

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

التخصص : حوكمة المنظمات
الفرع : العلوم الاقتصادية

عنوان الأطروحة:

أثر الحوكمة على إدارة المخاطر في البنوك
- دراسة ميدانية -

تحت إشراف:
معاريف محمد

إعداد الطالب:
زناقي بشير

لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب و الإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	بن حميدة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
02	معاريف محمد	أستاذ محاضراً	جامعة سعيدة	مشرفا
03	بوزيان عثمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا
04	طاوش قندوسي	أستاذ محاضراً	جامعة سعيدة	ممتحنا
05	بن سعيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
06	بلقرويصات رشيد	أستاذ محاضراً	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا

إهداء

إلى أمي وأبي بارك الله لي فيهما وأطال عمرهما، صبري عليا لعلني لم أخيب رجاءهما.

إلى إخوتي وكل الأهل والأقارب

إلى الزملاء والأصدقاء

وإلى من جعلهم الله إخوتي في الله على مواقفهم النبيلة

إليهم جميع أهدي هذا العمل على أن يجد القبول

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل: الآية 19

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على محمد رسول الله، القائل في حديثه الشريف "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

كل الشكر والتقدير للمشرف الأستاذ معارف محمد علي سعة صدره وحسن استقباله، وحرصه على إتمام هذا العمل فجزاه الله عنا كل خير .

وأقدم بالشكر إلى كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة خاصة الأستاذ بوزيان عثمان والأستاذ صوار يوسف والأستاذ طاوش قندوسي على نصحتهم وإرشادهم من بداية التكوين في الدكتوراه إلى غاية إتمام هذا العمل.

وأقدم تحية شكر وعرفان خاصة للأخت والزميلة الدكتورة حجاج شافية من جامعة سيدي بلعباس على كل ما قامت به من بداية هذا العمل إلى غاية نهايته.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ بن ضب علي من المركز الجامعي بعين تموشنت والأستاذة نوي فطيمة الزهرة من جامعة بسكرة والأستاذة قلاش رميساء من جامعة أم البواقي والأستاذة قارة براهيم من المركز الجامعي بغيليزان على تعاونهم الإيجابي معنا في تجميع وتحصيل البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي.

وإلى كل من زرعوا فينا الأمل والصبر من أجل النجاح، لهم كامل الشكر والتقدير.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
III	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول والأشكال
8-2	مقدمة عامة
الفصل الأول: من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة البنوك	
10	تمهيد
11	1. الحوكمة المؤسسية: الأدبيات النظرية والمعرفية
11	1-1. مقارنة معرفية لمفهوم الحوكمة المؤسسية
11	1-1-1. الجذور التاريخية لأصل مفهوم الحوكمة المؤسسية
13	2-1-1. مفهوم الحوكمة المؤسسية
18	3-1-1. تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية: المنظور التنظيمي التسييري
22	4-1-1. العوامل والأسباب التي ساهمت في تطور الحوكمة المؤسسية
25	2-1. النظريات المفسرة للحوكمة المؤسسية
25	1-2-1. نظرية الوكالة
28	2-2-1. نظرية حقوق الملكية
30	3-2-1. نظرية تكاليف الصفقات الاقتصادية
34	4-2-1. نظرية أصحاب المصلحة
38	3-1. أهمية الحوكمة المؤسسية وأهدافها
38	1-3-1. أهمية الحوكمة المؤسسية
42	2-3-1. أهداف الحوكمة المؤسسية
44	4-1. مبادئ الحوكمة في المؤسسات ونماذجها
44	1-4-1. مبادئ الحوكمة في المؤسسات
50	2-4-1. نماذج الحوكمة المؤسسية
53	2. ممارسات الحوكمة في البنوك (حوكمة البنوك)
54	1-2. مدخل إلى حوكمة البنوك
54	1-1-2. مفهوم حوكمة البنوك
56	2-1-2. أهمية حوكمة البنوك
58	3-1-2. أهداف حوكمة البنوك
59	4-1-2. الإطار العام لحوكمة البنوك
59	2-2. الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك

60	2-2-1. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين
60	2-2-2. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين
61	2-3. الإطار المؤسسي لحوكمة بنوك فعالة
63	2-4. حوكمة البنوك: المبادئ والآليات
63	2-4-1. مبادئ حوكمة البنوك
65	2-4-2. آليات حوكمة البنوك
75	2-4-3. العناصر الأساسية لتفعيل حوكمة البنوك
77	خلاصة
الفصل الثاني: إدارة المخاطر المصرفية في البنوك	
79	تمهيد
80	1. الإطار العام للمخاطر المصرفية في البنوك
80	1-1. المخاطر المصرفية: المفهوم، العوامل المؤثرة والتصنيف
80	1-1-1. مفهوم المخاطر المصرفية
82	1-1-2. العوامل المؤثرة في نشأة وزيادة المخاطر المصرفية
83	1-1-3. تصنيف المخاطر المصرفية
86	1-2. ماهية إدارة المخاطر المصرفية
86	1-2-1. تطور مفهوم إدارة المخاطر المصرفية
87	1-2-2. مفهوم إدارة المخاطر المصرفية
90	1-3. إدارة المخاطر المصرفية: الأهمية، الأهداف والوظائف
90	1-3-1. أهمية إدارة المخاطر المصرفية
92	1-3-2. أهداف إدارة المخاطر المصرفية
93	1-4. إدارة المخاطر المصرفية: الوظائف والمبادئ
93	1-4-1. وظائف إدارة المخاطر المصرفية
95	1-4-2. مبادئ إدارة المخاطر المصرفية
96	2. إدارة مختلف أنواع المخاطر المصرفية
96	2-1. المخاطر المصرفية المالية
97	2-1-1. إدارة مخاطر الائتمان
99	2-1-2. إدارة مخاطر السيولة
103	2-1-3. إدارة مخاطر السوق
107	2-1-4. إدارة مخاطر رأس المال
108	2-2. إدارة المخاطر المصرفية الغير مالية
108	2-2-1. إدارة المخاطر تشغيلية

110	2-2-2. إدارة المخاطر القانونية
111	3-2-2. إدارة مخاطر سمعة
112	4-2-2. إدارة المخاطر سياسية
113	5-2-2. إدارة مخاطر الحوكمة
115	3-2. إدارة المخاطر المصرفية: النماذج والأساليب الوقائية
115	1-3-2. نظريات ونماذج إدارة المخاطر
121	2-3-2. الأساليب الوقائية لإدارة المخاطر المصرفية
126	3. إدارة المخاطر المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل
127	1-3. لجنة بازل للرقابة المصرفية: تقديم عام
129	2-3. مقررات بازل I
129	1-2-3. كفاية رأس المال وفق بازل I
130	2-2-3. أهم الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل I
132	3-2-3. إيجابيات وسلبيات اتفاقية بازل I
133	3-3. مقررات بازل II
133	1-3-3. التعريف باتفاقية بازل II
135	2-3-3. الدعامة الأولى الخاصة بالحد الأدنى رأس المال
136	3-3-3. الدعامة الثانية الخاصة بعمليات المراجعة الرقابية
136	4-3-3. الدعامة الثالثة خاصة بانضباط السوق
138	4-3. مقررات بازل III
138	1-4-3. ظروف إصدار مقررات بازل III
140	2-4-3. محاور اتفاقية بازل III
143	5-3. العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية: مقارنة نظرية
146	1-5-3. مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المصرفية
148	2-5-3. دور طبيعة الملكية في إدارة المخاطر المصرفية
148	3-5-3. دور المودعين في إدارة المخاطر المصرفية
149	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة الحالية	
151	تمهيد
152	1. عرض وتحليل الدراسات السابقة
170	1-1. الدراسات في البيئات الأجنبية
	2-1. الدراسات في البيئة العربية
193	3-1. مناقشة الدراسات السابقة

194	4-1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
195	2. بناء نموذج تفسيري للدراسة الحالية
197	2-1. النموذج الأول: حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية
199	2-2. النموذج الثاني: الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية
202	خلاصة
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: العلاقة بين مستويات الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية	
204	تمهيد
205	1. مستويات الحوكمة في الجزائر
205	1-1. واقع الحوكمة الكلية في الجزائر
205	1-1-1. مدخل إلى مفهوم الحوكمة الكلية
208	1-1-2. مفهوم الحوكمة الكلية
210	1-1-3. الحاجة إلى الحوكمة الكلية (الأهمية والأهداف)
212	1-1-4. المؤشرات العالمية للحوكمة (Worldwide Governance Indicators)
213	1-1-5. واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة الكلية في الجزائر
219	1-1-6. معوقات الحوكمة في الجزائر
220	1-1-7. بؤر الحوكمة الكلية في الجزائر
222	2-1. واقع الحوكمة في النظام البنكي الجزائري
222	1-2-1. التطور التاريخي للنظام البنكي الجزائري
223	1-2-2. الإصلاح المصرفي من خلال قانون النقد والبنك لسنة 1986
224	1-2-3. الإصلاح المصرفي من خلال قانون 1988 الخاص باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية
225	1-2-4. قانون النقد والقرض 1990
227	1-2-5. الحوكمة في البنوك الجزائرية
231	1-2-6. آثار غياب ممارسات الحوكمة على البنوك الجزائرية
231	1-2-7. أهم إصلاحات القطاع المصرفي الجزائري بعد أزمة البنوك الخاصة لتبني الحوكمة في البنوك
234	1-2-8. واقع الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في النظام البنكي الجزائري في ظل مقررات لجنة بازل
242	2. الإطار التطبيقي للدراسة
242	2-1. وصف لمنهجية وعينة الدراسة ومتغيراتها
242	2-1-1. منهجية الدراسة
243	2-1-2. مجتمع وعينة الدراسة
243	2-1-3. مصادر جمع البيانات
244	2-1-4. متغيرات الدراسة وطرق قياسها
248	2-1-5. نموذج الدراسة الحالية

250	6-1-2. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
252	2-2. دراسة أثر آليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية للبنوك عينة الدراسة
253	1-2-2. اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة
253	2-2-2. النموذج الأول: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر الائتمان (CR)
265	3-2-2. النموذج الثاني: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر السيولة (LR)
265	3-2-2. النموذج الثالث: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر رأس المال (CAR)
270	3-2. دراسة أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية للبنوك عينة الدراسة
271	1-3-2. اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة
271	2-3-2. أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية
279	خلاصة
281	خاتمة عامة
287	قائمة المراجع
316	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول: من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة البنوك		
22-21	بعض أهم التقارير الدولية بشأن الحوكمة	1-1
30	مختلف أنماط الملكية	2-1
57	تكلفة الأزمات المصرفية لاقتصاديات الدول	3-1
66	آليات الحوكمة من وجهة نظر عدد من الباحثين	4-1
75	آليات الحوكمة وفق نماذج الحوكمة العالمية	5-1
الفصل الثاني: إدارة المخاطر المصرفية في البنوك		
93	أساليب التعامل مع المخاطر	1-2
110-109	مؤشرات الكشف عن المخاطر التشغيلية	2-2
114	أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها	3-2
131	وزن مخاطر الأصول حسب بازل I	4-2
140	مراحل تطبيق الحد الأدنى لرأس المال وفق بازل III	5-2
الفصل الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة الحالية		
197	آليات حوكمة البنوك والنظريات المفسرة لها	1-3
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: العلاقة بين مستويات الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية		
210	هياكل الحوكمة على المستوى الجزئي والكلي (مستويات الحوكمة)	1-4
214	مؤشرات الحوكمة الجيدة في الجزائر للفترة (2004-2016)	2-4
219	ترتيب الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد وفق مؤشر الشفافية الدولية (2004-2016)	3-4
244	متغيرات الدراسة	4-4
250	الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	5-4
253	اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة	6-4
254	مصفوفة الارتباط بين متغيرات آليات حوكمة البنوك ومخاطر الائتمان	7-4
255	اختبار الارتباط	8-4
256	اختبار حسن المطابقة (F-test)	9-4
257	تقدير معاملات النموذج واختبارها	10-4
260	مصفوفة الارتباط بين متغيرات آليات حوكمة البنوك ومخاطر السيولة	11-4
261	اختبار الارتباط	12-4
262	اختبار حسن المطابقة (F-test)	13-4
262	تقدير معاملات النموذج واختبارها	14-4

265	مصفوفة الارتباط بين متغيرات آليات حوكمة البنوك ومخاطر رأس المال	15-4
266	اختبار الارتباط	16-4
267	اختبار حسن المطابقة (F-test)	17-4
267	تقدير معاملات النموذج واختبارها	18-4
271	اختبار التداخل الخطي لمتغيرات الحوكمة الكلية المستقلة	19-4
272	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الحوكمة الكلية ومخاطر الائتمان	20-4
273	اختبار الارتباط	21-4
274	اختبار حسن المطابقة (F-test)	22-4
274	تقدير معاملات النموذج واختبارها	23-4

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول: من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة البنوك		
16	الحوكمة المؤسسية	1-1
18	خصائص الحوكمة	2-1
23	أهم الأسباب لزيادة الدعوات لتحسين الحوكمة	3-1
24	الأحداث العالمية التي ساهمت في بروز الحوكمة المؤسسية	4-1
25	النظريات الرئيسية المؤثرة على تطور الحوكمة المؤسسية	5-1
26	نموذج نظرية الوكالة	6-1
34	نسخة مبسطة لنظرية تكاليف المعاملات الاقتصادية واختيار الحوكمة	7-1
36	مجموعات أصحاب المصلحة	8-1
36	نموذج أصحاب المصلحة	9-1
37	دور الحوكمة المؤسسية في موازنة مصفوفة أصحاب المصلحة	10-1
38	توجهات الحوكمة المؤسسية من جانب الأطراف المستفيدة	11-1
43	تأثيرات الحوكمة المؤسسية الجيدة	12-1
45	مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	13-1
63	الإطار المؤسسي لحوكمة فعالة في البنوك	14-1
73	العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ولجنة التدقيق والتدقيق الداخلي	15-1

الفصل الثاني: إدارة المخاطر المصرفية في البنوك		
82	أهم مسببات المخاطر ومصادرها (الداخلية والخارجية)	1-2
84	أنواع المخاطر المصرفية	2-2
85	تصنيف مختلف أنواع المخاطر	3-2
91	تعامل إدارة المخاطر مع مختلف المخاطر	4-2
91	إدارة المخاطر من منظور المعرفة، تقييم المخاطر واتخاذ القرار	5-2
94	عناصر إدارة المخاطر	6-2
99	مؤشرات قياس مخاطر الائتمان	7-2
102	مؤشرات قياس مخاطر السيولة	8-2
124	الهندسة المالية بأدوارها متعددة الأبعاد	9-2
125	العلاقة بين الهندسة المالية، الإدارة المالية، هندسة المخاطر وإدارة المخاطر	10-2
127	كفاية رأس المال CAR	11-2
134	كيفية حساب متطلبات رأس المال	12-2
138	المخاطر الإضافية وفق المعايير المقترحة وطرق قياس كل نوع طبقا لمقترحات بازل II	13-2
143	ركائز الحوكمة في البنوك	14-2
الفصل الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة الحالية		
152	نموذج مثلث الفجوة TGM ل: (Tandelilin et al, 2007)	1-3
156	نموذج حوكمة المخاطر وفق دراسة (Rahima et al, 2015)	2-3
156	نتائج النموذج الهيكلي ل: (Rahima et al, 2015)	3-3
159	العلاقة بين الحوكمة وإدارة مخاطر المؤسسة وقيمة المؤسسة وفق (Maruhun et al, 2017)	4-3
159	نتائج النموذج الهيكلي لدراسة (Maruhun et al, 2017)	5-3
162	النموذج الهيكلي ل: (Lis Lestari S et al, 2018)	6-3
164	نموذج (Felício et al, 2018) لأثر الحوكمة على المخاطر المصرفية	7-3
166	هيكل نموذج دراسة (Song, 2018)	8-3
167	نموذج الحوكمة والأداء بوجود حوكمة المخاطر كمتغير وسيط وفق (Leone et al, 2018)	9-3
174	نموذج آليات الحوكمة والثقة كمحددات لمخاطر الائتمان وفق دراسة (Mezгани, 2015)	10-3
176	التركيبات الرئيسية لدراسة (Elbahar, 2016)	11-3

179	نموذج الحوكمة الإسلامية والحوكمة الوطنية وإدارة المخاطر والإفصاح وفق (Elamer et al, 2017)	12-3
181	الحوكمة الإسلامية والحوكمة الكلية وإدارة المخاطر والإفصاح عنها وفق (Elamer, 2017)	13-3
181	الافصاح عن المخاطر ومستويات الحوكمة المتعددة وقيمة البنك وفق (Elamer, 2017)	14-3
184	نموذج (لعشوري، 2018) يوضح أثر الآليات الداخلية للحوكمة على الأداء وإدارة المخاطر البنكية	15-3
186	نموذج الحوكمة وأثرها على مخاطر الائتمان والسيولة وفق (Djebali& Zaghdoudi, 2019)	16-3
187	نموذج (حدو، 2019) يوضح أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر	17-3
188	نموذج أثر الآليات الداخلية للحوكمة على مخاطر السيولة وفق دراسة (Alelfartas, 2019)	18-3
191	نموذج الحوكمة وهيكل الملكية والمخاطر المصرفية (Otero et al, 2019)	19-3
192	الهدف العام للدراسة (A Aljughaiman, 2019)	20-3
196	المستويات الثلاث للحوكمة	21-3
198	أتموزج الدارسة الحالية الأول	22-3
200	مؤشرات الحوكمة الكلية WGI وفق (Kaufmann et al, 2010)	23-3
200	أتموزج الدارسة الحالية الثاني	24-3
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: العلاقة بين مستويات الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية		
215	تطور مؤشرات الحوكمة الكلية في الجزائر	1-4
217	الاستثمار العام والخاص في الجزائر للفترة (2001-2014)	2-4
234	أنظمة إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية	3-4
243	عينة الدراسة	4-4

مقدمة عامة

عرفت المنظومة الاقتصادية العالمية في العقود القليلة الماضية تطورات سريعة في مجال الأسواق المالية نتيجة العولمة وما أسفرت عنه من تحرير للأسواق، وحرية في تنقل رؤوس الأموال، وظهور شركات المساهمة التي نجم عنها فصل الملكية عن الإدارة وهو المفهوم الذي أصبح يعرف لاحقا بمشكلة الوكالة Agency Problem، فتزايدت الدعوات إلى إيجاد ضوابط وآليات لتحقيق مصالح المساهمين وجميع الأطراف ذات الصلة.

ويعتبر النظام المصرفي أحد أهم الركائز الأساسية لاستقرار النظام المالي وسلامة عمل أسواق الأوراق المالية وقطاع الشركات، إذ يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركات ونموها. لذا فإن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة يزداد أهمية في البنوك خاصة بعد الأزمة المالية الأخيرة (2008) التي أثرت سلبا على الاقتصاد العالمي¹، فلقد شهد هذا الأخير ما يقارب 150 أزمة مصرفية من سنة 1971 إلى غاية سنة 2011، حيث أثرت هذه الأزمات على الاقتصاديات المتقدمة والنامية بوتيرة مماثلة، وتزايدت هذه الأزمات في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين² نتيجة خلل في الرقابة المصرفية، وغياب قواعد وممارسات الحوكمة في البنوك. فلقد أثبتت التجارب السابقة أن عدم الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة له عواقب وخيمة على المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص.

وجاء في أحدث تقرير للبنك العالمي (World Bank (2020)، وبعد مرور حوالي عقد من الزمن على الأزمة المالية الأخيرة، أن كل المؤشرات أوحى بل أكدت على أن سبب الأزمة جاء نتيجة الإفراط في المخاطر من قبل المؤسسات المالية والمصرفية بسبب ضعف التطبيقات الائتمانية المعتمدة التي تميزت بعدم دقتها. كل هذا دفع بالاجتماع الدولي ممثلا بـ G20 إلى تكليف مجلس الاستقرار المالي FSB لتعزيز وتطوير وتنفيذ التنظيم والرقابة على سياسات القطاع المالي والمصرفي كجزء من جدول أعمال لجنة بازل BCBS لتقييم متطلبات كفاية رأس المال والسيولة المعلنة عام 2009 في إطار بازل III³. كل هذا أوجب إعادة النظر في تقييم مختلف المخاطر المصرفية وطرق إدارتها من خلال تعزيز الرقابة والإشراف المصرفي عليها. لذا أصبحت اليوم، كل الاقتصاديات وخاصة الاقتصاديات العربية الناشئة ملزمة على اجراءات جديدة لتبني قواعد وممارسات الحوكمة في البنوك.

وتتحلى أهمية الحوكمة على مستوى البنوك من خلال ارتباط البنوك بزبائنهم الأمر الذي ينجم عنه مشكلة الوكالة، هذه المشكلة تعتبر أكثر تعقيدا في البنوك بسبب عدم تناظر المعلومات ليس فقط بين الملاك والمدراء ولكن أيضا بين الملاك والمقرضين والمودعين والمدراء والمشرفين⁴. فالبنوك تحتوي على مجموعة من الخصائص لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر المصرفية وتقدير رأس المال المخصص للمقرضين وكذلك هيكل رأس المال الذي يكون عموما يتشكل بنسبة كبيرة من

¹ عرفات أكرم عمر الطويل، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح في التقارير المالية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين)، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2018، غير منشورة، ص 18.

² Krzysztof Jackowicz et al, **Depositors Discipline through Interest Costs during Good and Bad Times: the Role of the Guarantor of Last Resort**, J Financ Serv Res, Vol 54, CrossMark , 2018, p 179.

³ World Bank, **Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis**, Global Financial Development Report, International Bank for Reconstruction and Development, Washington, USA, 2020, p 01.

⁴ J .Augusto Felício et al, **The influence of corporate governance on bank risk during a financial crisis**, Economic Research- Ekonomska Istraživanja, Vol 31, No 01, Published by Informa UK Limited trading as Taylor & Francis Group, 2018, p 1079.

الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في البنوك تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوفرة عند الطلب من طرف المودعين، في حين أن أصول البنوك تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل، هذا ما يفسر أن عمل البنوك مقرون بدرجة كبير بالمخاطر المصرفية الأمر الذي يستدعي التحكم في هذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة.

فقد أكدت الأدبيات المالية أن سوء ممارسات إدارة المخاطر كان لها جزء مهم في الأزمات المالية المتتالية بسبب ضعف التحكم في المخاطر والإفصاح عنها، كما أن الانفتاح التجاري للبنوك وإيجاد طرق جديدة ومبتكرة للتعاملات المالية لا سيما في مجال تطوير المنتجات واستراتيجيات اختراق الأسواق جلب معه مخاطر جديد وجب على البنوك التعامل معها، لأن إدارة المخاطرة جانب هام ولا مفر منه لأي نشاط تجاري في اقتصاد السوق¹. لذا تزايدت الدعوات على المستوى الدولي لتحسين قواعد وممارسات الحوكمة في البنوك بهدف التحكم في إدارة المخاطر المصرفية، فكانت لجنة بازل السبابة في ذلك بإصدارها لبازل 02 وبازل 03. ومن الناحية الأكاديمية، تزايدت الأبحاث والدراسات وكذا التوصيات الخاصة بموضوع الحوكمة وإدارة المخاطرة المصرفية بشكل كبير بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، وهذا كردة فعل نتيجة فشل البنوك وعدم قدرتها على التحكم في القروض الممنوحة، وكذا فقدانها لثقة جمهور المودعين، وزيادة الفجوة في تضارب المعلومات بين أطراف المصلحة بهدف إيجاد حلول لذلك.

ومع تزايد حالات الفشل والقصور في العديد من البنوك والمؤسسات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، أرجع العديد من الخبراء الاقتصاديين ذلك إلى افتقار البنوك والمؤسسات إلى القواعد والآليات الجيدة لإدارتها، الأمر الذي نجم عنه سهولة في التلاعب بالحسابات وضعف القرارات، وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة، الأمر الذي دفع بالمؤسسات المالية الدولية المانحة على غرار البنك العالمي أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتعزيز الرقابة وإدارة المخاطر المصرفية، وذلك تحت عنوان "Good Governance"². فأصبحت الحوكمة الكلية مطلباً أساسياً في اقتصاديات الدول مثلها مثل حوكمة البنوك ومكملة لها.

ولم يكن النظام المصرفي الجزائري بمنأى عن هذه الأوضاع الاقتصادية في العالم، بل عرف هزات عنيفة بعد إصدار قانون النقد والقرض الذي تم بتوصيات من صندوق النقد الدولي سنة 1990 أبرزها أزمة بنك الخلفية والبنك التجاري الأمر الذي نجم عنه خسائر اقتصادية واجتماعية وخيمة على الاقتصاد الوطني، ويرجع الكثير من الخبراء الاقتصاديين ذلك إلى تورط بعض الجهات المسؤولة في المعاملات المشبوهة للبنوك الخاصة نتيجة غياب الضمير المهني والأخلاقي وضعف قواعد وممارسات الحوكمة وسوء إدارة المخاطر المصرفية والتحكم فيها، الأمر الذي استوجب استبدال قانون النقد والقرض 10/90 بقانون النقد والقرض

¹ Ogunleye, O. J., & Ashogbon, F. O, **Risk Management Practices and Financial Performance: Evidence from the Nigerian Deposit Money Banks (DMBS)**. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) , Vol 02, No 05, 2014, p 31.

² محمد زبدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 09، العدد 09، الجزائر، 2009، ص 16.

11/03 سنة 2003 كردة فعل لأزمة البنوك خاصة البنوك الخاصة وما تمخض عنها من نتائج سلبية على القطاع المصرفي بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام.

إشكالية الدراسة:

تنطلق مشكلة الدراسة من أفكار Adam Smith (1776) عندما طور النظرية الأصلية للمؤسسة معتبرا أن إدارة المؤسسة من طرف أكثر من فرد واحد (الوكيل) من شأنه عرقلة أهداف المؤسسة أكثر من تحقيقها. لي طرح بعدها Berle & Means (1932) هذا المشكل (مشكل الوكالة) الذي ينجم عن فصل الإدارة عن الملكية معتبرين أن سلوك المدراء (الوكلاء) قدم يتسم بالأنانية وذلك بسبب محاولتهم تحقيق مصالحهم على حساب مصالح المساهمين. هذا المفهوم طور على أساسه Jensen & Meckling (1976) نظرية الوكالة الكلاسيكية انطلاقا من المديرين هم وكلاء للمساهمين، حيث أن دافع المديرين لتعظيم مصالحهم ينعكس سلبا على تحقيق أفضل النتائج لصالح المساهمين¹. إلا أن المنظور الحديث، لم يعد ينظر فقط إلى العلاقة بين المساهمين والإدارة فقط بل يتعداه إلى إطار أوسع، ألا وهو العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، هذا المنظور يتماشى مع النظرة الحديثة لنظرية أصحاب المصلحة التي أكدت على أن بناء علاقات جيدة مع جميع أصحاب المصلحة هو أمر أساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية².

كل هذا أوجد الحاجة إلى البحث عن الوسائل الكفيلة لحل مشكل الوكالة وخلق التوافق بين جميع الأطراف ذات المصلحة في ظل تزايد الأزمات المالية المتكررة وكذا فضائح الفساد المالي والمحاسبي الذي طالت عديد المؤسسات المالية وغير مالية ما نجم عنه زيادة الدعوات إلى وضع قواعد وممارسات كفيلة بالحد من ذلك من خلال ما يعرف " بالحوكمة " باعتبارها تساهم في حل المشكلة، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التي قد تضمن أن المدراء يعملون لتحقيق مصالح المساهمين وباقي أطراف المصلحة الآخرين الأمر الذي من شأنه تحسين الأداء³ وإدارة المخاطر المصرفية. فبعد الأزمة المالية الأخيرة دار نقاش واسع حول الحوكمة على مستوى البنوك وعلاقتها بإدارة المخاطر المصرفية. إضافة إلى ذلك فإن الحوكمة على المستوى الكلي من شأنها تحسن المناخ العام للاقتصاد وبذلك تعزز الحوكمة على مستوى المؤسسات والبنوك. وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة من خلال وجهتان وهما:

الوجهة الأولى (المستوى الجزئي): هذه الواجهة تنظر إلى العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر على مستوى البنوك فقط (المستوى الجزئي). إذ تتفق أغلب الدراسات السابقة على وجود علاقة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية، فهناك من تعتبر أن آليات الحوكمة في البنوك هي نفسها آليات الحوكمة في المؤسسات، وهناك من تعتبر أن آليات الحوكمة في البنوك

¹ Amos Gitau Njuguna, **Towards an Indirect Agency Theory**, Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 07, No.22, 2016, p 08.

² Ridwan Ridwan & Arung Gihna Mayapada, **Does sharia governance influence corporate social responsibility disclosure in Indonesia Islamic banks?**, Journal of Sustainable Finance & Investment, Vol 10, No 02, Taylor & Francis, 2020, p 02.

³ بريكة السعيد ونوال لعشوري، **الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية- دراسة قياسية 2004-2013**، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 04، العدد 01، 2017، ص02، بالتصرف.

تختلف نوعا ما عن آليات الحوكمة في البنوك نظرا لخصوصية البنوك وهذا ما أشارت إليه دراسة (Felício et al, 2018). وتمثلت الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر في دراسة: (Dannon, 2009)، (Trinh et al,)، (Ayalew & ZELEKE, 2014)، (Aebi et al, 2012)، (Tsorhe et al, 2012)، (PAN, 2016)، (Elbahar, 2016)، (Mollah et al, 2017)، (Mamatzakis et al, 2015)، (Djebali & Zaghdoudi, 2017)، (Sok-Gee, 2017)، (Toumi, 2017)، (Lis Moudud-Ul-Huq et al, 2018)، (Lestari S et al, 2018)، (Felício et al, 2018)، (Song, 2018)، (Alefartas, 2019)، (Bunea et al, 2018)، (Salhi, 2018)، (لعشوري, 2018)، (Otero et al, 2019)، (Aljughaiman, 2019)، (Djebali & Zaghdoudi, 2019)، (حدو, 2019)، (Jemmali & Salhi, 2019)...

الوجهة الثانية (المستوى الكلي): هذه الواجهة تتوافق مع جميع الدراسات السابقة التي أفرت بأن آليات حوكمة البنوك لها علاقة بإدارة المخاطر المصرفية، لكن تعبر أيضا أن مؤشرات الحوكمة على مستوى الاقتصاد الكلي (الحوكمة الكلية) التي أقرها البنك العالمي من شأنها التأثير أيضا على إدارة المخاطر المصرفية، فهي تعتبر المتغيرات على المستوى الاقتصادي الجزئي ليست بمعزل عن الاقتصاد الكلي وهذا وفق دراسة (Elamer et al, 2017)، (Elamer, 2017)، (Elamer et al, 2017)، (Elamer et al, 2017)، (A Aljughaiman, 2019)، (Otero et al, 2019)، (Elamer et al, 2019)، (2019).

وتأتي الدراسة الحالية، لدراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية وفق الوجهتين السابقتين. حيث بدأت السلسلة الزمنية للدراسة الحالية من سنة 2004 قصديا لمعرفة مدى التزام البنوك الجزائرية بالحوكمة بعد إلغاء قانون النقد والقرض 10/90 واستبداله بقانون القرض والنقد 11/03 المؤرخ في 2003/08/26 بعد سلسلة الفضائح المالية والمحاسبية التي هزت بعض البنوك الخاصة والعمومية وما نجم عنها من ردود صدمت الرأي العام بفداحتها ومستوى المتورطين فيها الأمر الذي انعكس سلبا على النظام المصرفي بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام. وعالية: يمكن وضع إطار إشكالية الدراسة الحالية في السؤال التالي:

ما مدى تأثير الحوكمة بمستوياتها على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية؟

وللإحاطة بجميع جوانب الإشكالية في إطار علمي منظم، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مستويات الحوكمة على مستوى البنوك؟
- ما هو أثر حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية؟
- ما هو أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية؟

- هل فعلا تتأثر العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية باختلاف المتغيرات الضابطة في البنوك؟

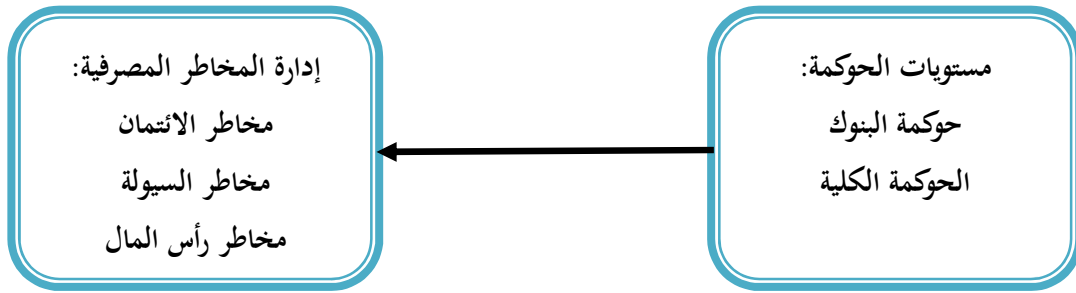
وللإجابة على الاشكالية نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة بين الحوكمة بمستوياتها وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك.

النموذج العام للدراسة:

لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، يعرض الشكل التالي مستويات الحوكمة كمتغير مستقل وعلاقتها بإدارة المخاطر المصرفية كمتغير تابع.

الشكل (1-1): الأنموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على مدى أثر الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية، أو بالأحرى معرفة أكثر آليات حوكمة البنوك تأثيرا على مختلف المخاطر المصرفية (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ومخاطر رأس المال) من خلال بناء نموذج قياسي (النموذج الأول) يأخذ بعين الاعتبار خصائص البنوك بشكل رئيسي، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تم بناء نموذج قياسي ثاني يختبر أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية، وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى:

- الحصول على تفسير واضح ومقنع لمفهوم الحوكمة وأهم مستوياتها، خصائصها وآلياتها في البنوك؛
- تسليط الضوء على إدارة المخاطر المصرفية من خلال أهم أنواع المخاطر المصرفية وطرق قياسها وإدارتها؛
- محاولة بناء نموذج استكشافي لاختبار العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية وفق الأطر العلمية في ظل غياب نموذج أو أسلوب موحد للحوكمة في البنوك الجزائرية؛
- اختبار العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية؛

- القيام بدراسة استكشافية للعلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك الجزائرية؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعا من المواضيع الحديثة والمعقدة في عمل البنوك ألا وهي إدارة المخاطر المصرفية خاصة في ظل الفضاء المالي التي طالت عدديد البنوك العالمية والمحلية في العقود القليلة الماضية، فأصبحت اليوم الحوكمة مطلبا أساسيا تخطى جميع الحدود لمعالجة فصل الملكية عن الإدارة. وبالتالي تنبع أهمية الدراسة الحالية من:

- على المستوى الأكاديمي، حاولت الدراسة الحالية أن تحقق التكامل مع الدراسات السابقة من خلال التعمق في مفهوم الحوكمة على مستوى البنوك لبناء نموذج قياسي تفسيري للعلاقة بين أهم آليات الحوكمة في البنوك وأكثر المخاطر المصرفية تأثرا بها، وجعل هذا النموذج قابل للتطبيق على البنوك الجزائرية؛
- أما على المستوى العملي، حاولت الدراسة الحالية إيجاد أرضية حقيقية لاختبار أثر الحوكمة بمستوياتها الجزئية والكلية على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك من خلال بناء قاعدة بيانات لعينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2016) بهدف معرفة مدى تطور العمل بقواعد وممارسات الحوكمة على مستوى البنوك بعد تعديل قانون النقد والقرض سنة 2003.

مرجعية الدراسة:

المرجعية العلمية الأساسية للدراسة الحالية هي نظرية الوكالة (Agency theory) ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder theory) ومؤشرات الحوكمة الكلية التي وضعها البنك العالمي (The world bank)، وذلك وفق الوجهتين التي تم توضيحهما في إشكالية الدراسة، أولا: استندت الدراسة بشكل أساسي على مفهوم نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة من خلال دراسة مشكل الوكالة وعلاقة أصحاب المصلحة في البنوك، وهذه العلاقة تتجسد بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية (وفق الدراسات السابقة). ثانيا: استندت الدراسة لتحديد مؤشرات الحوكمة على المستوى الكلي على المؤشرات التي وضعها البنك العالمي، حيث تم اسقاط أثر هذه المؤشرات (المستوى الكلي) على البنوك (المستوى الجزئي) من خلال إدارة المخاطر المصرفية (وهذا وفق الدراسات السابقة).

تحقيقا لذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بشكل أساسي بهدف الوقوف على أهم جوانب الفكرية للحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك، وكذا توضيح الدور الذي من الممكن أن تلعبه الحوكمة في دعم ومساندة إدارة المخاطر. كما تم الاعتماد على المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تعلق بالدراسة الحالية واستنباط أهم المؤشرات الخاصة بمتغيرات الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها الأمر الذي أسهم في بناء النموذج الحالي.

كما اعتمدت الدراسة الحالية بشكل كلي على البيانات الثانوية في شقيها النظري والتطبيقي. فالشق النظري، استند على المسح المكتبي، وكذا البحوث والمداخلات والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية. أما الشق التطبيقي، فتم فيه بناء قاعدة بيانات لعينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة (2004-2016)، وهذه البيانات تم جمعها بشكل أساسي من ثلاث مصادر أساسية هي: قاعدة بنك سكوب (Bankscope)، المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) والبنك العالمي (The World Bank).

تقسيمات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قسمت الدراسة إلى أربع فصول: **الفصل الأول:** جاء بعنوان "من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة البنوك"، حيث عرض هذا الفصل الأطر النظرية لمفهوم الحوكمة المؤسسية، النظريات المفسرة لها، والمبادئ والآليات ونماذج الحوكمة المؤسسية. ثم تم الانتقال إلى عرض خصوصية مفهوم الحوكمة في البنوك، أهميتها وأهدافها، المبادئ والآليات؛ **الفصل الثاني:** وجاء بعنوان "إدارة المخاطر المصرفية في البنوك"، حيث تناول هذا الفصل التعريف بمختلف أنواع المخاطر المصرفية، وطرق قياسها وإدارتها، ومختلف الأساليب والنماذج المستعملة لإدارة المخاطر المصرفية والوقاية منها، وفي الأخير تم عرض العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك؛ **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل لعرض الدراسات السابقة، تحليلها ومناقشتها، ليتم بعد ذلك، عرض نموذج الدراسة الحالية والمشكل من نموذجين مع عرض فرضيات كل نموذج؛ **الفصل الرابع:** يعرض هذا الفصل ممارسات الحوكمة الكلية وحوكمة البنوك في الجزائر في شقه النظري، وفي شقه التطبيقي تم اختبار النموذج الأول الذي يختبر أثر آليات الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية، والنموذج الثاني الذي يختبر أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية في عينة من البنوك الجزائرية.

الفصل الأول

من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة البنوك

تمهيد:

زادت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيار لكبرى الشركات على غرار شركو إنرون وولدوكوم وأزمة المدخرات في البنوك الأمريكية وغيرها من الأزمات نتيجة التضارب في المصالح بين المسيرين والمساهمين نتيجة ضعف الإفصاح والشفافية وغياب الرقابة والمساءلة، وانعدام الضمير المهني والأخلاقي للمدراء. فأصبحت الحوكمة مطلباً عملياً لجميع المؤسسات والبنوك في العالم.

ورغم نجاح الحوكمة المؤسسية في محاربة جميع صور الفساد المالي والأخلاقي وجذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، إلا أن مفهوم حوكمة البنوك لم يلق القدر الكافي من الاهتمام في مختلف البحوث والدراسات الحالية إلا بعد الأزمة المالية الأخيرة (2008) التي كانت البنوك سبباً مباشراً نتيجة إفراطها في القروض العقارية نتيجة ضعف وتسيير المخاطر فيها، فعرفت هذه الأزمة إفلاس 385 بنك في الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها بسبب الفساد الذي أصاب الأنظمة المصرفية يرجع ذلك لغياب أخلاقيات الأعمال، وضعف الإفصاح والشفافية والمساءلة في عمل البنوك.

وعليه، سوف يعرض هذا الفصل بشيء من التفصيل مفهوم الحوكمة المؤسسية، نظرياتها، مبادئها وآلياتها، ليتم بعد ذلك الانتقال إلى حوكمة البنوك من خلال المفهوم، الأهمية والأهداف، المبادئ والآليات

1. الحوكمة المؤسسية: الأدبيات النظرية والمعرفية

1-1. مقارنة معرفية لمفهوم الحوكمة المؤسسية

ظهر مصطلح الحوكمة المؤسسية على غرار مصطلحات أخرى مثل العولمة والخصخصة، وهي مصطلحات حديثة العهد على اقتصاديات الدول النامية. وتعتبر الحوكمة من الموضوعات المهمة في المؤسسات المحلية والعالمية في الوقت الراهن، خاصة بعد جملة الأزمات المالية التي عانى بفعلها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم الحوكمة ضمن الأولويات¹. وبناء على ذلك، وبغية الإحاطة بجميع جوانب المفهوم كمقاربة معرفية نستعرض الجذور التاريخية لأصل الحوكمة المؤسسية؛ مفهوم وتطورها.

1-1-1. الجذور التاريخية لأصل مفهوم الحوكمة المؤسسية:

أصبح اليوم مصطلح الحوكمة المؤسسية من المصطلحات المتداولة بشكل متزايد في أدبيات التنمية الحديثة، على الرغم من أن مفهوم الحوكمة المؤسسية ليس مفهوما حديثا على أية حال، فهو مفهوم قدم قدم الحضارة الانسانية². فقد بينت المخطوطات التاريخية وجود كتابات توضح العلاقة بين الحاكم والمحكوم وتحديد المهام والمسؤوليات للقائمين على شؤون الدولة³. فحسب (Kaufmann & Kraay, 2008) تمتد جذور الحوكمة المؤسسية إلى ما لا يقل عن 400 سنة قبل الميلاد، عندما قدم رئيس وزراء ملك الهند الأعمدة الأساسية لفن الحكم، مع التركيز على العدالة والأخلاق ومحاربة الاستبداد، كما حدد واجبات الملك في حماية ثروات الدولة ورعاياها⁴. في حين يرى البعض الآخر أن حضارة الفراعنة هي أول من أرسى مبادئ الحوكمة المؤسسية، وكانت تعني إرساء التعاليم الصادرة عن السلطة الحاكمة التي تعنى بشؤون سلوك الأفراد والتجارة، إذ كانت هذه التعاليم تنسب للفرعون الصغير (أولياء العهد)، فكان يتم اصدار التعاليم والتوجيهات إلى أمراء المناطق، كما يشمل مفهوم الحوكمة المؤسسية تعاليم السلوك التي يقرها الكهنة وتكتب على المعابد لتنظيم سلوك الأفراد⁵. فالحوكمة المؤسسية اقترنت بشكل مباشر بمفهوم الحكم في بداية ظهور معالمها من خلال إيجاد سبل توضح العلاقة بين الحاكم والمحكوم وتعزيزها في إطار القانون، ما يفسر أن المفهوم تولد على المستوى الكلي (الدولة: الحاكم والمحكوم) قبل أن ينتقل إلى المستوى الجزئي (المؤسسة: المالك والمسير وأصحاب المصلحة).

¹ الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون، العدد 04، ليبيا، 2016، ص 02.

² بن عبد العزيز سفيان وبن علي محمد، حوكمة النشاط المصرفي كألية لمكافحة الفساد المالي في الدول العربية (النظام المصرفي الجزائري أنموذجا)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 10.

³ أسماء سلامي، الإعلام والاتصال كفعاصل استراتيجي في ارساء مبادئ الحوكمة البيئية في ظل المخاطر والازمات الراهنة- الواقع والمأمول، مجلة دراسات وابحاث- المجلة العربية في العلوم الانسانية الاجتماعية، العدد 25، الجزائر، 2016، ص 04.

⁴ Daniel Kaufmann & Aart Kraay, Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?, Published by Oxford University Press on behalf of the International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK, 2008, p 03.

⁵ عبدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية الحوكمة- دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، غير منشورة، الجزائر، 2016، ص 19.

إلا أن لفظ الحوكمة المؤسسية يعود الى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر (kubernan) تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الامواج والأعاصير والعواصف، وما يتمتع به من اخلاق وقيم نبيلة وسلوك نزيه في الحفاظ على الممتلكات وأصحابها من جميع الاخطار التي قيد يتعرض لها اثناء الابحار¹. كما نجد أن مصطلح الحوكمة المؤسسية استعمل في اللغة الفرنسية القديمة أيضا في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة وكان يعني فن أو أسلوب الحكم، ثم استعمل كمصطلح قانوني سنة 1478، ليستعمل في نطاق واسع بعدها تعبيراً عن مهام ومسؤوليات الحكومة سنة 1679. أما في اللغة الانجليزية، فظهر مفهوم الحوكمة "governance" في القرن الرابع عشر وكان يعني التوجيه أو إدارة الحكم، ليستعمل بعدها في عديد اللغات العالمية الاخرى كالبرتغالية والاسبانية².

وبالرجوع إلى الحضارة الاسلامية، نجد الدين الاسلامي منذ نحو أربعة عشر قرناً بين وحدد ضوابط الحوكمة المؤسسية من خلال دعمه الى كل وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع، إذ هناك شبه إجماع أن الحوكمة المؤسسية تقوم على أربعة أسس رئيسة هي العدالة وتحديد المسؤولية بدقة والمساءلة والمحاسبة و أخيراً الشافية (الصدق والأمانة). هذا المعنى يتفق مع ما جاءت به الشريعة الاسلامية في حفاظها على المقاصد³. قال تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ**". كما أن اهتمامات الباحثين في مجال الحوكمة المؤسسية التي تقوم على أساس نظرية الوكالة المبنية على أساس فصل الملكية عن إدارة المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى مشكل الوكالة، هذا المشكل تناولته القرآن الكريم قبل ظهور مبادئ واليات الحوكمة المؤسسية⁴. هنا يمكن التأكيد على أن الله عز وجل ضرب لنا أفضل مثال وتحقيق لنظرية الوكالة التي تعتبر من النظريات التعاقدية المفسرة للحوكمة، وذلك في قوله تعالى " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمٌ**"، فالآية برهان قاطع على وجود طرفي الوكالة (الوكيل والأصيل)، ولو زدنا تدبراً وبخاً في مقاصد الشريعة الاسلامية لوجدنا أدلة أخرى لمفهوم الحوكمة في الاسلام⁵، كل هذا دليل صارخ على قدم مفهوم الحوكمة المؤسسية في الحضارات الانسانية القديمة.

على المستوى الدولي، يعتبر تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD, 1999) بعنوان "مبادئ الحوكمة المؤسسية" أول اعتراف دولي رسمي بالمفهوم. وقد أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات عديدة ومنها البنك الدولي

¹ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2015، ص 09.

² Robert Jourard, Le concept de gouvernance, HAL .archives-ouvertes, Rapport n° LTE 0910, France, 2009, p 09.

³ غضبان حسام الدين ودریس نرمان، أهمية المبادئ الإسلامية للحوكمة في تطوير العمل المصرفي الإسلامي، مؤلف جماعي لمحمود الثنويات، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون، الأردن (2014)، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، 2015، ص 221.

* القرآن الكريم، سورة المائدة: الآية 08.

⁴ سعيد سامي الخلاق، حوكمة الشركات في مجال المصارف الاسلامية، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، إربد- الاردن، مؤلف جماعي، 2013، ص ص 729-730.

** القرآن الكريم، سورة يوسف: الآية 55.

⁵ غضبان حسام الدين ودریس نرمان، مرجع سابق، ص 225.

ومركز المشروعات الدولية الخاصة المنبثق عن غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن. حيث عملت هذه المنظمات على عقد المؤتمرات واللقاءات لتوضيح المفهوم والعمل على نشره في دول العالم.¹

أما في الجزائر، بدأت النواة الأولى لتبني مفهوم الحوكمة المؤسسية سنة 2007 باجتماع مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف توج سنة 2009 ب "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL08"، كما اطلقت مركز "حوكمة الجزائر" سنة 2010 لمساعدة الشركات الجزائرية لاعتماد أفضل ممارسات الحوكمة المعمول بها دوليا، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية لترسيخ مبدأ الافصاح والشفافية، المساءلة، والمسؤولية.² كل هذا العمل هو تكملة لجهود الجزائر في مجال الاصلاحات الاقتصادية التي باشرتها منذ تسعينيات القرن الماضي بهدف الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر تحقيقا لمبدأ الحرية الاقتصادية.

1-1-2. مفهوم الحوكمة المؤسسية

الحوكمة المؤسسية كمفهوم، عبارة عن مصطلح قديم جديد في المعنى واللفظ عاد إلى الواجهة في سبعينيات القرن الماضي، وازداد تداوله بشكل واسع في نهاية التسعينيات وبداية الألفية وأصبح محل الاهتمام والبحث خاصة في مجال المال والأعمال على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

فنظريا، مفهوم الحوكمة المؤسسية هو مفهوم بوليسيميك (Polysémique) يأخذ عدة معاني وينتمي إلى عدة ميادين ومجالات معرفية مختلفة اقتصادية واجتماعية وقانونية.³ أما اصطلاحا، فمعنى الحوكمة المؤسسية كان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية، كمفهوم مرتبط بنظام الرقابة الداخلية (Internal Control).⁴ وتتفق عديد الدراسات أن مصطلح governance مشتق من اللفظ اللاتيني "gubernanre" والذي يعني بالإنجليزية "to steer" وبالعربية "يقود أو يدير أو يوجه الدفة، ويستخدم عادة بمعنى توجيه دفة السفينة، الأمر الذي يدل على أن مصطلح الحوكمة يدل على "الإدارة والتوجيه" أكثر من دلالاته على "السيطرة والتحكم".⁵ فحسب (Joumard 2009) من الصعب تحديد معنى كلمة "governance"، فالمصطلح مستعمل في الكثير من الأحيان في اللغة الإنجليزية كما في الفرنسية لكن دون معنى واضح ومحدد وله عدت دلالات.⁶

¹ تركي راجحي الحمود وآخرون، أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الاردنية "دراسة تحليلية"، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، إربد- الأردن، مؤلف جماعي، 2013، ص 67.

² عمارة ياسمينة، تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية وتحديات تطبيقها في الجزائر، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد الثاني، الجزائر، 2017، ص 10.

³ Lamiaâ EL HIJRI, **GOVERNANCE ET STRATÉGIE TERRITORIALES : LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LEUR TERRITOIRE**, Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE – METZ, France, Non publié, 2009, p 30.

⁴ خالد إبراهيم تلاحمة، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 04 العدد 03، الأردن، 2012، ص 17.

⁵ محمد عيد بلع، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية "دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، القاهرة، مصر، 2016، ص 06.

⁶ Robert Joumard, **op. cit**, p 07.

أما المعنى اللغوي للحوكمة المؤسسية فيعد على أنه اشتقاق غير قياسي، فقد ثبت أنه لا يوجد لهذا المفهوم مصدر على نسق اللغة العربية وهو يعتبر قضية اصطلاحية عند أهل الاقتصاد والإدارة، لأنه من المتعارف عليه أن نجد هناك العديد من المصطلحات في اللغة الإنجليزية ليس لها معنى واضح ومتفق عليه إلى حد الإجماع في اللغة العربية. مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا يوجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية بحيث تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الإنجليزية ويعتبر مصطلح governance هو أحد الأمثلة على ذلك إذ لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه لهذا المصطلح، كما أن اقترانه مع مصطلح corporate وهو corporate أعطاه أكثر من مدلول لغوي¹. وبالفعل لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه لمصطلح corporate governance، حيث ظهر له ما يقرب خمسة عشر مرادف في اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة العربية (2003) فصل في الأمر باعتماده للفظ الحوكمة حيث أكد في بيان له أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الوزن والجذر وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي - وهو تدعيم ومراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة أداء المستخدمين بها - واعتماد هذا المصطلح من شأنه أن يساهم في الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث. أما الترجمة العلمية للمصطلح والتي اتفق عليها فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة². وقد أجمعت بعض الدراسات³ أن مصطلح الحوكمة المؤسسية يستمد مفهومه وفق منظورين:

➤ منظور المساهمين "Shareholder" (النطاق الضيق): يرجع هذا المنظور إلى الدول الإنجلو سكسونية أين تتسم الأسواق المالية فيها بالتطور الكبير. الهدف منه هو تعظيم قيمة المساهمين (تعظيم الربح أو تعظيم الأسهم في البورصة) وذلك وفق نظرية الوكالة، وهي تركز على المساهم والمسير. وتعود جذور هذا المنظور إلى "ادم سميث" الذي يعتقد أن مدراء المؤسسات لا يعملون غالباً على تحقيق مصالح المساهمين بصورة كفؤة، هذا ما ينجم عنه ما يعرف بمشكلة الوكالة الناجمة عن فصل الملكية عن الإدارة، نتيجة لشيوع مفهوم المؤسسة الحديثة⁴؛

➤ منظور أصحاب المصلحة "Stakeholder" (النطاق الواسع): هذا المنظور لا يهتم فقط بتعظيم قيمة المساهمين وإنما كذلك قيمة أصحاب المصلحة والدفاع عنها (الموظفين، الزبائن، المساهمين والمدراء التنفيذيين...). فالأسواق المالية وفق هذا المنظور تتسم بالضعف وتعرف سيطرت شركات رأس المال قبل المساهمين لذا وجب حماية أصحاب المصلحة وذلك وفق نظرية أصحاب المصلحة. ويعتبر منظور أصحاب المصلحة أعم وأشمل في التعبير عن مفهوم الحوكمة لأنه يركز على

¹ على حسين سلمان وناظم شعلان جبار، تطبيق البات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية (دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الأول، العراق، 2017، ص 04.

² مكي حسب الرسول محمد، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على الحد من الفساد المالي والإداري، مؤلف جماعي لخمود الشويبات، مرجع سابق، ص 387.

³ Rabia AZZEMOU et Myriam NOUREDDINE, **GOUVERNANCE des SYSTEMES D'INFORMATION par L'APPROCHE LEAN**, Colloque international portantsur: La gouvernanced'entreprise: Nouvellesapproches et expériences, Organiséparl'UniversitéMouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou: Laboratoire de recherche en management des organisations, Algérie, 2015, pp 02-03.

أنظر: علا محمد شوقي ابراهيم عيسى، مرجع سابق، ص 18؛ أنظر: محمد عيد بليغ، مرجع سابق، ص 10. أنظر: حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص 20-21.

⁴ حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، المرجع السابق، ص 21.

البيئة المحيطة بالمؤسسة ومختلف القضايا الاجتماعية، كما أن يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لاتخاذ القرارات من داخل وخارج المؤسسة¹.

وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، نجد عديد الأبحاث والدراسات أجريت في مختلف أنحاء العالم من طرف عديد المفكرين والأكاديميين والمنظمات الدولية والمهنية حول موضوع الحوكمة المؤسسية، إلا أنها أجمعت على عدم وجود تعريف موحد لمصطلح "governance". وهذا ما تؤكدُه موسوعة "corporate governance encyclopedia"². ويرى الخالدي (2008) أن إيجاد تعريف محدد لمفهوم الحوكمة المؤسسية يبقى من بين المهام التي تحمل العديد من أوجه التحدي بسبب³:

- حدثت تناول الموضوع في الفكر الإداري المعاصر لم تحسم في الواقع في الكثير من نقاط الجدل والخلاف حول ماهية المفهوم وما الغاية أو الهدف منه؟؛
- الطبيعة الديناميكية المتجددة للمفهوم نفسه، والمستمدة من الاهتمامات والجهود على المستويين الدولي والإقليمي؛
- تتسع أبعاد مفهوم الحوكمة أو تضيق تبعاً لطبيعة المدخل الذي يتناول دراستها.

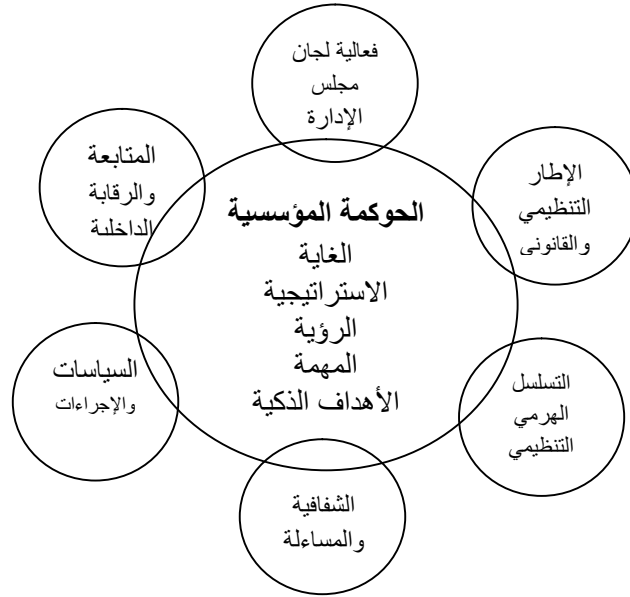
وقد جاء في دراسة (Yunhong Hao et al (2017) تبسيط لمفهوم الحوكمة المؤسسية حسب الشكل التالي، الذي يعتبرها حلقة متكاملة تحمل رؤية ومهمة وإستراتيجية المؤسسة وغاياتها الذكية، والتي تقوم على أساس الشفافية والمساءلة والرقابة والمتابعة من خلال تفعيل لجان مجلس الإدارة واحترام السياسات والإجراءات الداخلية والأطر التنظيمية والقانونية للمؤسسة:

¹ محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، 2015، ص 31.

² أرشد فؤاد التميمي واحمد فارس القيسي، أثر الادوات الداخلية لحوكمة الشركة على راس المال العامل وانعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 70، العراق، 2012، ص 171.

³ غانم رزوقي وعمار جبار موسى، مدى توافر الاليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 82، العراق، 2015، ص 121.

الشكل (1-1): الحوكمة المؤسسية



Source: Yunhong Hao et al, **Corporate Governance in Cape Verdean Banks: A Theoretical Review**, Scientific & Academic Publishing SAP, Journal of Management, Vol.07, No.06, 2017, p 195.

وقدم (1992) Cadbury في تقريره الشهير وصفا محمدا للحوكمة المؤسسية على أنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والرقابة عليها".¹

وعرفها (1997) Charreaux بأنها "مجموع الميكانزمات المؤسسية التي تملك قدرة التأثير على الحدود التي يستعملها المسكرون وذلك لتقليص وتخفيض سلطتهم الإدارية أثناء اتخاذ القرارات في المؤسسة".²

كما عرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي (2002) IIA بأنها " العمليات التي تتم من خلال الاجراءات المستخدمة من ممثلي اصحاب المصالح من اجل توفير اشراف على ادارة المخاطر ومراقبتها والعمل على كفاية الضوابط لتحقيق الاهداف والحفاظة على قيمة المؤسسة من خلال اداء الحوكمة فيها".³

ويعتبر تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) OECD من أشمل التعاريف وأكثرها قبولا، إذ يعرفها بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة المؤسسات، ويحدد هيكل الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في المؤسسة

¹ Adrian Cadbury, **THE FINANCIALASPECTS OF CORPORATEGOVERNANCE**, REPORT OF THE COMMITTEE ON, Printed in Great Britain by Burgess Science Press., London, England, 1992, p 14.

² Gérard CHARREAUX, **Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux**, CorporateGovernanceTheories : From Micro Theories to National SystemsTheories, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1040101, Université de Bourgogne, France, 2004, p 02.

³ بن أعمار منصور وحوي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 01، الجزائر، 2016، ص

من مجلس إدارة، إدارة المؤسسة، المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وتتضمن قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات، وكذا تحديد الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء".¹

ويقول (2010) Agbonifoh بأن " الحوكمة هي كل شيء عن سلوك الاخلاقي للأعمال والشفافية والنزاهة في الإدارة؛ والأعمال التجارية؛ وحول التمييز بين الأموال الشخصية وأموال المؤسسة في التسيير".²

وعرفها العزاوي وحاسم (2017) بأنها "مجموعة الآليات التي تلزم أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين في المؤسسة على تقديم التقارير المالية التي تتسم بالإفصاح والشفافية، ضمن منظور أخلاقي، وكذلك توجيههم في كيفية التعامل مع معطيات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها باعتماد الأساليب الإدارية الحديثة المناسبة بما يضمن الجودة والتميز في الأداء".³

وحسب وجهات مختلفة، جاء في دراسة حليحل وكرتم (2017) أن مفهوم الحوكمة المؤسسية "من وجهة النظر القانونية يمثل العلاقة التعاقدية بين مختلف الأطراف ومن جهة النظر المحاسبية فانه يتمثل في التركيز على كفية تعظيم الربحية وقيمة الوحدة الاقتصادية في الأجل الطويل؛ كما ينظر اليه من وجهة النظر الاخلاقية إلى حماية حقوق مساهمي الأقلية".⁴

وجاء تعريفها في دراسة صمادي والهاشمي (2020) على أنها " حالة (State of Affaire)، وعملية (Process)، واتجاه (Atitude)، وتيار (Stream)، كما أنه في نفس الوقت مزيج من هذا وذاك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، ونظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن التصرفات كافة، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات".⁵

أما في الجزائر، فيطلق على مصطلح الحوكمة مصطلح الحكم الراشد وذلك وفق ميثاق (2009) GOAL08 والذي عرفها بأنها " عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة التدابير العملية الكفيلة، في أن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة: تعريف حقوق وواجبات الاطراف الفاعلة في المؤسسة؛ تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك".⁶

ويعتبر عام، فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى الخصائص التالية:

¹ Rita Ruparelia & Amos Njuguna, **The Evolution of Corporate Governance and Consequent Domestication in Kenya**, International Journal of Business and Social Science, Center for Promoting Ideas, USA, 2016, P 154.

² Ayandele, I. A & ISICHEI EJKEME EMMANUEL, **Corporate Governance Practices and Challenges in Africa**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013, p 52.

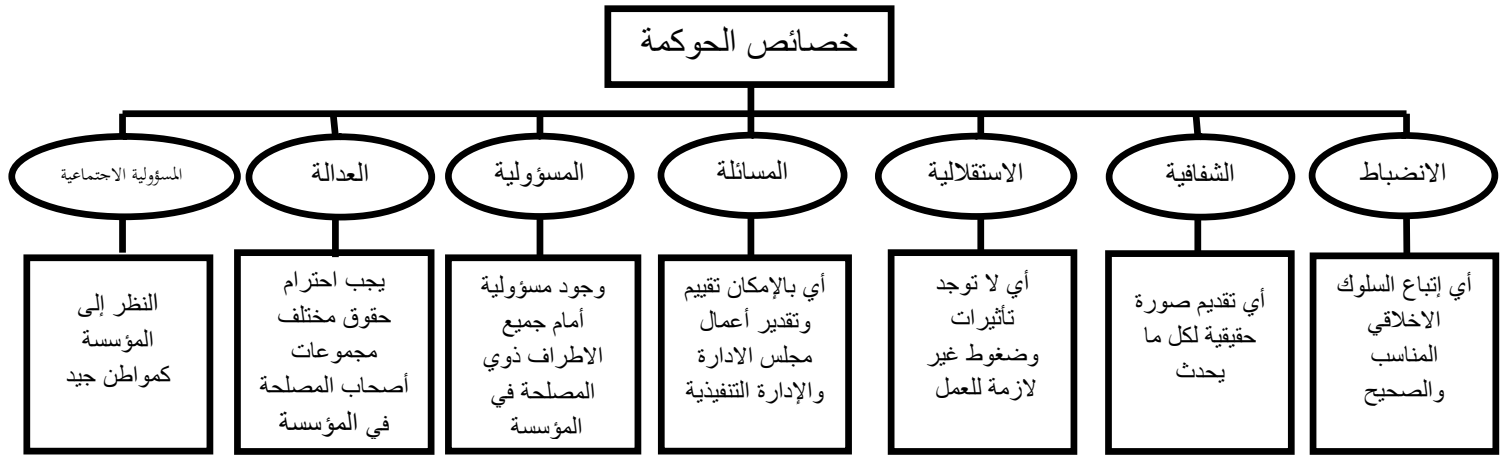
³ شفاء محمد على العزاوي و كاظم جواد حاسم، تأثير الحوكمة في جودة الأداء (بحث تحليلي تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 09، العدد 02، العراق، 2017، ص 06.

⁴ حليحة عيدان حليحل وحسين صالح كرم، دور الحوكمة ومسؤولية مراقب الحسابات في استمرارية الوحدة الاقتصادية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، المجلد 24، العدد 47، العراق، 2017، ص ص 174-175.

⁵ شفاء أحمد صمادي وعبد الرحمان الهاشمي، مستوى ممارسات معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 01، الأردن، 2020، ص 683.

⁶ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية واخرون، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL08، الجزائر، 2009، ص 19.

الشكل (1-2): خصائص الحوكمة



المصدر: حولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي، المجلد 02، العدد 32، الجزائر، 2017، ص 51.

ومما سبق، نستنتج أن مفهوم الحوكمة المؤسسية هو مفهوم يؤخذ عدة أبعاد: اقتصادية واجتماعية ومحاسبية وقانونية، يهدف إلى ضمان تحقيق الرقابة والإشراف على الإدارة بما فيها إدارة المخاطر من خلال وضع هيكل تنظيمي يحدد الحقوق والواجبات لضمان الافصاح والشفافية والمساءلة بغية تحقيق الاهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة وتحسين الاداء.

فالحوكمة المؤسسية هي فكر تسييري وتنظيمي ذو بعد أخلاقي ورقابي يقوم على أساس النزاهة والثقة والمسؤولية بين مختلف الأطراف ذات الصلة لضمان بلوغ أهداف هذه الأطراف من خلال الافصاح والشفافية، المساءلة، المشاركة في إطار تنظيمي وقانوني يهدف لتقليل المخاطر وتحسين الأداء.

1-1-3. تطور مفهوم الحوكمة المؤسسة: المنظور التنظيمي التسييري

تعود جذور دراسة الحوكمة المؤسسية في الوحدات الاقتصادية الى القرن التاسع عشر، إثر نشوء مؤسسات مساهمة عامة وما رافقها من بروز المشاكل التي تبلورت نتيجة فصل الملكية عن الادارة وهو المفهوم الذي أصبح يعرف لاحقا بمشكلة الوكالة Agency Problem، هنا برزت الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلزم إدارة الوحدات الاقتصادية بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين.¹

فالإضاءات الأولى لموضوع الحوكمة التي برزت نتيجة فصل الادارة عن الملكية يمكن أن تكون جاءت من طروحات آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم"، والتي حذر فيها من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة، والمطالبة بضرورة فرض السيطرة والرقابة على الفجوة التي قد تحدث بين حملة الأسهم والمسيرين من جراء ممارسات الأخير السلبية²، وانطلق في ذلك بطرحه للتساؤل "هل هيكل الملكية

¹ جبر ابراهيم الداعور ومحمد نواف، مدى التزام المصارف العامة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15 العدد 01، غزة، فلسطين، 2013، ص 253.

² زناقي بشير ومعاريف محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة- دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، الجزائر، 2017، ص 270.

ليس مهم لأداء الشركة¹، مبررا تساؤله بعدم وجود الدوافع للوكلاء للعمل في مصلحة الإدارة²، لأنه يعتبر أن الإدارة قد تمتاز بالأناية عندما يتعلق الأمر بمصالحها ولهذا يمكن أن يؤدي هذا السلوك إلى خسارة المساهمين لحقوقهم التي تتعارض ومصالح أداء الشركة³.

وتعتبر أعمال Berle et Means (1932) بمثابة البداية الحقيقية لمسألة الحوكمة عندما تناول فضل الملكية عن الإدارة في الشركات والنتائج المترتب عنها عندما أكد في كتاب "The Modern Corporation and Private Property" على أن الإدارة تعمل على خدمة مصالحها بدلا من تعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين⁴، وكان تحليلهما امتداد لازمة 1929، بحيث ركزا على العلاقة بين المساهمين والمدراء في إطار نظرية الوكالة، معتبرين أن الفصل بينهما يؤدي إلى انتهازية وتقصير الإدارة اتجاه واجباتها بحيث ان المدراء لهم كامل الحرية والصلاحيات بسبب الرقابة الغائبة التي يجب ان تمارس عليهم من الطرف المساهمين⁵.

وبعد الحرب العالمية الثانية ظهرت بوادر مفهوم الحوكمة بمقارنته الحديثة حيث شهدت هذه الفترة بروز الولايات المتحدة الأمريكية كقوة اقتصادية جديدة تحطت حدودها الجغرافية ظهرت على إثرها نزاعات بين بعض الشركات، وكذا سوء استغلال الشركات العملاقة لنفوذها. وأما تنظيم هذه العلاقة في إطارها التشريعي الحديث فيرجعون إلى الربع الأخير من القرن الماضي وبالتحديد سنة 1970 أين ادرجت اللجنة الفيدرالية الأمريكية للأوراق المالية والمبادلات (SEC) الحوكمة ضمن جدول أعمالها الاصلاحية⁶. وفي سنة 1972 بدأ المفهوم بالبروز أكثر بفضل العمل المكثف (Aichin and Demest) بعد نشر أبحاثهم الخاصة " بنظرية الوكالة"⁷. وبعدها تطرق (1976) Jensen and Meckling إلى مشكلة الوكالة بمنظورها الحديث في مقالهم المشهور في دورية الاقتصاد المالي (Journal of Financial Economics) بصورة مفصلة وواضحة حيث استبدلا النظرية الكلاسيكية التقليدية التي تبنت لعقود فكرة أن المؤسسة عبارة عن علبه سوداء، بفكرة أن المؤسسة عبارة عن مركز

¹ ToumasLaiho, Agency theory and ownership structure - Estimating the effect of ownership structure on firm performance, Economics Master's thesis, Department of Economics, Aalto University, Finlandaise, 2011, p 01.

² BadredineChahbou, Distributions et coûts d'agence : Le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada, Essai de maîtrise (MBA-Finance), Faculté des Sciences d'administration, Université Laval, Canada, 2004, p 09.

³ محمود حسن قاقيش واخرون، اثر الملكية الادارية كاداة للحوكمة الداخلية على القرارات المالية في الشركات الصناعية الاردنية، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية- تجرية الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، اردن- الاردن، 2013، ص 24.

⁴ TOURI Khaled et MADOUCHE Yacine, Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise, communication à l'intervention du COLLOQUE INTERNATIONAL sur la gouvernance d'entreprise : La nouvelles approches et experiences, UNIVERSITÉ MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU, Algérie, 2015, p 04.

⁵ Gérard Charreaux, Gouvernement d'entreprise et comptabilité, Université de Bourgogne, Pôle d'économie et de gestion, Centre National de la Recherche Scientifique, DIJON CEDEX - France, 2008, p 01.

⁶ سعيد بوهراوة وحليمة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية: تجربة البنك المركزي المالي، المجلة الاقتصادية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2015، ص 106.

⁷ براق محمد وقمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الاليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والاداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 03.

للتعاقدات، يبحث فيها الافراد عن تعظيم منافعهم¹، بحيث يعتبران فصل الملكية عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة بين المساهمين والمدراء لهم مخاطر على اداء الشركة بسبب تباين مصالح كل طرف².

زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة بعد فضيحة (Watergate) بالولايات المتحدة الامريكية والتي تبعتها افلاس شركة (Pen Central Company) في سبعينيات القرن الماضي، الى جانب الكشف عن الكثير من حالات الرشاوى التي تقدمها شركات الاعمال المالية العاملة في مجال التجارة الخارجية الى المسؤولين الاجانب بهدف الحصول على امتيازات الامر الذي عجل بإصدار قانون (1977) Forigencorpreat³ من أجل محاربة جميع صور الفساد الاداري والمالي والمحاسبي، وإرساء مبادئ الافصاح والشفافية في جميع منشآت الاعمال الامريكية. وفي عام 1985، وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقروض تم تأسيس هيئة تروييدي (Treadway Commission) التي تمثل دورها الاساسي في اسباب تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم الارشادات حول تقليل حدوث ذلك. وقدمت هذه الهيئة اول تقرير لها حول الحوكمة المؤسسة 1987 وتضمن ضرورة وجود بيئة رقابية سليمة تتسم بالاستقلالية، تدقيق داخلي موضوعي يعمل على الالتزام بالإفصاح على مدى فاعلية الرقابة الداخلية⁴. وفي نهاية الثمانينيات وبداية تسعينيات من القرن الماضي، أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيرا في المملكة المتحدة (بريطانيا) بعد سلسلة الفضائح التي طالت الشركات الامريكية والأوروبية آنذاك الامر الذي أثر على ثقة المساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع المصارف ما دفع الحكومة البريطانية الى تدارك الموقف والقيام بمجموعة من الاصلاحات في القطاع المالي والمصرفي، فقامت بورصة لندن للأوراق المالية بتشكيل لجنة (1991) Cadbury Committee التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، حيث عملت على تحديد معايير خاصة بدعم الرقابة الداخلية من اجل تجنب الخسائر الكبيرة، وأصدرت اللجنة أول تقرير عام 1992 ركز على دراسة العلاقة بين المساهمين والمسيرين في تعزيز دور التدقيق، وكذا تفعيل دور مجلس الادارة⁵.

برز مفهوم الحوكمة و اهتمام المنظمات الدولية به بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية وانحيار الاتحاد السوفيتي في عقد التسعينيات من القرن الماضي⁶. بسبب هذه الاحداث دق ناقوس الخطر، وتوجهت الانظار إلى وضع معايير دولية في مجال الحوكمة المؤسسة، فكانت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD السباقة في وضع مبادئ للحوكمة عام 1999 (تم تعديل ومراجعة هذه المبادئ في 2004). فقد تمت الموافقة على هذه المبادئ من قبل منتدى

¹ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 08.

² NesrineAyadi, YounèsBoujèlbène, Internal governance mechanisms and banks' performance: An empirical investigation, Peer-reviewed and Open access journal, BEH - Business and Economic Horizons, 2013, p 02.

³ رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - أنموذج مقترح في ظل الازمات الاقتصادية العالمية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيق، المجلد 23 العدد 45، العراق، 2016، ص 08.

⁴ علاء فرحان طالب، إيمان شبيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011، ص 28.

⁵ علاء فرحان طالب، إيمان شبيحان المشهداني، المرجع السابق، ص 28.

⁶ رافد عبيد النواس، مرجع سابق، ص 07.

الاستقرار المالي Financial Stability Forum، وصارت عنصرا أساسيا للحوكمة المؤسسة في تقارير البنك العالمي، وصندوق النقد الدولي، وبنك التسويات الدولية ولجنة بازل، والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية¹. وفي أعقاب الانهيارات المالية لعدد كبير من الشركات الأمريكية عام 2002 تم إصدار قانون Sarbanes-Oxley Act الذي ركز على دور الحوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي تواجهه الشركات من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة، مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات على مستوى الإدارة ولجان مجلس الإدارة، وكذا تفعيل أطر الرقابة الداخلية².

وفي عام 2008، واجه النظام المالي العالمي أزمة لم يسبق لها مثيل، ولدت هذه الأزمة ضرورة تعزيز اللوائح الاحترازية والرقابة لا سيما ما أقرته لجنة بازل الثانية. فلقد أثبتت هذه الأزمة أن النظام الاقتصادي الحالي دفع الثمن نتيجة عدم التزامه بقواعد وممارسات الحوكمة، حيث قال الأمين العام السابق للأمم المتحدة (2009) Ban Ki-moon في اجتماع المجلس الاقتصادي والاجتماعي بعد أن أثرت الأزمة بشكل كبير على دول العالم خاصة دول الاتحاد الأوربي والو.م.ا " لدينا مؤسسات ويجب أن يكون فيها تمثيل الحوكمة المؤسسية تمثيلا ذا مصداقية، وذلك من خلال الالتزام بالإفصاح والمساءلة والرقابة"³. وهذا تصريح واضح لضرورة الاهتمام أكثر بالحوكمة المؤسسية على المستوى العالمي. فكانت هناك جهود دولية مكثفة سبقت ذلك ولا زالت مستمرة، بدأت علنا في بداية تسعينيات القرن الماضي، فأصدرت العديد من الدول والمنظمات الدولية تقاريرها الخاصة بالحوكمة المؤسسة، والجدول التالي يلخص أهم هذه التقارير وأحدثها حول تبني قواعد وممارسات الحوكمة:

الجدول (1-1): بعض أهم التقارير الدولية بشأن الحوكمة

السنة	الإصدار	عنوان التقرير
1992	المملكة المتحدة	تقرير كادبوري The Cadbury Report
1995	منظمة دولية	شبكة حوكمة الشركات الدولية International Corporate Governance network
1999 - (المعدلة في 2004 ثم في 2015)	منظمة دولية	مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الحوكمة OECD "sPrinciples of Corporate Governance"
2002	الولايات المتحدة الأمريكية	قانون ساربنز أوكسلي Sarbanes-Oxley Act

¹ طلال الكسار وآخرون، حوكمة الشركات وأثرها على سعر السهم في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، الجزائر، 2014، ص 81.

² سعيد بوهراوة وحليمة بوكروشة، مرجع سابق، ص 107.

³ Bouguessa Nagib, **LA BONNE GOUVERNANCE**, UNE REPOSE A LA CRISE FINANCIERE, communication à l'intervention du COLLOQUE INTERNATIONAL sur La crise financière et économique internationale et la gouvernance mondiale, Université de Sétif, 2009, p 16.

2004	سويسرا	مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة World Business Council for Sustainable Development
2009	منظمة دولية	المؤسسة المالية الدولية والاتفاق العالمي للأمم المتحدة The International Finance Corporation and the UN Global Compact
2010	مجموعة من المؤسسات المالية الدولية	مبادئ خط الاستواء Equatorprinciples
2013	الاتحاد الأوروبي	توجيهات الاتحاد الاوربي بشأن الافصاح عن الشفافية EU's Directive on Disclosure of Transparency
2014	الاتحاد الأوروبي	توجيهات الاتحاد الاوربي بشأن الإفصاحات الغير مالية EU's Directive on Non-Financial Disclosures

Source: Mark Anthony Camilleri et al, Responsible Corporate Governance in Europe, Springer, Heidelberg, Switzerland, 2017, p 04.

إن هذه التقارير توضح جليا الزخم الذي عنيت به الحوكمة المؤسسة في مختلف أنحاء العالم ومن أكبر التكتلات الاقتصادية والمنظمات الدولية وغير الدولية، وهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على أن موضوع الحوكمة المؤسسية فرض نفسه قصرا وطواعية نتيجة التكاليف الباهضة التي دفعتها كبريات المؤسسات والبنوك في العالم بسبب جملة من الأحداث والعوامل التي جعلت الموضوع يطفو إلى السطح في اقتصاديات الدول بشكل عام، والفكر التنظيمي والتسييري للمؤسسات بشكل خاص.

4-1-1. العوامل والأسباب التي ساهمت في تطور الحوكمة المؤسسية

التطور الكبير الذي عرفه موضوع الحوكمة المؤسسة يرجع بالتحديد إلى مجموعة من الأحداث العالمية التي ساهمت في خروجه إلى العلن، وزيادة الدعوات لتحسينه. ولعل أبرز هذه الأحداث والتحويلات الاقتصادية حسب (Elhabib and al (2015 هي:

الشكل (1-3): أهم الأسباب لزيادة الدعوات لتحسين الحوكمة



Source: Mohamed A. Elhabib and al, Why does Corporate Governance Become So Important? An Attempt to Identify the Major Causes for Calls to Improve, Corporate Governance, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.31, 2015, p 123.

زيادة حجم المؤسسة وتعقدتها: أصبحت المؤسسات الاقتصادية أكثر عالمية وأكثر تعقيدا بسبب زيادة حجمها وعددها هذا ما تعكسه الشركات المتعددة الجنسيات سواء من حيث الحجم أو العدد. وأصبحت الشركات أكثر تعقيدا حسب Poschke (2014) لكونها تعمل في ثقافات مختلفة ما يعرضها للكثير من المخاطر، كما أن تسييرها يشرف عليه مدراء مستقلين عن الملكية. كل هذه الظروف دفعت إلى زيادة الحاجة إلى تحسين الحوكمة من أجل حماية مالكي المؤسسات وأصحاب المصلحة الآخرين من سوء استخدام الإدارة من طرف المديرين. كما أن زيادة تعقد المؤسسة من حيث النطاق المكاني الذي تعمل فيه يجد من الشفافية وبالتالي فإنه يزيد من الطلب على الحوكمة.

الفصل بين الملكية والإدارة: يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة على رأس أهم الأسباب لزيادة الدعوات لتحسين الحوكمة. فوفقا Berle and Means (1932) فإن فصل الملكية من الإدارة يخلق عدم التناسق بين أهداف المديرين وأهداف الملاك، الأمر الذي ينجم عنه أحيانا توجه المديرين إلى تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب تحقيق أهداف المؤسسة.

نمو أسواق رأس المال: يعتبر النمو المتسارع لأسواق المال في الدول المتقدمة والناشئة دافعا اخر لتحسين قواعد وممارسات الحوكمة. فممو الأسواق المالية يحتاج الى انضباط كبير، لذا فإن إطار الحوكمة يضمن كفاءة مجالس الإدارة ويعمل على تحقيق المساءلة والرقابة من أجل تخفيف مشكل الوكالة لتجنب انهيار الأسواق المالية، الامر الذي حدث سنة 2008 بسبب غياب الحوكمة ما أدى إلى انهيار الاقتصاد العالمي. كما أن الازمة المالية التي ضربت جنوب شرق اسيا سنة 1997 يرجع جزءا منها إلى عدم كفاية نظم الحوكمة، بما في ذلك سوء تقديم التقارير وعدم الافصاح عنها بكل شفافية.

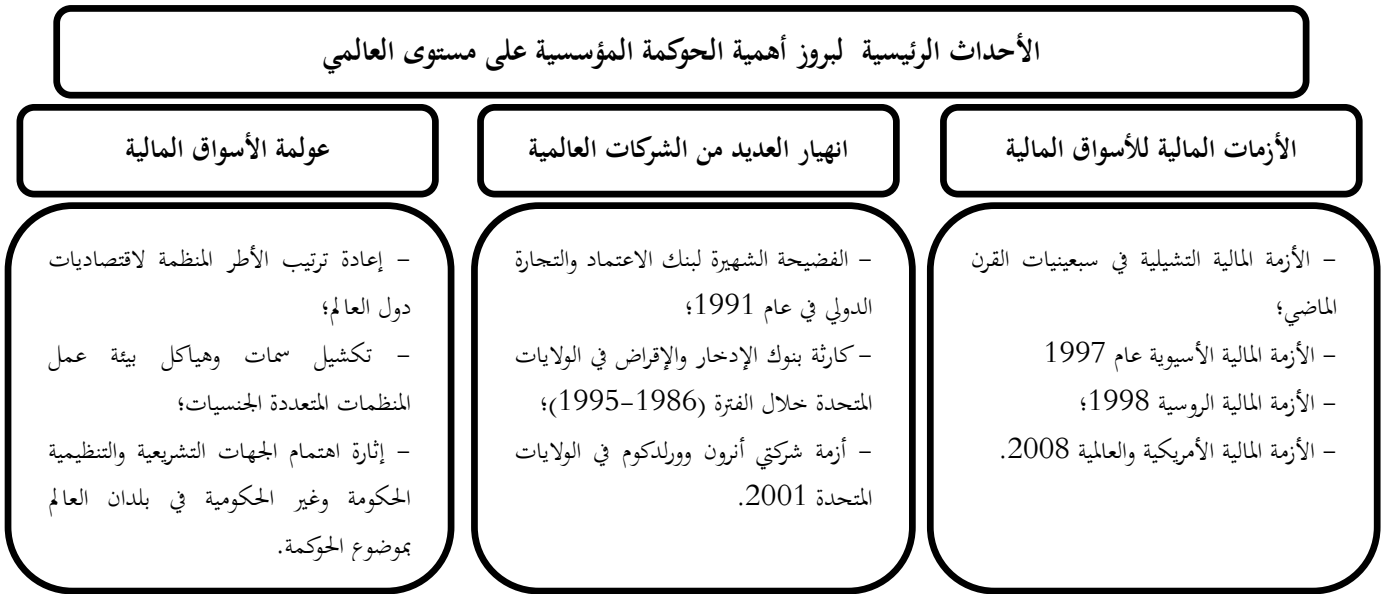
زيادة حالات الغش والإفلاس: أدت حالات الغش والإفلاس بسبب ضعف أنظمة الرقابة والمساءلة من جهة، وعدم كفاءة مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي من جهة أخرى إلى انهيار وإفلاس عدد كبير من المؤسسات على غرار (Xerox, Watergate, Anderson, Quest, Enron). هذه الاحداث أعطت الحوكمة زخما كبيرا نتيجة الغش والإفلاس الذي طال هذه المؤسسات. كل هذا دفع بضرورة تبني مبادئ واليات الحوكمة والالتزام بها. ففي المملكة المتحدة مثلا تم اعتماد توصيات

لجنة (1992) Cadbury أما الولايات المتحدة الأمريكية فقامت بسن قانون (2002) Sabens Oxley من خلال وضع قواعد صارمة للالتزام بالحوكمة كردة فعل على حالات الاحتيال التي طغت على سلوك المؤسسات.¹

زيادة الوعي لأهمية الحوكمة في تحسين الاداء: يعتبر موضوع الحوكمة وأثرها على الأداء مجالاً واسعاً للنقاش خاصة في السنوات القليلة الماضية، فقد أظهرت البحوث التجريبية وجود علاقة مهمة بين مختلف مؤشرات الحوكمة وأداء المؤسسات. فهذه البحوث الخاصة بالحوكمة المؤسسية تعتمد على الإطار النظري لنظرية الوكالة وما قدمه (1976) Jensen & Meckling و(1980) Fama و(1983) Jensen على وجه الخصوص، فنظرية الوكالة تشير إلى أن المؤسسة ذات الإدارة الأفضل تتسم بأداء جيد وتقييم مرتفع بسبب انخفاض تكاليف الوكالة.²

وجاء في دراسة النصار (2014) أن الأحداث التي أسهمت في تبوء قضية الحوكمة المؤسسية صدارة القضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم، المتقدمة والناشئة على حد سواء، يمكن تبويبها إلى ثلاث مجموعات رئيسة من الأحداث حسب الشكل التالي:

الشكل (1-4): الأحداث العالمية التي ساهمت في بروز الحوكمة المؤسسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

محمد بن حمد بن عبد الله النصار، دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2014، غير منشورة، ص 35.

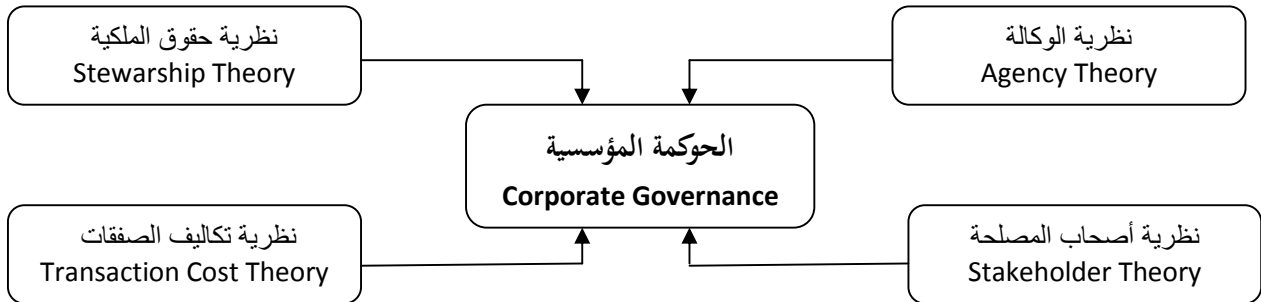
¹ Mohamed A. Elhabib et al., *op. cit.*, pp 123- 124.

² A. A. Azeez, *Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Sri Lanka*, Journal of Finance and Bank Management, Vol. 3, No. 1, Published by American Research Institute for Policy Development, 2015, p 180.

1-2. النظريات المفسرة للحوكمة المؤسسية

يعتبر البحث في مجال الحوكمة المؤسسية مجالاً واسعاً لا يقتصر فقط على الاقتصاد بل يتعداه إلى مجالات أخرى كالإدارة والمحاسبة والمالية والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع. لذلك يكتنف هذا الموضوع الكثير من الغموض لأنه موضوع معقد ومتعدد الأوجه والتخصصات. فتعددت النظريات المفسرة له حسب طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسات. وهذه النظريات إما جاءت متناقضة أو مكتملة أو محايدة¹. ولعل أبرز هذه النظريات حسب دراسة (Mang'unyi, 2011) هي نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية، نظرية تكاليف الصفقات، ونظرية أصحاب المصلحة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-5): النظريات الرئيسية المؤثرة على تطور الحوكمة المؤسسية



Source: Eric Ernest Mang'unyi, **Ownership Structure and Corporate Governance and Its Effects on Performance: A Case of Selected Banks in Kenya**, International Journal of Business Administration, Vol. 02, No. 03, 2011, p 17.

1-2-1. نظرية الوكالة

يعد فصل الملكية عن الإدارة وما نجم عنه من مشاكل بمثابة الأساس الحقيقي الذي ظهرت عليه نظرية الوكالة. فهذه النظرية جاءت كنتيجة للصراع في تضارب المصالح بين الملاك والإدارة بهدف إيجاد حلول ترضي وتخدم مصلحة كل طرف منها.

أ. مفهوم نظرية الوكالة

على خلفية ظاهرة الملكية الغائبة ظهرت نظرية الوكالة بوصفها واحدة من نظريات تفسير المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية الصريحة والضمنية بين طرفين هما: حملة الأسهم (الموكل) والإدارة (الوكيل) يكلف على أساسها الطرف الثاني القيام بأنشطة معينة لصالح الطرف الأول ويفوض صلاحيات اتخاذ القرارات نيابة عنه². فحسب (Charreaux, 1998) "الوكيل

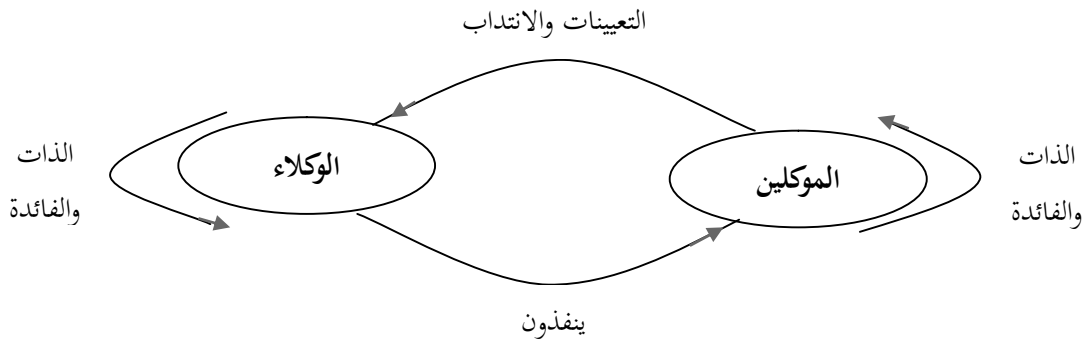
¹ Emilia KLEPCZAREK, **CORPORATE GOVERNANCE THEORIES IN THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS PERSPECTIVE. THE CLASSIFICATION OF THEORETICAL CONCEPTS**, Studia Prawno-ekonomiczne, t. CV, DOI: 10.26485/SPE, 2017, pp 243- 244.

² مؤيد محمد علي الفضل وآخرون، العلاقة بين كفاءة مجلس الإدارة وجودة الإفصاح المحاسبي في ضوء نظرية الوكالة- دراسة اختبارية لحالة العراق-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، العراق، 2016، ص 167.

يقبل تحمل السلطة والمسؤولية لأنه يرى ذلك من مصلحته، لكن من دون مراعات مصلحة الموكل"¹. من هذا المنطلق تبلور مفهوم الحوكمة المؤسسية كمفهوم يوضح ويفسر العلاقة بين الوكيل والأصيل وتنظيمها في إطار العلاقة التعاقدية التي تحكمهما.

وتعود أصول نظرية الوكالة إلى Adam Smith (1776) عندما طور النظرية الأصلية للمؤسسة معتبرا أن إدارة المؤسسة من طرف أكثر من فرد واحد (الوكيل) من شأنه عرقلة أهداف المؤسسة أكثر من تحقيقها. وبعدها، قام Berle & Means (1932) بمناقشة فصل الإدارة عن الملكية معتبرين أن سلوك الإدارة قدم يتسم بالأنانية وذلك بسبب محاولة الإدارة تحقيق مصالحها على حساب مصالح المساهمين. هذا المفهوم طور على أساسه Jensen & Meckling (1976) نظرية الوكالة الكلاسيكية انطلاقا من المديرين هم وكلاء للمساهمين، حيث أن دافع المديرين لتعظيم مصالحهم ينعكس سلبا على تحقيق أفضل النتائج لصالح المساهمين². فهما يحددان علاقة الوكالة من خلال تعريفهما لها بأنها " عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (the principals) ويسمى الموكل، بتفويض شخص آخر وهو الوكيل (the agent)، لأداء بعض الخدمات عوضا عنهم، وهذا ما يلزم إلى منح جانب من سلطة اتخاذ القرار إلى الوكيل"³. على هذا الأساس قام Abdullah & Valentine (2009) بوضع نموذج لنظرية الوكالة موضحا العلاقة التعاقدية بين الموكلين باعتبارهم هم أصحاب المؤسسة الذين يقوم بتعيين وإنتداب الوكلاء، وهؤلاء الوكلاء ملزمون بخدمة موكلهم وتنفيذ أوامره، لكن ما يعقد العلاقة التعاقدية بين الطرفين هو حب الذات والفائدة (الربح) الأمر الذي ينجم عنه تضارب في المصالح وهذا ما يعرف بمشكل الوكالة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-6): نموذج نظرية الوكالة



Source: Haslinda Abdullah & Benedict Valentine, **Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance**, Journal of Middle Eastern Finance and Economics - Issue 4, EuroJournals Publishing, Inc, 2009, p 90.

ب. فروض نظرية الوكالة :

تقوم النظرية على افتراض أن هناك صراعات متأصلة في المصالح بين الملاك والمدراء في المؤسسات. تعتمد تلك الصراعات على كل من نوع الاصيل والوكيل، فالمساهمين يعملون على تعظيم ثروتهم وزيادة معدل نمو استثماراتهم على المدى الطويل - والتي قد تشمل

¹ Badreddine Chabbou, **Distributions et coûts d'agence : Le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada**, Essai de maîtrise (MBA-Finance), Faculté des Sciences d'administration, Université Laval, Canada, 2004, p 10.

² Amos Gitau Njuguna, **Towards an Indirect Agency Theory**, Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 07, No.22, 2016, p 08.

³ Michael C. Jensen, William H. Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, V. 3, No. 4, 1976, p 5.

أساس منخفض التكلفة نسبياً- وخاصة اذا كانت الملكية عائلية، في حين يعمل المديرين التنفيذيين على تحقيق مكاسب على المدى القصير¹. وعلى هذا الأساس تعتبر دراسة الفضل وراضي (2010) أن نظرية الوكالة تركز على فرضيتين أساسيتين هما:

1. أن الموكل والوكيل شخص أو أشخاص يتميزون بالرشد والوعي، بمعنى أن كلا الطرفين يعرف مصلحته، لذا يسعى كل منهما إلى تعظيم منفعه المتوقعة، هذه المنافع المتوقعة هي التي ستحدد في النهاية تصرفاته وقراراته؛
2. تأسيساً على ما تقدم سيسعى الوكيل إلى تعظيم منفعة حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة الموكل، ومنه سينشأ نوع من تضارب المصالح مما يوجب توفر اليات تقلل من فرص حدوث التعارض إلى حدها الأدنى.

ج. مشاكل نظرية الوكالة : تتمثل في:²

- مشكلة عدم تماثل المعلومات: أو مشكلة اللاتناسق بين المساهمين والمسيرين، حيث ينجم عن عدم تطابق المعلومات المتاحة للمسيرين وتلك المتاحة لعموم المساهمين غير القادرين على اتخاذ قرارات دقيقة تتعلق بملكيتهم لأسهم المؤسسة؛
- مشكلة التضارب والاختلاف في الأهداف: استناداً لنظرية الوكالة فإن المشاكل تنبع من أن أهداف الموكل والوكيل قد تكون مختلفة، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريده المالك؛
- مشكلة تحمل المخاطرة: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار؛
- مشكلة الاختيار العكسي (أو المتناقض): إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/ مساهم"، أي المشاكل التي يمكن أن تنجم عن العقد المبرم بينهما وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/ مستثمر محتمل" وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالاختيار العكسي"، هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة، في الحالة التي لا يمكن للموكل مراقبة وملاحظة أداء الوكيل، وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا، عند اتخاذ القرارات المختلفة.

د. تكاليف الوكالة: حسب Jensen & Meckling (1976) تكاليف الوكالة (Agency Costs) تتمثل في:³

- تكاليف الرقابة (Monitoring Expenditures): يتحملها الرئيس (الموكل)، وذلك من خلال السهر على ضمان أن المسير (الوكيل) يعمل وفق تحقيق مصالحه وتعظيم منفعة؛

¹ Robert C. Gericke, Corporate Governance & Risk Management in Financial Institutions: An International Comparison between Brazil and Germany, DOUTORAMENTO EM ECONOMIA, Departamento de Ciências Económicas, Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões, Portugal, 2014, p 78.

² حفيفة لصنوبي وإيمان ميمون ، دور المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" في تخفيض الممارسات المحاسبية الاحتيالية "مشاكل الوكالة"- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 480.

³ Michael C. Jensen, William H. Meckling, op. cit, p 05.

- تكاليف الالتزام (**Bonding Expenditures**): هي تكاليف يتحملها المسير للاستدلال على تصرفاته وأعماله للموكل بأنه يعمل بطريق صحيحة وفعالة ليضعه في مركز ثقة؛
- الخسارة المتبقية (**Residual Loss**): تربط بتضارب المصالح بين الوكيل والأصيل، وتظهر من خلال تضارب القرارات الإدارية ومصالح المساهمين والتي يمكن لها إلحاق الضرر بثروة الملاك.

وتطبيقاً لنظرية الوكالة، يمكن التأكيد أن الحوكمة المؤسسية جاءت كردة فعل واستجابة لدعوات المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين ولفرض رقابة تحمي مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة واستمراريتها¹. فنظرية الوكالة ركزت بشكل أساسي على الصراع القائم بين الإدارة والملاك بسبب الوكالة وما تمخض عنها من مشاكل وتكاليف في المؤسسة.

1-2-2. نظرية حقوق الملكية

يعتمد الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة بشكل رسمي على حقوق الملكية، وذلك من خلال التعاقدات المختلفة بين المساهمين والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة من جهة، ونقل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة من جهة أخرى.

أ. تعريف حقوق الملكية:

تقوم نظرية حقوق الملكية على فهم عمل مختلف المؤسسات استناداً إلى حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، تجتهد هذه النظرية أصولها أساساً في أعمال كل من "Alchia"، "Demstz"، "Furuboth"، "Pejovich". حيث عرفها Pejovich وفق مايلي "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء"². ويعتبر كل من (1972) Alchian et Densetz أن فعالية المؤسسة تخضع لتعريف حقوق الملكية، باعتبار هذا الأخير يحدد شروط امتلاك فائض القيمة الناتج عن نشاط الإنتاج. والمشكل يكون معقد لما يكون هناك انفصال بين الملاك والإدارة³.

ب. تشتت الملكية وتركزها (هيكل الملكية):

يشير تشتت الملكية "Disperse" وتركزها "Concentration" إلى توزيع الملكية بين مجموعات المستثمرين، فقد تمتلك مجموعة أو عدة مجموعات جزءاً مرتفعاً من الملكية؛ مما يجعلها في موقف قوي مقابل الأقلية من حملة الأسهم. وقد يكون تركيز

¹ لسنوبي حفيظة وميمون إيمان، مرجع سابق، ص 481.

² عبد الفتاح بوخجم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي "عملة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 20.

³ بليركاني أم خليفة، البات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، الجزائر، 2014، ص 02.

الملكية بيد مؤسسة أو مؤسسات أو بنوك أو مستثمر فرد أو عائلة محددة¹. ويتضح دور هيكل الملكية من خلال مراقبة سلوك الإدارة والأفعال التي تقوم بها كما يأتي:²

1. عندما تكون الملكية مشتتة، تتجه رقابة حملة الأسهم لتكون ضعيفة، نتيجة للإشراف الضعيف لحملة الأسهم. فلن يهتم صغار حملة الأسهم بالإشراف، نتيجة لتحملهم تكاليف لمثل هذا الإشراف في حين يشاركون في جزء من المنافع.
2. عندما تكون الملكية مركزة، يمكن أن يؤدي كبار حملة الأسهم الدور المهم في الإشراف على الإدارة. وفي دول العالم الثالث، حيث تكون الملكية مركزة، يتولى الإدارة عادة حملة الأسهم الذين يمارسون الرقابة.

د. فروض نظرية حقوق الملكية: تقوم نظرية حقوق الملكية على الفرضيات التالية:³

- يعظم الأعران الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها؛
- إن كان لكل شخص أهدافه الخاصة إلا أنه يجب يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يتبعه؛
- تعظيم الأرباح ليس الهدف الوحيد للعامل الاقتصادي، بل هناك أهداف أخرى غير نقدية كالترقية وشروط العمل؛
- رغبات الشخص تتبين من خلال سلوكه في السوق؛
- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة.

ج. حقوق الملكية: وفق حقوق الملكية يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الحقوق في المؤسسة هي:⁴

- حق الاستخدام: هو الحق في استخدام الأصول. فهذا الحق يتمثل في زيادة أو تقليل القوى العاملة عن طريق إنهاء الاتفاقات أو دخول في عقود جديدة. وهو حق مقيد بالتزامات تعاقدية أو أحكام قانونية؛
- حق الاستفادة من دخل الأصل: هو الحق المتعلق بالحصول على المنافع والأرباح. يتمثل هذا الحق في تحصيل الدخل الناتج عن النشاط الإنتاجي. وهذا الدخل هو الفرق بين الإيرادات والنفقات التي تجرى في شراء السلع والخدمات المطلوبة في الإنتاج ومقدارها والمحددة في العقد.
- حق التنازل للغير: هو الحق في التصرف في الممتلكات والسلع وبيعها في إطار القانون.

¹ علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2012، ص 251.

² علي يوسف، المرجع السابق، ص 252.

³ صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ. روية الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، غير منشورة، ص 15.

⁴ Idriss ARDJOUNE, **LIBERALISATION ET OUVERTURE DE L'ECONOMIE ALGERIENNE: QUEL IMPACT SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES? CAS DE LA WILAYA DE BEJAIA**, THESE PRESENTEE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE HAUTES ETUDES DU CIHEAM, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, France, 2009, p 20.

وتجدر الإشارة أن نظرية حقوق الملكية تبحث كذلك عن المؤسسات المناسبة للإصلاح، ومن هنا كانت الدعوة إلى تحويل الملكية إلى القطاع الخاص بترافق مع الإصلاح السياسي والقانوني من أجل حماية حقوق الملكية الخاصة والترويج لها¹. فلقد ذكر Demsetz (1967) أن حقوق الملكية تنشأ عندما يتضرر الأشخاص من العوامل الاقتصادية الخارجية نتيجة عدم استيعاب المنافع والتكاليف التي تحيط بعمل المؤسسة، لذا يتم دراسة القوى التي تحكم أنماط حق الملكية. هنا يجب التمييز بين العديد من أنماط الملكية، وأبرزها الملكية المشتركة، الملكية الخاصة وملكية الدولة². وللتوضيح أكثر، الجدول التالي يعرض مختلف أنماط الملكية:

الجدول (1-2): مختلف أنماط الملكية

ملكية خاصة	ملكية جماعية	
مؤسسة فردية	مؤسسة تعاونية يمكن للموظف الاستفادة من ربح	الجمع بين العمل والملكية
مؤسسة رأسمالية استغلال مجهودات الآخرين؛ الجمع بين الإدارة والملكية.	مؤسسة عامة لا تعويض في حالة ربح	الفصل بين العمل والملكية
مؤسسة إدارية استغلال مجهودات الآخرين؛ الفصل بين الإدارة والملكية.		

Source: Idriss Ardjoune, **Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne: quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires? cas de la wilaya de bejaia**, Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de hautes études du ciheam, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, France, 2009, p 23.

يوضح الجدول السابق، مختلف أنماط الملكية حسب نظرية حقوق الملكية، حيث نميز بين نوعين من أنماط الملكية هما: الملكية الجماعية وتعود ملكيتها للدولة (المؤسسات التعاونية وتكون في الجمعيات، المؤسسات العامة وتكون في المؤسسات المملوكة للدولة)، الملكية الخاصة وتعود ملكيتها للأفراد (مؤسسات فردية، مؤسسات رأسمالية ذات أسهم، مؤسسات إدارية).

1-2-3. نظرية تكاليف الصفقات* الاقتصادية

تعتبر نظرية تكاليف الصفقات الاقتصادية واحدة من أكثر النظريات التي تجيب عن العلاقة تعاقدية المعقدة بين طرفين أو أكثر، لتجنب التكاليف الإضافية التي تتحملها المؤسسة داخليا أو في السوق أثناء إبرام الصفقات، وجعل هذه الأخيرة ذات قيمة.

¹ حسين شناوة مجيد وعلي جابر عبد الحسين، تحويل نمط الملكية العامة إلى ملكية خاصة والانتقال إلى اقتصاد السوق: استونيا أنموذجا، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الأول، العراق، 2017، ص 05.

² Harold Demsetz, **Toward a Theory of Property Rights**, The American Economic Review, Vol. 57, No. 2, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association, 1967, p 354.

* الصفقات تعني شيء يتم التعامل معه، كعملية التبادل أو نقل سلعة، وبعبارة أخرى هو نقل شيء من طرف إلى طرف آخر وفق قواعد وقوانين تحكم هذه المعاملات. للمزيد انظر: Massimiliano Vatiro, **How does a transaction work?**, SIOE Conference, L&E Workshop (Siracusa), Toronto, Kanada, 2017, p 02.

أ. مفهوم نظرية تكاليف الصفقات:

لطالما كانت المؤسسة الاستثمارية مجرد وحدة اقتصادية تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، فكان ينظر إليها على أنها صندوق أسود (Black Box) غامض إلى أن جاء (Coase 1937) بمقال بعنوان "في طبيعة المؤسسة"، والذي وضع في النواة الأولى للمؤسسات الحديثة والتي تقوم على فكرة اعتماد الاقتصاد على سلوك المؤسسات، التي بدورها تقوم بشكل كبير على البيئة الاقتصادية السائدة لأنها تحدد كلفة اللجوء إلى السوق¹. وانطلق Coase في تحليله لهذه النظرية بالتسؤال "لماذا توجد المؤسسة"، وكانت الاجابة أنه بسبب تقلبات السوق وكلفة الصفقة داخله، تحاول المؤسسة إلغاء قانون السوق أو تتجنبه قدر الإمكان، وبمعنى آخر، تعمل المؤسسة على تثبيت العلاقة مع الأطراف الأخرى، بدلا من إعادة تنظيم تعاقداتها باستمرار والذي يكون أكثر كلفة²، حيث عرف تكاليف الصفقات بأنها "تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق البية السوق، حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بآلية السعر، كما أن المؤسسة تقوم بالتنسيق بين الأفراد وعند اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى "بتكاليف الصفقات"³. وبعدها جاءت أفكار Williamson كامتداد لأفكار Coase بداية من سبعينيات القرن الماضي معتبرا تكاليف الصفقات تشمل أغلب التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المؤسسات. وهذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل؛ سلوكية وغير سلوكية⁴. فنظرية تكاليف المعاملات الاقتصادية تبحث في مختلف العلاقات التعاقدية القائمة أو المحتملة للمؤسسة الداخلية وفي السوق بين مختلف الأطراف أخذة بعين الاعتبار سلوك الأفراد وظروف إجراء الصفقات بهدف تعظيم قيمة هذه الصفقات.

ب. فرضيات نظرية تكاليف الصفقات الاقتصادية: تقوم النظرية على فرضيتين رئيسيتين:

العقلانية المحدودة: يعتبر (Simon 1947) هو أول من أشار إلى مفهوم العقلانية المحدودة، وهي تعني عدم القدرة على أن تكون بعلم تام وفهم وتوقع لردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين، وفي الواقع، هم أيضا لا يمكنهم الجزم التام بردود أفعالهم، وهذا المفهوم أيده Williamson وبنى أفكاره عليه⁵، حيث يعتبر هذا الأخير العقلانية المحدودة للمؤسسة تكمن في محدودية القدرات الفسيولوجية للأفراد العاجزة عن تلقي وتخزين ومعالجة المعلومات المهمة والمعقدة، ونتيجة للعقلانية المحدودة يبرز السلوك الانتهازي للطرف الآخر الطامح لتحقيق التكامل العمودي معه بعيدا عن السوق⁶.

¹ عبد علي كاظم المعموري و مصطفى حسين عبد الرزاق، أثر المؤسساتية الحديثة في الفكر التنموي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 25، العراق، 2017، ص 06.

² عبد علي كاظم المعموري و مصطفى حسين عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 06.

³ غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 28.

⁴ عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سابق، ص 18.

⁵ Michel Ghertman, OLIVER WILLIAMSON ET LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION, MANAGEMENT: les con str uct eurs, Revue française de gestion, Vo 01, No 142, Cairn.info pour Lavoisier, 2003, p 45.

⁶ عبد علي كاظم المعموري ومصطفى حسين عبد الرزاق، مرجع السابق، ص 07.

الانتهازية: تعني توجه الأفراد نحو تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصالح المؤسسة عن طريق الخداع، ويمكن أن تمارس الانتهازية عن طريق إخفاء المعلومات أو النية في ذلك، والعمل على استغلال الثغرات الموجودة في العقود واستغلال حالات عدم التأكد داخل المؤسسة¹. وقد أظهر Williamson (1975, 1985) أهمية عدم تماثل الأصول المحددة في العقود و التي تكون غير مكتملة، لأن الاستثمار في هذا النوع من الأصول يخلق خطر الاستغلال والذي يكون مناسباً للانتهازية الشركاء². فعندما يكون العقد المبرم غير تام أو ناقص فإنه يطرح مشاكل تتسبب في مشكل الانتهازية والتي تطفو إلى السطح على شكل: سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، العمل على تحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من السلوكيات³.

ج. خصائص نظرية تكاليف الصفقات الاقتصادية: تتميز تكاليف المعاملات الاقتصادية ب:

خصوصية الأصول: تشير إلى الاستثمارات المتخصصة التي يقوم بها أحد الطرفين أو كلاهما لتحقيق التبادل؛

تكرار الصفقة (التواتر): تشير إلى حجم الصفقات بين الأطراف ذات الصلة، لأنه دائما ما ترتبط العلاقات التعاقدية بالتكلفة وتكرار المعاملات. ويمكن تبرير ذلك على سبيل المثال من خلال بنية الحوكمة المتخصصة؛

عدم التأكد: تشير إلى محدودية قدرة الأطراف المتعاقدة على التنبؤ بالتغيرات البيئية وسلوك طرفي التبادل في الظروف الغير متوقعة. والخلاف بين أطراف التبادل هو مصدر التكلفة باعتبار العلاقات تبادلية تتسم بالتعقيد، لأنه من المستحيل كتابة عقد كامل يغطي جميع الحالات الطارئة المحتملة. لذا تعمل نظرية تكاليف الصفقات الاقتصادية على افتراض أن العقود غير كاملة⁴. حيث يعتبر Williamson (1981) أنه من أهم أسباب تكاليف الصفقات حالة عدم التأكد مقارنة بالتكاليف الأخرى مفسرا ذلك بالعامل البشري باعتباره يمتاز بالعقلانية المحدودة والانتهازية⁵. وتنقسم حالات عدم التأكد إلى ثلاث أنواع رئيسية هي⁶:

- عدم التأكد في حجم الطلب المستقبلي والذي لا يمكن التنبؤ به؛
- عدم التأكد التكنولوجي؛
- عدم التأكد السلوكي.

¹ Michel Ghertman, *op. cit*, p 46.

² Gonzalo Caballero & David Soto-Oñate, **Why transaction costs are so relevant in political governance? A new institutional survey**, Brazilian Journal of Political Economy, vol. 36, n° 2 (143), Brazil, 2016, p 334.

³ الياس بن ساسي ومرتم فيها خير، قراءة نظرية لاليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول "اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 802.

⁴ Mikko Ketokivi and Joseph T. Mahoney, **Transaction Cost Economics as a Theory of the Firm**, Management, and Governance, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, Oxford University Press, USA, 2017, p 08.

⁵ Tom Schwabe, **Transaction Cost Economics in Supply Chain Management**, 1stIBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Faculty of Management and Governance, Enschede, The Netherlands, 2013, p 03.

⁶ Abid and al, **Theoretical Perspectives of Corporate Governance**, Bulletin of Business and Economics, 3(4), RFH, 2014, p 172.

د. هياكل الحوكمة في إطار نظرية تكاليف الصفقات: حسب (Williamson 2007) تقوم المؤسسة على أساس عقود المعاملات الاقتصادية في السوق، ويمكن ضبط هذه المعاملات من خلال نموذج للحوكمة يشمل (التسلسل الهرمي، السوق، الشكل المختلط)¹.

التسلسل الهرمي: يرى (Williamson 1996) أنه أصبحت الاقتصاديات المؤسسية الجديدة تعرف تكاملا هرميا من خلال المعاملات التي تخضع للملكية موحدة (العميل والمورد في مؤسسة واحدة) والتي تخضع للرقابة الإدارية. حيث عبر Williamson عن حالة فشل السوق واللجوء إلى التعاقد مع الأطراف الأخرى بمصطلح التكامل العمودي (Vertical Integration)، مبينا الآلية التي يتم بها ذلك السلوك للمؤسسة، والذي ينطوي على الانتهازية، وينطلق من مسلمات المدرسة المؤسسية في افتراضها الرشيد المحدود². وهي الفرضيات التي أسست لنظرية تكاليف المعاملات الاقتصادية؛

السوق: هو المكان التي تجرى فيه مختلف الصفقات الاقتصادية بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، والتي تنظم عن طريق العقود؛

الشكل المختلط (الهجين): هو الشكل الذي يجمع بين التسلسل الهرمي والسوق، حيث يرى Williamson (1991) أنه قد يكون هذان الأسلوبين متناقضين، إلا أنهما يقتربان من خلال الإدارة الشبه قانونية للعقود.³

هـ. تكاليف المعاملات: حسب Coase هناك ثلاث أصناف من تكاليف المعاملات (Transaction Costs):⁴

1. تكاليف البحث والإعلام: على سبيل المثال، إذا أردت شراء سلعة فلا بد من جمع معلومات كافية عن جميع العروض المتاحة من طرف مختلف المتعاملين، والمقارنة بينها، وهذا الأمر يتطلب معرفة قد لا تكون متاحة مجانا؛
2. تكاليف التفاوض واتخاذ القرارات: تتطلب المعاملات عقود تتسم بالتعقيد في غالب الأحيان تتضمن الكمية، الزمن، النوعية والتمن؛
3. تكاليف الحماية والرقابة والمتابعة: إذا أبرم العقد فيجب الالتزام به وتنفيذه وفق القانون.

أما (Williamson 1992) فقسم تكاليف المعاملات الاقتصادية إلى نوعين:⁵

1. التكاليف الأولية: تتمثل في تكاليف إبرام العقود (مثل تكاليف البحث عن المعلومات وتكاليف التفاوض)؛
 2. التكاليف اللاحقة: تتمثل في تكاليف إدارة العقود (تكاليف محتملة مثل تكاليف الضبط وتكون بعد إبرام العقد).
- ولتقريب الصورة حول ماسبق، نعرض الشكل التالي ل: (Fredikind 2014) الذي يلخص نظرية تكاليف الصفقات:

¹ Oliver E. Williamson, **Transaction Cost Economics: An Introduction**, Economics Discussion Papers, The Open- Access, open, Assessment E- journal, 2007, p. 12

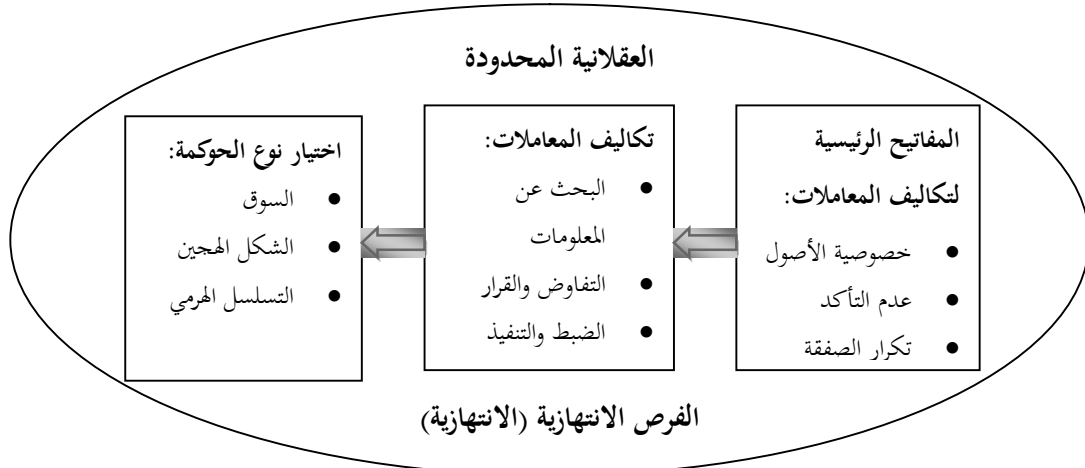
² عبد علي كاظم المعموري ومصطفى حسين عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 06.

³ Tom Schwabe, **op. cit**, pp 5-6.

⁴ عبد علي كاظم المعموري و مصطفى حسين عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 07.

⁵ Thomas Fredikind, **Transaction Cost Economics as a contributing theory to Supply Chain Management: an assessment and application on theoretical basis**, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Enschede, The Netherlands, 2014, pp 03-04.

الشكل (1-7): نسخة مبسطة لنظرية تكاليف المعاملات الاقتصادية واختيار الحوكمة



Source: Thomas Fredikind, **Transaction Cost Economics as a contributing theory to Supply Chain Management: an assessment and application on theoretical basis**, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Enschede, The Netherlands, 2014, p 04.

يوضح الشكل السابق، أن العقلانية المحدودة للمسيرين وانتهازيتهم في تعظيم مصلحتهم على حساب مصلحة المؤسسة يتولد عنه تكاليف إضافية تعرف بتكاليف الصفقات، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى اختيار طبيعة الحوكمة المؤسسة المناسبة لها.

1-2-4. نظرية أصحاب المصلحة

تقوم نظرية أصحاب المصلحة على أساس نموذجين، النموذج المرتكز على الربحية والمورث من الماضي الصناعي، فخلق الربحية يمكن أن يؤدي إلى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر. بالمقابل هناك نموذج المسؤولية الاجتماعية الذي تم تقديمه في الستينيات من القرن الماضي يتجاهل الإنتاجية والربحية والأهداف الاقتصادية الأخرى. فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدوان غير متوافقتان، فكل منهما يركز على جانب معين من أقسام المؤسسة بمنظور مختلف. لذا فإن نموذج أصحاب المصلحة حاول عرض هذا الصراع والاختلاف، لكن لحد الآن لم يتم تعريف هذه النظرية التي يمكن أن تقوم بذلك. فنجد بعض التعاريف أخذت البعد الإنتاجي لأصحاب المصلحة، وبعضها اعترف بالحاجة للتشارك والتعاون، لكن هذه التعاريف والمفاهيم لم يتم تطويرها إلى نظرية كاملة.¹

أ. مفهوم أصحاب المصلحة:

نظرية أصحاب المصلحة تستند على فكرة وجود كيان مؤسسي يخدم مجموعة من أصحاب المصلحة الذين هم المساهمين بالدرجة الأولى والأطراف التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر سواء الداخلية أو الخارجية². حيث تعرف هذه النظرية المؤسسة في إطار الحوكمة "على أنها كيان اجتماعي مسؤول أمام مجموعة أوسع من أصحاب المصالح بما في ذلك المساهمين،

¹ سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، العراق، 2007، ص ص 11-12.

² Amos Gitau Njuguna, **Towards an Indirect Agency Theory**, Research Journal of Finance and Accounting, IISTE, Vol.7, No.22, 2016, p 09.

الدائنين، الإدارة، الموظفين، الحكومة والأطراف المهتمة الأخرى"¹، وفي هذا الإطار تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي واقتصادي بالنسبة للوكلاء ينظم عن طريق العقود². لذا تبحر النظرية في العديد من العلاقات التعاقدية والضمنية بين مختلف أصحاب المصلحة. فأصحاب المصلحة يصفهم (1984) Freeman بشيء من التفصيل على أنهم " أي فرد أو مجموعة أفراد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتنفيذ مشروع تجاري ذات قيمة، هؤلاء الأفراد أو المجموعات لديهم أو يدعون حقوق الملكية أو المصلحة في ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة"³. ويرى (2002) Jensen أن أي شخص يمكن أن يستفيد من شراكة مع مؤسسة ما يعتبر صاحب مصلحة، هذه المصلحة ممكن أن تنشأ حتى من القضايا المتعلقة بحقوق الانسان والبيئة والمجتمع⁴. أي أن المصلحة ليست بضرورة دائما ذات بعد مادي ربحي. وجاء في دراسة (2017) Wang أن العديد من الباحثين يجمعون على أن أصحاب المصلحة هم " تلك المجموعات و الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بعمل ونشاط المؤسسة في خلق القيمة، فهم يعتمدون على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وهي تعتمد عليهم من أجل البقاء والنمو"⁵. وعليه، يمكن القول أن أصحاب المصلحة هم " أي فرد أو مجموعة تحكمهم مصالح مشتركة بالمؤسسة إما داخليا أو خارجيا، هذه المصالح إما تكون ذات بعد ربحي أو اجتماعي".

ب. فرضيات نظرية أصحاب المصلحة: تقوم النظرية على فرضية رئيسية مفادها:⁶

المؤسسة لا يمكن أن تحصر توجهها لهدف واحد هو الربح، ولا يمكنها أن تبقى منطوية على نفسها، لذا يجب أن تكون مسؤولة تجاه جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بأنشطتها وأعمالها سواء كان فردا أو مجموعة من الأفراد أو المجتمع ككل.

ج. تصنيفات أصحاب المصلحة: هناك العديد من أنماط تصنيفات أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة.

حسب (2002) Rodriguez et al أصحاب المصلحة يصنفون إلى: أصحاب المصلحة الأساسيون (المساهمين، الشركاء الإستراتيجيين، الموظفين)؛ أصحاب المصلحة المتعاقدين المرتبطين بعقد رسمي (المؤسسات المالية، الموردين، المقاولين، الزبائن)؛ أصحاب المصلحة الآخرين (الإدارة العامة، المجتمع المحلي، المعرفة، صناع الرأي)⁷. وجاء في دراسة (2014) Abid and al أن أصحاب المصلحة يقسمون حسب: سوق رأس المال، سوق المنتجات، والتنظيم في المؤسسة، والشكل التالي ويوضح ذلك:

¹ Farizal Mohammed et al, **Corporate Governance and Malaysian Politics: Theoretical Framework for Accounting Quality**, International Journal of Economics and Financial Issues, IJEFI, Vol 7 (2), 2017, p 192.

² Romero, **Corporate governance mechanisms and intellectual capital**, REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, Review of Business Management, RBGN, FECAP, Vol. 19, No. 65, São Paulo, Brazil, 2017, p 398.

³ Garoui Nassreddine & Jarbouï Anis, **Stakeholder theory, corporate governance, and cognitive mapping techniques**, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol. 2 (1), 2012, p 03.

⁴ Gaizka Ormazábal, **The Role of Stakeholders in Corporate Governance: A View from Accounting Research**, Foundations and TrendsR in Accounting, Vol 11 (4), Barcelona, Spain, 2016, p 04.

⁵ Mao-Chang Wang, **The Relationship between Firm Characteristics and the Disclosure of Sustainability Reporting**, Journal of Sustainability, 9, 624, MDPI, 2017, p 03.

⁶ جنای محمد علاء الدین و محمد براق، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة والافصاح عن المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل قواعد الحوكمة "دراسة ميدانية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث عشر تحت عنوان " دور المسؤولية الاجتماعية للم ص م في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرهانات-، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2016، ص 05.

