# دور آليات الحوكمة فى ضبط المخاطر المصرفية

إعداد

**د.ناهد محمد يسرى الهوارى**

**مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة**

**كلية التجارة – جامعة عين شمس**

## القسم الأول
## الإطار المنهجى للبحث

### مقدمة :

تعتبر المؤسسات المصرفية مكون رئيسى وحيوى فى أى اقتصاد ، فهى توفر التمويل للمنشآت التجارية والصناعية والخدمية ، بجانب تقديم الخدمات المصرفية إلى الجمهور ، بالإضافة إلى أن بعض المصارف يقع عليها عبء توفير الإئتمان والسيولة للدولة فى الظروف الاقتصادية الصعبة.

وقد أدت الإنهيارات المالية والاقتصادية التى إجتاحت دول العالم ، بداية من أزمة دول جنوب شرق أسيا فى منتصف الثمانينات وروسيا مروراً بالانهيارات المالية الكبرى للمصارف بالولايات المتحدة مثل مصرف Enron ومصرف World com للاتصالات وإنتهاءاً بأزمة بنك ليمان برازرز نهاية عام ٢٠٠٨ .

وكان لهذه الأزمات العديد من الآثار السلبية على اقتصاديات هذه الدول وكذلك على مصالح المستثمرين فيها ، ومع انتشار مفهوم العولمة فى الاوساط الدولية وإعتبار العالم كله كقرية صغيرة فقد آثرت هذه الأزمات على العديد من دول العالم الآخرى .

وكان ذلك نتيجة الفساد الإدارى والمالى وسوء الإدارة ، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين فى المصارف وبين آداء تلك المصارف ، حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة بالشكل

الذى أدى بالمساهمين والمؤسسات الاستثمارية أن يعلنوا أنهم ليسوا على إستعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة .

وبناء على ما سبق كان لابد من البحث والتفكير فى كيفية حماية المستثمرين من الفساد المالى والإدارى بالمصارف وأخطاء مجالس إدارتها، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بحوكمة المصارف ، وهى من المفاهيم الحديثة التى زادت أهميتها فى إدارة المصارف .

وذلك بالتأكيد على مدى الإلتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها فى جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذى يؤدى إلى وجود شفافية فى التعامل بين هذه الأطراف .

وقد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيق مفهوم حوكمة المصارف يحدد بدرجة كبيرة مصير المصارف ومصير اقتصاديات الدول فى عصر العولمة ، خاصاً أن هناك إرتباطاً وثيقاً بين حوكمة المصارف والأزمات المالية والاقتصادية ، فقد كشفت هذه الازمات أن عدم تطبيق حوكمة المصارف بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الازمات .

والجدير بالذكر أن هناك مجموعة من الآليات الخاصة بمفهوم حوكمة المصارف والتى من خلالها يكون التطبيق الفعال للحوكمة ، ويحاول الباحث فى هذا البحث دراسة دور هذه الآليات سواء الداخلية أو الخارجية فى ضبط المخاطر المصرفية .

وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط الرئيسية والتى تمثل الإطار المنهجى للبحث وتتمثل فى :

- مشكلة البحث .
- أهداف البحث .
- أهمية البحث .

- الدراسات السابقة .
- فروض البحث .
- منهج البحث .
- خطة البحث .

## مشكلة البحث :

تعتبر المؤسسات المالية وخاصة المصارف من أهم المؤسسات المؤثرة فى اقتصاد الدول ، وذلك فى ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة التى يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة ، حيث اتضح احتياج تلك المصارف لمزيد من الأنظمة الرقابية التى تتصف بالكفاءة ، بما يضمن الآداء الجيد لتلك المصارف وبالتالى للاقتصاد بشكل عام .

ونظراً لما تشهده المصارف من تنوع وتعقد وما تتعرض له من مخاطر كبرى لا توجد فى المؤسسات الآخرى ، تلك المخاطر قد تكون مخاطر مالية أو مخاطر تشغيل أو مخاطر السوق ، ويتفرع كل منها إلى مخاطر فرعية آخرى تؤثر على تلك المصارف ويتعدى تأثيرها الحدود الجغرافية للدول ، مما ألقى بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصارف من جهة ، والسلطات الإشرافية والرقابية من جهة آخرى تجنب تلك الأزمات المصرفية والمحافظة على سلامة واستقرار النظام المصرفى والمالى .

لذلك هناك اتجاه عالمى نحو تطبيق حوكمة المصارف لما لها من آثار جيدة فى مجالات الإصلاح المالى والإدارى لتلك المصارف .

ويتضمن مفهوم الحوكمة مبادئ وآليات تعمل على زيادة الرقابة على المؤسسات ومنها المصارف ، ومساءلة إدارتها ، والتخلص من الممارسات المالية الضارة التى تضر بمصلحة المستثمرين وباقى أصحاب المصلحة ، ويؤدى الإلتزام بتطبيق آليات الحوكمة إلى كشف حالات التلاعب والفساد ، وتحسين الآداء

وضبط المخاطر ، وتوفير الشفافية بالتقارير المالية وغير المالية للمصارف ، والعمل على تحقيق التوازن بين مصالح كافة الأطراف المستفيدة .

وقد حاز موضوع حوكمة المصارف على قدر كبير من اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية سواء على المستوى الإقليمى أو الدولى ، فقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة للحكم السليم على المؤسسات المصرفية والمالية ، وهذه المبادئ أصبحت بمثابة قواعد دولية ، متفق عليها وتعمل بها معظم الدول حفاظاً على سلامة أنظمتها المصرفية (راضى ، ٢٠١٤) ، ومن جهة آخرى فقد أتخذ المصرف المركزى المصرى مجموعة من الوسائل للرقابة على وحدات الجهاز المصرفى ، ووضع المعايير والضوابط الرقابية التى تكفل سلامة المراكز المالية للمصارف وحسن آدائها لأعمالها ، وأصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وتقييم الجهود التى تبذل بشأن الرقابة على الإئتمان الذى تقدمه المصارف ، والتأكد من تطبيق معايير الجودة الإئتمانية والسلامة المالية ، مع مراعاة الأعراف المصرفية الدولية ، خاصاً فيما يتعلق بالحوكمة وعلاقتها بالمخاطر .

ويمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية التى تنحصر فى الإجابة على السؤال التالى:

هل سيؤدى التطبيق الفعال لآليات الحوكمة (سواء الداخلية منها أو الخارجية) إلى ضبط المخاطر المصرفية ؟

ويتم ذلك من خلال :

- معرفة دور التطبيق الفعال لكل آلية من الآليات الداخلية لحوكمة المصارف فى ضبط المخاطر المصرفية .
- معرفة دور التطبيق الفعال لكل آلية من الآليات الخارجية لحوكمة المصارف فى ضبط المخاطر المصرفية .

## أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى التزام المصارف المصرية بتطبيق آليات الحوكمة بفاعلية، ودراسة وإختبار العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة المصارف بفاعلية وضبط المخاطر المصرفية ، وكذلك تحديد أهم الآليات التى يمكن أن تؤثر على هذه العلاقة فى المصارف المصرية، وقد قام الباحث بالإجراءات التالية لتحقيق أهداف البحث ، وتتمثل هذه الإجراءات فى :

- التعرض لمفهوم المخاطر المصرفية بالتحليل والدراسة .
- التعرض للإصدارات المهنية التى اهتمت بضبط المخاطر المصرفية.
- التعرض لمفهوم حوكمة المصارف ، والآليات الداخلية والخارجية للحوكمة .
- التعرض لكيفية تفعيل الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة لضبط المخاطر المصرفية .

## أهمية البحث :

تنقسم أهمية البحث إلى :

**الأهمية العلمية :**

يعتبر موضوعى الحوكمة ، وضبط المخاطر المصرفية من الموضوعات المثارة فى مجال البحث العلمى على المستوى المحلى والدولى، ومن ذلك يتم دراسة دور آليات حوكمة المصارف الفعالة فى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة من ذوى العلاقة بالمصرف ، وكذلك دراسة تأثرها على ضبط المخاطر المصرفية .

**الأهمية العملية :**

تنبع الأهمية العملية فى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بفاعلية على ضبط المخاطر فى المصارف المصرية ، مما يساعد على الحد من التلاعب فى التقارير المالية ، وتجنيب المستثمرين العديد من المخاطر المالية ، وزيادة الثقة فى المعلومات المحاسبية المستمدة من التقارير المالية، وبالتالى تحظى العلاقة بين

مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشفافية والوضوح والثقة بمنع حدوث أى أزمات مالية فى المستقبل .

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات إهتمت بالحوكمة ، وكذا المخاطر المصرفية كل على حده ، إلا أن القليل منها إهتم بدراسة العلاقة المباشرة بين الحوكمة وضبط المخاطر المصرفية ، مما يجعل هذا الموضوع جدير بمزيد من البحث والدراسة .

## الدراسات السابقة :

### ١ – دراسة (المساعدى ، ٢٠١٤) :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى قدرة المصارف على تطبيق الحوكمة المؤسسية لما لها من القدرة فى التقليل من المخاطر التى تتعرض لها المصارف وزيادة تطوير آداء الإدارة المصرفية ، كذلك ما مدى نجاح الحوكمة من خلال التركيز على المتطلبات القانونية ومعايير المحاسبة الدولية ومهنة التدقيق الداخلى ، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق المتطلبات القانونية والمعايير المحاسبية والتدقيق الداخلى ، وبين نجاح الحوكمة المصرفية ، كما ان هناك إجماعاً لدى موظفى المصارف بتطبيق الحوكمة لما لها من أثر كبير فى تحسين سير العمل المصرفى ، وقد أوصى الباحث بضرورة إلزام المصرف المركزى ، المصارف بالإفصاح العام فى التقارير السنوية، وسياسات الاقراض والقروض المقدمة ومواعيد السداد ، كما يجب الافصاح عن معلومات هيكل مجلس الإدارة ، لجان المجلس ، عدد اجتماعات المجلس للجان ، هيكل الإدارة العليا ، وكذلك أوصى بالاهتمام بالبرامج التعليمية والتدريبية للحكومة ونشر ثقافة الحوكمة بين مجتمعات المال والأعمال .

**2- دراسة (Dimitrios, 2014) :**

"Combining market & accounting – based models for credit scoring using a classification scheme based on support vector machines .

تهدف هذه الدارسة لإيجاد نموذج لتقييم مخاطر الإئتمان وتقدير الجدارة الإئتمانية والتنبؤ بإحتمالية الفشل أو التخلف عن السداد ، وذلك من خلال جمع بيانات مالية وغير مالية (بيانات السوق) ، كأداة تساعد في التنبؤ بالوضع المالى للشركة في المستقبل .

وقد توصل البحث إلى نموذج يعتمد على إستخدام تصنيفات نماذج السوق في التنبؤ بإحتمالية تعثر الشركات ، وقد استخدم في ذلك ربط إحتمالية تعثر الشركات المدرجة في كل سنة بتنبؤات البورصة ثم ربطها بمستوى المخاطر الإئتمانية للشركات للحصول على تصنيف عام لإئتمان لجميع الشركات المدرجة وغير المدرجة بالبورصة، وذلك بهدف معرفة الوضع المالى للشركات وتحسين قرارات الإئتمان .

وقد أوصى الباحث بضرورة تطبيق حوكمة الشركات والمتغيرات الاقتصادية والمالية كنسب للنمو .

