



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد نقدي ومالي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

إدارة مخاطر عملاء البنوك اعتمادا على مقارنة أصحاب المصلحة

دراسة عينة من البنوك في ولاية ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
جمال لطرش	نسبية بن سعيد	1
	أمانى شحدان	2

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	بوهلاله سعاد
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	لطرش جمال
مناقشا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	الوافي حمزة

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بداية بقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

"لا يَشْكُرُ الله مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ"

أشكر كل من كان لنا سنداً للوصول إلى هذه الدرجة وتحقيق هذا النجاح

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف جمال لطرش على رحابة صدره

ونصائحه التي أنارت لنا طريق البحث

و الشكر أيضا للجنة المناقشة والاساتذة الأفاضل كل باسمه ومقامه



أهدي تخرجي ...

إلى ملاذي الآمن في ضجيج الأيام،
ووجهتي التي تحتويني كلما أشدت صخب العالم،
إلى حبيبتي ووحيدتي... أُمي نجاة،

يا من كان لك من معنى اسمك كل النصيب،
فكنت لي النور في عتمة الطريق،
والظل الذي أستظل به كلما أرهقني الدرب،
شكراً لك يا أعظم امرأة في حياتي...
شكراً لأنك كنت الأم والأب في آن واحد،
شكراً ليداك التي ازالتي الأثواك عن دربي،
ولوجودك الذي هون علي كل صعب،
فلولاك بعد الله لما بلغت اليوم هذا النجاح.

الى صديقتي ورفيقة دربي في هذه المذكرة "أمانى" أشكرك من أعماق قلبي على كل الجهد الذي بذلناه معاً طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، وعلى كل لحظات التعب والتشجيع والمساندة. لقد كنت خير رفيقة في هذا المشوار وكان لتعاوننا أثر جميل خفف صعوبة الطريق وجعل النجاح أجمل. أدام الله ابتسامتك ونقاء قلبك ورزقك من أقداره أطيبها وأجملها.

"نسبة"

إهداء

بسم الله الرَّحْمَانِ الرَّحِيمِ " وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ "

إلى التي تعلّمت أن تصنع من التعب قوة، ومن الصبر نورًا يقودها
إلى التي لم تهزم رغم كل ما أثقلها، والتي آمنت أن الوصول الهادي
وصولٌ يستحق الفخر ... إلى نفسي .

إلى روحي والديّ رحمهما الله

إلى الغائبين الحاضرين في كل خطوة

إلى الدعوات التي ما زالت تُظلل أيامي رغم الغياب

إلى الحب الذي لم تُطفئه المسافات بين الأرض والسماء.

رحمكما الله رحمةً واسعة، وجعل هذا الإنجاز نورًا يصل إليكما.

إلى أختي... شكرًا لأنك كنتِ وجه الطمأنينة وسط كل هذا الطريق
ولأن وجودك كان يكفي أحيانًا لجعل الأشياء أخفّ وأهون.

هذا الإنجاز يحمل منك نصيبًا من الصبر، والدّعم، والمحبة التي لا تُنسى

إلى إخوتي أنتم السند الذي لا يقال كثيرًا لكنّه يشعر دائماً.

"أماني"

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر العملاء داخل البنوك، باعتبار أن العميل يُعدّ العنصر الأساسي في النشاط المصرفي والمحرك الذي تركز عليه مختلف الخدمات والعمليات البنكية. فالعلاقة الجيدة مع العملاء تساهم في تحقيق أهداف البنك وتحسين أدائه، إلا أن العملاء قد يكونون في بعض الأحيان مصدرًا لمخاطر تؤثر على نشاطه واستقراره. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة والنظريات المرتبطة بالموضوع، مع التطرق إلى الجوانب النظرية والتطبيقية لإدارة مخاطر العملاء. كما تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام استبيان وُجّه إلى موظفي البنوك الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، بهدف التعرف على دور أصحاب المصلحة في إدارة هذه المخاطر داخل البنوك الجزائرية. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال برنامج SPSS الإصدار 22، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن نجاح البنوك في إدارة مخاطر العملاء يرتبط بدرجة كبيرة بمساهمة أصحاب المصلحة، خاصة الحوكمة والموظفين والعملاء، حيث يلعب الموظفون دورًا أساسيًا باعتبارهم حلقة الوصل المباشرة مع العملاء. كما تساهم الحوكمة الفعالة في تعزيز إدارة هذه المخاطر والحد من آثارها، مما يساعد البنوك على الحفاظ على ثقة العملاء وتحسين أدائها واستقرارها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، مخاطر العملاء، الحوكمة، أصحاب المصلحة.

Abstract

This study aims to identify the extent to which stakeholders contribute to customer risk management within banks, considering that the customer is the main element in banking activity and the focal point upon which various banking services and operations are based. A good relationship with customers contributes to achieving the bank's objectives and improving its performance; however, customers may sometimes be a source of risks that affect its activity and stability. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted by making use of the literature, previous studies, and theories related to the subject, while addressing the theoretical and practical aspects of customer risk management. A field study was also conducted using a questionnaire directed to bank employees who deal directly with customers, with the aim of identifying the role of stakeholders in managing these risks within Algerian banks. The collected data were analyzed using SPSS version 22, and the study reached several findings, the most important of which are:

- The study showed that the success of banks in managing customer risks is largely linked to the contribution of stakeholders, especially governance, employees, and customers, as employees play a key role as the direct link with customers. Effective governance also contributes to strengthening the management of these risks and reducing their effects, which helps banks maintain customer trust and improve their performance and stability.

Keywords : Risk managemant , customer risks, governance, stakeholders .



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداءات
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة مخاطر العملاء في البنوك	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر البنكية ومخاطر العملاء
11	المطلب الأول: تعريف المخاطر في النظام المصرفي وخصائصها
11	الفرع الأول: تعريف المخاطر في النظام المصرفي
12	الفرع الثاني: خصائص المخاطر في النظام المصرفي
13	المطلب الثاني: تصنيف المخاطر البنكية
14	الفرع الأول: مخاطر السيولة
15	الفرع الثاني: مخاطر السوق
16	الفرع الثالث: المخاطر التشغيلية
16	الفرع الرابع: مخاطر رأس المال
16	الفرع الخامس: المخاطر القانونية
17	الفرع السادس: مخاطر السمعة
18	المطلب الثالث: مخاطر العملاء (المخاطر الائتمانية) وأسباب ظهورها
18	الفرع الأول: تعريف المخاطر الائتمانية

19	الفرع الثاني: أسباب ظهور المخاطر الائتمانية
21	المطلب الرابع: أساليب إدارة المخاطر البنكية
21	الفرع الأول: تجنب المخاطر
22	الفرع الثاني: أساليب الحد من المخاطر
22	الفرع الثالث: الاحتفاظ بالمخاطر
23	الفرع الرابع: نقل المخاطر
23	الفرع الخامس: تقاسم المخاطر
24	المبحث الثاني: لجنة بازل ودورها في تنظيم إدارة المخاطر البنكية
24	المطلب الأول: نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية
24	الفرع الأول: نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية
25	الفرع الثاني: أهمية لجنة بازل
25	المطلب الثاني: اتفاقيات بازل 1، 2، 3 ومضامينها الأساسية
26	الفرع الأول: اتفاقية بازل 1
27	الفرع الثاني: اتفاقية بازل 2
27	الفرع الثالث: اتفاقية بازل 3
29	المطلب الثالث: مساهمة مقررات بازل في تعزيز إدارة المخاطر في البنوك
30	المبحث الثالث: حوكمة البنوك كمدخل حديث لإدارة المخاطر
30	المطلب الأول: تعريف حوكمة البنوك وأهميتها
30	الفرع الأول: تعريف حوكمة البنوك
31	الفرع الثاني: أهمية الحوكمة في البنوك
32	المطلب الثاني: آليات الحوكمة في المؤسسات المصرفية
32	الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية
33	الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية
35	المطلب الثالث: العوامل الداعمة للتطبيق السليم للحوكمة المصرفية

37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مقارنة أصحاب المصلحة ودورها في إدارة مخاطر عملاء البنوك
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لمقاربة أصحاب المصلحة
40	المطلب الأول: مفهوم اصحاب المصلحة وتطور النظرية
40	الفرع الأول: تطور نظرية اصحاب المصلحة
41	الفرع الثاني: تعريف اصحاب المصلحة
42	الفرع الثالث: اصحاب المصلحة من منظور فريمان واخرون
43	الفرع الرابع: اهمية اصحاب المصلحة
44	المطلب الثاني : تصنيفات اصحاب المصلحة في القطاع البنكي
44	الفرع الأول: اصحاب المصلحة الداخليون
45	الفرع الثاني: اصحاب المصلحة الخارجيون
46	المطلب الثالث : علاقات اصحاب المصالح
46	الفرع الأول: علاقة اصحاب المصالح بالادارة
47	الفرع الثاني :علاقات الموظفين كاصحاب بمصالح بالاطراف الاخرى
49	المبحث الثاني: الأسس النظرية لمقاربة أصحاب المصلحة
49	المطلب الأول: النظريات المفسرة لمقاربة اصحاب المصلحة
49	الفرع الأول: الخلفية التاريخية لنظرية أصحاب المصلحة
50	الفرع الثاني: جوانب نظرية أصحاب المصلحة
51	المطلب الثاني: مبررات تبني المقاربة في المؤسسات المالية
52	المطلب الثالث: مبررات نظرية لوجود أصحاب المصلحة
52	الفرع الأول: تحديد أصحاب المصلحة وتبرير وجودهم
53	الفرع الثاني: مبررات اعتبار العملاء أصحاب المصلحة
54	الفرع الثالث: أسس نظرية أصحاب المصلحة

55	الفرع الرابع: طبيعة ودور أهداف أصحاب المصلحة
56	المبحث الثالث: دور أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر العملاء
56	المطلب الأول: مساهمة اصحاب المصلحة في تقليل المخاطر البنكية
56	الفرع الأول: أهمية أصحاب المصلحة في البنوك
57	المطلب الثاني: آليات اشراك اصحاب المصلحة في ادارة المخاطر
57	الفرع الأول: دور الدولة في نهج أصحاب المصلحة
58	الفرع الثاني: دور السمعة والمسؤولية الاجتماعية ضمن إطار أصحاب المصلحة
59	الفرع الثالث: دور المستثمرين (المساهمين) كأصحاب مصلحة
59	المطلب الثالث: اثر المقاربة على الاداء والاستقرار البنكي
60	الفرع الأول: دور أصحاب المصلحة في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المصرفية
60	الفرع الثاني: دور تلبية توقعات أصحاب المصلحة في تحقيق الاستقرار البنكي
60	الفرع الثالث: دور البنوك في تلبية مسؤوليتها تجاه اصحاب المصلحة في المجال المالي
61	الفرع الرابع: السلوك الاخلاقي في البنوك لمواجهة المخاطر
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
64	تمهيد
66	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
68	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
69	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة
76	المطلب الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
82	المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

83	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور مقارنة أصحاب المصلحة إدارة المخاطر في البنوك
90	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور مخاطر عملاء البنوك
94	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

• فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفاهيم اصحاب المصلحة حسب فريمان واخرون	42
02	عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	66
03	معاملات الارتباط بين تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع ادارة مخاطر العملاء والدرجة الكلية للبعد	71
04	معاملات الارتباط بين مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للبعد	71
05	معاملات الارتباط بين المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للبعد	72
06	معاملات الارتباط بين السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للبعد	73
07	معاملات الارتباط بين حماية حقوق أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للبعد	73
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مخاطر عملاء البنوك والدرجة الكلية للمحور	74
09	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha "Crombach	75
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	77
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	78
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	80
14	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	81
15	فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها	82
16	التحليل الوصفي لعبارات بعد " تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع ادارة مخاطر العملاء "	83
17	التحليل الوصفي لعبارات بعد " مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب	85

	المصلحة "	
86	التحليل الوصفي لعبارات بعد " المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة "	18
88	التحليل الوصفي لعبارات بعد "السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة"	19
89	التحليل الوصفي لعبارات بعد " حماية حقوق أصحاب المصلحة "	20
91	التحليل الوصفي لعبارات محور " مخاطر عملاء البنوك"	21
94	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع)	22
96	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances)	23

فهرس الأشكال

• فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تصنيف المخاطر البنكية	14
02	نموذج البحث	65
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	77
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	79
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	80
07	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	81

مقدمة

مقدمة:

يُعد النظام المصرفي شديد الحساسية للأحداث الخارجية التي تطرأ على الاقتصاد نتيجةً للتغيرات المجتمعية، ورغم اختلاف البنوك فيما بينها إلا أنها تخضع لقواعد تحكم عملياتها ومع ذلك فهي عرضة للإفلاس نتيجةً لتغيرات القوانين واللوائح وغيرها، والتي تؤثر على أساليب عملها ولعل خير مثال على ذلك على المستوى العالمي والذي أثر على الاقتصاد العالمي بأسره وهو الأزمة المصرفية العالمية عام 2008 وقد أدى ذلك إلى تسليط الضوء على ضرورة إعادة النظر في مفهوم إدارة المخاطر المصرفية وكيفية استجابة البنوك للإخفاقات النظامية المستقبلية الناجمة عن تغيرات غير متوقعة، سواءً من داخل الأنظمة المصرفية والتجارية والحكومية أو من خارجها وإلى فرض قيود جديدة على القطاع المصرفي.

تساهم وظيفة إدارة المخاطر في البنوك بشكل كبير في الحد من أي آثار سلبية قد تنجم عن مخاطر العملاء المرتبطة بعدم الامتثال أو فقدان الثقة أو عدم الرضا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتُسبب هذه المخاطر خسائر غير متوقعة للبنوك إذ يُعد العملاء بصفقتهم عملاء العنصر الأهم في معظم (ان لم يكن جميع) المعاملات المصرفية ويمثلون أصولاً بشرية، فضلاً عن كونهم فرصة للبنوك لتكبد خسائر مالية، ويهدف نظام إدارة المخاطر في البنوك إلى تحديد السبل الكفيلة بتجنب أو الحد من هذه الخسائر من خلال سلوكيات عملائها.

كما عرفت نظريات أصحاب المصلحة اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين والمختصين بالإدارات مثل فريمان، حيث شهد هذا المصطلح العديد من المفاهيم للأهميته ولاعتباره يساهم بشكل فعال في فعالية الإدارة، وتم تقسيم أصحاب المصالح وتصنيفهم إلى مجموعات (رئيسيين وثانويين أو داخليين وخارجيين)، حيث أنهم يختلفون في تأثيرهم وتأثرهم على حسب كل طرف منهم وأهميتهم، وترجع أهمية كل فرد منهم لمدى امتلاكه لأحد الجوانب الثلاث المتمثلة في الشرعية والقوة والالاح والمحدد لأصحاب المصلحة.

أدى نمو مفهوم أصحاب المصلحة إلى جانب الأفكار الداعمة لمشاركتهم في الإدارة، إلى إدراك العديد من الخبراء والأكاديميين أن عدم فهم أو إدارة علاقة أصحاب المصلحة سيؤدي إلى تفاقم عواقب المخاطر، التي قد تسفر عن خسارة العملاء علاوة على ذلك، فإن معظم المشكلات التي تحدث في بيئة أصحاب المصلحة تعود في المقام الأول إلى خصائصهم وسلوكياتهم، ويتطلب تحديدهم وإدارتهم بفعالية وفقاً لهذه العوامل فهم كل صاحب مصلحة على حدة، وفهماً أعمق وأكثر منهجية لجميع أصحاب المصلحة

كمجموعة متماسكة، وتطبيق تقنيات وأدوات شاملة لتقييمهم واستخدامهم بطريقة تعزز نمو الإدارة ونجاحها وتدعم استدامتها.

يلعبون الموظفون دوراً أساسياً في الحفاظ على العلاقة بين العملاء والمؤسسات المصرفية نظراً لتواصلهم المباشر مع العملاء وفهمهم العميق لاحتياجاتهم وآرائهم بل وحتى مدى التزامهم وثقتهم بالبنك وقد ساهم ذلك في تعزيز فعالية البنوك في إدارة مخاطرها فضلاً عن إدارة التداعيات السلبية للمخاطر المحتملة الناجمة عن العملاء، ولذلك تسعى البنوك باستمرار إلى كسب ثقة عملائها ورضاهم وتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم.

ومن هذا المنطلق نطرح اشكالية البحث التالية:

إلى أي مدى تساهم مقارنة أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر عملاء البنوك؟

انطلاقاً من الاشكالية يمكن طرح أربعة أسئلة فرعية كما يلي:

- كيف يمكن للعميل أن يُعرض البنك لمخاطر أو تهديدات تتطلب اتخاذ تدابير وقائية لحماية البنك من الخسائر، وفي الوقت نفسه يُتيح فرصة للبنك، بوصفه صاحب مصلحة للنمو والاستفادة من هذا الوضع؟
- هل توجد أي مبررات لاعتبار العملاء أصحاب مصلحة في البنك مما قد يُساعد في تخفيف المخاطر التي يُواجهها البنك؟
- هل يساهم نهج أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر المتعلقة بمخاطر عملاء البنوك؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة أقل من (0.05) لمقارنة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك في البنوك محل الدراسة بولاية ميله؟

فرضيات البحث:

لقد طرحنا الفرضيات التالية للإجابة على الأسئلة الفرعية:

- يمثل العملاء أصحاب مصلحة حقيقيين للبنوك، ويُتيحون لها فرصة تحقيق أهدافها مع كونهم في الوقت نفسه مصدر خطر يجب معالجته.

- يُعد العملاء أصحاب مصلحة رئيسيين للبنوك وبالتالي، فإن وجودهم يُشكل جانباً هاماً من إدارة جميع الأنشطة المصرفية.
- سيُساهم مفهوم أصحاب المصلحة بشكل كبير في دعم جهود إدارة المخاطر المصرفية الفعالة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة أقل من (0.05) لمقاربة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك في البنوك محل الدراسة بولاية ميله.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى:

- التطرق الى مخاطر عملاء البنوك والتي تعتبر من المخاطر الأساسية التي تشكل تهديداً للبنك باعتبار العميل هو رأس ماله من الجانب البشري، وبواسطته أيضاً يمكن أن تتحقق أهدافه وفي المقابل يمكن أن يشكل خطراً عليه.
- تناول مختلف الممارسات في البنوك والتي تمكن من المحافظة على العملاء الحاليين والجدد وما يترتب عنه من مخاطر بنكية.
- التطرق لمختلف مقاربات أصحاب المصلحة والتي تساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر البنكية والتي قد تتجم عن العملاء.
- السعي للوصول الى مدى مقاربة مساهمة أصحاب المصلحة وبالأخص الموظفين كأصحاب مصلحة في إدارة مخاطر عملاء البنوك المترتبة عن مخاطر الالتزام أو الثقة أو الرضا.

أهمية البحث:

تتعدد الأسباب التي تجعل هذا البحث بالغ الأهمية، ومن أهمها ما يلي:

- يُعد قسم إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من البنوك، إذ تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في الإدارة الناجحة لجميع وظائف البنك والحد من المخاطر المحتملة.
- تُقر نظرية الإدارة بأهمية إشراك أصحاب المصلحة ومشاركتهم في العديد من وظائف البنك باعتباره جانباً هاماً من جوانب الإدارة الفعالة.

- في حين أن العملاء هم رأس مال البنك وأحد أصحاب المصلحة الرئيسيين، إلا أنهم قد يولدون أيضا العديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على إدارة البنك.
- بصفتهم أصحاب مصلحة، يضطلع الموظفون بدور محوري في دعم العلاقة بين العملاء والبنك وتُساهم أنواع الاتصالات المستخدمة بين البنك والموظفين كالاتصالات الداخلية والمباشرة، في فهم قوة وجودة العلاقة بين البنوك وعملائها.

المنهج المتبع في البحث:

للإجابة عن اشكالية البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل المقاربات والنظريات التي تدعم البحث بالاعتماد على مختلف الدراسات السابقة، والتي تشير الى مساهمات مقارنة أصحاب المصلحة في ادارة المخاطر، الى جانب الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات والحقائق حول الظاهرة بالاستعانة بأداة الاستبيان والموزعة على موظفي البنوك.

حدود الدراسة:

من أجل التحكم في الاطار المفاهيمي والتحليل الصحيح للبحث لابد من حصره في حدود زمانية ومكانية وموضوعية معينة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** شملت كلا من البنوك العمومية الموجودة في ولاية ميلة واستبعاد البنوك الخاصة باعتبارهم القلة الموجودة في الولاية ولاختلاف تأثير أصحاب المصلحة بين البنوك العمومية والخاصة.
- **الحدود الزمانية:** تمثلت في الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري 2026 الى غاية الفاتح من شهر جوان من نفس السنة وهي المدة التي تم فيها توزيع الاستبيان وإعادة استرجاعه من البنوك.
- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة الحالية على مدى مساهمة مقربة أصحاب المصلحة في ادارة المخاطر التي تتعرض لها البنوك الجزائرية بالخصوص من العملاء، وتمت الدراسة من خلال بناء نموذج للدراسة لتحديد المتغيرات التابعة والمتمثلة في مساهمة مقارباتية لأصحاب المصلحة وأبعاد المتغير المستقل التي شملت على مخاطر زبائن البنوك.

الدراسات السابقة:

➤ دراسة: سلماني هناء، " إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية وفق مقررات بازل 03 - دراسة مقارنة -"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022/2021، يهدف هذا البحث إلى إبراز مدى استيفاء البنوك الاسلامية لمتطلبات بازل 03، لا سيما فيما يتعلق بعملياتها المصرفية وإجراءات إدارة المخاطر وجرى البحث من خلال تحليل بنوك إسلامية مختلفة تعمل في ثلاث دول (المملكة العربية السعودية، ماليزيا، والإمارات العربية المتحدة)، وتشمل منهجية البحث دراسات تبين المعايير الأساسية لبازل 3 المتعلقة برأس المال للبنوك الاسلامية، والسيولة والرافعة المالية، والمنهجية الأساسية المستخدمة في حساب نسبة كفاية رأس المال. وقد تناولت الدراسة كيفية استجابت بنك البركة في الجزائر وبنك السلام لمتطلبات الامتثال لبازل 3 استناداً الى البيانات المتاحة لكلا البنكين، وقارنت مؤشرات ونسبة المخاطر لديهما، بما في ذلك نسب مخاطر رأس المال، نسب مخاطر الائتمان، ونسب مخاطر السيولة.

➤ دراسة: بن معمر علي، "إدارة مخاطر زبائن البنوك من خلال مقارنة أصحاب المصالح"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022/2021، يهدف هذا البحث إلى دراسة حماية حقوق أصحاب المصالح في البنوك وأثرها في تعزيز ادارة المخاطر المتعلقة بالزبائن بحيث عرفت هذه الاخيرة اهتماما كبيرا لدى الباحثين والبنوك لما لها دورا فعالا في نجاعة البنوك، وقد خدم هذا الموضوع بحثنا في النقاط التالية:

- يعتمد نجاح أي منظمة راسخة في تحقيق أهدافها العامة، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، على مدى كفاءتها في بناء علاقات داعمة مع مساهميها وعلى مدى قدرتها على معالجة أهدافها الثانوية التي تدعمها في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الرئيسية.
- لمحة عامة عن نظرية أصحاب المصلحة وعلاقتها بنظريات أخرى، بالإضافة إلى جوانبها الرئيسية وطرق تفسير علاقة المنظمة بأصحاب المصلحة وإدارتها بما يعزز الأداء والإنصاف.

➤ دراسة: أميرة بن مخلوف، "آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، كان الهدف من هذا المشروع البحثي لدراسة العديد من القضايا الناجمة عن التغيرات في بيئة العمل المصرفي الحديثة وبحث كيفية مساهمة هذه التغيرات في زيادة المخاطر

الإجمالية في القطاع المالي، وذلك من خلال الحوكمة وكيفية تبني البنوك لأطر وإجراءات تُحسن قدرتها على إدارة المخاطر، كما استعرضت هذه الدراسة أساليب قياس وتحسين الاستقرار المالي في سياق الحوكمة المتعلقة بالعمل المصرفي، وقد أسفر بحثنا عن العديد من الاستنتاجات المهمة المتعلقة بمجال بحثنا ومنها ما يلي:

- من أهم المبادئ التي تقوم عليها قواعد الحوكمة حماية حقوق المساهمين، والمساواة في المعاملة بين جميع المساهمين وحماية حقوق أصحاب المصلحة أو الأفراد المتعاملين مع البنك.
- يُساهم تطبيق البنوك لأنظمة الحوكمة في التخفيف من حدة الأزمات الحادة بأقل الخسائر (خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية الراهنة).
- يتطلب التطبيق الناجح للحوكمة في أي بنك إدارة متكامل وكوادر متخصصة، بما في ذلك مجلس إدارة فعال لحماية حقوق المساهمين، لجنة تدقيق، إدارة تدقيق داخلي، لجنة إدارة مخاطر، ووظيفة مراقبة امتثال.

➤ دراسة: Mustapha El Koraichi، " La gestion du risque client dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرنسا،

2008، تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة كيفية إدارة الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم للمخاطر المرتبطة بالعملاء، لا سيما في منطقة أكييتين، ستعتمد هذه الدراسة على نظرية المسؤولية لهانز جوناك ونظرية التمويل السلوكي كإطار عمل لدراسة إدارة مخاطر العملاء. وباستخدام هاتين النظريتين سنأخذ في الاعتبار جميع الأفراد المؤثرين في قرارات إدارة المخاطر للشركة، بمن فيهم مديرو الشركة وعملائها وسنستكشف كيف يمكن أن تتأثر عواطفهم عند اتخاذ القرارات بغض النظر عن مقدار الربح الذي قد يجنونه نتيجة لتلك القرارات.

الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث:

ركزت الأبحاث السابقة المذكورة أعلاه، والتي تتناول مجال هذا البحث على الدور المحوري الذي يلعبه أصحاب المصلحة في الإدارة ومدى تأثيرهم وتأثرهم بها، إلا أن هذا البحث سيبنى على تلك الأبحاث السابقة من خلال تحديد مدى مساهمة جميع أصحاب المصلحة في التأثير على قرارات إدارة المخاطر في مجموعة من البنوك التجارية وتأثرهم بها تحديداً، باعتبارها من أهم المجالات وأكثرها

حساسية في القطاع المصرفي مما سيعزز قدرة البنوك على اتخاذ قرارات سليمة، كما ركزت دراستنا أيضاً على مساهمة دور أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر للبنوك التجارية في ولاية ميله، وسد الفجوة البحثية المتعلقة بقلّة الدراسات العربية حول دور أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر البنوك.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة بشكل عام متمثلة فيما يلي:

- قلة وجود دراسات سابقة والتي تتعلق بدور أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر البنكية خاصة الدراسات والأبحاث باللغة العربية.
- الصعوبة في الدراسة الميدانية نظراً لما تتطلبه من مواعيد سابقة لتوزيع واسترجاع الاستبيانات الموزعة حيث استغرقت وقتاً طويلاً.
- بعض البنوك لم يكن الأمر سهلاً للتعامل معهم وقبول الاستبيان من أجل منحنا بعض المعلومات التي تخدم موضوعنا، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بإدارة المخاطر البنكية بسبب تحفظ بعض البنوك على تقديم المعلومات باعتبارها بيانات داخلية سرية.

