الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت-

كلية :العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

مزياني حليمة السعدية

مزياني خديجة

تحت عنوان:

دور الحوكمة في الحد من المخاطر المالية

BADRدراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. آيت ميمون كريمة	**(أستاذ محاضر –"ب" -جامعة ابن خلدون تيارت)**	**رئيسا**
أ. راشدي فاطمة	**(أستاذ مساعد –"أ" -جامعة ابن خلدون تيارت)**	**مشرفا و مقررا**
أ. بومدين فتيحة	**(أستاذ محاضر –"ب" -جامعة ابن خلدون تيارت)**	**مناقشا**

السنة الجامعية : 2024/2023

الإهداء

قال الله تعالى: قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

إلهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بشكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى كل من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل افتخار إلى شخص أشقى عمره لراحتي إلى والدي العزيز واعلم أن كلماتك نجوم أهتدي بها في طريقي اليوم وغدا وإلى الأبد.

إلى ملاذي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى من دعائها كان نجاحي إلى أمي الحبيبة.

إلى من نشأنا في ظل بيت جميل ودافئ وسعيد وجمعتنا ذكريات .... إلى إخوتي وإلى أخي الذي يسعى أول خطواته نحو بناء مستقبله، أتمنى له كامل النجاح والتوفيق.

إلى من كانت نبع الإلهام والدعم لي، إلى من شجعتني لتحقيق أهدافي، إلى من كانت الصديقة الحنونة وأمي الثانية وسندي القوي في كل وقت ... عمتي.

وإلى الأيدي التي تمد العون لي عندما أتعثر وتدفعني للمقاومة إلى عائلتي.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحيات ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أساتذتنا الأفاضل.

خديجة

الإهداء

من قال أنا لها نالها

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي أن تكون،

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق سهلا لكني فعلتها ونلتها،

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام...

إلى جدتي الحبيبة الغالية التي ربتني منذ ولادتي ولم تتركني يوما

إلى والدي العزيز وقوتي وسندي في هذه الحياة وقدوتي في كل خطوة أخطوها

إلى أمي الحنونة منبع العطف والدفء والحنان

إلى من قيل فيهم.. {{سنشد عضدك بأخيك}} إلى من مدوا يدهم لي دون كلل ولا ملل وقت ضعفي إخوتي أدامهم الله ضلعا ثابتا لي

إلى جميع الأساتذة والأستاذات على تعليمي وتوجيهي وإرشادي

حليمة السعدية

الشكر والعرفان

أول شكر لله العلى القدير الذي منحنا الصحة و العزيمة لإنجاز وإتمام هذا العمل، ونصلي ونسلم على الرسول الأمين محمد ابن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

نتقدم بكل معالي الشكر والتقدير والمتنان إلى الأستذة المشرفة **راشدي فطيمة** على موافقة الإشراف على هذا البحث العلمي وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات في كل مراحل البحث فجزاها الله خيرا.

كما نتقدم بالشكر والامتنان لكافة أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء القراءة والتصحيح الذين نلتزم بكل توجيهاتهم وانتقاداتهم وملاحظاتهم العلمية والموضوعية.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة زادت من همتنا أو مد لنا يد العون والمساعدة، جزاكم الله خيرا.

الفهرس

مقدمة .....
الفصل الاول: الإطار المفاهمي للحوكمة وإدارة المخاطر المالية 01
تمهيد 01
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة البنوك 02
المطلب الأول: نشأة الحوكمة 02
المطلب الثاني: مفهوم وأهمية حوكمة البنوك 03
أولا: مفهوم حوكمة البنوك 03
ثانيا: أهمية حوكمة البنوك 04
المطلب الثالث: آليات وأدوات وأهداف وعوامل التطبيق السليم لحوكمة البنوك 07
أولا: آليات حوكمة البنوك 07
ثانيا: أدوات حوكمة البنوك 09
ثالثا: أهداف حوكمة البنوك 12
رابعا: عوامل التطبيق السليم لحوكمة البنوك 13
المبحث الثاني: ماهية المخاطر المالية وإدارتها 15
المطلب الأول: تعريف المخاطر المالية 15
المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر المالية 18
المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية 22
أولا: تعريف إدارة المخاطر المالية 22
ثانيا: خطوات إدارة المخاطر المالية 24
ثالثا: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية 25
رابعا: أدوات إدارة المخاطر المالية 26
خامسا: أهداف إدارة المخاطر المالية 27
المبحث الثالث: المخاطر المالية وعلاقتها بالحوكمة 29
المطلب الأول: أهمية تطبيق آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المالية 29
المطلب الثاني إجراءات الحد من المخاطر المالية 30
المطلب الثالث: أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر المالية 31
خلاصة الفصل 33
الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–بدر وكالة فرندة– 34
تمهيد 34
المبحث الأول: واقع الحوكمة في البنك الجزائرية ودورها في إدارة المخاطر المالية 35
المطلب الأول: قوانين محاربة الفساد المالي والإداري 35

المطلب الثاني: المراقبة والمسائلة في البنوك الجزائرية 37
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية حسب مقررات لجنة بازل للرقابة البنكية 39
المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 42
المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل التطور 42
أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 42
ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية 43
المطلب الثاني: خدمات ومنتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية 45
أولا: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية 45
ثانيا: منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية 49
المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية 50
أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية 50
ثانيا: أهداف ينك الفلاحة والتنمية الريفية 52
المبحث الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة فرندة– 54
المطلب الأول: التعريف بالوكالة ونشاطها 54
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة و أهم نشاطات الوكالة 54
أولا: الهيكل التنظيمي للوكالة 55
ثانيا: أهم نشاطات الوكالة 56
المطلب الثالث: دراسة نتائج المقابلة و تحليلها 57
أولا: أسئلة المقابلة 57
ثانيا: نتائج المقابلة 58
ثالثا: تحليل نتائج المقابلة 58
خلاصة الفصل 60
الخاتمة 61
الملخص 62
قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
01	01	أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها	21

قائمة الأشكال

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
01	01	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	6
01	02	ركائز الحوكمة في البنوك	11
01	03	مسببات المخاطر	17
01	04	خطوات إدارة المخاطر المالية	24
01	05	أدوات المخاطر المالية	26
02	06	عمليات سحب البطاقة البنكية في الجزائر	48
02	07	أهمية وضع الأهداف لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	53
02	08	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	55

مقدمة :

يعتبر قطاع البنوك من اهم القطاعات الاقتصادية و اكثرها تأثيرا في المتغيرات الاقتصادية الدولية و المحلية ، خاصة في ضل انفتاح الاسواق الدولية و المحليةّ على التجارة العالمية ، و إزالة القيوم أمام البنوك لفتح المجال من اجل الاستثمار.

لذلك تعد البنوك المصدر الوحيد لتمويل غالبية المشروعات في الدول المالية ، حيث تقوم بتعبئة المدخرات من المستفيدين و اعادة ضخها في الاقتصاد عن طريق الاقراض .

وتواجه البنوك المخاطر المالية التى تتنوع بين مخاطر السيولة و مخاطر السوق و غيرها .

و من اهم الإجراءات و الآليات التي تستعين بها البنوك هي الحوكمة البنكية ، و اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية العالمية ، حيث تعتد أسلوبا تلتزم به البنوك ، يتم من خلاله التأكد من حسن تسيير ادارة المخاطر المالية التى تواجه البنوك .

و يأتي مفهوم الحوكمة كنتيجة لمختلف الأزمات الاقتصادية و المالية ، و فضائح الفساد المالي و المحاسبي ، و التي مست العديد من الدول و آخرها الازمة المالية سنة 2008 .

و اثبتت التجارب السابقة أن عدم الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة له آثار على أداء البنوك ، قد تؤدي إلى درجة الإفلاس .

إشكالية الدراسة:

إن دراسة موضوع {{دور الحوكمة في الحد من المخاطر المالية}} يدفعنا في البحث عن الإشكالية التالية

ما هو دور الحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر المالية ؟

التساؤلات الفرعية:

ما هي الآليات التي يمكن من خلالها إدارة المخاطر المالية؟

كيف يمكن للحوكمة الحد من ذلك؟

ما مدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

تساهم الحوكمة في إدارة المخاطر المالية.

الفرضية الثانية:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة على ميادئ الحوكمة لتحسين إدارة المخاطر على مستوى الوكالة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

إلقاء الضوء على ما هية حوكمة البنوك والوقوف عليها.

التعرف على طرق مواجهة المخاطر المالية.
معرفة الدور الأساسي للحوكمة في البنوك.
معرفة مدى إلتزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية {{وكالة فرندة }} لإدارة المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها.
معرفة جهود لجنة بازل في محال الحوكمة البنكية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة البنكية التي تعد من أهم المواضيع المعاصرة، لأن وجودها يعمل على تحسين الأسواق المالية والتعرف على المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وكيفية قيامها بالحد من المخاطر المالية وإدارتها في البنوك، وبالتالي تنشيط الاقتصاد الوطني.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

موضوع مهم خاصة مع بروز أهمية الحوكمة واستخدامها للوقاية من المخاطر في البنوك.
إبراز أهمية الحوكمة لتطبيقها على أكمل وجه.
الاهتمام الشخصي بالموضوع، نظرا لارتباطه بمجال التخصص.

الحدود الموضوعية: تتمثل في البحث عن دور الحوكمة وفاعليتها في إدارة المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة فرندة–.
الحدود المكانية: فهي متعلقة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة.
الحدود الزمنية: كانت من 11 فيفري 2024 حتى 26فيفري 2024.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي الذي يستخدم لرصد ومتابعة الظاهرة، أو حدث معين، وتم الاعتماد عليه في الجانب النظري، من أجل توظيف الأفكار وتحليلها والمتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر بشكل عام والمالية منها بشكل خاص إضافة إلى ذلك دور الحوكمة في البنوك.
أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج التحليل، وذلك بالاعتماد على المقابلة التي تم عرضها على مدير البنك للإجابة على بيانات المقابلة ودراسة نتائجها وتحليلها.

الدراسات السابقة:

حسب اطلاعنا في حدود ما توفر لدي من معلومات ومراجع، يمكن الإشارة إلى أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا:

1. الدراسة الأولى:

صلاح الدين زدايرية والطيب كلاع–دراسة دور الحوكمة في المخاطر المالية– دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة، شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة العربي التبسي، تبسة، سنة

2021-2022، تخصص مالية المؤسسة، وفي هذه الدراسة كانت الفرضيات تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة، وتوصلت إلى أن للحوكمة أهمية بالغة في إدارة المخاطر في البنوك حيث أن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يؤدي إلى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها، وهي أداة تهدف إلى تعظيم قيمة البنك وتحسين أداءه وتعزيز الشفافية والمساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

2. الدراسة الثانية:

حامي إيمان-دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة-، شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة محمد خيضر-بسكرة- سنة 2015-2016، في هذه الدراسة قامت الباحثة بوضع فرضيتها، ويمكن للحوكمة أن تساهم في إدارة المخاطر المصرفية، يساعد تطبيق المعايير الدولية للرقابة المصرفية في تسيير عمليات إدارة المخاطر المصرفية وتم التوصل إلى أن الحوكمة تعني مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعليين الخارجيين، يعد تطبيق مبادئ الحوكمة ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في إدارة المخاطر المصرفية وتوزيع الصلاحيات بين مختلف الأطراف للمشاركة في الحد من المخاطر، رغم الضعف المسجل في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة الرغبة في التطبيق الفعلى لهذه المبادئ وذلك من خلال جهود بنك الجزائر.

3. الدراسة الثالثة:

يوسفي هجيرة-دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية- دراسة حالة البنوك الجزائرية، شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة الدكتور يحي فارس- المدية-، سنة 2016-2017، وقامت الباحثة بوضع فرضيات وهي كالآتي: تلتزم البنوك بتطبيق الحوكمة من خلال ثمانية مبادئ وضعتها منظمة التعاون والتنمية الدولية لمراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا بهدف حماية أصحاب المصالح في البنك، تستند البنوك على مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية و التي تعمل على صياغة معايير تسترشد بها في إدارتها للمخاطر البنكية، إن تبني مبادئ الحوكمة المتمثلة في الإفصاح والشفافية يساهم في إدارة المخاطر البنكية في البنوك الجزائرية وتوصلت إلى أن الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب تطبيقها لما تحققه من منافع لكافة أصحاب المصالح، وإن تطبيق الحوكمة بالشكل السليم في البنوك يساعد إدارة المخاطر على الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية له دور كبير في تحسين إدارة المخاطر البنكية، نجاح الحوكمة في البنوك الجزائرية يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وحماية حقوق المساهمين والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعليين الخارجيين.

أوجه الإختلاف والتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة:

بعد تقديم دراسات سابقة لها علاقة بموضوع بحثنا **دور الحوكمة في الحد من المخاطر المالية** -دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة فرندة.

نجد أن دراستنا تتشابه مع هذه الدراسات من ناحية الجانب النظري للحوكمة في البنك والمخاطر المالية، وتختلف عنها في كيفية مواجهة المخاطر التي تتعرض لها داخل البنك.

صعوبات الدراسة:

وجدنا صعوبة في الجانب التطبيقي، حيث لم نتمكن من جمع البيانات الكافية حول الموضوع، ولم نتلقى ردا على الاستبيان، لذلك لجأنا إلى مقابلة مع مدير الوكالة لإثراء موضوع الحوكمة والتطبيق في البنك محل الدراسة.

انشغال عمال البنك خلال فترة تربصي.

هيكل الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة وتحقيق أهداف الدراسة ولضمان الإحاطة التامة بجوانب الموضوع، تم تقسيم البحث لما يقدمه الموضوع وأهميته كالتالي:

الفصل الأول: **الإطار المفاهيمي للحوكمة وإدارة المخاطر المالية**، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول مفاهيم أساسية حول حوكمة البنوك والمبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية المخاطر المالية وإدارتها والمبحث الثالث المخاطر المالية وعلاقتها بالحوكمة.

والفصل الثاني: **دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة BADR**، ويتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية ودورها في إدارة المخاطر المالية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والمبحث الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –لوكالة فرندة–

تمهيد:

يأخذ موضوع الحوكمة أهمية خاصة، نظرا لجسامة المخاطر الناتجة عن الممارسات غير السليمة في العمل البنكي في ضوء الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية، فقد أولت الحكومة منذ الاستقلال اهتماما كبيرا بتأهيل المؤسسات المصرفية و النهوض بإمكاناتها لتتماشي مع التطورات العالمية، إذ مر القطاع البنكي بعدة إصلاحات وأزمات هزّت القطاع وضربت مصداقيته، مما استلزم على البنوك القيام بتبني طرق ابتكاريه لإدارة أعمالها والمخاطر المصاحبة لها، والتي تعرقل السير الحسن لأنشطتها، وأغلبية هذه المخاطر ناتجة عن المحيط الداخلي والخارجي للبنوك.

فالسمة الأساسية التي تحكم نشاط البنك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها أو التنبؤ بالمخاطر حسب أنواعها والتي يمكن أن يتعرض لها البنك مستقبلا، واتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات الأخرى المتعلقة بمعاملاتهم مع البنك.

وبناء على ما سبق قسّمنا هذا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث رئيسية الواحد منها يكمل الآخر وتتمثل في:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة البنوك؛

المبحث الثاني: ماهية المخاطر المالية وأدائها؛

المبحث الثالث: المخاطر المالية وعلاقتها بالحوكمة؛

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة البنوك.