**٣ – دراسة كريمة إسماعيل أحمد (٢٠١٤) :**

بعنوان "نموذج محاسبى مقترح لتحسين قرارات منح الإئتمان بالبنوك المصرية – دراسة تطبيقية"

يهدف البحث إلى ضرورة دقة قياس وضبط المخاطر الإئتمانية للمقترضين ، وذلك من خلال وضع نموذج مقترح يساعد على قياس وتقييم الجدارة الإئتمانية للعميل بدقة وتحديد المخاطرة الإئتمانية له لإتخاذ قرارات منح الإئتمان المصرفي السليم ، وتجنب المصارف من الوقوع في المشاكل المترتبة على إتخاذ قرار إئتمانى غير سليم ، وقد أوصت الباحثة بتطبيق النموذج المقترح حيث ثبت معنويته على أن يتم تحديث النموذج باستخدام قاعدة بيانات أكبر لزيادة الثقة والدقة في النتائج على أن يتم الاحتفاظ في هذه القاعدة ببيانات تاريخية للعملاء

وإعطائهم أوزان وفقاً لكفاءة سدادهم للقروض من حيث الوقت المناسب ونسبة السداد على أن يتم التحديث للبيانات بصفة مستمرة .

**٤ – إستهدفت دراسة (الداعور ، عابد ، ٢٠١٣) :**

معرفة مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة باعتبارها أحد مجالات البحث الحديثة في الفكر المحاسبى المعاصر، وقد توصلنا إلى إنه على الرغم من حداثة مفهوم الحوكمة في البيئة الفلسطينية ، إلا أن هناك تحرك جاد من قبل سلطة النقد الفلسطينية وذلك من خلال إصدار بعض المنشورات وعقد بعض الندوات، بهدف التعرف على مفهوم الحوكمة ودراسة مدى تطبيقه على البيئة الفلسطينية ، كما بينت أن هناك التزام من قبل المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة ، وقد اتضح ذلك من خلال وجود المعرفة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الإدارة لمفهوم الحوكمة ، وكذلك وجود علاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الإفصاح والشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل الصرف مما يؤدى ذلك لزيادة ثقة المساهمين في التقارير المالية .

**٥ – إستهدفت دراسة (الشيخى ، المعتز ، ٢٠١٣) :**

تقديم تحليلاً متعمقاً حول دور المراجع الداخلى كأحد آليات الحوكمة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف ، وذلك من خلال تحليل الدور المنوط بإدارة المراجعة الداخلية من جميع جوانبه الفنية والمصرفية ووسائل متابعة وتقييم تلك المخاطر ، وآليات مواجهتها بهدف الحد من آثارها السلبية ، وقد أوصى الباحث بالمزيد بالاهتمام بإدارة المراجعة الداخلية في البيئة الليبية وتوفير التدريب والتعليم والكوادر المؤهلة لهذه الإدارة لما لها من أهمية بالغة في تفعيل إدارة المخاطر ، كما أوصى بضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والأساليب الإحصائية في تحديد وترتيب وتقييم المخاطر .

**٦ – تناولت دراسة (شحاتة ، ٢٠١٣) :**

إطار محاسبى مقترح لتقييم إدراك الإدارة المصرفية لمتطلبات IFRS 7 بهدف تعزيز الإفصاح والشفافية (دراسة تطبيقية على بنك الرياض) ، بهدف دراسة وتحليل طبيعة الإفصاح عن أهمية الأدوات المالية (الموقف المالى ، إعادة التصنيف ، المكاسب والخسائر المقاسة / غير المقاسة بالقيمة العادلة ، السياسات المحاسبية) لتقييم مستوى الإفصاح والشفافية، وكذلك دراسة تحليل طبيعة الإفصاح عن المخاطر الناجمة عن الأدوات المالية (الكشف النوعى ، والكشف الكمى ، مخاطر الإئتمان ، مخاطر السوق ، مخاطر السيولة) ، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود ثلاثة عناصر لا يتم الإفصاح عنها بشأن مخاطر السيولة وهى أساليب قياسها ، والبيانات الكمية المتعلقة بها ، وكذلك تركيز مخاطر السيولة .

**٧ – دراسة الحملاوى (٢٠١٢) :**

بعنوان "دور المراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية" ، تهدف الدراسة إلى معرفة الإطار العام للمراجعة الداخلية بالبنوك ، ومعايير تطبيق هذا الاطار وتحديد المسئولية عن القيام به .

وقد خلصت الدراسة إلى أهمية إعداد خطة المراجعة الداخلية كأحد آليات الحوكمة الداخلية الفعالة في تقييم المخاطر والأمور الهامة التي تتعرض لها لجنة المراجعة ، والإدارة العليا ، وقد أوصت الدراسة أن يكون تقييم المخاطر عملية مستمرة ولا يقتصر فقط على المخاطر الحالية بل تمتد إلى تقييم المخاطر المتوقعة سنوياً ، وقد قدمت الدراسة اقتراحاً لمدخل متكامل يعتمد على توافر مجموعة من المقومات بعضها يرتبط بأساليب المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والآخر يتعلق بمعايير الآداء المعنى للمراجعة الداخلية .

**٨ – دراسة أمجد حسن (٢٠١٢) :**

يعنوان "أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الإئتمان" تبين في هذا البحث أن تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية له آثر إيجابى على ترشيد قرارات منح الإئتمان وعلى نشاط توريق

الديون ، حيث يمكن للبنوك تخفيض والتحكم في المخاطر المرتبطة بهذان النشاطان وتقييم وتحسين كفاءة إدارة المخاطر والرقابة عليها ومزيد من الشفافية والافصاح ، مما يعطى ثقة أكبر في مجلس الإدارة لهذه البنوك من جانب المتعاملين معه (أصحاب المصالح) عن غيرها من البنوك التي لا تطبق آليات وركائز الحوكمة .

**٩ – دراسة مصطفى بهنساوى (٢٠١٢) :**

بعنوان "قياس أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة – دراسة تطبيقية" ، وقد تبين في البحث أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات ينطوى على العديد من الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة والتي تعمل بدورها على إستعادة الثقة والمصداقية في آداء كل من مراقبى الحسابات ، ومجالس إدارة الشركات واللجان التابعة لها ، كما تبين أن التطبيق الفعال للآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات ، يؤدى إلى تضييق فجوة التوقعات في المراجعة في كافة جوانبها ، حيث أن من هذه الآليات ما يسعى إلى الوصول بتوقعات مستخدمى القوائم المالية إلى المستوى المعقول ، ومنها ما يسعى إلى الوصول بآداء مراقب الحسابات والمراجعين الداخليين ومجالس الإدارة إلى مستوى عالى من الجودة ، كما أن تطبيق هذا المفهوم يتضمن ضرورة الالتزام بالقواعد والمعايير المهنية والذى يكفل بدوره العمل على تضييق فجوة المعايير كجزء من فجوة التوقعات في المراجعة .

وقد أوصى الباحث لكى تؤدى الآليات الدور المنوط بها على أكمل وجه ، ان يتم التنسيق والاتصال بين القائمين على تنفيذ كل آلية من الآليات، فلا يتم تفعيل كل آلية بمعزل عن باقى الآليات وإنما يتم تحسين الاتصالات بين كل من مجلس الإدارة وبين لجنة المراجعة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلى والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرى والبيئة الخارجية، بما يحقق في النهاية مصالح جميع الأطراف .

**١٠ – دراسة مها نظير محمود سعد (٢٠١٢) :**

بعنوان "تحديث القطاع المصرفي في ظل Basel II ، III " تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على إدراة المخاطر المصرفية وذلك بسبب حدوث الأزمة المالية العالمية وما ترتب عليها من حالات الفشل والتعثر المالى التي تعرضت لها العديد من المؤسسات المالية .

وتوصلت الدراسة أن لتطبيق مقررات Basel III آثار إيجابية على الجهاز المصرفي حيث ستكون أكثر أماناً ولكن بتكلفة أعلى ، وقد أكدت الدراسة على ضرورة إلتزام البنوك بمعايير Basel II وتطبيقها بالكامل لإمكانية تطبيق مقررات Basel III بسهولة ، كما أوصى الباحث بضرورة تدريب الكوادر البشرية على فن إدارة المخاطر .

**١١ – دراسة إبراهيم رياح إبراهيم المدهون (٢٠١١) :**

بعنوان "دور المدقق الداخلى في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في غزة" تهدف الدراسة إلى معرفة دور المراجع الداخلى في تفعيل إدارة المخاطر مع استعراض مفهوم المراجعة الداخلية في البنوك .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة وجود وعى لدى المراجع الداخلى بأهميته في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك ، كما يجب أن يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ، وان دور المراجع الداخلى يتمثل في تقديم استشارات وتوصيات بشأن إدارة المخاطر وليس تحديد المخاطر وإداراتها ، وبالتالي يجب الاهتمام بتنمية قدرات المراجعيين الداخليين لآداء أعمالهم بفعالية وكفاءة في مجال إدارة المخاطر.

**١٢ – دراسة Mikes , Anette, 2011 :**

"From Counting Risk to Making Risk Count Boundary-work in Risk Management". .

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن معدلات النمو في إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي وتوظيف النسب والمؤشرات القياسية كأساس لقياس الآداء في

ضوء المعايير الدولية التي تحكم القطاع المصرفي ، وكذلك تحديد المستويات الكافية من رأس المال ومدى ارتباطها بمواجهة المخاطر بشكل عام ، وأثرها على معدلات السيولة البنكية بشكل خاص ، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إرتباط بين دقة قياس وتحليل المخاطر واتخاذ القرارات .

١٤ - دراسة (Atkinson, Wignall, 2010):بعنوان "Thinking beyond basel 3 : Necessary solutions for capital and Liquidit"

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية مقررات Basel III ، وكيف تساعد فى تقليل فرص حدوث أزمات مالية آخرى ، كما أوضحت أن Basel III لا تقتصر فقط على الرافعة المالية ، بل أن هناك حماية إضافية من خلال الاحتياطيات التى تغطى الخسائر المتوقعة .

١٤ - دراسة (KPMG , 2010):بعنوان "Basel 3 Pressure is Building"

فهى تبين التأثيرات النوعية للمخاطر على البنوك الخاصة وعلى مستوى القطاع المالى فضلاً عن تحديد مدى قدرة البنوك على تحمل الضغوط فى ظل الازمات المالية وعدم تعرضها لنقص معدلات السيولة التى لا تفى بمتطلبات العملاء .

وقد خلصت الدراسة إلى أن Basel 3 تقوم على إعادة هيكلة منظومة الخطر والتنظيم فى القطاع المالى والذى يشمل تغيير كل من المجالات الآتية : "الحوكمة – الرقابة – هيكل السوق – وكيفية التعامل مع العملاء" فضلاً عن العمل على تحسين وتعزيز أرصدة السيولة ورأس المال معاً ، والتركيز على تعزيز وتحسين إدارة المخاطر والقدرة المصرفية يساهم فى تخفيض حجم المخاطر فى ظل الازمات المالية .

١٥ – دراسة خطاب (٢٠٠٨) :

بعنوان "تأثير وتقييم وضبط المخاطر على الملاءة الإئتمانية" تهدف الدراسة إلى وضع إطار محاسبى لإدارة وتقييم وضبط مخاطر الإئتمان لتحقيق الملاءة الإئتمانية ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

تتمثل أهم مبادئ إتفاقية Basel II والمتمثلة فى المستويات السليمة والآمنة لرأس المال والتقييم والضبط المستمر ، وضرورة الاحتفاظ بحجم أعلى من رأس المال القانونى مع ضرورة التدخل المبكر عن تدنى مستوى رأس مال البنك مع وضع إطار مناسب لوضع نظام لتقييم وضبك المخاطر الإئتمانية .