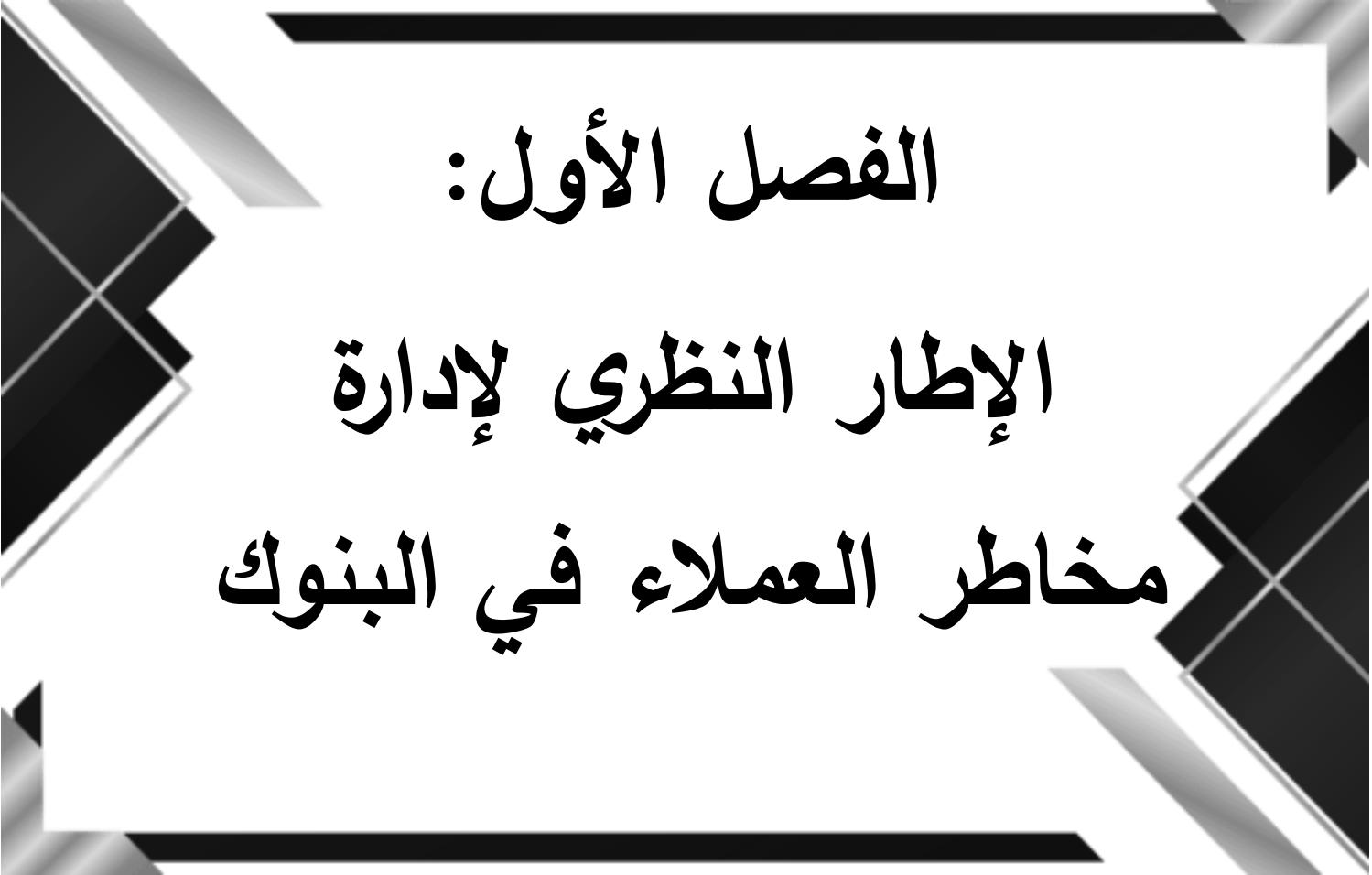
هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية والوصول إلى الهدف من الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث احتوى الجانب النظري على فصلين والفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي.

-الفصل الأول: يشمل على الاطار النظري لإدارة مخاطر العملاء في البنوك حيث تضمن جميع الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر البنكية وأنواعها (خاصةً المخاطر الائتمانية)، وأساليب إدارة هذه المخاطر البنكية وما أتت به لجنة بازل للرقابة المصرفية من مساهمات ودورها في تعزيز تجنب الوقوع في الأضرار السلبية التي قد تقع فيها البنوك، وأيضاً ما آلت إليه الحوكمة من آليات التي تعمل على إدارة سليمة بعيدة كل البعد عن الأضرار وما دعت إليه للمحافظة على حقوق أصحاب المصلحة وحمايتهم وفق ما يجب ذلك، لهذا تم تقسيم الفصل الأول الى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول يتضمن مفاهيم أساسية حول المخاطر البنكية ومخاطر العملاء والمبحث الثاني لجنة بازل ودورها في تنظيم إدارة المخاطر البنكية أما بالنسبة للمبحث الثالث يتطرق إلى حوكمة البنوك كمدخل حديث لإدارة المخاطر.

-**الفصل الثاني:** يشمل على مقارنة أصحاب المصلحة ودورها في إدارة مخاطر عملاء البنوك من مفاهيم عامة لمصطلح أصحاب المصلحة وما جاء به فريمان بمفاهيم حوله والتقسيمات الداعية إلى تصنيفه (رئيسيين/ ثانويين، داخليين/ خارجيين)، وأهم النظريات الداعية إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة في الإدارة من أجل إدارة سليمة خالية من الأضرار، كما تم التطرق إلى مبررات تبني وجود أصحاب المصلحة من خلال التركيز على القوة والشرعية واللاحاح ومدى توفرهم في أصحاب المصلحة ليتم تحديدهم ومن أكثرهم تأثيرا بقرارات البنوك، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول يتناول الاطار المفاهيمي لمقاربة أصحاب المصلحة ، والمبحث الثاني يتضمن الأسس النظرية لمقاربة أصحاب المصلحة والمبحث الثالث جاء بعنوان دور أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر العملاء.

-**الفصل الثالث:** هذا الفصل يحتوي على الدراسة التطبيقية، حيث تم لتطرق فيه إلى مدى ممارسات مقارنة أصحاب المصلحة لإدارة المخاطر وبالأخص مخاطر العملاء في البنوك الجزائرية، وانطلاقا من الإطار النظري للبحث ومتغيرات الدراسة في ظل الدراسات السابقة، حيث تمت الدراسة الميدانية لمجموعة من البنوك لولاية ميلة، وتم تقسيم الفصل الثالث إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني تضمن عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.



الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

مخاطر العملاء في البنوك

تمهيد:

يشكل القطاع المصرفي العمود الفقري لجميع الاقتصادات، ونظرا لانخراطها الأساسي في الوساطة المالية تواجه البنوك العديد من التحديات والمخاطر المحتملة التي تهدد استقرارها المستمر، وقد حان الوقت للبنوك لتبني أساليب جديدة وأكثر شمولية لإدارة المخاطر وأنظمة رقابية متطورة، وذلك بسبب تزايد وتيرة وشدة الأزمات المالية العالمية.

وقد تناول هذا الفصل عددا من المواضيع المتعلقة بالمخاطر المصرفية، الهيكل الرسمي للمخاطر المصرفية (مخاطر العملاء والائتمان) وتأثير كليهما على العمليات المصرفية، دور لجنة بازل في توفير اللوائح الاحترازية والإشرافية لإدارة هذه المخاطر من خلال الاتفاقيات المتتالية، وأخيرا أساليب الحوكمة والإدارة المعاصرة لإدارة المخاطر بما في ذلك الحوكمة والإدارة، من خلال الشفافية والمساءلة وكيف يمكن تحسين فعالية إدارة المخاطر وخلق توازن متساو بين المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة.

ولتحقيق هذه الغاية، يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر البنكية ومخاطر العملاء.
- المبحث الثاني: لجنة بازل ودورها في تنظيم إدارة المخاطر البنكية.
- المبحث الثالث: حوكمة البنوك كمدخل حديث لإدارة المخاطر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر البنكية ومخاطر العملاء .

المطلب الأول: تعريف المخاطر في النظام المصرفي وخصائصها.

تُعد المخاطر في القطاع المصرفي مجالاً بالغ الأهمية حيث حظي باهتمام كبير في أبحاث التمويل والمصارف نظراً لتأثيره المباشر على استقرار البنوك واستمرارية عملياتها، ولأن الأنشطة المصرفية تتضمن معاملات متنوعة مرتبطة بالمخاطر، تشمل التمويل والائتمان والاستثمار وغيرها، لذا تبرز الحاجة إلى معرفة وفهم هذه المخاطر المختلفة للحد من آثارها السلبية المحتملة والقضاء عليها.

الفرع الأول: تعريف المخاطر في النظام المصرفي

يعرف البعض المخاطرة بأنها حالة أو ظرف في العالم الحقيقي قد يؤدي إلى نتيجة سلبية، وبشكل أدق تعرف المخاطرة بأنها: "حالة يحدث فيها انحراف سلبي عن النتيجة المتوقعة أو المرجوة".

والمخاطرة حالة من عدم اليقين، وهي تشير إلى احتمالية وقوع مواقف أو أحداث مختلفة قد تؤثر على أهداف المنظمة، ويشمل ذلك احتمالية الخسارة أو الربح أي الفرق عن النتيجة المتوقعة أو المخطط لها ويرتبط تحقق المخاطرة وحدثها بعنصرين: احتمالية وقوع الحدث المحفوف بالمخاطر، والأثر أو العواقب المرتبة على وقوعه.¹

كما يشير مصطلح "مخاطر البنوك" إلى العواقب السلبية للأحداث المستقبلية المتوقعة أو غير المتوقعة التي توفر على ربحين البنك ورأس ماله، بعبارة أخرى المخاطر هي احتمال حدوث خسائر مالية أو خسائر في الموظفين نتيجة لعدم اليقين بشأن الأحداث المستقبلية (قصيرة الأجل أو طويلة الأجل).²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المخاطر المصرفية غالباً ما تكون غير متوقعة، معظمها غير قابل للتنبؤ والسيطرة، ويمكن تجنب بعض ويمكن تجنب بعض هذه المخاطر أو التخفيف من حدتها من خلال الاستعداد المسبق ومحاولات التنبؤ بعواقبها السلبية وتجنبها.

¹ بسناس العباس، الإصلاح المالي وتسيير المخاطر المصرفية-حالة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013، ص135.

² بن علي ميلود، دور نموذج التقييم المصرفي الجزائري SNB في التحوط من مخاطر التعثر المصرفي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في الاقتصاد النقدي والبنكي المعقد، ميدان علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص29.

الفرع الثاني: خصائص المخاطر في النظام المصرفي

يرتبط الخطر بعدة خصائص رئيسية، وفهم هذه الخصائص ضروري لتحديد الأساليب والوسائل اللازمة لمعالجة الخطر وإدارته، وتتجسد هذه الخصائص في العناصر التالية:

أولاً: مصادر المخاطر: من خلال تحديد مصادر المخاطر وأسبابها الجذرية، تستطيع المؤسسات وضع آليات مناسبة لإدارة المخاطر، ويعد فهم أسباب المخاطر أساسياً لحل المشكلات، حيث تشمل مصادر المخاطر عادة ما يلي:

- **البيئة التنظيمية الداخلية:** تتضمن هذه البيئة مختلف المكونات والعناصر التي قد تؤثر سلباً على المؤسسة مثل الإدارة والتكنولوجيا والموارد المالية، والموارد البشرية، وسلسلة التوريد والتسويق والإنتاج، وما إلى ذلك، بعبارة أخرى يمكن تلخيص هذه العناصر فيما يعرف بسلسلة القيمة، والتي تشمل الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، لذلك إذا كانت هذه العناصر أضعف مقارنة بالمنافسين، فإنها تشكل خطراً مستمراً على المؤسسة.
- **البيئة التنظيمية الخارجية:** تتضمن هذه البيئة مختلف العوامل الموجودة خارج المؤسسة، والتي تصنف عادة على النحو التالي: البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئة السياسية والقانونية، البيئة الثقافية، البيئة التكنولوجية وما إلى ذلك.

ثانياً: الأهداف المتوقعة للمخاطر: تنشأ المخاطر عندما تتعرض مكونات الشركة أو عناصرها لتهديد مباشر وتشمل هذه المكونات عادة الموارد البشرية، الموارد المادية (أو التقنية) والتدقيق النقدي والمعلومات.

ثالثاً: الخسائر كخصائص للمخاطر: لكل خطر خسارة مرتبطة به، حيث تحدث الخسارة نتيجة تعرض الشركة للخطر، وتشير الخسارة بهذا المعنى إلى: "فقدان الشركة لأصل تملكه أو حصولها على شيء ذي قيمة أقل من استثمارها الأصلي".¹

يمكن أن تتخذ الخسارة أشكالاً مختلفة: خسارة كاملة لمشروع، أو خسارة جزئية لمكون من مكونات المؤسسة قد تكون ملكية نوع الأصل المفقود، خسارة مادية (مثل تعطل آلة)، أو خسارة معنوية (مثل الإضرار بسمعة المؤسسة).¹

¹ بن علي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وتواجه المؤسسات مخاطر محتملة في المجالات التالية:

- الحالات التي قد يعجز فيها العميل على سداد ديونه بسبب إعلان الإفلاس، مما يؤدي إلى تعرض المؤسسات لعواقب مالية.
 - الهجمات الإلكترونية أو كشف المعلومات السرية وهي أنواع من المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات.
 - قد يؤثر عدم تحقيق الأهداف المحددة على الأداء العام للمنظمة.
- من المهم إدراك أن المخاطر التي تتعرض لها أي منظمة ليست متساوية من حيث درجة خطورتها أو تأثيرها، فهناك تسلسل هرمي للمخاطر يجب على المنظمة فهمه لكي تتمكن من معالجة هذه المخاطر أو القضاء عليها حسب ترتيب شدتها (من الأشد خطورة إلى الأقل خطورة).
- رابعاً: التكرار: يصف هذا معدل التكرار المحتمل للمخاطر (أو تجاوز الأحداث) على الرغم من أن احتمال حدوث ذلك هو ما يحدد تكرارها، حيث يتم تحديد تكرار للمخاطر من خلال تصنيف تكرار المخاطر: مستمر، دوري، نادر، استثنائي.²

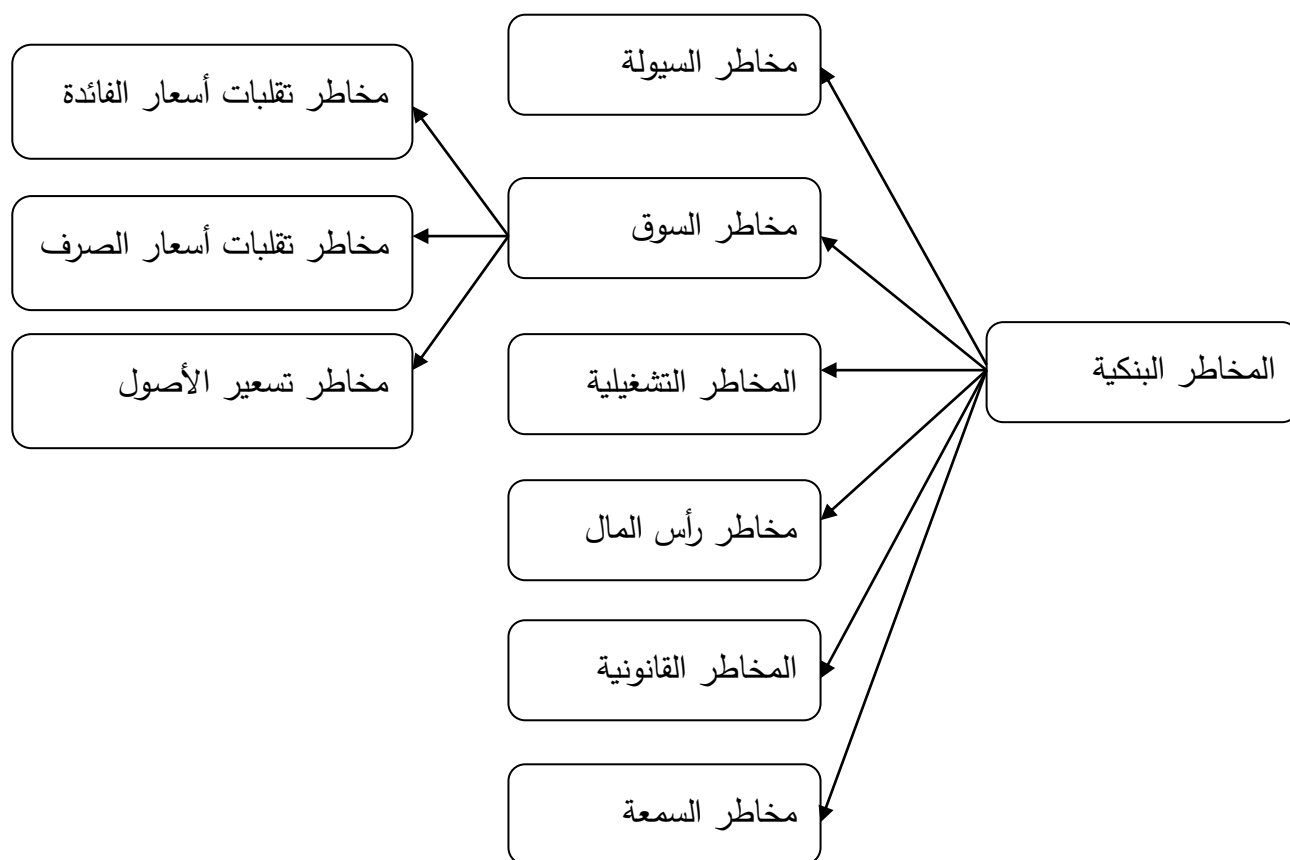
المطلب الثاني: تصنيف المخاطر البنكية

تواجه البنوك مخاطر عديدة ومتنوعة سواء في عملياتها أو أصولها، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وهذه المخاطر مترابطة كما يوضح الرسم البياني التالي:

¹ بن علي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² ببناس العباس، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

الشكل رقم 01: تصنيف المخاطر البنكية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالرجوع الى مذكرة بن معمر علي، وشهبون لامية.

الفرع الأول: مخاطر السيولة

يعرف خطر السيولة عدم سداد العميل لقروضه، وعدم امتلاك البنك سيولة كافية لخدمة المودعين بسبب تجميد الأموال، وتعتبر البنوك عدم قدرتها على تلبية طلبات السحب دليلا على خلل في تنسيق عمليات السداد، وقد أثر خطر السيولة على سيولة البنك وسمعته، مما سيؤثر بدوره على أرباحه نتيجة انخفاض التدفقات النقدية الناتجة عن سداد القروض.

كما يعد خطر السيولة مؤشرا على عدم امتلاك البنك سيولة كافية لتلبية طلبات سحب المودعين وتمويل المقترضين في الوقت نفسه.¹

¹ العايب ياسين، إستعمال القرض التتقضي في تقدير مخاطر القرض، حالة بنك التنمية المحلية BDL (القرض العقاري)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 5.

الفرع الثاني: مخاطر السوق

ينشأ الخطر النظامي نتيجة للتغيرات والتقلبات في أسعار الفائدة أو أسعار السوق، كما يرتبط الخطر النظامي بصافي الدخل والقيمة السوقية لحقوق الملكية التي يمتلكها المساهمون، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وسيؤثر على كل من الأصول والخصوم، وتشمل مخاطر السوق مخاطر تقلب أسعار الفائدة ومخاطر تسعير الأصول ومخاطر تقلب أسعار الصرف، ويمكن التطرق إليها بشكل من التفصيل:

أولاً: مخاطر تقلبات أسعار الفائدة

تنشأ هذه المخاطر من تغيرات أسعار الفائدة وعدم كفاية أصول الميزانية العمومية للبنوك تعكس تقلبات أسعار الفائدة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض بوضوح تغيرات عوائد قيمة أصول الميزانية العمومية للسك، من المهم ملاحظة أنه لا يمكن تجنب مخاطر أسعار الفائدة تماماً من خلال التنوع، ولكن يمكن تخفيف الخسائر من خلال التحوط.

ثانياً: مخاطر تقلبات أسعار الصرف

تنشأ هذه المخاطر من معاملات الصرف الأجنبي وتقلبات أسعار الصرف، أو تتطلب دراسة أسعار الصرف وتقلباتها فهما عميقاً للأسباب الكامنة، وراء هذه التقلبات قد تواجه البنوك عواقب إيجابية أو سلبية من تقلبات أسعار الصرف، إذا ارتفع سعر الصرف يربح البنك وإذا انخفضت قيمة العملة عن سعر الصرف وقت الاقتراض يتكبد البنك خسائر.

ثالثاً: مخاطر تسعير الأصول

تنشأ هذه المخاطر من التغيرات في أسعار الأصول (وخاصة الائتمان والمحافظ الاستثمارية)، وتعتمد العوامل الداخلية (بما في ذلك هيكل التمويل) والعوامل الخارجية (مثل الظروف الاقتصادية).¹

¹ شهبون لامية، المخاطر البنكية وأثرها على التسهيلات الائتمانية في عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نفود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص 51.

الفرع الثالث: المخاطر التشغيلية

تشمل هذه الأنواع من المخاطر المخاطر التشغيلية الناجمة عن العمليات اليومية للبنك، والتي لا تتطلب عادة على فرص ربحية، وما يعجز هذا النهج عن تحقيقه هو:

إما أن تحدث خسارة في البنك أو لا تحدث، هذا لا يعني عدم وجود تغيير في حال عدم وجود خسارة تشغيلية، تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية تطبيق آلية لقياس وتحليل المخاطر التشغيلية، والتي تشمل الاحتيال المالي (مثل الاختلاس)، وتزوير الشيكات، وتزييف العملة والجرائم الإلكترونية وغيرها بالإضافة إلى مخاطر مكان العمل.¹

الفرع الرابع: مخاطر رأس المال

تمتلك جميع البنوك عنصرا أساسيا يمكن اعتباره مصدرا للأموال أو "رأس المال"، وهو عبارة عن خلق الأموال من خلال الفرق بين ما تملكه الأصول وما تدين به (الالتزامات)، ويعد رأس المال العنصر الأهم الذي يجب على المؤسسين توفيره لبنوكهم، كما أنه العنصر الذي يجب على المساهمين (سواء كانوا أصحاب أسهم عادية أو ممتازة) امتلاكه أو الحصول عليه منذ تأسيس البنك.²

كما يعرف خطر رأس المال بأنه قدرة البنك على خسارة قيمة أصوله مع بقاء الأموال المتاحة لديه كافية للمودعين والدائنين الآخرين للوفاء بسداد ودائعهم وقروضهم، وفي حالة انخفاض قيمة الأصول للبنك عن إجمالي التزاماته، ينشأ خطر رأس المال لأنه يعيق استمرارية عمل البنك وعندها يعجز البنك عن الوفاء بالتزاماته، وقد تضيق أموال المودعين.³

الفرع الخامس: المخاطر القانونية

ينطوي السوق المالي على مخاطر تتعلق بخسارة الأطراف نتيجة انخفاض قيمة الأصول بسبب توقعات المستثمرين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات، على سبيل المثال قد يبيع أحد المستثمرين أسهمه بناء على اتجاهات السنوات السابقة، بينما يعتقد مشتر محتمل أنه سيدفع سعرا أقل في المستقبل، يحدث هذا عادة

¹ علي بوعامة، فعالية المعايير الاحترازية في الحد من المخاطر البنكية-مع الإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في النقود المالية والبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022، ص74.

² الأنصاري أسامة، الأساليب الحديثة في إدارة المصارف التجارية، دار القلم، دبي، 1995، ص148-149.

³ شهبون لامية، مرجع سبق ذكره، ص52.

عندما تشهد بعض أشهر السنة إقبالا كبيرا على شراء الأسهم، وهو ما يعرف في التداول المالي بـ "نمط شبكة العنكبوت" يتوقع المستثمرون بيع أسهمهم في ذلك الوقت بناء على سلوك توزيعات الأرباح السابقة، أي مستثمر يبيع أسهمه متوقعا استمرار هذا النمط سيؤدي غالبا إلى انخفاض سعر السهم، مما يتسبب في خسارة العديد من المستثمرين الآخرين في العام التالي، قد يمتنع العديد من المشاركين في السوق عن شراء أي سهم أو فئة من أسهم الشركة، مما يمنعهم من شراء أسهمها عند إعلان توزيعات الأرباح الأمر الذي قد يؤدي إلى ارتفاع سعر السهم.¹

وتنشأ هذه المخاطر من عدم الامتثال للقوانين واللوائح الصادرة عن السلطات النقدية (البنوك المركزية).²

الفرع السادس: مخاطر السمعة

قد تواجه البنوك مخاطر تتعلق بسمعتها نتيجة عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها بتقديم خدمات تلبي معايير الجودة والأمان والسرية والدقة والاستمرارية والاستجابة، ولحد من هذه المخاطر تعمل البنوك على تحسين جودة أدائها بشكل عام والامتثال للمعايير المعتمدة وتطبيق رقابة فعالة، وقد تؤدي مخاطر السمعة إلى فقدان ثقة العملاء، وكذلك البنوك الأخرى والهيئات التنظيمية، وتنشأ هذه المخاطر عادة من أخطاء ترتكب خلال العمليات المصرفية الاعتيادية كعدم الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.³

ويمكن تعريف مخاطر السمعة على النحو التالي: "خطر اكتساب البنك سمعة سيئة، مما يؤدي إما إلى فقدان التمويل أو انتقال العملاء إلى مؤسسات منافسة، وقد ينظر العملاء إلى أسلوب إدارة البنك نظرة سلبية بسبب تصرفات موظفيه، وجودة وسرعة خدماته ومستوى رعاية العملاء المقدمة، كما يشير نظام الأمان في البنك مزيدا من الشكوك بدلا من الثقة لدى عملائه".⁴

¹ الأنصاري أسامة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² شهبون لامية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ بن معمر علي، إدارة مخاطر زبائن البنوك من خلال مقارنة أصحاب المصالح، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022، ص 22.

⁴ العايب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المطلب الثالث: مخاطر العملاء (المخاطر الائتمانية) وأسباب ظهورها

تُمثل مخاطر العملاء خطراً جسيماً على البنوك، لارتباطه الوثيق بالعلاقة بين البنوك وعملائها فضلاً عن أنشطتهم التجارية، وقد بات من الضروري دراسة المخاطر المرتبطة بالعملاء نظراً للتوسع السريع في النشاط المصرفي والزيادة المتنوعة في الخدمات المالية، وذلك لتقييم مختلف أنواع مخاطر العملاء وفهم تأثيرها على حماية البنوك ودع الاستقرار المالي.

الفرع الأول: تعريف المخاطر الائتمانية

على الرغم من أن مخاطر الائتمان تعد من بين أهم المخاطر التي تواجه البنوك، إلا أنها أقل حدة من أنواع المخاطر الأخرى، لاسيما مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية التي تشكل نسبة أكبر من إجمالي المخاطر المصرفية منذ عام 1996، وقد نجمت معظم الأزمات المصرفية التي وقعت خلال هذه الفترة عن الديون المعدومة، فبين عامي 1975 و 2000 شهدت حوالي 131 دولة نوعاً من الأزمات المصرفية وكان السبب الرئيسي لهذه الأزمات هو التخلي عن سداد القروض، ومع ذلك فبينما عانت جميع الدول تقريباً من شكل من أشكال الأزمات، إلا أن هناك تفاوتاً كبيراً في شدة هذه الأزمات بين مختلف الدول.¹

ويشير خطر الائتمان إلى احتمالية حدوث خسارة سبب عدم قدرة العميل (المقترض) على سداد الأموال المقترضة، مما يسبب في ضرر اقتصادي يحدث عندما يتعثر الحساب أو عندما تخرج شركة من السوق.

كما تتطوي أيضاً جميع معاملات القروض على مخاطر كامنة ناتجة عن عجز العميل أو امتناعه عن سداد القرض، فقد تقرض البنوك الأفراد وقطاعات اقتصادية مختلفة، لكنها قد تعجز في نهاية المطاف عن استرداد الديون، وقد يعود ذلك إلى عجز المقترضين عن سداد أصل القرض وفوائده في تاريخ الاستحقاق، أو قد يختار المقترضون حتى وإن كانوا قادرين على السداد وعدم القيام بذلك، لذلك يشير خطر الائتمان إلى الخسائر المحتملة التي قد يتكبدها البنك نتيجة عجز العميل أو امتناعه عن سداد أصل القرض وفوائده.²

الفرع الثاني: أسباب ظهور المخاطر الائتمانية

¹ خبوزي مريم، إدارة مخاطر الائتمان والسيولة في البنوك التجارية الجزائرية وفقاً لمعايير الرقابة المصرفية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث ل.م.د، العلوم التجارية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 49.

² علي بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

يعرف خطر الائتمان بأنه الخطر المرتبط بتقلبات الأرباح الناتجة عن خسائر القروض والاستثمارات والتي قد تحدث بسبب القروض المتعثرة المرتبطة بتركز الائتمان (مثل القروض الممنوحة في قطاع معين أو لعملاء محددين)، وينشأ خطر الائتمان لأسباب عديدة يمكن تلخيصها على النحو التالي:¹

أولاً: شهد الاقتصاد تراجعاً وبعض الاضطرابات غير المتوقعة في البلاد، نظراً لأن البنوك تهتم في المقام الأول بتحقيق أقصى ربح من جميع عمليات الإقراض.

ثانياً: لا تتابع البنوك الجدارة الائتمانية للعملاء الذين تقرضهم ولا تراقب آراء المقترضين في سداد القروض.

ثالثاً: غالباً ما يكون تقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين من خلال موظفي الائتمان معيباً بسبب ضعف تدريبهم وضغط الإدارة عليهم لإقراض أكبر قدر ممكن، بغض النظر عن نتائج قسم الائتمان في البنك.

رابعاً: جداول سداد المقترضين غير صحيحة بناء على تدفقاتهم النقدية.

خامساً: مبلغ القرض المعتمد غير مناسب بناء على استخدام المقترض لعائدات القرض، سيأخذ تقييم التسهيلات الائتمانية في اعتبار الودائع التي يقوم بها العميل عبر أشكال أخرى من الأنشطة المصرفية في حسابه الجاري، وخطابات الاعتماد، والضمانات، بالإضافة إلى أي حسابات أخرى يمتلكها حالياً لدى البنك.

سادساً: لن تمنح التسهيلات الائتمانية إلا بعد أن يتأكد البنك أو جهة إصدار الائتمان من عدم إدراج اسم العميل في قائمة العملاء أو الأفراد الذين تخلفوا عن سداد قرض أو الذين اعترضوا على مدفوعاتهم الصادرة عن البنك المصدر.