إن تطبيق الحوكمة في الجهاز البنكي يعدّ أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة البنوك والمؤسسات المالية وتحقيق الكفاية في الأداء لدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة

- تعد الحوكمة من المفاهيم الهامة للعديد من الدول حيث عرفت بالنظام الذي يتم من خلاله نشوء علاقات بين الإدارة والملاك وتزايدت أهميتها بين الكتّاب والباحثين وحظيت باهتمام كبير في العديد من المجالات الأخرى من بينها أنها تعمل غلى الحد من التلاعب المالي والإداري واستخدمها البعض لتعظيم مصالحهم الخاصة [1].
- يعود تاريخ الحوكمة إلى العصور القديمة فهي ليست مصطلح جديد وبعد الحرب العالمية الثانية وتطور العمولة أصبحت أحد المفاهيم الرئيسية في العديد من المؤسسات والشركات العالمية وكان للحوكمة دور كبير في إدارة المؤسسات.
- وفي عام 1992 أصدرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECO) مبادئ الحكومة ومنذ ذلك الحين تم تحديث مبادئ الحوكمة بشكل مستمر وأصبحت تعتبر مهمة جذا في ضمان نجاح المؤسسات واستدامتها على المدى الطويل وتحقيق التنمية المستدامة وأهدافها (SDG_S) التي تم الاتفاق عليها من قبل الأمم المتّحدة في عام 2015.
- ويعتبر القطاع المالي أيضا مجالا هاما لتطبيق مبادئ الحوكمة بحيث يلعب البنك المركزي والمؤسسات المالية الكبرى دورا هاما في النظام المالي وتحقيق الاستقرار المالي وتم تحديد مبادئ الحوكمة المالية من قبل المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للحد من المخالفات المالية وسوء استخدام وتمويل الأموال[2]؛
- وكانت الحوكمة تعني مجموعة من القيم النبيلة والراسخة، والأعراف والتقاليد البحرية؛
- وفي سنة 2004 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حكومة الشركات، مضيفة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة، أما في الآونة الأخيرة فقد تعاظمت بشكل كبير أهمية الحوكمة لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات[3]؛
- وفي النهاية يمكن القول أن الحكومة تحتاج إلى التزام مستمر من قبل الشركات والحكومات والمؤسسات.

---

1. حدو أمال دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه ، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، سنة 2019/2018 ، ص 2.

2.أ. زياني، محاضرات في مقياس حكومة الشركات، مطبوعة بيداغوجية ، جامعة ابن خلدون تيارت، ص 16-17.

3.جميل أحمد، سفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية و الافصاح، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 4-5.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية حوكمة البنوك

تعد الحوكمة من المفاهيم الضرورية لتحسين العمل ورفع كفاءة الأداء الاقتصادي ككل وتحقيق الاستمرارية، إلا أنها لم تتلقى القدر الكافي من الاهتمام في عدد المؤسسات المالية الجزائرية في الدراسات السابقة.

أولا: مفهوم حوكمة البنوك

تعدّدت التعاريف حول مفهومها حيث عرفت بأنها نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

- يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأساليب والإجراءات الخاصة التي تبين كيفية تسيير مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لمختلف أنشطة البنك[1].
- عرف بنك التسوية الدولية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدر بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين السائدة [2].
- ويتم تطبيق الحوكمة على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة.
- وكتعريف شامل تعتبر حوكمة البنوك من المعايير التي تعمل على الرقابة في إطار نظام يحكم العلاقات بين الإدارة والإدارة العلي مع تحقيق الأهداف، وهذا من خلال ممارسات الاقتصاد و الشفافية وتعزيز المسائلة.

إضافة إلى ما تقدمه الحوكمة البنكية على المستوى الداخلي للبنك ودعمها للتنمية التي تمس كل القطاعات وإدارتها للمخاطر بفصل تطبيق مبادئ الحوكمة [3].

---

1. بوخلاط فتيحة وبلهواري صابرينة، دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية(دراسة حالة الجزائر 2014-2020)، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، سنة 2019-2020، مجلد ب، العدد 242، ص18.
2. محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد9، جامعة شلف، الجزائر، 2009، ص 17.
3. رايس مبروك، فريد مشري، انفال نسيب، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الحوكمة كآلية الحد من الفساد المالي والإداري يومي 6-7 ماي 2012، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 5.

ثانيا: أهمية حوكمة البنوك

تزايدت عمليات الفصل في البنوك نتيجة تعدّد المخاطر وبروز أزمات مالية ناجمة، لذا تظهر أهمية تطبيق الحكومة في البنوك لبناء وتحسين سمعة البنك ويمكن توظيفها في عدّة نقاط؛

- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة القطاع المصرفي؛
- تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب الإفلاس والتّعثر ويساعد في تطوير الأداء واتخاذ القرارات على أسس سليمة [1]؛
- تعمل حوكمة البنوك على تخفيض تكلفة رأس المال وجذب استثمارات أجنبية ومكافحة الفساد الذي يعيق التنمية الاقتصادية وتمنح حماية الأموال و خدمة المصالح مما يؤدي إلى ثقة المساهمين وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار وزيادة العمالة والنمو الاقتصادي [2]؛
- تعتبر الحوكمة نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛
- تساعد في محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف؛
- الحد من الفساد وتأثيراته السلبية؛
- التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقترض منها تطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة[3]؛
- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة وبين أداء البنوك، ومدى التزام تطبيق معايير ومبادئ متعلقة بمفهوم الحوكمة[4]؛

---

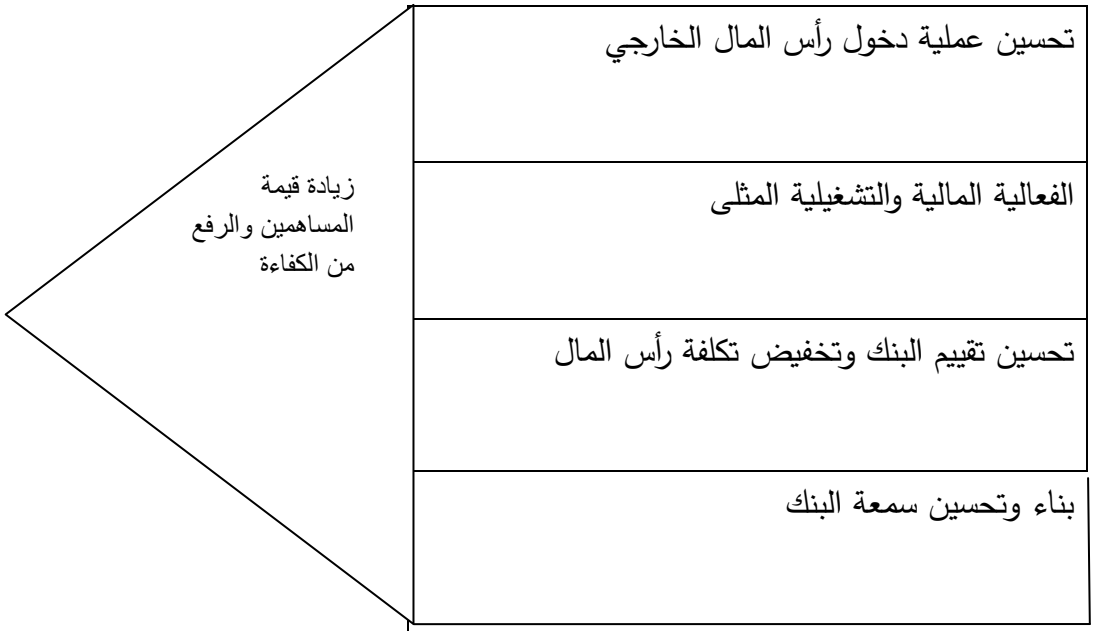
1. حدو أمال، مرجع سبق ذكره، ص 64.
2. حامي إيمان، دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماستر، 2015-2016، جامعة خيضر، بسكرة، ص 11.
3. فيوليت صبحي رزق، الحوكمة في الجهاز المصرفي، ملخص للمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد31، العدد1، ص 188.
4. إبراهيم اسحاق نسمان، درو إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجيستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2009-2010، ص 20-21.

- تمكنها من الحصول على مجلس الإدارة قوي واختيار مديرين يتمتعون بسمعة عالية من النزاهة قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين والتشريعات ولوائح قانونية وتقارير مالية وبطريقة أخلاقية؛
- تحقيق أفضل الأداء وتساعد في التمويل والتوسيع و تعمل على تعظيم عواد الاستثمار؛
- زيادة قيمة المساهمين والرفع من الكفاءة من خلال تحسين عملية دخول رأس مال الخارجي والفعالية المالية و التشغيلية المثلى وتحسين تقييم البنك وتخفيض تكلفة رأس المال وناء وتحسين سمعة البنك؛
- تأثر على تصنيف البنوك وقدراتها في التعامل مع الأسواق المالية العالمية؛
- تعمل على ضمان تدفق الأموال المحلية والدولية[1]؛
- يساعد نظام الحوكمة الجديد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة،
- كون أن البنوك تختلف طبيعة عملها عن المؤسسات الأخرى وهذا ما يجعلها عرضة لمخاطر مرتفعة فيتعين على البنوك أن يكون لديها هياكل خاصة بالحكومة ومعايير صارمة التقارير، ومن ثم يصبح نظام الحكومة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل، ويعتمد هذا النظام بصورة كبيرة على مهارات وخبرات ومعرفة القائمين على إدارة المؤسسة؛
- ثقافة الحوكمة في الشركات ليست ناضجة بسبب تركز الملكية وعدم الفصل بينها وبين الإدارة، الأمر الذي يلقي أعباء إضافية على البنوك في تعاملها مع هذه المؤسسة؛

1. طلال زغبة ومحاد عريوة، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية– دراسة عينة من البنوك التجارية–، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة المسيلة، المسيلة، مجلد 8، العدد 1، مارس 2021، ص 372–373.

- وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية و خاصة البنوك، حيث يمكن أن تؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي[1]؛
- وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك، حيث تستفيد هذه الأخيرة من عدة مزايا يمكن توضيحها من خلال الشكل:

الشكل01 مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



المصدر: حامي إيمان، مصدر سابق، ص 12.

1. بوخلاط فتيحة وبلهواري صابرينة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المطلب الثالث: آليات وأدوات وأهداف وعوامل التطبيق السليم لحوكمة البنوك

في هذا المطلب سنتناول ما هية الحوكمة البنكية بالتطرق لآليات وأدوات الحوكمة البنكية، وما تقوم عليه والعوامل التي تدفعنا للحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك؛

أولا: آليات حوكمة البنوك

تعرف الآليات على أنها مجموعة من القواعد والوسائل والأساليب التي تتم داخل البنك للرقابة والإشراف على الممارسات التي تقوم بها الإدارة لزيادة جودة التقارير المالية الإدارية والقوائم المالية ومصداقيتها ويتم تصنيفها إلى آليات داخلية وخارجية؛

أ: آليات داخلية: [1]

1.معيار كفاية رأس المال الرقابي:

ويعتبر من أحد آليات حوكمة البنوك الداخلية التي تهدف إلى تخفيض المخاطر في البنوك، ويتعلق باختيار أعضاء الإدارة التنفيذية ورقابة وتقييم إدارة الإدارة التنفيذية و مكافئتها،وتقوم بأعمال الرقابة الداخلية، والاحتفاظ بمتطلبات رأس المال كونها تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية؛

ومن مزايا معيار كفاية رأس المال الرقابي أنه يساعد في تعزيز الاستقرار المالي ويحمي المودعين والمستثمرين من خلال ضمان امتلاك المؤسسات المالية لرأس المال كاف لتغطية الخسائر المحتملة ويعزز الشفافية بحيث يتطلب الإفصاح في المعلومات حول رأس مالها؛

2.مجلس الإدارة:

ويلعب دورا هاما في إدارة المنظمة حيث يمثل مجموعة من الأشخاص أو الأفراد مختارين من قبل المساهمين وتنقسم إلى نوعين تضم أعضاء من داخل البنك وعادة ما يطلق عليهم الأعضاء الداخليين وأعضاء من خارج البنك، وما يعرف بالأعضاء الخارجيين بنسب تمثيل متباينة وفق قوانين يصدرها البنك، وبحيث الأعضاء الخارجيين يقدمون إسهامات هامة والبنك يتمتع باستقلالية في عملهم وتحدد مسؤوليات أعضاء المجلس الأساسية بالعمل على حماية حقوق المساهمين؛

ومجلس الإدارة له السلطة في اتخاذ قرارات البنك وهذا من خلال عمليات وإجراءات محددة وملائمة والإدارة العليا تقوم بالتقيد بالسلوكيات المهنية السليمة؛

1. عبد النور نيهة وريحانة عناد ونريمان محمودي، دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي– دراسة القطاع البنكي الجزائري– ، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، سنة 2022–2023، ص 26.

3. تركز الملكية: من خلال عنصرين يتحدّد مفهومهما:

يقصد بها تحديد أهم أصحاب المال المملوك وقيمة ونسبة أنصبتهم في المؤسسة كما أن هيكل المؤسسة يعتبر أحد الآليات العامة في الحوكمة، فغالبا المتحكمون في المؤسسة يكون لهم حصة من الملكية والبعض لهم الملكية بالكامل؛

ويوجد نوعين من هياكل ملكية البنوك الملكية المركزة والملكية المشتتة، وفي هذه الحالة يكون المدراء الداخليين هم المشرفون ويمتلكون نسب صغيرة من رأس المال، والعكس في الهياكل الملكية المركزية بحيث يضم عدد قليل من المساهمين وهم من يمتلكون نسب أكبر من أسهم البنوك وهم الأكثر كفاءة في ممارسة الحقوق التي تتيح لهم إدارة البنك؛

4.تعويضات المدراء التنفيذيين:

التداخل بين الملكية والتحكم يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذيين وينعكس ذلك بشكل إيجابي ويؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك، وفي ظل هذا التضارب برزت العديد من الآليات الداخلية التي كانت تستهدف تأمين التوافق بين مصالح المساهمين والمدراء؛

ب: آليات خارجية[1]

وهي الآليات ذات طبيعة خارجية لأن المراقبة تنفذ عن طريق مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات ذات صفة خارجية عن المؤسسة؛

و الباحثون يختلفون في عدد آليات الحوكمة الخارجية، فالبعض يرى أنها تشمل آلية واحدة وهي السوق لرقابة البنوك، فيما يضم البعض آلية ثانية هي الضبط من قبل أصحاب المصانع الآخرين في السوق، وبينما فريق آخر يضم كل من السوق رقابة الشركات والترتيبات المؤسساتية والقانونية ولكنها تشترك عند آلية واحدة هي سوق لرقابة البنوك والمالكين يسعون وراء شراء مراكز ملكية أو الاستحواذ بقوة على البنوك منخفضة القيمة أو ضعيفة الأداء؛

1. يوسفي هجيرة، دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية، دراسة البنوك التجارية، مذكرة ماستر، سنة 2016-2017، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، ص 39.

ثانيا: أدوات حوكمة البنوك

وتتمثل الأدوات فيما يلي:

1. السلوك الأخلاقي:

هو مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية التي يتم الاعتماد عليها في البنوك للتمييز بين الصواب والخطأ، فمن بين الأسباب التي تعمل على انهيار المؤسسات هو الشيوع الأخلاقي سواءا في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية.

وهذه القيم تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصحيح وفي الوقت الصحيح لحل المشكلات، وتعد في غاية الأهمية لبناء إطار الحوكمة الصحيحة وتدعيم الأهداف ولكونها تتعامل مع الجانب الإيجابي في الإنسان.

من أهم الفوائد التي تحصل عليها المنظمات من خلال التزامها بالسلوك الأخلاقي في العمل أنها لا تقبل المنظور التقليدي للعمل، وكأنها تعمل على التقليل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي ففي ظله نجد ارتباطا إيجابيا بين الالتزام الأخلاقي والمالي الذي يحققه البنك[1]؛

2. الرقابة المصرفية:

الرقابة المصرفية لها أهمية كبيرة في البنوك خلال السنوات الأخيرة وهذا لكثرة التعرض للمشاكل والصعوبات، ودون أن يكون للبنك المركزي علم بها في بعض دول العالم، وهذا ما جعل أجهزة الرقابة المصرفية ضرورية ويجب تطبيقها، إذ يتحتم وضع إطار فعال للتقارير المالية حتي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف ويشترط عليها أن تقوم بالشفافية و الإفصاح وأن تقوم بتوفير معلومات مناسبة.

بحيث تنقسم الرقابة المصرفية إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية، وتتلخص أهداف الرقابة المصرفية فيما يلي [2]:

- حماية النظام المالي من المخاطر التي يمكن أن تؤدي انهيار المؤسسات المالية؛
- حماية المودعين والمستثمرين من الخسائر المالية التي يمكن أن تنجم عن فشل المؤسسات المالية؛

1. شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي، ملتقى علمي دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ايام 20-21 أكتوبر، 2009، ص 4-6.
2. د. إبراهيم الكرانسة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، الطبعة الثانية، سنة 2010، صندوق النقد العربي معهد السياسات الإقتصادية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، حقوق النشر محفوظة، ص 2-3.