⁷ Wan Fauziah Wan Yusoff & Idris Adamu Alhaji, **Insight of Corporate Governance Theories**, Journal of Business & Management, VOL 3, NO (4), Published by Science and Education Centre of North America, 2012, pp 55-56.

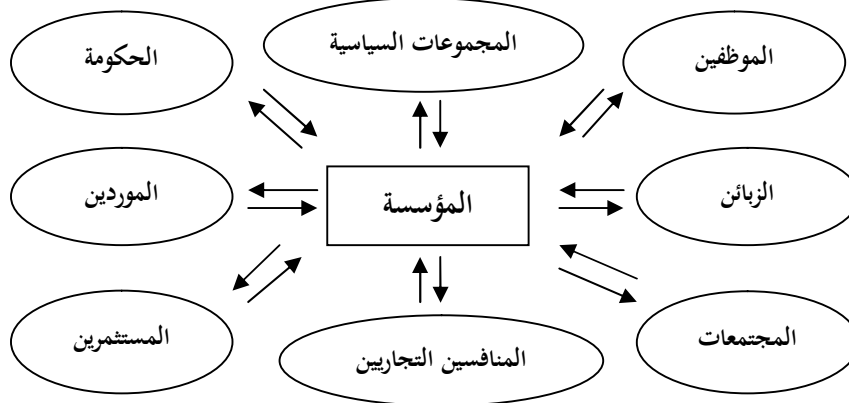
الشكل (1-8): مجموعات أصحاب المصلحة



Source: Abid and al, **Theoretical Perspectives of Corporate Governance**, Bulletin of Business and Economics, VOL 3, NO (4), RFH, 2014, p 171.

وبشيء من التفصيل، قدم Donaldson and Preston (1995) نموذجاً مفصلاً لجميع أصحاب المصلحة حسب الشكل التالي:

الشكل (1-9): نموذج أصحاب المصلحة



Source: Thomas Donaldson & Lee E. Preston, **The Stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence, and implications**, Academy of Management Review, JSTOR, Vol. 20, No. 01, 1995, p 69.

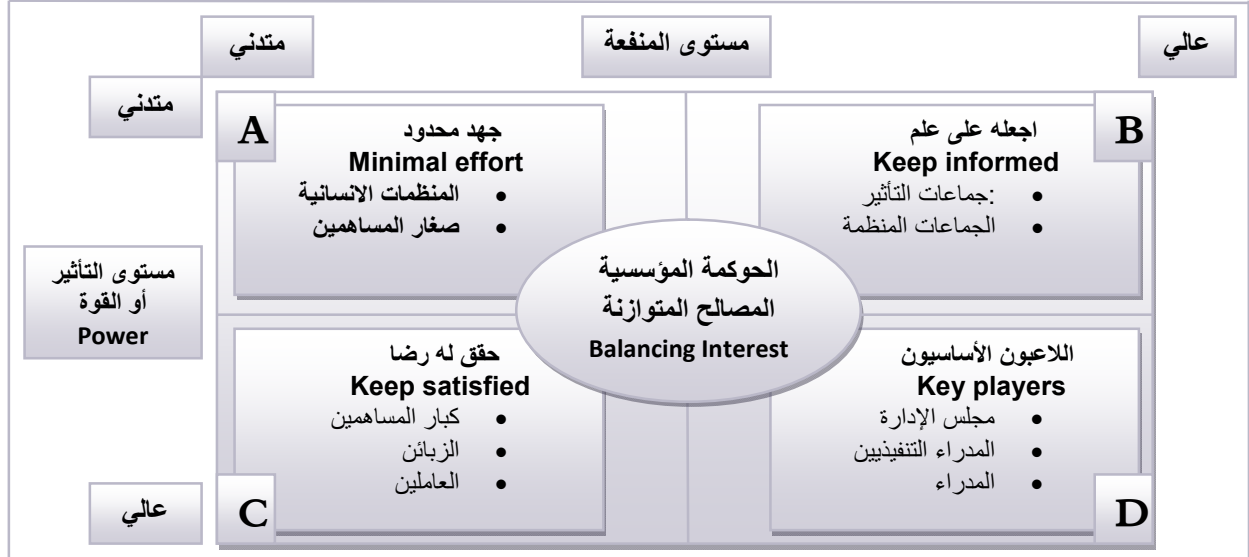
يوضح الشكل السابق، أن نموذج أصحاب المصلحة يربط مختلف أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين بالمؤسسة بعلاقة تبادلية وهذه العلاقة قد تكون ربحية أو غير ربحية عكس نظرية الوكالة التي تقوم على أساس تعظيم أرباح المساهمين فقط.

د. الحوكمة المؤسسية في إطار نظرية أصحاب المصلحة:

وضعت نظرية أصحاب المصلحة نموذجاً للمؤسسة، الذي بموجبه كل أصحاب المصلحة يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. فالنظرية رفضت فكرة وجود مشروع لتعظيم ثروة المالكين فقط، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة، لذا استندت إلى فكرة وجود المشروع لخدمة جميع أصحاب المصلحة

سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة¹. لكن تحقيق التوافق بين جميع أصحاب المصلحة فيه الكثير من التحدي والصعوبة نظرا لتعارض مصالحهم وأهدافهم، لذا تعتبر الحوكمة المؤسسية حسب دراسة عبد السلام وفاضل (2009) هي أساس تحقيق الموازنة بين جميع أصحاب المصلحة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-10): دور الحوكمة المؤسسية في موازنة مصفوفة أصحاب المصلحة



المصدر: عبد السلام إبراهيم وفاضل عباس كريم، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة/ دراسة تحليلية في عدد من منظمات صناعة خدمات التأمين العامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 12، العراق، 2009، ص 162.

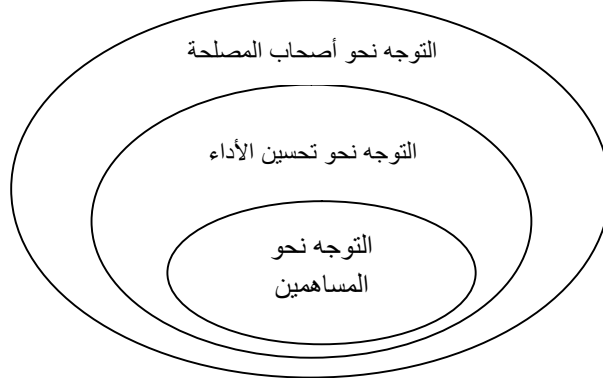
تحدد مواقع أصحاب المصلحة في هذا المصفوفة وفق عاملين: مستوى التأثير أو القوة ومستوى المنفعة. فمستوى التأثير أو القوة يتمثل في إعادة هيكلة موارد وقرارات المؤسسة ومستوى المنفعة يتمثل في الأعمال المتوقعة للمؤسسة وهما مستوى عالي في الجهة (D) و (C) باعتبار أصحاب المصلحة في هاتين الجهتين هم أصحاب المصلحة الداخليون إضافة للزبائن فهم من يسكون بزمام الأمور بالمؤسسة من حيث الملكية والتسيير والمنتجات. أما مستوى تأثير ومنفعة أصحاب المصلحة من الجهة (A) و (B) فهو منخفض نظرا لعلاقتهم الغير مباشر بالمؤسسة. هنا الحوكمة المؤسسية هي لب مصفوفة الموازنة بين مختلف أصحاب المصلحة المرتبطين بمشروع المؤسسة التي توحد أهدافهم وحقوقهم، وهي تضمن الافصاح الشفافية لكل الأطراف و تماثل المعلومات بينهم.

فاليوم، الحوكمة المؤسسية بمنظورها الحديث تهدف إلى تعظيم العلاقة بين جميع أصحاب المصلحة من خلال ثلاث توجهات رئيسية، أولاً: التوجه الضيق الذي يركز على ضرورة عمل الحوكمة المؤسسية لصالح المساهمين من خلال تخفيض تكلفة رأس المال؛

¹ سعد العنزي، مرجع السابق، ص 12.

ثانيا: التوجه الأوسع الذي يركز على ضرورة تحسين أداء المؤسسة باعتبارها مصدر خلق الثروة؛ ثالثا: التوجه الشامل الذي يضيف مسؤوليات أخرى للحكومة المؤسسة كالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-11): توجهات الحوكمة المؤسسية من جانب الأطراف المستفيدة



المصدر: بوزيان عثمان وبربار صافية، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر - حالة NCA روية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمت، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 118.

3-1. أهمية الحوكمة المؤسسية وأهدافها

1-3-1. أهمية الحوكمة المؤسسية

حسب كاترين وسوليفان (2003) ليس هناك سوى قليل الموضوعات التي يمكن أن تفوق في أهميتها تلك الأهمية التي تحظى بها الحوكمة بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية وبرامج التنمية. ويرجع ذلك إلى سلسلة من الأحداث التي وقعت في العقود القليلة الماضية، والتي كانت السبب في هذه الأولوية التي تتمتع بها الموضوعات المتعلقة بالحوكمة لدى كل من مجتمع الأعمال الدولية، ومؤسسات التمويل الدولية². فالיום أصبحت الحوكمة وصفة مفضلة في عمل المؤسسات، لكونها تعمل على حماية الحقوق؛ محاربة جميع صور الفساد والسلوكيات الأخلاقية لمدراء الأعمال وأصحاب المصلحة ومجلس الإدارة؛ وكذا تعزيز التنمية³.

فلقد حظيت الحوكمة بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة، ففي الو.م.أ مثلا كان إفلاس شركة إنرون هو محط الأنظار من مخاطر المراجعين الذين يقومون بالاستثمار في المؤسسات التي يقومون بمراجعتها، الأمر الذي نتج عنه ضجة إعلامية نتيجة عدم الشعور بالراحة بشأن إستقلال المراجعين. وبصفة أكثر عمومية، فإن الدول الصناعية المتقدمة، قد تحققت أنه لاجتذاب الاستثمار

¹ بوزيان عثمان وبربار صافية، أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر - حالة NCA روية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمت، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 117.

² كاترين ل. كوشتا هلبينج و جون د. سوليفان، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مؤلف جماعي ل: جون سليفان وآخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة - غرفة التجارة الأمريكية، الطبعة الثالثة، واشنطن، 2003، ص 01.

³ Habib Mohammadpoor & Benito L. Teehanke, **The Impact of Corporate Governance on Firm Performance on Stock Price among Publicly Listed Companies in the Philippines 2009 to 2011**, International Journal of Finance and Accounting, Vol. 3, No. 4, 2014, p 209.

والمنافسة على المستوى الدولي وجب اصلاح وتقوية الحوكمة. فلجنة كادبري في المملكة المتحدة، لجنة فينو في فرنسا، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولجنة كينج بشأن الحوكمة في جنوب افريقيا، قامت كلها في السنوات الاخيرة الماضية بإصدار إرشادات جديدة للحوكمة¹. كما اكتسبت الحوكمة أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي يؤثر سلبا على اجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة سليمة. كما أن ضعف جودة المعلومات تؤدي إلى نقص الاشراف والرقابة، وزيادة حدة الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي الالتزام بالحوكمة المؤسسية إلى منع الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الوحدات الاقتصادية، وتعزيز اصلاح المؤسسات².

أ. أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد:

إن الحوكمة هي أحد العناصر الرئيسة في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، ومن ثم فان قوة وسلامة ومثانة قطاع المؤسسات له تأثير ايجابي على نمو الاقتصاد الكلي، إلى جانب تعزيز ثقة المستثمرين حيث تتضمن الحوكمة مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين، وإن درجة مراعاة المؤسسة للمبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة هي أحد العوامل التي تتزايد أهميتها بالنسبة لقرارات الاستثمار، وإن تأثير الحوكمة على هذه القرارات تكون من خلال اقتناع المستثمرين بمستوى المساهمة أو التمويل فيها لا سيما أن عملية الاستثمار وفي جميع الحالات تتسم بقدر من المخاطر وقد كلفت الأزمات المالية المستثمرين خسائر هائلة مما دعاهم إلى التدقيق والتقييم للتأكد من مدى تطبيق القوانين والقواعد والمعايير الخاصة بالحوكمة قبل الإقدام على الاستثمار³. كما يجزم العديد من الباحثين على أن الحوكمة السليمة تعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية ولا سيما في البلدان النامية. حيث تتسم هذه الاخيرة ببنية تحتية محدودة للسوق تتطلب إصلاح كبير، ومبادرات جادة لتبني قواعد وممارسات الحوكمة لتسريع مبادرات السوق الحرة وزيادة الإنتاج. حيث أكدت دراسة (Khan 2007) وجود علاقة جوهريّة بين الحوكمة السليمة وزيادة الدخل الفردي في هذه البلدان، حيث ترى أن الحوكمة عاملا مهما في تعزيز النمو الاقتصادي⁴.

ب. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات⁵:

- تسهم في رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين المديرين ومجلس الإدارة والمساهمين؛
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الكفيل بتحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المؤسسة التي تراعي مصلحة المساهمين؛

¹ كاترين ل. كوشتا هلبلينج وجون د. سوليفان، مرجع سابق، ص 05.

² محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص 26.

³ خالص حسن يوسف الناصر وعبدالواحد غازي محمد النعيمي، دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوزور، العدد(صفر)، دهوك، العراق، 2012، ص 03.

⁴ Engjell Pere, op. cit., p 27.

⁵ صباح سلمان مطشر السعداوي، الرقابة الداخلية ودورها في اسناد نظام حوكمة الشركات وحماية حقوق المساهمين- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المساهمة المختلطة العراقية الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، العراق، 2016، ص 06.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق رأس المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع بهدف النمو، فإذا كانت المؤسسات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي ومن ثم زيادة رأس المال بتكلفة أقل؛
- تحظى المؤسسات بزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحوكمة تضمن حماية لحقوقهم.

ت. أهمية الحوكمة بالنسبة لحملة الأسهم (المساهمين):

بينت دراسة ل ماكويفي وميلستون (1999) أن المستثمرون قد يدفعون علاوة إضافية على سعر السهم التي لديها مجلس إدارة جيد. كما أكدت دراسة أجرتها مؤسسة Mckinsey (2000) أن المستثمرين لما يختارون الأسهم التي يستثمرون فيها، يأخذون بعين الاعتبار جودة مجلس الإدارة أكثر من أهمية البيانات المالية. كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب فساد وإهمال المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم¹. ومن أهم ضمانات حماية حقوق حملة الأسهم في الحوكمة هو الفصل بين الملكية وسلطة الإدارة، من خلال الاعتماد على مدراء مستقلين لا تربطهم بملكية المؤسسة مصالح شخصية تدعوهم إلى استغلال مراكزهم الإدارية لمصالح خاصة في أجواء تقل فيها سلطة الرقابة، كأن يكون مديروا الشركة هم المالكين لأغلبية الأسهم فيها والمطلعين على مركزها القانوني والمالي. كما أنه مما يضمن أيضاً حقوقاً لمساهمين هو حقهم في الاطلاع على نشاط المؤسسة، حيث أنه في إطار الحوكمة ينبغي اعتماد الشفافية والقيام بالإفصاح عن جميع المسائل الهامة التي تخص المركز المالي والقانوني للمؤسسة وسياسات توزيع الأرباح فيها ومقدار التزامها بالحوكمة². كما تعمل الحوكمة على حماية حقوق صغار المساهمين من خلال ضمان تماثل المعلومات بين جميع المساهمين؛ والحق في الرقابة؛ وتقاسم الأرباح.

ث. أهمية الحوكمة بالنسبة لمحاربة الفساد والحد منه:

رغم اختلاف الصلاحيات والرؤى بين مختلف البلدان، هناك شبه اتفاق بين أعضاء مجتمع التنمية على وجود علاقة سببية بين الحوكمة والتنمية. وينظر الى الفساد بشكل متزايد على انه ناتج عن ضعف الحوكمة في وقت تشكل فيه لغة موحدة تربط بين قضايا الفساد وبين الحوكمة والتنمية³. وإننا لا نجزم بلغة قاطعة ان وجود الحوكمة يقضي على فرص الفساد نهائياً، لكن يمننا القول أن البلدان التي تتمتع بمؤشرات جيدة في مجال الحوكمة، تقل فيها فرص الفساد، وان الديمقراطيات التي تعاني من خلل في الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة يمكن ان تعزز بيئة أكثر فساداً⁴. لذ يستدعي الأمر وضع منهج متكامل للحوكمة يغير الحوافز ويعالج الفساد بأسلوب منهجي، ويعالج مشكل استغلال النفوذ والفساد. ويجب ان يتميز هذا المنهج بوجود جهاز قضائي قوي، وكذا

¹ محمد عمر الخلف وثامر علي النويران، الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العامة في السوق المالي من منظور إسلامي، مؤلف جماعي ل محمد الشويات، مرجع سابق، ص 258.

² الصالحين محمد العيش، مرجع سابق، ص 04.

³ الحاج علي بدر الدين، جرائم الفساد واليات مكافحتها في التشريع الجزائري، الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 67.

⁴ الحاج علي بدر الدين، المرجع سابق، ص 73.

اصلاح التمويل السياسي، وارساء نظم الافصاح والشفافية والمساءلة بالتعاون بين الحكومة والمجتمع المدني ووسائل الاعلام والقطاع الخاص¹.

ج. أهمية الحوكمة بالنسبة لدعم وجذب الاستثمار:

أظهرت دراسة مؤسسة (Mckinsey 2002) حول آراء المستثمرين خلصت ان المؤسسات الاستثمارية لديها استعداد ان تدفع علاوات مرتفعة جدا للمؤسسات ذات الحوكمة الجيدة وتتراوح هذه العلاوات بين 12 % في المملكة المتحدة، 25% في أندونيسيا، 27% في تركيا، 38% في الاتحاد الروسي. توضح الدراسة أن الالتزام بتطبيق الحوكمة أضحى أحد أهم المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار، ولاسيما في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم بالعمولة واشتداد المنافسة بين الشركات من أجل الاستثمار؛ لذا فإن الشركات التي تطبق الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن تلك التي لا تطبق الحوكمة من خلال ثقة مستثمرين فيها². فالحوكمة تتضمن الآليات التي تضمن للمستثمرين في المؤسسات الحصول على عائد على استثماراتهم³ الأمر الذي يعزز من جاذبية الاستثمار في أي بلد كان.

د. أهمية الحوكمة من الناحية القانونية:

إن أول ما تسعى إليه الحوكمة هو تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وذلك من خلال وضع معايير توضح أهمية الالتزام بالقانون، وضمان الرقابة على الاداء المالي، وذلك بوضع هيكل اداري محكم له القدرة على محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة؛ والذي يؤدي بدوره إلى تقليل الصراعات في السلطات والحد من الفساد والمحسوبية⁴. حيث يرى الخبراء الاقتصاديون أن الحوكمة من حيث طبيعتها القانونية مجرد ارشادات اختيارية تطرح على المؤسسات الراغبة في تطبيقها وليس لها صفة الالتزام، لكن التطبيق ينجح عنه إظهار المؤسسة بشكل أكثر شفافية ويزيد من مصداقيتها في أسواق المال⁵.

هـ. أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية:⁶

إن مفهوم الحوكمة في إطارها الشامل لا يكون مرتبطاً فقط بالنواحي القانونية والمالية فقط، بل يمتد ليشمل كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية، من هنا تبلورت فكرة تذكير المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية، حتى لا يكون تحقيق الربح هو هدفها

¹ دانيال كاوفمان، تأثير الفساد- تحسنت الحوكمة في بضعة من بلدان أمريكا اللاتينية ولكن الفساد لا يزال يعوق التنمية في المنطقة، منشورات مؤسسة التمويل والتنمية IMF، 2015، ص 03.

² الصالحين محمد العيش، مرجع سابق، ص 04.

³ Craig Doidge et al, Why do countries mattersomuch for corporategovernance?, Journal of Financial Economics 86 1-39, Published by Elsevier B.V., 2007, p 02.

⁴ الصالحين محمد العيش، مرجع سابق، ص 04.

⁵ بن أعمارة صابرينة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد التاسع، الجزائر، 2015، ص 167.

⁶ علاء جميل مكط الزحيم، دور اليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، العراق، 2015، ص 160.

فقط، فالمؤسسات تلعب دورا مهما في خلق الثروة، وتوليد فرص العمل، وبالتالي يتحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقا للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغيير كان دافعا قويا لتحمل المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية.

1-3-2. أهداف الحوكمة المؤسسية

تهدف الحوكمة بمنظورها العام إلى التأثير على كفاءة وفعالية استخدام الموارد لإنتاج السلع والخدمات، وذلك عن طريق مجموعة من القواعد والترتيبات التي تحكم وتنظم الحقوق والمسؤوليات بين كل الملاك والإدارة وكذا الاطراف المهتمة بالمؤسسة، بحيث يتم وضع هيكل يحدد مختلف العلاقات والأدوار بين الاطراف المختلفة، وبالاعتماد على هذا الهيكل يتم وضع اهداف المؤسسة وتحديد أساليب تحقيق تلك الاهداف ورقابة على الاداء¹. ولقد اختلفت أهداف الحوكمة تبعا لوجهات نظر الكتاب والباحثين في موضوع الحوكمة، فبري (2011) Nordberg أن الحوكمة تهدف إلى ضبط وتوجيه الممارسات الادارية والمالية والقانونية، واحترام القواعد والسياسات المسطرة، فهي تركز على ضمان الممارسات السليمة للقواعد، وتساعد على جذب الاستثمارات وزيادة القدرة التنافسية، والتصدي لكل صور الفساد، وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال:

1. التأكيد على الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء بالإضافة الى وجود هياكل ادارية تمكن من مساءلة الادارة امام المساهمين، وتكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الادارة تكون لها مهم واختصاصات وصلاحيات من اجل تحقيق رقابة مستقلة؛
2. تحسين كفاءة استخدام موارد المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية، والعمل على جذب مصادر التمويل المحلية والأجنبية اللازمة للتوسع والنمو؛
3. التأكيد على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك بوضع اجراءات مناسبة لنشاطاتها الخدمية والبيئية اتجاه المجتمع؛
4. زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات، ورفع معدلات الاستثمار؛
5. خفض تكلفة راس مال المؤسسة وضمان استمراريتها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب راس المال، ومكافحة الفساد الاداري والمالي اللذان يقفان حجر عثرة أمام عملية التنمية الاقتصادية؛
6. تحقيق امكانية المنافسة في المدى الطويل، مما يؤدي الى خلق حوافز للتطوير، وتبني تكنولوجيا حديثة، وزيادة درجة الوعي لدى مختلف اصحاب المصلحة في المؤسسة.²

وترى دراسة (Zaghdar & Salhi (2015) أن الحوكمة المؤسسية تسعى بشكل رئيسي إلى تحقيق الهدفين التاليين:³

¹ علا محمد شوقي ابراهيم عيسى، مرجع سابق، ص 22.

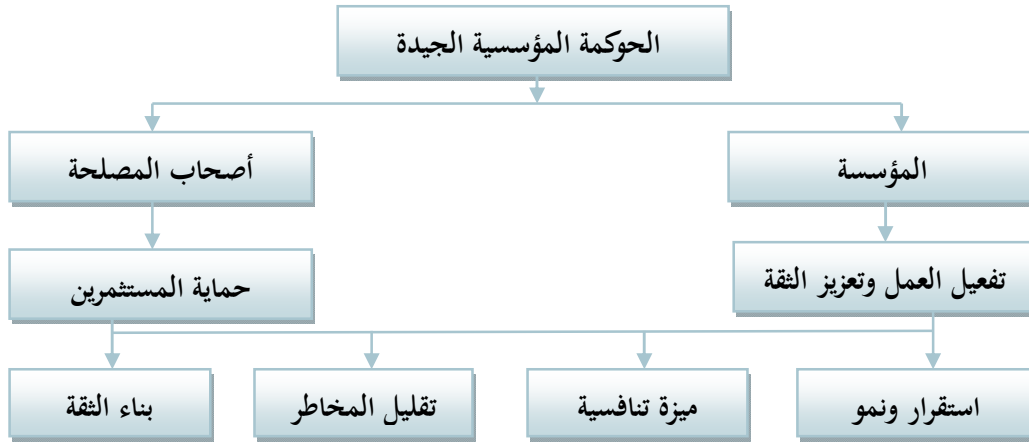
² علاء جميل مكط الزحيم، مرجع سابق، ص ص 160-161.

³ Ahmed Zaghdar & Boualem Salhi, **Internal Auditing as a Main Mechanism for Corporate Governance to Enhance the Organization's Performance**, Revue Algérienne de la mondialisation et des politiques économiques, N°06, Algeria, 2015, pp 15-16.

خلق القيمة للمؤسسة: يعتبر خلق وبناء القيمة هدفا أساسيا للمؤسسة، فهو الهدف الذي يعود على المساهمين بعوائد مرتفعة؛ وخلق فرص جديدة لأصحاب المصلحة، ويساعد على بقاء واستمرارية المؤسسة خاصة في الاوقات الاقتصادية الصعبة؛ خلق الشفافية: تمكن الشفافية الادارة من تحديد عمل المؤسسة؛ وماهي المخاطر التي تكتنفها؛ وما إذا كانت سياسات المؤسسة الحالية تتماشى وفق أهدافها الاستراتيجية خاصة اذا كانت المؤسسة كبيرة ولها عدة فروع عالمية. فالشفافية نافذة الإدارة، فكلما كانت هذه النافذة أفضل كلما كانت قدرة إدارة المؤسسة بشكل فعال.

وحسب (Padachi K and al (2016 فإن الحوكمة المؤسسية الجيدة تسهم في جذب الاستثمارات الأجنبية بشكل أسهل، كما أنها تولد اقتصادا سليما وسمعة حسنة تستفيد منها الأجيال القادمة، فهي تعتبر خطوة رئيسية لتعزيز ثقة السوق وتشجيع المزيد من التدفقات الاستثمارية، كما أنها تحسن أداء المؤسسات مع ضمان بقائها واستمراريتها¹. فقد لوحظ أن تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية له تأثير محتمل على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي، فعلى سبيل المثال، أدى ضعف اليات الحوكمة المؤسسية على المستوى الكلي إلى صدمات قوية في بعض الاقتصاديات الناشئة على غرار تايلاند وماليزيا وإندونيسيا، في حين أثر انهيار مؤسسات مثل إنرون وورلدكوم على المستوى الجزئي على الاقتصاد الأمريكي. لذا يجب الالتزام بالحوكمة المؤسسية في الأسواق المتقدمة والنامية بهدف خلق القيمة للمساهمين، وتحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة². والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-12): تأثيرات الحوكمة المؤسسية الجيدة



Source: Padachi K et al, Assessing Corporate Governance Practices of Mauritian Companies, Macrothink Institute, International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol 06, No 01, 2016, p 47.

يوضح الشكل السابق، أن الحوكمة الجيدة لها منظورين، منظور يهدف إلى دعم وتفعيل المؤسسة ومنظور يهتم بأصحاب المصلحة، وذلك بهدف خلق الاستقرار والنمو للمؤسسة بهدف كسب مزايا تنافسية وتقليل المخاطر، وكذا تعزيز ثقة المستثمرين.

¹ Padachi K et al, Assessing Corporate Governance Practices of Mauritian Companies, Macrothink Institute, International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol 06, No 01, 2016, p 46.

² Asogwa Ikenna Elias, Corporate Governance in Nigerian Banks: a Theoretical Review, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol 02, No 07, 2016, p 8.

كما أن للحوكمة مجموعة من الأبعاد، كل بعد منها يمثل ميزة وخاصة لها تهدف من ورائها إلى تحقيق¹:

- أ- **البعد الرقابي:** من خلال وضع اليات تنظم سير العمل بالمؤسسة، سواء داخلية كمجلس الادارة واللوائح التنظيمية، أو الخارجية كمكاتب المراجعة الخارجية ومفتشيه العمل؛
- ب- **البعد الأخلاقي:** وذلك بالالتزام بأخلاقيات العمل كالنزاهة والشفافية؛
- ت- **البعد الإستراتيجي:** يتمثل في وضع الخطط التي من شأنها تشجيع الابداع من اجل خلق القيمة للمساهمين او للمجتمع ككل؛
- ث- **البعد الافصاحي:** وذلك بضمان توافر جميع المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المحدد وبالدقة المطلوبة.

1-4. مبادئ الحوكمة في المؤسسات ونماذجها

1-4-1. مبادئ الحوكمة في المؤسسات

المقصود بمبادئ الحوكمة القواعد والنظم والإجراءات التي تعزز وتحسن حماية مصالح المسيرين والمساهمين في المؤسسة، وأصحاب المصلحة الأخرى المرتبطة بها². وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذا حظيت باهتمام مختلف الهيئات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، فتعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة الى أخرى، لكن أكثرها قبولا واهتماما وأسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 1999)³، والتي أعيد مراجعتها في عام 2004، وأصبحت هذه المبادئ تمثل المعايير الأكثر قبولا على الصعيد الدولي في هذا المجال، وكان منتدى الاستقرار المالي العالمي The Financial Stability Forum (FSF) قد اعتبرها واحدة من بين 12 من المعايير الرئيسة لسلامة النظام المالي. ونظرا لاختلاف البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية في الدول المختلفة فقد اختلفت أساليب الدول بتطبيق معايير الحوكمة، كما تباينت أساليب تطبيق هذه المعايير في القطاعات الاقتصادية المختلفة⁴. وتهدف مبادئ OECD بشكل عام إلى مساعدة واضعي السياسات على تقييم وتحسين الاطار القانوني والتنظيمي، والمؤسسي للحوكمة، وذلك بهدف دعم الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو المستدام والاستقرار المالي. ومن أجل ذلك يجب التأكيد على توفير الحوافز المناسبة للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين وكذلك الوسطاء الماليين ومقدمي الخدمات وذلك في إطار من الضوابط في هذا المجال⁵.

¹ غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص ص 19-20.

² أحلام معزي وزاهرة بني عامر، تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر"، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، مرجع سابق، ص 49.

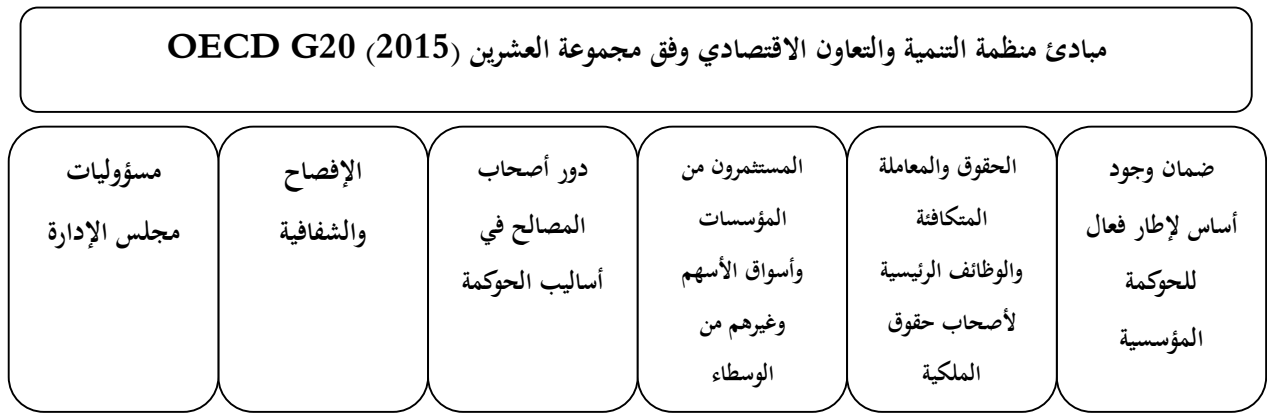
³ عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 07.

⁴ جهاد خليل الوزير، حوكمة الشركات وعلاقتها بالآزمات المالية مع إشارة إلى الإجراءات المتخذة لحوكمة الجهاز المصرفي الفلسطيني الكفيلة بمنع وقوع آزمات مالية، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر "تدقيق الحسابات: مسؤولية واتناء"، رام الله، فلسطين، 2012، ص 05.

⁵ إنحداد هيئات الأوراق المالية العربية، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، مبادئ OECD/G 20 للحوكمة، الإصدار رقم 11، 2015، ص 04.

وبعد الأزمة المالية التي ضربت الأسواق المالية منتصف 2007، والتي من أهم أسبابها الضعف في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية خاصة ما تعلق بالمكافآت والمخاطرة وممارسات المجالس¹، اجتمعت مجموعة (2015) OECD G20 لإعادة مناقشة مبادئ الحوكمة، وعقب هذا الاجتماع اعتمدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المبادئ الجديدة في 08 جويلية 2015، وبعدها قدمت المبادئ إلى وزراء المالية وحكام البنوك في مجموعة العشرين G20 في اجتماعهم المنعقد يومي 4 و5 سبتمبر بأنقرة بتركيا لإقرارها كمبادئ مشتركة ل OECD G20 والمقدمة لقادة G20 في نوفمبر 2015 للمصادق عليها، وتم المصادقة عليها واطلق عليها OECD G20². والمبادئ الجديدة حافظت في أغلبها على مبادئ (2004) OECD، وشمل التعديل المبدأ الثاني بضمه للمبدأ الثالث وإصدار مبدأ ثالث جديد، وهذه المبادئ موضحة في الشكل التالي:

الشكل (1-13): مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالب وفق:

OECD, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, Turkey, 2015.

أ. المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية³

يجب على إطار الحوكمة تعزيز وجود أسواق شفافة وعادلة، وتوزيع فعال للموارد، ويجب أن تكون متسقة مع سيادة القانون وتدعم الإشراف والإنفاذ الفعال.

1. ينبغي تطوير إطار الحوكمة للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وسلامة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين في السوق وتعزيز أسواق شفافة تعمل بكفاءة؛
2. يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة أن تكون متسقة مع سيادة القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ؛

¹ طيب عبد السلام ويومدين يوسف، اتفاقية بازل 3 كالية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 19، الجزائر، 2018، ص 98.

² OECD, **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, Turkey G20, 2015,, p 04.

³ إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، مرجع سابق، ص 04.

3. ينبغي أن يتم تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة؛
4. يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفعالة؛
- 5 يجب أن تتمتع السلطات التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية، ويجب أن تتخذ الإجراءات الرقابية في الوقت المناسب وبشفافية ووضوح؛
6. ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الترتيبات والاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

ب. المبدأ الثاني: الحقوق والمعاملة المتكافئة والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يحمي إطار الحوكمة المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.

يعتبر المساهم الطرف الذي يقدم أو يضحي بأمواله في سبيل الحصول على العائد المنتظر من هذا الاستثمار، وبما أنه الطرف الغائب في المؤسسة فقد جاءت الحوكمة وفقا لهذا المبدأ لحماية وتيسير ممارسة هذا الطرف لجميع حقوقه المتعددة، والتي تضمن الملكية الامنة للأسهم، وحق المساهم في الحصول على الإفصاح التام عن المعلومات وفق التصويت والمشاركة في قرارات أو بيع، أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج واصدار أسهم جديدة، إضافة إلى الارشادات التي تحدد مجموعة من الموضوعات الأخرى ذات الصلة بحماية قيمة المؤسسة¹. فحسب (OECD (2004):²

1. ينبغي معاملة جميع المساهمين حملة طبقة الأسهم معاملة متساوية؛

أ. في إطار أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لجميع المساهمين نفس الحقوق، وينبغي أن يتمكن جميع المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بشرائها. وينبغي ان تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير؛

ب. ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، او يتم إجراؤها لمصلحة كبار المساهمين اصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة لتعزيز الاصلاح؛

ت. ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتفق عليها مع المالك المستفيد من الأسهم؛

¹ بوفتح بلقاسم، دور التدقيق الخارجي في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- منطقة الجنوب الشرقي-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2017، ص 41-42.

² OECD, **Principles of Corporate Governance**, Arabic edition, Center for International Private Enterprise, Published by arrangement with the OECD, Paris, 2004, P 13.

- ث. ينبغي إلغاء جميع العراقيل التي تحول دون التصويت عبر الحدود؛
- ج. ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لجميع المساهمين ان يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات المتخذة إلى زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر لذلك؛
2. ينبغي منع التداول بين الداخلين والتداول الشخصي الصوري؛
3. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة أن يفحصوا مجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، او غير مباشر، أو بالنيابة من طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس المؤسسة بطريقة مباشرة.
- ت. المبدأ الثالث: المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء

يجب أن يضمن إطار الحوكمة توفر الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة.

1. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة استثمارية ان يفصحوا عن سياسات الحوكمة والتصويت الخاص بهم فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية؛
2. ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فائزي أصوات (أمناء) أو وفقا لتوجيهات المستفيد من ملكية الأسهم؛
3. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة استثمارية أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المهم في المصالح الذي قد تؤثر على ممارساتهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم؛
4. ينبغي أن يفرض إطار الحوكمة على المستشارين في مجال التصويت بالإنابة، والمحللين، والسماسرة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرهم، الذين يقدمون التحليلات والمشورة المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، الإفصاح والحد من التعارضات في المصلحة التي قد تؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورات؛
5. ينبغي منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق، وتنفيذ القواعد المطبقة؛
6. بالنسبة للمؤسسات المدرجة في ولاية قضائية غير الولاية القضائية التي تأسست فيها، ينبغي الإفصاح بشكل واضح عن القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة للحكومة، في حالة إدراج الأسهم في أكثر من سوق يجب أن تكون المعايير والإجراءات للاعتراف بمتطلبات الإدراج في الإدراج الأساسي شفافة وموثقة؛
7. ينبغي أن توفر أسواق الأوراق المالية اكتشاف عادل وفعال للأسعار كوسيلة للمساعدة على تشجيع الحوكمة الفعالة.¹

¹ G20/OECD, G20/OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE, Arabic Version, 2017, pp 30-35.

ث. المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب الحوكمة

ينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة.

1. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة وفق اتفاقيات متبادلة؛
2. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم،
3. ينبغي السماح بوضع اليات لتعزيز الاداء من أجل مشاركة العاملين؛
4. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحوكمة، يجب السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في القوت المناسب وبشكل منتظم؛
5. ينبغي لأصحاب المصالح، بمن فيهم الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من التواصل مع مجلس الإدارة لإبداء اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، ويجب عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك؛
6. ينبغي أن يستكمل إطار الحوكمة بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار اخر لتنفيذ حقوق الدائنين.¹

ج. المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة تحقق بالإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة الحوكمة.

تبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة للحوكمة والفهم السريع والدقيق لكافة البيانات الخاصة بالأمور المادية للمؤسسة، بما في ذلك الموقف المالي والأدائي بما يساعد المساهمين في ممارسة جميع حقوقهم في إطار منظم، حيث يعمل الإفصاح والشفافية على جذب رؤوس الأموال، وحماية حقوق المساهمين، وكذا زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة، كما لا يجب أن لا يقتصر الإفصاح على المعلومات الهامة فقط بل ينبغي ان يشمل النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة وأهدافها، وملكية الأسهم وحقوق التصويت، ومكافئات مجلس الإدارة، وهياكل وسياسات قواعد وقانون الحوكمة وطريقة تنفيذه². فالإفصاح والشفافية عنصران أساسيان في إطار حوكمة قوي، حيث أنهما يوفران الأساس لعملية اتخاذ مختلف القرارات من قبل المساهمين أصحاب المصلحة والمستثمرين المحتملين فيما يتعلق بتخصيص رأس المال ومعاملات المؤسسة ومراقبة الاداء³. ووجدت دراسة (Beeks& Brown (2006

¹ OECD, **op. cit.**, p 14.

² يوفاتح بلقاسم، مرجع سابق، ص ص 42-43.

³ Benjamin Fung, **The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance**, Universal Journal of Management 2(2), DOI: 10.13189/ujm.2014.020203, 2014, p 72.

أن المؤسسات التي تتمتع بحوكمة أفضل تجعلها تكشف عن المزيد من المعلومات، فيما تفتقر تلك المؤسسات ضعيفة في الإدارة إلى الإفصاح المالي أي افتقار إلى الشفافية والمساءلة والرقابة على المؤسسة¹.

د. المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن توفر ممارسات الحوكمة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة، وأن تكفل متابعة الإدارة من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه المؤسسة والمساهمين.

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف عن الاداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين التنافسة على المؤسسة. وحتى يمكن لمجلس الإدارة ان تفي بمسؤولياتها بشكل لازم يجب ان تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل. وتتضمن المسؤوليات الأخرى لمجلس الإدارة الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام المؤسسة باتباع القوانين بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة². حيث تتركز مسؤوليات مجلس الإدارة في:³

- المشاركة في تأسيس المؤسسة برؤية واضحة، الرسالة، والقيم؛
- وضع هيكل واستراتيجية المؤسسة؛
- العمل عن طريق تفويض السلطة و ممارسة مسؤولياته الإدارية؛
- العمل عن طريق ممارسة المساءلة أمام المساهمين ويكون مسؤولاً أمام أصحاب المصلحة المعنيين.

كما يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة باعتباره أداة أساسية في عملية الرقابة، فهو يمثل التقاطع بين المساهمين والمدراء، حيث يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بالعمل على مساءلة المدراء نيابة عن المساهمين عن مستوى الاداء ومدى بلوغ الأهداف المسطرة، وهذا السبب الرئيسي لإعطاء استقلالية كافية لمجلس الإدارة ليكون قادرا على إضفاء الشرعية على قدرته على مراقبة ومتابعة المدراء.⁴

تجد الإشارة أنه، أنه لا يوجد أسلوب موحد للحوكمة المؤسسية يمكن تطبيقه في مختلف الدول، وذلك نظرا لاختلاف طبيعة ونمط كل دولة سواء من الناحية الاقتصادية او من الناحية القانونية والاجتماعية وحتى الثقافية، إلا أن هناك مبادئ أساسية يمكن أن يستند إليها نظام الحوكمة، وهي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فهذه المبادئ يمكن الاستناد عليها من طرف مختلف الدول في إصدار الإرشادات والتشريعات الملائمة لها من خلال تبنيها بما يتناسب وأوضاعها الداخلية⁵. كما تعتبر المرجع الأساسي لمبادئ الحوكمة في البنوك الموضوعة من طرف لجنة بازل.

¹ Benjamin Fung, *op. cit*, p 73.

² مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 56.

³ Sumaira Jan & Mohi-ud-Din Sangmi, **The Role of Board of Directors in Corporate Governance**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-2, Issue-5, ISSN: 2454-1362, 2016, pp 710-711.

⁴ Wassila SAOUD & Kamel GASMI, **The Reality of Application of Corporate Governance in Algerian SMEs**, El-Bahith Review, N 17, Algérie, 2017, p 51.

⁵ عبدي نعيمة، مرجع سابق، ص 32.

فالمبادئ الصادرة عن منظمة (OECD) تمثل النواة الحقيقية لغرس وتبني قواعد وممارسات الحوكمة المؤسسية في جميع أشكال المؤسسات. لذا تعرضت هذه المبادئ لتعديل وتنقيح لمجارات الأحداث التي هزت كيان عديد المؤسسات العالمية، وكذا الأزمات المالية التي كان لها الاثر البالغ على الاقتصاديات العالمية والتي كان اخرها أزمة 2008. فهذه المبادئ ليست إلزامية التطبيق، لكن الالتزام بها بمثابة خطوة حقيقية لتحديد المسؤوليات والواجبات من خلال إحلال الإفصاح، المساءلة، المشاركة والعدالة.

1-4-2. نماذج الحوكمة المؤسسية

حسب الوزير (2007) ليس هناك نموذج موحد للحوكمة السليمة، فهي تختلف باختلاف الدول نظرا للفروق في البيئة الاقتصادية والقانونية وحتى الاجتماعية، كما أن نماذج الحوكمة يمكن أن تختلف داخل الدولة نفسها في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ووفقا للشكل القانوني للمؤسسات¹. وحسب دراسة (Merendino 2013) فإن الأدبيات تجمع على أن نماذج الحوكمة يمكن أن توضع وفق نموذجين هما النموذج الانجلو سكسون وهو الذي يعرف بالنموذج الخارجي والذي يحكمه النظام المالي للسوق، والنموذج الألماني الياباني والذي يعرف بالنموذج الداخلي، بالإضافة إلى النموذج اللاتيني أو الايطالي الفرنسي (المختلط) الذي يحمل سمات مشتركة من النموذجين السابقين². وعليه، سوف يتم التطرق للنماذج الثلاث.

أ. النموذج الأنجلو سكسون (النموذج الموجه بالأسواق)

يعتبر النموذج الانجلو سكسون نموذج تساهمي يقوم على أساس ملكية الأسهم من طرف عدد كبير من المساهمين هذا ما يؤدي الى تشتت ملكية المؤسسة الأمر الذي ينجم عنه صراع بين المساهمين والمديرين، وهو الأساس الذي تقوم عليه نظرية الوكالة.

فقد بينت بعض الدراسات³ أن هذا النموذج يطبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، بالإضافة الى استراليا، نيوزيلندا، كندا، جنوب إفريقيا، وبعض دول الكومنولث. حيث تتركز الملكية بالدرجة الأولى وفق هذا النموذج في صناديق التقاعد، الاستثمار، الأفراد، إذ يقوم بشكل أساسي على دور مجلس الإدارة الذي ينتخبه المالكين وفقا لموصفات محددة. فمجلس الإدارة هو المسؤول عن تعيين المديرين في المؤسسة اخذا بعين الاعتبار توافر الخبرة، التنوع المعرفي، الممارسة المهنية، باعتبار هؤلاء المديرين مسؤولين عن إدارة المؤسسة. لكن فيما يخص الية السوق فإن الإدارة بيد المؤسسات بالدرجة الأولى لتحقيق الملكية

¹ جهاد خليل الوزير، دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، مداخلة مقدمة الى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سلطة النقد الفلسطينية، فلسطين، 2007، ص 03.

² Alessandro Merendino, **Corporate Governance: A Critical Comparison among International Theories, Codes of Best Practices, and Empirical Research**, Journal of Management 3(6), Scientific & Academic Publishing. All Rights Reserved, Published online at <http://journal.sapub.org/mm>, 2013, p 305.

³ أنظر: عماد سليم الاغا، دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية "دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، غير منشورة، ص ص 51-52. أنظر: غلاي نسيمة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات- دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، أطروحة دكتوراه تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، غير منشورة، ص 71. أنظر: غري صياح واخرون، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الأول حول "الاتجاهات الحديثة في الأعمال"، عمان، الأردن، 2016، ص 12.

على المؤسسات ذات الاداء الضعيف. وعلى هذا الأساس فان هذا النموذج يركز على الاليات الخارجية للحوكمة المتمثلة في السوق المالية.

يقوم هذا النموذج على افتراض أن الحوكمة تعمل على حماية مصالح وتطلعات حملة الأسهم سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، حيث يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافهم وغاياتهم، وهم الفئة الوحيدة التي من شأنها التأثير على قرارات الإدارة وتوجيهها، فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال (المساهمين) ووظيفتها الأولى تعظيم ثروتهم، لذا فإن مقدار نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة. ويرتكز هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم مثل ربط المكافأة بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، معايير تشكيل مجلس الإدارة تتسم بالكفاءة. كما يمتاز هيكل الملكية بالتشتت وفق هذا النموذج، أي أنه موزع على عدد كبير من المساهمين، لذا تعمل القوانين والتشريعات على حماية أقلية المساهمين وضمان حقوقهم، كما أنها تحدد نسبة ملكية المستثمر في أسهم المؤسسات، وتمنع تجاوز ذلك.¹

ب. النموذج الألماني الياباني (نموذج الموجه بالشبكة)

نجد هذا النموذج في بعض الدول الأوربية على غرار ألمانيا، ودول شرق اسيا مثل اليابان وكوريا الجنوبية، حيث عملت هذه الدول على العمل وضع نظام مصرفي قوي من خلال دعم عمل البنوك وتسهيل عملها (قبول الودائع، منح القروض وعمليات الوساطة) وكذا سن القوانين والتشريعات خاصة المتعلقة بالأسواق المالية لجذب الاستثمارات الأمر الذي من شأنه تعزيز تنافسية المؤسسات.

السمة الرئيسة لهذا النموذج هو وجود مستثمرين كبار في الأسواق مثل البنوك والمؤسسات المالية الاخرى. ونظرا لقدرتهم على استثمار أموال كبيرة فهم مهتمين بالمشاركة في الحوكمة ودعمها بشكل تلقائي، وهذا من شأنه معالجة التسابق الحر الذي يتميز به النموذج الانجلو سكسون الذي ينجم عنه تشتت في الملكية. كما أن المستثمرين الكبار قادرين على الالتزام اتجاه المؤسسات وتسهيل الاستثمارات الطويلة الأجل، وكذا الاشراف على مراقبة المديرين الامر الذي يساعد في معالجة مشكلة أخرى للنموذج الانجلو سكسون وهو مشكل الوكالة². وتعتبر تجربتي ألمانيا واليابان في تطبيق الحوكمة هي من أرسى هذا النموذج. فوفق تجربة ألمانيا فإن الملكية تتركز في البنوك بشكل رئيسي، هذا يعني مشاركة الموظفين في مجلس الإدارة، حيث يقوم هذا الأخير بتعيين مجلس الإدارة التنفيذية الذي يتولى إدارة أعمال المؤسسة، فتكون الية السوق للسيطرة بيد البنوك أكثر من المؤسسات. أما التجربة اليابانية فتسعى الحوكمة المؤسسية إلى إنفاق كميات كبيرة من الطاقة والجهد للفوز بقلوب الناس وعقولهم، ويقوم البنك والمساهمين معا بتعيين مجلس الإدارة الذي قوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية للمؤسسة، التي بدورها تعين مدير الأقسام. فهذا النموذج بشكل عام،

¹ عماد سليم الاغا، مرجع سابق، ص 52.

² Gëzim TOSUNI, **The impact of corporate governance on the performance of financial institutions**, A Doctorate of Philosophy thesis in Economics, Staffordshire University for the award, UK, 2013, p 33.

تحتل فيه الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية مكانة هامة، خاصة الدور الذي تلعبه البنوك في التأثير على قرار المؤسسة من خلال مساهمتها الرئيسية في رأس أموال أغلب المؤسسات¹. حيث يتميز هذا النموذج ب:²

- مشاركة البنوك في الملكية (أحيانا تمتلك الأغلبية)؛
- مستوى الديون مرتفع، ونسبة الاستلاء على أسهم المؤسسات منخفض؛
- علاقة المؤسسات مع البنوك قوية؛
- المكافآت والأجور غير قائمة على الاداء؛
- انخفاض الحماية القانونية للمساهمين؛
- تركيز الملكية وشفافية المعلومات؛
- ازدواجية هيكل الإدارة.

كما يمتاز النموذج الألماني الياباني بعلاقته الوثيقة مع البنوك مما يعطي للوحدات الاقتصادية المتبينة لهذا النموذج حرية الوصول الى رأس المال بتكلفة أقل من نظيرتها المتبينة للنموذج الأنجلو سكسون، مما يعني أن المشاريع التي سوف ترفض الممول الأنجلو سكسون على أساس الربحية، سوف توافق على الممول الألماني الياباني.³

ت. النموذج اللاتيني (الهجين أو المختلط)

هذا النموذج هو نموذج وسيط أو مختلط يجمع بين النموذج الأنجلو سكسون والنموذج الألماني الياباني. وتعتبر فرنسا وإيطاليا وإسبانيا وبلغاريا من أشهر البلدان التي تطبق النموذج اللاتيني. حيث يعتبر حملة الأسهم هو الفئة ذات التأثير في هذا النموذج، لكن بطريقة مختلفة عن النموذج الأنجلو سكسون، إذ أنه يمكن لحملة الأسهم التأثير على مجالس إدارة المؤسسات، وتعديل تشكيل هذه المجالس، لكن بشرط إجماع 50% على الأقل من المساهمين⁴. فهو نظام يجمع بين رقابة الأسواق المالية والرقابة الممارسة من طرف البنوك⁵. كما تلعب الدولة دورا محوريا في فرض قواعد وممارسات نظام الحوكمة لكونها تمتلك نسبة من أسهم الشركات المتداولة في الأسواق المالية ما يعطيها صلاحية فرض الرقابة عليها⁶. إذ تستمد خصائص هذا النموذج حسب (Omri 2003) من الخصائص المفيدة والايجابية للنموذج الأنجلو سكسون والنموذج الألماني الياباني. حيث تتميز الملكية بفرنسا بتركز كبير وبناء

¹ غربي واخرون، مرجع سابق، ص 12.

² BELMEDJAHED Nouara Nawel & DOUAH Belkacem, Approche des systèmes de gouvernance d'entreprise au niveau des compagnies d'assurances, cas de CASH assurances et Alliance assurances, Revue Stratégie et Développement, Volume 09, N 15, Algérie, 2018, p 12.

³ ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، 2017، ص 57.

⁴ عماد سليم الاغا، مرجع سابق، ص 53-54.

⁵ Cherif LAHLOU, Gouvernance des entreprises- Actionnariat et performances, La revue de l'Économie & de Management, N° 07, Algérie, 2008, p 168.

⁶ Mokhefi Amine & bourouba Hadj, Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise, communication du COLLOQUE National "La gouvernance d'entreprise est un mécanisme pour réduire la corruption financière et administrative", Université de biskra, Alegria, 2012, p 15.

علاقات طويلة المدى مع المساهمين، أما إيطاليا فتمثل فيها نسبة الملكية 87 % حيث أن أول 200 مؤسسة إيطالية أغلبتها تعود إلى ملكية عائلية¹، وهو ما يدل على التركيز الكبير في الملكية لهذا النموذج. ويمتاز هذا النموذج بالخصائص التالية:²

- هيكل الإدارة أحادي/ مزدوج؛
- حماية حقوق أقليات المساهمين؛
- تأثير الموظفين في المؤسسة؛
- وجود ملكية الدولة والملكية العائلية والملكية الخاصة؛
- البنوك تمثل أهم المساهمين؛
- عمليات الاستحواذ قليلة (الاستحواذ على الملكية المؤسسات)؛
- سوق الأسهم صغير مقارنة بالنموذج الانجلو سكسون؛
- لا تستند المكافآت على الاداء؛
- الأطراف الفاعلة في مجلس الإدارة هم المساهمين والموظفين³.

تعتبر النماذج الحوكمة السابقة كأهم وأكثر النماذج وأساليب الحوكمة المطبقة في المنظمات والمؤسسات العالمية، لكن هذا لا يعني عدم وجود نماذج أخرى للحوكمة المؤسسية، بل هناك نماذج أخرى تطبقها الدول وفق خصوصية مؤسساتها وطبيعة نظامها الاقتصادي.

2. ممارسات الحوكمة في البنوك (حوكمة البنوك)

رغم نجاح الحوكمة المؤسسية في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، إلا أن مفهوم حوكمة البنوك لم يلقى القدر الكافي من الاهتمام في مختلف البحوث والدراسات الحالية. فقد بدأ الحديث عن مبادئ حوكمة البنوك بعد التطورات السريعة في الأسواق المالية وعمولة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، الأمر الذي نجم عنه ضغوط تنافسية بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية فحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها هذا ما يتطلب الابتكار المستمر لطرق التسيير والمخاطر وتحيين القوانين ونظم الإشراف بما يحفظ سلامة البنوك⁴. رغم هذه التطورات الكبيرة في مجال المال والأعمال وإدارة البنوك، إلا أن حوكمة البنوك في الدول النامية لازالت مغيبية وغامضة المعالم مقارنة بالحوكمة المؤسسية التي حظيت باهتمام خاص مؤخرا من طرف هذه الدول⁵.

¹ Abdelwahed OMRI, **Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes**, Revue française de gestion, CAIRN, 1 (no 142), 2003, p 90..

² BELMEDJAHED Nouara Nawel & DOUAH Belkacem, **op. cit**, p 13.

³ بوفتاح بلقاسم، مرجع سابق، ص 58.

⁴ تحريشي جمانة، مدى استفادة البنوك التجارية من تطبيق حوكمة البنوك "بنك أبو ظبي التجاري نموذجا"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 136.

⁵ Yunhong Hao et al, **op. cit**, p 195.

2-1. مدخل إلى حوكمة البنوك

يمكن تحليل البعد المصرفي لحوكمة البنوك من خلال وجهتي نظر متكاملتين، الأولى ترى أن الجهاز المصرفي في الاقتصاد العالمي المعاصر يعتبر مؤسسات مساهمة، وبالتالي فله دور الريادة في تبني اليات الحوكمة وصولاً لتحقيق أهدافها؛ أما وجهة النظر الثانية المكتملة فهي أن البنوك هي الرافد الأساسي لتمويل المؤسسات، وهي بالتالي المسؤولة بحكم النشاط التمويلي عن مراقبة المؤسسات لتطبيق ممارسات ومبادئ الحوكمة حفاظاً على حقوقها باسترجاع أموالها¹. ويعتبر اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ قرار الائتمان للعملاء هو المدخل الرئيسي لتحفيز البنوك على تبني مفاهيم الحوكمة، فتوافر حوكمة البنوك هو عامل مؤثر باتجاهين:²

- اعتبار حوكمة البنوك إحدى أركان القرار الائتماني، الأمر الذي يدفع المقترضين إلى التحلي بالممارسات السليمة لتسهيل الحصول على الائتمان؛
- أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه العملاء بالممارسات السليمة لحوكمة البنوك، بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة وأهميتها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة.

2-1-1. مفهوم حوكمة البنوك

يعتبر مفهوم حوكمة البنوك حسب بعض الدراسات مفهوماً حديثاً يختلف عن مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث يرون أن مفهوم حوكمة البنوك أشمل وأكثر صعوبة عند التطبيق من مفهومه في المؤسسات، وأبسط مثال على ذلك أن الحوكمة المؤسسية ونظرياتها تركز بشكل كبير على المساهمين إلا أنه هناك طرف فاعل لا يقل عن ذلك إن لم يكن أكثر أهمية من المساهمين بالنسبة للبنوك وهم المودعين³، إلا أن مفهوم حوكمة البنوك في معناه العام لا يخرج عن مفهوم الحوكمة المؤسسية حتى يذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية الحوكمة المؤسسية في البنوك⁴. حيث يعتبر (Marcinkowska (2012) ارتباط البنك بزبائنه ينتج عنه مشكلة الوكالة، هذه المشكلة تعتبر أكثر تعقيداً في البنوك بسبب عدم تناظر المعلومات ليس فقط بين الملاك والمدراء ولكن أيضاً بين الملاك والمقترضين والمودعين والمدراء والمشرفين، لذا فإن جميع هذه الأطراف ملزمة باليات حوكمة البنوك لتعزيز انضباط السوق والمراقبة الخاصة من طرف أجهزة الدولة وإشرافها⁵. وتجدر الإشارة هنا، أنه لا يوجد نموذج موحد لحوكمة البنوك قابل للتكيف مع جميع

¹ فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية "دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2008، غير منشورة، ص 49.

² البرود أم الحيز و دراوسي مسعود، دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، العدد 24، الجزائر، 2015، ص 67.

³ نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017، غير منشورة، ص 102.

Voir: Bouyahawi Nasare & Wandi Linda, **La gouvernance des institutions bancaires et financières islamiques: Quel rôle pour la banque centrale?**, communication du COLLOQUE 8^{ème} Forum International sur Le rôle de la gouvernance dans l'activation de la performance des institutions économiques, Université Hassiba Benbouali de Chlef, 2013, p 485.

⁴ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين، مرجع سابق، ص 29. وأنظر: نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 102.

⁵ Monika Marcinkowska, **CORPORATE GOVERNANCE IN BANKS: PROBLEMS AND REMEDIES**, Journal of Financial Assets and Investing, No. 02, 2012, p 48.

البنوك، وبالتالي الأنظمة الاشرافية تكون في البنوك الخاصة والعامة، المحلية والعالمية، والبنوك الاستثمارية بنفس الأولويات¹. ولتوضيح المفهوم أكثر، نورد التعاريف التالية:

حوكمة البنوك هي " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي"². ويرى (Crespi 2002) أن حوكمة البنوك على وجه التحديد "تمثل جميع الأساليب التي يستخدمها حملة الأسهم في البنك لإقناع المدراء على تعظيم ثروتهم"³.

وبشيء من التفصيل، يعرف بنك التسويات الدولية حوكمة البنوك على أنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حقوق المودعين". أما لجنة بازل للرقابة المصرفية فعرفت على أنها " الطريقة التي يتم بها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارات التنفيذية، التي تحدد الأساليب الخاصة بوضع أهداف واستراتيجيات البنوك وعملياتها اليومية والتي تحقق المساءلة أمام المساهمين وتراعي حقوق ومصالح الأطراف ذات العلاقة والقواعد والتعليمات الصادرة عن السلطة الرقابية وحماية مصالح المودعين وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظم قوية لإدارة المخاطر"⁴.

وتعرف على أنها "الطريقة التي يدار بها البنك من طرف الإدارة، والتي عادة تتمثل في مجموع النظم، والهياكل التنظيمية، والمعلومات المستخدمة في تحديد العلاقة فيما بين الهيئات المنظمة للبنوك والبنوك أنفسهم، فضلا عن الأساليب السليمة التي يستند إليها مجلس الإدارة في تسيير جميع العمليات المطبقة من طرف البنك، وتقوم الحوكمة بتعيين دور البنوك ومسؤولياتها وسلطاتها وحقوقها"⁵.

ويرى (Tunay& Yüksel 2017) أن حوكمة البنوك " تشير إلى العمليات واللوائح والإستراتيجيات التي توجهها الإدارة العليا للبنك"⁶.

وجاء في دراسة (Bilal& Twafik 2018) أن حوكمة البنوك "هي العمليات والهياكل المستخدمة لتوجيه وإدارة أعمال البنك من أجل تعزيز استقراره وتفعيل عملياته المحاسبية بهدف زيادة ثقة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين"⁷.

¹ Monika Marcinkowska, **op. cit**, p 49.

² غضبان حسام الدين ودريس نومان، أهمية المبادئ الإسلامية للحوكمة في تطوير العمل المصرفي الإسلامي، مؤلف جماعي لمحمود الشويات، مرجع سابق، ص 218.

³ Asogwa Ikenna Elias, **Corporate Governance in Nigerian Banks: a Theoretical Review**, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol 02, No 07, 2016, p 12.

⁴ قاسم محمد قاسم الجنيدى، أثر البات الحوكمة في ملاءة وموثوقية المعلومات المحاسبية عند تطبيق القيمة العادلة (دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية)، مجلة إدارة الأعمال للعلوم، المجلد 10، العدد 04، 2014، ص 20.

⁵ مزيمش أسماء وشريفي عمر، الحوكمة المصرفية كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر- دراسة ميدانية بمجموعة من البنوك والمؤسسات المالية بولاية سطيف-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، الجزائر، 2018، ص 210.

⁶ K. Batu Tunay& Serhat Yüksel, **The relationship between corporate governance and foreign ownership of the banks in in developing countries**, Contaduría y Administración, No 62, science direct, 2017, p 1628.

⁷ Zaroug Osman Bilal& Omar Igbal Twafik, **The Influence of Internal Auditing on Effective Corporate Governance in the Banking Sector in Oman**, European Scientific Journal, Vol.14, No.07, 2018, p 258.

وعرفها بنك المؤسسة العربية المصرفية (2018) بأنها " النظام الذي يوجه البنك ويدار به، والذي يهدف إلى تحديد الأهداف المؤسسية للبنك وتحقيقها، وإدارة العمليات بشكل آمن وحماية مصالح المودعين، والالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وكذا التزام البنك بالتشريعات وسياسات الداخلية"¹.

ومما سبق، نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم حوكمة البنوك يحدد في النقاط التالية على أنه:

- ❖ الطرق والأساليب التي تحدد عمل البنوك وتساهم في دعم استراتيجياتها وأهدافها؛
- ❖ الطريقة التي تعمل بها الإدارة ومجلس الإدارة على إدارة البنوك وسلامتها؛
- ❖ النظام الذي يحدد العلاقة بين السلطات الرقابية والإشرافية والبنك بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة؛
- ❖ النظام الذي يعمل على حماية المودعين والمساهمين وجميع أصحاب المصلحة من خلال تفعيل نظام إدارة المخاطر.

2-1-2. أهمية حوكمة البنوك

تبرز أهمية حوكمة البنوك في أن التطبيق الجيد لها يخفف من المخاطر التي تواجه البنوك، وبالتالي تساعد على الاستمرارية والمنافسة، وتحسن من قيمة أسهمها، وتؤثر إيجابياً على حجم تداولها². وتزايدت أهمية حوكمة البنوك نتيجة لاتجاه العديد من دول العالم إلى التحول إلى النظم الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة من النمو الاقتصادي. ودفع كبر حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف اليات الرقابة على تصرفات المدراء، وإلى وقوع كثير من البنوك في أزمات مالية، وهذا مادفع بالعالم للإهتمام بحوكمة البنوك نظراً لدورها وأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل³. فلا شك في أن تطبيق نظم ومبادئ الحوكمة في البنوك له أهمية أكبر من تطبيقها في غيرها من المؤسسات الأخرى؛ فإختيار بنك واحد سيؤثر على جميع البنوك في الدولة، وذلك نتيجة لعلاقات العمل فيما بينها. كما أن هناك آثار لعدم الالتزام بحوكمة البنوك تتعدى المساهمين والمودعين لتنعكس سلباً على القطاع المصرفي، مما يؤثر على استقرار الاقتصاد الوطني⁴.

فقد جاء في دراسة الوزير (2012) أن غياب حوكمة البنوك ينجم عنه تكلفة باهضة تتكبدتها اقتصاديات الدول نتيجة احتمال تعرضها لأزمات مصرفية، فهذا النوع من الأزمات هو الأكثر حدوثاً وتكراراً مقارنة بالأزمات المالية الأخرى. فعلى سبيل المثال بلغت تكاليف الأزمات التي حدثت في الفترة (1970-2006) حوالي 3.7% من إجمالي الناتج المحلي لاقتصاديات الدول المتقدمة وحوالي 11.5% من الأسواق الناشئة. أما الأزمة الأخيرة (2007-2009) فقد كلفت اقتصاديات الدول المتقدمة

¹ بنك المؤسسة العربية المصرفية، دليل الحوكمة المؤسسية، الطبعة الثامنة، الأردن، 2018، ص 06.

² امه علي الكردي، أثر خصائص حاكمية المؤسسة على التحفظ المحاسبي- دليل من البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، الأردن، 2017، ص 541.

³ أسامة محمد بيطار، دور المعايير المحاسبية الدولية في تعزيز الحوكمة المصرفية في سورية- دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة السورية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، غير منشورة، ص 21.

⁴ الطاهر محمد أحمد محمد حماد، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية (دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم 2013)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، غير منشورة، الفصل الثالث (بدون صفحة).

حوالي 5.9% من الناتج المحلي، و4.8% من إجمالي الناتج المحلي للاقتصاديات الأخرى. والجدول التالي يلخص تكلفة الازمات المصرفية (1970-2009):

الجدول (1-3): تكلفة الازمات المصرفية لاقتصاديات الدول

الأزمات	التكلفة المالية المباشرة	الزيادة في حجم المديونية	خسائر الناتج المحلي
نسبة إجمال الناتج المحلي (median)			
الأزمات القديمة (1970-2006)			
الاقتصاديات المتقدمة	3.7%	36.2%	32.9%
الاقتصاديات الناشئة	11.5%	12.7%	29.4%
جميع الاقتصاديات	10.0%	16.3%	19.5%
الأزمات الجديدة (2007-2009)			
الاقتصاديات المتقدمة	5.9%	25.1%	24.8%
الاقتصاديات الناشئة	4.8%	4.9%	4.7%
جميع الاقتصاديات	4.9%	23.9%	-

المصدر: جهاد خليل الوزير، حوكمة الشركات وعلاقتها بالازمات المالية مع إشارة إلى الإجراءات المتخذة لحوكمة الجهاز المصرفي الفلسطيني الكفيلة بمنع وقوع أزمات مالية، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر "تدقيق الحسابات: مسؤولية وانتماء"، رام الله، فلسطين، 2012، ص 07.

كما أكد الكثير من الخبراء أن الأزمة المالية الأخيرة لوحدها وبناء على المؤشرات والبيانات الاقتصادية كانت حادة جدا في الربع الأول ونهاية الربع الثالث وبداية الربع الرابع من عام 2008، حيث تصل بعض التقديرات لإجمالي الخسائر العالمية إلى 40 تريليون دولار وهو ما يعادل ثلث الناتج العالمي لعام 2008، ويتمثل الجزء الأكبر في خسائر الأسهم بـ 35 تريليون دولار، أما بقية الخسائر والتي بلغت 5 تريليون دولار كانت من نصيب المؤسسات الخاصة والعقارات، فقد بلغ عدد البنوك المفلسة في الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها حوالي 358 بنكا¹. فهذه الأزمة كشفت أهمية تعزيز آليات الحوكمة في البنوك، فلقد كان لمجلس إدارة البنوك دور كبير في الأزمة المصرفية والمالية، لذا بات اليوم تعزيز ممارسات الحوكمة القوية للحصول على أنظمة مصرفية فعالة، وهو أمر مهم لتحقيق مستوى عالي من الثقة في النظام المصرفي

ويرى بوعبيدة ويدو (2015) أن تزايد أهمية تفعيل وتطبيق حوكمة البنوك في البيئة المصرفية يرجع لسببين أساسيين هما:²

- أن القطاع المصرفي من أهم مكونات اقتصاديات الدول، ومن جهة أخرى فإن البنوك تعتبر أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب خصوصية تركيبة الملكية؛

¹ زير عياش وسناء العايب، إصلاحات النظام البنكي العالمي بعد الأزمة المالية العالمية- مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، الجزائر، 2016، ص 479.

² بوعبيدة شرفة ومحمد يدو، دور الحوكمة في معالجة المخاطر المصرفية، مجلة الإبداع، العدد 05، الجزائر، 2015، ص 252.

■ خضوع القطاع المصرفي على المستوى العالمي والمحلي لإجراءات رقابة تختلف عن باقي المؤسسات لجعل البنوك المحلية قادرة على مواجهة البنوك العالمية وذلك من خلال الالتزام بالمعايير الرقابية العالمية مثل بازل 2 وما حملته من ضرورة الالتزام بكفاية رأس المال ومتطلبات رقابية أهمها القدرة على مواجهة المخاطر سواء كانت مخاطر ائتمان أو سوق أو مخاطر تشغيلية.

وتعتبر الحوكمة البنوك أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام مصرفي آمن وفعال، فعلى الرغم من أن الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة ومؤشرات أداء البنوك (مثل الربحية)، إلا أنه من الثابت وجود علاقة عكسية واضحة بين جودة الحوكمة وحالات تعثر البنوك. كما أن الالتزام بمعايير الحوكمة الجيدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التالية:

- الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره؛
- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والحفاظة عليها؛
- حماية حقوق المودعين والمساهمين؛
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي؛
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام؛
- متطلب سابق لتطبيق المعايير والاتفاقات الدولية.¹

2-1-3. أهداف حوكمة البنوك

في البنوك، يجب النظر إلى الحوكمة على أنها حاجة أساسية للتسيير والتنظيم، الأمر الذي سوف يجعل عمل الإدارة يتسم بالمسؤولية والسلوك الحسن ما ينعكس إيجاباً على مصالح أصحاب المصلحة. لذا فإن الشفافية والمسؤولية تعتبران من الأهداف الرئيسية لحوكمة البنوك لتحقيق "الديمقراطية المؤسسية" وهي المشاركة الواسعة لأصحاب المصلحة². وجاء في دراسة حديثة ل Edelman (2012) بعنوان "trust barometer" أي "الثقة والارتياح" أن الخدمات المالية والمصرفية هما أقل القطاعات موثوقة، لذا تعتبر قواعد وممارسات حوكمة البنوك ضرورية لكسب ثقة الجمهور والحفاظ عليها³. فحسب لجنة بازل (2006) فإن تطبيق الحوكمة في البنوك ينجم عنه تحقيق بعض الأهداف التي لها أثر إيجابي على عملية تطوير أداء البنوك وهي:⁴

1. تحديد أهداف البنك بصورة واضحة؛
2. تشغيل العمليات اليومية في البنك حسب الأهداف الإستراتيجية؛
3. المحافظة على حقوق أصحاب المصلحة المعترف بها في البنك؛

¹ سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، الطبعة الأولى، فلسطين، 2009، ص 09.

² Monika Marcinkowska, *op. cit.*, p 49.

³ *Ibid.*, p 50.

⁴ الطاهر محمد أحمد محمد حماد، مرجع سابق، بدون صفحة.

4. تنفيذ عمليات البنك وفقا لعادات وتقاليد المجتمع، ووفقا للقوانين والتشريعات واللوائح المعمول بها في الدولة؛
5. حماية حقوق المودعين والمساهمين؛
6. وضع قيم وأخلاقيات العمل والمعايير المناسبة التي يتم استخدامها لضمان حقوق أصحاب المصلحة في البنك؛
7. تحديد استراتيجية واضحة تساهم في تحقيق أهداف البنك، ويتم عبرها قياس الأداء ومساهمة الأفراد في البنك؛
8. وجود الية تفاعل وتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين الداخليين والخارجيين؛
9. وجود نظم قوية للرقابة الداخلية، بما في ذلك وظائف المراجعة الداخلية والخارجية على أن تكون ذات استقلالية؛
10. مراقبة حالات تضارب المصالح وتدارك مخاطرها.

2-1-4. الإطار العام لحوكمة البنوك

يتكون إطار حوكمة البنوك من سبع مكونات أساسية تشمل الإفصاح الدقيق عن كافة الأمور الهامة المتصلة بالبنوك، وذلك فيما يتعلق بالأداء التشغيلي، والأداء المالي، والمركز المالي لها. والجوانب الأخرى المتصلة بمجلس الإدارة، والإدارة العليا وهي:¹

1. إدارة المخاطر والأداء: لها القدرة على معرفة الوقائع والأمور التي تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعتبر المسؤولة عن متابعة ومعرفة الأمور والأحداث وذلك من اجل التصدي للمخاطر المتوقعة؛
2. الشفافية: تعني الوضوح والدقة والنزاهة في إجراءات وتعليمات إدارة البنك وإبصال المعلومات إلى جميع الأطراف ذات الصلة بشكل كامل وصحيح؛
3. المراقبة: تقوم لجان التدقيق بمراقبة الأعمال من خلال توفر البيئة المناسبة وحققهم في متابعة التقارير، والتأكد من تنفيذ التوصيات والمقترحات الواردة في التقارير من خلال الإدارة وذلك لتقليل المخاطر؛ وحماية الاستثمارات؛
4. الاستقلالية: تعمل على تقليل التضارب في المصالح من خلال استقلالية اللجان ومجالس الإدارة ومدققي الحسابات؛
5. السلوك الأخلاقي: يجب على البنك أن يتمتع بقيم وأخلاق ذات مستوى عالي من السلوك المثالي؛
6. الإبلاغ المالي: يتعلق بالتقارير المالية؛ تقارير التدقيق الداخلي والخارجي؛ إدارة المخاطر؛ الموازنة التقديرية؛ وكافة السياسات المالية المتبعة؛
7. القانون والعدالة: تعني الاعتراف بحقوق كافة الأطراف ذات المصلحة وكذلك مصالح الأقلية.

2-2. الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك

تتفق العديد من الدراسات أن فعالية نظام حوكمة البنوك يقوم على أساس طرفين هما: الفاعلين الأساسيين الدخيلين والفاعلين الأساسيين الخارجيين، ودرجة التكامل بينهما.

¹ نعام سليمان عيد حداد، دور الحاكمة المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، غير منشورة، ص ص 19-20.

2-2-1. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين¹

- **المساهمون:** لهم دور هام في مراقبة أداء المؤسسات بشكل عام فيمكأنهم التأثير على تحديد توجيهات البنك؛
- **مجلس الإدارة:** بغرض تفعيل نظام حوكمة البنوك على مجلس الإدارة أن يحقق توازنا عاليا وفعالا بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بمرونة، فيعمل على وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك؛
- **الإدارة التنفيذية:** يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك، بما يتوافق مع السياسات التي سطرها مجلس الإدارة؛
- **المراجعين الداخليين:** تتمثل مهمتهم الرئيسية في إعداد التقارير المالية، والمراجعة الداخلية، والمحافظة على تطبيق القوانين واللوائح، إضافة إلى التوجيه والإرشاد. كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كلجان المرتبات والمكافآت ولجنة التعيينات، ولجنة إدارة المخاطر.

فضلا عن ما تقدم، يرى مشكور وعبد (2016) أن هناك عاملان آخرا يتأثران ويؤثرون على عملية تطبيق الحوكمة وهما:²

- **الظروف البيئية:** تتمثل في مجموعة من التغيرات البيئية من خلال إحلال المساهمين أو أعضاء مجلس الإدارة أو أصحاب المصلحة وإدخال مساهمين وأعضاء مجلس إدارة وأصحاب مصلحة جدد؛
- **مكافحة الفساد:** تتمثل في مجموعة من الإصلاحات المالية أو الاجتماعية التي يجريها مجلس الإدارة أو المساهمين أو أصحاب المصلحة الآخرين من أجل الحد أو القضاء على الفساد في البنك.

2-2-2. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

أ. **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصري، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي. وفي هذا الصدد، وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين

¹ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، مرجع سابق، ص 151.

² سعود جايد مشكور وحيد عباس عبد، علاقة نظام الحوكمة بجودة التدقيق وأثرها في مكافحة الفساد المالي والإداري (دراسة عملية في عينة مختارة من المدققين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 24، العراق، 2016، ص 10.

المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والإحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتتبية والميدانية.¹

ب. دور العامة: وتقسّم إلى:²

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

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

وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال؛

ويمكن للعامة بالمفهوم الواسع للإعلام، المحللين الماليين، الدائنين الثانويين، مكاتب تقييم الجدارة الائتمانية وصناديق تامين الودائع، الوكلاء من ذوي السمعة، المحاسبين أن يقوموا بدور فاعل في إدارة المخاطر، من خلال ممارسة ضغوط على البنوك للإفصاح عن المعلومات، وتحسين الأداء ومراعاة مصالح الأطراف الخارجية.³

ومما سبق، يتضح أن حوكمة البنوك نظام شامل يتسم بالتعقيد، ويتطلب إنجاحه التكامل بين الفاعلين الداخليين والخارجيين. فطبيعة عمل البنوك تتسم بالحساسية نظرا لإرتفاع درجات المخاطرة فيها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، لذا يعتبر تحسين قواعد وممارسات حوكمة البنوك مطلباً تخطى مشكل الوكالة (العلاقة بين المسير والمالك) ليشمل لجميع أصحاب المصلحة بما فيهم المساهمين، المودعين، المقرضون، مجلس الإدارة، وعملاء البنك، شركات التأمين ووسائل الإعلام، وذلك من خلال الالتزام بمبادئ واليات حوكمة البنوك، لكن تطبيق مفهوم حوكمة البنوك يتطلب وجود مجموعة من المقومات والعناصر التي تتطلب إنجاحه.

2-3. الإطار المؤسسي لحوكمة بنوك فعالة

تتفق دراستي⁴ بيطار (2015) وشريف حامد على أن تطبيق الحوكمة يتطلب مجموعة من المقومات والعناصر والمؤسسات والتشريعات لكي يكون للحوكمة أثر ملموس وهذه العناصر بمثابة الإطار المؤسسي لحوكمة البنوك وتمثل في:

أ. **حقوق الملكية:** حيث يجب تحديد الملكية بشكل دقيق وتحديد التشريعات والمعايير اللازمة التي تعطي المؤسسات

والشركات الشخصية القانونية المعترف بها والمستقلة عن أصحابها؛

¹ حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص 83.

² حبار عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 83.

³ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 111.

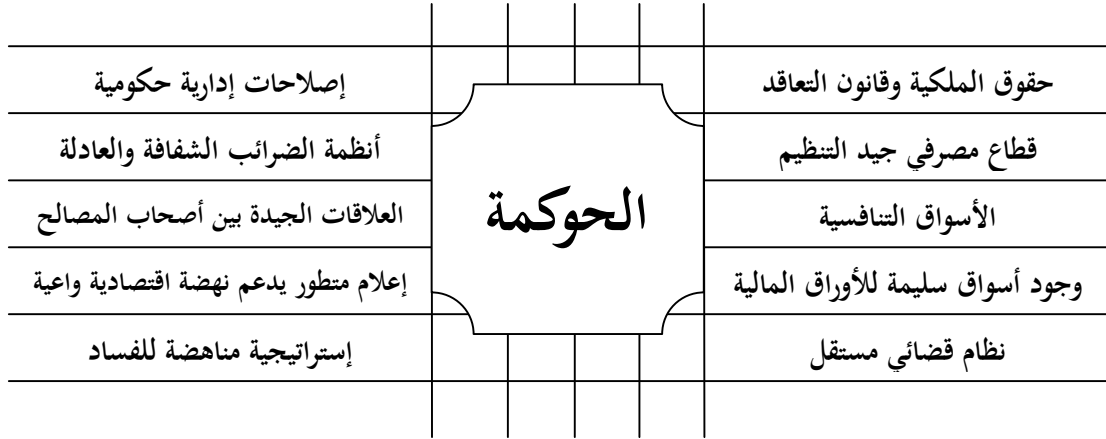
⁴ أسامة محمد بيطار، مرجع سابق، ص 46-47. وأنظر: وفاء عبد العزيز شريف حامد، حوكمة المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى جائزة الأمير محمد بن فيصل، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف - الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة، ص ص : 47 - 48 - 49.

- ب. **قانون العقود:** لا بد من وجود لوائح وتشريعات تضمن سلامة العقود ونفاذها، وأن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين، وأصحاب الأعمال وغيرهم؛
- ت. **قطاع مصرفي جيد التنظيم:** إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الدعائم الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها؛
- ث. **آليات الخروج من الاستثمار، الإفلاس ونزع الملكية:** يعتبر وجود تشريع يضع اليات المؤسسة للخروج من الاستثمار وتحقيق تصفية عادلة ومتساوية أمرا أساسيا، حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما؛
- ج. **وجود أسواق سليمة للأوراق المالية:** يتطلب كفاءة سوق الأوراق المالية وجود قوانين تتحكم بكيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق وغيرهم؛
- ح. **أسواق المنافسة:** إن وجود الأسواق التنافسية يعتبر أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات والتي ترغمها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية؛
- خ. **إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية ونظم ضريبية واضحة:** هذه الإجراءات تعتبر أساسية إلى جانب نظام ضريبي يتسم بالوضوح والبساطة والدقة، إضافة إلى ضرورة أن تتطلب القوانين واللوائح الضريبية قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية ويجب تنفيذه بفاعلية وفي الوقت المحدد؛
- د. **أنظمة الضرائب الشفافة والعدالة:** لا بد من إصلاح أنظمة ضرائب حتى تكون عادلة وبسيطة وبالتالي لا بد من القضاء على الإجراءات المعقدة والتي توسع أحيانا الفساد؛ كما يجب أن تتضمن القوانين ولوائح الضرائب الإفصاح الكافي في الوقت المناسب عن المعلومات المالية وأن تطبق هذه القوانين واللوائح بدقة وفاعلية؛
- ذ. **نظام قضائي مستقل:** يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بكفاءة أحد أهم مؤسسات الاقتصاد التنافسي المتجه نحو السوق؛ ويمكن تحسين كفاءة النظام القضائي بتوفير الموارد المالية والفنية والإعداد الجيد للموارد البشرية؛ كما يجب على هذا النظام أن يكون لديه القدرة على محاربة
- ر. **إستراتيجية مناهضة للفساد:** يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينهما ومحاولة اتباع دستور منظمة الشفافية الدولية وكذلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛
- ز. **إعلام متطور يدعم نهضة اقتصادية واعدة:** الإعلام يدعم ثقافة الحوكمة ويدعم الركائز الأخلاقية في العمل؛ لذا يجب من توافر رقابة واعية لأداء المدراء وتوفي المعلومات التي يحتاجها المستثمرون والدائنون والعمال؛ كما يعتبر وجود الصحافة القوية الواسعة الإطلاع أساسا بالنسبة لصغار المستثمرين أصحاب العمل؛

س. العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح تفيد المؤسسات: إن تأثير مراعاة النزاهة والعدالة وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة يعطي المؤسسات ميزة تنافسية؛ كما أن الاهتمام والرياح يشيان جنباً إلى جنب مع الاستخدام الرشيد لرأس المال.

الشكل التالي، يجمع جميع مقومات وعناصر الإطار المؤسسي لحوكمة فعالة في البنوك:

الشكل (1-14): الإطار المؤسسي لحوكمة فعالة في البنوك



المصدر: وفاء عبد العزيز شريف حامد، حوكمة المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى جائزة الأمير محمد بن فيصل، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف - الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة، غير منشورة، ص 49.

إن طبيعة عمل البنوك تحتم العمل على تحقيق التكامل بين مقومات وعناصر الإطار المؤسسي للحوكمة لإنجاح تطبيق نظام حوكمة البنوك، وبالتالي تحسين أداء عمل البنوك. فاليوم أصبحت حوكمة البنوك مطلباً أساسياً وجب بلوغها من خلال تعزيز القوانين والتشريعات والتنظيمات الخارجية من جهة، وتحسين التنظيم والسير الداخلي ومكافحة الفساد الإداري والمالي والمحاسبي من جهة أخرى.

4-2. حوكمة البنوك: المبادئ والآليات

تعتبر مبادئ وآليات الحوكمة في البنوك هي الممارسات الفعلية والحقيقية والصحيحة لتعزيز الحوكمة كمفهوم لضبط العلاقات بين مختلف الأطراف وتحسين مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة في البنوك.

1-4-2. مبادئ حوكمة البنوك

نظراً لأهمية البنوك كوسيط مالي في الاقتصاد، وكذا طبيعة عملها التي تتسم بالحساسية تجاه الالتزام بالحوكمة الفعالة، وحاجة البنوك بشكل عام إلى ضمان مدخراتها وحمايتها وتقليل المخاطر والحد منها أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي سنة 1999 دليلاً لمساعدة البنوك لتبني مبادئ الحوكمة الجيدة، وقد تم استلهام هذا الدليل من مبادئ (1999) OECD. وفي ضوء الأحداث

العالمية التي جعلت الحوكمة المؤسسية تطفو الى السطح بسبب الانهيارات الكبيرة لعديد الشركات العالمية وكذا الازمات المالية الدولية، قامت (2004) OECD بإصدار نسخة معدلة مواكبة لتك الاحداث لضمان التطبيق الجيد للحوكمة، واعترافاً بأن هذا التعديل من شأنه مساعدة البنوك في ضمان الالتزام بالحوكمة الجيدة، قامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بمراجعة مبادئها وقد تم اعتماد الدليل الجديد (المبادئ الجديدة) في فبراير 2006¹ حيث أخذت بعين الاعتبار في هذه المراجعة حجم البنوك والمخاطر التي تواجهها وأصبحت هذه المبادئ قابلة للتطبيق حتى في الدول التي لم تلتزم باتفاقية بازل الثانية. وفي جويلية 2015 تم مراجعتها وتعديلها من جديد بإصدار نسخة جديدة تحت عنوان "المبادئ التوجيهية للحوكمة المؤسسية للبنوك"² والتي جاء فيها ثلاثة عشر مبدأ هي:³

- أ. **المبدأ 1- المسؤوليات العامة للمجلس:** يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للبنك وإطار الحوكمة وثقافة المؤسسة والإشراف على تنفيذها؛
- ب. **المبدأ 2- مؤهلات المجلس وتكوينه:** ينبغي أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين، فردياً وجماعياً، لمناصبهم. ويجب أن يفهموا دورهم الأساسي في الرقابة وفي الحوكمة وأن يكونوا قادرين على ممارسة حكم سليم وموضوعي لشؤون البنك؛
- ت. **المبدأ 3- هيكل المجلس وممارساته:** يجب على المجلس أن يحدد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله، وأن يضع الوسائل الكفيلة بإتباع هذه الممارسات وأن يستعرضها دورياً من أجل أن يحافظ على فعاليتها باستمرار؛
- ث. **المبدأ 4- الإدارة العليا:** تحت إدارة وإشراف مجلس الإدارة، يتعين على الإدارة العليا أن تقوم بتنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تتماشى مع إستراتيجية الأعمال، مدى تقبل المخاطر، المكافآت والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل مجلس الإدارة؛
- ج. **المبدأ 5- حوكمة هياكل المجموعة:** في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس الإدارة المؤسسة الأم المسؤولية الكاملة عن المجموعة ويضمن إنشاء وتشغيل إطار حوكمة واضح وملائم لهيكل وأنشطة ومخاطر المجموعة وكياناتها، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للمجموعة المصرفية والمخاطر التي تشكلها؛
- ح. **المبدأ 6- وظيفة إدارة المخاطر:** يجب على البنوك أن يكون لديها وظيفة مستقلة وفعالة لإدارة المخاطر، تحت إدارة مسؤول تسيير المخاطر، مع منحه مكانة لائقة، استقلالية، موارد وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة؛
- خ. **المبدأ 7- تحديد المخاطر ورصدها والتحكم فيها:** ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها بصفة دورية ومستمرة على مستوى البنك والكيانات الفردية. إن تطور البنية التحتية لإدارة المخاطر والبنية التحتية للرقابة الداخلية يجب أن يواكب التغيرات التي تطرأ على مخاطر البنك، مظاهر الخطر الخارجية وعلى المشهد الخارجي للمخاطر والممارسات الخاصة بالصناعة المصرفية؛

¹ فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، غير منشورة، 2008، ص 36.

² طيبيل عبد السلام وبومدين يوسف، مرجع سابق، ص 100.

³ المرجع نفسه، ص 100 - 101.

- د. **المبدأ 8- الاتصال حول المخاطر:** إطار فعال لحوكمة المخاطر يتطلب اتصالاً قوياً داخل البنك حول المخاطر، سواء على مستوى كامل المؤسسة أو من خلال التقارير التي ترفع إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا؛
- ر. **المبدأ 9- الامتثال:** إن مجلس إدارة البنك مسؤول عن الإشراف على تسيير مخاطر الامتثال في البنك. يجب على مجلس الإدارة أن ينشئ وظيفة الامتثال والموافقة على سياسات وإجراءات البنك لتحديد، تقييم، مراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن الامتثال؛
- ز. **المبدأ 10- المراجعة الداخلية:** ينبغي أن توفر وظيفة المراجعة ضماناً مستقلاً للمجلس وأن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز تطبيق الحوكمة الفعالة وضمان سلامة البنك على المدى الطويل؛
- س. **المبدأ 11- التعويض:** ينبغي أن يدعم هيكل المكافآت والحوافز في البنك حوكمة البنوك السليمة وإدارة المخاطر؛
- ش. **المبدأ 12- الإفصاح والشفافية:** يجب أن تكون حوكمة البنوك شفافة بشكل كافٍ لمساهميها، المودعين، وأصحاب المصلحة الآخرين المعنيين والفاعلين في السوق؛
- ص. **المبدأ 13- دور المشرفين:** ينبغي على المشرفين تقديم التوجيه والإشراف على الحوكمة في البنوك، وذلك من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع المجالس والإدارة العليا. يجب أيضاً أن يجلبوا التحسينات والإجراءات التصحيحية عند الضرورة، ويجب أن يتقاسموا المعلومات حول حوكمة البنوك مع المشرفين الآخرين.

2-4-2. آليات* حوكمة البنوك

تعتبر الحوكمة الأداة الملموسة لممارسات الحوكمة في البنوك، وتتمثل في الأدوات التي تمكن من تحقيق مبادئ حوكمة البنوك وطرق وأساليب تفعيلها بشكل يتماشى وأهداف البنوك والرقابة عليها.

فآليات حوكمة البنوك بمثابة مجموعة من الممارسات التي يتم الاستشارة بها في تطبيق مبادئ الحوكمة، إذ تعمل آليات حوكمة البنوك إلى حماية وضمان حقوق كل المساهمين، وجميع أصحاب المصلحة الآخرين المرتبطين بأنشطة البنك عن طريق تفعيل الرقابة والسيطرة على أداء الإدارة، ومتابعة الالتزام بالضوابط التي تحكم أداء مراقب الحسابات¹. ويرى Donnelly and Mulcahy (2008) على أنها "مجموعة من الآليات الرقابية التي وضعت خصيصاً لرصد ومتابعة قرارات الإدارة، وضمان تشغيل المؤسسة بكفاءة نيابة عن أصحاب المصلحة"². وعرفها الجزراوي وخضير (2014) على أنها "مجموعة الممارسات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة التي تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم و جميع أصحاب المصلحة، والتي تضمن للمؤسسة إدارة سليمة ومستقرة وبقاءها في بيئة الأعمال"³.

* الآليات حسب قاموس القارئ تعني الأجزاء العاملة في الآلة وأعضائها قاموس المورد القريب معنى أكثر دقة وشمولية مفاده بأنها طبيعة تركيب الأجزاء في الآلة ما، وحسب Oxford (2005) هي أسلوب أو نظام الغرض منه تحقيق أمر ما. للمزيد أنظر: غانم رزوقي وعمار جبار موسى، مدى توافر الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، العراق، 2015، ص 121.

¹ عماد صبيح الصفار وسهاد صبيح الصفار، مجالات تكامل مبادئ حوكمة المصارف مع بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 109، العراق، 2014، ص 2014.

² Mohammad Jizi, **HOW BANKS' INTERNAL GOVERNANCE MECHANISMS INFLUENCE RISK REPORTING**, Journal of Corporate Ownership & Control, Vol 12, No 3, Spring, 2015, p 56.

³ إبراهيم محمد علي الجزراوي وبشرى فاضل خضير، تقويم حوكمة الشركات والياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية بحث تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40، العراق، 2014، ص 266.

إن الهدف من آليات الحوكمة هو دفع المديرين نحو تعظيم قيمة المنشأة من خلال تحسين الاداء المالي للمؤسسة¹. فتوافر الآليات يضمن إدارة صحيحة ومنتظمة للبنوك وتجنبها الآثار السلبية لسوء الإدارة التقنية والمعنوية وتعتبر واحدة من المتطلبات الأساسية والمهمة والحاسمة لضمان جودة حوكمة البنوك². وتختلف آليات الحوكمة باختلاف الباحثين إما بسبب القوانين والتشريعات التي تختلف من بلد إلى آخر؛ أو طبيعة عمل المؤسسات (مالية، إقتصادية، بنكية، خدماتية)، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1-4): آليات الحوكمة من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث	الآليات
Jensen (1993)	1. أسواق رأس المال؛ 2. النظم القانونية والتشريعية والسياسية؛ 3. أسواق المنتجات والوساطة التجارية؛ 4. نظم الرقابة الداخلية والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة.
Shlifer&Vshny (1997)	1. عقود الحوافز؛ 2. الحماية القانونية للمستثمرين ضد التصرفات الشخصية للإدارة؛ 3. الملكية بواسطة كبار المساهمين
Denis (2001)	1. الآليات القانونية والتنظيمية؛ 2. آليات الرقابة الداخلية؛ 3. آليات الرقابة الخارجية؛ 4. المنافسة السوقية لمنتجات المؤسسة.
Denis& Mcconnell (2003)	1. الآليات الداخلية
	2. الآليات الخارجية
Gillan (2006)	• هيكل الملكية؛ • مجلس الإدارة.
	• مجلس الإدارة؛ • حوافز الإدارة؛ • هيكل رأس المال؛ • القانون الأساسي، اللائحة الأساسية؛ • الآليات الداخلية للرقابة.
	• الخدمات القانونية والمالية والمحاسبية؛ • القوانين والتشريعات المعمول بها؛ • الأسواق (وتحتوي على: سوق منتجات المؤسسة، سوق العمل، السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات)؛ • المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها؛ • الجهات الخارجية للإشراف و الرقابة.

المصدر: نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، غير منشورة، ص ص 61-62.

¹ إنتصار حسين على عبد الله، لجان المراجعة في ظل جوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016، غير منشورة، ص 84.

² حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 107.

يوضح الجدول السابق ، اليات الحوكمة التي تختلف من باحث إلى آخر، لكن هناك العديد من الدراسات التي تتفق مع دراستي (2003) Denis & Mcconnell و (2006) Gillan في تصنيف اليات الحوكمة إلى اليات داخلية واليات خارجية، وهو التصنيف الذي سوف نعلمه في دراستنا من خلال التركيز على أهم هذه الآليات.

1. الآليات الداخلية:

هي الآليات التي ترتبط بأداء البنك سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ولها علاقة مباشرة بعملية تحسين الإفصاح والرقابة ودعم إدارة المخاطر، وهذه الآليات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أهم هذه الآليات الداخلية:

أ. مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة، فالوظيفة الرئيسة لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف التي تنشأ من الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار¹. فحسب دراسة (2014) Yousif and al هناك إجماع في الدراسات السابقة أنما مجلس الإدارة هو أحد المكونات الأساسية والديناميكية للجودة الشاملة لآليات الحوكمة المؤسسية التي تشرف على سلوك أعمال المؤسسات بشكل سليم بهدف تخفيض مشكل الوكالة. وتحقق فعالية مجلس الإدارة بناء على الخبرة والكفاءة المكون له². وأكدت دراسة (2010) Ramly and Abdul Rashid أن قيمة مساهمات مجلس الإدارة قيمة غير واضحة بالتحديد، لذا هي في الواقع مسألة نقاش واسع في مجال الحوكمة، فدراسة مجلس الإدارة في هذا المجال تشمل جانبين: الأول هو تكوين وتركيبه المجلس، أما الثانية فهي اللجان المنبثقة عنه³. وعليه، سوف يتم التطرق إلى مجلس الإدارة وفق هذين الجانبين.

1. تعريف مجلس الإدارة:

عرف معجم المصطلحات الإدارية مجلس الإدارة بأنه "الإدارة العليا المسؤولة عن وضع استراتيجيات وخطط المؤسسة وتحقيق نتائج أعمالها، ويتكون عادة من أعضاء من داخل المؤسسة ومن خارجها، ونظرا لوجوده في قمة الهرم التنظيمي للشركة فإن بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم"⁴. فهو عبارة عن مجموعة الأفراد المنتخبين من قبل المساهمين في المؤسسة وتكمن مسؤوليته في العمل لمصلحة المساهمين من خلال مراقبة أداء الإدارة التنفيذية فيها⁵.

¹ محمد عبد ربه أبو بركة، أثر تطبيق حوكمة الشركات على السيولة النقدية - دراسة تطبيقية على الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، غير منشورة، ص 70.

² Yousif Alabdullah and al, **Corporate Governance Mechanisms and Jordanian Companies' Financial Performance**, *Asian Social Science*, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 10, No.22, 2014, p 250.

³ Zulkuffly Ramly and Hafiz Majdi Abdul Rashid, **Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective**, *African Journal of Business Management*, Vol. 04, No.11, 2010, p 2200.

⁴ حرفوش أنيسة، دور كفاءة مجلس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات في تحسين جودة الأرباح المحاسبية - دراسة قياسية على شركات قطاع إنتاج الأغذية المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مجلة الميدان، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 269.

⁵ لاي محمد حافظ، مدى توفير متطلبات الحوكمة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الحكومية للحد من الفساد الإداري والمالي - دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 17، العراق، 2017، ص 216.

ويعد مجلس الإدارة المسؤول الأول عن حوكمة البنوك فهو المخول بإلزام الإدارة العليا بالتقيد بالممارسات السليمة الامنة اضافة إلى إلزامها بالتقيد بالقوانين والتشريعات والمتطلبات الإشرافية وسلطة الإشراف على مدى فاعلية الحوكمة في البنك وإجراء التغييرات الضرورية في إطارها المؤسسي¹. ويعرف مجلس الإدارة من منظور الحوكمة ب:²

حسب نظرية المشاركة للحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة كأداة لتسهيل خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة حيث يتدخل كهيئة هرمية والذي يكون دورها كحكّم في تقاسم الأرباح وكذلك تشجيع العمل الجماعي؛

حسب النظرية الإستراتيجية للحوكمة: يعتبر مجلس الإدارة كأداة معرفية تساعد على خلق المهارات، ومنه يتعين على مجلس الإدارة تسهيل تنمية المهارات والمساعدة في بناء خيارات إستراتيجية جديدة؛

حسب نظرية العقود المالية للحوكمة: يتدخل مجلس الإدارة لتحفيز المسيرين ليتمتعوا بالكفاءة سواء بنظام المكافآت أو بالتهديد بالعزل، ويكون هذا الدور منخفض في المؤسسات التي رأس مالها تهيمن عليه عائلة المسير.

ويرى (Fama and Jensen (1983) أن تكوين مجلس الإدارة يعتبر عاملاً حاسماً لمدى فعالية المجلس في ممارسة الرقابة المناسبة على الأنشطة الإدارية ومراعاة المصالح الإدارية مع مصالح المالكين³. كما يعتبر الية مفضلة وفعالة لتقليل مشكل فصل الإدارة عن الملكية في المؤسسات الحديثة، حيث يتحكم مجلس الإدارة في تنظيم وتسيير شؤون البنك بهدف التحقق من الوثوقية المالية، والتحقق من الامتثال للوائح والقوانين⁴.

2. خصائص مجلس الإدارة:

تتوقف فعالية مجلس الإدارة على مدى تنوع خصائصه، ولعل أبرز هذه الخصائص حسب دراسة عرفة ومليحي (2015)⁵ هي:

حجم مجلس الإدارة؛ الجمع بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي؛ استقلالية مجلس الإدارة.

حجم مجلس الإدارة:

إن حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل مباشر على جودة المداولات بين الأعضاء، وكذا اتخاذ أفضل القرارات، فهو مهم للغاية لتحقيق فعالية مجلس الإدارة وتحسين الأداء، فطبيعة حجم المجلس أمر مهم جدا قد يضر بمصالح المؤسسات إن لم يتم تحديده بعناية، لذا يعتبر الحجم المثالي لمجلس الإدارة محل جدل في أدبيات الحوكمة⁶. حيث يرى Jensen (1993) and

¹ صادق راشد الشمري، الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، العراق، 2012، ص 93.

² بركات سارة ورجال إيمان، مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 02، العدد 12، الجزائر، 2017، ص 604.

³ Research paper, **Corporate Governance: Board of Directors' Independence in Emerging Economies**, European Journal of Applied Business Management, EJABM, Vol 01, No 02, 2015, p 171.

⁴ Sana Triki Damak, **The corporate governance mechanisms: evidence from Tunisian banks**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 09, No 06, 2013, p 63.

⁵ نصر طه حسن عرفة ومجدي مليحي وعبد الحكيم مليحي، أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري- داسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد 03، العدد 01، مصر، 2015، ص ص 10-13.

⁶ Muganda Munir Manini and Umulkher Ali Abdillahi, **Corporate Governance Mechanisms and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 17, No 03, Ver. II, 2015, pp 30- 31.

Florackis and Ozkan (2004) من منظور نظرية الوكالة أنه من غير المرجح أن تكون المجالس التي تضم سبعة أو ثمانية أعضاء فعالة، فكلما كان حجم المجلس أصغر كلما كان الإتصال وتنسيق أفضل¹. أما نظرية أصحاب المصلحة فتري أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يجعله أكثر فعالية في اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح فئات متنوعة من أصحاب المصلحة. كما أن كبر حجم المجلس قد يؤدي إلى تحسين عملية تشغيل المعلومات².

الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي:

يعتبر الجمع بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من منظور نظرية الوكالة عائقاً أمام تحسين الرقابة، لذا تقترح الفصل بين الوظيفتين والذي يؤدي بدوره إلى الفصل بين الرقابة والتسيير الأمر الذي يقلل من تكاليف الوكالة وتحسين الأداء، وهو ما أكدت عليه الحوكمة المؤسسية³. أما نظرية أصحاب المصلحة وجود شخص واحد يشغل مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من شأنه تعزيز السيطرة لهذا الشخص على المعلومات المتاحة وتقديمها لأعضاء المجلس بالطريقة التي يراها مناسبة والتي تخدم مصالحه⁴. وهذا من شأنه أن يعكس سلبيات على أداء المؤسسة. فقد أكد (Gill & Obradovich 2012) أنه في حال الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يعكس ذلك إيجاباً على القيمة السوقية للمؤسسة. أما (Rechner & Dalton 1991) فيعتبرون أن الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يؤثر بشكل إيجابي على قيمة المؤسسة، لأنه يسرع من عملية اتخاذ القرارات والحد من البيروقراطية وبالتالي تحسين الأداء⁵.

استقلالية مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة بشكل عام من مجموعتين من الأعضاء، أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية، والذين يعرفون بالأعضاء المستقلين، وأعضاء من داخل الإدارة التنفيذية. ومن هنا ناقشت العديد من الدراسات التطبيقية، أن تركيبة مجلس الإدارة، ونسبة الأعضاء الذين هم من خارج الإدارة التنفيذية، يمثل عاملاً مهماً في دوره كآلية من آليات حوكمة، فمن منظور الوكالة، قدرة مجلس الإدارة على العمل بجرية وإشراف فعال تقاس بمدى أو درجة استقلاليته عن الإدارة. والتي تتحدد بعدد الأعضاء من خارج الإدارة التنفيذية⁶. فقد أكدت العديد من الدراسات على وجود أثر إيجابي للمدراء المستقلين في المؤسسة باعتبارهم حياديين، فدور المدراء المستقلين في البنوك مثلاً ينصب حول التأكد من أن البنك يلتزم باللوائح التنظيمية الخاصة بأنشطته، وأن المسيرين

¹ Sheila nu nu htay and al, **Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia**, Int. Journal of Economics and Management, Vol 07, No 02, 2013, p 244.

² نصر طه حسن عرفه ومجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، مرجع سابق، ص 10.

³ غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح- دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، 2017، ص 298-299.

⁴ نصر طه حسن عرفه ومجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، مرجع سابق، ص 11.

⁵ محمد حكمت عويبي وأحمد محمد العمري، تأثير الحوكمة المؤسسية والرافعة المالية على قيمة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 04، الأردن، 2016، ص 907-908.

⁶ ريم راسم محمود عودة، أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياري، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، غير منشورة، ص 62.

ليس لديهم أي تجاوزات قد تضر بثروة المساهمين¹. فقد افترضت لجنة (Cadbury (1992، وإرشادات الحوكمة الخاصة ببورصة (Toronto (1994، وتوصيات لجنة (Toronto (1999 أن أعضاء مجلس الإدارة الذين هم من خارج المؤسسة، قد يقدمون إضافات مهمة إلى المسؤوليات الإشرافية التي يمارسها المجلس². وعلى عكس ذلك، وجدت دراستي Kesner and al (1986) و Cochran and al. (1985) أن المدراء التنفيذيين أكثر تأثيراً على أداء المؤسسة من المدراء المستقلين³.

كما سبق، نستنتج أن خصائص مجلس الإدارة ليست محل إجماع بين الباحثين سواء من حيث حجم مجلس الإدارة، الجمع بين مناصب رئيس مجلس الإدارة، واستقلالية مجلس الإدارة وذلك راجع إلى طبيعة نشاط كل مؤسسة، والبيئة التشريعية والتنظيمية التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

3. اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة:

تلزم تعليمات حوكمة البنوك بتشكيل ثلاث لجان تابعة لمجلس إدارات البنوك تختص بالمخاطر، المرتبات والمكافآت، الحوكمة والتشريعات بالتوازي مع اللجنتين: التدقيق، التنفيذية، وتقوم هذه اللجان برفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة وتقوم بالمهم نيابة عنه لدعم ممارسات الإدارة الفعالة.

اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة: هي بمثابة أداة لتنسيق أعمال المؤسسة ويأتي على رأس مهامها ومسؤولياتها، تزويد المجلس بكل ما يستجد من معلومات عن التطورات التجارية والمعاملات ذات الطبيعة الخاصة والمراجعة المنتظمة لأداء وأعمال مختلف القطاعات، والتشاور مع ابداء الرأي للمجلس في القرارات الاستراتيجية كما تعمل اللجنة على وضع وتطبيق خطة عمل البنك، وتراقب وتوجه عمليات البنك اليومية لضمان فاعليتها وتبليتها لاحتياجات العملاء والمساهمين⁴؛

لجنة التدقيق: يجب على لجنة التدقيق أن تمتلك الكفاءة الكافية لمعرفة كيفية تقييم التقارير المالية والقدرة على التحليل والإبلاغ عن هذه التقارير (معرفة التقارير المالية)، وكذا فهم طبيعة التدقيق والغرض منه (معرفة التدقيق)⁵. حيث تخضع فعالية لجنة التدقيق لمجموعة من الخصائص المتمثلة في: مدى استقلالية أعضائها، حجم اللجنة، خبرة أعضائها، وعدد الاجتماعات⁶. ويرى (Kyereboah (2007 أن استقلالية أعضاء لجنة التدقيق تحسن كفاءة رأس المال العامل عن طريق تدقيقها إلى حسابات النقد، الحسابات المدينة، الحسابات الدائنة، وحساب المخزون. وتوصل (Gill and Biger (2012 إلى وجود علاقة إيجابية

¹ Tangakou Soh Robert and al, **GOVERNANCE BANCAIRE ET RENTABILITE FINANCIERE AU CAMEROUN**, European Scientific Journal, vol.11, No.1, 2015, p 271.

² ريم راسم محمود عودة، مرجع سابق، ص 62.

³ نصر طه حسن عرفه ومجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، مرجع سابق، ص 13.

⁴ بركات سارة ورجال إيمان، مرجع سابق، ص 604 - 605.

⁵ Abeir H. hezadeen and al, **CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNET FINANCIAL REPORTING IN INDONESIA (An Empirical Study on Indonesian Manufacturing Companies)**, The International Journal of Accounting and Business Society, Vol. 24, No. 02, 2016, p 39.

⁶ NEJIA NEKAA and BOUDABBOUS SAMI, **INTERNAL GOVERNANCE MECHANISMS AND COMMERCIAL PERFORMANCE OF TUNISIAN FINANCIAL INSTITUTIONS**, Journal of Internet Banking and Commerce, vol. 22, no. S8, 2017, p 03.

بين وجود لجنة تدقيق وكل من كفاءة إدارة الحسابات الدائنة، وكفاءة إدارة النقد، وأشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير لجنة التدقيق في المؤسسة يكون سلبياً، وقد لا يكون لهذه اللجنة تأثير يذكر إذا ما كان أعضاؤها فليبي الخبرة¹.

لجنة إدارة المخاطر: يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، ويكون من صلاحيات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع القواعد والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر². حيث تعمل على مراقبة أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر التمويل، السوق، السيولة، التشغيل والمخاطر القانونية بالإضافة إلى إدارة مخاطر البنك الأخرى³.

لجنة المرتبات والمكافآت: يجب على البنك بناء لجنة المكافآت والترشيحات تحت إشراف مجلس الإدارة والتي تقدم التوصية حول مكافأة كل من مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين في الاجتماع العام للمساهمين. ويجب أن تأخذ توصية سياسة المكافآت بعين الاعتبار الأداء المالي وتشكيل البنك الاحتياطي، وأداء العمل الفردي، والإنصاف بين الجميع، والأهداف طويلة الأجل للبنك والسياسة الاستراتيجية⁴. فحسب (Core et al (2001) إذا كان لحملة الأسهم القدرة المباشرة في الرقابة على تصرفات تصرفات المدراء التنفيذيين وفرص النمو المؤسسة، فليس هناك حاجة لمنح المدراء أية حوافز إدارية. ولكن وبسبب وجود مشكلة عدم تماثل المعلومات بين المدبرين وحملة الأسهم فإنه من الضروري أن يتم منح المدراء حوافز ومكافآت إدارية بالإضافة إلى حق التملك في المؤسسة. فقد توصل (Jensen & Murthy (1990 إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز الممنوحة والأداء المالي للمؤسسات⁵.

لجنة الترشيحات والحوكمة: هي اللجنة المخولة بتقييم المرشحين لعضوية مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية وتقوم بتقديم توصيات بشأن المرشحين للعضوية، كما تعمل على تقييم مدى كفاءة وفعالية مجلس الإدارة، فهي تقوم بتطوير ميثاق الحوكمة في البنك بشكل دوري أو كلما دعت الحاجة للتعديل⁶.

ب. هيكل الملكية:

يحدد هيكل الملكية من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة ملكيتهم في المؤسسة، كما يعتبر الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في الحوكمة شيء نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في المؤسسة أو البنك هم من لهم حصة في الملكية⁷. ففي حالة الملكية

¹ ميشيل سعيد سويدان وآخرون، تأثير الحماية المؤسسية على كفاءة رأس المال العامل للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 03، الأردن، 2018، ص 344.

² ممدوح محمد العزايرة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009، غير منشورة، ص 23.

³ عبد المنعم محمد الطيب، اليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014، ص 04.

⁴ Te-Kuang Chou & Agung Dharmawan Buchdadi, **Executive's compensation, good corporate governance, ownership structure, and firm performance: a study of listed banks in Indonesia**, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 12, No. 02, 2018, p 80.

⁵ زياد محمد زريقات وآخرون، تكاليف الوكالة والحاكمة المؤسسية، دليل الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للاوراق المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 02، الأردن، 2016، ص 314.

⁶ بركات سارة ورجال إيمان، مرجع سابق، ص 605.

⁷ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 63.

المشتتة، تكون المشكلة الرئيسية هي ضعف الرقابة بسبب عدم الالتزام من جانب الملاك الأفراد، إذا أن الرقابة تستلزم تكاتف جماعي، ولكن كل من الملاك يكون لديه الرغبة لتحقيق مصالحه وبسط نفوذه على حساب الآخرين. أما في حالة تركيز الملكية في يد مجموعة من المساهمين، فإن كبار الملاك لديهم الحافز والقوة بسط نفوذهم، وهذه السيطرة ممكن تخلق مشكلة وهي الرقابة المغلقة التي تنجم عن إمكانية سيطرة الملاك المهيمنين¹. وتقاس آلية تركيز الملكية وفق (Kang and Sorensen (1999) and Maher and Anderson (1999) and Kim and Lee (2003) من خلال نسبة الأسهم التي يمتلكها كبار المساهمين في البنك والتي لا تقل عن 5%، وهؤلاء المساهمين هم المخولين بتعيين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، وبالتالي فالنسبة لهم لا يكون الإفصاح عن المعلومات الإضافية ضروريا لأنهم يستطيعون تقييم المعلومات من خلال وكلائهم الذين قاموا بتعيينهم، كما أنهم في بعض الأحيان لا يرغبون الإفصاح عن جميع المعلومات حفاظا على مصالحهم². فقد جاء في دراسة أن 97% من المؤسسات الأمريكية تحتوي على واحد على الأقل من كبار المساهمين (الذي يملك على الأقل 5% من المؤسسة). فكبار المساهمين لديهم حوافز أكبر لمواءمة الإدارة ومصالح المساهمين³.

ت. آلية الإفصاح والشفافية:

تمثل الية الإفصاح والشفافية أحد أهم ركائز واليات الحوكمة المؤسسية، فالعلاقة بينهما علاقة ذات اتجاهين حيث يتوقف تحقيق مزايا ومنافع الحوكمة على إفصاح المؤسسات عن ممارسات الحوكمة بها، مما يزيد من مصداقية المؤسسات أمام جمهور المتعاملين وإكسابها سمعة حسنة الأمر الذي يعيد الثقة بها وبسوق المال ككل، وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة، ويمكن القول أن الإفصاح يعمل على تدعيم وزيادة فعالية الحوكمة⁴، أما الشفافية فهي زيادة متطلبات الإفصاح وتشمل العديد من البنود ذات الصلة بالحوكمة مثل حق التصويت، الحوافز، المكافآت التي يتقاضاها المدراء⁵.

ث. التدقيق الداخلي:

في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع في بيئة الأعمال وعودة الأسواق، أصبح ملكية المدققين الداخليين للمعرفة في مختلف المجالات ميزة إلزامية في قدراتهم المهنية. فالصناعات المالية وخاصة في مجال البنوك تلزم المدققين الداخليين كسب العديد من الشهادات في التدقيق المصرفي والخدمات المالية لتعزيز مصداقيتهم في هذا المجال⁶. فهو وظيفة إبتكارية تركز على الرقابة والخبرة المحلية للتدقيق

¹ عبيدي نعيمة، مرجع سابق، ص 129.

² Sheila nu nu htay et al, op. cit, p 245.

³ صهيب عايض القحطاني وآخرون، تأثير الحاكمية المؤسسية على سولة سوق الأسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المالية المساهمة العامة الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات والإنسانية، المجلد 16، العدد 02، الأردن، 2016، ص 120.

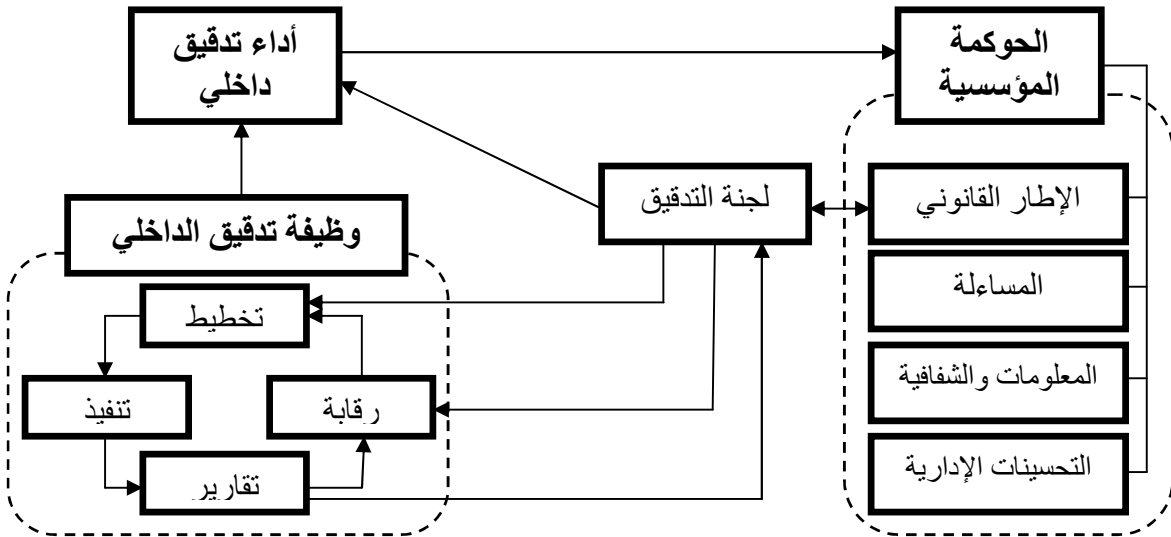
⁴ بوزونية هجيرة ودراسي مسعود، أثر الليات المحاسبية لحوكمة الشركات على الرفع من جودة المعلومات المالية وكفاءة الأسواق المالية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 12، الجزائر، 2018، ص 225.

⁵ قسمة صابر عوض، اليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز- دراسة تحليلية في المصارف الالهية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 23، العراق، 2017، ص 156.

⁶ Ciprian Mihăilescu & Corina Ducu, **INTERNAL AUDIT – A KEY ELEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN IN CREDIT INSTITUTIONS**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vo. 13, No 02, 2011, p 392.

والتقييم الذاتي للرقابة¹. وتعتبر وظيفة التدقيق الداخلي أحد اليات الحوكمة المؤسسية لضبط الأداء المالي و الإداري وتعظيم قيمة البنك والحد من المخاطر المالية والتشغيلية التي تحدث عدم التوازن في الهياكل المالية للبنوك في حال تفاقمها². فقد أكدت دراسة (2014) Binti Abdullah على وجود علاقة قوية وتكاملية بين التدقيق الداخلي والحوكمة المؤسسية ولجنة التدقيق، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-15): العلاقة بين الحوكمة المؤسسية ولجنة التدقيق والتدقيق الداخلي



Source: Razimah Binti Abdullah, **Redefining internal audit performance: Impact on corporate governance**, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Business, Faculty of Business and Law, Edith Cowan University, Joondalup, Western Australia, 2014, p 39.

2. الآليات الخارجية:

الاليات الخارجية عبارة عن مجموعة من القواعد والممارسات المنظمة لعمل البنوك بهدف تحسين أدائها والحد من المخاطر الملازمة لعملها، وهذه الاليات مرتبطة بالبيئة الخارجية للبنوك ولا يمكن التحكم فيها، لكن يمكن التعامل معها باحترام ضوابطها.

أ. التدقيق الخارجي:

يلعب التدقيق الخارجي دورا محوريا وفعالاً في مجال الحوكمة نتيجة لما يقوم به من إضفاء الثقة والمصادقية على المعلومات المحاسبية المالية، وذلك من خلال إبداء رأيه الفني المحايد عن مدى صدق وشفافية القوائم المالية التي يعدها البنك³. وتنبع أهمية أعمال المدققين الخارجيين من حاجة المساهمين في المؤسسات المصرفية والمالية، لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية في البنوك والمؤسسات التي يساهمون فيها، ذلك أم المدققين الداخليين- وبما يمتلكون من خبرة في هذا المجال- يضطلعون بالنيابة عن المساهمين

¹ أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 272.

² محمد مصطفى الجبو، تقييم مدى مساهمة المراجعة الداخلية بالشركات الصناعية البيئية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية (دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، ليبيا، 2017، ص 221.

³ بوزونية هجيرة ودراسي مسعود، مرجع سابق، ص 224.

بمسؤولية التدقيق والتأكد من سلامة الأوضاع¹. كما تعتبر استقلالية المدققين الخارجيين أمراً ضرورياً ومهماً في إعداد التقارير المالية لتعزيز ثقة المساهمين والمودعين وجميع أصحاب المصلحة بالبنك.

ب. التشريعات والقوانين:

تعد القوانين والتشريعات الية مهمة من الاليات الخارجية للحوكمة المؤسسية، وهذه التشريعات والقوانين تختلف من بلد إلى آخر، مما ينعكس على الطريقة التي يتم بها تنفيذ مبادئ الحوكمة المؤسسية، إذاً هناك بعض التشريعات تقوم على أساس حماية صغار المساهمين، وذلك من خلال التحديد الواضح لحقوقهم في النصوص القانونية، ويمكن ملاحظة ذلك في تطبيقات القانون الإنكليزي، وعلى النقيض من ذلك فإن القانون الألماني والفرنسي يقومان على تدعيم وحماية كبار المساهمين، هذا ما يوضح أن التشريعات والقوانين تختلف من بلد إلى آخر². وتختلف هذه القوانين والتشريعات أيضاً حسب طبيعة نشاط وحجم كل مؤسسة.

كما أن هناك ليات خارجية أخرى تساهم في التطبيق الجيد للحوكمة تتمثل في كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية على المؤسسات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تدعم عمل الأسواق بكفاءة، مثل الجمعيات المهنية، والمؤسسات الخاصة للمهن الحرة³.

ويمكن القول، أن الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة في البنوك هي بمثابة أداة لتنفيذ وتشغيل مبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل باعتبار هذه المبادئ كضمان لالتزام عمل البنوك بقواعد وممارسات الحوكمة لتحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة. والجدول التالي يعرض أهم آليات حوكمة البنوك وفق نماذج الحوكمة:

¹ ممدوح محمد العزايزة، مرجع سابق، ص 28.

² علاء جميل مكط الزحيم، مرجع سابق، ص 164.

³ نوي فطيمة زهرة، مرجع سابق، ص 63.

الجدول (1-5): آليات الحوكمة وفق نماذج الحوكمة العالمية

مميزات النماذج	النموذج الانجلو سكسون	النموذج الألماني الياباني	النموذج اللاتيني
ملكية رأس المال	مشئت	مركز	مركز
درجة حماية المساهمين	قوي	ضعيف	/
قوة مساهمي الأقلية	/	/	قوي
هيكل الإدارة	أحادي	مزوج	أحادي مزوج
أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين/ غير التنفيذيين	التمييز بين المديرين	/	لا يوجد تمييز قانوني بين المديرين
سوق الأسهم	مهم	أقل أهمية	أقل أهمية
درجة عمليات الاستحواذ	كبيرة	منخفضة	غير فعالة
العلاقة مع البنوك	/	قوية	المساهمين هم المهيمنين
درجة مستوى المديونية	/	مرتفع	/
درجة تركيز الذمم المدينة	/	قوي	/
المكافأة والعلاوات	الخيار- الأسهم	لا يستند إلى الاداء	لا يستند إلى الاداء
درجة تأثير الموظفين	/	مهمة	أقل أهمية
حياسة/ ملكية الدولة/ ملكية عائلية	/	موجودة	موجودة
درجة الشفافية/ موثوقية المعلومات	قوية	منخفضة	/

Source: BELMEDJAHED Nouara Nawel & DOUAH Belkacem, Approche des systèmes de gouvernance d'entreprise au niveau des compagnies d'assurances, cas de CASH assurances et Alliance assurances, Revue Stratégie et Développement, Volume 09, N 15, Algérie, 2018, p 12.