ومن بين أيضاً الأسباب التي تواجه المخاطر الائتمانية ما يلي:²

- تركيز مخاطر الائتمان في مناطق جغرافية وقطاعات اقتصادية محددة، فعندما تمنح القروض بشكل رئيسي لموقع جغرافي ونشاط اقتصادي معين يزداد خطر التخلف عن السداد بسبب تأثير المشكلات الاقتصادية التي تحدث في تلك القطاعات.

¹ بشيري عفاف، مدى مساهمة النماذج الرياضية في إدارة مخاطر الائتمان للمحافظ الاستثمارية، دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص92.

² سجي فتحي، محمد يونس، أثر التركيز الائتماني القطاعي في ربحية ورأس المال المصارف التجارية، دراسة تطبيقية على بنك الإسكان الأردني والبنك الأردني الكويتي، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 35، العدد 114، جامعة الموصل، العراق، 2013، ص91.

- التساهل المفرط في منح القروض، مما يؤدي إلى ظهور قروض تعتبر دون المستوى المطلوب وبالتالي يزداد خطر خسارة الأموال، وقد يصل الأمر إلى أقصى نسب الخسارة للمؤسسة المقرضة.
- ترتبط مخاطر الائتمان بتقديم القروض إلى دول وشركات أجنبية، حيث تعرض المؤسسة المالية نفسها لمخاطر عديدة في حال عدم تمكن تلك الدول من الحصول على العملة اللازمة لسداد القرض (سبب قيود الحوكمة المحلية أو البنك المركزي).

ويمكن تصنيف أسباب المخاطر الائتمانية على النحو التالي:¹

- أ. مخاطر الائتمان عموماً وفقاً لعوامل الخطر الخارجية الخارجة عن السيطرة، مثل عدم استقرار البيئة السياسية أو الاقتصادية للدولة التي يمارس فيها المقرض أعماله (ويشار إليها أيضاً بمخاطر الدولة)، أو وفقاً للكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات.
- ب. كما تشمل المخاطر المهنية تلك المرتبطة بالتغيرات التي قد تؤثر على أي قطاع اقتصادي (مثل التقنيات الجديدة وتأثيرها المحتمل على الإنتاج)، لذا فإن الشركات التي لا تواصل الابتكار في استخدام التقنيات الحديثة ستواجه صعوبات كبيرة في سداد ديونها.
- ج. المخاطر المتعلقة بالمقرض، هذا هو الخطر الأكثر انتشاراً وتكراراً والأكثر صعوبة في السيطرة عليه ويتكون من:²

➤ **المخاطر المالية:** تتعلق بالمخاطر المالية بشكل أساسي بقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، أي ضمن شروط الدين، ويتطلب تقييم المخاطر المالية مراجعة أو تشخيص الوضع المالي للمنظمة من خلال تحليل الميزانية وجداول التمويل واستخدام بيانات الأرباح والخسائر.

➤ **مخاطر الإدارة:** تعرف بأنها المخاطر المرتبطة بجودة مديري المؤسسة المقرضة، أي معرفتهم وخبرتهم، وسياستهم المتعلقة بتسعير وتوزيع الأرباح في حال افتقار المؤسسة المقرضة إلى كوادراً مؤهلة وذات خبرة، فمن المرجح ألا تستغل الأموال المقرضة لها بالشكل الأمثل.

➤ **مخاطر الدعاوي القضائية:** تتعلق هذه المخاطر بالمنظمة من حيث وضعها القانوني وكيفية عملها وعلاقتها بالمساهمين.

¹ كمال رزيق، فريد كورتل، إدارة مخاطر القروض الاستثمارية في البنوك التجارية الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا الأردنية، يومي 4-5 جويلية 2007، ص 4-5.

² بشرى غفاف، مرجع سبق ذكره، ص 93.

➤ **مخاطر عدم قدرة المقرض على السداد:** يحدث هذا عندما يحصل المقرض على قرض بناء على العمل في سوق دولية، في مرحلة لاحقة وبسبب القيود المفروضة على كيفية تحويل المقرض لعملة بلده إلى نقد فعلي، أو لعدم وجود تعريف قانوني لنظام الإدارة العامة، يمنع من ممارسة الأعمال التجارية وإنتاج المنتجات.¹

المطلب الرابع: أساليب إدارة المخاطر البنكية

توجد عدة طرق وأساليب لإدارة المخاطر المالية، وتختلف هذه الأساليب باختلاف نوع المخاطر ومن هذه الأساليب:

الفرع الأول: تجنب المخاطر

يحدث تجنب المخاطر عندما يرغب فرد أو شركة في تجنب تحمل المخاطر وبالتالي تجنب التعرض لها ولتحقيق ذلك يمتنعون عن الإكمال أو الاستثمار في المشروع الذي كان سيسبب المخاطر في المقام الأول كما أن من يرغب في تجنب تعريض مدخراته للخطر بسبب مشروع عالي المخاطر يبحث عن مشروع أقل مخاطرة، ولتجنب مخاطر الأصول يلجأون إلى التأجير بدلا من التملك، على سبيل المثال إذا اعتقدوا أن الاستثمار في منتج مالي (أسهم وسندات) سيعرضهم للمخاطر، فلن يستثمروا فيه، ويعد تجنب المخاطر أيضا وسيلة للتخفيف من حدتها، على الرغم من أنه يعتبر أسلوبا سلبيا وليس فعالا لإدارتها وأن استخدام تجنب المخاطر كوسيلة لإدارتها غير مناسب في كثير من الحالات، فمدى اعتماد الفرد أو المؤسسة على تجنب المخاطر يقيد فرص تحقيق الأرباح المستقبلية، وبالتالي يعيق تحقيق العديد من الأهداف.²

الفرع الثاني: أساليب الحد من المخاطر

يمكن أيضا إدارة المخاطر المالية عن طريق الحد منها بطريقتين:³

يعد منع المخاطر والسيطرة عليها مفتاحي تقليلها، وبرامج السلامة ومنع الخسائر أمثلة على الخطوات التي تتخذها لتقليل مخاطر الخسائر ومنع وقوعها (تقليل احتمالية حدوثها)، وتصنف الخسائر المالية ضمن المخاطر الأخرى.

¹ كمال رزيق، فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² علي بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، مصر، 2005، ص 33.

أولاً: توجد عدة أساليب للتعامل مع المخاطر بعضها يهدف إلى منع الخسائر والبعض الآخر إلى تقليل آثارها في حال وقوعها، ويعتقد الكثيرون أن التعامل مع المخاطر من خلال منع الخسائر أفضل من التعامل معها أو تقليل آثارها بعد وقوعها، فإذا تم القضاء تماماً على احتمالية الخسارة فإن المخاطرة تزول، صحيح أن هناك طرقاً للتعامل مع المخاطر من خلال منع الخسائر إلا أنه من غير الواقعي الاعتقاد بإمكانية منع الخسائر بنسبة 100%، علاوة على ذلك قد تتجاوز تكلفة منع الخسائر في بعض الأحيان تكلفة الخسائر الفعلية التي تتكبدها المؤسسة.

ثانياً: يتيح دمج عدد كبير من وحدات التعرض استخدام قانون الأعداد الكبيرة لجميع هذه التعرضات في آن واحد لتقديم تنبؤات تقريبية بالخسائر للمجموعة بأكملها، وهذا يسمح لشركات التأمين بأخذ جميع هذه التعرضات في الحساب دفعة واحدة، ولكن لن يكون لجميعها نفس احتمالية تقديم مطالبة ضدها، سيتم تقييم مطالباتهم وفقاً لسعر الفائدة الإجمالي في هذه الحالة باستخدام الدخل التأميني المحتمل.

الفرع الثالث: الاحتفاظ بالمخاطر

إحدى طرق إدارة المخاطر هي الاحتفاظ بها، فالمخاطر كثيرة لدرجة أن المؤسسات غالباً ما تتجاهلها، كما أن عددها لا حصر له تقريباً، إذا لم تتخذ أي إجراءات لتجنب المخاطر أو الحد منها أو تغيير مسارها فإن المؤسسة تحتفظ بالخسارة المحتملة الناجمة عنها.

قد يكون تحمل المخاطر واعياً أو غير واع، ويحدث تحمل المخاطر الواعي أو المقصود عندما يكون الطرف المعرض للخطر غير مدرك له، وبالتالي لا يستطيع تحمل التبعات المالية للخسارة المحتملة، على سبيل المثال قد يتحمل الطرف المعرض للخسارة خسائر مالية دون أن يدرك ذلك، أما تحمل المخاطر فقد يكون طوعاً أو قسراً في حالة تحمل المخاطر الطوعي، ويكون الطرف المعرض للخسارة على دراية بالمخاطر وقد وافق ضمناً على قبول الخسائر المرتبطة بها، ويتخذ قرار تحمل المخاطر طوعاً لعدم وجود بدائل مجدية، أما تحمل المخاطر القسري فيحدث عندما يتحمل الطرف المعرض للخسارة خطراً دون أن يكون على دراية به، وكذلك عندما لا يستطيع تجنبه أو نقله أو تخفيفه.¹

الفرع الرابع: نقل المخاطر

¹ علي بوعمامة، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

يمكن نقل المخاطر من فرد إلى آخر أكثر استعدادا لتحملها، ويمكن تطبيق أسلوب النقل على أي نوع من المخاطر، ومن أمثلة استخدام أساليب النقل لإدارة المخاطر التحوط.

فالتحوط هو وسيلة لنقل عبء المسؤولية المالية، ويتضمن شراء وبيع الأصول المالية على أساس تسوية مستقبلية من قبل المتداول وبذلك يتمكن المتداول من التحوط ضد أي انخفاض محتمل في سعر أداة مالية خلال فترة امتلاكه لها، بدءا من تاريخ الشراء وحتى تاريخ البيع، ويكون قد حدد مخاطر الخسارة اللازمة ويمكن ضمان السعر المالي من خلال الشراء أو البيع المتزامن لأدوات مالية للتسوية الفورية وشراء أو بيع نفس الأدوات المالية للتسوية في المستقبل، وعندها يكون الطرف الآخر قد تكبد خسارة كما يمكن أن يتم نقل المخاطر من خلال العقود وعقد الالتزام مثال على عقد نقل المخاطر.¹

الفرع الخامس: تقاسم المخاطر

يعد تقاسم المخاطر حالة خاصة من حالات نقل المخاطر، وهو أيضا شكل من أشكال الاحتفاظ بالمخاطر عندما يكون هناك تقاسم للمخاطر، تصبح المجموعة مسؤولة عن احتمالية الخسارة بدلا من الفرد، وهذا يعني أنه عند تقاسم المخاطر فإنها تحتفظ بها فعليا في صورة احتفاظ جماعي، أي أن المخاطر المنقولة إلى المجموعة تبتقت مع مخاطر الآخرين داخلها، ويمكن استخدام التأمين لإدارة المخاطر من خلال التقاسم، إذ يعد تقاسم المخاطر بين جميع الأطراف المعنية بالوثيقة أحد المكونات الرئيسية لوثيقة التأمين.²

المبحث الثاني: لجنة بازل ودورها في تنظيم إدارة المخاطر البنكية

المطلب الأول: نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية

تلعب لجنة بازل دوراً محورياً في وضع اللوائح الدولية الرئيسية التي تنظم عمل البنوك على مستوى العالم، ويعود ذلك إلى الاستجابة للعديد من التغيرات العالمية الهامة والمشاكل المالية التي حدثت خلال سبعينيات القرن الماضي، وإلى تعزيز التعاون بين البنوك المركزية وتوحيد المعايير لحماية النظام المالي من المخاطر والحفاظ على استقراره عالمياً.

الفرع الأول: نشأة لجنة بازل للرقابة المصرفية

¹ سمير الحطيب، مرجع سبق ذكره، ص34.

² سمير الحطيب، مرجع سبق ذكره، ص35.

في إطار سعي الجهاز المصرفي الى تطوير وتحسين قدراته التنافسية محليا ودوليا، وفي ظل تصاعد المخاطر التي تحدث نتيجة العوامل الداخلية المتعلقة بنشاط المصرف وإدارته أو العوامل الخارجية، هذه المخاطر ساهمت في تمهيد الطريق لإنشاء هيئة دولية فتشكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية من مجموعة من الدول الصناعية في اواخر سنة 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية في سويسرا في مدينة بازل ومن هنا جاءت تسمية لجنة بازل نسبة الى مكان انعقادها، ومن أسباب ظهورها تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدى دول العالم الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها.¹

تسمى لجنة بازل بلجنة الأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية وهي لجنة استشارية فنية لا تستند الى أي اتفاقية أو معاهدة دولية، فهي تنظيم غير رسمي قائم على تفاقم وتنسيق في المواقف بين محافظي مصارف الدولية الصناعية وتجتمع هذه اللجنة أربعة مرات ويساعدها عدد من فرق العمل الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، وقد قدمت اللجنة تقريرها الأول سنة 1988 تحت مسمى متطلبات بازل 1، إذ ركزت على قياس نسبة كفاية رأس المال، وقد أصدرت اللجنة سنة 2004 تقريرها الثاني والذي يسمى بازل 2، وفي 2010 قدمت اللجنة تقريرها الثالث يدعى لجنة بازل 3 الذي اقترح استخدام رأس المال التحوطي.²

الفرع الثاني: أهمية لجنة بازل

للجنة بازل أهداف كثيرة نذكر منها:³

أولاً: المساهمة في تعزيز استقرار النظام المصرفي خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية في دول العالم الثالث.

¹ بانقا عبد القادر عمر الحاج ونور الهدى عبد الرحمان ومحمد حمد محمود وحسن عبد الله حمد نبيل، "تطبيق معيار كفاية رأس المال بازل 2 المكيف فقهاً وأثره على السلامة المصرفية -دراسة تطبيقية على ثلاثة مصارف سودانية"، مجلة البحوث والعلوم الإسلامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2012، ص 05.

² راشدي سماح، "معايير لجنة بازل الاحترازية وعلاقتها بإدارة مخاطر التمويل في البنوك الربوية وغير الربوية، - دراسة مقارنة -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2020، ص 143-144.

³ بن معمرعلي، جيلالي عمير، "معايير لجنة بازل في ظل إدارة المخاطر الائتمانية"، -دراسة حالة من البنوك الجزائرية -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، محبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 140.

ثانياً: إزالة الفروقات في المتطلبات الرقابية الرأسمالية مقابل الأصول مثل 10 % كحد أدنى للقاعدة الرأسمالية مقابل الأصول المرجحة بالمخاطر، تعتبر آلية فعالة للحد من المنافسة غير العادلة للمصارف الناشئة.

ثالثاً: العمل على تطوير آليات للتكيف مع المتغيرات المصرفية والوظيفية ويعتبر كرد فعل على العولمة والتداخل بين الأسواق وهذا يعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر البنكية ويحسن كفاءة الرقابة.

رابعاً: فتح مجال الحوار بين البنوك المركزية وذلك للتعاون مع مشكلات الرقابة المصرفية.

المطلب الثاني: اتفاقية بازل 1، 2، 3 ومضامينها الأساسية

وُضعت اتفاقيات بازل على ثلاث مراحل لدعم النظام المصرفي العالمي المتطور في مواجهة التحديات المالية المتزايدة، وهي الاطار التنظيمي الرئيسي للحفاظ على استقرار هذا النظام، حيث ركزت المرحلة الاولى من بازل على وضع معايير دنيا لرأس المال للحد من مخاطر التخلف عن السداد وعززت المرحلة الثانية الرقابة التنظيمية وتضمنت معايير تنظيمية جديدة للمخاطر التشغيلية وانضباط السوق، أما المرحلة الثالثة فتركز على تحسين جودة رأس مال البنوك ووضع معايير سيولة صارمة لمساعدة البنوك على تجاوز الأزمات المالية الكبرى.

الفرع الأول: اتفاقية بازل 1

تم تأسيس بازل 1 والذي يطلق عليها اتفاقية بازل كابيتال سنة 1988، من قبل البنوك المركزية لإثني عشرة دولة للتأكد من أهمية كفاية رأس المال في متانة الجهاز المصرفي وتوحيد قواعد الرقابة المصرفية، وأهمها معيار ملائمة كفاية رأس المال في متانة الجهاز المصرفي وتوحيد قواعد الرقابة المصرفية، وأهمها معيار ملائمة أو كفاية رأس المال التي حددتها بحد أدنى قدره 8 % ، وطلبت من البنوك الالتزام به ابتداءً من عام 1992، حيث يتمثل رأس مال البنك في الفرق بين الموجودات والمطلوبات ويشكل خط الدفاع أول لامتناس أي خسائر محتملة.¹

وشملت إتفاقية بازل 1 العديد من الجوانب أهمها:

¹ بن معمر علي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

أولاً: التركيز على المخاطر الائتمانية: وتهدف الاتفاقية الى تعيين الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، مع مراعات المخاطر الائتمانية بالإضافة الى مخاطر اخرى كسعر الفائدة، سعر الصرف ومخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.

ثانياً: تعميق الاهتمام بنوعية الاصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها لها: حيث تركز على نوعية الاصول ومستوى المخصصات الاخرى ، وهذا لأنه لا يمكن ان يتجاوز معيار رأس المال لدى بنك الحد الأدنى المطلوب، ويجب ضمان كفاية المخططات قبل تطبيق معيار كفاية رأس المال.

ثالثاً: وضع اوزان ترجيحية لدرجة مخاطر الاصول: تندرج الاصول الى خمسة اوزان عند حساب معيار كفاية رأس المال وهي 10 %، 50 %، 0 %، 100 %، وهذا للتفرقة بين أصل وآخر حسب درجة المخاطر.¹

الفرع الثاني: اتفاقية بازل 2

تعتبر اتفاقية بازل 2 مرحلة متقدمة من اتفاقية بازل 1، جاءت تكملة لها بما يتماشى مع تطور المخاطر المصرفية الحديثة ، وكان ظهورها سنة 2004 تضمنت ثلاث محاور أساسية.

أولاً: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

يحدد المحور الاول من إطار بازل 2 الحد الأدنى لرأس المال التنظيمي الذي يتعين على البنوك الاحتفاظ به لتغطية المخاطر المختلفة، كما اكدت لجنة بازل أن الحد الأدنى لنسبة كفاءة رأس المال المعتمدة سيظل 8 %، تطبيق هذه النسبة على اجمالي الاصول المرجحة بالمخاطر للبنوك، يغطي ثلاثة انواع رئيسية من المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية.²

ثانياً: المراجعة الاستشرافية على البنوك

الهدف منها التأكد من مدى ملاءة وكفاية رأس مال البنوك مع مستوى المخاطر التي تواجهها.

تحديد نسبة كفاية رأس مال البنك عند 8% او أعلى ويجب تخفيض لإدارة هذه المهمة.

¹ جمانة تحريشي، "لجنة بازل وحكمة البنوك"، العدد 11، حوليات جامعة بشار، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 66.

² اية عكاش سمير، "تكييف النظام المصرفي الجزائري وفق معايير لجنة بازل الجديدة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، ص 112

يتعين على البنوك انشاء اليات رقابة داخلية لتقييم مخاطرها الخاصة وتقييم نسب كفاء رأس المال وتقديم معلومات دقيقة وشفافة الى الجهات التنظيمية.

ثالثا: انضباط السوق

الهدف منه خلق مناخ اقوى وأفضل من الافصاح والشفافية فيما يتعلق بكيفية حصول الاسهم والدائنين على المعلومات وايجادها وكيف سيؤدي ذلك الى حماية سلامة النظام المالي.

الفرع الثالث: اتفاقية بازل 3

في اعقاب الركود الاقتصادي العالمي لعام 2008 اصدرت لجنة بازل سلسلة من المنشورات في يوليو من العام الثاني والتي صممت لتطوير وتحسين الركائز التي اشكلت اتفاقية بازل 2 ودعت لجنة بازل جميع الاطراف المعنية بما في ذلك السلطات العالمية ومنظمات التنظيم الى تقديم ملاحظاتهم على الوثائق التي ستؤدي في النهاية الى اصدار مسودة اتفاقية بازل 3 في 17 ديسمبر 2009 ،استمرت هاته المشاورات وعقد اجتماع هان للغاية في 16 افريل 2010،الى اجتماع ثاني في 12 سبتمبر 2010 في مقر بنك التسويات الدولية في بازل في سويسرا برئاسة لجنة وحضر كلا الاجتماعين محافظا البنوك المركزية وكبار المسؤولين الماليين.¹

الركائز الاساسية التي قامت عليها اتفاقية بازل 3:

أولا: تحسين جودة ومثانة وشفافية قاعدة راس المال: قامت لجنة بازل قامت بإجراء اصلاحات جوهرية وذلك بتحسين جودة راس مال البنوك لتعزيز قدرته على مواجهة المخاطر وكذا امتصاص الخسائر عند حدوث الازمات ، وذلك بإعادة هيكلته الى شرائح وازضافة هوامش امان.

ثانيا: اضافة المصدات المالية: وذلك لرفع قدرة البنوك على التصدي للازمات المالية بالاحتفاظ بهوامش رأسمالية ، تشمل هذه المصدات المصدات الرأسمالية التحوطية، مصدات مرتبطة بالتقلبات الاقتصادية مصدات للبنوك ذات الاهمية النظامية العالمية.

¹شيلي وسام، "محاولة اختبار مدى قدرة الاصلاحات الرقابية بازل 3 على تعزيز صلاية النظام المصرفي الجزائري -الفترة 2004 2017 -"، اطروحة لنيل لشهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 101.

ثالثا: اعتماد نسب معيارية للوفاء بمتطلبات السيولة: تعتمد على وضع نسب وذلك لضمان توفر السيولة لدى البنوك من خلال نسبة تغطية السيولة للمدى القصير ونسبة صافي التمويل المستقر للمدى الطويل.

رابعا: تعزيز تغطية المخاطر: ركزت لجنة بازل في اتفاقياتها الثالثة على تعزيز متطلبات رأس المال لمحفظه المتاجرة وعمليات التوريد المعقدة التي كانت من أكثر اسباب الخسائر اثناء الازمات، كما ركزت الاتفاقية على تحسين مستوى الافصاح المالي وتعزيز المراجعة الرقابية.

خامسا: ادخال معيار الرفع المالي: قامت اللجنة بإضافة نسبة جديدة غير حساسة للمخاطر، وهي نسبة الرفع المالي كوسيلة مكملة لمتطلبات كفاية رأس المال وتهدف لوضع حد اقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي.¹

المطلب الثالث: مساهمة مقررات بازل في تعزيز إدارة المخاطر في البنوك

في القطاع المصرفي أحدثت اتفاقيات بازل تغييرا جذريا في أساليب عمل البنوك، إذ أنشأت هيكلًا عالميًا متيناً لدعم إدارة المخاطر حيث تتضمن هذه الاتفاقيات متطلبات كفاية رأس المال وضوابط السيولة الموحدة في جميع الدول، مما يمنح البنوك القدرة على التنبؤ بالآزمات والاستجابة لها، الأمر الذي يعزز استقرار النظام المصرفي وقدرته على الصمود في وجه الآزمات المالية العالمية.²

الفرع الأول: القضاء على مصدر هام للمنافسة غير العادلة بين البنوك، والناجم عن اختلاف متطلبات الرقابة الوطنية على رأس مال البنوك.

الفرع الثاني: وضع آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية، ولا سيما العولمة المالية، الناجمة عن تحرير القطاع المالي، وتحرير أسواق المال المصرفية، بما في ذلك التشريعات واللوائح والقيود التي تحد من توسع وتعميق النشاط المصرفي في جميع أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية.

¹ دبله فاتح، بركات سارة ، "تطبيق الحوكمة واتفاقية بازل 3 كأحد الحلول لنفاذي الآزمات المالية"، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة -، العدد 4، جامعة المدية ، الجزائر، 2014، ص 86-87.

² نجار حياة، "اتفاقية بازل3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلو التسيير ، مجلد 13، العدد13، ص 112

الفرع الثالث: المساهمة في تعزيز استقرار النظام المصرفي العالمي، لا سيما بعد أزمة المديونية الخارجية للدول النامية. خلال سبعينيات القرن الماضي، توسعت البنوك الدولية بشكل ملحوظ في منح قروضها لهذه الدول، مما أدى إلى زيادة حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها، وانهايار بعض هذه البنوك، الأمر الذي أضعف مراكزها المالية بشكل كبير.

الفرع الرابع: السعي لتحقيق العدالة في المنافسة، وتعزيز المساواة والتوازن بين البنوك، وضمان تكافؤ الأنظمة والتشريعات، وعدم تعارض الأهداف السياسية مع الأهداف العامة.

الفرع الخامس: توفير نهج أكثر شمولية لإدارة المخاطر من خلال دمج العديد من المخاطر - التي لم تكن مدرجة سابقاً - وتسهيل تداول المعلومات حول هذه الأساليب بين مختلف السلطات النقدية.

المبحث الثالث: حوكمة البنوك كمدخل حديث لإدارة المخاطر

المطلب الأول: تعريف حوكمة البنوك وأهميتها

يُعد مفهوم حوكمة البنوك حديثاً نسبياً، وقد انتشر هذا المصطلح المعاصر في أوساط القطاع المصرفي نتيجةً للأحداث الاقتصادية والمالية العالمية وتطور هذا النموذج من الحوكمة ليصبح إطاراً تنظيمياً هاماً لإدارة البنوك، قائماً على مجموعة من القواعد التي تدعم الإدارة الرشيدة والانضباط في العمليات المصرفية، والأهم من ذلك، أن الحوكمة تحظى باهتمام كبير من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى على حد سواء.

الفرع الأول: تعريف حوكمة البنوك

تتضمن حوكمة البنوك الإطار الإداري الذي يوجه ويراقب أعمال وأنشطة الإدارة العليا للبنك (مثل مجلس الإدارة، علاقات المستثمرين وما إلى ذلك) من خلال الإدارات المالية المختصة، وتتحقق آثار حوكمة البنوك من خلال مصادر مختلفة لسلطة إدارة البنك، وتعرف الحوكمة بأنها أنظمة الإدارة والرقابة التي تواجه وتنظم عمليات الشركة.¹

¹ بختة منصور، التنظيم القانوني للجنة التدقيق ودورها في حوكمة البنوك ومتطلبات وجودها بين الضرورة والاختيار، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ISSN2602-7321، المجلد 04، العدد 03، جامعة الجبالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021، ص 122.

كما عرف البعض الحوكمة المصرفية على أنها: "مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين أداء البنوك من خلال النقاط التالية:

تطوير الهياكل الداخلية للبنوك: ويعني ذلك إجراء التغييرات اللازمة على الهياكل التنظيمية والإدارية للبنوك، وذلك لتحسين الكفاءة والفعالية.

تعزيز الشفافية في الأداء: ويعني ذلك توفير المعلومات المالية والتشغيلية للبنوك بشكل واضح وشفاف وذلك لضمان سلامة وكفاءة العمليات المصرفية.

تطوير مستوى الإدارة: ويعني ذلك تدريب وتطوير مهارات وقدرات الإدارة في البنوك، وذلك لتحسين أداء البنك".¹

وتعرف أيضا حوكمة البنك: "هي عبارة عن سلسلة من القوانين والمحاسبة والمالية والاقتصاد والقواعد واللوائح المستخدمة لإخبار المديرين بكيفية إدارة أعمالهم وأداء واجباتهم اتجاه مختلف المجموعات بما في ذلك المساهمين (الجزء الرئيسي من نظام حوكمة البنك)، والمودعين (أكبر دائن للبنوك)، وفي النهاية جميع أصحاب المصلحة في مجال عمل القطاع المصرفي".²

وفقا لتعريفات حوكمة البنوك التي تم تقديمها حتى الآن، يمكننا أن نستنتج أن حوكمة البنوك تتكون من الإجراءات والقواعد والممارسات، بالإضافة إلى نظام إداري يسمح بتنظيم وإدارة العمليات المصرفية من أجل ضمان حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة في البنوك

تعد حوكمة البنك أساسية لحماية سلامة واستقرار البنوك الخاضعة لولايته، وذلك من خلال عدة طرق:

أولا: حماية مصالح جميع الأطراف المعنية: بما في ذلك مساهمي البنك والمودعين والدائنين والعملاء وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية مصالحهم وحقوقهم مثل:

¹ سفيان راخ، الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز الرقابة الداخلية، دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2024، ص 85.

² عباي وسام، الرقابة البنكية وفق مقررات لجنة بازل ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك، دراسة حالة الجزائر، تخصص علوم مالية ومصرفية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص 121.

- حماية حقوق المساهمين عند اتخاذ البنك قرارات تصب في مصلحة البنك ومساهمييه.
- حماية حقوق المودعين بتوفير بنك آمن ومستقر لإيداع أموالهم.
- حماية حقوق الدائنين بالتزام البنك بسداد ديونه.
- حماية العملاء من خلال توفير خدمات مصرفية عادلة ومنسقة.¹

ثانيا: بناء نظام مصرفي أكثر شفافية وإفصاحا: من خلال توفير معلومات مالية وتشغيلية وغيرها من المعلومات المتعلقة بالبنوك بشكل واضح وشفاف، ويمكنها تطوير تقييمات أكثر دقة للمخاطر واتخاذ قرارات أفضل بشأن كيفية العمل.