- تعزيز الاستقرار المالي من خلال ضمان أن المؤسسات المالية تعمل بشكل أمن وسليم؛
- حماية أموال المودعين وتعني الضمان والتأمين على الودائع في حال توقف البنك عن العمل لفشله أو حالة إفلاسه التام؛

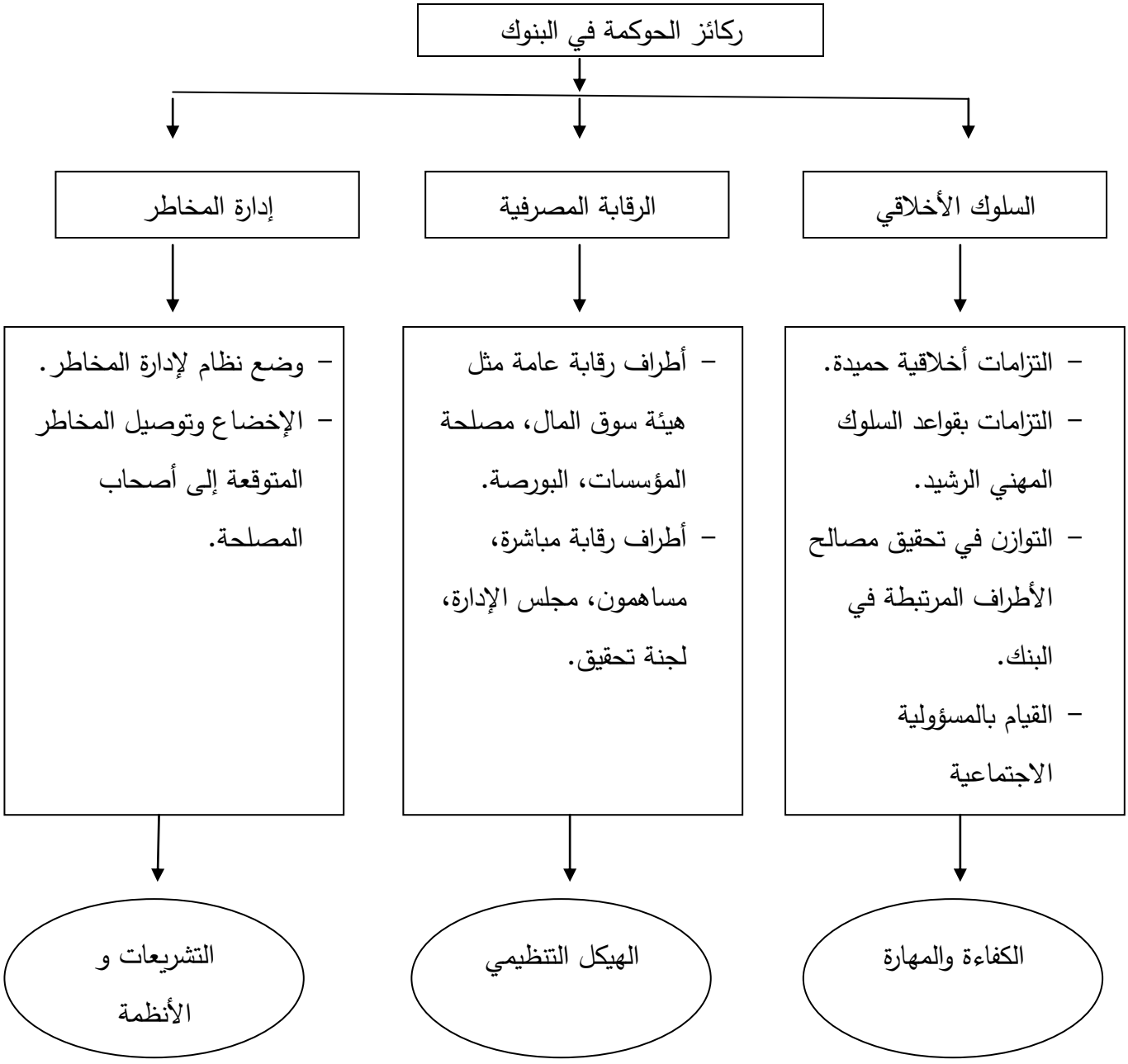
وتعتمد السلطات الرقابية على مجموعة من الأدوات والإجراءات لتحقيق أهداف الرقابة بما في ذلك:

- معايير ولوائح تحدد متطلبات رأس مال والمخاطر والشفافية؛
- الإشراف المستمر على المؤسسات المالية لضمان امتثالها للمعايير؛
- التدخل عند الحاجة لمعالجة المخاطر أو الانحرافات؛

1. **إدارة المخاطر:**

إن تطور النظام المصرفي في بداية الثمانيات أدى إلى تعرض البنوك لدرجة عالية من المخاطر، وهذا نتيجة تنوع وزيادة تعقيد المخاطر وظهور عدة أنواع جديدة لها، لذا توجب تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف وهي بمثابة الركيزة في الإدارة الإستراتجية لأي بنك، وهي مجموعة من الإجراءات تواجه مخاطر المنظمات وتعمل على تحقيق النمو المستدام مع توقع خسائر محتملة، وفي المبحث الثاني سنتعرف بالتفصيل على المخاطر المالية وإدارتها؛

الشكل 02 ركائز الحوكمة في البنوك



المصدر :حدو أمال، مرجع سابق، ص 44.

ثالثا: أهداف حوكمة البنوك

يؤدي إتباع حكومة البنوك السليم إلى:

- وجود إفصاح في المعلومات المالية مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال؛
- مكافحة الفساد بأنواعه مما يؤدي إلى تحقيق النمو؛
- الخضوع إلى المراقبة والمساءلة والعقاب عند وجود سوء في القصور في التشريعات والمؤسسات الاقتصادية والسياسات؛
- تعزيز ثقة المساهمين مما يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد على الاستثمار؛
- زيادة العمالة والنمو الاقتصادي[1]؛
- إبراز أهمية التنمية والدور الفعال الذي تقوم به لزيادة كفاءة الأداء من خلال مجموعة من القوانين والتشريعات التي تساهم في تحقيق الإدارة الرشيدة في البنوك؛
- نشر الوعي بقواعد الحوكمة والذي يعتبر ركيزة أساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ لأفضل الممارسات الدولية[2]؛
- النمو الاقتصادي يتم دعمه من خلال تراكم المدخرات الوطنية داخل البنوك واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني[3]؛
- تحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة مع حماية حقوق المساهمين؛
- الحد من استغلال السلطة لمكاسب شخصية؛

1. يوسفي هجيرة، مرجع سابق، ص 22.
2. الكاتب نوال بن عمارة، العربي عطية. مقال الحوكمة في البنوك الجزائرية في ظل الالتزام بمتطلبات بازل للرقابة المصرفية Volume5 ;numairo3 ; page 198-2011. Asgp.http//www.asjp.cervist.dz/ article .2011/10/01
3. Stoy amtenevand chunlinzham ; copovavtegevernance and entreprise veform in chaina ; worldbank znd the international finance corporation : Washington 2002 ; p55.

- العمل على تحقيق رقابة مستقلة في جميع الأعمال داخل البنك[1]؛
- الالتزام بأحكام القانون وتخفيض تكلفة التمويل؛
- وجود هياكل إدارية تعمل على تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح؛
- تكوين لجنة مراجعة للعمل على تقليل الفساد؛
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- تجنب حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية والأسواق المالية؛
- تحقيق الاستقرار الاقتصادي؛

رابعا: العوامل الداعمة للتطبيق السليم لحوكمة البنوك

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم لحكومة البنوك نجد:

- تطبيق المعايير المحاسبية الدولية؛
- الوظيفة الرقابية وتشمل عمل المدققين الداخليين والخارجيين؛
- تعزيز الرقابة والمراقبة الداخلية؛
- مراجعة تطبيق الشفافية عند تطبيق الحوكمة؛
- مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارات العليا؛
- توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه و إستراتيجيته[2]،
- تشجيع الاحتياطات في البنوكّ؛
- ظهور ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية، أدى إلى تنافس كبير بين البنوك و المؤسسات المالية وبالتالي العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحوكمة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وبالتالي تكون هناك أدوات مالية معقدة وتكون هناك منافسة شديدة في الأسواق و بالتالي تواجه عدد من المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك[3]؛

---

1. د. معاريف محمود شيخي مختارية و د. زناقي بسير، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مارس 2019، المجلد 7، العدد 1، ص 34.
2. يوسفي هجيرة، مرجع سابق، ص 25
3. صلاح الدين زدايرية و الطيب كلاع، دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية– دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 438–، مذكرة ماستر جامعة العربي التبسي، تبسة، ينة 2020–2021، ص3..

- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا؛
- تطوير القوانين والتشريعات تكون فعالة بحيث تحدد حقوق وواجبات البنك؛
- عدم الخضوع للتأثيرات السلبية التي يمكن التعرض لها سواء داخلية أو خارجية؛
- البنوك لها دورا هاما على غيرها في الكثير من البلدان وهذا لقدرتها على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية الحسابات؛
- الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد والذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي؛
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للوظائف الموكلة لهم، بحث يجب على أعضاء هذا المجلس التمتع بكفاءة عالية وعدم التأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، وهو مسئول عن عمليات البنك و أمواله وأداء الإدارة وبالتالي اتخاذ قرارات وإجراءات مناسبة[1]؛
- تعالج مجالات الاقتصاد حيث تعمل على تعزيز ونشر الحوكمة في البنوك وهذا عن طريق الاهتمام بقضايا الحوكمة، وبالتالي اتخاذ القرار بمنح الائتمان وضمان صدق المعلومة المالية وترفع من أداء السوق المالي[2]،
- يساعد على حماية المصالح لكل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة وداخلها، وينظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة ويساعد في تحسين كفاءتها واستخدام أصولها بشكل أفضل والعمل على تخفيض رأس المال[3]؛
- يساعد التطبيق السليم لحوكمة البنوك على منع حدوث الأزمات المصرفية وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام[4]؛

---

1. عبد العالي مهدي، دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني، 2012، ص2.
2. حامي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 19.
3. بلعزوز بن علي وعيد الرزاق جبار، الحوكمة والمؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، ملتقى علمي دولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المصرفية المالية، جامعة سطيف، يوم 20.
4. فياش أمال، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية لتعزيز حوكمة البنوك–دراسة عينة من البنوك في الجزائر–، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2019–2020، ص11–12.

المبحث الثاني: ماهية المخاطر

المخاطر المالية تعتبر من أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات بصفة خاصة المؤسسات الاقتصادية بسبب كثرة الأنماط التمويلية وتعقد المحيط المالي، لذلك وجب على المؤسسات تحديد و قياس و متابعة هذه المخاطر وإدارتها من أجل الحد منها أو تقليلها؛

- **المطلب الأول: تعريف المخاطر المالية**

يعتبر الخطر من أهم المشاكل الحيوية التي تأثر على المشاريع تأثيرا فعالا لذا يجب أن نفهم ونعرف معنى كلمة الخطر بشكل علمي لأن ازدياد الخطر يتحول إلى مشكلة[1]؛

- يوجد عدة تعاريف للمخاطر المالية وتتمثل في ما يلي:
- يعرف قاموسن cartneau أن المخاطر المالية الخسارة التي يمكن التعرض لها جراء التغيرات غير المؤكدة؛
- يرى petty jetal أنها مقياس نسبي للتغلب في العائد الذي يمكن الحصول عليه مستقبلا؛
- يرى williams,swith,young,1995 أن الخطر مفهوم موضوعي ويقاس كميا، وله خسائر محتملة ومكاسب لا يمكن التنبأ بها؛
- يرى peter,d,1997 أنه فرصة لحدوث خسارة مالية؛
- The chance of finance loss أن الخطر هو التغير الذي يمكن أن يحدث في العوائد المصاحبة لأصل معين[2]

1. عتشاش يوسف و أ. الطيب بالولي، ملتقى دولي حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التأمينية كآلية للإدارة المخاطر، جامعة حسيبة بن بوعلي ولاية شلف، جامعة قاصدي مرباح ولاية ورقلة، ص724.
2. أ. الدكتور بلقلة إبراهيم، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر المالية، مطبوعة بيداغوجية شنة 2020-2021، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص 9.

- المخاطر ترتبط بالنظم الداخلية وترتبط بالوظائف الإدارية والممارسات التي تقوم بها إدارة المنشأة[1]؛
- بعض الخبراء يرى أن المخاطر المالية هي العجز عن دفع أو سد الديون المستحقة على المؤسسة لعدم الاستقرار الاقتصادي وتغير في الأسعار بالنسبة للعملات والصرف، وتعتبر تهديدا لحدوث خسائر مالية محتملة في الأسواق[2]؛
- عرف الخطر المالي أن مخاطر الاستغلال سبب اللجوء إلى الاستدانة، أي جلب مالية في شكل ديون ويؤثر سلبا على مردودية المؤسسة[3]؛
- وبصفة عامة يمكن القول أن المخاطر المالية تكمن في عدم التأكد من الحدوث، وهو ارتفاع في خطر الاستغلال أو عبارة عن الخسائر المحتملة للحصول في الأسواق المالية نتيجة عدم قدرة الأصول الجارية على تغطية الاحتياجات والالتزامات فالخطر يقاس كميا، و تصاحبه حالة عدم التأكد من نتيجة معينة؛

1. جامعة ابن خلدون تيارت . https://fsecsg.www.tiaret.dz/pubsenligne/K-medjdo , u.b.gestion risques financienrs.pd.f

2. الكاتب فريق عمل دفترة، مقال حول المخاطر المالية، المركز التعليمي لإدارة أعمال، تم النشر في 30 يناير 2023.

3. أحمد محمد صبح، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص 17.

المالية

- ويوجد العديد من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل الخطر واحتمالية حدوثه في زيادة أو نقصان أو كلاهما معا ويمكن توضيح مسببات الخطر في الشكل التالي:

الشكل 03 مسببات المخاطر

المصدر: بلقلة إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص8.

- بمكن تلخيص مفهوم المخاطر المالية على أنها أحد أبرز المخاطر التي تواجه المؤسسات وهي متعلقة بالركود الاقتصادي والخسائر في الأسواق المالية وهي تحدث نتيجة زيادة الضرائب أو تغير أسعار العملات والفائدة وهي قد ما يؤدي إلى عدم قدرة الشركة على سداد الديون والمستحقات وتغطية الالتزامات وتكاليف الأنشطة؛

المطلب الثاني: تصنيف المخاطر المالية

يمكن تصنيف المخاطر المالية إلى عدة تصنيفات بما في ذلك:

1. **مخاطر السوق:** وهي مخاطر شاملة للخسارة المالية ترتبط بالأسعار التي تتشكل في المحفظة وتشمل مخاطر أسعار الفائدة إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للبنك والناجمة عن التغيرات الغير ملائمة لسعر الفائدة[1] ومخاطر العملات ومخاطر الأسهم ومخاطر السلع؛ وبشكل عام هي تحقق خسائر على مستوى رأس المال عند إعادة بيع الأوراق المالية المحفظ بها، وتتأثر لعدة أسباب[2]
   - أسعار الأوراق المالية تكون منخفضة؛
   - لا يوجد عدد كاف من المشتركين في سوق الأوراق المالية؛
   - عند الالتزام ببيع الأوراق المالية حتى لو بسعر أقل؛
2. **مخاطر السيولة المالية:** وذلك يعني وجود عجز في السيولة المالية لتسديد الديون المستحقة أو توفير المال اللازم لتغطية التكاليف نتيجة ركود السوق المالي وذلك يؤدي إلى عدم القدرة على الاحتفاظ بالاستثمارات؛ وتعبر عن عدم قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع، وكذا مواجهة الطلب على القروض؛

- نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية، دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص 6.
- Lazreg mohammed,godih djamel torki,unessai d'analyse sur les visques bancaires et les accords de bole , N° 9,06/2018, p127,مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية.

3. **مخاطر الأعمال:** وهي التي تتحملها المنشأة من أجل أداء النشاط الأساسي الذي تعمله، وللمنشأة مزايا تنافسية معلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عليها هذه المخاطر، وهو من الأنواع التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق زيادة في الإرباح التي تتحصل عليها وتتحمل تكاليف عالية من أجل عملياتها وقد تتمثل في الترويج أو التسويق لمنتج أو خدمة جديدة [1]؛
4. **مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية، وتتمثل في الخسائر المالية الناجمة عن العنصر البشري مثل الموظفين وقد تكون أحيانا بسبب بعض الأخطاء التقنية أو المهنية أو وجود نقص في الأنظمة الرقمية وهو ما يؤثر سلبيا على رأس المال ومركزها المالي بالنسبة للمؤسسة أو بعض العوامل الخارجية مثل أخطاء الطباعة؛ المدققين الداخليين لهم دور كبير في رصد المخاطر التشغيلية، ومن أهم العناصر التي تتحكم في هذه المخاطر الفصل الواضح للمسؤوليات مع وضع خطط طوارئ مستقبلية؛
5. **مخاطر الائتمان:** هي المخاطر الحالية أو المستقبلية الناتجة عن عدم الوفاء بالالتزامات التي يتعهد بها العميل إتجاه البنك في الوقت المناسب ويمكن أن تؤثر على إيرادات البنك ورأس ماله، وتتمثل في الخسائر المالية الناجمة عن العنصر البشري مثل الموظفين وأحيانا بسبب الأخطاء التقنية أو المهنية أو وجود نقص في الأنظمة الرقمية.