كما أوصى الباحث أن يتوافر لدى البنك نظام قادر على تبويب وتصنيف القروض تبعاً للمخاطر الإئتمانية .

ويرى الباحث أن الإلتزام بمعايير Basel III سوف تعمل على تحقيق الملاءة المالية ، ومن ثم توفير السيولة الكافية ، وذلك لأن مفهوم كفاية رأس المال طبقاً للمعايير الجديدة يركز على كلاً من الكمية والجودة .

١٦ – دراسة (عبد الصمد ، ٢٠٠٨) :

قدمت هذه الدراسة القياس والافصاح عن المخاطر فى البنوك التجارية على ضوء المعايير المحاسبية ومقررات لجنة بازل ٢ بين النظرية والتطبيق بهدف تحديد المخاطر الرئيسية التى تواجه البنوك التجارية وطرق قياسها لتحديد الحد الأدنى لرأس المال ، كما ورد بإتفاقية بازل ٢ وكذلك تحديد متطلبات الافصاح عن المخاطر فى البنوك التجارية ، كما وردت فى المعايير المحاسبية المحلية والدولية وعلى وجه الخصوص ما ورد فى مقررات لجنة بازل ٢ من خلال إجراء دراسة تطبيقية على أحد البنوك التجارية المصرية من حيث القياس والافصاح عن مخاطر الإئتمان ، مخاطر السوق ، المخاطر التشغيلية ، وخلص الباحث أن معايير المحاسبة الدولية والمصرية، قد أغفلت تحديد الحد الأدنى لرأس المال وتحديد أنواع وطرق قياس المخاطر التى تواجه البنوك ، كما قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً للافصاح عن المخاطر بالبنوك التجارية .

ومن الدراسات السابقة يمكن إستنتاج ما يلى :

١. ندرة الدراسات التى تناولت فى حدود علم الباحث مدى تطبيق آليات الحوكمة المصرفية ومقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية لضبط المخاطر المصرفية وخاصة الدراسات العربية .

٢. لا يتم الافصاح بصورة كافية عن المخاطر التى تواجه المصارف التجارية بشكل عام ضمن الإيضاحات المتممة للقوائم والتقارير المالية .

٣. أن من أهم إنهيار المؤسسات (المصارف) ما يلى :

- إفتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة للرقابة والإشراف .
- نقص الخبرة والمهارة للكوادر البشرية .
- إختلال هيكل التمويل .
- عدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها .
- عدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والتى من شأنها تحقق الإفصاح والشفافية .
- عدم إظهار المعلومات المتاحة (المحاسبية والغير محاسبية) لحقيقة الاوضاع المالية والاقتصادية .
- فقد الثقة للمستثمرين فى الأسواق المالية نتيجة الانهيارات المالية والاقتصادية .
- فقد الثقة فى مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقار الثقة فى تقرير مراقب الحسابات بصفة عامة والمعلومات المحاسبية التى تتضمنها القوائم المالية للمصارف بصفة خاصة .

٤. اتفقت أغلب الدراسات على أن تطبيق آليات الحوكمة بطريقة جيدة فى المصارف التجارية يعمل على تلافى المخاطر أو تقليل حدتها ، وهذا يحسن من صورة المصرف ومركزه المالى أما العملاء والمستثمرين الحاليين والمرتقبين والعملاء ، مما يدعم ثقة المتعاملين مع المصرف من خلال تحسين جودة التقارير المالية .

٥. أكدت مقررات لجنة بازل ٣ على ضرورة إلتزام المصارف التجارية بتطبيق أساليب القياس الكمى والنوعى للمخاطر المصرفية التى تواجهها لتحسين مستوى القياس والإفصاح والشفافية .

فروض البحث :

إنطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته وضرورة تحقيق أهدافه ، فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالى :

الفرض الرئيسى الأول :

هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الداخلية وضبط المخاطر المصرفية ، ويتفرع منه مجموعة من الفروض الفرعية والتى تتمثل فى :

١. هناك علاقة معنوية إيجابية بين المراجعة الداخلية كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف وضبط المخاطر المصرفية .
٢. هناك علاقة معنوية إيجابية بين مجلس الإدارة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف وضبط المخاطر المصرفية .
٣. هناك علاقة معنوية إيجابية بين لجنة المراجعة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف وضبط المخاطر المصرفية .

الفرض الرئيسى الثانى :

هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الخارجية وضبط المخاطر المصرفية ويتفرع منه مجموعة من الفروض الفرعية والتى تتمثل فى :

١. هناك علاقة معنوية إيجابية بين مراقب الحسابات كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف وضبط المخاطر المصرفية .
٢. هناك علاقة معنوية إيجابية بين المساهمين وأصحاب المصالح كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف وضبط المخاطر المصرفية .
٣. هناك علاقة معنوية إيجابية بين جهات الرقابة العليا (البنك المركزى / هيئة سوق المال / البورصة) كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف وضبط المخاطر المصرفية .

٤. هناك علاقة معنوية إيجابية بين جهات التصنيف الإئتمانى كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف وضبط المخاطر المصرفية .

منهج البحث :

يقوم البحث على المزج بين المنهجين الإستقرائى والاستنباطى ، حيث يعتمد الباحث على المنهج الإستنباطى فى إعداد الإطار النظرى للدراسة وصياغة المشكلة وفروض البحث وكيفية تفعيل آليات الحوكمة فى ضبط المخاطر المصرفية ، وذلك من خلال مراجعة ما أمكن التوصل إليه من المراجع والدوريات العلمية المتخصصة والإصدارات المهنية وتحليل الدراسات والتجارب السابقة فى مجال الموضوع .

كما إستخدم الباحث المنهج الإستقرائى فى إستقرار واقع المصارف المصرية لمعرفة مدى إلتزام المصارف بتطبيق آليات الحوكمة وأهميتها النسبية، ومدى تطبيقها لضبط المخاطر التى تتعرض لها المصارف المصرية ، وإختبار الفروض التى يقوم عليها هذا البحث، وتحديد مدى قبولها من عدمه من خلال طرح قائمة إستقصاء على عينة الدراسة ، وتجميع الإجابات على العبارات الواردة بها ، والتى تشكل فى مجموعها الفروض التى يقوم عليها البحث ، وذلك بطريقة تجعلها صالحة للاختبار الإحصائى .

خطة البحث :

تحقيقاً لأهداف البحث وإختبار فروضه ، فقد تم تقسيم البحث كما يلى:

القسم الأول : الإطار المنهجى للبحث .

القسم الثانى : الحوكمة فى الفكر المحاسبى والمصرفى .

القسم الثالث : إدارة المخاطر فى المصارف .

القسم الرابع : تفسير العلاقة بين آليات الحوكمة المصرفية وضبط المخاطر .

القسم الخامس : الدراسة الميدانية (قائمة الإستقصاء) .

القسم السادس : النتائج والتوصيات وقائمة المراجع .

## القسم الثانى
## الحوكمة فى الفكر المحاسبى والمصرفى

### ١ – مفهوم حركة المصارف :

أصبح مفهوم حوكمة المصارف مثاراً لإهتمام العديد من الإكاديمين والممارسين باعتباره آداء لتحقيق الأصلاح والتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمعات ، ويتناول الباحث تعريف حوكمة المصارف من جانب بعض المنظمات والهيئات المهنية لتحديد مفهوم حوكمة المصارف .

فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD عام ١٩٩٩ أن الحوكمة نظام لتوجيه ورقابة منشأة الأعمال (المصرف) يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف المشاركين فيها مثل : مجلس الإدارة ، المديرين ، المساهمين ، أصحاب المصالح الآخين ، كما إنها تبين القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات التى تتعلق بشئون المصرف بالإضافة إلى توفير الهيكل الذى يمكن من خلاله تحديد أهداف المصرف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ورقابة الآداء .

كما عرف بنك التسويات الدولية الحوكمة فى المصارف بإنها "الأساليب التى تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا ، والتى تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الإلتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين (بهاء الدين وشوقى ، ٢٠٠٨) .

وعرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة المصارف بإنها الطريقة التى يتم بها تنظيم شئون وأعمال المصارف من قبل مجالس إدارتها والإدارة التنفيذية ، والتى تحدد الأساليب السليمة فى وضع أهداف وإستراتيجيات المصارف وعملياتها اليومية وتحقيق مبدأ المساءلة أمام المساهمين ، وتراعى حقوق ومصالح الأطراف ذات العلاقة والقواعد والتعليمات الصادرة عن السلطة الرقابية وحماية مصالح المودعين وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظم قوية لإدارة المخاطر .

وقد عرف المصرف المركزى المصرفى فى يوليو ٢٠١١ حوكمة المصارف "بإنها مجموعة العلاقات بين إدارة المصرف ومجلس إدارته وحملة الأسهم به وأصحاب المصالح الآخرى مع تحديد واضح للسلطات والمسئوليات لكل منهم .

فى ضوء المفاهيم السابقة يتضح أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لمصطلح حوكمة المصارف ، إلا إنه يمكن استخلاص بعض النقاط الرئيسية التى تناولتها المفاهيم السابقة وهى كما يلى :

١. الحوكمة هى مجموعة من الأنظمة والسياسات والقوانين التى يتم وضعها بواسطة إدارة المصرف من خلال التوجيه والتحكم .

٢. الحوكمة تمثل الإطار الذى يحكم العلاقات التعاقدية بين مختلف الأطراف المهتمة بالمصرف والإفصاح عنها .

يرى الباحث أن هذه الإختلافات ناتجة عن الصياغة ، إلا إنها جميعها تتفق على تعزيز المصالح طويلة الآجل للمصرف ، وزيادة ثروة المساهمين من خلال حماية الحقوق ، وزيادة الإفصاح والشفافية ، وتحديد المسئوليات والمساءلة ، وأن مفهوم حوكمة المصارف يقوم على ضبط آداء المصارف ورفع كفاءتها من خلال مجموعة من المبادئ تنظم العلاقات وتحدد المسئوليات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمصرف ، بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المصرف ، وحماية مصالح كافة الأطراف المرتبطة بها وذلك وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية وتفعيل آليات حوكمة المصارف .

وبالتالى تتطلب حوكمة المصارف إعداد جيد للقوانين واللوائح والإجراءات التى يتعين أن تنتجها لتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

## ٢ – أهمية تطبيق الحوكمة فى البيئة المصرفية :

آثارت حوكمة المصارف إهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح نتيجة الفساد والفشل المالى والإدارى لكثير من المصارف الكبرى فى الولايات المتحدة وإنهيار الأسواق فى دول شرق آسيا .

ومن خلال دراسة الأسباب التى أدت لحدوث هذا الفساد والفشل المالى والإدارى تبين أن رأس المال للمصرف أو حقوق الملكية تمثل نسبة ضئيلة نسبياً بالمقارنة بالشركات الآخرى ، حيث لا تزيد حقوق الملكية عادة عن ٥% من إجمالى الأصول ومع إنعدام أو ضعف أسلوب حوكمة المصارف مما مكن القائمين على المصرف من الداخل سواء مجلس الإدارة أو المديرين من تفضيل مصلحتهم الشخصية عن مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح ، ولذلك ظهرت الحاجة الملحة لتطبيق نظام سليم وفعال للحوكمة فى المصارف .

وكذلك مع إتجاه المجتمع الدولى لمكافحة ظاهرة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وفرض معايير مصرفية جديدة لكفاية رأس المال والإفصاح والشفافية المالية ، وإزدياد الحاجة إلى تحرير التجارة فى الخدمات المالية وترسيخ فكر التصنيف والتقييم الإئتمانى فى العمل المصرفى الحديث تبرز الحاجة إلى حوكمة المصارف بشكل أكبر .