2-4-3. العناصر الأساسية لتنفيذ حوكمة البنوك

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها وهي:¹

أ. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع الموظفين: تعتبر إدارة الأنشطة الخاصة بأي مؤسسة مصرفية صعبة ومعقدة بدون تواجد أهداف استراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة التي يمكن الاستعانة بها، لذا يعتبر مجلس إدارة البنك المسؤول عن وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك. كما يجب عليه أيضاً، تطوير المبادئ التي يدار بها البنك ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي يتعرض لها البنك، وأن تضمن هذه المبادئ وضع لحد لحدوث الفساد بمختلف أشكاله. كما يجب على مجلس الإدارة أن يضمن التزام الإدارة العليا بتنفيذ السياسات التي من شأنها تعزيز التطبيق السليم للحوكمة؛

¹ محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، الجزائر، 2009، ص 21-23.

ب. وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة للبنك: يجب على مجلس الإدارة الكفاء تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي؛

ت. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة: يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في تطبيق ممارسات الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سوءا كانت داخلية أو خارجية، فمجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن أنشطة البنك والمحافظة على صلابته المالية، هذا ما يحتم عليه متابعة الأداء، لذا يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد نقاط الضعف وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب؛

ث. ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك: تعتبر عملية مراقبة الإدارة العليا لأنشطة البنك مهمة للغاية، فالإدارة العليا عنصر أساسي في السهر على تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة داخل هيكل البنك؛

ج. الاستفادة الفعلية من تقارير المدققين الداخليين والخارجيين: يعد الدور الذي يلعبه المدققون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية التدقيق والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة الموظفين بالبنك، واتخاذ كافة الاجراءات التي تضمن استقلالية المدققين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الاستفادة من النتائج التي توصل إليها المدققون مع العمل على حل المشاكل التي حددها؛

ح. ضمان توافق نظام الحوافر مع أنظمة البنك: يجب أن تتوافق نظم الحوافر مع أنظمة البنك واستراتيجياته والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق ذلك أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافر وربطها بالأداء؛

خ. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة غياب الشفافية في المعلومات الأمر الذي ينجم عنه تضارب في المعلومات بين أطراف المصلحة من مساهمين والزبائن ودائنين ومودعين. فالشفافية هي أحد الأسس الرئيسية للتطبيق السليم للحوكمة؛

د. دور سلطة الإشراف والرقابة: يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي بأهمية مبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها على أداء البنوك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى وتلتزم بهذه المبادئ. ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم لحوكمة البنوك، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من مختلف أشكال الفساد المالي والحاسبي ووضع معايير للتدقيق والمساءلة والمشاركة.

لذا فإن تعزيز ونجاح مبادئ وآليات الحوكمة في الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقتين: الأولى: يقودها البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والثانية: من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفساد والانحيار. فالإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجلس الإدارة والفصل قدر الامكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات. يضاف إلى ذلك إجراءات التدقيق في البنوك التي يجب أن تكون بشكل دوري ومستمر.

خلاصة:

عرض هذا الفصل مفهوم الحوكمة المؤسسية، باعتبارها موضوعا شغل الرأي العام والخاص بعد الأزمة المالية الأخيرة (2008)، فتعدد البحوث والدراسات حول أهمية الحوكمة في خضم الأزمات المالية وما هو دورها في الحد من الأزمات المالية. فالحوكمة موضوع قديم جديد اقترن بالفضائح المالية والمحاسبة لعدد الشركات في العالم بسبب غياب الشفافية والافصاح بشكل مباشر في تعاملات هذه الشركات نتيجة غياب الضمير المهني والسلوك الاخلاقي للمدراء والمسيرين، الأمر الذي دفع بعديد المنظمات العالمية إلى إيجاد مبادئ تحدد عمل المؤسسات في العالم، فكانت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ولجنة بازل سباقتان في وضع مبادئ موحدة لتحسيد الحوكمة سنة 1999 وسنة 2004 على التوالي.

ونظريا لأهمية البنوك في الحياة الاقتصادية، فقد اقترن عمل البنوك بالأزمات المصرفية نتيجة غياب قواعد وممارسات الحوكمة، لذا فإن توافر آليات حوكمة البنوك يضمن إدارة صحيحة ومنتظمة للبنوك وتجنبها الآثار السلبية لسوء الإدارة التقنية والمعنوية وتعتبر واحدة من المتطلبات الأساسية والمهمة والحاسمة لضمان جودة حوكمة البنوك.

الفصل الثاني

إدارة المخاطر المصرفية في البنوك

تمهيد:

أصبح اليوم موضوع إدارة المخاطر المصرفية من المواضيع التي لقيت اهتماما واسعا من طرف الباحثين والمنظرين في المجال المصرفي خاصة بعد الأزمة المالية الأخير (2008) التي أناطت اللثام على جوانب الضعف في إدارة المخاطر المصرفية. فهذه الأخيرة هي جوهر العمل الإداري في المؤسسات المالية بشكل عام، والمؤسسات المصرفية بشكل خاص، باعتبار المخاطر ملازمة لعمل البنوك بشكل دوري ومتكرر في البنوك، لذا أصبحت السلامة البنكية مقرونة بمدى كفاءة وفعالية إدارة المخاطر المصرفية، لأن من غير المعقول التحدث عن سبل التنبؤ بالمخاطر والتصدي لها ومعالجتها من دون تفعيل دور إدارة المخاطر المصرفية وفق المعايير الدولية المعمول بها في البنوك على غرار معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية. فالسمة الأساسية والمشاركة لجميع البنوك باختلاف أشكالها هو إدارة المخاطر وليس تجنبها بهدف دعم وتطوير صناعيتها المصرفية في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد وارتفاع درجات المخاطرة. لذا وجب على البنوك التأقلم مع جميع أنواع المخاطر المصرفية والتكيف معها، وذلك من خلال العمل تحت مظلة البنك المركزي من جهة، والالتزام بمعايير ومقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية.

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر المصرفية بشكل خاص يحظى بتركيز واهتمام أوسع من ذوي الاختصاص من المصرفيين والسلطات النقدية والإشرافية لكي يضعوا نصب أعينهم صياغة ورسم إستراتيجية خاصة لدراسة هذه الظاهرة ألا وهي ظاهرة تزايد حدة المخاطر المصرفية والتحكم فيها من خلال أنظمة إدارة المخاطر¹. وعليه، سوف يتم التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بالمخاطر المصرفية وطرق إدارتها في هذا الفصل.

¹ صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها على في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص ص 17-18.

1. الإطار العام للمخاطر المصرفية في البنوك

يعتبر البحث في موضوع إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر المصرفية بشكل خاص موضوعاً واسعاً يصعب حصره، لذا سوف نحاول التطرق إلى أهم المخاطر المصرفية وطرق إدارتها وفق ما جاء في البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع.

1-1-1. المخاطر المصرفية: المفهوم، العوامل المؤثرة والتصنيف

حظيت المخاطر المصرفية وإدارتها باهتمام رجال البنوك وكذا العالم الأكاديمي، وهذا الاهتمام يرجع إلى تزايد درجة المخاطرة المصرفية وتنوعها، وذلك بسبب الارتباط الوثيق لتلك المخاطر بقيمة وعودائد البنوك الأمر الذي ينعكس على استمراريته وبقائها في السوق¹. فاليوم، أصبح الاهتمام الأساسي للبنوك ليست الأموال و لكنها المخاطرة، فالبنوك التي تستطيع التحكم في درجة مخاطرها لها القدرة على تعظيم عوائدها وبالتالي التفوق على منافسيها². فالمخاطر المصرفية تنشأ عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة، والمحصلة النهائية غير معروفة، وتقاس هذه المخاطر في العادة باحتساب الانحراف المعياري عن النتائج السابقة³. وتجدد الإشارة إلى أن المخاطرة في البنوك تختلف عن نظيرتها في باقي المؤسسات الأخرى، وذلك نظراً لحساسية عمل البنوك وميولها للمخاطرة.

1-1-1. مفهوم المخاطر المصرفية

يعتبر مصطلح المخاطر المصرفية من المفاهيم الحديثة التي تم البحث فيها بعناية من عديد المفكرين والباحثين في السنوات الماضية، حيث هناك إجماع على عدم وجود نطاق موحد لمفهوم المخاطرة⁴. وارتبط مفهوم "المخاطر" في أوروبا بمصطلح **rizikon** الأصل اليوناني (Greek **ρίζα, riza** - root) الذي صدر باللغة اللاتينية ليعني "الصخرة"، ويعتبر هوميروس أول من استعمل المصطلح في ملحمة أوديسيوس واستخدمه في سياق تدمير سفينته من قبل الآلهة كعقاب. وافتقر المعنى الأساسي للكلمة أساساً بالمخاطر في الملاحقة والتنقل والمناورة بين الصخور حتى نهاية القرن التاسع عشر تقريباً. كما أن هناك أيضاً آراء مفادها أن مصطلح المخاطر دخل أوروبا في القرن السادس عشر من الكلمة العربية "رزق" وهي تعني "البحث عن الرخاء"⁵. لكن، هناك بعض الدراسات ترجح المصطلح إلى الكلمة الإيطالية القديمة "Rescaare" وتعني الجرأة "to dare" وبهذا المعنى فإن المخاطرة هي اختيار وليس قدراً إذ أن هناك أشياء كثيرة يمكن أن نتحكم فيها إذا توافر لدينا الوقت والميل للقيام بذلك⁶.

¹ عبد العزيز شويش عبد الحميد ونايف يوسف بندر، مخاطر السيولة وأثرها في ربحية المصارف الإسلامية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الإسلامية العراقية للفترة 2011-2015)، مجلة تكريت، المجلد 04، العدد 40، العراق، 2017، ص 313.

² نيراس محمد عباس العامري وصلاح الدين محمد امين الإمام، استعمال أنموذج رأس المال المعدل بالمخاطر (RAROC) في إدارة المخاطر المصرفية- دراسة في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 21، العراق، 2012، ص 173.

³ منور حسن وغسان سالم، أثر تطبيق مقررات لجنة بازل 03 على المصارف الإسلامية، دار المنظومة، عمان، الأردن، 2013، ص 14.

⁴ Muhammad Ishtiaq, **Risk Management in Banks: Determination of Practices and Relationship with Performance**, A thesis submitted to the University of Bedfordshire in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, UNIVERSITY OF BEDFORDSHIRE, England, 2015, p 20.

⁵ Bojidar Bojinov, **RISK MANAGEMENT IN THE BANKING - BASIC PRINCIPLES AND APPROACHES**, SSRN Electronic Journal, Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=2905821>, 2016, p 01.

⁶ نيراس محمد عباس العامري وصلاح الدين محمد امين الإمام، مرجع سابق، ص 173.

ويطلق غالباً على المخاطر مصطلح الخطر رغم التباين الواضح بينهما في الأدب الفرنسي $Danger \neq Risque$ ، حيث تختلف المخاطر عن الخطر اختلافاً جوهرياً، فالخطر حدث كامن واحتمال حدوثه ضعيف جداً ولا يقع إلا في وقت الأزمات وهو مذموم والتخطيط له مكلف جداً، أما المخاطر المالية احتمال حدوثها كبير جداً ومن المريح التخطيط لها قبل حدوثها¹. فالمخاطرة لغة بضم الميم من الخطر، وتعني الإشراف على الهلاك، أو هي كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه، أو هي التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرر². أما اصطلاحاً فهي: عدم التأكد من وقوع خسارة معينة³.

ويرى (Bonik and milika (2012 أن المخاطرة ينظر إليها من خلال مدخلين: الأول يعني (خطر) أما الثاني فيعني (الفرصة) ما يعني أن المخاطر قد تكون نتائجها إيجابية أو سلبية، ومن ثم فإن خطر الحدوث يتمثل في فرصة الاستفادة أو التهديد في تحقيق نجاح المشروع، وقد يكون سبب هذه المخاطر عوامل داخلية وخارجية وقد تجتمع هذه العوامل في آن واحد⁴. الأمر الذي يفسر أن العوائد مقرونة بدرجة المخاطرة.

وتعرف المخاطرة على "أنها عدم اليقين، أي الانحراف عن النتائج المتوقعة". ويمكننا التمييز بين عدم اليقين من خلال:

- عدم اليقين العام: الجهل التام بأي نتيجة محتملة الأمر الذي ينعكس سلباً على عقلانية صناعة القرار ويزيد من صعوبة القياس الكمي للمخاطر؛
- عدم اليقين المحدد: الاحتمالات الموضوعية أو على الأقل ذاتية ويمكن التنبؤ بالنتائج المحتملة، وبالتالي يمكن التحكم الكمي في المخاطر⁵.

وعرف (Ghosh (2012 المخاطرة في البنوك "كخسارة محتملة قد تحدث بسبب بعض الأحداث الغير مرغوب فيها مثل الانكماش الاقتصادي، والتغيرات المعاكسة في السياسة المالية والتجارية، والحركات غير الموازية في أسعار الفائدة أو أسعار صرف العملات الأجنبية، أو انخفاض أسعار الأسهم". وفسر (Bessis and Schroeck (2002 المخاطر في الأعمال المصرفية على أنها "تأثيرات غير مرغوبة على العائدات بسبب وجود مصادر مختلفة من حالات عدم اليقين. وعلاوة على ذلك، فإن المخاطر المصرفية تعتمد على مواقف العالم الحقيقي، والتي تشمل بشكل رئيسي دمج الأوضاع الداخلية مع البيئة الخارجية"⁶.

وعرفها معهد إدارة المخاطر (IRM) بأنها "مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقيق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح". كما عرفها مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA

¹ أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، غير منشورة، ص 27.

² عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 19.

³ أميرة بن مخلوف، مرجع سابق، ص 28.

⁴ هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فعالية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2016، غير منشورة، ص 42.

⁵ GERHARD SCHROECK, **risk management and value creation in financial institutions**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey. All rights reserved. Published simultaneously in Canada, Canada, 2002, p 24.

⁶ Muhammad Ishtiaq, **op. cit.**, p 20.

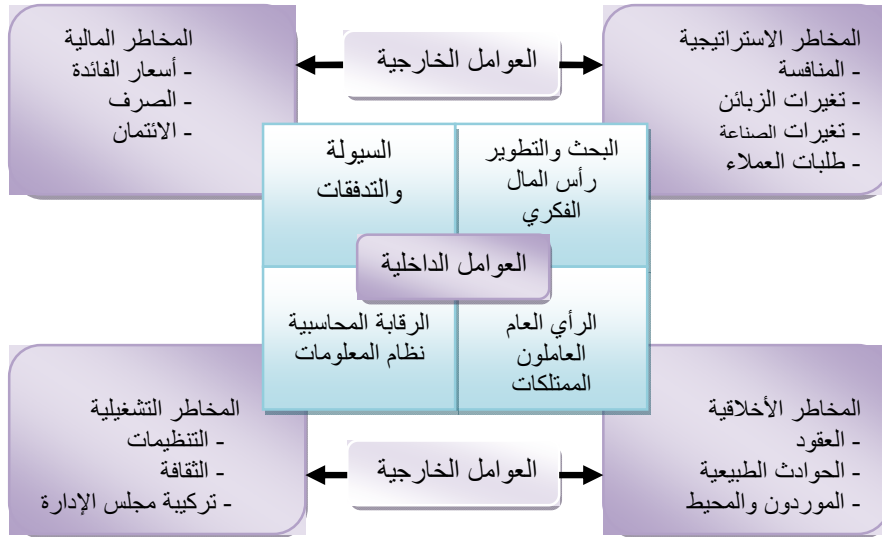
(2012) بأنها " احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف البنك، وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف البنك ودرجة احتمال حدوثها".¹

ويمكن القول أن المخاطر المصرفية هي " احتمال تعرض البنك لخسائر غير متوقعة نتيجة لحالة عدم التأكد واليقين الملازمة لعمله، فالمخاطر هي سيرورة مرتبطة بعمل البنك، نظرا لتعدد وحساسية عمل هذه الأخيرة".

1-1-2. العوامل المؤثرة في نشأة وزيادة المخاطر المصرفية

تنشأ المخاطر المصرفية أساسا من مصادر معينة كتنوع؛ نقص السيولة؛ إرادة البنك في التعرض للمخاطر. هذه المصادر الثلاثة متصلة وتؤثر على بعضها، حيث يمكن اعتبار إرادة البنك في التعرض للمخاطر المبرر الأساسي للفوائد التي تجنيها، فكما كانت المخاطر المحيطة بمنح القروض كبيرة، كلما كان العائد المتوقع منه كبيرا لذلك من الممكن أن تتعرض البنوك إلى المخاطر بهدف تعظيم العائد، وعليه، يمكن القول أن مفهوم المخاطرة ملازما للنشاط المصرفي، فإن الاهتمام الأساسي للبنوك هو كيفية تحقيق التفوق وتعظيم العوائد من خلال تقبل فكرة المخاطرة.²، فقد قسم معهد إدارة المخاطر (IRM) (2000) العوامل المؤثرة على نشأت المخاطر إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية والتي من شأنها أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل مختلف المؤسسات، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-1): أهم مسببات المخاطر ومصادرها (الداخلية والخارجية)



المصدر: نضال عزيز مهدي ونبيل عبد الحر تومان الجبوري، تطوير أداء وحدات الرقابة الداخلية العامة في القطاع الحكومي في ظل مدخل إدارة المخاطر - دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 109، العراق، 2016، ص 232.

¹ المكي معتوق مسعود وحبيدة المحجوب، إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا (من وجهة نظر العاملين بإدارت وأقسام المراجعة الداخلية)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، ليبيا، 2017، ص 64.

² سليم بن رمون وسميحة بوحفص، التأصيل النظري للحكومة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 06، الجزائر، 2018، ص 101.

كما يعتبر التطور الهائل في مجال العمل المصرفي سببا في زيادة حجم المخاطرة في البنوك نتيجة لمجموعة من العوامل والتغيرات التي أثرت بشكل مباشر على المخاطر المصرفية نذكر منها:¹

- أ. **زيادة ضغوط المنافسة:** دفع المنافسة بالبنوك إلى تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار، مما أدى إلى تشجيع الميل إلى المخاطرة لتعظيم العائد على رأس المال المستثمر وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة الأمر الذي نجم عنه تزايد المخاطر المصرفية خاصة مخاطر الائتمان؛
- ب. **التغيرات التنظيمية والإشرافية:** عملت العديد من الدول على وضع قيود تنظيمية على البنوك للتقليل من مخاطر المنافسة، والمحافظة على حدود معقولة من اتساع أعمال البنوك خارج الميزانية وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال مما أدى إلى تعرضها لمخاطر أزمات السيولة بالإضافة إلى مخاطر السوق الأخرى والتضخم وتقلبات الأسعار؛
- ت. **عدم استقرار العوامل الخارجية:** أدى عدم استقرار الأسواق العالمية وعدم الاستقرار المستمر لأسعار الفوائد وأسعار صرف العملات وابتكار البنوك لأدوات تغطية مستقبلية خاصة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات والتغيرات الهيكلية التي شهدتها الأسواق المصرفية والمالية في مؤخرا نتيجة التحرر في القيود على حركة رؤوس الأموال وانفتاح الأسواق المحلية الأمر الذي نجم عنه مخاطر جديدة مثل مخاطر التسعير ومخاطر السياسة ومخاطر سعر الفائدة؛
- ث. **التطورات التكنولوجية:** والتي تعتبر من العوامل الإيجابية على مخاطر العمل المصرفي نتيجة زيادة قدرة البنوك على تحديد مخاطرها، وإدارتها بطريقة جيدة، ولكن نجم عن ذلك أيضا آثار سلبية تمثلت في مخاطر التجارة الالكترونية؛
- ج. **تزايد حجم الأصول خارج الميزانية:** تزايد حجم الأصول خارج الميزانية وتنوعها لدى البنوك بهدف تحسين العائد على أصولها من خلال الحصول على عوائد دون الحاجة للاحتفاظ بتلك الأصول ضمن بنود ميزانيتها.

1-1-3. تصنيف المخاطر المصرفية

تصنف المخاطر المصرفية إلى عدة أنواع حسب وجهات مختلفة ومتعددة. فحسب بعض الأدبيات تصنف المخاطر من وجهة قدرة الإدارة على توقع حدوثها وذلك وفق ثلاث أصناف هي:²

- 1) **المخاطر المتوقعة:** تعرف بأن قيمتها منخفضة نسبيا وتكرارها مرتفع، وتتحوط لها البنوك من خلال تكوين المخصصات الملائمة وتستطيع الأرباح السنوية استيعاب مثل هذه الخسائر؛
- 2) **المخاطر غير المتوقعة:** تعرف بأن قيمتها مرتفعة وتكرارها قليل الحدوث، ويتم تغطية خسائرها من خلال حسابات رأس المال، أي التحوط لها من خلال رأس المال؛

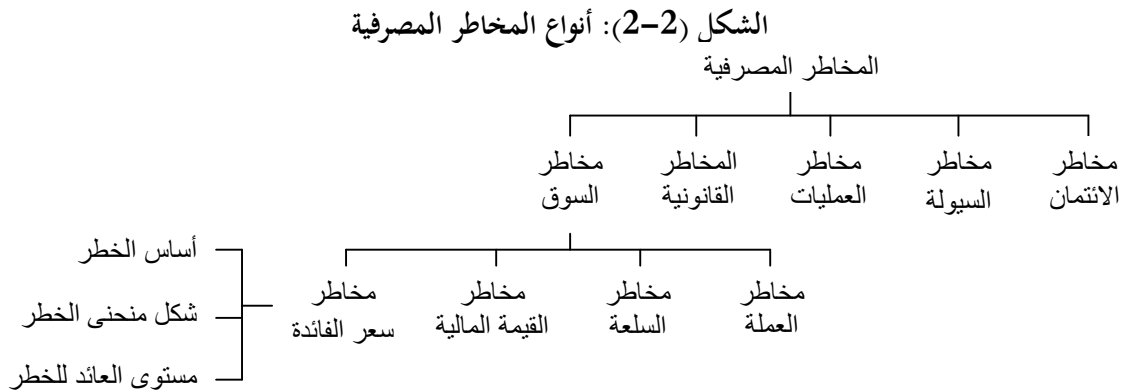
¹ أميرة بن مخلوف، مرجع سابق، ص ص 26-27.

² عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش، دور المراجع الخارجي في تقويم إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية اليمنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016، غير منشورة، ص 81.

3) المخاطر الاستثنائية: تعرف بندرة حدوثها، وحجم الخسائر كبير جدا بشكل يجعل رأس المال لا يكفي لتغطيتها مما قد يؤدي إلى إفلاس البنك.

أما التصنيف الكلاسيكي للمخاطر فيصنف المخاطر المصرفية إلى أربعة أنواع رئيسية هي: المخاطر المالية؛ مخاطر التشغيل؛ مخاطر الأعمال؛ مخاطر الأحداث.¹

وجاء في دراسة (Stavroula (2009 أن المخاطر المصرفية يمكن تصنيفها إلى خمس أنواع رئيسية وفق الشكل التالي:



Source: Karaviti Stavroula, **Risk management in banking; the case of green banking industry**, Submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of ma in Politics and Economics of Contemporary Eastern and S.E. Europe, University of Macedonia, Department of Balkan, Macedonia, 2009, p 17.

وبشيء من التحديد، صنفت دراسة (Attarwala & Balasubramaniam (2013) ودراسة بركات (2015) المخاطر المصرفية إلى صنفين:²

- أ. المخاطر المالية: تتمثل في مخاطر الائتمان؛ مخاطر السيولة؛ مخاطر السوق؛ مخاطر سعر الفائدة؛
- ب. المخاطر غير المالية: وتتمثل في المخاطر التشغيلية؛ مخاطر سياسية؛ مخاطر قانونية؛ مخاطر التمويل؛ مخاطر إستراتيجية؛ مخاطر الحوكمة.

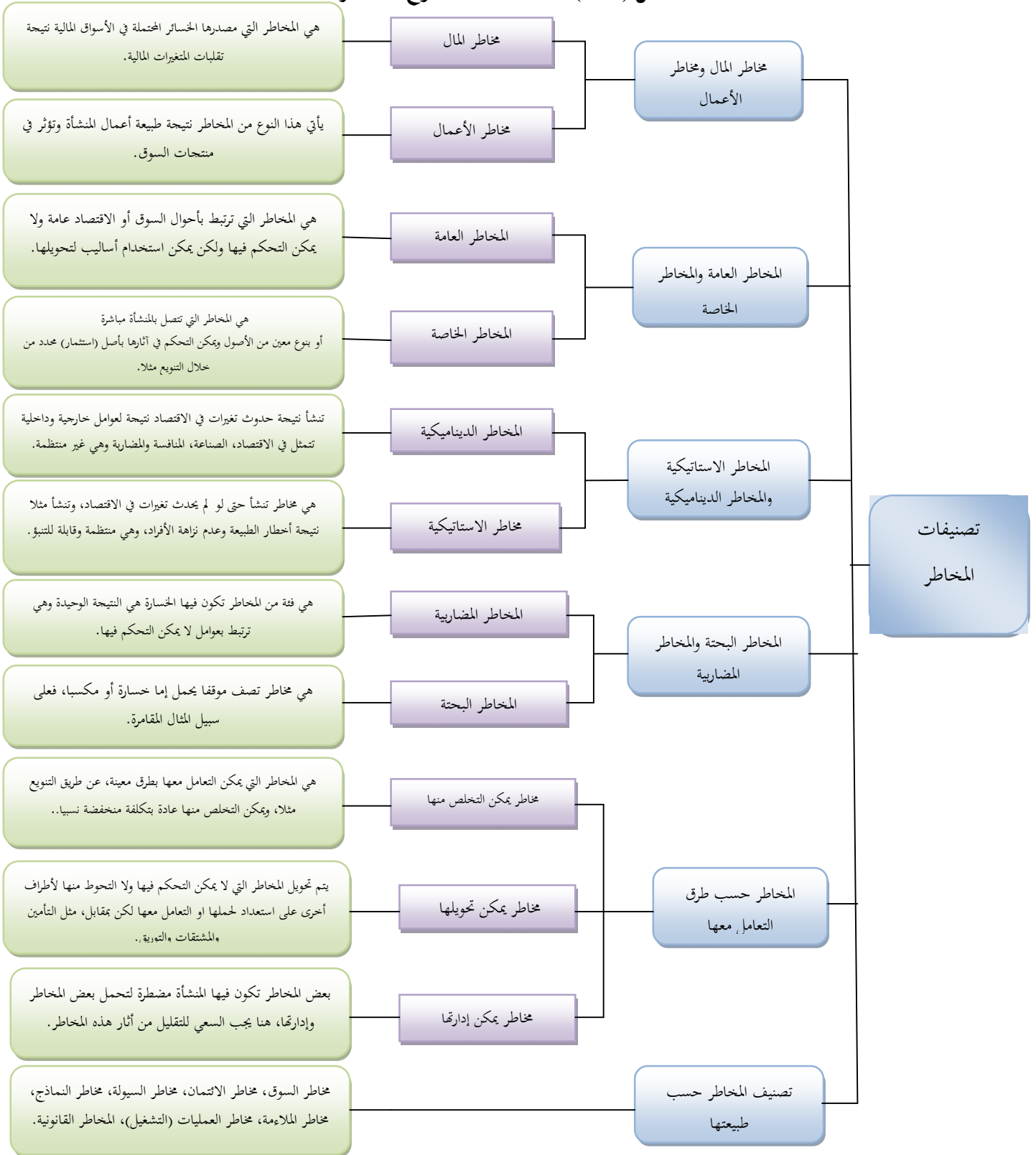
وقدم قندوز (2012) حوصلة لمختلف التصنيفات المتعارف عليها لأنواع المخاطر، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ بلسم حسين رهيف، إدارة المخاطر المصرفية ومدى التزام المصارف العراقية بمتطلبات بازل 02- دراسة تطبيقية في مصرفي الرشيد والشرق الأوسط، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، العراق، 2015، ص 399.

²A.A.Attarwala & C.S.Balasubramaniam, **Risk Management in Banking: Measurement, Models and Emerging Horizons**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol 12, no 04, 8th International Business Research Conference, IES Management College and Research Centre, Mumbai, India, 2013, p 11.

وأنظر: سارة بركات، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة- دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015 غير منشورة، ص57.

الشكل (2-3): تصنيف مختلف أنواع المخاطر



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على:

عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي - شلف، الجزائر، 2012، غير منشورة، ص ص 13 - 17.

ومما سبق، نستنتج أن الدراسات وأن اختلفت في تصنيفات المخاطر المصرفية إلا أنها من حيث المضمون تجمع على أن هناك مخاطر مالية وهي المخاطر التي لها علاقة مباشرة بموجودات ومطلوبات الخاصة بالبنوك، فهذا النوع من المخاطر يتسم بالحساسية للسوق والعمولات والأوضاع الاقتصادية بشكل عام لذا يتطلب رقابة وإشراف مستمر من طرف البنوك وكذا البنك المركزي. وهناك مخاطر غير مالية وهي مخاطر تختلف باختلاف الدول والأنظمة الاقتصادية. وتجدر الإشارة أنه سوف يتم عرض كل نوع من أنواع المخاطر وإدارتها بشي من التفصيل لاحقا.

1-2. ماهية إدارة المخاطر المصرفية

إن إدارة المخاطر في البنوك ليست بدعة إدارية لا تاريخ لها، وإنما هي محاولة متجذرة في تاريخ العمل المصرفي، تعتمد على تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة، مرتكزة على المناهج والأساليب العلمية لاتخاذ القرارات في ظروف التأكد وعدم التأكد التي تميز بيئة أعمال البنوك.¹

1-2-1. تطور مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

مفهوم المخاطر وتقييمها له تاريخ طويل. فمنذ أكثر من 2400 سنة، عرض اليونانيون قدرتهم على تقييم المخاطر قبل اتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن إدارة المخاطر وتقييمها حقل علمي شاب، لا يتجاوز عمره من 30 إلى 40 سنة. ففي هذه الفترة بدأت أولى المجالات العلمية والأوراق البحثية والمؤتمرات تغطي الأفكار والمبادئ الأساسية حول كيفية إدارة المخاطر وتقييمها.²

كما يتجلى قدم مفهوم إدارة المخاطر في الحضارة الإسلامية من خلال بعض الأساليب التحوطية كعقد السلم وعقود الخيارات، حيث استخدم أهل المدينة عقد السلم الذي انتشر في المناطق الزراعية للتحوط من مخاطر الأسعار³. فقد حظيت ممارسات إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل الأكاديميين ولجان إدارة المخاطر والمحاسبين والمستثمرين في المؤسسات المصرفية الإسلامية. فقد أكد القرآن الكريم على مسؤوليات الإدارة تجاه إدارة المخاطر مصداقا لقوله تعالى "وَقَالَ يَا بَيْتِ لَآ تَدْخُلُوا مِن بَابٍ وَاحِدٍ وَادْخُلُوا مِنْ أَبْوَابٍ مُّتَفَرِّقَةٍ وَمَا أُغْنِي عَنْكُمْ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُتَوَكِّلُونَ"⁴، أي أنه يجب على الرجل اتخاذ تدابير وقائية ضد أي مخاطر. كما نصح الرسول صلى الله عليه وسلم للمسلمين أيضا باتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من الخسائر. وهذا أثبات إلزامي لفريق إدارة البنوك لتعرف على مخاطرها والتحكم فيها وإدارتها.⁴

¹ هياش سامي وبونقيب أحمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر المصرفية- نموذج مقترح لبنك الجزائر الخارجي (BEA)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، الجزائر، 2017، ص 243.

² Terje Aven, **Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation**, EL SEVIER, European Journal of Operational Research, Contents lists available at ScienceDirect 253, 2016, p 01.

³ أنس هاشم المملوك، مخاطر الائتمان وأثرها في المحافظ الاستثمارية- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الخاصة في سورية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد المالي والنقدي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014، غير منشورة، ص 60.

* القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 67.

⁴ Rashidah Abdul Rahman et al, **Risk Management Practices In Islamic Banking Institutions: A Comparative Study Between Malaysia And Jordan**, The Journal of Applied Business Research, Copyright by author(s); CC-BY, Vol 30, No 05, 2014, p 1295.

وتطور مفهوم إدارة المخاطر نتيجة الاندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية، والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان بعد ذلك التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى الاعتماد على فكر إدارة المخاطر القائم على علم الإدارة في تحليل التكلفة، والقيمة المتوقعة والعائد، واتباع المنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. واستعمل مصطلح إدارة المخاطر لأول مرة في مطبوعات مجلة (1956) Harvard Business Review حيث تناولت المجلة في إحدى مقالاتها أنه يجب على المؤسسات أن يكون لديها إدارة مسؤولة عن إدارة المخاطر، وكانت البنوك هي أولى المؤسسات المالية التي قامت بممارسة إدارة المخاطر حيث ركزت على إدارة الأصول والخصوم، وتبين أن هناك طرقاً أُنجح وأكثر فائدة للتعامل مع المخاطر، وذلك بمنع حدوث الخسائر، والحد من نتائجها عند صعوبة تفاديها ثم توسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المنشآت المالية الأخرى كمؤسسات التأمين وصناديق الاستثمار، وأصبح لها تقنيات وطرق في إدارة مخاطرها.¹

وفي مطلع تسعينيات القرن الماضي ازدادت الحاجة لإدارة المخاطر المصرفية نتيجة لعديد الأزمات والإفلاسات التي عرفتتها الكثير من البنوك في جميع أنحاء العالم، فبدأ الترويج للمشتقات المالية وبعض الأدوات الأخرى كالمضاربة والمراجحة للتحوط من المخاطر. وأصبح العمل بإدارة المخاطر المصرفية ضرورياً في الخدمات المصرفية بعد نشر لجنة بازل (1997) BCBS "المبادئ الأساسية" للبنوك الفعالة والإشراف عليها. ويوفر هذا الإطار صلة أساسية بين رأس المال والمخاطر. فالبنوك تحتاج إلى اعتماد إجراءات لقياس المخاطر وإدارتها، فجوهر مفهوم إدارة المخاطر المصرفية هو ضمان الربحية وسلامة الصناعة المصرفية.²

1-2-2. مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

يعتبر مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم الحديثة نسبياً التي لم يتم الإجماع على تعريف موحد لها يتفق عليه جميع المهتمين بهذا المجال نظراً لارتباطها بعدد المجالات الإدارية والرقابية. وعليه، سوف نحاول إعطاء جملة من التعاريف للإحاطة بجوانب المفهوم.

فعملية إدارة المخاطر المصرفية هي علم وفن في آن واحد؛ علم لكونها تتبع عمليات التحليل الواقعي والبناء العقلاني لهيكل المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية، وكذلك الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر؛ فن لكونها تتطلب اختيار النموذج المناسب ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسات المصرفية مع الالتزام بالحدود تجاه المخاطر بما يجعل إدارتها دائماً من الفنون القائمة على المعرفة الحقيقية المكتسبة من خلال الكفاءة المهنية، ومن جراء الخبرة الطويلة في العمل المصرفي.³

ووفقاً لذلك، عرف (Coleman 2011) إدارة المخاطر على أنها "فن استخدام الدروس من الماضي للتخفيف من سوء الحظ واستغلال الفرص المستقبلية - بمعنى آخر، فن تجنب الأخطاء السهلة التي حدثت بالأمس مع الاعتراف بطبيعة الطرق والمناهج

¹ أماني عادل مسعود، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير في المحاسبة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، غير منشورة، ص 13.

² Turgut Tursoy, **Risk management process in banking Industry**, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 86427, posted 02, 2018, pp 03- 04.

³ بن ثابت غلال وعامري محمد الطاهر، دور حوكمة المؤسسات في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من المؤسسات المصرفية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2018، ص ص 52- 53.

الخاطفة المستخدمة. وبالتالي ، فإن إدارة المخاطر أكثر بكثير من مجرد أرقام. فهي فن استخدام الأرقام والأدوات الكمية لإدارة المخاطر بالفعل. فالمخاطرة هي عنصر مركزي، وربما هي العنصر الرئيسي في إدارة المؤسسات المالية".¹

وقد أشارت لجنة بازل إلى معنيين لإدارة المخاطر المصرفية "المعنى الواسع وهو أنها تلك العملية التي تصون وتقي الأصول واستثمار الأفراد والمشروعات. والمعنى الضيق وهو أنها الوظيفة الإدارية للأعمال باستخدام مدخل علمي للتعامل مع المخاطر، أي تستند على تتبع خطوات متسلسلة محددة وواضحة. وأشارت إلى أن سلطات الرقابة المصرفية تقوم بفحص ممارسات وأساليب البنك في إدارة المخاطر".²

وحسب معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) (2010) هي "عملية تحديد، تقييم، إدارة ومراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد البنك بتأكد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهدافه المخطط لها".³

وعرفها معهد إدارة المخاطر (IRM) في بريطانيا على أنها "جزء أساسي من إستراتيجية لأي بنك، وهي الإجراءات التي يتبعها البنك بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطته بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة".⁴

أما اللجنة الرقابية لصندوق النقد العربي (2003) فقد عرفت إدارة المخاطر المصرفية على أنها: "إدارة مستقلة في البنك تقوم بتطبيق السياسات الخاصة بالمخاطر، والتأكد من تنفيذ اللوائح القانونية الخاصة بالنشاطات البنكية بالإضافة إلى وضع نظام شامل لمراقبة تلك النشاطات بشكل دوري بالإضافة إلى الحصول على معلومات كافية عن أي نشاط جديد يرغب البنك بتمويله، وذلك من خلال إجراء دراسة جدوى لتحديد حجم العوائد، والمخاطر المتوقعة".⁵

وحسب (Feridun 2006) فإن إدارة المخاطر بشكل عام هي "عملية قياس أو تقييم المخاطر ثم تطوير استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر. وتشمل هذه الاستراتيجيات المستخدمة نقل المخاطر من طرف إلى طرف آخر ، وتجنبها، والحد من آثارها السلبية، وقبول بعض العواقب الناجمة عنها".⁶

¹ Hugh Grove & Mac Clouse, **THE ROLE OF RISK MANAGEMENT IN CORPORATE GOVERNANCE: GUIDELINES AND APPLICATIONS**, JOURNAL Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions, Vol 07, No04,2017, p 93.

² أحمد عبد الله العمودي وسالم عبد الله بن كليب، العوامل المؤثرة على دور المراجع الداخلي تجاه إدارة المخاطر في المصارف اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 05، اليمن، 2015، ص 149.

³ نوال لعشوري، الآليات الداخلية للحكومة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية- دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتبه في سوق عمان المالي-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، غير منشورة، ص 61.

⁴ المكّي معنوق سعود وحيدة المحجوب، إمكانية تطبيق المراجعة وفقا لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا (من وجهة نظر العاملين بإدارات وأقسام المراجعة الداخلية)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، ليبيا، 2017، ص 65.

⁵ نوال لعشوري، مرجع سابق، ص 61.

⁶ Mete Feridun, **RISK MANAGEMENT IN BANKAND OTHER FINANCIAL INSTITUTIONS: LESSONS FROM THE CRASH OF LONG-TERM CAPITAL MANAGEMENT (LTCM)**, JOURNAL "Banks and Bank Systems", Vol 01, Issue 03, 2006, p 133.

وعرف (Tursoy 2018) إدارة المخاطر المصرفية في مجال الأعمال على أنها " التطور المنطقي لخطة التعامل مع الخسائر المحتملة وتنفيذ تلك الخطة".¹

ويرى سعود والحجوب (2017) أن إدارة المخاطر المصرفية هي "أسلوب علمي منظم يساعد البنك على فهم المخاطر المحيطة بأنشطته، ومن ثم قياسها وتحديد آثارها المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى علاجها وتقليلها إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة والعمل على عدم تكرارها".²

وعرفها عبد الحي (2014) بأنها "مجموعة متكاملة ومستمرة من الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى الحد من التأثيرات السلبية المتعددة والمتداخلة لعوامل المخاطر المختلفة على وجود وسمعة واستمرارية وقيمة البنك ومركزه المالي". مفهوم الاستمرارية في التعريف السابق يشير إلى أن عملية إدارة المخاطر عملية ذات ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي:

البعد الأول: إدارة المخاطر القبلية (السابقة): وتتمثل في قيام المؤسسة المالية بدراسة الفرص والتحديات التي تحيط بها في كل من بيئتها الداخلية والخارجية والعمل على زيادة الإيجابيات على حساب السلبيات في كلا البيئتين إلى الحد الأقصى الذي تستطيع معه المنشأة القيام بذلك؛

البعد الثاني: إدارة المخاطر المتزامنة: وتتمثل في قيام البنك بكافة الإجراءات التي من شأنها تقليل الآثار السلبية للمخاطر والتحديات التي وقعت فيها المنظمة فعلاً، بما يساعد على تقليص الخسائر التي يمكن أن تترتب على هذا التعرض الفعلي لعوامل الخطر إلى حده الأدنى؛

البعد الثالث: إدارة المخاطر البعيدة (اللاحقة): وتتمثل في قيام البنك بدراسة الأسباب الموضوعية التي أدت إلى تعرضها للمخاطر، والعمل على إيجاد آليات تحول دون تعرض البنك لهذه المخاطر مرة أخرى، أو القدرة على ضبطها وتحجيمها وتحويلها من نقاط يمكن أن تضعف البنك إلى نقاط قوة تعزز من قوته وتحسن صورته.³

ومما سبق، نستنتج أن إدارة المخاطر المصرفية هي "نظام شامل ومتكامل يحرص على التأكد من اتباع القوانين والتشريعات المصرفية من طرف البنك، ويعمل على فهم المخاطر قبل وأثناء وبعد حدوثها ومن ثم قياسها ومراقبتها بشكل دوري ومستمر بهدف خلق القيمة والحفاظة عليها من جهة، والحد من تكرار هذه المخاطر والتقليل من خسائرها المتوقعة من جهة أخرى".

¹ Turgut Tursoy, op. cit., p 01.

² المكّي معتوق سعود وحيدة الحجوب، مرجع سابق، ص 65.

³ محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، 2014، غير منشورة، ص 15.

1-3. أهمية إدارة المخاطر المصرفية وأهدافها

1-3-1. أهمية إدارة المخاطر المصرفية

لأن المخاطرة هي جزء لا يتجزأ من الأعمال المصرفية، فليس من المستغرب أن تمارس البنوك إدارة المخاطر منذ أن وجدت البنوك - فالصناعة المصرفية لم يكن لها أن تستمر بدون إدارة المخاطر في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد ووتيرة سريعة في التطور وزيادة التنافسية¹. وتزايد الاهتمام بإدارة المخاطر المصرفية على المستوى العالمي في السنوات القليلة الماضية ولا سيما في أعقاب توالي الأزمات المالية والمصرفية، بدءاً بالأزمة المالية في المكسيك عام 1994، مروراً بالأزمات المالية في دول شرق آسيا والبرازيل وتركيا والأرجنتين²، ومؤخراً الأزمة المالية التي أثرت على استقرار الاقتصاد العالمي عام 2007، والتي نجمت عن كثرة افراط البنوك في الرهون العقارية وكثرة القروض المتعثرة الأمر الذي دفع إلى إعادة التفكير في المناهج المالية المتبعة في تقييم الأداء المصرفي، فأصبحت الحوكمة مطلباً أساسياً لتحسين الأداء من خلال إدارة المخاطر³. فإدارة المخاطر هي حجر الزاوية في الممارسات المصرفية الحكيمة نظراً لتعقد البيئة المصرفية للبنوك، فهذه الأخيرة مرتبطة بشكل يومي بمختلف المخاطر التي تواجهها، مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر السوق ومخاطر أسعار الفائدة. فالمخاطر قد تهدد بقاء البنوك ونجاحها. وبعبارة أخرى، بقاء البنوك مرهون بمدى فعالية إدارة المخاطر⁴. وتتجلى الحاجة لإدارة المخاطر المصرفية في الأسباب التالية:⁵

- بالنسبة للمودعين: الحد من خطر أن يخسر المودعون أمواله؛
- بالنسبة للمساهمين: زيادة مردودية استثماراتهم؛
- بالنسبة للعاملين: الحفاظ على وضعهم الوظيفي وسمعتهم.

ويرى (2004) Bagchi أن أهمية إدارة المخاطر المصرفية تمكن في:⁶

1. أن المخاطر تزداد عبر الزمن في الأعمال وخصوصاً في بيئة العولمة وفي الصناعة المالية والمصرفية؛
2. تساعد في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوئها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي؛
3. الثورة التكنولوجية التي أدت إلى إيجاد مخاطر جديدة متعددة للبنك نتيجة توجه العمل المصرفي الإلكتروني مما أدى إلى ظهور مخاطر إضافية مرتبطة بالصرافة الإلكترونية E-Banking؛

¹ Roya Safari et al, **THE SIGNIFICANCE OF RISK MANAGEMENT FOR BANKS AND OTHER FINANCIAL INSTITUTIONS**, International Journal of Research – GRANTHAALAYAH, Vol. 04, No 04, 2016, p 75.

² حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 159.

³ Stephen Muthii Wanjohi et al, **The Effect of Financial Risk Management on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, International Journal of Finance and Banking Research, Vol. 03, No. 01, 2017, p 71.

⁴ Isuf QABRATU & MSc.c., **Risk management in banking sector Empirical data from commercial banks in KOSOVO**, Prizren social journal, Vol. 03, No. 01, 2019, pp 6-7.

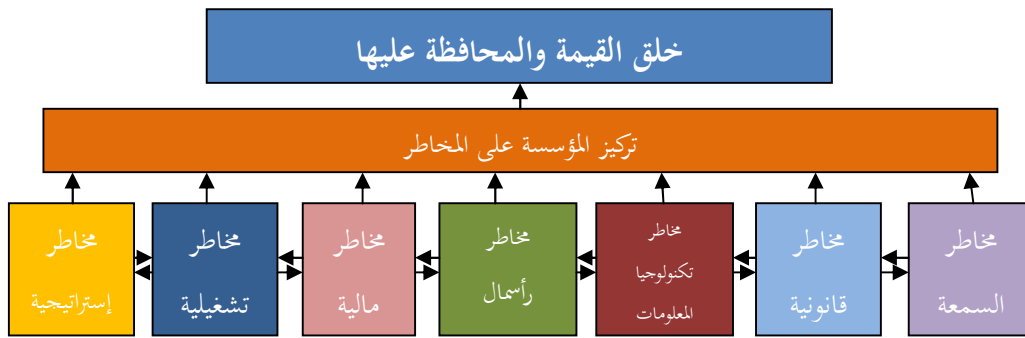
⁵ حبار عبد الرزاق وفرج شعبان، "دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي - إشارة خاصة لحالة الجزائر-، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، الجزائر، 2012، ص 12.

⁶ نبراس محمد عباس العامري وصلاح الدين محمد أمين الإمام، استعمال نموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر RAROC في إدارة المخاطر المصرفية- دراسة في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 21، العراق، 2012، ص 79.

4. الحاجة إلى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر في الربحية؛
5. تقدير المخاطر والتحوط Hedge ضدها بما لا يؤثر في ربحية البنك من خلال استخدام أدوات إدارة المخاطر؛
6. المساعدة في إتخاذ قرارات التسعير.

ونظرا للأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر في البنوك، أكدت الدراسات الحديثة أهمية إدارة المخاطر في خلق القيمة. فحسب Fadun (2013) فإن جوهر عمل إدارة المخاطر لا يقتصر فقط على التعامل مع مختلف أنواع المخاطر سواء الداخلية أو الخارجية بل يتعداه لأن يكون نظام متكامل يعمل التركيز على مختلف المخاطر وذلك من أجل خلق القيمة للمؤسسة والحفاظة عليها.

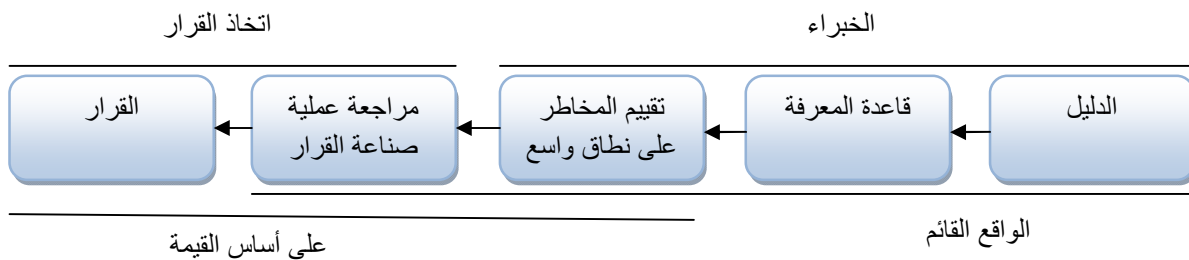
الشكل (2-4): تعامل إدارة المخاطر مع مختلف المخاطر



Source: Olajide Solomon Fadun, **Promoting 'Enterprise Risk Management' Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges**, International Journal of Business and Management Invention, JIBMI, 2013, p 70.

وجاء في دراسة (Aven 2016) أن إدارة المخاطر تقوم على أساس علمي مرتبطة بشكل مباشر بالمعرفة، تقييم المخاطر واتخاذ القرار، فهو يعتبر إدارة المخاطر وتقييمها يكون من طرف خبراء بهدف التحكم في المخاطر واتخاذ أفضل القرارات من جهة، وخلق القيمة من جهة أخرى. لأن خلق القيمة في البنوك أصبحت اليوم مقرونة بشكل مباشر بتقييم المخاطر وإدارتها.

الشكل (2-5): إدارة المخاطر من منظور المعرفة، تقييم المخاطر واتخاذ القرار



Source: Terje Aven, **Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation**, EL SEVIER, European Journal of Operational Research, Contents lists available at Science Direct 253, 2016, p 03.

1-3-2. أهداف إدارة المخاطر المصرفية

على الرغم من أن تجنب فشل البنوك هو السبب الرئيسي لإدارة المخاطر ، إلا أن هناك هدف أوسع يتمثل في زيادة معدل عائد رأس المال المعدل بالمخاطر هذا لا يعني فقط تجنب التعرض المفرط للمخاطر ، ولكن قياس وإدارة المخاطر المتعلقة بالعوائد ورأس المال. من خلال التركيز على العائدات المعدلة حسب المخاطر على رأس المال¹. وتهدف إدارة المخاطر إلى قياس المخاطرة من أجل مراقبتها والتحكم فيها وليس إلغائها نهائيا وتمثل هذه الأدوار التي تخدم عدة وظائف منها : تنفيذ الإستراتيجية، تنمية المزايا التنافسية، قياس كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات، قياس كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات، المساعدة في اتخاذ القرار، رفع تقارير عن المخاطرة والتحكم فيها، إدارة المحافظ المالية². كما تهدف إدارة المخاطر بشكل عام إلى التأكد من توافر جميع المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات، وحصر إجمالي التعرض للمخاطر، بالإضافة إلى تحديد تركيز المخاطر وتفاديها. وتتلخص الإدارة الشاملة للمخاطر في هدفين رئيسيين هما التنبؤ بالمخاطر المتوقعة قبل حدوثها (هدف وقائي)، وتخفيض الخسائر المترتبة على المخاطر الفعلية عند حدوثها (هدف علاجي)³. وجاء في دراسة أحمد ندا (2018) أن لإدارة المخاطر المصرفية ثلاث أهداف رئيسية هي:⁴

الهدف الأول: التنفيذ الصحيح والمناسب لمبادئ وإجراءات إدارة المخاطر في البنوك

لا يتم العمل بصورة صحيحة من دون تنفيذ شامل في جميع مستويات البنك لمبادئ وإجراءات المخاطر، ويتم ذلك من خلال تعيين مدير لإدارة المخاطر يكون مسئولاً عن كل أنواع المخاطر التي يواجهها البنك ويقوم بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر وتقديمها للإدارة العليا؛

الهدف الثاني: مساعدة الإدارة والموظفين للعمل بكفاءة في بيئة المخاطر

لتحقيق إدارة فعالة للمخاطر يجب أن ترتبط الأهداف المالية التي تنظم إدارة المخاطر بمهارات وأساليب جيدة تمكن من المفاضلة بين المخاطر والعائد وتعمل على تقليل المخاطر وتحديد رأس المال لاستيعاب الخسائر غير المتوقعة وترشيد العمليات الداخلية، وأيضاً الالتزام التنظيمي للاحتياجات؛

الهدف الثالث: المحافظة على عمليات البنك من خلال الالتزام باللوائح الحكومية

يجب على إدارة المخاطر الالتزام باللوائح الحكومية، فقد أصدرت لجنة بازل معايير تحكم كفاية رأس المال للبنك، تم التعرض فيها للمخاطر والملاءة المالية المستهدفة للبنوك، ويعتبر اتفاق بازل2، 3 أكثر احكاماً لإجراءات إدارة المخاطر المصرفية.

¹ Roya Safari et al, op. cit, p 75.

² سارة بركات ورحال إيمان، مرجع سابق، ص 599.

³ زناقي بشير ومعاريف محمد، مرجع سابق، ص 341.

⁴ محمد أحمد محمود أحمد ندا، تحليل أنشطة التحوط كأداة لإدارة المخاطر على القيمة السوقية للمنشأة في ظل متطلبات معايير التقارير المالية الدولية: مع دراسة تطبيقية، تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2018، غير منشورة، ص ص 77-78.

وحسب (Solfield& Santomero 1997) تهدف إدارة المخاطر المصرفية إلى التعامل مع مختلف المخاطر التي تواجه عمل البنوك، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1-2): أساليب التعامل مع المخاطر

طرق التعامل مع المخاطر			
المخاطر الموجه لإدارة فعالة	تحويل المخاطر	تجنب أو إلغاء المخاطرة	
<ul style="list-style-type: none"> - العمل عبر وكلاء في حالة العجز أو التداول؛ - حماية الخبرة الخاصة والمكتسبة؛ - تجنب المجازفة الافتراضية؛ الإفصاح غير القانوني. 	<ul style="list-style-type: none"> - شراء أو بيع الحقوق المالية وتنويع مخاطر المحفظة المالية؛ - التخلص من الأصول المرتبطة بالمخاطر والتي لا تحقق ميزة تنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض خسائر زيادة نشاط؛ فصل المخاطر غير الهامة عن طريق تخصيص الموارد؛ امتصاص المستوى الأمثل للمخاطر الهامة. 	أهداف تفادي المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة فعالة للمخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> - البيع أو الدخول في تكتل؛ - التغطية بالمشتقات المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنويع؛ الربط أو التغطية. 	تقنيات مراقبة المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> - مركز البنك في الكفاءة المتميزة، - حماية ومراقبة الربحية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على المخاطر المرتبطة بالميزة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض مستوى المخاطر؛ الحفاظ على الربحية. 	أهداف إدارة المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> - نشر أهداف كفاءة إدارة المخاطر؛ - تطوير نظام التغذية العكسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة تعديل النشاط بعد تحويل المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيقات تفادي المخاطر المبررة بواسطة الرقابة. 	تحديات الاتصال والإعلام

المصدر: هباش سامي وبونقيب أحمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر المصرفية- نموذج مقترح لبنك الجزائر الخارجي (BEA)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، الجزائر، 2017، ص 244.

4-1. إدارة المخاطر المصرفية: الوظائف والمبادئ

1-4-1. وظائف إدارة المخاطر المصرفية

من الناحية العلمية، نجد أن الكثير من البنوك تركز على إدارة المخاطر باعتبارها عاملا مهما لبقائها. لذا تعتبر وظائف إدارة المخاطر في البنك شيء إيجابي وعاملا من عوامل النجاح¹. وتتمثل أهم وظائف إدارة المخاطر في البنك في:²

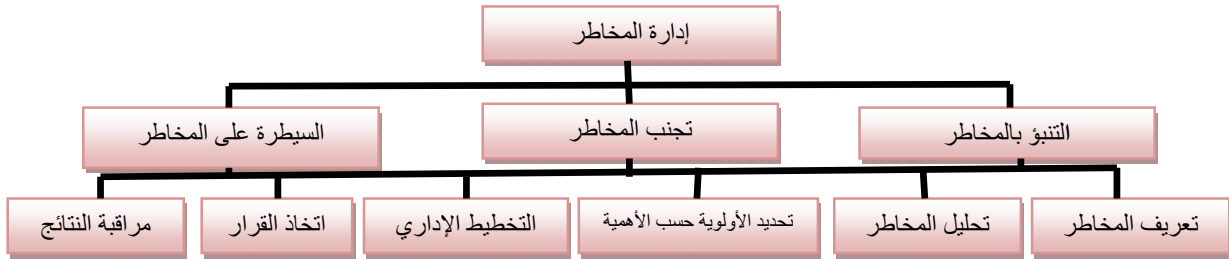
¹ GERHARD SCHROECK, *op. cit.*, p 03.

² محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2012، ص 35-36.

- رصد الخطر وتحديدده، ويمكن فعل ذلك عن طريق استخدام التقنيات المتوفرة في البنك، واستخدام بيانات وسجلات دقيقة لكافة جوانب المنشأة وإعداد وتحضير قوائم الفحص، والخرائط التنظيمية، بالإضافة إلى تصميم للأخطاء المرتكبة لتلافيها في العمليات القادمة؛
- قياس المخاطر من أجل مواكبتها والتحكم فيها، ويمكن أن يكون هذا القياس كميًا أو بيانيًا، أو بطريقة خاصة بكل بنك يتم تصميمها؛
- السيطرة على الخطر ويتم ذلك عن طريق الاحتفاظ بأحدث المعلومات عن العمليات في البنك، والتأكد من أن مقاييس السيطرة على الخطر التي تم إقرارها قد استخدمت فعلا؛
- الرقابة والمراقبة عن طريق المتابعة، أو الاحتفاظ بسجلات دقيقة تتسم بسهولة التداول وسهولة الوصول إليها، والتخطيط لها بصورة يمكن تحديثها، والاطمئنان أن المخاطر ضمن الحد المقبول، وان اللوائح القانونية الخاصة بالنشاط تم تنفيذها، ووضع نظام شامل للمراقبة بشكل دوري.

وتتم وظائف إدارة المخاطر وفق مجموعة من العمليات: أولاً، التنبؤ بالمخاطر من خلال تعريف هذه المخاطر وتحليلها وتشخيصها تشخيصاً دقيقاً؛ ثانياً، تجنب المخاطر حسب أولويتها أو حسب أهميتها سواء من حيث العوائد أو من حيث بعدها الاستراتيجي ومدى أثرها على البنك؛ ثالثاً، السيطرة على جميع المخاطر وذلك باتخاذ أفضل القرارات الاستثمارية والإستراتيجية، وكذا متابعة ومراقبة هذه المخاطر والإشراف عليها بشكل صحيح. الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-6): عناصر إدارة المخاطر



المصدر: زناقي بشير ومعاريف محمد، أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية: دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تموشنت، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 342.

ومنذ الأزمة المالية الأخيرة (2008) اكتسب إدارة المخاطر أهمية كبيرة، فكان هناك تركيز مستمر على كيفية اكتشاف المخاطر وقياسها والإبلاغ عنها ومن ثم إدارتها. فإخفاقات إدارة المخاطر من غير المعقول أن تستمر في ظل الاستثمارات الكبيرة في تقييم المخاطر وإدارتها¹. فقد أكدت دراسة حديثة لـ McKinsey & Co highlighted (2019) أن وظائف إدارة المخاطرة في البنوك، بحلول عام 2025، ستحتاج إلى أن تكون بشكل أساسي تختلف عما هي عليه اليوم. وذلك من خلال

¹ Vlasta Svatá& Martin Fleischmann, IS/IT RISK MANAGEMENT IN BANKING INDUSTRY, JOURNAL AOP, Vol 19, No 03, 2011, p 42.

توسيع وتعميق اللوائح التنظيمية للبنوك، وتطوير التعامل مع العملاء، فمن المتوقع أن تقود التوقعات حول تطور أنواع المخاطر إلى التغيير داخل إدارة المخاطر المصرفية. وذلك بتمكين منتجات وخدمات وتقنيات جديدة لإدارة المخاطر من خلال تطبيق التقنيات المتطورة والتحليلات المتقدمة كالتعلم الآلي، والذي يعتبر كواحد من التقنيات المهمة لإدارة المخاطر، فهو يساعد على بناء نماذج أكثر دقة لقياس المخاطر عن طريق تحديد الأنماط المعقدة غير الخطية داخل مجموعات البيانات الكبيرة. والقوة التنبؤية لهذه النماذج يمكن أن تنمو مع كل جزء من المعلومات المضافة، وبالتالي تعزيز القدرة التنبؤية مع مرور الوقت.¹

1-4-2. مبادئ إدارة المخاطر المصرفية

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر القاعدة الأساسية التي يتم الأخذ بها للتحكم في المخاطر وتقييمها وإدارتها، فكانت هناك العديد من الجهود لوضع مبادئ موحدة. فقامت لجنة الخدمات المالية الأمريكية، من خلال اللجنة الفرعية لإدارة المخاطر المصرفية بوضع مبادئ لإدارة المخاطر المصرفية في البنوك بصورة سليمة وهي كالاتي:²

- أ. **مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:** يجب أن يقوم مجلس الإدارة في أي مؤسسة مالية بوضع سياسات إدارة المخاطر، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة الرقابة على المخاطر؛
- ب. **إطار لإدارة المخاطر:** يجب أن يكون لدى المصرف إطار لإدارة المخاطر، يتصف بالشمولية، بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف، ومن خلاله يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر، ويجب أن يتصف بالمرونة حتى يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال؛
- ت. **تكامل إدارة المخاطر:** يجب أن لا يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة منعزلة عن بعضها البعض، ولكن بصورة متكاملة، نظرا لأنه يوجد تداخل بين المخاطر، ويتأثر كل منها بالآخر؛
- ث. **محاسبة خطوط الأعمال:** إن أنشطة المصرف يمكن أن تقسم إلى خطوط أعمال مثل: أنشطة التجزئة ونشاط الشركات، وعليه فان نشاط كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر المصاحبة له؛
- ج. **تقييم وقياس المخاطر:** جميع المخاطر يجب أن تقيم بطريقة وصفية، وبصورة منتظمة، وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية، ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة؛
- ح. **المراجعة المستقلة:** أهم ما يميز إدارة المخاطر أن يتم الفصل بين مهام الأشخاص التي تتخذ قرارات الدخول في مخاطر، ومهام الأشخاص التي تقوم بقياس ومتابعة وتقييم المخاطر في المصرف، هذا يعني أن تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة، يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر، واختبار فاعلية أنشطة إدارة المخاطر، وتقديم تقاريرها للإدارة العليا ومجلس الإدارة؛

¹ Martin Leo et al, **Machine Learning in Banking Risk Management: A Literature Review**, journal risks MDPI, Vol 07, No 29, 2019, p 01.

² معارف محمد وآخرون ، **الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 38.

خ. التخطيط للطوارئ: يجب أن تكون هناك سياسات وخطط لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة وغير العادية، ويجب مراجعة هذه الخطط بصورة دورية، للتأكد من تغطيتها للأزمات المحتملة الحدوث والتي تؤثر على المؤسسة.

أما المنظمة العالمية للتقييس ISO فقامت بوضع مجموعة من المبادئ لإدارة المخاطر في المنظمات بشكل عام، والالتزام بهذه المبادئ من شأنه تحسين الأداء، وجاءت هذه المبادئ وفق (ISO 31000, 2009) وهي:¹

- أ. تقوم إدارة المخاطر بخلق القيمة والمحافظة عليها؛
- ب. إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية؛
- ت. إدارة المخاطر جزء من عملية صناعة القرار؛
- ث. على إدارة المخاطر أن تتعامل بوضوح وشفافية مع حالات عدم التأكد (اليقين)؛
- ج. يجب على إدارة المخاطر أن تكون منهجية، منظمة، وفي الوقت المناسب؛
- ح. إدارة المخاطر عليها أن تستند على أفضل المعلومات المتاحة؛
- خ. يجب أن تكون إدارة المخاطر مصممة خصيصاً للأهداف التي وجد من أجلها؛
- د. يجب على إدارة المخاطر أن تأخذ بعين الاعتبار في عملها العوامل البشرية والثقافية؛
- ذ. يجب أن تكون إدارة المخاطر شاملة وشفافة؛
- ر. إدارة المخاطر هي إدارة ديناميكية ومستمرة وسريعة الاستجابة للتغيرات؛
- ز. تقوم إدارة المخاطر بالتحسين المستمر للأداء في المنظمة.

تجدر الإشارة، أن هذه المبادئ ما هي إلا إرشادات توجيهية يجب العمل بها للحد من المخاطر والتقليل من حالات عدم التأكد لتحسين الأداء وزيادة العوائد. فقد أثبت الكثير من حالات الانهيار والإفلاس لعدد المؤسسات والبنوك أن سوء التحكم في المخاطر وتقييمها وإدارتها كان وراء ذلك. لذا كان من المنطقي وضع مبادئ موحدة ومتعارف عليها لإدارة المخاطر.

2. إدارة مختلف أنواع المخاطر المصرفية

لحصر مختلف أنواع المخاطر المصرفية في البنوك، سوف نعتمد تصنيف (Attarwala & Balasubramaniam, 2013) وبركات (2015) الذي صنف المخاطر إلى مخاطر مالية ومخاطر غير مالية.

1-2. المخاطر المصرفية المالية

هي المخاطر التي لها علاقة مباشرة بموجودات ومطلوبات البنوك، وإدارة هذه المخاطر يحقق إما ربحاً أو خسارة أي قيمة مالية موجبة أو سالبة وهذه المخاطر تتمثل في: مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق ومخاطر سعر الفائدة.

¹ Grant Purdy, **ISO 31000:2009- Setting a New Standard for Risk Management**, JOURNAL Risk Analysis, Vol. 30, No. 06, 2010, p 883.

2-1-1. إدارة مخاطر الائتمان

مخاطر الائتمان واحدة من أهم المخاطر التي تواجه البنوك، فمنح القروض هو مصدر من المصادر الرئيسية للدخل في المجال التجاري للبنوك، لذلك هناك تأثير لإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان على ربحية البنوك¹، حيث يرى Alshatti & Yuksel (2018) أن تقدم القروض هو الوظيفة الرئيسية للبنوك. ومع ذلك، يمكن القول أن هذا الأمر يشمل بعض المخاطر بالنسبة للبنوك. فالخطر الرئيسي من الائتمان هو احتمال عدم قدرة العملاء على تسديد هذا المبلغ الائتماني للبنوك²، ووفقاً لذلك، عرفها (Coyle 2000) على أنها "الخسارة من عدم القدرة أو الرفض من العملاء على السداد والوفاء بالتزام الديون في الوقت المحدد. وبعبارة أخرى، هي المخاطر التي يواجهها البنك عندما يتخلف المقترض عن السداد والوفاء بالتزاماته من الديون في تاريخ الاستحقاق. ويسمى هذا المصطلح أيضاً بخطر الطرف المقابل وقد يؤدي بالبنك إلى الإفلاس إذا لم يدار بشكل مناسب"³. وتختلف مصادر مخاطر الائتمان حسب الجهة المسببة لها، حيث صنفها وهدان (2017) إلى ثلاث أنواع هي:⁴

- **مخاطر الطرف المقابل Counterparty Risk**: المخاطر المرتبطة بانخفاض الجودة الائتمانية للجهات التي يتعامل معها البنك أي انخفاض جودة عملاء البنك؛

- **مخاطر البلدان Country Risk**: هو خطر أن تتخلف حكومة أجنبية عن سداداتها، أو أي التزامات أخرى، وتنتج هذه المخاطر نتيجة الاضطرابات السياسية، والاقتصادية؛

- **مخاطر التسوية Settlement Risk**: المخاطر المرتبطة بالمعاملات التي لم يتم تسليمها مقابل الدفع. مما يعني أن البنك قد يدفع لطرف مقابل، ويخفق في الحصول على التسوية المقابلة في المقابل. مثل تسيير الكفالات وعدم وجود ضمانات تغطي قيمة الكفالة.

وتنشأ مخاطر الائتمان بشكل رئيسي بسبب الافتقار إلى القدرة على تسيير القروض عند الاستحواذ على سياسات الائتمان؛ وبسبب تقلبات أسعار الفائدة؛ وسوء نوعية الإدارة؛ وتعدد القوانين واللوائح التشريعية للبنوك؛ والقيود على السيولة؛ والتقييم غير الملائم للممارسات الائتمانية؛ والتدخل الحكومي المتمثل في البنك المركزي.⁵ ولإدارة مخاطر الائتمان يجب:⁶

- عدم تركيز البنوك فقط على عدد محدود من المقترضين أو الأنشطة أو القطاعات في التمويل والتسهيلات الائتمانية؛

¹ Ali Sulieman Alshatti & Serhat Yuksel, **The effect of credit risk management on financial performance of the Jordanian commercial banks**, Investment Management and Financial Innovations, Volume 12, Issue 01, 2015, p 338.

² Shahriyar Mukhtarov et al, **Factors that increase credit risk of Azerbaijani banks**, Journal of International Studies, CSR, Vol.11, No.2, 2018, p 65.

³ Asad Abbas et al, **Credit Risk Exposure and Performance of Banking Sector of Pakistan**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol 04, No 03, 2014, p 241.

⁴ ثائر فتحي محمد وهدان، **أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي)**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2017، غير منشورة، 65.

⁵ Asad Abbas et al, **op. cit**, p 241.

⁶ إسراء محمود محمد هميسة، **دور المعلومات المالية المستقبلية في تقدير مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية معد دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2018، غير منشورة، ص ص 83-84.

- التركيز على الجدارة الائتمانية للمقترض والتأكد من صحة المعلومات والبيانات المقدمة منه وكفاءة إدارة نشاطه وحسن سمعته وتوافر موارد ذاتية كافية لديه تتوافق مع حجم التمويل أو التسهيل الائتماني المقدم له من البنك والجهات الأخرى، وكذا التأكد من كفاية التدفقات النقدية المتوقعة من أنشطته المطلوب تمويلها للوفاء بالتزاماته من القرض وفوائده؛
- تحديد الحد الأقصى للتمويل الذي يمكن منحه للمقترض مقابل الضمانات المستوفاة وتحديد تاريخ استحقاقه مع إلزام البنوك على استيفاء كافة الشروط والضمانات الكافية وفقا للمعايير المهنية قبل السماح بإعطاء التمويل أو التسهيل الائتماني.

وتقوم إدارة مخاطر الائتمان على اعتماد الطرق الكمية المناسبة لذلك، وفي الواقع هناك أربع نماذج من أحدث التقنيات المستخدمة لقياس وإدارة مخاطر الائتمان هي: نموذج Moody's ، ونموذج مقاييس الائتمان، ونموذج مخاطر الائتمان⁺ ، ونموذج McKinsey¹. كما أن هناك أسلوب التقييم الداخلي، وهو أسلوب يعتمد على التقييم الشخصي. وفقا لهذه الطريقة تقوم البنوك بتقييم مخاطر الائتمان الخاصة بها داخليا، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء الذين هم موظفين بالبنوك والذين يتسمون بالكفاءة في مجال تقييم القروض، حيث يقوم الخبراء بحساب مخاطر الائتمان آخذين بعين الاعتبار مبلغ التخلف عن السداد والاحتمال ومبلغ الخسارة والاستحقاق، وذلك وفق المعادلة التالية:²

$$\text{مخاطر الائتمان} = \text{مبلغ التخلف عن السداد} \times f \text{ (احتمال التخلف عن السداد، خسارة افتراضية، استحقاق)}$$

$$\text{Credit Risk} = \text{The Amount of Default} \times f(\text{Probability of Default, Loss Given Default, Maturity})$$

وتستخدم لقياس مخاطر الائتمان في البنوك مجموعة من المؤشرات أو المقاييس والتي هي موضحة في الشكل التالي:

¹ نائر فتحي محمد وهدان، مرجع سابق، ص 13.

² Shahriyar Mukhtarov et al, op. cit, p 66.

الشكل (2-7): مؤشرات قياس مخاطر الائتمان



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على:

صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص ص 91-93.

2-1-2. إدارة مخاطر السيولة

في الصناعة المصرفية تكتسب السيولة أهمية بالغة نتيجة للوظائف الحيوية التي تؤديها البنوك في خلق التنمية الاقتصادية والمالية. فحسب نظرية الوساطة المالية، تتمثل مسؤولية البنوك الحديثة في توفير السيولة والخدمات المالية الأخرى¹. فقد أكدت بعض الدراسات أن مخاطر السيولة وملاءة البنوك وراء غالبية الأزمات التي مست الاقتصاديات المتقدمة مؤخرًا. حيث استدعت الظروف الناجمة عن الأزمة المالية العالمية الأخيرة (2008) ضرورة اعتماد معايير جديدة لإدارة السيولة وتطبيق أفضل الممارسات الفعالة في ذلك بعد أن فشلت العديد من البنوك بالوفاء بالتزاماتها في إدارة مخاطر السيولة، الأمر الذي دفع بلجنة بازل إلى إصدار نشرية بعنوان (Liquidity Risk Mangement and Supervisory Challenges, 2008)² لضمان عمل البنوك وفق معايير موحدة في إدارة مخاطر السيولة بهدف مراقبة تقلبات هذه الأخيرة على مستوى البنوك.

¹ Ghanim Shamas et al, **The Impact of Bank's Determinants on Liquidity Risk: Evidence from Islamic Banks in Bahrain**, Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM), Vol.6, No.1, 2018, p 02.

² طي عائشة، إدارة مخاطر السيولة وتأثيرها على المردودية المالية والاقتصادية للبنوك - دراسة مقارنة لمجموعة من البنوك التقليدية والاسلامية العاملة في الجزائر وماليزيا للفترة 2008-2014، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، غير منشورة، 2017، ص أ.

وتعني السيولة liquidity في معناه المطلق النقدي cash money، وفي معناها الفني تعني قابلية الأصل على التحول إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر. أما اقتصادياً، فالمقصود بالسيولة هي سيولة عناصر الثروة (التي يمتلكها الأفراد والمؤسسات) والتي يعبر عنها بقيمة نقدية معينة كالأراضي والعقارات والآلات والمعدات والحجار الكريمة وغيرها، ومدى سهولة تحويلها إلى سلع وخدمات أخرى لإشباع حاجات الشخص الحائز عليها. فالهدف من وراء الاحتفاظ بأصول سائلة هو مواجهة الالتزامات المستحقة الأداء حالياً أو في غضون فترة قصيرة، فالسيولة مفهوم نسبي يعبر عن العلاقة بين النقدية والأصول سهلة التحول إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر، وبين الالتزامات المطلوب الوفاء¹. وتعرف السيولة على أنها "إمكانية تسديد جميع الالتزامات التجارية نقداً من قبل البنك، والاستجابة لطلبات الائتمان، كمنح قروض جديدة الأمر الذي يتطلب توفير نقد سائل، أو إمكانية الحصول عليه عن طريق تسهيل بعض أصوله، أي تحويلها إلى نقد سائل بسرعة وسهولة"². وينظر للسيولة من ثلاث أبعاد هي:³

الوقت: ويعني السرعة التي يمكن خلالها تحويل الموجودات إلى نقد؛

المخاطرة: وهي احتمال هبوط قيمة تلك الموجودات أو احتمالية تقصير أو إهمال؛

التكلفة: ويقصد بها التضحيات المالية الأخرى التي لا بد من وجودها في عملية تنفيذ ذلك التغيير.

وتنشأ مخاطر السيولة في البنوك من احتمالين رئيسيين يكمن الأول في احتمال عدم قدرة البنك على تسهيل الموجودات (أي سرعة تحويل الموجودات قصيرة الأجل إلى نقد وبأقل تكلفة) أو عدم القدرة على الحصول على أموال (موارد نقدية) كافية من مقرضين جدد) وهو ما يعرف بـ مخاطر سيولة الأموال؛ أما الاحتمال الثاني فيتمثل في عدم قدرة البنك على إزالة أو تعديل التعرضات المحددة بسهولة وبدون خسائر كبيرة بسبب عدم كفاية عمق السوق التي تعرف بمخاطر السوق⁴. وترى (2016) Toumi أن مخاطر السيولة مرتبطة بإمكانية سحب الأموال من المودعين من البنك، هذه السحوبات لها تأثير مباشرة على القيمة السوقية للبنك وملاءته المالية. كما ترتبط مخاطر السيولة بأنواع من المخاطر، وخاصة مخاطر أسعار الفائدة. ففي الواقع، بعض الأصول السائلة للبنك حساسة للتغيرات في أسعار الفائدة⁵. ويحصر (2018) Corbett مخاطر سيولة الأصول في:⁶

¹ سعدي أحمد حميد الموسوي، القدرة التفسيرية لمؤشرات السيولة في تحليل توجهات ومستويات المخاطرة - دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، العراق، 2015، ص 60.

² غسان طارق ظاهر وعلي كرم محمد، تحليل السيولة، الربحية، الرفع المالي في ضوء إدارة المخاطر، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، العراق، 2018، ص 43.

³ طي عائشة، مرجع سابق، ص 13.

⁴ الياس خضير الحمدوني و على غازي وعد الله، إختبار خطري السيولة وسعر الفائدة في كفاية رأس المال - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2016، ص 123.

⁵ Sirine TOUMI, **L'IMPACT DES MECANISMES DE GOUVERNANCE DANS LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES ET LA PERFORMANCE DES BANQUES « CAS DE LA FRANCE, L'ALLEMAGNE ET LE JAPON »**, Thèse de doctorat Sciences Economiques, En cotutelle internationale Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur de l'Université Nice Sophia Antipolis et de docteur de l'Université de Tunis, Tunis, 2016, pp 96-97.

⁶ Timothy P. Corbett, **Buy-side liquidity risk management best practices**, Journal of Risk Management in Financial Institutions, Vol. 11, No. 03, 2018, pp 210- 211.

• النسبة المتوقعة المقدرة لصافي قيمة أصول الصندوق (NAV) التي يمكن تصفيتها وإتاحتها للمستثمرين كنفد على مدى فترة زمنية محددة، في خصم مقبول على القيمة العادلة أو تصفية التكلفة.

• تكلفة التصفية المقدرة عند تصفية النسبة المتوقعة المحددة سلفاً لأصول الصندوق في الفترة الزمنية المحددة.

LCR= % of fund s NAV that could be turned into cash (including via asset liquidation) over a specified time period / % of fund s NAV that could be redeemed over a specified time period (≥or other specified limit)

LCR = NAV % الذي يمكن تحويله إلى نقد (بما في ذلك عن طريق تصفية الأصول) على مدى فترة زمنية محددة / %

NAV التي يمكن استردادها على مدى فترة زمنية محددة (≤ الحد المحدد الأدنى)

LCR: نسبة تغطية السيولة

NAV: قيمة صافي أصول الصندوق

وتمثل السيولة سلاح ذو حدين للبنوك ، فإذا ازداد حجم السيولة عن الحد الاقتصادي لها، أثر سلباً على ربحية البنك، ومن ناحية أخرى إذا انخفضت السيولة عن الحد المطلوب أدى ذلك لحدوث العسر المالي وضعف كفاء البنك وقدرة الوفاء بالتزاماته¹. لذا تولي البنوك أهمية بالغة لتغطية وإدارة مخاطر السيولة أكثر من غيرها من المؤسسات المالية الوسيطة، وهذا راجع لسببين: الأول أن نسبة مطلوباتها النقدية إلى مجموع مواردها كبيرة جداً؛ والثاني أن قسماً كبيراً من مطلوباتها يتكون من التزامات قصيرة الأجل². وفي هذا الشأن وضع (Rose 1991) ثلاث استراتيجيات لإدارة مخاطر السيولة في البنك هي: تزويد السيولة من الموجودات السائلة؛ والأخرى تتعلق بالاعتراض لمواجهة الطلب على النقد؛ وأخيراً الموازنة بين الموجودات والمطلوبات³.

ولقياس وتقييم مخاطر السيولة (كفاية السيولة) في البنوك تستخدم العديد من المؤشرات والمقاييس، ولعل أبرز هذه المؤشرات والمقاييس والموضحة في الشكل التالي حسب دراسة الموسوي (2015) و دراسة الربيعي وراضي (2011):

¹ سامر محمد فخري وآسو بماء الدين قادر، مرجع سابق، ص 153 - 154.

² سامر محمد فخري وآسو بماء الدين قادر، مؤشر الربحية المصرفية والعوامل المؤثرة فيه- دراسة قياسية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2016، ص 153.

³ الياس خضير الحمدوني و علي غازي وعد الله، مرجع سابق، ص 128.

الشكل (2-8): مؤشرات قياس مخاطر السيولة



مؤشرات
قياس مخاطر
السيولة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على:

- سعدي أحمد حميد الموسوي، القدرة التفسيرية لمؤشرات السيولة في تحليل توجهات ومستويات المخاطرة - دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، 2015، ص 66-68.
- حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطرة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 176-178.

2-1-3. إدارة مخاطر السوق

أسفر دخول البنوك وخاصة البنوك الكبرى في أنشطة التداول Trading Activites إلى تعرضها إلى مخاطر السوق، التي يقصد بها الخسائر الناجمة عن الحركات المعاكسة Adverse Movements في أسعار ومعدلات السوق المالي (أسعار الأصول ومعدلات الفائدة)¹. وتعتبر الأدوات والأصول التي يتم تداولها في السوق مصدرا لهذا النوع من المخاطر التي تأتي إما لأسباب متعلقة بالمتغيرات الاقتصادية الكلية أو نتيجة تغير أحوال المؤسسات الاقتصادية- أي المتغيرات الاقتصادية على المستوى الجزئي. فمخاطر السوق العامة تكون نتيجة التغير العام في الأسعار وفي السياسات على مستوى الاقتصاد ككل. أما مخاطر السوق الخاصة فتنشأ نتيجة تغير في أسعار أصول وأدوات متداولة بعينها نتيجة ظروف خاصة بها².

وتصنف مخاطر السوق حسب خان وأحمد (2003) و Stavroula (2009) إلى أربع أصناف هي: مخاطر أسعار الفائدة؛ مخاطر أسعار الصرف؛ مخاطر أسعار الأسهم؛ مخاطر أسعار السلع.

أ. إدارة مخاطر أسعار الفائدة:

خلال السنوات القليلة الماضية، ركز كل من المشرفين على البنوك والباحثين في هذا المجال اهتمامهم بشكل شبه حصري على مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية، لكن في الآونة الأخيرة، تم التوجه نحو الاهتمام بمخاطر أسعار الفائدة نتيجة التهديد الذي عرفه النظام المالي كنوع من المخاطر المنهجية. ففي عام 2004 اقترحت لجنة بازل للإشراف المصرفي ورقة بعنوان " مبادئ الإدارة والإشراف على مخاطر أسعار الفائدة"، حيث نصت على أن هذا النوع من المخاطر هو جزء طبيعي من الأعمال المصرفية ويمكن أن يكون مصدرا لربحية البنوك. كما تؤكد اللجنة على أنه من الضروري لسلامة البنوك الحفاظ على مخاطر أسعار الفائدة عند مستويات محددة³. حيث قسمت لجنة بازل (2004) مخاطر أسعار الفائدة إلى: مخاطر أساسية؛ مخاطر منحى العائد؛ مخاطر الخيارات؛ مخاطر إعادة التسعير⁴.

وتقوم فكرة العمل المصرفي في الأصل على الاقتراض والاقتراض من خلال قبول الودائع وهاتان العمليتان المتعاكستان في الاتجاه تكونان بسعر فائدة، فعندما يحصل البنك على قرض بسعر معين ومن ثم يقرضه بسعر أعلى هنا يحقق الربحية، لكن تقلبات أسعار الفوائد للقروض سواء التي يحصل عليها أو التي يمنحها مقترنة بدرجة محتملة للمخاطر. فإذا كان السعر الذي يفرضه البنك على القروض ثابتا وارتفع سعر إعادة التمويل، فإن ربح البنك سوف ينخفض لأن توقيت الاقتراض لا يتوافق مع وقت الاقتراض.

¹ حاكم محسن الربيعي ومحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 181.

² طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ترجمة عثمان بابكر أحمد، ورقة مناسبات، المعهد الإسلامي للبحوث والتنمية، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 30-31.

³ James Ngalawa & Philip Ngare, **Interest Rate Risk Management for Commercial Banks in Kenya**, IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Vol 0 4, N 01, 2014, p 11.

⁴ Yun Zhou & Xiaosong Zheng, **A Study of Commercial Banks Interest Rate Risk Management under Interest Rates Liberalization**, International Conference on Transformations and Innovations in Management (ICTIM-17), Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), vol 37, Atlantis Press, 2017, p 524.

وهكذا يعني أن البنك يتعرض إلى تقلبات في أرباحه بسبب تقلبات أسعار الفائدة¹. لذا كانت هناك العديد من النظريات التي قامت بتفسير تقلبات أسعار الفائدة وأثرها على ربحية في البنوك، ولعل أهم هذه النظريات، نظرية تجزئة السوق التي درست سلوك سعر الفائدة انطلاقاً من حقيقة أن كلاً من المقرضين والمقترضين له أجل أو استحقاق مفضل، أن شكل منحى العائد يعتمد على ظروف كل من العرض والطلب في الأسواق طويلة الأجل وقصيرة الأجل. أما نظرية التوقعات فاستندت في تفسيرها لسلوك سعر الفائدة إلى توقعات المستثمرين بشأن معدلات التضخم في المستقبل. وأخيراً نظرية تفضيل السيولة التي انطلقت من أن الأوراق المالية ذات الأجل الطويل لها مردود أعلى من الأوراق المالية القصيرة الأجل، ولكن هذه الأخيرة تتمتع بسيولة مرتفعة².

ب. إدارة مخاطر أسعار الصرف:

حسب BCBS (2001) مخاطر أسعار الصرف هي المخاطر التي يواجهها البنك أثناء قيامه بتنفيذ عمليات النقد الأجنبي، حيث أنه قد يتعرض لخسائر كبيرة في حال لم يتم التبادل بشكل سليم، لذلك قد يتحمل البنك خسائر نتيجة تقلبات أسعار صرف العملات. وتتمثل احتمالية الخسارة من إعادة تقييم مراكز مأخوذة بالعملية المحلية مقابل عملات أجنبية. كما يعتبر هذا النوع من المخاطر أحد أشكال المخاطر التي تتضمن مخاطر متعددة مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة³.

ولمواجهة مخاطر أسعار الصرف، كانت هناك العديد من الدراسات النظرية التي فسرت سلوك أسعار الصرف ومن أقدمها نظرية "تبادل القوة الشرائية" والتي حددت منظور الكلاسيك لسعر الصرف إذ ظهرت عند ديفيد ريكاردو (1817) وكانت موضع نقاش عند جون ميل وفسكونت كوسجن وألفرد مارشال ولكنها كانت أكثر شيوعاً وانتساباً للاقتصادي السويدي جوستاف كاسل. ووفق هذه النظرية فإن القوة الشرائية للدول هي الأساس الذي يتحدد من خلاله سعر الصرف وتعكس هذه القدرة الشرائية مدى إمكانية عملة دولة ما اقتناء سلعة معينة وعندما نقيس هذه القدرة في دول أخرى يتحدد من خلاله سعر الصرف في هاتين الدولتين⁴. ومنذ بداية القرن التاسع عشر عملت الأنظمة النقدية في الدول الصناعية بقاعدة الذهب واستمر العمل بما إلى غاية بداية الحرب العالمية الأولى وكانت تعمل هذه القاعدة وفق معادلة قيمة العملة مع قيمة وزن معين من الذهب الخالص (1 أوقية ذهب = 20.67 دولار أمريكي) بما يفضي إلى إيجاد سعر ثابت للذهب بالنقد الوطني. هذا النظام شكل الجزء الأكبر من احتياطات البنوك المركزية، استخدم كعملة للمدفوعات وأصبح له وظيفة مزدوجة فهو وسيلة لتسوية الالتزامات الدولية ووسيط للدفع في الأسواق المحلية⁵. إلا أن الآثار السلبية لهذا النظام بدأت تتجلى في مطلع سبعينيات القرن الماضي نتيجة التقلبات الحادة

¹ شادي سلامة الحوي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية وفق مقررات لجنة بازل - دراسة تطبيقية على البنوك المحلية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإيلامية - غزة، فلسطين، 2015، غير منشورة، ص 31.

² أحمد العلي وعبد الرزاق قاسم، قياس أثر التغيرات في أسعار الفائدة الدائنة على النشاطات المصرفية الدائنة (دراسة تطبيقية على الصناعة المصرفية التقليدية السورية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، سوريا، 2013، ص ص 251-252.

³ شادي سلامة الحوي، مرجع سابق، ص 30.

⁴ سي محمد كمال، عدم مساعرة سعر الصرف في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 06، العدد 10، الجزائر، 2016، ص 32.

⁵ بن عيني رحيمة، سياسة سعر الصرف وتحديده - دراسة قياسية للدينار الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2014، غير منشورة، ص 43.

في أسعار صرف عملات التقييم على المستوى الدولي- العملات الرئيسية- وذلك اثر انخيار نظام بريتون وودز عام 1971 وتبني معظم الدول نظام لسعر الصرف العائم الذي تتميز أسعاره الصرف في ظلّه بتقلباتها المستمرة وما ينجم عن ذلك من اثار سلبية على المؤسسات ذات الطابع الدولي من حيث النشاط، سواء ما تعلق بالنشاط المالي أو التجاري على حد سواء، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات مواجهة مخاطر أسعار صرف العملات¹. ويعتبر مؤتمر جمايكا عام 1976، محطة رئيسية تم فيها تبني فكرة التغيير والعمل بنظام يتسم بمرونة أكبر في حركة أسعار الصرف لتتماشى مع متطلبات الظروف الاقتصادية. هذا التغيير في النظام النقدي الدولي أدى إلى نشأة مخاطر الصرف، التي أضحت منذ ذلك الحين من أبرز المخاطر المالية التي تعترض نشاط المؤسسات ذات النشاط الدولي. وتعتبر التغييرات في أسعار الصرف السبب الرئيس لحدوث هذا الخطر الذي لا يقتصر تأثيره على التدفقات النقدية بالعملة الأجنبية بل يتعدى إلى ليهدد ربحية هذه المؤسسات وقيمتها السوقية². وتتمثل أهم مخاطر أسعار الصرف في:³

المخاطر المالية: هي المخاطر الناتجة عن التقلبات الحاصلة في سعر الصرف والتي تتأثر بها كل أنواع المعاملات المستقبلية؛

مخاطر التمويل: هي المخاطر التي يتعرض لها البنك عندما يجد صعوبة في الحصول على الأرصدة اللازمة لتمويل نشاطه المصرفي، فيضطر إلى سداد أسعار فائدة كبيرة على الودائع النقدية المودعة لمدة 24 ساعة من أجل تمويل أحد الحسابات بالعملة الصعبة؛

مخاطر الائتمان: تنتج هذه المخاطر من عدم مقدرة الطرف الآخر المتعاقد معه على الوفاء بالتزاماته في الوقت المحدد؛

مخاطر الأسعار: هناك نوعان من الأسعار التي تؤثر على عمليات التعامل بالعملات الأجنبية:

- **النوع الأول:** هي أسعار الفوائد على العملات وهو ما يؤثر على عمليات السوق النقدي عندما يكون استحقاق عمليات الإقراض والإقتراض غير متطابق، وعندما يكون هناك اختلاف في تاريخ حق شراء وبيع العملة في عمليات المقايضة، وتحدث مخاطر نتيجة تغير العكسي المحتمل في أسعار الفائدة؛
- **النوع الثاني:** هي أسعار العملات الأجنبية والمخاطرة فيها تظهر نتيجة التغير العكسي المحتمل في أسعار العملات خلال فترة الاحتفاظ بها.

ولإدارة هذا النوع من المخاطر، أتاح الإبداع من قبل المديرين والابتكارات في الأدوات المالية للبنوك أدوات للتخفيف من ذلك يمكن اتباعها في إدارة تأثير تقلبات أسعار العملات الأجنبية على البنوك. هذه الأدوات معروفة باسم تقنيات التحوط. فالتحوط هو وسيلة للوقاية من أي خسارة محتملة بهدف الحد من المخاطر، ويتكون من عدد من التقنيات التي تهدف إلى تعويض أو تقليل مخاطر صرف الخسارة على الأصول أو المطلوبات المقومة بعملة أجنبية. يمكن تطبيق بعض تقنيات التحوط داخل المؤسسة دون

¹ عبد الحق بوعتروس، حول أهمية إدارة مخاطر الصرف- حالة البلدان التي تمر بمرحلة انتقال-، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، الجزائر، 1999، ص 109.

² زيات عادل، إدارة خطر الصرف وسبل تطوير تقنيات التحوط في البلدان الناشئة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017، غير منشورة، ص 14.

³ دوحة سلمى، أثر تقلبات سعر الصرف على الميزان التجاري وسبل علاجها "دراسة حالة الجزائر"؛ أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، غير منشورة، ص ص 50-51، بتصرف.

إشراك أي أدوات مالية قائمة على السوق. هذه هي المعروفة باسم تقنيات التحوط الداخلية. وجميع التقنيات الأخرى تتطلب اللجوء إلى الأدوات المالية القائمة على السوق. هذه هي تقنيات التحوط الخارجية. ولعل أبرز استراتيجيات التحوط:

- التحوط التعاقدي: تحوطات سوق المال الآجلة والعقود الآجلة والخيارات؛
- التحوط التشغيلي: اتفاقيات مشاركة المخاطر، العملاء المتوقعون والمتأخرون في شروط الدفع، المقايضات والاستراتيجيات الأخرى؛
- التحوط الطبيعي: تعويض التدفقات النقدية التشغيلية؛
- التحوط المالي: تعويض الديون أو أي نوع من المشتقات المالية مثل المقايضة.

ويمكن استخدام العقود المستقبلية للعملة أو المقايضات أو الخيارات أو العقود الآجلة لتثبيت التدفقات النقدية أو يمكن للبنك الاقتراض أو الإقراض بعملة أجنبية. فقد يكون التحوط المالي إستراتيجية أكثر فعالية من حيث التكلفة من التحوط التشغيلي للعديد من المؤسسات لأنها لا تتضمن إعادة توزيع كبيرة للموارد مثل إنشاء فروع في بلدان أخرى. في حين أنه ليس بديلاً على المدى الطويل، ويمكن استخدام التحوط المالي لتحقيق الاستقرار في التدفق النقدي للبنك.¹

ت. إدارة مخاطر أسعار الأسهم:

هي مخاطر احتمالية تعرض البنك لخسائر نتيجة التقلبات في الأسعار السوقية للسندات والأسهم التي يمتلكها البنك ضمن أصوله، أو أسهم البنك نفسه ضمن حقوق الملكية، ويعتبر قياس مخاطر الأسعار مهم جداً من أجل قياس المخاطر المحتملة والتأكد من أن هذه الخسائر لا تؤثر بشكل كبير على رأس المال². وتنتج مخاطر أسعار الأسهم عن التغير في القيمة العادلة للاستثمارات في الأسهم، ويعمل البنك على إدارة هذه المخاطر عن طريق تنويع الاستثمارات في عدة مناطق جغرافية وقطاعات اقتصادية، ومعظم استثمارات الأسهم التي يمثلها البنك مدرجة في السوق المالي³.

ث. إدارة مخاطر أسعار السلع:

وتسمى كذلك بمخاطر التضخم الناجمة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة الوطنية، وعندما تتزايد معدلات التضخم في الاقتصاد بمرور الوقت فإن المستثمرون يقدمون على طلب عوائد مالية أعلى على استثماراتهم لمواجهة حالة الانخفاض في القوة الشرائية للعملة، حيث قد يفوق الانخفاض في القوة الشرائية مقدار العائد المحقق مقوماً بالأسعار الثابتة، وتزايد حدة مخاطر السلع عندما ترفع البنوك من إجمالي استخداماتها للأموال، وهو ما سينعكس سلباً على الدخل الصافي المحقق للمساهمين مقوماً بالأسعار الثابتة. ويمكن إدارة مخاطر أسعار السلع (مخاطر التضخم) من خلال:

¹ Leyla Ahmed, **The Effect of Foreign Exchange Exposure on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 05, Issue 11, 2015, p 118.

² شادي سلامة الحوي، مرجع سابق، ص 31.

³ الوافي آسيا، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية-مقاربة نظرية-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 03، العدد 12، الجزائر، 2017، ص 271.

- الاتفاق مع المقترض بتسديد الفائدة مسبقا أو سداد قيمة القرض على شكل دفعات منتظمة فصلية أو نصف سنوية؛
- يمكن تجنب جزء من المخاطر إذا ما وافق المقترض على تعويم سعر الفائدة الاسمية، إذ وفي حالة ارتفاع المستوى العام للأسعار وحدث التضخم فسوف ترتفع أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة ويرتفع معها معدل الفائدة على القرض وبالتالي حماية المصرف من انخفاض القوة الشرائية لتلك الفوائد¹.

وتجدر الإشارة إلى أن أهم المؤشرات المستخدمة في قياس مخاطر السوق هي:²

المخاطر السوقية = القيمة الدفترية لموجودات البنك / القيمة السوقية المخمّنة للموجودات
 المخاطر السوقية = القيمة الدفترية لحقوق الملكية / القيمة أو السعر لحقوق الملكية في السوق
 المخاطر السوقية = القروض والسندات بالأسعار الثابتة / القروض والسندات بالأسعار العائمة
 المخاطر السوقية = المطلوبات بالأسعار الثابتة / المطلوبات بالأسعار العائمة.

2-1-4. إدارة مخاطر رأس المال

إن المخاطر رأس المال لا تعد مخاطر مستقلة أو منفصلة بحد ذاتها وذلك لأن كل المخاطر المصرفية تتدخل فيها بطريقة أو بأخرى وتتأثر برأس مال البنك ومن ثم بملاءته، كما أنها تمثل المخاطرة التي قد يصبح البنك بسببها عديم الملاءة ويفشل³. وتتمثل مخاطر رأس المال في مدى إمكانية رأس المال على تغطية الخسائر في الموجودات من دون أن تتعرض لملاءته لأي خلل⁴. وترجع هذه المخاطر لعدم كفاية رأس المال في مواجهة المخاطر والتي تصل إلى أموال المودعين والدائنين، كما تعبر عن دعم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته وذلك حينما يواجه حقوق ملكية سالبة⁵. ويعتبر كفاية رأس المال إحدى العوامل المساعدة على تقليل درجة المخاطرة التي ترتبط بالبنك، بل يجزم المالىين بأنها الأكثر أهمية في مواجهة المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي، والدليل على ذلك توالي القرارات والاجتماعات التي تنظمها الدول الصناعية لاستصدار مقررات واتفاقيات تخص نسبة الكفاية الرأسمالية وكان آخرها اتفاق بازل 03 والذي تم تطبيقه في جانفي 2016، وهي مهمة أيضا بسبب التطور المسارع في استخدام النظم التكنولوجية الالكترونية المعقدة والمتطورة في مجال عمل البنوك، الأمر الذي يتطلب تعديلات في نسبة رأس المال.

¹ أميرة بن مخلوف، مرجع سابق، ص 36-37.

² حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 183-184.

³ صادق راشد الشمري، مرجع سابق، ص 96.

⁴ المرجع نفسه، ص 97.

⁵ قدي عبد المجيد وبلقصور رقية، تأثير المخاطر على كفاية رأس المال البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية العاملة في الجزائر - دراسة قياسية باستخدام نماذج البازل خلال

الفترة 2009-2015، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، 2017، ص 08.

تتمتع البنوك بخاصية الرفع المالي Financial leverage بحيث أنها تتاجر بأموال الغير ومن ثم تكون هذه النسبة متفوقة على تلك التي تتمتع بها المؤسسات الأخرى. وكلما احتفظت البنوك بقدر أكبر من رأسمالها زادت قدرتها على امتصاص الخسائر المحتملة والتخفيف من زيادة القروض المتعثرة وكانت أكثر قدرة على الاستمرار، وهذا ما يسمى انخفاض في الرفع المالي¹. وهناك العديد من المقاييس المستعملة في قياس مخاطر رأس المال منها:²

$$\begin{aligned} \text{مخاطر رأس المال} &= (\text{رأس المال الأساسي} / \text{مجموع الموجودات}) \times 100 \\ \text{مخاطر رأس المال} &= (\text{رأس المال الأساسي} / \text{الموجودات الموزونة بالمخاطرة}) \times 100 \\ \text{مخاطر رأس المال} &= (\text{رأس المال الكلي} / \text{الموجودات الموزونة بالمخاطرة}) \times 100 \\ \text{مخاطر رأس المال} &= (\text{حقوق الملكية} / \text{مجموع الموجودات}) \times 100 \\ \text{مخاطر رأس المال} &= (\text{مجموع الملكية الحالية} - \text{مجموع الملكية السابقة} / \text{مجموع الملكية السابقة}) \times 100 \end{aligned}$$

2-2. إدارة المخاطر المصرفية الغير مالية

المخاطر غير مالية هي المخاطر المرتبطة بأعمال البنك بطريقة أو بأخرى، ويتأثر بها البنك في سيرورة إدارته وعمله، أو بالأحرى هي المخاطر التي لا تخص الجانب المالي للبنك.

2-2-1. إدارة المخاطر تشغيلية

تعتبر المخاطر التشغيلية من الموضوعات الحديثة نسبياً، حيث لم تحظى بالاهتمام الكافي في الكثير من الدراسات التي خصت إدارة المخاطر في البنوك إلا في أواخر تسعينيات القرن الماضي. ومنذ ذلك خصص لها حيز كبير من الاهتمام من طرف الباحثين ومدراء البنوك خاصة البنوك الكبيرة بصفقتها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء البنوك³. فقد أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة، بما يخدم أهداف البنك، واستجابة لهذه التطورات أصدرت لجنة بازل مقترحاتها التي شكلت طفرة كبيرة وثقافة جديدة في مجال الرقابة و إدارة المخاطر المصرفية من خلال وضع إطار جديد للإشراف على الجهاز المصرفي لتفادي المخاطر المصرفية بما فيها المخاطر التشغيلية⁴. حيث عرفتها لجنة بازل (2006) على أنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات

¹ عبد العزيز بن محمد السهلاوي، تأثير المخاطر المالية على ربحية البنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي - دراسة قياسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 09، العدد 04، الجزائر، 2018، ص 234.

² صادق راشد الشمري، مرجع سابق، ص 98-99.

³ حياة النجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل - دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، غير منشورة، 2014، ص 58.

⁴ أحلام بوعبدلي وثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية - دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2015، ص 118.

الداخلية والأفراد والأنظمة أو من الأحداث الخارجية . يتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية، لكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية والسمعة¹. وتظهر المخاطر التشغيلية على مستويين²:

المستوى الفني: ويتجلى ذلك في عجز وضعف نظم المعلومات أو مقاييس المخاطر؛

المستوى التنظيمي: وتتعلق بإثبات ومراقبة المخاطر وكل القواعد والسياسات ذات الصلة.

وحسب مؤسسة التمويل الدولية (IFC, 2012) فإن المخاطر التشغيلية تنشأ من عدة أسباب منها³:

- ✓ ضعف الكفاءة في السيطرة المباشرة على التكاليف؛
- ✓ عمليات الاحتيال من قبل العاملين أو العملاء باستعمال إجراءات تضليلية وخاطئة؛
- ✓ الحسائر الناتجة عن الأحداث الخارجية؛
- ✓ فشل الأنظمة في تغطية حجم العمل؛
- ✓ عدم التناسق بين القواعد المتعلقة بالمتابعة والرقابة على العمليات مع سياسات التشغيل والعمل.

ومما سبق، نستنتج أن إدارة المخاطر التشغيلية تعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة بما فيها نظم المعلومات للتحكم في عمليات التشغيل وحجم العمل ومواكبة أحداث البيئة الخارجية. ويتطلب ذلك استحداث أساليب وطرق حديثة لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية بهدف التحكم فيها. ووفق هذا المنظور، قام (Linsley and Shrives (2006 بتطوير مجموعة من المؤشرات للكشف عن المخاطر التشغيلية في البنوك والإفصاح عنها مكونة من 14 بند، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-2): مؤشرات الكشف عن المخاطر التشغيلية

رقم البند	الفئة/ رقم الإفصاح	Category/Item of disclosure
1	الاعتماد على الدراية الفنية للعاملين	Dependence on the know-how of the personnel
2	التقلبات التجارية الغير عادية في الطلب	Uncommon business fluctuations in demand
3	انقطاع في سلسلة توزيع	Interruptions in the delivery chain
4	تقلبات أسعار عوامل الانتاج	Price fluctuations of the factors of production
5	براءات الاختراع وحقوق الملكية الصناعية الأخرى	Patents and other industrial property rights

¹ Suren Pakhchanyan, **Operational risk management in financial institutions: A literature review**, International Journal of Financial Studies, ISSN 2227-7072, MDPI, Basel, Vol. 4, Iss. 4, 2016, pp. 2-21.

² أميرة بن مخلوف، مرجع سابق، ص 37.

³ عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش، مرجع سابق، ص 79.

Customer satisfaction	رضا العملاء	6
Information technology risks	مخاطر تكنولوجيا المعلومات	7
Reputation and brand name development	تطوير سمعة واسم العلامة التجارية	8
Stock obsolescence and shrinkage	تقادم المخزون والانكماش	9
Product and service failure	فشل المنتج والخدمة	10
Environmental	المعايير البيئية	11
Health and safety	الصحة والسلامة	12
Project deliveries	تسليم المشروع	13
Quality controls	مراقبة الجودة	14

Source: Haitham Nobanee & Nejla Ellili, Does Operational Risk Disclosure Quality Increase Operating Cash Flows?, Brazilian Administration Review, BAR, Rio de Janeiro, vol. 14, n. 04, Brazilian, 2017, p 07.

ولإدارة المخاطر التشغيلية في البنوك يجب توافر مجموعة من العوامل الأساسية لذلك:¹

- ✓ توافر الاستراتيجيات والسياسات الواضحة وكذا الشفافية؛
- ✓ مدى كفاءة مجلس إدارة البنك والإدارة التنفيذية؛
- ✓ توافر أسس قوية للرقابة الداخلية الفعالة قادرة على تحديد المسؤوليات والفصل بين الواجبات.

ويمكن قياس المخاطر التشغيلية وفق القاعدتين التاليتين:²

المخاطر التشغيلية = (المصارف الشخصية / عدد المستخدمين) × 100

المخاطر التشغيلية = (مجموع الموجودات / عدد المستخدمين) × 100

2-2-2. إدارة المخاطر القانونية

في أعقاب الفضائح العالمية للشركات في السنوات الأخيرة ، ازداد التركيز على أهمية إدارة المخاطر القانونية للمؤسسات المالية كجزء من إدارتها الشاملة للمخاطر. وفي هذا الصدد ، فإن التوجه المصرفي المعاد صياغته في اتفاقية بازل 2 هو بمثابة إلزام

¹ صادق راشد الشمري، مرجع سابق، ص 76.

² صادق راشد الشمري، المرجع نفسه، ص 101.

للمؤسسات لتكريس الموارد والجهود لتحديد المخاطر القانونية وإدارتها. وهو ما أشارت إليه في تعريفها الموسع لإدارة المخاطر التشغيلية¹. وتمثل المخاطر القانونية في "عدم التوافق أو التطابق بين القوانين والتشريعات الصادرة عن السلطات النقدية (البنوك المركزية وسلطات النقد)، وتتجلى هذه المخاطر عندما تكون العقود بين طرفين فيها نوع من الغموض واللبس أو عدم وضوح الحقوق والواجبات بشكل محدد"². وينجم هذا النوع من المخاطر عن عدم تقيد البنك بالمعايير والقوانين التي تضعها السلطات الرقابية، الأمر الذي قد يعرض البنك إلى عقوبات نتيجة مخالفته لذلك. وحسب الرابطة الدولية للمحاميين IBA فإن المخاطر القانونية في البنوك تتمثل في:³

1. مدى صلاحية العقود وقابليتها للتنفيذ؛
2. التأثير بالعوامل الخارجية خاصة في حالة عدم التأكد من القوانين أو تغير هذه القوانين/الفقهاء...؛
3. الامتثال غير صحيح، أو عدم الامتثال أصلاً للقوانين...؛
4. حماية الأصول: الإنشاء الصحيح والكامل للأصول.

وإدارة المخاطر القانونية من شأنها أن تساعد في الحد من المخاطر القانونية من خلال ضمان المسؤولية تنظيمية والمدنية. لذا بات اليوم على جميع المؤسسات والبنوك المركزية إنشاء إدارة قانونية للمخاطر إن لم تكن أنشأتها من قبل لإنجاح برامجها، ونجاح هذه البرامج يعتمد على تعزيز ثقافة المؤسسات في قبول إدارة المخاطر القانونية وذلك لتجنب التضارب في المصالح وحماية استقلالية الإدارات الداخلية (مثلاً: عن طريق الإدارة المناسبة، توزيع المسؤوليات وخطوط الإبلاغ). وفي الأساس، تقسم إدارة المخاطر القانونية إلى أربعة عناصر أساسية هي:

1. تحديد هوية المخاطر: ما هي المخاطر القانونية؟
2. تقييم المخاطر: وهذا أمر صعب، لأنه من المعروف أن المخاطر القانونية تميل إلى أن تكون منخفضة لكن احتمال تأثيرها عال على البنوك؛
3. الرصيد: أي آليات الإبلاغ...؛
4. التحكم/التخفيف من المخاطر: علي سبيل المثال مراجعه الوثائق القانونية.⁴

2-2-3. إدارة مخاطر سمعة

مخاطر السمعة هي "احتمالية انخفاض إيرادات البنك أو قاعدة عملائه نتيجة لترويج إشاعات سلبية عن البنك ونشاطه، هذه المخاطر هي نتيجة لفشل البنك في إدارة احد أو كل أنواع المخاطر الأخرى"⁵. وتنتج هذه المخاطر نتيجة ضعف البنك في بناء

¹ KATJA JULIE WU" RTZ, **The definition of legal risk and its management by central banks**, International In-house Counsel Journal, Vol. 01, No. 01, 2007, p 43.

² عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش، مرجع سابق، ص 79.

³ KATJA JULIE WU" RTZ, **op. cit**, p 47.

⁴ **Ibid**, p 47.

⁵ إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، 2006، ص 41.

علاقات جيدة وقوية مع عملائه والمحافظة على صورته؛ وعدم قدرته على إعطاء انطباع جيد عن خدماته المقدمة الأمر الذي يسفر عنه آراء سلبية تجاه البنك والتي تكون نتيجة ترويج إشاعات سلبية ونقص الثقة في قدرات البنك على القيام بالأنشطة والوظائف العامة للعمليات الخاصة به، وتنشأ أيضا هذه المخاطر في الحالات التي يواجه فيها العملاء مشاكل مع الخدمات التي يقدمها البنك من دون تقديم حلول أو تكرار حدوث الأخطاء أو بسبب أعطال شبكات الاتصال أو اختراق النظام والتأثير على بياناته أو إعطاء بيانات غير مؤكدة عنه وعن خدماته أو كشف بيانات العملاء في إطار انتهاك الخصوصية¹.

ولإدارة مخاطر السمعة يجب إعطاء قدر كاف من الانصاح والشفافية عن جميع المعاملات التي يقدمها البنك للعملاء، مع فتح المجال لمواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تقديم الخدمات، كما يجب تطوير مقاييس حديثة لقياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة مقارنة بباقي المنافسين في السوق بهدف التطور مستقبلا وجلب أكبر عدد من العملاء.

2-2-4. إدارة المخاطر السياسية

يرى بعض الباحثون أن المخاطر السياسية هي "إحتمال حدوث تغيرات جذرية في مناخ الأعمال بالدولة، نتيجة القوى السياسية التي تؤثر على الربحية، وأهداف أخرى لمنشأة تجارية معينة"². وتشمل المخاطر السياسية كل أنواع المخاطر الداخلية والخارجية للبلد والتي إن تحققت يمكن أن تعرض عمليات البنك للخطر أو تقوض وضعه المالي أو كفاية رأس ماله، وتشمل مثل هذه المخاطر تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بسن قوانين وتشريعات بغرض إجراء إصلاحات اقتصادية كفرض ضرائب جديدة أو رسوم إضافية أو استحداث سياسات قانونية كالسياسة التمويلية وسياسة سعر الصرف، كما أن تدخل الدولة قد يكون في شكل تأمين ومصادرة، كذلك يكون من أسباب المخاطر السياسية نشوب حروب أو سقوط حكومة، وهو ما ينعكس سلبا على البنوك التي لديها استثمارات خارجية أو تسبب لها عجزا في إدارة أعمالها أو توجيه استثماراتها بطريقة كفؤة مما يقلل من معدلات أرباحها أو يعرضها إلى خسائر مالية³. فحسب دراسة (Şanlısoy et al (2017) فإن البنوك تتأثر سلبا بالمخاطر السياسية الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي وهذا ما يؤثر على المتغيرات الاقتصادية الكلية في البلد بسبب تقلبات أسعار الفائدة والائتمان الأمر الذي ينجم عنه مخاطر مالية للبنوك خاصة البنوك التي هيكل رأس مالها هشة وغير قوية⁴. وحسب ما جاء في دراسة زرزور (2016) فإن المخاطر السياسية تشمل على أربعة عناصر هي:⁵

1. **الانقطاعات Discontinuities**: تغيرات جذرية متقطعة في بيئة الأعمال؛

2. **عدم التأكد Uncertainty**: تغيرات يصعب توقعها؛

¹ شادي سلامة الحوي، مرجع سابق، ص 32.

² براهمي زرزور، حماية الأعمال الدولية في الجزائر والدول العربية- مدخل إدارة المخاطر السياسية-، مجلة الآفاق الدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2016، ص 15.

³ أميرة بن مخلوف، مرجع سابق، ص 39.

⁴ Selim Şanlısoy et al, **Effect of Political Risk on Bank Profitability**, International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol. 08, No.05, 2017, p 1006.

⁵ براهمي زرزور، مرجع سابق، ص 15.

3. القوى السياسية **Political Forces**: تنافس على السلطة وعلاقات القوة؛

4. التأثير على الأعمال **Business Impact**: ربحية البنك وأهدافه.

ولإدارة المخاطر السياسية بطريقة فعالة يجب:¹

1. تحديد عناصر المخاطر السياسية التي لها علاقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وتطوير أنظمة المعلومات والتنبؤات

Intelligence system لمراقبة وتقوم الظروف السياسية المتغيرة دائما في الدولة المضيفة؛

2. دمج تحليل المخاطر السياسية مع التخطيط الاستراتيجي للبنك؛

3. وضع استراتيجيات لحماية البنك من هذه المخاطر.

2-2-5. إدارة مخاطر الحوكمة

ترتبط مخاطر الحوكمة بمختلف العلاقات داخل البنك وكذا إدراكها وتوزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية، إضافة إلى القوى العاملة من حيث عقود التوظيف، الإخلال بقوانين العمل، الأمن والسلامة، دوران العمل وخسارة العاملين ذوي الكفاءة العالية. كما ترتبط مخاطر الحوكمة بمخاطر عدم الالتزام والتي تنتج عن عدم الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية المنظمة لعمل البنوك والأسواق المالية، إضافة إلى عدم الالتزام بأنظمة البنك ولوائحها الداخلية.²

ولإدارة مخاطر الحوكمة أو بالأحرى إدارة مخاطر غياب الحوكمة في البنوك يجب الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة لضمان أكبر قدر من الإفصاح والشفافية، وتعزيز مبدأ المساءلة، وتحقيق المساواة بين جميع المساهمين والمودعين وباقي الأطراف الأخرى ذات الصلة بالبنك، وتقاسم المسؤوليات والواجبات سواء الإدارية منها أو على مستوى مجلس الإدارة، وكذا تفعيل دور التدقيق الداخلي والخارجي لضمان رقابة فعالة ومستمرة.

ومما سبق، نستنتج أن عمل البنوك ونموها مقرون بدرجة كبيرة بمخاطرها الملازمة لعملها، فالمخاطر المالية يمكن للبنك أن يديرها ويتحكم فيها نسبيا، أما المخاطر غير المالية فهي المخاطر الخارجة عن نطاق إدارة البنك. ولإدارة هذه البنوك يجب تكاتف الجهود وتنسيقها داخليا بين جميع المدراء والمسيرين ومجلس الإدارة والمدققين الداخليين، وخارجيا بين جميع الأطراف ذات الصلة بالبنك من مودعين ومساهمين وعملاء و سلطات رقابية. وللتحكم في المخاطر الملازمة لعمل البنوك هناك العديد من المؤشرات لقياسها والتي أشرنا إلى أهمها سابقا في كل نوع من المخاطر، والتي تم تلخيصها في الجدول التالي:

¹ براهمي زرزور، المرجع سابق، ص 15.

² بركات سارة، مرجع سابق، ص 64.

الجدول (2-3): أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	- صافي أعباء القروض / إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / القروض التي استحققت ولم تسدد - القروض قصيرة الأجل / إجمالي الموجودات - الموجودات الخطرة / إجمالي الموجودات - القروض غير مسددة / إجمالي الخسائر - احتياطي خسائر القروض / القروض
مخاطر السيولة	- الودائع الأساسية / إجمالي الأصول - الودائع المتقلبة / إجمالي الأصول - إجمالي القروض / إجمالي الودائع - الموجودات الحساسة / المطلوبات الحساسة - سلم الاستحقاقات النقدية
مخاطر سعر الفائدة	- الأصول الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الأصول - الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الخصوم - الأصول الحساسة - الخصوم الحساسة ..
مخاطر أسعار الصرف	- المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية. - إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية.
مخاطر التشغيل	- إجمالي الأصول / عدد العاملين - مصروفات العمالة / عدد العاملين
مخاطر رأس المال (الرفع المالي)	- حقوق المساهمين / إجمالي الأصول - إجمالي المطلوبات قصيرة الأجل / حقوق الملكية - إجمالي الموجودات / حقوق الملكية - الشريحة الأولى من رأس المال / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة. - القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة.

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على:

- معاريف محمد وآخرون، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2019، ص ص 36-37.
- عامر توفيق خيوكة وتانيا عبد الرحمن، تقييم وتحليل مؤشرات مخاطر القوائم المالية المصرفية وأثرها على الأمان المصرفي باستخدام نماذج السلاسل الزمنية ذات المقاطع العرضية Penal Data - دراسة تحليلية في عينة من المصارف الإسلامية المختارة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 99، العراق، 2014، ص 265.

2-3. إدارة المخاطر المصرفية: النماذج والأساليب الوقائية

2-3-1. نظريات ونماذج إدارة المخاطر:

يعتبر البحث في مجال إدارة المخاطر المصرفية مجالاً واسعاً يصعب حصره فبعد عرض المخاطر المصرفية الداخلية للبنوك (المخاطر المالية والمخاطر غير مالية)، ولأن المخاطر المصرفية ليست مرتبطة بالبنك فقط بل هي تتعداه إلى مخاطر السوق المالي، سوف نحاول عرض أهم النظريات ونماذج إدارة المخاطر المتعلقة بالسوق والتي لها أثر مباشر على إدارة المخاطر المصرفية الداخلية في البنوك.

أ. مدرسة تخطيط الربح

بدأ الاهتمام بإدارة الأصول والخصوم في البنوك في منتصف القرن الماضي، وكان محور اهتمام البنوك آنذاك هو التخطيط لتحقيق الأرباح للملاك، من هذا المنطلق ظهرت مدرسة "تخطيط الربح"، والتي ركزت بشكل أساسي على قياس حساسية سعر الفائدة، ولقد ساعدها في ذلك وجود العديد من البرامج التي وضعتها إدارة البنوك بشأن توقعاتها المختلفة لهامش الفائدة، ورغم الاستعمال المكثف لهذه البرامج لكن البنوك لم تتحرر من المخاطر، ويعود السبب في ذلك إلى غياب برامج لتحديث المعلومات الخاصة بإعادة التسعير والتي لم تكن كافية لاتخاذ القرار المناسب.¹

ب. مدرسة إدارة المخاطر

نشأت هذه المدرسة نتيجة لإخفاق المدرسة السابقة في تحقيق أهدافها، حيث تميزت مدرسة "إدارة المخاطر" عن مدرسة "تخطيط الربح" في نقطتين أساسيتين هما:²

- 1) طبيعة المنطلقات والمتغيرات في مجال البحث، فبدلاً من التأكيد على كيفية أداء البنك والمؤسسة المالية في ظل ظروف تغير الأسعار السائدة، توجهت هذه المدرسة إلى قياس أدائها، مقارنة بالبنوك والمؤسسات المالية المنافسة؛
- 2) تغير الأساليب المستخدمة، فقد ازدادت التعقيدات الرياضية بهدف تحسين القدرة على قياس المخاطر. كما ظهرت توجهات نحو توحيد أساليب التعرض للمخاطر بدلاً من التأكيد على خصوصيات المستخدمين؛ وكذلك تطور الطرق الموحدة التي تسمح بإجراء المقارنات بين البنوك والمؤسسات.

¹ هباش سامي وبونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 60.

² بركات سارة، مرجع سابق، ص 79.

ت. نموذج (1952) Harry Markowitz*

يعتبر Markowitz هو مؤسس النظرية الحديثة للمحفظة الاستثمارية، وهو أول من ربط مفهوم الخطر بتقلبات العائد ثم اقترح الانحراف المعياري كمقياس لخطر الورقة المالية وكذلك لخطر المحفظة¹. فحسب (1952) Markowitz فكرة اختيار المحفظة يمكن تقسيمها إلى مرحلتين. المرحلة الأولى تبدأ بالملاحظة والتجربة وتنتهي بتوقعات الأداء المستقبلي للأوراق المالية المتاحة. أما المرحلة الثانية تبدأ من التوقعات ذات الصلة حول العروض المستقبلية وتنتهي باختيار المحفظة². ويرتكز مبدأ المحفظة على فكرة المزج الرئيسي بين الأصول المالية، ومن هذا المزج يمكن تحديد التوليفة المثلى والأوزان النسبية لكل أصل في المحفظة، ومن هنا يمكن الوصول إلى ما يعرف بالمحفظة المثلى والتي يتحقق من خلالها تعظيم العائد المتوقع للمحفظة وتدنية مخاطرها إلى أدنى حد ممكن³، حيث اعتمد Markowitz على النمذجة الرياضية القائمة على الاحصاء من خلال نماذج البرمجة التربيعية في اتخاذ القرارات الاستثمارية⁴. وانطلق في تحليله للعائد المتوقع R من العلاقة التالية⁵:

$$R = \sum_{t=1}^{\infty} \sum_{i=1}^N d_{it} r_{it} X$$

$$= \sum_{i=1}^N X_i (\sum_{t=1}^{\infty} X_i d_{it} r_{it})$$

$$R_i = \sum_{t=1}^{\infty} d_{it} r_{it}$$

تمثل R_i العائد المتوقع المنخفض؛ N : حجم الأوراق المالية؛ i : كل ورقة مالية؛ t : الزمن.

وكان النموذج الذي قدمه لحساب درجة المخاطرة المرتبطة بالمحفظة كالتالي⁶:

$$\sigma_p = [\sum_{i=1}^n \omega_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^n \omega_i \omega_j \text{cov}(r_i; r_j)]^{1/2}$$

حيث:

σ_p : الانحراف المعياري للمحفظة وتمثل درجة المخاطرة للمحفظة الاستثمارية؛ ω_i : النسبة المستثمرة في الأداة الاستثمارية i ؛

ω_j : النسبة المستثمرة في الأداة الاستثمارية j ؛ $\text{cov}(r_i; r_j)$ ترتيب الارتباط بين عوائد الأداة الاستثماريتين i ، j .

* Markowitz حائز على جائزة نوبل سنة 1990 نتيجة اسهاماته في حقول المالية والاقتصاد وكانت نتاج عمله ثمرة اطروحة دكتوراه في الاحصاء سنة 1952 لتنتشر أعماله بشكل واسع سنة 1959.

¹ سعدي خديجة، إشكالية تطبيق معيار رأس المال بالبنوك وفقا لمتطلبات لجنة بازل - دراسة حالة البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، غير منشورة، ص 10.

² Harry Markowitz, **Portfolio Selection**, The Journal of Finance, Vol. 7, No. 1, Mar 1952, p 77.