ثالثا: تطوير بنوك ذات أداة أكثر كفاءة وفعالية: تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين كفاءة وفعالية جميع البنوك، من خلال تطوير هياكلها وعملياتها الداخلية، وتعزيز شفافيتها وإفصاحاتها وإدارة جميع مخاطرها.²

المطلب الثاني: آليات الحوكمة في المؤسسات المصرفية

تعرف الآلية التي تنظم عمل البنك وتدير أهدافه باسم الحوكمة، وتركز آليات الحوكمة على مساعدة البنك في إدارة بيئته الداخلية بكفاءة والتكيف مع التغيرات الخارجية، ومع تعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات لتحسين الإدارة السليمة والاستقرار التشغيلي للبنك، وبذلك تساهم آليات الحوكمة في الحد من المشكلات الناجمة عن سوء الإدارة.

الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية

أولاً: مجلس الإدارة: يتألف مجلس الإدارة من مزيج ممثلين داخليين وخارجيين يتم اختيارهم من بين مساهمي البنك، ولذلك تحدد اللوائح الداخلية للبنك نسبة المديرين الداخليين إلى الخارجيين في المجلس وبينما يبلغ العدد الإجمالي للمديرين عادة حوالي عشرة، غير أن التوجه السائد هو زيادة نسبة الأعضاء من خارج البنك، إذ لا تربط هؤلاء الممثلين الخارجيين أي علاقات حالية أو قرابة بالإدارة التنفيذية للبنك كما أنهم لم يسبق لهم العمل فيه، ويقدم أعضاء مجلس المحافظين إسهامات قيمة لمجلس إدارة البنك من خلال تقديم تقييمهم الموضوعي للوضع والتعبير بحرية عن آرائهم، والتحلي بالاستقلالية وتتمثل المسؤوليات الرئيسية لأعضاء

¹ سفيان راخ، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² عباي وسام، مرجع سبق ذكره، ص 133.

مجلس الإدارة في توفير القيادة والإشراف والمساءلة للإدارة التنفيذية التي تدير العمليات الداخلية للبنك، مع حماية حقوق ومصالح كل من المساهمين والمودعين.¹

ثانيا: الإدارة التنفيذية: تهدف الإدارة التنفيذية إلى تحقيق توافق في المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين، ولتحقيق هذا الهدف تتاح مكافآت مالية للمديرين التنفيذيين، مما يحقق التوافق بين مصالح الطرفين وتتكون هذه المكافآت من الراتب الأساسي، والمكافآت والحوافز قصيرة الأجل، والحوافز طويلة الأجل التي تكون عادة على شكل ملكية أسهم أو خيارات أسهم، وبشكل عام يسعى المساهمون إلى تصميم نظام المكافآت المالية بطريقة توفر للمديرين التنفيذيين أقوى الحوافز المالية لتحقيق الأداء الأمثل الذي يفيد المساهمين.²

العلاقات بين الأملاك (الموكل) والمديرين (الوكيل): أدى نقل حقوق إدارة لمنظمة من الملاك إلى مجموعة محددة من الأفراد، المعروفين بالوكلاء إلى اختلاف كبير في كمية المعلومات المتاحة لكل مجموعة، وقد نتج عن ذلك مشاكل الوكالة، حيث يجبر الملاك على تحمل تكاليف مراقبة تصرفات المديرين وخلق حوافز لهم للعمل بما يخدم مصالحهم.³

وتحدد ملكية الشركة من خلال كيفية امتلاك المساهمين لأسهمها، ومن خلال هوية مالكي هذه الأسهم وهذا الأمل بالغ الأهمية، إذ يساعد فهم هياكل الملكية المحليين على تحديد مدى تعاون المساهمين مع فريق إدارة البنك.⁴

الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة المصرفية

أولاً: الرقابة والإشراف المصرفي: تخضع البنوك لمستوى أعلى من التنظيم مقارنة بالشركات الأخرى، كما تمتلك البنوك نطاقاً أوسع من أساليب الرقابة نظراً لوجود قواعد وأنظمة صارمة تطبق عليها، ويتم الإشراف والرقابة التنظيمية عبر وسائل متعددة منها الرقابة التنظيمية كوسيلة لضمان استيفاء متطلبات كفاية رأس

¹ صنادلة عيبر، خاشة بثينة، تفعيل تطبيق آليات الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020-2021، ص31-32.

² أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية العاملة في الجزائر، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص141.

³ أميرة بن مخلوف، المرجع نفسه، ص151.

⁴ صنادلة عيبر، خاشة بثينة، مرجع سبق ذكره، ص38.

المال، وتعد هذه العملية التنظيمية آلية حوكمية تساهم في تعزيز العلاقة بين المساهمين والجهات التنظيمية، مما يمكن الجهات التنظيمية من الاعتماد بشكل أكبر على المساهمين بدلا من الآليات التنظيمية لضمان سلامة المودعين، وبهذه الطريقة يضطلع المساهمون بدور أكثر فاعلية في دعم الهيئات التنظيمية والبنوك في جهودها، وتعد متطلبات كفاية رأس المال آلية تلزم البنوك بالحفاظ على رأس مال كاف لضمان قدرتها على تحمل خسائر عملياتها، وتعتبر البنوك ذات رأس المال الجيد آمنة بشكل عام لأنها تصنف ككيانات مستقرة ومنخفضة المخاطر، وبالتالي تكون تكلفة التمويل لهذه البنوك أقل من تكلفة التمويل للشركات الأخرى، مما يحسن كفاءة عملياتها التمويلية.¹

ثانيا: حاملي الديون: يعد دور حاملي الديون في مراقبة أنشطة الشركات المدينة بالغ الأهمية، إذ يحفزهم ذلك على متابعة أداء هذه الشركات عن كثب نظرا لهياكلها الرأسمالية ذات الرافعة المالية العالية، حيث يستثمر الجزء الأكبر في رأس مالها في أدوات ذات فائدة ثابتة أو ما يعادلها، مما يحفز المقترضين على مراقبة عمليات البنوك عن كثب.²

مجال الرقابة المالية في التدقيق الخارجي: يشمل مجال الرقابة المالية في التدقيق الخارجي تطبيق إجراءات لجمع البيانات والتحقق منها وتفسيرها بكفاءة من جميع أقسام البنك، بما في ذلك القراءات الإحصائية من قوائم بيانات البنك، وذلك في الوقت المناسب ووفقا للوائح المعمول بها وقواعد إعداد التقارير الموحدة فضلا عن الضوابط الداخلية المحددة بدقة في هذا المجال من الرقابة المالية، تدعم جميع البيانات المالية بمجموعة متنوعة من البيانات التفصيلية المتعلقة إما بالتعرض لعوامل مخاطر معينة أو بالمعاملات خارج الميزانية العمومية والتي تشمل أيضا مخصصات لاسترداد الخسائر.³

ويهدف المدقق الخارجي كجزء من إطار حوكمة الشركات إلى الحد من مشكلات الوكالة من خلال تقديم تقييم فني مستقل ونزيه بشأن صحة وموثوقية التقارير المالية للبنك فيما يتعلق بوضعه المالي وتأثير أنشطته خلال فترة زمنية محددة، ويعزز تقديم تقييمات مستقلة من المدقق مستوى الثقة ومصداقية المعلومات الواردة في البيانات المالية للبنك، والتي تعد للمساهمين وغيرهم من المهتمين بالبنك، مثل الجهات التنظيمية

¹ عبد الحفيظي محمد، دور الحوكمة في تطوير أداء النظام المصرفي لتحقيق أهداف السياسة النقدية، دراسة حالة الجزائر، تخصص نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص124.

² كريمة حبيب، الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، المجلد 03، 2016، ص83.

³ عبد الحفيظي محمد، مرجع سبق ذكره، ص125.

والموظفين العاملين في القطاع المالي والمودعين والمقرضين، علاوة على ذلك يساهم التقييم المستقل للمدقق في الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات والصراع المحتمل بين مالكي البنك (أو المساهمين) وإدارته ويعتبر تعيين مدقق الحسابات من أفضل الممارسات لحوكمة البنوك كونه عنصراً أساسياً وجوهرياً في هذا المجال، ويجب على البنوك تعيين مدقق حسابات واحد أو أكثر معتمدين من قبل الجهات التنظيمية لهذه المهنة ومن أهم صفات المدققين الخارجيين الاستقلالية وعق الرؤية.¹

المطلب الثالث: العوامل الداعمة للتطبيق السليم للحوكمة المصرفية

يتحقق التطبيق السليم لحوكمة البنوك من خلال مجموعة من العوامل، بما في ذلك:

إن الأهداف المالية والتسويقية التي يحدونها تعكس ما يريده المساهمون فعلاً وتوضح بوضوح مسؤوليات الإدارة الموكلة إليهم وكيفية استغلال مواردها، وبمعرفة ما هو متوقع من الإدارة لتحقيق عائد للمساهمين تستطيع الإدارة توجيه جهودها في مجال الحوكمة بفعالية نحو تحديد وحماية حقوق ومصالح المساهمين فضلاً عن تزويدها بأهداف محددة يجب عليها تحقيقها.

وضع السياسات والإجراءات الذي يجب على مجلس الإدارة تحديد الصلاحيات الأساسية (المسؤوليات) للمجلس وكذلك للإدارة العليا للبنك، وتتمثل مسؤوليات كبار المديرين في تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين حسب مناصبهم في المنظمة، وأن جميع الموظفين مسؤولون في نهاية المطاف أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.²

إن تهيئة الظروف الملائمة التي تعمل في ظلها الرقابة المصرفية تمهد الطريق لوضع منهجيات وآليات مناسبة لتطبيق حوكمة البنوك، إضافة إلى ذلك فإن مراقبة الإدارة التنفيذية للبنوك لضمان عملها ضمن الإطار القانوني يضمن في نهاية المطاف مصالح جميع الأطراف المعنية (المساهمين، المديرين وأصحاب المصلحة الآخرين)، وهذا يمثل في جوهره الهدف الأساسي لحوكمة البنوك.

تعد عمليات التدقيق كجزء من الحوكمة الشاملة للبنك، مؤشراً على مدى دقة كل من الجوانب المالية والمحاسبية، ومدى فعالية العمليات الإدارية في معالجة الأخطاء والمخالفات القانونية، ويمكن هذا من

¹ كريمة حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² مهري عبد المالك، بسمة عولمي، الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 51.

تحديد الأفراد المسؤولين عن الأعمال الإدارية والمالية، مما يرسى أساساً لحوكمة البنك من حيث الممارسات القانونية والمحاسبية والأخلاقية.¹

إنشاء نظام معلومات إدارية يسمح بتدفق المعلومات بسرعة عبر مختلف مستويات الإدارة، مما يؤدي إلى متطلبات الشفافية والإفصاح وبالتالي إلى انضباط السوق، بحيث يمكن تطبيق الحوكمة بسهولة أكبر داخل البنوك.

تطوير دليل يستخدم كمورد لتزويد الموظفين على المستوى التنفيذي، وكذا أولئك الذين يشغلون مناصب إدارية ضمن التسلسل الهرمي للإدارة بمبادئ الممارسات الإدارية الجيدة وأهمية الأمانة والاستقلالية والنزاهة، وإتاحة الدليل للإدارة التنفيذية وكذلك التسلسل الهرمي للسلطة الإدارية.²

توفير برامج تدريبية للأفراد المسؤولين عن تطبيق حوكمة البنوك، وبرامج تدريبية لتثقيف الأفراد حول المبادئ التوجيهية والآليات الأساسية لتطبيق المبادئ المرتبطة بحوكمة البنوك، ووضع أساليب لإنشاء آليات للتعاون بين مختلف مستويات الإدارة والمراجعين لحماية حقوق ومصالح جميع الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك بشكل سليم.³

¹ عباي وسام، مرجع سبق ذكره، ص128.

² مهري عبد المالك، بسملة عولمي، مرجع سبق ذكره، ص51.

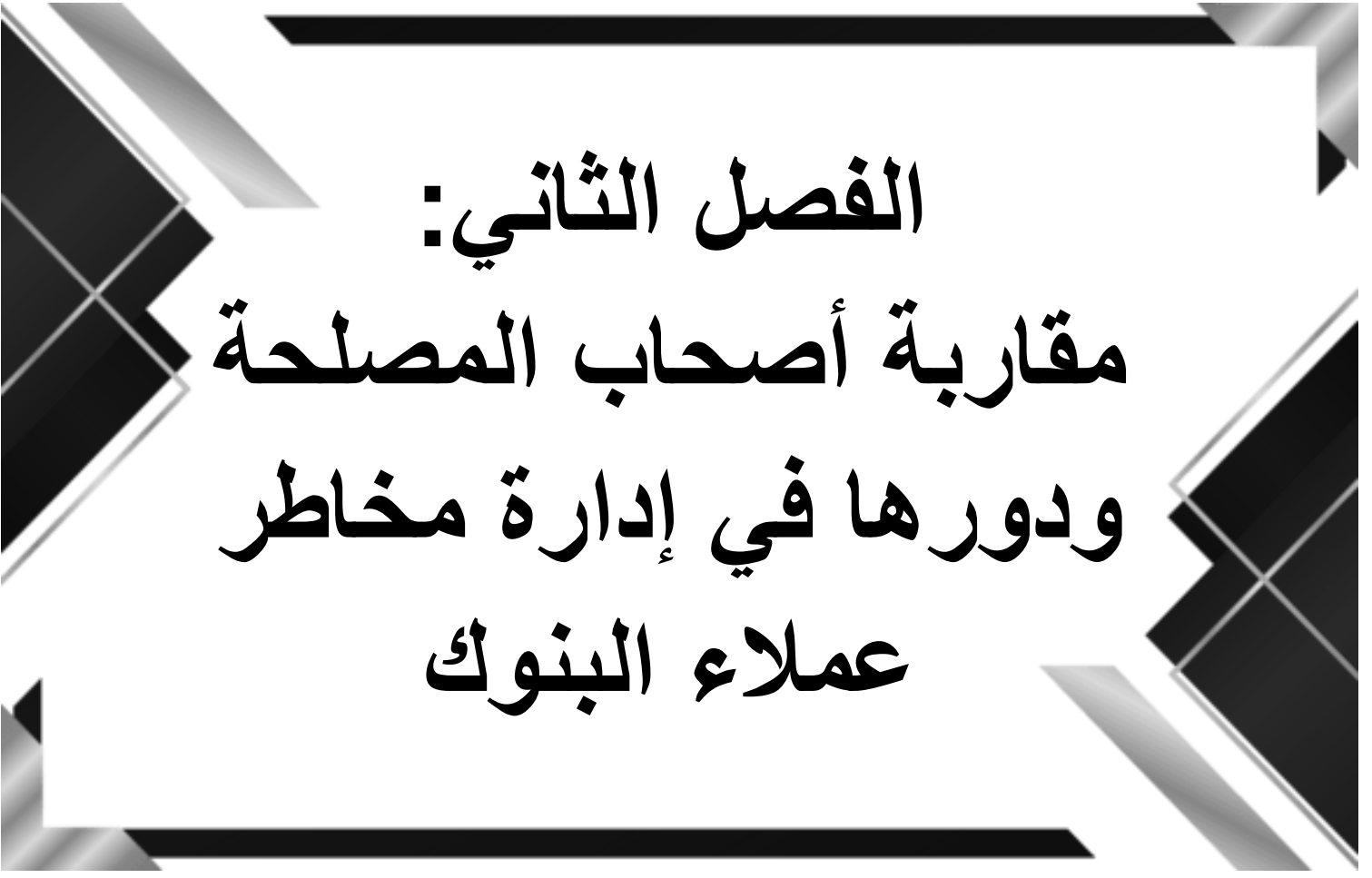
³ عباي وسام، مرجع سبق ذكره، ص129.

خلاصة الفصل:

باختصار يجب على البنوك أولاً معرفة نوع وحجم المخاطر القائمة لإنشاء نظام دفاع مصرفي قوي وكما ذكرنا فإن التحدي الأكبر الذي يواجه البنوك هو مخاطر العملاء (الائتمان)، مما يعني أنها ستحتاج إلى تطبيق ممارسات متقدمة للوقاية من المخاطر وإدارة عمليات التعافي.

ولقد ساهمت اتفاقيات بازل الأولى والثانية والثالثة في توجيه البنوك في جميع أنحاء العالم نحو الاستقرار باستخدام قواعد أكثر صرامة فيما يتعلق باحتياطات رأس المال المناسبة وإدارة السيولة، مما أدى إلى تحسين قدرة البنوك على استيعاب الصدمات.

رغم أن القواعد التنظيمية توفر التوجيه، إلا أنها لا تجدي نفعا دون حوكمة مصرفية رشيدة، حيث توفر الحوكمة المصرفية الرشيدة إطاراً شاملاً لجميع مجالات الرقابة الأربعة، وتضمن الرقابة والشفافية اللازمتين، لذا يعد الالتزام بمبادئ بازل وتطبيق الحوكمة المصرفية الرشيدة السبيل الوحيد أمام البنوك لخلق بيئة مصرفية آمنة تمكنها من تجاوز التقلبات الاقتصادية الراهنة وتلبية توقعات أصحاب المصلحة.



الفصل الثاني: مقاربة أصحاب المصلحة ودورها في إدارة مخاطر عملاء البنوك

تمهيد :

شهد القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة تحولات جذرية نتيجة للتطورات السريعة في الاقتصاد والتمويل؛ مما أدى إلى ظهور تحديات ومخاطر جديدة تواجهها البنوك، لا سيما فيما يتعلق بعملائها. لم يعد بإمكان البنوك اليوم الاعتماد فقط على أساليب الإدارة التقليدية للتعامل مع هذه المخاطر بل بات من الضروري استخدام أساليب حديثة تُشرك مختلف الأطراف المعنية في عملياتها التجارية الشاملة. وفقًا لدراسات حديثة، يُعدّ نهج أصحاب المصلحة أسلوبًا مُعاصرًا لإدارة المؤسسات. يقوم هذا النهج على فكرة أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن غيرها، بل تربطها علاقات متعددة مع العديد من المجموعات الداخلية والخارجية المختلفة التي لها مصلحة فيها. تشمل هذه المجموعات، على سبيل المثال الموظفين، والعملاء، والمالكيين/المساهمين، والموردين، والهيئات الحكومية/التنظيمية. عندما تتفاعل المؤسسة بفعالية مع أصحاب المصلحة، فإنها تُحسّن قدرتها على اتخاذ قرارات أفضل وتكون أكثر استعدادًا للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر. تُعدّ هذه الطريقة ذات أهمية خاصة في القطاع المالي، حيث تتسم طبيعة الأنشطة المصرفية بالحساسية وترتبط ارتباطًا وثيقًا بالثقة والاستقرار المالي. ويمكن أن تكون إدارة علاقات أصحاب المصلحة بالغة الأهمية لدعم إدارة مخاطر العملاء من خلال تحسين التواصل بشأن المعلومات، وتوفير مزيد من الشفافية، واتخاذ قرارات ائتمانية دقيقة. يهدف هذا الفصل إلى مناقشة منظور أصحاب المصلحة، بما في ذلك تعريف وأهمية أصحاب المصلحة في المنظمات، بالإضافة إلى كيفية مساعدة هذا المنظور في إدارة مخاطر عملاء البنوك.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لمقاربة أصحاب المصلحة

يكتسب مفهوم أصحاب المصلحة شعبية متزايدة في مجالي الأعمال والاقتصاد، إذ يُسهم في توضيح كيفية ترابط مختلف المجموعات التي لها مصلحة في المنظمة أو تؤثر فيها، وكيفية مساهمة هذه المجموعات في توفير واستخدام الموارد التي تُقدمها المنظمة. كما وسّع مفهوم أصحاب المصلحة النظرة التنظيمية للمنظمة من مجرد كيان ربحي ليشمل مصالح جميع الأطراف المتأثرة بها.

المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة وتطور النظرية

تعددت مفاهيم أصحاب المصلحة من طرف العديد من العلماء والمنظمات الذين اشادوا به حيث ظهر هذا المصطلح بصفة رسمية سنة 1963 من خلال النظريات الداعمة له.

الفرع الأول: تطور نظرية أصحاب المصلحة

شهد مصطلح أصحاب المصلحة تطورًا تدريجيًا عبر عدة مراحل، حيث انتقل من منظور تقليدي يركز على فئة محدودة إلى منظور حديث يأخذ بعين الاعتبار مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي.

فقد برزت الفكرة لدى أنصوف إيغور في كتابه "الاستراتيجية الشريكية"، حيث شمل نموذج لأصحاب المصلحة: المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين، والمقرضين.

وفي السبعينيات، تنبأ برنار تايلور بانخفاض أهمية المساهمين، مؤكدًا ضرورة أن تأخذ المنظمات جميع أصحاب المصلحة في الحسبان لتكون أنشطتها مربحة ماليًا واجتماعيًا، أي الانتقال من تركيز المساهمين إلى أصحاب المصلحة عمومًا.¹

¹ بلحمر خديجة، ا.د.كرزاني عبد اللطيف، أهمية اصحاب المصالح في حوكمة الشركات (دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 3، جامعة معسكر وتلمسان، الجزائر، 2019، ص117.

كما أضاف أكوف راسل في أدبيات نظريات النظم أن مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي لتصميم النظم الفعالة، معتبراً الشركات نظاماً مفتوحة جزءاً من شبكات أكبر تؤثر فيه، وبالتالي لا يمكن اعتبارها كياناً ضيقاً أو مستقلاً.

ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات، أسهمت الحركات الاجتماعية في الستينيات والسبعينيات - مثل حركات الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة، والدفاع عن حقوق المرأة - في إعادة التفكير بدور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع.

حيث نصت أيضاً النظرية التنظيمية التي وضعها سالانسيك ريتشارد وفيفر جيفري عام 1978¹ على وجود علاقة مباشرة بين إدارة المطالب وفعالية المنظمة، خاصة مطالب جماعات المصالح.

ووفقاً لكافانا روبرت ولياس أرون، تركز النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصلحة في بقاء الشركة، ثم تمتد إلى أربعة مجالات: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات، والنظرية التنظيمية.

وأخيراً، من منظور الإدارة الاستراتيجية، يُعتبر فريمان إدوارد أول من صاغ نظرية أصحاب المصلحة، حيث غطى مفهومه مشكلات المنظمات الاستراتيجية، معبراً عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بمصطلح "الاستجابة الاجتماعية للشركات"، ومؤكداً ضرورة التفاعل المتبادل بين المنظمات وأصحاب مصالحه.

الفرع الثاني: تعريف أصحاب المصلحة

ظهر مصطلح "أصحاب المصلحة" لأول مرة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث بالولايات المتحدة عام 1963م²، عُرِفوا بأنهم "الجماعات التي تتوقف عليها المنظمة في عملها"، أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء المنظمة ونجاحها.

¹ حمزة رملي ، اسماعيل زحوط، دور ادارى العلاقة مع الاطراف اصحاب المصلحة في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية ، الجزائر، 20 و21 نوفمبر 2012، ص326 327 .

² جمال الدين عبدلي، تيموي عبد المجيد، دور ادارة العلاقة مع اصحاب المصالح في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - جراسة حالة شركة الاسمنت بير توتة الجزائر، مجلة اليز للبحوث والدراسات ،جامعة غرداية، الجزائر، 2022، المجلد 7 ص 404 .

كما عرّفهم فريمان بأنهم "الجماعات أو الأفراد الذين يمكنهم التأثير على إنجازات المنظمة، أو الذين تتأثر بها أهدافهم"، ووافقه في ذلك العديد من الكتاب والمنظرين.

وبناءً على ما سبق، وفي محاولة لوضع تعريف شامل يضم جميع الأطراف دون استثناء نقترح التعريف الإجرائي التالي:

صاحب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هو كل فرد أو جماعة، كيان طبيعي أو معنوي حالي أو مستقبلي، يملك عقوداً صريحة أو ضمنية مع المؤسسة؛ ويؤثر أو يتأثر، أو يشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة وأهدافها، سواء نشطت أم لم تنشط.

الفرع الثالث: اصحاب المصلحة من منظور فريمان واخرون نلخصها في الجدول التالي

الجدول رقم 01 : مفاهيم اصحاب المصلحة حسب فريمان واخرون

التعريفات
قصد بأصحاب المصلحة، بالمعنى الواسع، كل مجموعة محددة أو فرد يمكن أن يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر بها. ومن أمثلة ذلك جماعات المصلحة العامة، مثل جماعات الضغط، والهيئات الحكومية، والجمعيات المهنية، والمنافسين، والنقابات، والموظفين، والزبائن، والمساهمين. أما بالمعنى الضيق، فيشير مفهوم أصحاب المصلحة إلى كل مجموعة أو فرد تعتمد عليهم المنظمة بشكل أساسي في بقائها واستمرار نشاطها. ومن بين هؤلاء الموظفون، والزبائن، وبعض الموردين، إضافة إلى الهيئات الحكومية الرئيسية، والمساهمين، وبعض المؤسسات المالية.
اصحاب المصلحة في المنظمة هم أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير أو التأثر بتحقيق أهداف الشركة.
الأشخاص الذين لهم مصلحة في الشركة".

على سبيل المثال: المساهمون، الموظفون، الزبائن، الموردون، الشركاء،
المستثمرون.

يشير إلى نفوذ نشاط كل مجموعة كعنصر تفاعلي يبين أيهم الأشخاص المتأثرون، مثل أولئك
الذين لديهم علاقة مباشرة مع الأشخاص على أنشطة الشركة كالمساهمين، والموظفين، والزبائن،
والمستثمرين."

إذا أردت المنظمة أن تكون فعالة، فيجب عليها أن تتعرف إلى كل الأطراف التي تؤثر بعلاقاتها أو تتأثر بتد
قيق أهداف المنظمة... كما أن كل علاقة في المنظمة، فإذا كانت فعالة، ستعزز العلاقات بشكل إيجابي."

المصدر: Cadiou, C, & Morvan, J. R. Edward Freeman : de la gestion
stratégique à léthique des affaires, Les grand auteure en stratégie. EMS., p 4

ومن ثم، يمكن تعريف أصحاب المصلحة بأنهم جميع الأطراف التي تربطها بالبنك علاقة مباشرة
أو غير مباشرة، بحيث يمكن أن تؤثر في تحقيق أهدافه أو تتأثر بها. ففي القطاع المصرفي يشمل أصحاب
المصلحة المساهمين، والعملاء، والهيئات الرقابية، والموظفين، وغيرهم من الأطراف التي تمتلك تأثيراً على
أداء البنك وقراراته الاستراتيجية. لذلك، تُعد الإدارة الفعالة لعلاقات أصحاب المصلحة والتعامل مع تأثيراتهم
بصورة استراتيجية من أهم السبل التي تساهم في تحقيق أهداف البنك وتعزيز كفاءة علاقاته مع مختلف
الأطراف ذات الصلة.

الفرع الرابع: أهمية أصحاب المصلحة

أولاً: أصحاب المصلحة كموارد حيوية:¹

يعد موظفو المنظمة وأفراد المجتمع الذي تخدمه على أنه منبع حيوي، حيث تشكل مهاراتهم وخبراتهم
وكفاءتهم القدرات المنظمة الأساسية كما يُعد بناء علاقات مميزة مع أصحاب المصلحة من منبعاً تنافسياً
يفوق أحياناً الموارد المالية والبشرية ويزداد هذا التأكيد في المنظمات المعاصرة نظراً لأسباب مثل: إقامة

¹ سعد العنزي، محاولة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 48، 2007، ص03.

التعاون ومشاركة المخاطر، مما يزيد من الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي. الهيكل التنظيمي المسطح والذي يُعرض عليه بالتوافر من خلال عدد كبير من أفراد وجماعات المنظمة وسرعة تدفق المعلومات وتنوعها خاصة في مراحل صناعيتها.

ثانيا: مساهمة العلاقات في الميزة التنافسية

تساهم علاقات أصحاب المصلحة في إنشاء ميزة تنافسية مستدامة، فلا زالت منظمات أعمال تتأكد من أن الاستثمار في تطوير علاقات قوية مع الموظفين والزبائن والجهاز المقيم والمقيمين يُعرض على أنها أمر حاسم في إنشاء الإبداع، وتُعرض العلاقات الجوهرية في سُمعة جيدة، وتعزز قيمة العلامة التجارية وتولد منافع غير مباشرة مثل تطوير الأسواق الحالية وإيجاد الأسواق الجديدة ووضع فرص مرحبة.

ثالثا: قياس النجاح ومخاطر الفشل

يمكن اعتبار نوعية علاقات المنظمات مع أصحاب المصلحة مؤشراً رئيسياً لقدرتها على استثمار مواردها المالية والبشرية والمعرفية في تحقيق أهدافها، يؤسف أن الفشل في تشكيل علاقات إيجابية قد يخلق مخاطر مالية كبيرة لعدد واسع من أصحاب المصلحة.¹

المطلب الثاني : تصنيفات اصحاب المصلحة في القطاع البنكي

يمتاز القطاع المصرفي بشبكة واسعة من الاطراف المؤثرة والمتأثرة به بدءا من العملاء، المستثمرين، وصولا الى الجهات الرقابية والمجتمع، ومن هنا يمكن ان نسلط الضوء على اهمية تصنيف اصحاب المصلحة لتبني استراتيجيات فعالة تلبي تطلعاتهم وتدير المخاطر بكفاءة.