كما تظهر اهمية حوكمة المصارف لكونها تواجه مجموعة واسعة من المخاطر المعقدة فى أعمالها اليومية منها ما هو متعلق بالإئتمان والسيولة ، فالمخاطر عالية قد تؤدى إلى إنهيار المصرف ومن ثم فحاجة المصارف كبيرة للحفاظ على نظم تمكنها من حسن إدارة ورقابة المخاطر ، لذا يتعين على المصارف أن يكون لديها هياكل خاصة بالحوكمة ومعايير صارمة للتقارير ، ومن ثم يعتبر نظام الحوكمة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإستمرار نجاح أى مصرف على المدى الطويل .

كما تزداد أهمية تطبيق الحوكمة فى المصارف نظراً لإنها مؤسسات مالية كبيرة الحجم تتعامل فى القيم المالية مباشرة ومع تعقد العمليات والأنشطة المصرفية وتطور الخدمات المصرفية التى تقدمها نتيجة التطورات السريعة والتقدم التكنولوجى هذا من جهة ، ومن جهة آخرى يتطلب عملها الدقة حتى لا تتعرض للخسائر ولفقدان الثقة من عملائها مع ضرورة توافر السرعة فى آداء الخدمة حتى تكون أداة جذب للعملاء ، لذلك يتطلب وجود نظام رقابى جيد يحكم العلاقات بين

الأطراف الداخلية والخارجية فى المصارف وإصدار معايير صارمة من قبل المصرف المركزى تهدف حماية النظام المصرفى من حدوث أى إنهيارات أو أزمات مالية .

واخيراً فالحوكمة السليمة (Bollard , 2003) للمصرف هى الأساسى لإدارة فعالة للمخاطر ، حيث إنها إلى جانب كونها مكوناً أساسياً للاستقرار المالى فإنها من المعالم الحاسمة فى الآداء على المدى الطويل .

## ٣ – أثر تطبيق الحوكمة فى المصارف (الداعور ، عابد ، ٢٠١٣ – نظمى البرغوثى ، ٢٠١٢ – عبد الرحمن ، أمجد ، ٢٠١٢) :

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالغش والفساد المالى والإدارى ، التى تواجه المصارف ، مما يؤدى إلى تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد الدولة .
٢. الشفافية والدقة والوضوح فى القوائم المالية التى تصدرها المصارف ، وما يترتب عليه من زيادة ثقة المستثمرين بها وإعتمادهم عليها فى إتخاذ قراراتهم.
٣. تعظيم قيمة أسهم المصارف ، وتدعيم القدرة التنافسية لهم فى ظل استحداث أدوات مالية جديدة ، وفتح أسواق جديدة لها .
٤. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المصرف ، والذى يمكنه من تحديد أهدافه ، وكيفية تحقيقها .
٥. وضع أنظمة رقابية داخلية على إدارة المصرف وأعضاء مجلس إدارتها مما يساعد على زيادة درجة المساءلة والشفافية ، وحماية المستثمرين المساهمين سواء كانوا أقلية او أغلبية وتعظيم عائدهم ، مع مراعاة مصالح المجتمع ككل.
٦. وضع أنظمة لإدارة المصرف وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسئوليات فيما بين مجلس الإدارة والمساهمين .

٧. رفع مستوى الآداء بالمصارف من خلال تحسين وتطوير إدارة المصارف ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة فى بناء إستراتيجية سليمة وضمان إتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة ، ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادى والتنمية للدولة .

## ٤ – ركائز حوكمة المصارف :

ترتكز حوكمة المصارف على ثلاث ركائز أساسية (عبد العال ، طارق ، ٢٠٠٥ – Schwartz et.al, 2005) :

**أ – الركيزة الأولى : السلوك الأخلاقى :**

يرى (Schwartz et.al,2005) أن على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية زيادة الاهتمام بالالتزامات الأخلاقية وذلك للأسباب الآتية :

١. إن معظم حالات الفشل لازمتها حالات فشل أخلاقى على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
٢. طبيعة ووظيفة مجلس الإدارة فى حوكمة المصارف الفعالة تتطلب التقيد بالمعايير الأخلاقية .
٣. يفترض فى مجلس الإدارة أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية قبل مطالبة الآخرين بها .
٤. يتطلب نجاح الأعمال ان يكون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مستوى عالى من السلوك الأخلاقى .
٥. وقد حدد (Schwartz et al, 2005) ستة معايير يمكن وضعها ضمن إطار البيئة الأخلاقية للمديرين وهى :

١ – الامانة والشرف ٢ – النزاهة ٣ – الولاء
٤ – الإحساس بالمسئولية ٥ – العدالة فى المعاملات
٦ – المواطنة

**ب – الركيزة الثانية : الرقابة والمسئولية :**

يرى (cristiano et.al,2005) أن إحساس مجلس الإدارة بالمساءلة والمسئولية عن نجاح المصرف ، سوف يؤدى إلى الحاجة إلى الإعتراف بالمخاطر المختلفة وضمان فاعلية عملية إدارة هذه المخاطر ضمن الثقافة العامة للمصرف ، حيث ساهمت التطورات الاقتصادية والمالية والمعلوماتية والقانونية فى ظهور انواع وأشكال مختلفة من المخاطر قبل التشغيل ، مخاطر قانونية ، مخاطر إئتمانية ، مخاطر سيولة ، مخاطر نظم معلومات (مخاطر بيئية ... مخاطر استمرارية المشروع) (المصرف) (د. عبد الحميد ، عقد ، ٢٠٠٥) .

كما يرى (Bollard, 2003) أن المصارف تواجه نطاق واسع من المخاطر فى أنشطتها اليومية والتى ترتبط بطبيعة نشاط المصرف ، وهذا يتطلب وضع نظام متكامل للرقابة والمساءلة وتطبيقه لكى يحدد ويتابع ويراقب هذه المخاطر واكتشاف الإنحرافات والتجاوزات .

كما يرى (د. عبد العال ، طارق ، ٢٠٠٥) على تفعيل أدور أصحاب المصلحة فى الرقابة ، وقد تكون هذه الاطراف عامة مثل هيئة سوق المال ، البورصة ، المصرف المركزى أو أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمون ، مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، المراجعون .

**ج – الركيزة الثالثة : إدارة المخاطر (عبد العال ، طارق ، ٢٠٠٥) :**

هناك عدة عناصر رئيسية للتعامل مع إدارة المخاطر :

١ – بيئة الرقابة : تتضمن النزاهة والقيم الأخلاقية وكفاءة الموظفين .

٢ – تقييم المخاطر : تتضمن عملية تحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بتحقيق استراتيجيات وأهداف المصرف طويلة المدى .

٣ – نظم الرقابة : أحد وسائل تخفيض المخاطر وعليه يجب تصميم نظم رقابية كافية لحجم المخاطر ، وملائمة لنوع المخاطر ، كما تتضمن السياسات والإجراءات الضرورية لمواجهة المخاطر .

٤ – وجود نظام للمعلومات يعمل بكفاءة ويفصح عن جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر من داخل المصرف ومن خارجه وتوصيلها إلى متخذى القرار .

٥ – المتابعة : وتتضمن عملية تقييم جودة وآداء وصلاحية نظم الرقابة وتحديثه باستمرار لمواجهة المخاطر المتجددة .

## ٥ – مبادئ وقواعد حوكمة المصارف :

يقصد بمبادئ حوكمة المصارف بإنها مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التى تنظم عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بشكل عام ، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة .

وتعتبر لجنة بازل من أكثر الجهات إهتماماً بنشر مبادئ وقواعد خاصة بتفعيل حوكمة المصارف ، فقد أصدرت تقريراً عن تعزيز الحوكمة فى المصارف عام ١٩٩٩، ثم أصدرت نسخة معدلة عام ٢٠٠٥ ، وفى فبراير ٢٠٠٦ أصدرت نسخة محدثة بعنوان Enhancing Corporate Governance for Banking Organization وقد أكدت على أهمية حوكمة المصارف التجارية لكونها عنصراً أساسياً لسلامة وقوة المصرف ، فحوكمة المصارف السليمة تساهم فى حماية المودعين ، الدائنين وتسمح للجهات الرقابية بممارسة إشرافها ورقابتها على العمليات الداخلية فى المصرف .

وتتضمن مبادئ الحوكمة فى المصارف فيما يلى (Basel,b, ، 2010 المعهد المصرفى – Basel 2, 2006)

### المبدأ الأول :

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم ، وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف ، كما هم مسئولين عن آداء المصرف وسلامة مركزه المالى .

**المبدأ الثانى :**

يجب أن يراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف ، وقيم ومعايير العمل آخذاً فى الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين ، وأن تكون هذه القيم سارية فى المصرف مع توفير الحماية الملائمة للعاملين فى إعداد تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أى إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

**المبدأ الثالث :**

يجب على مجلس الإدارة أن يضع اللوائح التى تحدد قواعد المساءلة والمسئولية لكافة العاملين بالمصارف بما فيهم مجالس الإدارة .

**المبدأ الرابع :**

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس ، ووفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية .

**المبدأ الخامس :**

يجب على مجلس الإدارة أن يقر بإستقلال مراقبى الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية ، كما يقر أهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المصرف فى الآجل الطويل .

**المبدأ السادس :**

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور الخاصة بالإدارة العليا والمديرين التنفيذيين تتناسب مع أهداف المصرف واستراتيجياته فى الآجل الطويل .

**المبدأ السابع :**

تعد الشفافية ضرورة للحوكمة الفعالة والسليمة ، وأن يكون الافصاح فى الوقت المناسب من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية وان يكون ملائماً مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر .

**المبدأ الثامن :**

يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التى يعمل من خلالها .

وعلى الرغم من إصدار لجنة بازل للرقابة المصرفية لمبادئ الحوكمة والزام المصارف بتطبيقها إلا أن الأزمة المالية التى حدثت عام ٢٠٠٨ أوضحت أن هناك ضعف وقصور فى النظم الرقابية .

ولذلك ظهرت الحاجة إلى إصدار قوانين صارمة تعمل على تقوية وصلابة النظام المصرفى ، ولذلك قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية عام ٢٠١٠ بإصدار مبادئ جديدة للحوكمة (Monika , 2012) كالتالى :

**المبدأ الأول :**

أن يكون مجلس الإدارة مسئول مسئولية كاملة عن المصرف فيما يتعلق بالإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمصرف ، وتأمين الإشراف على الإدارة العليا .

**المبدأ الثانى :**

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم من حيث الخبرة والكفاءة ، وأن يكون لديهم دراية تامة وواضحة لدورهم .

**المبدأ الثالث :**

يجب أن يطبق مجلس الإدارة من خلال ممارساته لعمله مبادئ الحوكمة السليمة .

**المبدأ الرابع :**

يجب أن يخضع مجلس إدارة الفرع المصرفى لنفس مبادئ الحوكمة التى يخضع لها المركز الرئيسى .

**المبدأ الخامس :**

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن أنشطة المصرف تتماشى مع أهداف وإستراتيجية الأعمال وتحمل المخاطر .

**المبدأ السادس :**

يجب أن يكون للمصارف إدارة مخاطر مستقلة يرأسها مدير تنفيذى .

**المبدأ السابع :**

يجب ضمان وجود إدارة مخاطر فعالة تقوم بتزويد مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بمعلومات عن جميع المخاطر التى تواجه المصرف مع مراعاة عنصرى الوقت والدقة .