تعتبر القروض مصدر المخاطر الائتمانية، ويذكر أن مخاطر الإئتمان موجودة في عمليات الصرف سواء كانت داخل الميزانية أو خارجها[2]؛

وتعتمد على مجموعة من الخطوات[2].

- وضع حدود ائتمانية لكل مقترض بحيث لا تجاوز قيمة القروض الممنوحة له هذه الحدود؛
- مراقبة الالتزامات الائتمانية للمقترضين بشكل دوري لضمان تسديدهم للمدفوعات المطلوبة؛
- اتخاذ القرارات و الإجراءات للتخفيف من المخاطر في حالة حدوث تخلف عن السداد قد تتخذ المؤسسات المالية إجراءات مثل بيع الأصول المضمونة؛
- وكل هذا من أجل إدارة المخاطر بشكل فعال

1. الكاتب فريق دفترة، مرجع سابق.
2. حمزة شاكر، دور أصحاب الودائع في تعزيز انضباط سوق المصارف الإسلامية –دراسة تطبيقية– ، أطروحة دكتورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2021–2022، ص 41.
3. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص200.

6.خطر سعر الفائدة: هو خطر حالي أو مستقبلي يؤثر على إيرادات البنك و رأسماله وهذا نتيجة التقلبات في الأسعار، ويمكن أن يشكل تهديد كبير للأرباح ورأس المال في البنك[1]؛

7.خطر سعر الصرف: هو المخاطر المالية أو المستقبلية في مجال التعامل بالعملة الصعبة، وهو من المخاطر التي يتحملها المصرف بالدرجة الأولى، وهو من المخاطر التي تؤثر على كلا من البنك والمستثمر؛

8.خطر عدم التسديد: وهذا الخطر يعد مهم بالنسبة للمقترضين، وفي هذا النوع البنك يعجز عن تحصيل مال المقترض والمقترض لا يسدد ما عليه من ديون، وفي هذه الحالة تكون هناك خسارة نظرا للتكاليف وخسارة في الوقت[2]؛

9.مخاطر رأس المال: وسيلة تمول المؤسسات التي لها ارتفاع درجة المخاطر، ويقابل هذا الارتفاع في المخاطر توقع عائد مرتفع خلال المدة التي سيستثمر فيها رأس المال الاستثماري، وهو بديل جديد لتمويل المشاريع الاستثمارية، وتقوم على أساس المشاركة،

وتعتمد في قياساتها على مؤشرات موضحة في الشكل التالي:

1. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص149.
2. مسعي سمير، تسيير القروض المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص35.

الجدول 01 أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة لقياسها[1]

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة لقياسها
المخاطر الائتمانية	صاف أعباء القروض / إجمالي القروض مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها/ إجمال القروض مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها/ القروض المستحقة
مخاطر السيولة	الودائع الأساسية / إجمالي الأصول الخصوم المتقلبة / إجمالي الأصول سلم 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 مصروف العمالة / عدد العاملين
مخاطر رأس المال	حقوق المساهمين / إجمالي الأصول الشريحة الأولى من رأس المال / الأصول المرجعة بأوزان المخاطرة القاعدة الرأس مالية / الأصول المرجعة بأوزان المخاطرة

المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 239.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية:

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف إدارة المخاطر المالية وخطواتها واستراتيجياتها وأدواتها وأهدافها؛

أولا: تعريف إدارة المخاطر المالية

إدارة المخاطر المالية تدرس العلاقة بين العائد المطلوب على الاستثمار ومخاطره، أي المخاطر التي تصاحب هذا الاستثمار، وبشكل عام يمكن توضيح ما يعنيه مصطلح إدارة المخاطر المالية من خلال مراجعة بعض التعاريف كما يلي:

- عرف cumminusj.d أن إدارة المخاطر المالية تشير إلى تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بين العائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية.
- عرف evik . b أنها إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، ويترتب عليها خسائر محتملة، وعملية إدارتها تتضمن ثلاث مراحل أساسية: تعريف وقياس الخطر ثم إدارته وتتبع إستراتيجيات وهي[1]:
- الاحتفاظ بالخطر
- تخفيض الخطر
- تحويل الخطر
- يرى finard.b أن إدارة المخاطر المالية ضرورية لاستقرار المؤسسة في ظل المنافسة العالمية المعاصرة؛
- يرى penny أنها استخدام أساليب للتحليل المالي والأدوات المالية و تسيطر على المخاطر كما أنه يرى بأنها تسمى عملية إدارة المخاطر المالية الخسائر المحتملة ويشير إلى أنها أصبحت مجال يتضمن مجموعة من الإجراءات التي ترتبط بين العائد والخطر وأكد أن الخطر في حد ذاته لا يمكن تخفيضه بالعمليات الحسابية.
- يرى young, sithe, willams أنها تتضمن نشاطات خاصة تحدد المخاطر التي يمكن تتعرض لها المؤسسة، وتقوم بقياسها مع معرفة أسباب هذه المخاطر تتعامل معها والآثار المترتبة على ذلك؛
- Stwer عرف إدارة المخاطر المالية بأنها تقوم باستخدام آليات مناسبة مع تعظيم القيمة السوقية للعائد المتوقع[2]؛
- يمكن تعريف إدارة المخاطر كونها الإجراءات التي تقوم بها الإدارة البنكية التي تهدف إلى حماية البنك من المخاطر المختلفة المحيطة منها المخاطر المالية وذلك بتحديد مواقع هذه المخاطر وقياسها وإدارتها لتجنبها أو السيطرة عليها أو تحويلها وذلك من خلال نظام شامل لإ دارة المخاطر المالية؛

1.بلقلة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2.غبد القادر شلالي و علاب قاشي، مدخل إستراتيجي لإدارة المخاطر المالية، ملتقى دولي حول المخاطر المالية و اثرها على اقتصاديات دول العالم ، جامعة أكلى أمحنه أولجاج، البويرة، أيام 2013/12/.26.27.

- في حين يعتبرها البعض منهاجا أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر غن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث خسائر أو أثر مالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى[1]؛
- يمكن القول أن إدارة المخاطر هي عملية يتم من خلالها تعريف وتحليل وتطوير والاستجابة إلى الانحرافات من خلال دورة حياة البنك بهدف تقليل هذه الانحرافات ومعالجتها، باستخدام مؤشرات لقياسها في إدارة الأعمال الرئيسية والمخاطر المالية، ويتطلب الأمر منها أن تحدد المقاييس ومراقبة المخاطر حسب أنشطة البنك مع ضرورة تقييم نماذج ومنهجيات وفرضيات إدارة المخاطر؛

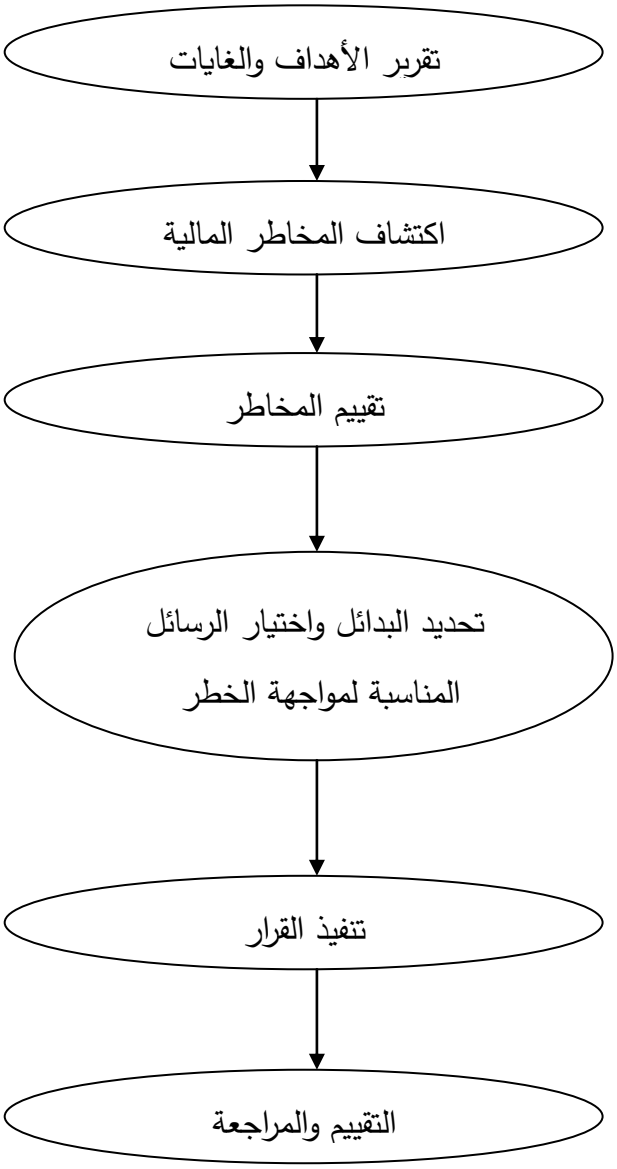
وبشكل عام يمكن القول أن إدارة المخاطر هي عملية يتم من خلالها التقليل من المخاطر والحد منها من أجل تحقيق الأهداف؛

1.طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ثانيا: خطوات إدارة المخاطر المالية

إن إدارة المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المناظر وهذا يوحي ضمنيا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات وهي:

الشكل 04 خطوات إدارة المخاطر المالية



المصدر: محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتورة، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص 17-19.

ثالثا: إستراتيجيات إدارة المخاطر

تعرف الاستراتيجيات أنها من الطرق التي تمكن من تقليل الآثار السلبية للمخاطر التي من الممكن التعرض لها وهي[1]:

1. إستراتيجية ترك المجال مفتوحا:

الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه ويمكن أن تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المدفوعة لإدارته.

2. إستراتيجية تحمل المخاطر المحسوبة:

ويقصد بذلك التجنب الكلي للمخاطر وهذا عن طريق التخلي عن أداء العمليات أو الأنشطة التي تحدث جراء هذا الخطر؛

3. إستراتيجية تحمل المخاطر المحسوبة:

توضع هذه الإستراتيجية لتحديد مستويات الخطر، وتقوم على اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنية المخاطر حتى هذا المستوى المقبول؛

4. إستراتيجية تحديد المخاطر:

ويقصد بذلك تقبل المخاطر ضمن حدود لا تتجاوز من طرق البنك، ويتم وضع هذه الإستراتيجية لتقليل المخاطر و الآثار المترتبة عليها ومعالجتها تكون غالية عند التكلفة؛

5. إستراتيجية تغطية كل الخطر:

تحدد أولا مصدر الخطر، وتقوم بتخفيض الخسائر الناجمة عن الخطر باستخدام مجموعة من الأدوات الهندشية المالية بواسطة عقود التأمين أو التجنب التام للأنشطة التي قد تشكل خطرا للمنشأة؛

6. إستراتيجية نقل المخاطر:

في كثير من الأحيان يتم التعامل مع المخاطر بنقلها إلى طرف آخر كما هو الحال بالنسبة للتأمين إذ يتم نقل الخطر عن طريق العقود؛

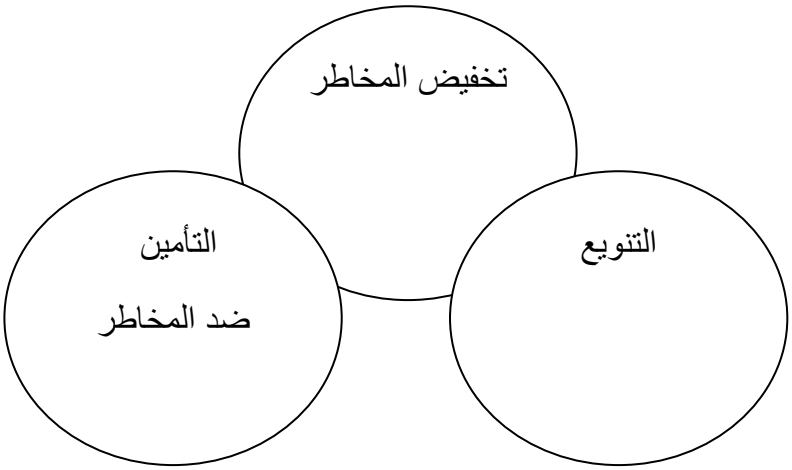
---

1. سليم علي الوردي، إدارة الخطر والتأمين، العراق، 2016، ص17.

رابعا: أدوات إدارة المخاطر المالية

هناك ثلاث أدوات لإدارة المخاطر المالية موضحة في الشكل الموالي:

الشكل05 أدوات المخاطر المالية



المصدر: الكاتب فريق دفترة ، المركز التعليمي لإدارة الأعمال، 2023، موقع httpsm//www.daftra.com

ومن أمثلة لذلك، قيام المستثمر الذي يمتلك أسهم منشأة معينة بإبرام عقد اختيار عليها فإذا انخفضت الأسعار في السوق الحاضر حقق له عقد الاختيار الحماية المنشودة، وأما إذا ارتفعت الأسعار وأصبح تنفيذ العقد في غير صالحه حينئذ صوف يخسر قيمة المكافأة هان هي ثمن التأمين؛

خامسا:أهداف إدارة المخاطر المالية:

تتمثل أهداف إدارة المخاطر المالية فيما يلي:

- ضمان كفاءة الموارد عند حدوث الخسارة أو تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حده، وذلك حتى تتحقق تأثيرات الخطر بإضافة المحافظة على الفاعلية التشغيلية للبنك وتفادي الإفلاس؛
- تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار؛
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع المستويات؛
- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين المودعين والدائنين؛
- كما تؤدي أيضا إدارة المخاطر المالية قدرة البنك على تأجيل استثماراته المخطط لها حيث تنخفض تدفقاته النقدية و تجنب تغيير استراتيجياته الاستثمارية، وهذا سوف يؤدي حتما إلى ارتفاع قيمة البنك وأسهمه في السوق، كما أن الاستقرار وعدم تقلب التدفقات النقدية للبنك بسبب سياسات التحوط وإدارة المخاطر يزيد من درجة الثقة في قدراته[1]؛
- وضع خطة لإدارة المخاطر المالية و الآثار المترتبة عليها؛
- تقدير احتمالية حدوث المخاطر؛
- دراسة العوامل المسببة للمخاطر وإدراجها ضمن موازنة المشروع؛
- بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن؛
- التأمين من خلال الرقابة الفورية أو من خلال التحويل إلى جهات خارجية؛

1.حدو أمال، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المداخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل فهما عمليتين مربوطتين مع بعض لا يجوز فصلهما؛
- إعداد الدراسات قبل حدوث الخسائر وبعد حدوثها وذلك بهدف منع وتقليل الخسائر المحتملة مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها؛
- هدف استمرارية النمو[1]؛
- الوقاية من التهديدات التي تواجه أحد أهداف إدارة المخاطر؛
- تسهيل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة التي قد تهدد ذلك النمو؛
- تحديد المخاطر بسهولة قبل حدوثها أو في مراحلها الأولية فقط؛
- ضمان سلامة أي معلومات مهمة خوفا من احتمالية تسريبها، الحفاظ على أمان البيانات هو أهم شيء بالنسبة للمؤسسة المالية؛
- تطوير استراتجيات مواجهة المخاطر بشكل مستمر؛
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة الخطر داخل المؤسسة؛

وفي الأخير يمكن القول أن أهداف إدارة المخاطر تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها تحديد آثارها وطرق السيطرة عليها والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة من أجل حلها ومعالجتها؛

1. قوتال ابتسام،محاضرات في مقياس تسيير المخاطر المالية،مطبوعة بيداغوجية حول مدخل لإدارة المخاطر المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3؛ طبعة أولى، جوان2020، ص13.