³ عز الدين محمدي وعبد العالي صالح، تطبيق برمجة الأهداف في تحديد المحفظة الاستثمارية المثلى - دراسة حالة عينة من أسهم مختارة من سوق البحرين للأوراق المالية، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 92.

⁴ Myles E. Mangram, **A SIMPLIFIED PERSPECTIVE OF THE MARKOWITZ PORTFOLIO THEORY**, GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, VOL 07, NU 01, 2013, p 59.

⁵ Harry Markowitz, **op. cit**, p 78.

⁶ سعدي خديجة، مرجع سابق، ص 10.

ث. نموذج (1964) William F. Sharpe

نموذج Sharpe هو إمتداد لنموذج Markowitz ، حيث جاء "لتقييم الأصول الرأسمالية"، ويقضي هذا النموذج بأن العائد الذي يتوقع أن يحصل عليه المستثمرين هو لتعويضهم عن المخاطر النظامية، أما المخاطر غير النظامية فإنها تنجم عن خطر المستثمر الذي لم يحاول التخلص منها بالتنويع، ومن ثم لا مجال لتعويضه عنها¹. فقد قدم Sharpe (1964) نموذج لقياس أداء محفظة الأوراق المالية على أساس قياس العائد والمخاطر سواء النظامية وغير النظامية وذلك لحساب الثروة المحتملة الفعلية للمستثمرين من خلال الثروة المستقبلية المتوقعة ودرجة الانحراف المعياري وفق المعادلة التالية:²

$$U = f(E_W, \sigma_W)$$

ولتبسيط المعادلة، نفرض أن مستثمر قام باستثمار مبلغ مالي معين من أجل عوائد مستقبلية R لتصبح المعادلة:

$$R = \frac{W_t - W_i}{W_i}$$

لتصبح المعادلة على النحو التالي:

$$W_t = R W_i + W_i$$

وبما أن الثروة النهائية مرتبطة مباشرة بمعدل العائد، يمكن التعبير عن فائدة المستثمر من خلال العائد R من خلال المعادلة التالية:

حيث: R : تمثل قيمة مؤشر المكافأة إلى نسبة التقلب في العائد؛ W_t : متوسط عائد المحفظة؛ W_i : معدل العائد على الاستثمار الخالي من الخطر؛ σ_R : مخاطر المحفظة مقاسه من خلال الانحراف المعياري للمحفظة.

وبالنسبة لمعدل العائد على الاستثمار الخالي من الخطر W_i فيقصد به العائد الذي تحققه ورقة مالية تصدرها الحكومة ولا يتجاوز تاريخ استحقاقها سنة واحدة، وعادة ما ينطبق ذلك التوصيف على معدل العائد على أدوات الخزينة، فمعدل العائد على الاستثمار الخالي من المخاطر يمثل في حقيقة الأمر العائد في مقابل عنصر الزمن، بما فيه العائد في مقابل مخاطر التضخم.³

¹ أنس هاشم المملوك، مرجع سابق، ص 61.

² WILLIAM F. SHARPE, CAPITAL ASSET PRICES: A THEORY OF MARKET EQUILIBRIUM UNDER CONDITIONS OF RISK, Blackwell Publishing and American Finance Association are collaborating with JSTOR to digitize, The Journal of Finance, Vol. 19, No. 03, Sep 1964, p 424.

³ نعمان محمول ونور الدين محرز، تقييم الاستثمار في الأوراق المالية في ظل نظرية المحفظة، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2018، ص

ج. نموذج تورينو Treynor's Index

قدّم "تريثور" نموذجاً الذي يقوم على أساس الفصل بين المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة، حيث يفترض النموذج أن المحافظ تم تنويعها تنويعاً جيداً، وبالتالي القضاء على المخاطر غير المنتظمة (الخاصة)، وعلى هذا الأساس يتم فقط قياس المخاطر المنتظمة (العامة) باستخدام معامل بيتا كقياس لمخاطر المحفظة وفق المعادلة التالية:

$$T_p = \frac{R_p - R_f}{\beta_f}$$

R_p : تعني العائد المتوسط للمحفظة في فترة محددة؛ R_f : تمثل متوسط معدل العائد على الأصول خالية المخاطر خلال نفس الفترة؛ β_f : تمثل مقياس المخاطر المنتظمة.

ومن هنا نجد أنّ الفرق الوحيد بين مقياس شارب وتريثور هو في مقام المعادلة، إذ أننا نجد أنّ شارب قد استخدم الانحراف المعياري لقياس المخاطرة الكلية، بينما تريثور استخدم معامل بيتا لقياس المخاطر المنتظمة فقط، حيث أنّه قد افترض أنّ مدير المحفظة سوف يتخلص من المخاطر المنتظمة عن طريق التنويع البسيط في استثمارات محفظته. ويمكننا الحكم على محفظة الأوراق المالية للمستثمر من خلال مقارنة أداء هذه الأخيرة مع محافظ مستثمرين آخرين.

ح. نموذج قياس أداء جنسن Jensen's Performance Measure

قدّم جنسن نموذجاً لقياس أداء محفظة الأوراق المالية عرف "بمعامل ألفا" وتقوم فكرة النموذج على إيجاد الفرق بين مقدارين للعائد، المقدار الأول يمثل الفرق بين متوسط عائد المحفظة ومتوسط العائد على الاستثمار الخالي من الخطر، ويطلق على هذا المقدار العائد الإضافي، أما المقدار الثاني فيمثل حاصل ضرب معامل بيتا في الفرق بين متوسط عائد السوق ومتوسط العائد على الاستثمار الخالي من الخطر والتي يمكن أن يطلق عليها علاوة خطر السوق، وعلى ذلك يبدو نموذج جنسن كما توضح المعادلة الآتية:

$$J_p = (R_p - R_f) - \beta(R_m - R_f)$$

حيث: J_p : تمثل معامل ألفا؛ R_p : متوسط عائد المحفظة؛ R_f : معدل العائد على الاستثمار الخالي من الخطر؛ R_m : متوسط عائد السوق (عائد محفظة السوق).

وتشير المعادلة إلى أنّ معامل ألفا، إما أن يكون موجبا ويشير ذلك إلى الأداء الجيد للمحفظة أو يكون سالبا، ويشير ذلك إلى الأداء السيئ للمحفظة، أما إذا كان معامل ألفا صفرا فيشير ذلك إلى عائد التوازن، حيث لا يختلف في الواقع عائد المحفظة عن عائد السوق.¹

¹ نعمان محمول ونور الدين حمز، المرجع سابق، ص ص 70 - 71.

خ. نموذج تسعير الخيارات ل (Black & Sholes (1973)

ينص نموذج الخيارات على بناء محفظة تحوط خالية من المخاطر ومكونة من الموجود الأساس والموجود الخالي من المخاطر، والتي تولد عوائد تحاكي تماماً عوائد الخيار، حيث أن عائد المحفظة والخيار متساويان، أي أسعارهما متساويان، واستندت لعلاقة مرجحة بين العائد على المخاطرة وبين عائد المحفظة، ومن خلال التعديل لتوليفة المحفظة فإن عائدتها يمكن جعله بالإمكان خالي من المخاطرة. ويعرف هذا النموذج باسم بيتا الصفرية¹ The Zero Beta Model. ويقوم هذا النموذج على معادلة رياضية لتحديد خيار الشراء على النحو التالي:²

$$C = S \cdot N(d_1) - Xe^{-rT} \cdot N(d_2)$$

أما خيارات البيع، فتسعر على النحو التالي:

$$P = Xe^{-rT} \cdot N(-d_2) - S \cdot N(d_1)$$

على أساس أن:

$$d_2 = d_1 - \sigma \sqrt{T}, \quad d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{X}\right) + \left(r + \frac{\sigma^2}{2}\right)t}{\sigma \sqrt{t}}$$

S : سعر خيار الشراء؛ P : سعر خيار البيع؛ S : السعر السوقي الجاري للسهم؛ $N(d_1)$: دالة الكثافة التراكمية ل: d_1 (توزيع طبيعي)؛ $N(d_2)$: دالة الكثافة التراكمية ل: d_2 ؛ X : سعر التنفيذ (الممارسة)؛ e : أساس اللوغاريتم = 2.72؛ r : سعر الفائدة الخالي من المخاطرة؛ t : الوقت المتبقي على انتهاء صلاحية الخيار؛ σ : تذبذب السهم (الانحراف المعياري لعوائد الأصل قصيرة الأجل خلال سنة).

وعلى الرغم من أن المعادلة قد تبدو معقدة، إلا أن تطبيقها لا ينطوي على أية صعوبات، فمعظم المدخلات المطلوبة لحساب سعر خيار الشراء يمكن الحصول عليها من البيانات المنشورة. فسعر السهم S وسعر التنفيذ X هي قيم معلومة، أما الوقت المتبقي حتى استحقاق الخيار (إلى نهاية صلاحية الخيار) فيحسب عدد الأيام المتبقية حتى الاستحقاق وتقسّم على 365 (عدد أيام السنة). أما سعر الفائدة الخالي من المخاطر r فيعبر عنه بسعر الفائدة على سندات الخزينة مساوياً لأجل الخيار (ويحسب المعدل بالتركيب المستمر). وتستخرج قيم $N(d_1)$ و $N(d_2)$ من جداول التوزيع الطبيعي، مما يعني أن المتغير الوحيد المجهول والذي يصعب تقديره هو التباين σ أو الثقل و يحسب بالتركيب المستمر لعمر السهم خلال عمر الخيار، إذ يمكن تقدير التباين من خلال البيانات التاريخية لأسعار الأسهم، إلا أن ما يحتاجه المستثمر في الحقيقة هو الثقل المستقبلي للسهم، وهي قيمة مجهولة، لذلك يقود اختلاف تقديرات المستثمرين لتباين الأسهم إلى اختلاف في تقدير أسعار الخيارات المالية.

¹ سعدي خديجة، مرجع سابق، ص 13.

² عبد الكريم أحمد قندوز، تحليل لأساليب تسعير عقود الخيارات المالية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2014، ص ص 178 - 179.

د. نظرية مراجعة الأسعار

قدم Steven Ross (1976) نظرية مراجعة الأسعار متعبرا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في العائد المتوقع على الأصول، وأثر هذا النموذج هو أن المخاطر الإجمالية هي حصيللة جمع المخاطر المرتبطة بكل عامل من العوامل إضافة إلى المخاطر المتبقية. لذا يمكن أن نحدد لكل أصل من الأصول عددا من علاوات المخاطر لتقابل معامل بيتا لكل عامل من عوامل المخاطرة. وهذه النظرية وجدت قبولا واسعا، لكن لم تلقى الإجماع حول العوامل التي تؤثر في مخاطرة كل أصل أو في الطريقة التي تقدر بها المخاطرة¹. اقترح Ross (1976) هذا النموذج كبديل لمتوسط الأصول ل: Sharpe, Lintner, and Treynor،² لشرح الظواهر التي لوحظت في أسواق رأس المال³. حيث تعتبر النظرية أن المخاطر المنتظمة لا يكون تأثيرها متساويا على جميع المؤسسات والصناعات والقطاعات، فعندما ترتفع أسعار النفط مثلا، تستفيد مؤسسات النفط، بينما يمكن أن تتضرر مؤسسات النقل، لذا يعتبر Ross بعد أكثر من اختبار للنظرية أنه بدلا من استخدام تقلبات عائد محفظة السوق كمصدر وحيد للمخاطرة لأنه يلخص التغيرات الاقتصادية الكلية كمتغير وسيط، فإنه من الأفضل الرجوع إلى مصادر الخطر الأساسية³. وفقا لهذا النظرية فإن العلاقة بين عائد الورقة المالية والعوامل المؤثرة على هذا العائد موضحة في المعادلة التالية:⁴

$$E(R_i) = \alpha_i + \beta_{I1}I_1 + \beta_{I2}I_2 + \dots + \beta_{In}I_n + \varepsilon_i$$

$E(R_i)$: معدل العائد المتوقع على الورقة المالية i ؛ α_i : العائد المتوقع على الورقة غير المرتبط بالعوامل I_1, I_2, \dots, I_n ؛
العوامل المشتركة لكل العوامل وعددها n ؛ $\beta_{I1}, \beta_{I2}, \dots, \beta_{In}$: العائد المتوقع على الورقة الإضافي المرتبط بها؛ m : معاملات حساسية العائد المتوقع للورقة i للعوامل.

ذ. نموذج القيمة المعرضة للخطر (VAR)

تعتمد طريقة قياس القيمة المعرضة للمخاطر VAR على حساب أقصى قيمة للخسائر التي يتوقع أن يتحملها البنك للمحافظ التي بحوزته في ظل الظروف الطبيعية خلال فترة زمنية معينة بسبب التعرض لمخاطر أسعار العائد، وذلك في ظل درجة ثقة معينة، وتطبق هذه الطريقة بصفة أساسية على الأصول المحتفظ بها لغرض المتاجرة، حيث تكون النية لدى البنك هو المتاجرة في المراكز لديه على أساس يومي، ويمكن حساب القيمة المعرضة للمخاطر VAR باستخدام أحد الطرق الثلاث التالية:

- طريقة التباين والتغاير Variance and Covariance؛

- طريقة المحاكاة التاريخية Historical Simulation؛

¹ طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر - تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ترجمة عثمان بابكر أحمد، ورقة مناسبات، المعهد الإسلامي للبحوث والتنمية، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 34.

² STEPHEN A. ROSS, **The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing**, Journal of Economic Theory, 1976, p 341.

³ أيمن الشهاب، اختبار قدرة نظرية تسعير المراجعة على تقييم الأسهم في الأسواق الناشئة (بالتطبيق على سوق عمان للأوراق المالية وإمكانية الاستفادة منها في سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، غير منشورة، ص 94.

⁴ سعدي خديجة، مرجع سابق، ص 15-16.

- طريقة محاكاة مونت كارلو Monte-Carlo Simulation¹.

ر. معدل العائد على رأس المال المرجح بالخطر (RAROC)

تم استنباط نموذج عائد رأس المال المعدل وفقا للمخاطر والذي يرمز له ب (RAROC) من قبل البنوك في أواخر التسعينات في فكرة أن الطريقة التقليدية المستخدمة في تقييم العوائد باستخدام الدخل الناجم من الرسوم والفوائد لا يقدم صورة حقيقية عن كفاءة المخاطر المحيطة بالبنك والسبب في ذلك هو أن الطريقة التقليدية لا تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المتضمنة في الأنواع العديدة الموجودة المدرة للدخل، بمعنى آخر إن لم يكن عنصر المخاطرة الموجود في كل الموجودات مرتبط بالأرباح فإنه لا يمكن الاعتراف بوجود تسعير فعال وفعلي في العملية التشغيلية. ويعبر النموذج عن تقديم مقياس متمائل ومنتظم للأداء يمكن للإدارة استخدامه لمقارنة الربحية الاقتصادية كونها عكس الربحية المحاسبية للأعمال والمشاريع ذات مصادر مخاطر مختلفة ومتطلبات رأسمالية مختلفة.²

ز. الشبكات العصبية الاصطناعية

في ظل استخدام الطرق الإحصائية لتقدير المخاطرة ظهرت طريقة حديثة أطلق عليها تسمية التحليل العصبي ، إذ تصنف هذه التقنية ضمن الأبحاث الخاصة بالذكاء الاصطناعي، فهي طريقة تحاكي العقل البشري وكيفية تسمح بتخزين المعلومات من التجارب السابقة واستعمالها لحل مشاكل جديدة. وبما أن الخلية العصبية-الوحدة الأساسية في بناء النظام العصبي المركزي-تعد نظاما كاملا للمعلومات فإن الباحثين عملوا على عزلها ومحاولة فهم عملها، بافتراض أنه إذا استطاعوا جعلها متفاعلة فيما بينها، فإنه يصبح بالإمكان تحقيق تفكير اصطناعي (محاكاة العقل البشري).³

تجدر الإشارة، أن هناك نماذج أخرى ، وطرق أخرى عديدة لقياس المخاطر المصرفية لم يتم ذكرها كالقرض التنقيطي، التوريق، المشتقات المالية وغيرها، وحاولنا التركيز على أهم النظريات والنماذج المستخدمة لقياس المخاطر المصرفية في البنوك فقط.

2-3-2. الأساليب الوقائية لإدارة المخاطر المصرفية

لإدارة المخاطر المصرفية بشكل سليم، نوعت البنوك من طرق تقييم المخاطر بهدف التحكم فيها وذلك من خلال العديد من الأساليب الوقائية والعلاجية بهدف تحسين الأداء والتحكم في المخاطر. وعليه سوف نركز على أهم الجهود والأساليب الوقائية المعتمد لإدارة المخاطر المصرفية من خلال الرقابة الداخلية، التوريق والهندسة المالية.

¹ أميرة بن مخلوف، مرجع سابق، ص 196.

² نبراس محمد عباس العامري وصلاح الدين محمد امين الإمام، مرجع سابق، ص 181.

³ سعدي خديجة، مرجع سابق، ص 18.

أ. الرقابة الداخلية

إن إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية مفهومان متكاملان لهما دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة، فهما يساهمان في حماية استثمارات المساهمين وأصول المنظمة. فنظام الرقابة الداخلية أداة فعالة وقوية في يد الإدارة، فهي تخلق القيمة وتحافظ عليها وتكون أكثر فعالية عندما يتم بناءها في البيئة التحتية¹. ويشمل نظام الرقابة الداخلية الكفؤ في البنوك عملية تحديد وتقييم المخاطر وذلك بالاعتماد على التدقيق الداخلي لكافة المراحل من خلال إصدار تقارير دورية منتظمة². وكانت هناك العديد من الإصدارات التوجيهية والرقابية لإدارة المخاطر بهدف الامتثال للقوانين، وأهم هذه الإصدارات ذات الصلة بإدارة المخاطر هي:

لجنة بازل: قامت لجنة (2010) BASEL بدراسة أوجه القصور للرقابة الداخلية للبنوك خلصت الدراسة إلى أن عدم كفاية الرقابة الداخلية من شأنه أن يسبب خسارة كبيرة للبنوك، لذا يجب على مسؤولي البنوك من مجالس إدارة وإدارات عليا التركيز على الرقابة الداخلية لضمان وجود ضوابط داخلية كافية في البنوك لتعزيز بيئة مناسبة للأفراد تحدد وتلبي مسؤولياتهم وواجباتهم³. وقد حددت خمسة معايير للرقابة الداخلية في البنوك هي: كفاية رأس المال؛ جودة الأصول؛ كفاءة الإدارة؛ تحقيق أعلى معدلات الربحية؛ المحافظة على سيولة البنك⁴.

معييار الخطر البريطاني: قام معيار (2002) IRM بتوضيح أهم المصطلحات المتعلقة بالمخاطر وإدارتها، والخطوات الواجبة لإدارة المخاطر، والهيكلة التنظيمية لإدارة المخاطر، وأهداف إدارة المخاطر .

المعييار الأسترالي / النيوزيلاندي (AS/NZS No: 4360:2004): ركز هذا المعيار على أهمية دمج ممارسات إدارة المخاطر داخل ثقافة وعمليات المؤسسة.

معايير إدارة المخاطر الدولية الآيزو (ISO No: 31000; 31010; 73:2009): أصدرت (2009) ISO ، ثلاثة معايير ذات علاقة بإدارة المخاطر. يهدف معيار المخاطر الدولي ISO No: 31000 إلى زيادة الثقة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وتعريف أفضل للفرص والتهديدات، وتمكين المؤسسة من القيام بالإدارة الاستباقية للمخاطر بدلاً من الإدارة اللاحقة لها، وزيادة كفاءة تخصيص واستخدام الموارد، وتدنية خسائر وتكاليف المخاطر، وتدعيم ثقة أصحاب المصالح، وتفعيل الالتزام بالقوانين، وتحسين حوكمة المؤسسات.

¹ عبد الشكور عبد الرحمان موسى الفراء، قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة السعودية لإنتاج المواد الغذائية المدرجة في سوق الأسهم السعودي، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد الحادي عشر، الأردن، 2019، ص 16.

² بلسم حسين رهيف، مرجع سابق، ص 397.

³ Rosaria Cerrone, **BANKS' INTERNAL CONTROLS AND RISK MANAGEMENT: VALUE-ADDED FUNCTIONS IN ITALIAN CREDIT COOPERATIVE BANKS**, Risk governance & control: financial markets & institutions, Vol 03, No 04, 2013, p 18.

⁴ قاسمي آسيا، أهمية المراجعة المصرفية لإدارة المخاطر على تعزيز السلامة المالية للبنوك، مجلة معارف، العدد 20، الجزائر، 2016، ص 7.

إصدارات لجنة (2004) COSO : قامت هذه اللجنة باصدار الإطار المتكامل لإدارة المخاطر ، ويعد هذا الإطار من أشهر أطر إدارة المخاطر التي تتبناها معظم المؤسسات بغض النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى اعتماد كثير من الأبحاث المحاسبية على مكوناته عند تقييم مدى تطبيق المؤسسات لمفهوم إدارة المخاطر بصورته المتكاملة الإستراتيجية . ويعد هذا الإطار، إطار ثلاثي الأبعاد. يمثل البعد الأول أنواع أهداف المؤسسة الذي تساعد إدارة المخاطر في تحقيقها مثل الأهداف الإستراتيجية، والأهداف التشغيلية، وأهداف التقرير، وأهداف الالتزام. ويمثل البعد الثاني أربعة مستويات تنظيمية لتطبيق الإطار . ويتعلق البعد الثالث بالمكونات الثمانية لعملية إدارة المخاطر . وتشتمل المكونات الثمانية على: البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المتابعة.

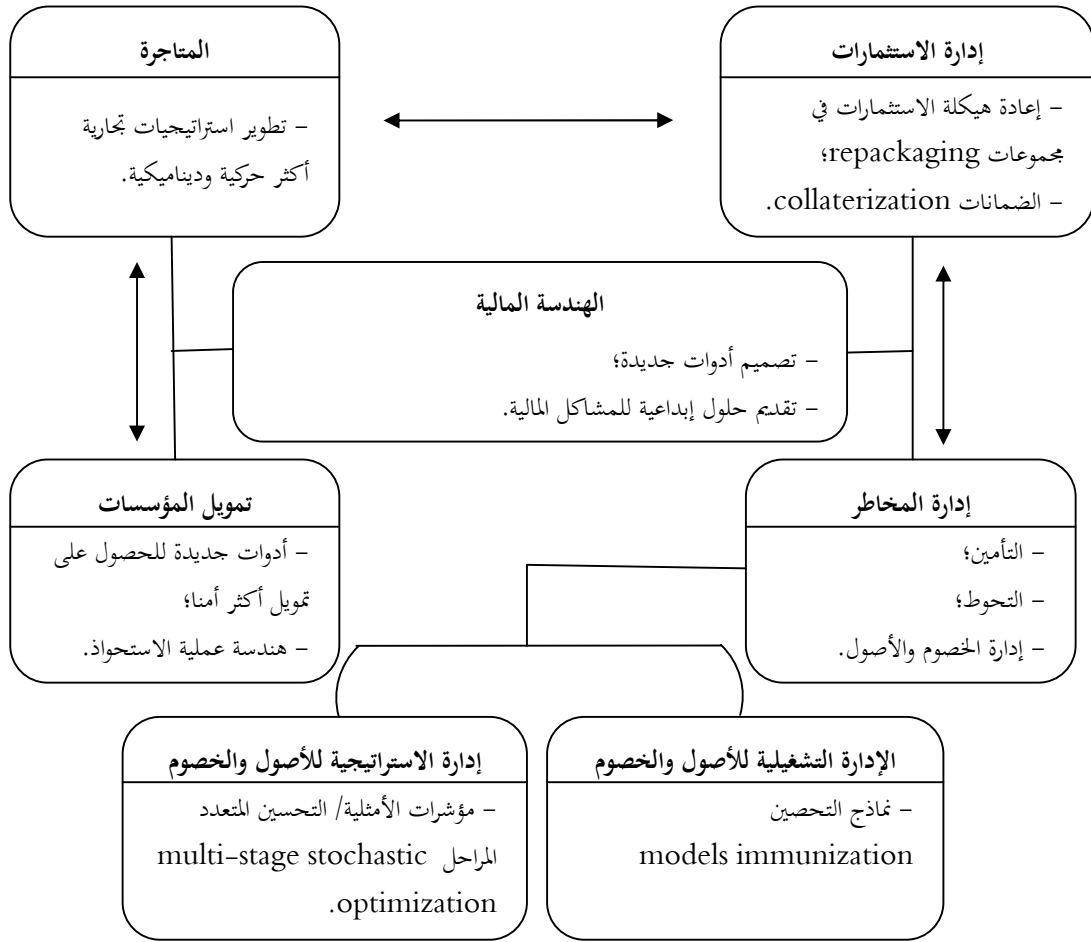
إصدارات مؤسسات التقييم العالمية: اعتمدت مؤسستا التقييم (S&P) Standard and Poor - و Moody's، باعتبارهما أشهر مؤسسات التقييم العالمية، على إطار لجنة COSO عند تقييم أداء المؤسسات، كما أصدرت هاتان المؤسستان تقريراً خاصاً بالبنوك . وركز تقرير مؤسسة S&P على تقديم إطاراً ثلاثي الأبعاد لتقييم المؤسسات المالية في مجال إدارة المخاطر الإستراتيجية المتكاملة، وتمثل هذه الأبعاد في؛ السياسات، والبنية التحتية، والمنهجية المتبعة في تقييم المخاطر.¹

ب. الهندسة المالية:

بالرغم من أن المخاطر تعتبر عاملاً حاسماً وأساسياً في سياق الهندسة المالية، فإن المخاطر لا تعتبر الحافز الوحيد وراء العمليات المالية المتعلقة بالمؤسسة أو المنظمة . وفي هذا الإطار، فإن العلاقة بين الهندسة المالية وإدارة المخاطر يمكن تعريفها في نطاق أوسع. إن هذا المدخل يعتبر أن دور الهندسة المالية يغطي أربعة مظاهر أو جوانب من الإدارة المالية، تتمثل في تمويل المؤسسات، والمتاجرة، وإدارة الاستثمارات، وإدارة المخاطر. الشكل التالي يوضح ذلك:

¹ محمد الفيومي محمد وآخرون، آليات مقترحة للتكامل بين القياس المتوازن للأداء وإطار إدارة المخاطر المتكامل - دراسة استكشافية على عينة من البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2017، ص ص 5-6.

الشكل (2-9): الهندسة المالية بأدوارها متعددة الأبعاد



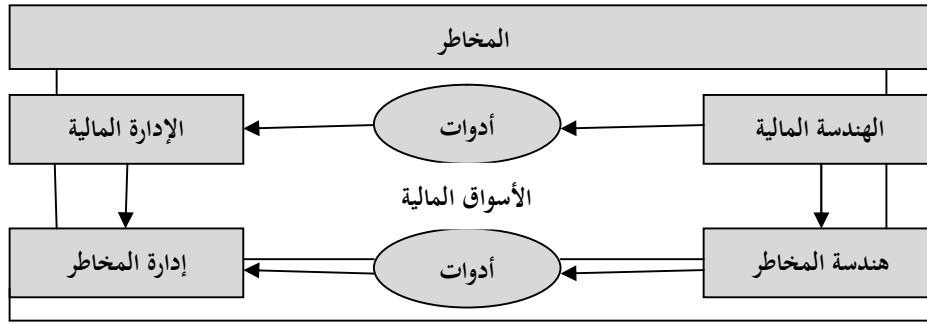
المصدر: محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف

الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014، غير منشورة، ص 23.

وجاء في دراسة (Ajratovich 2015) أن من أهم أساليب الهندسة المالية الحديثة هندسة المخاطر، فهو أسلوب يهدف إلى القضاء أو الحد من المخاطر المالية، وبعبارة أخرى، هندسة المخاطر هي "مجموعة من التدابير بما فيها تصميم وتطوير وتنفيذ أدوات مالية مبتكرة من المنتجات المالية، فهي نهج جديد ومبتكر لحل المشاكل المرتبطة بالقضاء أو الحد من المخاطر الناشئة عن السوق المالية".¹ والشكل التالي يوضح العلاقة بين الهندسة المالية وهندسة المخاطر وعلاقتها بإدارة المخاطر والإدارة المالية:

¹ Ajupov Ajar Ajratovich, **Some definitions of risk-engineering in the market of innovative financial products**, EL SEVIER, ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences (188), 2015, p 244.

الشكل (2-10): العلاقة بين الهندسة المالية، الإدارة المالية، هندسة المخاطر وإدارة المخاطر



Source: Ajupov Ajdar Ajratovich, **Some definitions of risk-engineering in the market of innovative financial products**, EL SEVIER, ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences (188), 2015, p 244

وترجع أهمية الهندسة المالية في التحوط من المخاطر إلى: أولاً: أدوات لتثبيت الأسعار في عمليات السوق، فتكون بذلك أدوات لإدارة المخاطر الناجمة عن تقلبات الأسعار، أو ما يسمى بالتحوط (Hedging)؛ فالذي يشتري حق شراء سلعة ما في المستقبل بسعر محدد يدفع عن نفسه خطر ازدياد ثمنها في المستقبل؛ ثانياً: وسائل بذاتها للتجار بقصد الاسترباح (Speculation) أي قد لا يكون هدف من يشتري هذا الحق شراء سلعة حقيقية في المستقبل، بل الاسترباح ببيع هذا الحق في الأسواق المالية، إذ كلما غلا سعر السلعة أمكنه بيع ذلك الحق أعلى. واليوم سوق المشتقات المالية هو أرواح الأسواق، وهي سوق فاقت قيمتها بكثير الأصول الحقيقية التي تمثلها، إذ بلغ حجم قيمة المشتقات المتداولة عام 2014 نحو 1.2 كوادريليون* دولار مع أن متوسط مجمل قيمة السلع والأصول المالية الحقيقية هي بين 50 إلى 60 تريليون دولار فقط.¹

ت. التوريق كأداة للتحوط وإدارة المخاطر المصرفية:

تشير كلمة التوريق أو التسييد إلى تعريب لمصطلح اقتصادي إنكليزي Securitization، الذي يعني جعل الديون المؤجلة في ذمة الغير صكوكاً قابلة للتداول في سوق ثانوية، وقد إشتقت هذه التسمية مما جاء في قوله تعالى: ﴿فَابْعَثُوا أَحَدَكُمْ بِوَرِقِكُمْ هَذَا إِلَى الْمَدِينَةِ...﴾^{2*}. فالتوريق أداة مالية مستحدثة تفيد قيام البنك بجمع مجموعة من الديون المتجانسة والمضمونة كأصول، ووضعها في صورة دين واحد معزز ائتمانياً ثم عرضه على الجمهور من خلال مؤسسة متخصصة للاكتتاب في شكل أوراق مالية، تقليلاً للمخاطر، وضماناً للتدفق المستمر للسيولة النقدية للبنك، بعبارة أخرى، يتمثل مصطلح التوريق في تحويل القروض إلى أوراق مالية قابلة للتداول أي تحويل الديون من المقرض الأساسي إلى مقترضين آخرين³. ويعتبر التوريق من الأدوات الإستراتيجية للتحوط ضد المخاطر، خاصة مخاطر السيولة ومخاطر الإفلاس، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:⁴

* كوادريليون يساوي ألف تريليون.

¹ عبد العظيم أبوزيد، التحليل الفقهي والمقاصدي للمشتقات المالية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، المجلد 27، العدد 03، 2014، ص 05.

* القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية: 19.

² إخلاص باقر النجار، قراءة في مفردات التوريق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 23، العراق، 2009، ص 197.

³ سعدي خديجة، مرجع سابق، ص 22.

⁴ بركات سارة، مرجع سابق، ص 91.

- رفع كفاءة الدورة المالية والإنتاجية ومعدل دورانها، عن طريق تحويل الأصول غير السائلة إلى أصول سائلة لإعادة توظيفها مرة أخرى، مما يساعد على توسيع حجم الأعمال للمنشآت بدون الحاجة إلى زيادة حقوق الملكية؛
- تسهيل تدفق التمويل لعمليات الائتمان بضمان الرهون العقارية، وبشروط وأسعار أفضل وفترات سداد أطول؛
- تنشيط سوق الأوراق المالية من خلال تعبئة مصادر تمويل جديدة، وتنويع المعروض فيها من منتجات مالية، وتنشيط سوق تداول السندات، وخلق علاقات ارتباطية تمويلية بين قطاعات أخرى كقطاع السكن وسوق الأوراق المالية؛
- رفع مقدرة البنوك على التمويل عن طريق فتح نسبة رأس المال بها، بدليل أن التوريق يسمح بتحويل الديون إلى سندات، بالإضافة إلى توفير المزيد من السيولة عن طريق التوريق؛
- يعمل التوريق على تقليل مخاطر الائتمان للأصول، من خلال تنويع المخاطر المالية على مجموعة كبيرة من القطاعات المختلفة؛
- تقليل نسبة تعرض المستثمرين للأخطار المالية، وانعاش سوق الديون الراكدة؛
- تخفيف حدة المديونية، مما يساعد على تحقيق أعلى لكفاية رأس المال؛
- تنشيط السوق الأولية في بعض القطاعات الاقتصادية مثل العقارات والسيارات وغيرها، فانخفاض سعر الفائدة يساعد على القيام بنشاط التوريق؛
- يعتبر التوريق أداة تساعد على الشفافية، وتحسين بنية المعلومات في السوق، لأنه يتطلب العديد من الإجراءات، ودخول العديد من المؤسسات في عملية الإقراض مما يوفر المزيد من الإفصاح عن المعلومات في السوق لإنجاح التمويل.

3. إدارة المخاطر المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل

عرفت ثمانينيات القرن الماضي تحولا كبيرا في أسس ومفاهيم الرقابة المصرفية على البنوك، فبدأ التركيز على مفهوم إدارة المخاطر، وبشكل خاص إدارة المخاطر الائتمانية، والتي كانت تمثل الجانب الأعظم من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، إلا أن مفهوم المخاطر زاد توسعا ليشمل مخاطر أخرى مثل: مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة وغيرها من المخاطر المحيطة بالنشاط المصرفي.

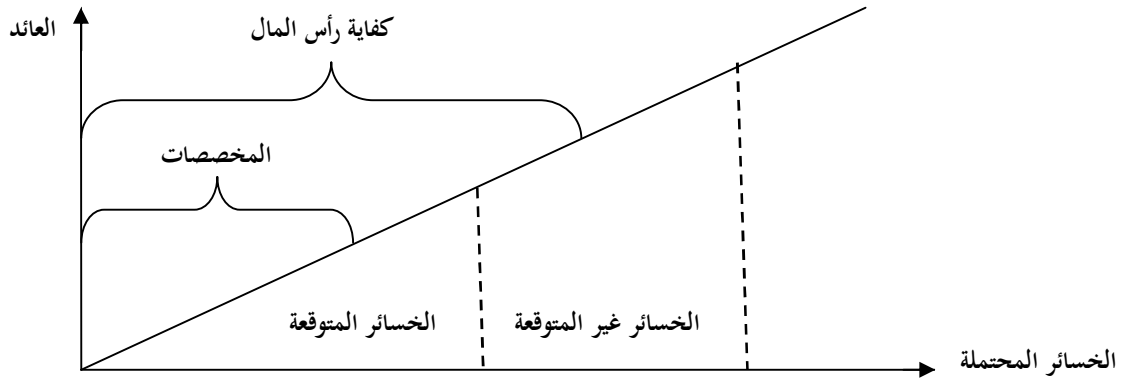
وبما أن رأس المال يعد خط الدفاع الأول والأساسي ضد أي مخاطر قد تحيط بالبنك، تزايد الاهتمام بموضوع كفاية رأس المال (Capital Adequacy)، وضرورة فرض رقابة مستمرة عليه من السلطات المصرفية الأمر الذي ولد ظهور معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية¹، وهذه المعايير كانت بمثابة قواعد وقوانين دولية منظمة لعمل البنوك.

¹ تامر إبراهيم على الزيني، تقييم أثر تطبيق معايير بازل 2 على القوائم المالية للبنوك الإسلامية (دراسة نظرية- تطبيقية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2011، غير منشورة، ص 35.

3-1. لجنة بازل للرقابة المصرفية: تقديم عام

الواقع أن الاهتمام بكفاية رأس المال ليس بالأمر الحديث، ففي منتصف القرن التاسع صدر قانون للبنوك الأمريكية يحدد الحد الأدنى لرأس مال كل بنك على حده وفقا لعدد السكان في المنطقة التي يعمل فيها¹. وكان يعبر عن كفاية رأس المال سنة 1914 بنسبة رأس المال البنك إلى إجمالي الودائع، على أن لا تقل نسبة رأس المال إلى الودائع 10% بصيغة أخرى أن لا تزيد الودائع عن عشرة أضعاف رأس المال، ويعتبر هذا المعدل من أشهر المقاييس وأقدمها انتشارا في مجال العمل المصرفي عبر العالم². ويقصد بكفاية رأس المال "مقدار رأس المال الذي يكون كافيا لامتناع الخسائر التي تنتج عن الاقتراض والاستثمار، والأعمال الفرعية الأخرى التي يقوم بها البنك"³. كما يعرف بأنه "وسيلة للتحكم في مستويات المخاطر عند القيام بالأعمال المصرفية". فكفاية رأس المال تغطي بشكل أساسي المخاطر المتوقعة من خلال المخصصات البنكية، كما أنها يمكن أن تغطي المخاطر الغير متوقعة ولو بشكل جزئي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-11): كفاية رأس المال CAR



المصدر: محمد حسن رشيم وعلاء داشي دغيم، تأثير كفاية رأس المال وفق متطلبات لجنة بازل 03 على ربحية المصارف التجارية- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، العراق، 2018، ص 140.

ونظرا لأهمية وخطورة نشاط البنوك، وظهور بنوك دولية بالإضافة إلى ظهور الشركات متعددة الجنسيات، من هنا كانت الحاجة إلى معايير موحدة يمكن استخدامها في التعاملات المصرفية والمالية على الصعيد الدولي، بحيث توفر مستوى كافٍ من الرقابة المصرفية، وحد أدنى من الأمان لأموال المودعين، وتحقيق مستوى عالٍ من المنافسة، لذلك كان إنشاء بنك التسويات الدولي* BRI في

¹ تامر إبراهيم على الزبي، المرجع السابق، ص 36.

² جلايلة عبد الجليل، آليات تفعيل الرقابة المصرفية على الصيرفة الالكترونية- دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، غير منشورة، ص 48.

³ لعشوري نوال، مرجع سابق، ص 159.

* Banque des Règlements Internationaux.

بنك التسويات الدولية أقدم مؤسسة مالية دولية في العالم تأسس في 17 ماي 1930، مقره مدينة بازل بسويسرا وله مكتب تمثيل بمونغ كونغ وآخر بمكسيكو، ويتكون من 60 عضو من البنوك المركزية والسلطات النقدية للدول في مختلف أنحاء العالم، والتي تشكل معا حوالي 95% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وهو يوظف 632 عون من 58 دولة. أنظر: أوصغير الويزة، دراسة اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية- دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس ومصر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، غير منشورة، ص 57.

مدينة بازل السويسرية في عام 1930¹ من طرف الرجال المصرفيين والدبلوماسيين من دول الأوروبية والو م أ في إطار تطبيق معاهدة فرساي التي ألزمت ألمانيا بدفع تعويضات عن الحرب العالمية الأولى²، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية انتهى هذا الدور، وتحول دور البنك إلى العمل من أجل تطوير أسس الرقابة المصرفية التي تمارسها البنوك المركزية وسلطات النقد بالدول على البنوك العاملة في نطاق إشرافها تحقيقاً للاستقرار المالي العالمي³.

وزاد اهتمام السلطات الرقابية منتصف القرن العشرين بتأمين كفاية رأس المال البنوك عن طريق وضع نسب مالية تقليدية مثل حجم الودائع إلى رأس المال، وحجم رأس المال إلى إجمالي الأصول، لكن هذه الطرق فشلت في إثبات جدواها خاصة في ظل اتجاه البنوك نحو زيادة عملياتها الخارجية، وخاصة البنوك الأمريكية واليابانية، وهو ما دفع إلى إيجاد أسلوب مناسب لتقدير كفاية رأس المال عن طريق قياس حجم الأصول الخطرة ونسبتها إلى رأس المال⁴. في ظل هذه المعطيات بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر، وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين تلك السلطات الرقابية لتقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، ونتيجة لذلك، انبثق عن بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا لجنة بازل للرقابة المصرفية⁵ بهدف وقف تدهور رأس مال البنوك ووضع أطر موحدة لتنافسية البنوك وتعزيز العلاقة بين البنوك المركزية الدولية.

ففي 1974/06/26 أبحرت الهيئات التنظيمية الألمانية بنك Herstatt الذي يعمل في مدينة Cologne إلى تصفية على الرغم من أن عدد كبير من البنوك قد أصدرت المارك الألماني مقابل الدولار الأمريكي كمدفوعات لبنك Herstatt، ونظراً لبعده المسافة وطول الوقت بين ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، توقفت جميع عمليات بنك Herstatt بسبب عدم وصول مساعدات التحويلات على شكل مدفوعات الأمر الذي نجم عنه عدم تلقي البنوك التي تتعامل مع البنك أي مبالغ على الإطلاق ونتيجة لذلك وما تبعها من مشاكل متمثلة في التصفية شكلت دول G10* لجنة بازل للرقابة المصرفية** BCBS، بهدف إدارة مخاطر المؤسسات المالية والحد منها والعمل على تحسين أوضاع البنوك⁶.

وتعتبر لجنة بازل هيئة استشارية فنية لا تستند إلى إتفاقية دولية، وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، تجتمع أربع مرات سنوياً، ويساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلفة جوانب الرقابة على البنوك ولذلك

¹ حمدي محمد حمدي مصبح، واقع تطبيق الجهاز المصرفي الفلسطيني لاتفاقيات بازل وتطورها، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، غير منشورة، ص 23.

² Ojwang George Omondi, **Basel Accords on Risk Management: A Survey of Kenya s Commercial Banks**, Journal of Global Economics, Vol 03, No 04, 2015, p 02.

³ تامر إبراهيم على الزيني، مرجع السابق، ص 36.

⁴ المرجع نفسه، ص 36.

⁵ شري آسية وعامر كمال، مقررات لجنة بازل ودورها في مواجهة المخاطر المصرفية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 453.

^{*} G10 وهي مجموعة العشر دول التي وافقت على المشاركة في الترتيبات العامة للائحة (الديون)، وتأسست المجموعة عام 1961 عندما وافقت حكومات ثمانية دول على تأسيسها وهي: بلجيكا، كندا، فرنسا، إيطاليا، اليابان، هولندا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، وبعد ذلك انضمت كل من السويد وألمانيا. وبعدها انضمت إلى مجموعة العشر كل من سويسرا، إسبانيا ولوكسمبورغ. وهذه الدول هي التي تتحكم في صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وبنك التسويات الدولية. أنظر: جلال عبد الجليل، مرجع سابق، وأنظر:

Michele Fratianni et John C. Pattison, **Basel III in Reality**, Journal of Economic Integration, Vol.30, No.1, 2015.

** Basel Committee on Banking Supervision.

⁶ على حميد هندي العلمي وعواطف جلوب محسن، مقررات لجنة بازل الثالثة وآثارها على النظام المصرفي العراقي: دراسة تحليلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الثاني، العراق، 2018، ص ص 03-04.

فإن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة إلزامية أو قانونية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة فعلية كبيرة¹. حيث تهدف لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى:²

- تعزيز السلامة والثقة في النظام المالي؛
- وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية؛
- وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية؛
- نشر وتوزيع أفضل للممارسات المصرفية والرقابية؛
- تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية.

وقد قدمت لجنة بازل تقريرها الأول في عام 1988 تحت مسمى متطلبات بازل I، إذ ركزت على قياس نسبة كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان، وبعدها عدل هذا التقرير من أجل الأخذ بعين الاعتبار بمخاطر السوق وطرق قياسها. وفي 2004 نشرت اللجنة تقريرها الثاني تحت مسمى بازل II بهدف مساعدة البنوك من خلال فصل المخاطر التشغيلية عن مخاطر الائتمان وكذلك قياس وضمان كل من رأس المال والمخاطر الأخرى. وقبل عقد من الزمن، دفعت الأزمة المالية العالمية الأخيرة إلى اصلاحات أعمق في المنظومة المصرفية، فقدمت اللجنة تقريرها الثالث عام 2004 تحت مسمى بازل III بهدف تعزيز الرقابة المصرفية وإدارة مخاطر لرأس مال البنوك³، واعتمدت هذه الاتفاقية بشكل رسمي في ديسمبر 2010.

2-3. مقررات بازل I

تعتبر اتفاقية بازل I أول اتفاقية للجنة بازل بهدف إصلاح الأنظمة المصرفية وتعزيز الرقابة والإشراف على البنوك ضمن معايير وأساليب موحدة على المستوى العالمي.

1-2-3. كفاية رأس المال وفق بازل I

بعد العديد من السنوات والكثير من الاجتماعات والملتقيات وبذل جهود مكثفة قدمت لجنة بازل مقترحاته الأولى الخاصة بكفاية رأس المال في عام 1988 والتي عرفت بمقررات بازل I. حيث حددت الاتفاقية النسبة المئوية الدنيا لرأس المال المطلوب في البنوك في الدول المتقدمة الأقل خطورة الاحتفاظ بما لتغطية متطلبات الحدود الدنيا لكفاية رأس المال الرقابي بما لا يقل عن 8% من مجموع الموجودات والالتزامات العرضية المرجحة بأوزان المخاطرة، منها ما لا يقل عن 4% من عناصر رأس مال الشريحة الأولى، 4% من عناصر رأس مال الشريحة الثانية، والتي تشكل مجموعتها مكونات رأس المال الرقابي. أما في الدول النامية ذات

¹ حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص 24.

² المرجع نفسه، ص 25.

³ Matteo Ortino, rtv Years After the Basel Accord and Ten After the Financial Crisis: the Basel Committee on Banking Supervision and its Place in International Economic Law, Journal of International Economic Law, No 22, OXFORD, 2019, p 159.

المخاطرة المرتفعة فقد حددت النسبة الدنيا لكفاية رأس المال ب 10 % من مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة¹. ويتم حساب معيار معدل كفاية رأس المال بمؤشر كوك وهذا نسبة لرئيس لجنة بازل Petre Cooke حيث أن هذا المعيار يحدد العلاقة بين رأس المال الخاص بالبنك والأصول المرجحة بأوزان المخاطرة ويتم حسابه كالآتي:²

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس مال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية)}}{\text{عناصر الأصول والالتزامات العرضية مرجحة بأوزان مخاطرها}} \leq 8\%$$

حيث: رأس المال = رأس المال الأساسي + رأس المال المساند؛

الأصول المرجحة بأوزان المخاطر = تبويب الأصول إلى مجموعات × أوزان المخاطرة.

الشريحة الأولى: رأس المال الأساسي ويتكون من:

- رأس المال المدفوع والممثل في الأسهم العادية والمدفوعة بالكامل والأسهم الممتازة الدائمة غير المتراكمة، وبالتالي استبعاد الأسهم الممتازة المتراكمة القابلة للاستدعاء أو القابلة إلى التحول إلى مديونية؛
- الاحتياطات المعلنة والتي تنشأ من الأرباح المحتجزة أو أرباح الأسهم ومن أمثلتها الاحتياطات القانونية والاختيارية؛
- الأرباح المحتجزة.

الشريحة الثانية: رأس المال المساند أو التكميلي ويتكون من: الاحتياطات الغير معلنة؛ احتياطات إعادة تقييم الأصول؛ المخصصات العامة؛ الأدوات التي تحمل صفات بين ادوات الدين وحقوق الملكية؛ القروض المساندة.

3-2-2. أهم الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل I

تضمنت اتفاقية بازل I العديد من الجوانب أهمها:³

- **التركيز على المخاطر الائتمانية:** حيث هدفت الاتفاقية إلى احتساب الحدود الدنيا لرأس المال أخذًا بعين الاعتبار المخاطر الائتمانية فقط دون مراعات باقي المخاطر التي قد يتعرض لها البنك؛
- **تركيز الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها:** لا يجب أن يفوق معدل كفاية رأس المال الحد الأدنى المقرر دون توفر المخصصات الكافية لذلك لدى البنوك؛

¹ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 26.

² حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص 26-27.

³ خرخاش جميلة، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية- دراسة استكشافية-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، غير منشورة، ص 137.

- تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية: بموجب الاتفاقية صنفت دول العالم من حيث المخاطر الائتمانية إلى مجموعتين كما يلي:
 - الدول المنخفضة المخاطر: وهي بدورها تشمل مجموعتين، الأولى تضم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالإضافة إلى سويسرا والسعودية، أما الثانية فتضم الدول التي قامت بعقد ترتيبات خاصة مع صندوق النقد الدولي في جويلية 1994، وتم استبعاد أي دولة تقوم بإعادة جدولة الدين العام الخارجي ضمن 5 سنوات؛
 - الدول ذات المخاطر العالية: تضم جميع دول العالم باستثناء المذكورة سابقا؛
- وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول: الوزن الترجيحي يختلف باختلاف الأصل واختلاف الملتزم، فعند حساب معدل الكفاية ترجع الأصول بالأوزان التالية: 0%، 10%، 20%، 50%، 100% وكل وزن ترجيحي له الأصول الخاصة به. والجدول التالي يوضح هذه الأوزان بالتفصيل:

الجدول (2-4): وزن مخاطر الأصول حسب بازل I

البند (نوع الأصول)	نسبة وزن المخاطرة (%)
<ul style="list-style-type: none"> - السيولة النقدية؛ - مطالبات الحكومات المركزية لدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD؛ - مطالبات الحكومات المركزية الأخرى والمقومة والممولة في العملة الوطنية (لتجنب خطر التحويل). 	0%
<ul style="list-style-type: none"> - المطالبات على بنوك OECD وبنوك التنمية متعددة الأطراف؛ - المطالبات على البنوك خارج OECD مع استحقاق متبقي > 1 سنة؛ - المطالبات على هيئات القطاع العام (PSE) في بلدان OECD. 	20%
<ul style="list-style-type: none"> - قروض الرهن العقاري. 	50%
<ul style="list-style-type: none"> - جميع المطالبات الأخرى: مطالبات على الشركات، مطالبات على البنوك الخارجية؛ - دول OECD ذات استحقاق < 1 سنة، أصول ثابتة، وجميع الأصول الأخرى. 	100%

Source: Laurent Balthazar, **From Basel 1 to Basel 3: The Integration of State-of-the-Art Risk Modeling in Banking Regulation**, First published by Palgrave Macmillan, Springre Link, New York, USA , 2006, p18.

وتجدر الإشارة، أن اتفاقية بازل I، مرت بعدد التعديلات منذ إقرارها سنة 1988، حيث عدلت أول مرة سنة 1991 وكان ذلك بشأن المخصصات العامة General Provision، وفي نهاية سنة 1992 تم إلزام جميع الدول بتوفيق أوضاعها لتطبيق بازل I، وفي سنة 1994 تم التعديل بشأن الدول الأعضاء في منظمة OECD، وفي أبريل 1995 تم التعديل بشأن أوزان ترجيح مخاطر الإلتزامات العرضية، وفي سنة 1996 تم أهم تعديل في الاتفاقية وهو التعدي الذي نجم عنه ضم مخاطر السوق إلى الاتفاقية، وفي سنة 1997 أصدرت اللجنة الأسس المحورية لتعزيز الرقابة المصرفية الفعالة، وفي أبريل 1998 تم تعديل الاتفاقية بشأن الأصول ذات الوزن الترجيحي 20%، وفي سنة 1999 تم وضع مقترحات بشأن تعديل الاتفاقية الحالية تمهيدا لبازل II¹. وأصبحت العلاقة المعدلة لكفاية رأس المال خاصة بعد تعديلات 1996 كما يلي:²

$$\text{كفاية رأس المال} = \frac{\text{إجمالي رأس المال (الشريحة الأولى+الشريحة الثانية+الشريحة الثالثة)}}{\text{الأصول المرجحة بمخاطر الائتمان+مقياس المخاطرة السوقية} \times 12.50} \leq 8\%$$

حيث: إجمالي رأس المال = الشريحة الأولى (رأس المال الأساسي) + الشريحة (رأس المال المساند) + الشريحة الثالثة؛
الأصول المرجحة بأوزان المخاطر = تبويب الأصول إلى مجموعات × أوزان المخاطرة المخصصة.

3-2-3. إيجابيات وسلبيات اتفاقية بازل I³

أ. إيجابيات الاتفاقية:

- دعم الاستقرار المصرفي الدولي وإزالة التفاوت فيما بين قدرات البنوك على المنافسة وتحقيق نوع من العدالة؛
- رغبة البنوك في استيفاء معيار كفاية رأس المال لأن تطبيق المعيار يشجع على القيام بعمليات الاندماج فيما بينها الأمر الذي يؤدي إلى وجود كيانات مصرفية قوية وقادرة على مواجهة المخاطر المصرفية؛
- بالرغم من أن تحديد أوزان للمخاطر وتوزيعها على كافة أصول البنك والالتزامات العرضية اعتمد بشكل أساسي على الاجتهاد، إلا أن هذا التحديد لأوزان المخاطر يقوم على التدرج، حيث بدأ بوزن مخاطرة 0% للبنود التي تخلو من المخاطر مثل المخاطر النقدية، وانتهى بوزن المخاطرة 100% للبنود ذات المخاطر المرتفعة مع توزيع باقي الأوزان بينها بشكل مقبول.

¹ تامر إبراهيم على الزيني، مرجع سابق، ص 42.

² أوصغر الويزة، مرجع سابق، ص 8.

³ شرفي آسية وعامر كمال، مرجع سابق، ص ص 458-459.

ب. سلبياتها:

- تم التركيز على مخاطر الائتمان التي تتعرض لها البنوك وعلى الرغم من أخذ مخاطر السوق في الحسبان في تعديل سنة 1996، ولم يتم التعرض لمخاطر التشغيل ومخاطر السيولة التي أصبحت تشكل جانبا أساسيا من المخاطر التي تتعرض لها البنوك في الوقت الحالي؛
- أعطى معيار بازل وضعا مميزا لمخاطر مديونيات حكومات وبنوك دول منظمة OECD على حساب غيرها من حكومات وبنوك باقي دول العالم، حيث خصص وزن مخاطر منخفض لدول منظمة OECD، على رغم من أن بعض الدول الأعضاء في هذه المنظمة تعاني من مشاكل اقتصادية قد تفوق دول العالم الأخرى؛
- اشتداد درجة المنافسة التي تواجهها البنوك من المؤسسات غير المصرفية التي دخلت مجال العمل المصرفي مثل شركات التأمين وصناديق الاستثمار ولا تخضع بدورها لمتطلبات معيار كفاية رأس المال مما يجعلها في موقف تنافسي أضعف من المنشآت المصرفية التي تؤدي خدمات مماثلة.

3-3. مقررات بازل II

التطبيق العملي لمقررات بازل I أفرز العديد من أوجه القصور في معايير كفاية رأس المال، فعرفت هذه الاتفاقية العديد من الانتقادات رغم عديد الإصلاحات التي عرفتها، خاصة بعد ظهور مستجدات مالية جديدة أسفرت عن مخاطر مصرفية جديد وجب التعامل معها تقنيا وعمليا، فكان الانتقال إلى بازل II أكثر من ضروري لقياس وإدارة مختلف المخاطر المصرفية نتيجة العمولة المالية وما نجم عنها من انفتاح تجاري ومالي للبنوك وزيادة حالات الاندماج المصرفي، وبسبب توالي الأزمات المالية بدءا بأزمة المكسيك سنة 1994 ومرورا بأزمة دول شرق آسيا سنة 1997 وكذا أزمة البرازيل وتركيا وغيرها من الأزمات، كان لا بد من إيجاد متطلبات كفاية رأس المال أكثر دقة وحساسية للمخاطر المصرفية، حيث لم تعد مقررات اتفاقية بازل I مناسبة على الأقل للبنوك الكبرى بعد أن تغير مفهوم رأس المال استجابة للتطورات والابتكارات المالية الجديدة.

إضافة إلى ذلك، تغير مفهوم الأصول (الموجودات) في البنوك، حيث تقدمت لجنة بازل في جانفي 2001 بمقترحاتها الجديدة وطلبت إرساء التعليقات والآراء حول هذه المقترحات من قبل المعنيين والمختصين وكذا الهيئات على غرار صندوق النقد الدولي قبل نهاية شهر ماي من سنة 2001، ولقد تأخر صدور النسخة النهائية إلى جوان 2004، وحدد لها أجل تطبيق يمتد إلى نهاية 2006 كحد أقصى، وهو الذي عرف باتفاقية بازل II¹. فالهدف من هذه الاتفاقية هو بناء أساس صلب للتنظيم والرقابة على

¹ زايدي مريم، اتفاقية بازل 3 لقياس كفاية رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية - دراسة حالة مصرف أبو ظبي الإسلامي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، غير منشورة، ص 152.

وتقوم إتفاقية بازل II على ثلاث دعائم (ركائز) هي:

- الحد الأدنى لرأس المال؛
- الرقابة والإشراف؛
- انضباط السوق.

2-3-2. الدعامة الأولى الخاصة بالحد الأدنى رأس المال

قدمت بازل II تغطية كاملة وشاملة لمخاطر التشغيل والتي أهملت في بازل I ويمكن تعريفها بأنها "الخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية والعناصر البشرية والأنظمة أو الأحداث الخارجية". ويحدد ذلك مع تحديد الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال أي (8%) وهي نفسها القيمة الموجودة في بازل I، لكن الاختلاف القائم هو أن بازل II تختلف عن بازل I في منهجها وأساليب حساب أوزان مخاطر الائتمان¹. وهذه الأوزان تقسم إلى ستة أقسام لحساب كفاية رأس المال وهي: حساب الحد الأدنى لرأس المال؛ المخاطر الائتمانية وفق المدخل المعياري؛ المخاطر الائتمانية وفق المدخل المستند إلى التصنيف الداخلي؛ المخاطر الائتمانية وفق إطار التوريق؛ المخاطر التشغيلية؛ قضايا دفتر التداول Trading Book Issues (يخض تقلبات أسعار الاستثمارات)². ويتم حساب نسبة كفاية رأس المال الجديد باستبدال مؤشر Cooke بمؤشر Mc Dounough نسبة إلى رئيس لجنة بازل II، وتحسب النسبة الجديد كالآتي:³

$$\% 8 \leq \frac{\text{إجمالي رأس المال (الشريحة الأولى+الشريحة الثانية+ الشريحة الثالثة)}}{\text{مخاطر الائتمان+مخاطر السوق+مخاطر التشغيل}} = \text{Mc Dounough}$$

حيث:

- الشريحة الأولى: تتكون من رأس المال الأساسي (حقوق المساهمين، الاحتياطات المعلنة العامة والقانونية، الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة)؛
- الشريحة الثانية: تتكون من رأس المال المساند (احتياطات غير معلنة، احتياطات إعادة تقييم الأصول، احتياطات مواجهة الديون المتعثرة، الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين، الأوراق المالية من أسهم السندات)؛
- الشريحة الثالثة: تتكون من القروض المساندة لآجل (ستين).

¹ زايدي مريم، مرجع سابق، ص 155.

² جلالية عبد الجليل، مرجع سابق، ص 57.

³ أنظر: زايدي مريم، مرجع سابق، ص 155؛ أنظر: حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص 32.

3-3-3. الدعامة الثانية الخاصة بعمليات المراجعة الرقابية

تتم عمليات المراجعة الرقابية من قبل السلطات الإشرافية ليس فقط للتأكد من كفاية رأس المال لمواجهة كافة المخاطر التي يتعرض لها البنوك، ولكن أيضا تشجيع هذه الاخيرة على استخدام أفضل الأساليب لتقييم وإدارة المخاطر المصرفية¹. فالهدف من هذه الدعامة هو التأكد من كفاية رأس المال بحسب نوعية المخاطر التي يواجهها البنك وإستراتيجية المحافظة على المستويات المطلوبة لرأس المال، وتقترح لجنة بازل في هذا الخصوص أربعة مبادئ هي²:

المبدأ الأول: يتعلق بمدى توفر الوسيلة المناسبة لتقييم كفاية رأس المال بالنسبة لشكل مخاطرها وإستراتيجية للمحافظة على مستويات رؤوس الأموال؛

المبدأ الثاني: يتعلق بتقييم الجهة الرقابية للنظم المتوفرة لدى المصارف داخليا لتقييم رأس المال وما لديها من إستراتيجيات والوقوف على مدى قدرتها على مراقبة إلتزامها؛

المبدأ الثالث: يجب أن تتوقع السلطة الرقابية أن البنك سوف يحتفظ بمعدل كفاية رأس المال أعلى من الحد الأدنى المطلوب كما يجب أن تكون لها القدرة على أن تطلب منه الاحتفاظ بمعدل أعلى من الحد الأدنى؛

المبدأ الرابع: يجب التدخل في مرحلة مبكرة لمنع هبوط رأس المال إلى أقل من المستويات الدنيا المطلوبة لمواجهة خسائر البنك، ويتعين عليهم طلب اتخاذ إجراء سريع لعلاج ذلك إذ تتم المحافظة على رأس المال أو إعادته لحالته السابقة.

3-3-4. الدعامة الثالثة خاصة بانضباط السوق

الهدف من انضباط السوق هو تعزيز وتحسين الإفصاح والشفافية لدى البنوك من خلال توفيرها مزيد من المعلومات في السوق حول المساهمين والدائنين والتحكم من مراقبة وإدارة البنك بشكل فعال لضمان سلامة وتحقيق الاستقرار البنكي في المستقبل³. وتعتبر هذه الدعامة مكتملة للدعامة الأولى والثانية حيث نصت على سبع اعتبارات هي⁴:

- **متطلبات الإفصاح:** على الجهة الرقابية أن تجبر البنوك التي تطبيق الاتفاق الجديد على الإفصاح بأي من الأساليب التالية: عن المعايير التي تطبقها لاستخدام أسلوب من أساليب تقدير رأس المال، عن المعايير التي تطبقها عند إستخدام أي أداة أو أي أسلوب في معالجة المخاطر المصرفية؛
- **مبادئ إرشادية:** من الضروري الإبلاغ عن أخطار السوق التي يتعرض لها البنك، وكذا توفير معلومات مناسبة ومفهومة عن أوضاع البنوك لسهولة المقارنة؛

¹ أوصغر الويزة، مرجع سابق، ص 85.

² زايدي مريم، مرجع سابق، ص 161.

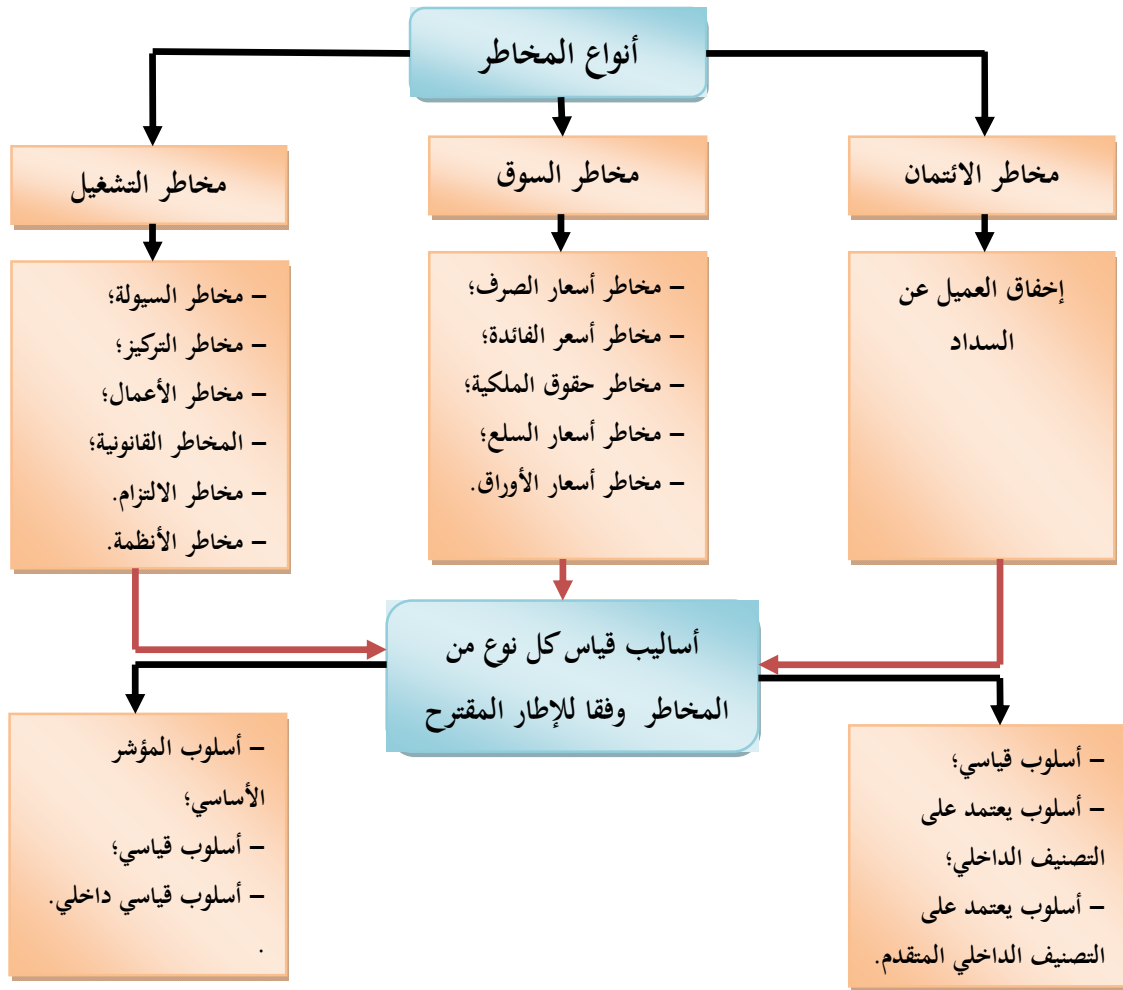
³ خرخاش جميلة، مرجع سابق، ص 139.

⁴ زايدي مريم، مرجع سابق، ص 162.

- **تحقيق مستوى الإفصاح المناسب:** على الجهة الإشرافية أن تطلب من البنوك الإفصاح من خلال تقارير دورية كما يمكن لها أن تسمح بنشر بعض أو كل هذه التقارير ويمكنها أن تلجأ لأي من الأساليب التالية (الإقناع الأدبي، العقاب المادي، القرارات الرادعة) لإلزام البنوك على الإفصاح؛
- **التفاعل مع الإفصاح المحاسبي:** لا يجب أن يكون هناك تعارض ما بين الإفصاح الذي تطلبه الدعامة الثالثة وما تتطلبه معايير المحاسبة الدولية، فالبنوك ملزمة بالإفصاح عن أية اختلافات بين بيانات الدعامة الثالثة وبيانات معايير المحاسبة الدولية. ويجب أن يكون مكان نشر البيانات موحد إما على موقع البنك على شبكة الانترنت أو إبلاغ الجهة الرقابية، وتقع مسؤولية صحة البيانات المنشورة عن الدعامة الثالثة بصفة عامة على إدارة البنك من حيث تدقيق البيانات .
- **الاعتبارات المادية:** تقع على البنوك مسؤولية الإفصاح عن البيانات عند تحققها فعلياً؛
- **دورية الإفصاح:** إن جميع البيانات التي يتم الإفصاح عنها تحت الدعامة الثالثة لا بد أن تنشر مرتين في العام مع بعض الاستثناءات، مرة كل عام التعريفات ونظام التقارير وأهداف إدارة البنك فيما يتعلق بإدارة المخاطر وسياستها ربع سنوية بيانات الشريحة الأولى من رأس المال، النسب الكلية لكفاية رأس المال، وفي جميع الحالات لا بد من نشر البيانات المؤثرة بأقصى سرعة ممكنة.
- **بيانات حقوق الملكية والبيانات السرية:** إن حماية حقوق الملكية الفكرية والمعلومات عن العملاء أمر مطلوب بوجه عام لكن البيانات التي تم العامة مطلوبة أيضاً بما لا يهدد مبدأ الإفصاح تحت الدعامة الثالثة.

ويمكن توضيح وتلخيص أهم ما جاءت به مقررات بازل II من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-13): المخاطر الإضافية وفق المعايير المقترحة وطرق قياس كل نوع طبقا لمقترحات بازل II



المصدر: زايددي مريم، اتفاقية بازل 3 لقياس كفاية رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية- دراسة حالة مصرف أبو ظبي الإسلامي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، غير منشورة، ص 163. بالتصرف.

4-3. مقررات بازل III

أظهرت الأزمة المالية العالمية الأخيرة (2008) عيوب الأنظمة الاقتصادية والمالية، فكانت الأنظمة المصرفية في واجهة الانتقادات بسبب تحمل البنوك بشكل كبير لهذه الأزمة الأمر الذي دفع بنظم الإشراف والرقابة العالمية وعلى رأسها لجنة بازل إلى إعادة النظر في مقرراتها خاصة بازل II لعمل البنوك وكان ذلك من خلال وضع مقررات بديلة تمثلت في بازل III.

3-4-1. ظروف إصدار مقررات بازل III

كشفت الأزمة المالية العالمية الأخير 2008/2007 ضعف النظام المصرفي في مواجهة المخاطر وإدارتها، فكانت هناك خسائر اقتصادية ومالية ضخمة طالت كبريات المؤسسات العالمية، وامتدت دائرتها لتشمل عديد الاقتصاديات العالمية في أوروبا وأمريكا وآسيا بسبب قصور أنظمة التحكم والرقابة والإشراف على البنوك، فكانت اتفاقية بازل II في واجهة الانتقادات نتيجة ضعفها

في حماية النظام المصرفي العالمي من الانهيارات وإفلاس عديد من البنوك الخاصة عقب هذه الأزمة. فقامت لجنة بازل في إعادة النظر في اتفاقية بازل II بهدف تعديلها وتحسينها من خلال وضع قيود على كفاية رأس المال أكثر صرامة للحد من الأزمات والتقلبات المالية مستقبلاً ومواجهة جميع المخاطر المصرفية، حيث نشرت لجنة بازل مجموعة من الوثائق من أجل ذلك في جويلية 2009، تبعتها بنشر وثيقتين في ديسمبر 2009، كمسودة لاتفاقية بازل III، وذلك لإخضاعها للإثراء والمناقشة. لتصدر الاتفاقية كصيغة نهائية عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين للدول الأعضاء في لجنة بازل وذلك بمقر اللجنة بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية في سبتمبر 2010¹، وبعد المصادقة عليها من مجموعة G20* في اجتماع سيول عاصمة كوريا الجنوبية، في نوفمبر 2010، واعتمدت اتفاقية بازل III بشكل رسمي في ديسمبر 2010²، على أن يلتزم بها رسمياً في جانفي 2013 وخلال آجال تمتد إلى 2019، مع وضع محطتين رئيسيتين في عامي 2013 و2015، وكل هذا بهدف حماية البنوك من الانهيار والإفلاس وحماية الأنظمة المالية والمصرفية³. وتتضمن القواعد الجديدة المقترحة للاتفاقية مايلي⁴:

- زيادة رأس المال ضمن الفئة الأولى من 4 إلى 6 %؛
- المطلوب قايماً حق الملكية بالنسبة للموجودات المرجحة بالمخاطر بنسبة زيادة من 2 إلى 4.5 %؛
- اعتبار الزيادة بحق الملكية عبر الموجودات المرجحة بالمخاطر بمثابة نقطة مرجعية للبنك مع استبدال نسبة رأس المال ضمن الفئة الأولى؛
- القواعد الجديدة تستحدث عتبة جديدة لاحتياطي رأس المال (وهو ما يسمى بالمصد Buffer أو مخفف الصدمات) والذي يجب أن يكون أكثر من 2.5 % على أن يكون من الأسهم العادية.

والجدول التالي يوضح مراحل تطبيق مقررات بازل III:

¹ Peterson K. Ozili, **Basel III in Africa: Making It Work**, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 94222, posted 07, 2019, p 03.

Group of Twenty: Argentina, Australia, Brazil, Canada, China, France, Germany, India, Indonesia, Italy, Japan, Mexico, Russia, Saudi Arabia, South Africa, Turkey, South Korea, United Kingdom, United States of America, with The participation of the International Monetary Fund and the Presidency of the European Union.

² Pushpkant Shakdwipee & Masuma Mehta, **From Basel I to Basel II to Basel III**, International Journal of New Technology and Research (IJNTR), Vol. 02, No. 01, 2016, p 41.

³ Mike Adu-Gyamfi, **The Relevance of Basel III in Ensuring Prudent Risk Management in Banking**, Journal of Insurance and Financial Management, Vol. 03, No. 01, 2017, p 69.

وأنظر، جلايلة عبد الجليل، مرجع سابق، ص 58. وأنظر: حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص 47.

⁴ على حميد هندي العلي وعواطف جلوب محسن، مقررات بازل الثالثة وآثارها على النظام المصرفي العراقي: دراسة تحليلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الثاني/العراق، 2018، ص 6-7.

الجدول (2-5): مراحل تطبيق الحد الأدنى لرأس المال وفق بازل III

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	سنة دخول حيز التنفيذ
% 4.5	% 4.5	% 4.5	% 4.5	% 4.5	% 4	% 3.5	حقوق المساهمين للشريحة 1
% 6	% 6	% 6	% 6	% 6	% 5.5	% 4.5	الشريحة 1
% 8	% 8	% 8	% 8	% 8	% 8	% 8	الشريحة 1 + الشريحة 2
% 2.5	% 1.875	% 1.25	% 0.625	-	-	-	مصد رأس مال التحوط
% 2.5	% 1.875	% 1.25	% 0.675	-	-	-	مصد التقلبات الدورية المعاكسة
% 13	% 11.75	% 10.5	% 9.25	% 8	% 8	% 8	الشريحة 1 + الشريحة 2 + المصدات
% 100	% 100	% 80	% 60	% 40	% 20	-	التعديلات الاحترازية

Source: Fernando Antonio Perrone Pinheiro et al, **Basel III: Impact on Banks in Brazil**, USP, São Paulo, Vol 26, No 69, Paper presented at the XXXVIII ANPAD Meeting (EnANPAD), Rio de Janeiro,,Brazil, 2015, p 348.

III 2-4-3. محاور اتفاقية بازل

تضمنت اتفاقية بازل III خمس محاور أساسية بهدف تعزيز صلابة الأنظمة المصرفية هي:

أ. المحور الأول: الحد الأدنى لكفاية رأس المال

الحد الأدنى لكفاية رأس المال يعمل على رفع وتحسين نوعية الأموال الخاصة في البنوك، وذلك لتعزيز قدرتها على امتصاص الحسائر والتحكم في تسير أعمالها في فترات الضغط، وتحسب نسبة كفاية رأس المال وفق المعادلة التالية:¹

$$\% 10.5 \leq \frac{\text{الشريحة الأولى} + \text{الشريحة الثانية}}{\text{مخاطر (الائتمان 75\% + السوق 5\% + التشغيل 25\%)}} = \text{نسبة كفاية رأس المال}$$

حيث:

- الشريحة الأولى: وتسمى رأس المال الأساسي وحده الأدنى 7% من الموجودات المرجحة بالمخاطر، وتتطون هذه الشريحة من:
 - ✓ رأس المال الأساسي للأسهم العادية، وحده الأدنى 4.5% من الموجودات المرجحة بالمخاطر ويتكون من: الأسهم العادية؛ رأس مال تحوطي بنسبة 2.5% من الأسهم العادية؛ علاوة الإصدار؛ الأرباح المحتجزة؛ الاحتياطات المعلنة.
 - ✓ رأس المال الأساسي الإضافي ويتكون من: أدوات مصدرة من البنك وتستوفي معايير الإدرج تحت رأس المال الأساسي الإضافي؛ علاوة الإصدار (الخضم) عن إصدارات رأس المال الأساسي الإضافي؛ الأدوات المصدرة من المؤسسات التابعة

¹ زايدي مريم، مرجع سابق، ص 173.

وتستوفي معايير الإدراج تحت رأس المال الأساسي الإضافي؛ التعديلات التنظيمية التي تطبق عند احتساب رأس المال الأساسي الإضافي.

الشريحة الثانية: ويسمى رأس المال المساند ويتكون من:

- ✓ الأدوات المصدرة من البنك وتحمل صفات رأس المال المساند (غير مدرجة ضمن الشريحة الأولى)؛
- ✓ علاوة الإصدار (الخصم) الناتجة عن إصدار الأدوات المدرجة ضمن الشريحة الثانية؛
- ✓ احتياطي المخاطر المصرفية العامة؛
- ✓ التعديلات التنظيمية على رأس المال المساند.¹

ب. المحور الثاني: تعزيز عملية تغطية وإدارة المخاطر من الجهات المقترضة المقابلة

والتي نشأت عن العمليات على المشتقات وتمويل سندات الدين وعمليات الريبو repo* ، وذلك من خلال إلزامية متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر السابق ذكرها، وكذلك تغطية الخسائر التي تنتج عن إعادة تقييم الأصول المالية بناءً على تقلبات أسعاره في السوق². حيث تشدد مقترحات لجنة على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين وعمليات الريبو من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك تغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق³.

ج. المحور الثالث: تحديد نسبة الرافعة المالية كوسيلة مكتملة لكفاية رأس المال

وذلك بهدف المساعدة في تجنب الزيادة المفرطة في الرافعة المالية Leverage ratio والذي يمكن أن يؤدي إلى تقليص نسبة التمويل بالديون في حالة حدوث أزمة، حيث قامت لجنة بازل بوضع نسبة رافعة مالية بسيطة وشفافة ولا تركز على أوزان المخاطر بغرض احتواء الزيادة التدريجية للرافعة المالية في القطاع المصرفي وتقوية متطلبات كفاية رأس المال على أساس المخاطر، ويمكن للبنوك تقديم آرائها وخططها المقترحة لتحديد نسبة الرافعة المالية وقياس العناصر المستخدمة عند حساب هذه النسبة والرتيبات الزمنية الخاصة بتطبيقها. وقد قامت اللجنة بوضع حد أدنى للرافعة المالية قدر ب 3% من الشريحة الأولى لرأس المال، وذلك خلال الفترة الممتدة بين جانفي 2013 و جانفي 2017⁴. وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:⁵

¹ حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص 52-53.

* عمليات الريبو repo : هو السعر المستخدم من طرف البنك المركزي لإعادة شراء الأوراق المالية الحكومية من البنوك التجارية للسيطرة على المعروض النقدي.

² جلالية عبد الجليل، مرجع سابق، ص 59.

³ صلاح سعاد وبن رجم محمد خميسي، إدارة خطر السيولة من منظور اتفاقية بازل III، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد الرابع، الجزائر، 2016، ص 48.

⁴ صلاح سعاد وبن رجم محمد خميسي، المرجع السابق، ص 49.

⁵ جلالية عبد الجليل، مرجع سابق، ص 59.

$$\text{الرافعة المالية LR} = \frac{\text{الشريحة الأولى لرأس المال}}{\text{إجمالي الأصول أو الخصوم}} \leq 3\%$$

بينت الأزمة العالمية الأخيرة سنة 2008 مدى أهمية مسألة السيولة للنظام المالي والأسواق بكاملها، فلجأت لجنة بازل إلى بلورة معيار عالمي يختص بهذه المسألة، فاقترحت اعتماد نسبتين¹:

✓ الأولى (نسبة تغطية السيولة LCR): ويطلق عليها نسبة السيولة القصيرة الأجل والتي تتطلب من البنوك الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية، حتى يتسنى لها تغطية التدفق النقدي لديها حتى 30 يوماً، وتحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة تغطية السيولة LCR} = \frac{\text{الأصول السائلة العالية الجودة}}{\text{صافي التدفقات النقدية المتوقعة خلال 30 يوم}} \leq 100\%$$

✓ الثانية (نسبة صافي التمويل المستقر NSFR): لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الأجل، الغرض منها توافر البنك بجعل مصادر تمويل مستقرة لأنشطته، وتحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة صافي التمويل المستقر NSFR} = \frac{\text{الموارد المستقرة المتاحة لمدة سنة}}{\text{الحاجة للتمويل المستقر لمدة سنة}} \leq 100\%$$

ذ. المحور الخامس: انضباط السوق (الافصاح)

فرضت لجنة بازل على البنوك في إطار توصياتها الجديدة ضرورة الإفصاح الكامل عن كيفية حساب النسب التي تتكون من رأس المال التنظيمي مثل نسبة الرفع المالي ونسبة السيولة، كما يتوجب أيضاً أن تنشر في مواقعها على شبكة الأنترنت كل الخصائص التعاقدية للأدوات التي تدخل في تكوين الأموال الخاصة القانونية، كما أعدت اللجنة اقتراح يرمي إلى إلزامية البنوك بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالتعويضات والمكافآت المدفوعة، بما يسمح للمتعاملين في السوق إجراء تقييم دقيق وملائم وفي الوقت المناسب لكافة ممارسات وأعمال البنوك، بالإضافة إلى تحديد العناصر الإيجابية والسلبية لرأس المال التي تنطبق على الحد الأدنى².

¹ جلاله عبد الجليل، مرجع سابق، ص 60.

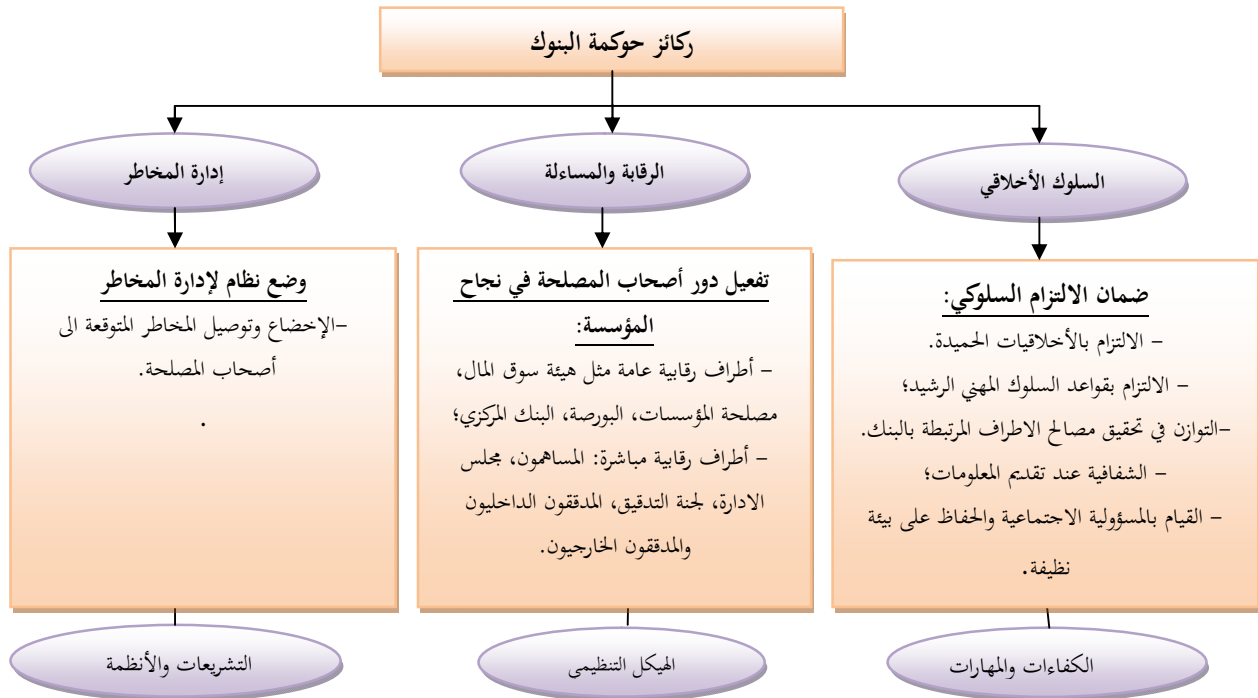
² حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص 56.

3-5. العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية: مقارنة نظرية

تأخذ حوكمة البنوك بعدا مفاهيميا أوسع من سابقه في المؤسسات الغير مالية، إذ يعد توافر نظام مصرفي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات. فالقطاع المصرفي يوفر رأس المال اللازم والسيولة لعميات المؤسسات العالمية ونموها، علاوة على ذلك فإن تحرير الأسواق المالية والعملة، والتقدم التكنولوجي وما رافقها من تغيرات سريعة في البيئة المصرفية الدولية، قد عرضت البنوك الى درجة كبيرة التقلبات والى مواجهة مخاطر ائتمانية جديدة لا تقوى على تجنبها ومن ثم إلى صعوبة إدارة المخاطر الائتمانية بصورة جيدة وربما كان ذلك أحد الاسباب الرئيسية لإصدار الوثيقة النهائية لاتفاق بازل 02 في سنة 2004¹. لذا يعتبر الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة في البنوك مهما جدا في إدارة المخاطر المصرفية.

وتعتبر إدارة المخاطر المصرفية ركيزة من ركائز الحوكمة في البنوك، حيث تسعى الحوكمة إلى دعم وتفعيل إدارة المخاطر بهدف تعزيز الافصاح والشفافية، وكذا العمل على تحقيق تماثل المعلومات بين جميع المساهمين والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة بهدف تحسين الاداء وتحقيق الأهداف المسطرة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-14): ركائز الحوكمة في البنوك



المصدر: معارف محمد وآخرون، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 39.

¹ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 09.

وتتميز حوكمة البنوك بحساسيتها الشديدة تجاه المخاطرة، إضافة إلى امتداد أعمالها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا ومحليا ودوليا¹. فغياب الحوكمة في البنوك يشكل خطرا على عمل البنوك بشكل مباشر ويقلل من مصداقية عملها ويهدد تنافسيتها في الأسواق. فالحوكمة بمثابة ضمان لسيرورة عمل البنوك ونموها. فحسب دراسة (Quaresma et al, 2014) فإن ممارسات الحوكمة السليمة تقلل من احتمال الإفلاس، وتنقص من حدة مشاكل الوكالة في البنوك من خلال تطوير المعايير والتشريعات الداعمة "لمبادئ الحوكمة". وتلعب هذه المبادئ دورا مهما في الحد من المخاطر من خلال مجموعة من الآليات التي تدعم إدارة المخاطر خاصة مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق وذلك بالحرص على الالتزام بمقررات بازل المصرفية خاصة بازل 2002². ويرى (Trinh et al, 2015) أن الحوكمة ضرورية للحفاظ على ثقة الجمهور في النظام المصرفي، من خلال تحسين قدرة هذه الاخيرة على إدارة أصولها ومطلوباتها بشكل سليم من جهة، والتزامها باتجاه المساهمين والمودعين وغيرهم من أصحاب المصلحة من جهة أخرى. فتنافسية البنوك وتنظيمها، والحد من مشاكل الوكالة وتخفيض مشكل عدم تماثل المعلومات مرتبط بشكل أساسي بمدى تطبيق الحوكمة في البنوك والالتزام بها³.

كما أكدت دراسة (Baandas, 2011) أنه من أجل توفير الإشراف على إدارة ومراقبة مخاطر بهدف المحافظة على أصول المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص، لا بد من العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصلحة والتي عرفها معهد التدقيق الداخلي في 2002 "أنها العمليات الأساسية للحوكمة". حيث قام Baandas بدراسة أهم العمليات التي تجرى بين مختلف الأطراف المعنية الداخلية والخارجية (نموذج عام للحوكمة)، حيث خلص إلى أنه من أجل الحصول على جميع شروط حوكمة جيدة، من الضروري التأكد من سلامة المعلومات ومنع تضليل وإساءة استخدام جميع المعلومات من قبل الأطراف المعنية سواء الداخلية أو الخارجية مما يعزز مبادئ إدارة المخاطر من خلال تفعيل دور لجنة التدقيق، وكذا التدقيق الداخلي والخارجي وتعزيز الرقابة بشكل فعال من اجل تماثل المعلومات بين جميع الاطراف ذات الصلة⁴.

وقد خلصت دراسة (شيخي، 2013) إلى أن الحوكمة في البنوك تختص بمراقبة الاداء والتحكم في ادارة المخاطر من قبل مجلس الادارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين. فالحوكمة تحدد الاطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. ولا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن أيضا تطبيقها على نحو سليم، وهي تؤدي إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار والحد من الفساد وانخفاض درجة المخاطرة لدى البنوك⁵.

¹ كنفني خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية- دراسة مقارنة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2016، غير منشورة، ص 73.

² Quaresma et al, **Corporate Governance Practices in Listed Banks-Impact on Risk Management and Resulting Financial Performance**, Journal of Business and Economics, ISSN 2155-7950, Vol 05, No. 8, USA, 2014, p 1253.

³ Truong H. Trinh et al, **The Impact of Corporate Governance on Financial Risk in Vietnamese Commercial Banks**, International Journal of Economics and Finance; Vol. 7, No 7, ISSN 1916-971X E-ISSN 1916-9728, Published by Canadian Center of Science and Education, 2015, p 124.

⁴ Claudiu BRANDAS, **Study on the Support Systems for Corporate Governance**, Informatica Economică vol. 15, no. 04, 2011, pp 58-59.

⁵ شيخي بلال، دور الحوكمة في مراقبة إدارة المخاطر المالية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة البرموك، الاردن، مؤلف جماعي، 2013، ص 507.

وذهبت الأبحاث والدراسات الحديثة إلى تحديد دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية من خلال ما أصبح يعرف الآن "بحوكمة المخاطر" في البنوك. وفي هذا الإطار قدمت (IFC, 2012) دليل إرشادي حول حوكمة المخاطر في المؤسسات المالية بما فيها البنوك حيث أكدت على أن عملية إدارة المخاطر هي عملية حساسة ومعقدة وذلك راجع إلى التطور الكبير والمستمر في الأسواق المالية ومنتجاتها، الأمر الذي يستدعي حوكمة المخاطر من خلال إعادة النظر في المنهجية المتعامل بها في إدارة المخاطر من خلال تقديمها لمجموعة من الإرشادات والتوجيهات إلى المؤسسات المالية بشكل عام والبنوك بشكل خاص حول الحوكمة. فحوكمة المخاطر من شأنها ترشيد عمل إدارة المخاطر بشكل سليم وفعال¹. حيث عرف (Rahima et al, 2015) حوكمة المخاطر على أنها " الطرق التي يتحمل فيها المدراء مسؤولية تحسين ورصد المخاطر المؤسسة". لذا تطالب معظم البنوك بتطبيق الحوكمة على إستراتيجيتها التنظيمية من أجل الحد والتخفيف من المخاطر الملازمة لعملها، حيث يعمل مجلس الإدارة على الاستجابة إلى جميع التغيرات التي من شأنها أن تعرقل من فعالية البنوك في الوقت المناسب. وحسب (Kirkpatrick, 2009) فإن الدور الرئيسي لحوكمة المخاطر هو تحسين إمكانيات بقاء ونمو البنوك، ومنع الصدمات المفاجئة، وذلك من خلال رصد جميع أنشطة البنوك ومراقبتها².

وأكدت العديد من الدراسات السابقة (سوف يتم عرضها في الفصل القادم) إلى وجود علاقة بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، هذا ما خلصت إليه دراسة (Sanusi et al, 2017) إلى وجود علاقة ايجابية بين آليات الحوكمة التي تقوم بتشكيل لجنة إدارة المخاطر وممارسات إدارة المخاطر، فالحوكمة تلعب دورا مهما في تعزيز الشفافية وجودة المعلومات في الأسواق المالية الأمر الذي ينعكس إيجابا على إدارة المخاطر³. وتعتبر آليات الحوكمة المتمثلة في حجم مجلس واستقلالية رئيس مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة وهيكل الملكية إضافة إلى بعض الآليات الخارجية من أهم الآليات التي لها علاقة مباشرة بكفاية رأس المال والمخاطر في البنوك⁴.

وبناء على وجهة نظر مفادها أن الحوكمة مفهوم متعدد الأبعاد، فقد حاولت العديد من الدراسات بناء وتطوير مؤشرات الحوكمة التي تعمل على تجميع الآليات للتحقيق في كيفية ارتباط الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك. ومع ذلك لا يوجد مؤشر وحيد موحد لحوكمة البنوك يتم قبوله من طرف الباحثين⁵. وتختلف آليات الحوكمة من بلد إلى آخر حسب الطبيعة القانونية والتشريعية وكذا الاقتصادية المنظمة لعمل البنوك. وعليه، ركزت الدراسة الحالية على خصائص مجلس الإدارة المتمثلة في حجم مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة، وهيكل الملكية باعتبارها كآليات خارجية، ودور المدعين كآلية خارجية.

¹ International Finance Corporation, **Standards on Risk Governance in Financial Institutions, World Bank Group**, FC Advisory Services in Europe and Central Asia IFC's Financial Market Crisis Response Program in Eastern Europe and Central Asia, 2012, p 06

² Siti Rohaya Mat Rahima et al, **Re-thinking: Risk Governance?**, INTERNATIONAL ACCOUNTING AND BUSINESS CONFERENCE, ScienceDirect, Procedia Economics and Finance 31, 2015, p 690

³ Zuraidah Mohd-Sanusi et al, **Effects of Corporate Governance Structures on Enterprise Risk Management Practices in Malaysia**, International Journal of Economics and Financial Issues 7 (01), ISSN: 2146-4138, 2017, p 12.

⁴ Malek MERHOUN et Imane BENHALIMA, L'impact des mécanismes de gouvernance internes et externes sur la performance financière des banques en Algérie, Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Vol 12, No 03, 2020, p 579.

⁵ صحراوي جلييلة وحديدن لحسن، **واقع آليات حوكمة الشركات والأداء المالي - دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017)**، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والتنمية والقانون، المجلد 01، العدد 06، الجزائر، ص 47. بالنصرف.

3-5-1. مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المصرفية

وفقاً لـ (Adusei, 2011)، فإن مجلس إدارة هو العمود الفقري للحوكمة الداخلية (الآليات الداخلية). كما أكد مؤيدو نظرية الوكالة هذه الحقيقة التي تعتبر أن مجلس الإدارة هو الآلية الداخلية الرئيسية للتحكم في عمل المديرين في البنوك¹. إذ يعمل مجلس الإدارة ونيابة عن المساهمين على مساءلة ومحاسبة المديرين عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح المساهمين، وذلك من خلال الرقابة والإشراف، فبدون مجلس إدارة فعال فإن كل الجهود المبذولة للإصلاح ستكون قاصرة، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمساهمين بأن الأصول التي قاموا باستثمارها يتم استخدامها من قبل الإدارة لزيادة قيمة المؤسسة، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال². ويعتبر مجلس الإدارة مسؤول عن سلامة البنك، وهذه السلامة تكمن من خلال دورين أساسيين: المراقبة وتقديم المشورة، فهو المسؤول عن إدارة مخاطر السيولة في البنك. لذا توصي الأدبيات النظرية والتجريبية بأن هذين الدورين في المجلس يمكن جعلهما أكثر كفاءة من خلال تعديل حجم المجلس وتكوينه³.

ويعتبر مجلس الإدارة حلقة وصل ذات أهمية بالغة بين المساهمين والمديرين وأصحاب المصلحة من خلال تحقيق الإفصاح والشفافية والمساءلة في البنوك⁴. كما يعتبر أداة مهمة في الرقابة على البنوك.

أ. دور حجم مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المصرفية

يعرف حجم مجلس الإدارة على أنه إجمالي عدد المديرين في المجلس، ويجب أن يشمل حجم المجلس الأمثل على كل من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين. وتختلف فعالية مجلس الإدارة من بلد إلى آخر، هذا يعني أنه لا يوجد حجم مثالي ومعياري موحد بين المؤسسات في العالم. فلقد وجد أن الحوكمة المؤسسية في دول أوربا مثل المملكة المتحدة وسويسرا وهولندا تميل إلى أن يكون لديها حجم صغير لمجلس الإدارة بينما تميل بلجيكا وفرنسا وإسبانيا وألمانيا إلى امتلاك حجم كبيرة الأجهزة (من ثلاثة عشر إلى تسعة عشر عضو)⁵.

ويمكن التعامل مع حجم مجلس الإدارة كأداة مراقبة فعالة للحوكمة المؤسسية، حيث أن مجالس الإدارة الكبيرة تميل إلى الكشف عن المزيد معلومات الخاصة بالمخاطر. علاوة على ذلك، يشير حجم المجلس إلى مدى قدرة الإدارة التنسيق بين المديرين وأصحاب المصلحة من خلال الإفصاح عن المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون عدد المديرين مرتفعاً ستعمل جهودهم الجماعية من

¹ Malek MERHOUN et Imane BENHALIMA, *op. cit.*, p 580.

² نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 126.

³ Abdullah A Aljughaiman, **Effects of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behaviour and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems**. A Thesis Submitted in accordance with the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Newcastle University Business School, Newcastle University, UK, 2019, p 51.

⁴ Shkendije Himaj, **Corporate Governance in Banks and its Impact on Risk and Performance: Review of Literature on the Selected Governance Mechanisms**. Journal of Central Banking Theory and Practice, Vol 03, Central Bank of Republic of Kosovo, 2014, p 67.

⁵ صحراوي جلييلة وجديدين لحسن، مرجع سابق، ص 48.

الخبرات المختلفة على تحسين نوعية وكمية الإفصاح. وبشكل أكثر تحديداً ، هناك علاقة إيجابية كبيرة بين حجم مجلس الإدارة وجودة الإفصاح.¹

بالإضافة إلى ذلك، فإن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يمكن أن يساعد أيضاً على تقييم المخاطر بشكل أفضل وذلك بفضل الهيكل المتنوع الذي يضم أفضل الخبرات مما يساعد في التقليل من المخاطر البنكية، فحسب دراسة Mamoghli et Dhoubi (2009) فإن حجم مجلس الإدارة له تأثير إيجابي على خطر الملاءة في حين توصلت دراسة (Dannon 2010) إلى وجود علاقة موجبة بين حجم مجلس الإدارة و خطر الملاءة من جهة وسلبية مع خطر الائتمان من جهة أخرى. أما دراسة Toumi (2017) فقد توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة و مستوى القروض غير الفعالة في البنوك الفرنسية واليابانية ووجود علاقة موجبة بالنسبة للبنوك الألمانية.²

ب. دور ازدواجية رئيس مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المصرفية

إن ظاهر الشخصية المهيمنة Dominant Personality أو ازدواجية الدور role duality تعني أن يتولى نفس الشخص دور المدير التنفيذي CEO ودور رئيس مجلس الإدارة. ومن ثم قد يؤدي الدور المزدوج إلى تخفيض قدرة المجلس على السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال وسليم، والذي يمكن أن يؤدي إلى مستوى أدنى من الإفصاح³ عن المخاطر. وتعتبر ازدواجية رئيس مجلس الإدارة واحدة من أكثر القضايا إثارة للجدل في الحوكمة المؤسسية وهي ما إذا كان يجب أن يعمل الرئيس التنفيذي للمؤسسة في وقت واحد كرئيس لمجلس الإدارة.⁴

يتمتع الرئيس التنفيذي الذي يعمل كرئيس مجلس الإدارة بسلطة قوية في عملية صنع القرار في البنك، هذا قد يعكس سلبي على مصالح أصحاب المصلحة، وبالتالي مستوى الإفصاح في المؤسسات يمكن أن يكون عرضة للخطر هذا ما يدعو إلى فصل دور الرئيس التنفيذي عن رئاسة مجلس الإدارة. ويعتبر دور ازدواجية رئيس مجلس الإدارة في تقديم إفصاحات طوعية عالية الجودة غير واضح، وتجد العديد من الدراسات علاقة سلبية كبيرة بين ازدواجية رئيس مجلس الإدارة والإفصاح عن المخاطر.⁵ فحسب "نظرية الوكالة"، الرئيس التنفيذي يتمتع بنفوذ مهيمنين على قرارات مجلس الإدارة من خلال ترؤس مجموعة من الأشخاص المسؤولين عن مراقبة وتقييم أداؤه. وهذا يؤدي إلى إضعاف استقلالية مجلس الإدارة وقد يؤدي إلى مراقبة غير فعالة للإدارة. وهكذا فغن الحوكمة الرشيدة ستحدث عندما يتم فصل دور رئيس المجلس والرئيس التنفيذي.⁶

¹ Thilini Cooray et al, **Does Corporate Governance A ect the Quality of Integrated Reporting?**, Journal of Sustainability mdpj, Vol 12, 4262, 2020, p 10.

² أمال حدو، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2019، غير منشورة، ص 137.

³ على محمود مصطفى خليل ومنى مغربي محمد ابراهيم، **أثر أنماط هياكل المكاتب وخصائص مجلس الإدارة على جودة التقرير المالي عبر الانترنت بالتطبيق على الشركات المقيدة في البورصة المصرية**، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 19، العدد 01، مصر، 2015، ص 639.

⁴ David F. Larcker, **Chairman and CEO: The Controversy over Board Leadership Structure**, Stanford Closer LOO K series, Stanford Graduate School of Business • Knight Management Center • 655 Knight Way, 2016, p 03.

⁵ Thilini Cooray et al, **op. cit.** p 10.

⁶ صحراوي جلييلة وجديدن لحسن، **مرجع سابق**، ص 51.

3-5-2. دور طبيعة الملكية في إدارة المخاطر المصرفية

يمثل هيكل الملكية المتغير الثنائي الذي يشير إلى "0" للبنك التجاري العمومي، و "1" للبنك التجاري الخاص. فمن الناحية النظرية، تؤثر البنوك العمومية تأثيراً إيجابياً وسلبياً على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، هذا ما تدعمه "نظرية الوكالة" من خلال سلوك المخاطر المصرفية، فمن المفترض أن البنوك العمومية المملوكة للدولة في البلدان النامية تكافح من أجل تعزيز التنمية المالية والاقتصادية من خلال تنفيذ أجندة اجتماعية وسياسية بهدف خلق فرص جديدة لأفراد المجتمع من أجل التأسيس لمشاريعهم الخاصة، ورغم ذلك إلا أن البنوك العمومية لا تزال غير فعالة نظراً للبيروقراطية التي تسودها والفساد الذي يعمها وافتقارها إلى الوصول الأسواق المالية، كما أنها تواجه ضغوطاً من السلطات العليا من خلال منح مشاريع غير فعالة وأيضاً ممارسة إساءة استخدام السلطة المفرطة، كما أن مديري البنوك التجارية العمومية قد يمارسون سلوكيات غير أخلاقية وإساءة استخدام الموارد¹. وعلى عكس ذلك، ووفقاً "لنظرية الوكالة" فإن البنوك الخاصة أكثر كفاءة مقارنة بالبنوك العمومية وذلك راجع إلى قدرتها على التكيف مع المنافسة في الأسواق المالية بكل كفاءة وفعالية² الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرتها على مراقبة المخاطر المصرفية وإدارتها بسلاسة.

3-5-3. دور المودعين في إدارة المخاطر المصرفية

يعمل نظام السوق من خلال آلية يقوم من خلالها المودعون وحاملي السندات والمساهمون بمعاينة البنوك ذات المخاطر المرتفعة باستخدام قوتهم السوقية، فيقوم المودعون بسحب ودائعهم من البنوك الخطرة أو يطلبون فائدة عالية من الودائع في بعض اقتصاديات السوق. فقد أصبحت الأنشطة المصرفية معقدة بشكل متزايد نتيجة المنافسة الشديدة والتفضيلات المتقدمة للعملاء. في الوقت نفسه، يصبح دور السوق في تحفيز سلوك المخاطرة المناسب للبنوك أكثر وأكثر أهمية. وقد ساهمت هذه الحقيقة جزئياً في زيادة تركيز صانعي السياسات على انضباط السوق. لذا اتجهت البنوك إلى ما يعرف بالتأمين على الودائع، وذلك لزيادة ثقة المودعين.³

وفي الأخير، نستنتج أن حوكمة البنوك تعتبر وسيلة فعالة في الحث على إدخال تغييرات إيجابية داخل البنوك فمؤشرات الحوكمة تقوم بمهمتين رئيسيتين هما: أنها توفر للبنوك معلومات تفصيلية حول آليات حوكمتها، وذلك بما تقدمه من تقييم وإشارة إلى المواضيع التي تستحق الاهتمام بها ويحتاج إلى تحسينها، أما الثانية فهي تقدم معياراً دقيقاً لأداء البنوك الأخرى محل المقارنة، ومن شأن ذلك تعزيز روح التنافسية بين البنوك التي تشجع بدورها على إدخال الإصلاحات سعياً منها إلى زيادة قدرتها التنافسية.⁴

¹ Niluthpaul SARKER & Shamsun NAHAR, **The impact of ownership structure on bank credit risk: Evidence from Bangladesh**, Eurasian Journal of Business and Economics, Vol 10, No 19, 2017, pp 23- 24.

² Malek MERHOUN et Imane BENHALIMA, **op. cit**, p 581.

³ Erie Febrian & Aldrin Herwany, **DEPOSITOR SENSITIVITY TO RISK OF ISLAMIC AND CONVENTIONAL BANKS: EVIDENCE FROM INDONESIA**, The International Journal of Business and Finance Research, Vol 05, No 03, 2011, p 30.

⁴ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 129.

خلاصة:

أكدت الأبحاث والدراسات الخاصة بإدارة المخاطر المصرفية أن عمل البنوك مقرون بدرجة كبيرة بالمخاطر المصرفية، فكلما زادت المخاطر زادت العوائد والعكس صحيح، لذا أصبح اليوم عمل البنوك مقرون بكيفية التعامل مع جميع المخاطر المصرفية من خلال إدارتها والتحكم، وليس تجنبها.

فإدارة المخاطر هي حجر الزاوية في الممارسات المصرفية الحكيمة نظرا لتعدد البيئة المصرفية للبنوك، فهذه الأخيرة مرتبطة بشكل يومي بمختلف المخاطر التي تواجهها، مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر السوق ومخاطر أسعار الفائدة. فالمخاطر قد تهدد بقاء البنوك ونجاحها. وبعبارة أخرى، بقاء البنوك مرهون بمدى فعالية إدارة المخاطر. وتعتبر إدارة المخاطر المصرفية مدخلا إستراتيجيا، يتطلب فهما للعمليات البنكية وأيضا للسياسات المالية، لذا تعتبر إدارة المخاطر المصرفية من مسؤوليات الإدارة العليا ومجلس الإدارة لكونها تحدد المسار العام للبنك، وتعمل على خلق القيمة للبنك كما أنها المسؤولة عن جميع المخاطر المصرفية بما فيها مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ومخاطر رأس المال. وبما أن الأنظمة المصرفية مقرونة بالآزمات المصرفية، فقد اقترن موضوع إدارة المخاطر المصرفية بشكل مباشر بهذه الآزمات خاصة الأزمة المالية العالمية الأخيرة (2008)، وذلك بسبب السلوكيات لا أخلاقية لمسيرى نتيجة غياب مبادئ وآليات الحوكمة الحقيقية في البنوك.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة ونموذج الدراسة الحالية

تمهيد:

يعتبر البحث العلمي مجالاً واسعاً وحافلاً بنتائجه التي تتغير بتغير الظروف والباحثين عبر الزمن، لذا يصعب إيجاد إطار موحد لأي بحث علمي كان، ولتقليل الهوة بين البحوث واستكمالها من باحث إلى آخر نلجأ إلى الدراسات السابقة "Review of literature" بهدف تحديد موقع دراستنا من الدراسة السابقة ومدى إسهامنا في إثراء الموضوع المراد دراسته، لأن البحث العلمي هو سلسلة متتابعة ومتراصة من المعارف والدراسات والنتائج.

فمراجعة الدراسات السابقة تمكن الباحث من الوصول إلى ما يسمى بالفجوة المعرفية أو بالأحرى تفتح المجال لمعرفة الثغرات أو الجوانب التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها من قبل الباحثين الآخرين وهي بحاجة لمساهمة الباحث لإضافة حلول لمشكلة جديدة معينة أو تطرح بدائل لحلول موجودة أو تفسير لغموض أو اكتشاف لمؤثرات جديدة لعلاقات قائمة¹ أو اختبار متغيرات في أزمنة مختلفة أو في بيئات معينة، كما تساعد المراجعة على تجنب الطرق المغلقة، أو ما يسمى بالنهايات الميتة "Dead Ends"، لأن هناك الكثير من الدراسات التي حكم عليها بالفشل بسبب ضعف الباحثين في تحديد مجالهم البحثي بدرجة كافية². فتحديد مجال وإطار الدراسة بشكل صحيح يعطي فكرة حول العلاقات السببية "Causalité" بين المتغيرات والظواهر المدروسة.

فمسألة السببية والارتباط والعلاقات والقياس والتفسير طرحت الكثير من الجدل في شتى العلوم، فقد قدم Seoul White (1889-1989) وهو عالم بيولوجيا تطوري ورائد في مجال دراسة جينات الشعوب من رواد تحليل النظرية التطورية الجينية الحديثة فكرة منهجية العوامل السببية من أجل تحديد وقياس العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بظاهرة ما. وقد استخدم هذه الطريقة في دراسة العوامل الجينية في تحديد لون الخنازير في غينيا وفي دراسة خصائص فردية أخرى متنوعة³. ويعتبر شيخي (2011) أن مشكل السببية من أهم المحاور في تحديد صيغ النماذج الاقتصادية، إذ يهدف إلى البحث عن أسباب الظواهر الاقتصادية وفهمها لتمييز بين الظاهرة التابعة من الظواهر المستقلة المُفسرة لها⁴.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى مراجعة أكبر عدد من الدراسات السابقة للإحاطة بجميع جوانب البحث بشكل عام، وتحديد مؤشرات ومتغيرات الدراسة بشكل خاص. وعليه، سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة التي عاجلت العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك فقط، وذلك راجع إلى خصوصية البنوك مقارنة بباقي المؤسسات الأخرى.

¹ يحيوي نور الهدى، أخلاقيات الأعمال وأثرها على حوكمة منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2018، غير منشورة، ص 51.

² عباس عبد مهدي الشرفي، توظيف الدراسات السابقة في الرسائل الجامعية: دراسة تحليلية في ضوء معايير علمية، مجلة العربية للتربية، المجلد 29، العدد 01، تونس، 2009، ص 135.

³ عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، الأردن، 2018، ص 292.

⁴ محمد شيخي، طرق الاقتصاد القياسي - محاضرات وتطبيقات، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 276.

1. عرض وتحليل الدراسات السابقة

اقترن موضوع الحوكمة بالأزمات المالية وفضائح الفساد المالي والمحاسبي، فلا طالما كانت البنوك طرفا في هذه الأزمات والفضائح نتيجة ضعف الحوكمة فيها الأمر الذي انعكس سلبا على المخاطر المصرفية سواء مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال وغيرها من المخاطر، فكان لزام على البنوك مراجعة سياساتها وممارساتها في إدارة المخاطر المصرفية.

لذا عرفت العقد الأخير تحول في مجال الدراسات السابقة من دراسات لظالما ركزت على الحوكمة وتحسين الأداء إلى دراسات حاولت إثبات وجود علاقة سببية بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك بعد الأزمة المالية (2008). وعليه، سنحاول عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع لا على سبيل الحصر ولكن في حدود ما تم الاطلاع عليه.

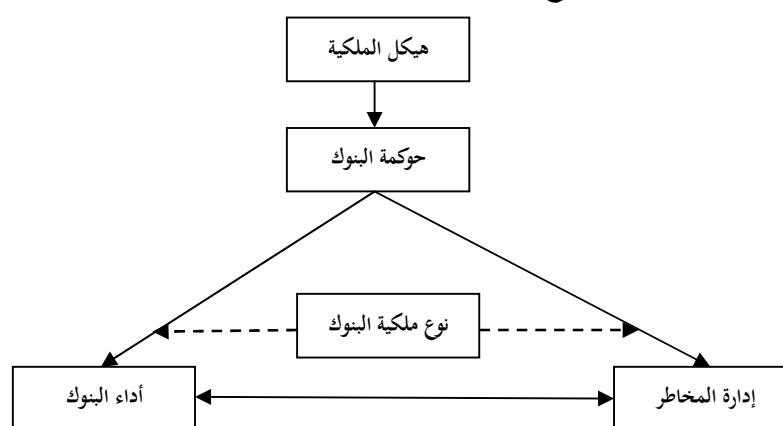
1-1. الدراسات في البيئات الأجنبية

دراسة (Tandelilin et al, 2007)¹

Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة البنوك، إدارة المخاطر المصرفية، أداء البنوك وهيكل الملكية كمتغير معدل في القطاع المصرفي الأندونيسي من خلال دراسة تجريبية على 51 بنك خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى غاية 2004 باستعمال البيانات الفصلية، حيث قدمت هذه الدراسة نموذج مفاهيمي يسمى *TGM (نموذج مثلث الفجوة) لاختبار العلاقة بين المتغيرات وفق الشكل التالي:

الشكل (1-3): نموذج مثلث الفجوة TGM ل: (Tandelilin et al, 2007)



Source: Eduardus Tandelilin et al, **Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?**, Final Report of an EADN Individual Research Grant Project, EADN WORKING PAPER No. 34, Indonesia, 2007, p 22.

¹ Eduardus Tandelilin et al, **Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?**, Final Report of an EADN Individual Research Grant Project, EADN WORKING PAPER No. 34, Indonesia, 2007.

* Triangle Gap Model.

تم قياس الحوكمة بنسبة كفاية رأس المال (هذه النسبة حددها البنك المركزي حسب طبيعة كل بنك بعد الأزمة الآسيوية سنة 1997)، وتم قياس إدارة المخاطر بقيمة المخاطر، القروض الداخلية، القروض غير منتظمة، المخاطر التجارية، أما الأداء فتم قياسه بطريقة العائد على حق الملكية ROE وهامش الربح الصافي NPM، وهيكل الملكية تم قياسه بتركز الملكية، كما تم إضافة متغير آخر هو نوع الملكية وتم قياسه بنوع الملكية (ملكية خاصة، ملكية الدولة، ملكية مشتركة). أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر، والعلاقة بين حوكمة البنوك وأداء البنوك حساسة لنوع ملكية البنوك. كما أظهرت النتائج أن هيكل الملكية كآلية داعمة للحوكمة لها تأثير إيجابي على إدارة المخاطر وأداء البنوك، كما أن هناك علاقة إيجابية متبادلة بين إدارة المخاطر و أداء البنوك.

دراسة (Dannon, 2009)¹

Mécanismes Internes de Gouvernance Bancaire et Risques financiers dans la zone UEMOA: une analyse économétrique par les données panel

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الآليات الداخلية للحوكمة على المخاطر المالية في البنوك الإفريقية. تمثلت عينة الدراسة في 50 بنك إفريقي من أصل 90 بنك معتمد بدول الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا* UEMOA خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى غاية 2007 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك وقاعدة BCEAO. تمثلت آليات الحوكمة في حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة المدراء الأجنبي في مجلس الإدارة، نسبة المدراء الذين يمثلون الدولة في مجلس الإدارة، نسبة المدراء الذين يمثلون المؤسسات في مجلس الإدارة. وتم قياس المخاطر المالية بمؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-SCOR ومخاطر الائتمان. كما تم إضافة رأس مال (الرسملة)، حجم البنك وعمر البنك كمتغيرات ضابطة.

أظهرت نتائج الدراسة أن حجم مجلس الإدارة له أثر إيجابي على المخاطر المالية فيما أن نسبة المدراء الأجنبي في مجلس الإدارة ونسبة المدراء الذين يمثلون الدولة في مجلس الإدارة ونسبة المدراء الذين يمثلون المؤسسات في مجلس الإدارة وازدواجية مجلس الإدارة والرسملة لهم أثر سلبي على المخاطر المالية. وبينت النتائج كذلك، أن البنوك القديمة أكثر عرضة للمخاطر المالية.

دراسة (Aebi et al, 2012)²

Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis

قامت هذه الدراسة بقياس أثر آليات الحوكمة المرتبطة بإدارة المخاطر المصرفية على أداء البنوك، حيث شملت الدراسة 372 بنك عبر العالم خلال الفترة 2005 إلى غاية 2008 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من قاعدة Compustat وقاعدة Standard & Poor's ExecuComp وقاعدة CDA/ Thomson Financial والسلسلة الزمنية للدراسة

¹ Pascal Hodonou Dannon, **Mécanismes Internes de Gouvernance Bancaire et Risques financiers dans la zone UEMOA: une analyse économétrique par les données panel**, 2009.

<https://fr.scribd.com/doc/44704724/Gouvernance-Bancaire-Et-Risques-Financiers>, 12/11/2018.

* L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) est composée de huit pays : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo, dont les plus stables politiquement et démocratiquement sont le Bénin, le Mali et le Sénégal.

² Vincent Aebi et al, **Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis**, Journal of Banking & Finance (36), Science Direct, Elsevier, 2012.

تغطي حدوث الأزمة المالية 2008/2007 وقبل الأزمة 2006/2005. تم قياس آليات الحوكمة بازدواجية رئيس مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، خبرة المدراء التنفيذيين، تعيينات المدراء التنفيذيين، عمر المدراء التنفيذيين، نسبة حضور اجتماعات مجلس الإدارة، نشاط المدراء التنفيذيين، استقلالية لجنة الترشيحات، الملكية، لجنة المخاطر والإفصاح عن المخاطر. وتم قياس الأداء بعوائد الشراء والانتظار للأسهم قبل الأزمة وأثناءها. وأظهرت نتائج الدراسة أن آليات الحوكمة ترتبط بشكل مباشر وإيجابي بأداء البنوك قبل الأزمة المالية، ولها ارتباط ضعيف بالأداء أثناء الأزمة المالية.

دراسة (Tsorhe et al, 2012)¹

Corporate Governance and Bank Risk Management in Ghana

عملت هذه الدراسة على معرفة مدى الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة في النظام المصرفي الغاني وعلاقتها بإدارة المخاطر المصرفية، ومن أجل ذلك تم الأخذ بالتقارير السنوية ل: 23 بنك للفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data. حيث تم قياس متغير الحوكمة من خلال آلياته المتمثلة في: مجلس الإدارة، تأثير المساهمين، سلوك المودعين والدائنين، معدل إقراض البنك المركزي، حجم البنك والتضخم. أما إدارة المخاطر المصرفية فتم قياسها بمخاطر رأس المال، مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه ليس هناك فرق معنوي بين مجلس إدارة قوي ومجلس إدارة ضعيف (حجم المجلس) في إدارة مخاطر رأس المال ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، كما بينت نتائج الدراسة أنه هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمودعين على إدارة مخاطر السيولة فقط، في حين يظهر تأثير المساهمين على مخاطر الائتمان، وإجمالي الموجودات لها تأثير على مخاطر رأس المال ومخاطر الائتمان.

دراسة (Ayalew & ZELEKE, 2014)²

THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS ON RISK MANAGEMENT: EVIDENCE FROM COMMERCIAL BANKS IN ETHIOPIA

قامت هذه الدراسة بدراسة واقع الإلتزام بآليات الحوكمة في البنوك الإثيوبية ومدى أثرها على إدارة المخاطر المصرفية، حيث قام الباحثان بالقيام بدراسة مسحية للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع والتي من خلالها قاما بتحديد أهم آليات الحوكمة في البنوك والتي تمثلت في: حجم مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، نوع هيكل الملكية، تنظيم البنك المركزي، كفاءة الإدارة، وسلوك المودعين. أما إدارة المخاطر فتم قياسها بمخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين آخرين هما: حجم البنك والتضخم كمتغيرات ضابطة. تمثل مجتمع الدراسة من 19 بنكا إثيوبيا، لكن عينة الدراسة اقتصر على تسعة بنوك فقط (سبع بنوك خاصة وبنكين عموميين) تم اختيارها بطريقة العينات الهادفة (القصدية) للفترة الممتدة

¹ Joan Selorn Tsorhe et al, Corporate Governance and Bank Risk Management in Ghana, University of Ghana School. Ghana, 2012.

² Sewale ABATE Ayalew & Girma ZELEKE, THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS ON RISK MANAGEMENT: EVIDENCE FROM COMMERCIAL BANKS IN ETHIOPIA, JOURNAL OF BANKING AND FINANCIAL RESEARCH (JOBRAF), No:02, Turkey, 2014.

من 2005 إلى 2011 وذلك باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من الميزانية العمومية للبنوك الصادرة عن البنك الوطني الاثيوبي، ووزارة المالية والتنمية الاقتصادية.

خلصت الدراسة أن حجم مجلس الإدارة ليس له أثر كبير على مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، إلا أن عدد اجتماعات مجلس الإدارة لها أثر مباشر وإيجابي على مخاطر الائتمان والسيولة، كما يؤثر سلوك المودعين بشكل كبير على مخاطر السيولة ولا يؤثر على مخاطر الائتمان، كما بينت الدراسة أن هذه الأخيرة تنخفض بشكل كبير كلما زادت درجة كفاءة الإدارة، ويؤثر حجم البنك على مخاطر الائتمان بشكل سلبي وهام أي كلما زادت أصول البنك كلما كان لها القدرة على تقييم مخاطرها وإدارتها وتنوع محفظتها الاستثمارية، ويؤثر حجم البنك بشكل إيجابي وغير مهم على مخاطر السيولة. وأظهرت النتائج أن التضخم في البلد يؤثر بشكل إيجابي على مخاطر الائتمان فكلما زاد التضخم زادت احتمالية خسارة عوائد القروض، إلا أن التضخم لا يؤثر بشكل كبير على مخاطر السيولة.

دراسة (Trinh et al, 2015)¹

The Impact of Corporate Governance on Financial Risk in Vietnamese Commercial Banks

استندت هذه الدراسة على جملة من الدراسات السابقة لبناء نموذج قياسي لقياس أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية الفيتنامية، شملت الدراسة 26 بنك من أصل 32 للفترة الممتدة من 2009 إلى 2013. تمثلت آليات الحوكمة المعتمدة في الدراسة في: مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، تركيبة مجلس الإدارة، لجنة التدقيق)، ورأس المال الأجنبي. أما إدارة المخاطر المالية فتم قياسها بمخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ومخاطر رأس المال. كما تم إضافة ثلاث متغيرات ضابطة لنموذج الدراسة وهي: الإفصاح عن المعلومات، دور المساهمين ودور المودعين.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مجلس الإدارة، رأس المال الأجنبي، الإفصاح عن المعلومات، وأصحاب المصلحة (المساهمين والمودعين) لهم تأثير قوي على إدارة المخاطر المالية في الأنظمة المصرفية للبنوك عينة الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أن آليات الحوكمة المصرفية تعتبر كآليات لتفعيل إدارة المخاطر المالية في النظام المصرفي الفيتنامي.

دراسة (Rahima et al, 2015)²

Re-thinking:Risk Governance?

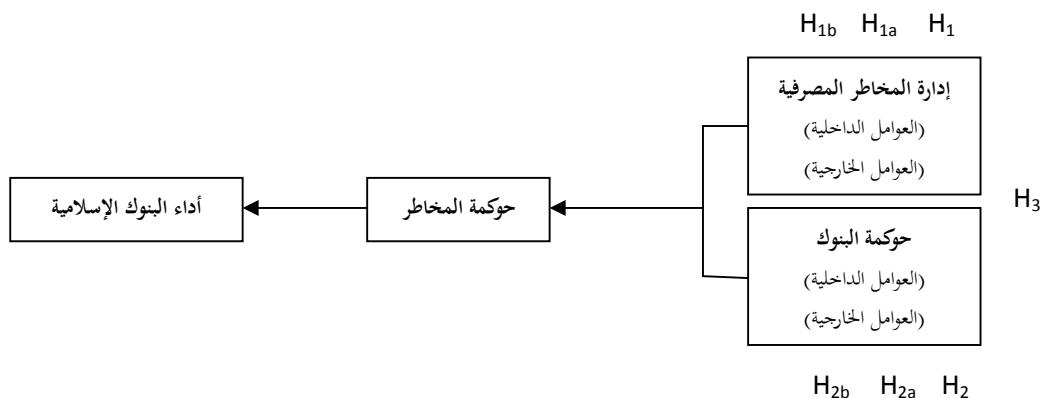
هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الحوكمة وإدارة المخاطر على الأداء بوجود حوكمة المخاطر كمتغير وسيط في 200 بنك إسلامي من أصل 393 بنك في 21 دولة، حيث استخدمت الدراسة الأفق الزمني لسنة واحدة (سنة 2014). تم قياس الحوكمة بحجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، المكافآت والتعويضات، التدقيق الخارجي، أعضاء اللجنة الشرعية، نسبة المدراء نسبة كفاية رأس المال. وتم قياس إدارة المخاطر بhamش الريح، التصنيف الائتماني، المعيار المحاسبي، نسبة إجمالي الودائع، النمو

¹ Truong H Trinh et al, **The Impact of Corporate Governavce on Financial Risk in Vietnamese Commercial Banks**, International Journal of Economics and Finance, Published by Canadian Center of Science and Education, Canada, 2015.