**المبدأ الثامن :**

يجب أن توضح إدارة المخاطر أهمية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التى يتعرض لها المصرف الحالية والمستقبلية بشكل دقيق وإعداد تقرير عن المخاطر للإدارة العليا بدلاً من الاعتماد كلياً للتقييمات الخارجية للمخاطر .

**المبدأ التاسع :**

إستقلال كلاً من المراجع الداخلى والخارجى وأن يكونا على درجة عالية من الخبرة والكفاءة .

**المبدأ العاشر :**

يجب على مجلس إدارة المصرف مراقبة ومراجعة نظام التعويضات لضمان أنه يعمل بالكفاءة المطلوبة .

**المبدأ الحادى عشر :**

يجب أن تكون التعويضات تغطى جميع أنواع المخاطر المحتملة .

**المبدأ الثانى عشر :**

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بتحديث وتطوير إدارة المخاطر بالمصرف لتتناسب مع الهيكل التشغيلى وثقافة الحوكمة به .

**المبدأ الثالث عشر :**

يجب أن يسعى مجلس إدارة المصرف والإدارة العليا على تخفيض المخاطر المحددة .

**المبدأ الرابع عشر :**

يجب أن تتميز حوكمة المصارف بالشفافية والدقة والوضوح والافصاح الكافى لكل ما يحدث ، لزيادة ثقة المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الآخرى ولمساعدتهم فى إتخاذ قراراتهم .

يستخلص الباحث أن مبادئ حوكمة المصارف تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة وتفعيل المساءلة المحاسبية لإدارة المصرف ، وبالتالى تحقيق الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح ، والحد من استغلال سلطة الإدارة فى غير المصلحة العامة للمصرف بما يؤدى إلى النهوض بمعدلات الآداء وتعظيم قيمة المصرف .

كما أن تلك القواعد والضوابط والسياسات تؤكد على أهمية الإلتزام بالقوانين واللوائح التى تحكم آداء المصرف ، والعمل على ضمان مراجعة وتقييم الآداء ، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة

مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام وإختصاصات وصلاحيات خاصة بتحقيق رقابة مستقلة على الآداء .

## ٦ – محددات حوكمة المصارف :

لكى تتمكن المصارف من الاستفادة لمزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والضوابط التى تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتشمل هذه المحددات على مجموعتين (الرقيب ، ٢٠١٠) .

١ – المحددات الخارجية :

وهى تشير إلى المناخ العام للاستثمار فى الدولة مثل :

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادى (قوانين سوق المال) .
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال – هيئة الرقابة المالية – المصرف المركزى) .
- مؤسسات التصنيف الإئتمانى .
- مكاتب المحاسبة والمراجعة .

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن الإلتزام بتنفيذ القوانين والقواعد التى من شأنها ضبط وتنظيم إدارة المصرف ، ومحاربة الفساد المالى والإدارى والحد من استغلال السلطة فى غير المصلحة العامة وحماية المستثمرين والمساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع ككل .

## ٢ – المحددات الداخلية :

تشير إلى القواعد والأسس التى تحدد :

- آلية توزع السلطات داخل المصرف لتحديد قواعد المساءلة والمسئولية .
- آلية والقواعد والأسس المنظمة لكيفية إتخاذ القرارات الأساسية والحاسمة.

- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للمصرف ومجلس إدارته والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة ، وهذا يهدف للحد من التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة .

**معنى ذلك :**

أن تفاعل مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية والالتزام بالمحددات التنظيمية سيحقق أهداف المصرف ، ويعظم منافع المساهمين وأصحاب المصالح ، ويحد من تضارب المصالح .

وكذلك يتضح أن نجاح الحوكمة فى المصارف لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية ، ولكن أيضاً بأهمية تطبيقها بشكل سليم وتفعيل آليات حوكمة المصارف ، وهذا يعتمد على المصرف المركزى ورقابته من جهة وعلى المصرف وإدارته من جهة آخرى .

## ٧ – آليات حوكمة المصارف :

هناك مجموعة من الآليات التى يتم تطبيقها ضمن نظام حوكمة المصارف بما يكفل تطبيقاً جيداً لمبادئ الحوكمة .

وأن هناك شبه إجماع من قبل الباحثين فى مجال الحوكمة بتقسيم آليات حوكمة المصارف إلى مجموعتين :

**المجموعة الأولى :**

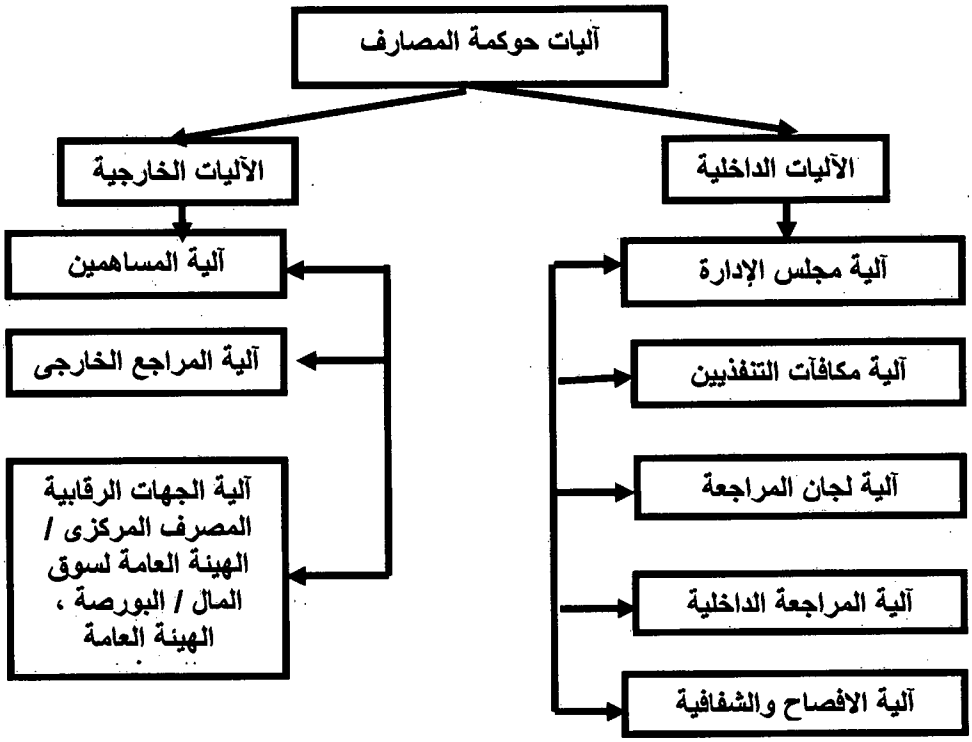
وهى الآليات الداخلية وتكون بواسطة المصرف وذلك من خلال أحكام الرقابة والسيطرة على تصرفات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وذلك من خلال نظام تحديد المسئوليات وتحديد واضح للسلطات .

وتتمثل الآليات الداخلية من آلية مجلس الإدارة – آلية المراجعة الداخلية – آلية لجنة المراجعة وآلية الافصاح والشفافية وآلية مكافآت المديرين التنفيذيين .

**المجموعة الثانية :**

وهى الآليات الخارجية وهى تتمثل فى الآليات الرقابة للمساهمين وأصحاب المصالح والإجراءات واللوائح القانونية التى تصدرها الجهات المختصة مثل الجهاز المصرفى – والتصنيف الإئتمانى وسوق الأوراق المالية .

وهذه الآليات الداخلية والخارجية تتداخل فيما بينها إذ أنه من غير الممكن أن تعمل أى من المجموعتين بمعزل عن الآخرى ، ويمكن للباحث عرض هذه الآليات فى الشكل التالى :



## أولاً : الآليات الداخلية لحوكمة المصارف :

### ١ – آلية مجلس الإدارة :

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الآليات الداخلية للحوكمة (Susan, Karen, 2009) وحتى يتمكن مجلس الإدارة من التطبيق الفعال لحوكمة المصارف فعليه مسئولية كل من :

- الإشراف الفعال المستقل ، ويتم ذلك من خلال :
  - وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين (لا يقل عددهم عن ثلث المجلس) لتحقيق مبدأ التوازن فى قرارات مجلس الإدارة مع العلم أن كلما زادت نسبة الأعضاء غير التنفيذيين كلما زادت استقلالية مجلس الإدارة .
  - استقلال القيادة فى المجلس والمتمثلة فى رئيس المجلس .
  - إجتماع مجلس الإدارة مع الاعضاء غير التنفيذيين دون الأعضاء المشاركين فى إدارة المصرف لتقييم آداء الإدارة .
- إعداد إطار عمل تنظيمى للمصرف خاصاً القواعد الخاصة بالهيكل التنيظيمى وتنفيذ الأنشطة التى يقوم المصرف وتوزيع الاختصاصات على الإدارات المختلفة.
- المسئولية المطلقة تجاه إستراتيجية الأنشطة والعمليات ونوعية وسلامة الحسابات والمراجعة الداخلية والسلامة المالية للمصرف ومعرفة جميع أنشطة المصرف ووظائف المصرف وأنماطها .
- المراجعة الدورية مع المراجعين الخارجين لضمان استمرارية عملهم بما يتماشى مع حجم وطبيعة عمليات المصرف .
- التأكد من سلامة وملائمة اللوائح المتعلقة بإعداد التقارير المالية .
- إعداد تقرير مجلس الإدارة والتقارير السنوية للمساهمين عن أنشطة المصرف والتقارير الواجب تقديمها للمصرف المركزى طبقاً للقواعد الإشرافية ذات الصلة.

- إعداد نظام مراقبة داخلية فعال ومتابعته وتحديثه دورياً .
- إعتماد القوائم المالية وحساب توزيع الأرباح المقترح قبل تقديمهم للجمعية العامة لإقرارها .
- التأكد من قيام الإدارة التنفيذية بتزويد جميع أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات الكافية عن عمليات المصرف ، وفى الوقت المناسب حتى يتسنى لهم تأدية واجباتهم بالشكل الملائمة
- مسئولية الافصاح عن المعلومات والاتصال .

**٢ – آلية مكافآت التنفيذيين :**

يتضح من بعض الدراسات (Eric, 2005 – الجارجى ٢٠١٠) إمكانية مساهمة هذه الآلية فى تطبيق الحوكمة داخل المصارف عن طريق تحفيز للإدارة التنفيذية على القيام بواجباتها على أكمل وجه ، نظراً لوجود نظام عادل فى مكافأة الأكفاء ، وهو يتمثل فى فى مكافئة المدير لعمله على زيادة سعر سهم المصرف بأسهم فى المصرف ، وبذلك يتفق كلاً من المديرين التنفيذيين والمساهمين فى نفس أهدافهم وهو حماية حقوقهم وتعظيم قبة الاسهم للمصرف .

**٣ – آلية لجان المراجعة :**

يعتبر من أهم آليات تطبيق نظم الحوكمة داخل المصارف ، وجود لجنة المراجعة فعالة تابعة لمجلس إدارة المصرف ، حيث يرى البعض ( Z, et.al, 2008 , scott, et al 2009 – Li, et al 2009 – الصحابى ، ٢٠٠٨ – الرحيلى ٢٠٠٨ – محمد ٢٠٠٦) .

أن حوكمة المصارف الجيدة ، هى تلك التى ترتبط بلجنة مراجعة فعالة ، وقد نص قانون المصرف المركزى المصرى والجهاز المصرفى والنقد بأن يلتزم كل مصرف بتشكيل لجنة داخلية للمراجعة من ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يختارهم المجلس ، وهى لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة ، وتجتمع مرة كل ربع سنة ويحضر اجتماعاتها المراجعون الخارجيون والداخليون إذا لزم الأمر .