المبحث الثالث: المخاطر المالية وعلاقتها بالحوكمة

تتميز البنوك بمجموعة من الخصائص و السيمات التي تجعل منها أداة مهمة في دفع التنمية الاقتصادية، وتتطلب لذلك معاملة مميزة عن باقي الشركات غير المصرفية فيما يتعلق بإدارة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لعدة نقاط في أدارة المخاطر المالية وعلاقتها بالحوكمة؛

المطلب الأول: أهمية تطبيق آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المالية

- سلامة البنك تعتمد على الحوكمة لإدارة مخاطرها، وهذا يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للبنك، والتطبيق السليم يؤدي إلى تحسين الدقة والشفافية في جودة التقارير العالمية؛
- تخفيض تكلفة رأس المال وجذب الاستثمارات وتحد من هروب رؤوس الأموال و إتاحة التمويل؛
- التقليل من المخالفات والأخطاء الناتجة عن وجود تقصير في نظام الرقابة الداخلية؛
- إن تطبيق آليات الحوكمة بالشكل الصحيح يعد عنصرا فاعلا ومؤثرا في نشاط البنوك التجارية خاصة بعد ما شهده العالم المعاصر في ظل العولمة وتم تطبيق الحوكمة لجودة التقارير المالية وتحقيق الأمان؛
- رفع مستوى أداء البنوك وتشجيع رأس المال المحلى على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
- تساهم بشكل كبير في الإفصاح عن المخاطر من خلال تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك وتكون تحت إشراف البنك المركزي[1]؛
- تحقيق الاستدامة المالية،
- النجاح في تحقيق الأهداف على مستوى البنوك للقطاع العام؛
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء و يساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة[2]؛

1.صبرينة صالحي، أثر تطبيق الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة برج باجي مختار، عنابة، 2010، ص213.

2.درويش مصطفى الجغلب و عبيدة محمد الجماصي، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية في بورصة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد8، العدد 19، 2013، ص61.

- وتقوم الحوكمة في البنوك على حماية المستثمر وله دور في تسيير الحصول على الائتمان والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي؛
- زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات وتوجيه منح الائتمان؛
- القضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك؛
- إنجاح عملية خوصصة البنوك المملوكة للدولة من أجل رفع الكفاءة؛
- زيادة قدرة البنوك في استقطاب الودائع؛
- زيادة قدرة البنوك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل الصيغ الممكنة[1]؛

المطلب الثاني: إجراءات الحد من المخاطر المالية

- من أجل تحسين الأوضاع داخل البنوك والمؤسسات المالية، يجب القيام بالمراقبة لتحسين الظروف، وتتخذ في ذلك مجموعة من الإجراءات للتخفيض أو الحد من المخاطر التي تتعرض لها ومن بينها:
- أتباع الأحكام التشريعية والتنظيمية للمقاييس والعادات المهنية ؛
- الالتزام الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر المالية؛
- التقيد بإجراءات تلاءم طبيعة المخاطر المرتبطة بالعمليات؛
- تعين مسئول مكلف بالسهر على فعالية المراقبة الداخلية وتقديم تقريرا عن ممارسة مهمته للجهاز التنفيذي والتي تقوم بتعيين هذا المسئول وبالتقارير الخاصة بأعماله؛
- اختيار وتقدير مخاطر القروض ونظام تقييم هذه المخاطر ويجب أن تسمح لها هذه الأنظمة بالتحديد بكيفية مركزه مخاطر ميزانيتها إزاء طرق مقابل أو الطرق المقابل للمجموعة؛
- ترتيب مختلف مستويات المخاطر انطلاقا من معلومات نوعية وكمية؛
- عدم التوسع في منح القروض؛
- وضع سياسات تراعي البنوك قبل وأثناء اتخاذ القرار[2]؛

---

1. jpe.businss envivonement for small and medium sized entreprises (SME) and SME'sinteration with governmentagencies ; survayan corption fiancial veport ; p13.
2. يوسفي هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- التعامل مع عدة متعاملين؛
- يمكن أن تقوم إدارة المخاطر حسب النوع ومن بينها:
- أدارة المخاطر الائتمانية وتتضمن هذه العملية تقييم قدرة المقترضين على سداد قروضهم قبل منحها؛
- إدارة مخاطر التشغيل من خلال وضع أنظمة إجراءات لمنع الأخطاء البشرية أو الأنظمة الفاشلة أو الأحداث الخارجية؛
- إدارة مخاطر السيولة تتضمن الحفاظ على مستوى كاف من الأصول السائلة لتلبية التزامات المالية للبنك[1]؛

المطلب الثالث: أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر المالية

- بموجب النظام 2-3 البنوك والمؤسسات المالية تضع أنظمة مراقبة وتحكم في المخاطر المالية ولهذا يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر المالية بأنواعها (الائتمان- السوق – تشغيلية – قانونية – الأسعار ... وغيرها) كما يجب على الأنظمة التحكم في مخاطر القروض ومعدلات الصرف والسيولة إذ تتضمن نظام للحدود الكلية الداخلية؛
- كما تسجل الحوادث المعتبرة الناتجة عن تقصير في احترام وصياغة الإجراءات الداخلية ويجب أن تحضي بمعايير مناسبة؛
- بحيث تقوم البنوك بإعداد تقرير خاص بتقدير ومراقبة التحكم في المخاطر التي تتعرض لها فيما يخص تقييدها بالمعايير الاحترازية و مجاميعها النقدية والمالية و إجراءاتها الخاصة بتقدير وتسيير ومتابعة الخطر، كما تسمح بتفادي المخاطر المترتبة على سوء الالتزام وتكون جد المرتفعة قصد التكفل بمجمل الأحكام القانونية[2]؛

1.نعيمة خضراوي، مرجع سابق، ص 20.

2.عبد القادر شلالي و علال قاسي، مرجع سابق.

- حيث تعتبر اللجنة المصرفية السلطة المكلفة بالمراقبة المصرفية والتي تمارس على الوثائق ويكلف بنك الجزائر لصالح اللجنة المصرفية بالقيام بالمراقبة على المستندات والمراقبة عن طرق مستخدميه؛
- ومن خلال أنظمة الرقابة على المخاطر داخل البنك يمكن تحقيق مجموعة من النقاط: [1]
- حماية الأصول وضمان استمرارية عمل المؤسسة وديمومتها؛
- دقة واكتمال السجلات المحاسبية؛
- إعداد القوائم المالية والتقارير ذات ثقة؛
- منع الغش و التلاعبات المالية والأخطاء أو على الأقل سرعة اكتشافها فور حدوثها؛
- رفع مستوى الأداء في أجهزة المؤسسة كافة، وتحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى؛
- الحفاظ على إدارة أعمال البنك بطريقة منتظمة ودائمة؛
- ضمان تنفيذ الخطط المبرمجة وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية؛
- التأكد من التطبيق السليم لتعليمات وتوجيهات الإدارة من خلال توفير الرقابة القابلة والرقابة التعدية؛
- التأكد من الاستخدام الأمثل والفعال لمواد البنك من خلال تحسين مستوى الأداء و إدارة أعمال البنك بصفة فعالة وأكثر كفاية ممكنة والعمل على تقليل المخاطر المالية؛

1. مريم بوهني، مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة دولية، الجزائر، 2011/2010، ص16.

خلاصة:

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل استنتجنا أن:

- تعتبر الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في هذا الوقت ويجب الإشارة إلى أن تبني الحوكمة في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة لا يمكن أن يتحقق إلا إن كان هناك مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ ضمن الإطار القانوني والتنظيمي، وتبرز أهمية نظام الحوكمة في البيئة التنظيمية للإدارة، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الحد من المخاطر من بينها المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها؛
- يمنح تطبيق الحوكمة البنكية الفرصة الأفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال والعديد من الأهداف المراد تحقيقها، و يجب على البنك إدارة المخاطر المالية من خلال عمليات يعتمد عليها البنك للحفاظ على ربحيته وتعظيمها والتي لها علاقة مباشرة مع المخاطر التي يتم التعرض لها؛

تمهيد

بعد دراسة النظرية التي تطرقنا لها في الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للحوكمة و إدارتها للمخاطر المالية، والتي استخلصنا منها المخاطر المالية التي تعيق حركة سير البنوك والتأثير السلبي لها ومسبباتها، مما يستلزم على البنوك إنشاء مديرية أو قسم خاص لإدارة هذه المخاطر، لذلك سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي، وذلك باختيار بنك من أبرز البنوك وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بفرندة؛

حيث سنتطرق إلى عموميات متعلقة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة فرندة وبعدها إدارة المخاطر على مستوى الوكالة،

- وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:
- المبحث الأول: واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية ودورها في غدارة المخاطر المالية؛
- المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- المبحث الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–فرندة–

المبحث الأول: واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية ودورها في إدارة المخاطر المالية

أمام إفلاس البنوك التي كان سببها نقص الرقابة وضعف الإدارة كان لزاما على بنك الجزائر اتخاذ عدة إجراءات من اجل تطبيق مبادئ لجنة بازل بخصوص الحوكمة في البنوك، وذلك لتدارك الأوضاع في القطاع البنكي بهدف تهيئة العمل وفق آليات إقتصاد السوق و تحقيق جودة الخدمات البنكية وخلق منافسة بين البنوك في ظل ضعف الرقابة وهذا ما يؤدي إلى الفساد وبالتالي وجود أزمات مالية، وللحد منها سنتطرق إلى بعض النقاط في هذا المبحث؛

- **المطلب الأول : قوانين محاربة الفساد المالي والإداري**

من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة في البنوك الجزائرية فقد بذلت السلطات الجزائرية قصارى جهدها من أجل ذلك عن طريق تطبق اتفاقيات وقوانين عدة نذكرها كالآتي:

- قامت الجزائر بتصديق على اتفاقية دولية المتعلقة بالوقاية والفساد ومكافحته في 20 فيفري 2006 تم إصدار قانون رقم 01-06 ويتضمن هذا القانون محاربة الفساد كما على الأمر رقم 10-05 في 26 أوت 2010 المكمل له[1]؛
- تعزيز الشفافية في القطاع البنكي ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، أصدرت السلطات العمومية قانون 5-01 المؤرخ في 26 فيفري 2005 يقوم على الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب و مكافحتهما، وحسب المادة 7 تصنف البنوك نفسها على أنها ملزمة بالتأكد من هوية زبائنها قبل فتح أي حساب، والهيئات البنكية تشرف على توفر برامج تكشف عن الأعمال المشبوهة فيها الوقاية من ذلك، وتم إجراء منع تبييض الأموال وتمويل الإرهاب منذ سنة 2012 عن طريق سن الأمر رقم 12-02 بتاريخ 2012/02/13 المكمل لقانون رقم 5-01 بشأن منع ومكافحة تبييض الأموال، ويهدف الأمر إلى تكييف القوانين الجزائرية مع التقنيات الجديدة التي يستعملها المجرمون في انتهاك الأنظمة البنكية بتاريخ 9 جوان 1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسها ومع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[2]؛

1.بن ثابت علال وعامري محمد الطاهر، دور الحوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد 04، الجزائر، 2018، ص 52.

2.حامي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- قصد ضمان الشفافية في الشؤون العمومية وحماية الممتلكات من أجل دعم مكافحة الفساد للحياة البنكية، تعمل الدولة و المجالس المنتخبة والمؤسسات المالية التي لها نشاطات اقتصادية؛
- تشجيع النزاهة والأمانة وكذا روح المسؤولية بين الموظفين؛
- يجب أن تساهم المعايير المحاسبية المعمول بها في القطاع الخاص للوقاية من الفساد وذلك لمنع مسك حسابات خارج الدفاتر؛
- إجراء معاملات تقوم بتدوينها في الدفاتر أو دون تدوينها في الدفاتر؛
- يتعين على البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية بما في ذلك الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يقدمون خدمات نظامية وغير نظامية في مجال تحويل الأموال أو كل ما له قيمة و أن تخضع لنظام رقابة داخلي[1]؛
- قام بنك الجزائر بإصدار نظام رقم 03-02 بتاريخ 14 نوفمبر 2002، يتضمن قانون المراقبة المالية للبنوك و المؤسسات المالية، والذي يجبر على تأسيس أنظمة المراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة المخاطر تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل التي تعمل على تعزيز النظام المالي، وضع حد أدنى المعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية وحسب قانون رقم 01-06 الدي يعمل على الحد من الجرائم منها:
- اختلاس الممتلكات من قبل الموظفين؛
- استغلال النفوذ؛
- إساءة استغلال الوظيفة[2]؛

1.فانون رقم 6-1 يتعلق بالرقابة من اجل الفساد ومكافحته، الطبعة الأولى، 2006 ، ص5-9.

2. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 08، العدد 01، جوان، 2003، ص 11.

إدراج تعديلات قانونية على مختلف القوانين ذات صلة لمنح فعالية لمكافحة الجرائم ذات القطاع البنكي، حيث تم إنشاء هيئات إدارية مستقلة مع وضع إستراتيجية مؤسساتية تهدف لوضع إجراءات للوقاية تتصدرها أولوية وضع الظاهرة[1]؛

المطلب الثاني: المراقبة والمساءلة في البنوك الجزائرية

نظرا لقلة الرقابة الداخلية للبنوك الجزائرية والمؤسسات المالية، وجود العديد من الأزمات المالية وسوء الاحترام للقواعد، وتظهر مؤشرات ضعف الحوكمة في المنظومة البنكية الجزائرية في[2] :

ضعف الشفافية والإفصاح من طرف البنوك الجزائرية؛

عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية للبنك؛

عدم الوعي الكافي بأهمية حوكمة البنوك؛

عدم تفعيل آلية مركزية المخاطر؛

وفقا للمادة الثالثة من النظام 02-03 المؤرخ في 14-02-2002 فأنظمة الرقابة الداخلية أسست لمواجهة مختلف المخاطر التي تتعرض لها، ووفقا للمادة الرابعة رقم 08-11 المؤرخ في 28-11-2011 يحتوي على الأنظمة التالية: [3]

1. أنظمة المراقبة للعمليات والإجراءات الداخلية:

- وضع إطار تشريعي ونظامي ملائم مع مراقبته؛
- تطوير سياسات وإجراءات تكون تحت المراقبة وعند اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر؛
- مراقبة أنظمة الاتصال؛
- تهدف إلى تحسين الظروف الأمنية والمصداقية؛
- التقيد بالمعايير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي؛
- تنظيم العمليات وفق إجراءات دورية؛

---

1. ذوالي نادية، مجلة نقدية للقانون والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تاريخ استلام 10-12-2021 تاريخ قبول النشر 27-12-2021، تاريخ النشر 31-12-2021، جامعة البويرة ، الجزائر، المجلد 16، العدد، سنة 2011، ص 265.1
2. مريم بوهني، مرجع سبق ذكره، ص 20.
3. يوسفي هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 109.

2. تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات:

يجب على البنوك والمؤسسات المالية التقيد بمنهاج محاسبة عن طريق:

- الرقابة الدورية لتقييم العمليات في أنظمة التسيير؛
- الرقابة الدورية للأهداف العامة ومدى ملائمتها مع تطبيق القواعد المحاسبية؛
- بالنسبة للعمليات التي تتعرض لمخاطر السوق عن طريق القيام بالمقارنة شهريا على الأقل[1]؛
- فحص الوثائق الدورية الموجهة لها من قبل البنوك والمؤسسات المالية؛
- حق طلب المعلوماتية؛
- إجراء التحقيقات بعين المكان من قبل مفتشي البنوك[2]؛
- التأكد من مدى كفاءة الأجهزة التي سوف تستخدم العملية وتقييم مدى الكفاءة التشغيلية؛
- التحقق من عدم مخالفة الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة؛
- التحقق من انتظام العملية الإنتاجية بكافة إجراءاتها وخطواتها والكشف عن أي انحراف و بيان أسبابه؛
- متابعة عمليات التشغيل ورقابتها خطوة بخطوة وتقييم مستوى أداء مختلف الأجهزة والمعدات والأفراد وفقا لمعدلات الأداء المخططة والمعيارية[3]؛

3. أنظمة تقييم المخاطر والنتائج:

- على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظام لتقدير وتحديد وجمع المخاطر من خلال حجم عملياتها بغرض ارتقاب المخاطر التي يتعرض بسببها البنك أو المؤسسات المالية للمخاطر المرتبطة عن العجز خاصة المخاطر المرتبطة بالقروض والسوق، معدلات الفائدة أي الأسعار، وغيرها ... ، من خلال التحليل والتكييف وترتيب مختلف مستويات المخاطر انطلاقا من معومات نوعية وكمية؛

---

1. حامي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 34.
2. H. eournie ,la commision de contrôle dzs banques ,revéco volume2 n°05, septembre 2000, p 591.
3. نبيلة بن نجمة وراضية بن سعادة، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مهمة المراجعة الداخلية، دراسة حالة مؤسسة المخازن العامة، مذكرة ماستر، ولاية جيجل، سنة 2014- 2015، ص70.

4. أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر:

تقوم البنوك والمؤسسات المالية بوضع نظام للتحكم في المخاطر التي تتعرض لها، وللتحكم في مختلف المخاطر عليها أن تبين الحدود والشروط التي يتم في إطارها تجاوز هذه الحدود، مع تخصيص وسائل توافق ذلك[1]؛

5. نظام التوثيق والإعلام:

على البنوك والمؤسسات المالية وضع إجراءات التسجيل، المعالجة والشروع في العمليات لضمان حسن السير وبدقة لمختلف مستويات المسؤولية، الاستقلالية في مختلف الأنظمة؛

بحيث هذا النظام يعمل على جمع المعلومات وتنظيمها وحفظها واسترجاعها؛

ويمكن استخدامه لتخزين مجموعة متنوعة من المعلومات ويوجد عدة أنواع لأنظمة التوثيق والإعلام والأكثر شيوعا:

- أنظمة إدارة المستندات وتستخدم لتخزين وإدارة المستندات الإلكترونية؛
- أنظمة إدارة المحتوى لإنشاء مدونات ومنتديات ... وغيرها؛
- أنظمة التخطيط لموارد المؤسسات لإدارة جميع الجوانب التجارية بما في ذلك المالية والتصنيع والمبيعات والتسويق وتستخدم لدمج البيانات والعمليات من جميع أنحاء المؤسسة[2]؛
- وتساهم أنظمة التوثيق والإعلام في تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة وتشمل بعض العوامل التي يجب مراعاتها؛
- حجم ونوع المعلومات التي تحتاج إلى تخزينها؛
- عدد المستخدمين الذين سيحتاجون للوصول إلى النظام؛
- الميزات التي تحتاجها؛

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة البنكية حسب مقررات بازل للرقابة البنكية

أسست لجنة بازل للرقابة البنكية نتيجة التعرض للعديد من الأزمات والانهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق أسيا والعديد من الدول، مما دفعها إلى إصدار تقرير عام 1999 يهدف إلى دعم وتعزيز استقرار النظام المصرفي العالمي، تطور وترقية نظام الرقابة في البنوك، وأصدرت نسخة منه عام 2004 بعنوان Gouvernance for bonkin gorganization Enhancing corporate ويتضمن ثمن مبادئ أساسية و هي[3]؛

1. حامي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 43.
2. زواوي عصمان، دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية–دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري–، مذكرة ماجستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، سنة 2017–2018، ص 113–114.
3. بوخلاط فتيحة و بلهواري صابرينة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المبدأ الأول:

- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة أعمال البنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وتتضمن واجبات مجلس لغدارة البنك، وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها اللجنة التنفيذية، لجنة مراجعة داخلية ولجنة إدارة المخاطر حيث تستلم وتراجع تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والتشريعات؛
- وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة وأن يكونوا مؤهلين لممارسة الحوكمة السليمة في البنك؛

المبدأ الثاني:

- ينبغي على مجلس المدراء الموافقة للإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه التي يتم الإبلاغ عنها في جميع أنحاء المنظمة يعني أنه يجب أن يوافق مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتجية ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حماية الأسهم والمودعين، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهميتها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين و المديرين أو حملة الأسهم، ممن لهم السيطرة والأغلبية، وأعضاء مزايا تفصيلية للأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين المسئولين على إعدادات تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة؛

المبدأ الثالث:

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم والإدارة العليا والمديرين العاملين وأن يتم وضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات؛

المبدأ الرابع:

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

المبدأ الخامس:

يجب على ملس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك، وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة لاختيار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات و أداء البنك والإدارة العليا للبنك، يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك و ذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية للبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية؛

المبدأ السادس:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور و المكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بين بأهداف البنك في الأجل الطويل؛

المبدأ السابع:

الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال لأداء إدارة البنوك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية ويكون متلائم مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما ذلك إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الاجور للعاملين والمديرين؛

المبدأ الثامن:

يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة غير شرعية مما يعرض شمعة البنك للخطر؛

المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يوجد في القطاع الفلاحي العديد من المؤسسات المالية والبنوك من بينها المؤسسات المالية المتخصصة في التمويل الفلاحي وقد تمثلت من بينها مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل التطور

والتنمية الريفية (badr) إلى القطاع العمومي إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي؛

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم 82-106 الصادر في 07 جمادى الأولى 1402 الموافق 13 مارس 1982، حيث نشر هذا القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، دعم الصناعات التقليدية والحرفية[1]؛

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية كان نشاطه محصورا على القطاع الفلاحي فقط إلا أن أصبح يقوم بكافة الأعمال البنكية التقليدية، ويوجد وكالات وفروع موزعة عبر كامل التراب الوطني؛
- أوكلت له مهام تحويل إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية[2]:
- هياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي،
- هياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية؛
- هياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرفية؛
- يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية، المجموعات التعاونية، تعاونيات الخدمات إلى جانب قطاع الصيد البحري؛
- تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض منح استقلالية أكثر؛

1. بن واضح هاشمي و لعزوز صورية، الفرارت التسويقية المتعلقة بالمنهج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، ص 1.
2. عبد الواحد غردة، ضوابط منح الإئتمان في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2003-2004، ص 81.

أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يقوم بمهامه كبنك تجاري وتتمثل في تشجيع عملية الادخار بأنواعها ومنح القروض؛

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة التنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره على ثلاث مراحل رئيسية وهي[1]:

1. مرحلة 1982-1990:

في هذه السنوات تأسس البنك في المناطق الريفية، أي أن الهدف منه التواجد في المناطق الريفية ووجود العديد من الوكالات للنشاط الفلاحي وتمويله وتمويل الصناعات الغذائية من أجل تحسين صورة السوق البنكية؛

2. مرحلة 1991-1999:

إلغاء نظام التخصص للبنوك، وتوسيع النشاطات في كل القطاعات، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الفلاحي ككل، وشهدت هذه المرحلة استخدام الإعلام الآلى عبر وكالات البنك، حيث تميزت هذه السنوات بما يلي:

في سنة 1991 تطبيق نظام swif+ الخاص بالعمليات التجارية الدولية؛

في سنة 1992 تطبيق نظام sybu لسرعة أداء العمليات البنكية من خلال ما يسمى ب téletraitemznt؛

في سنة 1993 نجاح عملية ادخال المعلوماتية على جميع أعمال البنوك مع عدم استخدام الإعلام الألي في العمليات المصرفية؛

في سنة 1994 ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة السحب والتسديد؛

في سنة 1996 قام بعملية الفحص السلكي، ادخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت حقيقي؛

في سنة 1998 بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك carte inter bancaire ؛

1. فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2010-2011، ص 206-207.

3. مرحلة 2000-2004:

ساهم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تدعيم الاستثمارات المنتجة، دعم الاقتصاد وتطوير قطاع التجارة الخارجية إلى جانب القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف بالبنك وإنجاز مخطط تسوية له لمطابقة المعايير، مع تغطية لمختلف مناطق الوطن والتكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، مغ تحقيق رغبات الزبائن واحتياجاتهم من خلال تحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات في العمل البنكي؛

- حقق نتائج نوردها فيما يلي:
- عام 2000: إنجاز مخطط تسوية للمؤسسة تتطابق مع القيم الدولية[1]؛
- عام 2001: إجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لتقييم الموارد البنكية بغية تحديد المركز المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بملفات القروض والسيولة وغيرها، مع تحقيق مشروع البنك الجالس والعمل على زيادة تقليص لبعمليات المصرفية اتجاه الزبائن مع الخدمات المشخصة[2]؛
- عام 2002: تدعيم نظام الشبكة المحلية،

إعادة تنظيم البرنامج progiciel subo؛

تدعيم المصرف الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع وكالات الوطن؛

في ظل التحورات والتغييرات الاقتصادية والاجتماعية اعتمد بنك badr برنامج خماسي يعمل على يلبية رغبات زبائنه وتحسين الخدمات، إضافة إلى إحداث التطهير والتنظيم في الميدان المالي؛

- عام 2004: وجود تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فكانت تستغرق وقت طويل تصل فيه إلى 15 يوما، وأصبح بغمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر أنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر؛
- تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية les guichet autmatique des billiets المرتبطة ببطاقات الدفع؛
- عام 2009: إطلاق خدمة البنك على الخط E- banking للإطلاع على الرصيد وخدمات أخرى؛
- جوان 2011: استخدام البريد الإلكتروني E-mail للتواصل بين الوكالات وارسال واستقبال الملفات فيما بينها؛
- جانفي 2012: تصفية الحسابات badr وهو مشروع يقوم بتصفية الحسابات الموجودة على دفاتر الوكالات تمهيدا لإطلاق برنامج جديد لإدارة العمليات البنكية؛
- مارس 2016: إطلاق خدمة ما قبل عمليات التجارة الخارجية خاصة بالزبائن من فئة المؤسسات؛
- مارس 2017: برنامج flexcube وهو يواكب مختلف التطورات الحديثة في مجال العمل البنكي؛
- جانفي 2019: بطاقة affaires عبارة عن بطاقة الدفع من بين البنوك cib موجهة لزبائن البنك المهنيين ومؤسسات الأعمال[3]؛

---

1. قاضي إكرام و فرطيس صورية، التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية2020، مذكرة ماستر، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2019–2020، ص 76.
2. بن واضح هاشمي ولعزوز صورية، مرجع سبق ذكره، ص 3.
3. Messoud bouabdallah,tchouar abdekrim,arlan derrar,international journal of huma, stt lement,volume05,n°2,2021,p24.

ومن خلال تعرضنا لمراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية نستطيع تقديمه في نقاط وهي:

- عند ترتيب البنوك التجارية يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول؛
- منذ سنة 1991 يعتمد على نظام swift ؛
- استخدام نظام الإعلام الآلي في مختلف العمليات للتجارة الخارجية؛
- الشبكة الأكثر كثافة؛
- القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد؛
- بنك يشمل يمول مختلف القطاعات الاقتصادية؛

المطلب الثاني: خدمات ومنتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يشهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة تحولات تهدف إلى عصرنته وتطوره، حيث كانت أولى اهتماماته تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات للعملاء من الأفراد والمؤسسات ومن بينها:

أولا: الخدمات البنكية التقليدية والحديثة من البنك

وتشمل[1]

1.خدمات البنك الإلكتروني E- bznking

خدمة موجهة إلى زبائن الأفراد والمؤسسات وتسمح بتسيير مجموعة الحسابات عن طرق الحاسب وخصص موقع لهذه الخدمة وهو ebanking-badr.dz كما يمكن توجيه الزبون عن طريق الموقع الرسمي للبنك؛

وتقدم هذه الخدمة لزبائن البنك ب:

- الرسائل الشخصية؛
- عرض قائمة الوكالات المحلية؛
- إرسال الملفات(خدمة خاصة بزبائن البنك المشتركين من المؤسسات)؛
- تغيير كلمة المرور ؛

1.أشرف السيد حامد قبال، المعاملات المصرفية والمدفوعات الالكترونية وأثرهما في ضوء السياسات النقدية والائتمانية للبنك، دارالفكر الجامعي، الإسكندرية، طبعة أولى، 2013، ص 20-21.

- البحث عن العمليات الخاصة بالحساب؛
- الاطلاع على الرصيد؛

2.خدمات الحسابات:

وتشمل مختلف الحسابات الخاصة بالعملة الصعبة، حساب دفتر التوفير- دفتر توفير السباب- سندات الصندوق – حسابات الشيك بالدينار؛

3.خدمات البطاقة المغناطيسية:

يقوم البنك بتوفير البطاقات البنكية لزبائنه، وتشمل مختلف البطاقات الكلاسيكية، حسابات التوفير وغيرها؛

4.تكنولوجيا الوكالة:

باعتبارها الخطوة الأولى في تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعتمد على ما يليك

- نظام swift
- نظام المقاطعة المالية télécompertion
- نظام التسوية الفورية rtgs
- برمجيات sybu logiciel[1]

5.خدمات التأمين:

وتشمل مختلف التأمينات كالتأمين الفلاحي، وعلى الممتلكات وتكون متوفرة على مستوى الوكالات البنكيةح

6.خدمات ما قبل العمليات التجارية الخارجية:

خدمة جديدة لتنظيم عمليات التجارة الخارجية pré-domcilation des pérztion de commerceexterieur وتتم بالمعالجة الالكترونية للعمليات الخاصة بالقروض؛

1. بوعافية رشيد، الصيرفة الالكترونية والنظام المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة 2006، ص 168-170.

7.خدمات القروض:

عملية مهمة للبنك تتمثل في قروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل

- القروض القصيرة وتمول نشاط دورة الاستغلال، تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف، قروض الربط، الضمانات البنكية، القرض الفلاحي الرفيق، الخصم التجاري، اي القروض لا تتعدى السنة؛
- القروض المتوسطة أو طويلة الأجل وتقوم بتمويل الاستثمار مثل القرض الكلاسيكي، القرض المستندي، القرض ألإيجاري وهي أيضا لا تتعدى السنة[1]؛
- القروض الخاصة وتشمل معظم القروض التي تقوم على تشغيل الشباب[2]؛
- التحويلات المصرفية؛
- خدمات البنك للمعاينة بحيث يقوم الزبون باستخدام الإعلام الآلي لمراجعة التحولات التي تطرأ على أرصدتهم؛
- خدمات الفحص السلكي لتنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي؛
- خدمة كراء الخزائن الحديدة[3]؛

ومن الخدمات الحديثة:

1.وسائل الدفع الالكتروني للوكالة[4]:

ألزمت الدولة من خلال قانون المالية 2018 التجار بوضع وسائل الدفع الالكتروني، حتى يتسنى لهم دفع ثمن مشترياتهم باستعمال وسائل الدفع الالكتروني؛

1.1.أجهزة الدفع الالكتروني:

وهو جهاز يسمح بقبول عمليات الدفع المالي ومعالجتها بشكل آمن، كما يوفر للزبائن عدة تسهيلات:

- تسوية مختلف عملياتهم عن طريق البطاقة البنكية cib ويتمتع جهاز TPE بعدة مزايا منها
- السرعة: يقلص الوقت في بضع ثواني فقط
- السهول: يعتبر جهاز سهل الاستعمال
- الأمان والحماية: ساهم في الحماية من المخاطر كالتلاعب بالموال ويقوم بتفادي الوقوع في الأخطاء ويتفادى الأوراق النقدية المزورة ويقوم بحل المشاكل؛

---

1. Messoud bouabdallah,tchouar abdekrim,arlan derrar arslam,p25
2. www.badr-bank,date de consultation 24/02/2024 à 15 :28
3. بن واضح هاشمي ولعذور صورية، مرجع سبق ذكره، ص 11.
4. www.badr-bank,dz consultè 24/02/2024à15 :50

2.1.أجهزة الصراف الآلي:

آلة أوتوماتيكية لإجراء المعاملات المالية في الأماكن العامة دون اللجوء إلى الفرع يسمح الموزع الآلي ب:

- الوصول إلى حسابات مصرفية؛
- سحب وطلب الشيكات؛
- إيداع النقود في الحسابات[1]؛

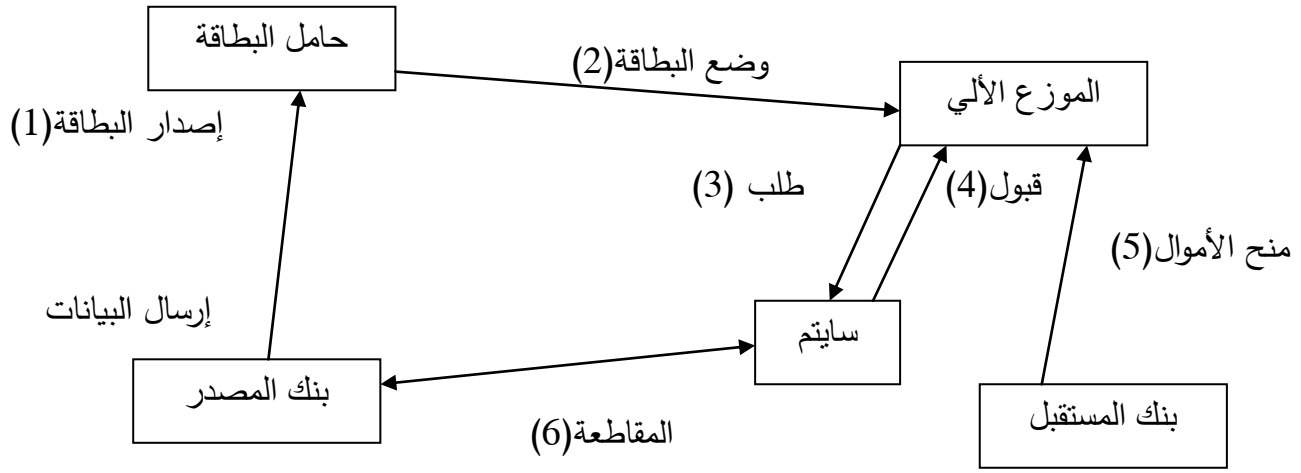
وبالتالي مهمة أجهزة الصراف الآلي هي تقديم خدمات أكثر ضرورة للزبائن، وتستعمل الوكالة نوعين من الموزعات الآلية هما:

الموزع الألي النقدي DAB

الشباك الألي النقدي GAB

ومن أهم الخدمات الحديثة البطاقات المصرفية الموجودة في الوكالة بطاقة الدفع ما بين البنوك CIB الكلاسيكية، البطاقة الذهبية، القابلة للشحن CBRI، بطاقة بدر Tawfir، بطاقة mastercard، ويبين الشكل التالي طريقة أو عملية السحب بالبطاقة البنكية في الجزائر؛

الشكل 06 عملية سحب البطاقة البنكية في الجزائر



المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المصرفي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012، ص 247.