² Siti Rohaya Mat Rahima et al, **Re-thinking:Risk Governance?**, INTERNATIONAL ACCOUNTING AND BUSINESS CONFERENCE, Science Direct, Procedia Economics and Finance (31), 2015.

الاقتصادي، معدل إقراض البنك المركزي، التضخم. وحوكمة المخاطر فتم قياسها نسبة كفاية رأس المال، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، وجود اللجنة الشرعية. وتم قياس الأداء بطريقة العائد على الموجودات (ROA)، طريقة العائد على حق الملكية (ROE)، وكان نموذج الدراسة على النحو التالي:

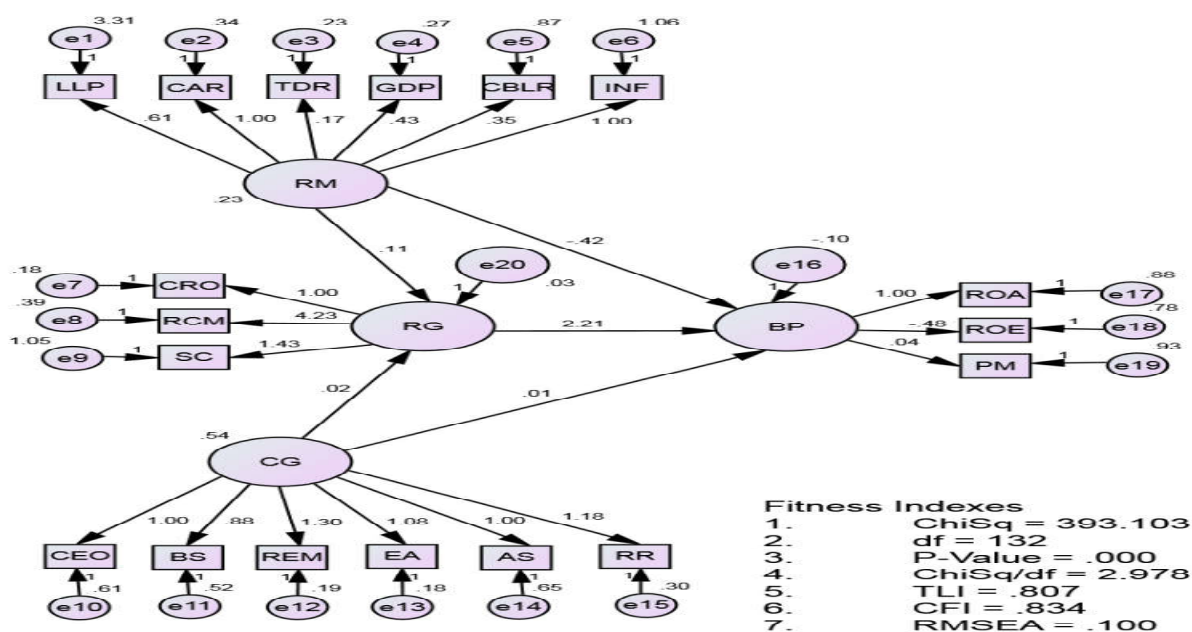
الشكل (3-2): نموذج حوكمة المخاطر وفق دراسة (Rahima et al, 2015)



Source: Siti Rahima et al, **Re-thinking:Risk Governance?**, International Accounting and Business Cconference, Science Direct, Procedia Economics and Finance (31), 2015, p 692.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن حوكمة المخاطر متغير وسيط كامل في العلاقة بين الحوكمة إدارة المخاطر والأداء في البنوك، وهذا ما تظهره نتائج النموذج الهيكلي للدراسة:

الشكل (3-3): نتائج النموذج الهيكلي ل: (Rahima et al, 2015)



Source: Siti Rahima et al, **Re-thinking:Risk Governance?**, International Accounting and Business Cconference, Science Direct, Procedia Economics and Finance (31), 2015, p 695.

دراسة (Jizi, 2015)¹

HOW BANKS' INTERNAL GOVERNANCE MECHANISMS INFLUENCE RISK REPORTING

بحث هذه الدراسة في مدى تأثير الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الوطنية الأمريكية (الولايات المتحدة الأمريكية) المدرجة في البورصة والبالغ عددها 193 بنك، لكن عينة الدراسة شملت 100 بنك فقط خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة خلال الفترة 2010/2009 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من قاعدة Thomson One Banker. حيث تم قياس إدارة المخاطر من خلال بنود مرجعية موجودة في التقارير السنوية للبنوك متمثلة الإفصاح عن مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان، مخاطر رأس المال، المخاطر التشغيلية، المخاطر الاستراتيجية والمخاطر القانونية. وتم قياس الحوكمة بحجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، لجنة التدقيق وعدد الخبراء في لجنة التدقيق. كما ضم نموذج الدراسة متغيرات ضابطة تمثلت في: عدد اجتماعات مجلس الإدارة، عدد اجتماعات لجنة التدقيق، الربحية، حجم الديون، منهجية المخاطر في البنك، إجمالي القروض، نسبة القروض أثناء الأزمة، سنة الأزمة المالية. وأظهرت النتائج أن الآليات الداخلية للحوكمة لها تأثير إيجابي على الإفصاح عن المخاطر في البنوك الأمر الذي يعزز من إدارة المخاطر والتحكم فيها.

دراسة (PAN, 2016)²

An Empirical Analysis of the Impact of Commercial Banks' Corporate Governance to Risk Control

بحثت هذه الدراسة في علاقة الحوكمة والتحكم في المخاطر المصرفية في البنوك الصينية المدرجة في البورصة، تمثلت عينة الدراسة في 16 بنك خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك والتقارير التوجيهية للجنة تنظيم البنوك الصينية China Financial وشبكات الاتصال للبيانات الاحصائية. حيث تم قياس الحوكمة بنسبة القروض المتعثرة، حجم القروض، نسبة ملكية أكبر مساهم، نسبة ملكية أكبر 5 شركاء، نسبة ملكية أكبر 10 مساهمين، الفرق بين نسبة أكبر مساهم ونسبة أكبر 10 مساهمين، حجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، تعويضات المدراء التنفيذيين. وتم قياس التحكم في المخاطر بنسبة القروض المعدومة وهي نسبة موجود في اتفاقية البنوك الصينية المنظمة لعملها. أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مؤشرات الحوكمة لها تأثير إيجابي على التحكم في المخاطر المصرفية في البنوك لكن بدرجات متفاوتة الأمر الذي يدعم ويعزز إدارة المخاطر المصرفية.

¹ Mohammad Jizi, **HOW BANKS' INTERNAL GOVERNANCE MECHANISMS INFLUENCE RISK REPORTING**, Journal of Corporate Ownership & Control, Vol. 12, No. 03, Spring, 2015.

² Zuozheng PAN, **An Empirical Analysis of the Impact of Commercial Banks' Corporate Governance to Risk Control**, Journal of Management & Engineering (22), Contents lists available at SEI, 2016.

دراسة (Mamatzakis et al, 2017)¹

How the corporate governance mechanisms affect bank risk taking

قامت هذه الدراسة باختبار أثر آليات الحوكمة على المخاطر المصرفية في 43 بنك آسيوي تتوزع على ثلاث أسواق مالية هي الصين وهونغ كونغ وتايوان خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2014 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من Bankscop والتقارير السنوية للبنوك والبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، حيث تم اختيار بدأ السلسلة الزمنية للدراسة بسنة 2006 قصدياً لأنها عرفت إدراج البنوك في بورصة شنغهاي وشنغن للأوراق المالية، ولتجنب الإصلاحات الاقتصادية التي جرت سنة 2005 بالصين. تم قياس الحوكمة بنسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، العلاقة بين أكبر 10 مساهمين، نسبة ملكية الإدارة، نسبة الملكية الأجنبية، لجنة التدقيق والحوكمة الداخلية. وتم قياس المخاطر المصرفية بمؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-SCOR واحتياطي خسائر القروض. كما ضم نموذج الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة تمثلت في حجم البنك، رأس المال، سعر فائدة الأسهم، العائد على الأصول، نسبة الودائع، النمو الاقتصادي، معدل التضخم وسعر فائدة الاقراض.

حصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البنوك ذات حجم مجلس الإدارة المتوسط وانفصال رئيس البنك عن مجلس الإدارة وضعف لجنة التدقيق تكون فيها المخاطر المصرفية مرتفعة. وبينت النتائج بشكل عام، أن آليات الحوكمة لها أثر إيجابي على المخاطر المصرفية في البنوك لكن بدرجات متفاوتة.

دراسة (Maruhun et al, 2017)²

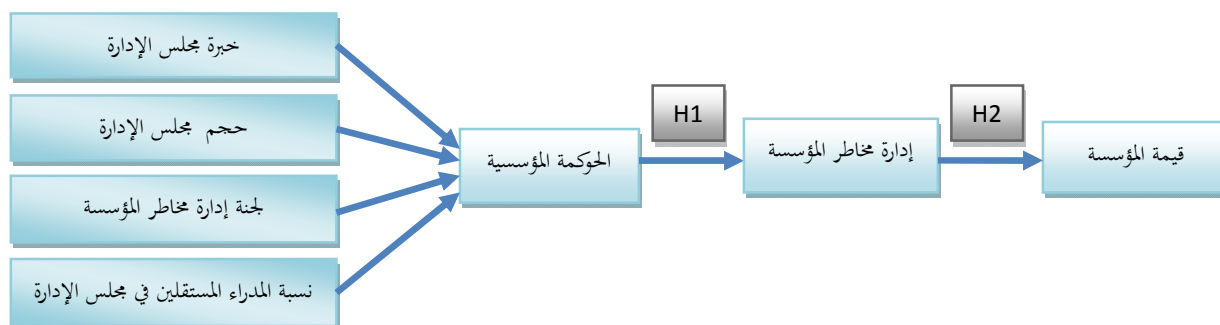
Using the PLS Modelling in Assessing the Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management and Firm Value: Malaysian Evidence

بحثت هذه الدراسة بمنهج تجربي في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وقيمة المؤسسة في المؤسسات الماليزية المدرجة في البورصة في سنة 2012 باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SME). تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة شملت 201 مؤسسة من سبع قطاعات مختلفة (بما فيها قطاع البنوك). ويهدف تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على البيانات الأولية لقياس متغير إدارة مخاطر المؤسسة عن طريق الاستمارة (تم استرجاع 81 استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية)، كما تم الاعتماد على البيانات الثانوية لقياس مؤشرات متغير الحوكمة (خبرة مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، لجنة إدارة المخاطر، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة) وقياس متغير قيمة المؤسسة (تم قياسه بنسبة Tobin'Q). وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم وضع نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الشكل التالي:

¹ Emmanuel Mamatzakis et al, **How the corporate governance mechanisms affect bank risk taking**, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 78137, posted 07, 2017.

² Enny Nurdin Sutan Maruhun et al, **Using the PLS Modelling in Assessing the Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management and Firm Value: Malaysian Evidence**, Global Conference on Business and Economics Research, Governance and Sustainability of Global Business Economics, Universiti Putra, Malaysia, 2017.

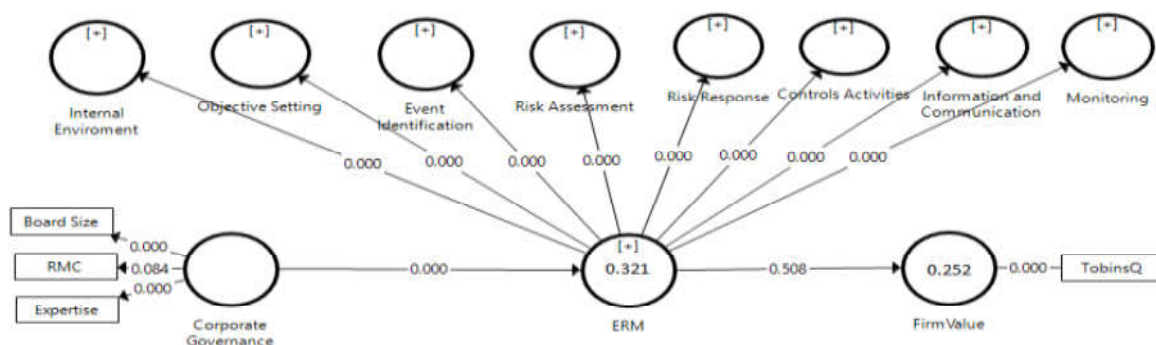
الشكل (3-4): العلاقة بين الحوكمة وإدارة مخاطر المؤسسة وقيمة المؤسسة وفق (Maruhun et al, 2017)



Source: Enny Nurdin Sutan Maruhun et al, **Using the PLS Modelling in Assessing the Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management and Firm Value: Malaysian Evidence**, Global Conference on Business and Economics Research, Governance and Sustainability of Global Business Economics, Universiti Putra, Malaysia, 2017, p 338.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مؤشرات الحوكمة وإدارة مخاطر المؤسسة خاصة حجم مجلس الإدارة وخبرة مجلس الإدارة، كما بينت النتائج أنه ليس هناك علاقة ارتباطية بين إدارة مخاطر المؤسسة وقيمة المؤسسة. وهذه النتائج موضحة من خلال نتائج النموذج الهيكلي للدراسة:

الشكل (3-5): نتائج النموذج الهيكلي لدراسة (Maruhun et al, 2017)



Source: Enny Nurdin Sutan Maruhun et al, **Using the PLS Modelling in Assessing the Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management and Firm Value: Malaysian Evidence**, Global Conference on Business and Economics Research, Governance and Sustainability of Global Business Economics, Universiti Putra, Malaysia, 2017, p 343.

دراسة (Sok-Gee, 2017)¹

Bank risk taking behaviour in Malaysia: Role of board and ownership structure

بجثت هذه الدراسة في أثر هيكل مجلس الإدارة وتركز الملكية على المخاطر المصرفية في البنوك التجارية الماليزية المدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى 2012 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data، وحدد بداية الفترة الزمنية

¹ Linda Loh and Chan Sok-Gee, **Bank risk taking behaviour in Malaysia: Role of board and ownership structure**, Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, AAMJAF Vol. 13, No. 2, 2017.

للدراصة قصاديا لأنها جاءت بعد سنة 2000 وهي السنة التي تم فيها توحيد البنوك الكبرى في ماليزيا، حيث شملت الدراصة (العينة) ثمانية بنوك مدرجة.

اعتمدت الدراصة في قياس المخاطر على نموذج السوق، حيث تمثلت مؤشرات القياس في أسعار الأسهم اليومية، حجم الأسهم المتداولة، إجمالي الأسهم غير مسددة، إجمالي حقوق البنك، إجمالي أصول البنك. وتم قياس متغير تركيز الملكية بنسبة ملكية خمس مساهمين الأوائل الذين لهم أكبر حصة من نسبة رأس المال. وتم قياس هيكل مجلس الإدارة من خلال حجم مجلس الإدارة (عدد الأعضاء) ونسبة المديرين المستقلين في مجلس الإدارة. كما تم إضافة متغيرات ضابطة لنموذج الدراصة تمثلت في: حجم البنك، قيمة ميثاق البنك، الرافعة المالية، تكرار تداول الأسهم. خلصت الدراصة إلى نتيجة مهمة مفادها أن تركيز الملكية (المساهمين الخمس الأوائل) وكبر حجم مجلس الإدارة يزيد من حجم المخاطر في البنوك، لذا فإن الملكية المشتتة بين المساهمين وصغر حجم مجلس الإدارة من شأنه تحسين التحكم في المخاطر خاصة المخاطر المفرطة في البنوك.

دراصة (Ibiam & Chinedu, 2017)¹

Effect of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria

قامت هذه الدراصة بقياس أثر حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك النيجيرية، حيث تمثلت عينة الدراصة في عينة عشوائية من 10 بنوك خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2015 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك. تم قياس متغير حوكمة البنوك بعدد لجان مجلس الإدارة، وتم قياس إدارة المخاطر بمخاطر السيولة. أظهرت نتائج الدراصة أن الحوكمة (عدد لجان مجلس الإدارة) لها تأثير سلبي على إدارة المخاطر المصرفية (مخاطر السيولة) في البنوك. لذا توصي الدراصة بضرورة تخفيض عدد لجان مجلس الإدارة بهدف التحكم في وظائف إدارة المخاطر المصرفية في البنوك.

دراصة (Rao & Jirra, 2017)²

Corporate governance, diversification, and risk management in commercial banks of Ethiopia

اختبرت هذه الدراصة مدى تأثير حوكمة البنوك وخصائص البنوك على إدارة المخاطر المصرفية، تمثلت عينة الدراصة في 14 بنك من أصل 19 بنك مدرج في بورصة إثيوبيا خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2015 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك. حيث تم قياس متغير إدارة المخاطر بمخاطر السيولة، وتم قياس متغير الحوكمة بحجم مجلس الإدارة، نسبة النساء في مجلس الإدارة، عدد اجتماعات لجنة المخاطر، نسبة كفاية رأس المال، نسبة القروض إلى إجمالي الودائع، تركيز القروض وتنويع الدخل. كما ضم نموذج الدراصة أربعة متغيرات ضابطة تمثل خصائص البنوك وهي: حجم البنك، نوع الملكية، معدل نمو القروض وكفاءة الإدارة.

¹ Obasi Ama Ibiam & Nkwagu Louis Chinedu, **Effect of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria**, International Journal of Finance and Accounting, Vol. 06, No. 05, Scientific & Academic Publishing, 2017.

² K. Sambasiva Rao & Teshome Dula Jirra, **Corporate governance, diversification, and risk management in commercial banks of Ethiopia**, International Journal of Commerce and Management Research, Vol. 03, No. 02, 2017.

أظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات حجم لجنة المخاطر، نسبة كفاية رأس المال، تركز القروض، تنوع الدخل، حجم البنك ونمو القروض كان لها تأثير كبير وإيجابي على مخاطر السيولة. فيما كان تأثير حجم مجلس الإدارة، نوع الملكية، عدد اجتماعات لجنة المخاطر وكفاءة الإدارة تأثير ضعيف على مخاطر السيولة. وعليه، توصى الدراسة أن تعمل البنوك التجارية على تحسين تركز القروض من خلال تنوع محفظة القروض الخاصة بها، كما ينبغي لها تعزيز تنوع الدخل من خلال الاعتماد على مصادر الدخل غير التقليدية، كما ينبغي تعزيز دور لجنة المخاطر بهدف تفعيل إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية الإثيوبية.

دراسة (Toumi, 2017)¹

L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques. "Cas de la France , l'Allemagne et le Japon"

هدفت الأطروحة إلى اختبار الأثر المترافق لحوكمة البنوك على المخاطر المصرفية وأداء البنك في النظام المصرفي، حيث تمثلت عينة الدراسة في 13 بنك فرنسي، 13 بنك ألماني و20 بنك ياباني خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2012 وهذه الفترة شهدت حدوث الأزمة المالية العالمية 2009/2008 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من Bankscope. تم قياس الآليات الداخلية للحوكمة بحجم مجلس الإدارة، عمر المدير التنفيذي لمجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، معدل حضور اجتماعات مجلس الإدارة، عدد اجتماعات لجنة المكافآت، عدد اجتماعات لجنة المخاطر، عدد اجتماعات لجنة التدقيق، وتم قياس المخاطر المصرفية بمخاطر الائتمان، وتم قياس الأداء بطريقة العائد على الموجودات ROA. وتم إضافة حجم البنك، رأس المال ومعدل البطالة كمتغيرات ضابطة.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة والمخاطر المصرفية وأداء البنوك لكن بدرجات متفاوتة من آلية لأخرى ومن بلد لآخر (فرنسا، ألمانيا، اليابان). كما بينت النتائج أن مجلس الإدارة آلية مهمة في إدارة المخاطر وتحسين الأداء لكن يجب مراعاة الآليات الأخرى للحوكمة كهيكل الملكية والتدقيق الخارجي.

دراسة (Lis Lestari S et al, 2018)²

Effect of Ownership Structure and Corporate Governance to Risk Management and Implications Ontario Banking Performance

قامت الدراسة بقياس أثر هيكل الملكية والحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر المصرفية والأداء في البنوك الإسلامية بأندونيسيا، حيث تكون مجتمع الدراسة من 11 بنكا شرعيا مدرج في بورصة أندونيسيا، لكن عينة الدراسة اقتصر على ثمانية بنوك فقط تم

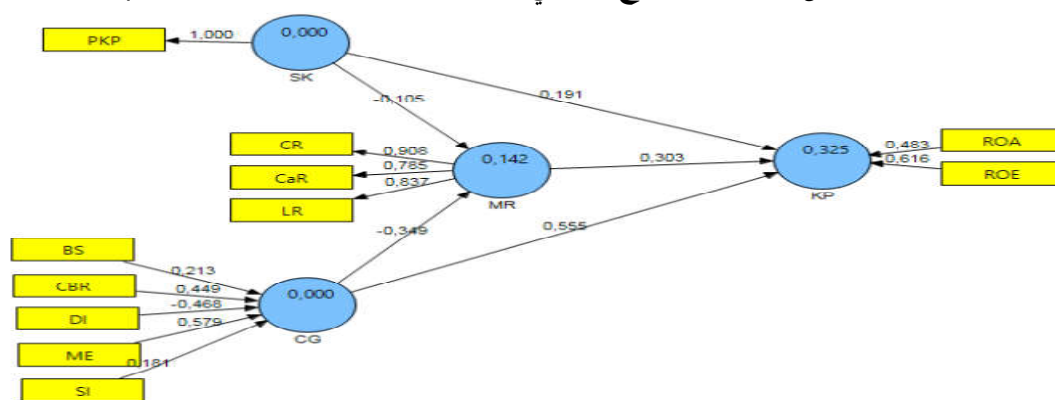
¹ Sirine Toumi, **L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques. "Cas de la France , l'Allemagne et le Japon"**, Thèse Doctorat es Science Economiques, l'Université Nice Sophia Antipolis, l'Université de Tunis, Tunis, Non publié, 2017.

² Lis Lestari S et al, **Effect of Ownership Structure and Corporate Governance to Risk Management and Implications Ontario Banking Performance**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 20, No 07, 2018.

اختيارها بطريقة العينات الهادفة (القصدية) للفترة الممتدة من 2010 إلى 2015 وذلك باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM.

تكون نموذج الدراسة من أربع متغيرات تمثلت في: متغير هيكل الملكية (SK) والذي تم قياسه بنسبة الملكية الخاصة ونسبة الملكية العامة أو نسبة الملكية الداخلية (الإدارة) ونسبة الملكية الخارجية (المساهمين) (PKP)؛ متغير الحوكمة (CG) وتم قياسه بحجم مجلس الإدارة (BS)، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة (CBR)، لجنة التدقيق (DI)، كفاءة الإدارة (ME)، الهيئة الشرعية للبنك (SI)؛ متغير إدارة المخاطر تم قياسه بمخاطر الائتمان (CR)، مخاطر رأس المال (CaR)، مخاطر السيولة (LR)؛ ومتغير الأداء فتم قياسه بطريقة العائد على الموجودات (ROA) وطريقة العائد على حق الملكية (ROE).

الشكل (3-6): النموذج الهيكلي ل: (Lis Lestari S et al, 2018)



Source: Lis Lestari S et al, **Effect of Ownership Structure and Corporate Governance to Risk Management and Implications Ontario Banking Performance**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 20, No 07, 2018, p 15.

أظهر التحليل بمنهجية PLS جملة من النتائج أهمها: نسبة الملكية العامة بنسبة 100٪ لها تأثير إيجابي على أداء البنوك وخاصة على العائد على حقوق الملكية، كما بينت النتائج أن مخاطر الائتمان في إدارة المخاطر تؤثر بنسبة 90.8٪ على أداء البنوك خاصة على العائد على حقوق الملكية. وكفاءة الإدارة في الحوكمة تؤثر بنسبة 57.8٪ في أداء البنوك خاصة على العائد على حقوق الملكية. وتصدر الإشارة، أن هذه الدراسة تستمد أصالتها في كونها قامت بالبحث في الجهود المبذولة في الاقتصاد الإندونيسي بهدف تحقيق الأداء المصرفي الشرعي وذلك من خلال التركيز على طرق جمع وتوجيه أموال العملاء وفق المعاملات الشرعية كالمضاربة والمراجحة والمزاعة.

دراسة (Moudud-Ul-Huq et al, 2018)¹

DOES BANK CORPORATE GOVERNANCE MATTER FOR BANK PERFORMANCE AND RISK-TAKING? NEW INSIGHTS OF AN EMERGING ECONOMY

¹ Syed Moudud-Ul-Huq et al, **DOES BANK CORPORATE GOVERNANCE MATTER FOR BANK PERFORMANCE AND RISK-TAKING? NEW INSIGHTS OF AN EMERGING ECONOMY**, Asian Economic and Financial Review, Vol. 08, No. 02, 2018.

قامت هذه الدراسة بالبحث بشكل تجريبي في مدى تأثير آليات الحوكمة على الأداء وممارسات إدارة المخاطر في الاقتصاديات الناشئة خلال الأزمة المالية 2009/2008، حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 32 بنك بدولة بنغلادش (26 تقليدية و6 إسلامية) من أصل 56 بنك مدرج في البورصة للفترة الممتدة من 2006 إلى 2015 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من بنك scoup والتقارير السنوية المنشورة من طرف داكا للأوراق المالية (DSE). بهدف تحقيق أهداف البحث قام الباحثين بوضع نموذج يتكون من المتغيرات التابعة وهي: الأداء والذي تم قياسه بطريقة العائد على الموجودات (ROA)، طريقة العائد على حق الملكية (ROE)، مؤشر Tobin's Q، ومؤشر فعالية التكلفة (EFF). والمخاطر تم قياسها بتقلب الأداء الكلي باستخدام الانحراف المعياري للعائد على الأصول (SROA)، تلعب عائد المخزون باعتباره الانحراف المعياري للعائد على الأسهم (SROE)، نسبة القروض غير منفذة إلى إجمالي القروض (NPLTL)، مؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-scor ومؤشر استقرار الكفاءة (SE). المتغيرات المستقلة تمثلت في متغير الحوكمة والذي تم قياسها بطريقة صورية وفق نموذج طوره الباحث (Moudud-Ul-Huq, 2015)¹، يقوم هذا النموذج على قياس الحوكمة في البنوك بدولة بنغلادش بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي وضعتها مدونة الحوكمة والبنك المركزي والمجلس الإسلامي الأعلى وغيرها من المنظمات، وفقا لهذا النموذج، تقاس الحوكمة وفق سلم تنقيطي حسب درجة الامتثال والالتزام لكل بنك وفق الإرشادات والتوجيهات المعتمدة. كما تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات الضابطة في هذه الدراسة والتي تمثلت في: حجم البنك، تنوع الدخل، إنتاجية الموظفين، السيولة، مؤشر الحرية المالية*، ومؤشر الأزمة المالية العالمية**.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- الحوكمة آلية جيدة للحد من المخاطر أثناء الأزمة المالية العالمية؛
- توجد علاقة سلبية على شكل حرف U بين الحوكمة والربحية وتحمل المخاطر؛
- تلتزم البنوك الإسلامية بممارسات الحوكمة بشكل أفضل من البنوك التقليدية الأمر الذي يزيد من معدل كفاءتها؛
- الحوكمة لها آثار طويلة المدى على الربحية وممارسات إدارة المخاطر.

دراسة (Felício et al, 2018)²

The influence of corporate governance on bank risk during a financial crisis

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الحوكمة في البنوك على المخاطر المصرفية أثناء الأزمة المالية العالمية الأخيرة بدول الإتحاد الأوروبي. تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية تم اختيارها على أساس ترتيب أكبر 2000 مؤسسة بدول الإتحاد التي تصدرها سنويا مؤسسة Forbes Publisher، حيث تم اختيار أكبر البنوك الأوروبية المدرجة في البورصة وفق هذا التصنيف (تمثلت العينة في 97

¹ Syed Moudud-Ul-Huq, **Corporate Governance Practices in Bangladesh: A Comparative Analysis between Conventional Banks and Islamic Banks**, Int. J. Manag. Bus. Res., Vol. 05, No. 01, 2015.

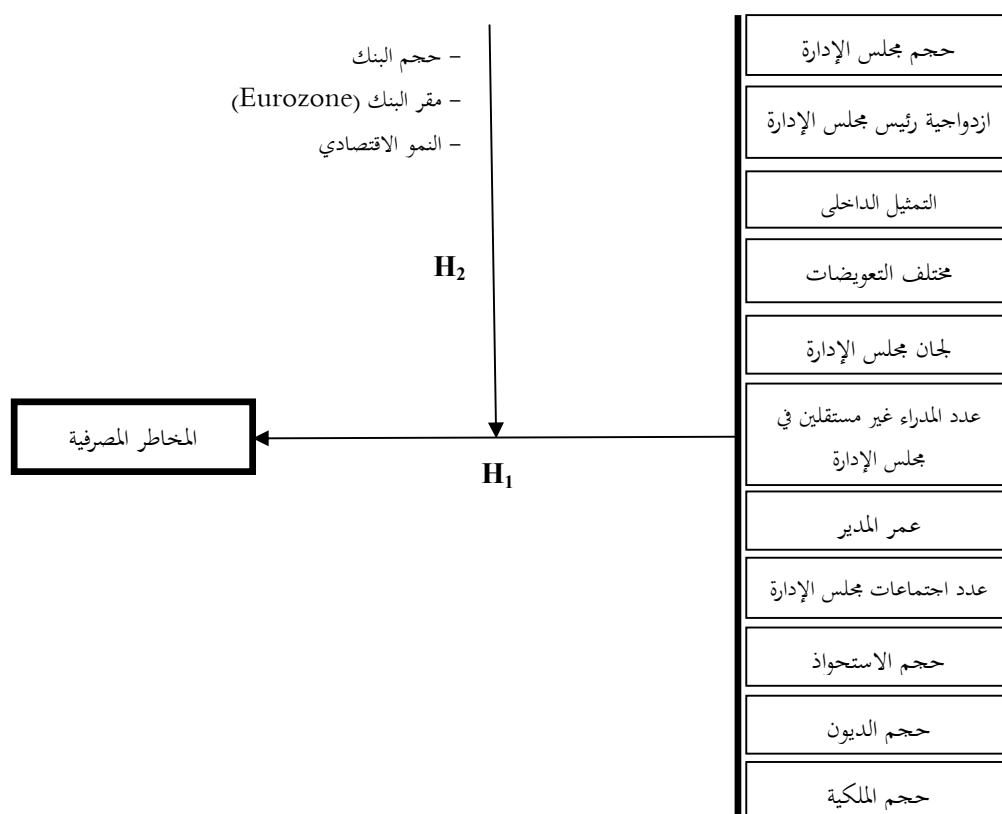
* مؤشر الحرية المالية يقيس درجة التدخل الحكومي في القطاع المالي مثل التنظيم، المنتجات المالية، تخصيص قروض الائتمان، حرية البنوك الأجنبية وغيرها.

** مؤشر الأزمة المالية العالمية يقاس بطريقة صورية (يعطي القيمة واحد أثناء الأزمة المالية 2009/2008، ويعطي القيمة صفر في السنوات الأخرى).

² J. Augusto Felício et al, **The influence of corporate governance on bank risk during a financial crisis**, Economic Research- Ekonomska Istraživanja, Vol 31, No 01, Published by Informa UK Limited trading as Taylor & Francis Group, 2018.

بنك أوربي) خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2010 وهي الفترة التي تغطي الأزمة المالية العالمية 2008/2009 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك ومؤسسة Euro stat والبنك العالمي. تم قياس متغير الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات والممارسات الداخلية (11 مؤشر)، أما المخاطر المصرفية فتمثلت في إجمالي المخاطر والتي تقاس بالانحراف المعياري لعائد أسهم البنك، والمخاطر المنهجية (عامل β للانحدار). كما شمل نموذج الدراسة ثلاث متغيرات ضابطة تمثلت في: حجم البنك، مقر البنك (Eurozone) والنمو الاقتصادي GDP.

الشكل (3-7): نموذج (Felício et al, 2018) لأثر الحوكمة على المخاطر المصرفية



Source: J .Augusto Felício et al, **The influence of corporate governance on bank risk during a financial crisis**, Economic Research- Ekonomska Istraživanja, Vol 31, No 01, Published by Informa UK Limited trading as Taylor & Francis Group, 2018, p 1082.

قسمت الدراسة إلى نموذجين، النموذج الأول يختبر الفرضية الأولى والنموذج الثاني يختبر صحة الفرضية الثانية كما هو موضح في الشكل. حيث بينت النتائج أن أغلب آليات الحوكمة لها علاقة مباشرة بالمخاطر في البنوك وإن كانت بعض النتائج تختلف عن توقعات نظرية الوكالة. وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع حجم الدين، حجم مجلس الإدارة، التمثيل الداخلي، مختلف التعويضات، وحجم الاستحواذ والملكية لهم تأثير إيجابي على المخاطر المصرفية، أما ازدواجية رئيس مجلس الإدارة وعمر المدير فأثرى بشكل سلبي على المخاطر المصرفية. كما بينت النتائج أن حجم البنك ومعدل النمو الاقتصادي لهم تأثير إيجابي على المخاطر المصرفية من جهة، ووجودهما كمتغيرات ضابطة من شأنه تعزيز تأثير آليات الحوكمة على المخاطر المصرفية ما عدا آليات تعويض المدراء وآلية عمر المدير التي يصبح تأثيرها ضعيف عند وجود المتغيرات الضابطة.

دراسة (Abiodun, 2018)¹

Examination of the Dynamic Interactions among Ownership Structure, Corporate Governance, Risk Management and Performance of Nigerian Banks

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التفاعلات الديناميكية بين هيكل الملكية، الحوكمة، إدارة المخاطر والأداء في البنوك النيجيرية، حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية من 20 بنك من أصل 22 بنك مدرج في بورصة نيجيريا للفترة الممتدة من 2005 إلى 2011، ويرجع سبب اختيار العينة وفترة الدراسة إلى التوحيد المصرفي في نيجيريا الذي بدأ في 2005 فقط. وتم قياس متغير الأداء بطريقة العائد على حق الملكية (ROE)، وتم قياس هيكل الملكية بنسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة من رأس المال إلى إجمالي رأس المال (OWN)، وقيست الحوكمة بنسبة كفاية رأس المال لكل بنك (CAR)، أما إدارة المخاطر فتم قياسها بسلوك البنك في التعامل مع المخاطر (BRB). خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التفاعل بين متغيرات الحوكمة وهيكل الملكية وممارسات إدارة المخاطر الجيدة له أثر إيجابي على تحسين أداء البنوك.

دراسة (Switzer et al, 2018)²

Corporate governance and default risk in financial firms over the post-financial crisis period: International evidence

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر آليات الحوكمة على مخاطر التخلف عن السداد في المؤسسات المالية بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، حيث شملت الدراسة 117 مؤسسة مالية* (البنوك، التأمين، الخدمات المالية، العقارات) من أصل 719 مؤسسة في 29 دولة عبر جميع قارات العالم ما عدا قارة إفريقيا خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2012 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من قاعدة Bloomberg وقاعدة Markit Group وقاعدة Compustat. تمثلت متغيرات الحوكمة في: حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، حجم البنك، الربحية، حجم الديون، نسبة سعر الأسهم، احتمال سداد القروض، رأس المال المستوى 1، القروض الاحتياطية الطارئة. أما مخاطر السداد فتمثلت في: التكاليف الخارجية والتكاليف الداخلية. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة ومخاطر السداد في المؤسسات المالية بعد الأزمة المالية، وذلك راجع إلى التزام المؤسسات المالية بآليات ومبادئ الحوكمة بعد الأزمة المالية.

دراسة (Song, 2018)³

Lending Structure, Risk Management and Performance of Joint-Stock Commercial Banks and City Commercial Banks in China: A Corporate Governance Perspective

¹ Adeyeni, Adeniji Abiodun, **Examination of the Dynamic Interactions among Ownership Structure, Corporate Governance, Risk Management and Performance of Nigerian Banks**, International Multi-Disciplinary Journal, African Research Review, Bahir Dar, Ethiopia, Vol. 12 (1), Serial No. 49, 2018.

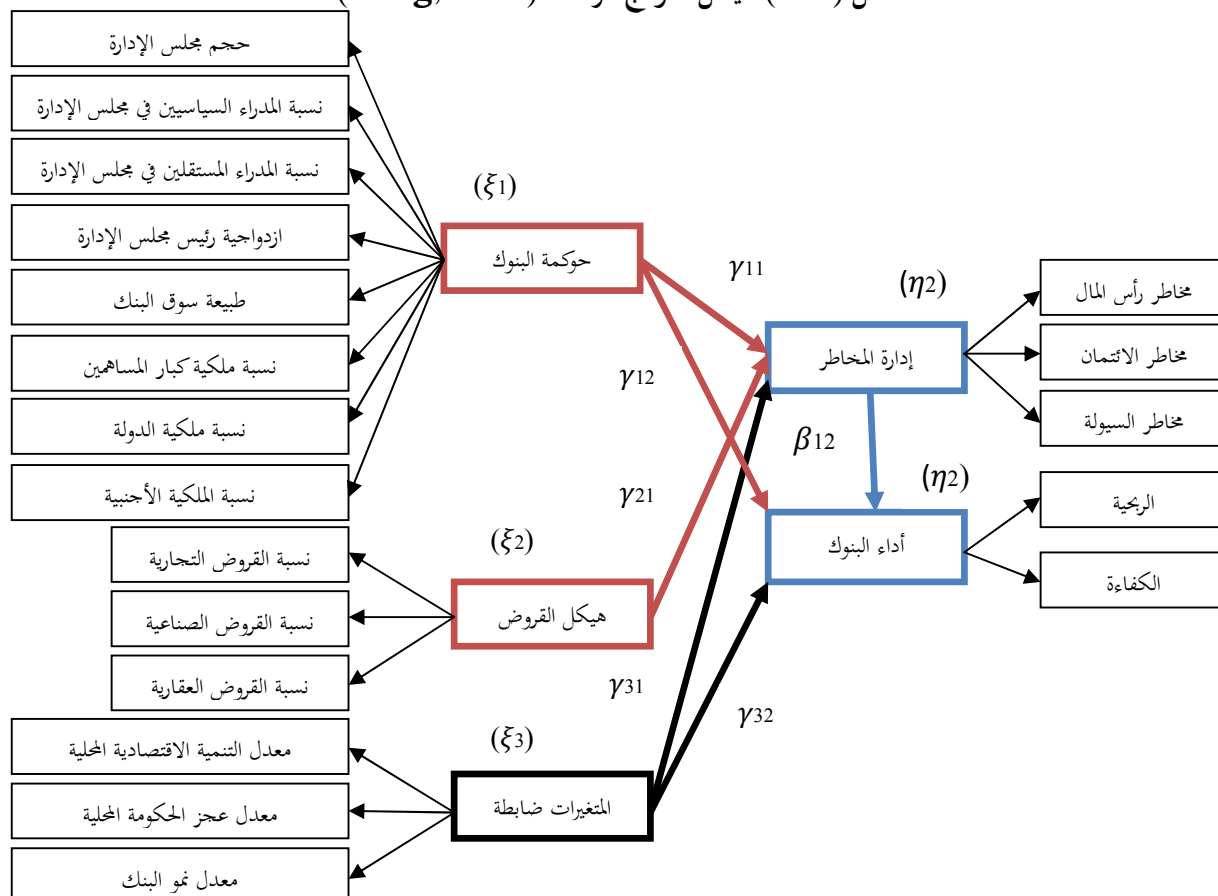
² Lorne N. Switzer et al, **Corporate governance and default risk in financial firms over the post-financial crisis period: International evidence**, Journal of International Financial Markets, Institutions & Money (52), Science Direct, Elsevier, 2018.

* مثلت البنوك أكثر من نصف عينة الدراسة بمجموع 67 بنك ونسبة 57.26%، لذا تم أخذ هذه الدراسة كدراسة سابقة لأننا أشرنا سابقاً أن جميع الدراسات السابقة كانت على مستوى البنوك.

³ Ming Song, **Lending Structure, Risk Management and Performance of Joint-Stock Commercial Banks and City Commercial Banks in China: A Corporate Governance Perspective**, This thesis is presented for the fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, College of Business, Victoria University, Melbourne, Victoria, Australia, Non publié, 2018.

قامت هذه الدراسة باختبار أثر آليات حوكمة وهيكل القروض في البنوك على إدارة المخاطر المصرفية والأداء في 49 بنك صيني (بنوك عمومية وبنوك مختلطة) خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2014 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك وقاعدة Finance. Sima وقاعدة Hexun وموقع الحكومة الصينية ومكتب الاحصاء الوطني الصيني. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع نموذج يحدد مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة وفق الشكل التالي:

الشكل (3-8): هيكل نموذج دراسة* (Song, 2018)



Source: Ming Song, Lending Structure, Risk Management and Performance of Joint-Stock Commercial Banks and City Commercial Banks in China: A Corporate Governance Perspective, This thesis is presented for the fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, College of Business, Victoria University, Melbourne, Victoria, Australia, Non publié, 2018, p 134.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن آليات الحوكمة لها تأثير قوي ومباشر على جميع مؤشرات إدارة المخاطر المصرفية (مخاطر رأس المال، مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة) ما عدا حجم مجلس الإدارة الذي كان تأثيره ضعيف. كما أن لآليات الحوكمة أثر مباشر وموجب على الأداء لكن بدرجات متفاوتة من آلية لأخرى. وأظهرت النتائج كذلك، أن تأثير هيكل الإقراض كان ضعيف على إدارة المخاطر المصرفية والأداء في البنوك.

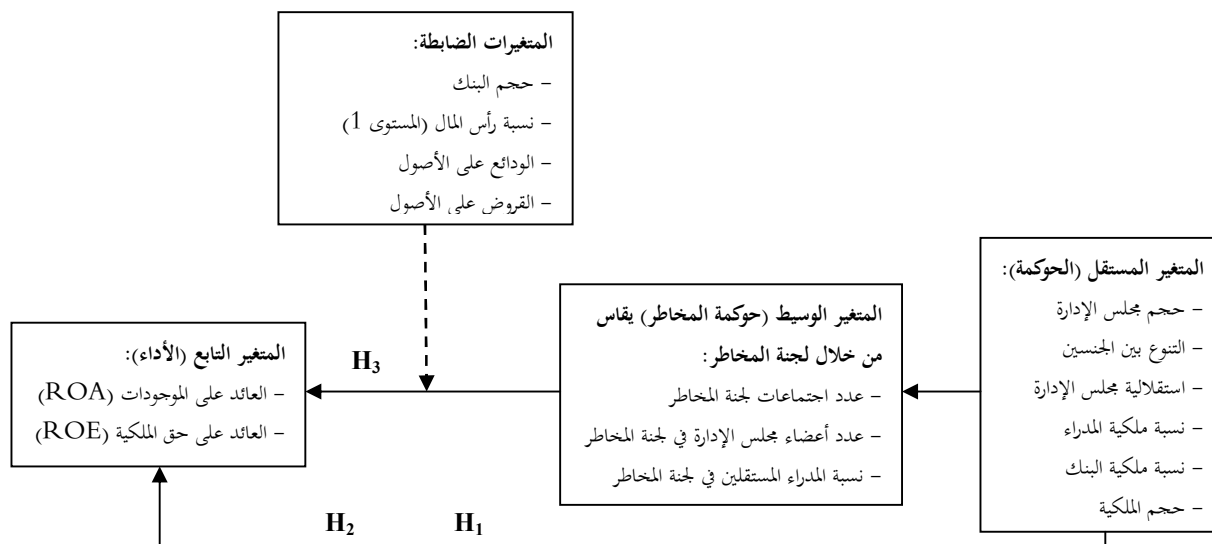
* $\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{21}\xi_2 + \gamma_{31}\xi_3 + \zeta_1$, $\eta_2 = \beta_{12}\eta_1 + \gamma_{12}\xi_1 + \gamma_{32}\xi_3 + \zeta_2$.

دراسة (Leone et al, 2018)¹

How Does Corporate Governance Affect Bank Performance? The Mediating Role of Risk Governance

عملت هذه الدراسة بطريقة تجريبية في البحث عن أثر الحوكمة على أداء البنوك بوجود حوكمة المخاطر كمتغير وسيط لمعرفة التدابير المالية في البنوك الأوروبية بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، تمت الدراسة على البنوك الإيطالية المدرجة في البورصة والتي كانت 31 بنك تم اختيارها بطريقة قصدية وذلك من خلال مراعاة وجود بنوكها الأم بإيطاليا وتكون مدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2017، تم الحصول على بيانات الدراسة من مكتب * Van Dijk Orbis Banks والتقارير السنوية للبنوك. تمثلت متغيرات الدراسة في أربع متغيرات، وكل متغير تم قياسه بمجموعة من المؤشرات حسب الشكل التالي:

الشكل (3-9): نموذج الحوكمة والأداء بوجود حوكمة المخاطر كمتغير وسيط وفق دراسة (Leone et al, 2018)



المصدر: إعداد الطالب وفق:

Paola Leone et al, **How Does Corporate Governance Affect Bank Performance? The Mediating Role of Risk Governance**, International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 10, Published by Canadian Center of Science and Education, 2018.

خلصت الدراسة إلى نتيجة مهمة هي أن حوكمة المخاطر تتوسط بشكل كامل العلاقة بين الحوكمة والأداء في البنوك، لذا فإن وجود لجنة المخاطر في البنوك ومساهمتها في إدارة المخاطر بات أمر ضروري للتحكم في مختلف أشكال المخاطر، كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمتغيرات الضابطة في العلاقة بين الحوكمة وحوكمة المخاطر والأداء، فالمتغيرات الضابطة في هذه الدراسة من شأنها تحسين تنافسية البنوك وزيادة ربحيتها والحد من المخاطر السلبية للبنوك ويظهر ذلك من خلال أداء البنوك.

¹ Paola Leone et al, **How Does Corporate Governance Affect Bank Performance? The Mediating Role of Risk Governance**, International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 10, Published by Canadian Center of Science and Education, 2018.

* هذا المكتب هو عبارة عن قاعدة بيانات علمية مختصة في نشر التقارير والبيانات والمؤشرات الخاصة بالبنوك عبر جميع أنحاء العالم.

دراسة (Bunea et al, 2018)¹

Risk management, corporate governance and financial performance of the banking system in Romania

اختبرت هذه الدراسة مدى تأثير حوكمة البنوك على إدارة المخاطر والأداء المالي في النظام المصرفي بدولة رومانيا، تمثلت عينة الدراسة في 28 بنك تم الحصول على بياناتها من التقارير السنوية للبنوك والبنك المركزي الروماني. تمثلت متغيرات حوكمة البنوك في: وجود لجنة المخاطر، حجم لجنة المخاطر، حجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، الخبرة المالية لأعضاء مجلس الإدارة، وتم قياس الأداء المالي بطريقة العائد على الموجودات (ROA)، طريقة العائد على حق الملكية (ROE) وحجم البنك، وتم قياس إدارة المخاطر بحجم الودائع المصرفية، حجم الديون الممنوحة والأموال الخاصة- المستوى 1. بينت نتائج الدراسة أن الالتزام بآليات الحوكمة يعزز من الأداء المالي وإدارة المخاطر، وهذا ما أثبتته النتائج، وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والأداء المالي بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة.

دراسة (Honey et al, 2019)²

Credit Risk Management: Evidence of Corporate Governance in Banks of Pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين آليات الحوكمة المتمثلة في خصائص مجلس الإدارة (استقلالية مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة الحضور في اجتماعات مجلس الإدارة) و المخاطر المالية المتمثلة في مخاطر الائتمان بوجود متغيرات ضابطة في النموذج (حجم البنك، نسبة السيولة، تأثير المساهمين، كفاءة الإدارة) في البنوك التجارية الباكستانية بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية، حيث تمثلت العينة في 18 بنك خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2016. أظهرت النتائج أن مجلس الإدارة ذات الحجم الكبير في البنوك الباكستانية يوفر حوكمة غير فعالة، وظهر ذلك جليا في زيادة مخصصات خسائر القروض، كما أن استقلالية مجلس الإدارة ونسبة الحضور في اجتماعات مجلس الإدارة لها تأثير ضعيف على مخاطر الائتمان. وعلى عكس ذلك، تؤثر ازدواجية رئيس مجلس الإدارة بشكل إيجابي على مخاطر الائتمان. وخلص البحث إلى أن الحوكمة المصرفية الفعالة تلعب دوراً هاماً في إدارة مخاطر الائتمان في البنوك، لذا توصي الدراسة بزيادة تعزيز القوانين واللوائح التشريعية الداعمة لمنصب ازدواجية رئيس مجلس الإدارة في البنوك الباكستانية.

دراسة (Akbarian, 2019)³

Corporate Governance and Credit Risk in the Iranian Banking Industry

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار أثر الحوكمة المصرفية على مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي الإيراني، حيث تمثلت عينة الدراسة في 20 بنك مدرج في بورصة طهران خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2016 باستعمال بيانات السلاسل

¹ Mariana BUNEA et al, **Risk management, corporate governance and financial performance of the banking system in Romania**, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence, De Gruyter, Romanian, 2018.

² Damian Honey et al, **Credit Risk Management: Evidence of Corporate Governance in Banks of Pakistan**, Journal of Finance and Accounting Research, Vol. 01, No. 01, Published by the University of Management and Technology Lahore, Pakistan, 2019.

³ Saber Akbarian et al, **Corporate Governance and Credit Risk in the Iranian Banking Industry**, Journal of Money and Economy, Vol.14, No.01, 2019.

المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من مؤسسة طهران للأوراق المالية، موقع بورصة طهران وموقع البنك المركزي الإيراني. تم قياس الحوكمة المصرفية باعتماد مؤشر المجموعة الاستشارية باندونيسيا ويقوم هذا المؤشر على مجموعة من الأبعاد التي يتم الكشف عنها مقسمة على العدد الكلي للأبعاد القابلة للإفصاح وهذه الأبعاد هي الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات واستقلالية مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة، وتحسب هذه الأبعاد بإعطائها القيمة "1" إذا تم الكشف عنها في تقرير مجلس الإدارة، وتعطى القيمة "0" إذا لم يتم الكشف عنها، وتم قياس مخاطر الائتمان بإجمالي الذمم المدينة مقسوم على أصول البنك. كما ضم نموذج الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة والمتمثلة في: حجم البنك، الرافعة المالية، نسبة كفاية رأس المال، معدل النمو الاقتصادي ومعدل التضخم. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الحوكمة المصرفية لها تأثير قوي وإيجابي على مخاطر الائتمان، فالحوكمة الجيدة تحد من عدم تماثل المعلومات وتزيد من الشفافية الأمر الذي يزيد من ثقة أصحاب المصلحة في البنوك. وهناك تأثير إيجابي لمعدل النمو الاقتصادي ومعدل التضخم على مخاطر الائتمان، لذا يجب على البنوك مراقبة متغيرات الاقتصاد الكلي والنظر في السياسات المناسبة للظروف الاقتصادية المحلية.

دراسة (Ondigo, 2019)¹

The Joint Effect of Corporate Governance, Risk Management and Firm Characteristics on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المشترك للحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية وخصائص البنك على الاداء المالي للبنوك التجارية بكينيا. حيث تمثل مجتمع الدراسة في 43 بنك مسجل بالبورصة إلى غاية 2014 تم أخذها جميعا (المسح الشامل) في الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2014 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك وتقارير قطاع البنوك والرقابة المصرفية بكينيا. تم قياس الحوكمة بحجم مجلس الإدارة وخصائص تركيبة مجلس الإدارة واستقلالية مجلس الإدارة، وتم قياس إدارة المخاطر المصرفية بإدارة مخاطر الائتمان، إدارة مخاطر الأعمال وإدارة مخاطر السيولة، وتم قياس خصائص البنوك بحجم البنك، الرافعة المالية وطبيعة مكتب التدقيق، وتم قياس الأداء بنموذج *CAMEL ويتضمن هذا النموذج خمس أبعاد أساسية هي كفاية رأس المال، نوعية الأصول، كفاءة الإدارة، ربحية البنك وسيولة البنك ويعكس اسم النموذج الحرف الأول من كل بعد من الأبعاد السابقة. أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة، إدارة المخاطر المصرفية وخصائص البنوك لها تأثير مشترك كبير وإيجابي على جميع مؤشرات الأداء المالي للبنوك ما عدا مؤشر سيولة البنك.

¹ Herick Ondigo, **The Joint Effect of Corporate Governance, Risk Management and Firm Characteristics on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), Vol.06, No.12, 2019.

* CAMEL model (Capital Adequacy, Asset Quality, Management Capacity, Earning Ability and Liquidity).

دراسة (Mukhibad et al, 2020)¹

هدفت الدراسة إلى قياس أثر آليات الحوكمة على الإفصاح عن المخاطر المصرفية في البنوك التجارية الإسلامية، شملت الدراسة سبع بنوك إسلامية بدولة إندونيسيا خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2017 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data. حيث تم قياس الإفصاح عن المخاطر بمؤشر البنوك بإندونيسيا رقم 13/23/PBI/2011 المتعلق بتطبيق إدارة المخاطر في البنوك التجارية الإسلامية (وفق هذا المؤشر إذا تم الكشف عن المخاطر تعطي للبنك القيمة 1 وإذا لم يتم الكشف يأخذ القيمة 0)، وتم قياس آليات الحوكمة بحجم مجلس الرقابة الشرعية، نسبة الأعضاء الخارجين في مجلس الرقابة الشرعية، نسبة الديون، أصحاب حسابات الاستثمار، تركيبة مجلس الإدارة (نسبة المديرين المستقلين)، حجم لجنة التدقيق وحجم الأصول. أظهرت نتائج الدراسة أن حجم مجلس الرقابة الشرعية ونسبة الأعضاء الخارجين في مجلس الرقابة الشرعية وتركيبته مجلس الإدارة (نسبة المديرين المستقلين) وحجم لجنة التدقيق ونسبة الديون وأصحاب حسابات الاستثمار لم يكن لهم تأثير إيجابي على الإفصاح عن المخاطر المصرفية، فيما كان هناك تأثير إيجابي لحجم الأصول على الإفصاح عن المخاطر المصرفية في البنوك الإسلامية.

2-1. الدراسات في البيئة العربية:

دراسة (الربيعي وراضي، 2011)²

حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع نظام المصرفي العراقي في ظل المعايير الاحترازية للجنة بازل للرقابة المصرفية للعمل والالتزام بالحوكمة المصرفية خاصة في مجال الأداء والمخاطرة. شملت الدراسة خمسة بنوك عراقية للفترة الممتدة من 1992 إلى 2005. تم قياس الحوكمة من خلال آلياتها المتمثلة في: مجلس الإدارة (عدد أعضاء مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ثنائية مجلس الإدارة- المدير المفوض، مدة تولي المدير المفوض إدارة البنك)، تركز الملكية، تعويضات المدير المفوض، معدل كفاية رأس المال. وتم تحليل مؤشرات الأداء بتقسيمها إلى قسمين: مؤشرات كلية وهي العائد على الموجودات ROA، العائد على حق الملكية ROE وهامش الفائدة الصافي، ومؤشرات جزئية وهي هامش الدخل الصافي، معدل دوران الموجودات، مضاعف الرافعة المالية، معدل العائد على الودائع، العائد على الأموال المتاحة، القابلية الإيرادية للموارد المتاحة، ربحية السهم. أما المخاطر في البنوك عينة الدراسة فتم قياسها بطريقتين، على المستوى الكلي باستعمال مقياس Z-score، وعلى المستوى الجزئي تم قياسها بالنسب المالية لمخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ومخاطر سعر الفائدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة منفردة، ومؤشر الأداء المصرفي والمخاطرة المصرفية منفردة أنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لحوكمة البنوك على الأداء والمخاطرة، أي هناك تأثير إيجابي لجميع آليات حوكمة البنوك على الأداء والمخاطرة المصرفية في البنوك عينة الدراسة.

¹ Hasan Mukhibad et al, **Corporate governance mechanism and risk disclosure by Islamic banks in Indonesia**, Journal of Banks and Bank Systems, Vol 15, No 01, LLC "CPC" Business Perspectives" Hryhorii Skovoroda lane, Ukraine, 2020.

² حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسن راضي، **حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة**، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

دراسة (Boussaada, 2012)¹

L impacte de la Gouvernance Bancaire de la Relation Bancaire sur le Risque Credit: Cas des Banques Tunisiennes

قامت الأطروحة بقياس أثر الآليات الداخلية لحوكمة البنوك على إدارة مخاطر الائتمان في النظام المصرفي التونسي، حيث أجريت الدراسة على 10 بنوك تونسية خلال الفترة الممتدة ما بين (1998-2009) وذلك من أجل الكشف على مدى تأثير تركيز الملكية وخصائص مجلس الإدارة على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك عينة الدراسة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن آليات الحوكمة الداخلية لها دور رقابي مهم، كما أنها تعمل على ضمان الإدارة السليمة للبنوك وساهمت بشكل مباشر في إدارة مخاطر الائتمان من خلال دراسة طلبات القروض الممنوحة من قبل البنوك التونسية للعملاء من مؤسسات وأفراد، وبينت الدراسة أيضا مدى تأثير المعلومات المادية والغير مادية على مخاطر الائتمان، كما خلصت الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها أن ليوثة البنوك مع بعض كبار العملاء خاصة في القروض الممنوحة الطويلة الأجل لها أثر كبير على تخلف السداد في القروض الممنوحة في البنوك.

دراسة (Salhi & Boujelbene, 2012)²

Effect of the Internal Banking Mechanisms of Governance on the Risk-taking by the Tunisian Banks

قامت هذه الدراسة ببحث تجريبي يهدف بقياس أثر آليات الحوكمة الداخلية (هيكل الملكية ومجلس الإدارة) على المخاطر المصرفية في البنوك التونسية، تمثلت عينة الدراسة في 10 بنوك للفترة الممتدة من 2002 إلى 2009 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data. حيث تم تحديد متغيرات هيكل المملكية بنسبة ملكية أكبر مساهم، نسبة ملكية المؤسسات، نسبة الملكية الأجنبية، نسبة ملكية الدولة، أما متغيرات مجلس الإدارة فتمثلت في: حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة. وتم قياس المخاطر المصرفية بمخاطر الائتمان والتي تمثلت في: الانحراف المعياري لنسبة العائد على الأصول EROA، الانحراف المعياري لنسبة العائد على عوائد الأسهم EROE، ونسبة مخصصات الديون على إجمالي الائتمان. كما تم إضافة حجم البنك كمتغير ضابط في نموذج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن حجم مجلس الإدارة واستقلالية مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة ونسبة ملكية المؤسسات ونسبة الملكية الأجنبية من أهم المؤشرات التي كان لها أثر موجب على المخاطر المصرفية (مخاطر الائتمان). كما أظهر نتائج الدراسة أن نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة ونسبة ملكية الدولة ونسبة ملكية أكبر مساهم وحجم البنك كان لهم تأثير ضعيف على المخاطر المصرفية في البنوك التونسية.

¹ Rim boussaada, **L impacte de la Gouvernance Bancaire de la Relation Bancaire sur le Risque Credit: Cas des Banques Tunisiennes**, TESE Doctorat es Science Economiques, Universte Montesquieu- Bordeaux , Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Societe, Universite de Tunis, 2012.

² Bassem Salhi& Younes Boujelbene, **Effect of the Internal Banking Mechanisms of Governance on the Risk-taking by the Tunisian Banks**, International Journal of Economics, Finance and Management, VOL. 01, NO. 01, All rights reserved, 2012.

دراسة (Rachdi et al, 2013)¹

Banking Governance and Risk: The Case of Tunisian Conventional Banks

عملت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الواقع التزام البنوك بمقررات بازل 02 (الركائز الثلاثة) باعتبارها ركائز ذات أهمية بالغة في الكشف عن المخاطر عن طريق تعزيز السوق بمبدأ الإفصاح والشفافية عن المعلومات بهدف تحقيق قواعد وممارسات الحوكمة في البنوك. حيث حاولت الدراسة تقييم هيكل مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ونسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة) ومدى ارتباطه بالمخاطر (مخاطر الائتمان، ومؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-scor) في البنوك التونسية (11 بنك تقليدي) للفترة الممتدة من 2001 إلى 2011، حيث تم الحصول على البيانات من بنك scoup.

خلصت الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة الصغير وازدواجية رئيس مجلس الإدارة لهما أثر إيجابي ومباشر على تعزيز الاستقرار المالي للبنوك Z-scor، لكن ليس لهما أثر كبير على مخاطر الائتمان. كما أن المدراء المستقلين في مجلس الإدارة لهم تأثير سلبي على الاستقرار المالي للبنوك Z-scor، ولا يؤثران بشكل كبير على مخاطر الائتمان في البنوك عينة الدراسة. وعليه، أوصت الدراسة بزيادة تعزيز مبادئ وآليات الحوكمة في البنوك بهدف تحقيق المزيد من الإفصاح والشفافية عن المخاطر في البنوك التونسية.

دراسة (Bousaada & Labaronne, 2015)²

Gouvernance bancaire et risque de crédit : cas des banques tunisiennes

بحثت هذه الدراسة بمنهج تجريبي في أثر الآليات الداخلية للحوكمة على مخاطر الائتمان في 10 بنوك تونسية مدرجة في بورصة تونس خلال الفترة الممتدة من 1998 إلى 2009 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك وموقع بورصة تونس ومجلس الأسواق المالية والبنك المركزي التونسي، حيث تم اختيار بدأ السلسلة الزمنية للدراسة بسنة 1998 قصدياً لأن هذه السنة عرف اعتماد نظام المحاسبة الجديد، كما عرفت إصلاحات الاقتصاد الوطني بتوصيات من صندوق النقد الدولي وبمساعدة مالية من البنك العالمي والاتحاد الأوروبي. تم قياس الحوكمة بتركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، نسبة المدراء الأجانب في مجلس الإدارة، نسبة المدراء الممثلين للدولة في مجلس الإدارة. كما ضم نموذج الدراسة حجم البنك ورأس مال البنك كمتغيرات ضابطة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه كلما ارتفع حجم مجلس الإدارة قلت مخاطر الائتمان، وعلى النقيض، نسبة المدراء الممثلين للدولة له أثر سلبي على مخاطر الائتمان، وبينت النتائج كذلك أن تركيز الملكية ونسبة المدراء المستقلين لهم أثر إيجابي على مخاطر الائتمان، فيما أن نسبة المدراء غير مستقلين ونسبة المدراء الأجانب ليس لهم أي تأثير على مخاطر الائتمان.

¹ Housseem Rachdi et al, **Banking Governance and Risk: The Case of Tunisian Conventional Banks**, REVIEW OF ECONOMIC PERSPECTIVES, VOL. 13, No. 04, NÁRODOHOSPODÁRSKÝ OBZOR, 2013.

² Rim Bousaada & Daniel Labaronne, **Gouvernance bancaire et risque de crédit : cas des banques tunisiennes**, La Revue du financier, Vol. 37, No. 211, 2015.

دراسة (Lassoued et al, 2015)¹

THE IMPACT OF STATE AND FOREIGN OWNERSHIP ON BANKING RISK:
EVIDENCE FROM THE MENA COUNTRIES

قامت هذه الدراسة بقياس أثر هيكل الملكية (ملكية الدولة والملكية الأجنبية) على المخاطر المصرفية في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA مجموعة من البنوك التجارية (171 بنك) خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2012 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من قاعدة بيانات BankScope. تم قياس المخاطر المصرفية بمؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-scor، وتم قياس هيكل الملكية بنسبة مجموع الأسهم المملوكة للدولة ونسبة الأسهم الأجنبية في البنوك، كما تم إضافة حجم البنك، الرافعة التشغيلية، الكفاءة، قرض الايداع، مؤشر التنوع، النمو الاقتصادي، التضخم، التأمين على الودائع كمتغيرات ضابطة. أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما كانت ملكية الدولة مرتفعة كلما زادت المخاطر المصرفية، وكلما كانت الملكية الأجنبية مرتفعة قلت المخاطر المصرفية، كما بينت النتائج أن كل من الرافعة التشغيلية، الكفاءة، قرض الايداع، مؤشر التنوع، النمو الاقتصادي كان لهم تأثير إيجابي على المخاطر المصرفية، فيما كان هناك تأثير سلبي لحجم البنك، التضخم والتأمين على الودائع على المخاطر المصرفية.

دراسة (Mezgni, 2015)²

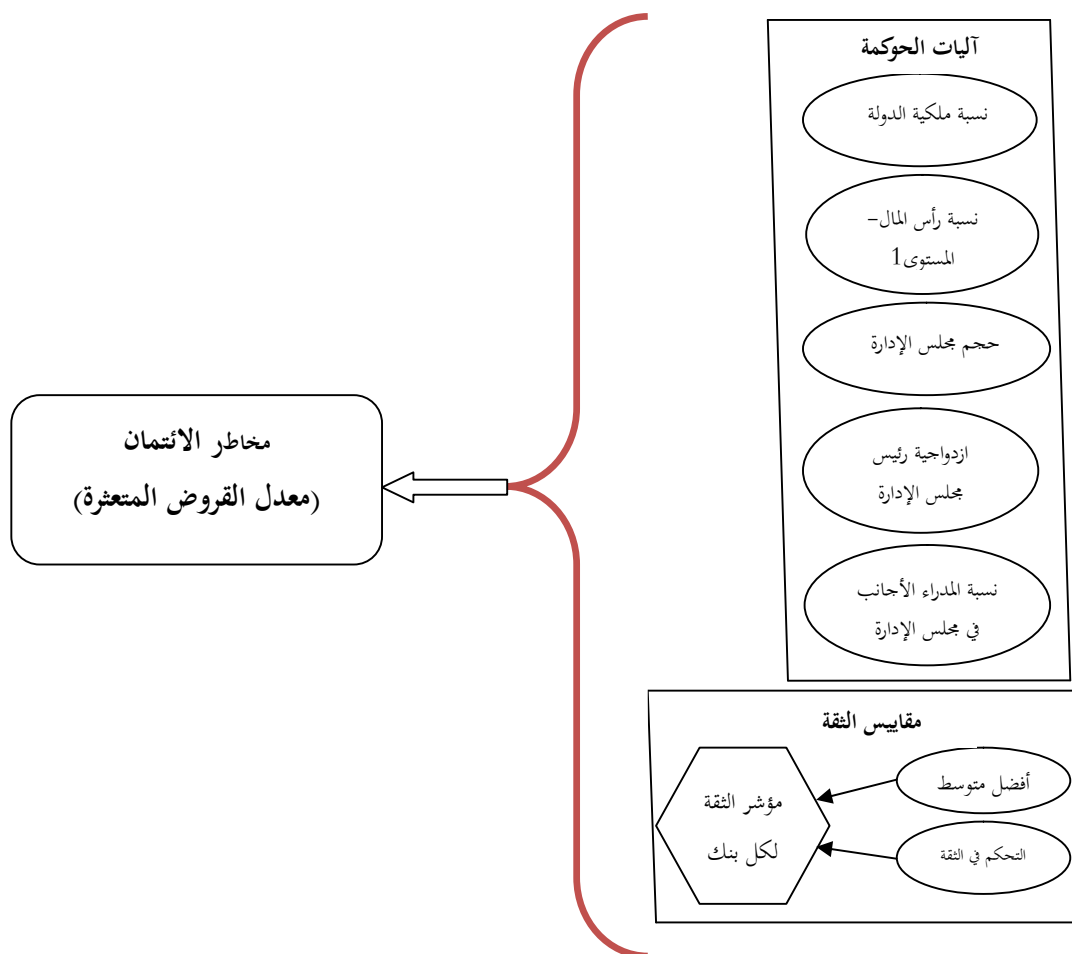
Gouvernance et excès de confiance comme déterminants de prise de risque de crédit au sein
des banques tunisiennes

قامت هذه الدراسة باستكشاف الحوكمة والثقة في البنوك كمحددات لإدارة مخاطر الائتمان في البنوك التونسية، حيث شملت الدراسة 11 بنك تونسي خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011. بهدف تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على البيانات الأولية من خلال تصميم استمارة لقياس متغير الثقة في البنوك من وجهة نظر المدراء، وتم الاعتماد على البيانات الثانوية لقياس متغيري الحوكمة ومخاطر الائتمان والمتغيرات الضابطة (حجم البنك والربحية). حيث قامت الباحثة بوضع نموذج أولي يوضح العلاقة بين آليات الحوكمة ومخاطر الائتمان، ثم انتقلت إلى نموذج نهائي يضيف إلى النموذج الأولي متغير الثقة وفق الشكل التالي:

¹ Naima Lassoued et al, **The Impact Of State And Foreign Ownership On Banking Risk: Evidence From The Mena Countries**, Research in International Business and Finance, Vol 36, No 38, Elsevier, 2015.

² Naoel Mezgni, **Gouvernance et excès de confiance comme déterminants de prise de risque de crédit au sein des banques tunisiennes**, Docteur de l'université de Bordeaux et de l'Université de Sfax faculté des sciences économiques et de gestion, Bordeaux, France, Non publié, 2015.

الشكل (3-10): نموذج آليات الحوكمة والثقة كمحددات لمخاطر الائتمان وفق دراسة (Mezgani, 2015)



Source: Naoel Mezgani, Gouvernance et excès de confiance comme déterminants de prise de risque de crédit au sein des banques tunisiennes, Docteur de l'université de Bordeaux et de l'Université de Sfax faculté des sciences économiques et de gestion, Bordeaux, France, Non publié, 2015, p 112.

أظهر نتائج الانحدار اللوجستي التي قام بها الباحثة، أن لآليات الحوكمة أثر إيجابي على الحد من مخاطر الائتمان لكن بدرجات متفاوتة من آلية إلى أخرى، كما أن متغيري حجم البنك والربحية يلعبان دورا مهما في تحسين العلاقة بين آليات الحوكمة ومخاطر الائتمان بشكل إيجابي. كما أكدت نتائج الدراسة أن الثقة المفرطة في سياسة الائتمان غير عقلانية تتطور مع الوقت (أي تزداد الثقة في الزمان) وهذا ما يؤثر سلبا على التحكم في مخاطر الائتمان في البنوك.

دراسة (Hammami& Boubaker, 2015)¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر هيكل الملكية على المخاطر المصرفية في عشرة دول بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA بالإضافة إلى تركيا خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2010 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي

¹ Yosra Hammami& Adel Boubaker, Ownership Structure and Bank Risk-Taking: Empirical Evidence from the Middle East and North Africa, International Business Research; Vol. 08, No. 05, Published by Canadian Center of Science and Education, 2015.

تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك. تم قياس المخاطر المصرفية بمؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-SCOR، ومخاطر الأصول (الانحراف المعياري لحقوق الملكية والعائد، الانحراف المعياري للعائد على الأصول)، ومخاطر الائتمان. وتم قياس هيكل الملكية بنسبة الملاك التي لا تقل ملكيتهم عن 10 بالمائة، نسبة الملاك التي لا تقل ملكيتهم عن 25 بالمائة، الملاك التي لا تقل ملكيتهم عن 50 بالمائة، نسبة ملكية الدولة، نسبة الملكية الأجنبية، نسبة الملكية المحلية (للمساهمين)، نسبة الملكية التي يحتفظ بها المدراء، نسبة ملكية المدراء، نسبة الملكية العائلية، نسبة ملكية المستثمرين المؤسسين. كما تم إضافة حجم البنك، إدراج البنك في البورصة، عمر البنك، مؤشر حماية المساهمين الأقلية، النمو الاقتصادي، طبيعة النظام المصرفي، متغير الأزمة المالية ومتغير انضمام الدولة لدول مجلس التعاون الخليجي كمتغيرات ضابطة. أظهرت نتائج الدراسة البنوك الأجنبية أكثر عرضة للمخاطر مقارنة بالبنوك المحلية، والبنوك المملوكة للدولة أكثر استقراراً، وبينت النتائج أن نسبة الملكية العائلية لها أثر إيجابي على مخاطر الائتمان، فيما كان هناك تأثير سلبي لنسبة الملكية العائلية على المخاطر في البنوك المدرجة، وبشكل عام يؤثر هيكل الملكية على المخاطر المصرفية من خلال هوية البنك إذا كان مدرج في البورصة أو لا.

دراسة (بن مخلوف، 2016)¹

آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر

قامت هذه الدراسة بالبحث في أهم آليات الحوكمة الداعمة لإدارة المخاطر من أجل تحقيق الاستقرار المالي، وتمثلت هذه الآليات في: مجلس الإدارة (عدد أعضاء مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة)، معدل كفاية رأس المال، تركيز الملكية. تمت الدراسة على مستوى البنوك الجزائرية، حيث شملت 5 بنوك تجارية مختلفة (بنك عمومي BNA، بنك مختلط، بنك خاص جزائري، بنك خاص برؤوس أموال عربية، بنك خاص برؤوس أموال أجنبية) خلال الفترة 2007 إلى 2014.

انقسمت الدراسة إلى شقين، الشق الأول تم فيه تحليل آليات الحوكمة وفق الأطر النظرية والقانونية المعمول بها في النظام المصرفي الجزائري. وتم تحليل أهم المؤشرات المالية للبنوك عينة الدراسة، والتي تمثلت هذه المؤشرات في: الأداء وتم قياسه بالعائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول؛ الربحية وتم قياسها بتطور معدل منفعة الأصول؛ المخاطر وتم قياسها بتطور مؤشر الرفع المالي. أما الشق الثاني، فتم فيه قياس المخاطر الكلية ودرجة أمان القطاع المصرفي الجزائري من خلال البنوك عينة الدراسة، حيث تم استخدام مؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-SCOR. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن البنوك العمومية أقل استقراراً وأماناً عن البنوك الخاصة، وهي قريبة جداً من التعثر المصرفي، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى حجم القروض المتعثرة وضعف إدارة المخاطر. كما بينت الدراسة ضعف النظام الرقابي نتيجة ضعف فعالية آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية.

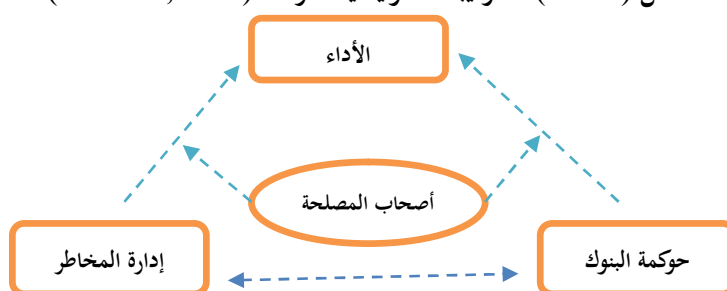
¹ أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر''، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، غير منشورة.

دراسة (Elbahar, 2016)¹

Corporate Governance, Risk Management and Bank Performance in the GCC Banking Sector

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل تجريبي حول العلاقة بين الحوكمة، إدارة المخاطر المصرفية وأداء البنوك في القطاع المصرفي بدول الخليج العربي، حيث تمثلت عينة الدراسة في 90 بنك (30 بنك إسلامي، 60 بنك تقليدي) خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى غاية 2012 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من Bankscope والتقارير السنوية للبنوك، وهذه الفترة عرفت حدوث الأزمة المالية الأخيرة. ويهدف تحقيق أهداف الدراسة انطلق الباحث من نموذج أولى يوضح فيه العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب الشكل التالي:

الشكل (3-11): التركيبات الرئيسية لدراسة (Elbahar, 2016)



Source: Ehab Ragab Elbahar, Corporate Governance, Risk Management and Bank Performance in the GCC Banking Sector, A thesis submitted to Plymouth University for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Business, School of Management, Plymouth University, UK, Non publié, 2016, p 21.

تم قياس متغير حوكمة البنوك بحجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، نسبة النساء في مجلس الإدارة، مدة بقاء رئيس مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، لجنة الائتمان والاستثمار، نسبة رأس المال، نسبة القروض إلى الودائع ولجنة المخاطر. وتم قياس متغير إدارة المخاطر بنسبة القروض المتعثرة، مخاطر رأس المال، مخاطر الائتمان، نسبة كفاية رأس المال ومخاطر السيولة. وتم قياس متغير الأداء بطريقة العائد على الأصول ROA وطريقة العائد على حق الملكية ROE. كما تم إضافة نوع البنك، حجم البنك، نسبة ملكية الدولة ومتغير الأزمة المالية العالمية كمتغيرات ضابطة.

أظهرت نتائج الدراسة في النموذج (1) الذي يختبر العلاقة بين الحوكمة والأداء أن حجم مجلس الإدارة ونسبة النساء في مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة ولجنة التدقيق لهم أثر ضعيف على الأداء وحجم البنك كان له تأثير إيجابي وقوي على الأداء، أما نتائج النموذج (2) الذي يختبر العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء فبينت أن نسبة القروض المتعثرة ومخاطر رأس المال ومخاطر السيولة ومخاطر الائتمان كان لها تأثير ضعيف على الأداء، فيما كان تأثير نسبة كفاية رأس المال إيجابي على الأداء. وأظهرت نتائج النموذج (3) الذي يختبر العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والأداء أن متغير نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة كان له ارتباط

¹ Ehab Ragab Elbahar, Corporate Governance, Risk Management and Bank Performance in the GCC Banking Sector, A thesis submitted to Plymouth University for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Business, School of Management, Plymouth University, UK, Non publié, 2016.

قوي وسالب بالأداء، فيما أن بعض المتغيرات الأخرى لم تكن مهمة في النموذج كنسبة النساء في مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة ونسبة القروض إلى الودائع ونسبة القروض المتعثرة ومخاطر رأس المال ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، كما أظهرت نتائج النموذج (4) الذي يختبر العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر أن نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة ومدة بقاء رئيس مجلس الإدارة لهم تأثير ضعيف على إدارة المخاطر، وحجم مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة ولجنة المخاطر ونسبة النساء في مجلس الإدارة فكان لهم تأثير سلبي على إدارة المخاطر.

دراسة (El-Masry et al, 2016)¹

CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT IN GCC BANKS

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية في دول الخليج العربي، حيث شملت الدراسة 90 بنك من أصل 102 بنك خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى غاية 2012، وهذه الفترة شهدت حدوث الأزمة المالية الأخيرة. تمثلت متغيرات الحوكمة في: حجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، خبرة رئيس مجلس الإدارة، التنوع بين الجنسين، ملكية الدولة. أما متغيرات إدارة المخاطر فهي: نسبة القروض غير منتظمة ونسبة كفاية رأس المال. كما تم إضافة حجم البنك، نوع البنك، الأزمة المالية العالمية والربحية كمتغيرات ضابطة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن حجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة كان تأثيرهم ضعيف على إدارة المخاطر المصرفية، فيما كان هناك تأثير إيجابي لملكية الدولة على إدارة المخاطر.

دراسة (Mollah et al, 2017)²

Governance, Risk-taking, and Performance of Islamic Banks

بحثت هذه الدراسة في أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر وأداء البنوك في 52 بنك إسلامي و104 بنك تقليدي من أصل 169 بنك ككل للفترة الممتدة من 2005 إلى 2013 في 14 دولة تم اختيارها بطريقة قصدية وذلك على أساس أن يكون في البلد المختار فيه بنوك تقليدية وبنوك إسلامية، وأن تكون فيها أربع بنوك إسلامية على الأقل، وأن تكون البنوك المختارة تتوفر على بيانات ثلاث سنوات على الأقل، وهذه البيانات تم تجميعها من Bankscope والتقارير السنوية للبنوك.

وضع نموذج الدراسة بهدف اختبار فرضيتين أساسيتين هما: H_1 تختبر العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، H_2 تختبر العلاقة بين الحوكمة وأداء البنوك، حيث تم قياس آليات الحوكمة من خلال: حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، نسبة الإناث في مجلس الإدارة، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، نسبة الحضور في اجتماعات مجلس الإدارة، عدد لجان مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، أدوار رئيس مجلس الإدارة، جهة تعيين المدراء التنفيذيين، مؤهلات المدراء، خبرة المدراء وعدد السنوات في منصب مجلس الإدارة، أما متغير إدارة المخاطر فتم قياسه بمؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-score وتم قياس الأداء بالعائد على الموجودات ROA، كما ضم نموذج الدراسة نوعين من المتغيرات الضابطة وهي: المتغيرات الضابطة الخاصة بالبنك وهي: حجم

¹ Ahmed A. El-Masry et al, **CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT IN GCC BANKS**, Corporate Ownership and Control Journal, VOL. 13, NO. 03, ACADEMIC INVESTIGATIONS& CONCEPTS, 2016.

² Sabur Mollah et al, **The Governance, Risk-taking, and Performance of Islamic Banks**, Journal of Financial Services Research, Forthcoming, Vol. 51, No. 02, Cardiff University, United kingdom, 2017.

الأصول (حجم البنك)، رأس المال من المستوى 1، الإنحراف المعياري للعائد على الموجودات، مجموع العائدات على القروض وتركز الملكية، والمتغيرات الضابطة الخاصة بالاقتصاد الكلي وهي: النمو الاقتصادي GDP، نسبة السكان المسلمين في البلد، المؤشر الإسلامي في البلد، التضخم، التأمين على الودائع، طبيعة النظام القانوني ونوع البنك.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الالتزام بقواعد وآليات الحوكمة يجد من المخاطر المصرفية ويحسن الأداء بشكل إيجابي، كما بينت النتائج أن ممارسات الحوكمة التي تحكمها الشريعة الإسلامية في البنوك الإسلامية تساهم في بشكل إيجابي في تحمل المخاطر المصرفية بدرجة أعلى وتحقيق أداء جيد، كما أنها تحافظ على الرسمة بنحو أفضل مقارنة بالبنوك التقليدية. لذا أوصت الدراسة بزيادة تعزيز دور الهيئة الشرعية في البنوك.

دراسة (Elamer et al, 2017)¹

Islamic Governance, National Governance, and Bank Risk Management and Disclosure in MENA Countries

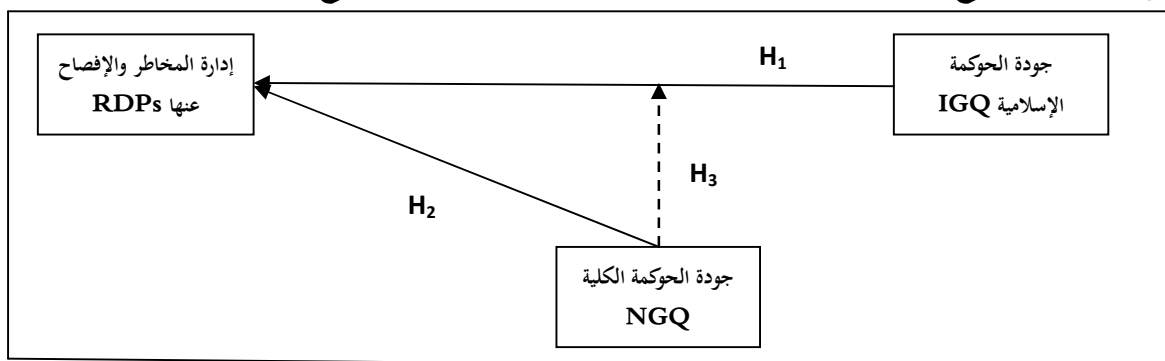
قامت هذه الدراسة بقياس أثر الحوكمة الإسلامية والحوكمة الكلية* على إدارة المخاطر والإفصاح في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA في 11 دولة خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2013، وهذه الفترة شهدت حدوث الأزمة المالية الأخيرة (2009/2008). تم قياس إدارة المخاطر والإفصاح بسلم يحتوي على 96 بند يمثل مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر رأس المال، مخاطر العمليات، المخاطر الاستراتيجية، وكل نوع من المخاطر يحتوي على بنود تعطي لها القيم 1 أو 0 حسب سلم تنقيط**. وتم قياس الحوكمة الإسلامية بوجود هيئة المجلس الشرعية، الكشف عن تقارير المجلس الشرعية، عدد أعضاء المجلس الشرعية، عدد الاجتماعات مجلس الشرعية، خبرة أعضاء المجلس الشرعية، عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الشرعية، الكشف عن التعويضات (هذه السبع مؤشرات مجلس الرقابة الشرعية يتم إعطاؤها قيم تتراوح ما بين 0% و100%). وتم قياس الحوكمة الوطنية بمؤشرات البنك العالمي المتمثلة في: الاستقرار السياسي، سيادة القانون، الفساد، فعالية الحكومة، جودة التشريعات، المشاركة والمساءلة. وتم إضافة متغيرات حجم مجلس الإدارة، نسبة الإناث في مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، حجم البنك، الأداء، السيولة، كفاءة العمليات الإدارية، نسبة كفاية رأس المال، التضخم، النمو الاقتصادي كمتغيرات ضابطة.

¹ Ahmed A. Elamer et al, **Islamic Governance, National Governance, and Bank Risk Management and Disclosure in MENA Countries**, journal Business & Society, VOL. 01, NO. 42, SAGE Pub, 2017.

* الحوكمة الإسلامية هي الحوكمة الشرعية وفق تعاليم الشريعة، والحوكمة الكلية تعرف بالحكم الراشد وهي الحوكمة على المستوى الكلي.

** للمزيد أنظر الصفحات: 33-34-35.

الشكل (3-12): نموذج الحوكمة الإسلامية والحوكمة الوطنية وإدارة المخاطر والإفصاح وفق (Elamer et al, 2017)



Source: Ahmed A. Elamer et al, **Islamic Governance, National Governance, and Bank Risk Management and Disclosure in MENA Countries**, journal Business & Society, VOL. 01, NO. 42, SAGE Pub, 2017, p 08.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر والإفصاح في البنوك الإسلامية تتأثر إيجاباً بالحوكمة الإسلامية، والحوكمة الكلية لها تأثير إيجابي على إدارة المخاطر والإفصاح في البنوك، كما أن الحوكمة الكلية لها تأثير إيجابي على إدارة المخاطر والإفصاح في البنوك بوجود الحوكمة الإسلامية كمتغير وسيط في البنوك. كما بينت النتائج أن حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل إيجابي على مخاطر الاعسار ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، وعلى عكس ذلك، لا تؤثر مؤهلات مجلس الإدارة على مخاطر الإعسار ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، كما بينت النتائج أن ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ونسبة الإناث في مجلس الإدارة تؤثر بشكل سلبي على مخاطر الإعسار والسيولة في حين أنهما يؤثران بشكل إيجابي على مخاطر الائتمان، وهذه النتائج تدعم فكرة أن خصائص مجلس الإدارة تعزز من فعالية التحكم في المخاطر المصرفية.

دراسة (Abobakr & Elgiziry, 2017)¹

The Relationship Between Board of Directors' Characteristics and Bank Risk-Taking: Evidence from Egyptian Banking Sector

قامت هذه الدراسة بالبحث في أكثر آليات الحوكمة فعالية في البنوك وهو مجلس الإدارة باعتباره أعلى هيئة إشرافية ومدى أثره على المخاطر المصرفية في 27 بنك مصري من أصل 30 تم اختيارها بطريقة قصدية سواء كانت بنوك وطنية، عربية أو أجنبية بشرط أن تكون خاضعة للبنك المركزي المصري وأن تكون لهذه البنوك البيانات المالية لمدة ثلاث سنوات على الأقل في KOMPASS EGYPT خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2011 وهي الفترة التي عرفت حدوث الأزمة المالية العالمية الأخيرة. تم قياس متغير مجلس الإدارة بخصائصه المتمثلة في: حجم مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة الإناث في مجلس الإدارة، مؤهلات مجلس الإدارة، أما المخاطر المصرفية فتم قياسها بالإعسار المصرفي (مؤشر الاستقرار المالي للبنوك (Z-SCOR)، مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، كما تم إضافة متغيرات ضابطة إلى نموذج

¹ Mohamed Galal Abobakr & Khairy Elgiziry, **The Relationship Between Board of Directors' Characteristics and Bank Risk-Taking: Evidence from Egyptian Banking Sector**, Journal of Finance and Accounting, VOL. 05, NO. 01, science publishing group, 2017.

الدراسة وهي: حجم البنك، حجم الديون وامتغير الأزمة المالية العالمية. حيث خلصت الدراسة بشكل عام إلى وجود أثر إيجابي لآليات الحوكمة على المخاطر المصرفية.

دراسة (Elamer, 2017)¹

Empirical essays on risk disclosures, multilevel governance, credit ratings, and bank value: evidence from MENA banks

قامت هذه الدراسة بالبحث بشكل تجريبي في العلاقة بين مستويات الحوكمة*، التصنيفات الائتمانية، قيمة البنك وإدارة المخاطر المصرفية والإفصاح عنها في 14 دولة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2013 باستعمال بيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك، قاعدة بيانات BankSkope، البنك العالمي وصندوق النقد الدولي. حيث بحثت الدراسة في أربع علاقات أساسية وكل علاقة مثلت بنموذج:

النموذج الأول: بحث هذا النموذج في أثر الحوكمة المتعددة المستويات (الحوكمة الإسلامية**، حوكمة البنوك، والحوكمة الكلية) على الإفصاح عن المخاطر المصرفية. حيث تم قياس الحوكمة الإسلامية من خلال مجلس الرقابة الشرعية وذلك بناء مؤشر يتكون من سبع بنود هي: وجود مجلس هيئة الرقابة الشرعية، الكشف عن عدد أعضاء مجلس هيئة الرقابة الشرعية، الكشف عن تقارير مجلس هيئة الرقابة الشرعية، عدد اجتماعات مجلس هيئة الرقابة الشرعية، الكشف عن عدد أعضاء المدراء المستقلين في مجلس هيئة الرقابة الشرعية، الكشف عن تجارب البنك، الكشف عن الرسوم المفصح عنها. وتم قياس حوكمة البنوك بهيكل الملكية (نسبة ملكية الدولة ونسبة ملكية العائلات) ومجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة واستقلالية مجلس الإدارة). وتم قياس الحوكمة الكلية بمؤشري الاستقرار السياسي ومراقبة الفساد. كما شمل النموذج متغيرات ضابطة تمثلت في: حجم البنك، الأداء، السيولة، الكفاءة، نسبة كفاية رأس المال، الإفصاح عن عدد صفحات التقرير السنوي للبنك، التضخم ومعدل النمو الاقتصادي. وتمثلت أهم نتائج هذا النموذج في: مجلس هيئة الرقابة الشرعية له ارتباط إيجابي بالإفصاح عن المخاطر المصرفية، كما بينت النتائج أن هيكل الملكية (نسبة ملكية الدولة ونسبة ملكية العائلات) وجميع خصائص مجلس الإدارة لهم أثر إيجابي على الإفصاح المخاطر ما عدا ازدواجية مجلس الإدارة الذي كان له تأثيره سلبي. أما على المستوى الكلي فكان هناك تأثير إيجابي للمراقبة الفساد على الإفصاح عن المخاطر، فيما كان هناك تأثير سلبي للاستقرار السياسي على الإفصاح عن المخاطر.

النموذج الثاني: اختبر هذا النموذج أثر جودة الحوكمة الإسلامية على إدارة المخاطر وممارسات الإفصاح عنها بوجود جودة الحوكمة الكلية كمتغير معدل في البنوك عينة الدراسة. حيث تم قياس الحوكمة الكلية بالمؤشرات الستة التي وضعها البنك العالمي خلال فترة الزمنية للدراسة، وتم قياس الحوكمة الإسلامية من خلال مؤشر يضم سبع بنود (كما هو موضح في النموذج الأول)، وتم قياس هيكل مجلس الإدارة بحجم مجلس الإدارة والتنوع بين الجنسين ونسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، وتم قياس إدارة

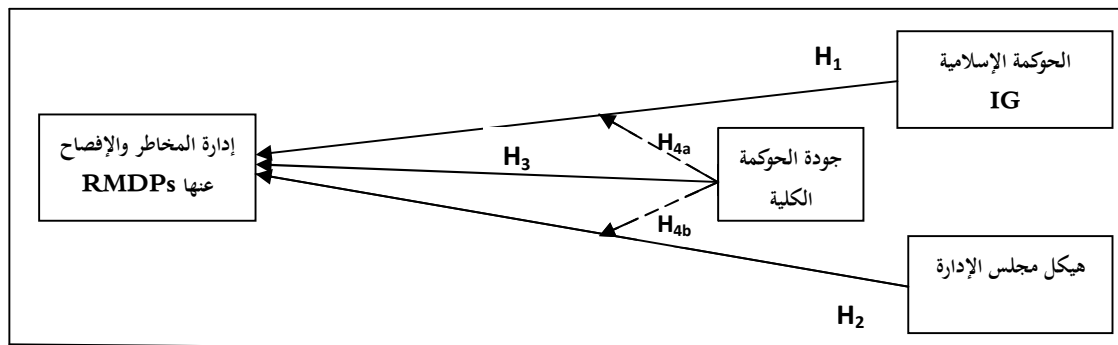
¹ Ahmed A. Elamer, **Empirical essays on risk disclosures, multilevel governance, credit ratings, and bank value: evidence from MENA banks**, Doctoral thesis, University of Huddersfield Repository, UK, 2017.

* مستويات الحوكمة في هذه الدراسة هي: الحوكمة الإسلامية، حوكمة البنوك، والحوكمة الكلية.

** الحوكمة الإسلامية وهي الحوكمة المطبقة في البنوك الإسلامية فقط والتي تعتمد على تعاليم الشريعة الإسلامية وأهم آلياتها مجلس هيئة الرقابة الشرعية.

المخاطر وممارسات الإفصاح عن المخاطر وفق سلم موضوع على أساس إدارة المخاطر المرجحة (موضحة في الملحق 1 و2)*، كما ضم النموذج متغيرات ضابطة وهي نفسها المستخدمة في النموذج الأول. والشكل التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

الشكل (3-13): الحوكمة الإسلامية والحوكمة الكلية وإدارة المخاطر والإفصاح عنها وفق (Elamer, 2017)

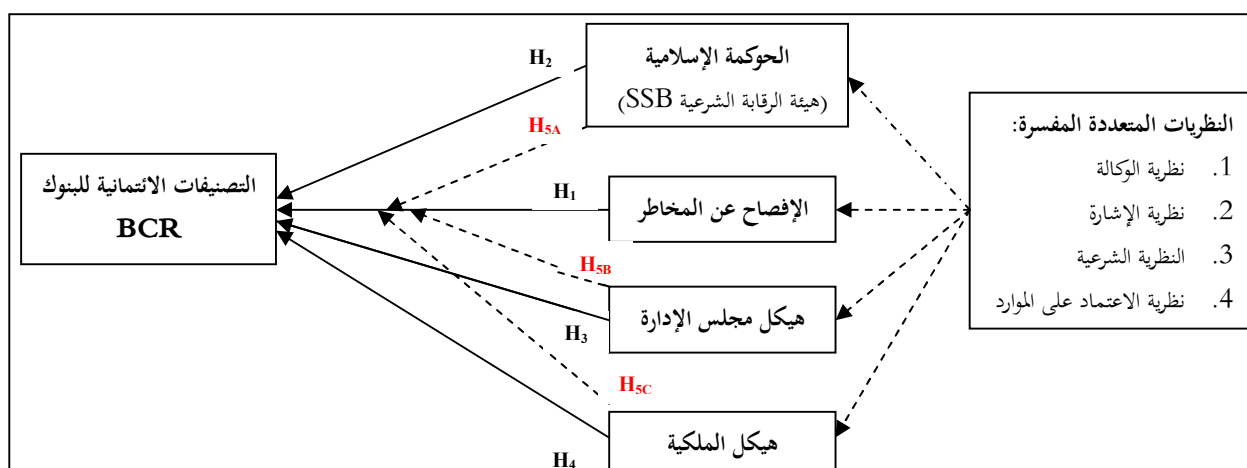


Source: Ahmed A. Elamer, Empirical essays on risk disclosures, multilevel governance, credit ratings, and bank value: evidence from MENA banks, Doctoral thesis, University of Huddersfield Repository, UK, 2017, p 117.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة الإسلامية والحوكمة الكلية لها أثر إيجابي على إدارة المخاطر والإفصاح عنها، وهناك تأثير إيجابي لحجم مجلس الإدارة ونسبة المدار المستقلين في مجلس الإدارة على إدارة المخاطر والإفصاح عنها. كما أنه هناك أثر إيجابي للحوكمة الإسلامية على إدارة المخاطر والإفصاح عنها بوجود جودة الحوكمة الكلية كمتغير وسيط.

النموذج الثالث: اختبر هذا النموذج أهمية المعلوماتية في الإفصاح عن المخاطر المصرفية وأثرها على التصنيفات الائتمانية للبنوك عينة الدراسة بوجود هياكل الحوكمة (الحوكمة الإسلامية، هيكل مجلس الإدارة وهيكل الملكية) كمتغيرات معدلة. وتوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-14): الإفصاح عن المخاطر ومستويات الحوكمة المتعددة وقيمة البنك وفق (Elamer, 2017)



Source: Ahmed A. Elamer, Empirical essays on risk disclosures, multilevel governance, credit ratings, and bank value: evidence from MENA banks, Doctoral thesis, University of Huddersfield Repository, UK, 2017, p 182.

* أنظر الصفحات من: 357 إلى 363.

تصنيفات المخاطر الائتمانية تم قياسها وفق التصنيفات الافتراضية المشفرة الطويلة المدى وفق تصنيف Fitch، وتم قياس الإفصاح عن المخاطر المصرفية بمؤشري الكشف عن المخاطر ومجموع نقاط الإفصاح (أنظر الملحق 1 و2). وتم قياس الحوكمة الإسلامية بمجلس الهيئة الرقابة الشرعية (كما هو موضح في النموذج الأول)، وتم قياس هيكل مجلس الإدارة بحجم مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة والتنوع بين الجنسين ونسبة المدراء المستقلين، وتم قياس هيكل الملكية بنسبة أكبر المساهمين ونسبة ملكية الدولة ونسبة الملكية الأجنبية، كما ضم نموذج الدراسة نفس المتغيرات الضابطة الذي اعتمدها النموذج الأول والثاني إضافة إلى متغير تصنيف البلد ومتغير الجودة التنظيمية للبلد ومتغير المساءلة وهذه المتغيرات وضعها (Kaufmann et al 2010). أظهرت النتائج أن الإفصاح عن المخاطر، هيئة الرقابة الشرعية SSB، الملكية الحكومية، حجم المجلس، التنوع بين الجنسين، المديرين غير التنفيذيين والتأثير المعدل لهياكل الحوكمة في العلاقة بين الإفصاح والتصنيفات الائتمانية له دلالة إحصائية وإيجابية على التصنيفات الائتمانية. كما بينت النتائج أن الملكية الأجنبية وازدواجية رئيس مجلس الإدارة لها أثر ذو دلالة إحصائية سلبية على التصنيفات الائتمانية، وبينت النتائج أن هيئة الرقابة الشرعية SSB، ملكية الحكومة، التنوع بين الجنسين، والمدراء المستقلين لهم أثر إيجابي على التصنيفات الائتمانية. وعلى عكس ذلك، نسبة ملكية المساهمين ليس لها أثر سلبي على التصنيفات الائتمانية. كما كان هناك تأثير إيجابي لحجم البنك والأداء والسيولة وتنوع الدخل والكفاءة ونسبة رأس المال والمساءلة والجودة التنظيمية وسيادة القانون والتضخم ومعدل النمو على التصنيفات الائتمانية للبنوك، هذا ما يتوافق مع توقعات نظرية الوكالة ونظرية الإشارة والنظرية الشرعية ونظرية الاعتماد على الموارد.

النموذج الرابع: اختبر هذا النموذج أثر الإفصاح عن المخاطر والحوكمة المتعددة المستويات (الحوكمة الإسلامية، حوكمة البنوك والحوكمة الكلية) على قيمة البنك. حيث تم قياس الحوكمة الإسلامية وفق مجلس هيئة الرقابة الشرعية (أنظر النموذج الأول)، وتم قياس حوكمة البنوك بهيكل الملكية (نسبة ملكية أكبر المساهمين، نسبة ملكية الدولة ونسبة الملكية الأجنبية) وخصائص مجلس الإدارة (حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ونسبة المديرين المستقلين في مجلس الإدارة)، وتم قياس الحوكمة الكلية بجميع المؤشرات التي وضعها البنك العالمي (عكس النموذج الأول الذي استعمل مؤشرين فقط)، وتم حساب قيمة البنك على أساس القيمة السوقية للأسهم مضافة إلى القيمة الدفترية للالتزامات مقسومة على القيمة الدفترية للأصول، كما تم ضم متغيرات ضابطة إلى النموذج تمثلت في حجم البنك، الربحية، الكفاءة، نسبة كفاية رأس المال، التضخم ومعدل النمو الاقتصادي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة الإسلامية، نسبة الملكية الأجنبية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة والحوكمة الكلية كان لهم تأثير إيجابي على قيمة البنك، فيما كان هناك تأثير سلبي لازدواجية رئيس مجلس الإدارة على قيمة البنك.

دراسة (Djebali & Zaghdoudi, 2017)¹

Bank Governance, Risk and Bank Insolvency: Evidence from Tunisian Banks

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين آليات الحوكمة المصرفية وبالتحديد الآليات الداخلية والمخاطر المصرفية والإعسار المصرفي في البنوك التونسية، حيث شملت عينة الدراسة 11 بنك من أصل أكثر من 25 بنك إلى غاية 2017 تم اختيارها بطريقة قصديه بسبب ديناميكية هذه البنوك في النشاط المصرفي التونسي، كما تعتبر بيانات هذه البنوك الأكثر استعمالا في البحوث التحريبية الأمر الذي يتيح مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، وكانت فترة الدراسة من 2006 إلى 2015 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك وقاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية.

تمثلت متغيرات البحث في آليات الحوكمة كمتغيرات مستقلة وهي: لجنة الإشراف على المخاطر، لجنة التعويضات، حجم مجلس الإدارة، عدد المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، نسبة كبار المساهمين، جودة التدقيق. والمخاطر المصرفية كمتغيرات تابعة وهي: الانحراف المعياري للعائد على الأصول ROA والإعسار المصرفي المتمثل في مؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-score. كما ضم نموذج الدراسة متغيرات ضابطة خاصة بالبنك (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، حجم البنك) ومتغيرات ضابطة خاصة بالاقتصاد الكلي (النمو الاقتصادي GDP والتضخم). أظهرت نتائج الدراسة أن لجنة الإشراف على المخاطر، لجنة التعويضات، حجم مجلس الإدارة، عدد المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، نسبة كبار المساهمين، جودة التدقيق تؤثر بشكل إيجابي على المخاطر المصرفية، ونفس ذلك على أن آليات الحوكمة تساهم في الحد من المخاطر المصرفية من خلال تأثيرها على الانحراف المعياري للعائد على الأصول، كما تؤثر بشكل إيجابي على المستوي الكلي للنظام المصرفي التونسي من خلال كبح الإعسار المصرفي.

دراسة (لعشوري، 2018)²

الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية- دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتبه في سوق

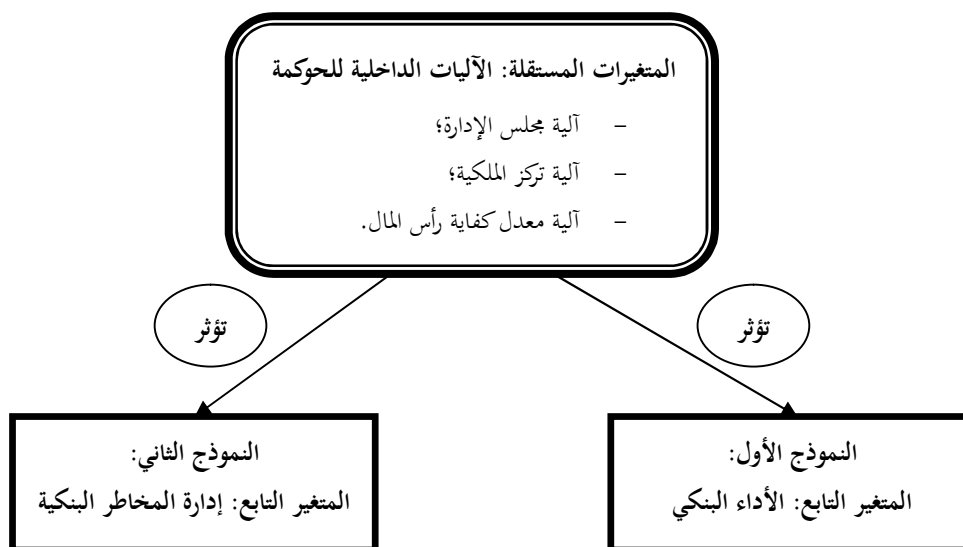
عمان المالي

سعت الدراسة إلى قياس أثر آليات الحوكمة وبالتحديد الآليات الداخلية المتمثلة في: (إستقلالية مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، معدل كفاية رأس المال، نسبة المالكين الكبار، نسبة ملكية أكبر مساهم) على الأداء وإدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي بالمملكة الأردنية، حيث شملت الدراسة عشرة بنوك خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2016 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data. تم قياس متغير الأداء بطريقة العائد على الموجودات ROA وطريقة العائد على حق الملكية ROE، أما إدارة المخاطر فتم قياسها من خلال مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان. حيث تم بناء نموذج قياسي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

¹ Nesrine Djebali & Khemais Zaghdoudi, **Bank Governance, Risk and Bank Insolvency: Evidence from Tunisian Banks**, International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol. 07, No. 02, Macrothink Institute, 2017.

² نوال لعشوري، الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية- دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتبه في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، غير منشورة.

الشكل (3-15): نموذج (لعشوري، 2018) يوضح أثر الآليات الداخلية للحكومة على الأداء وإدارة المخاطر البنكية



المصدر: نوال لعشوري، الآليات الداخلية للحكومة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية - دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتبة في سوق عمان المالي-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، غير منشورة، ص ر.

خلصت الدراسة إلى توافق شبه تام بين القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البنوك التجارية المكتتبة في سوق عمان المالي ومبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 2015. كما توصلت الدراسة القياسية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الآليات الداخلية للحكومة على أداء البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي؛ ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الآليات الداخلية للحكومة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية المكتتبة في سوق عمان المالي.

دراسة (Salhi, 2018)¹

Corporate Governance, Risk and Efficiency: Evidence from GCC Islamic Banks

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الحوكمة المصرفية (الآليات الداخلية للحكومة) على المخاطر المالية (مخاطر الإئتمان) في البنوك من خلال دراسة تجريبية على 27 بنك إسلامي في دول مجلس التعاون الإسلامي خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى غاية 2015. حيث تم قياس الحوكمة المصرفية بآلياتها الداخلية المتمثلة في: حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة المدراء الغير مستقلين في مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، وهيئة الرقابة الشرعية للبنك. أما المخاطر المالية فتمثلت في مخاطر الإئتمان. كما تم إضافة متغيرين ضابطين إلى نموذج الدراسة تمثلا في: حجم البنك وعمر البنك**. أظهرت نتائج الدراسة أن حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، هيئة الرقابة الشرعية للبنك وحجم البنك من أهم المؤشرات

¹ Bassem Salhi, **The Impact of Corporate Governance on Credit Risk in Islamic Banks among Gulf Countries: A Case Study**, Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 11, No. 02, Qassim University, Saudi Arabia, 2018.

** يقاس عمر البنك بعدد سنوات التأسيس إلى غاية سنة آخر سنة للتحليل، مثلا في هذه الدراسة يقاس من السنة التأسيس إلى غاية سنة 2015.

التي كان لها تأثير إيجابي على مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية الخليجية. وعلى عكس ذلك، كان هناك تأثير ضعيف للمدراء غير مستقلين في مجلس الإدارة والمدراء المستقلين في مجلس الإدارة وكذا عمر البنك على مخاطر الائتمان.

دراسة (Ben Zeineb & Mensi, 2018)¹

Corporate Governance, Risk and Efficiency: Evidence from GCC Islamic Banks

قامت هذه الدراسة بقياس التأثير المتزامن للحوكمة على المخاطر المصرفية والكفاءة، والعلاقة بين الكفاءة والمخاطر المصرفية في البنوك الإسلامية ب 56 بنك من دول مجلس التعاون الخليجي الإسلامي خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى غاية 2013 باستعمال البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية و Bankscope. تمثلت مؤشرات الحوكمة في: ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، حجم مجلس الشريعة، الملكية الأجنبية، ملكية المؤسسات، الملكية الخاصة. وتم قياس المخاطر المصرفية بمؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-score، وتم قياس الكفاءة باستخدام مغلف البيانات DEA. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لآليات الحوكمة على المخاطر المصرفية والكفاءة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والمخاطر المصرفية.

دراسة (Neifar & Jarboui, 2018)²

Corporate governance and operational risk voluntary disclosure: Evidence from Islamic banks

اختبرت هذه الدراسة أثر آليات الحوكمة على الافصاح عن المخاطر التشغيلية في البنوك الاسلامية، حيث شملت الدراسة 34 بنك إسلامي من أصل 65 في عشرة دول عربية وإسلامية خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى غاية 2014. تمثلت متغيرات الحوكمة في: نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، عدد اجتماعات لجنة التدقيق، هيكل الملكية، التدقيق الخارجي، هيئة الرقابة الشرعية. وتم قياس الافصاح عن المخاطر التشغيلية: بمؤشر وجود الافصاح الطوعي، مؤشر حجم الافصاح الطوعي وجود الافصاح الطوعي (كل مؤشر يحتوي على مجموعة من البنود، وهذي البنود هي التي تقيس كل نوع من المخاطر). كما تم إضافة حجم البنك، رأس مال البنك، رأس المال التنظيمي للمخاطر التشغيلية كمتغيرات ضابطة. أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية والتدقيق الخارجي أكثر آليات الحوكمة تأثيراً في زيادة الافصاح عن المخاطر التشغيلية وبجودة عالية.

دراسة (Djebali & Zaghdoudi, 2019)³

Corporate Governance in Banks and its Impact on Credit and Liquidity Risks: Case of Tunisian Banks

قامت هذه الدراسة بالبحث بمنهج تجريبي في العلاقة بين آليات الحوكمة المصرفية وبالتحديد الآليات الداخلية و إدارة المخاطر المصرفية (مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة)، وهي عبارة عن بحث تكميلي قام به الباحثان (Djebali & 2017)

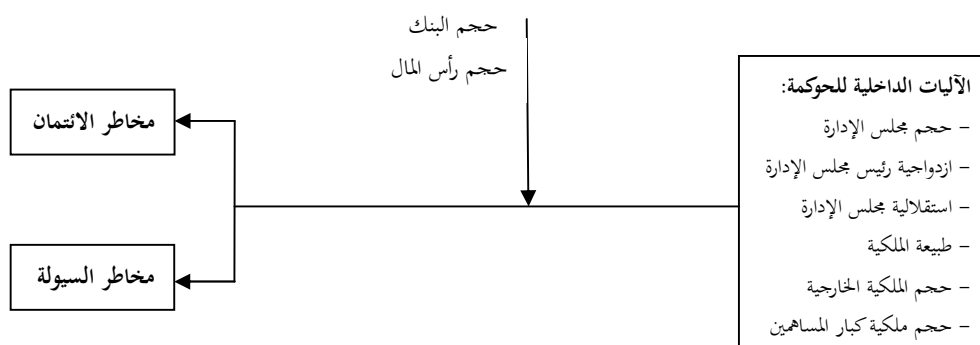
¹ Ghada BEN ZEINEB & Sami MENSI, **Corporate Governance, Risk and Efficiency: Evidence from GCC Islamic Banks**, Journal of Managerial Finance, Vol. 44 No. 05, Emerald Publishing Limited, 2018.

² Souhir Neifar & Anis Jarboui, **Corporate governance and operational risk voluntary disclosure: Evidence from Islamic banks**, Research in International Business and Finance (46), Science Direct, Elsevier, 2018.

³ Nesrine Djebali & Khemais Zaghdoudi, **Corporate Governance in Banks and its Impact on Credit and Liquidity Risks: Case of Tunisian Banks**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 07, No. 02, Macrothink Institute, 2019.

(Zaghdoudi, 2019) لكن بطريقة مختلفة نوعاً ما في تحديد المتغيرات وهذا راجع إلى التطور الزمني والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها. تمثلت عينة الدراسة في 10 بنوك تونسية فقط من أصل 29 بنك تم اختيارها بطريقة قصدية بسبب ديناميكية هذه البنوك في النشاط المصرفي التونسي (تحتكر هذه البنوك أكبر حصة في السوق، حوالي 70% من جميع الأصول و88% من إجمالي القروض والودائع)، كما تعتبر بيانات هذه البنوك الأكثر استعمالاً في البحوث التجريبية الأمر الذي يتيح مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، وذلك خلال الفترة الممتدة من 1998 إلى غاية 2015 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data. حيث قام الباحثان بوضع نموذجين للدراسة: النموذج الأول يختبر العلاقة بين آليات الداخلية للحوكمة ومخاطر الائتمان، والنموذج الثاني يختبر العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة ومخاطر السيولة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-16): نموذج الحوكمة وأثرها على مخاطر الائتمان والسيولة وفق (Djebali & Zaghdoudi, 2019)



المصدر: إعداد الطالب وفق:

Nesrine Djebali & Khemais Zaghdoudi, **Corporate Governance in Banks and its Impact on Credit and Liquidity Risks: Case of Tunisian Banks**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 07, No. 02, Macrothink Institute, 2019.

تمثلت أهم نتائج الدراسة، في أن ازدواجية رئيس مجلس الإدارة تقلل من مخاطر الائتمان، في حين أثر بشكل سلبي حجم الملكية الخارجية على مخاطر الائتمان. في الخطوة الثانية، تبين لنا من خلال تحليل تأثير آليات الحوكمة على مخاطر السيولة أن حجم ملكية كبار المساهمين وطبيعة الملكية وحجم الملكية الخارجية أثرت بشكل إيجابي على مخاطر السيولة، وخلصت الدراسة إلى أن مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ترتبط بشكل مباشر بمدى التزام البنوك التونسية بآليات الحوكمة.

دراسة (حدو، 2019)¹

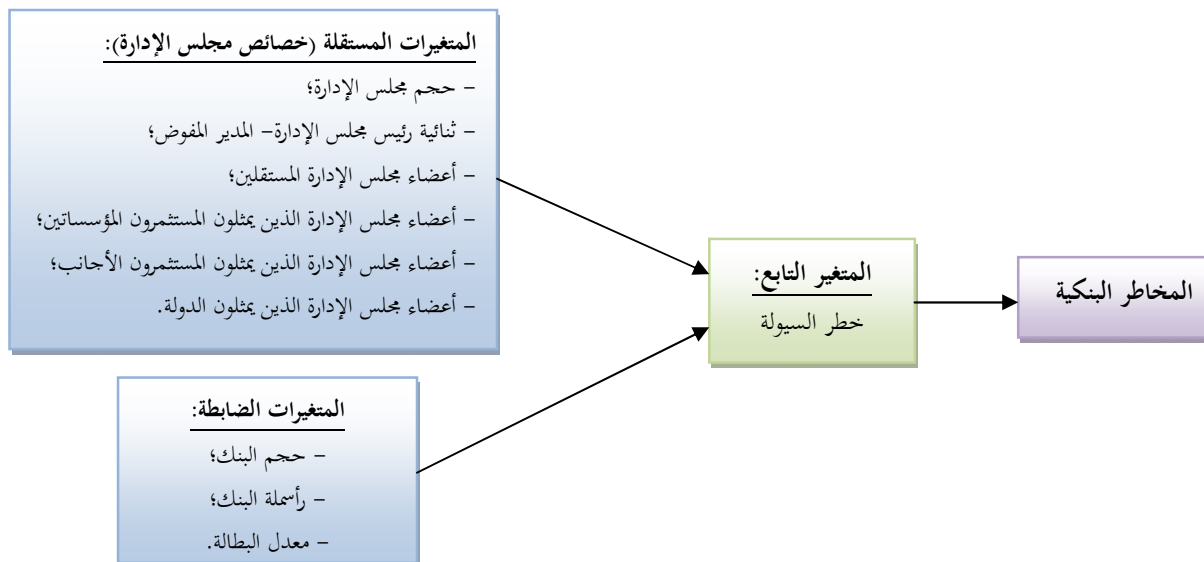
دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية

انطلقت الدراسة من ما توصلت إليه الدراسات السابقة بهدف قياس أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية لتجنب الأزمات المالية، على هذا الأساس تم بناء نموذج قياسي شمل دراسة عشرة بنوك تونسية مدرجة في بورصة تونس للقيم المنقولة

¹ أمال حدو، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2019، غير منشورة.

BVMT خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2016 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data. حيث تمثلت آليات الحوكمة في مجلس الإدارة (خصائصه)، وإدارة المخاطر تم قياسها بمخاطر السيولة.

الشكل (3-17): نموذج (حدو، 2019) يوضح أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر



المصدر: أمال حدو، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2019، غير منشورة، ص 155.

وقد توصلت الدراسة، إلى أن كل من ثنائية رئيس مجلس الإدارة-المدير المفوض، وجود أعضاء مستقلين وأعضاء يمثلون المستثمرين المؤسساتيين داخل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى حجم و رأسملة البنك، لهم تأثير سلبي على خطر السيولة للبنوك. كما وجدت الدراسة أن كل من وجود أعضاء يمثلون الدولة و المؤسسات، ومعدل البطالة، لهم تأثير موجب على خطر السيولة في البنوك عينة الدراسة.

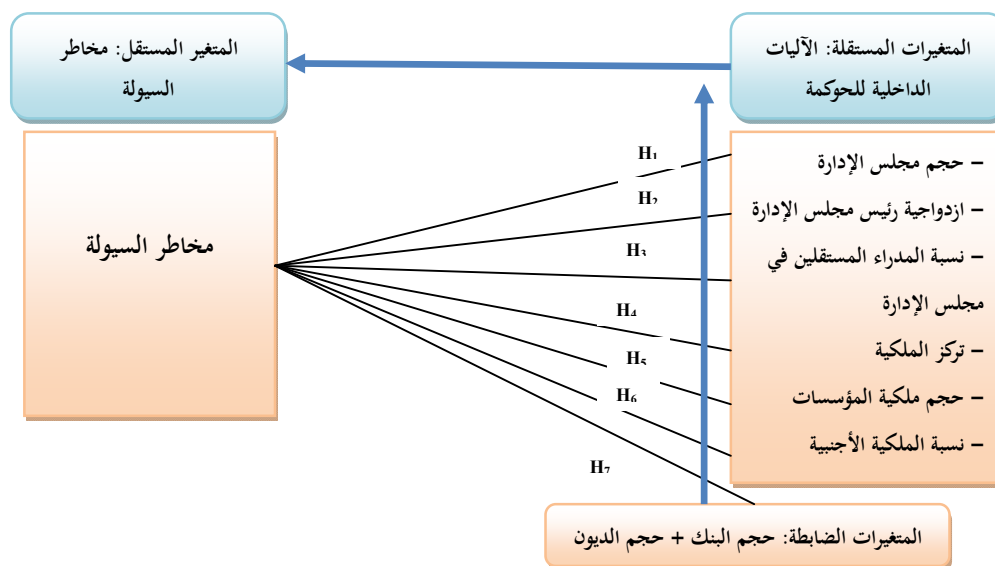
دراسة (Alelfartas, 2019)¹

The Impact of Internal Corporate Governance Mechanisms on Liquidity Risk at Jordanian Commercial Banks Listed On the Amman Stock Exchange

صممت هذه الدراسة لقياس أثر آليات الحوكمة الداخلية على مخاطر السيولة في 13 بنك أردني مدرج في بورصة عمان خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2016 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data والتي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك. وبهدف تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات وفق الشكل التالي:

¹ Eljaser Alelfartas, The Impact of Internal Corporate Governance Mechanisms on Liquidity Risk at Jordanian Commercial Banks Listed On the Amman Stock Exchange, International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS), VOL. 02, NO. 10, 2019.

الشكل (3-18): نموذج أثر الآليات الداخلية للحكومة على مخاطر السيولة وفق دراسة (Alelfartas, 2019)



Source: Eljaser Alelfartas, **The Impact of Internal Corporate Governance Mechanisms on Liquidity Risk at Jordanian Commercial Banks Listed On the Amman Stock Exchange**, International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS), VOL. 02, NO. 10, 2019, p 26.

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين جميع آليات الحوكمة الداخلية ومخاطر السيولة في البنوك، كما أظهرت النتائج إلى تأثير المتغيرات الضابطة على مخاطر السيولة لكن بدرجة أقل، وعليه توصي الدراسة أن يعمل البنك المركزي الأردني على إيجاد طرق لتعزيز حجم البنوك، من خلال التوحيد والاندماج، الأمر الذي سيققل من احتكار عدد قليل من البنوك على الصناعة المصرفية وبالتالي تقليل المخاطر المصرفية، وزيادة مراقبة حجم الديون في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة (Ben Moussa, 2019)¹

The Influence of Internal Corporate Governance on Bank Credit Risk: An Empirical Analysis for Tunisia

بحثت هذه الدراسة في أثر آليات الحوكمة المصرفية (خصائص مجلس الإدارة) على المخاطر المالية المصرفية (مخاطر الإئتمان) في البنوك من خلال دراسة تجريبية على 11 بنك تونسي من أصل 30 بنك تم اختيارها بطريقة قصدية باعتبار أن البنوك المدروسة مدرجة في البورصة وهي أكبر البنوك التونسية، وكذا استمرارية البيانات المالية للبنوك طيلة فترة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2014 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنوك، الموقع الرسمي للبورصة التونسية، البنك المركزي التونسي، ومجلس السوق المالي التونسي. حيث تم قياس الحوكمة المصرفية بخصائص مجلس الإدارة المتمثلة في: حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة،

¹ Fatma Ben Moussa, **The Influence of Internal Corporate Governance on Bank Credit Risk: An Empirical Analysis for Tunisia**, Global Business Review, VOL. 01, NO. 28, SAGE Pub, 2019.

نسبة المدراء الأجانب في مجلس الإدارة، نسبة المدراء ممثلي الدولة في مجلس الإدارة، التنوع بين الجنسين* . أما المخاطر المصرفية فتمثلت في مخاطر الائتمان. كما تم إضافة حجم البنك، حجم رأس المال، والربحية كمتغيرات ضابطة.

أظهرت نتائج الدراسة أن كبر حجم مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة ونسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة لهم أثر سلبي على مخاطر الائتمان فيما أن نسبة المدراء الأجانب في مجلس الإدارة ونسبة المدراء ممثلي الدولة في مجلس الإدارة والتنوع بين الجنسين لهم أثر إيجابي على مخاطر الائتمان في البنوك.

دراسة (Elamer et al, 2019)¹

The impact of multi-layer governance on bank risk disclosure in emerging markets: the case of Middle East and North Africa

اختبرت هذه الدراسة تأثير الحوكمة المتعددة المستويات (الحوكمة على المستوى الجزئي والكلّي) على مستوى الإفصاح عن المخاطر المصرفية في 14 دولة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2013، وهذه الفترة شهدت حدوث الأزمة المالية الأخيرة. تمثلت متغيرات الدراسة في المتغيرات المستقلة المتمثلة في: آليات الحوكمة على المستوى الجزئي (البنك) وهي نسبة ملكية الدولة، نسبة ملكية كبار المساهمين، حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، نسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة، والحوكمة على المستوى الكلّي وتم قياسها بمؤشر الاستقرار السياسي ومؤشر الفساد، ومجلس الرقابة الشرعية للبنك وتم قياسه بوجود هيئة المجلس، الكشف عن تقارير المجلس، عدد أعضاء المجلس، عدد الاجتماعات، خبرة أعضاء المجلس، عدد الاعضاء المستقلين في المجلس، الكشف عن التعويضات (هذه السبع مؤشرات لمجلس الرقابة الشرعية يتم إعطاؤها قيم تتراوح ما بين 0% و100%)*. أما المتغيرات التابعة فتمثلت في الإفصاح الكلّي عن المخاطر في البنوك والتي تم قياسها بسلم يحتوي على 96 بند يمثل مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر رأس المال، مخاطر العمليات، المخاطر الاستراتيجية، وكل نوع من المخاطر يحتوي على بنود تعطي لها القيم 1 أو 0 حسب سلم تنقيط**. كما تم إضافة متغيرات ضابطة إلى نموذج الدراسة تمثلت في: حجم البنك، الأداء، السيولة، الكفاءة، نسبة كفاية رأس المال، عدد التقارير السنوية للبنك، الأزمة المالية، التضخم، النمو الاقتصادي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أولاً، فيما يخص مجلس الرقابة الشرعية أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مجلس الرقابة الشرعية والإفصاح المخاطر المصرفية، ثانياً، على مستوى البنك كل مؤشرات هيكل الملكية لها علاقة إيجابية بالإفصاح عن المخاطر المصرفية، ثالثاً، على المستوى الكلّي بينت النتائج أن التحكم في الفساد يؤثر بشكل إيجابي على الإفصاح عن المخاطر، فيما كان هناك تأثير سلبي للاستقرار السياسي على الإفصاح عن المخاطر المصرفية.