ونصنفهم الى مجموعتين:

الفرع الأول: اصحاب المصلحة الداخليون

تتمثل اساسا من جميع اصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع المؤسسة.²

¹ سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² بلحمو خديجة ، كرازبي عبد اللطيف، اهمية اصحاب المصالح في حوكمة الشركات - دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة - ، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، ص 114.

أولاً: الإدارة العليا: يعد التأييد الشامل من الإدارة العليا عاملاً حاسماً لنجاح الاستراتيجيات التنظيمية إذ يمكن من وضع الاهداف وتحقيقها عندما يوافق مدير توزيع الموارد على الخطة بالكامل، بالإضافة الى ذلك يطور هذا التأييد التعاون بين الجهات المعنية ويعجل سرعة تنسيق المبادرات عبر مختلف اقسام الشركة مما يعكس اهميته في تعزيز الكفاءة الادارية الشاملة.

- **المساهمون:** المساهمون هم الأفراد أو الكيانات التي تمتلك أسهماً في المنظمة، ولديهم مصلحة مالية في أداء المنظمة وربحياتها.
- **الموظفون أو العمال:** الموظفون هم الأشخاص الذين يعملون في المنظمة ويشاركون بشكل مباشر في عملياتها، ويساهمون بمهاراتهم ومعارفهم وعملهم لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

الفرع الثاني أصحاب المصلحة الخارجيون¹

أولاً: **الزبائن (العملاء):** العملاء هم الأفراد أو المؤسسات الذين يستخدمون أو يستفيدون بشكل مباشر من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فهي ضرورية لتوليد إيرادات المنظمة واستمراريتها على المدى الطويل.

ثانياً: **الموردون:** الموردون هم الجهات التي تقدم المدخلات أو المواد أو الخدمات الضرورية للمنظمة لعملياتها ويلعبون دوراً حاسماً في سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة وخلق القيمة.

ثالثاً: **المقرضون والمستثمرون:** يشمل ذلك مؤسسات الإقراض أو غيرها من جهات الإقراض التي توفر لك التمويل والائتمان سيراجع المقرضون والمستثمرون بياناتك المالية لتقييم قدرتك على سداد ديونك المستحقة والوفاء بدفعات الفائدة الشهرية.

رابعاً: **الهيئات التنظيمية والحوكمة:** قد تتدخل الهيئات التنظيمية أو الحكومة في بعض الحالات من خلال التشريعات والضرائب وقوانين العمل ومعايير الصحة والسلامة المهنية. تتوقع الهيئات التنظيمية أو الحكومة منك الامتثال لجميع القوانين السارية في بلدك وفي البلدان الأخرى التي تمارس فيها شركتك أعمالها.²

¹ بلحمو خديجة ، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² بلحمو خديجة، المرجع نفسه، ص115.

خامساً: وسائل الإعلام: تمتلك وسائل الإعلام قوة هائلة في تشكيل الرأي العام حول أي شركة. فبإمكانها إما تعزيز سمعة العلامة التجارية أو الإضرار بها بناءً على الأخبار والتغطية التي تنشرها.

المطلب الثالث: علاقات أصحاب المصالح

تعتبر وجود العلاقات المترابطة بين الأفراد والشركات مباشرة أو غير مباشرة من الضروريات التي تدفع هذه الأخيرة إلى إعطاء اهتمام أكثر بأصحاب المصالح وهي أيضاً أحد المبررات لوجودهم.

الفرع الأول: علاقة أصحاب المصلحة بالإدارة

تُعد علاقات أصحاب المصلحة مع الإدارة عاملاً أساسياً في مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها، فمن خلال إشراك أصحاب المصلحة خلال عملية صنع القرار وتوفير قنوات للتواصل، يُمكن تحسين جودة القرارات المتخذة والأداء العام للمنظمة.¹

كما يُعزز بناء الثقة والتعاون في تطوير هذه العلاقات الانسجام بين جميع الأطراف المعنية، لا سيما وأن تفاعلهم يتم ضمن شبكة أوسع تشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد تُعيق التحديات الناجمة عن اختلاف أهداف العديد من الأطراف المعنية تحقيق القيمة المرجوة من الاتفاقية.

لذا يجب على المديرين تطوير مهارات متقدمة في التفاوض وحل النزاعات للتوفيق بين مصالح مختلف الأطراف، وعلى سبيل المثال، لتقليل مخاطر النزاع خلال أي مرحلة من مراحل المشروع والاستمرار في تحقيق نتائج مرغوبة وتحسين رضا الأطراف المعنية، ينبغي إشراكهم مبكراً طوال دورة حياة المشروع، وخاصةً خلال المرحلة الأولية.

¹ Williams, A. Effective Stakeholder Management Strategies for Information Tecnology Projects, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, 2017, P 28-29.

الفرع الثاني: علاقات الموظفين كأصحاب بمصالح بالأطراف الأخرى

أولاً: علاقة الموظفين بالزبائن

من بين أصحاب المصلحة الرئيسيين للبنك موظفوه وعمالؤه لأنهم يمثلون أهم أجزاء القطاع المصرفي، وبالتالي فهم جزء لا يتجزأ من تحقيق المنظمة لأهدافها، حيث تُولي المؤسسة المصرفية أهمية قصوى لعلاقاتها مع عملائها، وقد رسّخت مكانتها كشريك موثوق لعملائها من خلال معالجة استفساراتهم وتقديم المساعدة اللازمة. وانطلاقاً من هذا الالتزام، تسعى المؤسسة جاهدة لتقديم خدمات عالية الجودة لعملائها من خلال توفير بيئة ترحيبية وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لإجراء معاملاتهم المصرفية بكفاءة عالية وضمان إتمام جميع المعاملات ضمن الأطر الزمنية المحددة بما في ذلك سداد أي مبالغ مسحوبة من الحساب في الوقت المناسب. من ناحية أخرى، يوفر الموظفون حلقة الوصل بين العملاء والمؤسسة المالية ويساعدون في خلق الصورة المؤسسية؛ وبالتالي، يعتمد البنك على كفاءة الموظفين وشغفهم لضمان حسن سير الخدمات وتحقيق الأهداف.

ثانياً: علاقة الموظفين بالحوكمة

تقوم العلاقة بين العامل والدولة على مدى التزامه بالاتفاقيات الملزمة قانوناً التي تبرمها الحكومة وكيفية تنفيذ هذه الإجراءات داخل المؤسسات المالية لضمان سير العمل بسلاسة. كما تشمل هذه العلاقة توفير بيئة عمل داعمة، سواء كانت مالية أو غير مالية، بالإضافة إلى برامج تدريب وتطوير مستمرة لمساعدة العاملين بأقصى كفاءة، وإتاحة فرص الترقية الوظيفية داخل المؤسسة المعنية.¹

ثالثاً: علاقة الموظفين بالمساهمين

يُعدّ الموظفون حلقة وصل مهمة في المؤسسة، إذ يُسهمون في بناء علاقة متينة بين الموظفين والمساهمين، لأنهم يقدمون دعماً غير مباشر للمساهمين ومجلس إدارتهم في توجيهاتهم الإدارية. وبالتالي قد تُفضي هذه العلاقة إلى تفويض بعض الصلاحيات للموظفين، مما يُتيح في نهاية المطاف تعزيز سلطة الإدارة على مهام محددة داخل البنك. إن قدرة المساهمين على اختيار مجلس إدارتهم ستمكنهم من التأثير على كيفية تقديم الخدمات المصرفية لهم. ويمثل موظفو البنك واجهة المجلس، ويعملون بما يخدم مصالحه،

¹ بلحمو خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

مما يوفر للأعضاء صورة تعكس وجهة نظر المجلس في عملية صنع القرار، والتي تشمل جميع قراراته المصرفية.¹

رابعاً: علاقة الموظفين بالموردين

إن العلاقة القائمة بين البنك ومورديه تعكس كيفية قيام الموردين بتوفير المنتجات الداخلية من خلال قنوات تقديم الخدمات داخل البنك؛ فهم يقدمون التدريب لموظفي البنك في محاولة لتحسين جودة الخدمة التي تقدمها المنتجات المختلفة. يساهم الموردون، من خلال تصميم وتطوير المنتجات والخدمات في تحسين جودة العمل داخل المؤسسة. ويتحقق ذلك عبر التعاون، الذي يبني علاقات بين الطرفين ويسهل التواصل والتكامل بينهما، مما يسمح في نهاية المطاف بتلبية جميع احتياجات أصحاب المصلحة داخل المؤسسة.

خامساً: علاقة الموظفين بالنقابات

تعد النقابات عنصراً هاماً في المؤسسات المصرفية، إذ تمكن الموظفين من الدفاع عن حقوقهم على مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي للبنك. كما تتيح هذه النقابات للموظفين وسيلة لإيصال قضاياهم ومطالبهم إلى الإدارة، وبالتالي المساهمة في تمثيل حقوقهم. إضافة إلى ذلك، تسهل النقابات تبادل المعلومات وفهم القضايا بين الموظفين وممثلي إدارة البنك من خلال تمثيل مصالح الموظفين أمام الإدارة. وبذلك، تسهم النقابات في إرساء بيئة عمل فعالة عبر الحوار والتنسيق المستمر بين جميع الأطراف المعنية في المؤسسة.

سادساً: علاقة الموظفين بالإعلام

من خلال تنفيذ الخطط والمبادرات والبرامج التي تسهم في خدمة المجتمع المحيط، يلعب البنك دوراً حيوياً في التنمية الاجتماعية، كما يُعدّ الموظفون جزءاً أساسياً من علاقة البنك بالمجتمع المحيط ويجب عليهم الالتزام بالقوانين واللوائح والإرشادات المعمول بها لتحقيق هذا الهدف. وتُعدّ وسائل الإعلام طرفاً مهماً في تعزيز التواصل، من خلال توعية المجتمع بعالمه والمساهمة في تشكيل الانطباعات العامة، كما لها دور قيم في بناء صورة إيجابية عبر تقديم معلومات دقيقة وواقعية وموثوقة، وتوجيه السلوكيات لمواجهة التحديات والحد من المخاطر المحتملة، وفي هذا السياق يُطلب من البنوك دعم الجمهور في الوصول إلى

¹ W., C. W., & Janeth, C. " ROLE OF STAKEHOLDERS IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGE IN COMMERCIAL BANKS IN KENYA: A CASE STUDY OF NATIONAL BANK OF KENYA LIMITED ". International Academic Journal of Human Resource and Business, 2015,N1,1 .pp 64_65.

المعلومات التي يحتاجونها عبر قنوات اتصال متنوعة، وبشكل دقيق وفي الوقت المناسب، إضافةً إلى ذلك من الضروري أن يلتزم الموظفون بمبدأ مشاركة المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة عبر القنوات الرسمية فقط، مع مراعاة السرية التامة وعدم تسريب أي معلومات خاصة، إذ إن سمعة المؤسسة ومصداقيتها تعتمدان على هذا الإجراء.¹

المبحث الثاني: الأسس النظرية لمقاربة أصحاب المصلحة

المطلب الأول: النظريات المفسرة لمقاربة أصحاب المصلحة

لقد شهد مصطلح " أصحاب المصلحة " تغيرا كبيرا في مفهومه ودلالاته وعلاقاته الادارية عبر تاريخ الكتابة عن نظرية أصحاب المصلحة والعلاقات الادارية، ويستعرض هذا القسم بعضا من المنظرين وغيرهم ممن علّقوا على ضرورة اشراك أصحاب المصلحة في الادارة.

الفرع الأول: الخلفية التاريخية لنظرية أصحاب المصلحة:

يعود مفهوم نظرية أصحاب المصلحة الى حوالي 50 عاما، وفقا لفريمان في أول من أثبت وجود مجموعات أخرى غير المساهمين لها مصلحة في نهاية عام 1963، كان معهد ستانفورد للأبحاث شؤون الشركات، وقد عرف المعهد مفهوم أصحاب المصلحة بأنهم "المجموعة التي قد تتسبب في توقف المنظمة عن الوجود إذا لم تقدم دعمها لها"، ويستند بحث فريمان الى العمل الأصلي الذي أنجزه معهد ستانفورد للأبحاث، وقد نشر العديد من المقالات حول إدارة أصحاب المصلحة"، وباستخدام عناصر من النظرية التنظيمية ونظرية النظم والمسؤولية الاجتماعية للشركات، واستراتيجية الأعمال، ويؤكد فريمان على ضرورة أن تأخذ الشركات مصالح أصحاب المصلحة في الاعتبار عند اتخاذ قرارات استراتيجية الأعمال، كما يرى الباحثون أهمية اشراك جميع الأطراف في عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة فقد تحولت الشركات من كونها غير متفاعلة تماما مع البيئة الخارجية الى مشاركة فعالة في التفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ويعرف نموذج فريمان أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ويصفهم بأنهم أفراد منفصلون بالإضافة الى كونهم مطورين مستقلين ضمن القضية نفسها، مع ذلك يشير ALTONEN و KUJALA الى

¹ بن معمر علي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

أن الأفراد قد تربطهم علاقات متداخلة عديدة، مما يُصعب على صانعي القرار في المؤسسة تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم بناءً على مستويات اهتماماتهم الفردية.¹

كما يفترض بقدر وسالانك في نظريتهما عن المنظمات أن إدارة المتطلبات المفروضة على الشركة من عوامل خارجية (مثل البيئة والمجتمع) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، وقد استندت الفكرة الأصلية لنظرية أصحاب المصلحة إلى قدرة الشركة على الازدهار في السوق، ثم توسعت لتشمل أربعة مجالات رئيسية: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية.²

الفرع الثاني: جوانب نظرية أصحاب المصلحة:

تمت مناقشة صلات نظرية أصحاب المصلحة وعلاقاتها بنظريات أخرى مثل نظرية النظم والنظرية التنظيمية، في أقسام سابقة، وذكر مينارديس وآخرون عام 2012 أن على الممارسين النظر في نظرية أصحاب المصلحة ودراساتها بشكل شامل يتجاوز مجرد فصلها إلى عنصر واحد وبالمثل، وصف دونالدسون وبريستون نظرية أصحاب المصلحة بأنها مجموعة من النظريات التي تشمل ثلاث مجالات:

الوصفي: حيث يصف المصالح التعاونية مقابل المصالح التنافسية للمجموعات.

الأداتي: ويربط هذا النوع بين كيفية إدارة البنك لأصحاب المصلحة وأدائه.

المعياري: ويصف هذا النوع سلوك البنك تجاه أصحاب المصلحة.³

كما يمكن تصنيف نظريات أصحاب المصلحة إلى أربعة مناهج: المنظور الأداتي، المنظور الوصفي التجريبي، المنظور المعياري، والمنظور البيئي. وينظر أنصار المنهجين الوصفي التجريبي والأداتي إلى العلاقة بين المنظمات وأصحاب المصلحة على أنها علاقة تعاقدية، ويشيرون إلى أن المنظمة ستحقق فوائد وأرباحاً من خلال تلبية توقعات أصحاب المصلحة، أما أنصار المنظور المعياري فيقترحون أن تتصرف الشركات والمؤسسات الاقتصادية بطريقة أكثر عدلاً عند ممارسة أنشطتها التجارية.⁴

¹ Williams، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² رملي حمزة، عروس نسرين، "إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية - تجارب دولية ودروس مستفادة"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، الجزائر، 2018، ص 257.

³ محمد القواق، "إدارة العلاقة أصحاب المصالح من طرف المقاولات الاجتماعية اتجاه نحو تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 17، المغرب، 2017، ص 102.

⁴ Williams، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المطلب الثاني: مبررات تبني المقاربة في المؤسسات المالية

تتمحور نظرية اصحاب المصلحة حول عملية تحديد العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف البنك، مما يضمن أن عملية صنع القرار أخلاقية.

بحسب ستايسي فريمان ومايكل فيليبس، ثمة فرعان لنظرية أصحاب المصلحة جديران بالنقاش الفرع الأول المعروف بالنهج الآلي: يدعو الى تحقيق الربح بناءً على "مجلس الإدارة"، إلا أنه في أوقات الأزمات، ستؤثر نتائج هذا النهج في نهاية المطاف على تحقيق الربح على مستوى "المساهمين"، أما الفرع المعياري القائم على فكرة أن "المال ليس هو المهم"، فلا يدعم فكرة تعظيم قيمة المساهمين في أوقات الأزمات، بل يقترح هذا الفرع ضرورة مراعاة كل من "مجلس الإدارة"، و "المساهمين" عند إدارة الشركة ويرى أنصار نظرية التعددية أن توزيع أرباح البنك على جميع أصحاب المصلحة يجب أن يكون أساس خلق القيمة للمساهمين.¹

كما يحدد مؤشر تحليل أصحاب المصلحة لعام 2013 الصادر عن معهد إدارة المشاريع نهجاً لإجراء تحليل أصحاب المصلحة في ثلاث خطوات:

تحديد أصحاب المصلحة المحتملين وجمع المعلومات ذات الصلة عنهم.

تحليل التأثير أو الدعم الذي يمكن أن يقدمه كل صاحب مصلحة للمشروع.

تقييم احتمالية استجابتهم في مواقف مختلفة.²

وتتلخص خطوات نورو الخمس لإدارة أصحاب المصلحة فيما يلي:

تحديد أصحاب المصلحة المهمين للمنظمة من منظورين داخلي وخارجي.

تحديد أصحاب المصلحة الذين يشكلون تهديدا للمنظمة من المجموعة التي تقتصر عليها الدراسة فقط.

¹ محمد طاهر، "الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف-دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص 116.

² Ambler T , Wilson A , " Problems Stakeholder Theory " , A EUROPEANREVIEW , vol , 4 n 1 , 1995 , P 30 .

تقييم أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يدعمون المنظمة، والذين لا يدعمونها، والذين لديهم نقاط قوة وضعف اتجاهها، والذين تم تهميشهم بسبب الظروف الحالية.

وضع استراتيجية شاملة تأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة الذين يدافعون عن المنظمة (وبالتالي سيساعدونها) والذين لا يدعمونها (ولا يرغبون في مساعدتها) وكيفية العمل مع أصحاب المصلحة الذين لن يدعموها، وإنشاء آلية لمراقبة مدى تكرار وجود علاقات متوترة مع المنظمة.

تنفيذ الاستراتيجيات العامة، وتطوير تكتيكات محددة، وتحمل مسؤولية إدارة أصحاب المصلحة الرئيسيين.¹

المطلب الثالث: مبررات نظرية لوجود أصحاب المصلحة

تصاغ نظريات أصحاب المصلحة لتبرير وجودهم، حيث تقترح معظم هذه النظريات مشاركة جميع أصحاب المصلحة بشكل مباشر في إدارة البنوك والحد من المخاطر في نهاية المطاف.

الفرع الأول: تحديد أصحاب المصلحة وتبرير وجودهم:

تتضمن نظرية أصحاب المصلحة أساساً نظرياً ضمناً لإشراكهم، ويتمثل هذا الأساس في نوعين: "الشرعية" و "السلطة"، ويبرز هذان الأساسان أهمية نظرية أصحاب المصلحة ويُجيبان على السؤال الذي طرحه مبدأ فريمان (1994)، "من وما الذي يهم حقاً؟"²

وتبدأ عملية تحديد أصحاب المصلحة بقيام مديري المشاريع بإدارة أصحاب المصلحة من خلال تحليل العوامل المختلفة الموجودة في كل مشروع والتي تساعد في تحديدهم، إذا لم يحدد مديرو المشاريع أصحاب المصلحة المناسبين بدقة، فقد طور الباحثون ومؤسسات تدريب إدارة المشاريع نماذج تساعد مديري مشاريع تكنولوجيا المعلومات في تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم، ومن هؤلاء المؤلفين ميتشل وآجل وود (1997) الذين توسعوا في مفهومهم لاستخدام منظور نظرية أصحاب المصلحة الفعالة (كما طورها مؤلفون مثل فريمان) لوضع منطق يُصنف مستوى أهمية صاحب المصلحة إلى منخفض أو متوسط أو مرتفع بناءً على مستوى بروزه، ويُشير المستوى المنخفض للأهمية إلى أن صاحب المصلحة يُلبى جانباً واحداً فقط من

¹ Wilson ، Ambler ، مرجع سبق ذكره، ص 31

² Gond , J , -P, Mercier , S, les théories des parties prenantes : Une Synthèse Critique de la littérature, Chapter, 2003 .

جوانب أصحاب المصلحة التالية بينما يُشير المستوى المرتفع للأهمية الى أن صاحب المصلحة يُليي جميع جوانب الشرعية أو السلطة أو الإلحاح.¹

الفرع الثاني: مبررات اعتبار العملاء أصحاب المصلحة:

هناك ثلاثة أسباب رئيسية تدعو الى معاملة العملاء كأصحاب مصلحة.²

أولاً: الشرعية: هناك عدة أسباب تدعو الشركة الى الاعتراف بشرعية علاقتها بعملائها:

- استناداً الى أساس تعاقدى يتمتع العميل بعلاقة تعاقدية مشروعة مع الشركة.
- استناداً الى حقوق العميل تجاه الشركة.
- استناداً الى حق العميل في الحماية من المخاطر المالية عند دخوله في علاقات مع الشركة.
- الحقوق المعنوية التي يتمتع بها العملاء فيما يتعلق بالشركة.

ثانياً: السلطة: للسلطة ثلاثة تصنيفات:

- السلطة القسرية تستند الى الممتلكات المادية للمالك الذي يمارس هذه السلطة.
- سلطة المنفعة تستند الى الممتلكات المادية أو المالية.
- القوة المعيارية القائمة على الموارد الرمزية.

يُقيّم تأثير أصحاب المصلحة على القطاع المصرفي جزئياً من خلال نظرية الوكالة (المجموعات النافذة التي تؤثر على المديرين) أو نظرية الاعتماد على الموارد (التي تشير إلى أن المنظمة لا يمكنها البقاء إلا إذا استطاعت تلبية احتياجات ورغبات مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة، لا سيما أولئك الذين تُعدّ مواردهم ودعمهم أساسيين لاستمرارها). وتُقيّم معايير الكفاءة الخارجية فعالية إجراءات البنك بناءً على مدى قبولها. ويُعدّ البنك أضعف ما يكون من حيث نقص الموارد، والتي تأتي من بيئته. ولن تتمكن المنظمة من الاستمرار إذا كانت تعتمد على أصحاب مصلحة ذوي موارد كبيرة، ثم تم استبعادهم تماماً. رأس المال هو أحد أنواع الموارد، ولكن من المهم أيضاً للبنك جذب رأس المال البشري المؤهل (الموظفين القادرين على أداء الوظائف المطلوبة) أو العملاء (احتمالية مقاطعة العملاء).

¹ Williams ، مرجع سبق ذكره، ص24.

² Koraichi, M. E. La gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises. Gestion et management. Français : Université Montesquieu – Bordeaux IV , 2008 , P 42.

ثالثاً: **الضرورة الملحة:** ينتظر جميع أصحاب المصلحة، بما فيهم العملاء استجابة عاجلة وهم بحاجة ماسة إليها لذا ينبغي أن تكون أولوية قصوى لا سيما في حالة الطوارئ، ولكن بشكل عام أيضاً مع تعرض جميع أصحاب المصلحة للخطر وقد أشار أندرييف ووادوك (2002) إلى أن الشرعية والسلطة هما مبرران لوجود أصحاب المصلحة، كما استشهدا بأطر نظرية مختلفة لتحديد هذه المبررات وتنظيمها.

الفرع الثالث: أسس نظرية أصحاب المصلحة:

تستند نظرية أصحاب المصلحة إلى ثلاثة أسس، نلخصها فيما يلي:¹

أولاً: منظور أصحاب المصلحة أو المنظور الأداتي: يوفر المنظور الأداتي لنظرية أصحاب المصلحة إطاراً استراتيجياً لتحديد كيفية تحقيق الشركات التي تتبنى هذا المنظور أداءً مالياً أفضل مقارنةً بتلك التي لا تتبناه، ويتيح هذا المنظور تقييم مدى وجود علاقة بين تحقيق أهداف المنظمة وكفاءة إدارتها لأصحاب المصلحة، ويرى المنظور الأداتي أن المنظمات قد تحقق مزايا مالية من أصحاب المصلحة لديها بوسائل أخلاقية، أي باستخدامهم كوسيلة أو أداة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المعلنة.

ثانياً: المنظور الوصفي التجريبي: يُقدم هذا النهج رؤية ثاقبة حول وظائف المنظمة، ويُوفر معلومات تنبؤية بشأن سلوكها المستقبلي وبشكل أدق، يسعى منظور أصحاب المصلحة إلى وصف وتفسير العديد من السلوكيات والخصائص المحددة للمنظمة، كما يساعد في وصف وتوضيح أوضاع مصالح أصحاب المصلحة في المنظمة سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل. وأخيراً، يُراعي منظور أصحاب المصلحة سلطة وقوة أصحاب المصلحة علاقتها بموقعهم أو دورهم في سياسة المنظمة، وتستخدم هذه النظرية للوصف وأحياناً لتفسير جوانب مختلفة من المنظمة (مثل طبيعتها، وكيفية نظر المدير إلى الإدارة وتطبيقها، وكيفية مراعاة مجلس إدارتها لمصالح أصحاب المصلحة، وكيفية إدارتها لأعمالها).

ثالثاً: المنظور البيئي: يشير مصطلح "المنظور البيئي" إلى تصنيف تفاعلات أصحاب المصلحة ضمن الأنظمة الاجتماعية من خلال منظور بيئي، ويوفر هذا المنظور طريقة جديدة لفهم علاقات أصحاب المصلحة والقضايا والتي تحكمها، ويطرح فكرة أن سلوك الأفراد يؤثر على تطور المؤسسات وبالمقابل يؤثر تطور المؤسسات على سلوك الأفراد كما تعتبر المؤسسات الكيانات الأساسية التي تستجيب مباشرة

¹ مؤمن شرف الدين، "تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 - الجزائر، 2018-2019، ص 6-7.

للضغوط البيئية (القوى الطبيعية)، وذلك من خلال تلبية متطلباتها التكيفية، وكذلك من خلال اجتياز مراحل دورة حياتها من التكامل والتفكك (بشكل تلقائي) تبعاً لهذه الضغوط البيئية ولذلك، يكمن الجانب الجديد في المنظور البيئي في افتراضه أن سلوك الأفراد يتشكل من خلال تفاعلاتهم مع المؤسسات. إضافة الى ذلك، فإن العالم كما نعرفه اليوم والذي يصاغ وفق هذه المعايير، هو نتاج استيعاب هذه الأفكار داخل المجتمع والأفراد والمؤسسات.¹

الفرع الرابع: طبيعة ودور أهداف أصحاب المصلحة:

لإنشاء خطة استراتيجية، تحتاج المنظمات الى بناء علاقات مع أصحاب المصلحة وهي عبارة عن اتفاقات تُبرم بين المنظمة وأصحاب المصلحة المعنيين، مما يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الأساسية التي حددها الملاك (المساهمون). يتضمن بناء هذه العلاقات تحديد توقعات مساهمة كل مجموعة من أصحاب المصلحة في المنظمة لتحقيق أهدافها الأساسية، وتحديد توقعات الفوائد التي ستقدمها المنظمة لكل مجموعة مقابل مساهماتها، وتُعرف هذه الفوائد التي يتعين على المنظمة توقعها أو تقديمها لكل مجموعة من أصحاب المصلحة لتحقيق أهدافها الأساسية بالأهداف الثانوية. ولا تعد الأهداف الثانوية محركات لأداء المنظمة أو تساهم فيه فيما يتعلق بالأهداف الأساسية. على سبيل المثال، يساهم رضا الموظفين الذي يعتبر عادةً هدفاً ثانوياً في تحقيق الهدف الأساسي المتمثل في زيادة ثروة المالك، حيث تُعد الأهداف الثانوية جانباً هاماً من جوانب نجاح الشركة إذ يعكس قياس وإدارة مدى مساهمة أداء الشركة في تحقيق الأهداف الثانوية في تحقيق الأهداف الأساسية قدرة الشركة على تحقيقها. لذا تُعتبر مؤشرات أداء الأهداف الثانوية الوسيلة التي تحسن بها الشركة أداءها في تحقيق الأهداف الأساسية وينبغي أن يركز قياس أداء الشركة على مؤشرات الأداء التي تُعتبر أهداف ثانوية. كما ستصبح أهداف الأداء المحددة للأهداف الثانوية محور التركيز الأساسي لأنها تُساهم في تحقيق الأهداف الأساسية، وبالتالي تحقيق النتائج أو الأهداف الرئيسية للشركة لذلك، ينبغي أن ينصب تركيز الشركة على الأهداف الثانوية التي تُؤدي الى تلك النتائج، وليس على النتائج نفسها، لأن الهدف الأساسي هو تحقيق النتائج.²

¹ بن معمر علي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² Atkinson, A. A., Waterhouse, H.J., & Wells, R. B. A Stakeholder approach to strategic performance measurement. MIT Sloan Management, Retrieved from, 1997.