**مسئوليات لجنة المراجعة (الخيال ، ٢٠٠٩) :**

١. الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية فى المصرف للتحقق عن مدى فاعليتها فى تنفيذ الأعمال والمهمات التى حددها لها مجلس الإدارة .
٢. دراسة نظام الرقابة الداخلية ، ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.
٣. دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها .
٤. التوجيه لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم مع مراعاة عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلالهم .
٥. متابعة أعمال المحاسبين القانونيين وإعتماد أى عمل خارج نطاق أعمال المراجعة ، يكلفون به أثناء قيامهم بأعمال المراجعة .
٦. دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانونى وإبداء ملحوظاتها عليها .
٧. دراسة ملاحظات المحاسب القانونى على القوائم المالية ومتابعة ما تم فى شأنها.
٨. المشاركة فى عمليات إدارة المخاطر مع النظر إلى موضوع غسيل الأموال من أهم المخاطر التى يجب متابعتها للتحقق من التزام المصرف بالسياسات والقوانين والتوجيهات المتعلقة بذلك من قبل السلطات المعنية فى هذا المجال.
٩. دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأى والتوصية فى شأنها .
١٠. دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأى والتوصية لمجلس الإدارة فى شأنها .
١١. التأكد من الالتزام المصرف بالسلوك المهنى والتقيد به ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة فى حالة وجود مخالفات .

**مزايا إنشاء لجنة المراجعة :**

يتم إنشاء لجنة المراجعة بهدف المساهمة فى تحقيق أهداف حوكمة المصارف وذلك من خلال :

١. زيادة مصداقية القوائم والتقارير المالية للمصارف مما يدعم قدراتهم التنافسية.
٢. العمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكلاً من المراجع الخارجى والمراجع الداخلى .
٣. المساهمة فى تدعيم استقلالية المراجع الداخلى والمراجع الخارجى وذلك من خلال قناة إتصال بين إدارة المصرف من ناحية والمراجعين الداخلين والخارجين من ناحية آخرى .
٤. التأكد من أعمال المصرف تجرى بصورة صحيحة للمحافظة على حقوق المساهمين والمودعين والتى تنعكس على سجلاته المحاسبية وتقارير المالية.
٥. دعم ومساندة مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة فهى تؤدى إلى ترشيد وقت مجلس الإدارة بالبعد عن التفاصيل للموضوعات التى سبق مناقشتها اللجنة والتركيز فقط على المتغيرات المؤثرة على إتخاذ القرارات .
٦. حل النزاعات التى تنشأ بين الإدارة والمراجع الخارجى .

**٤ – آلية المراجعة الداخلية :**

تمثل وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة أحد آليات حوكمة المصارف الداخلية ، فهى تمثل وظيفة دعم هامة للإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة ومجلس الإدارة والمراجع الخارجى والمساهمين ، وعندما يتم تدعيمها بالافراد والموارد الكافية ، فإنها يمكن أن تلعب دوراً أساسياً فى تطبيق حوكمة المصارف بفاعلية .

أن دور المراجعة الداخلية فى تفعيل وتحسين وتطوير الحوكمة بالمصارف يتحقق من خلال ما تقدمه من وظائف وأنشطة وخدمات متعددة منها (أبو حجر ، سامح رفعت ، محم ، إيمان محمد ٢٠١٤) :

١. أنها حلقة الوصل بين الأطراف المختلفة لحوكمة المصارف ، حيث تمثل حلقة وصل بين إدارة المصرف ولجان المراجعة كأطراف داخلية من جهة وبين المراجع الخارجى والمستثمرين كأطراف خارجية من جهة آخرى .

٢. تقدم الخدمات المختلفة التأكيدية والإستشارية لمختلف الأطراف بالحوكمة وكذلك المهتمة بالمصرف سواء كانت داخلية أو خارجية .

٣. تهتم بمتابعة وتقييم وتحسين وتطوير نظام الرقابة الداخلية بالمصرف .

٤. يتضمن الدور المستحدث للمراجعة الداخلية مجموعة من التوجيهات وهى توجيه رقابى من خلال فحص فعالية الرقابة الداخلية ، توجيه إشرافى من خلال المراجعة المالية ، توجيه إدارى من خلال المراجعة الإدارية ومراجعة العمليات ، توجيه حوكمى من خلال مراجعة الاستراتيجية ومراجعة المسئوليات ومراجعة مجلس الإدارة ، كما تقوم بتوفير التأكيد الموضوعى عن مدى كفاءة وفعالية عملية تقييم المخاطر ، وإدارتها والرقابة عليها مع استمرار تقديم الإستشارات والنصائح لتحسين وتطوير ذلك .

وتدعيماً لنظم الرقابة الداخلية فى المصارف ، فقد أصدر المصرف المركزى المصرى سلسلة من التعليمات الرقابية الملزمة (البنك المركزى ٢٠٠٢) وهى :

١. أهمية توافر نظم سليمة للرقابة الداخلية مع التزام العاملين بتطبيقها بكل دقة.

٢. يقع على عاتق الإدارة التنفيذية المتابعة المستمرة لمدى مناسبة هذه النظم .

٣. ضرورة قيام كل مصرف بدراسة نظم الرقابة الداخلية لديه الوقوف على مدى سلامة إجراءاتها وتلافى أوجه القصور .

٤. ضرورة قيام كل مصرف بدراسة الحالات التى تكشف عن قصور فى الرقابة الداخلية بالمصارف الآخرى .

٥. أهمية رفع كفاءة العاملين بالمصرف وإجراء التنقلات الدورية فيما بينهم للمساعدة على زيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية .

٦. أهمية أن تشمل إجراءات الفحص والتحقق مختلف وحدات المصرف بدلاً من التركيز على الفروع الرئيسية .

كما أكدت لجنة بازل على دور المراجعة الداخلية فى المصارف ووضعت اطار عام للرقابة المتطورة فى النقاط التالية (البنك الاهلى المصرى ، ١٩٩٨) :

١. يجب أن يتكون أى نظام رقابى فعال من مقومات كل من الرقابة الداخلية (داخل المصرف) ، والرقابة الخارجية (من جهات خارجية) .

٢. ضرورة وجود اتصال رسمى وبصورة منظمة بين المراقبين وإدارة المصرف وذلك فى إطار تفهمهم لعمليات تلك المؤسسات المصرفية .

٣. امتلاك المراقبين للوسائل اللازمة لتجميع ومراجعة وتحليل التقارير والبيانات الإحصائية من المصارف وفقاً لقواعد موحدة .

٤. يجب توافر الاستقلالية التامة للمراقبين المصرفيين فى الحصول على المعلومات سواء تعلق الأمر بالفحص الداخلى أو من خلال المراجعين الخارجين .

٥. يجب أن يكون المراقبون مؤهلين وقادرين على مراقبة مجموعة الأعمال المصرفية وفقاً لقواعد موحدة .

ويتمثل دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر فيما يلى (Sobel & Reding, 2004) :

١. تقييم مدى دقة تقرير إدارة المخاطر قبل إتخاذ أى إجراء من قبل الإدارة التنفيذية بالمصرف .

٢. تقييم آداء إدارة المخاطر بالمصرف بناء على معايير ملائمة يتم وضعها وفقاً للخبرات السابقة للمراجع الداخلى .

ويرى الباحث أن دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر هو مساعدة الإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة فى التقييم والتقرير عن المخاطر المحيطة بالأنشطة المختلفة للمصرف ، وعلى المراجع الداخلى عدم المشاركة فى عملية

إدارة المخاطر حتى لا يمارس أنشطة تنفيذية غير المراجعة الداخلية مما يؤثر على موضوعيته واستقلاليته .

كما يرى الباحث أنه يجب على المراجع الداخلى الإلمام الجيد بالإصدارات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر فى المصارف والتصنيفات الدولية التى تنشرها الدوريات المتخصصة مثل Institutional Investor وكذلك درجات التقييم المقررة للدول والمصارف بمعرفة وكالة Standard & Poors (S&P) وتعديل حدود وتصنيف المخاطر طبقاً لذلك .

**٥ – آلية الإفصاح والشفافية :**

يقصد بالافصاح (محمود ، مصطفى ، ٢٠١٢) إلزام المصارف بتقديم معلومات ملائمة وموثوق فيها وقابلة للمقارنة وقابلة للفهم فى الوقت المناسب ، ويتم مراجعتها عن طريق مراجعين مستقلين بحيث تمكن المستثمرين من تقييم آداء المصارف وإتخاذ القرارات المناسبة لحماية استثمارتهم .

كما يقضى الافصاح المحاسبى بضرورة أن تفصح القوائم المالية الختامية عن السياسات والمعلومات المحاسبية بصورة شاملة وكاملة وواضحة بالإضافة إلى الإيضاحات المتممة لهذه القوائم ، وذلك بهدف تمكين الأطراف المتعاملة مع هذه القوائم المالية من إتخاذ القرارات المناسبة ، حيث يعتبر الافصاح المحاسبى هو جوهر النظرية المحاسبية .

أما الشفافية (يوسف ، محمد طارق ٢٠٠٧) هو قيام المصرف بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطه ووضعها تحت تصرف المساهمين وأصحاب المصالح وإتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها فيما عدا تلك التى يكون من شأنها الإضرار بمصالح المصرف ، فيجوز له الاحتفاظ بسريتها على أن تكون المعلومات المتاحة معبرة عن المركز الحقيقى للمصرف .

ويرى أحد الباحثين (الجارحى ، فريد محرم ، ٢٠١٠) أن الشفافية هى زيادة متطلبات الإفصاح وتشمل العديد من البنود ذات الصلة بالحوكمة مثل (حق

التصويت ، الحوافز والمكافآت التى يتقاضاها المديرين التنفيذيين ، والعمليات المتصلة بالأطراف ذات العلاقة ، وعوامل المخاطرة المحتملة ، معلومات عن العاملين ، وهياكل الحوكمة وسياستها .

## ثانياً : الآليات الخارجية لحوكمة المصارف :

### ١ – آلية فعالية المساهمين :

حوكمة المصارف الفعالة هى التى توفر الحماية للمساهمين وتضمن لهم مشاركة أوسع ورقابة فعالة على إدارة المصرف ، بالإضافة أن تسهل لهم ممارسة حقوقهم والتى تتمثل فى :

- الحق فى الحصول على المعلومات الضرورية من أجل تقييم آداء المصرف ونشاطه وذلك بشكل منتظم وفى الوقت المناسب .
- حق المشاركة فى تصويت اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين .
- حق الحصول على الأرباح التى يتقرر توزيعها .
- حق الاستفسار وطلب معلومات بما لا يضر بمصالح المصرف ولا يتعارض مع نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية .
- حق المشاركة الفعالة للمساهمين فى القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المصارف مثل ترشيح أو إنتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة .

وحتى يتم تفعيل هذه الآلية بصورة صحيحة يجب أن يتم تفعيل ممارسة حقوق المساهمين ، وأن يعبروا عن آرائهم فى أى وقت ، ويحاولوا التأثير على قرارات المصرف إذا لزم الأمر لحماية حقوقهم والقيام بحضور إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وهذه الممارسات تعتبر آلية فعالة للمساهمين .

### ٢ – آلية المراجعة الخارجية :

تعتبر وظيفة المراجع الخارجى الفعالة ، أحد آليات حوكمة المصارف الخارجية، فالدور الرئيسى للمراجع الخارجى هو إبداء الرأى فى التقارير المالية التى تم إعدادها من قبل الإدارة وفقاً لمعايير المحاسبة ، وأن تلك التقارير تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالى للمصرف ونتائج أعماله ومع تطور أنشطة

المصارف وظهور عمليات إدارة المخاطر أصبح المراجع الخارجي ملزماً بتقييم عملية إدارة المخاطر وتقديم تقريراً عن مراجعة تقرير الإدارة عن مدى إلتزام المصرف بتطبيق مبادئ حوكمة المصارف .