* هذا المتغير يقاس بعدد النساء في المجلس مقسوم على عدد أعضاء المجلس، وهو يمثل نسبة تمثيل النساء في مجلس الإدارة.

¹ Ahmed A. Elamer et al, **The impact of multi-layer governance on bank risk disclosure in emerging markets: the case of Middle East and North Africa**, Journal ACCOUNTING FORUM, VOL. 43, NO. 02, Taylor & Francis Online, 2019.

* للمزيد أنظر: ص 259.

** للمزيد أنظر الصفحات 279-280-281.

دراسة (Elamer et al, 2019)¹

Sharia Supervisory Boards, Governance Structures and Operational Risk Disclosures: Evidence from Islamic Banks in MENA Countries

هذه الدراسة هي امتداد للدراسات السابقة للباحثين، حيث قامت باختبار الأثر المتزامن لحوكمة البنوك والحوكمة الكلية وهيئة الرقابة الشرعية على الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في دول شمال أفريقيا والشرق الأوسط MENA، حيث شملت الدراسة 63 بنك بعشرة دول خلال للفترة الممتدة من 2006 إلى غاية 2013. حيث تم قياس الإفصاح عن المخاطر التشغيلية بسلم يحتوي على 22 مؤشر، وكل مؤشر يحتوي على بند يأخذ إما 1 أو 0 حيث يمكن أن تصل درجة الإفصاح عن المخاطر 22، وكل بند تتراوح قيمته ما بين 0 و 2 حيث يمكن أن يصل مجموع البنود 44*. وتم قياس حوكمة البنوك بنسبة المساهمين التي لا تقل حصتهم عن خمسة بالمائة، عدد أعضاء مجلس الإدارة، ونسبة المدراء المستقلين في مجلس الإدارة؛ وتم قياس الحوكمة الكلية بمؤشرات الحوكمة التي وضعها البنك العالمي على المستوى الكلي (6 مؤشرات)؛ وتم قياس هيئة الرقابة الشرعية بوجود هيئة للرقابة الشرعية، عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، وعدد اجتماعات هيئة الرقابة الشرعية. خلصت الدراسة إلى نتيجة عامة ومهمة مفادها وجود علاقة ذات دلالة احصائية ومرتبطة بإيجابية لحوكمة البنوك والحوكمة الكلية وهيئة الرقابة الشرعية مع الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في البنوك دول MENA.

دراسة (Otero et al, 2019)²

How corporate governance and ownership affect banks' risk taking in the MENA countries?

هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات الحديثة والقليلة* التي بحثت في استكشاف العلاقة بين حوكمة البنوك والحوكمة الكلية وهيكل الملكية وعلاقتهم بالمخاطر المصرفية في البنوك، بمعنى، تم دراسة مدى تأثير الحوكمة على المستوى الجزئي (حوكمة البنوك) والحوكمة على المستوى الكلي (الحوكمة الكلية) على المخاطر المصرفية في دول MENA، حيث شملت الدراسة 165 بنك (106 بنك إسلامي، 48 بنك تقليدي، 11 بنك تقليدي) في 13 دولة خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى غاية 2012 باستعمال بيانات السلاسل المقطعية Panal Data التي تم الحصول عليها من قاعدة بيانات BankSkope والبنك العالمي والتقارير السنوية للبنوك المأخوذة من قاعدة بيانات Access. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بوضع أربع نماذج (Model) للدراسة: النموذج الأول يختبر العلاقة بين حوكمة البنوك والمخاطر المصرفية، النموذج الثاني يختبر العلاقة بين الحوكمة الكلية والمخاطر المصرفية، النموذج الثالث يختبر العلاقة بين التأمين على الودائع والمخاطر المصرفية، والنموذج الرابع يختبر العلاقة بين نوع بنك والمخاطر المصرفية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

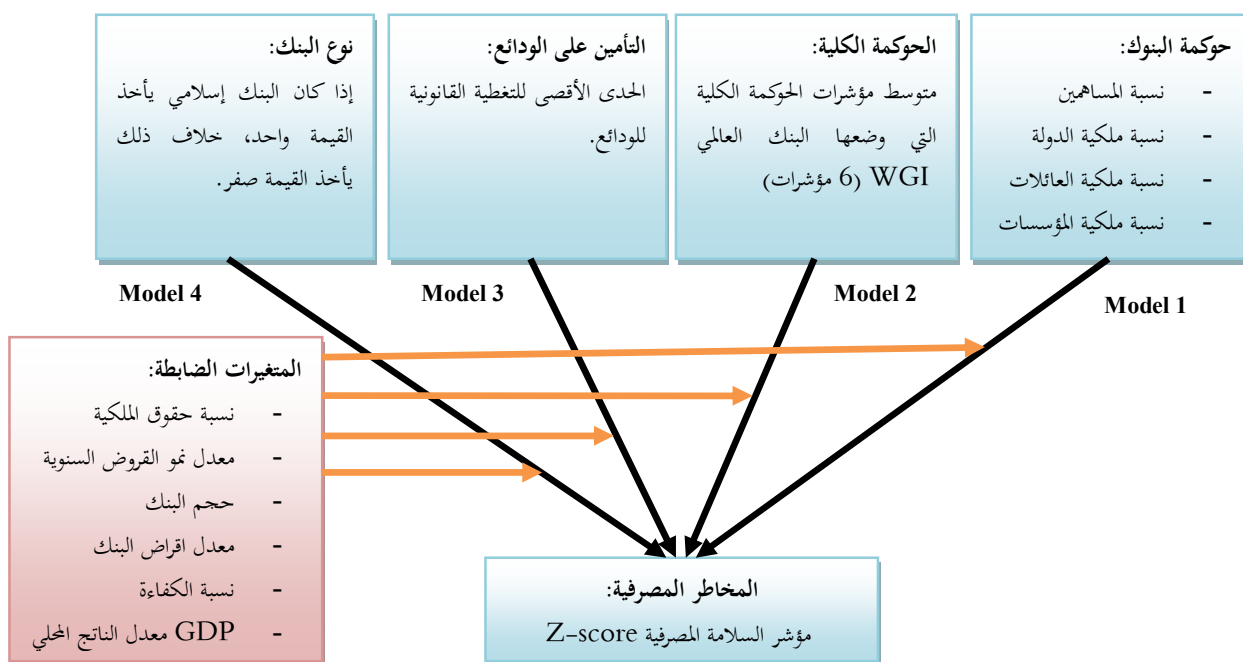
¹ Ahmed A. Elamer et al, **Sharia Supervisory Boards, Governance Structures and Operational Risk Disclosures: Evidence from Islamic Banks in MENA Countries**, Global Finance Journal, Vol 42, No 02, ELSEVIER, 2019.

* للمزيد أنظر الصفحات: 27-28-29-30-38.

² Luis Otero et al, **How corporate governance and ownership affect banks' risktaking in the MENA countries?**, European Journal of Management and Business Economics, Emerald Publishing Limited, VOL. 28, NO. 01, 2019.

* هذه الدراسة هي امتداد وتتمين لدراسات (Elamer (2017)، Elamer et al (2017)، Elamer et al (2019) حيث بحثت في أثر حوكمة البنوك والحوكمة الكلية على المخاطر المصرفية، فيما بحث أغلب الدراسات السابقة في أثر حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية فقط.

الشكل (3-19): نموذج الحوكمة وهيكل الملكية والمخاطر المصرفية (Otero et al, 2019)



المصدر: إعداد الطالب وفق:

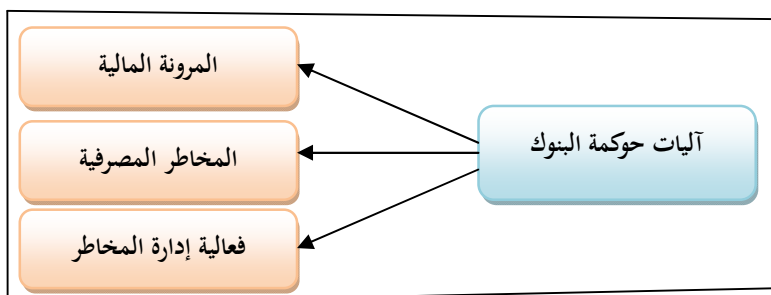
Source: Luis Otero et al, How corporate governance and ownership affect banks' risk taking in the MENA countries?, European Journal of Management and Business Economics, Emerald Publishing Limited, VOL. 28, NO. 01, 2019.

أظهرت نتائج النموذج الأول أن البنوك العمومية (نسبة مرتفعة لملكية الأسهم مملوكة للدولة) أكثر عرضة للمخاطر المصرفية، وملكية نسبة ملكية المساهمين (نسبة 5 بالمئة أو أكثر مملوكة لكبار المساهمين) ونسبة ملكية المؤسسات (نسبة مرتفعة لملكية الأسهم مملوكة للمؤسسات) لهم تأثير سلبي على المخاطر المصرفية بسبب عمل الإدارة لصالح المساهمين دون مراعاة باقي أصحاب المصلحة، فيما لم يكن هناك تأثير كبير من الملكية العائلية للأسهم على المخاطر المصرفية. وأظهرت نتائج النموذج الثاني نتيجة مهمة جدا مفادها أن الحوكمة الكلية لها تأثير كبير وإيجابي على المخاطر المصرفية، فإطار الحوكمة الكلية يعطي حافزا أعلى للتحكم في المخاطر المصرفية. وأظهرت نتائج النموذج الثالث أن التأمين على الودائع لم يكن لها تأثير كبير على المخاطر المصرفية. فيما أظهرت نتائج النموذج الرابع نتيجة أخرى مهمة ومفاجئة مفادها أن نسبة المخاطر المصرفية مرتفعة في البنوك الإسلامية نتيجة عدم الاستقرار المالي في الدول الإسلامية وتعقد المعاملات الإسلامية في البنوك والتخلف عن السداد والمخاطر الاخلاقية للأسهم والقيود التشغيلية على الاستثمار وأنشطة إدارة المخاطر كل هذا يمكن أن يجعلها أقل استقرار من البنوك التقليدية. كما كان هناك تأثير إيجابي للمتغيرات الضابطة المتمثلة في حجم البنك وحقوق الملكية على المخاطر المصرفية، فيما بينت النتائج أن عدم الكفاءة وزيادة معدل نمو القروض يزيد من المخاطر المصرفية.

دراسة (A Aljughaiman, 2019)¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أربع متغيرات هي: آليات حوكمة البنوك، المرونة المالية، المخاطر المصرفية، وفعالية إدارة المخاطر في البنوك، حيث تمثلت عينة الدراسة في 28 بنك إسلامي و37 بنك تقليدي تعمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2015. والشكل التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

الشكل (3-20): الهدف العام لدراسة (A Aljughaiman, 2019)



Source: Abdullah A Aljughaiman, Effects of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behaviour and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems, Thesis Submitted in accordance with the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Newcastle University Business School, Newcastle University, UK, 2019, p 03.

تم قياس آليات الحوكمة بحجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، وجود لجنة المخاطر، مؤشر حوكمة المخاطر، حجم مجلس هيئة الرقابة الشرعية، تأهيل مجلس هيئة الرقابة الشرعية، تعدد مهام مجلس هيئة الرقابة الشرعية. وتم قياس مؤشر المرونة المالية بمخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان، المخاطر التشغيلية، مخاطر الافلاس، المخاطر الكلية، أداء الحسابات وأداء السوق. كما ضم نموذج الدراسة متغيرات ضابطة خاصة بالبنك والاقتصاد الكلي تمثلت في: ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، ملكية المساهمين، الملكية المؤسسية، عمر البنك، حجم البنك، فرص نمو البنك، نسبة رأس مال البنك - المستوى الأول، تكلفة الدخل، تنوع الدخل، نسبة الرافعة المالية، نسبة الودائع، نسبة القروض، نمو القروض، بنك إسلامي، النمو الاقتصادي، معدل الناتج المحلي الاجمالي، الحوكمة الكلية، معدل التضخم، مؤشر هيرشمان وسعر الفائدة المحلي.

لتحقيق أهداف الدراسة، قسمت الدراسة إلى نموذجين، **النموذج الأول:** قام بدراسة أثر آليات الحوكمة المتمثلة في خصائص مجلس الإدارة ولجنة المخاطر وخصائص مجلس هيئة الرقابة الشرعية على المرونة المالية، حيث أظهرت النتائج بالنسبة للبنوك التقليدية أن حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل إيجابي على المرونة المالية للبنك، وبالنسبة للبنوك الإسلامية، فإن حجم مجلس الإدارة الأصغر ونسبة أقل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يزيدان من فعالية المجلس. ومن هنا وجدت الدراسة أن حجم المجلس يؤثر سلباً على المرونة المالية للبنوك الإسلامية. كما أن هيئة الرقابة الشرعية لها تأثير إيجابي على المرونة المالية في البنوك الإسلامية. أما **النموذج الثاني:** فقام بدراسة العلاقة بين حوكمة المخاطر (آلية من آليات الحوكمة) والمخاطر المصرفية، حيث أظهرت النتائج أن مؤشر حوكمة المخاطر مرتبط بشكل سلبى بجميع المخاطر المصرفية (السوق والائتمان والسيولة التشغيلية ومخاطر الإعسار) للبنوك التقليدية والبنوك الإسلامية. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة إيجابية مع مخاطر الائتمان للبنوك الإسلامية. كما تشير نتائج هذه

¹ Abdullah A Aljughaiman, Effects of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behaviour and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems, Thesis Submitted in accordance with the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Newcastle University Business School, Newcastle University, UK, 2019.

الدراسة إلى أن مؤشر حوكمة المخاطر، الذي يتكون من وجود لجنة المخاطر وحوكمة المخاطر، قد يخفف من سلوك المخاطرة المصرفية في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية.

دراسة (Jemali & Salhi, 2019)¹

Corporate governance impact on banking risk

قامت هذه الدراسة بالبحث في العلاقة بين الحوكمة المصرفية (الآليات الداخلية) والمخاطر المالية في البنوك من خلال دراسة تجريبية على 10 بنوك تونسية خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى غاية 2012. حيث هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التنبؤ بالمخاطر المصرفية في البنوك قبل وقوعها. ومن أجل تحقيق ذلك، قام الباحثان بوضع خوارزمية تتكون من المخاطر المالية المتمثلة في مخاطر الائتمان وآليات الحوكمة المتمثلة في: نسبة ملكية أكبر المساهمين، نسبة ملكية المؤسسات، نسبة ملكية الدولة، حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، عدد المدراء غير مستقلين في مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة. حيث يساعد نموذج الخوارزمية على اتخاذ أفضل القرارات التنبؤية لكل بنك على حدى من خلال قياس مدى تأثير مخاطر الائتمان بآليات الحوكمة. خلصت الدراسة إلى نتائج متباينة بين البنوك عينة الدراسة، لكن في عمومها بينت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة والمخاطر المالية (مخاطر الائتمان) الأمر الذي يعكس إيجاباً على التنبؤ بالمخاطر المصرفية مستقبلاً. وتجدر الإشارة أن نموذج الخوارزمية الذي وضعه الباحثان في اتخاذ القرار يمكن استعماله في أي بنك للتنبؤ بالمخاطر المصرفية.

3-1. مناقشة الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة، نجد أن كل الدراسات أقرت بوجود سببية (Causalité) بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية في اتجاه واحد وهو تأثير حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية. فالحوكمة على مستوى البنوك تعطي الكثير من الثقة بين أصحاب المصلحة خاصة المساهمين والمودعين والدائنين، لذا اختلفت الدراسات في تقديرها للحوكمة على مستوى البنوك، فهناك من يعتبرها امتداداً للحوكمة المؤسسية، وهناك من يعتبرها أكثر تعقيداً وشمولاً وتختلف تماماً عن تطبيقاتها في المؤسسات غير مالية. وهناك من يعتبر أن جودة الحوكمة الكلية على المستوى الكلي هي أداة لتعزيز حوكمة البنوك، ومن شأنها تأثير إدارة المخاطر المصرفية في البنوك.

كما اتفقت العديد من الدراسات، على أن الآليات الداخلية للحوكمة هي الأكثر تأثيراً على إدارة المخاطر المصرفية، فيما ترى بعض الدراسات أن خصائص مجلس الإدارة هي الأكثر تأثيراً على إدارة المخاطر، فيما قامت بعض الدراسات الأخرى بدراسة أثر الآليات الداخلية والخارجية على إدارة المخاطر المصرفية. كما اختبرت بعض الدراسات الأخرى الدور الوسيط لإدارة المخاطر في العلاقة بين الحوكمة والأداء، ودرست بعض الدراسات الأخرى العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية بوجود متغيرات ديمغرافية. فيما نجد أغلب الدراسات، تتفق على وجود متغيرات ضابطة في العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية.

¹ Mahdi JEMMALI & Bassem SALHI, Corporate governance impact on banking risk, Frontiers of Engineering Management, Higher Education Press, doi.org/10.1007/s42524-019-0034-3, Springer Link, 2019.

كما تتفق بعض الدراسات، على أن إدارة المخاطر المصرفية يمكن قياسها من خلال (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال)، فيما ترى بعض الدراسات الأخرى أنه يمكن قياسها إما بمخاطر السيولة أو بمخاطر الائتمان أو الاثنين معاً، أو يتم قياسها بدرجة الإفصاح عن المخاطر المصرفية أو مؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-SCOR.

كما نجد أن بعض الدراسات ركزت على الإفصاح عن المخاطر المصرفية (المنظور المحاسبي) كآلية لإدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة على غرار دراسة ((Elamer et al, 2017)، (Neifar& Jarboui, 2018)، (Mukhibad et al, 2020).

كما نجد أن كل الدراسات، قامت بدراسة العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية في عدة بنوك وبسلسلة زمنية معينة. حيث نجد أن ما يميز هذه السلاسل الزمنية أنها شملت فترة حدوث الأزمة المالية الأخيرة (2008/2009) ما عدا دراسة (Tandelilin et al, 2007) الأمر الذي دفع ببعض الدراسات إلى إدخال مؤشر الأزمة المالية كمتغير ضابط في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية. كما نجد مجتمع كل الدراسات هو قطاع البنوك على مستوى بلد واحد أو عدة بلدان ما عدا دراستي (Maruhun et al, 2017) و (Switzer et al, 2018) التي قامت بدراسة عدة قطاعات بما فيها قطاع البنك. ونجد عينات الدراسة المأخوذة في الدراسات أغلبها إما عينة قصدية أو عينة عشوائية، فيما قامت بعضها بأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. كما نجد أن كل الدراسات اعتمدت على البيانات الثانوية المأخوذة من تقارير البنوك أو مصادر أخرى مختلفة.

ويمكن النظر إلى كرونوجيا الدراسات السابقة، على أنها دراسات حديثة جدا (36 دراسة أجريت ما بين 2017 و 2020) كما أن جل الدراسات تمت بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، لأن تفسير هذه الأزمة يرجعه الكثير من الباحثين إلى المخاطر المصرفية المفرطة من طرف البنوك في الرهون العقارية وغياب أخلاقيات العمل والإفصاح والشفافية بسبب ضعف الحوكمة الأمر الذي انعكس سلبا على التحكم في إدارة المخاطر المصرفية، وهو الأمر الذي نتج عنه زيادة البحوث والدراسات الحديثة التي بحثت في العلاقة بين الحوكمة بمستوياتها وإدارة المخاطر المصرفية بعد أزمة 2008.

كما نجد أن كل الدراسات تمت على بيئات أجنبية وبيئات عربية ما عدا دراسة (بن مخلوف، 2016) التي قامت بدراسة قطاع البنوك في الجزائر، لكن هذه الدراسة كان فيها نوع من القصور في دراستها للعلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، حيث قامت بدراسة آليات الحوكمة بشكل منفصل ونظري فقط، وقامت بدراسة المخاطر المصرفية بشكل منفصل أيضا وبحساب مؤشر الاستقرار المالي للبنوك Z-SCOR فقط (وهو مؤشر على المستوى الكلي لا يراعي خصوصية البنوك).

4-1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعتبر الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة، فهذه الأخيرة عبارة عن تراكمات علمية ساعدتنا على تحديد إطار بحثنا النظري بشكل عام والتطبيقي بشكل خاص، فهي بناء علمي ولد لنا دليلا قاطعا على وجود سببية (Causalité) بين متغيرات الدراسة، وأسهمت في تحديد هذه المتغيرات. وعليه، بحثت الدراسة الحالية في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في بيئة تختلف عن البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية القانونية والتشريعية. فالبيئة

الوطنية تتسم بضعف السوق المالي الأمر الذي زاد من صعوبة إجراء الدراسة (صعوبة جمع البيانات الخاصة بالبنوك). لذا تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة إن لم تكن الوحيدة التي قامت بدراسة أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية باستعمال البيانات الخاصة بالبنوك وذلك في حدود إطلاع الطالب.

كما نجد أن الدراسات السابقة أجمعت في تحديدها لأهم آليات الحوكمة (هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة) في البنوك واختلفت في بعضها، فيما قامت هذه الدراسة بالاعتماد على الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة البنوك، كما قامت باعتماد مؤشرات الحوكمة الكلية. كما ركزت أغلب الدراسات السابقة في تحديدها لمؤشرات إدارة المخاطر المصرفية على المخاطر المالية وبالتحديد مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، فيما اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاث مؤشرات لقياس إدارة المخاطر المصرفية وهي: مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ومخاطر رأس المال.

كما تعتبر الدراسة الحالية، من الدراسات القليلة التي قامت بدراسة أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية، كما قامت باختبار الأثر المحتمل للمتغيرات الضابطة (عمر البنك، ربحية البنك، معدل التضخم، معدل النمو الاقتصادي ومعدل البطالة) والذي قد يؤثر استبعادها على العلاقة بين مستويات الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، وهذا ما أكدته أغلب الدراسات السابقة التي اعتبرتها متغيرات مهمة في دراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك.

2. بناء نموذج تفسيري للدراسة الحالية

النموذج هو صورة أو محاكاة لظاهرة معينة، فهو يوضح مختلف العلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة، وطبيعة العلاقات الاحصائية المقبولة التي يمكن النظر إليها. فحسب (Khan, 2000) تساعد عملية صياغة النموذج الباحثين على الحصول على رؤية واضحة لمتغيرات الدراسة، وتقدم إطار عام لتحليل البيانات سواء على مستوى الدراسات الاستكشافية أو التحليلية.¹

ولوضع نموذج الدراسة الحالية، استندت الدراسة الحالية بشكل كلي على الدراسات السابقة في تحديد مؤشرات ومتغيرات الدراسة. ولأن جل الدراسات السابقة أقرت بوجود علاقة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية، بينت دراسات أخرى أنه فعلا هناك علاقة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية لكن هناك أيضا علاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية وهذا وفق دراسة (Elamer, 2017)، (Elamer et al, 2017)، (Elamer et al, 2019)، (Otero et al, 2019)، (A Aljughaiman, 2019).

واستنادا على ماسبق، نستنتج أن مفهوم الحوكمة يشمل ثلاث مفاهيم متداخلة ومتكاملة فيما بينها تمثل الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي، وهي الحوكمة على المستوى الكلي، الحوكمة على مستوى المؤسسات والحوكمة على مستوى البنوك.

¹ سعد على حمود العنزي وعامر على حسين العطوي، نماذج البحث في إدارة الأعمال، بحث مقدم للمؤتمر السادس لكية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص

الشكل (3-21): المستويات الثلاث للحوكمة



المصدر: من إعداد الطالب

إضافة إلى ما سبق، نجد أن مصطلحا آخر اقترن بموضوع الحوكمة على مستوى البنوك، وهو مصطلح الحوكمة الإسلامية نظرا لما يشوب عمل البنوك التقليدية في الدول الإسلامية من شبهات ومخالفات تخالف تعاليم الشريعة الإسلامية، فكان هناك دراسات حديثة بحثت في علاقة الحوكمة الإسلامية والمخاطر المصرفية في البنوك الإسلامية، معتبرة نموذج الحوكمة الإسلامية نمودجا يقتدى به مثله مثل النموذج الانجلو ساكسون والنموذج الألماني الياباني وهذا وفق دراسة (A Aljughaiman, 2019)¹. وفي الدراسة الحالية لم يتم التطرق للحوكمة الإسلامية نظرا لعدم وجود أي بنك إسلامي في عينة الدراسة.

تاريخيا، تعتبر الحوكمة الكلية من أقدم نماذج الحوكمة فقد ظهرت ممارستها من خلال العلاقة بين الحاكم والمحكوم على مستوى الدول (كما أشرنا إلى هذا في الجانب النظري)، ثم انتقلت ممارستها إلى المؤسسات بعدما ظهر مشكل فصل الملكية عن الإدارة، لنجد الحوكمة على المستوى البنوك نظرا لأهمية هذه الأخيرة في اقتصاديات الدول، وعليه يمكن أن نستنتج أن حوكمة البنوك رغم تعقيدات وصعوبات ممارستها إلا أنها امتداد للحوكمة المؤسسية.

وبناء على ما سبق، اعتمدت الدراسة الحالية على نموذجين لدراسة أثر مستويات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية، وتم اعتماد على نموذجين للإجابة على إشكالية الدراسة من كل جوانبها هذا من جهة، ومن جهة أخرى حتى نبسط العلاقة بين المتغيرات.

فمن الناحية العلمية، يمكن بناء نموذج واحد يجمع بين جميع متغيرات الدراسة أو أكثر من نموذج واحد وهذا يرجع لخصوصية وطبيعة كل دراسة، والدراسة الحالية في بناء النموذجين إستندت على منهجية دراسة (Elamer, 2017) التي قامت ببناء أربع نماذج لدراسة العلاقة بين مستويات الحوكمة، الإفصاح عن المخاطر المصرفية وقيمة البنك، ودراسة (A Aljughaiman, 2019) التي قامت ببناء نموذجين: النموذج الأول قام بدراسة العلاقة بين آليات الحوكمة والمرونة المالية والنموذج الثاني قام بدراسة العلاقة بين حوكمة المخاطر والمخاطر المصرفية، بالإضافة إلى دراسة محمد الشريف (2018)² التي قامت ببناء نموذجين، نموذج أول يختبر أثر الحوكمة على الأداء، ونموذج ثاني يختبر أثر الأداء على الحوكمة.

¹Abdullah A Aljughaiman, **op. cit**, p 34.

² محمد الشريف، مرجع سابق، ص ص 158-159.

والدراسة الحالية قامت ببناء نموذجين مختلفين، النموذج الأول يختبر العلاقة بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر ممثلة بمخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ومخاطر رأس المال؛ والنموذج الثاني يختبر العلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر ممثلة بمخاطر الائتمان فقط لأن طبيعة النموذج الثاني دراسة استتشفائية هذا من جهة، ومن جهة ثانية في حدود إطلاع الطالب لا توجد أي دراسة سابقة قامت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية بشكل منفرد.

والدراسات التي قام بها كل من (Elamer et al, 2017)، (Elamer, 2017)، (Elamer et al, 2017)، (Elamer et al, 2019)، (Otero et al, 2019)، (Elamer et al, 2019)، (A Aljughaiman, 2019) كلها قامت بدراسة الحوكمة الكلية إضافة إلى آليات حوكمة البنوك.

وعليه قامت الدراسة الحالية بدراسة العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر رأس، ودراسة العلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان فقط (دراسة استتشفائية أخذنا فيها متغير واحد لإدارة المخاطر وهذا وفق دراسة (Ibiam & Chinedu, 2017) و(حدو، 2019) التي اعتمدتا على مخاطر السيولة كمتغير لقياس إدارة المخاطر، أما دراسة (Salhi, 2018) فأخذت مخاطر الائتمان فقط ودراسة (Otero et al, 2019) اخذت مؤشر السلامة المصرفية).

2-1. النموذج الأول: حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية

يقوم النموذج الأول على أربع آليات لحوكمة البنوك وفق الجدول (3-1)، وهذه الآليات أقرتها الدراسات السابقة وتم اختبارها في البنوك الجزائرية في دراسة (نوي، 2017) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"¹ الأمر الذي يفسر مصداقية هذه الآليات، ويعطي مصداقية للنموذج الذي يدرس العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية. وهذه الآليات هي:

الجدول(3-1): آليات حوكمة البنوك والنظريات المفسرة لها

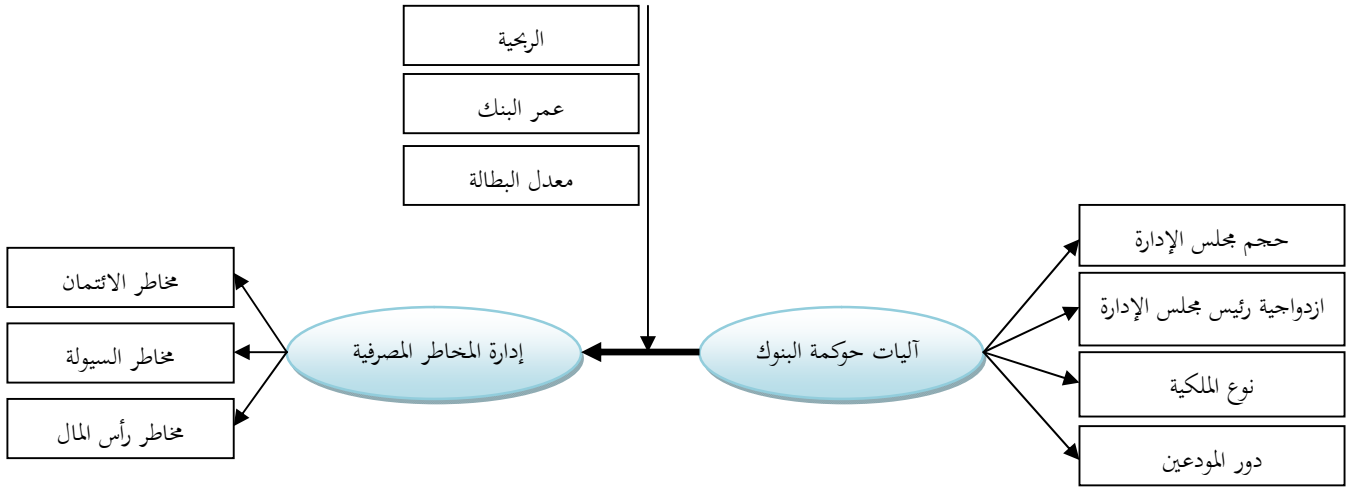
المتغير	نوعه	النظرية المفسرة له
حجم مجلس الإدارة	آلية داخلية	نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصالح
ازدواجية رئيس مجلس الإدارة	آلية داخلية	نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصالح
طبيعة الملكية	آلية داخلية	نظرية الوكالة ونظرية حقوق الملكية
دور المودعين	آلية خارجية	نظرية أصحاب المصالح ونظرية تكاليف الصفقات

المصدر: من إعداد الطالب

¹ نوي فطيمة، مرجع سابق، ص 180 - 181.

يختبر النموذج الأول أثر آليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-22): أنموذج الدراسة الحالية الأول



المصدر: إعداد الطالب- تم تطوير النموذج بالاعتماد على فروض الدراسة الحالية والدراسات السابقة

فرضيات النموذج:

الفرضية الأولى:

H₁: يوجد أثر موجب لحوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₁₋₁: يوجد أثر موجب لحجم مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛

H₁₋₂: يوجد أثر موجب لازدواجية رئيس مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛

H₁₋₃: يوجد أثر موجب لطبيعة الملكية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛

H₁₋₄: يوجد أثر موجب لدور المودعين على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛

H₁₋₅: يوجد أثر موجب للربحية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنك؛

H₁₋₆: يوجد أثر موجب لعمر البنك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنك؛

H₁₋₇: يوجد أثر لمعدل البطالة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنك؛

الفرضية الثانية:

H₂: يوجد أثر موجب لحوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنوك .

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₂₋₁: يوجد أثر موجب لحجم مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنوك؛

H₂₋₂: يوجد أثر موجب لازدواجية رئيس مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنوك؛

H₂₋₃: يوجد أثر موجب لطبيعة الملكية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنوك؛

H₂₋₄: يوجد أثر موجب لدور المودعين على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنوك؛

H₂₋₅: يوجد أثر موجب للربحية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنك؛

H₂₋₆: يوجد أثر موجب لعمر البنك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنك؛

H₂₋₇: يوجد أثر موجب لمعدل البطالة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنك؛

الفرضية الثالثة:

H₃: يوجد أثر موجب لحوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H₅₋₁: يوجد أثر موجب لحجم مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك؛

H₅₋₂: يوجد أثر موجب لازدواجية رئيس مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك؛

H₅₋₃: يوجد أثر موجب لطبيعة الملكية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك؛

H₅₋₄: يوجد أثر موجب لدور المودعين على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك؛

H₂₋₇: يوجد أثر موجب للربحية البنك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنك؛

H₂₋₇: يوجد أثر موجب لعمر البنك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنك؛

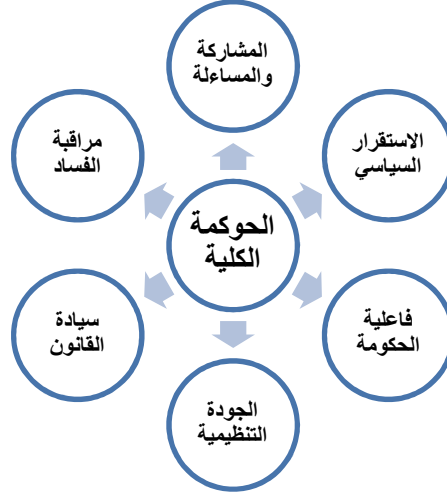
H₂₋₇: يوجد أثر موجب لمعدل البطالة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنك؛

2-2. النموذج الثاني: الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية

النموذج عبارة عن دراسة استكشافية للعلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان فقط. فحسب (Elamer, 2017) و (Elamer et al, 2017) و (Elamer et al, 2019) و (Otero et al, 2019) تعتبر مؤشرات الحوكمة الكلية التي وضعها البنك العالمي (ستة مؤشرات) مهمة في دراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، وهذه المؤشرات تعتبر مهمة في أي اقتصاد كان، ففي الجزائر كما نعلم أنه كانت هناك أزمة البنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي) بسبب ضعف الحوكمة على مستوى البنوك الأمر الذي نجم عنه تغيير قانون القرض والنقد 10/90 بقانون النقد القرض 11/03 المؤرخ في 2003/08/26 ، ومن جهة أخرى، وكما لا يخفى علينا جميعا أن الجزائر مرت بأحداث سياسية كبيرة في سنة 2019 انتهت بتغيير النظام الحاكم، هذه الأحداث ترجع إلى تفشي الفساد وضعف القوانين والتشريعات ونقص الإفصاح والمساءلة بشكل كبير في المؤسسات الوطنية ما انعكس سلبا على الاقتصاد الوطني، والبنوك الجزائرية لم تكن بمنأى عن هذه الأحداث بل كان لها دخل بطريقة أو بأخرى، وهذا ما أجابت عنه سلسلة الفضائح التي فجرتها العدالة الجزائرية في مجال الاستثمار خاصة في مجال تركيب السيارات بسبب الامتيازات المأخوذة وكذا القروض لا مشروطة من البنوك الجزائرية منذ حوالي عقدين من الزمن (هذه الفترة تغطي السلسلة الزمنية للدراسة الحالية)، وهذا الأمر من شأنه التأثير على البنوك من حيث إدارة

المخاطر المصرفية والإفصاح عنها. وهذا ما دفعنا إلى اعتماد الدراسة الاستكشافية لمؤشرات للحكومة الكلية في الدراسة الحالية وواقعها في الجزائر، وهذه المؤشرات موضحة في الشكل التالي:

الشكل (3-23): مؤشرات الحكومة الكلية WGI وفق (Kaufmann et al, 2010)

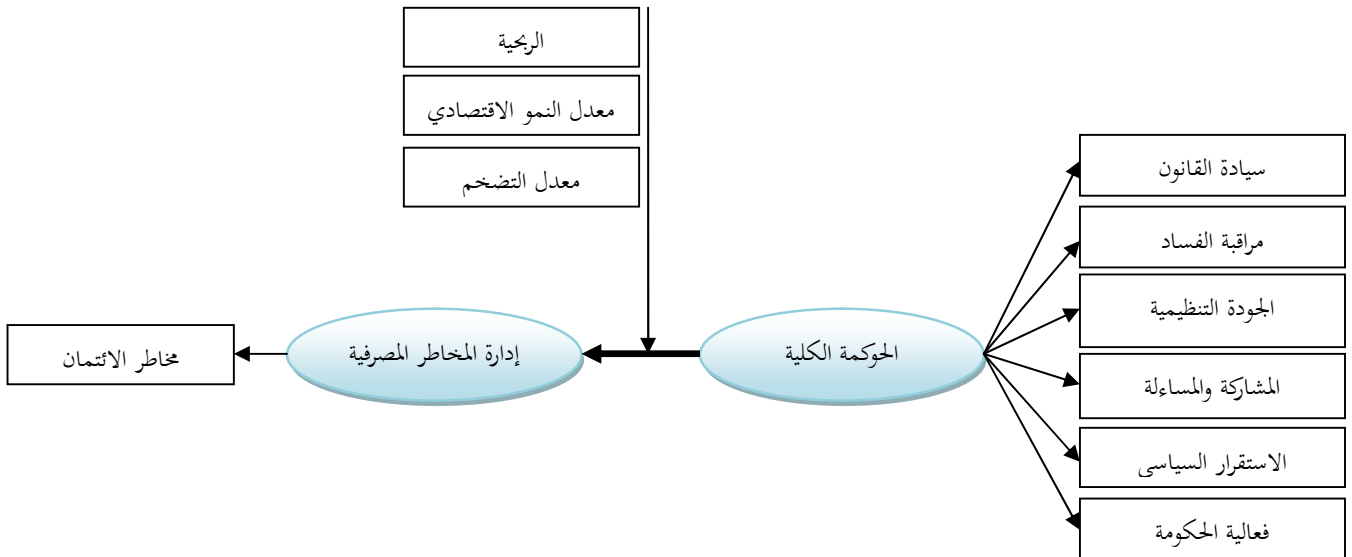


المصدر: إعداد طالب بالاعتماد على:

Daniel Kaufmann et al, **The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues**, Draft Policy Research Working Paper, No. 5430, World Bank, Washington, USA, 2010, p3.

يختبر النموذج الثاني أثر الحكومة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية من منظو مخاطر الائتمان، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-24): أنموذج الدراسة الحالية الثاني



المصدر: إعداد الطالب- تم تطوير النموذج بالاعتماد على فروض الدراسة الحالية والدراسات السابقة

فرضيات النموذج:

الفرضية الأولى:

- H₄: يوجد أثر موجب للحكومة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك.
ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- H₄₋₁: يوجد أثر موجب لسيادة القانون على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₂: يوجد أثر موجب لمراقبة الفساد على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₃: يوجد أثر موجب لجودة التشريعات على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₄: يوجد أثر موجب للمشاركة والمساءلة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₅: يوجد أثر موجب للاستقرار السياسي على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₆: يوجد أثر موجب لفعالية الحكومة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₇: يوجد أثر موجب للربحية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₈: يوجد أثر موجب لمعدل النمو الاقتصادي على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
- H₄₋₉: يوجد أثر موجب لمعدل التضخم على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، حاولنا الإلمام في هذا الفصل بجميع جوانب إشكالية الدراسة وذلك من خلال مراجعة أكبر قدر من الدراسات السابقة والتي تجاوزت الخمسين دراسة، أغلبها قام بدراسة العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية من منظور نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة (مجلس الإدارة، هيكلية الملكية ودور المودعين وباقي أصحاب المصلحة). فيما ركزت بعض الدراسة الحديثة رغم قلتها على أهمية الحوكمة الكلية في العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية.

وعليه، حاولت الدراسة أن تساير الدراسات السابقة ولا تخرج عن مسارها، بل تكون كامتداد لها، ومن هذا المنظور وحتى نلم بإشكالية الدراسة، حيث خلصت الدراسة إلى بناء نموذجين منفصلين وهما:

- النموذج الأول: أثر حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية؛
- النموذج الثاني: أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية؛

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية: العلاقة بين مستويات الحوكمة وإدارة
المخاطر في البنوك الجزائرية

تمهيد:

قامت الجزائر بإصلاحات اقتصادية هامة منذ نهاية ثمانينيات القرن الماضي وبداية التسعينات من أجل الانتقال إلى اقتصاد السوق والتخلي عن فكرة الاقتصاد الموجه، فكان النظام المصرفي في طليعة هذه الإصلاحات، وتجسد ذلك من خلال إصدار قانون النقد والقرض 10/90 الصادر 14 أبريل 1990 الذي يعتبر أول قانون مصرفي يصدر بعد الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر للتخلي عن الاقتصاد الاشتراكي الموجه، وتبع هذا القانون مجموعة من الإصلاحات المصرفية التي كان لها الأثر البالغ على النظام البنكي، والتي مثلت تحديا للاقتصاد الوطني بشكل عام والنظام المصرفي بشكل خاص.

وتمشيا والتطورات الاقتصادية والمصرفية، وجدت الجزائر نفسها ملزمة بتبني مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية في قطاعها البنكي خاصة بعد أزمة بنك الخليفة وبنك الجزائر التجاري الصناعي التي كشفت الكثير من نقاط الضعف في عمل البنوك وسياساتها نحو المخاطر المصرفية وإدارتها الأمر الذي عجل بإلغاء قانون النقد والقرض 10/90 واستبداله بقانون النقد والقرض 11/03 المؤرخ في 2003/08/26، وذلك بهدف تبني حوكمة البنوك في النظام البنكي الجزائري.

وعليه، حاولت الدراسة الحالية دراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية بعد صدور قانون النقد والقرض 11/03 لمعرفة درجة إلتزام البنوك الجزائرية بالحوكمة من جهة، ومن جهة أخرى، معرفة مدى صحة الإصلاحات التي باشرتها السلطات العليا للبلاد من خلال معرفة مدى الإلتزام بالحوكمة الكلية على مستوى الاقتصاد الكلي للبلاد ودرجة تأثيرها على متغيرات الاقتصاد الجزئي (الأثر على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك).

1. مستويات الحوكمة في الجزائر

يعرض هذا الجانب من الدراسة مستويات الحوكمة في الجزائر والتي تمثل الحوكمة على المستوى الكلي (الحوكمة الكلية)، والحوكمة على المستوى الجزئي (حوكمة البنوك) وعلاقتها بالمخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية.

1-1. واقع الحوكمة الكلية في الجزائر

تعتبر الاصلاحات الاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر منذ تسعينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا بمثابة حاجز لخلق التنمية الحقيقية، وذلك نتيجة ضعف القوانين والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات الاقتصادية والسياسية على حد سواء بسبب الفساد الذي استفحل في جميع مفاصل الدول نتيجة غياب ما يعرف بمفهوم "الحكم الرشيد".

وتجدر الإشارة، أن الدراسة الحالية استعملت مصطلح الحوكمة الكلية عوض الحكم الرشيد على المستوى الكلي لاعتبارين، الاعتبار الأول: للإشارة إلى ممارسات ومؤشرات الحوكمة على المستوى الكلي وتوضيحها نظرا لخصوصية الدراسة الحالية في دراسة الحوكمة على المستوى الجزئي (حوكمة البنوك) والمستوى الكلي (الحوكمة الكلية)؛ الاعتبار الثاني: استعمل "ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر (2009) GOAL08 مصطلح الحكم الرشيد كمصطلح مرادف للحوكمة المؤسسية (يعني ممارسات الحوكمة على مستوى المؤسسات)، أما القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة فقد استعمل مصطلح الحكم الرشيد للإشارة للحوكمة على المستوى الكلي، والواضح أن هناك تضارب في التسمية في الجزائر بين المنظور الإداري التسيري لميثاق الحكم الرشيد في الجزائر (2009) والمفهوم القانوني الذي حدده القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، وعليه تم اعتماد مصطلح الحوكمة الكلية كمرادف للحكم الرشيد أو الحوكمة الجيدة كمصطلح توافقي، وهذا المصطلح ورد في دراسة (Elamer et al, 2017) (مستويات الحوكمة)، وهذا للابتعاد عن الخلط بين الحوكمة على المستوى الكلي و الحوكمة على المستوى الجزئي.

1-1-1. مدخل إلى مفهوم الحوكمة الكلية

الحوكمة الكلية أو الحوكمة الرشيدة أو الحوكمة الجيدة أو الحوكمة الوطنية أو الحكم الرشيد كلها مفاهيم لها نفس المعنى والمادول. إلا أن أكثرها شيوعا في البحوث والدراسات هي مصطلح الحكم الرشيد أو الحوكمة الجيدة اللذان ترجمي عن المصطلح الإنجليزي Good governance الذي ورد في تقارير ومنشورات البنك العالمي في بداية تسعينيات القرن الماضي بشكل واسع كمفهوم يعني بممارسات الحوكمة على المستوى الكلي لاقتصاديات الدول.

استعمل مصطلح الحوكمة الكلية (الحكم الرشيد) في لغات مختلفة، منذ بضعة قرون، حيث استعمل في فرنسا منذ القرن الثاني عشر، في إطار تقني جدا: "إدارة شؤون مقاطعة تحت سلطة إقطاعي يدير شؤونها المالية والعسكرية والقضائية نيابة عن الملك، في حين يشير المؤرخون الإنجليز في العصور الوسطى إلى الحكم لتمييز مؤسسة السلطة الإقطاعية، في سنة 1840 استعار الملك Albert Charles ملك مملكة بيدمونت وسردينيا مصطلح Governo buon كإطار أساسي لحل مشكلة الكساد الاقتصادي وسوء التسيير في مملكته، وظهر التعبير مرة أخرى في اللغة (الإنجليزية، في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد

المفاهيم الأساسية لعمل المؤسسات والمنظمات، كما ساهمت التطورات العالمية المتسارعة في بروز واستخدام المفهوم في نهاية عقد الثمانينات من قبل المؤسسات الدولية (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي) للتعريف بمعايير السياسة العامة الجيدة في البلدان المطبقة لبرامج التعديل الهيكلي، كسياسات: برامج التعديل الهيكلي، إعادة الجدولة، الخصخصة، الإصلاحات المالية والنقدية وغيرها، إلا أن هذه السياسات لم تحقق أهدافها، كما قوبلت بالنقد من قبل الدول المطبقة لها باعتبارها تمس بسيادتها من جهة، كما أنها لم تهتم بالبعد الاجتماعي من خلال سياسات التقشف المفروضة التي ساهمت في تدني المستوى المعيشي لمواطنيها مع ما ينجر عنها من انعكاسات سياسية واقتصادية وأمنية خطيرة، فأدركت المؤسسات الدولية أن الإصلاحات الاقتصادية لوحدها غير كافية بدون معالجة القضايا السياسية والاجتماعية، وجادلت بأن سبب الفشل يكمن في طبيعة النظم السياسية لدول العالم الثالث التي تتميز بقصور وعجز في الأداء بسبب تفشي الفساد وغياب الإطار المؤسساتي الضامن لحكم القانون. بعبارة أخرى مشروع اقتصادي طموح لا يمكن أن ينجح بدون شرعية سياسية ومؤسسية فاعلة، فكان البديل -حسب رؤية المؤسسات الدولية - يكمن في ترشيد الحكم من خلال "الحوكمة الكلية"¹. وعليه، يمكن القول أن الاستياء من النماذج الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية في جميع أنحاء الدول الاشتراكية ومعظم دول العالم الثالث في خمسينات وستينات وسبعينات القرن الماضي كانت من أهم الأسباب إلى ظهور الحوكمة الكلية². كما أن بروز المفهوم سواء من الناحية التنظيمية أو العلمية جاء كردة فعل لعدد التطورات والتغيرات الحديثة، ولعل أهم هذه التطورات والتغيرات³:

- العولمة وما تمخض عنها من نتائج كقيم الديمقراطية وحقوق الإنسان؛
- تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني؛
- التزايد الرهيب للفساد على المستوى العالمي الأمر الذي أدى إلى التفكير في انتهاج أساليب وأنظمة أكثر فعالية وشفافية للحد من الظاهرة؛
- ظهور مفاهيم جديدة للتنمية كبرامج التنمية العالمية والمحلية والديمقراطية التشاركية وغيرها.

إضافة إلى الأسباب السابقة، يضيف حمدي أحمد (2017) الأسباب التالية⁴:

- أصبح للشركات العالمية دورا أكبر في التأثير على صنع السياسات خصوصا تلك التي لها علاقة مباشرة بمسارات التنمية الاقتصادية للشعوب، وبالتالي تكون هناك حاجة مستمرة لتحقيق لإعادة النظر في نوعية العلاقات بين تلك الشركات من جهة، وبين الدولة من جهة أخرى بالشكل الذي يضمن تحقيق التنمية المستدامة؛

¹ لشون محمد و مولحسان آيات الله، الحكم الراشد وتطوير القدرات الابداعية للإدارة المحلية الجزائرية مع عرض للتجربة الألمانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، ص ص 468-469.

² Thomas G. Weiss, **Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges**, Third World Quarterly, Vol 21, No 05, Taylor & Francis Group, 2000, p 796.

³ عبد العزيز قتال وجدلة محمد الصديق، دور الحكم الراشد في تفعيل مسار التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، عدد خاص، المجلد رقم 01، الجزائر، 2018، ص 149.

⁴ أحمد حمدي أحمد، الحكم الرشيد وإشكالية إدارة الفروة النفطية في العراق (دراسة تحليلية)، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 38، العدد 02، العراق، 2017، ص ص 500-501.

- بروز ظاهرة الاتفاقيات الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف ومالها من دور في مراقبة الدول بشكل يحد من حريتها وقدرتها على اتخاذ القرارات المختلفة؛
 - من الأسباب المهمة كذلك لبروز الحوكمة مشكل المساعدات الدولية والقروض الميسرة للدول النامية والفقيرة التي لم تحقق الأهداف المرجوة منها كالقضاء على الفقر وتحسين مستوى التعليم والصحة وغيرها بسبب ضعف الحوكمة.
- ويتضمن مفهوم الحوكمة الكلية الإشارة إلى مفاهيم الشفافية وسيادة القانون أو المسؤولية والمشاركة واللامركزية، كما أن المفهوم يتسع ليشمل اقتصاد السوق وسيادة القانون والديمقراطية واحترام حقوق الانسان، فهذه الأفكار تمثل كلا متكاملًا وتمثل نوعًا من الإيديولوجية (Ideology) الجديدة المحركة للأسواق الدولية، وخصوصًا أسواق الطاقة، وبما أن الجزائر تعتمد اعتماد يكاد أن يكون كليًا على صادرات النفط الخام فمن المهم جدا تطبيق قواعد وممارسات الحوكمة في القطاع العام لضمان شفافية توزيع الدخل القومي وضمان حسن إدارة الثروة النفطية¹. ولعل أهم الأسباب التي ساهمت في ظهور الحوكمة وتبنيها في الجزائر نذكر:
- **الأسباب السياسية:** وتتضمن اندماج الجزائر في العولمة وما تحتضنه من إشاعة للمفاهيم الديمقراطية الغربية، وتزايد عدد المنظمات غير الحكومية. إضافة إلى نمو وتصاعد معدلات الفساد الإداري والمحاسبي والمالي، وضعف البنية المؤسسية والإدارية في إدارة مؤسسات الدول، وتدهور معدلات الاستقرار السياسي منذ سنة 1988، والبحث عن مصادر حكم جديدة تعوض القديمة؛
 - **الأسباب الاقتصادية:** وتعتبر أزمة المديونية الخارجية والداخلية والتي عكست ضعف الحكومات المتعاقبة على إدارة مواردها، وضرورة التحول إلى الحوكمة خاصة على مستوى الميزانية العامة للدولة؛
 - **الأسباب الاجتماعية:** ومن أهمها تدني معدلات التنمية البشرية، و انتشار ظواهر البطالة والأمية والتضخم والفقير.
 - **الأسباب العلمية:** فبقدر ما سببت تلك العوامل ظهور "الحوكمة"، فهناك بعض العوامل الأخرى، من تطور مفاهيم التنمية، وظهور دراسات حقوق الإنسان، وتطور علم الإدارة والتسيير وغيرها من العلوم.
- إضافة إلى ذلك، ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى حتمية تبني الحوكمة في الجزائر الفضائح المالية والمحاسبية التي طالت كبريات المؤسسات والمشاريع الوطنية على غرار مؤسسة سوناطراك، تصفية العديد من المؤسسات العمومية الجزائرية، مشروع الطريق السيار "شرق غرب" الذي طرح العدي من التأويلات، وكذا فضائح البنوك الخاصة وحتى البنوك العمومية. كما ساهمت سياسة الولاء للحاكم على حساب الكفاءة في زيادة الفساد بشكل رهيب الأمر الذي عجل ببروز الحوكمة في الجزائر وأصبحت مطلبًا ملحا قبل أي وقت كان، وخير دليل على ذلك تحرك العدالة الجزائرية في نهاية 2019 وبداية 2020 لإرساء دول القانون ومحاربة الفساد من خلال محاكمات تاريخية لرموز وطنية حكموا البلاد في العقدين الأخيرين بتهم تتعلق بالفساد واستغلال السلطة وغيرها وكل هذه التهم تشير إلى مفهوم الحوكمة السيئ في البلاد.

¹ أحمد حمدي أحمد، المرجع السابق، ص 494 (بالصرف).

1-1-2. مفهوم الحوكمة الكلية

على الرغم من شيوع استخدام مفهوم الحوكمة الكلية (الحوكمة الجيدة)، إلا أنه ليس هناك إجماع على المعنى المقصود منه، ويمكن القول بأن المفهوم يأخذ بُعدين متوازيين: البعد الأول يعكس فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم. أما البعد الثاني: فيركز على الجانب السياسي للمفهوم، حيث يشمل - إلى جانب الاهتمام بالإصلاح والكفاية الإدارية - التركيز على منظومة القيم الديمقراطية المعروفة في المجتمعات الغربية. وقد ظهر مفهوم الحوكمة الكلية لأول مرة عام 1989 في كتابات البنك الدولي عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية جنوب الصحراء، حيث تم الربط بين الكفاية الإدارية الحكومية والنمو الاقتصادي. ووفقاً لهذا الأدبيات فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض فقط أن تكون اقتصادية وفعالة، لكن أيضاً لا بد أن تكفل العدالة والمساواة. وقد تطور المفهوم بعد ذلك ليعكس قدرة الدولة على قيادة المجتمع في إطار من سيادة القانون¹.

وقد تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى الحوكمة الكلية، وذلك بسبب عملية تقييم سياسات التنمية المتبعة في بعض دول العالم الثالث التي أثارت بفشلها قضايا متعلقة بسمات الحكم ونزاهته، فقد سعت العديد من منظمات التمويل الدولية إلى إلقاء الضوء حول أهمية سلامة أساليب الحكم، من خلال إيجاد لفظ جديد مناسب يجنبها تهمة التدخل في الشؤون الداخلية للدولة، فجاء مفهوم الحوكمة الكلية ليؤكد على أهمية التخلص من السلبية المصاحبة لقضايا الحكم والإدارة والقضايا المجتمعية².

ويعتبر بعض الباحثين أن مفهوم الحوكمة الكلية بأنه مفهوم مضاد للفقر، أو هو مفهوم عكس الحكم السيء³. وهناك من يربط فعالية الحوكمة الكلية بمدى جودة الحكومة في البلد، لكن لا يجب فهم أن الحوكمة الكلية مرادف للحكومة الجيدة أو الصالحة، لأن جميع مؤسسات المجتمع لا يتم تلخيصها في المؤسسات التنفيذية والمؤسسات الأخرى التي تلعب دوراً مهماً في حكومة البلد، لكن هناك إجماع على أن الحكومة الجيدة شرط أساسي لتحقيق حوكمة كلية جيدة⁴. ويعتبر دور حكومات الدول في النمو أمراً مهماً لخلق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لذا توجهت الأنظار في مطلع القرن العشرين لتبي الحوكمة الكلية لإصلاح الحكومات في الدول النامية تحت توجيهات المؤسسات المانحة كالبنك العالمي وصندوق النقد الدولي⁵.

ويعتبر البنك العالمي من أكثر المنظمات العالمية بحثاً في مجال الحوكمة الكلية، حيث عرفها (1992) على أنها "عملية التسيير والإصلاح المؤسساتي المتعلقة بالإدارة، واختيار البرامج، وتحسين مستوى التنسيق، وتقديم الخدمات في المرافق العامة، باستخدام الطرق الصحيحة، وروح المسؤولية، والشفافية، للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة وتحقيق التنمية المستدامة"⁶.

¹ محمد سليمان حسن الرفاعي، الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 03، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2019، ص 40.

² محمد سليمان الرفاعي، المرجع سابق، ص 40.

³ Bulbul Ahmed, The Linkage Between E-governance and Good Governance: An Analysis on Bangladesh Public Administration, Humanities and Social Sciences, Vol. 06, No. 04, 2018, p 115.

⁴ Faranak Jafari et al, Explaining the Indicators of Good Governance in the Health System, Revista Publicando, 05 No 15. (02). 2018, p 966.

⁵ Eva Ardielli, Use of TOPSIS Method for Assessing of Good Governance in European Union Countries, Review of Economic Perspectives -Národohospodárský obzor, Vol. 19, Issue 3, 2019, p 212.

⁶ World Bank, "Governance & Development" : World Bank, Washington, USA, 1992 ,p 01.

ويشير مفهوم الحوكمة الكلية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1995) OECD إلى "استخدام السلطة وممارسة الرقابة في المجتمع فيما يتعلق بإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية"¹.

وعرّفها صندوق النقد الدولي (2004) IMF بأنها "مفهوم واسع يغطي جميع جوانب الطرق التي يتم من خلالها حكم البلاد بما في ذلك السياسة الاقتصادية و الأطر التنظيمية فضلا عن الالتزام بسيادة القانون... ويمثل الحكم السيئ البيئة المثلى للفساد والذي قد يؤدي الى افقاد الشعوب الثقة بحكوماتهم وتهديد سلامة السوق وتشويه المنافسة مما يؤدي الى تهديد التنمية الاقتصادية"².

ووفقًا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1998) UNDP فالحوكمة الكلية تعني "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات. فالحوكمة الكلية تشير إلى الدولة الديمقراطية التعددية سياسيًا، الليبرالية اقتصاديًا، والتي يتوافر فيها جهاز تشريعي منتخب ممثل ديمقراطيًا، ويتسم بالشفافية في سياق يحترم حقوق الإنسان والحريات الأساسية للأفراد، وتتوافر فيه سلطات الحكومة الثلاث، بهدف تهيئة السياق الملائم والجاذب للتطور الاقتصادي"³.

وجاء في تقرير Arab Human Development Report (2002) أن الحوكمة الكلية هي "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهية الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل جميع فئات الشعب تمثيلاً كاملاً، وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب"⁴.

ويرى (2014) Fukuyama أن الحوكمة الكلية تتمثل في "مدى قدرة الحكومة عمى صنع القرار وفرض القانون وتقديم الخدمات من خلال مؤسساتها بغض النظر عما إذا كانت هذه الحكومة ديمقراطية أم متسلطة. وتختلف نوعية الحوكمة من خلال تحقيق الأهداف المرجوة، فإذا عملت جميع مؤسسات الدولة بجميع أشكالها من أجل كسب واسترضاء الإدارة العليا وتحقيق مصالحها الشخصية تعد ذات حوكمة رشيدة، في حين الحكومة غير القادرة عمى تحقيق الأهداف المرسومة لأجل الصالح العام وخدمتهم، ولا تحقق مصالح المجتمع تعد ذات حوكمة ضعيفة"⁵.

وحسب سنقوقة (2020) الحوكمة هي "التفاعل في الوجود بين الدولة بمختلف مؤسساتها والقطاع الخاص وكذا المجتمع المدني، وتسخير مختلف الموارد المادية والبشرية وتوجيهها في إطار حكم القانون والممارسة الديمقراطية بمزيد من الشفافية والمساءلة والمشاركة والفعالية والمساواة لأجل تحقيق تنمية وطنية شاملة ومستدامة"⁶.

وجاء في دراسة صمادي والمهاشمي (2020) على أنها "مجموعة من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق الأهداف بأسلوب مهني وأخلاقي بكل شفافية

¹ Thomas G. Weiss, *op. cit.*, p 797.

² رضا حمزة بوجنانة وإبراهيم برقوقي، الحكم الراشد كمقاربة لمحاربة الفساد وتحقيق النمو الاقتصادي- دراسة قياسية لعينة من الدول العربية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 153.

³ محمد سليمان الرفاعي، المرجع سابق، ص 42.

⁴ المرجع نفسه، ص 43.

⁵ نزار صديق اياس القهواجي، مستوى الحوكمة وتأثيرها في التنمية الاقتصادية للعراق ودول الجوار للمدة (1996-2017)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، العراق، 2019، ص 127.

⁶ راضية سنقوسة، ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية وفقا للمعايير الدولية للحكامة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة - 01، الجزائر، 2020، غير منشورة، ص 125.

وبوجود آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر".¹

أما في الجزائر، فقد ورد مصطلح الحوكمة لأول مرة في القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة، حيث عرفها في المادة 02 على أنها "الحكم الراشد الذي تكون بموجبه الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية".²

ومما سبق، يمكن تعريف الحوكمة الكلية على أنها "مفهوم متعدد الأبعاد يشمل: البعد الاقتصادي من خلال العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة جميع صور الفساد؛ البعد الاجتماعي من خلال العمل على تحقيق المساواة والرفاهية لجميع أفراد المجتمع؛ البعد السياسي من خلال تفعيل سيادة القانون، واحترام الحريات؛ البعد الإداري من خلال العمل على تحقيق مبدأ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. وكل هذا من خلال تحقيق التكامل بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني".

وبالمقارنة بين الحوكمة الكلية والحوكمة المؤسسية، فإن الحوكمة الكلية تكون ممارساتها على مستوى الكلي، أما الحوكمة المؤسسية فتكون ممارستها على المستوى الجزئي كالمؤسسات والمنظمات. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-4): هياكل الحوكمة على المستوى الجزئي والكلي (مستويات الحوكمة)

معايير المقارنة	الحوكمة المؤسسية	الحوكمة الكلية
الملكية/ السيادة	المساهمين	الشعب (المواطنين)، الناخبين
الهيئات الرقابية	مجلس الإدارة، أو مجلس الرقابة والمتابعة	البرلمان، والمجالس الولائية، والمجالس البلدية
الهيئات الإدارية	المديرية العامة، أو الإدارة العليا	الحكومة، رئيس البلدية، نواب رئيس البلدية.
مدة العهدة	مدة محددة	مدة محددة، عهدة محددة بالانتخابات، ولاية مقرر قانونا.

المصدر: أمال مجنان، أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد

04، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 141.

1-1-3. الحاجة إلى الحوكمة الكلية (الأهمية والأهداف)

إن مفهوم الحوكمة على المستوى القطاع العام فكرة واصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد تسعينيات من قبل المنظمات الدولية خاصة البنك العالمي كمنهجية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم الثالث نتيجة ضعف الإدارات الحكومية في تحقيق ذلك بفعالية. كما أن فكرة ومنهجية الحوكمة أصبح في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي على قدر كبير من الأهمية للدول، سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء، لتحقيق أهداف المواطنين فيها من خلال توفير التنمية الشاملة واستمراريتها، إلا أن الأمر أصبح أكثر إلحاحا على الدول النامية بشكل خاص، نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية (العولمة، التجارة العالمية الحرة، الأسواق التجارية، وسرعة انتشار المعلومات، والتحديات الأمنية)، والمحلية (التنافسية، تشجيع الاستثمارات الداخلية والخارجية، الفقر، البطالة، التضخم، الأمن). فأصبح اليوم، الالتزام بالحوكمة أمرا مهما، لما ينطوي عليه من

¹ صفاء أحمد صمادي وعبد الرحمان الهاشمي، مرجع سابق، ص 683.

² القانون 06/06، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، المطبعة الرسمية، الجزائر، 2006، ص 18.

تحقيق تكامل الأدوار بين الحوكمة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وهذا من خلال المشاركة والتشارك لإعادة رسم الأدوار لكل منها حتى يتم تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية ذات الكفاية والفعالية والاستجابة للمواطنين وتحقيق طموحاتهم وفق قواعد الحوكمة الصحيحة من مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والتشارك في تحمل المسؤولية والمشاركة في رسم السياسات وتعزيز دولة القانون واللامركزية لتقرير صنع القرار من المواطنين.¹ وتكمن أهمية الحوكمة في الأبعاد التالية:²

أ. **البعد الاقتصادي (Economics Dimension)** يرتبط هذا البعد بالمؤسسات المالية الدولية - كالبانك الدولي وصندوق النقد الدولي، ويختص هذا البعد بالتنمية الاقتصادية التي كانت مثار الاهتمام بالموضوع، وذلك للعلاقة بين ممارسات الحوكمة وحجم الاستثمار من جهة، والقضاء على الفساد من جهة ثانية، وتحقيق التنمية الاقتصادية من جهة ثالثة؛

ب. **البعد السياسي (Political Dimension)** يتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها وتفعيل الديمقراطية وتنظيم انتخابات حرة ونزيهة؛

ت. **البعد الإداري (Administrative Dimension)** يتعلق بعمل الإدارة العامة وكفاءتها وفعاليتها، ويركز على مقومات الإدارة الناجحة ونظرًا لأهمية البعد الإداري تعتبر فعالية الحكومة أحد المؤشرات العالمية للحوكمة؛

ث. **البعد الاجتماعي (Social Dimension)** يتعلق بنشر ثقافة حقوق الإنسان وممارسة الحريات وبناء نظام اجتماعي عادل وتحقيق مؤشرات نوعية لتحسين حياة المواطنين. كما تتجسد الوظيفة الاجتماعية للحوكمة من خلال الأطراف المكونة له (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) والتي تهدف إلى توجيه وإنجاز الأهداف الاجتماعية.

كما تهدف الحوكمة إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة الإدارة للجهات المعنية؛
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة مع مؤسسات الدولة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة؛
- ارساء فرص مراجعة الأداء من خارج الإدارة التنفيذية لهم اختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة؛
- دعم الثقة في الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار ويحقق معدلات نمو مقبولة في الدخل القومي.

وفي الجزائر، حددت المادة 11 للقانون 06/06 بشكل أساسي الأهداف المرجوة من الحوكمة والتي تمثلت في:⁴

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة؛
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها؛
- تأكيد مسؤولية السلطات العمومية ومساهمة الحركة الجمعوية والمواطن في تسيير المدينة.

¹ على عبد السميع حميد، تجسيد الحوكمة في الإدارة الحضرية، مجلة واسط للعلوم الهندسية، المجلد 05، العدد 01، العراق، 2017، ص 199.

² محمد سليمان الرفاعي، مرجع سابق، ص 43.

³ على عبد السميع حميد، مرجع سابق، ص 202.

⁴ القانون 06/06، مرجع السابق، ص 19.

1-1-4. المؤشرات العالمية للحوكمة (Worldwide Governance Indicators)

مؤشرات الحوكمة الكلية هي مجموعة من المقاييس و المعايير الكمية المناسبة لقياس أداء إدارة الحكم بالطريقة التي تمكننا من توضيح آثار إدارة الحكم على المتغيرات الاقتصادية¹. ونظرا للأهمية المتزايدة بموضوع الحوكمة، كان لزاما قياس وتقييم الدول وفقاً لعدد من المؤشرات الكمية، لذلك طورت العديد من المنظمات الدولية مقاييس ومؤشرات لتصنيف وترتيب الدول وفقاً لتلك المؤشرات، ومن أبرزها: المؤشر العالمي للحوكمة (Worldwide Governance Indicators- WGI)، مؤشر التنافسية العالمي (The Global Competitiveness Index - GCI)، مدركات الفساد (Corruption Perceptions Index - CPI)، مؤشر التنمية البشرية (Human Development Index- HDI)، ومؤشر الجودة المؤسسية (Institutional Indicator of Quality- IQI) وغيرها². وعلى الرغم من تعدد واختلاف مقاييس الحوكمة إلا أن المؤشرات العالمية WGI التي استخدمها البنك الدولي لمعرفة وقياس جودة الحوكمة في مختلف دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء تعتبر أكثر المؤشرات شمولاً وأفضلها استخداماً. فالمقاييس تستخدم ست مؤشرات، كل مؤشر يمكن استخدامه بشكل مستقل لقياس موضوع من مواضيع الحوكمة باستخدام مئات المتغيرات التي تم الحصول عليها من 31 مصدر من مصادر البيانات المختلفة، ما يعطيها مزيداً من الشمولية التي تغطي حوالي 200 دولة³. اعتمدت المؤشرات على أربعة أنواع من مصادر البيانات تمثلت في الدراسات الاستقصائية من الأسر والمؤسسات، التقييمات الذاتية لمجموعة متنوعة من مزودي معلومات الأعمال التجارية، المؤسسات غير الحكومية، عدد من المؤسسات المتعددة الأطراف وغيرها من هيئات القطاع العام، لتجعل من المؤشرات العالمية للحوكمة المقياس الوحيد المتاح لكل الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة، والذي يتم إصداره سنوياً اعتباراً من 2004 بعد ما كان كل سنتين في أول نسخة تم إصدارها في سنة 1996 ووفق المؤشرات العالمية للحوكمة يعتمد سلم تنقيط ينحصر بين 2.5- و 2.5+ للقياس، فالمستوى الأول (-2.5، 0) يدل على الحوكمة السيئة (Poor Governance)؛ أما المستوى الثاني (0، 2.5) فيدل على الحوكمة الجيدة (Good Governance)⁴. هذه المؤشرات وفق (Kaufmann 2010) et al هي ستة مقسمة إلى ثلاث مجموعات وهي⁵:

أ. الطريقة التي يتم بها اختبار الحكومات ومراقبتها وتغييرها:

مؤشر المشاركة والمساءلة (VA) : يقيس المؤشر مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في اختيار حكومتهم، بالإضافة إلى حرية التعبير وحرية تكوين الجمعيات وحرية الإعلام ؛
مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف/الإرهاب (PV): يقيس هذا المؤشر التصورات الاحتمالية لزعة استقرار الحكومة أو إسقاطها بوسائل غير دستورية أو عنيفة، بما في ذلك العنف والإرهاب بدوافع سياسية.

¹ طكوش صبرينة وفاضل صباح، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 07.

² محمد سليمان الرفاعي، مرجع سابق، ص 40.

³ Kaufmann et al, op. cit., p 01.

⁴ رزقي محمد وميهوب مسعود، أثر الحوكمة الجيدة على النمو الاقتصادي خارج المحروقات في الجزائر خلال الفترة 1997-2017، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، المجلد 19، العدد 01، الجزائر، 2019، ص ص 55-56.

⁵ Kaufmann et al, op. cit., p 03.

ب. قدرة الحكومة على صياغة سياسات سليمة وتنفيذها بشكل فعال:

مؤشر فعالية الحكومة (GE): يقيس المؤشر جودة الخدمات العامة والخدمات المدنية، ودرجة استقلالية عمل الحكومة عن الضغوط السياسية، جودة السياسات وتطبيقها ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات؛
مؤشر الجودة التنظيمية (RQ): فهم تصورات قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وأنظمة سليمة من شأنها أن تسمح وتعزز التنمية في القطاع الخاص.

ت. احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بينهم:

مؤشر سيادة القانون (RL): يقيس مدى ثقة المتعاملين في الالتزام والتقيّد بقواعد القانون من قبل كل أفراد المجتمع، وبشكل خاص الثقة في مدى إنفاذ العقود، حماية حقوق الملكية، عمل الشرطة والمحاكم، واحتمال حدوث الجرائم والعنف؛
مؤشر مراقبة على الفساد (CC): يقيس المدى الذي يمكن من خلاله للسلطة العامة أن تحقق مكاسب خاصة بما في ذلك أشكال الفساد، والحد من سيطرة النخب وأصحاب المصالح الشخصية على دوائر الحكم في الدولة.

1-1-5. واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة الكلية في الجزائر

تضمن التقرير الوطني في مجال الحوكمة في نوفمبر 2008، أن الجزائر ملتزمة بمكافحة الفساد من خلال تطبيق الحوكمة في القطاع كأداة أساسية لتحقيق التنمية، من خلال إطلاق مشاريع ضخمة للإصلاح المؤسساتي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي في ظل مخططات خماسية، وتجسدت في كل من مخطط الانعاش الاقتصادي من (2001-2004) وبرامج النمو للفترة (2005-2009) وبرامج خماسي للفترة (2010-2014)¹ الذي رصدت له الدولة 286 مليار دولار، وفي غياب أي تقارير رسمية تتضارب الأرقام حول مستويات الانجاز في مختلف القطاعات. إلا أنه يمكن الحكم على معدل النمو الاقتصادي ومعرفة حجم الفساد من خلال رصد الفجوة الكبيرة بين الموارد الطبيعية والبشرية التي تملكها من جهة، والأوضاع الاقتصادية والمعيشية والاجتماعية من جهة أخرى². فكان الجزائر كغيرها من الدول الريفية ملزمة بإصلاحات شاملة على جميع المستويات، فكانت الحوكمة مطلب أساسي على المستوى الجزئي والكلّي لتعزيز التنمية.

ولمعرفة وتحليل واقع الحوكمة في الجزائر، سوف يتم اعتماد المؤشرات العالمية للحوكمة WGI التي يصدرها البنك العالمي في الدراسة الحالية خلال الفترة (2004-2016) باعتبارها أكثر المؤشرات قبولا واستخداما لتقييم جودة الحوكمة الكلية.

¹ بجاوي نور الهدى، مرجع سابق، ص 125.

² ساسان نبيلة وحليمي حكيمية، خيار الحكم الراشد في ظل علاقة التوأمة بين الفساد والاقتصاد والريع: حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، الجزائر، 2019، ص 708.

الجدول (4-2): مؤشرات الحوكمة الكلية في الجزائر للفترة (2004-2016)

مؤشرات الحوكمة الكلية	متوسط مؤشرات الحوكمة الكلية	مراقبة الفساد	سيادة القانون	الجودة التنظيمية	فعالية الحكومة	الاستقرار السياسي	المشاركة والمساءلة	مؤشرات الحوكمة
GG	GIR	CC	RL	RQ	GE	غياب العنف PV	VA	السنوات
0.52	0.76-	0.68-	0.62-	0.54-	0.57-	1.36-	0.8-	2004
1.34	0.62-	0.48-	0.75-	0.38-	0.47-	0.96-	0.72-	2005
0.77	0.81-	0.52-	0.71-	0.57-	0.47-	1.13-	0.92-	2006
0.34	0.77-	0.56-	0.77-	0.62-	0.57-	1.15-	0.98-	2007
0.29	0.8-	0.59-	0.74-	0.79-	0.63-	1.09-	0.98-	2008
0.11	0.87-	0.58-	0.79-	1.07-	0.58-	1.2-	1.04-	2009
0.36	0.87-	0.52-	0.78-	1.17-	0.48-	1.26-	1.02-	2010
0.11	0.91-	0.54-	0.81-	1.19-	0.56-	1.36-	1-	2011
0.47	0.86-	0.5-	0.77-	1.28-	0.53-	1.33-	0.91-	2012
0.79	0.82-	0.47-	0.69-	1.17-	0.53-	1.2-	0.89-	2013
0.71	0.85-	0.6-	0.77-	1.28-	0.48-	1.19-	0.82-	2014
0.51	0.85-	0.66-	0.87-	1.17-	0.5-	1.09-	0.84-	2015
0.30	0.87-	0.69-	0.85-	1.17-	0.54-	1.14-	0.88-	2016

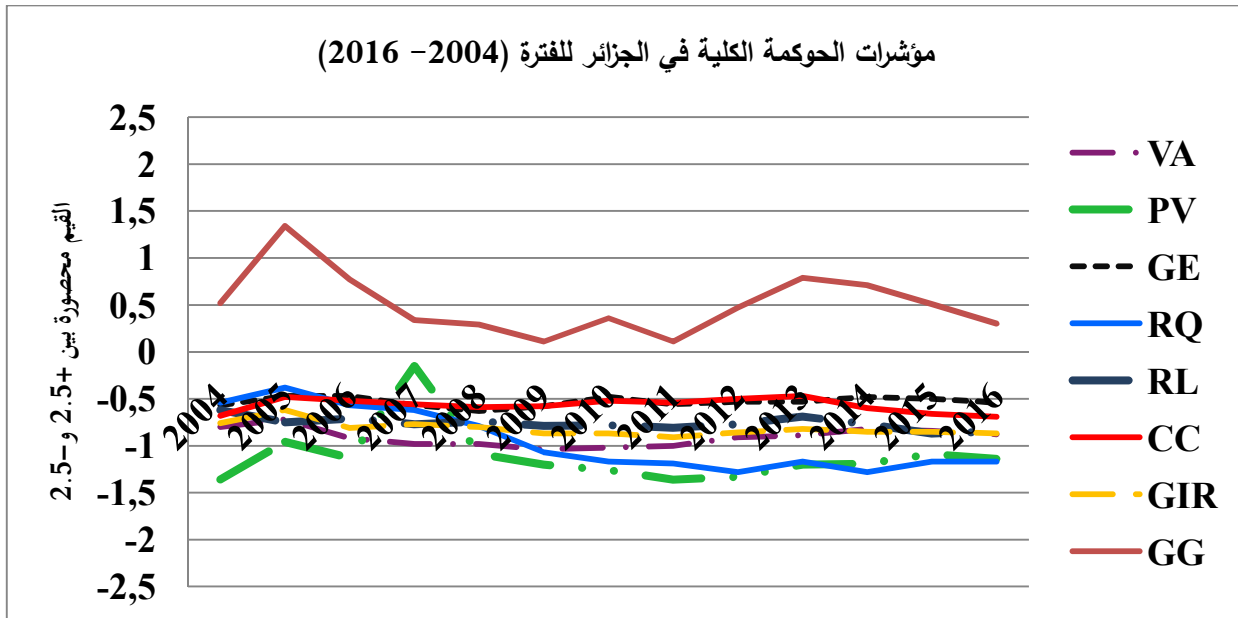
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات البنك العالمي (2018) www.govindicators.org

تظهر البيانات، أن جميع مؤشرات الحوكمة هي أقل من الصفر (سالبة) طيلة فترة الدراسة (2004-2016) والتي تراوحت بين (0 و-1.5)، وجاء ضعف هذه المؤشرات بسبب فشل الدولة في الإصلاحات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي قامت بها من أجل تعزيز التنمية.

فقد حاولت الجزائر اعتماد توصيات البنك العالمي ومشاريعه حول الحوكمة على المستوى الكلي، وهو ما أكدته تقرير البنك العالمي تحت عنوان "إدارة الحكم" الذي تضمن المؤشرات العالمية للحوكمة للفترة (1996-2006) والذي جاء فيه أن بعض البلدان الإفريقية خصوصا الجزائر تسير بخطى حثيثة عن طريق تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد، فكانت من بين المساهمين في تأسيس مبادرة "الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا NEPAD في جويلية 2001 التي تتضمن رؤية الاتحاد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للقارة الأفريقية، وانضمامها إلى الآلية الإفريقية للتقويم من قبل النظراء African Peer Review Mechanism في جويلية 2002 والتي تضطلع بالتقييم الدوري الذي تحرزه الدول الإفريقية في مجال الحوكمة والإصلاحات التي باشرتھا الدول في مجال حقوق الإنسان وضمن سلامة السياسات والمؤسسات الاقتصادية وغيرها، وأنشأت الجزائر منذ سنة 2000 صندوق ضبط الإيرادات بهدف تأمين التوقعية في مجال الميزانية، والشروع في تنفيذ سياسة اقتصادية تمثلت في برنامج الإنعاش الاقتصادي المطبق في الفترة 2004 - 2001 خصص له حوالي 7 مليار دولار بهدف تنشيط الطلب الكلي عن طريق الزيادة في الإنفاق قصد تحفيز الإنتاج وبالتالي دعم النمو، كما قامت بالتوقيع على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بموجب مرسوم رئاسي رقم 128 / 04 المؤرخ في 19 أفريل 2004. هذا الجهد ترجمه أخذ المحور العملي F قيم موجبة بداية من سنة 2004 قبل أن يتراجع بداية من 2006 نتيجة انخفاض مؤشر المشاركة والمساءلة VA ومؤشر الاستقرار السياسي PS وهما

مؤشرين يعنيان بالجوانب السياسية للحكومة الجيدة. فالسلطة السياسية ينتابها نوع من الوهن السياسي حيال مشروع الحكومة في جانبها المتعلق بالمشاركة والمساءلة، فالممارسة السياسية التي تبين حرية التعبير تؤكد رفض النظام السياسي الجزائري التعددية السياسية والسماح فقط بالتعددية الحزبية¹. فالصعوبات التي عانى منها الاقتصاد الجزائري خلال نهاية ثمانينات وبداية تسعينيات القرن الماضي دفعت باتجاه إقرار العديد من الإصلاحات سواء الذاتية منها أو تلك الموصى بها من قبل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، وهي الإصلاحات التي تدعمت ببرامج إنعاشية ضخمة ساعد في اعتمادها أسعار البترول المرتفعة. هذه البرامج اعتمدت في إطارها النظري على النظرية الكينزية في ضرورة الرفع من الطلب الكلي الفعال وفق استراتيجية النمو اللامتوازن لهيرشمان والتي تقضي بإحداث خلل متعمد تتجه فيه مسارات التنمية نحو البنية التحتية ورأس المال الاجتماعي. إن الحجم المبالغ فيه لمخصصات برامج الإنعاش الاقتصادي وبالشكل الذي يتجاوز الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني أدى إلى اختلال كبير، وساهم في إزاحة القطاع الخاص من العملية التنموية².

الشكل رقم (4-1): تطور مؤشرات الحوكمة الكلية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول (4-2)

أ. مؤشر المشاركة والمساءلة (VA): يقيس هذا المؤشر مدى مشاركة المواطنين في انتخاب ممثليهم وحكومتهم، فضلا عن حرية التعبير وحرية تكوين الجامعات، والإعلام الحر³. وتم تجميع عناصر هذا المؤشر من مصادر مختلفة ويقاس الإدراكات الحسية

¹ رزقي محمد وميهوب مسعود، مرجع سابق، ص 60.

² المرجع نفسه، ص 61.

³ تحريشي جمانة، دور الحكومة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام: دراسة حالة الجزائر 2000-2014، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، الجزائر، 2019، ص 337.

للمفاهيم التالية: الانتخابات الحرة، حرية الصحافة، الحريات المدنية، الحقوق السياسية، دور القطاع العسكري في السياسة، التغيير الحكومي،، شفافية القوانين والسياسات¹.

وتراوحت قيم هذا المؤشر طيلة فترة الدراسة ما بين (0 -1.04) حيث كانت أضعف القيم سنتي 2009 و2010 وهذا يمكن تفسيره بتعديل الدستور لسنة 2008 الذي فتح العهود الانتخابية لرئيس الجمهورية لأكثر من عهدتين، والانتخابات الرئاسية لسنة 2009 التي كان فيها نوع من التضييق على حرية التعبير وإبداء الرأي. إضافة إلى ذلك الانتخابات التشريعية التي أجريت سنة 2007 والتي تميزت بالعزوف عن الانتخابات.

ب. مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف/الإرهاب (PV): يقيس هذا المؤشر احتمالات زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بطرق غير دستورية فيها نوع من العنف بما في ذلك العنف السياسي (نزاع مسلح، تهديد إرهابي، صراع داخلي، تشقق الطبقة السياسية، تغييرات دستورية)². ويعتبر هذا المؤشر أداة فعالة للحكومة من خلال حياد السلطة القضائية وعدم خضوعها للحساسيات السياسية والبيروقراطية من أجل إقامة دولة القانون، كون القانون يلعب دورا حيويا في منع صدور قوانين تعسفية ضد المصالح العليا للبلاد، ولكن من الناحية العملية تستمد قوتها من مقدرة السلطة التنفيذية والسلطة القضائية والسلطة التشريعية على تطبيق الأحكام التي تصدرها، ومن هنا يبرز الدور الفعال في تكريس النزاهة والمساءلة والشفافية والديمقراطية، وتعمل الجزائر على مباشرة برنامج إصلاحات واسعة في مجالات متعددة منها: مراجعة المنظومة التشريعية وعصرنة العدالة وتنمية الموارد البشرية³.

وجاءت قيم هذا المؤشر متقاربة جدا وتراوحت ما بين (-0.96 و-1.36) وهي قيم تبين مدى ضعف هذا المؤشر وترجع الأسباب من وراء ذلك إلى العشرية السوداء ومخلفاتها على التنمية الاقتصادية. وضعف المنظومة الحزبية في الجزائر التي خدمت الطبقة السياسية على حساب المواطنين وخير دليل على ذلك الانتخابات التشريعية لسنة 2007 التي عرفت عزوف عن الانتخابات وصلت فيها نسبة الامتناع عن التصويت نسبة 65 بالمائة والتعديل الدستوري لسنة 2008 الذي قلص من مبدأ التداول على السلطة⁴، وهذا نتيجة الفشل في التحول إلى الديمقراطية الحقيقية.

ت. مؤشر فعالية الحكومة (GE): هذا المؤشر يقيس نوعية الخدمات العامة، ونوعية وكفاءة الخدمات المدنية ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، واستخدامها لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ونوعية وضع السياسات وتنفيذها، ومدى مصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات⁵.

جاءت قيم هذا المؤشر متقاربة وهي تقترب من الصفر حيث تراوحت ما بين (-0.47 و-0.57)، ففي سنوات 2005 إلى غاية 2010 ارتفعت القيم وهو ما يعبر عن الحالة المستقرة للحكومة، لكن ما يلفت الانتباه في هذه الفترة هو أن النتائج المحققة بالمقارنة مع حجم الانفاق العام بدءا من برنامج دعم النمو 2009/2005 وبرنامج التنمية الخماسي 2014/2010 تعتبر ضعيفة، وذلك نتيجة حجم الفساد المنتشر بشكل ملحوظ، إذ قدرت تكاليف المشاريع في البنى التحتية بين 5 و10 أضعافها

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر وبوزيد السايح، فاعلية سياسات الحكم الراشد في الحد من الفساد بالجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2017، ص 284.

² تحريشي جمانة، مرجع سابق، ص 338.

³ عبد الرزاق مولاي لخضر وبوزيد السايح، مرجع سابق، ص 284.

⁴ مجاوي نور الهدى، مرجع سابق، ص 128.

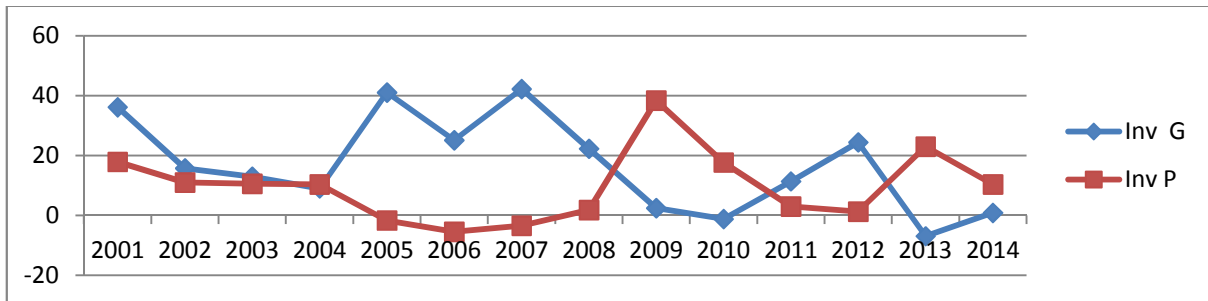
⁵ تحريشي جمانة، مرجع سابق، ص 341.

نتيجة تضخيم الفواتير وغيرها من الطرق الاحتياالية، وهو ما حمل الحكومة أعباء إضافية وذلك بسبب الممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري المرتبط بالتعيينات في المناصب المبنية على المصلحة على حساب الكفاءة، وهو ما أدى إلى تراجع مؤشر فعالية الحكومة.¹

ح. **مؤشر الجودة التنظيمية (RQ):** هذا المؤشر يقيس قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات سليمة وأنظمة ولوائح تسمح بتشجيع وتنمية القطاع الخاص، وتم تجميع عناصر هذا المؤشر من مصادر مختلفة تقيس الإدراكات الحسية لمدى حدوث سياسات غير ودية حيال السوق (مثل التحكم بالأسعار والرقابة غير الوافية على البنوك).

سجلت الجزائر قيما متدنية في هذا المؤشر، حيث تراوحت بين الوضع المتوسط بين 2004 و2005 والوضع الضعيف بعد سنة 2007، وتعود الأسباب في ذلك إلى عوامل عدة نذكر منها: عدم تحقيق الجزائر تقدما ملموسا في مجال الخصوصية، وغياب سياسة مالية فعالة في سبيل استقطاب المدخرات المالية الخاصة، بالإضافة إلى وجود العديد من العراقيل الإدارية والتشريعية، وصعوبة تعبئة وإتاحة رأس المال، والحوجز الإدارية، ومحدودية القدرة على الحصول على المعلومات، ونقص اللوائح التنظيمية الخاصة بسوق العمل، وعدم جدوى الإطار القانوني والقضائي بالإضافة إلى نقص الرقابة على البنوك. وعلى هذا الوضع والمستوى الضعيف، قامت الدولة بمجموعة من الإجراءات من أجل تحسين وتطوير وتحقيق الجودة في الإجراءات إلا أن هذا المؤشر لم يغادر المجال الذي كان فيه طيلة فترة الدراسة². فهذا المؤشر يطرح سلوك المؤشر خلال فترة الدراسة؟ وحول انخفاض قيمته الغير مبررة؟ فمؤشر الجودة التنظيمية يعنى بمدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح فعالة من شأنها دعم التنمية في القطاع الخاص، لكن النتائج جاءت عكس ذلك فكانت هيمنة القطاع العام على حساب القطاع الخاص، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-2): الاستثمار العام والخاص في الجزائر للفترة (2001-2014)



المصدر: رزقي محمد وميهوب مسعود، أثر الحوكمة الجيدة على النمو الاقتصادي خارج المحروقات في الجزائر خلال

الفترة 1997-2017، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 61.

يوضح الشكل السابق، نقص الاستثمارات الخاصة مقارنة بالاستثمارات العامة وهذا ما فسره ضعف مؤشر الجودة التنظيمية للحكومة، ولعل ذلك يرجع الى ضعف القوانين المنظمة للاستثمار، وكذا ضعف متابعة ومراقبة البرامج الاستثمارية في جميع المجالات الاقتصادية الأمر الذي انعكس على برامج التنمية في الجزائر.

¹ مجاوي نور الهدى، مرجع سابق، ص 128.

² تحريشي جمانة، مرجع سابق، ص 340.

خ. **مؤشر سيادة القانون (RL)**: مبدأ سيادة القانون لا يختلف في معناه عن مبدأ الدولة القانونية الذي تحرص الدولة العصرية على اعتماده كخاصية من خصائصها الجوهرية، حيث تعتمد سيادة وحكم القانون على مدى استقلالية أجهزة الرقابة عن السلطة التنفيذية في مباشرة مهامها، واحترام حقوق الإنسان، وعدم التمييز ضد المرأة وانتهاك حقوقها.¹

وتراوح قيم هذا المؤشر بين (-0.62 و-0.87) وهذه القيم بدورها قيم ضعيفة لمبدأ سيادة القانون واحترام التشريعات والقوانين في جميع المجالات، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:²

- **الإبقاء على هيمنة السلطة التنفيذية على السلطات الأخرى**: يعتبر مبدأ الفصل بين السلطات أهم شرط لإرساء الحوكمة. في الجزائر تعتبر السلطة التنفيذية كأهم سلطة مقارنة بباقي السلطات، وهذا راجع لما يتمتع به الرئيس من صلاحيات واسعة، إضافة إلى تعيينه ثلث مناصب عضوية مجلس الأمة، تمتد صلاحياته لتشمل الأحزاب السياسية في إطار صفقة سياسية بينها وبين الرئيس الأمر الذي يسلبها لمشروعها الديمقراطي،
- **عدم استقلالية الجهاز القضائي**: إن القضاء العادل والشفاف لا يبد أن يعطي ضمانات دستورية للقاضي لحمايته من الضغوطات السياسية والمعنوية والمهنية والادوية. في الجزائر، دستوريا، القضاء مستقل عن السلطات الأخرى، إلا أن القضاء الجزائري لا زال بعيد عن الاستقلالية في عمله، وارتباط السلطة القضائية بالسلطات العليا للبلاد وهو ما يؤكد ضعف مؤشر استقلالية القضاء؛
- **إنفاذ العقود**: يتعلق هذا المؤشر بمدى كفاءة الجهاز القضائي في الفصل بين النزاعات التجارية. وهذا المؤشر قيمه ضعيفة وفقا لتقارير التنفسية العالمية، حيث احتلت الجزائر المرتبة 127 من بين 183 في سنة 2011.

ج. **مؤشر مراقبة الفساد (CC)**: ذلك السلوك الذي يسلكه صاحب الخدمة العامة أو الخاصة بهدف تحقيق مصالح شخصية على حساب الصالح العام، مما يؤدي إلى ضرر في البناء الاقتصادي للدولة من خلال هدر موارد الدولة الاقتصادية، وزيادة الأعباء على الموازنة العامة، وخفض كفاءة الأداء الاقتصادي، وسوء توزيع الموارد، مما ينعكس سلباً على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.³

والجزائر كغيرها من دول العالم، لم تنجوا من الفساد وهذا ما يوضحه مؤشر الفساد الذي تراوحت قيمه ما بين (-0.47 و-0.69)، فملف الفساد في الجزائر بات يثقل كاهل العدالة الجزائرية بسبب الجرائم الاقتصادية التي مست القطاع العام والخاص بدون استثناء، فالعقدين الآخرين للألفية الثالثة أسس لمنظومة وطنية فاسدة في جميع المجالات. ويمكن توضيح ذلك بالاستناد على تقرير مؤشر الشفافية الدولية الذي يتدرج من الصفر (0) ويعني وجود فساد كلي إلى العشرة (10) ويعني خلو من الفساد.

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر وبوزيد السايح، مرجع سابق، ص 285.

² بجاوي نور الهدى، مرجع سابق، ص 131.

³ خالد عمادة نزال عليمات، انعكاسات الفساد على التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الأردن، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، غير منشورة، ص 22.

الجدول (3-4): ترتيب الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد وفق مؤشر الشفافية الدولية (2004-2016)

السنوات	ترتيب الجزائر	عدد دول الترتيب	المؤشر	السنوات	ترتيب الجزائر	عدد دول الترتيب	المؤشر
2004	97	146	2.7	2011	112	176	2.9
2005	97	158	2.8	2012	105	177	3.4
2006	84	163	3.1	2013	94	177	3.6
2007	92	180	3.0	2014	100	177	3.6
2008	99	180	3.2	2015	88	167	3.5
2009	111	180	2.8	2016	108	176	3.2
2010	105	178	2.9				

المصدر: عبد الرزاق مولاي لحضر وبوزيد السايح، فاعلية سياسات الحكم الرشيد في الحد من الفساد بالجزائر، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2017، ص 279.

بين الجدول، أن الجزائر تحتل المراتب الأخيرة طيلة فترة الدراسة، فقدرت أسوأ قيمة سنة 2004 بقيمة 2.7 محتملة المرتبة 97 من بين 146 دولة، ليعرف بعدها المؤشر تحسنا طفيفا في السنوات اللاحقة، لكن بشكل عام بقيت قيم المؤشر ضعيفة ولم تصل للنتائج المأمولة مقارنة بالمبالغ الضخمة التي أنفقت من أجل الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية من أجل تحقيق التنمية، إلا أن الإصلاحات لم تحقق أهدافها بسبب الفساد الذي أرقى هياكل الدولة ولا زالت آثاره تمنع التقدم والإصلاح.

1-1-6. معيقات الحوكمة في الجزائر

يرى (Mazouz 2013) أنه لا يوجد تطبيق حقيقي للحوكمة في الجزائر، كما لا توجد رؤية مستقبلية لهياكل قادرة على حمل المتغيرات الجديدة، والإطار التسييري لا زال ذو طابع إداري يتسم بالبيروقراطية، الذي من المفترض أن يكون تسييرها يعتمد على تحقيق النتائج من خلال تقييم المدخلات والمخرجات، وإجراء تقييم دوري وإجراء إصلاحات شاملة. كما أن عقودا من سياسة التخطيط الاقتصادي المركزي، وحرب أهلية منهكة، وتبعية من المحسوبية والبيروقراطية المفرطة، أفضت جميعا إلى إضعاف التطور المؤسسي¹. ويرجع ضعف الالتزام بالحوكمة في الجزائر إلى:²

- مشكل الفساد في المؤسسات الوطنية، فقد أكدت بعض الدراسات أن 6 بالمائة من رقم أعمال هذه المؤسسات يوجه للعمولات والرشاوي؛
- ضعف الإفصاح والشفافية وغياب المساءلة؛
- الافتقار إلى سوق مالي نشط، الأمر الذي يعرقل الانتقال إلى الاقتصاد الحر وكذا تطوير النظام البنكي؛
- عدم الالتزام بنشر المعلومات في وقتها، والتأخر في إعداد القوائم والتقارير المالية السنوية؛
- نقص الإفصاح عن المعلومات، الأمر الذي ينتج عنه شبهات في معاملات المؤسسات.

¹ مجاوب نور الهدى، مرجع سابق، ص 134.

² خرخاش جميلة، مرجع سابق، ص 162.

وحسب مصيظفي (2006) فإنه يشوب تطبيق الحوكمة في الجزائر العديد من الأسباب لعل أهمها:¹

- استمرار هيمنة الدولة على النشاط الاقتصادي: حيث أن الدولة تسيطر على أغلب النشاطات الاقتصادية خاصة الحيوية منها، في ظل ضعف الإدارة الاقتصادية، وغياب الشفافية والتراخي في تطبيق القانون مما أدى إلى تضاعف حجم الفساد وازدياد منافذه؛
- نقص الشفافية في الهيئات والمؤسسات العمومية: الملاحظ أن هيئات ومؤسسات الدولة وحتى الجماعات المحلية تتكتم دائما على المعلومات المتعلقة بالجانب المالي لها، وتكاد لا تنشر أي معلومات متعلقة بهذا الجانب بحجة أنها أسرار الدولة، وبالتالي يصعب تطبيق الرقابة عليها أو محاسبتها حتى من طرف هيئات المجتمع المدني؛
- انتشار الفساد الإداري و المالي: فالسبب الأول لاستمرار تفشي الفساد في الجزائر يعود إلى عدم التزام الفعلي للقوانين الصادرة في إطار مكافحة الفساد، والاتفاقيات المصادق عليها؛
- عدم الاستقلالية التامة للقضاء وللهيئات الرقابية الموجودة: وهو الأمر الذي يعيق عمل هذه الهيئات بفعل الضغوط التي قد تمارس عليها، سواء من طرف السلطة التنفيذية أو من طرف أصحاب النفوذ ورجال الأعمال وغيرهم؛
- عدم وجود صرامة في محاربة الاقتصاد الخفي وغسيل الأموال: مما يشجع على استمرار اختلاس الأموال وتحويلها للخارج، نظرا لنقص الرقابة على هذه العملية، بالإضافة إلى عدم وجود نظام ضريبي فعال يمكن من معرفة ممتلكات الأفراد لا سيما المسيرين للمؤسسات العمومية وأملاك الدولة.

1-1-7. بؤادر الحوكمة الكلية في الجزائر

عملت الجزائر منذ تسعينات القرن الماضي على اصلاحات جوهرية مست مختلف القطاعات الاقتصادية سعيا منها للتحويل السلس نحو اقتصاد حر يحقق لها التنمية المنشودة بما يتوافق وقدراتها المادية والبشرية كي لا تعيد الخطأ الذي ارتكبته في النهج الاشتراكي الذي تبنته منذ الاستقلال، والذي اتسم بسيطرة القطاع العام على جميع القطاعات الحيوية للدولة الأمر الذي نجم عنه سوء التسير، وانتشار الفساد، وعدم المسؤولية، ونقص الشفافية وغيرها من الممارسات السلبية التي دفعت إلى تبني مفهوم الحوكمة لدفع بالاقتصاد الوطني وتحسين الحياة الاجتماعية للمواطنين. وتمثلت أهم الاصلاحات التي مهدت للحوكمة في الجزائر في:

أ. اصلاح النظام البنكي الجزائري: سعيا منها لمواصلة التحرير المالي الذي يتطلبه التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق عملت الجزائر على اصلاحات جوهرية في الجهاز المالي المصرفي، وأهم هذه الاصلاحات اصدار القانون رقم 06/88 المؤرخ في 12/01/1988 الذي ركز على استقلالية البنوك والمؤسسات المالية والعمال على تعديل طرق التمويل المختلفة، وفي سنة 1989 عملت الحكومة الجزائرية على منح البنوك استقلاليته في اطار مواصلة برامج الاصلاح، وفي سنة 1990 قامت بإصدار قانون النقد والقرض الذي عمل على توفير وتحسين عمل المؤسسات المصرفية من خلال احداث تغيرات هيكلية في تنظيم العمل المصرفي، والذي يهدف إلى تقديم تسهيلات ائتمانية للمؤسسات الاقتصادية واطاحة البنوك في خدمتها.²

¹ تحريشي جمانة، مرجع سابق، ص 345.

² بلهاشمي جهيزة والعربي غريسي، إعادة هيكلة الجهاز المصرفي الجزائري ضمن متطلبات الحوكمة المالية الرشيدة، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 157.

ب. التأسيس لمنظومة وطنية لمكافحة الفساد: اختارت الجزائر، أن تبدأ معركتها ضد الفساد بالتحالف مع المجتمع الدولي لمحاصرة هذا الداء، فكان لها فضل السبق العربي في الانضمام الطوعي إلى الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، وصادقت عليها عام 2004 (المرسوم الرئاسي 128 لسنة 2004)، واعتبرت أحد مهندسي اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمكافحة الفساد، والتي صادقت عليها عام 2006 (المرسوم الرئاسي 137 لسنة 2006). كما كانت صاحبة السبق العربي لملائمة تشريعها الوطني مع المعايير الدولية في هذا الصدد، بإصدارها للقانون رقم 01 لسنة 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، كما قامت بإبرام الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد عام 2010، والتي صادقت عليها سنة 2014 (المرسوم الرئاسي 249 لسنة 2014). كما أتت هذا المسعى بإصلاحات لافئة لقانون الإجراءات الجزائية، وقانون الصفقات العمومية عام 2015¹ لتطويرها لآليات التحري (الديوان الوطني المركزي لقمع الفساد).

ت. انعقاد أول مؤتمر حول الحوكمة في المؤسسات في جانفي 2007: شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عمل المؤسسات، وخلال فعالياته تبلورت فكرة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ؛

ث. إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تشجع الحوكمة في مجتمع الأعمال بهدف جذب الاستثمارات الخارجية المباشرة، مما أدى إلى إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنباً إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية؛

ج. إصدار ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية سنة 2009: في هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالانضمام لفريق العمل المنصب في شهر نوفمبر 2007، تحت تسمية "GOAL08" في إشارة إلى فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008، ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل في الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، وفي هذا الشأن فقد شكلت مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع تحريره أخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية. ليتم إصدار ميثاق الحكم الراشد في الجزائر في 11/03/2009²؛

ح. إطلاق مركز حوكمة الشركات في الجزائر: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بالحوكمة، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لاجتماع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم حوكمة المؤسسات الديمقراطية بما فيها الشفافية والمسائلة والمسؤولية؛

خ. برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة المؤسسية في الجزائر: تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجاً بـ 10 ملايين يورو لدعم حوكمة الشركات في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز

¹ شهيدة قادة، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد ومفارقاتها: إطار قانوني ومؤسسي طموح يفقد لآليات إنفاذه، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، المجلد 03، العدد 01، دار جامعة محمد بن خليفة للنشر، 2019، ص 02.

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص 13.

مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذه البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.¹

1-2. واقع الحوكمة في النظام البنكي الجزائري

الجزائر وإدراكاً منها بأهمية القطاع المصرفي لمواجهة التغيرات والتحديات العالمية والضغط التنافسية، وجدت نفسها ملزمة بغيرها من الدول بضممان حوكمة جيدة لمؤسساتها المصرفية لتحقيق مستويات أداء أفضل، ولعل الإصلاحات التي عرفتها الجزائر خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها المصرفية ومنحها الفرصة للبقاء والاستقرار، خاصة مع الأزمة التي مست النظام المصرفي بعد إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، التي أظهرت العديد من الثغرات وأوجه القصور، نشأ من خلالها الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية.²

1-2-1. التطور التاريخي للنظام البنكي الجزائري

أسست أول مؤسسة مصرفية في تاريخ الجزائر بموجب القانون الصادر في 19 جويلية 1843، وكانت هذه المؤسسة عبارة عن فرع لبنك فرنسا الذي يساهم فيها بالإضافة إلى ودائع الأفراد، وبدأ هذا الفرع بالعمل فعليا من خلال إصدار النقود بداية من سنة 1848، وتعتبر مؤسسة Le comptoir national d'escompte ثاني مؤسسة مصرفية تم إنشاؤها بالجزائر، وتمثلت وظيفتها في منح الائتمان للقطاع الزراعي والعقاري خصوصا، وبعدها تلقى مشاكل عديدة في نهاية القرن التاسع عشرة تم نقل هذا البنك إلى فرنسا وتمت تسميته ببنك الجزائر وتونس، وكان له الحق بالإصدار للبلدين. وبعدها استقلت تونس فقد البنك هذا الحق، ليكون بعدها النواة الأولى التي أنشئ منها البنك المركزي الجزائري بعد الاستقلال وبالتحديد في 01 جانفي 1963.³

بعد الاستقلال مباشرة، بدأت بوادر النظام البنكي الجزائري تظهر تدريجيا من خلال إضفاء السيادة على المؤسسات المالية الكبرى، وذلك من خلال إحداث الدولة الجزائرية لمعهد خاص بها ليحل محل بنك الجزائر، وتم إنشاء كذلك الخزينة الجزائرية بعزلها عن الخزينة الفرنسية في 31 ديسمبر 1962، ومن أجل عملية التنمية الوطنية التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة لتمويل الاستثمار تم تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية سنة 1963 الذي تحول فيما بعد إلى بنك الجزائر للتنمية. ثم بعد ذلك تم انشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي تحول فيما بعد إلى بنك متخصص في تمويل السكن، ولكن الإجراء الأكثر أهمية في ذلك الوقت هو إصدار عملة وطنية تمثل في الدينار الجزائري خلال سنة 1964 وهذا الأخير غير قابل للتحويل وقيمته مطابقة للقيمة الذهبية للفرنك الفرنسي آنذاك وقد وضعت هذه العملية حدا لتهرب رؤوس الاموال إلى الخارج. وتجدد الإشارة أن البنوك الأجنبية بقيت تمارس نشاطها إلى غاية سنة 1966 أين تم تأميمها، وكان هذا القرار بداية لإعادة تشكيل النظام البنكي، حيث نتج عنه ميلاد ثلاث بنوك تجارية تعود ملكية رأس مالها كليا إلى الدولة وهي البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، وبنك الجزائري الخارجي BEA.⁴

¹ قطاف عقية، دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، غير منشورة، ص ص 86-87.

² نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 134.

³ عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات بازل، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

شلف، الجزائر، 2005، غير منشورة، ص 83.

⁴ خرخاش جميلة، مرجع سابق، ص 152.

باشرت الحكومة الجزائرية أول اصلاح مالي سنة 1971 في إطار المخطط الرباعي (70-73) بهدف إزالة الاختلال وتخفيف الضغط عن الخزينة في تمويلها للإستثمارات، كما ألزم قانون المالية المؤسسات العمومية على مركزية حساباتها الجارية وجميع عملياتها المتعلقة بدور الاستغلال على مستوى بنك واحد تحددته الدولة حسب اختصاص البنك في القطاعات الاقتصادية¹. فقد شهدت فترة السبعينات بعض الإصلاحات الجزئية في نظام التمويل هدفها هو إعطاء دور أكبر للبنوك في تمويل الاقتصاد، تجسدت في ظهور الهيئة العامة للقرض والنقد والهيئة الفنية للمؤسسات، وكذا تعويض الصندوق الجزائري للتنمية بالبنك الجزائري للتنمية، فالأمر 71-47 في 30 جوان 1971 المتضمن تنظيم البنوك، أعطى صلاحيات إضافية للبنك المركزي بعدما كانت تنحصر مهامه في خدمة الخزينة العامة وذلك بمنحها قروضا بدون قيد أو شرط². وتمثلت أهم الإصلاحات في هذه الفترة في:³

- مبدأ مركزية الموارد المالية: اعتمدت الجزائر نظاما مخططا يستلزم معرفة حجم الموارد المالية، ويتطلب حصر هذه الموارد في مكان واحد هو خزينة الدولة؛
- التوزيع المخطط للائتمان: يحدد نظام التخطيط الأهداف الحقيقية ويقوم بحصر الموارد المالية وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف المبنية في الخطة الوطنية؛
- مبدأ مراقبة استعمال الموارد المالية: يتعلق هذا المبدأ بمراقبة الأموال الممنوحة للمؤسسات العامة في شكل إعتمادات وقروض، حيث حاولت السلطة مراقبة استعمال هذه الموارد وتوجيهها حسب الأهداف المحددة.

ومع بداية الثمانينيات، ونظرا للصعوبات والمشاكل التي عرفها القطاع الاقتصادي بشكل عام وفشله في تحقيق التنمية، كان من الأهمية بمكان إعادة النظر في التنظيم الاقتصادي وطبيعة وشكل الإستثمارات، في هذا الصدد جاء ضمن قانون المالية لسنة 1982 تكليف الخزينة العمومية بتمويل الإستثمارات الإستراتيجية، وبالنسبة لباقي الإستثمارات تتكفل بها البنوك التجارية وذلك بمراجعة المردودية المالية للمؤسسات الطالبة للتمويل. وفي إطار الاصطلاحات التنموية تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مارس 1982 وبنك التنمية الريفية في أبريل 1985 كإجراء يعكس التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني من حيث الاهتمام بالفلاحة والإمكانات الاقتصادية الجهوية والمحلية⁴. وبعد سنة 1985 عرف النظام البنكي اصلاحات جوهرية في تاريخ الجزائر المعاصرة وذلك من خلال اصلاحات سنة 1986 والتي تم تعديلها سنة 1988، وإصدار قانون النقد والقرض سنة 1990.

1-2-2. الاصلاح المصرفي من خلال قانون النقد والبنك لسنة 1986

شهد عام 1986 اصلاحا جوهريا ماليا تمت فيه المصادقة على نظام البنوك والقرض بموجب القانون 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986، وجاء هذا الاصلاح ليوضح الآليات الجديدة لتسيير النظام المصرفي، وإرجاع السلطة النقدية التي تسمح بتحقيق تمويل التنمية بدور فعال واقتصادي من خلال المتابعة المالية للمؤسسات، واتخاذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من الخطر عدم سداد القرض. وكان الهدف من الاصلاح لسنة 1986 يرمي إلى مراجعة نظام التمويل للاقتصاد ورد الاعتبار لوظيفة الوساطة

¹ عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص 87.

² نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 138.

³ المرجع نفسه، ص 139.

⁴ عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص 88.

المالية للبنوك، فهو يحدد مهام المنظومة البنكية والمالية بوضوح¹. لقد أعاد القانون المصرفي 86-12 الاعتبار للنظام المصرفي الجزائري من خلال إعطائه الاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بمنح القروض، فأعطاه حق رفض أي قرار من شأنه إلحاق الضرر به، أو يتضمن بعض المشاكل الخاصة باعسار الدفع، ذلك يجعل البنك يطور قدراته في مجال تحليل وإدارة المخاطر المصرفية، كما أن كل تدخل من طرف البنوك في مجال تمويل الاستثمارات صار يخضع للتقييم المسبق للمشروع، وبات واجبا على البنوك تحديد المبلغ الأقصى للمشروع من خلال دراسة المردودية المالية، هكذا أصبحت عملية منح القروض تعتمد على نتائج المفاوضات بين البنوك ومختلف المتعاملين والأعوان الاقتصاديين للقطاع العمومي الذين لم يعودوا ملزمين بمبدأ التوطنين المصرفي الإجباري، بل أصبحوا أحرار في اختيارهم للبنوك، الأمر الذي سمح للبنوك بتسيير مستقل بحصولها على استقلاليتها اتجاه المؤسسات والخزينة العموميتين².

1-2-3. الإصلاح المصرفي من خلال قانون 1988 الخاص باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية

في سنة 1987 تم انسحاب الخزينة العمومية من عمليات التمويل للاقتصاد بحيث اقتصرت مسؤوليتها على تمويل الاستثمارات في البنية التحتية، والقطاعات الإستراتيجية فقط، وخلال نفس السنة اتخذت إجراءات أخرى لزيادة المنافسة، وكان أهمها إلغاء الحكومة لقرار تخصيص بنوك معينة يتعامل معها العملاء على أساس نشاطهم القطاعي، وفي سنة 1988 تم تعديل قانون 1986 بصدر قانون 88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي نادى باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية، وبما أن الجزائر كانت مقبلة على الانتقال إلى اقتصاد السوق، فإن هذا يتطلب إيجاد قطاع مصرفي متطور وفعال يتماشى مع متطلبات هذه المرحلة، لذلك واصلت الجزائر في إصلاحاتها الاقتصادية والمالية بهدف زيادة فعالية نشاطها ورفع مردوديتها. وتضمن قانون 1988 إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات كما يمكن استنتاج جملة من العناصر الأساسية التي جاء بها هذا القانون والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ اعتبار البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، وهذا يعني أن نشاط البنك يخضع للقواعد التجارية، ويجب أن يبنى نشاطه على مبدأ الربحية والمردودية؛
- ✓ يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه، ويمكن أيضا لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية؛
- ✓ تم تدعيم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية أي الدور الذي استعاده من خلال قانون 1986 ، وذلك بعدم تمويل الخزينة العمومية دون ضوابط، والتحكم أكثر في شؤون النقد والائتمان³.

¹ بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري وإمكانية الاندماج في العولمة المالية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009، غير منشورة، ص 20.

² بورمة هشام، المرجع السابق، ص 21.

³ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص ص 141-142.

1-2-4. قانون النقد والقرض 1990

يعتبر القانون رقم (10/90) الصادر في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصًا تشريعيًا يعكس بحق الاعتراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي في الجزائر، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات¹، وهو أول قانون مصرفي يصدر بعد الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر للتخلي عن الاقتصاد الاشتراكي الموجه. ويأتي إصدار قانون النقد والقرض (10/90) تزامنًا مع صدور الاتفاقية الأولى للجنة بازل سنة 1988 لذلك فإن صدور هذا القانون كان من شأنه تدشين مرحلة جديدة من مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري تخلت فيها السلطة بشكل أكثر جرأة عن أسلوب التسيير الإداري للائتمان، وتم هذا التخلي عن طريق الإقرار بمبدأ الفصل بين الجهاز التنفيذي وهيئات القرض والنقد عبر منح الاستقلالية لها، واستهدفت الاستقلالية المنشودة تحقيق غايتين أساسيتين هما: إعادة تأهيل دور البنك المركزي في التسيير المالي والنقدي؛ إلغاء عهد نظام الأوامر الإدارية². وأهم ما جاء به قانون النقد والقرض³:

- ✓ **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:** أي استقلالية القرارات النقدية عن القرارات المالية بحيث تطبق القرارات المالية بناء على أهداف السياسة النقدية المحددة مسبقًا من طرف سلطة النقد المتمثلة في بنك الجزائر؛
- ✓ **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية:** جاء قانون النقد والقرض بمبدأ مهم يخص توقف البنك المركزي عن تمويل عجز الخزينة عن طريق الإصدار النقدي؛
- ✓ **الفصل بين ميزانية الدولة ودائرة القرض:** ذلك بتحديد فترة 15 سنة كفترة قانونية لتسديد ديون الخزينة التي أخذتها في شكل تسبيقات على بنك الجزائر. كما أوكلت مهمة تمويل المشاريع الاستثمارية طويلة الأجل إلى البنوك التجارية عن طريق الإقراض؛
- ✓ **السلطة النقدية وحيدة ومستقلة:** بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 تركزت سلطة ضبط النقد عند البنك المركزي المتمثل في مجلس النقد والقرض؛ بحيث توكل إليه صلاحيات إصدار القرارات النقدية التي تسعى إلى تحقيق أهداف السياسة النقدية، بعد أن كان دوره الرئيسي يتمثل في إصدار النقود لتغطية عجز الخزينة؛
- ✓ **وضع نظام بنكي على مستويين:** يركز قانون النقد والقرض 10/90 على مبدأ التمييز بين البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية الذي يتمثل في إدارة وتوزيع القروض، وهكذا اتضحت مهام البنك المركزي ليؤديها بصفته بنك البنوك.

وجاء قانون النقد والقرض 10/90 لتحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية لتحسين الأداء المصرفي وذلك من خلال⁴:

- ✓ إلغاء تبعية السياسة النقدية للقطاع السلعي التي كانت مرسخة في ظل التخطيط المركزي؛
- ✓ وضع حد نهائي لكل تدخل إداري في القطاع البنكي؛

¹ قاسمي سعاد، مكانة البنوك الخاصة في النظام البنكي الجزائري، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2019، ص 41.

² عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2011، غير منشورة، ص 244.

³ طلحوي فاطمة الزهراء ومدباني محمد، تقييم أداء القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات البنكية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 80.

⁴ قاسمي سعاد، مرجع سابق، ص 41.

- ✓ عدم التمييز في منح القروض ما بين القطاع العام والقطاع الخاص؛
- ✓ استعادة البنوك والمؤسسات لوظائفها التقليدية تلك المتمثلة في منح القروض التي كانت محتكرة من قبل الخزينة العمومية؛
- ✓ أصبح توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية، وإنما يركز على مفهوم الجدوى من المشاريع؛
- ✓ إقامة نظام بنكي قادر على اجتذاب وتوجيه مصادر التمويل؛
- ✓ ترقية الاستثمار الأجنبي وتشجيعه.

وبعد قانون النقد والقرض جاءت مجموعة من الأنظمة والإجراءات منها النظام رقم 90 المؤرخ في 4 جوان 1990 المتعلق برأس المال البنوك والمؤسسات المالية: والذي حدد قيمة الحد الأدنى لرأس المال 500 مليون دينار جزائري بالنسبة للبنوك، و 100 مليون دينار جزائري بالنسبة للمؤسسات المؤرخ في 10 جانفي 1996 المتعلق بالاعتماد الإيجاري، كما نص على التكيف القانوني لعقد الاعتماد الإيجاري، وكذلك حقوق والتزامات المتعاقدين. كما تم اعتماد مجموعة من التدابير والإجراءات منها سياسة السوق المفتوحة وثبات معدل إعادة الخصم، ونظام الإجراءات الوقائية خاصة على مستوى الأموال الخاصة وتصنيف الحقوق والمؤونات، وكذلك إدارة المخاطر، والسياسية الانتقائية لإعادة التمويل. تم تعديل قانون النقد والقرض سنة 2001 حيث قامت السلطات المختصة إثر وجود عدد من النقائص في التطبيق العملي لقانون النقد والقرض (10/90)، بإجراء عدد من التعديلات عليه تمثلت في إصدار الأمر (01/01) المؤرخ في 27 فيفري 2001، إلا أن مواد الأمر (01/01) لم تحتوي على تعديلات جوهرية، واقتصرت على تقليل استقلالية البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية، ويظهر ذلك جليا أن التعديلات التي مست قانون النقد والقرض (01/01) هدفت إلى تقسيم مجلس النقد والقرض إلى جهازين هما:

- ✓ مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون بنك الجزائر ضمن الحدود المنصوص عليها قانوناً؛
- ✓ مجلس النقد والقرض مكلف بأداء السلطة النقدية، والتخلي عنه كمجلس إدارة لبنك الجزائر.¹

ومما سبق نستنتج، أن الإصلاحات التي قامت بها السلطات الجزائرية لإصلاح النظام المصرفي خاصة من خلال إصدار قانون النقد والقرض (90/10) جاءت لتعزيز الاستثمارات الأجنبية وذلك بهدف فتح السوق المالي المصرفي أما البنوك الأجنبية، وهذا في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الدولة نهاية ثمانينيات القرن الماضي لتبني النظام الاقتصادي الحر.

وتجدر الإشارة، أن التعديلات المهمة التي أدخلت على النظام البنكي قد غيرت هيكل هذا الأخير وخاصة بعد القانون (10/90) المتعلق بالنقد والقرض، فإلى جانب البنوك العمومية التي كانت موجودة ظهرت هناك بنوك خاصة*، منها ما هو برأس مال محلي وهي بنوك خاصة محلية، ومنها ما هو برأس مال أجنبي وهي بنوك خاصة أجنبية، وتمثل في فروع البنوك الأجنبية. هذا بالإضافة إلى مؤسسات مالية متخصصة عمومية وخاصة². فحسب تقرير بنك الجزائر نهاية 2017 الصادر (2018)، النظام المصرفي الجزائري يتشكل من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية، تتمثل في:³

¹ نوي فطيمة الزهرة، مرجع سابق، ص 145.

* تمثلت البنوك الخاصة التي نجحت عن القانون 10/90 في: بنك البركة، البنك الاتحادي، البنك التجاري والصناعي الجزائري، البنك التجاري والصناعي الجزائري، سيتي بنك، الشركة البنكية العربية، الشركة العامة الفرنسية، البنك العربي الأردني، البنك القطري، بنك ناتكسيس الأمانة، البنك الدولي الجزائري، بنك الخليفة، منى بنك، بنك الخليج الجزائري، البنك العام المتوسط، تراست بنك- الجزائر، بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

² سعاد قاسمي، مرجع سابق، ص 42.

³ بنك الجزائر، التقرير السنوي 2017- التقرير الاقتصادي والنقدي للجزائر، الجزائر، جويلية 2018، ص 68.

- ستة (06) بنوك عمومية، من بينها صندوق التوفير؛
- أربعة عشر (14) بنكا خاصا، برؤوس أموال أجنبية، من بينهم بنك واحد (01) برؤوس أموال مختلطة؛
- ثلاث (03) مؤسسات مالية؛ من بينها مؤسستين (02) عموميتين؛
- خمس (05) مؤسسات تأجير، من بينها ثلاثة (03) عمومية؛
- تعاقدية واحدة (01) للتأمين الفلاحي؛ معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية والتي اتخذت في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

1-2-5. الحوكمة في البنوك الجزائرية

لم تكن الجزائر بمنأى عن دول العالم في تبني مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي، فباشرت جملة من الإصلاحات المصرفية بهدف تعزيز قواعد وممارسات الحوكمة في البنوك خاصة بعد الأزمات المصرفية التي عصفت بعدد البنوك الجزائرية خاصة البنوك الخاصة الأمر الذي انعكس سلبا على القطاع المصرفي بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام.

ورغم الإصلاحات التي عرفتتها المنظومة المصرفية الجزائرية منذ نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي¹، وأهم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر جاءت في قانون النقد والقرض (90/10) التي تمخض عنه فتح القطاع المالي أمام الخواص، وهو الاختيار الذي نتج عنه بروز الكثير من البنوك الخاصة سواء المحلية أو الأجنبية، هذا الانفتاح الذي تم في إطار قانوني وتنظيمي متسامح في مرحلة لم يكن الترشيح الاقتصادي والمالي يشكل أولوية لمؤسسات الدولة التي كانت منشغلة بمكافحة الإرهاب² ومثقلة باقتصاد اشتراكي وجب تغييره أو على الأقل إصلاحه. هذا ما سمح لبعض البنوك بفعل العديد من التجاوزات وتمكنها من الاستحواذ على موارد الشعب والمؤسسات. حيث سجلت الساحة المصرفية أزمة بنكية خطيرة زلزلت البنوك الخاصة وأدت إلى فقدان ثقة المتعاملين الاقتصاديين بها، مما أدى إلى زعزعة في مصداقية بنك الجزائر في مجال الإشراف والرقابة، كما أن البنوك العمومية التي يسودها نموذج النظام الإداري الموجه دون مراعاة مقاييس المردودية فهي بدورها سجلت فضائح ومشاكل مالية ومصرفية، الأمر الذي سارع ببدء تطبيق حوكمة البنوك³. وعليه، سوف يتم عرض أهم الأزمات المصرفية للبنوك الخاصة والعمومية في الجزائر التي تعرضت لمشاكل مالية وتسيير بسبب الفساد المالي والإداري والمحاسبي، الأمر الذي أوجب تبني قواعد وممارسات الحوكمة في النظام البنكي الجزائري.