المبحث الثالث: دور أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر العملاء

إن اهتمام البنوك بأصحاب المصلحة وبناء علاقات إيجابية معهم لم يُحسن فقط من فعالية عملياتها، بل ساهم أيضاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد مكّن هذا التركيز البنوك من رفع مستوى أدائها وتعزيز الثقة بينها وبين بيئتها. إضافةً إلى ذلك، فإن إشراك أصحاب المصلحة من قبل البنوك إلى جانب السعي لتلبية توقعاتهم، يزيد من فعالية البنوك في تحقيق أهدافها، ويسهم في استمرار نجاحها في بيئة متغيرة وتنافسية باستمرار.

المطلب الأول: مساهمة أصحاب المصلحة في تقليل المخاطر البنكية

يُمكن تعزيز حوكمة البنوك وتحسين أدائها من خلال تبني مقاربة أصحاب المصلحة، حيث لا يقتصر هدف البنك على تعظيم أرباح المساهمين فحسب، بل يشمل أيضاً مراعاة مصالح مختلف الأطراف المرتبطة به، كالمدودعين، المقترضين، الموظفين، والجهات التنظيمية. وتكمن أهمية هذا النهج في كونه يساهم في دعم الاستقرار المالي خاصة في ظل بيئة مصرفية تتسم بالتعقيد وتزايد المخاطر. كما يعمل على تعزيز الشفافية في العمليات البنكية وبناء الثقة بين البنك ومحيطه الخارجي وهو ما ينعكس إيجاباً على استمرارية نشاطه، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن البنوك التي تعتمد هذا النهج تكون أكثر قدرة على تحسين جودة قراراتها والحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات، مما يؤدي إلى تحسين أدائها واستدامتها.

الفرع الأول: أهمية أصحاب المصلحة في البنوك:

يساهم إشراك أصحاب المصلحة في تحسين جودة اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات متنوعة مما يقلل من حالة عدم اليقين داخل البنك.¹

يؤدي إلى تقليص مشكلة عدم تماثل المعلومات بين البنك وعملائه، وهو ما يساهم في الحد من المخاطر البنكية، خاصة مخاطر الائتمان.

يعزز الثقة بين البنك ومختلف الأطراف المتعاملة معه، مما يضمن استقرار الودائع واستمرارية النشاط البنكي.

¹ Kouider, S. La gouvernance bancaire face aux parties prenantes Cas des banques publiques Algériennes, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option : Management. Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, Algeria, 2017, p 85.

يساهم في تعزيز الاستقرار المالي من خلال إشراك الدولة والهيئات الرقابية في وضع أطر تنظيمية تحد من الأزمات المالية.

يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية، المساءلة، والعدالة في التعامل بين مختلف الأطراف.

يساهم في تحسين الأداء المالي والاجتماعي للبنك من خلال تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية. يعزز قدرة البنوك على مواجهة الأزمات المالية، حيث تكون أكثر مرونة في ظل الأزمات مقارنة بغيرها.¹

المطلب الثاني: آليات إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر

يهدف هذا المطلب إلى تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في البنوك في إدارة المخاطر، وذلك من خلال دراسة مختلف أساليب تواصل البنوك مع أصحاب المصلحة بشأن إدارة المخاطر، وكيفية مشاركتهم في اتخاذ قراراتها، وبفضل تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة تستطيع البنوك تحسين عمليات صنع القرار لديها، وزيادة التواصل والشفافية بين جميع فئات أصحاب المصلحة وتوفير فهم أعمق للمخاطر وإدارتها بشكل استباقي. إضافةً إلى ذلك، ستساهم العلاقات المحسنة بين البنوك وأصحاب المصلحة في التخفيف من أي آثار سلبية للمخاطر، وتوفير استقرار مالي إضافي للبنوك ودعم أداء طويل الأجل أكثر كفاءة واستدامة.

الفرع الأول : دور الدولة في نهج أصحاب المصلحة

بما أن للدولة دورًا محوريًا وهامًا في تطوير حوكمة أفضل للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى فسيتعين عليها العمل على تعزيز وتطوير سياساتها العامة، فضلاً عن تنظيم العلاقات بين مختلف الجهات المعنية. ولتحقيق ذلك، يجب على الدولة أيضًا بناء علاقات متوازنة مع مختلف الجهات الفاعلة في القطاع المصرفي والمالي والحفاظ عليها؛ وهذا ضروري لضمان الاستقرار المالي وحماية مصالح الجمهور. ويمكن تلخيص المسؤوليات الأساسية للدولة في هذا الصدد على النحو التالي: تلتزم الدولة بتنفيذ سياسات تراعي مصالح جميع أصحاب المصلحة، مع ضمان مساءلة المؤسسات العامة عن علاقاتها مع هذه الأطراف. يجب على السلطات العامة، عند أدائها لأدوارها كجهات تنظيمية أو مساهمين، مراعاة حقوق أصحاب

¹ Kouider، مرجع سبق ذكره، ص86.

المصلحة وفقاً للقوانين واللوائح ذات الصلة، مع الالتزام بالمعايير الدولية لحوكمة الشركات. ويُطلب من المؤسسات العامة، ولا سيما المؤسسات الكبيرة أو المدرجة في البورصة، تقديم تقارير دورية عن علاقاتها مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها في سياق السياسات العامة. يتمثل هدف الدولة في ضمان قيام مجالس إدارة هذه المنظمات بإنشاء وتنفيذ وتوزيع مدونات قواعد السلوك الأخلاقي التي تتوافق مع المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بتوضيح التوقعات وتعزيز بيئة مفتوحة تلتزم بها جميع المؤسسات.¹

الفرع الثاني: دور السمعة والمسؤولية الاجتماعية ضمن إطار أصحاب المصلحة

بالنسبة للمؤسسات، وخاصة البنوك، تُعد السمعة أصلاً غير ملموس بالغ الأهمية، يدعم بشكل مباشر بناء الثقة بينها وبين مختلف أصحاب المصلحة. في هذا السياق، تبرز أهمية دور المستثمرين الأخلاقيين (المعروفين أيضاً بالمساهمين المسؤولين اجتماعياً)، إذ لا يقتصر تركيزهم على العوائد المالية فحسب، بل يشمل أيضاً سلوك المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية. يُخفف هذا النهج الاستثماري الضغط على الإدارة التنفيذية للمؤسسة فيما يتعلق بتقلبات القيمة السوقية قصيرة الأجل، مما يُتيح لها تكريس وقتها وجهودها لخلق قيمة مستدامة طويلة الأجل لجميع الأطراف. تُعتبر السمعة "رأس مال غير ملموس"، أي شيء ذو قيمة ولكنه ليس مورداً مادياً، يتراكم مع مرور الوقت، وتكتسب أهمية خاصة في حالة المنظمات التي تُحدث خللاً في المعلومات بينها وبين محيطها. إذ تُكوّن الأطراف الخارجية انطباعاتها عن المنظمة بناءً على الإشارات التي تُرسلها إلى العالم الخارجي. وفي هذا السياق، تؤدي المسؤولية الاجتماعية للشركات دوراً حيوياً في بناء وتعزيز سمعة المنظمة، وذلك من خلال إظهار التزامها للمجتمع وأصحاب المصلحة بأن تكون "مواظناً صالحاً"، مما يُحسّن صورتها العامة ويزيد من مصداقيتها.²

الفرع الثالث: دور المستثمرين (المساهمين) كأصحاب مصلحة

تعتبر البنوك المستثمرين أو المساهمين من أهم أصحاب المصلحة، فهم المصدر الرئيسي لتمويل أعمالها. كما أنهم يساهمون في تحسين حوكمة البنك من خلال الإشراف على سير العمل وتقديم التوجيه للإدارة عند اتخاذ القرارات بشأن أفضل السبل لتحقيق أهداف البنك طويلة الأجل والحد من المخاطر. وقد

¹ kouider، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² علي سايح جبور، صفية يخلف، دور إدارة أصحاب المصلحة في تحسين الاداء المالي للشركات، مجلة المنتدى للأبحاث والدراسات الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 120.

طور علماء المال نظرية الوكالة لتفسير سبب ضرورة وجود المساهمين لمراقبة أداء الإدارة والتأكد من عدم تعارض مصالح الإدارة مع مصالحهم. يمكن إبراز دور المستثمرين كأصحاب مصلحة من خلال ما يلي: يُسهم انخراط المساهمين في دعم مبادئ الحوكمة من خلال مراقبة أداء الإدارة والمشاركة في صنع القرار في الجمعيات العمومية، مثل اجتماعات المساهمين السنوية أو الاستثنائية. كما يُساعد المساهمون في وضع أهداف البنك لتعظيم قيمة المساهمين مع تقليل المخاطر إلى أدنى حد، وذلك من خلال تقديم آرائهم حول السياسات والاستراتيجيات. وللمساهمين تأثير كبير على تبادل المعلومات في جميع أنحاء البنك، من خلال تشجيع إدارة البنك على الشفافية وتقديم التقارير المالية وغير المالية. يُسهم المساهمون الفاعلون في تحديد سلوكيات الإدارة التي قد تتطوي على مخاطر (لا سيما فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية أو مخاطر السمعة)، ويعملون مع الإدارة على تخفيف هذه المخاطر. ويمكن للمساهمين الفاعلين التأثير على سمعة البنك وصورته، نظرًا للاهتمام الإعلامي الكبير بأعمالهم وأنشطتهم، فضلاً عن آرائهم تجاه إدارة البنك.¹

المطلب الثالث : اثر المقاربة على الاداء والاستقرار البنكي

يتأثر أداء البنوك بشكل كبير بممارسات أصحاب المصلحة، إذ تشمل هذه الممارسات توقعات مختلف أصحاب المصلحة وقدرة البنك على الاستجابة لتلك التوقعات. وقد أبرزت الدراسات والأبحاث السابقة أهمية هذه الممارسات، لا سيما فيما يتعلق بالمساءلة أمام أصحاب المصلحة، وحماية حقوقهم وتمكينهم من أداء دورهم في ضمان المساءلة. سيتناول هذا الجزء من البحث أبرز مساهمات أصحاب المصلحة في إدارة البنوك، مع التركيز على مساهماتهم في دعم حوكمة البنوك وتعزيز أدائها.

الفرع الاول: دور أصحاب المصلحة في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المصرفية:²

تألف حوكمة البنوك من هيكل يدعم البنك الذي بدوره يدعم النظام المالي بأكمله، وتتألف من مجموعة من القواعد التي تسعى لضمان عمل النظام المصرفي بأعلى كفاءة ممكنة، ويرى المنظمون حالياً أنه لكي ينجح هيكل حوكمة أي بنك كبير ويجب أن تكون هناك علاقات واضحة بين مختلف الأطراف المعنية، بحيث تخضع جميع الأطراف المسؤولة للمساءلة عن قراراتها. ويشمل ذلك جميع الأطراف المختلفة

¹ علي السايح جبور ، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² Koraichi ، مرجع سبق ذكره، ص 212-213.

ذات الصلة بالبنك، مثل مجالس الإدارة والمساهمين والإدارة التنفيذية، مما يساعد على ضمان وجود ضوابط داخلية فعّالة تُسهم في اتخاذ قرارات مدروسة.

الفرع الثاني: دور تلبية توقعات أصحاب المصلحة في تحقيق الاستقرار البنكي

لتحسين صورة البنوك وبناء علاقات ثقة مع عملائها، من الضروري تلبية توقعات أصحاب المصلحة. فكلما اقترب البنك من تلبية هذه التوقعات، ازداد الضغط عليه لتحقيق الأداء الأمثل والالتزام التام. علاوة على ذلك، تُعدّ تلبية توقعات أصحاب المصلحة وسيلةً لإثبات شرعية القيادة، وبالتالي تعزيز سلطتها. تتعدد مستويات توقعات أصحاب المصلحة؛ فمنهم أصحاب المصلحة الأساسيون، وهم الأشخاص المتأثرون مباشرةً بالأزمة (كالعملاء والموظفين)، بينما يُمكن لأصحاب المصلحة الثانويين أو غير المباشرين، كالإعلام، التأثير في صورة البنك وتشكيل آراء الناس. لذا، تُسهم الإدارة الفعّالة لتوقعات أصحاب المصلحة في استقرار المؤسسة، وتعزيز سمعتها، وبناء الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة.

الفرع الثالث: دور البنوك في تلبية مسؤوليتها تجاه اصحاب المصلحة في المجال المالي:¹

تعتبر البنوك مؤسسات أساسية فوظيفتها الرئيسية هي حماية الأصول التي تحتفظ بها، إلا أنها تضطلع بدور حيوي في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما تلتزم البنوك بالعديد من الالتزامات تجاه مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك المودعين والمساهمين والمجتمعات المحلية والهيئات التنظيمية والبيئة. ونتيجةً لذلك، تُسهم هذه الجهات جميعها بدور بالغ الأهمية في ضمان سلامة النظام المالي وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية به. تلتزم البنوك بحماية ودائع عملائها، وتسعى جاهدةً لتوفير الشفافية في المعاملات من خلال توضيح شروط وأحكام منتجاتها وخدماتها المصرفية، إلى جانب توفير آليات فعّالة لتقديم الشكاوى؛ وبالتالي تسعى البنوك إلى منح عملائها شعوراً بالأمان والاستقرار. كما تسعى البنوك إلى تحقيق عائد لمساهميها من خلال العمل بكفاءة وربحية مستدامة مالياً، وذلك عبر حوكمة مؤسسية سليمة، وممارسات فعّالة لإدارة المخاطر، وتقارير مالية دقيقة وشفافة. يتمثل دور النظام المصرفي في دعم المجتمع من خلال تمويل المشاريع، وتشجيع الوصول إلى الخدمات المالية، وتوفير التثقيف المالي، ومساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما أن التزامه باللوائح، مثل تلك التي تحظر غسل الأموال ومكافحة الاحتيال، أمر بالغ الأهمية للحفاظ على نزاهة البنك. نظراً للاتجاهات الحديثة أصبحت الاستدامة البيئية والاجتماعية مسؤولية أساسية

¹ Koraichi، المرجع نفسه، ص 170-171.

للبنوك. وتقدم البنوك الآن الدعم المالي للمشاريع الصديقة للبيئة، وتطلق مبادرات اجتماعية سعيًا منها إلى تحقيق المسؤولية والاستدامة المالية في آن واحد. وبالتالي، فإن قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة ستحدد في نهاية المطاف ما إذا كانت ستنجح وتستمر في الوجود في المستقبل (أي زيادة الشفافية، والالتزام بدعم مبادئ الاستدامة) ومن ثم خلق ثقة أكبر داخل القطاعات الفرعية للنظام المالي وتعزيز نظام مالي أكثر استقرارًا بشكل عام.

الفرع الرابع: السلوك الأخلاقي في البنوك لمواجهة المخاطر¹

دخل الاقتصاد العالمي في حالة أزمة نتيجةً لعدة عوامل، من بينها سلوك المستثمرين الأفراد (وأحيانًا سلوكهم غير المسؤول) نتيجةً لخياراتهم الشخصية (بعضها عقلاني، وبعضها الآخر غير عقلاني). ولا يمكن تحليل السلوك المالي فحسب، بل إنه مدفوع أيضًا بعوامل نفسية وبشرية قد تتسبب في العديد من أخطاء الاستثمار والقرارات الخاطئة. قد لا تؤدي الأخطاء في حد ذاتها إلى عواقب وخيمة؛ إلا أن تكرارها وتفاعلها مع أنشطة السوق الأخرى قد يؤدي إلى دوامات سلوكية سلبية يصعب كسرها، مما يُفاقم مشكلة الأزمة المالية. وتتأثر الأخطاء البشرية في المجال المالي بعدة عوامل، منها على سبيل المثال لا الحصر: نقص الفهم المالي، والتأثيرات النفسية، والمشاعر الإنسانية كالجشع والذعر وعدم الاستقرار. علاوة على ذلك، تكشف العلاقة بين المال وأنفسنا عن أبعاد جديدة، لا تقتصر على الجانب المادي فحسب، بل ترتبط أيضًا بمستوى تقدير الذات والثقة بالآخرين، وفي الوقت نفسه، تعكس هذه العلاقة موقفين متناقضين داخل كل منا بشأن كيفية التعامل مع المال. لذا، تتطلب دراسة السلوك المالي نقاشًا معمقًا في الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع لتفسير الاختلالات التي تجعلنا نمرّ مرارًا وتكرارًا بأزمات مالية.

¹ بن معمر علي ، مرجع سبق ذكره ، 78.

خلاصة الفصل

يؤكد هذا الفصل على أن تبني نهج "أصحاب المصلحة" من شأنه تعزيز الاستقرار المالي وإدارة المخاطر في القطاع المصرفي. كما يوضح كيف تطورت نظرية "أصحاب المصلحة" بشكل كبير، لتصبح عنصرًا أساسيًا في نظريات الإدارة والتمويل الحالية. يوجد العديد من أنواع أصحاب المصلحة، وتتداخل مصالحهم في البيئة المصرفية. على سبيل المثال، المساهمون والمودعون، والمقترضون، والموظفون والهيئات التنظيمية - جميعهم لهم مصلحة في البيئة المصرفية، ولكن لكل منهم خصائص مختلفة، ويلعب دورًا بالغ الأهمية في نجاح العمليات المصرفية. لذلك، يجب على البنوك إدراك خصائص عملائها (أو أصحاب المصلحة) وأدوارهم المهمة لضمان استمراريتها. توضح هذه النظريات أنه لكي تتجح أي مؤسسة مالية، يجب عليها تبني نهج "أصحاب المصلحة" نظرًا لتعقيد القطاع المصرفي. إن الجمع بين رغبات أصحاب المصلحة المختلفة وموازنة مصالحهم يُسهم في ترشيد القرارات المصرفية ورفع جودتها. تتمثل القيمة العملية الأهم من جانب أصحاب المصلحة في تأثيرهم الإيجابي على مساعدة البنوك في الحد من تعرضها للمخاطر المصرفية المتعلقة بالعملاء. وقد طبق البنك آلية فعالة لإشراك العملاء في عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والسيطرة عليها، وذلك للحد من عدم اليقين بشأن المعلومات المتعلقة بالأداء والاستقرار. وخلاصة القول، إن نجاح العمل المصرفي الحديث في إدارة مخاطر العملاء لا يتحدد فقط بالنماذج الكمية أو الضوابط التقليدية، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة البنوك على تبني هذا النهج وبناء علاقات ثقة متوازنة ومستدامة، تُشكل حاجرًا استراتيجيًا لتعزيز مستويات الأداء العالية والمرونة المؤسسية.



الفصل الثالث:

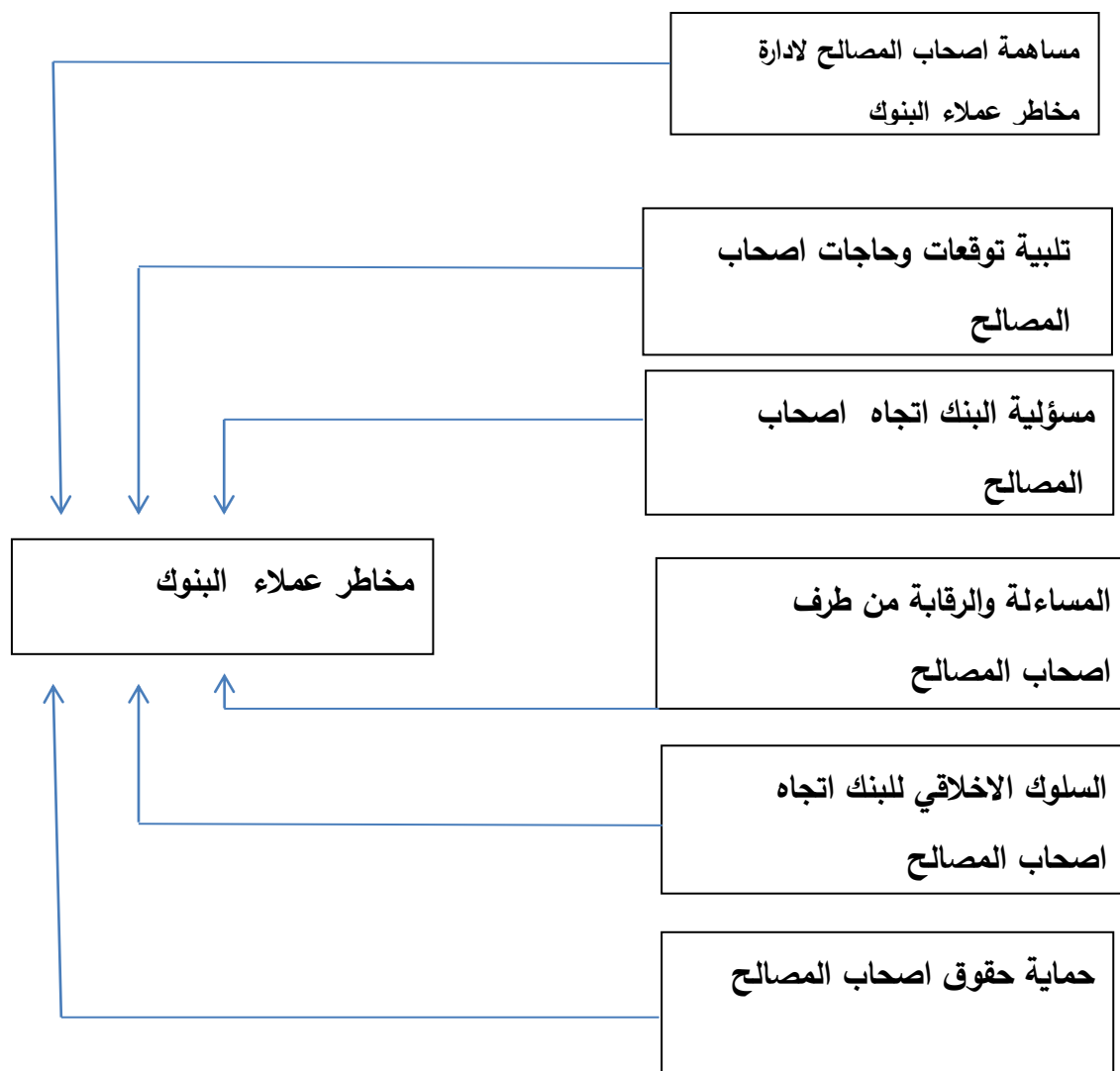
الدراسة التطبيقية

تمهيد:

إن الاعتماد على الجانب النظري وحده لا يكفي للإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك أصبح من الضروري تدعيمه بدراسة ميدانية تسمح بجمع البيانات والمعلومات من الواقع العملي وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. فبعد التطرق في الفصول السابقة إلى مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة مخاطر عملاء البنوك ومقاربة أصحاب المصلحة، سيتم في هذا الفصل التركيز على الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يُعد حلقة الوصل بين الجانب النظري والواقع الميداني.

حيث تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على مدى مساهمة مقاربة أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر عملاء البنوك، وذلك من خلال دراسة عينة من البنوك بولاية ميلة، بالاعتماد على استبيان وُجه إلى مجموعة من العاملين بالبنوك محل الدراسة. كما سيتم من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها، واختبار فرضيات الدراسة، للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين مقاربة أصحاب المصلحة وإدارة مخاطر العملاء، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة.

الشكل رقم 02 : نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول الذي يحتوي دراسات سابقة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها تم إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل والتي يمكن عرضها من خلال العناصر التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر أمراً بالغ الأهمية، وعليه يجب اختياره بدقة. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة مخاطر عملاء البنوك اعتماداً على مقارنة أصحاب المصلحة في البنوك بولاية ميلة، فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع موظفي مقدمي الخدمات في البنوك محل الدراسة بولاية ميلة.

2- عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع موظفي مقدمي الخدمات في البنوك محل الدراسة بولاية ميلة، فقد اخترنا عينة عشوائية بسيطة تمثل هذا المجتمع. حيث كانت حصيلة توزيع الاستبانة الورقية على أفراد عينة دراستنا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

الاستبانات المسترجعة		الاستبانات غير المسترجعة	الاستبانات الموزعة
الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات المستبعدة		
32	0	02	34
%94.1	%0	%5.9	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أنه تم توزيع (34) استبياناً (ورقياً)، حيث لم يتم استرجاع (02) استبيانين أي ما نسبته (5.9%)، في حين تم استرجاع (32) استبياناً بنسبة (94.1%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

كما بلغ عدد الاستبيانات المستبعدة (0) استبانة، بينما بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل (32) استبياناً، وهي تمثل كامل الاستبيانات المسترجعة بنسبة (94.1%).

وبناءً على ذلك، فإن حجم العينة النهائية التي خضعت للدراسة هو (32) مستجيباً من البنوك بولاية ميلة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1- الأداة الرئيسية:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث تم إعدادها وتطويرها بما يتلاءم مع طبيعة موضوع البحث الموسوم بـ: إدارة مخاطر عملاء البنوك اعتماداً على مقارنة أصحاب المصلحة - دراسة عينة من البنوك في ولاية ميلة. وقد تم بناء فقرات الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بما يضمن ملاءمتها لأهداف البحث وقدرتها على قياس أبعاده بدقة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

❖ القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وشمل مجموعة من المتغيرات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والمنصب الوظيفي.

❖ القسم الثاني: مقارنة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر بالبنوك

يهدف هذا القسم إلى قياس دور مقارنة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر البنكية، وقد تضمن خمسة أبعاد رئيسية تمثلت في:

- تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة.
- مسؤولية البنك تجاه جميع أصحاب المصلحة.
- المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة.
- السلوك الأخلاقي للبنك تجاه أصحاب المصلحة.

- حماية حقوق أصحاب المصلحة.

❖ القسم الثالث: مخاطر عملاء البنوك

خصص هذا القسم لقياس واقع مخاطر عملاء البنوك، من خلال مجموعة من العبارات التي تناولت التزام العملاء، وثقة البنك بعملائه، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى رضا العملاء واستجابتهم، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2- الأدوات المساعدة المعتمدة في الدراسة

بالإضافة إلى الأداة الرئيسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة من أجل تسهيل عملية البحث الميداني أو إزالة الغموض عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الاستبيان بالمقابلة: تم الإجابة على بعض الاستبانات بحضور الطالبتين والمستجوب، حيث تم شرح

بعض الأسئلة وهذا ما سمح بربح الوقت وإعطاء مصداقية أكثر للإجابة.

2- الأسئلة الشفهية: أثناء عملية توزيع الاستبيان واسترداده تم اغتنام الفرصة في العديد من المرات

بطرح الأسئلة الشفهية على بعض الموظفين بالبنوك، وذلك من أجل جمع المعلومات على موضوع الدراسة والتي لم يتطرق إليها في الاستبيان.

3- الملاحظة: أثناء زيارة مقر مقر البنوك محل الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة

بعض الحقائق متغيري الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

فبعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له

اختصاراً (SPSS)، والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 3- معامل الثبات "آلفا كرونباخ cronbach Alpha": تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة
- 4- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد ومحاور الاستبانة، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.
- 5- الانحراف المعياري: تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.
- 6- الانحدار الخطي البسيط: وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (مقاربة أصحاب المصلحة) بأبعاده على المغير التابع (إدارة مخاطر عملاء البنوك).

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الدراسة

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على أفراد العينة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها بناءً على المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص. كان الهدف من ذلك هو الحصول على آرائهم حول وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها بمحورها، وملاءمتها لقياس الأهداف المحددة. كما طُلب منهم تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات، وشمولييتها وتنوع محتواها، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف. بعد جمع الإيجابيات، تم إجراء التعديلات اللازمة وحذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبانة.

2- الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تقع فيه. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات أبعاد الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- الارتباط الداخلي لعببارات أبعاد المحور الأول:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعببارات أبعاد المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: معاملات الارتباط بين تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع إدارة مخاطر

العملاء والدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
1	0,775**
2	0,549**
3	0,782**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة في إدارة مخاطر العملاء والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.549) و(0.782). ويعكس ذلك وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين مختلف العبارات والدرجة الكلية للبعد، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم 04: معاملات الارتباط بين مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة والدرجة

الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
4	0,892**
5	0,87**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.87) و(0.892). ويعكس ذلك وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين مختلف العبارات والدرجة الكلية للبعد، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم 05: معاملات الارتباط بين المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة والدرجة الكلية

للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
6	0,671**
7	0,792**
8	0,637**
9	0,624**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.624) و(0.792). ويعكس ذلك وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين مختلف العبارات والدرجة الكلية للبعد، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم 06: معاملات الارتباط بين السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
10	0,461**
11	0,869**
12	0,889**
13	0,786**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.461) و(0.889). ويعكس ذلك وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين مختلف العبارات والدرجة الكلية للبعد، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم 07: معاملات الارتباط بين حماية حقوق أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للبعد

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
14	0,564**
15	0,604**
16	0,780**
17	0,854**

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد حماية حقوق أصحاب المصلحة والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.564) و(0.854). ويعكس ذلك وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين مختلف العبارات والدرجة الكلية للبعد، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

2- الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور مخاطر عملاء البنوك والدرجة الكلية للمحور

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
01	0,768**	04	0,439*	07	0,618**	10	0,463**
02	0,731**	05	0,650**	08	0,679**	11	0,391*
03	0,520**	06	0,485**	09	0,460**		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور مخاطر عملاء البنوك والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.391) للعبارة رقم (11) عند مستوى الدلالة (0.05)، و(0.768) للعبارة رقم (01) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى مدى اتساق نتائجها واستقرارها، بحيث تعطي الأداة نفس النتائج أو نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة وفي ظروف مماثلة. وتوجد عدة أساليب لقياس الثبات، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل "آلفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتحقق من درجة الثبات. حيث تم حساب هذا المعامل لأبعاد ومحاور الدراسة، بالإضافة إلى حساب الثبات الكلي لأداة القياس، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	رقم الفقرات	معامل ثبات آلفا كرونباخ	جودة القياس
مساهمة مقارنة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر	تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع إدارة مخاطر العملاء	3-1	0.509	متوسط
	مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة	5-4	0.711	جيد
	المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة	9-6	0,60	متوسط
	السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة	13-10	0.768	جيد
	حماية حقوق أصحاب المصلحة	17-14	0.671	ممتاز
مساهمة مقارنة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر	مخاطر عملاء البنوك	11-1	0.784	جيد
الاستبيان ككل		28-1	0.888	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الثبات وفق معامل آلفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة قد تراوحت ما بين (0.509) و (0.888)، وهي قيم تتدرج من مستوى متوسط إلى ممتاز، مما يعكس

وجود اتساق داخلي مقبول إلى مرتفع بين فقرات الأداة. كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.888)، وهو ما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة.