مع العلم أن وضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر تقع مسئولياتها على مجلس إدارة المصرف ، وليس على المراجع الخارجي بل ينحصر دوره فى عملية تقييم تلك السياسات والإجراءات ونظم إدارة المخاطر ومدى كفايتها

ومع تعدد أنواع المخاطر المصرفية ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود طرف مستقل لتقييم هذه المخاطر وحسن إدارتها من قبل الإدارة التنفيذية ، ويعتبر المراجع الخارجي أفضل من يستطيع القيام بهذا الدور (Robert et al , 2006) بحكم توافر استقلاليته .

ونظراً لأهمية عملية إدارة المخاطر فى المصارف ، على المراجع الخارجي تطوير أساليب المراجعة لتلائم هذه الاهمية من خلال استخدام مدخل المراجعة على أساس المخاطر بدلاً من المراجعة على أساس نظم الرقابة عند مراجعة القوائم المالية للمصارف ، ويتطلب مدخل المراجعة على أساس المخاطر التركيز على أهداف النشاط، ومن ثم تصميم نظم الرقابة الملائمة لهذه المخاطر .

وقد حدد المصرف المركزى مبادئ لإدارة المخاطر يجب على المصارف تطبيقها وتشمل :

١ – تقييم المخاطر ٢ – الرقابة على التعرض للمخاطر ٣ – متابعة المخاطر

وأعتبر أن المراجع الخارجي يسهم فى تتبع الثغرات وتخفيض حجم المخاطر بهدف التحقق من توافر سياسات وإجراءات متطورة والتزام المصرف بها ومدى التطبيق الفعلى لتلك السياسات والإجراءات (البنك المركزى المصرى ، ٢٠٠٢) ، وبالتالى يجب على المراجع الخارجي تطوير قدراته العلمية من خلال

دراسة وفهم تلك السياسات والإجراءات وأسس التقييم الخاصة بعملية الحوكمة وذلك عن طريق توسيع إطلاعه على التغيرات المتسارعة فى المعرفة الخاصة بالحوكمة

**٣ – آلية الجهات الرقابية :**

نظراً للطبيعة الخاصة للمصارف بإنها عادة تخضع لإشراف هيئات إضافية وقوانين خاصة تحكم وتنظم عملها ، بالإضافة إلى ما تخضع له من القوانين الأساسية التى تخضع لها باقى الشركات ، كما أن الجهات الرقابية على المصارف تكون محلية ودولية مثل لجنة بازل ، وصندوق النقد الدولى ، وهذه الجهات الرقابية (محلية أو دولية) لها دور فى عملية حوكمة المصارف يتميز بخاصة هامة وهى القدرة على إلزام المصارف بتطبيق آليات الحوكمة .

ويمثل المصرف المركزى من أهم الجهات الرقابية التى يستطيع أن يفرض على المصارف الكثير من إجراءات نظم الرقابة وإدارة المخاطر اللتان تمثلان ركيزتين من ركائز حوكمة المصارف الثلاثة .

**أ – دور المصرف المركزى فى حوكمة المصارف :**

وضع مجلس إدارة المصرف المركزى قواعد وتعليمات عامة للرقابة والإشراف على المصارف (المصرف المركزى المصرى ، ٢٠٠٢) ليدعم بها أسس الحوكمة فى الجهاز المصرفى مثل :

- أخذ رأى محافظ المصرف المركزى عند تعيين رؤوساء وأعضاء مجالس إدارات المصارف وكذلك المديرين التنفيذيين وذلك دون الإخلال بحق الجمعية العامة فى التعيين .
- يحق لمحافظ المصرف المركزى أن يطلب تنحيه واحد أو أكثر إذا ثبت من خلال التفتيش على المصارف مخالفتهم لقواعد السلامة لأموال المودعين وأصول المصرف .
- إلزام كل مصرف بتشكيل لجنة المراجعة باعتبارها أداة معاونة لمجلس الإدارة والمساهمين وذلك حرصاً من المصرف المركزى على تحقيق مزيد من الدعم لنظم الراقبة الداخلية بالمصارف .

- تمشياً من جانب المصرف المركزى مع مبادئ آليات حوكمة المصارف ، قرر مجلس إدارته بأن يكون مراقباً حسابات المصرف من مكتبين للمراجعة مع إلزام المصارف بتطبيق التدوير للمراجعين .
- إصدار الضوابط الإسترشادية بالنسبة لمراقبى الحسابات الذين يراجعون القوائم المالية للعملاء الذى يتقدمون للمصارف للحصول على تسهيلات إئتمانية .
- إصدار قواعد أسس تقييم الجدارة الإئتمانية للعملاء وتكوين المخصصات .
- مراجعة نشرات الإكتتاب والموافقات والتراخيص الخاصة بجميع المصارف وصناديق الاستثمار لعمل نوع من الرقابة والمتابعة على تلك الكيانات .
- ضرورة قيام المصرف بعمل تقييم نصف سنوى على الأقل لمخاطر استثماراته ومحفظة الإئتمان لديه وما تم من شأنها مع إتخاذ ما يلزم من الإجراءات لمواجهة ما يستجد من مخاطر .

وقد أصدرت لجنة بازل ورقة عمل بعنوان المبادئ الأساسية التى يجب مراعاتها لفعالية الإشراف على المصارف (Basel , 2006) أوجبت فيها على الجهات الرقابية (المصرف المركزى) القيام بدور تدعيم حوكمة المصارف من خلال مراجعتها وتقييمها لتنفيذ المصرف لمبادئ آليات الحوكمة فعندما يواجه المصارف مخاطر لا يستطيع قياسها أو رقابتها فعلى الجهات الرقابية (المصرف المركزى) لفت إنتباه المصرف لإتخاذ الإجراءات التصحيحية وفى الوقت المناسب.

ويلاحظ الباحث أن قانون المصرف المركزى والجهاز المصرفى قد تضمن فى ثناياه العديد من المواد التى تتفق مع مقترحات لجنة بازل (البنك الأهلى المصرى ، ٢٠٠٣) ، كما تطرق للعديد من الموضوعات المتعلقة بدعم أسس حوكمة الجهاز المصرفى مثل تشكيل لجنة المراجعة ونشر التقارير والافصاح وتدوير المراجعين .

**ب- دور الهيئة العامة لسوق المال فى حوكمة المصارف (لبيب ، ٢٠٠٣ - محمود ، ٢٠٠٦) :**

**يمثل محور ارتكاز من خلال الضوابط الآتية :**

١. إرساء مبادئ موحدة لتطبيق الحوكمة .
٢. إرساء دستور موحد لمبادئ السلوك الأخلاقى لرجال الإدارة .
٣. ضرورة الإشراف والرقابة على تطبيق الشركات (المصارف) آليات الحوكمة وتقييم مدى إلتزامها بقواعد تطبيقها ، وكذلك مدى الإلتزام بمبادئ السلوك الأخلاقى لرجال الإدارة على أن يتم ذلك بصورة دورية منتظمة .
٤. ضرورة تكليف مجالس إدارات المصارف بالرقابة على كفاءة التطبيق والإلتزام بآليات الحوكمة والافصاح فى تقاريرهم السنوية عن مدى إلتزامهم بتلك المبادئ .
٥. ضرورة قيام السلطات التشريعية بتشديد العقوبات المدنية والجنائية على كل من يقوم من رجال الإدارة بأفعال أو مخالفات مالية تندرج ضمن دائرة الفساد المالى أو الاشتراك فيها أو التواطؤ مع مرتكبيه .
٦. الاشراف على توفير ونشر المعلومات والبيانات الكافية عن سوق رأس المال والتحقق من سلامتها ووضوحها وكشفها عن الحقائق التى تعبر عنها وذلك تأكيداً لمبدأ الشفافية والافصاح .

**ج – دور سوق الأوراق المالية (البورصة) فى حوكمة المصارف :**

أن سوق الأوراق المالية (البورصة) تلعب دوراً مزدوجاً فى عملية حوكمة الشركات (المصارف) من خلال إلزام الشركات (المصارف) المقيدة بها بتطبيق أى قواعد أو مواثيق للحوكمة صادرة من الجهات الرقابية مثل المصرف المركزى، الهيئة العامة لسوق المال من ناحية ، وما تفرضه هى من إجراءات ورقابة على السوق أثناء جلسات التداول كرقابة فورية على عمليات التداول وكدعم لتطبيقات الحوكمة من ناحية آخرى .

حيث تم التأكيد على إلتزام الشركات (المصارف) المقيدة بإستيفاء متطلبات الإفصاح فى القوائم المالية السنوية والربع سنوية والإعلان عن التوزيعات وكافة الأحداث المؤثرة فى الوقت المناسب ، وكذلك الاهتمام بإدارة العلاقات مع

المستثمرين والاهتمام بحقوق أقلية المستثمرين (بورصتى القاهرة ، والاسكندرية ، ٢٠٠٢) .

**د – دور الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة فى حوكمة الشركات :**

أن دور الهيئة العامة للاستثمار فى الحوكمة واضح من خلال الإشراف على عملية تأسيس الشركات ومراجعة عقودها وجمع وتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالاستثمار ومتابعة تحديثها ونشرها بصفة منتظمة ، كما تقوم بالتصديق ومراجعة قرارات الجمعية العامة العادية وغير العادية ومراجعة إجراءات توجيه الدعوى وكيفية سير العمل فى اجتماع الجمعية وكيفية التصويت ، كما اعتماد محاضر مجالس الإدارة للتأكد من إتساقها مع القوانين بما يضمن حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ، وللهيئة الحق فى إتخاذ أى إجراءات قانونية لازمة تجاه أى مخالفات تراها .

## القسم الثالث

## إدارة المخاطر فى المصارف

**مقدمة :**

يعتبر النظام المالى من اهم معايير الدولة وهو يوضح القدرة المالية وقوة الاقتصاد فى الدولة ، ويمثل قطاع المصارف أهم القطاعات الهامة فى النظام المالى ، ويمثل استقرار هذا القطاع استقراراً للنظام المالى ، وبالتالى استقراراً لاقتصاد الدولة.

وتتعرض المصارف على إختلاف أنواعها للعديد من المخاطر ، وهى تعتبر من أهم التحديات التى تواجهها المصارف والتى تؤثر على آدائها ونشاطها وفقد قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة ، لذا فهى تعمل على التصدى لها والتخلص منها وتجنب حدوثها مستقبلاً (الفرارجى ، ٢٠١١) .

ويعتبر الهدف الأساسى لإدارة أى مصرف هو تعظيم ثروة حملة الأسهم وهذا يتطلب أن يقوم المديرون بعملية تقييم التدفقات النقدية والمخاطر التى تواجه المصرف نتيجة توجيهه لموارده المالية فى مجالات التشغيل المختلفة .

وبالتالى الإخفاق فى التعرف على المخاطر فى الوقت المناسب يحمل المصرف خسائر فادحة ، كما حدث لبنك بارينجز (Crohy et . al , 2010) فقد حقق خسائر قدرها ١.٥ بليون دولار أدت إلى إفلاس المصرف ثم تصفيته عام ١٩٩٥ ، وإفلاس بنك ليمان برازر رابع أكبر مصرف فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الأزمة المالية العالمية الأخيرة عام ٢٠٠٨ .