أ. قضية أزمة بنك الخليفة:

تم اعتماد بنك " آل خليفة بنك " كشركة أسهم في 1998 بالجزائر العاصمة، ويتكون رأسمالها من 500 مليون دينار مقسم إلى 5000 سهم اجتماعي بقيمة 100.000 دج للسهم الواحد وتهدف هذه الشركة إلى تحقيق كل العمليات البنكية وحتى التدخل على مستوى أسواق رؤوس المال وتقديم الخدمات (التوجيه، التكوين) وذلك داخل وخارج الوطن في إطار القوانين المحلية

¹ علال بن ثابت ومحمد الطاهر العامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 125.

² أنيسة سدر، ضعف الحوكمة البنكية وأزمة البنوك الخاصة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 368.

³ فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي، تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، المجلد 03، العدد 01، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2019، ص 07.

والأجنبية والدولية الغير معنية بهذه العمليات¹. اكتسب بنك الخليفة أهميته في كونه استثمارا جزائريا فتح مناصب عمل كثيرة ومرتبات عالية، إضافة إلى الامتيازات التي منحها لموظفيه وزبائنه والتي سهلت العديد من التعاملات التي لم تكلف الكثير من وقت المواطنين الأمر الذي أعطى للبنك الكثير من الثقة، لكن الغريب في الأمر أن هذا البنك كانت تشوبه غياب الشفافية فلم ينشر أي معلوم تخص مصادر أمواله وأصحابها وحساباتهم أو مموليها مما أثار فضول بعض الصحفيين والبرلمانيين الفرنسيين على وجه الخصوص بطلب التحقيق في ذلك².

بدأت ملامح تجاوزات "آل خليفة بنك" سنة 2001 إثر عمليات الرقابة الدورية لبنك الجزائر لأعمال ونشاطات مختلف البنوك والمؤسسات المالية، وقد تم إعداد تقرير من البنك المركزي يبين مخالفة هذا البنك لأنظمة الصرف المعتمدة وتم إرساله إلى الوزير المكلف بالمالية في شهر ديسمبر 2001 ولم تقم أية جهة بالإجراءات القانونية والتنظيمية الضرورية قبل استفحال الخطر وفقدان التحكم فيه، إلا أن عمليات مراقبة أخرى التي أجريت عليها في سبتمبر 2002 أكدت استمراره في مخالفة أنظمة الصرف وتحويل رؤوس الأموال إلى الخارج، فأعد المراقبون تقريرا لمختلف التجاوزات المرتكبة وسلم إلى العدالة في فبراير 2003 بموجب التعديلات التي أدخلت على الأمر (96/22) والتي تحول لبنك الجزائر إرسال محاضر المخالفات إلى العدالة عقب المخالفات المسجلة³. وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فإن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تمثلت:

- ✓ عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- ✓ عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
- ✓ عدم وجود احتياطي إجباري؛
- ✓ تجاوزات لقوانين الصرف.

وبالرجوع لأحكام قانون النقد والقرض، تم الكشف عن تجاوزات خطيرة قام بها بنك الخليفة تتنافى مع مبادئ الحوكمة، منها:

- ✓ التغيير الدائم والمتكرر للإطارات المسيرة؛
- ✓ البنك لم يكن يمتلك عقارات، بل مقره العام ووكالاته كانت محلات مستأجرة من الغير؛
- ✓ البنك ليس لديه فروع ولا يمتلك أي أسهم لشركات أخرى؛
- ✓ القروض الممنوحة للمديرين تفوق رأس مالهم؛
- ✓ عمليات التحول المتعلقة بالاستيراد لم تكن ذات أسس وكانت تمثل خطر حقيقي على البنك؛
- ✓ اكتشاف تحويلات مخالفة لقانون رؤوس الأموال.

كل هذه الاختلالات التي عرفها البنك جعلته عاجزا وغير قادر على الوفاء بالتزاماته والدفع في الآجال المحددة، وهو ما كان وراء اتخاذ قرار سحب الاعتماد منه سنة 2003 وإحالاته على التصفية لاحقا. وذلك بعدما راسل بنك الجزائر المساهمين الرئيسيين في هذا البنك لإعادة بعث رأسماله من خلال تقديم الدعم الضروري حسب ما تنص عليه المادة 161 من القانون (90/10) وهو

¹ فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي، مرجع سابق، ص 07.

² سدره أنيسة، مرجع سابق، ص 368.

³ فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي، مرجع سابق، ص 07.

ما أبقى عليه الأمر (03/11) من خلال مادته 99، وبعد عدم تلقي أي رد من طرفهم، تم إحالة البنك على التصفية¹. ويرجع الكثير من الخيلاء التجاوزات الغير قانونية والغير مقبولة أخلاقيا لبنك الخليفة إلى تواطؤ السلطات العليا للبلاد والبنك المركزي معه، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على غياب قواعد وممارسات الحوكمة في البنوك الجزائرية.

ب. قضية بنك الجزائر التجاري الصناعي:

في سنة 1997 منح مجلس النقد والقرض من خلال القرار رقم (97/01) رخصة بإنشاء بنك خاص يسمى "بنك الجزائر التجاري والصناعي" يتخذ الشكل القانوني لشركة مساهمة برأس مال اجتماعي قدره 1 مليار دينار. وقد تم الانتهاء من إنشاء هذه الشركة بموجب عقد موثق صادر في 04 يوليو 1998، وبعد ذلك تم اعتمادها بصفتها بنكا من خلال قرار محافظ البنك الجزائري رقم (98/08) المؤرخ في 24 سبتمبر 1998. وتجدر الإشارة إلى أن هذا البنك كان محل مراقبة ميدانية خلال سنة 1999 وبعد الإجراءات الحضورية أمام اللجنة المصرفية، تم تطبيق الإجراءات التأديبية في سنة 2000 من خلال عقوبة التعليق المؤقت لمهام مدير مجلس الإدارة إلى جانب عقوبة مالية بقيمة 5 ملايين دينار دفعت إلى الخزينة العمومية². فحسب اللجنة البنكية ارتكب البنك العديد من الانتهاكات التشريعية والتنظيمية للوظيفة البنكية، بما في ذلك تنظيمات الصرف والقواعد الاخلاقية البنكية بالإضافة إلى:

- ✓ عدم الامتثال لقواعد الحذر وبالأخص نسبة توزيع المخاطر ومعدل كفاية رأس المال؛
- ✓ عدم احترام مواعيد إرسال الوثائق التنظيمية المتعلقة بالتقارير الدورية التي تمثل التصريح بالنسب التحوطية، التصريح بالتعهدات الخارجية بالإمضاء، التصريح بالقروض المقدمة للمديرين والمساهمين؛
- ✓ عدم الالتزام بالدفع النقدي لرأس المال وقصور في الاحتياطات التنظيمية، ولقد قدم للبنك في هذا الشأن تحذيرا في افريل 2003 بناء على الرقابة التي تم إجراؤها في عين المكان (ديسمبر 2002)؛
- ✓ عدم الالتزام لقواعد السلوك المهني في معالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- ✓ وضعية غير كافية للحساب الجاري المفتوح للبنك لدى بنك الجزائر؛
- ✓ عدم تكوين الاحتياطي الإجباري، وانتهاك الأحكام التشريعية والتنظيمية للصرف؛

كل هذه الانتهاكات والأمور السلبية أدت بالبنك إلى فقدان السيولة وعجزه على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، فقررت اللجنة البنكية بتاريخ 2003/08/3 سحب الترخيص من هذا البنك³.

ت. أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA-BANK):

تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 / 06 / 1999، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02. وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقرا يوم 2005/12/27 بسحب الاعتماد الممنوح له. ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية،

¹ سدرّة أنيسة، مرجع سابق، ص 370.

² فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي، مرجع سابق، ص 07.

³ سدرّة أنيسة، مرجع سابق، ص 371.

ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.¹

ح. البنك الوطني الجزائري:

يعتبر أول البنوك التجارية المستقلة في الجزائر ، تم تأسيسه في 1966 نتيجة لاندماج أربعة بنوك أجنبية، ومن أشهر المخالفات المصرفية التي سجلها نجد قضية اختلاس 3200 مليار سنتيم. تعود أطوار القضية إلى نهاية سنة 2005 على مستوى ثلاثة فروع للبنك، أين تم اكتشاف اختلاس مبالغ ضخمة منذ 2002 ، تعود لثلاثة سنوات من النهب المستمر والمستمر للمال العالم في غياب سلطة الإشراف والرقابة. حيث تم إيداع الحبس ستة مديرين فرعيين بما فيهم المدير العام السابق للبنك، بينما استطاع مدير فرع بنك بوزريعة من الفرار إلى لندن ، بالإضافة إلى محافظي الحسابات والمفتش العام. وتطور القضية حول تواطؤ كبار مسؤولي فروع البنك مع أحد العملاء عن طريق تأسيس 24 شركة وهمية وإصدار 1957 صك بدون رصيد، بعدما استفاد هذا العميل من قروض بنكية دون ضمانات وخصم لأوراق تجارية وهمية قبل وصول الإشعارات.

خ. بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وقد تم تأسيسه في 1982 لغرض تمويل الفلاحة وتمماتها. تعرض بدوره لكبرى الفضائح والأزمات المصرفية التي هددت استمراريته وكادت أن توقف نشاطه، في حين تم سحب الاعتماد من وكالتين تابعتين له. سجلت المفتشية العامة لإدارة بدر في 2005 ضياع مبالغ خيالية في صفقات مشبوهة بين متعاملين خواص تجاوزت 1700 مليار سنتيم، أمكن استرجاع حوالي 500 مليار سنتيم وهي عملية مرتبطة بتعاملات مشبوهة لمسؤولي الوكالة بأوراق تجارية وهمية عرفت بقضية "سفتجات المجاملة" إلا أن القضية عرفت إجراءات قضائية بطيئة ليبت فيها في 2011 من خلال متابعة 9 من 25 متهما، وقد تراوحت الأحكام ما بين سنتين وعشرة سنوات أما الباقية فقد استفادوا من البراءة. وفي منتصف سنة 2006 فقد سجل بنك البدر متاعب مالية كبيرة كادت أن تعصف بوجوده لولا قرار إعادة تمويل البنك من طرف الحكومة، حيث سجل قضية اختلاس وتبديد 9 ملايين دولار من وكالة رياض الفتح، وفي ظاهرة أولى من نوعها أصبحت أموال البنك غير مضمونة في الخارج على الأقل في بلجيكا.

ج. الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي:

تم تأسيسه في سنة 1995، ومن مهامه ممارسة الأعمال المصرفية لصالح زبائن القطاع الزراعي المنتج، وقطاعات تربية المواشي والغابات والصيد البحري، وبذلك قد استفاد الصندوق من رخصة لممارسة عمليات مصرفية مع احترام كل اللوائح والقوانين المتعلقة بذلك. وفي 2008 عينت اللجنة المصرفية متصرفا مؤقتا لدى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - بنك بسلطات تسييرية كاملة وفقا للقواعد القانونية، ليوقف على الوضعية التسييرية الكارثية لبنك عمومي يسير قروض 65 ألف فلاح بقيمة إجمالية تقدر بحوالي 49 مليار دينار للفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2008 دون ضمانات، وكانت تعتبر هذه الخطوة الأولى نحو تصفية البنك بعد أن وصل إلى نقطة الإفلاس الحقيقية، لكن القرارات الإدارية والسياسية للوصايا البعيدة عن الأعراف المصرفية جعل منحي الإصلاح يتجه عكسيا نحو إصدار قرارات مسح الديون لجميع الفلاحين المسجلين على مستوى الصندوق التي أمر بها رئيس الجمهورية، كما تم إعادة إدماج حوالي 510 عاملا وإطار من البنك دون شروط مسبقة في كل من فرع التأمينات وبنك

¹ أمال عياري وأبو بكر خوالد، تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 14.

الفاحة والتنمية الريفية. وفي سنة 2011 قرر بنك الجزائر سحب رقابة المتصرف الإداري عن الصندوق، الذي أصبح فرعا تابعا للمؤسسة المالية الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية بنسبة 100% برأسمال 5.3 مليار دينار منذ نهاية سنة 2009.¹

1-2-6. آثار غياب ممارسات الحوكمة على البنوك الجزائرية

انعكس غياب الحوكمة على البنوك الجزائرية سلبا على النظام المصرفي بشكل خاص والاقتصاد الوطني بشكل عام، فنجم عنه:²

فقدان الثقة في البنوك: أدت تصفية أكبر بنكين خاصين في الجزائر إلى انتشار الذعر المالي لدى المودعين وفقدانهم للثقة في البنوك الخاصة، مما أدى إلى قيامهم بسحب ودائعهم من أغلبية البنوك الخاصة لتوظيفها في البنوك العمومية، حيث انخفضت حصة البنوك الخاصة لإجمالي الودائع من 12.5% سنة 2002 إلى 5.6% سنة 2003، وهذا راجع إلى أن ودائع البنوك العمومية مضمونة من طرف الخزينة العمومية بتعويضهم في حالة التصفية. ولقد أثر فقدان الثقة على كامل النظام البنكي الجزائري لاحقا؛

الأثر على البطالة: أدت أزمة البنوك إلى إفلاس جميع الشركات ذات العلاقة بالبنك من داخل والخارج مما تسبب في نمو البطالة؛

الأثر على الضرائب: ساهمت أزمة البنوك الجزائرية خاصة البنوك الخاصة في انخفاض حجم الضرائب التي تدفعها الشركات ذات العلاقة بالبنك إلى الخزينة العمومية، بحيث تشير التقديرات أن إفلاس بنك الخليفة لوحده كلف الخزينة 1.5 مليار دولار، بينما كلف البنك التجاري الصناعي الجزائري حوالي 200 مليون دولار؛

الأثر على ارتفاع التكاليف: وتمثل ذلك في طول فترة تصفية البنوك المفلسة وارتفاع تكاليفها، حيث بلغت تكلفت بنك الخليفة من سنة 2003 إلى غاية 2015 حوالي 18 مليون دينار من دون احتساب التكاليف الأخرى كتكاليف النقل بين الفينة والأخرى إلى بريطانيا وفرنسا؛

الأثر على الإطار التشريعي والتنظيمي: قامت السلطات النقدية بتقديم نوعين من المبادرات الاستعجالية كردة فعل لتغطية الثغرات التي وُجدت في قانون النقد والقرض لسنة 1990 وتبني الحوكمة وهما: نشرة مذكرة تعليمات من قبل اللجنة البنكية توضح مهمة الرقابة على البنوك بصفة عامة ومهمة اللجنة البنكية بصفة خاصة، وضع احكام متعلقة بمؤسسة ضمان الودائع البنكية التي تسمح بحماية صغار المودعين فقط، ويتقاسم كبار المودعين ومساهمي البنك الخسارة.

1-2-7. أهم اصلاحات القطاع المصرفي الجزائري بعد أزمة البنوك الخاصة لتبني الحوكمة في البنوك

ظل قانون النقد والقرض 10/90 ساري المفعول، إلى أن ظهرت بعض التجاوزات القانونية والأخلاقية لبعض البنوك الخاصة، فتم تعديلها بموجب (01/01) المؤرخ في 27 فيفري 2001، إلا أن مواد الأمر (01/01) لم تحتوي على تعديلات جوهرية، واقتصرت على تقليل استقلالية البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية. ومع الهزة العنيفة التي ضربت النظام المصرفي الجزائري بعد أزمة بنك الخليفة وبنك الجزائر التجاري الصناعي والتي انتهت بتصفيتهما بسبب تورطهما في قضايا فساد كبيرة، وما نجم عنها من أضرار اقتصادية واجتماعية على البلاد، الأمر الذي نجم عنه اصدار الأمر 11/03 المؤرخ في 26/08/2003 عن طريق أمر رئاسي بمثابة قانون جديد يلغي في مادته 142 قانون النقد والقرض 10/90.

¹ فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي، مرجع سابق، ص 08.

² سدرة أنيسة، مرجع سابق، ص 373.

مثل الأمر 11/03 إجراء علاجي للنقائص المسجلة في قانون النقد والقرض حيث قام بتعديل تركيبة مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية بهدف تحقيق ثلاثة مهام أساسية وهي:¹

- ✓ تدعيم صلاحيات بنك الجزائر؛
- ✓ تدعيم دور بنك الجزائر في مجال الحوكمة المالية؛
- ✓ ضمان أن تحمي البنوك أموال المودعين.

وأهم التعديلات التي جاءت في الأمر 11/03، والتي تمثلت أساسا في الفصل بين مجلس الإدارة، ومجلس النقد فيما يخص الهيكل التنظيمي، حيث أن الفصل الثاني من الأمر الرئاسي 11/03 المتعلق بإدارة بنك الجزائر، أشارت المادة 18 إلى كيفية تشكيل مجلس إدارة بنك الجزائر والذي يتكون من: المحافظ رئيسا؛ النواب الثلاث أعضاء، ثلاث موظفين يعينون بمرسوم رئاسي بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي. كما نصت المادة 19 على مهم ووظائف مجلس الإدارة، والذي يعتبر السلطة التشريعية القائمة بإصدار النصوص والقواعد التنظيمية المطبقة في بنك الجزائر، كما أنه المخول له قانونا البث في المنازعات والتأسيس كطرف مدني في الدعاوي. وأهم تعديل آخر جاء به هذا الأمر، في الفصل الأول من المادة 13 المتعلق بالمحافظ، هو عدم الإشارة إلى المدة الزمنية التي يقتضيها المحافظ ونوابه في وظيفتهم، بعدما كانت محددة في القانون 10/90 بستة سنوات بالنسبة للمحافظ، وخمس سنوات بالنسبة للنواب.²

هذه التعديلات توضح مدى حرص السلطات العليا للبلاد على عمل مجلس إدارة البنك ومجلس النقد ومحافظ البنك، لأن الفضائح المالية والمحاسبية التي عرفتها البنوك الخاصة ترجع بشكل مباشر إلى تواطؤ مباشر للبنك المركزي والسلطات المعنية.

وتزامن إصدار الأمر 11/03 في بداية الألفية الثالثة مع تزايد الاهتمام بالحوكمة خاصة بعد إفلاس شركة "إنرون" سنة 2003 ، كما بينت تجربة البنوك الخاصة نقائص عديدة في التسيير الناتج بشكل كبير عن تزواج الملكية والإدارة وعدم احترام قواعد الحذر وهي عناصر أساسية في نظام الحوكمة الجيد في البنوك. كما أن اهتمام الأمر 11/03 بموضوع الرقابة المصرفية وإلزام البنوك بوضع نظام للمراقبة الداخلية وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر يصب جميعها في هذا الاتجاه³. وتجدر الإشارة، أن الأمر 11/03 عرف عدة تعديلات فيما بعد لمواكبة التطورات المصرفية في البلاد.

كما تم إصدار نظام جديد للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية رقم 08/11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 ، بهدف تكوين أنظمة للرقابة الداخلية تمكنها من تقدير وتقييم مخاطرها بشكل موضوعي، حيث تضمنت أغلب مواد هذا القانون كيفية تحديد المخاطر والتحكم فيها، كما تضمنت المواد 63 إلى غاية 73 كيفية تجسيد الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية.⁴

ورغم الجهود المبذولة، فإن واقع النظام البنكي الجزائري يستدعي المزيد من الإصلاحات البنكية، وخصوصا في ظل الظروف الراهنة المتسمة بالتراجع الحاد لأسعار المحروقات في الأسواق الدولية، وتراجع احتياطي الصرف من الخزينة العمومية، الأمر الذي

¹ Habbar Abderezak, **Elements of banking intermediation in the Algerian Banking system and the means to activate it**, ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL (09), Hosting by Elsevier, ScienceDirect,, 2012, p 48.

² بوكرشاوي ابراهيم وآرزي فتحي، تحليل مدى استقلالية بنك الجزائر خلال الفترة 1990-2017. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2020، ص ص 422-423.

³ حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2011، غير منشورة، ص 246.

⁴ الجريدة الرسمية، نظام رقم 08/11 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجزائر، 2011، ص ص 15-26.

انعكس سلبا على جميع مؤشرات الاقتصاد الكلي من تراجع معدلات النمو وزيادة البطالة وارتفاع معدل التضخم، وهذا ما استدعى ضرورة إجراء تعديل جديد لقانون النقد والقرض سنة 2017 بغية التمكن من إعادة التوازنات الكلية للاقتصاد الوطني¹، وهو القانون 10/17 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017، المتمم والمعدل للأمر رقم 11/03. غير أن هذا التعديل ينطوي على العديد من المخاطر فهو بمثابة تراخيص حديثة لطباعة النقود والتي سينجر عنها ارتفاع في معدلات التضخم وتراجع للقدرة الشرائية للدينار الجزائري، حيث سجل معدل التضخم متوسطا يدور حول 7.5% خلال العام 2017. وقد بلغ التمويل غير التقليدي للخزينة من طرف بنك الجزائر 4005 مليار دينار في نهاية الثلاثي الثالث لسنة 2018، منها 1475 مليار دينار لتغطية عجز الخزينة العمومية و1261 مليار لتمويل الدين العام. وبذلك فإن التمويل غير التقليدي في أواخر 2018 يقارب 28% من إجمالي الناتج الداخلي لسنة 2018².

ورغم الانفتاح الذي عرفه القطاع المصرفي إلا أن البنوك العمومية بقيت مسيطرة على ما يقارب 90% من الموارد وتمنح ما يقارب 95% من القروض، وللإشارة فإن الهيئات المالية ممثلة ببنك الجزائر تبنت تعديلات جديدة لقانون النقد والقرض للسماح للبنوك الوطنية بفتح شبابيك خاصة بتقديم خدمات ومنتجات بنكية تتوافق مع الشريعة الإسلامية تماشيا مع سياسات الانفتاح في القطاع المالي بما يرفع من قدرات البنوك الجزائرية لاستيعاب ودائع المواطنين وتقديم خدمات مصرفية إسلامية³.

وفي ظل التغيرات العالمية، وبعد الأزمة الاقتصادية الحادة التي عصفت بالاقتصاد الوطني منذ سنة 2014 وما نجم عنهما من سياسات التقشف التي عرقلت مسار التنمية بشكل ملحوظ، كان لزاما على النظام المصرفي الجزائري إيجاد آليات جديدة لإنعاش الاقتصاد الوطني تحت طائلة الأوضاع الاقتصادية الحالية، فأقدم بنك الجزائر على إصدار النظام 02/18 المؤرخ في 04 نوفمبر 2018 والمتعلق بتنظيم الصيرفة الإسلامية تحت مسمى "الصيرفة التشاركية"، إلا أنه واجه جملة من العراقيل حالت دون تطبيقه.

وتبعاً لرغبة المجتمع في التعامل المالي الموافق لأحكام الشريعة الإسلامية، وفي ظل وجود إرادة سياسية لبناء اقتصاد متوازن، قام المشرع الجزائري بوضع نظام جديد برقم 02/20 المؤرخ في 15 مارس 2020، يقضي بتحديد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والقواعد المطبقة عليها، وشروط ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، وشروط الترخيص لها من بنك الجزائر⁴.

ومما سبق، يتضح جليا الجهود التي قامت بها السلطات العليا في البلاد لإصلاح النظام المصرفي من كل جوانبه لعصرته وجعله يستجيب لكل التغيرات الاقتصادية سواء الداخلية أو الخارجية، فكان لزاما على النظام المصرفي الجزائري التأسيس لحوكمة حقيقية في البنوك الجزائرية وهو ما تجسد من خلال قانون النقد والقرض 11/03 بعد أزمة البنوك الخاصة وما تبعه من تعديلات.

¹ أبو بكر حوالد، تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائري وأبرز التعديلات الطارئة عليه، مجلة العلوم السياسية والقانون، المجلد 02، العدد 07، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2018، ص ص 206 - 207.

² طلحوي فاطمة الزهراء ومدباني محمد، مرجع سابق، ص 82.

³ مالك الأخضر وبعلة الطاهر، واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات بازل 02 وتحديات تطبيق بازل 03، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 02، الجزائر، 2008، ص 307.

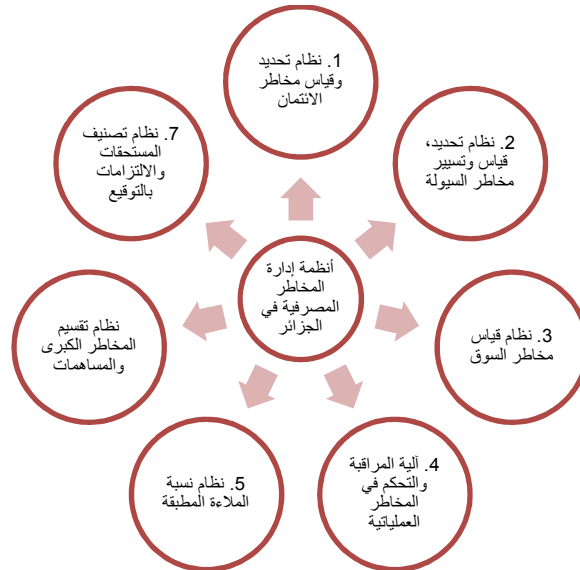
⁴ محمد لعناني وأسماء حوفاني، مدى التزام نظام الصيرفة الإسلامية في الجزائر بمبادئ العمل المصرفي: دراسة تحليلية للنظام رقم 02/20 المؤرخ في 20 رجب 1441 الموافق ل 15 مارس 2020، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 125.

1-2-8. واقع الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في النظام البنكي الجزائري في ظل مقررات لجنة بازل

أولاً: أنظمة إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية:

تتعرض البنوك الجزائرية إلى مجموعة من المخاطر نظراً لطبيعة النشاط الذي تقوم به، لهذا أصدر بنك الجزائر النظام رقم 03/02 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 "المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية"، الذي يجبر البنوك - والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، ومجموعة من أنظمة عام 2011 المؤرخ في 11 نوفمبر (الذي قام بإلغاء أحكام نظام رقم 03/02)، تلزم البنوك الجزائرية وضع أنظمة قياس - وتحليل المخاطر، وتكيفها مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض تفادي مختلف أنواع المخاطر التي تواجهها وتقييم نتائج عملياتها بانتظام، وكذا إجراءات تسمح بصفة عامة بتقدير المخاطر التي تتعرض لها.

الشكل (3-4): أنظمة إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية



المصدر: مباتي عبد المالك وفياش أمال، أنظمة وآليات إدارة المخاطر البنكية في الجزائر، دراسة حالة بنك الاسكان

للتجارة والتمويل/ الجزائر (2010-2017)، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 26، الجزائر، 2018، ص 03.

تسمح هذه الأنظمة والإجراءات للبنوك بجزاز خريطة المخاطر التي تحدد وتقيم مجموع المخاطر المصرفية التي يمكن التعرض لها اعتماداً على عوامل داخلية وخارجية¹، وعليه سوف يتم التعرض إلى المخاطر المصرفية الرئيسية في البنوك الجزائرية:

1. نظام تحديد وقياس المخاطر الائتمان في البنوك الجزائرية:

وفق قانون النقد والقرض 11/03 التزام البنوك وكل المؤسسات المالية بالانخراط في مركزية المخاطر والتي من شأنها أن تجمع أسماء كل المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وتسعفها والمبالغ المسحوبة ومبالغ القروض غير المسددة وضمائنها، فبالاعتماد على كل هذه المعلومات التي تستقيها مركزيات المخاطر من البنوك والمؤسسات المالية يمكن التنبؤ بالتعرض في وقت

¹ مباتي عبد المالك وفياش أمال، مرجع سابق، ص 04.

مبكر¹. ووفقا لنظام رقم 08/11 يجب على البنوك وضع نظام- لقياس مخاطر القروض يسمح بتحديد، قياس وجمع المخاطر التي يتعرض بسببها البنك لخطر مترتب عن عجز طرف مقابل، وفي هذا الإطار ألزمت البنوك بتحليل تطور نوعية التزاماتها (الميزانية وخارج الميزانية) كل ثلاثي على الأقل، من أجل ترتيب عمليات القرض والقيود المحاسبي للديون المصنفة وتقدير تكوين المؤونات المتعلقة بها، مع الأخذ بعين الاعتبار الضمانات والتأكد من أنها حديثة التقييم وبشكل مستقل وحذر².

وتجد الإشارة، إلى أن حجم القروض المتعثرة في الجزائر شهد انخفاضا خاصة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2012، غير أن هذا الانخفاض لا يعكس كفاءة البنوك الجزائرية في معالجة القروض المتعثرة أو إدارة مخاطر الائتمان والتحكم فيها، بل الفضل يرجع في ذلك إلى عمليات تطهير ذمة المؤسسات والبنوك التي تتبعها الدولة الجزائرية منذ بداية التسعينات والمستمرة لحد الآن³.

2. نظام تحديد وقياس مخاطر السيولة في البنوك الجزائرية:

حدد النظام رقم 11/04 المؤرخ في 24 ماي 2011 الخطوط العريضة لإدارة مخاطر السيولة على مستوى البنوك التجارية العاملة في الجزائر، والتي يمكن ذكرها وتحليلها كالآتي⁴:

✓ ضرورة توفر مخزون كافي من الأصول السائلة لدى البنوك التجارية: في هذا الصدد أكدت المادة الثالثة من النظام 04 - 11 على ضرورة وجود سيولة فعلية وكافية وفي كل وقت لدى البنوك التجارية، بالشكل الكافي لمواجهة التزاماتها؛

✓ إعداد البنوك التجارية لجدول توقعات الخزينة: ألزم المشرع الجزائري وبنك الجزائر مجموعة البنوك التجارية العاملة في الجزائر بضرورة إعداد يعرف بجدول توقعات الخزينة يسلم لها بمتابعة وضعية سيولتها بما فيها العمليات الجديدة وذلك بشكل دوري وفي فترة قدرها أسبوع على الأقل؛

✓ تكليف الهيئة التنفيذية للبنوك بتحديد الحد الأدنى لخطر السيولة البنكية: أكدت المادة 11 من النظام 11/04 مستوى الخطر الذي يمكن المؤسسة قبوله وكذلك النظر في طبيعة السياسة العامة لتسيير السيولة المطابقة لمستوى قبولها للخطر وذلك بتكليف الهيئة التنفيذية للبنك بذلك، إضافة إلى تشخيص وتحديد أنظمة تحديد وقياس وتسيير مخاطر السيولة؛

✓ وضع أنظمة للإنذار المبكر وتحديد سيناريوهات التعرض لخطر السيولة: أكدت المادتين 20 و21 من نفس النظام 04/11 على ضرورة خضوع البنوك التجارية والمؤسسات المالية في الجزائر إلى إجراءات الإنذار ومخططات عمل في حال تجاوز الحدود الأدنى لخطر السيولة البنكية، كما يجب على البنوك أن تعمل على اختبار سيناريوهات تعرضها لخطر السيولة بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة التقلبات الخطرة الذي حددته؛

¹ صونية آيت بن أعمر، مواجهة القروض المتعثرة في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 157.

² مبانى عبد المالك وفيّاش أمال، مرجع سابق، ص 05.

³ صونية آيت بن أعمر، مرجع سابق، ص 166.

⁴ فاروق فخاري ونورة زيري، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة البنكية: بالإشارة إلى حالة النظام البنكي الجزائري، مجلة الامتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2018، ص ص 186 - 188. بالتصرف.

✓ رسم وتعيين مخططات استعجاليه لمواجهة الأزمات المالية المفاجئة: في هذه النقطة ألزمت المادة 25 من النظام 11/04 ضرورة تعيين مخططاتها الإستعجالية بصفة دورية، لاسيما بالنظر إلى نتائج سيناريوهات الأزمة، لتتأكد من أن هذه السيناريوهات فعلا عملياتية ومناسبة.

وتجدر الإشارة، أن النظام 04/ في مادته 12 ألزم البنوك العاملة في الجزائر بضرورة تعيين الإجراءات والأنظمة وأدوات تحديد وقياس وتسيير مخاطر السيولة، وتبليغ هيئات المداولة بنتائج التحليل مرتين كل سنة على الأقل، هذا الأمر يدل على حرص النظام البنكي على مواكبة التطورات التي تعرفها أدوات قياس مخاطر السيولة البنكية على مستوى البنوك العالمية.

3. نظام تحديد وقياس مخاطر رأس المال في البنوك الجزائرية:

حدد النظام رقم 10/90 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية في المادة الرابعة منه، أنه يتوجب على المؤسسات المالية والبنوك أن تكون نسبة تغطية المخاطر لا تقل عن 8 %، بالإضافة لوضع رزنامة من طرف بنك الجزائر للتطبيق التدريجي لنسبة كفاية رأس المال وذلك كما يلي:¹

- ديسمبر 1992 يجب أن يكون الحد الأدنى لكفاية رأس المال 4 %؛
- ديسمبر 1993 يجب أن يكون الحد الأدنى لكفاية رأس المال 5 %؛
- جويلية 1995 يجب أن يكون الحد الأدنى لكفاية رأس المال 8 %.

وحدد النظام رقم 09/91 والذي عدله وتممه النظام رقم 04/95 قواعد الحيطه والحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية؛ والتعليم رقم 74/94 ألزم من خلالها البنوك الاحتفاظ بملاءة رأس المال أكبر أو يساوي 8 % وذلك بتشكيل تدريجي، مع آخر أجل للتنفيذ هو 1999، وبذلك تكون البنوك الجزائرية تأخرت في تنفيذ بازل 1 والتي كان آخر أجل لتنفيذها هو سنة 1992.

4. نظام قياس مخاطر السوق في البنوك بالجزائر:

بالنسبة لنظام قياس مخاطر السوق، وطبقا لأحكام النظام 08/11 فإنه يجب أن تسجل البنوك يوميا عمليات الصرف طبقا لأحكام التنظيمية المتعلقة بسوق الصرف، كما يجب أن تسجل يوميا عملياتها المتعلقة بمحفظة التفاوض، وكذا وضع أنظمة خاصة لضمان قياس، متابعة ومراقبة عملياتها في الأسواق المالية وسوق الصرف المنجزة لحسابها الخاص، وبهذا الخصوص يجب القيام بحساب نتيجة عملياتها المترتبة عن محفظة التفاوض، قياس تعرضها لمخاطر الصرف حسب العملات الصعبة مع حساب نواتجها، وكذا تقدير مخاطر الدفع للطرف المقابل والدفع عند التسليم على عملياتها المتعلقة بالصرف أو على الأدوات المالية وتقدير خطر تغيير سعر كل أداة مالية بحوزتها.

5. آليات المراقبة والتحكم في المخاطر التشغيلية البنكية في الجزائر:

طبقا لأحكام النظام 08/11 فإنه يجب على البنوك العاملة ضمن المنظومة البنكية في الجزائر أن تتزود بالوسائل الملائمة للتحكم في المخاطر التشغيلية والقانونية، والسهر على التحكم في هذه المخاطر، وخصوصا تلك التي قد تؤدي إلى توقف الأنشطة

¹ إلهام طباح، أثر التقييد بكفاية رأس المال على ربحية البنوك الإسلامية الجزائرية "دراسة حالة بنك البركة الجزائري ومصرف السلام- الجزائر" خلال الفترة الزمنية:

2010-2016، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 62.

الأساسية أو المساس بسمعتها، ولهذا الغرض تقوم بوضع مخططات استمرارية النشاط واختبارها بصفة دورية، والتأكد من أمن أنظمتها المعلوماتية، والعمل على تسجيل الحوادث المعتبرة الناجمة عن تقصير في احترام أو صياغة الإجراءات الداخلية وعن الإختلالات في الأنظمة لاسيما المعلومات منها، وكذا الغش ومحاولات الغش، لهذا يجب تحديد العتبات ومعايير التسجيل الملائمة لطبيعة نشاطاتها ومخاطرها، ويجب أن تغطي الحوادث المعتبرة وفقا لمعايير مناسبة، وكذا وضع ملف أو ملفات الحوادث تحت تصرف المسؤولين عن الرقابة الدائمة والدورية.¹

ثانيا: واقع مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية في الجزائر كمسار لتجسيد الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية:

في ظل سياسات الانفتاح المصرفي المنتهجة من قبل السلطات الجزائرية، بهدف تطوير النظام المصرفي وفك العزلة عن المحيط الدولي، سعت السلطات الإشرافية والرقابية للالتزام بمعايير لجنة بازل، على اعتبار أن الالتزام بها يشكل خطوة هامة في مجال الاستقرار المصرفي والمالي، وهو ما جعلها تتوج تنظيم جهازها المصرفي باعتراف دولي، أين حظيت في 08 جويلية 2003 بقبول طلب انضمامها إلى بنك التسويات الدولية لتكون ثاني دولة عربية وإفريقيا بعد المملكة العربية السعودية وجنوب إفريقيا. مما يسمح لها بالاستفادة من خبرته في مجال الرقابة المصرفية، وهو ما جعلها تخضع لتقييم الامتثال لمبادئ بازل للرقابة المصرفية الفعالة خلال سنة 2003 و 2007 و 2013.²

ورغم المجهودات المبذولة، إلا أن الجزائر تعتبر من بين الدول غير المصنفة عالميا في أي تصنيف ائتماني من قبل ووكالات التصنيف العالمية الثلاث: وكالة موديز لخدمة المستثمرين Moody's Investors Service ووكالة ستاندرد أند بورز Standard & Poor's، ووكالة فيتش للتصنيف Fitch Ratings،* الأمر الذي يعني أنها من بين أكثر الدول خطرا ائتمانيا على المستوى العالمي، وحتى ترتقي لمستوى البنوك العالمية، عملت السلطة النقدية الجزائرية على تعزيز سلامة القطاع البنكي من خلال تفعيل مبادئ الرقابة والإشراف بما ينسجم مع المعايير الدولية المعاصرة، حيث تبنت التنظيم الاحترازي بعد التوصيات الصادرة عن لجنة بازل في اتفاقيتها الأولى لسنة 1988 وذلك من خلال التعليم رقم 94-74 الصادرة في 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد القواعد الاحترازية لإدارة البنوك والمؤسسات المالية، فعمل بنك الجزائر بواسطة هذه التعليم على إرساء قواعد متينة للعمل المصرفي وفق المعايير الاحترازية التي تخص بالدرجة الأولى تسيير ومتابعة المخاطر الائتمانية، لكن معايير لجنة بازل لم تتوقف عند هذا الحد بل تطورت مع تطور النشاط البنكي والمالي، وخرجت بمعايير جديد سنة 2004 التي جاءت تحت اسم " بازل 2 " التي لم توشك البنوك أن تنتهي من تطبيق جوانب عديدة منها، حتى فوجئت بالأزمة المالية العالمية 2008، مما أدى باللجنة إلى تطوير معاييرها والخروج بمقررات " بازل 3 سنة 2010"، التي حاولت السلطة النقدية الجزائرية تطبيقها من خلال النظام 01/14 المؤرخ في 16 فيفري 2014 المتضمن نسب الملائة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.³

¹ ميان عبد المالك وفياش آمال، مرجع سابق، ص ص 06-07.

² سعيد بعزير ومليكة صديقي، فحص مدى التزام الجزائر بمتطلبات الرقابة المصرفية الفعالة الجديدة (2012) للجنة بازل، المجلة الجزائرية للعلو والسيسات الاقتصادية، المجلد 09، الجزائر، 2018، ص ص 176-177.

* منذ أن تأسست وكالات التصنيف الائتماني الأمريكي المعروفة (موديز - فيتش - ستاندرد أند بورز) وحتى الآن وهي مستمرة في إحداث تغييرات وتأثيرات أساسية سواء كانت سلبية أم ايجابية في القرارات المالية والاقتصادية والاستثمارية للدول والمؤسسات الكبرى، فمجرد تقرير واحد من أحد هذه الوكالات الثلاث (والتي تحوز على حصة كبيرة من سوق التصنيفات الائتمانية وإصدارات الديون في العالم تتراوح بين 90 - 95 بالمائة) قادر على عمل تغيير شامل في الوضع الاقتصادي لأي دولة.

³ بن معمر على وجيلاي عمير، معايير لجنة بازل في ظل إدارة المخاطر الائتمانية- دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020، ص ص 141-142.

أ. واقع تطبيق مقررات بازل I في البنوك الجزائرية:

نصت المادة 89 من قانون النقد والقرض 10/90 على أن بنك الجزائر هو من يفرض كل النسب على البنوك والمؤسسات المالية، كما نصت المادة 44 في "الفقرة ز" على أن مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية يحول له تحديد الأسس والنسب التي تطبق على البنوك والمؤسسات المالية ولاسيما فيما يخص تغطية وتوزيع المخاطر والسيولة والملاءة. وفي ظل هذا الاتجاه نحو تطبيق قواعد الحيطة والحذر التي جاءت بها اتفاقية بازل I، أصدر بنك الجزائر النظام رقم 09/91 المؤرخ في 14 أوت 1991 الذي حدد قواعد الحذر، وتم الشروع في تطبيق قواعد الحيطة والحذر ابتداءً من الفاتح جانفي 1992، وتكتملة لما سبق أصدر بنك الجزائر التعليم رقم 94/74 في 29/11/1994 التي تولت تبيان أوزان المخاطر وكيفية حساب نسبة الملاءة. إلا ان النظام المصرفي تأخر إلى غاية نهاية سنة 1999 لتطبيق بازل 1، نظرا للمرحلة الانتقالية التي عرفها الاقتصاد الجزائري.¹

ب. واقع تطبيق مقررات بازل II في البنوك الجزائرية:

حاول النظام البنكي الجزائري التكيف مع بازل الثانية من خلال إصدار النظام المؤرخ في 14 : نوفمبر 2002 المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي اعتبر كخطوة أولية لتمهيد الأرضية لتطبيق اتفاقية بازل الثانية، الذي أجبر البنوك والمؤسسات المالية على توفير أنظمة الرقابة الداخلية مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، وبهذا يتضح أن هذا النظام اهتم بالاتفاقية الأخيرة قبل صياغتها النهائية سنة 2004، حيث أخذ بعين الاعتبار المناقشات التي دارت حولها قبل الصدور النهائي. كما تم إصدار القانون 01/04 بتاريخ 14 مارس 2004 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية، حيث فرض على البنوك أن ترفع الحد الأدنى لرأس مالها إلى 2,5 مليار دج، بعدما كان 500 مليون دج ورفعته من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج بالنسبة للمؤسسات المالية.²

كما ساهم برنامج AMSF في دعم وعصرنة القطاع البنكي، الذي تطبقه الجزائر حاليا في إطار برنامج MEDA، وقد تمكن من تأسيس نظم للرقابة الداخلية حسب بازل 2 لدى ثلاث بنوك عمومية فقط لحد الآن وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNAP وبنك التنمية المحلية BDL، حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية للبنوك أحد الأركان الثلاثة لاتفاقية بازل 2، وبالرغم أن المشرع حاول أن يساير الاتفاقية بمن خلال التنظيم رقم 03/02 إلا ان هذا التنظيم يحتاج إلى معلومات واضحة لكيفية التطبيق بالنظر للتعقيدات التي تميز الاتفاقية الثانية، ولعل ما يجعل تطبيقها صعب هو غياب أنظمة رقابية متطورة باعتبارها أحد الأركان الأساسية لبازل 2.³

ت. واقع تطبيق مقررات بازل III في البنوك الجزائرية:

حاولت الجزائر تكييف نظامها المصرفي مع مقررات بازل III، وذلك من خلال التنظيم 03/11 المتعلق بمراقبة المخاطر ما بين البنوك، حيث بموجبه إلزام البنوك بإحداث نظام رقابة داخلية لمنح القروض وكذا الاقتراض، والتنظيم 04/11 الذي يتعلق بتعريف وقياس وتسيير ورقابة مخاطر السيولة. كما أنه تم إلغاء النظام 03/02 وتعويضه بالنظام 08/11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011

¹ حياة النجار، اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، الجزائر، 2013، ص ص 287-288.

² جليلة عبد الجليل وبن عبد الفتاح دهمان، آليات الرقابة في المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال المعايير الاحترازية لاتفاقية لجنة بازل، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 182.

³ نور الدين بربار ومحمد هشام قلمين، تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2014، ص 247.

والمترقب بالرقابة الداخلية للبنوك واطلمؤسسات المالية، ضف ألى ذلك، التّنظيم 01/14 المؤرخ في 16 فيفري 2014 والمترقب بنسبة الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية على رفح هذه النسبة إلى 9.5% بعدما كان 8% ابتداء من 01 أكتوبر 2014.¹

وتجدر الإشارة، أن الجزائر لا زالت ماضية في اصلاح جهازها المصرفي لتبني مقررات اتفاقية III رغم القوانين والإرشادات الصارمة لهذه الاتفاقية التي تستوجب اصلاحات حقيقية لتبنيها.

ثالثا: قراءة لأهم المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية وفق مقررات لجنة بازل:

تتميز الصناعة المصرفية عموما بالمخاطر المصرفية المحيط بعملها، فكان لزاما على السلطة النقدية في الجزائر أن تضع ضوابط للعمل المصرفي، فلقد أولت الإصلاحات المصرفية التي أجرتها الجزائر اهتماماً كبيراً للتحكم في الوضع الاحترازي للبنوك والمؤسسات المالية، وكان ذلك واضحا من خلال قانون النقد والقرض 10/90 في المادة 92 التي تنص على معايير احترازية يترتب احترامها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، ولعل أهم المعايير الاحترازية الخاصة بإدارة المخاطر في النظام البنكي الجزائري هي:²

أ. متطلبات رأس المال:

بصدور النظام 10/90 في 04 جويلية 1990 المترقب بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية، حيث حدد الحد الأدنى لرأسمال البنوك ب 500 مليون دج دون أن يقل هذا المبلغ عن 33% من الأموال الخاصة، أما بالنسبة للمؤسسات المالية فكان 100 مليون دج دون أن يقل عن 50 من الأموال الخاصة، وبصدور النظام 01/04 بتاريخ 04 مارس 2004 أصبح 2.5 مليار دج و500 مليون دج للمؤسسات المالية، ثم جاء النظام 04/08 بتاريخ 23 ديسمبر 2008 فأصبح: 10 مليار دج للبنوك و3.5 مليار دج للمؤسسات المالية.

ب. نسبة توزيع المخاطر (مخاطر الائتمان):

وضع بنك الجزائر قواعد على البنوك والمؤسسات المالية من شأنها تجنب تركيز المخاطر على مستفيد واحد أو فئة قليلة، وبهذا تم صدور النظام 09/91 المؤرخ في 40 اوت 1991 والتعلية 91/34 المؤرخة في 14 نوفمبر 1991 وكذا التعلية 94/74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 بحيث أصبح على البنوك والمؤسسات المالية احترام نسبتين لتوزيع المخاطر هما:

● نسبة تغطية المخاطر المتعلقة بمستفيد واحد:

$$\frac{\text{المخاطر المحتملة على مستفيد واحد}}{\text{الأموال الخاصة الصافية}} \geq 100 \text{ (25\%)}$$

¹ جلالية عبد الجليل وبن عبد الفتاح دهمان، آليات الرقابة في المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال المعايير الاحترازية لاتفاقية لجنة بازل، مرجع سابق، ص ص 183-184.

² جلالية عبد الجليل وبن عبد الفتاح دهمان، آليات الرقابة في المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال المعايير الاحترازية لاتفاقية لجنة بازل، مرجع سابق، ص ص 187-191. بالتصرف.

• مبلغ الاخطار المحتملة من كل المستفيدين:

$$\frac{\text{مجموع المخاطر المتخذة على المستفيدين الذين يتجاوز خطر كل واحد منهم 15 بالمائة من الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الخاصة الصافية}} \geq 10$$

ت. مخاطر السيولة:

بموجب التنظيم 04/11 الصادر بتاريخ 24 ماي 2011 المتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، أصبح لزاما على البنوك والمؤسسات المالية احترام نسبة المعامل الأدنى للسيولة، حيث ينص في المادة 03 بأن تقدم البنوك والمؤسسات المالية في كل وقت معامل سيولة يساوي على الأقل 100 كما ان التعلية 11/07 الصادر في 21 ديسمبر 2011 أوضحت العناصر التي تشكل كل من البسط والمقام لهذه النسبة وكذا النسب المئوية التي تأخذ من قيمتها؛ ويجب الحد الأدنى للسيولة حسب النظام 04/11 على النحو التالي:¹

$$\frac{\text{مجموع الأصول المتاحة السائلة على المدى القصير}}{\text{التزامات التمويل المسلمة من البنوك، مجموع المطلوبات في المدى القصير والالتزامات الممنوحة}} = \text{الحد الأدنى للسيولة} \leq 100\%$$

ث. نظام ضمان الودائع البنكية:

أوجبت المادة 170 من قانون النقد والقرض 10/90 على البنوك أن تكتتب برأس مال شركة ضمان للودائع المصرفية بالعملة الوطنية، كما أن الأمر 11/03 في مادته 118 أوجب أيضا على البنوك أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية، حيث تم استبدال مصطلح شركة بصندوق، وتعين أيضا على كل بنك دفع علاوة إلى الصندوق نسبتها 1% على الأكثر من مبلغ ودائعه سنويا، أما النظام 01/04 في المادة 8 حدد المبلغ الأقصر لتعويض كل مودع ب 600.000 دج.

رابعا: مؤشرات حوكمة البنوك في القطاع المصرفي الجزائري وعلاقتها بإدارة المخاطر المصرفية:

إن تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي الجزائري ما زال لم يرقى إلى المستوى المطلوب رغم سلسلة الاصلاحات التي باشرتها الدولة منذ ثلاث عقود من الزمن، أو بالأحرى، مازالت مرحلتها الجنينية رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنه مؤشرات أولية توحى ببداية الالتزام بمارسات الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري. وتتمثل أهم هذه المؤشرات فيما يلي:²

¹ بوشرفة عبد الحميد، مقررات اتفاقية بازل 3 ومدى تطبيقها في الأنظمة المصرفية للدول العربية- دراسة حالة الجزائر والأردن، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، الجزائر، 2018، ص 112.

² مرهم هاني، تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل: دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2017، ص 206.

- ✓ أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين، من أجل الحرص على تحقيق نتائج جدية وتطوير الأداء؛
- ✓ تمكين القطاع المصرفي الجزائري من آليات الحوكمة الخارجية، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية، وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلى ذلك من خلال الأمر 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003، الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر؛
- ✓ إعطاء صلاحيات أوسع مجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، والوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية؛

وسعيًا منها لموكبة مقررات لجنة بازل وبهدف التحكم في إدارة المخاطر المصرفية، قامت الجزائر بوضع تشريعات تندرج ضمن الإطار العام لحوكمة البنوك، وهذا من خلال:¹

1. مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: وذلك من خلال:

- مراقبة تطبيق العمليات المصرفية والتنظيمية الموضوعة من قبل البنك المركزي الجزائري؛
- مراقبة التنفيذ الصارم للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعرض للمخاطر، والتقييد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي، لا سيما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى؛

2. **التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات:** يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية، نوعية، ومصداقية المعلومات، وكذا منهاج التقييم للمحاسبية، مع التركيز على الشفافية والافصاح ونشر المعلومات بشكل دوري ومنتظم؛ وضع أنظمة تقدير المخاطر والتأثير: يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر، وتكييفها مع طبيعة وحجم العمليات، بغرض توخي مختلف المخاطر التي تتعرض لها جراء العمليات، لا سيما المخاطر المرتبطة بالائتمان، السيولة، السوق ومعدلات الفائدة؛

3. وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر: وذلك من خلال:

- التأكد من متابعة ملفات التوظين المفتوحة ومراجعتها في الوقت المحدد؛
- السهر على توضيح العمليات المصرفية المختلفة قبل تقديم التقارير؛

التأكد من المطابقة التامة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية دول العالم؛

4. وضع نظام للإعلام والتوثيق: يهدف النظام إلى:

- إضفاء الشفافية على مختلف العمليات المصرفية؛
- إعداد التقارير الخاصة بكل بنك؛ وكذا نشرها ووضعها في متناول أصحاب المصلحة؛

¹ محمد زيدان، مرجع سابق، ص 25-26.

5. وضع نظام مركزية المخاطر: من أجل تفادي الوقوع في المخاطر أو الحد منها، بمعنى وضع نظام للإنذار المبكر لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها البنوك نتيجة لعدم تطبيقها لتعليمات البنك المركزي؛

6. وضع نظام لضمان الودائع المصرفية: والذي يقضي باشتراك كل البنوك العمومية والخاصة، الوطنية والأجنبية في النظام، بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم، والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، كما يهدف النظام إلى الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك.

وفي الأخير؛ يمكن القول أن تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري لا يزال في مراحله الأولى، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة، أين يصبح دور حوكمة البنوك فعالا في ضبط الأطر العلمية والأنشطة المصرفية، حتى تتفادى الانحرافات وتتجنب الوقوع في الأزمات.

2. الإطار التطبيقي للدراسة

يعرض هذا الجانب من الدراسة الإطار التطبيقي للدراسة من خلال وصف منهجية وعينة الدراسة ومتغيراتها، ليتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات لكل نموذج على حدى.

1-2. وصف لمنهجية وعينة الدراسة ومتغيراتها

1-1-2. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية، وهي منهجية علمية مستمدة من علوم الفيزياء فهي تقوم على اختبارات لفحص الأسباب والعلاقات السببية بين المتغيرات، باستخدام عملية الاستنتاج للوصول إلى هدفها وهو خلق المعرفة. يستخدم الباحثون في هذه المنهجية لتطوير المعرفة، اختبار النظريات، فحص أو تأكيد الفرضيات أو زيادة متغيرات، وكثيرا ما يشار إلى البحوث الكمية على أنها بحوث تختص باختبار الفرضيات. وعملية البحث في وفق هذه المنهجية تبدأ بوضع النظريات التي تستمد منها فرضيات البحث، ثم يتم تصميم النموذج التجريبي، هذا النموذج يساعد على قياس المتغيرات التابعة مع التحكم في تأثيرات المتغيرات المستقلة المختارة. في منهجية البحث الكمي جميع البيانات العددية التي يتم جمعها تكون قابلة للقياس الكمي. على سبيل المثال: الدخل السنوي، الطول أو الوزن وغيرها.¹

والدراسة الحالية، لا تخرج عن منهجية الدراسات الكمية، فهي دراسة علمية أساسها النظريات المفسرة للحوكمة من جهة، وطرق العلمية المتعارف عليها لقياس المخاطر المصرفية في البنوك كمخاطر الائتمان ومخاطر السيولة وغيرها. كما يعتبر مرجع بناء نموذجها التفسيري هو الدراسات السابقة. فالبيانات المستخدمة في الدراسة هي بيانات كمية تم جمعها وحسابها وتبويبها في قاعدة بيانات خلال مدة تجاوزت السنتين. ومصادر هذه البيانات هي: قاعدة بنك Bankscope والمركز الوطني للسجل التجاري وقاعدة البنك العالمي.

¹ يحاوي نور الهدى، مرجع سابق، ص ص 139-140.

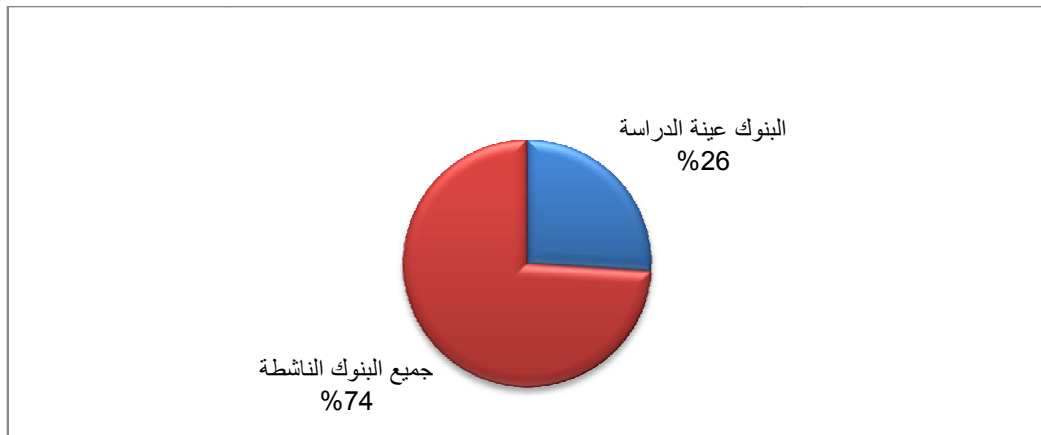
2-1-2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الناشطة في الجزائر والبالغ عددها حتى نهاية 2017 حسب تقرير بنك الجزائر (2018) عشرين بنكا، فيها ستة بنوك عمومية، وأربعة عشرة بنكا خاصا، برؤوس أموال أجنبية، من بينهم بنك واحد برؤوس أموال مختلطة. وتمثلت عينة الدراسة في عينة قصدية (عمدية) وذلك راجع إلى أن:

- ✓ البنوك العمومية تهيمن على أكثر 90 % من إجمالي أصول البنوك، فيما تمثل البنوك الخاصة فقط 8 %،¹ هذا ما دفعنا إلى اختيار أربع بنوك عمومية من أصل سبع بنوك في عينة الدراسة؛
- ✓ أزمة بنك الخليفة وبنك الجزائر التجاري الصناعي كشفت عن ضعف الالتزام بالحوكمة في البنوك الخاصة نتيجة التسهيلات في عملها مقارنة بالبنوك العمومية التي هي أيضا لم تنجوا من الفساد المالي والمحاسبي، وعليه تم اختيار ثلاث بنوك خاصة في عينة الدراسة،
- ✓ البيانات الخاصة بالبنوك عينة الدراسة متوفرة بشكل كامل لكل متغيرات الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من سبعة بنوك منها أربعة بنوك عمومية وهي: البنك الوطني الجزائري (BAN)، البنك الخارجي الجزائري (BEA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، وثلاث بنوك خاصة هي: بنك الخليج (AGB)، تراست بنك (TB)، وبنك سوسيتي جينرال (SG).

الشكل (4-4): عينة الدراسة



المصدر: إعداد الطالب

2-1-3. مصادر جمع البيانات

لبناء قاعدة بيانات للدراسة الحالية تم الاعتماد على مجموعة من المصادر لجمع وتبويب البيانات المستعملة في الدراسة، حيث تم لجوء إلى قاعدة بيانات Bankscope Database وهي قاعدة بيانات عالمية ضخمة تضم مجموعة كبيرة من المؤسسات

¹ Ali Benbob, **Profitability of Public and Private Commercial Banks in Algeria: Panel data analysis during 1997-2012**, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.20, 2015, p 120.

المصرفية العامة والخاصة من جميع أنحاء العالم بما فيها الجزائر، وقد استندنا على الميزانية العامة وبيانات النسبة المالية؛ إضافة إلى المركز الوطني للسجل التجاري CNRC، وهو هيئة إدارية مستقلة تعمل تحت إشراف وزارة التجارة أنشأت بهدف مسك السجلات التجارية؛ وبعض البيانات تم تحميلها من المواقع الالكترونية للبنوك عينة الدراسة إضافة إلى التقرير السنوي لبنك الجزائر (2018)؛ بالإضافة إلى قاعدة بيانات البنك العالمي WGI Database* و WBD Database**. والجدول (4-4) يوضح بالتفصيل هذه البيانات.

وتجدر الإشارة، أن السلسلة الزمنية للدراسة الحالية لم يتم اختيارها عشوائيا، وإنما قصديا حيث بدأت من سنة 2004 ولم تبدأ من سنة 2003 أو سنة 2005 وذلك لمعرفة مدى التزام البنوك الجزائرية بحوكمة البنوك بعد إصدار قانون النقد والقروض / 03 / 11 الصادر سنة 2003 الذي تضمن في طياته ضرورة التزام البنوك الناشطة في القطاع المصرفي بتطبيق قواعد وممارسات الحوكمة في عملها بعد أزمة البنوك الخاصة والفساد المالي والمحاسبي الذي عرفته البنوك العمومية.

2-1-4. متغيرات الدراسة وطرق قياسها

اعتمدت الدراسة الحالية على نموذجين، تعتبر إدارة المخاطر المصرفية في كلاهما كمتغير تابع ويبقى ثابت، لكن المتغير المستقل في النموذج الأول هو حوكمة البنوك وفي النموذج الثاني هو الحوكمة الكلية مع وجود متغيرات ضابطة في كلا النموذجين. والجدول التالي يوضح طرق قياس كل متغير ومصدره:

الجدول (4-4): متغيرات الدراسة

مصدر البيانات	طريقة القياس	المراجع	الرمز	المتغير
المتغير التابع: إدارة المخاطر المصرفية				
Bankscope Database	مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض. وفق دراسة Hammami & Boubaker, 2015)	(Dannon, 2009)، (الريعي وراضي، 2011)، (Tsorhe et al, 2012)، (Ayalew & Zeleke, 2014)، (Abobakr & Elbahar, 2016)، (Elgiziry, 2017)، (لعشوري، 2018)، (Song, 2018)، (Lis Lestari S et al, 2018)، (A Aljughaiman, 2019)، (Jemmali & Ben Moussa, 2019)، (Ondigo, 2019)، (Salhi, 2019)، (Djebali & Zaghoudi, 2019)...	CR	مخاطر الائتمان Credit risk
Bankscope Database	إجمالي الودائع / إجمالي الأصول. وفق دراسة Rao & Jirra, 2017)	(الريعي وراضي، 2011)، (Tsorhe et al, 2012)، (Ayalew & ZELEKE, 2014)، (Trinh et al, 2015)، (Ibiam & Elbahar, 2016)، (Rao & Jirra, 2017)، (Chinedu, 2017)	LR	مخاطر السيولة Liquidity risk

* The Worldwide Governance Indicators (WGI).

** World Bank Development (WBD).

		Abobakr & Elgiziry, (2017)، (لعشوري، (Toumi, 2017)، (2017 Lis Lestari)، (Song, 2018)، (2018)، (S et al, 2018)، (Ondigo, 2019)، (2019 (حدو، (Alelfartas، (2019)، (Djebali & Zaghdoudi, 2019)، ... (A Aljughaiman, 2019)		
Bankscope Database	حق الملكية/ الأصول الخطرة. وفق دراسة (Song, 2018)	Trinh et)، (Tsorhe et al, 2012)، (Elbahar, 2016)، (al, 2015 Lis Lestari S et al,)، (Song, 2018)، (A Aljughaiman, 2019)، (2018	CAR	مخاطر رأس المال Capital risk
GB المتغير المستقل للنموذج الأول: حوكمة البنوك				
المركز الوطني للسجل التجاري CNRC	بحسب مجموع عدد أعضاء مجلس الإدارة. وفق دراسة (Trinh et al, 2015)	(Bousaada، (Dannon, 2009)، (Ayalew & ZELEKE،)، 2012)، (Bousaada & Labaronne، ، 2014)، (Trinh et al،)، (Jizi, 2015)، 2015)، (Elbahar، (PAN, 2016)، 2015)، (Mamatzakis et al, 2017)، 2016)، (Sok-Gee، (Toumi, 2017)، (Felício et al, 2018)، 2017)، (Switzer et al، (Song, 2018)، (Djebali & 2019)، 2018)، (Honey et al،)، (Zaghdoudi، ... 2019	BOSI	حجم مجلس الإدارة Board Size
المركز الوطني للسجل التجاري CNRC	متغير صوري يأخذ القيمة "1" في حالة رئيس مجلس الإدارة هو مدير البنك، وفي حالة مدير البنك ليس هو رئيس مجلس الإدارة يأخذ القيمة "0". وفق دراسة (Toumi, 2017)	(Bousaada، (Dannon, 2009)، (Bousaada & Labaronne، ، 2012)، (Trinh et al،)، (Jizi, 2015)، 2015)، (Elbahar, 2016)، 2015)، (Mamatzakis et al, 2017)، (Felício et al، (Toumi, 2017)، (Switzer et (Song, 2018)، 2018)، (Honey et al, 2019)،)، al, 2018)، ... (Djebali & Zaghdoudi, 2019	CEO	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة Chairman Duality
التقرير السنوي لبنك الجزائر (2018)	متغير صوري يأخذ القيمة "1" في حالة بنك عمومي، ويأخذ القيمة "0" في حالة بنك خاص. وفق دراسة	(Tandelilin et al, 2007)، (الريعي، (Aebi et al, 2012)، (2011)، (Bousaada & (Bousaada, 2012)، (Mezgani، .Labaronne, 2015)، (Lassoued et al, 2015)، 2015)	OWC	طبيعة الملكية (تركز الملكية) Ownership Concentration

	(Ayalew & Zeleke, 2014)	(Lis)، (El-Masry et al, 2016) (Felício et ، (Lestari S et al, 2018 2019) ، (Song, 2018) ، al, 2018) (Jemmali& Salhi ، (Otero et al, 2019).		
Bankscope Database	إجمالي القروض/ إجمالي الودائع. وفق دراسة (Trinh et al, 2015)	(Ayalew & (Tsorhe et al, 2012) Trinh et al,) ، (Zeleke, 2014) ، (Rahima et al, 2015) ، (2015 Rao&)، (Mamatzakis et al, 2017) ، (Jirra, 2017	DEPR	دور المودعين Depositors' Role
المتغير المستقل للنموذج الثاني: الحوكمة الكلية GIR				
WGI Database	مؤشر المشاركة والمساءلة السنوي للبلاد وفق مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك العالمي. المؤشر محصور بين (-2.5 و +2.5).	(Elamer et al, (Elamer, 2017) (Elamer et al, 2019) ، (2017) (Elamer et (، (Otero et al, 2019) A Aljughaiman,) ، al, 2019) .(2019	VA	المشاركة والمساءلة Voice and Accountability
WGI Database	مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف السنوي للبلاد وفق مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك العالمي. المؤشر محصور بين (-2.5 و +2.5).	(Elamer et al, (Elamer, 2017) (Elamer et al, 2019) ، (2017) A) ، (Elamer et al, 2019) Otero et) ، (Aljughaiman, 2019 ، al, 2019	PV	الاستقرار السياسي وغياب العنف Political Stability and Absence of Violence
WGI Database	مؤشر فعالية الحكومة السنوي للبلاد وفق مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك العالمي. المؤشر محصور بين (-2.5 و +2.5).	(Elamer et al, (Elamer, 2017) (Elamer et al, 2019) ، (2017) A) ، (Elamer et al, 2019) Otero et) ، (Aljughaiman, 2019 ، al, 2019	GE	فعالية الحكومة Government Effectiveness
WGI Database	مؤشر الجودة التنظيمية السنوي للبلاد وفق مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك العالمي. المؤشر محصور بين (-2.5 و +2.5).	(Elamer et al, (Elamer, 2017) (Elamer et al, 2019) ، (2017) A) ، (Elamer et al, 2019) Otero et) ، (Aljughaiman, 2019 ، al, 2019	RQ	الجودة التنظيمية Regulatory Quality
WGI Database	مؤشر سيادة القانون السنوي للبلاد وفق مؤشرات الحوكمة العالمية للبنك العالمي. المؤشر محصور بين (-2.5 و +2.5)	(Elamer et al, (Elamer, 2017) (Elamer et al, 2019) ، (2017) A) ، (Elamer et al, 2019) Otero et) ، (Aljughaiman, 2019 ، al, 2019	RL	سيادة القانون Rule of Law
WGI Database	مؤشر مراقبة الفساد السنوي للبلاد وفق مؤشرات الحوكمة	(Elamer et al, (Elamer, 2017) (Elamer et al, 2019) ، (2017) A) ، (Elamer et al, 2019) Otero et) ، (Aljughaiman, 2019 ، al, 2019	CC	مراقبة الفساد Control of

	العالمية للبنك العالمي. المؤشر محصور بين (-2.5 و +2.5).	Otero et al, 2019), (Elamer et al, 2019), (al, 2019).		Corruption
المتغيرات الضابطة: تشمل متغيرات خاصة بالبنك، ومتغيرات خاص بالاقتصاد الكلي				
موقع البنك	يقاس عمر البنك بعدد سنوات التأسيس إلى غاية سنة آخر سنة للتحليل، ويقاس من السنة التأسيس إلى غاية سنة 2004. وفق دراسة (Salhi, 2018)	(Dannon, 2009)، (Hammami & Boubaker, 2015)، (Salhi, 2018)، (A Aljughaiman, 2019).	Age B	عمر البنك Age of the bank
Bankscope Database	العائد (النتيجة الصافية)/ حق الملكية وفق دراسة (Song, 2018)	(Jizi, 2015)، (El-Masry et al, 2016)، (Elamer, 2017)، (Switzer, 2018)، (Ben Moussa, et al, 2018)، (2019).	ROE	الربحية (ربحية البنك) Profitability
WBD Database	معدل البطالة السنوي للبلاد وفق مؤشرات التنمية العالمية للبنك العالمي.	(Toumi, 2017)، (حدو، 2019).	UNE	معدل البطالة Unemployment rate
WBD Database	معدل التضخم السنوي للبلاد وفق مؤشرات التنمية العالمية للبنك العالمي.	(Ayalew & Tsorhe et al, 2012)، (Rahima et al, 2014)، (Zeleke, 2015)، (Lassoued et al, 2015)، (Mamatzakis et al, 2017)، (Elamer, 2017)، (Mollah et al, 2017)، (al, 2017)، (Djebali & Zaghdoudi, 2017)، (Akbarian, 2017)، (Elamer et al, 2017)، (A Aljughaiman, 2019).	INF	معدل التضخم Inflation rate
WBD Database	معدل النمو الاقتصادي السنوي للبلاد وفق مؤشرات التنمية العالمية للبنك العالمي.	(Lassoued et al, 2015)، (Rahima et al, 2015)، (et al, 2015)، (Felício et al, 2018)، (Mollah et al, 2017)، (Djebali & Zaghdoudi, 2017)، (Djebali & Zaghdoudi, 2017)، (Elamer et al, 2017)، (Akbarian, 2017)، (Otero et al, 2019)، (A Aljughaiman, 2019).	GDP	معدل النمو الاقتصادي Economic growth rate

المصدر: من إعداد الطالب - تم تطوير متغيرات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2-1-5. نموذج الدراسة الحالية

تم بناء نموذج الدراسة الحالية انطلاقاً من الدراسات السابقة التي أجمعت على وجود علاقة بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، هذا ما أيدته بعض الدراسات الحديثة لكن أعتبر أن الحوكمة الكلية هي أيضاً لها تأثير على إدارة المخاطر المصرفية من منطلق أن الاقتصاد الجزئي ليس بمعزل عن الاقتصاد الكلي. وعليه الدراسة الحالية قامت بدراسة العلاقة بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية ودراسة العلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية. وعليه، ارتأينا تقسيم الدراسة الحالية إلى نموذجين كل نموذج له متغيرات ضابطة خاصة به بناء على الدراسات السابقة.

وتم معالجة النموذجين المقترحين باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. ويعتبر أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد Method of multiple linear regression analysis من أهم الأدوات البحثية في شتى المجالات ويهدف إلى دراسة العلاقة البينية بين المتغير تابع (y) dependent variable وأكثر من متغير مستقل (Xi) independent variables بواسطة معادلة رياضية تسمى نموذج الانحدار الخطي المتعدد multiple linear regression model، لكن من الضروري التفريق بين نوعين من العلاقات التي تربط المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة، النوع الأول يسمى بالعلاقة الدالية والثاني يسمى بالعلاقة الاحصائية.

يمكن تمثيل العلاقة الدالية بالعلاقة الرياضية $y = f(X)$ وهذا يعني أن تغير قيم المتغير التابع يعتمد فقط على تباين المتغيرات المستقلة في النموذج، وذلك لعدم إمكانية تضمين النموذج جميع المتغيرات المؤثرة في الظاهرة المدروسة، إما بسبب عدم توافر ا لبيانات عن بعض المتغيرات من جهة، أو لعدم أهمية بعضها الآخر من جهة أخرى، وهذا ما لا يمكن حدوثه في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، ومن هنا كان لا بد من تضمين النموذج فضلاً عن المتغيرات المستقلة (Xi) حداً يمثل المتغير العشوائي $U_i = (y - \hat{y})$ والذي يقيس جزء من التغير في المتغير التابع والذي سببه المتغيرات المستقلة الغير مدرجة في نموذج الانحدار.¹

أ. النموذج المقترح الأول: أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية

تم بناء هذا النموذج انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة وقاعدة البيانات التي تم جمعها والخاصة بمتغيرات الدراسة للبنوك الجزائرية، وعليه يمكن بناء نموذج للدراسة وفق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

¹ فريد خليل الجاعوني، أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في دراسة أهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية المؤثرة في معدل الولادات الكلية (دراسة تطبيقية من واقع بيانات تقرير التنمية البشرية لعام 2006 ل 177 دولة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 02، سوريا، 2008، ص 239.

$$MR = \alpha + \beta_1 BOSI_{it} + \beta_2 CEO_{it} + \beta_3 OWC_{it} + \beta_4 DEPR_{it} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 Age\ B_{it} + \beta_7 UNE_{it} + e_{it}$$

دور المدعين	: DEPR	إدارة المخاطر	: MR
حقوق الملكية	: ROE	الثابت	: α
البواقي	: Age B	حجم مجلس الإدارة	: BOSI
ربحية البنك	: UNE	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة	: CEO
البواقي	: e	طبيعة الملكية	: OWC

أ. النموذج المقترح الثاني: أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية

بالاستناد على بعض الدراسات السابقة التي وجدت أن هناك علاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية، سوف يتم القيام بدراسة استكشافية لمعرفة أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية وفق النموذج التالي:

$$MR = \alpha + \beta_1 VA_{it} + \beta_2 PV_{it} + \beta_3 GE_{it} + \beta_4 RQ_{it} + \beta_5 RL_{it} + \beta_6 CC_{it} + \beta_7 ROE_{it} + \beta_8 INF_{it} + \beta_9 GDP_{it} + e_{it}$$

سيادة القانون	: RL	مخاطر الائتمان	: MR
مراقبة الفساد	: CC	الثابت	: α
ربحية البنك	: ROE	المساءلة والمشاركة	: VA
معدل التضخم	: INF	سيادة القانون	: RL
معدل النمو الاقتصادي	: GDP	فعالية الحكومة	: GE
البواقي	: e_i	الجودة التنظيمية	: RQ

تجدر الإشارة أن المتغيرات الضابطة في النموذج الأول تمثلت في ثلاث متغيرات: متغيرين داخليين يمثلان خصائص البنك وهما الربحية وعمر البنك، ومتغير خارجي يمثل الاقتصاد الكلي وهو معدل البطالة، أما في النموذج الثاني تم وضع العكس أي متغير واحد داخلي خاص بخصائص البنك وهو الربحية وتم إدراج متغيرين خاصين بالاقتصاد الكلي وهما معدل النمو الاقتصادي ومعدل التضخم باعتبارها من أكثر المتغيرات استخداما في الدراسات السابقة على غرار دراسة (Zaghdoudi, 2017)، (Djebali & Elamer, 2017)، (Elamer et al, 2017)، (Akbarian, 2019)، (A Aljughaiman, 2019). كما لهما أهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد الكلي الأمر الذي من شأنه التأثير على الاقتصاد الجزائري هذا ما أشارت إليه دراسة (Bendob (2015) حول "الربحية في البنوك التجارية العمومية والخاصة الجزائرية" أن الجزائر عملت على تحسين نظامها المصرفي من خلال قانون النقد والقرض 11/03 الصادر سنة 2003، لكن عليها أن تعمل على

تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية الكلية والتي من شأنها التأثير على قطاع البنوك¹. وعليه تم إدراج المتغيرين الخارجيين الخاصين بالاقتصاد الكلي وهما التضخم والنمو الاقتصادي في النموذج الثاني.

2-1-6. الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الهدف من الاحصاء الوصفي هو استخراج القيم المؤكدة والمفقودة لعينة الدراسة، كما تم استخدام أهم اختبارات الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى أكبر قيمة وأصغر قيمة لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-5): الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

عدد المشاهدات	أصغر قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متغيرات النموذج
91	-8.80	14.75	1.8896	3.01034	مخاطر الائتمان (CR)
91	29.11	91.40	75.5008	13.20825	مخاطر السيولة (LR)
91	2.70	49.28	11.9211	11.06285	مخاطر رأس المال (CAR)
المتغيرات المستقلة والضابطة للنموذج الأول:					
91	3	10	8.92	1.522	حجم مجلس الإدارة (BOSI)
91	0	1	0.91	0.285	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة (CEO)
91	0	1	0.57	0.498	طبيعة الملكية (OWC)
91	13.77	134.25	68.9305	31.08724	دور المودعين (DERP)
91	-22.09	30.16	13.6576	8.95138	ربحية البنك (ROE)
91	1	50	26.29	16.625	عمر البنك (Age B)
91	9.81	17.64	11.7077	2.35878	معدل البطالة (UNE)
المتغيرات المستقلة والضابطة للنموذج الثاني:					
91	-1.36	-0.92	-1.1862	0.11927	الاستقرار السياسي (PV)
91	-0.63	-0.47	-0.5315	0.04812	فعالية الحكومة (GE)
91	-0.87	-0.62	-0.7631	0.06340	سيادة القانون (LV)
91	-0.69	-0.47	-0.5685	0.07109	مراقبة الفساد (CC)
91	-1.04	-0.72	-0.9077	0.09226	المشاركة والمسائلة (VA)
91	-1.28	-0.38	-0.9538	0.31244	الجودة التنظيمية (RQ)
91	-22.09	30.16	13.6576	8.95138	ربحية البنك (ROE)
91	-0.13	4.43	1.4815	1.14068	معدل النمو (GDP)
91	1.83	8.89	4.3077	1.85164	معدل التضخم (INF)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

¹ Ali Bendob, op. cit., pp 117-118.

يوضح الجدول أعلاه عدم وجود بيانات مفقودة في حيث بلغ حجم البيانات المؤكدة 91 مشاهدة وجاءت نتائجه كما يلي:

- **مخاطر الائتمان (CR):** نلاحظ أن مخاطر الائتمان في البنوك سجلت -8.85% كحد أدنى في بنك البدر سنة 2009 و14.75% كحد أقصى في البنك الخارجي الجزائري سنة 2006 و عليه قدر متوسط مخاطر الائتمان ب 1.8896% بانحراف معياري ب 3.01034.
- **مخاطر السيولة:** بالنسبة لمتغير مخاطر السيولة فقد قدرت أدنى قيمة له ب 29.11% بينك تراست بنك سنة 2008 وأعلى قيمة ب 91.40% بالبنك الخارجي الجزائري سنة 2008، بمتوسط حسابي بلغ 75.5% وانحراف معياري قدر ب 13.20.
- **مخاطر رأس المال (CAR):** سجلت مخاطر رأس المال في البنوك المدروسة أدنى قيمة لها سنة 2007 بالبنك الخارجي الجزائري وذلك بنسبة 2.70% وبلغت أعلى قيمة سنة 2012 بينك تراست بنك بنسبة 49.28%، بمتوسط وانحراف قدره 11.92% و 11.06.

بالنسبة لمتغيرات النموذج الأول (آليات حوكمة البنوك):

- **حجم مجلس الإدارة (BOSI):** نلاحظ أن حجم مجلس الإدارة تراوح ما بين 3 أعضاء كحد أدنى في بنك سوسيتي جينرال ما بين سنة (2008/2004) و 10 أعضاء كحد أقصى في بنك القرض الشعبي الجزائري ما بين (2005/2004)، كما أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قدر ب 8.92% بانحراف معياري لم يتجاوز 1.522.
- **ازدواجية رئيس مجلس الإدارة (CEO):** بالنسبة لهذا المتغير في أغلب سنوات الدراسة لجميع بنوك عينة الدراسة كان مدير البنك هو رئيس مجلس الإدارة، حيث قدر متوسط حسابه ب 0.91% وانحراف معياري ب 0.285.
- **طبيعة الملكية (OWC):** ملكية البنوك هي إما ملكية عمومية وتأخذ القيمة "1" (أربع بنوك) وإما خاصة وتأخذ القيمة "0" (ثلاث بنوك)، حيث بلغ متوسط طبيعة ملكية البنك قدر ب 0.57% بانحراف معياري قدر ب 0.498.
- **دور المودعين (DERP):** تراوحت قيم دور المودعين ما بين 13.77% بالبنك الخارجي الجزائري و 134.25% بينك الخليج سنة 2008، بمتوسط حسابي بلغ 68.93% وانحراف معياري قدر ب 31.087.
- **ربحية البنك (ROE):** بالنسبة لمتغير ربحية البنك فقد سجلت أدنى قيمة في بنك البدر سنة 2008 ب -22.09% وأعلى قيمة في نفس السنة للبنك الخارجي الجزائري قدرت ب 30.16% و عليه المتوسط الحسابي لهذا المتغير قدر ب 13.65% وانحراف معياري ب 8.95.
- **عمر البنك (Age B):** تراوح عمر البنوك المدروسة بين سنة واحدة و 50 سنة، في سنة 2003 تم إنشاء بنك خليج الجزائر وياشر نشاطه سنة 2004 أما أعلى قيمة سجلها البنك الوطني الجزائري وعمره خمسون سنة كاملة منذ بدا نشاطاته إلى غاية 2016. و عليه المتوسط العام لعمر البنوك المدروسة قدر ب 26.29% سنة وانحرافه المعياري ب 16.625.
- **معدل البطالة (UNE):** تراوحت قيم البطالة في الجزائر خلال فترة الدراسة ما بين 9.81% سنة 2013 مسجلة أدنى معدل و 17.64% كأعلى معدل سنة 2004 بمتوسط حسابي قدر ب 11.70% وانحراف معياري ب 2.35.

بالنسبة لمتغيرات النموذج الثاني (الحوكمة الكلية):

- الاستقرار السياسي (PV): هذا المؤشر كل قيمه جاءت سالبة حيث تراوحت قيمته ما بين -1.36 كأدنى قيمة وذلك سنة 2004 وأكبر قيمة سجلت سنة 2005 ب -0.96 بمتوسط حسابي -1.1862% وانحراف معياري 0.11927.
- فعالية الحكومة (GE): كل قيم مؤشر الحكومة جاءت سالبة وسجلت أدنى قيمة سنة 2008 ب -0.63 فيما جاءت أعلى قيمة سنة 2005 و2006 ب -0.47 بمتوسط حسابي -0.5315% وانحراف معياري 0.04812.
- سيادة القانون (LV): جاءت قيم هذا المؤشر سالبة وبلغت أدنى قيمة سنة -0.87 سنة 2015 وجاءت أعلى قيمة سنة 2004 ب -0.62 بمتوسط حسابي -0.7631% وانحراف معياري 0.06340.
- مراقبة الفساد (CC): هو أيضا جاءت قيمه سالبة وبلغت أدنى قيمة سنة -0.68 سنة 2004 فيما جاءت أعلى قيمة ب -0.47 سنة 2013 بمتوسط حسابي -0.5685% وانحراف معياري 0.07109.
- المشاركة والمساءلة (VA): كل قيم هذا المؤشر جاءت سالبة وبلغت أدنى قيمة -1.04 سنة 2009 فيما جاءت أعلى قيمة ب -0.72 سنة 2005 بمتوسط حسابي -0.9077% وانحراف معياري قدره 0.09226.
- الجودة التنظيمية (RQ): كل قيم هذا المؤشر جاءت سالبة وبلغت أدنى قيمة -1.28 سنتي 2012 و2009 فيما جاءت أعلى قيمة ب -0.38 سنة 2005 بمتوسط حسابي -0.9538% وانحراف معياري قدره 0.31244.
- معدل النمو (GDP): جاء معدل النمو الدراسة خلال فترة الدراسة الحالية ما بين 4.34% سنة 2005 كأعلى قيمة للنمو فيما جاءت أدنى قيمة سالبة بمعدل -0.134% سنة 2009 بمتوسط حسابي 1.4815% وانحراف معياري قدره 1.14068.
- معدل التضخم (INF): تراوحت قيم التضخم في الجزائر خلال فترة الدراسة ما بين 8.89% كأعلى قيمة سنة 2012 فيما بلغت أدنى قيمة 1.38% سنة 2005 بمتوسط حسابي 4.3044 وانحراف معياري قدره 1.85164.

2-2. دراسة أثر آليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية للبنوك عينة الدراسة

يتم دراسة العلاقة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك عينة الدراسة وفق الواجهة الأولى لإشكالية الدراسة والتي تنظر إلى العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر على مستوى البنوك فقط (المستوى الجزئي). إذ تتفق أغلب الدراسات السابقة على وجود علاقة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك. وعليه، سوف تتم الدراسة على النحو التالي:

- اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة؛
- دراسة النموذج الأول: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر الائتمان في البنوك عينة الدراسة؛
- دراسة النموذج الثاني: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر السيولة في البنوك عينة الدراسة؛

- دراسة النموذج الثالث: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر رأس المال في البنوك عينة الدراسة.

2-2-1. اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

تم اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة لآليات حوكمة البنوك باستخدام معيار VIF، لتحديد مدى وجود مشكلة الازدواج الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، توجد ثلاث حالات لقيم هذا الاختبار وهي:¹

الحالة الأولى: معامل تضخم التباين أقل أو يساوي (4) يعني أنه لا توجد مشكلة الازدواج الخطي؛

الحالة الثانية: معامل تضخم التباين أكبر من (4) وأقل من (10) يعني أنه توجد مشكلة الازدواج الخطي لكن بشكل متوسط؛

الحالة الثالثة: معامل تضخم التباين أكبر من أو يساوي (10) يعني وجود مشكلة الازدواج الخطي بشكل كبير.

وبصفة عامة كلما انخفضت قيمة هذا المعامل واقترب من الصفر كلما دل على عدم وجود مشكلة التداخل الخطي، مع العلم أن معامل تضخم التباين VIF لا يستخدم إلى في حالة وجود أكثر من متغير مستقل.

الجدول (4-6): اختبارا لتداخل الخطي للمتغيرات المستقلة

Tolérance	VIF	المتغيرات المستقلة
.631	1.584	حجم مجلس الإدارة (BOSI)
.916	1.091	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة (CEO)
.396	2.527	طبيعة الملكية (OWC)
.536	1.864	دور المودعين (DERP)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

تبين نتائج الجدول أعلاه، عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة لأن جميع قيم اختبار تضخم التباين المسجلة VIF (Variance Inflation Factory) أقل من (4) وهذا ما يعني عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي، كما أن قيمة التباين المسموح Tolerance أكبر من 0.05 الأمر الذي يعني أن المتغيرات المستقلة لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين متغيرات الدراسة منخفض وليس له دلالة احصائية هذا ما يدل على قوة النموذج، مما يمكن آليات الحوكمة (حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، طبيعة الملكية ودور المودعين) من تفسير الأثر على المتغير التابع.

2-2-2. النموذج الأول: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر الائتمان (CR)

يختبر هذا النموذج أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر الائتمان، وعليه يمكن بناء نموذج وفق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$CR = \alpha + \beta_1 BOSI_{it} + \beta_2 CEO_{it} + \beta_3 OWC_{it} + \beta_4 DEPR_{it} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 Age B_{it} + \beta_7 UNE_{it} + e_{it}$$

¹ خالد سعيد رشاد محمود، دراسة تحليلية لأثر الاستثمار المؤسسي على آليات حوكمة الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، غير منشورة، ص 88.

في كل مرحلة من مراحل اختبار الأثر على كل متغير من المتغيرات التابعة سوف نتطرق للخطوات التالية:

- دراسة مصفوفة الارتباط بين كل المتغيرات؛
- القوة التفسيرية للارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- إختبار حسن المطابقة (T-test)؛
- تقدير معاملات النموذج واختبارها.

أ. دراسة مصفوفة الارتباط بين كل المتغيرات:

تدرس هذه المصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة لتفسير أثر آليات الحوكمة على مخاطر الائتمان وفق الجدول التالي:

الجدول (4-7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات آليات حوكمة البنوك ومخاطر الائتمان

مخاطر الائتمان	معدل البطالة	عمر البنك	الربحية	دور المودعين	طبيعة الملكية	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة	حجم مجلس الإدارة	
حجم مجلس الإدارة							1	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
ازدواجية رئيس مجلس الإدارة						1	-,221*	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
طبيعة الملكية					1	,045	,514**	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
دور المودعين				1		-,064	-,165	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
الربحية			1			-,048	-,289**	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
عمر البنك		1				,015	,315**	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
معدل البطالة	1					-,102	,187	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
مخاطر الائتمان						-,080	,042	الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية
						,451	,691	مستوى المعنوية

* مستوى معنوية قدره 1%

** مستوى معنوية قدره 5%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال نتائج مصفوفة الارتباط بين آليات الحوكمة المتمثلة في حجم مجلس الإدارة (BOSI)، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة (CEO)، طبيعة الملكية (OWC) ودور المودعين (DEPR) والمتغير التابع المتمثل في مخاطر الائتمان (CR) نرى عدم وجود علاقة ارتباط وعدم دلالتها احصائيا. في حين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الضابطة ذات دلالة معنوية .

حيث وجدنا علاقة قوية وسلبية بين حجم مجلس الإدارة والربحية قدره -0.289- عند مستوى الدلالة 0.005 أي أقل من 0.01، كما لاحظنا أن نفس المتغير المستقل (حجم مجلس الإدارة) لديه علاقة موجبة وقوية مع عمر البنك قدرت ب 0.315 عند مستوى الدلالة 0.002 أقل من 0.01 ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر البنك كلما كانت له الخبرة في اختيار حجم مجلس الإدارة المناسب. ومتغير طبيعة الملكية لديه أيضا علاقة قوية وسلبية مع متغير الربحية حيث قدرت ب -0.271- عند مستوى الدلالة 0.009 أي أقل من 0.01 وارتباط موجب وقوي مع متغير عمر البنك حيث قدرت هذه العلاقة ب 0.923 عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 . بالنسبة لمتغير دور المودعين فقد حقق علاقة سلبية مع كل من عمر البنك ومعدل البطالة بقيمة -0.556 ، -0.225- عند مستوى دلالة قدره 0.00 و 0.032.

المتغير التابع والمتمثل في مخاطر الائتمان فعلاقته بالربحية كانت علاقة سلبية قدرت ب -0.371- عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 و علاقة قوية وموجبة مع معدل البطالة قدرت ب 0.355 عند مستوى الدلالة 0.001 أي أقل من 0.01 ويمكن تفسير ذلك بأن معدل البطالة في البلاد يزيد من الطلب على الائتمان بهدف خلق مشاريع اقتصادية وهذا ما قامت به الجزائر من خلال خلق مشاريع تشغيل الشباب الذين يعانون من البطالة من خلال إعطائهم الحق من الاستفادة من قروض بنكية أو تمويل مشاريع من طرف البنوك وغير ذلك.

وعليه، خلصت نتائج مصفوفة الارتباط أن العلاقة بين آليات حوكمة البنوك ومتغير الائتمان (CR) غير دالة احصائيا، لكنها دالة احصائيا مع المتغيرات الضابطة المتمثلة في ربحية البنك (ROE)، عمر البنك (Age B) ومعدل البطالة (UNE) مما يستوجب للانتقال للمرحلة الموالية لاختبار القوة التفسيرية للارتباط و حسن المطابقة .

ب. القوة التفسيرية للارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

معامل الارتباط يقيس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في مخاطر الائتمان.

الجدول (4-8): اختبار الارتباط

الخطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
2.73663	0.174	0.238	0,488	المتغيرات المستقلة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين (حجم مجلس الإدارة، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، طبيعة الملكية، دور المودعين، الربحية، عمر البنك ومعدل البطالة) ومخاطر الائتمان بلغت 0.488 الأمر الذي يعني (يفسر) وجود ارتباط خطي متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فبلغ 0.238 وهذا يعني المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 23.8% من المتغير تابع مخاطر الائتمان، ويعتبر هذا المعدل مقبول نظرا لعدم وجود تأثير مباشر لحوكمة البنوك على مخاطر الائتمان. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 17% وهي قريبة من قيمة معامل التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج.

ت. اختبار حسن المطابقة (F-test)

اختبار فيشر (F) يستخدم لقياس تأثير المتغيرات المستقلة ككل على التغير في قيم المتغير التابع (كلما ارتفعت قيمة الاختبار كلما دل على قوة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع)¹. فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 ، وإذا كانت قيمة F المحسوبة أصغر من F الجدولية نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1 .

الجدول (4-9): اختبار حسن المطابقة (F-test)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	اختبار فيشر (F)	المعنوية (Sig)
الانحدار	22.299	7	27.713	3.700	0.002
البواقي	793.294	83	7.489		
المجموع	815.593	90			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معنوية النموذج تساوي 0.002 وهي أقل من 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يمكن إثباته بقيمة F المحسوبة التي قدرت ب 3.700 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي قدرت ب 2.214، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه نستنتج أن نموذج أثر الحوكمة الكلية على مخاطر الائتمان معنوي من الناحية الكلية. وهذا يعني أن النموذج غير قابل للاستفادة منه.

أ. تقدير معاملات النموذج واختبارها

هذه المرحلة سيتم اختبار الفرضية التي اقترحت لدراسة النموذج الثاني للدراسة، وتمثلت في:

- H_1 : يوجد أثر لآليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛
 H_0 : لا يوجد أثر لآليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛

¹ خالد سعيد رشاد محمود، مرجع سابق، ص 87.

الجدول (4-10): تقدير معاملات النموذج واختبارها

المعنوية (Sig)	اختبار قيمة (t)	المعاملات الموحدة		النموذج
		المعاملات الموحدة	المعاملات الغير موحدة	
		معامل بيتا - Bêta	الخطأ المعياري B	
0.330	0.979		3.507	الثابت
0.564	0.579-	0.087-	0.296	حجم مجلس الإدارة
0.360	0.921-	0.097-	1.111	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة
0.831	0.215	0.090	2.250	طبيعة الملكية
0.887	0.142-	0.021-	0.015	دور المودعين
0.03	3.051-	0.342-	0.038	الربحية
0.463	0.737.-	0.250-	0.061	عمر البنك
0.095	1.687	0.201	0.152	معدل البطالة

* مستوى معنوية قدره 1% $t=2.626$ $\alpha=1\%$
 ** مستوى معنوية قدره 5% $t=1.984$ $\alpha=5\%$
 *** مستوى معنوية قدره 10% $t=1.660$ $\alpha=10\%$

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ:

❖ وجود أثر ضعيف لحجم مجلس الإدارة BOSI على مخاطر الائتمان قدر ب-0.171 فهو لا يؤثر إلا بنسبة 17.1% في مخاطر الائتمان في كل تغير لحجم مجلس الإدارة بوحدة واحدة وهذا الأثر كان سالب وهذا ما يتوافق مع دراسة (Ayalew & ZELEKE, 2014) و (Song, 2018) التي توصلتا إلى تأثير سالب لحجم مجلس الإدارة على مخاطر الائتمان، على عكس دراسة (الربيعي وراضي، 2011) و (Salhi, 2018) التي توصلتا إلى علاقة إيجابية بين حجم مجلس الإدارة ومخاطر الائتمان.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل حجم مجلس الإدارة يساوي 0.564 وهي قيمة أكبر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير حجم مجلس الإدارة غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.579 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرتها ب 2.626، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-1} التي مفادها وجود أثر لحجم مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة CEO على مخاطر الائتمان قدر ب-1.023 حيث أن فقط 2.3% من تغير في مخاطر الائتمان راجع إلى ازدواجية رئيس مجلس الإدارة بوحدة واحدة وهذا الأثر كان سالب، هذا ما خلصت إليه دراسة (Dannon, 2009) و (Elbahar, 2016) و (El-Masry et al, 2016) و (Ben Moussa, 2019) التي توصلت إلى وجود أثر ضعيف أو سلبي بين ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ومخاطر الائتمان. فيما توصلت دراسة (Salhi, 2018) إلى وجود أثر موجب بين ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ومخاطر الائتمان.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل ازدواجية رئيس مجلس الإدارة يساوي 0.360 وهي قيمة أكبر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.921 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 2.626، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-2} التي مفادها وجود أثر لازدواجية رئيس مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر موجب لطبيعة ملكية البنك OWC على مخاطر الائتمان قدره 0.547 حيث أن 54.7% من تغير في مخاطر الائتمان راجع إلى طبيعة الملكية بوحدة واحدة هذا ما يتوافق مع دراسة (Tandelilin et al, 2007) و (Felício et al, 2018) التي توصلت لوجود أثر موجب موجب لطبيعة الملكية على مخاطر الائتمان على عكس دراسة (Sok-Gee, 2017) التي توصلت إلى أن تركز الملكية من شأنه زيادة مخاطر الائتمان في البنوك.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل طبيعة الملكية يساوي 0.831 وهي قيمة أكبر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير طبيعة الملكية غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.579 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 2.626، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-3} التي مفادها وجود أثر لطبيعة الملكية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لدور المودعين DEPR على مخاطر الائتمان قدره -0.002 حيث أن 0.2% فقط من تغير في مخاطر الائتمان راجع لدور المودعين بوحدة واحدة وهذا الأثر كان سالب وهو ما يتوافق مع دراسة (Tsorhe et al, 2012) على عكس دراسة (Ayalew & ZELEKE, 2014) و (Trinh et al, 2015) التي توصلنا إلى وجود علاقة إيجابية بين دور المودعين ومخاطر الائتمان.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل دور المودعين يساوي 0.887 وهي قيمة أكبر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير دور المودعين غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.142 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 2.626، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-5} التي مفادها وجود أثر لدور المودعين على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لربحية البنك ROE على مخاطر الائتمان قدر ب -0.115 حيث أن 11.5% من تغير في مخاطر الائتمان راجع لربحية البنك بوحدة واحدة وهذا الأثر كان سالب هذا ما يتوافق مع دراسة (Mezgani, 2015) و (El-Masry et al, 2016) و (Ben Moussa, 2019) فيما ترى دراسة (Moudud-Ul-Huq et al, 2018) أن تأثير الربحية على مخاطر الائتمان يكون على المدى الطويل.

ومن الناحية الاحصائية، بلغت معنوية معامل ربحية البنك 0.003 وهي قيمة أقل من 0.01، وعليه فإن معامل متغير ربحية البنك معنوي. وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية $H_{1.5}$ التي مفادها وجود أثر لربحية البنك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لعمر البنك Age B مخاطر الائتمان والمقدر ب -0.045 حيث أن 4.5% من تغير في مخاطر الائتمان راجع لعمر البنك بوحدة واحدة وهذا الأثر كان سالب وهو ما يتوافق مع دراسة (Salhi, 2018) التي وجد أن هناك تأثير ضعيف لعمر البنك على مخاطر الائتمان.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل عمر البنك يساوي 0.463 وهي قيمة أكبر من 0.01 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير عمر البنك غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.737 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرتها قيمتها ب 2.626، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-6} التي مفادها وجود أثر لعمر البنك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر موجب لمعدل البطالة UNE على مخاطر الائتمان والمقدر ب -0.256 حيث أن 25.6% من تغير في مخاطر الائتمان راجع إلى معدل البطالة بوحدة واحد وهذا عكس دراسة (Toumi, 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين معدل البطالة ومخاطر الائتمان.

ومن الناحية الاحصائية، بلغت معنوية معامل معدل البطالة 0.095 وهي قيمة أقل من 0.1 وهو دال احصائيا، وعليه فإن معامل متغير معدل البطالة معنوي، وهذا ما أكدته قيمة ستودنت المحسوبة $t=1.687$ التي هي أكبر من قيمة ستودنت الجدولية المقدر ب $t=1.660$ ، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. وعليه، تم قبول الفرضية $H_{1.7}$ التي مفادها وجود أثر لمعدل البطالة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ قيمة معامل الحد الثابت تقدر ب 3.434 وهي قيمة موجبة لكنها غير دالة احصائيا لأن $Sig=0.330$ وهي أكبر من مستوى معنوية ل 0.1 بالإضافة أن قيمة ستودنت المحسوبة أقل من قيمة ستودنت الجدولية $1.660 < 0.979$ و بالتالي رفض الفرضية H_1 التي مفادها وجود أثر لحوكمة البنوك على إدارة مخاطر المصرفية من منظور الائتمان.

بناء على ما سبق، يكتب نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر والذي يعبر عن علاقة كل من المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع المتمثل في مخاطر الائتمان وفق المعادلة التالية:

$$CR = 3.434 - 0.171 BOCI - 1.023 CEO + 0.547 OWC - 0.002 DEPR - 0.115 ROE - 0.045 Age B + 0.256 UNE + e_i$$

CR	: مخاطر الائتمان	OWC	: نوع ملكية البنك
α	: الثابت	DEPR	: حقوق الملكية
BOSI	: حجم مجلس الادارة	e_i	: البواقي
CEO	: ازدواجية رئيس مجلس الادارة	ROE	: ربحية البنك
UNE	: معدل البطالة	Age B	: عمر البنك

2-2-3. النموذج الثاني: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر السيولة (LR)

يختبر هذا النموذج أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر السيولة بنفس المراحل التي استخدمت في النموذج الأول، وعليه يمكن بناء نموذج وفق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$LR = \alpha + \beta_1 BOSI_{it} + \beta_2 CEO_{it} + \beta_3 OWC_{it} + \beta_4 DEPR_{it} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 Age B_{it} + \beta_7 UNE_{it} + \epsilon_{it}$$

أ. دراسة مصفوفة الارتباط بين كل المتغيرات:

تدرس هذه المصفوفة الارتباط المتغيرات المدروسة لتفسير أثر آليات الحوكمة على مخاطر السيولة وفق الجدول التالي:

الجدول (4-11): مصفوفة الارتباط بين متغيرات آليات حوكمة البنوك ومخاطر السيولة

	مخاطر السيولة	معدل البطالة	عمر البنك	الربحية	دور المودعين	طبيعة الملكية	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة	حجم مجلس الإدارة
حجم مجلس الإدارة								1
الارتباط لبيرسون								
مستوى المعنوية								
ازدواجية رئيس مجلس الإدارة							1	
الارتباط لبيرسون								
مستوى المعنوية								
طبيعة الملكية						1		
الارتباط لبيرسون								
مستوى المعنوية								
دور المودعين					1			
الارتباط لبيرسون								
مستوى المعنوية								
الربحية								
الارتباط لبيرسون				1				
مستوى المعنوية								
عمر البنك								
الارتباط لبيرسون			1					
مستوى المعنوية								
معدل البطالة								
الارتباط لبيرسون		1						
مستوى المعنوية								
مخاطر السيولة								
الارتباط لبيرسون	1							
مستوى المعنوية								

* مستوى معنوية قدره 1%

** مستوى معنوية قدره 5%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال مصفوفة الارتباط للارتباط بين آليات الحوكمة بمخاطر السيولة نلاحظ أن متغيري نوع الملكية (OWC) ودور المودعين (DEPR) لهما علاقة قوية مع متغير مخاطر السيولة بحيث نجد أن نوع الملكية لديه ارتباط قوي وموجب قدر ب 0.566 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا مايمكن تفسيره بأن البنوك عينة الدراسة هي سبع بنوك منها أربع بنوك عمومية من أصل 6 بنوك عمومية جزائرية تسيطر على أكثر من 90% من إجمالي أصول القطاع المصرفي، بمعنى أنه كلما زادت الملكية العمومية كلما زادت السيولة في البنوك الجزائرية مقارنة بالبنوك الخاصة نظرا لطبيعة النظام الاقتصادي الوطني

الذي يقوم على أساس دعم المؤسسات العمومية. ومتغير دور المودعين لديه أيضا ارتباط قوي لكنه سلبي قدر ب -0.727 عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 وهذا ما يمكن تفسيره بأن البنوك الجزائرية تعاني من أزمة ثقة المودعين خاصة بعد أزمة بنك الخليفة الأمر الذي نجم عنه عزوف في ايداع الأموال على مستوى البنوك الأمر الذي أثر سلبا على سيولة البنوك.

كما أن آليات الحوكمة لديها ارتباط مع المتغيرات الضابطة فعلاقة متغير حجم مجلس الادارة بمتغيري الربحية وعمر البنك كان قوي بحيث حقق ارتباطا سلبيا مع المتغير الأول حيث قدر ب -0.289 عند مستوى الدلالة 0.005 أي أقل من 0.01 و ارتباطا موجبا مع المتغير الثاني قدر ب 0.315 عند مستوى الدلالة 0.002 أي أقل من 0.01 وهذا ما يمكن تفسيره بأنه كلما كان حجم مجلس الإدارة مقبول ويتميز بالتنوع بين المدراء الخارجين والداخلين يزيد من ربحية البنك، لكن البنوك الجزائرية لديها مشكل في حجم البنك خاصة البنوك الخاصة التي يتراوح حجمها ما بين 3 و 5 في أغلب فترات الدراسة وهذا حجم صغير من شأنه التأثير سلبا على البنك حسب نظرية أصحاب المصلحة، وهذا ما جعل العلاقة معنوية لكنها سلبية بين حجم المجلس الربحية، كما أن عمر البنك له تأثير على حجم البنك، فكلما زاد عمر البنك كلما أصبح مجلس الإدارة يتميز بالخبرة في تحديد حجمه المناسب. كما بينت النتائج على علاقة ارتباط موجبة بين نوع الملكية ودور المودعين وبين المتغيرات الضابطة.

كما أظهرت النتائج، وجود ارتباط موجب وقوي بين عمر البنك ومخاطر السيولة مقدر ب 0.484 عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 وهذا يمكن تفسيره بأن كلما زاد البنك في العمر زادت تجربته في زيادة قدراته المالية من خلال زيادة أصوله وتنوع مصادر الدخل الأمر الذي ينعكس إيجابا على مخاطر السيولة، والبنوك العمومية في عينة الدراسة تتسم بعمر كبير خاصة بنك BNA وبنك CPA مقارنة بالبنوك الخاصة والتي لا تزال فتية خاصة بنك AGB.

وعليه، نستنتج وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على العموم مقبولة للانتقال للمرحلة الموالية والمتمثلة في اختبار القوة التفسيرية للارتباط بين المتغيرات.

ب. القوة التفسيرية للارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (4-12): اختبار الارتباط

الخطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
8.61458	0.575	0.608	0.780	المتغيرات المستقلة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة ومعنوية بين (حجم مجلس الإدارة، إزدواجية رئيس مجلس الإدارة، طبيعة الملكية، دور المودعين، الربحية، عمر البنك ومعامل البطالة) ومخاطر السيولة بلغت 0.780 الأمر الذي يعني (يفسر) وجود ارتباط خطي قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فبلغ 0.608 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 60.8% من المتغير تابع مخاطر السيولة، ويعتبر هذا المعدل جيد نظرا لعدم وجود تأثير مباشر لحوكمة البنوك على مخاطر الائتمان. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 57.5% وهي قريبة من قيمة معامل التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج.

ت. اختبار حسن المطابقة (F-test)

الجدول (4-13): اختبار حسن المطابقة (F-test)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	اختبار فيشر (F)	المعنوية (Sig)
الانحدار	9541,695	7	1363.099	18.368	0.000
البواقي	6159,508	38	74.211		
المجموع	15701,202	90			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

يوضح الجدول أعلاه، أن معنوية النموذج تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يمكن إثباته بقيمة F المحسوبة التي قدرت ب 18.368 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي قدرت ب 2.214، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه نستنتج أن نموذج أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر السيولة معنوي من الناحية الكلية. وهذا يعني أن النموذج قابل للاستفادة منه.

ب. تقدير معاملات النموذج واختبارها

هذه المرحلة سيتم اختبار الفرضية التي اقترحت لدراسة النموذج الثاني للدراسة، وتمثلت في:

- H₁**: يوجد أثر لآليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنوك؛
H₀: لا يوجد أثر لآليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة في البنوك؛

الجدول (4-14): تقدير معاملات النموذج واختبارها

المعنوية (Sig)	اختبار قيمة (t)	المعاملات الغير موحدة		النموذج
		المعاملات الموحدة	المعامل B	
		معامل بيتا - Bêta	الخطأ المعياري	
0.000	9.786		11.040	الثابت
0.018	2.410-	0.258-	0.931	حجم مجلس الإدارة
0.558	0.589-	0.044-	3.467	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة
0.002	3.273	0.990	8.027	طبيعة الملكية
0.000	4.805-	0.517-	0.046	دور المودعين
0.65	1.873	0.151	0.119	الربحية
0.011	2.600-	0.633-	0.194	عمر البنك
0.211	1.261-	0.108-	0.478	معدل البطالة

- * مستوى معنوية قدره 1% t=2.626 $\alpha = 1\%$
 ** مستوى معنوية قدره 5% t=1.984 $\alpha = 5\%$
 *** مستوى معنوية قدره 10% t=1.660 $\alpha = 10\%$

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

تبين نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

❖ وجود أثر ضعيف لحجم مجلس الإدارة BOSI على مخاطر السيولة قدر بـ 0.258- فهو لا يؤثر سوى بنسبة 25.8% من مخاطر السيولة عند كل تغير لحجم مجلس الإدارة بوحدة واحدة غير أن هذا الأثر كان سالب وهذا ما خلصت إليه دراسة (A Aljughaiman, 2019)، فيما خلصت دراسة (Djebali & Zaghdoudi, 2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ومخاطر السيولة.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معنوية معامل حجم مجلس الإدارة 0.018 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يعني أن معامل حجم مجلس الإدارة معنوي، مما يؤكد على أن الفرضية الفرعية H_{2.1} ذات دلالة احصائية، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية H_{2.1} التي مفادها وجود أثر لحجم مجلس الإدارة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة CEO على مخاطر السيولة والمقدر بـ 0.044- فهو لا يؤثر سوى بنسبة 4.4% من مخاطر السيولة عند كل تغير لازدواجية رئيس مجلس الإدارة بوحدة واحدة غير أن هذا الأثر كان سالب وهو ما توصلت إليه دراسة (حدو، 2019) على عكس دراسة (Alelfartas, 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ومخاطر السيولة.

من الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معنوية معامل ازدواجية رئيس مجلس الإدارة 0.558 وهي قيمة أكبر من 0.1، وعليه فإن معامل متغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة غير معنوي، مما يؤكد أن الفرضية غير دالة احصائيا وعليه تم رفض الفرضية الفرعية H_{2.2} وقبول الفرضية العدمية. بالإضافة، إلى أن قيمة ستودنت المحسوبة t=-0.589 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية المقدر بـ t=2.626 وعليه تم رفض الفرضية البديلة H_{2.2} و قبول الفرضية العدمية التي مفادها لا يوجد أثر لازدواجية رئيس مجلس الإدارة على إدارة المخاطر من منظور السيولة.

❖ وجود أثر موجب لطبيعة ملكية البنك OWC على مخاطر السيولة قدره 0.990 فهي تؤثر بـ 99% من مخاطر السيولة عند كل تغير لطبيعة الملكية بوحدة واحدة وهذا ما يتوافق مع دراسة (Tandelilin et al, 2007) و (Felício et al, 2018) و (لعشوري، 2018) فيما خلصت دراسة (Rao & Jirra, 2017) إلى وجود علاقة ضعيفة بين طبيعة الملكية ومخاطر السيولة.

من الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معنوية معامل طبيعة الملكية 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.01 هذا ما يعني ان معامل متغير طبيعة الملكية معنوي، بالإضافة إلى قيمة ستودنت المحسوبة t=3.273 وهي قيمة أكبر من قيمة ستودنت الجدولية t=2.626 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية H_{2.3} التي مفادها وجود أثر لطبيعة ملكية البنك على إدارة المخاطر من منظور مخاطر السيولة.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير دور المودعين DEPR على مخاطر السيولة قدره 0.517- فهو يؤثر بـ 51.7% من مخاطر السيولة عند كل تغير لدور المودعين بوحدة واحدة وهذا على عكس دراسة (Tsorhe et al, 2012) و (Ayalew

(Rao & Jirra, 2017) و (ZELEKE, 2014) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين دور المودعين ومخاطر السيولة.

من الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معامل دور المودعين 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي الأثر دال احصائياً، وعليه فإن معامل متغير دور المودعين معنوي. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية $H_{2.4}$ التي مفادها وجود أثر لدور المودعين على إدارة المخاطر من منظور مخاطر السيولة.

❖ وجود أثر موجب لربحية البنك ROE على مخاطر السيولة قدره 0.151 فهي تؤثر ب 15.1% من مخاطر السيولة عند كل تغير لربحية البنك بوحدة واحدة وهذا ما يتوافق مع دراسة كل من (Moudud-Ul-Huq et al, 2018) (El-Masry et al, 2016) التي توصلتا إلى وجود علاقة إيجابية بين الربحية ومخاطر السيولة.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معنوية معامل ربحية البنك 0.065 وهي قيمة أقل من 0.1. وعليه فإن معامل متغير ربحية البنك معنوي. بالإضافة إلى أن قيمة ستودنت المحسوبة $t=1.871$ أكبر من قيمة ستودنت الجدولية المقدر ب $t=1.660$ وعليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية $H_{2.5}$ التي مفادها وجود أثر لربحية البنك على إدارة المخاطر من منظور مخاطر السيولة.

❖ وجود أثر ضعيف لعمر البنك Age B على مخاطر السيولة المقدر ب -0.633 فهو يؤثر ب 63.3% من مخاطر السيولة عند كل تغير في عمر البنك بوحدة واحدة وهذا على عكس دراسة كل (Dannon, 2009) و (Hammami & Boubaker, 2015) التي خلصتا إلى وجود علاقة إيجابية بين عمر البنك ومخاطر السيولة.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معامل عمر البنك 0.011 وهي قيمة أقل من 0.05 وهي ذات دلالة احصائية، وعليه فإن معامل متغير عمر البنك معنوي. وبالتالي، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة $H_{2.6}$ ، وعليه، الأثر دال احصائياً. وبالتالي، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية $H_{2.6}$ التي مفادها وجود أثر لعمر البنك على إدارة المخاطر من منظور مخاطر السيولة.

❖ وجود أثر ضعيف لمعدل البطالة UNE على مخاطر السيولة المقدر ب -0.108 فهو لا يؤثر سوى ب 10.8% من مخاطر السيولة عند كل تغير في معدل البطالة بوحدة واحدة وهذا على عكس دراسة (حدو، 2019) التي وجدت أثر موجب لمعدل البطالة على مخاطر السيولة في البنوك التونسية.

ومن الناحية الاحصائية، بلغت معنوية معامل معدل البطالة 0.211 وهي قيمة أكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائياً، وعليه فإن معامل متغير معدل البطالة غير معنوي. بالإضافة إلى قيمة ستودنت المحسوبة $t=-1.261$ وهي قيمة أصغر من قيمة ستودنت الجدولية $t=2.626$ وعليه نرفض الفرضية الفرعية البديلة $H_{2.3}$ و نقبل الفرضية العدمية التي مفادها لا يوجد أثر لمعدل البطالة على إدارة المخاطر من منظور السيولة.

❖ قيمة معامل الحد الثابت تقدر ب 108.044 وهي قيمة موجبة ذات دلالة احصائية لأن $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 بالإضافة إلى أن قيمة ستودنت المحسوبة أكبر من قيمة ستودنت الجدولية $2.626 < 9.786$.

بناء على ما سبق، يكتب نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر والذي يعبر عن علاقة كل من المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع المتمثل في مخاطر السيولة وفق المعادلة التالية:

$$LR = 108.044 - 2.243 BOSI - 2.060 CEO + 26.270 OWC - 0.220 DEPR + 0.222 ROE - 0.503 LBA - 0.602 UNE + e_i$$

LR:	مخاطر السيولة	DEPR:	دور المودعين
α:	الثابت	ROE:	حقوق الملكية
BOSI:	حجم مجلس الإدارة	Age B:	عمر البنك
CEO:	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة	UNE:	معدل البطالة
OWC:	طبيعة الملكية	e _i :	البواقي

2-2-3. النموذج الثالث: أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر رأس المال (CAR)

يختبر هذا النموذج أثر آليات حوكمة البنوك على مخاطر رأس بنفس المراحل التي استخدمت في النموذج الأول والثاني، وعليه يمكن بناء نموذج وفق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$CAR = \alpha + \beta_1 BOSI_{it} + \beta_2 CEO_{it} + \beta_3 OWC_{it} + \beta_4 DEPR_{it} + \beta_5 ROE_{it} + \beta_6 Age B_{it} + \beta_7 UNE_{it} + e_{it}$$

أ. دراسة مصفوفة الارتباط

تدرس هذه المصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة لتفسير أثر آليات الحوكمة على مخاطر رأس المال وفق الجدول التالي:

الجدول (4-15): مصفوفة الارتباط بين متغيرات آليات الحوكمة ومخاطر رأس المال

مخاطر رأس المال	معدل البطالة	عمر البنك	الربحية	دور المودعين	طبيعة الملكية	ازدواجية رئيس مجلس الإدارة	حجم مجلس الإدارة
حجم مجلس الإدارة							1
الارتباط لبيرسون							
مستوى المعنوية							
ازدواجية رئيس مجلس الإدارة						1	
الارتباط لبيرسون							
مستوى المعنوية							
طبيعة الملكية					1		
الارتباط لبيرسون							
مستوى المعنوية							
دور المودعين				1			
الارتباط لبيرسون							
مستوى المعنوية							
الربحية			1				
الارتباط لبيرسون							
مستوى المعنوية							
عمر البنك		1					
الارتباط لبيرسون							
مستوى المعنوية							

	مستوى المعنوية	,002	,890	,000	,000	,207			
معدل البطالة	الارتباط لبيرسون	,187	-,102	,000	-,225*	-,326**	-,176	1	
	مستوى المعنوية	,076	,335	1,000	,032	,002	,095		
مخاطر رأس المال	الارتباط لبيرسون	,006	-,163	-,473**	,685**	-,078	-,376**	-,205	1
	مستوى المعنوية	,951	,122	,000	,000	,463	,000	,051	

* مستوى معنوية قدره 1%

** مستوى معنوية قدره 5%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال نتائج مصفوفة الارتباط لآليات حوكمة البنوك ومخاطر رأس المال بالبنوك عينة الدراسة وجدنا أن متغير طبيعة الملكية (OWC) لديه علاقة ارتباط عكسية سالبة وقوية مع مخاطر رأس المال مقدرة ب -0.473 عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 وهذا ما يمكن تفسيره بأن الملكية الخاصة بالبنك سواء كانت عمومية أو خاصة لها تأثير مباشر على مخاطر رأس. كما وجدنا أن متغير دور المودعين (DERP) لديه علاقة طردية وقوية مع مخاطر رأس المال مقدر ب 0.685 عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 وهذا ما يمكن تفسيره بأن المودعين في البنوك لهم تأثير إيجابي على مخاطر رأس المالي بمعنى أن كلما زادت حجم الايداعات قلت مخاطر رأس المال والعكس صحيح.

كما أن المتغير الضابط المتمثل في عمر البنك له علاقة قوية وعكسية مع مخاطر رأس المال قدرت ب -0.376 عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 وهذا ما يمكن تفسيره بأنه كلما زاد عمر البنك قلت مخاطر رأس المال والعكس صحيح أي أن البنوك العمومية في الدراسة الحالية أقل عرضة لمخاطر رأس المال بحكم أقدميتها مقارنة بالبنوك الخاصة. كما أننا وجدنا علاقة طردية قوية لنفس المتغير الضابط (عمر البنك) مع المتغيرات المستقلة المتمثلة في حجم مجلس الإدارة حيث قدرت العلاقة ب 0.315 عند مستوى الدلالة 0.002 وكذا متغير نوع الملكية حيث قدر الارتباط ب 0.923 عند مستوى الدلالة 0.000 إلا أن ارتباطه بمتغير دور المودعين كان ارتباطا عكسيا قدر ب -0.556 عند مستوى الدلالة 0.000 . وهذا ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين آليات حوكمة البنوك ومخاطر رأس المال بوجود عمر البنك كمتغير ضابط.

ب. القوة التفسيرية للارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

لمعرفة القوة التفسيرية للارتباط ما بين المتغيرات قيد الدراسة لجأنا الى اختبار معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-16): قوة الارتباط بين متغيرات آليات الحوكمة ومخاطر رأس المال

الخطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
7.29472	0.563	0.597	0,773	المتغيرات المستقلة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة ومعنوية بين (حجم مجلس الإدارة، إزدواجية رئيس مجلس الإدارة، طبيعة الملكية، دور المودعين، الربحية، عمر البنك ومعدل البطالة) ومخاطر السيولة بلغت 0.773 الأمر الذي يعني (يفسر) وجود ارتباط خطي قوي بين المتغيرين. أما معامل التحديد فبلغ 0.597 وهذا يعني المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته

59.7% من المتغير تابع مخاطر رأس المال، ويعتبر هذا المعدل جيد نظرا لعدم وجود تأثير مباشر لحوكمة البنوك على مخاطر رأس المال. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 56.3% وهي قريبة من قيمة معامل التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج.

ت. اختبار حسن المطابقة (F-test)

الجدول (4-17): اختبار حسن المطابقة (F-test)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار فيشر (F)	المعنوية (Sig)
الانحدار	6538,474	7	934,068	17.553	0.000
البواقي	4416,675	83	53,213		
المجموع	10955,148	90			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

يوضح الجدول أعلاه، أن معنوية النموذج تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يمكن إثباته بقيمة F المحسوبة التي قدرت ب 17.553 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي قدرت ب 2.214، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه نستنتج أن نموذج أثر الحوكمة الكلية على مخاطر رأس المال معنوي من الناحية الكلية. وهذا يعني أن النموذج غير قابل للاستفادة منه.

ت. تقدير معاملات النموذج واختبارها

هذه المرحلة سيتم اختبار الفرضية التي اقترحت لدراسة النموذج الثاني للدراسة، وتمثلت في:

H_1 : يوجد أثر لآليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك؛
 H_0 : لا يوجد أثر لآليات حوكمة البنوك على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك.

الجدول (4-18): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات الغير موحدة		المعاملات الموحدة	اختبار قيمة (t)	المعنوية (Sig)
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	3,393	9,349		,363	,718
حجم مجلس الإدارة	2,697	,788		3,423	,001
ازدواجية رئيس مجلس الإدارة	-1,755	2,961		-,593	,555
طبيعة الملكية	-25,183	6,797		-3,705	,000
دور المودعين	,136	,039		3,506	,001
الربحية	-,332	,101		-3,298	,001
عمر البنك	,468	,164		2,853	,005
معدل البطالة	-,733	,404		-1,812	,074

$t=2.626$ $\alpha=1\%$

* مستوى معنوية قدره 1%

$\alpha = 5\%$	$t=1.984$	** مستوى معنوية قدره 5%
$\alpha = 10\%$	$t=1.660$	*** مستوى معنوية قدره 10%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ:

❖ وجود أثر موجب لحجم مجلس الإدارة BOSI على مخاطر رأس المال بلغت قيمته 0.372 وهو يؤثر بنسبة 37.2% في مخاطر رأس المال عند كل تغيير في حجم مجلس الإدارة بوحدة واحدة وهذا ما يتوافق مع دراسة (Dannon, 2009) و (Trinh et al, 2015)، فيما خلصت دراسة (Tsorhe et al, 2012) إلى أنه ليس هناك فرق معنوي بين مجلس إدارة قوي ومجلس إدارة ضعيف (حجم المجلس) في إدارة مخاطر رأس المال، ووجدت دراسة (Mamatzakis et al, 2017) أن البنوك ذات حجم مجلس الإدارة المتوسط تكون فيها المخاطر المصرفية مرتفعة، وهو ما توصلت إليه دراسة (Sok-Gee, 2017) أن كبر حجم مجلس الإدارة يزيد المخاطر في البنوك وهذا وفقا لنظرية الوكالة، فيما ترى نظرية أصحاب المصلحة عكس ذلك، أي كلما كان حجم مجلس الإدارة كبير كلما كان التنوع في المدراء الأمر الذي يزيد من الإفصاح عن المعلومات وسهولة نقلها بين جميع أصحاب المصلحة.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معنوية معامل حجم مجلس الإدارة يساوي 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.1}$ ، وعليه فإن معامل متغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة معنوي. ويمكن إثبات ذلك من خلال قيمة ستودنت المحسوبة التي بلغت $t= 3.423$ وهي قيمة أكبر من قيمة ستودنت الجدولية المقدره ب $t=2.626$ وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية $H_{5.1}$ التي مفادها وجود أثر لحجم مجلس الإدارة على إدارة المخاطر من منظور مخاطر رأس.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة CEO على مخاطر رأس المال قدره -0.045 وهو يؤثر فقط بنسبة 4.5% في مخاطر رأس المال عند كل تغيير في ازدواجية رئيس مجلس الإدارة بوحدة واحدة وهذا الأثر كان سالب وهذا ما يتوافق مع نتائج (Felício et al, 2018) و (Elbahar, 2016)، فيما خلصت نتائج دراستي (Toumi, 2017) و (Song, 2018) إلى وجود علاقة ايجابية بين ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ومخاطر رأس المال.