المطلب الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

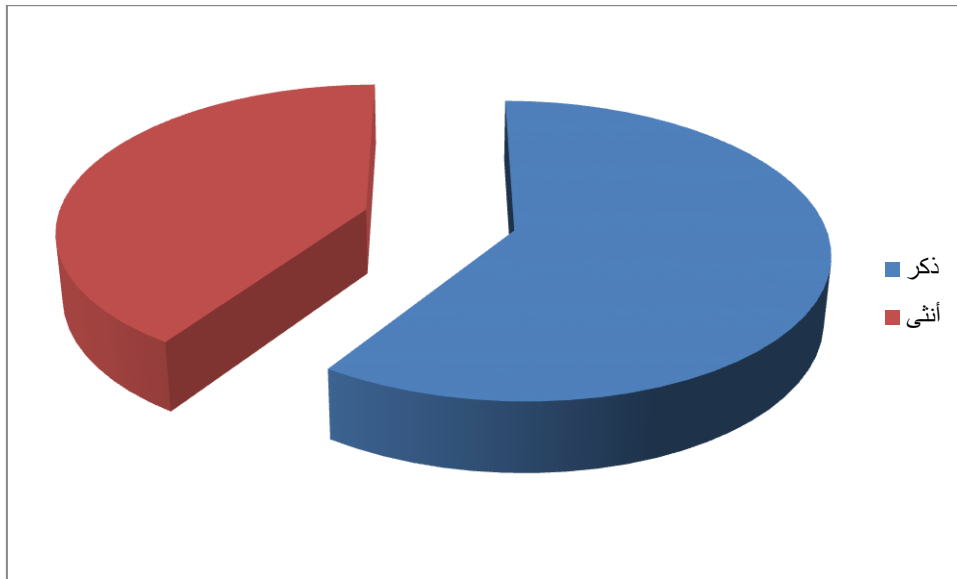
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	19	59,4
أنثى	13	40,6
المجموع	32	100

الشكل رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Excel.

تشير نتائج الجدول إلى أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يميل نسبيًا لصالح الذكور، حيث بلغ عددهم (19) مفردة بنسبة (59.4%)، مقابل (13) مفردة من الإناث بنسبة (40.6%) من إجمالي حجم العينة البالغ (32) مفردة. ويعكس هذا التوزيع تقاربًا نسبيًا بين الفئتين مع وجود تفوق عددي بسيط للذكور، وهو ما قد يرتبط بطبيعة الهيكل الوظيفي داخل المؤسسات البنكية محل الدراسة. كما يساهم هذا التوزيع في تعزيز موثوقية نتائج الدراسة، نظرًا لتوفر تمثيل مقبول لكلا الجنسين بما يسمح بتكوين رؤية أكثر موضوعية حول آراء واتجاهات أفراد العينة تجاه إدارة مخاطر عملاء البنوك وفق مقارنة أصحاب المصلحة.

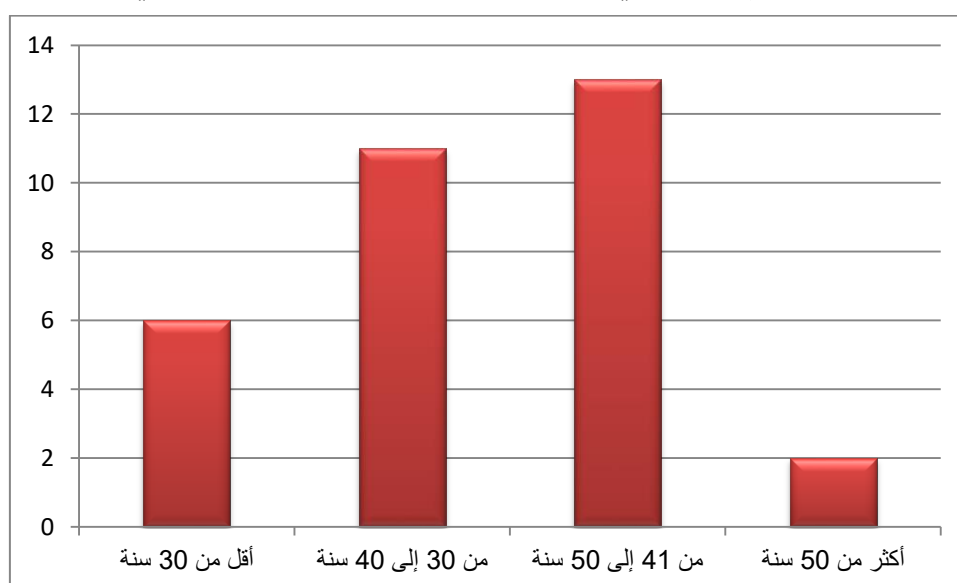
ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	6	18,8
من 30 إلى 40 سنة	11	34,4
من 41 إلى 50 سنة	13	40,6
أكثر من 50 سنة	2	6,3
المجموع	32	100

الشكل رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Excel.

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (40.6%)، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة (34.4%)، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (18.8%)، في حين تسجل الفئة أكثر من 50 سنة أدنى نسبة (6.3%). يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئات العمرية المتوسطة، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئات مهنية نشطة داخل القطاع البنكي تتميز بخبرة عملية مباشرة في تسيير العمليات البنكية، خصوصاً ما يتعلق بمتابعة المخاطر الائتمانية وتقييم العملاء. كما أن ضعف تمثيل الفئة الأكبر سناً يرتبط غالباً بانتقالها إلى وظائف إشرافية أو إدارية عليا تقل فيها المشاركة في العمليات التنفيذية اليومية.

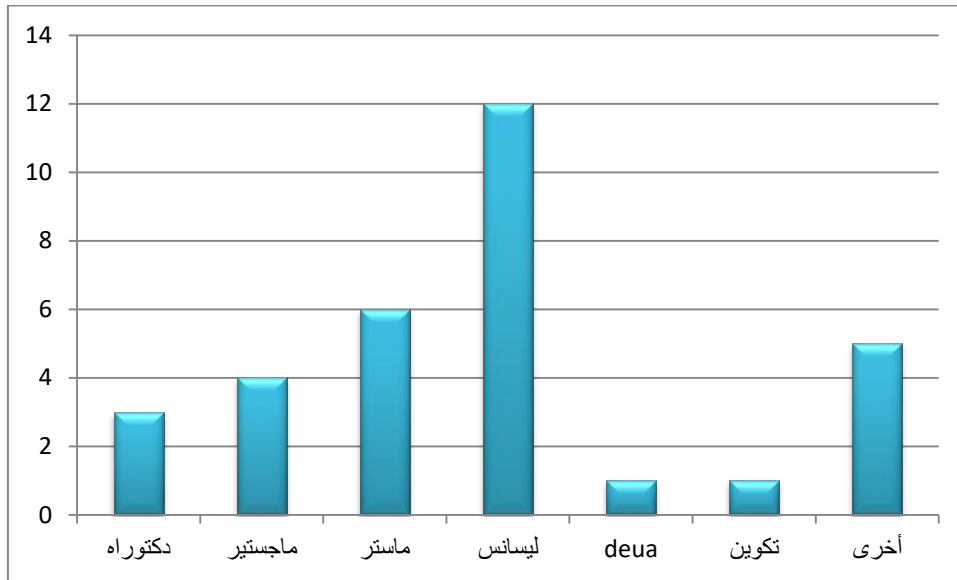
ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
9,4	3	دكتوراه
12,5	4	ماجستير
18,8	6	ماستر
37,5	12	ليسانس
3,1	1	deua
3,1	1	تكوين
15,6	5	أخرى
100	32	المجموع

الشكل رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Excel.

تشير نتائج الجدول إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يتميز بتنوع نسبي، حيث تمثل فئة الليسانس النسبة الأكبر (37.5%)، تليها فئة الماستر (18.8%)، ثم فئة أخرى (15.6%)، ثم الماجستير (12.5%)، والدكتوراه (9.4%)، في حين تسجل فئتا التكوين و DEUA نسبة متساوية قدرها (3.1%) لكل منهما، من إجمالي العينة البالغ عددها (32) مفردة.

يعكس هذا التوزيع هيمنة المستوى الجامعي ضمن أفراد العينة، مما يدل على توفر قاعدة تعليمية وأكاديمية معتبرة لدى المشاركين، وهو ما يعزز قدرتهم على فهم وتحليل القضايا المرتبطة بإدارة مخاطر عملاء البنوك وفق مقاربة أصحاب المصلحة. كما أن ارتفاع نسبة حاملي شهادة الليسانس والدرجات العليا (ماستر وماجستير ودكتوراه) يشير إلى وجود مستوى معرفي كافٍ لدعم التحليل الموضوعي لآليات اتخاذ القرار وتقييم المخاطر داخل المؤسسات البنكية. في المقابل، فإن تمثيل مستويات التكوين و DEUA بنسبة منخفضة يعكس طبيعة القطاع البنكي الذي يميل إلى استقطاب الكفاءات ذات التكوين الجامعي، خاصة في الوظائف المرتبطة بالتحليل المالي وإدارة المخاطر.

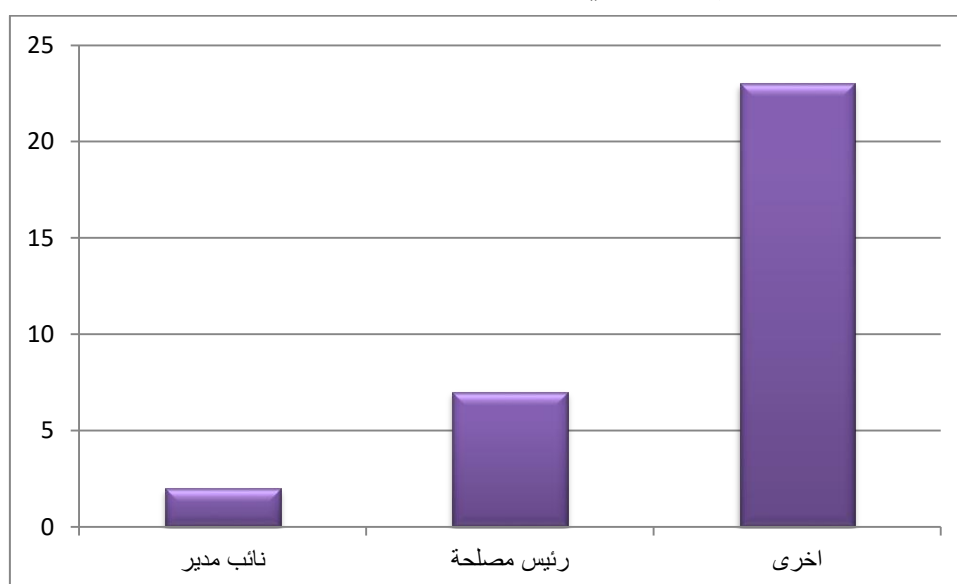
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المهنة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

المهنة	التكرار	النسبة (%)
نائب مدير	2	6,3
رئيس مصلحة	7	21,9
اخرى	23	71,9
المجموع	32	100

الشكل رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Excel.

يتبين من نتائج الجدول رقم (13) أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة يهيمن عليه صنف الفئات الوظيفية من إداريين ومحاسبين وغيرها من الوظائف التي لها علاقة بمتغيري الدراسة، بنسبة (71.9%)، تليه فئة رؤساء المصالح بنسبة (21.9%)، ثم فئة نواب المديرين بنسبة (6.3%) من إجمالي العينة البالغ عددها (32) مفردة. ويعكس هذا التوزيع أن البنية الوظيفية للعينة يغلب عليها الطابع التنفيذي، كما يشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى مستويات وظيفية ميدانية أو تشغيلية داخل البنوك محل الدراسة، مقابل ضعف تمثيل المناصب الإدارية العليا، وهو ما قد ينعكس على طبيعة المعطيات المتحصل

عليها من حيث التركيز على الممارسات التطبيقية اليومية أكثر من التوجهات الاستراتيجية. ويتيح هذا التوزيع في المقابل رصد تصورات متنوعة حول ممارسات إدارة مخاطر عملاء البنوك وفق مقارنة أصحاب المصلحة، من خلال الجمع بين خبرات تنفيذية مباشرة وخبرات إشرافية محدودة.

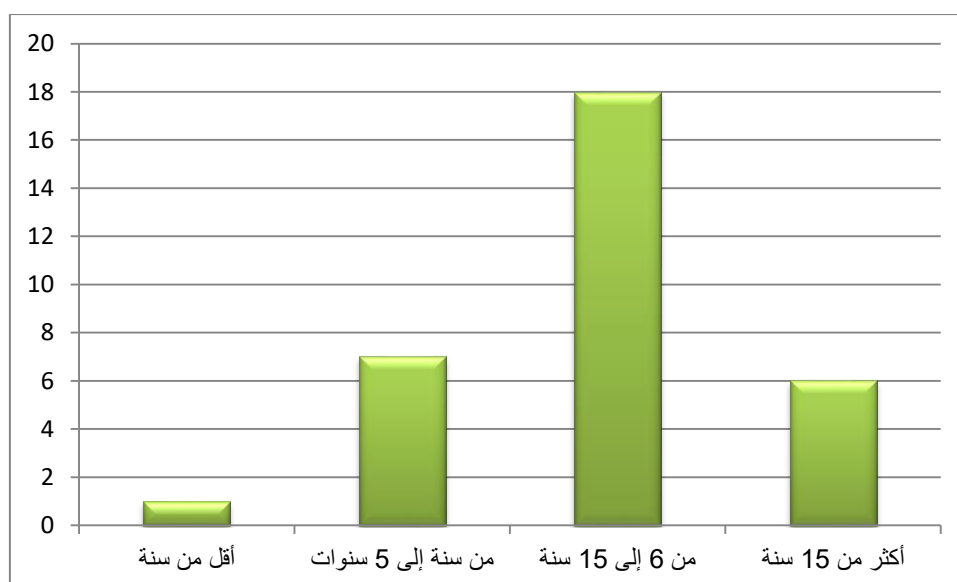
خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من سنة	1	3,1
من سنة إلى 5 سنوات	7	21,9
من 6 إلى 15 سنة	18	56,3
أكثر من 15 سنة	6	18,8
المجموع	32	100

الشكل رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج Excel.

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية يتركز أساساً في الفئة من (6 إلى 15 سنة) بنسبة (56.3%)، تليها الفئة أكثر من (15 سنة) بنسبة (18.8%) ثم الفئة من (1 إلى 5 سنوات) بنسبة (21.9%)، في حين تمثل الفئة أقل من سنة نسبة ضعيفة تقدر بـ(3.1%)

من إجمالي العينة البالغ عددها (32) مفردة. ويعكس هذا التوزيع هيمنة فئة الخبرة الوظيفية المتوسطة داخل العينة، مع حضور أقل نسبياً للفئة ذات الخبرة الطويلة وتمثيل محدود للفئة حديثة التعيين. ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية كافية داخل القطاع البنكي، بما يسمح بفهم آليات العمل البنكي بشكل مباشر، خاصة ما يتعلق بإدارة مخاطر عملاء البنوك وفق مقاربة أصحاب المصلحة. كما أن وجود نسبة من ذوي الخبرة الطويلة يضيف بعداً تراكمياً في الخبرة العملية، في حين يظل تأثير الفئة الأقل خبرة محدوداً نظراً لنسبتها الضعيفة ضمن توزيع العينة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارث الخماسي" المستخدم في محاور الدراسة تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث" ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8 = 5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8 = 1 + 0.8$) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 15: فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جداً
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	4	مرتفع
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور مقارنة أصحاب المصلحة إدارة المخاطر في

البنوك

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في مقارنة أصحاب المصلحة إدارة المخاطر في البنوك ويحتوي على خمسة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

1- تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع إدارة مخاطر العملاء:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: التحليل الوصفي لعبارات بعد " تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع إدارة

مخاطر العملاء "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يعمل البنك دائما على تلبية ما يحتاجه ويتوقعه أصحاب المصلحة من (راتب وظروف جيدة للموظفين، تحقيق الأرباح، خدمات وأسعار جيدة، التزام بالقوانين....)	4,25	0,762	1	موافق	مرتفع
02	يسعى البنك دائما إلى معرفة توقعات وحاجات أصحاب المصلحة	4,25	0,508	2	موافق	مرتفع
03	يضع البنك توقعات وحاجات أصحاب المصلحة أولوية في إستراتيجيته	4,19	0,738	3	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4,22	0,4822	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات أفراد العينة عن عبارات بعد "تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع إدارة مخاطر العملاء" كما يلي:

- "يعمل البنك دائماً على تلبية ما يحتاجه ويتوقعه أصحاب المصلحة من (راتب وظروف جيدة للموظفين، تحقيق الأرباح، خدمات وأسعار جيدة، التزام بالقوانين....)" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري قدره (0.762). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على أن البنك يعمل على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.

- "يسعى البنك دائماً إلى معرفة توقعات وحاجات أصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري قدره (0.508). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على أن البنك يسعى لمعرفة توقعات وحاجات أصحاب المصلحة.

- "يضع البنك توقعات وحاجات أصحاب المصلحة أولوية في إستراتيجيته" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري قدره (0.738). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على أن البنك يضع توقعات وحاجات أصحاب المصلحة ضمن أولوياته.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.22) مع انحراف معياري قدره (0.4822)، مما يدل على مستوى أهمية مرتفع لهذا البعد. ويفسر ذلك بأن البنوك تولي اهتماماً واضحاً بتوقعات وحاجات أصحاب المصلحة، من خلال العمل على تلبيةها والتعرف عليها ودمجها ضمن التوجهات الاستراتيجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على إدارة مخاطر العملاء وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل البنك.

2- مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: التحليل الوصفي لعبارات بعد " مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
04	البنك يتحمل الآثار المترتبة عن المخاطر التي قد تضر بأصحاب المصلحة	4,06	0,759	1	موافق	مرتفع
05	البنك مسؤول عن تقديم خدماته بما يتناسب مع جميع أصحاب المصلحة	3,97	0,695	2	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4,01	0,6411	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

- "البنك يتحمل الآثار المترتبة عن المخاطر التي قد تضر بأصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.759). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على تحمل البنك لمسؤوليته تجاه المخاطر التي قد تمس أصحاب المصلحة.

- "البنك مسؤول عن تقديم خدماته بما يتناسب مع جميع أصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.695). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على مسؤولية البنك في تقديم خدمات تتناسب مع مختلف أصحاب المصلحة.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (4.0156) مع انحراف معياري قدره (0.64112)، مما يدل على مستوى أهمية مرتفع لهذا البعد. ويفسر ذلك بأن البنوك محل الدراسة تظهر التزاماً بمسؤوليتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة، سواء من خلال تحمل آثار المخاطر المحتملة أو من خلال مواءمة خدماتها مع احتياجاتهم، وهو ما يعزز توجه إدارة مخاطر العملاء ضمن مقاربة أصحاب المصلحة.

3- المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة:

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: التحليل الوصفي لعبارات بعد " المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
06	يتمتع البنك بثقافة المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة	3,91	0,734	2	موافق	مرتفع
07	لأصحاب المصلحة الحق في مراقبة أعمال البنك	3,22	0,906	4	محايد	متوسط
08	يضع البنك آليات شكاوى لأصحاب المصلحة تمكنهم من الإجابة عن انشغالاتهم واستفساراتهم (الهاتف، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي...)	4,16	0,574	1	موافق	مرتفع
09	يمكن لأصحاب المصلحة طرح إنشغالاتهم وشكاويهم في أي وقت	3,75	0,842	3	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,75	0,5255	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة ، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

- "يضع البنك آليات شكاوى لأصحاب المصلحة تمكنهم من الإجابة عن انشغالاتهم واستفساراتهم (الهاتف، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي...)" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري قدره (0.574). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على توفر آليات لمعالجة الشكاوى والانشغالات داخل البنك.

- "يتمتع البنك بثقافة المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.734). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على وجود ثقافة مساءلة ورقابة داخل البنك.
 - "يمكن لأصحاب المصلحة طرح انشغالاتهم وشكاويهم في أي وقت" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري قدره (0.842). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على إمكانية تقديم الشكاوى في أي وقت.
 - "لأصحاب المصلحة الحق في مراقبة أعمال البنك" جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري قدره (0.906). وتشير هذه النتيجة إلى مستوى حياد في آراء أفراد العينة حول حق الرقابة المباشرة لأصحاب المصلحة.
- كما بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.7578) مع انحراف معياري قدره (0.52550)، مما يدل على مستوى أهمية مرتفع لهذا البعد. وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك محل الدراسة تعتمد بدرجة متوسطة إلى مرتفعة على آليات المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة، خاصة من خلال قنوات الشكاوى والتواصل، وهو ما يعزز شفافية العمل المصرفي ويساهم في تحسين إدارة مخاطر العملاء من خلال الكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها. في المقابل، يشير انخفاض درجة الموافقة نسبياً على جانب "الرقابة المباشرة لأصحاب المصلحة" إلى أن هذا البعد ما يزال محدوداً من حيث التطبيق الفعلي ويعتمد أكثر على آليات غير مباشرة للرقابة.

4- بعد السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: التحليل الوصفي لعبارات بعد "السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة	مستوى الأهمية
10	للبنك سلوكيات أخلاقية تنعكس بتصرفات موظفيها اتجاه أصحاب المصلحة	4,34	0,602	1	موافق	مرتفع
11	يضع البنك تعليمات ولوائح تحت الموظفين بالتصرف الأخلاقي اتجاه أصحاب المصلحة	3,81	0,965	3	موافق	مرتفع
12	يقوم البنك باتخاذ إجراءات عقابية للموظفين الذين يتصرفون بسلوكيات غير أخلاقية اتجاه أصحاب المصلحة	3,78	1,039	4	موافق	مرتفع
13	يتصف البنك بالعدالة والإنصاف اتجاه جميع أصحاب المصلحة	4	0,762	2	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,98	0,6597	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

- "للبنك سلوكيات أخلاقية تنعكس بتصرفات موظفيه تجاه أصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري قدره (0.602). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على التزام البنك بالسلوك الأخلاقي في تعامل موظفيه مع أصحاب المصلحة.
- "يتصف البنك بالعدالة والإنصاف تجاه جميع أصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.762). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على اتصاف البنك بالعدالة والإنصاف في تعامله مع مختلف أصحاب المصلحة.
- "يضع البنك تعليمات ولوائح تلزم الموظفين بالتصرف الأخلاقي تجاه أصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري قدره (0.965). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على وجود قواعد وتعليمات تنظم السلوك الأخلاقي داخل البنك.

"يقوم البنك باتخاذ إجراءات عقابية للموظفين الذين يتصرفون بسلوكيات غير أخلاقية تجاه أصحاب المصلحة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري قدره (1.039). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على وجود آليات لمعالجة السلوكيات غير الأخلاقية داخل البنك.

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3.98) بانحراف معياري (0.6597)، مما يدل على مستوى أهمية مرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى أن السلوك الأخلاقي يمثل أحد المرتكزات الداعمة لإدارة مخاطر العملاء داخل البنوك محل الدراسة، إذ يساهم الالتزام بالأخلاقيات المهنية في الحد من المخاطر السلوكية ومخاطر السمعة وتعزيز الثقة بين البنك وأصحاب المصلحة.

5- بعد حماية حقوق أصحاب المصلحة

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: التحليل الوصفي لعبارات بعد " حماية حقوق أصحاب المصلحة "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة	مستوى الأهمية
14	يهتم البنك بأصحاب المصلحة ويعترف بكامل حقوقهم	4,13	0,554	3	موافق	مرتفع
15	يقدم البنك لأصحاب المصلحة كامل المعلومات اللازمة لهم وفي الوقت المناسب	4,25	0,568	2	موافق	مرتفع
16	البنك يلتزم بحقوق أصحاب المصلحة في حالة الإعسار والتصفية	4,31	0,693	1	موافق	مرتفع
17	يقدم البنك تعويضات لأصحاب المصلحة في حالة انتهاك حقوقهم	3,84	0,884	4	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4,1328	0,48769	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (20) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد حماية حقوق أصحاب المصلحة، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

- "البنك يلتزم بحقوق أصحاب المصلحة في حالة الإعسار والتصفية" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري قدره (0.693). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على التزام البنك بحقوق أصحاب المصلحة في حالات الإعسار والتصفية.
- "يقدم البنك لأصحاب المصلحة كامل المعلومات اللازمة لهم وفي الوقت المناسب" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري قدره (0.568). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على توفير البنك للمعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب.
- "يهتم البنك بأصحاب المصلحة ويعترف بكامل حقوقهم" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري قدره (0.554). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على اهتمام البنك بأصحاب المصلحة والاعتراف بحقوقهم.
- "يقدم البنك تعويضات لأصحاب المصلحة في حالة انتهاك حقوقهم" جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري قدره (0.884). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على وجود آلية لتعويض أصحاب المصلحة في حالة انتهاك حقوقهم.
- بلغ المتوسط الحسابي العام (4.1328) بانحراف معياري (0.48769)، ما يدل على مستوى أهمية مرتفع جدًا. ويشير ذلك إلى أن حماية حقوق أصحاب المصلحة تمثل ركيزة أساسية في الحوكمة المصرفية، بما يعزز الثقة والاستقرار المالي ويحد من المخاطر القانونية والائتمانية، وهو ما ينعكس إيجابًا على فعالية إدارة مخاطر العملاء.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور مخاطر عملاء البنوك

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الشمول المالي، ويحتوي على (11) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم 21: التحليل الوصفي لعبارات محور "مخاطر عملاء البنوك"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة	مستوى الأهمية
01	يلتزم العملاء بتسديد قروضهم في الاستحقاق المناسب	3,53	0,95	11	موافق	مرتفع
02	يلتزم العميل بالامتثال لقوانين البنك	3,84	0,767	8	موافق	مرتفع
03	العملاء يلتزمون بتحسين سمعة البنك	3,66	0,902	9	موافق	مرتفع
04	للبنك صورة جيدة مما تلزم العملاء بنشر سمعته الجيدة	4,09	0,734	6	موافق	مرتفع
05	يضع البنك ثقة عملائه من أولوياته في تقديم خدماته	4,22	0,608	3	موافق	مرتفع
60	يسعى البنك إلى تقديم خدماته بسرعة وشفافية في الإنجاز	4,28	0,634	2	موافق	مرتفع
07	البنك على اتصال دائم بعملائه لتوطيد علاقته معهم وكسب ثقتهم	3,66	0,827	10	موافق	مرتفع
08	يقدم البنك خدماته بما يتفق وتطلعات عملائه	4,13	0,609	5	موافق	مرتفع
09	البنك يقدم خدمات تشعر العملاء بالرضا	4,56	0,564	1	موافق بشدة	مرتفع جداً
10	يستجيب البنك لشكاوى عملائه وأي استفسارات مقدمة من طرفهم بسرعة	4,22	0,608	4	موافق	مرتفع
11	عملاء البنك يقدمون نصائح لأقاربهم وزملائهم للتعامل مع البنك	4	0,762	7	موافق	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4,0170	0,41335	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (21) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمحور مخاطر عملاء البنوك

حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

- "البنك يقدم خدمات تشعر العملاء بالرضا" جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري قدره (0.564). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة جدًا على ارتفاع مستوى رضا العملاء.
- "يسعى البنك إلى تقديم خدماته بسرعة وشفافية في الإنجاز" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري قدره (0.634). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على أهمية السرعة والشفافية في تقديم الخدمات.
- "يضع البنك ثقة عملائه من أولوياته في تقديم خدماته" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري قدره (0.608). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على أن الثقة تمثل أولوية لدى البنك.
- "يستجيب البنك لشكاوى عملائه وأي استفسارات مقدمة من طرفهم بسرعة" جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري قدره (0.608). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على فعالية الاستجابة للشكاوى.
- "يقدم البنك خدماته بما يتفق وتطلعات عملائه" جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري قدره (0.609). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على توافق الخدمات مع تطلعات العملاء.
- "للبنك صورة جيدة مما تلزم العملاء بنشر سمعته الجيدة" جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري قدره (0.734). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على تأثير السمعة الإيجابية للبنك.
- "عملاء البنك يقدمون نصائح لأقاربهم وزملائهم للتعامل مع البنك" جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.762). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على التوصية بالتعامل مع البنك.