1. درقالي خولة، المعاملات الإلكترونية وأثرها على الخدمة المالية في بريد الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة 8ماي1945، قالمة، سنة 2020-2021، ص34-35.

كما تقدم خدمات أخرى مثل:

- الاطلاع على صور الشيكات والفواتير؛
- التأمين على الحياة وعلى الممتلكات الشخصية والتجارية؛
- تجارة الأوراق المالية،

ثانيا:منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتمثل أهم هذه المنتجات في:

حساب جاري: وهذا المنتج المصرفي بدون فائدة، ويمارسه الأشخاص الذين يمارسون نشاطا تجاريا؛

حساب الصكوك (الشيكات): هو حساب مصرفي يعمل في شكل عمليات خصم ائتمان ويفتح لدفع الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات والتحويلات الصادرة وعمليات السحب و الاقتطاعات[1]؛

دفتر توفير livertèpargne badr: عبارة عن منتج يعمل في ادخار الأموال الفائضة عن الحاجة على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، ولا يخضع لمدة محددة أي في كل وقت في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك هذا المنتج يجنب أصحاب دفتر توفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر، بحيث هدفه التوفير فترة أطول كلما ساهمت في سياسة منح الائتمان المصرفي؛

بذلك يجب تشجيع أصحاب هذا الحساب بغبقاء أرصدتهم أطول فترة ممكنة عن طريق منحهم فائدة مصرفية سنوية؛

دفتر توفير شباب livertèpargne junior : مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية؛

بطاقة بدر carte badr : هي منتج مصرفي يقوم بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية(D.A.B) [2]؛

كما تمكن أصحابها من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى؛

سندات الصندوق les bons de caisse : هو سند للدين مدر لفوائد، يتم تسليمه مقابل إيداع الأموال في فترة محددة مسبقا وتفويض لأجل ويوجه للأشخاص الطبيعيين والمعوزين، ولهم الحرية في الاختيار بين الفوائد ويمكن أن يكون السند اسميا[3]؛

---

1. http://www.cpa-bank.dz
2. Messaoud bouabdallah,tchouar abdelkrrim,derrar arslan, p11
3. http//mdm.groupebcp.com

الإيداعات لأجل les dépôts à terme : هي توظيف أو إيداع الأموال وتتم بأمر من الزبون أي كل شخص معنوي أو طبيعي وهي وسيلة مصاحبة للحساب البنكي بنسبة فائدة متغيرة من طرف البنك محددة بتعريفة الأسعار المعتمدة على مستوى البنك لحظة الإيداع عن حاجاتهم إلى آجال محددة[1]؛

حساب بالعملة الصعبة les comptes devises : هو حساب مصرفي يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محددا حسب شروط البنك؛

تعتبر هذه العملات جاذبة للمتداولين والمستثمرين وبالتالي لديها تدفق مستمر، مما يسمح ببقاء أسعارها مستقرة نسبيا؛

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن إضافة إلى اعتمادات وقروض يقوم البنك بتقديمها ومنحها لزبائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط سابقة من بينها: قروض الاستثمار، قروض الاستغلال وغيرها؛

المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من تحديد مختلف مهامه، والتي تساعد على تدعيم هذا القطاع الحيوي؛

ولهذا يمكن تلخيص لأهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بها[2]

- تقديم خدمات لزبائن بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية؛
- معالجة جميع عمليات القروض، الصرف والصندوق؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- اكتتاب السندات؛
- المساهم في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تمويل مختلف العمليات؛
- تطوير الشبكة والمعاملات النقدية؛
-

1. الودائع لأجل بنك التنمية المحلية httpm//www.bdl.dz
2. وثائق مقدمة من طرف مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة.

- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
- تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة و التجار والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
- تلقي الودائع الفورية والآجلة سواء من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين؛
- تمويل التجارة في إمكانيات محدودة؛
- شراء السندات والسجلات الخاصة بالعمليات الفلاحية الحرفية والتقليدية والزراعية؛
- المراقبة والتعاون مع السلطات التنظيمية للحركة المالية للمؤسسات؛
- مسايرة التطور الحاصل في النشاط البنكي وتحديد تقنياته؛
- باعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة اقتصادية عمومية فإن الدور الأساسي المنوط به هو تسهيل التعامل للزبائن من عمليات بنكية إضافة إلى توليه استقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة وتحويلها إلى حساب الموظفين؛
- تمويل المشاريع الاستثمارية وتدعيم المركز التنافسي؛
- تنمية العلاقات المتواجدة بين الوكالة والعميل من خلال التعامل المباشر وإلغاء كل الحواجز التي تحول دون ذلك حيث يولي أهمية كبيرة للعملاء والتعامل معهم، ومن أجل ذلك يعمل على تطوير مهارات وقدرات موظفي البنك وتأهيلهم؛
- تحقيق جودة في خدماتها المقدمة للزبائن مع دراسة الأبعاد ومن ثم تحليل الاستبيان القادم؛
- وضع برامج لإنشاء فروع ووكالات بيع الشبكة؛

- تصميم منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق؛
- وضع نظام للمعلومات التسويقية؛
- القيام بحملات ترويجية لمنتجات وخدمات الوكالة؛
- تطوير المنتجات المصرفية؛

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتتمثل في[1]

- وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة؛
- تحسين العلاقات الخارجية؛
- إدخال الإعلام الآلي وكل الوسائل التكنولوجية الحديثة؛
- إعادة تنظيم الجهاز الفلاحي وتطويره وتجديد الثروة وعصرتنها؛
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات،
- منح قروض قصيرة الأجل من اجل تمويل المشاريع ذلك لتحريك العجلة الاقتصادية إلى الأفضل،
- تحقيق أكبر قدر ممكنون
- إرضاء و كسب أكبر عدد من الزبائن وذلك من خلال كسب ثقتهم واحترامهم وتطوير العلاقات؛
- أشراك الزراعة في التراب الوطني وتنمية نصيبها في مجال الإنتاج الوطني؛
- رفع القدرة والكفاءة للموظفين والعمال من خلال دورات تكوينية؛
- الزيادة في الموارد ناقل التكاليف وأكبر ربحية بواسطة القروض؛
- السير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية؛
- إنجاز مخططات تتعلق بالإنتاج كما و نوعا؛
- الاستفادة من التطورات في المجال المصرفي؛
- العمل للحصول على الامتيازات الجبائية؛
- العمل على تحقيق ديناميكية الإدارة؛

1. وثائق مقدمة من طرف مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة.

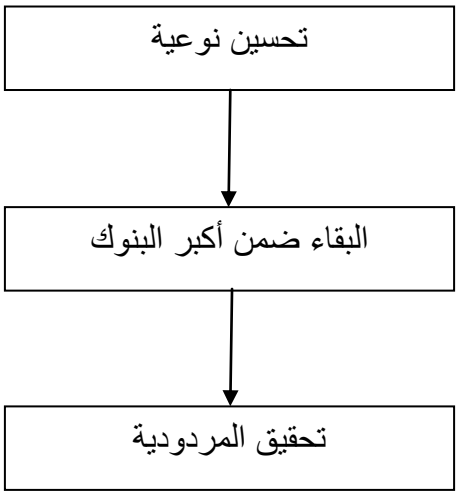
- العمل على ادخار تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق وإدراج منتجات جديدة؛
- تطبيق معدلات فائدة بصفة منسجمة مع تكلفة الإرادات؛

كما يسعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم و انشغالاتهم، والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم؛

- تطبيق معايير الجودة؛
- توسيع حجم القروض بإتباع سياسة المنافسة السعرية القائمة على تخفيض معدل الفائدة على القروض المعطاة؛
- يسعى البنك إلى تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل قيما وفقا لمخططات التنمية خاصة بعد العشرية السوداء التي تسببت في النزوح الريفي؛
- توسيع ونسر شبكة البنك؛

وفق هذه العمليات يمكن رسم مخطط حسب أهمية الأهداف:

الشكل 07: أهمية وضع الأهداف لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر من إعداد الطلبة

المبحث الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة التنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة من أحد بنوك القطاع المصرفي الجزائري كما أنه لديه خدمات ويقوم على تحقيق مجموعة من الأهداف لتحسين أدائه؛

المطلب الأول: تعريف بالوكالة ونشاطها

بعد التعرف إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة، نتعرف الآن على الوكالة التي كانت ضمن موضوع تربصي وذلك من خلال ما يلي؛

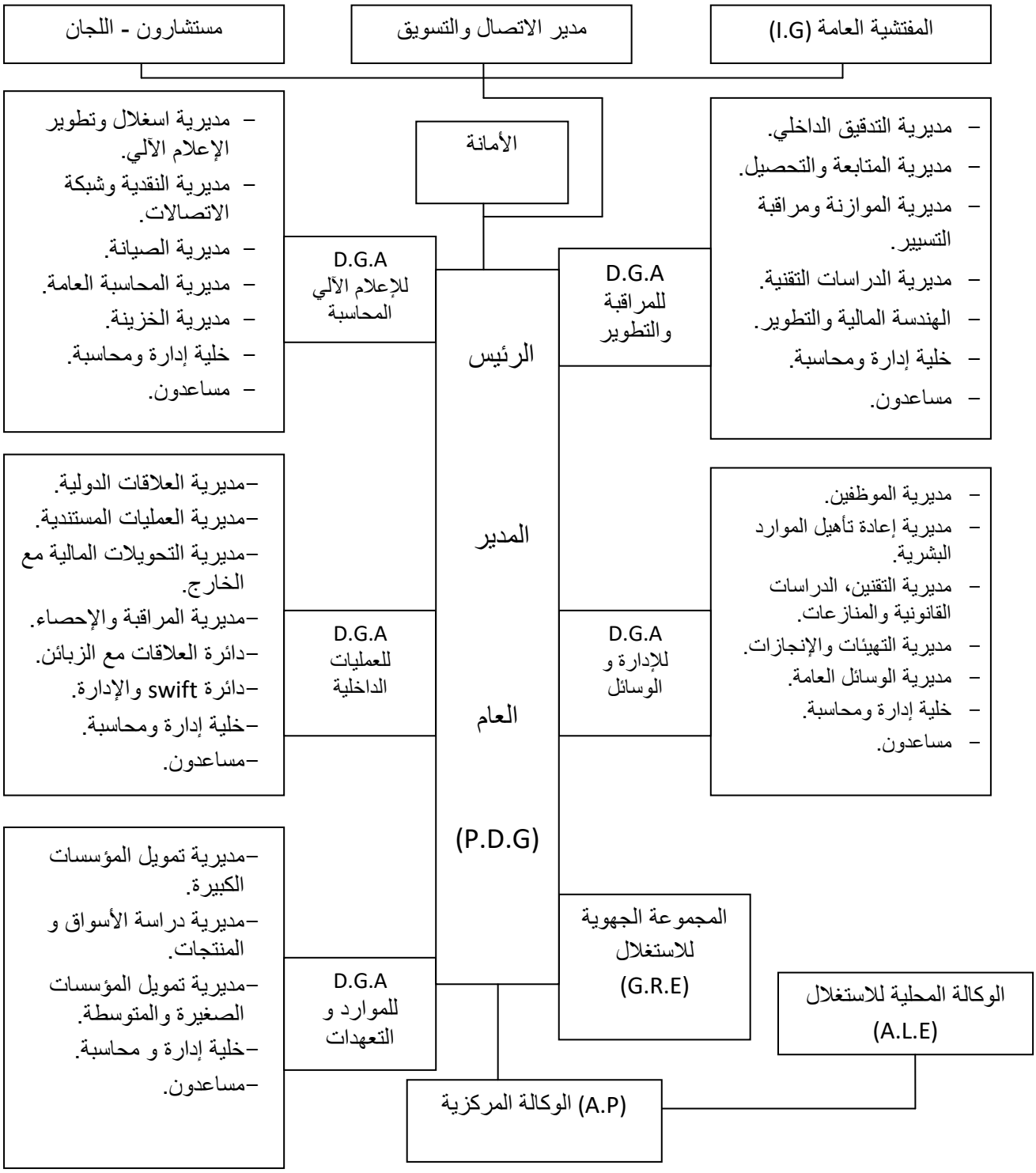
يعرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة أنها متعددة الكفاءات ولها صلة وطيدة بالزبون، والوكالة محل الدراسة هي الحاملة لرمز 543 لولاية تيارت بلدية فرندة بشارع النقيب بوسيف؛

تم إنشاء هذه الوكالة في تاريخ 13 مارس 1982 برأس مال قدره 54000000000.00 مليار دينار، كما لا تتمتع باستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالقروض، وتختص بعمليات التجارة الخارجية وعدد الموظفين فيها 11 موظف إضافة إلى مدير الوكالة وتتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 42 سنة ولها نشاط تجاري؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة وأهم نشاطات الوكالة

أولا: شكل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة

الشكل رقم 08 الهيكل التنظيمي بينك الفلاحة والتنمية الريفية



D.G.A المديرية العامة المساعدة

مقدمة من طرف مدير وكالة فرندة

ثانيا: أهم نشاطات الوكالة

ساهمت الوكالة في العديد من المؤسسات وتمويلها، وذلك منذ نشأتها نذكر منها:

- تمويل المشاريع الفلاحية؛
- تسهيل العمليات البنكية للمتعاملين التجاريين؛
- تمويل المؤسسات الناشئة؛
- تمويل مؤسسات اقتصادية عديدة من خلال منح القروض؛
- ساهمت في استثمارات من بينها:
- منتجات فلاحية؛
- معدات فلاحية وغيرها من الاستثمارات؛
- تنمية القطاع الزراعي؛
- تعزيز العالم الريفي؛
- دعم النشاطات الصناعية التقليدية والحرفية؛
- تربية الدواجن والأغنام والأبقار؛
- مشاريع تشغيل الشباب؛

موقع اطلع عليه يوم 2024/03/15 www.badr-dz

المطلب الثالث:دراسة نتائج المقابلة وتحليلها

المقابلة تعرف على أنها أحد أدوات المنهجية التي تستعمل لجميع البيانات بطريقة سهلة، وهي وسيلة مباشرة تهدف للتعرف العميق على الأشخاص و استكشاف النتائج المراد الحصول عليها من خلال اللقاءات؛

أنواع المقابلة:

تتفرع المقابلة إلى العديد من الأنواع، ومن أهمها ما يأتي:

المقابلة العادية:

وهي المقابلة التي يتم فيها طرح أسئلة بسيطة على الباحث للإجابة عنها بصورة سلسة بعيدة عن التوتر.

المقابلة المعمقة:

في هذه المقابلة يعطي المبحوث الحرية الكاملة في الحديث عن كل ما يخص موضوع المقابلة.

المقابلة الموجهة:

وهي المقابلة التي يقوم الباحث فيها باختيار عدد من الأسئلة التي تدور حول موضوع معين، يطرحها على المبحوث بشكل مباشر للحصول على المعلومات التي يريدها.

المقابلة المفتوحة:

تكون الأسئلة في هذه المقابلة متسلسلة وتجعل المبحوث يجيب عليها وفق تسلسل معين.

أولا: أسئلة المقابلة.