ومن الناحية الاحصائية نلاحظ أن معنوية معامل ازدواجية رئيس مجلس الإدارة يساوي 0.555 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.2}$ ، وعليه فإن معامل متغير ازدواجية رئيس مجلس الإدارة غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من خلال قيمة ستودنت المحسوبة التي بلغت $t= -5.593$ وهي قيمة أصغر من قيمة ستودنت الجدولية المقدره ب $t=2.626$. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية البديلة $H_{5.2}$ وقبول الفرضية العدمية التي مفادها لا يوجد أثر لازدواجية رئيس مجلس الإدارة على إدارة المخاطر من منظور مخاطر رأس.

❖ وجود أثر ضعيف طبيعة ملكية البنك OWC على مخاطر رأس المال قدره -136 وهو يؤثر بنسبة 13.6% في مخاطر رأس المال عند كل تغيير في طبيعة الملكية بوحدة واحدة وهو أثر سلبي وهذا عكس دراسة (El-Masry et al, 2016) التي خلصت لأثر ايجابي لملكية الدولة على مخاطر رأس المال، فيما خلصت دراسة (Otero et al, 2019) إلى أن البنوك العمومية أكثر عرضة للمخاطر بما فيها مخاطر رأس المال.

ومن الناحية الاحصائية نلاحظ أن معنوية معامل طبيعة الملكية يساوي 0.000 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.3}$ ، وعليه فإن معامل متغير طبيعة الملكية معنوي. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.3}$ التي مفادها وجود أثر لطبيعة الملكية على إدارة المخاطر من منظور مخاطر رأس.

❖ وجود أثر موجب لدور المودعين DEPR على مخاطر رأس المال قدره 0.383 وهو يؤثر بنسبة 38.3% في مخاطر رأس المال عند كل تغيير في دور المودعين بوحدة واحدة وهذا وفق نتائج دراسة (Trinh et al, 2015) و (Lassoued et al, 2015) التي توصلتا إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين دور المودعين ومخاطر رأس المال. فيما توصلت دراسة (Elbahar, 2016) إلى وجود علاقة ضعيفة بين دور المودعين ومخاطر رأس المال.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ أن معنوية معامل دور المودعين يساوي 0.001 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.4}$ ، وعليه فإن معامل متغير دور المودعين معنوي. هذا ما يمكن تأكيده من خلال قيمة t ستودنت التي هي موجبة ($t=3.506$) وهي قيمة أكبر من قيمة ستودنت الجدولية $t=2.626$ عند مستوى معنوية مساوي ل 0.01 وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية $H_{3.4}$ التي مفادها وجود أثر لدور المودعين على إدارة المخاطر من منظور مخاطر رأس المال.

❖ وجود أثر ضعيف لربحية البنك ROE على مخاطر رأس المال قدر ب -0,269 وهو يؤثر بنسبة 26.9% في مخاطر رأس المال عند كل تغيير في ربحية البنك بوحدة واحدة وهذا الأثر سلبي عكس نتائج دراسة كل من (Switzer et al, 2018) و (Jizi, 2015) التي خلصتا إلى وجود علاقة موجبة بين الربحية ومخاطر رأس المال.

ومن الناحية الاحصائية نلاحظ، أن معنوية معامل الربحية يساوي 0.001 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.5}$ ، وعليه فإن معامل متغير الربحية معنوي. وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية $H_{3.5}$ التي مفادها وجود أثر لربحية البنك على إدارة المخاطر من منظور مخاطر رأس المال.

❖ وجود أثر موجب لعمر البنك Age B على مخاطر رأس المال المقدر ب 0.705 وهو يؤثر بنسبة 70.5% في مخاطر رأس المال عند كل تغيير في عمر البنك بوحدة واحدة وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Hammami & Boubaker, 2015) التي خلصت إلى وجود علاقة ايجابية بين عمر البنك والمخاطر المصرفية.

ومن الناحية الاحصائية نلاحظ أن معنوية معامل عمر البنك يساوي 0.005 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.6}$ ، وعليه فإن معامل متغير عمر البنك معنوي. هذا ما يمكن تأكيده من خلال قيمة ستودنت المحسوبة $t=2,853$ وهي قيمة أكبر من قيمة ستودنت الجدولية المقدر ب $t=2.626$ ، وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية $H_{3.6}$ التي مفادها وجود أثر لربحية البنك على إدارة المخاطر من منظور مخاطر رأس المال.

❖ وجود أثر ضعيف لمعدل البطالة UNE على مخاطر رأس المال المقدر بـ 0.157- وهو لا يؤثر سوى بنسبة 15.7% في مخاطر رأس المال عند كل تغير في معدل البطالة بوحدة واحدة وهو أثر سلبي على عكس دراسة (Toumi, 2017) التي وجدت علاقة ايجابية بين معدل البطالة وإدارة المخاطر المصرفية.

ومن الناحية الاحصائية نلاحظ أن معنوية معامل معدل البطالة يساوي 0.074 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.1، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة $H_{3.7}$ ، وعليه فإن معامل متغير الربحية معنوي. وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الفرعية $H_{3.7}$ التي مفادها وجود أثر لمعدل البطالة على إدارة المخاطر من منظور مخاطر رأس المال.

❖ قيمة معنوية معامل الحد الثابت تقدر بـ 3,393 وهي قيمة موجبة وليست ذات دلالة احصائية لأن $\text{sig}=0.718$ وهي أكبر من مستوى معنوية 0.1. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

بناء على ما سبق، يكتب نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر والذي يعبر عن علاقة كل من المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع المتمثل في مخاطر رأس المال وفق المعادلة التالية:

$$\text{CAR} = 3.393 + 2.679\text{BOSI} - 1.755\text{CEO} - 25.183\text{OWC} + 0.136\text{DEPR} - 0.332\text{ROE} + 0.468\text{LBA} - 0.733\text{UNE} + e_i$$

DEPR : دور المودعين	CAR : مخاطر رأس المال
ROE : حقوق الملكية	α : الثابت
Age B : عمر البنك	BOSI : حجم مجلس الادارة
UNE : معدل البطالة	CEO : ازدواجية رئيس مجلس الادارة
e_i : البواقي	OWC : طبيعة الملكية

2-3. دراسة أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية للبنوك عينة الدراسة

يتم دراسة العلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك عينة الدراسة في إطار استكشافي (دراسة استكشافية) وفق الوجهة الثانية لإشكالية الدراسة التي تعتبر أن متغيرات الاقتصاد الجزئي مرتبطة بمتغيرات الاقتصاد الكلي، إذ تتفق بعض الدراسات السابقة على وجود علاقة الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك. وعليه، سوف تتم الدراسة على النحو التالي:

- اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة؛

- دراسة أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان فقط في البنوك عينة الدراسة؛

1-3-2. اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

الجدول (4-19): اختبار التداخل الخطي لمتغيرات الحوكمة الكلية المستقلة

Tolérance	VIF	المتغيرات المستقلة
.421	2.375	المشاركة والمساءلة (VA)
.376	2.659	الاستقرار السياسي (PV)
.520	1.924	فعالية الحكومة (GE)
.361	2.768	الجودة التنظيمية (RQ)
.318	3.144	سيادة القانون (RL)
.572	1.749	مراقبة الفساد (CC)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

أظهرت نتائج الجدول أعلاه، عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة لأن قيمة اختبار تضخم التباين المسجلة VIF (Variance Inflation Factory) أقل من (4) وهذا ما يعني عدم وجود مشكلة الأزواج الخطي، كما أن قيمة التباين المسموح Tolerance أكبر من 0.05 الأمر الذي يعني أن المتغيرات المستقلة لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين متغيرات الدراسة منخفض وليس له دلالة احصائية هذا ما يدل على قوة النموذج، مما يمكن لمتغيرات الحوكمة الكلية (الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، سيادة القانون، مراقبة الفساد، المساءلة والمشاركة، الجودة التنظيمية ، ازدواجية رئيس مجلس الإدارة، طبيعة الملكية ودور المودعين) من تفسير الأثر على المتغير التابع.

2-3-2. أثر الحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية

هذا النموذج عبارة عن دراسة استكشافية، وعليه تم أخذ متغير واحد لإدارة المخاطر وهو مخاطر الائتمان وقياس علاقة بالحوكمة الكلية. وعليه يمكن بناء نموذج وفق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$MR = \alpha + \beta_1 VA_{it} + \beta_2 PV_{it} + \beta_3 GE_{it} + \beta_4 RQ_{it} + \beta_5 RL_{it} + \beta_6 CC_{it} + \beta_7 ROE_{it} + \beta_8 INF_{it} + \beta_9 GDP_{it} + e_{it}$$

في كل مرحلة من مراحل اختبار الأثر على كل متغير من المتغيرات التابعة سوف نتطرق للخطوات التالية:

- دراسة مصفوفة الارتباط بين كل المتغيرات؛
- القوة التفسيرية للارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- اختبار حسن المطابقة (T-test)؛
- تقدير معاملات النموذج واختبارها.

أ. دراسة مصفوفة الارتباط بين كل المتغيرات:

الجدول (4-20): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الحوكمة الكلية ومخاطر الائتمان

مخاطر الائتمان	الربحية	النمو الاقتصادي	معدل التضخم	الجودة التنظيمية	المشاركة والمساءلة	مراقبة الفساد	سيادة القانون	فعالية الحكومة	الاستقرار السياسي
الارتباط لبيرسون									1
مستوى المعنوية									
الارتباط لبيرسون								1	,267*
مستوى المعنوية									,011
الارتباط لبيرسون							1		-,215*
مستوى المعنوية									,040
الارتباط لبيرسون						1			,092
مستوى المعنوية									,386
الارتباط لبيرسون					1				,387**
مستوى المعنوية									,000
الارتباط لبيرسون									,437**
مستوى المعنوية									,000
الارتباط لبيرسون									-,438**
مستوى المعنوية									,000
الارتباط لبيرسون									,289**
مستوى المعنوية									,005
الارتباط لبيرسون									-,108
مستوى المعنوية									,309
الارتباط لبيرسون									,194
مستوى المعنوية									,066

* مستوى معنوية قدره 1%

** مستوى معنوية قدره 5%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال نتائج مصفوفة الارتباط لمتغير الحوكمة الكلية مع مخاطر الائتمان نجد أن متغير سيادة القانون RL لديه علاقة ارتباط طردية وقوية مع مخاطر الائتمان مقدرة ب 0.230 عند مستوى الدلالة 0.028 أي أقل من 0.05، كما نجد أن متغير الجودة التنظيمية RQ لديه علاقة طردية وقوية مع مخاطر الائتمان مقدرة ب 0.466 عند مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.01 ويمكن تفسير ذلك بأن قوة القانون والجودة التنظيمية للتشريعات من شأنها ضبط عمل المؤسسات وبالتالي عمل البنوك الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مخاطر الائتمان. كما وجدنا أن المتغير الضابط المتمثل في معامل التضخم له علاقة قوية وسالبة مع مخاطر الائتمان قدرت ب-0.307 عند مستوى الدلالة 0.003 أي أقل من 0.01 وهذا ما يمكن تفسيره بأنه كلما زاد معدل التضخم كلما زاد الطلب على الائتمان وبالتالي زيادة مخاطر الائتمان.

كما وجدنا علاقة طردية قوية وسالبة لنفس المتغير الضابط (معامل التضخم) مع المتغيرات المستقلة للحوكمة الكلية، المتعلقة الاستقرار السياسي حيث قدرت العلاقة ب-0.438 عند مستوى الدلالة 0.000 وكذا متغير فعالية الحكومة حيث قدر الارتباط ب-0.364 عند مستوى الدلالة 0.000 كما أن علاقته بمتغير سيادة القانون كانت قوية قدر ب -0.356 عند

مستوى الدلالة 0.001 و ارتباطه ببقية متغيرات الحوكمة الكلية والمتمثلة بمتغير مراقبة الفساد ، متغير المساءلة والمشاركة ومتغير الجودة التنظيمية كان على التوالي : -0.222 ، -0.284 و -0.576 عند مستوى الدلالة 0.035، 0.006 و 0.000 وهذا ما يمكن تفسيره بأن متغيرات الحوكمة الكلية لها أثر مباشر على معدل التضخم فمثلا كلما كان معدل مراقبة الفساد ايجابيا وكانت فعالية الحكومة ذات مؤشر جيد وكان الاستقرار السياسي للبلاد جيد، وكانت القوانين المنظمة لعمل البنوك جيدة وكانت مؤشرات المساءلة والمشاركة على المستوى الكلي مفعلة، كل هذا ينعكس إيجابا على حدة معدل التضخم وتخفيضها.

كما نلاحظ أن متغير ربحية البنك كمتغير ضابط لديه علاقة قوية سالبة مع كل من مخاطر الائتمان كمتغير تابع قدرت ب -0.371 عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا ما يمكن تفسيره أنه كلما زادت الربحية كلما زادت البنوك في منح القروض وزيادة الائتمان. كما بينت النتائج علاقة قوية للربحية مع متغيري المساءلة والمشاركة والجودة التنظيمية حيث قدرت قيمة الارتباط على التوالي: -0.241 و -0.307 عند مستوى الدلالة 0.021 و 0.003.

وبينت نتائج الجدول أعلاه أنه لا يوجد ارتباط بين معدل النمو الاقتصادي ومتغير مخاطر الائتمان لكنه مرتبط ارتباطا طرديا وقويا ذو دلالة احصائية أقل من 0.01 مع أربع متغيرات الحوكمة الكلية، ويتعلق الأمر بمتغير الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة ، المشاركة والمساءلة والجودة التنظيمية حيث كان مقدار هذا الارتباط على الترتيب: 0.289، 0.329، 0.733، 0.480.

وبالتالي، نستنتج على العموم وجود علاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية المقاسة بمخاطر الائتمان فقط وذلك بوجود المتغيرات الضابطة، كما أن هناك علاقة بين المتغيرات الضابطة ومخاطر الائتمان.

ب. القوة التفسيرية للارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

من خلال النتائج المحصل عليها لمصفوفة الارتباط، اتضح وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وحتى الضابطة، وذلك موضح في الجدول الموالي:

الجدول (4-21): اختبار الارتباط

الخطأ المعياري لتقدير	معامل التحديد المعدل R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
2.72629	0.180	0.234	0.484	المتغيرات المستقلة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال قراءة الجدول أعلاه، نلاحظ أن اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الحوكمة الكلية ومخاطر الائتمان بلغ 0.484 وهي قيمة متوسطة، الأمر الذي يفسر وجود ارتباط خطي متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد بلغ 0.234. هذا ما يدل على أن الحوكمة الكلية تفسر ما قيمته (تؤثر) 23.4% من مخاطر الائتمان، وباقي العوامل الأخرى الثابتة.

ت. اختبار حسن المطابقة (F-test)

الجدول (4-22): اختبار حسن المطابقة (F-test)

المعنوية (Sig)	اختبار فيشر (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.001	4.288	31.875	6	191.249	الانحدار
		7.433	84	624.343	البواقي
			90	815.593	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن معنوية النموذج تساوي 0.001 وهي أقل من 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يمكن إثباته بقيمة F المحسوبة التي قدرت ب 4.288 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي قدرت ب 2.329، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحدة على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه نستنتج أن نموذج أثر الحوكمة الكلية على مخاطر الائتمان معنوي من الناحية الكلية.

ث. تقدير معاملات النموذج واختبارها

هذه المرحلة سيتم اختبار الفرضية التي اقترحت لدراسة النموذج الثاني² للدراسة، وتمثلت في:

H_1 : يوجد أثر للحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك؛

H_0 : لا يوجد أثر للحوكمة الكلية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك.

الجدول (4-23): تقدير معاملات النموذج واختبارها

المعنوية (Sig)	اختبار قيمة (t)	المعاملات الغير موحدة		النموذج	
		المعاملات الموحدة	المعاملات الغير موحدة		
		معامل بيتا - Bêta	الخطأ المعياري	B	
,419	,813		8,267	6,721	الثابت
,466	-,733	-,136	4,680	-3,429	الاستقرار السياسي
,592	,538	,081	9,385	5,053	فعالية الحكومة
,461	-,740	-,151	9,665	-7,157	سيادة القانون
,985	,019	,003	5,759	,111	مراقبة الفساد
,599	,528	,119	7,319	3,867	المساءلة والمشاركة
,002	3,157	,605	1,847	5,830	الجودة التنظيمية
,017	-2,429	-,242	,034	-,082	الربحية
,747	-,323	-,047	,234	-,076	معدل التضخم
,111	-1,611	-,281	,461	-,743	معدل النمو الاقتصادي

$\alpha = 1\%$ $t=2.626$

* مستوى معنوية قدره 1%

$\alpha = 5\%$ $t=1.984$

** مستوى معنوية قدره 5%

$\alpha = 10\%$ $t=1.660$

*** مستوى معنوية قدره 10%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

من خلال نتائج الجدول 10 نلاحظ ان:

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير الاستقرار السياسي على مخاطر الائتمان حيث بلغت قيمته -0.136 فهو لا يؤثر سوى بنسبة 13.6% في مخاطر الائتمان عند كل تغير للاستقرار السياسي بوحدة واحدة غير أن هذا الأثر كان سالب وهذا ما يتوافق مع نتائج كل من دراسة (Elamer, 2017) و (Elamer et al, 2019) التي توصلتا إلى أن هناك تأثير سلبي لمتغير للاستقرار السياسي على الافصاح عن المخاطر المصرفية بما فيها مخاطر الائتمان في البنوك.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل الاستقرار السياسي يساوي 0.466 وهي أكبر من 0.1 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير الاستقرار السياسي غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها -0.733 وهي أقل من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.984 عند $\alpha = 5\%$ ، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة.

وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-1} التي مفادها وجود أثر للاستقرار السياسي على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر موجب لفعالية الحكومة على مخاطر الائتمان بلغت قيمته 0.081 فهو لا يؤثر سوى بنسبة 8.1% في مخاطر الائتمان عند كل تغير لفاعلية الحكومة بوحدة واحدة هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Otero et al, 2019) و (Elamer et al, 2019) التي خلصت إلى أن جميع مؤشرات الحوكمة الكلية التي وضعها البنك العالمي بما فيها فعالية الحكومة لها تأثير إيجابي على المخاطر المصرفية في البنوك بما فيها مخاطر الائتمان.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل فعالية الحكومة يساوي 0.592 وهي أكبر من 0.1 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير فعالية الحكومة غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.538 وهي أقل من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.984 عند $\alpha = 5\%$ ، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة.

وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-2} التي مفادها وجود أثر لفعالية الحكومة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير سيادة القانون على مخاطر الائتمان حيث بلغت قيمته -0.151 فهو لا يؤثر سوى بنسبة 15.1% في مخاطر الائتمان عند كل تغير لسيادة القانون بوحدة واحدة غير أن هذا الأثر جاء سالب هذا على عكس دراسة (Otero et al, 2019) و (Elamer et al, 2019) التي توصلت إلى وجود أثر موجب لجميع مؤشرات الحوكمة الكلية بما فيها سيادة القانون على الافصاح عن المخاطر المصرفية بما فيها مخاطر الائتمان في البنوك.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل سيادة القانون يساوي 0.461 وهي أكبر من 0.1 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير سيادة القانون غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها -0.740 وهي أقل من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.660 عند $\alpha = 1\%$ ، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة.

وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-3} التي مفادها وجود أثر لسيادة القانون على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر موجب لمتغير مراقبة الفساد على مخاطر الائتمان حيث بلغت قيمته 0.003 فهو لا يؤثر سوى بنسبة 0.3% في مخاطر الائتمان عند كل تغير في مراقبة الفساد بوحدة واحدة هذا ما يتوافق مع نتائج كل من دراسة (Elamer, 2017) و (Elamer et al, 2019) التي توصلنا إلى أن التحكم في مراقبة الفساد ينعكس إيجابا على الافصاح عن المخاطر المصرفية بما فيها مخاطر الائتمان في البنوك.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل مراقبة الفساد يساوي 0.985 وهي أكبر من 0.1 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير مراقبة الفساد غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.19 وهي أقل من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.660 عند $\alpha = 1\%$ ، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة.

وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-4} التي مفادها وجود أثر لمراقبة الفساد على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر موجب لمتغير المساءلة والمشاركة على مخاطر الائتمان بلغت قيمته 0.119 فهو لا يؤثر سوى بنسبة 11.9% في مخاطر الائتمان عند كل تغير لمتغير المساءلة والمشاركة بوحدة واحدة هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Otero et al, 2019) و (Elamer et al, 2019) التي خلصت إلى أن جميع مؤشرات الحوكمة الكلية التي وضعها البنك العالمي بما فيها فمتغير المساءلة والمشاركة لها تأثير إيجابي على المخاطر المصرفية في البنوك بما فيها مخاطر الائتمان.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل المساءلة والمشاركة يساوي 0.599 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، وعليه فإن معامل متغير المساءلة والمشاركة غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 0.528 وهي أقل من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.660 عند $\alpha = 1\%$ ، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة.

وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-5} التي مفادها وجود أثر للمساءلة والمشاركة على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر موجب لمتغير الجودة التنظيمية على مخاطر الائتمان بلغت قيمته 0.605 فهو يؤثر بنسبة 60.5% في مخاطر الائتمان عند كل تغير للجودة التنظيمية بوحدة واحدة هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Otero et al, 2019) التي وحت أن هناك علاقة إيجابية لجميع مؤشرات الحوكمة بما فيها الجودة التنظيمية و المخاطر المصرفية بما فيها مخاطر الائتمان، وهذا ما توصلت اليه كل من دراسة (Elamer et al, 2017) و (Elamer et al, 2017) لكن أيضا توصلنا إلى الحوكمة الكلية من شأنها تعديل العلاقة بين الحوكمة الإسلامية والمخاطر المصرفية بما فيها مخاطر الائتمان باعتبارها كمتغير وسيط وهذا ما أشارت إليه أيضا دراسة (A Aljughaiman, 2019).

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل الجودة التنظيمية يساوي 0.02 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه فإن معامل متغير الجودة التنظيمية معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها 3.157 وهي أكبر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.660 عند $\alpha = 1\%$ ، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية. وعليه، يتم قبول الفرضية H_{1-6} التي مفادها وجود أثر للجودة التنظيمية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير الربحية على مخاطر الائتمان حيث بلغت قيمته -0.242 فهو يؤثر بنسبة 24.2% في مخاطر الائتمان عند كل تغير للربحية بوحدة واحدة غير أن هذا الأثر جاء سالب هذا ما يتوافق مع دراسة (Mezgani, 2015) و (El-Masry et al, 2016) و (Ben Moussa, 2019) فيما ترى دراسة (Moudud-Ul-Huq et al, 2018) أن تأثير الربحية على مخاطر الائتمان يكون على المدى الطويل.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل الربحية يساوي 0.017 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه فإن معامل متغير الربحية معنوي. وعليه، يتم قبول الفرضية H_{1-7} التي مفادها وجود أثر للربحية على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير معدل التضخم على مخاطر الائتمان حيث بلغت قيمته -0.323 فهو يؤثر بنسبة 32.3% في مخاطر الائتمان عند كل تغير لمعدل التضخم بوحدة واحدة غير أن هذا الأثر جاء سالب هذا ما يتوافق مع نتائج دراسة (Lassoued et al, 2015) التي أظهرت أنه هناك علاقة ضعيفة بين معدل التضخم ومخاطر الائتمان. وعلى عكس ذلك أظهرت نتائج كل من دراسة (Ayalew & ZELEKE, 2014) (Zaghdoudi, 2017) و (Mamatzakis et al, 2017) و (Akbarian, 2019) و (A Aljughaiman, 2019) أن التضخم في البلد يؤثر بشكل إيجابي على مخاطر الائتمان فكلما زاد التضخم زادت احتمالية خسارة عوائد القروض.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل معدل التضخم يساوي 0.747 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وعليه فإن معامل معدل التضخم غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها -0.323 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.660 عند $\alpha = 1\%$ ، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-8} التي مفادها وجود أثر لمعدل التضخم على إدارة المخاطر من منظور مخاطر الائتمان.

❖ وجود أثر ضعيف لمتغير النمو الاقتصادي على مخاطر الائتمان حيث بلغت قيمته -0.281 فهو يؤثر بنسبة 28.1% في مخاطر الائتمان عند كل تغير للنمو الاقتصادي بوحدة واحدة غير أن هذا الأثر جاء سالب هذا ما يتوافق مع نتائج (Mollah et al, 2017) و (Elamer et al, 2019)، فيما أظهرت نتائج دراسة كل من (Lassoued et al, 2015) و (Mamatzakis et al, 2017) و (Felício et al, 2018) و (Akbarian, 2019) على وجود علاقة إيجابية بين معدل النمو الاقتصادي ومخاطر الائتمان في البنوك.

ومن الناحية الاحصائية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معامل معدل النمو الاقتصادي يساوي 0.111 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وعليه فإن معامل معدل النمو الاقتصادي غير معنوي. ويمكن إثبات ذلك من قيمة ستودنت المحسوبة والتي تساوي قيمتها -1.611 وهي أصغر من قيمة ستودنت الجدولية التي قدرت قيمتها ب 1.660 عند $\alpha = 1\%$ ، ومنه نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة. وعليه، يتم رفض الفرضية H_{1-9} التي مفادها وجود أثر لمعدل النمو الاقتصادي على إدارة المخاطر من منظور مخاطر الائتمان.

❖ قيمة معامل الحد الثابت تقدر ب 6.721 وهي قيمة موجبة وليست ذات دلالة احصائية لان $\text{sig}=0.419$ وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05. وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

بناء على ما سبق، يكتب نموذج الانحدار الخطي المتعدد المقدر والذي يعبر عن علاقة كل من المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع المتمثل في مخاطر الائتمان وفق المعادلة التالية:

$$CR=6.721-3.429 PV+5.053 GP-7.157 RL+0.111 CC+3.867 VA+5.830 RQ-0.082 ROE-0.076 INF-0.743 GDP+e_i$$

PV : الاستقرار السياسي	CR : مخاطر الائتمان
VA : المسائلة والمشاركة	α : الثابت
ROE : الربحية	GE : فعالية الحكومة
INF : معدل التضخم	RL : سيادة القانون
DGP : معدل النمو الاقتصادي	CC : مراقبة الفساد
e_i : البواقي	RQ : الجودة التنظيمية

خلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل تبين لنا أن النظام المصرفي عرف عدة اصلاحات اقتصادية لمواكبة الاصلاحات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الوطني نهاية ثمانينات القرن الماضي، فكان اصدار قانون النقد والقرض 10/90 لسنة 1990 بمثابة تحول في النظام المصرفي ما فتح الباب للبنوك الخاصة بالعمل بالجزائر، كما عرف هذا القانون العديد من التعديلات إلى غاية سنة 2003 أين تم استبداله بقانون النقد والقرض 11/03 بسبب الفضائح المالية التي عرفتها البنوك الخاصة والفساد المالي والاداري للبنوك العمومية فكانت الحوكمة مطلبا أساسيا لانقراض النظام المصرفي الجزائري، إلا أنه رغم الجهود المبذولة لا زالت ممارسات الحوكمة الحقيقية مغيبة وضعيفة الأمر الذي انعكس سلبا على المخاطر المصرفية.

على العموم، أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية على وجود تأثير إيجابي لآليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية من مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر رأس المال. كما بينت النتائج أن الحوكمة الكلية لها تأثير إيجابي على إدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك عينة الدراسة.

خاتمة عامة

في الأخير، يمكن القول أن موضوع الحوكمة من المواضيع التي حظت باهتمام خاص من طرف العديد من الباحثين ومؤسسات الأعمال والمنظمات الدولية وبرامج التنمية العالمية، ويرجع ذلك إلى سلسلة من الأحداث التي وقعت في العقود القليلة الماضية بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية وانهيار الاتحاد السوفيتي في عقد التسعينيات من القرن الماضي، وكذا حالات الغش والإفلاس التي ضربت كبريات الشركات في العالم على غرار (Xerox, Watergate, Anderson, Quest, Enron) نتيجة ضعف أنظمة الرقابة والمساءلة من جهة، وعدم كفاءة مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي من جهة أخرى. كل هذه الأحداث دفعت بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى التساؤل حول كيفية وضع مقاييس أو معايير أو آليات أو مبادئ أو مؤشرات لتطبيق مفهوم مستويات الحوكمة بالشكل الصحيح.

ورغم نجاح الحوكمة المؤسسية في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها في محاربة جميع صور الفساد المهني والأخلاقي وكذا تحسين الأداء الاقتصادي، إلا أن مفهوم حوكمة البنوك لم يلق القدر الكافي من الاهتمام خاصة في الدول النامية رغم الجهود المبذولة من طرف لجنة بازل للرقابة المصرفية لإرساء مبادئ وآليات الحوكمة في البنوك لتحسين إدارة المخاطر المصرفية. فلقد كشفت الأزمة المالية العالمية الأخير 2008/2007 ضعف النظام المصرفي في مواجهة المخاطر وإدارتها، فكانت هناك خسائر اقتصادية ومالية ضخمة طالت كبريات المؤسسات العالمية، وامتدت دائرتها لتشمل العديد من الاقتصادات العالمية في أوروبا وأمريكا وآسيا بسبب قصور أنظمة التحكم والرقابة والإشراف على البنوك.

وتأتي الدراسة الحالية ضمن التوجه الحديث الذي كشف على وجود علاقة وطيدة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية خاصة بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، إلا أنه كانت هناك أبحاث أقرت هذه العلاقة لكنها وجدت أن إدارة المخاطر المصرفية تتأثر أيضا بمدى جودة الحوكمة الكلية للاقتصاد الكلي، باعتبارها عنصر أساسي للتنمية الاقتصادية لاسيما في البلدان النامية. حيث تنسم هذه الأخيرة ببنية تحتية محدودة للسوق تتطلب إصلاح كبير لتسريع مبادرات السوق الحرة.

وفي هذا الإطار، قامت الجزائر بإصلاحات كبيرة للتخلي عن الاقتصاد الموجه الذي أزهق الاقتصاد الوطني بهدف تبني اقتصاد السوق، فكان إصلاح النظام المصرفي ضمن أولوياتها وتجسد ذلك من خلال اصدار قانون النقد والقرض 10/90 سنة 1990 لتعديل عمل البنوك بما يتناسب واقتصاد السوق من جهة، ومن جهة أخرى فتح المجال للبنوك الخاصة بالعمل في الجزائر، إلا أن هذا القانون تميز بالكثير من نقاط الضعف خاصة في المراقبة والإشراف على عمل البنوك الخاصة. فقلد شكلت أزمة افلاس بنك الخليفة وبنك الجزائر الصناعي التجاري إضافة إلى فساد إدارات البنوك العمومية نقطة تحول في النظام المصرفي الجزائري لتبني قواعد وممارسات الحوكمة في البنوك من خلال إلغاء القانون 10/90 بمرسوم رئاسي واستبداله بقانون النقد والقرض 11/03 سنة 2003 الذي ألزم البنوك الجزائرية على الإفصاح المساءلة والمشاركة في عملها. لذا حاولت الدراسة الحالية أن تقف على مدى التزام البنوك الجزائرية بآليات الحوكمة بعد إصدار قانون النقد والقرض 11/03 من جهة، ومن جهة أخرى حاولت الدراسة أن تكشف عن مدى التزام الاقتصاد الوطني بمؤشرات الحوكمة الكلية التي أقرها البنك العالمي ومدى تأثيرها على البنوك من خلال إدارة المخاطر المصرفية فيها.

انطلقت الدراسة الحالية من خلال بناء نموذج النظري يمثل العلاقة بين مستويات الحوكمة (حوكمة البنوك والحوكمة الكلية) وإدارة المخاطر المصرفية من خلال مراجعة الأدبيات النظرية للحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك. وبعد البحث في عديد الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع وبالتحديد على مستوى البنوك، تبين أن لحوكمة البنوك مجموعة من الآليات التي تعتبر كمقياس لها والتي من شأنها التأثير على إدارة المخاطر المصرفية التي بدورها لها مجموعة من المقاييس التي تقيسها مثل مخاطر الائتمان والسيولة ومخاطر رأس المال، كما تبين لنا أن هذه الأخيرة تتأثر بمؤشرات الحوكمة الكلية للاقتصاد الكلي. عليه، وبعد بناء قاعدة بيانات للبنوك الجزائرية وللإحاطة بإشكالية الدراسة والإجابة عنها تم بناء نموذجين للدراسة الحالية للانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والذي تمثل مجتمعه في البنوك الجزائرية، حيث يمثل النموذج الأول العلاقة بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، ويمثل النموذج الثاني العلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية.

وبناء على ما تقدم، يمكن استخلاص أهم النتائج التالية:

أ. في جانبها النظري، توصلت الدراسة إلى أن مجموعة من النتائج والتي يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

- يعتبر ظهور مفهوم الحوكمة على مستوى المؤسسات كمفهوم نجم عن فصل الملكية عن الإدارة الذي جاء بعد الثورة الصناعية، حيث يعتبر المفهوم كردة فعل لحماية الملاك من انتهازية المدراء وهذا وفق نظرية الوكالة، إلا أن هذا المنظور فيه نوع من القصور لأنه يتجاهل باقي أصحاب العلاقة بالمؤسسة بينما فيهم الإدارة، مجلس الإدارة، المودعين، والمجتمع ككل لذا ظهرت نظرية أصحاب المصلحة كنظرية تكمل نظرية الوكالة لكنها تدافع عن باقي أصحاب المصلحة.

- يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع التي أثارت جدلا حول كيفية بناء نموذج أو إيجاد أرضية موحد لها، فجاء النموذج الأنجلو سكسون كنموذج موجه بالسوق، بالمقابل جاء النموذج الألماني كنموذج موجه بالبنوك، ليجمع النموذج اللاتيني بين النموذجين، إلا أن هذه النماذج تبقى محدودة نظرا لطبيعة وخصوصية كل نظام اقتصادي، لذا البناء الحقيقي لأي نموذج للحوكمة يجب أن يتكيف وطبيعة الأنظمة القانونية والاقتصادية لكل لد على حدى.

- تعبر مبادئ الحوكمة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسات، باعتبارها القواعد والنظم والإجراءات التي تعزز وتحسن حماية مصالح المسيرين والمساهمين في المؤسسة، وأصحاب المصلحة الأخرى، إلا أن آليات الحوكمة هي الأداة الملموسة لممارسات الحوكمة، وتتمثل في الأدوات التي تمكن من تحقيق مبادئ الحوكمة وطرق وأساليب تفعيلها بشكل يتماشى وأهداف المؤسسة.

- يعتبر مفهوم حوكمة البنوك كامتداد لمفهوم الحوكمة المؤسسية إلا أنه يختلف عنه فقط من خلال طبيعة عمل البنوك التي تتسم بالميل إلى المخاطر أكثر من باقي المؤسسات الأخرى، كما أن البنوك فيها طرف آخر ذات أهمية بالغة ولا يقل عن باقي أصحاب المصلحة الآخرين وهو المودعون.

- تعتبر الحوكمة على المستوى (الحوكمة الكلية) تحصيل حاصل لأي دولة تعمل وفق إرادة الشعب من أجل تقاسم الثروات وتحقيق العدالة الاجتماعية، فمبدأ الحوكمة الكلية التي أسس لها البنك العالمي وأوجبها على الدول النامية في إصلاحاتها بما فيها الجزائر هو سيادة القانون وجعل الحكومة تعمل لصالح الشعب، وتحقيق الاستقرار السياسي وخلق جودة تنظيمية لعمل المؤسسات بما فيها البنوك، وإرساء مبدأ المساءلة والمشاركة، ومحاربة جميع صور الفساد الإداري والأخلاقي.

- حظيت إدارة المخاطر المصرفية باهتمام خاص من طرف الباحثين خاصة بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة، فتحول عمل البنوك إلى بنوك تبحث عن تحسين الأداء وبالتالي زيادة الأرباح إلى بنوك تبحث عن كيفية التحكم في المخاطر المصرفية وإدارتها خاصة المخاطر المالية المتمثلة في مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ومخاطر رأس المال.

- تعتبر العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية علاقة طردية، فكلما كان هناك التزام بمبادئ وآليات حوكمة البنوك كلما زادت درجة التحكم في المخاطر المصرفية، إلا أن هذه الأخير تتأثر بدورها بمتغيرات الاقتصاد الكلي بما فيها مؤشرات الحوكمة الكلية.

- النظام المصرفي الجزائري قام بعدد الإصلاحات المصرفية لمواكبة الإصلاحات الاقتصادي الأمر الذي كان له الأثر على تحسن عمل البنوك في الجزائر، إلا أن إصلاح النظام المصرفي لا يزال دون المستوى وذلك بسبب غياب المنافسة بين البنوك، فالبنوك العمومية تسيطر على الأصول البنكية ومنح القروض في الجزائر بأكثر من 90%، كما أن سياسات البنك المركزي تمنع بعض البنوك الخاصة من الاستثمار بالشكل الحقيقي مثل البنوك الإسلامية.

ب. في جانبها التطبيقي، توصلت الدراسة إلى أن مجموعة من النتائج والتي يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ضعيفة بين كل من حجم مجلس الإدارة وازدواجية رئيس مجلس الإدارة وطبيعة الملكية ودور المودعين وعمر البنك على التوالي وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان، كما أوجدت النتائج علاقة موجبة بين كل من الربحية ومعدل البطالة وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك عينة الدراسة.

- كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين مجلس الإدارة وطبيعة الملكية ودور المودعين وعمر البنك على التوالي وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر السيولة، فيما هناك علاقة ضعيفة بين كل من ازدواجية رئيس مجلس الإدارة والربحية ومعدل البطالة على التوالي وإدارة المخاطر المصرفية من منظور السيولة في البنوك عينة الدراسة.

بينت النتائج أن هناك علاقة موجبة بين كل من حجم مجلس الإدارة وطبيعة الملكية والربحية وعمر البنك ومعدل البطالة على التوالي وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال، فيما هناك علاقة ضعيفة بين كل ازدواجية رئيس مجلس الإدارة ومعدل البطالة على التوالي وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر رأس المال في البنوك عينة الدراسة.

- أظهرت نتائج النموذج الثاني للدراسة أن هنالك علاقة ضعيفة بين كل الاستقرار السياسي وسيادة القانون وفعالية الحكومة والمساءلة والمشاركة ومراقبة الفساد ومعدل النمو الاقتصادي ومعدل التضخم على التوالي وإدارة المخاطر المصرفية؛ فيما أوجدت الدراسة أن هناك علاقة موجبة وقوية بين كل من الجودة التنظيمية والربحية على التوالي وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك عينة الدراسة.

ومما سبق، يمكن تقديم التوصيات التالية التي من شأنها تفعيل دور إدارة المخاطر المصرفية وتحسين مستويات الحوكمة في الجزائر:

على المستوى الجزئي (حوكمة البنوك):

- ❖ الإفصاح الطوعي والمستمر عن مختلف المخاطر المصرفية في كل البنوك التي تنشط في الجزائر حتى نتجنب ما وقع لبنك الخليفة وبنك الجزائر الصناعي التجاري؛ وذلك من خلال وضع نظام إنذار خاص بكل نوع من المخاطر المصرفية؛
- ❖ وضع ميثاق وطني خاص بحوكمة البنوك ينظم عمل البنوك في الجزائر وطرق استثمارها من خلال خلق المشاريع الاقتصادية وطرق تمويلها بطريقة شفافة ونزيهة؛
- ❖ تعديل القوانين المنظمة لعمل البنك المركزي لاسيما القوانين التي تخول له التدخل في نشاط البنوك، وإعطاء نوع من الحرية للبنوك الخاصة في خلق الاستثمارات الخاصة بها لاسيما البنوك الإسلامية؛
- ❖ إعادة النظر في القوانين المنظمة لعمل مجلس الإدارة باعتباره من أكثر آليات الحوكمة تأثيرا على المخاطر المصرفية في البنوك، ووضع قوانين محددة لتحديد حجمه لاسيما في البنوك العمومية؛
- ❖ تطوير نظام المعلومات بالبنوك وذلك بهدف ضمان التدفق المستمر للمعلومات لجميع أصحاب المصلحة؛
- ❖ وضع الزامية المساءلة في البنوك باعتبارها إحدى مخرجات حوكمة البنوك لإعطاء طابع المسؤولية في عمل المدراء بالبنوك.
- ❖ خلق المنافسة بين البنوك في إطار قانوني مما يفتح المجال أمام المودعين لاستثمار أموالهم وفق متطلباتهم الخاصة، لذا يجب فتح فروع للبنوك الجزائرية خاصة العمومية بالخارج لجلب أكبر قدر من مدخرات المودعين.

على المستوى الكلي (الحوكمة الكلية):

يتضمن مفهوم الحوكمة الكلية الإشارة إلى مفاهيم الشفافية وسيادة القانون أو المسؤولية والمشاركة واللامركزية، كما أن المفهوم يتسع ليشمل اقتصاد السوق وسيادة القانون والديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، فهذه الأفكار تمثل كلا متكاملا وتمثل نوعا من الإيديولوجية (Ideology) الجديدة المحركة للأسواق الدولية، وخصوصا أسواق الطاقة، وبما أن الجزائر تعتمد اعتماد يكاد أن يكون كلياً على صادرات النفط الخام فمن المهم جدا تطبيق قواعد وممارسات الحوكمة في القطاع العام لضمان شفافية توزيع الدخل القومي وضمان حسن إدارة الثروة النفطية، وتحقيق التنمية.

وقد جاءت مؤشرات الحوكمة الكلية التي وضعها البنك العالمي (المساءلة والمشاركة، فعالية الحكومة، سيادة القانون، الاستقرار السياسي، الجودة التنظيمية ومراقبة الفساد) كلها سلبية (محصورة بين -2.5 و +2.5) أثناء فترة الدراسة (2004-2016) وهذا ما يعني ضعف الحوكمة الكلية في الجزائر الأمر الذي انعكس سلبا على التنمية الاجتماعية والاقتصادية وفجر الكثير من قضايا الفساد التي لازالت العدالة الجزائرية تفتح الملف تلوى الآخر، وعليه توصي الدراسة ب:

- ❖ **من الجانب الاقتصادي:** تنشيط السوق المالي، ومحاربة الأسواق الموازية، وتعديل القوانين المنظمة للاستثمار في الجزائر خاصة القوانين الخاصة بالاستثمار الخارجي المباشر؛
- ❖ **من الجانب السياسي:** تكريس مبدأ الديمقراطية التشاركية، وتنظيم القوانين المنظمة للعمل الحزبي، وتعزيز مبدأ المساءلة لمحاربة الفساد الإداري على جميع مستويات الدولة؛
- ❖ **من الجانب الاجتماعي:** تعزيز التنمية الاجتماعية، من خلال محاربة البطالة، الفقر والتضخم وغيرها من الظواهر الاقتصادية التي تحد من التنمية الاجتماعية؛
- ❖ **من الجانب التعليمي:** زيادة الاهتمام بالتعليم خاصة التعليم العالي من خلال وضع برامج وطنية تكفل تحصيل علمي في المستوى وليس تحصيل شهادات فقط.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم.
- إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، 2006.
- ابراهيم محمد على الجزائري وبشرى فاضل خضير، تقويم حوكمة الشركات والياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية بحث تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40، العراق، 2014.
- أبو بكر خوالد، تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائر وأبرز التعديلات الطارئة عليه، مجلة العلوم السياسية والقانون، المجلد 02، العدد 07، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2018.
- إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، مبادئ OECD/G 20 للحكومة، الإصدار رقم 11، 2015.
- أحلام بوعبدلي وثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية- دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2015.
- أحلام معيزي وزاهرة بني عامر، تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر"، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة.
- أحمد العلي وعبد الرزاق قاسم، قياس أثر التغيرات في أسعار الفائدة الدائنة على النشاطات المصرفية الدائنة (دراسة تطبيقية على الصناعة المصرفية التقليدية السورية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 01، سوريا، 2013.
- أحمد حمدي أحمد، الحكم الرشيد وإشكالية إدارة الثروة النفطية في العراق (دراسة تحليلية)، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 38، العدد 02، العراق، 2017.
- أحمد عبد الله العمودي وسالم عبد الله بن كليب، العوامل المؤثرة على دور المراجع الداخلي تجاه إدارة المخاطر في المصارف اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 05، اليمن، 2015.
- اخلاص باقر النجار، قراءة في مفردات التوريق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 23، العراق، 2009.
- ارشد فؤاد التميمي واحمد فارس القيسي، أثر الادوات الداخلية لحوكمة الشركة على راس المال العامل وانعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 70، العراق، 2012.
- أسامة محمد بيطار، دور المعايير المحاسبية الدولية في تعزيز الحوكمة المصرفية في سورية- دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة السورية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، غير منشورة.
- أسامة محمد بيطار، مرجع سابق، ص ص 46-47. وأنظر: وفاء عبد العزيز شريف حامد، حوكمة المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى جائزة الأمير محمد بن فيصل، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف- الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.
- إسرائ محمود محمد هميسة، دور المعلومات المالية المستقبلية في تقدير مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية معد دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2018، غير منشورة.
- أسماء سلامي، الاعلام والاتصال كفاعل استراتيجي في ارساء مبادئ الحوكمة البيئية في ظل المخاطر والازمات الراهنة- الواقع والمأمول، مجلة دراسات وابحاث- المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 25، الجزائر، 2016.

- إلهام طباح، أثر التقيد بكافية رأس المال على ربحية البنوك الإسلامية الجزائرية "دراسة حالة بنك البركة الجزائري ومصرف السلام- الجزائر" خلال الفترة الزمنية: 2010-2016، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2018.
- أمال حدو، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2019، غير منشورة.
- أمال عياري وأبو بكر خوالد، تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
- أمال مجنان، أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2020.
- أماني عادل مسعود، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير في المحاسبة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، غير منشورة.
- آمنه علي الكردي، أثر خصائص حاكمية المؤسسة على التحفظ المحاسبي- دليل من البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، الأردن، 2017.
- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2010.
- إنتصار حسين على عبد الله، لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016، غير منشورة.
- أنس هاشم المملوك، مخاطر الائتمان وأثرها في المحافظ الاستثمارية- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الخاصة في سورية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد المالي والنقدي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014.
- أنيسة سدر، ضعف الحوكمة البنكية وأزمة البنوك الخاصة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2018.
- أوصغير الويزة، دراسة اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية- دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس ومصر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، 2018، غير منشورة.
- أيمن الشهاب، اختبار قدرة نظرية تسعير المراجعة على تقييم الأسهم في الأسواق الناشئة (بالتطبيق على سوق عمان للأوراق المالية وإمكانية الاستفادة منها في سوريا)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، غير منشورة.
- براق محمد وقمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
- براهيم زرزور، حماية الأعمال الدولية في الجزائر والدول العربية- مدخل إدارة المخاطر السياسية-، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2016.
- بركات سارة ورحال إيمان، مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 02، العدد 12، الجزائر، 2017.

- البرود أم الخير ودراسي مسعود، دور الآليات الداخلية للحكومة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، العدد 24، الجزائر، 2015.
- بركة السعيد ونوال لعشوري، الآليات الداخلية للحكومة وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية - دراسة قياسية 2004-2013، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 04، العدد 01، 2017.
- بليركاني أم خليفة، ليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، الجزائر، 2014.
- بلسم حسين رفيف، إدارة المخاطر المصرفية ومدى التزام المصارف العراقية بمتطلبات بازل 02 - دراسة تطبيقية في مصرفي الرشيد والشرق الأوسط، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، العراق، 2015.
- بلهاشمي جهيزة والعربي غريسي، إعادة هيكلة الجهاز المصرفي الجزائري ضمن متطلبات الحوكمة المالية الرشيدة، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2019.
- بن أعمار صابينة، حوكمة الصفقات العمومية في إطار الاستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد التاسع، الجزائر، 2015.
- بن أعمار منصور وحولي محمد، دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 01، الجزائر، 2016.
- بن ثابت علال وعامري محمد الطاهر، دور حوكمة المؤسسات في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من المؤسسات المصرفية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2018.
- بن عبد العزيز سفيان وبن علي محمد، حوكمة النشاط المصرفي كألية لمكافحة الفساد المالي في الدول العربية (النظام المصرفي الجزائري أنموذجا)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017.
- بن عيني رحيمة، سياسة سعر الصرف وتحديده - دراسة قياسية للدينار الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2014، غير منشورة.
- بن معمر على وجيلالي عمير، معايير لجنة بازل في ظل إدارة المخاطر الائتمانية - دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020.
- بنك الجزائر، التقرير السنوي 2017 - التقرير الاقتصادي والنقدي للجزائر، الجزائر، جويلية 2018.
- بنك المؤسسة العربية المصرفية، دليل الحاكمية المؤسسية، الطبعة الثامنة، الأردن، 2018.
- بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري وإمكانية الاندماج في العولمة المالية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009، غير منشورة.
- بوزوينة هجيرة ودراسي مسعود، أثر الآليات المحاسبية لحكومة الشركات على الرفع من جودة المعلومات المالية وكفاءة الأسواق المالية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 12، الجزائر، 2018.
- بوزيان عثمان وريبار صافية، أثر ليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر - حالة NCA روية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجحت، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2017.
- بوشرمة عبد الحميد، مقررات اتفاقية بازل 3 ومدى تطبيقها في الأنظمة المصرفية للدول العربية - دراسة حالة الجزائر والأردن، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، الجزائر، 2018.
- بوعبيدة شريفة ومحمد يدو، دور الحوكمة في معالجة المخاطر المصرفية، مجلة الإبداع، العدد 05، الجزائر، 2015.

- بوفتح بلقاسم، دور التدقيق الخارجي في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- منطقة الجنوب الشرقي-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2017.
- بوكرشاوي ابراهيم وآرزي فتحى، تحليل مدى استقلالية بنك الجزائر خلال الفترة 1990-2017، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2020.
- تامر إبراهيم على الزينى، تقييم أثر تطبيق معايير بازل 2 على القوائم المالية للبنوك الإسلامية (دراسة نظرية- تطبيقية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2011، غير منشورة.
- تحريشي جمانة، دور الحوكمة في تفعيل الدور التنموي للقطاع العام: دراسة حالة الجزائر 2000-2014، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، الجزائر، 2019.
- تحريشي جمانة، مدى استفادة البنوك التجارية من تطبيق حوكمة البنوك "بنك أبو ظبي التجاري نموذجاً"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2017.
- تركي راجي الحمود وآخرون، أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية "دراسة تحليلية"، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، إربد- الاردن، مؤلف جماعي، 2013.
- ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، الجزائر، 2017.
- ثائر فتحي محمد وهدان، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2017، غير منشورة.
- جبر ابراهيم الداغور ومحمد نواف، مدى التزام المصارف العامة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15 العدد 01، غزة، فلسطين، 2013، ص 253.
- الجريدة الرسمية، نظام رقم 08/11 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجزائر، 2011.
- جلايلة عبد الجليل وبن عبد الفتاح دحمان، آليات الرقابة في المنظومة المصرفية الجزائرية من خلال المعايير الاحترازية لاتفاقية لجنة بازل، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2017.
- جلايلة عبد الجليل، آليات تفعيل الرقابة المصرفية على الصيرفة الالكترونية- دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، غير منشورة.
- جلييلة عيدان حليحل وحسين صالح كريم، دور الحوكمة ومسؤولية مراقب الحسابات في استمرارية الوحدة الاقتصادية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيقية، المجلد 24، العدد 47، العراق، 2017.
- جناني محمد علاء الدين ومحمد براق، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة والافصاح عن المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل قواعد الحوكمة "دراسة ميدانية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث عشر تحت عنوان " دور المسؤولية الاجتماعية للم ص م في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرهانات-، جامعة حسبية بن بوعلبي شلف، الجزائر، 6201.
- جهاد خليل الوزير، حوكمة الشركات وعلاقتها بالأزمات المالية مع إشارة إلى الإجراءات المتخذة لحوكمة الجهاز المصرفي الفلسطيني الكفيلة بمنع وقوع أزمات مالية، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر "تدقيق الحسابات: مسؤولية واتماء"، رام الله، فلسطين، 2012.

- جهاد خليل الوزير، دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، مداخلة مقدمة الى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سلطة النقد الفلسطينية، فلسطين، 2007.
- الحاج على بدر الدين، جرائم الفساد واليات مكافحتها في التشريع الجزائري، الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسن راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- حبار عبد الرزاق وفرج شعبان، "دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي - إشارة خاصة لحالة الجزائر-"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدول الأول حول: إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، الجزائر، 2012.
- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، 2009.
- حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2011، غير منشورة.
- حرفوش أيسة، دور كفاءة مجلس الإدارة كآلية لحوكمة الشركات في تحسين جودة الأرباح المحاسبية - دراسة قياسية على شركات قطاع إنتاج الاغذية المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مجلة الميدان، العدد 02، الجزائر، 2018.
- حسين شناوة مجيد وعلي جابر عبد الحسين، تحويل نمط الملكية العامة إلى ملكية خاصة والانتقال إلى اقتصاد السوق: استونيا أنموذجا، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الأول، العراق، 2017.
- حفيفة لصنوني وإيمان ميمون ، دور المبادئ الدولية لحوكمة الشركات حسب المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" في تخفيض الممارسات المحاسبية الاحتيالية "مشاكل الوكالة"- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، الجزائر، 2017.
- حمدي محمد حمدي مصبح، واقع تطبيق الجهاز المصرفي الفلسطيني لاتفاقيات بازل وتطورها، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2018، غير منشورة.
- حياة النجار، اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، الجزائر، 2013.
- حياة النجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل- دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، غير منشورة، 2014.
- خالد إبراهيم تلاحمة، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 04 العدد 03، الأردن، 2012.
- خالد سعيد رشاد محمود، دراسة تحليلية لأثر الاستثمار المؤسسي على آليات حوكمة الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، غير منشورة.
- خالد عيادة نزال عليمات، انعكاسات الفساد على التنمية الاقتصادية- دراسة حالة الأردن، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، غير منشورة.
- خالص حسن يوسف الناصر وعبدالواحد غازي محمد النعيمي، دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوروز، العدد(صفر)، دهوك، العراق، 2012.

- خرخاش جميلة، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية- دراسة استكشافية-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، غير منشورة.
- دانيال كاوفمان، تأثير الفساد- تحسنت الحوكمة في بضعة من بلدان أمريكا اللاتينية ولكن الفساد لا يزال يعوق التنمية في المنطقة، منشورات مؤسسة التمويل والتنمية IMF، 5201.
- دوحة سلمى، أثر تقلبات سعر الصرف على الميزان التجاري وسبل علاجها "دراسة حالة الجزائر"؛ أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، غير منشورة.
- راضية سنقوسة، ترشيد الإدارة المحلية الجزائرية وفقا للمعايير الدولية للحكامة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة- 01، الجزائر، 2020، غير منشورة.
- رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - أنموذج مقترح في ظل الازمات الاقتصادية العالمية، مجلة المحاسب للعلوم المحاسبية والتدقيق، المجلد 23 العدد 45، العراق، 2016.
- رافد كاظم نصيف العبيدي، اتفاقية بازل 2 وأثرها على الأداء المصرفي- دراسة تطبيقية في مصرفي الوطني الإسلامي والتجارة العراقي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2018.
- رزقي محمد وميهوب مسعود، أثر الحوكمة الجيدة على النمو الاقتصادي خارج المحروقات في الجزائر خلال الفترة 1997-2017، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، الجزائر، 2019.
- رزقي محمد وميهوب مسعود، أثر الحوكمة الجيدة على النمو الاقتصادي خارج المحروقات في الجزائر خلال الفترة 1997-2017، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، الجزائر، 2019.
- رضا حمزة بوجنانة وإبراهيم برفوقي، الحكم الراشد كمقاربة لمحاربة الفساد وتحقيق النمو الاقتصادي- دراسة قياسية لعينة من الدول العربية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2018.
- ريم راسم محمود عودة، أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الافصاح الإختياري، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2017، غير منشورة.
- زايدي مريم، اتفاقية بازل 3 لقياس كفاية رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية- دراسة حالة مصرف أبو ظبي الإسلامي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، غير منشورة.
- زبير عياش وسناء العايب، إصلاحات النظام البنكي العالمي بعد الأزمة المالية العالمية- مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، الجزائر، 2016.
- زناقي بشير ومعاريف محمد، أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية: دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تموشنت، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018.
- زناقي بشير ومعاريف محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة- دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، الجزائر، 2017.
- زينات عادل، إدارة خطر الصرف وسبل تطوير تقنيات النحوط في البلدان الناشئة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017، غير منشورة.
- زياد محمد زريقات وآخرون، تكاليف الوكالة والحاكمة المؤسسية، دليل الشركات الصناعية الاردنية المدرجة في بورصة عمان للاوراق المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 02، الأردن، 2016.

- سارة بركات، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية في تحسين الحوكمة- دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015 غير منشورة.
- ساسان نبيلة وحليمي حكيم، خيار الحكم الراشد في ظل علاقة التوأمة بين الفساد والاقتصاد والريع: حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، الجزائر، 2019.
- سامر محمد فخري وآسو بهاء الدين قادر، مؤشر الربحية المصرفية والعوامل المؤثرة فيه- دراسة قياسية في عينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2016.
- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، العراق، 2007.
- سعد على حمود العنزي وعامر على حسين العطوي، نماذج البحث في إدارة الأعمال، بحث مقدم للمؤتمر السادس لكية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
- سعدي أحمد حميد الموسوي، القدرة التفسيرية لمؤشرات السيولة في تحليل توجهات ومستويات المخاطرة- دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، العراق، 2015.
- سعدي أحمد حميد الموسوي، القدرة التفسيرية لمؤشرات السيولة في تحليل توجهات ومستويات المخاطرة- دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 04، العراق، 2015.
- سعود جايد مشكور وحيد عباس عبد، علاقة نظام الحوكمة بجودة التدقيق وأثرها في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة عملية في عينة مختارة من المدققين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 24، العراق، 2016.
- سعيد عزيز ومليكة صديقي، فحص مدى إلتزام الجزائر بمتطلبات الرقابة المصرفية الفعالة الجديدة (2012) للجنة بازل، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 09، الجزائر، 2018.
- سعيد بوهراوة وحليمة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الاقتصادية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2015.
- سعيد سامي الحلاق، حوكمة الشركات في مجال المصارف الإسلامية، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، إربد- الاردن، مؤلف جماعي، 2013.
- سعدي خديجة، إشكالية تطبيق معيار رأس المال بالبنوك وفقا لمتطلبات لجنة بازل- دراسة حالة البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، غير منشورة.
- سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، الطبعة الأولى، فلسطين، 2009.
- سليم بن رحمون وسميحة بوحفص، التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 06، الجزائر، 2018.
- سي محمد كمال، عدم مساعرة سعر الصرف في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 06، العدد 10، الجزائر، 2016.
- شادي سلامة الحولي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية وفق مقررات لجنة بازل- دراسة تطبيقية على البنوك المحلية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإيلامية- غزة، فلسطين، 2015، غير منشورة.
- شرفي آسية وعامر كمال، مقررات لجنة بازل ودورها في مواجهة المخاطر المصرفية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2019.

- شفاء محمد على العزاوي و كاظم جواد جاسم، تأثير الحوكمة في جودة الأداء (بحث تحليلي تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 09، العدد 02، العراق، 2017.
- شهيدة قادة، التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد ومفارقاتها: إطار قانوني ومؤسسي طموح يفتقد لآليات إنفاذه، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، المجلد 03، العدد 01، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2019.
- شيخي بلال، دور الحوكمة في مراقبة إدارة المخاطر المالية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، الاردن، مؤلف جماعي، 2013.
- صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013.
- صادق راشد الشمري، الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، العراق، 2012.
- الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، المجلة الدولية للقانون، العدد 04، ليبيا، 2016.
- صباح سلمان مطشر السعداوي، الرقابة الداخلية ودورها في اسناد نظام حوكمة الشركات وحماية حقوق المساهمين- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المساهمة المختلطة العراقية الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، العراق، 2016.
- صحراوي جلييلة وحديدن لحسن، واقع آليات حوكمة الشركات والأداء المالي- دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017)، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، المجلد 01، العدد 06، الجزائر.
- صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ روية الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، غير منشورة.
- صفاء أحمد صمادي وعبد الرحمان الهاشمي، مستوى ممارسات معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 01، الأردن، 2020.
- صلاح سعاد وبن رجم محمد خميسي، إدارة خطر السيولة من منظور اتفاقية بازل III، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد الرابع، الجزائر، 2016.
- صهيب عايض القحطاني وآخرون، تأثير الحاكمية المؤسسية على سيولة سوق الأسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المالية المساهمة العامة الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، الأردن، 2016.
- صونية آيت بن أعمار، مواجهة القروض المتعثرة في التشريع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2020.
- طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر- تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ترجمة عثمان بابكر أحمد، ورقة مناسبات، المعهد الإسلامي للبحوث والتنمية، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
- طارق الله خان وحبيب أحمد، إدارة المخاطر- تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ترجمة عثمان بابكر أحمد، ورقة مناسبات، المعهد الإسلامي للبحوث والتنمية، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.

- الطاهر محمد أحمد محمد حماد، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية (دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم 2013)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، غير منشورة، الفصل الثالث (بدون صفحة).
- طبي عائشة، إدارة مخاطر السيولة وتأثيرها على المردودية المالية والاقتصادية للبنوك - دراسة مقارنة لمجموعة من البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في الجزائر وماليزيا للفترة 2008-2014، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، غير منشورة، 2017.
- طليل عبد السلام وبومدين يوسف، اتفاقية بازل 3 كالية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 19، الجزائر، 2018.
- طكوش صبرينة وفاضل صباح، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2018.
- طلال الكسار واخرون، حوكمة الشركات وأثرها على سعر السهم في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، الجزائر، 2014.
- طلحوي فاطمة الزهراء ومديان محمد، تقييم أداء القطاع البنكي الجزائري في ظل الاصلاحات البنكية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2019.
- عامر توفيق خيوكة وتانيا عبد الرحمن، تقييم وتحليل مؤشرات مخاطر القوائم المالية المصرفية وأثرها على الأمان المصرفي باستخدام نماذج السلاسل الزمنية ذات المقاطع العرضية Penal Data - دراسة تحليلية في عينة من المصارف الإسلامية المختارة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 99، العراق، 2014.
- عباس عبد مهدي الشريف، توظيف الدراسات السابقة في الرسائل الجامعية: دراسة تحليلية في ضوء معايير علمية، المجلة العربية للتربية، المجلد 29، العدد 01، تونس، 2009.
- عبد الحق بوعتروس، حول أهمية إدارة مخاطر الصرف - حالة البلدان التي تمر بمرحلة انتقال -، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، الجزائر، 1999.
- عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2017.
- عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2011، غير منشورة.
- عبد الرزاق حبار، المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات بازل، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2005، غير منشورة.
- عبد الرزاق مولاي لخضر وبوزيد السايح، فاعلية سياسات الحكم الراشد في الحد من الفساد بالجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2017.
- عبد الشكور عبد الرحمان موسى الفراء، قياس فاعلية الأطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة السعودية لإنتاج المواد الغذائية المدرجة في سوق الأسهم السعودي، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد الحادي عشر، الأردن، 2019.
- عبد العزيز بن محمد السهلاوي، تأثير المخاطر المالية على ربحية البنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي - دراسة قياسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 09، العدد 04، الجزائر، 2018.
- عبد العزيز شويش عبد الحميد ونايف يوسف بندر، مخاطر السيولة وأثرها في ربحية المصارف الإسلامية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الإسلامية العراقية للفترة 2011-2015)، مجلة تكريت، المجلد 04، العدد 40، العراق، 2017.

- عبد العزيز قتال وجدلة محمد الصديق، دور الحكم الراشد في تفعيل مسار التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، عدد خاص، المجلد رقم 01، الجزائر، 2018.
- عبد العظيم أبوزيد، التحليل الفقهي والمقاصدي للمشتقات المالية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، المجلد 27، العدد 03، 2014.
- عبد الفتاح بوخمحم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، 2012.
- عبد الكريم أحمد قندوز، تحليل لأساليب تسعير عقود الخيارات المالية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2014.
- عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي - شلف، الجزائر، 2012، غير منشورة.
- عبد المنعم محمد الطيب، اليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014.
- عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، الأردن، 2018.
- عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- عبد الوهاب أحمد عبد الله مسعود عياش، دور المراجع الخارجي في تقويم إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية اليمينية، أطروحة دكتوراه في فلسفة المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016، غير منشورة.
- عبد علي كاظم المعموري و مصطفى حسين عبد الرزاق، أثر المؤسساتية الحديثة في الفكر التنموي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 25، العراق، 2017.
- عبدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية الحوكمة - دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010 - 2013، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، غير منشورة، الجزائر، 2016.
- عرفات أكرم عمر الطويل، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح في التقارير المالية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين)، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2018، غير منشورة.
- عز الدين محمدي وعبد العالي صالح، تطبيق برمجة الأهداف في تحديد المحفظة الاستثمارية المثلى - دراسة حالة عينة من أسهم مختارة من سوق البحرين للأوراق المالية، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2019.
- علاء جميل مكط الزحيم، دور اليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، العراق، 2015.
- علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2011.
- علال بن ثابت ومحمد الطاهر العامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2018.

- على حسين سلمان وناظم شعلان جبار، تطبيق اليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الافصاح والشفافية في التقارير المالية (دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الأول، العراق، 2017.
- على حميد هندي العلي وعواطف جلوب محسن، مقررات بازل الثالثة وآثارها على النظام المصرفي العراقي: دراسة تحليلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الثاني/العراق، 2018.
- على حميد هندي العلي وعواطف جلوب محسن، مقررات لجنة بازل الثالثة وآثارها على النظام المصرفي العراقي: دراسة تحليلية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، الجزء الثاني، العراق، 2018.
- على عبد السمیع حمید، تجسيد الحوكمة في الإدارة الحضرية، مجلة واسط للعلوم الهندسية، المجلد 05، العدد 01، العراق، 2017.
- على محمود مصطفى خليل ومنى مغربي محمد ابراهيم، أثر أنماط هياكل المكلفة وخصائص مجلس الإدارة على جودة التقرير المالي عبر الانترنت بالتطبيق على الشركات المقيدة في البورصة المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 19، العدد 01، مصر، 2015.
- علي يوسف، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية "دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2012.
- عماد صبيح الصفار وسهاد صبيح الصفار، مجالات تكامل مبادئ حوكمة المصارف مع بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 109، العراق، 2016.
- عامرة ياسمين، تطبيق حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية وتحديات تطبيقها في الجزائر، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد الثاني، الجزائر، 2017.
- غانم رزوقي وعمار جبار موسى، مدى توافر الاليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، العراق، 2015.
- غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح- دراسة لعينة من الشركات السعودية المدرجة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، 2017.
- غسان طارق ظاهر وعلي كريم محمد، تحليل السيولة، الربحية، الرفع المالي في ضوء إدارة المخاطر، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، العراق، 2018.
- غضبان حسام الدين ودريس نرمان، أهمية المبادئ الإسلامية للحوكمة في تطوير العمل المصرفي الإسلامي، مؤلف جماعي لمحمود الشويات، الحاكمة والفساد الإداري والمالي، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، عجلون، الأردن (2014)، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، 2015.
- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2015.
- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- فاروق فخاري ونورة زيري، الإدارة السليمة لمخاطر السيولة البنكية: بالإشارة إلى حالة النظام البنكي الجزائري، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2018.

- فريد خليل الجاعوني، أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في دراسة أهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية المؤثرة في معدل الولادات الكلية (دراسة تطبيقية من واقع بيانات تقرير التنمية البشرية لعام 2006 ل 177 دولة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 02، سوريا، 2008.
- فضيلة بوطورة ونوفل سمالي، تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الانسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، المجلد 03، العدد 01، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2019.
- فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية "دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، غير منشورة.
- قاسم محمد قاسم الجنيدي، أثر اليات الحوكمة في ملاءة وموثوقية المعلومات المحاسبية عند تطبيق القيمة العادلة (دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية)، مجلة إدارة الأعمال للعلوم، المجلد 10، العدد 04، 2014.
- قاسمي سعاد، مكانة البنوك الخاصة في النظام البنكي الجزائري، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2019.
- قاسمي آسيا، أهمية المراجعة المصرفية لإدارة المخاطر على تعزيز السلامة المالية للبنوك، مجلة معارف، العدد 20، الجزائر، 2016.
- القانون 06/06، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، المطبعة الرسمية، الجزائر، 2006.
- قدي عبد المجيد وبلقصور رقية، تأثير المخاطر على كفاية رأس المال البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية العاملة في الجزائر - دراسة قياسية باستخدام نماذج البنابل خلال الفترة 2009 - 2015، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، 2017.
- قسمة صابر عوض، اليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز - دراسة تحليلية في المصارف الاهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد 23، العراق، 2017.
- قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، غير منشورة.
- كاترين ل. كوشتا هلبلينج وجون د. سوليفان، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مؤلف جماعي ل: جون سليفان واخرون، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة - غرفة التجارة الامريكية، الطبعة الثالثة، واشنطن، 2003.
- كنفى خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية - دراسة مقارنة -، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2016، غير منشورة.
- لايء محمد حافظ، مدى توفير متطلبات الحوكمة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الحكومية للحد من الفساد الإداري والمالي - دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 17، العراق، 2017.
- لشون محمد و مولحسان آيات الله، الحكم الراشد وتطوير القدرات الابداعية للإدارة المحلية الجزائرية مع عرض للتجربة الألمانية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018.
- مالك الأخضر وبعلة الطاهر، واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات بازل 02 وتحديات تطبيق بازل 03، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 02، الجزائر، 2008.

- مباني عبد المالك وفياش آمال، أنظمة وآليات إدارة المخاطر البنكية في الجزائر، دراسة حالة بنك الاسكان للتجارة والتمويل/ الجزائر (2010-2017)، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 26، الجزائر، 2018.
- محمد أحمد محمد احمد ندا، تحليل أنشطة التحوط كأداة لإدارة المخاطر على القيمة السوقية للمنشأة في ظل متطلبات معايير التقارير المالية الدولية: مع دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2018، غير منشورة.
- محمد الفيومي محمد وآخرون، آليات مقترحة للتكامل بين القياس المتوازن للأداء وإطار إدارة المخاطر المتكامل - دراسة استكشافية على عينة من البنوك التجارية المصرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2017.
- محمد حسن رشم وعلاء داشي دغيم، تأثير كفاية رأس المال وفق متطلبات لجنة بازل 03 على ربحية المصارف التجارية- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، العراق، 2018.
- محمد حكمت عبوي وأحمد محمد العمري، تأثير الحوكمة المؤسسية والرافعة المالية على قيمة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 04، الأردن، 2016.
- محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، 2015.
- محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، الجزائر، 2009.
- محمد سليمان حسن الرفاعي، الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 03، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2019.
- محمد شبيخي، طرق الاقتصاد القياسي - محاضرات وتطبيقات، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، 2014، غير منشورة.
- محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014، غير منشورة.
- محمد عبد ربه أبو بركة، أثر تطبيق حوكمة الشركات على السيولة النقدية - دراسة تطبيقية على الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ما جستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، غير منشورة.
- محمد عمر الخلف وثامر علي النويران، الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العامة في السوق المالي من منظور إسلامي، مؤلف جماعي لمحمد الشويات.
- محمد عيد بليغ، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية "دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، القاهرة، مصر، 2016.
- محمد لعناني وأسماء حوفاني، مدى التزام نظام الصيرفة الإسلامية في الجزائر بمبادئ العمل المصرفي: دراسة تحليلية للنظام رقم 02/20 المؤرخ في 20 رجب 1441 الموافق ل 15 مارس 2020، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2020.
- محمد محمود المكاوي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2012.

- محمد مصطفى الجبو، تقييم مدى مساهمة المراجعة الداخلية بالشركات الصناعية الليبية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية (دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، ليبيا، 2017.
- محمود حسن قاقيش وآخرون، اثر الملكية الادارية كأداة للحوكمة الداخلية على القرارات المالية في الشركات الصناعية الاردنية، مداخلة مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية- تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، اربد- الاردن، 2013.
- مريم هاني، تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل: دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2017.
- مزيمش أسماء وشريفي عمر، الحوكمة المصرفية كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر- دراسة ميدانية بمجموعة من البنوك والمؤسسات المالية بولاية سطيف-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، الجزائر، 2018.
- مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
- معارف محمد وآخرون، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2019.
- المكّي معتوق سعود وحميدة المحجوب، إمكانية تطبيق المراجعة وفقا لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا (من وجهة نظر العاملين بإدارات وأقسام المراجعة الداخلية)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، ليبيا، 2017.
- المكّي معتوق مسعود وحميدة المحجوب، إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقا لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا (من وجهة نظر العاملين بإدارات وأقسام المراجعة الداخلية)، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، ليبيا، 2017.
- ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009، غير منشورة.
- منور حسن وغسان سالم، أثر تطبيق مقررات لجنة بازل 03 على المصارف الاسلامية، دار المنظومة، عمان، الأردن، 2013.. أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي- دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، غير منشورة.
- منى حسب الرسول محمد، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على الحد من الفساد المالي والاداري، مؤلف جماعي لمحمود الشويات.
- مؤيد محمد على الفضل وآخرون، العلاقة بين كفاءة مجلس الإدارة وجودة الإفصاح المحاسبي في ضوء نظرية الوكالة- دراسة اختيارية لحالة العراق-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، العراق، 2016.
- ميشيل سعيد سويدان وآخرون، تأثير الحامية المؤسسية على كفاءة رأس المال العامل للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 03، الأردن، 2018.

- نبراس محمد عباس العامري وصلاح الدين محمد امين الإمام، استعمال أنموذج رأس المال المعدل بالمخاطر (RAROC) في إدارة المخاطر المصرفية- دراسة في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 07، العدد 21، العراق، 2012.
- نزار صديق اياس القهواجي، مستوى الحوكمة وتأثيرها في التنمية الاقتصادية للعراق ودول الجوار للمدة (1996-2017)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، العراق، 2019.
- نصر طه حسن عرفه ومجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري- داسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد 03، العدد 01، مصر، 2015.
- نعام سليمان عيد حداد، دور الحاكمية المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، غير منشورة.
- نعمان محصول ونور الدين محرز، تقييم الاستثمار في الأوراق المالية في ظل نظرية المحفظة، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2018.
- نوال لعشوري، الآليات الداخلية للحوكمة وأثرها على الأداء وإدارة المخاطر البنكية- دراسة عينة من البنوك التجارية المكتتية في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، غير منشورة.
- نور الدين بربار ومحمد هشام قلمين، تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2014.
- نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2017، غير منشورة.
- هباش سامي وبونقيب أحمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر المصرفية- نموذج مقترح لبنك الجزائر الخارجي (BEA)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، الجزائر، 2017.
- هيا مروان ابراهيم لظن، مدى فعالية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية- غزة، فلسطين، 2016، غير منشورة.
- الوائي آسيا، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية-مقاربة نظرية-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 03، العدد 12، الجزائر، 2017.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية واخرون، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL08، الجزائر، 2009.
- الياس بن ساسي ومريم فيها خير، قراءة نظرية لاليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة اوليفار وليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول "اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- الياس خضير الحمودني و على غازي وعد الله، إختبار خطري السيولة وسعر الفائدة في كفاية رأس المال- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، العراق، 2016.
- يجاوي نور الهدى، أخلاقيات الأعمال وأثرها على حوكمة منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2018، غير منشورة.

- A. A. Azeez, **Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Sri Lanka**, Journal of Finance and Bank Management, Vol. 3, No. 1, Published by American Research Institute for Policy Development, 2015.
- A.A.Attarwala & C.S.Balasubramaniam, **Risk Management in Banking: Measurement, Models and Emerging Horizons**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol 12, no 04, 8th International Business Research Conference, IES Management College and Research Centre, Mumbai, India, 20130
- Abdullah A Aljughaiman, **Effects of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behaviour and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems**, A Thesis Submitted in accordance with the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Newcastle University Business School, Newcastle University, UK, 2019.
- Abeir H. hezadeen and al, **CORPORATE GOVERNANCE AND INTERNET FINANCIAL REPORTING IN INDONESIA (An Empirical Study on Indonesian Manufacturing Companies)**, The International Journal of Accounting and Business Society, Vol. 24, No. 02, 2016.
- Abid and al, **Theoretical Perspectives of Corporate Governance**, Bulletin of Business and Economics, 3(4), RFH, 2014.
- Adeyeni, Adeniji Abiodun, **Examination of the Dynamic Interactions among Ownership Structure, Corporate Governance, Risk Management and Performance of Nigerian Banks**, International Multi-Disciplinary Journal, African Research Review, Bahir Dar, Ethiopia, Vol. 12 (1), Serial No. 49, 2018.
- Adrian Cadbury, **THE FINANCIALASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE, REPORT OF THE COMMITTEE ON**, Printed in Great Britain by Burgess Science Press., London, England, 1992.
- Ahmed A. Elamer et al, **Islamic Governance, National Governance, and Bank Risk Management and Disclosure in MENA Countries**, journal Business & Society, VOL. 01, NO. 42, SAGE Pub, 2017.
- Ahmed A. Elamer et al, **Sharia Supervisory Boards, Governance Structures and Operational Risk Disclosures: Evidence from Islamic Banks in MENA Countries**, Global Finance Journal, Vol 42, No 02, ELSEVIER, 2019.
- Ahmed A. Elamer et al, **The impact of multi-layer governance on bank risk disclosure in emerging markets: the case of Middle East and North Africa**, Journal ACCOUNTING FORUM, VOL. 43, NO. 02, Taylor & Francis Online, 2019.
- Ahmed A. Elamer, **Empirical essays on risk disclosures, multilevel governance, credit ratings, and bank value: evidence from MENA banks**, Doctoral thesis, University of Huddersfield Repository, UK, 2017.
- Ahmed A. Elamer, **Empirical essays on risk disclosures, multilevel governance, credit ratings, and bank value: evidence from MENA banks**, Doctoral thesis, University of Huddersfield Repository, UK, 2017.
- Ahmed A. El-Masry et al, **CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT IN GCC BANKS**, Corporate Ownership and Control Journal, VOL. 13, NO. 03, ACADEMIC INVESTIGATIONS& CONCEPTS, 2016.
- Ahmed Zaghdar& BoualemSalhi, **InternalAuditing as a Main Mechanism for CorporateGovernance to**

- Ajupov Ajdar Ajratovich, **Some definitions of risk-engineering in the market of innovative financial products**, EL SEVIER, ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences (188), 2015..
- Alessandro Merendino, **Corporate Governance: A Critical Comparison among International Theories, Codes of Best Practices, and Empirical Research**, Journal of Management 3(6), Scientific & Academic Publishing. All Rights Reserved, Published online at <http://journal.sapub.org/mm>, 2013.
- Ali Benbob, **Profitability of Public and Private Commercial Banks in Algeria: Panel data analysis during 1997-2012**, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.20, 2015.
- Ali Sulieman Alshatti& Serhat Yuksel, **The effect of credit risk management on financial performance of the Jordanian commercial banks**, Investment Management and Financial Innovations, Volume 12, Issue 01, 2015.
- Amos Gitau Njuguna, **Towards an Indirect Agency Theory**, Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 07, No.22, 2016.
- Asad Abbas et al, **Credit Risk Exposure and Performance of Banking Sector of Pakistan**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol 04, No 03, 2014.
- Asogwa Ikenna Elias, **Corporate Governance in Nigerian Banks: a Theoretical Review**, International Journal of Management Science and Business Administration, Vol 02, No 07, 2016.
- Ayandele, I. A & ISICHEI EJKEME EMMANUEL, Corporate **Governance Parctices and Challenges in Africa**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.4, 2013.
- Bassem Salhi& Younes Boujelbene, **Effect of the Internal Banking Mechanisms of Governance on the Risk-taking by the Tunisian Banks**, International Journal of Economics, Finance and Management, VOL. 01, NO. 01, All rights reserved, 2012.
- Bassem Salhi, **The Impact of Corporate Governance on Credit Risk in Islamic Banks among Gulf Countries: A Case Study**, Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 11, No. 02, Qassim University, Saudi Arabia, 2018.
- Benjamin Fung, **The Demand and Need for Transparency and Disclosure in Corporate Governance**, Universal Journal of Management 2(2), DOI: 10.13189/ujm.2014.020203, 2014.
- Bojidar Bojinov, **RISK MANAGEMENT IN THE BANKING - BASIC PRINCIPLES AND APPROACHES**, SSRN Electronic Journal, Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=2905821>, 2016.
- Bulbul Ahmed, **The Linkage Between E-governance and Good Governance: An Analysis on Bangladesh Public Administration**, Humanities and Social Sciences, Vol. 06, No. 04, 2018, p 115.
- Caballero & David Soto-Oñate, **Why transaction costs are so relevant in political governance? A new institutional survey**, Brazilian Journal of Political Economy, vol. 36, nº 2 (143), Brazil, 2016.
- Ciprian Mihăilescu& Corina Ducu, **INTERNAL AUDIT – A KEY ELEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN CREDIT INSTITUTIONS**, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vo. 13, No 02, 2011.
- Claudiu BRANDAS, **Study on the Support Systems for Corporate Governance**, Informatica Economică vol. 15, no. 04, 2011.
- Craig Doidge et al, Why do countries mattersomuch for corporategovernance?, Journal of Financial Economics 86 1–39, Published by Elsevier B.V., 2007.

- Damian Honey et al, **Credit Risk Management: Evidence of Corporate Governance in Banks of Pakistan**, Journal of Finance and Accounting Research, Vol. 01, No. 01, Published by the University of Management and Technology Lahore, Pakistan, 2019.
- Daniel Kaufmann et al, **The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues**, Draft Policy Research Working Paper, No. 5430, World Bank, Washington, USA, 2010.
- Daniel Kaufmann & Aart Kraay, , **Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?**, published by Oxford University Press on behalf of the International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK. 2008.
- David F. Larcker, **Chairman and CEO: The Controversy over Board Leadership Structure**, Stanford Closer LOO K series, Stanford Graduate School of Business • Knight Management Center • 655 Knight Way, 2016.
- Eduardus Tandelilin et al, **Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?**, Final Report of an EADN Individual Research Grant Project, EADN WORKING PAPER No. 34, Indonesia, 2007.
- Ehab Ragab Elbahar, **Corporate Governance, Risk Management and Bank Performance in the GCC Banking Sector**, A thesis submitted to Plymouth University for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Business, School of Management, Plymouth University, UK, Non publié, 2016.
- Eljaser Alelfartas, The **Impact of Internal Corporate Governance Mechanisms on Liquidity Risk at Jordanian Commercial Banks Listed On the Amman Stock Exchange**, International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS), VOL. 02, NO. 10, 2019.
- Emilia KLEPCZAREK, **Corporate Governance Theories In The New Institutional Economics Perspective. The Classification Of Theoretical Concepts**, Studia Prawno-ekonomiczne, t. CV, DOI: 10.26485/SPE, 2017.
- Emmanuel Mamatzakis et al, **How the corporate governance mechanisms affect bank risk taking**, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 78137, posted 07, 2017.
- **Enhance the Organization's Performance**, Revue Algérienne de la mondialisation et des politiques économiques, N°06, Algeria, 2015.
- Enny Nurdin Sutan Maruhun et al, **Using the PLS Modelling in Assessing the Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management and Firm Value: Malaysian Evidence**, Global Conference on Business and Economics Research, Governance and Sustainability of Global Business Economics, Universiti Putra, Malaysia, 2017.
- Eric Ernest Mang'anyi, **Ownership Structure and Corporate Governance and Its Effects on Performance: A Case of Selected Banks in Kenya**, International Journal of Business Administration, Vol. 02, No. 03, 2011.
- Erie Febrian & Aldrin Herwany, **Depositor Sensitivity To Risk Of Islamic And Conventional Banks: Evidence From Indonesia**, The International Journal of Business and Finance Research, Vol 05, No 03, 2011.
- Eva Ardielli, **Use of TOPSIS Method for Assessing of Good Governance in European Union Countries**, Review of Economic Perspectives –Národohospodárský obzor, Vol. 19, Issue 3, 2019.
- Faranak Jafari et al, **Explaining the Indicators of Good Governance in the Health System**, Revista Publicando, 05 No 15. (02). 2018.
- Farizal Mohammed et al, **Corporate Governance and Malaysian Politics: Theoretical Framework for Accounting Quality**, International Journal of Economics and Financial Issues, IJEFI, Vol 7 (2), 2017.

- Fatma Ben Moussa, **The Influence of Internal Corporate Governance on Bank Credit Risk: An Empirical Analysis for Tunisia**, Global Business Review, VOL. 01, NO. 28, SAGE Pub, 2019.
- Fernando Antonio Perrone Pinheiro et al, **Basel III: Impact on Banks in Brazil**, USP, São Paulo, Vol 26, No 69, Paper presented at the XXXVIII ANPAD Meeting (EnANPAD), Rio de Janeiro,,Brazil, 2015.
- G20/OECD, **G20/OECD Principles Of Corporate Governance**, Arabic Version, 2017.
- Gaizka Ormazábal, **The Role of Stakeholders in Corporate Governance: A View from Accounting Research**, Foundations and TrendsR in Accounting, Vol 11 (4), Barcelona, Spain, 2016.
- Garoui Nassreddine & Jarboui Anis, Stakeholder **theory, corporate governance, and cognitive mapping techniques**, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Vol. 2 (1), 2012.
- Gérard Charreaux, **Gouvernement d'entreprise et comptabilité**, Université de Bourgogne, Pôle d'économie et de gestion, Centre National de la Recherche Scientifique, DIJON CEDEX - France, 2008.
- GERHARD SCHROECK, **risk management and value creation in financial institutions**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey. All rights reserved. Published simultaneously in Canada, Canada, 2002.
- Gëzim TOSUNI, **The impact of corporate governance on the performance of financial institutions**, A Doctorate of Philosophy thesis in Economics, Staffordshire University for the award, UK, 2013.
- Ghada BEN ZEINEB& Sami MENSI, **Corporate Governance, Risk and Efficiency: Evidence from GCC Islamic Banks**, Journal of Managerial Finance, Vol. 44 No. 05, Emerald Publishing Limited, 2018.
- Ghanim Shamas et al, **The Impact of Bank's Determinants on Liquidity Risk: Evidence from Islamic Banks in Bahrain**, Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM), Vol.6, No.1, 2018.
- Grant Purdy, **ISO 31000:2009- Setting a New Standard for Risk Management**, JOURNAL Risk Analysis, Vol. 30, No. 06, 2010.
- Habbar Abderezak, **Elements of banking intermediation in the Algerian Banking system and the means to activate it**, ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL (09), Hosting by Elsevier, ScienceDirect,, 2012.
- Habib Mohammadpoor& Benito L. Teehankee, **The Impact of CorporateGovernance on Firm Performance on Stock Price amongPubliclyListedCompanies in the Philippines 2009 to 2011**, International Journal of Finance and Accounting, Vol. 3, No. 4, 2014.
- Haitham Nobanee& Nejla Ellili, **Does Operational Risk Disclosure Quality Increase Operating Cash Flows?**, Brazilian Administration Review, BAR, Rio de Janeiro, vol. 14, n. 04, Brazilian, 2017.
- Harold Demsetz, **Toward a Theory of Property Rights**, The American Economic Review, Vol. 57, No. 2, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association, 1967.
- Harry Markowitz, **Portfolio Selection**, The Journal of Finance, Vol. 7, No. 1, Mar 19520
- Hasan Mukhibad et al, **Corporate governance mechanism and risk disclosure by Islamic banks in Indonesia**, Journal of Banks and Bank Systems, Vol 15, No 01, LLC "CPC "Business Perspectives" Hryhorii Skovoroda lane, Ukraine, 2020.
- Haslinda Abdullah& Benedict Valentine, **Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance**, Journal of Middle Eastern Finance and Economics - Issue 4, EuroJournals Publishing, Inc, 2009.

- Herick Ondigo, **The Joint Effect of Corporate Governance, Risk Management and Firm Characteristics on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS), Vol.06, No.12, 2019.
- Houssein Rachdi et al, **Banking Governance and Risk: The Case of Tunisian Conventional Banks**, Review Of Economic Perspectives, Vol. 13, No. 04, NÁRODOHOSPODÁRSKÝ OBZOR, 2013.
- Hugh Grove & Mac Clouse, **The Role Of Risk Management In Corporate Governance: Guidelines And Applications**, JOURNAL Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions, Vol 07, No04,2017.
- Idriss ARDJOUNE, **Liberalisation Et Ouverture De L'economie Algerienne: Quel Impact Sur La Gouvernance Des Entreprises Agroalimentaires? Cas De La Wilaya De Bejaia**, These Presentee En Vue De L'obtention Du Diplome De Hautes Études Du Ciheam, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, France, 2009.
- Idriss Ardjoune, **Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne: quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires? cas de la wilaya de bejaia**, Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de hautes études du ciheam, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, France, 2009.
- International Finance Corporation, **Standards on Risk Governance in Financial Institutions, World Bank Group**, FC Advisory Services in Europe and Central Asia IFC's Financial Market Crisis Response Program in Eastern Europe and Central Asia, 2012.
- Isuf QABRATU & MSc.c., **Risk management in banking sector Empirical data from commercial banks in KOSOVO**, Prizren social journal, Vol. 03, No. 01, 2019.
- J .Augusto Felício et al, **The influence of corporate governance on bank risk during a financial crisis**, Economic Research- Ekonomska Istraživanja, Vol 31, No 01, Published by Informa UK Limited trading as Taylor & Francis Group, 2018..
- James Ngalawa & Philip Ngare, **Interest Rate Risk Management for Commercial Banks in Kenya**, IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Vol 0 4, N 01, 2014.
- Joan Selorn Tsorhe et al, **Corporate Governance and Bank Risk Management in Ghana**, Universty of Ghana School. Ghana, 2012.
- K. Batu Tunay & Serhat Yüksel, **The relationship between corporate governance and foreign ownership of the banks in developing countries**, Contaduría y Administración, No 62, science direct, 2017.
- K. Sambasiva Rao & Teshome Dula Jirra, **Corporate governance, diversification, and risk management in commercial banks of Ethiopia**, International Journal of Commerce and Management Research, Vol. 03, No. 02, 2017.
- Karaviti Stavroula, **Risk management in banking; the case of green banking industry**, Submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of ma in Politics and Economics of Contemporary Eastern and S.E. Europe, University of Macedonia, Department of Balkan, Macedonia, 2009.
- KATJA JULIE WU- RTZ, **The definition of legal risk and its management by central banks**, International In-house Counsel Journal, Vol. 01, No. 01, 2007.
- Khemais Zaghdoudi & Nesrine Djebali, **Bank Governance, Risk and Bank Insolvency: Evidence from Tunisian Banks**, International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol. 07, No. 02, Macrothink Institute, 2017.
- Krzysztof Jackowicz et al, **Depositors Discipline through Interest Costs during Good and Bad Times: the Role of the Guarantor of Last Resort**, J Financ Serv Res, Vol 54, CrossMark , 2018.

- Laurent Balthazar, From Basel 1 to Basel 3: The Integration of State-of-the-Art Risk Modeling in Banking Regulation, First published by Palgrave Macmillan, Springre Link, New York, USA , 2006.
- Leyla Ahmed, The Effect of Foreign Exchange Exposure on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 05, Issue 11, 2015.
- Linda Loh and Chan Sok-Gee, Bank risk taking behaviour in Malaysia: Role of board and ownership structure, Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, AAMJAF Vol. 13, No. 2, 2017.
- Lis Lestari S et al, Effect of Ownership Structure and Corporate Governance to Risk Management and Implications Ontario Banking Performance, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 20, No 07, 2018.
- Lis Lestari S et al, Effect of Ownership Structure and Corporate Governance to Risk Management and Implications Ontario Banking Performance, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 20, No 07, 2018.
- Lorne N. Switzer et al, Corporate governance and default risk in financial firms over the post-financial crisis period: International evidence, Journal of International Financial Markets, Institutions & Money (52), Science Direct, Elsevier, 2018.
- Luis Otero et al, How corporate governance and ownership affect banks' risktaking in the MENA countries?, European Journal of Management and Business Economics, Emerald Publishing Limited, VOL. 28, NO. 01, 2019.
- Mahdi JEMMALI& Bassem SALHI, Corporate governance impact on banking risk, Frontiers of Engineering Management, Higher Education Press, doi.org/10.1007/s42524-019-0034-3, Springer Link, 2019.
- Mao-Chang Wang, The Relationship between Firm Characteristics and the Disclosure of Sustainability Reporting, Journal of Sustainability, 9, 624, MDPI, 2017.
- Mariana BUNEA et al, Risk management, corporate governance and financial performance of the banking system in Romania, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence, De Gruyter, Romanian, 2018.
- Mark Anthony Camilleri et al, Responsible Corporate Governance in Europe, Springer, Heidelberg, Switzerland, 2017.
- Martin Leo et al, Machine Learning in Banking Risk Management: A Literature Review, journal risks MDPI, Vol 07, No 29, 2019.
- Massimiliano Vatiéro, How does a transaction work?, SIOE Conference, L&E Workshop (Siracusa), Toronto, Kanada, 2017.
- Matteo Ortino, rtY Years After the Basel Accord and Ten After the Financial Crisis: the Basel Committee on Banking Supervision and its Place inInternational Economic Law, Journal of International Economic Law, No 22, OXFORD, 2019.
- Mete Feridun, Risk Management In Bankand Other Financial Institutions: Lessons From The Crash Of Long-Term Capital Management (LtcM), Journal "Banks and Bank Systems", Vol 0 1, Issue 03, 2006.
- Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, V. 3, No. 4, 1976.
- Michel Ghertman, Oliver Williamson Et La Théorie Des Coûts De Transaction, Management: les con str uct eurs, Revue française de gestion, Vo 01, No 142, Cairn.info pour Lavoisier, 2003.
- Mike Adu-Gyamfi, The Relevance of Basel III in Ensuring Prudent Risk Management in Banking, Journal of Insurance and Financial Management, Vol. 03, No. 01, 2017

- Mikko Ketokivi and Joseph T. Mahoney, **Transaction Cost Economics as a Theory of the Firm**, Management, and Governance, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, Oxford University Press, USA, 2017.
- Ming Song, **Lending Structure, Risk Management and Performance of Joint-Stock Commercial Banks and City Commercial Banks in China: A Corporate Governance Perspective**, This thesis is presented for the fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, College of Business, Victoria University, Melbourne, Victoria, Australia, Non publié, 2018.
- Mohamed A. Elhabib and al, **Why does Corporate Governance Become So Important? An Attempt to Identify the Major Causes for Calls to Improve, Corporate Governance**, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.31, 2015.
- Mohamed Galal Abobakr& Khairy Elgiziry, **The Relationship Between Board of Directors' Characteristics and Bank Risk-Taking: Evidence from Egyptian Banking Sector**, Journal of Finance and Accounting, , VOL. 05, NO. 01, science publishing group, 2017.
- Mohammad Jizi, **HOW BANKS' INTERNAL GOVERNANCE MECHANISMS INFLUENCE RISK REPORTING**, Journal of Corporate Ownership & Control, Vol 12, No 3, Spring, 2015.
- Mohammad Jizi, **How Banks' Internal Governance Mechanisms Influence Risk Reporting**, Journal of Corporate Ownership & Control, Vol. 12, No. 03, Spring, 2015.
- Muganda Munir Manini and Umulkher Ali Abdillahi, **Corporate Governance Mechanisms and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 17, No 03, Ver. II, 2015.
- Muhammad Ishtiaq, **Risk Management in Banks: Determination of Practices and Relationship with Performance**, A thesis submitted to the University of Bedfordshire in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, UNIVERSITY OF BEDFORDSHIRE, England, 2015.
- Myles E. Mangram, **A Simplified Perspective Of The Markowitz Portfolio Theory**, Global Journal Of Business Research, Vol 07, NU 01, 2013
- Naima Lassoued et al, **The Impact Of State And Foreign Ownership On Banking Risk: Evidence From The Mena Countries**, Research in International Business and Finance, Vol 36, No 38, Elsevier, 2015.
- NEJIA NEKAA and BOUDABBOUS Sami, Internal **Governance Mechanisms And Commercial Performance Of Tunisian Financial Institutions**, Journal of Internet Banking and Commerce, vol. 22, no. S8, 2017.
- Nesrine Djebali& Khemais Zaghoudi, **Corporate Governance in Banks and its Impact on Credit and Liquidity Risks: Case of Tunisian Banks**, Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 07, No. 02, Macrothink Institute, 2019.
- NesrineAyadi, YounèsBoujèlbène, **Internal governance mechanisms and banks' performance: An empirical investigation**, Peer-reviewed and Open access journal, BEH - Business and Economic Horizons, 2013.
- Niluthpaul SARKER & Shamsun NAHAR, **The impact of ownership structure on bank credit risk: Evidence from Bangladesh**, Eurasian Journal of Business and Economics, Vol 10, No 19, 2017.
- Obasi Ama Ibiam& Nkwagu Louis Chinedu, **Effect of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria**, International Journal of Finance and Accounting, , Vol. 06, No. 05, Scientific & Academic Publishing, 2017.
- OECD, **G20/OECD Principles of CorporateGovernance**, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, Turkry G20, 2015.

- OECD, **Principles of Corporate Governance**, Arabic edition, Center for International Private Enterprise, Published by arrangement with the OECD, Paris, 2004.
- Ogunleye, O. J., & Ashogbon, F. O, **Risk Management Practices and Financial Performance: Evidence from the Nigerian Deposit Money Banks (DMBS)**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) , Vol 02, No 05, 2014.
- Ojwang George Omondi, **Basel Accords on Risk Management: A Survey of Kenya s Commercial Banks**, Journal of Global Economics, Vol 03, No 04, 2015.
- Olajide Solomon Fadun, **Promoting ‘Enterprise Risk Management’ Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges**, International Journal of Business and Management Invention, JIBMI, 2013.
- Oliver E. Williamson, Transaction **Cost Economics: An Introduction**, Economics Discussion Papers, The Opn- Access, open, Assessment E- journal, 2007.
- Padachi K et al, **Assessing Corporate Governance Practices of Mauritian Companies**, Macrothink Institute, International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol 06, No 01, 2016.
- Padachi K et al, **Assessing Corporate Governance Practices of Mauritian Companies**, Macrothink Institute, International Journal of Accounting and Financial Reporting, Vol 06, No 01, 2016.
- Paola Leone et al, **How Does Corporate Governance Affect Bank Performance? The Mediating Role of Risk Governance**, International Journal of Business and Management; Vol. 13, No. 10, Published by Canadian Center of Science and Education, 2018.
- Rashidah Abdul Rahman et al, **Risk Management Practices In Islamic Banking Institutions: A Comparative Study Between Malaysia And Jordan**, The Journal of Applied Business Research, Copyright by author(s); CC-BY, Vol 30, No 05, 2014.
- Razimah Binti Abdullah, **Redefining internal audit performance: Impact on corporate governance**, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Business, Faculty of Business and Law, Edith Cowan University, Joondalup, Western Australia, 2014.
- Research paper, **Corporate Governance: Board of Directors’ Independence in Emerging Economies**, European Journal of Applied Business Management, EJABM, Vol 01, No 02, 2015.
- Ridwan Ridwan & Arung Gihna Mayapada, **Does sharia governance influence corporate social responsibility disclosure in Indonesia Islamic banks?**, Journal of Sustainable Finance & Investment, Vol 10, No 02, Taylor & Francis, 2020.
- Rita Ruparelia& Amos Njuguna, **The Evolution of Corporate Governance and Consequent Domestication in Kenya**, International Journal of Business and Social Science, Center for Promoting Ideas, USA, 2016.
- Robert C. Gericke, **Corporate Governance & Risk Management in Financial Institutions: An International Comparison between Brazil and Germany**, DOUTORAMENTO EM ECONOMIA, Departamento de Ciências Económicas, Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões, Portugal, 2014.
- Romero, **Corporate governance mechanisms and intellectual capital**, REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, Review of Business Management, RBGN, FECAP, Vol. 19, No. 65, São Paulo, Brazil, 2017.
- Rosaria Cerrone, **Banks’ Internal Controls And Risk Management: Value-Added Functions In Italian Credit Cooperative Banks**, Risk governance & control: financial markets & institutions, Vol 03, No 04, 2013.

- Roya Safari et al, **THE SIGNIFICANCE OF RISK MANAGEMENT FOR BANKS AND OTHER FINANCIAL INSTITUTIONS**, International Journal of Research – GRANTHAALAYAH, Vol. 04, No 04, 2016.
- S V Kuvalekar, **Basel Accords and their Implications on Banking Business**, Journal of Vinimaya, Vol. XXXVII, No. 03, 2016.
- Saber Akbarian et al, **Corporate Governance and Credit Risk in the Iranian Banking Industry**, Journal of Money and Economy, Vol.14, No.01, 2019.
- Sabur Mollah et al, **The Governance, Risk-taking, and Performance of Islamic Banks**, Journal of Financial Services Research, Forthcoming, Vol. 51, No. 02, Cardiff University, United kingdom, 2017.
- Sana Triki Damak, **The corporate governance mechanisms: evidence from Tunisian banks**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 09, No 06, 2013.
- Selim Şanlısoy et al, **Effect of Political Risk on Bank Profitability**, International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol. 08, No.05, 2017.
- Sewale ABATE Ayalew& Girma ZELEKE, **The Impact Of Corporate Governance Mechanisms On Risk Management: Evidence From Commercial Banks In Ethiopia**, Journal Of Banking And Financial Research (JOBFAF), No:02, Turkey, 2014.
- Shahriyar Mukhtarov et al, **Factors that increase credit risk of Azerbaijani banks**, Journal of International Studies, CSR, Vol.11, No.2, 2018.
- Sheila nu nu htay and al, **Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia**, Int. Journal of Economics and Management, Vol 07, No 02, 2013.
- Shkendije Himaj, **Corporate Governance in Banks and its Impact on Risk and Performance: Review of Literature on the Selected Governance Mechanisms**, Journal of Central Banking Theory and Practice, Vol 03, Central Bank of Republic of Kosovo, 2014.
- Siti Rahima et al, **Re-thinking:Risk Governance?**, International Accounting and Business Ccoference, Science Direct, Procedia Economics and Finance (31), 2015.
- Siti Rohaya Mat Rahima et al, **Re-thinking:Risk Governance?**, International Accounting And Business Conference, ScienceDirect, Procedia Economics and Finance 31, 2015.
- Souhir Neifar& Anis Jarboui, **Corporate governance and operational risk voluntary disclosure: Evidence from Islamic banks**, Research in International Business and Finance (46), Science Direct, Elsevier, 2018.
- STEPHEN A. ROSS, **The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing**, Journal of Economic Theory, 1976.
- Stephen Muthii Wanjohi et al, **The Effect of Financial Risk Management on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**, International Journal of Finance and Banking Research, Vol. 03, No. 01, 2017.
- SumairaJan&Mohi-ud-DinSangmi, **The Role of Board of Directors in Corporate Governance**, Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-2, Issue-5, ISSN: 2454-1362, 2016.
- Suren Pakhchanyan, **Operational risk management in financial institutions: A literature review**, International Journal of Financial Studies, ISSN 2227-7072, MDPI, Basel, Vol. 4, Iss. 4, 2016.
- Syed Moudud-UI-Huq et al, Does **Bank Corporate Governance Matter For Bank Performance And Risk-Taking? New Insights Of An Emerging Economy**, Asian Economic and Financial Review, Vol. 08, No. 02, 2018.

- Syed Moudud-Ul-Huq, **Corporate Governance Practices in Bangladesh: A Comparative Analysis between Conventional Banks and Islamic Banks**, Int. J. Manag. Bus. Res., , Vol. 05, No. 01, 2015.
- Tangakou Soh Robert and al, **Gouvernance Bancaire Et Rentabilite Financiere Au Cameroun**, European Scientific Journal, vol.11, No.1, 2015.
- Te-Kuang Chou& Agung Dharmawan Buchdadi, **Executive's compensation, good corporate governance, ownership structure, and firm performance: a study of listed banks in Indonesia**, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 12, No. 02, 2018.
- Terje Aven, **Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation**, EL SEVIER, European Journal of Operational Research, Contents lists available at Science Direct 253, 2016.
- Thilini Cooray et al, **Does Corporate Governance A ect the Quality of Integrated Reporting?**, Journal of Sustainability mdpi, Vol 12, 4262, 2020.
- Thomas Donaldson& Lee E. Preston, **The Stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence, and implications**, Academy of Management Review, JSTOR, Vol. 20, No. 01, 1995.
- Thomas Fredikind, **Transaction Cost Economics as a contributing theory to Supply Chain Management: an assessment and application on theoretical basis**, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Enschede, The Netherlands, 2014.
- Thomas G. Weiss, **Governance, good governance and global governance: conceptual and actual challenges**, Third World Quarterly, Vol 21, No 05, Taylor & Francis Group, 2000.
- Timothy P. Corbett, **Buy-side liquidity risk management best practices**, Journal of Risk Management in Financial Institutions, Vol. 11, No. 03, 2018.
- Tom Schwabe, **Transaction Cost Economics in Supply Chain Management**, 1stIBA Bachelor Thesis Conference, University of Twente, Faculty of Management and Governance, Enschede, The Netherlands, 2013.
- ToumasLaiho,**Agency theory and ownership structure - Estimating the effect of ownership structure on firm performance**, Economics Master's thesis, Department of Economics, Aalto University, Finlandaise, 2011.
- Truong H. Trinh et al, **The Impact of Corporate Governance on Financial Risk in Vietnamese Commercial Banks**, International Journal of Economics and Finance; Vol. 7, No 7, ISSN 1916-971X E-ISSN 1916-9728, Published by Canadian Center of Science and Education, 2015.
- Turgut Tursoy, **Risk management process in banking Industry**, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 86427, posted 02, 2018.
- Vincent Aebi et al, **Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis**, Journal of Banking & Finance (36), Science Direct, Elsevier, 2012.
- Vlasta Svata& Martin Fleischmann, **IS/IT RISK MANAGEMENT IN BANKING INDUSTRY**, JOURNAL AOP, Vol 19, No 03, 2011.
- Wan Fauziah Wan Yusoff & Idris Adamu Alhaji, **Insight of Corporate Governance Theories**, Journal of Business & Management, VOL 3, NO (4), Published by Science and Education Centre of North America, 2012.
- Wassila SAOUD & Kamel GASMI, **The Reality of Application of CorporateGovernance in Algerian SMEs**, El-Bahith Review, N 17, Algérie, 2017.
- WILLIAM F. SHARPE, **Capital Asset Prices: A Theory Of Market Equilibrium Under Conditions Of Risk**, Blackwell Publishing and American Finance Association are collaborating with JSTOR to digitize, The Journal of Finance, Vol. 19, No. 03, Sep 1964

- World Bank, **"Governance & Development"** : World Bank, Washington, USA, 1992.
- World Bank, **Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis**, Global Financial Development Report, International Bank for Reconstruction and Development, Washington, USA, 2020.
- Yosra Hammami& Adel Boubaker, **Ownership Structure and Bank Risk-Taking: Empirical Evidence from the Middle East and North Africa**, International Business Research; Vol. 08, No. 05, Published by Canadian Center of Science and Education, 2015.
- Yousif Alabdullah and al, **Corporate Governance Mechanisms and Jordanian Companies' Financial Performance, Asian Social Science**, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 10, No.22, 2014.
- Yun Zhou& Xiaosong Zheng, **A Study of Commercial Banks Interest Rate Risk Management under Interest Rates Liberalization**, International Conference on Transformations and Innovations in Management (ICTIM-17), Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), vol 37, Atlantis Press, 2017.
- Yunhong Hao et al, **Corporate Governance in Cape Verdean Banks: A Theoretical Review**, Scientific & Academic Publishing SAP, Journal of Management, Vol.07, No.06, 2017.
- Zaroug Osman Bilal& Omar Igbal Twafik, **The Influence of Internal Auditing on Effective Corporate Governance in the Banking Sector in Oman**, European Scientific Journal, Vol.14, No.07, 2018.
- Zulkufly Ramly and Hafiz Majdi Abdul Rashid, **Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective**, African Journal of Business Management, Vol. 04, No.11, 2010.
- Zuozheng PAN, **An Empirical Analysis of the Impact of Commercial Banks' Corporate Governance to Risk Control**, Journal of Management & Engineering (22), Contents lists available at SEI, 2016.
- Zuraidah Mohd-Sanusi et al, **Effects of Corporate Governance Structures on Enterprise Risk Management Practices in Malaysia**, International Journal of Economics and Financial Issues 7 (01), ISSN: 2146-4138, 2017.

- Abdelwahed OMRI, **Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes**, Revue française de gestion, CAIRN, 1 (no 142), 2003.
- Badreddine Chabbou, **Distributions et coûts d'agence : Le cas des sociétés d'assurance de personnes à capital-actions opérant au Canada**, Essai de maîtrise (MBA-Finance), Faculté des Sciences d'administration, Université Laval, Canada, 2004..
- BELMEDJAHED Nouara Nawel & DOUAH Belkacem, **Approche des systèmes de gouvernance d'entreprise au niveau des compagnies d'assurances, cas de CASH assurances et Alliance assurances**, Revue Stratégie et Développement, Volume 09, N 15, Algérie, 2018.
- Bouguessa Nagib, **LA BONNE GOUVERNANCE**, UNE REPOSE A LA CRISE FINANCIERE, communication à l'intervention du COLLOQUE INTERNATIONAL sur La crise financière et économique internationale et la gouvernance mondiale, Université de Sétif, 2009.
- Bouyahaiwi Nasare& Wandi Linda, **La gouvernance des institutions bancaires et financières islamiques: Quel rôle pour la banque centrale?**, communication du COLLOQUE 8^{ème} Forum International sur Le rôle de la gouvernance dans l'activation de la performance des institutions économiques, Université Hassiba Benbouali de Chlef, 2013.
- Cherif LAHLOU, **Gouvernance des entreprises- Actionnariat et performances**, La revue de l'Économie & de Management, N° 07, Algérie, 2008.
- Gérard CHARREAUX, **Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux**, CorporateGovernanceTheories : From Micro Theories to National SystemsTheories, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1040101, Université de Bourgogne, France, 2004.
- Lamiaâ EL HIJRI, **Gouvernance Et Stratégie Territoriales : Le Rôle Des Acteurs Dans La Gestion De Leur Territoire**, Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE – METZ, France, Non publié, 2009.
- Malek MERHOUN et Imane BENHALIMA, L'impact des mécanismes de gouvernance internes et externes sur la performance financière des banques en Algérie, Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Vol 12, No 03, 2020.
- Mokhefi Amine & bourouba Hadj, **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise**, communication du COLLOQUE National 'La gouvernance d'entreprise est un mécanisme pour réduire la corruption financière et administrative'', Université de biskra, Alegria, 2012.
- Naoel Mezgani, **Gouvernance et excès de confiance comme déterminants de prise de risque de crédit au sein des banques tunisiennes**, Docteur de l'université de Bordeaux et de l'Université de Sfax faculté des sciences économiques et de gestion, Bordeaux, France, Non publié, 2015.
- Pascal Hodonou Dannon, **Mécanismes Internes de Gouvernance Bancaire et Risques financiers dans la zone UEMOA: une analyse économétrique par les données panel**, 2009. <https://fr.scribd.com/doc/44704724/Gouvernance-Bancaire-Et-Risques-Financiers>, 12/11/2018.

- Peterson K. Ozili, **Basel III in Africa: Making It Work**, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 94222, posted 07, 2019.
- Pushpkant Shaktwipiee & Masuma Mehta, **From Basel I to Basel II to Basel III**, International Journal of New Technology and Research (IJNTR), Vol. 02, No. 01, 2016.
- Quaresma et al, **Corporate Governance Practices in Listed Banks-Impact on Risk Management and Resulting Financial Performance**, Journal of Business and Economics, ISSN 2155-7950, Vol 05, No. 8, USA, 2014.
- Rabia AZZEMOU et Myriam NOUREDDINE, **Gouvernance Des Systemes D'information Par L'approche Lean**, Colloque international portantsur: La gouvernanced'entreprise: Nouvellesapproches et expériences, Organisé par l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou: Laboratoire de recherche en management des organisations, Algérie, 2015.
- Rim Bousaada & Daniel Labaronne, **Gouvernance bancaire et risque de crédit : cas des banques tunisiennes**, La Revue du financier, Vol. 37, No. 211, 2015.
- Rim boussaada, **L'impacte de la Gouvernance Bancaire de la Relation Bancaire sur le Risque Credit: Cas des Banques Tunisiennes**, TESE Doctorat es Science Economiques, Universte Montesquieu- Bordeaux , Ecole Doctorale Entreprise, Economie, Societe, Universite de Tunis, 2012.
- Robert Joumard, **Le concept de gouvernance**, HAL .archives-ouvertes, Rapport n° LTE 0910, France, 2009.
- Sirine Toumi, **L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques. "Cas de la France , l'Allemagne et le Japon"**, Thèse Doctorat es Science Economiques, l'Université Nice Sophia Antipolis, l'Université de Tunis, Tunis, Non publié, 2017.
- TOURI Khaled et MADOUCHE Yacine, **Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise**, communication à l'intervention du COLLOQUE INTERNATIONAL sur la gouvernance d'entreprise: La nouvelles approches et experiences, UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, Algérie, 2015.

الملاحق

نتائج الاختبارات الاحصائية بالترتيب:

BSA	Cor.Pearson	1						
	Sig. (bilatérale)							
CEO	Cor.Pearson	-,221*	1					
	Sig. (bilatérale)	,035						
OWC	Cor. Pearson	,514**	,045	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,673					
DEPR	Cor.Pearson	-,165	-,064	-,651**	1			
	Sig. (bilatérale)	,119	,548	,000				
ROE	Cor.Pearson	-,289**	-,048	-,271**	,083	1		
	Sig. (bilatérale)	,005	,649	,009	,434			
Age B	Cor.Pearson	,315**	,015	,923**	-,556**	-,134	1	
	Sig. (bilatérale)	,002	,890	,000	,000	,207		
UMP	Cor.Pearson	,187	-,102	,000	-,225*	-,326**	-,176	1
	Sig. (bilatérale)	,076	,335	1,000	,032	,002	,095	
CR	Cor.Pearson	,042	-,080	-,083	,006	-,371**	-,173	,355**
	Sig. (bilatérale)	,691	,451	,436	,956	<u>,000</u>	,100	<u>,001</u>

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,488 ^a	,238	,174	2.73663

a. Prédicteurs : (Constante), SP, IMP, CEO, ROE, BSA, DEPR, LBA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	193,993	7	27,713	3,700	,002 ^b
	de Student	621,600	83	7,489		
	Total	815,593	90			

a. Variable dépendante : CR

b. Prédicteurs : (Constante), SP, IMP, CEO, ROE, BSA, DEPR, LBA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,434	3,507		,979	,330
	CEO	-1,023	1,111	-,097	-,921	,360
	DEPR	-,002	,015	-,021	-,142	,887
	BSA	-,171	,296	-,087	-,579	,564
	ROE	-,115	,038	-,342	-3,051	,003
	LBA	-,045	,061	-,250	-,737	,463
	IMP	,256	,152	,201	1,687	,095
	SP	,547	2,550	,090	,215	,831

a. Variable dépendante : CR

Récapitulatif des modèles

		BSA	CEO	SK	DEPR	ROE	LBA	UMP	LR
BSA	Corrélation de Pearson	1							
	Sig. (bilatérale)								
CEO	Corrélation de Pearson	-,221 [*]	1						
	Sig. (bilatérale)	,035							
OWC	Corrélation de Pearson	,514 ^{**}	,045	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,673						
DEPR	Corrélation de Pearson	-,165	-,064	-,651 ^{**}	1				
	Sig. (bilatérale)	,119	,548	,000					
ROE	Corrélation de Pearson	-,289 ^{**}	-,048	-,271 ^{**}	,083	1			
	Sig. (bilatérale)	,005	,649	,009	,434				
Age B	Corrélation de Pearson	,315 ^{**}	,015	,923 ^{**}	-,556 ^{**}	-,134	1		
	Sig. (bilatérale)	,002	,890	,000	,000	,207			
UMP	Corrélation de Pearson	,187	-,102	,000	-,225 [*]	-,326 ^{**}	-,176	1	
	Sig. (bilatérale)	,076	,335	1,000	,032	,002	,095		
LR	Corrélation de Pearson	,081	,084	,566 ^{**}	-,727 ^{**}	,036	,484 ^{**}	,028	1
	Sig. (bilatérale)	,443	,426	,000	,000	,735	,000	,795	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,780 ^a	,608	,575	8.61458

a. Prédicteurs : (Constante), SP, IMP, CEO, ROE, BSA, DEPR, LBA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9541,695	7	1363,099	18,368	,000 ^b
	de Student	6159,508	83	74,211		
	Total	15701,202	90			

a. Variable dépendante : LR

b. Prédicteurs : (Constante), SP, IMP, CEO, ROE, BSA, DEPR, LBA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	108,044	11,040		9,786	,000
	CEO	-2,060	3,497	-,044	-,589	,558
	DEPR	-,220	,046	-,517	-4,805	,000
	BSA	-2,243	,931	-,258	-2,410	,018
	ROE	,222	,119	,151	1,873	,065
	LBA	-,503	,194	-,633	-2,600	,011
	IMP	-,602	,478	-,108	-1,261	,211
	SP	26,270	8,027	,990	3,273	,002

a. Variable dépendante : LR

		BSA	CEO	SK	DEPR	ROE	LBA	UMP	CAR
BSA	Corrélation de Pearson	1							
	Sig. (bilatérale)								
CEO	Corrélation de Pearson	-,221*	1						
	Sig. (bilatérale)	,035							
OWC	Corrélation de Pearson	,514**	,045	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,673						
DEPR	Corrélation de Pearson	-,165	-,064	-,651**	1				
	Sig. (bilatérale)	,119	,548	,000					
ROE	Corrélation de Pearson	-,289**	-,048	-,271**	,083	1			
	Sig. (bilatérale)	,005	,649	,009	,434				
Age B	Corrélation de Pearson	,315**	,015	,923**	-,556**	-,134	1		
	Sig. (bilatérale)	,002	,890	,000	,000	,207			
UMP	Corrélation de Pearson	,187	-,102	,000	-,225*	-,326**	-,176	1	
	Sig. (bilatérale)	,076	,335	1,000	,032	,002	,095		
CAR	Corrélation de Pearson	,006	-,163	-,473**	,685**	-,078	-,376**	-,205	1
	Sig. (bilatérale)	,951	,122	,000	,000	,463	,000	,051	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,773 ^a	,597	,563	7.29472

a. Prédicteurs : (Constante), SP, IMP, CEO, ROE, BSA, DEPR, LBA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6538,474	7	934,068	17,553	,000 ^b
	de Student	4416,675	83	53,213		
	Total	10955,148	90			

a. Variable dépendante : CAR

b. Prédicteurs : (Constante), SP, IMP, CEO, ROE, BSA, DEPR, LBA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,393	9,349		,363	,718
	CEO	-1,755	2,961	-,045	-,593	,555
	DEPR	,136	,039	,383	3,506	,001
	BSA	2,697	,788	,372	3,423	,001
	ROE	-,332	,101	-,269	-3,298	,001
	LBA	,468	,164	,705	2,853	,005
	IMP	-,733	,404	-,157	-1,812	,074
	SP	-25,183	6,797	-1,136	-3,705	,000

a. Variable dépendante : CAR

Corrélations

		PV	GE	RL	CC	VA	RQ	INF	GDP	ROE	CR
PV	Cor.Pearson	1									
	Sig. (bilatérale)										
GE	Cor.Pearson	,267 [*]	1								
	Sig. (bilatérale)	,011									
RL	Cor.Pearson	-,215 [*]	-,116	1							
	Sig. (bilatérale)	,040	,272								
CC	Cor.Pearson	,092	,308 ^{**}	,219 [*]	1						
	Sig. (bilatérale)	,386	,003	,037							
VA	Cor.Pearson	,387 ^{**}	,460 ^{**}	,225 [*]	-,146	1					
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,032	,166						
RQ	Cor.Pearson	,437 ^{**}	-,038	,538 ^{**}	,068	,326 ^{**}	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,719	,000	,523	,002					
INF	Cor.Pearson	-,438 ^{**}	-,364 ^{**}	-,356 ^{**}	-,222 [*]	-,284 ^{**}	-,576 ^{**}	1		*	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,035	,006	,000				
GDP	Cor.Pearson	,289 ^{**}	,329 ^{**}	,202	,024	,733 ^{**}	,480 ^{**}	-,345 ^{**}	1		
	Sig. (bilatérale)	,005	,001	,055	,821	,000	,000	,001			
ROE	Cor.Pearson	-,108	-,078	-,200	,101	-,241 [*]	-,307 ^{**}	,243 [*]	-,209 [*]	1	
	Sig. (bilatérale)	,309	,460	,058	,339	,021	,003	,021	,047		
CR	Cor.Pearson	,194	,038	,230 [*]	-,015	,131	,466 ^{**}	-,307 ^{**}	,120	-,371 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,066	,724	,028	,886	,215	,000	,003	,259	,000	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,557 ^a	,310	,234	2.63519

a. Prédicteurs : (Constante), GDP, CC, ROE, PV, RL, GP, INF, RQ, VA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	253,112	9	28,124	4,050	,000 ^b
	de Student	562,481	81	6,944		
	Total	815,593	90			

a. Variable dépendante : CR

b. Prédicteurs : (Constante), GDP, CC, ROE, PV, RL, GP, INF, RQ, VA

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	6,721	8,267		,813	,419
	PV	-3,429	4,680	-,136	-,733	,466
	GP	5,053	9,385	,081	,538	,592
	RL	-7,157	9,665	-,151	-,740	,461
	CC	,111	5,759	,003	,019	,985
	VA	3,867	7,319	,119	,528	,599
	RQ	5,830	1,847	,605	3,157	,002
	ROE	-,082	,034	-,242	-2,429	,017
	INF	-,076	,234	-,047	-,323	,747
	GDP	-,743	,461	-,281	-1,611	,111

a. Variable dépendante : CR

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-V25

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول المداخل التي يمكن من خلالها للحكومة أن تساعد على تفعيل إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، من أجل تحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل العلاقة بين مستويات الحكومة (حوكمة البنوك والحوكمة الكلية) وإدارة المخاطر المصرفية. كما تم إجراء دراسة ميدانية تمثلت عينتها في عينة قصدية من سبع بنوك جزائرية خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى غاية 2016. تحقيقاً لأهداف الدراسة تم تصميم نموذجين، النموذج الأول يختبر العلاقة بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية والنموذج الثاني يختبر العلاقة بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية، حيث توصلت نتائج الدراسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS V25 إلى وجود علاقة إيجابية بين آليات حوكمة البنوك وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر رأس المال، وكذا وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الكلية وإدارة المخاطر المصرفية من منظور مخاطر الائتمان في البنوك الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: مستويات الحكومة (حوكمة البنوك والحوكمة الكلية)، آليات حوكمة البنوك، مؤشرات الحوكمة الكلية، المخاطر المصرفية، إدارة المخاطر المصرفية، البنوك الجزائرية.

Abstract:

The study focus on how governance can help with banking risk management in banks, in order to achieve this, a descriptive approach has been applied to analyze the relationship between levels of governance (bank governance & total governance) and banking risk management. In addition, a field study was conducted, on seven Algerian banks during the period of 2004 to 2016. To achieve the objectives of the study, two models were designed, the first model examining the relationship between banking governance mechanisms and banking risk management, and the second model examining the relationship between macro governance and risk management. The results of the study, using the multiple linear regression analysis method using SPSS V25 program, concluded that there is a positive relationship between the mechanisms of bank governance and banking risk management from the perspective of credit risk, liquidity risk & capital risk, as well as a positive relationship between overall governance and banking risk management from a risk perspective. Credit in Algerian banks.

Key words: Levels of governance (Banking and macro-governance), Bank governance mechanisms, Macro-governance indicators, Banking risks, Banking risk management, Algerian banks.