- "يلتزم العميل بالامتثال لقوانين البنك" جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري قدره (0.767). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة على التزام العملاء بالقوانين.
 - "العملاء يلتزمون بتحسين سمعة البنك" جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري قدره (0.902). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة إلى مرتفعة على هذا السلوك.
 - "البنك على اتصال دائم بعملائه لتوطيد علاقته معهم وكسب ثقتهم" جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري قدره (0.827). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة إلى مرتفعة على التواصل المستمر مع العملاء.
 - "يلتزم العملاء بتسديد قروضهم في الاستحقاق المناسب" جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري قدره (0.95). وتشير هذه النتيجة إلى أن هذه العبارة سجلت أدنى مستوى نسبي داخل المحور.
- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.0170) بانحراف معياري قدره (0.41335)، ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة. وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على عناصر جودة الخدمة (الرضا، السرعة، الشفافية، الثقة) في إدارة مخاطر العملاء، حيث تعد هذه العوامل من الآليات غير المباشرة للحد من المخاطر مثل مخاطر فقدان العملاء ومخاطر السمعة. كما يعكس انخفاض الانحراف المعياري نسبياً تجانس إجابات أفراد العينة، مما يدل على اتفاق عام حول أهمية هذه الممارسات في تعزيز استقرار العلاقة بين البنك والعملاء وتحسين إدارة المخاطر المصرفية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لمقاربة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك في البنوك محل الدراسة بولاية ميلة".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لمقاربة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك في البنوك محل الدراسة بولاية ميلة..

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لمقاربة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك في البنوك محل الدراسة بولاية ميلة.

جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع)							
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	3,692	5	0,738	11,968	0,000	0.697	0.835
	1.604	26	0,062				
	5,296	31					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (22) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمقاربة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك في البنوك محل الدراسة بولاية ميلة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.968) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.835$) ، وهذا ما يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين مقارنة أصحاب المصلحة وإدارة مخاطر عملاء البنوك.

ونلاحظ أيضًا من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.697$) ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (مقارنة أصحاب المصلحة) يفسر ما نسبته (69.7%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (إدارة مخاطر عملاء البنوك)، أما باقي التأثير (30.3%) فيعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

مما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لمقارنة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك في البنوك محل الدراسة بولاية ميلة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار أثر أبعاد مقارنة أصحاب المصلحة (تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مسؤولية البنك تجاه جميع أصحاب المصلحة، المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة، السلوك الأخلاقي للبنك تجاه أصحاب المصلحة، حماية حقوق أصحاب المصلحة) على إدارة مخاطر عملاء البنوك، يتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances)

النموذج MODEL	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
–	B	الخطأ	Beta	–
ثابت Constant	0,585	0,482	1,212	0,237
تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع ادارة مخاطر	-0,108	0,093	-1,164	0,255
مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة	0,282	0,125	2,248	0,033
المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة	0,407	0,113	3,610	0,001
السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة	-0,053	0,079	-0,665	0,512
حماية حقوق أصحاب المصلحة	0,328	0,108	3,044	0,005

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (-1.164) وهي أقل من القيمة الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.255) وهو أكبر من (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد مسؤولية البنك تجاه جميع أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.248) وهي أكبر من القيمة الجدولية كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.033) وهو أقل من (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.610) وهي أكبر من القيمة الجدولية كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.001) وهو أقل من (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء السلوك الأخلاقي للبنك تجاه أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (-0.665) وهي أقل من القيمة الجدولية كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.512) وهو أكبر من (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعء حماية حقوق أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.044) وهي أكبر من القيمة الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.005) وهو أقل من (0.05)، ومنه فإن الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، والذي هدف إلى التعرف على أثر مقارنة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك، من خلال دراسة ميدانية على عينة مكونة من (32) موظفًا بالبنوك محل الدراسة بولاية ميله، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها للتحليل واختبار الفرضيات. كما بينت نتائج التحليل الوصفي وجود مستوى أهمية مرتفع لأبعاد مقارنة أصحاب المصلحة، وهو ما يعكس اهتمام البنوك بتلبية حاجات أصحاب المصلحة، وتحمل مسؤولياتها تجاههم، وتعزيز المساءلة والسلوك الأخلاقي وحماية الحقوق.

كما كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع لمحور إدارة مخاطر عملاء البنوك، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات، وتعزيز الثقة، وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء، بما يساهم في الحد من المخاطر المصرفية وتحسين العلاقة مع العملاء.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمقارنة أصحاب المصلحة على إدارة مخاطر عملاء البنوك. كما تبين من خلال اختبار الفرضيات الفرعية وجود أثر معنوي لكل من مسؤولية البنك تجاه أصحاب المصلحة، والمسائلة والرقابة، وحماية حقوق أصحاب المصلحة، في حين لم يظهر أثر معنوي لكل من تلبية توقعات أصحاب المصلحة والسلوك الأخلاقي للبنك.

وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن تبني مقارنة أصحاب المصلحة يساهم في تحسين إدارة مخاطر العملاء داخل البنوك، من خلال تعزيز الثقة والرقابة وحماية الحقوق بما يدعم الاستقرار المصرفي.

الخاتمة

يعد خطر العملاء المصدر الرئيسي للمخاطر التي تواجه البنوك التجارية فالعملاء يمثلون رأس المال البشري للبنك، ومن خلال قاعدة عملائهم يستطيع البنك تحقيق أهدافه لذا تُركز البنوك على تلبية احتياجات عملائها وتوقعاتهم عبر مختلف الأنشطة التي تُنفذها وذلك للحفاظ على عملائها الحاليين واكتساب عملاء جدد، مع السعي في الوقت نفسه إلى الحد من أي عواقب سلبية قد تتجم عن المخاطر المرتبطة بالعملاء ويتعين على البنوك ابتكار منتجات وخدمات جديدة لعملائها من خلال موظفيها لأنهم حلقة الوصل الرئيسية معهم، ويجب على البنك إدراك أنواع المخاطر التي قد يُسببها العملاء وأهمها مخاطر عدم السداد، وتحدث هذه المخاطر عندما لا يُسدد العملاء مستحقاتهم أو يتأخرون في السداد، ويُمكن أن يُسبب هذا الخطر مشاكل للبنك مثل استحالة الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين وانخفاض السيولة المتاحة لديه لتلبية طلبات العملاء، وعندما لا يمتلك البنك سيولة كافية بسبب عدم سداد العملاء فإنه يُعرض نفسه لخطر نقص السيولة وينشأ استياء العملاء من عدم التوافق بين توقعاتهم ومستوى الخدمة المقدمة لهم من قبل مزودي خدمات البنك، فإذا ارتفع مستوى استياء العملاء في البنك فقد يؤدي ذلك إلى دعاية سلبية تضر بسمعته، كما يفقد العملاء ثقتهم بالبنك إذا لم يلتزم بمعايير النزاهة ولم يتقيد بالقواعد والأنظمة المعمول بها ولم يف بالتزاماته تجاههم.

لضمان إدارة فعالة للمخاطر المصرفية وأكدت نظريات أصحاب المصلحة على أهمية إشراكهم في عمليات صنع القرار، نظراً لوجودهم في بيئة البنك وتأثرهم بالقرارات المتخذة وقدرتهم على التأثير فيها. لذا تدعوا هذه النظريات إلى تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم إلى مجموعات أساسية وثنائية، بناءً على امتلاك كل منهم لإحدى سمات السلطة أو الشرعية أو الإلحاح، واستناداً إلى نتائج دراسات سابقة تشير هذه الدراسة إلى أن تطبيق منهج أصحاب المصلحة عند دراسة موظفي البنك الذين يساهمون بدور محوري في إدارة العملاء والمخاطر المصرفية (أي التواصل مع العملاء) سيكون له أثر إيجابي على قدرة البنك على العمل كصاحب مصلحة رئيسي في إدارة العملاء، وعلى تأثير تواصل الموظفين على هذه الإدارة وعلى الإجراءات والأنشطة التي تتخذها البنوك للحد من تعرضها للمخاطر المصرفية، وذلك على جميع أصحاب المصلحة.

كما يعتبر كل من الموظفين والعملاء من أصحاب المصلحة الرئيسيين في القطاع المصرفي إلى جانب الحوكمة ومجموعات أصحاب المصلحة الأخرى ويتمتع الموظفون بأكثر قدر من الحساسية، لا سيما الموظفين المساهمين والعملاء المساهمين نظراً لتأثيرهم الكبير على نجاح البنك أو فشله. ويُعد الموظف عنصراً أساسياً في جوانب عديدة تتعلق بنجاح البنك بشكل عام، إذ غالباً ما يكون أول من يُدرك أي خطر للتغيير داخل البنك نفسه وبالمثل. يُمثل العملاء شريان الحياة للبنك فيما يتعلق بالمنافسة وتوليد الإيرادات والمساهمة في الأرباح، ولضمان الحد من المخاطر المرتبطة بالعملاء أو تقلييلها إلى أدنى حد ويجب على البنوك من خلال أصحاب المصلحة الرئيسيين وعلى رأسهم الموظفون والعملاء، بناء قنوات تواصل فعالة فيما بينها ومع كلا الطرفين، ولتحقيق هذا الهدف يجب على البنوك ترسيخ أهمية إدارة المخاطر وجميع مفاهيمها المرتبطة بالعملاء بين موظفيها.

نتائج البحث:

أسفر بحثنا عن النتائج التالية:

- يُعد العملاء أصحاب المصلحة الرئيسيين في البنوك، لذا يبذل البنك قصارى جهده لضمان رضاهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. مع ذلك قد يؤدي ذلك إلى عدم الامتثال وفقدان الثقة وعدم الرضا.
- وُضعت الحوكمة لإدارة مخاطر العملاء المرتبطة بالعمليات المصرفية بهدف تعظيم فوائد المساهمين.
- من الضروري مشاركة جميع أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر، إلا أن أصحاب المصلحة الأكثر تفاعلاً مع العملاء سيكونون من أبرز المشاركين في إدارة المخاطر لأنهم قادرون على تحديد مخاطر العملاء واحتياجاتهم وشكاويهم بسهولة، وسيكونون قادرين على حلها بسرعة وكفاءة.
- إحدى خصائص الائتمان لدى البنوك هي التقييم الأولي الذي يجريه البنك للعميل لتحديد مدى التزامه وجدوى التعامل معه.
- من المهم إشراك جميع الأطراف المعنية في إدارة المخاطر ولا سيما الأطراف الرئيسية وخاصة الموظفين نظراً لتفاعلهم المباشر مع العملاء. سيوفر ذلك للبنك فهماً أوضح لمخاوف العملاء واحتياجاتهم وشكاويهم، ما يمكنه من تقديم المساعدة اللازمة لحل هذه المشكلات.

- يساهم نهج أصحاب المصلحة بشكل فعال في إدارة المخاطر بجميع أنواعها وخاصة تلك المتعلقة بالعملاء، حيث أن جميع الأطراف لها صلة بهم سواء كانت وثيقة أو بعيدة.

التوصيات:

- في ضوء هذه النتائج، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات ملخصة على النحو التالي:
- بالنظر إلى كيفية تأثير أصحاب المصلحة على الإدارة أو قدرتهم على التأثير فيها، من خلال أفعالهم وقراراتهم المتعلقة بإدارة المخاطر، فمن المنطقي إيلاء اهتمام خاص لهم خلال هذه العملية وإشراكهم في عملية صنع القرار، وهذا يتوافق عموماً مع معظم نظريات أصحاب المصلحة، فضلاً عن تجاربنا العملية.
- ينبغي على البنوك إعطاء الأولوية لأصحاب المصلحة الرئيسيين (وخاصة الموظفين والعملاء، لارتباطهم المباشر بعمليات البنك). وهذا يؤثر بشكل مباشر على فعالية البنك.
- يجب على البنوك أن تعترف بموظفيها كأصحاب مصلحة وأن توفر لهم بيئة عمل مرضية تلبي احتياجات الموظفين وتحترم حقوقهم، وتكون مسؤولة أمامهم وتوفر لهم الفرصة ليكونوا مسؤولين ومُشرف عليهم في مكان عمل إيجابي مما يتيح التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.
- على الرغم من اعتماد البنوك الكبير على عملائها لتحقيق أهدافها، إلا أن هناك احتمالية للمخاطر وتشمل المخاطر الرئيسية التي تواجه البنوك ما يلي : عدم الامتثال، فقدان ثقة العملاء، عدم رضا العملاء، ويجب على البنوك أن تكون على دراية بهذه المخاطر ، ولذا من الضروري تدريب وتطوير مهارات التواصل لدى الموظفين بالإضافة الى كيفية التعامل مع مختلف العملاء، للمساعدة في تقليل أي مخاطر قد تواجه البنك وخاصة فيما يتعلق بالعملاء.
- تشجيع البحث العلمي في مجال إدارة المخاطر ونظريات أصحاب المصلحة من خلال المؤتمرات والندوات التي تتناول هذه المواضيع.

آفاق البحث:

أدت نتائج عملنا الميداني بالإضافة إلى الأدلة المستقاة من دراسات سابقة إلى تحديد العديد من المجالات التي يمكن إجراء المزيد من البحوث فيها مستقبلاً ضمن القطاع المصرفي، ومن بين هذه المجالات:

- دراسة تأثير نظرية أصحاب المصلحة من الموظفين على إدارة المخاطر المصرفية - دراسة حالة في البنوك التجارية الجزائرية.
- أثر ممارسات أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل مؤسسات الإقراض في تعزيز إدارة المخاطر - دراسة حالة للبنوك التجارية الجزائرية.
- مساهمة أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل مؤسسات الإقراض في إدارة المخاطر - دراسة حالة لمؤسسات الإقراض الخاصة في الجزائر.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب باللغة العربية:

1. الأنصاري أسامة، الأساليب الحديثة في إدارة المصارف التجارية، دار القلم، دبي، 1995.

2. سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، مصر، 2005.

ثانياً- الأطروحات الجامعية:

1. أميرة بن مخلوف، آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية العاملة في الجزائر، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.

2. بسناس العباس، الإصلاح المالي وتسيير المخاطر المصرفية-حالة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012-2013.

3. بشيري عفاف، مدى مساهمة النماذج الرياضية في إدارة مخاطر الائتمان للمحافظ الاستثمارية، دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

4. بن علي ميلود، دور نموذج التقييط المصرفي الجزائري SNB في التحوط من مخاطر التعثر المصرفي، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في الاقتصاد النقدي والبنكي المعمق، ميدان علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

5. بن معمر علي، إدارة مخاطر زبائن البنوك من خلال مقارنة أصحاب المصالح، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022.
6. خبوزي مريم، إدارة مخاطر الائتمان والسيولة في البنوك التجارية الجزائرية وفقا لمعايير الرقابة المصرفية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث ل.م.د، العلوم التجارية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
7. راشدي سماح، "معايير لجنة بازل الاحترازية وعلاقتها بإدارة مخاطر التمويل في البنوك الربوية وغير الربوية، - دراسة مقارنة -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2020.
8. سجي فتحي، محمد يونس، أثر التركيز الائتماني القطاعي في ربحية ورأسمال المصارف التجارية، دراسة تطبيقية على بنك الإسكان الأردني والبنك الأردني الكويتي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 114، جامعة الموصل، العراق، 2013.
9. شهبون لامية، المخاطر البنكية وأثرها على التسهيلات الائتمانية في عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.
10. شيلي وسام، "محاولة اختبار مدى قدرة الاصلاحات الرقابية بازل 3 على تعزيز صلاية النظام المصرفي الجزائري -الفترة 2004 2017 -"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020.
11. صنادلة عبير، خاشة بنينة، تفعيل تطبيق آليات الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020-2021.

12. العايب ياسين، إستعمال القرض التتقيطي في تقدير مخاطر القرض، حالة بنك التنمية المحلية BDL (القرض العقاري)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
13. عباي وسام، الرقابة البنكية وفق مقررات لجنة بازل ودورها في إرساء مبادئ الحوكمة لدى البنوك، دراسة حالة الجزائر، تخصص علوم مالية ومصرفية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021.
14. عبد الحفيظي محمد، دور الحوكمة في تطوير أداء النظام المصرفي لتحقيق أهداف السياسة النقدية، دراسة حالة الجزائر، تخصص نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020.
15. علي بوعمامة، فعالية المعايير الاحترازية في الحد من المخاطر البنكية-مع الإشارة إلى حالة الجزائر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في النقود المالية والبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021-2022.
16. مؤمن شرف الدين، "تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2018-2019.

ثالثا - المجلات:

1. اية عكاش سمير، "تكييف النظام المصرفي الجزائري وفق معايير لجنة بازل الجديدة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07.

2. بانقا عبد القادر عمر الحاج ونور الهدى عبد الرحمان ومحمد حمد محمود وحسن عبد الله حمد نبيل، "تطبيق معيار كفاية راس المال بازل 2 المكيف فقها واثره على السلامة المصرفية -دراسة تطبيقية على ثلاثة مصارف سودانية"، مجلة البحوث والعلوم الاسلامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2012.
3. بختة منصور، التنظيم القانوني للجنة التدقيق ودورها في حوكمة البنوك ومتطلبات وجودها بين الضرورة والاختيار، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية ISSN2602-7321، المجلد 04، العدد 03، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، الجزائر، 2021.
4. بلحمر خديجة ، ا.د.كرزابي عبد اللطيف، اهمية اصحاب المصالح في حوكمة الشركات (دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة)،مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد الخامس،العدد 3، جامعة معسكر وتلمسان، الجزائر، 2019.
5. بلحمو خديجة ، كرازبي عبد اللطيف، اهمية اصحاب المصالح في حوكمة الشركات -دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة - ، مجلة البشائر الاقتصادية ، الجزائر، المجلد 04، العدد 01.
6. بن معمري، جيلالي عمير، "معايير لجنة بازل في ظل ادارة المخاطر الائتمانية"، -دراسة حالة من البنوك الجزائرية -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، محبر العولمة والسياسات الاقتصادية،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020.
7. جمال الدين عبدلي، تيموي عبد المجيد ،دور ادارة العلاقة مع اصحاب المصالح في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الاسمنت بير توتة الجزائر، مجلة اليز للبحوث والدراسات ،جامعة غرداية، الجزائر، 2022، المجلد 7.
8. جمانة تحريشي، "لجنة بازل وحوكمة البنوك"، العدد 11، حوليات جامعة بشار، الجزائر، العدد 11، 2011.

9. دبله فاتح، بركات سارة ، "تطبيق الحوكمة واتفاقية بازل 3 كاحد الحلول لتفادي الازمات المالية"، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة -"، العدد 4، جامعة المدية ، الجزائر، 2014.
10. رملي حمزة، عروس نسرين، "إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية -تجارب دولية ودروس مستقاة"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، الجزائر، 2018.
11. سعد العنزي ، محاولة لتأطير نظرية اصحاب المصالح ،مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة بغداد ، العراق ، العدد 48، 2007.
12. سفيان راخ، الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز الرقابة الداخلية، دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2024.
13. علي سايح جبور، صفية يخلف، دور ادارة اصحاب المصلحة في تحسين الاداء المالي للشركات،مجلة المنتدى للابحاث والدراسات الاقتصادية،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020.
14. كريمة حبيب، الإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، المجلد 03، 2016.
15. محمد القواق، "إدارة العلاقة أصحاب المصالح من طرف المقاوله المسؤولة اجتماعيا اتجاه نحو تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والادارية، العدد 17، المغرب، 2017.
16. محمد طاهر، " الالتزام بحقوق أصحاب المصالح وأثره في أداء المصارف-دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم-" ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015.

17. مهري عبد المالك، بسمة عولمي، الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016.
18. نجار حياة، "اتفاقية بازل 3 وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مجلد 13، العدد 13.

رابعاً - المداخلات والمؤتمرات:

1. حمزة رملي ، اسماعيل زحطوط، دور ادارى العلاقة مع الاطراف اصحاب المصلحة في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، مداخله ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية ، الجزائر، 20 و21 نوفمبر 2012.
2. كمال رزيق، فريد كورتل، إدارة مخاطر القروض الاستثمارية في البنوك التجارية الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا الأردنية، يومي 4-5 جويلية 2007.

خامساً - الكتب باللغة الأجنبية:

1. Ambler T , Wilson A , " Problems Stakeholder Theory ", A EUROPEANREVIEW , vol , 4 n 1 , 1995.
2. Atkinson, A. A., Waterhouse, H.J., & Wells, R. B. A Stakeholder approach to strategic performance measurement. MIT Sloan Management, Retrieved from, 1997.
3. Gond , J , -P, Mercier , S, les théories des parties prenantes : Une Synthèse Critique de la littérature, Chapter, 2003 .
4. Koraichi, M. E. La gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises. Gestion et management. Français : Université Montesquieu – Bordeaux IV , 2008.

5. Kouider, S. La gouvernance bancaire face aux parties prenantes Cas des banques publiques Algériennes, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Option : Management. Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen ,Algeria , 2017.
6. W, C. W., & Janeth, C. " ROLE OF STAKEHOLDERS IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGE IN COMMERCIAL BANKS IN KENYA: A CASE STUDY OF NATIONAL BANK OF KENYA LIMITED "C. International Academic Journal of Human Resource and Business, 2015,N1,1 .pp 64_65 .
7. Williams , A , Effective Stakeholder Management Strategies for Information Technology Projects, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, 2017.

الملاحق

استمارة الاستبيان

جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان

سيدي الكريم، سيديتي الكريمة تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يمثل جزء من الدراسة التطبيقية للبحث المقدم لنيل شهادة الماستر والموسومة بـ " إدارة مخاطر عملاء البنوك اعتمادا على مقارنة أصحاب المصلحة-دراسة عينة من البنوك في ولاية ميلة" لذا يشرفنا أن تكون من المساهمين في انجاز خدمة للبحث العلمي.

كما نعلمكم أن إجابتكم عن أسئلة الاستبيان تستخدم للبحث العلمي وبكامل الأمانة.

الباحثين: شحدان أماني ، بن سعيد نسيبة

المشرف: د.جمال لطرش

القسم الأول: بيانات شخصية وإضافية

- الرجاء وضع إشارة (X) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر	☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
المؤهل (الشهادات المحصل عليها)	☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ ماستر ☐ ليسانس ☐ DEUA ☐ تكوين ☐ ثانوي شهادة أخرى أذكرها
الخبرة (عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية)	☐ أقل من سنة ☐ من 1 سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
المنصب الوظيفي الحالي	☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس مصلحة وظيفة أخرى أذكرها

القسم الثاني: مقارنة أصحاب المصلحة إدارة المخاطر في البنوك

1- مساهمة لمقاربة أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر

- الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق
01- تلبية توقعات وحاجات أصحاب المصلحة مع إدارة مخاطر العملاء						
01	يعمل البنك دائما على تلبية ما يحتاجه ويتوقعه أصحاب المصلحة من (راتب وظروف جيدة					

					للموظفين، تحقيق الأرباح، خدمات وأسعار جيدة، التزام بالقوانين....)	
					يسعى البنك دائما إلى معرفة توقعات وحاجات أصحاب المصلحة	02
					يضع البنك توقعات وحاجات أصحاب المصلحة أولوية في إستراتيجيته	03
02- مسؤولية البنك اتجاه جميع أصحاب المصلحة						
					البنك يتحمل الآثار المترتبة عن المخاطر التي قد تضر بأصحاب المصلحة	04
					البنك مسؤول عن تقديم خدماته بما يتناسب مع جميع أصحاب المصلحة	05
03- المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة						
					يتمتع البنك بثقافة المساءلة والرقابة من طرف أصحاب المصلحة	06
					لأصحاب المصلحة الحق في مراقبة أعمال البنك	07
					يضع البنك آليات شكاوى لأصحاب المصلحة تمكنهم من الإجابة عن انشغالاتهم واستفساراتهم (الهاتف، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي...)	08
					يمكن لأصحاب المصلحة طرح إنشغالاتهم وشكاويهم في أي وقت	09
04- السلوك الأخلاقي للبنك اتجاه أصحاب المصلحة						
					للبنك سلوكيات أخلاقية تنعكس بتصرفات موظفيها اتجاه أصحاب المصلحة	10
					يضع البنك تعليمات ولوائح تحت الموظفين بالتصرف الأخلاقي اتجاه أصحاب المصلحة	11
					يقوم البنك باتخاذ إجراءات عقابية للموظفين الذين يتصرفون بسلوكيات غير أخلاقية اتجاه	12

					أصحاب المصلحة	
					يتصف البنك بالعدالة والإنصاف اتجاه جميع أصحاب المصلحة	13
05- حماية حقوق أصحاب المصلحة						
					يهتم البنك بأصحاب المصلحة ويعترف بكامل حقوقهم	14
					يقدم البنك لأصحاب المصلحة كامل المعلومات اللازمة لهم وفي الوقت المناسب	15
					البنك يلتزم بحقوق أصحاب المصلحة في حالة الإعسار والتصفية	16
					يقدم البنك تعويضات لأصحاب المصلحة في حالة انتهاك حقوقهم	17

القسم الثالث: مخاطر عملاء البنوك

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
01	يلتزم العملاء بتسديد قروضهم في الاستحقاق المناسب					
02	يلتزم العميل بالامتثال لقوانين البنك					
03	العملاء يلتزمون بتحسين سمعة البنك					
04	للبنك صورة جيدة مما تلزم العملاء بنشر سمعته الجيدة					
05	يضع البنك ثقة عملائه من أولوياته في تقديم خدماته					
60	يسعى البنك إلى تقديم خدماته بسرعة وشفافية في الإنجاز					
07	البنك على اتصال دائم بعملائه لتوطيد علاقته معهم وكسب ثقتهم					
08	يقدم البنك خدماته بما يتفق وتطلعات عملائه					
09	البنك يقدم خدمات تشعر العملاء بالرضا					

10	يستجيب البنك لشكاوى عملائه وأي استفسارات مقدمة من طرفهم بسرعة				
11	عملاء البنك يقدمون نصائح لأقاربهم وزملائهم للتعامل مع البنك				

نشكركم على مشاركتكم وتعاونكم معنا.

مخرجات برنامج: SPSS

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	59,4	59,4	59,4
	أنثى	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل 30	6	18,8	18,8	18,8
	40 الى 31 من	11	34,4	34,4	53,1
	50 الى 41 من	13	40,6	40,6	93,8
	أكثر 50 من	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دكتوراه	3	9,4	9,4	9,4
	ماجستير	4	12,5	12,5	21,9
	ماستر	6	18,8	18,8	40,6
	ليسانس	12	37,5	37,5	78,1
	deua	1	3,1	3,1	81,3
	تكوين	1	3,1	3,1	84,4
	أخرى	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة من أقل	1	3,1	3,1	3,1
	سنوات 5 الى سنة من	7	21,9	21,9	25,0
	سنة 15 الى 6 من	18	56,3	56,3	81,3
	سنة 15 من أكثر	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير نائب	2	6,3	6,3	6,3
	مصلحة رئيس	7	21,9	21,9	28,1
	اخرى	23	71,9	71,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

		Statistiques			
		x1	x2	x3	q1
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,25	4,25	4,19	4,2292
Ecart type		,762	,508	,738	,48221

		Statistiques		
		x4	x5	q2
N	Valide	32	32	32
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,06	3,97	4,0156
Ecart type		,759	,695	,64112

		Statistiques				
		x6	x7	x8	x9	q3
N	Valide	32	32	32	32	32

Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,91	3,22	4,16	3,75	3,7578
Ecart type	,734	,906	,574	,842	,52550

Statistiques

		x10	x11	x12	x13	q4
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,34	3,81	3,78	4,00	3,9844
	Ecart type	,602	,965	1,039	,762	,65972

Statistiques

		x14	x15	x16	x17	q5
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,13	4,25	4,31	3,84	4,1328
	Ecart type	,554	,568	,693	,884	,48769

Statistiques

y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y
32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3,53	3,84	3,66	4,09	4,22	4,28	3,66	4,13	4,56	4,22	
,950	,767	,902	,734	,608	,634	,827	,609	,564	,608	

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	q5, q4, q3, q2, q1 ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : y
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,835 ^a	,697	,639	,24840

a. Prédicteurs : (Constante), q5, q4, q3, q2, q1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,692	5	,738	11,968	,000 ^b
	de Student	1,604	26	,062		
	Total	5,296	31			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), q5, q4, q3, q2, q1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,585	,482		1,212	,237
	q2	-,108	,093	-,167	-1,164	,255
	q1	,282	,125	,329	2,248	,033
	q3	,407	,113	,518	3,610	,001
	q4	-,053	,079	-,084	-,665	,512
	q5	,328	,108	,387	3,044	,005

a. Variable dépendante : y