1. هل تطبق الوكالة مبادئ الحوكمة؟
2. هل تكلف الوكالة شخصا معينا أو قسما خاصا بحوكمة المخاطر على مستوى مصالحها؟
3. وإذا كانت الإجابة بلا كيف يتم التعامل في هذه الحالة؟
4. ما هي الإجراءات المتخذة من طرف الوكالة في حالة حدوث خطر مالي؟
5. كيف يتم تقدير حجم المخاطر المالية؟
6. هل تتمتع الوكالة باستقلالية في معالجة المخاطر؟
7. ما هي المخاطر المالية التي واجهت الوكالة سابقا؟
8. كيف يتم التعامل معها؟
9. هل تواجه الوكالة مشكل أو خطر السيولة؟
10. هل الزبائن راضون عن الخدمات المقدمة من طرف الوكالة؟

ثانيا: نتائج المقابلة

بعد القيام بطرح الأسئلة على مدير وكالة فرندة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية السيد بن هنة الطيب حول موضوعنا كانت الإجابات كالآتي:

ج1: نعم، تطبق الوكالة مبادئ الحوكمة؛

ج2: لا توجد بالوكالة قسم خاص بالحوكمة وإنما توجد مديرية مركزية؛

ج3: توجد مديرية مركزية خاصة بالحوكمة لإدارة المخاطر؛

ج4: الإجراءات التي تتبعها الوكالة في حالة وقوعها في خطر تكون كباقي البنوك باستخدام طريقتين:

1. الضمانات ويتحصل عليها البنك قبل منح القروض بحيث يضمن استرداد كامل أمواله أو جزء منها؛
2. في حالة وجود نزاعات بين الزبون ومن طرف البنك يتم تحويل الملف إلى المتابعة القضائية؛

ج5: الطرق المتبعة من طرف الوكالة لتقدير حجم المخاطر:

1. الدراسة المثلى لها في القرض من أجل حساب جميع نسب المخاطر و مقارنتها مع النسب التي يقدمها بنك الجزائر؛
2. فحص شجرات المخاطر لدى بنك الجزائر هذا الفحص يكون عن طريق الموقع الخاص بالمخاطر؛

ج6: الوكالة تتبع القوانين السارية المعمول بها في معالجة المخاطر وليس لديها استقلالية في ذلك؛

ج7: المخاطر التي سبق للوكالة أن وقعت فيها هي مخاطر عدم تسديد القروض،

ج8: إن معالجة مثل هذه المخاطر يمكن أن يمر عبر المعالجة الودية أو عن طريق العدالة؛

ج9: خطر السيولة لا يمكن أن يكون خاص بالوكالة وإنما يخص البنك مجملا وهذا الاحتمال نادر لأن البنك يتمتع بكبر حجم المعاملات مما يجعل البنك في بعد بنسبة كبيرة عن هذا الخطر؛

ج10: نعم الوكالة في وضعية جيدة جدا مع زبائنها؛

ثالثا: تحليل نتائج المقابلة

بعد زيارتنا الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – فرندة- للمعرفة حول تطبيق الحوكمة في هذه الوكالة وكيف تقوم بمعالجة المخاطر التي يمكن الوقوع فيها والمحاطة بها، من خلال مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع دور الحوكمة في الحد من المخاطر المالية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث توصلت إلى بعض المعلومات

استنتجنا من الأجوبة المقدمة أن البنك يطبق مبادئ وقواعد الحوكمة، ويعتبر أنه تابع للمديرية المركزية للدولة وأنها تقوم بإدارة المخاطر؛

الطرق المتبعة من طرف الوكالة لتقدير حجم المخاطر تتم عن طريق الدراسة المثلى للقروض وفحص سجلات المخاطر ، وسبق أن تعرض البنك لخطر عدم تسديد القروض وخطر السيولة وكانت تقوم بمعالجتها بطريقة ودية أو عن طريق العدالة، وخطر السيولة ليس خاص بالوكالة وإنما البنك كل، هو يتمتع بمعاملات كبيرة وثقة؛

ما توصلنا في الجانب النظري من معلومات أردنا في أرض الواقع وهذا من خلال الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة لمعرفة ما تطبقه من الدراسة النظرية ومن خلال ذلك لاحظنا أن البنك له بعض الخبرة في ذلك، إلا أن هذا يمنع وقوعه في مخاطر ولكنه يقوم على معالجتها بأساليب مختلفة؛

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة فرندة، ومعرفة ارتباط إدارة المخاطر المالية بمبادئ الحوكمة وتطبيقها على مستوى الوكالة وذلك من خلال إجراء مقابلة مع مدير هذه الوكالة.

والمعلومات التي تحصلنا عليها بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كانت تدل على:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك التي تقوم بتمويل الاستثمارات والمشاريع مع قيامها بإجراءات للوقاية من المخاطر التي يمكن التعرض لها والتخفيف منها.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمعاملات تتمثل في المنتجات والخدمات المصرفية التي تعتبر الأساس والمحور الرئيسي للبنك.

يلتزم البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة كما أنه تابع للمديرية المركزية للدولة وهي من تقوم بإدارة المخاطر

من أهم نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية مشاريع تشغيل الشباب، تربية الدواجن والأغنام والأبقار.

منتجات فلاحية، كما أنه يقوم بتعزيز العالم الريفي.

خاتمة :

يكتسب موضوع الحوكمة أهمية كبيرة في تسيير المخاطر المالية في البنوك لأجل هذا الغرض ، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الحوكمة في الحد من المخاطر المالية مع دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة فرندة.

اختبار الفرضيات:

على ضوء الدراسات السابقة :

بالنسبة للفرضية الأولى : "تساهم الحوكمة في إدارة المخاطر المالية " صحيحة

هذه الدراسة تمثل لنا أن للحوكمة دور مهم في إدارة المخاطر التي يمكن مواجهتها و محاولة التحكم فيها و التقليل منها .

تتوافق مع الدراسة السابقة "الدراسة الأولى: صلاح الدين زدايرية والطيب كلاع–دور الحوكمة في المخاطر المالية–.

بالنسبة للفرضية الثانية :"يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة فرندة على مبادئ الحوكمة لتحسين إدارة المخاطر على مستوى الوكالة " .صحيحة

استنتجت من خلال المقابلة أن البنك يطبق مبادئ الحوكمة البنكية ، ويعتبر انه تابع للمديرية المركزية للدولة و أنها تقوم بإدارة المخاطر .

وتوصلنا الى النتائج التالية:

- الحوكمة البنكية هي من المواضيع الحديثة التى تعني المراقبة المستمرة للأداء و تتضمن مبادئ يتم من خلالها التنظيم داخل البنك ;
- إن ادارة المخاطر تعتبر من الركائز التي تقوم عليها حوكمة البنوك ;
- تقوم البنوك بمواجهة المخاطر بأنواعها اي لا مجال للهرب منها لهذا تعمل على رفع كفاءة ادارة المخاطر للتقليل من ذلك ;
- تعتمد ادارة المخاطر المالية على التفكير المنهجي لجميع المخاطر المحتملة او المشاكل قبل حدوثها مع العمل على وضع اجراءات للتخفيف و التقليل من المخاطر ;
- عند تطبيق الحوكمة البنكية بشكل صحيح يمنح لنا الفرصة أفضل لتعبئة الموارد و رؤوس الاموال ;
- لجنة بازل لها دور في ضبط أداء البنوك ;
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم بتمويل مختلف الاستثمارات و المشاريع ;
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية كباقي البنوك يتعرض للمخاطر بأنواعها رغم انه يقوم بإجراءات للوقاية من ذلك ، و يعمل على التخفيف منها ؛

اقتراحات : يمكننا تقديم الاقتراحات التالية :

- العمل على نشر الوعي بمبادئ الحوكمة في البنوك ;
- اخذ الإحتياطات اللازمة لتفادي الفساد المالي و الاداري ;
- حوكمة البنوك اداء مهمة في تحسين الأداء و الاطار التنظيمي و القانوني ، كما ان وجود الحوكمة في البنوك يساهم في مواجهة المخاطر و اداراتها و التخفيف منها;
- تعزيز و ادخال ثقافة الحوكمة في البنوك الجزائرية ;
- العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك ;
- عقد دورات تكوينية و تدريبية لتفعيل الاداء داخل البنك ;

افاق الدراسة:

- واقع الرقابة البنكية في الجزائر;
- الحوكمة البنكية ودورها في رفع كفاءة الاداء ;
- قياس المخاطر البنكية ;

الملخص:

الهدف من دراستنا هو تبيان دور الحوكمة في الحد من المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بفرندة، فقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مفاهيم أساسية حول الحوكمة في البنوك وإدارة المخاطر المالية أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بمقابلة مع مدير الوكالة بغية التحصل على معلومات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي.

وفي الأخير توصلنا إلى أن الحوكمة قد اكتسبت أهمية كبيرة وأصبحت أسلوب عالمي يعتمد عليه في البنوك، ولخصت الدراسة أنه توجد علاقة تربط إدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة فكلما كانت الحوكمة فعالة وجيدة قلت المخاطر المالية.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، ادارة الخاطر المالية، الحوكمة البنكية ، المخاطر المالية

The aim of our study is demonstate therole of governance in mitigating financial risks at agriculture and rural development bank in ferndah . we have adderessed eudamental conceptes about governance in bank and finanial risk managment in the theoretical aspect . as for the practical aspect , xe conducted an interview with the agency manager to obtain information and to achieve the study odjective we used a descriptive approach relying on the analytical method .

In the end we conluded that governance has become oe great imorortance and has become a global approach relied upon by banks . the study foud that there is a relation ships betwen finangial risks managemenet and the implementation of governance principale ,and thats the more effective and good the governance is , the lower the financial risks.

Keyword : governance , financial risk management,banking governance , financial risks

المراجع

الكتب اللغة العربية:

- ✓ أشرف السيد حامد قبال، المعاملات المصرفية والمدفوعات الإلكترونية وأثرهما في ضوء السياسات النقدية والائتمانية للبنك، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، طبعة أولى، 2013.
- ✓ أ. قوتال إبتسام، مدخل إدارة المخاطر المالية، جامعة الجزائر، طبعة أولى، جوان، 2020.
- ✓ د. إبراهيم الكرانسة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، الطبعة الثانية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، حقوق النشر محفوظة، 2010.
- ✓ سليم علي الوردي، إدارة الخطر والتأمين، العراق، 2006.
- ✓ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

الأطروحات والرسائل:

أطروحات دكتوراه:

- ✓ بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
- ✓ حدو أمال، دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي سيدي بلعباس، 2018-2019.
- ✓ فياش أمال، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية لتعزيز حوكمة البنوك – دراسة عينة من البنوك في الجزائر –، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2019-2020.
- ✓ فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرهما على رضا العميل البنكي – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.
- ✓ محمد عبد الحميد عبد الحي، إستخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2014.
- ✓ عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012.

مذكرة ماجستير

- ✓ إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- ✓ أحمد محمد صبح، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات إتفاقية بازل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
- ✓ بوعافية رشيد، الصيرفة الإلكترونية ونظام المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2006.
- ✓ زواوي عصمان، دور نظام الرقابة الداخلية في إدارة مخاطر التشغيل في البنوك التجارية- دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2017-2018.

✓ عبد الواحد غردة، ضوابط منح الائتمان في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
✓ مريم بوهني، مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتانية في البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة دولية، الجزائر، 2010-2011.
✓ مسعي سمير، تسعير القروض المصرفية- دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
✓ صابرينة صالحي، أثر تطبيق الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة برج باجي مختار، عنابة، 2010.
✓ نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية- دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية- ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009.

مذكرة ماستر

✓ بوخلاط فتيحة وبلهواري صابرينة، دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية(دراسة حالة الجزائر 2014-2020)، مذكرة ماستر، جامعة إبن خلدون، تيارت، 2019-2020، مجلد ب، العدد 242.
✓ حامي إيمان، دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مذكرة ماستر، 2015-2016، جامعة خيضر، بسكرة.
✓ عبد النور نيهاو ريحان عناد ونرمان محمودي، دور آليات الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي-دراسة القطاع البنكي الجزائري-، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، 2022-2023.
✓ يوسفي هجيرة، دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية-دراسة حالة البنوك التجارية-، مذكرة ماستر، 2016-2017، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية.
✓ صلاح الدين زدايريةو الطيب كلاع، دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 483-، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022.
✓ نبيلة بن نجمة وراضية بن سعادة، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مهمة المراجعة الداخلية-دراسة حالة مؤسسة المخازن العامة-، مذكرة ماستر، ولاية جيجل، 2014-2015.
✓ قاضي إكرام و فريطيس صورية، التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 2020-، مذكرة ماستر، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2019-2020.
✓ درقالي خولة، المعاملات الإلكترونية وأثرها على الخدمة المالية في بريد الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2020-2021.
✓ بن واضح هاشمي و لعذور صورية، القرارت التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الؤيفية، ورقة بحثية.
✓ أ. عتشاش يوسف أ. طيب بلولي، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التأمينية كآلية لإدارة المخاطر، ورقة بحثية، جامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية شلف، جامعة قاصدي مرباح، ولاية ورقلة.

المجلات والدورية:

- ✓ محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بإشارة إلى بنوك الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد9، جامعة شلف، الجزائر، 2009.
- ✓ فيوليت صبحي رزق، الحوكمة في الجهاز المصرفي، ملخص للمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 31، العدد1.
- ✓ طلال زغبة ومحاد عريوة، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية–دراسة عينة من البنوك التجارية–، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة المسيلة، المسيلة، المجلد8، العدد1، مارس 2021.
- ✓ درويش مصطفى الجخلب و عبيدة محمد الجماصي، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الإستدامة المالية في بورصة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد8، العدد19، 2023.
- ✓ بن ثابت علال وعامري محمد الطاهر، دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد4، الجزائر، 2018.
- ✓ مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد8، العدد1، جوان، 2023.
- ✓ ذوالي نادية، مجلة نقدية للقانون والعلوم السايسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تاريخ النشر2021/12/31، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 16، العدد4، 2021.

المداخلات العلمية:

- ✓ جميل أحمد و سفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الإرتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6–7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ✓ عبد العالي محمدي، دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة إلى الملتقي الوطني، يومي 6–7 ماي 2012.

الملتقيات العلمية:

- ✓ رايس مبروك وفريد مشري وأنفال نسيب، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الحوكمة كآلية للحد من الفساد الماتلي والإداري يومي6–7 ماي 2012، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ✓ شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، ملتقى علمي دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمي، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20–21 أكتوبر 2009.
- ✓ معاريف محمود شيخي مختارية و د. زناقي بشير، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مارس 2019، المجلد7، العدد1.
- ✓ بلعزوز بن علي و عبد الرزاق جبار، الحوكمة والمؤسسات المصرفية–دراسة حالة الجزائر–، ملتقى علمي دولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المصرفية المالية، جامعة سطيف، يوم 20.
- ✓ عبد القادر شلابي وعلال قاشي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية، ملتقى دولي حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على إقتصاديات دول العالم، جامعة أكلي أمحنة أولجاح، البويرة، أيام26–27 ديسمبر 2023.

التقارير والدوريات:

✓ قانون رقم 6-1 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الطبعة الأولى، 2006.

مراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Stoyatener and chunlinz,carporte gever nance and enterprise veformin chaina,world bank and the international finance coporation wastringtion,2002.
- ✓ Lazrag mohammed,godih djamel torqui, un essai d'anlyse sur les risque bancaireset les accords de bol2, n°9-6/2018.
- ✓ JPE, busines enveronement for small and meduin sezef entreprise (sne) and sme'sinteroction with govrnmentag encies surveyon carroption fiancial report.
- ✓ forner, la comission de control des banques, rev, éco,volume2 n°5, seltembre 2000.
- ✓ Messaoud boubdallah,tchouar abdelkrim,arcslan derrar international journal of human, volume5N°2-2021.

المواقع الإلكترونية:

✓ الكاتب نوال بن عمارة و العربي عطية، مقال حول الحوكمة في البنوك الجزائرية في ظل الالتزامات بمتطلبات بازل للرقابة المصرفية. asjp.https://www.asjp.cserist.ds volume5,N°3 01/10/2011

✓ جامعة ابن خلدون، تيارت، u.b.gstion risques financeier. Pdf. https://f secsg- univ.tiaret.dz/pub-senling/k-medjo janvier

✓ الكاتب فريق دفترة، مفال حول المخاطر المالية، المركز التعليمي لإدارة الأعمال، تاريخ النشر 30يناير 2023. http://www.daftara.com

Egytion risk management associatio(erma).www

Erma.egut.org

- ✓ www.badr-bank,date de consulation 24/02/2024.
- ✓ www.badr –bank.dz
- ✓ http://www.cpa-bank.dz
- ✓ http://mdm.groupebep.com
- ✓ http://www.bdl.dz الودائع لأجل بنك التنمية المحلية

✓ أ. زياني، محاضرات في مقياس حوكمة الشركات، مطبوعة بيداغوجية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023.