ولذلك أن عملية تحديد وتحليل المخاطر لإتخاذ القرارات المالية المناسبة تفرض على المصرف أن يتعرف على مختلف المخاطر ومصادرها حتى يتمكن من قياسها ومتابعتها ومراقبتها .

## ١ – طبيعة المخاطر فى المصارف :

تمثل المصارف المحرك الأساسى لعجلة النشاط الإقتصادى في الدولة ، وهذا ما يجعل المصارف من أكثر المؤسسات المالية تعرض للمخاطر نظراً لإنها لا تتعامل مع قطاع بعينه ، وإنما تتعامل مع مختلف المقترضين من مختلف القطاعات مما يستوجب الإحاطة بظروف المقترض الشخصية وكذلك ظروف ومخاطر القطاع الذى ينتمى إليه.

ولإن النقود كقوة شرائية تتأثر بأوضاع الاقتصاد المحلى والعالمى ، فإن المخاطر التي تتعرض لها المصارف ليست مخاطر قطاع أو صناعة محددة بل هي أيضاً مخاطر الاقتصاد محلياً وعالمياً .

وبعد حدوث الإنهيارات المالية وبداية تطبيق مبادئ حوكمة المصارف أصبحت إدارة المخاطر عنصراً أساسياً من إستراتيجية المصرف ، وإحدى الركائز الأساسية لحوكمة المصارف ومكون أساسى من مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإصدارات لجنة (COSO) Committee of Sponsoring Organizations وأصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية Basel Committee on Banking Supervision "BCBS" العديد من المقررات والتوصيات والإرشادات التي تتعلق معظمها بإدارة المخاطر المصرفية وأسس ومحاور تدعيم الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بكيفية إدارة المخاطر

المصرفية بطريقة سليمة ، وتشمل مقررات لجنة Basel 2-3 ، إحدى أهم القضايا التي تشغل بال المجتمع المصرفي الدولى والعربى نظراً لما تحتمه على القطاع المصرفي من ضرورة تطوير ثقافة إدارة المخاطر حسب المعايير الدولية الجديدة ، وإجراء تنظيمات مالية داخلية خاصة بتحسين نوعية الأصول وبناء قواعد معلومات متكاملة عن عملائها ومحافظهم الإئتمانية لعدة سنوات سابقة ، وإدارة أنواع جديدة من المخاطر "مخاطر التشغيل" لم يتطرق لها القطاع المصرفي من قبل على الرغم من إنها تمثل نوع من المخاطر لا يمكن تجاهله ، وتدعيم القواعد الرأسمالية لتغطية كافة المخاطر المصرفية والمالية وتكون مصدات للسيولة (KPMG , 2010).

وقد عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر بإنها "التقلبات في القيمة السوقية للمصرف" وأن نظام إدارة المخاطر هو العملية التي تحمى وتحافظ على الأصول ودخول المساهمين والمستثمرين .

ويعتبر هذا المفهوم واسع يعكس وجهة النظر في أن إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل ، وذلك من خلال الموازنة بين مستوى العائد ودرجة المخاطرة .

وتضطلع وظيفة إدارة المخاطر بالمصرف بتحديد وقياس ومتابعة ورقابة وتخفيف تعرضات المصرف للمخاطر ، والافصاح عنها بحيث تشمل الإفصاح عن كافة أنواع المخاطر بالمصرف والأرصدة داخل وخارج الميزانية سواء كانت على مستوى المجموعة ككل أو على مستوى كل محفظة بل وعلى مستوى كل نشاط (جمعة،٢٠١١ البنك المركزى المصرى ٢٠١٤) .

ويراعى عند تحليل المخاطر الفترة الزمنية التي يمكن أن تتشابك فيها المخاطر مثال : التشابك الواضح بين مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق ، وكذا مخاطر الإئتمان ، ومخاطر التشغيل ، مما يستلزم تحديد المستوى الإجمالى للمخاطر المقبولة بالمصرف بمعرفة مجلس الإدارة ، باعتباره السلطة المخولة باعتماد حدود تلك المخاطر .

يستخلص الباحث من ذلك أن وظيفة إدارة المخاطر على مستوى المصرف هي وظيفة أساسية تهتم بالتنسيق بين كافة الإدارات المصرفية من حيث تحديد مختلف المخاطر التي تواجه المصرف كمخاطر الإئتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق تحديد واضح ومحدد ، ويتم عرضها في صورة تقارير ترفع إلى الإدارة العليا لمناقشتها.

وبذلك تتصف إدارة المخاطر بإنها إدارة حماية المصرف وحماية كافة الأطراف من ذوى المصالح .

## ٢ – أهداف إدارة المخاطر في المصارف :

تهدف إدارة المخاطر في المصارف إلى (Bourgain, et, 2012) :

- مساعدة الإدارة والموظفين للعمل بكفاءة في بيئة المخاطر .
- المحافظة على عمليات المصرف من خلال الالتزام باللوائح والقوانين لجهات المراقبة المعنية .
- إعطاء تقرير متابعة ورقابة لمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين عن جميع المخاطر التي يواجهها المصرف والمحتمل حدوثها والآثار الناجمة عنها .
- التأكد من التنفيذ الصحيح والمناسب لمبادئ وإجراءات إدارة المخاطر .
- وضع نظام للرقابة الداخلية لإدارة مختلفة أنواع المخاطر ، وذلك بعد اختيار أنسب الوسائل لإدارة كل خطر من الأخطار المتوقع حدوثها .
- التأكد من التزام المصرف بمتطلبات وتوصيات ومقترحات لجنة بازل خاصاً معيار كفاية رأس المال ، حتى يتمكن المصرف من منافسة المصارف المحلية وإنسجامه مع سوق المصارف الدولية .
- تركز على المخاطر المتوقعة والتي تتسم بدرجة عالية من التقلبات ووضع الاحتياطيات اللازمة لمواجهتها ، مما لا يؤثر على ربحية المصرف .

## ٣ – المراحل الأساسية لعمل إدارة المخاطر في المصارف :

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر ، ويتمثل الهدف الرئيسى من إدارة المخاطر في الحد من احتمالات حدوث الخسارة

المتوقعة، وتخفيض الخسارة الفعلية عند وقوعها ، وتمر إدارة المخاطر المصرفية بأربعة مراحل أساسية يمكن إنجازها فيما يلى (الفرارجى ، ٢٠١١ ، Caries, et al ,2012) .

**أ - تحديد مسببات مخاطر Risk Identification :**

تمثل عملية تحديد مسببات المخاطر المرحلة الأولى لإدارة المخاطر المصرفية ، حيث يتم تحديد الأسباب والعوامل المحدثة للمخاطر فقد يكون التعثر الإئتمانى مثلاً سببه المقترض أو نتيجة الظروف الاقتصادية العامة المحيطة بالمقترض ، وينبغى أن تكون عملية تحديد المخاطر عملية مستمرة لكل نشاط مصرفى يقترن بحدوث مخاطر محتملة وكذلك على مستوى المحفظة ككل .

**ب- قياس المخاطر Risk Measurement :**

يعتبر القياس الصحيح للمخاطر من حيث الموضوعية والوقت المناسب أحد محاور إدارة المخاطر المصرفية ، ويجب قياس هذه المخاطر في ضوء أبعادها الثلاثة "حجم المخاطر ، مدة الخطر ، احتمالية حدوثها ، على أن يتم تقديم تحليلات تتسم بالمعقولية في ظل أسوأ السيناريوهات المحتملة .

**جـ- متابعة وضبط المخاطر Risk Control :**

توجد عدة خيارات أساسية لضبط المخاطر التي تواجه المصارف التجارية بهدف تقليل آثارها العكسية من أهمها فيما يلى :

- تجنب كافة الأنشطة المصرفية المولدة لتلك المخاطر .
- وضع حدود قصوى "سقوف" للأنشطة المصرفية المولدة لتلك المخاطر تخفيض آثار المخاطر في حالة حدوثها .

وتعمل إدارة المصرف على ضبط المخاطر المصرفية ومتابعتها بشكل مستمر مع التركيز على ضرورة الموازنة بين العائد المحقق من نشاط معين وبين الخسائر الناتجة من المخاطر المصاحبة لهذا النشاط .

**د- مراقبة المخاطر Risk Monitoring :**

حيث ينبغي على إدارة المصرف إيجاد نظام معلومات متكامل للرقابة على المخاطر من خلال القدرة على التنبؤ بالمخاطر المتوقعة ، ثم تحديد وقياس المخاطر عند حدوثها بدقة وموضوعية وتحديد الإنحرافات بين المخاطر المتوقعة والفعلية ، ثم إتخاذ إجراءات تفعيل ضوابط الرقابة والإشراف على التغيرات والمستجدات لتلك المخاطر ومدى توافقها مع متطلبات المعايير الدولية للرقابة المصرفية وتنفيذ الآليات المختلفة للتعامل مع هذه المخاطر .

## ٤ – المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر المصرفية :

ترتكز مهام إدارة المخاطر في التنسيق بين كافة الإدارات بالمصرف لضمان توفير البيانات والمعلومات حول المخاطر بصفة عامة ومخاطر الإئتمان والسيولة والسوق والمخاطر التشغيلية على وجه التحديد في ضوء متطلبات مقررات basel 3.2 للرقابة المصرفية ، حيث يجب إعداد تقرير شامل عن هذه المخاطر وتقديمه بشكل دورى منتظم للإدارة العليا بالمصرف ، ويمكن تناول أهم المبادئ الأساسية اللازمة لإدارة المخاطر المصرفية فيما يلى (خليل ، ٢٠١٠ ، السيس ، ٢٠١١ ، موسى ٢٠١٢) :

**أ- مسئولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:**

تقع مسئولية إدارة المخاطر بشكل أساسى على عاتق مجلس الإدارة لكل مصرف والذى يعتبر المسئول أمام المساهمين عن أعمال المصرف ، وهو ما يستوجب فهم وإدراك طبيعة المخاطر التي يواجهها المصرف والتأكد من إنها تدار بأسلوب فعال وكفء . حيث يتم وضع السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا وإعتمادها من قبل مجلس الإدارة ، وتشمل هذه السياسات "تعريف المخاطر ، تحديد أساليب قياسها ، تحديد طرق الرقابة عليها" بهدف التأكيد على أن المخاطر المصاحبة للأنشطة المصرفية تناسب توجيهات المساهمين فضلاً عن الالتزام بتعليمات وضوابط المصرف المركزى .

**ب- إستراتيجية إدارة المخاطر :**

يجب على مجلس الإدارة إقرار استراتيجية إدارة المخاطر وتشجيع القائمين على الإدارة بالتعامل مع المخاطر بعقلانية في إطار الاستراتيجيات والسياسة العامة للمصرف ، والعمل على تجنب المخاطر التي يصعب تقييمها . ويهتم هذا المبدأ بضرورة قيام المصرف بتحديد الإطار العام الذى سيتم من خلاله إدارة المخاطر المصرفية ، ويدخل ضمن هذا الإطار :

- تخصيص الموارد البشرية لإدارة المخاطر المصرفية .
- وجود نظام للمعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بإدارة المخاطر .
- توفير نظام جيد للمراجعة الدورية .

**جـ- تكامل عملية إدارة المخاطر :**

حيث يجب أن يكون لدى كل مصرف لجنة مستقل "تسمى لجنة إدارة المخاطر" على أن تشمل في عضويتها بعض المسئولين التنفيذيين بالمصرف ، ويناط بهذه اللجنة مسئولية تحديد وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر مع عدم التركيز على نوع واحد فقط من المخاطر دون المخاطر الآخرى ، ويهدف هذا المبدأ بصفة أساسية إلى فهم وتحليل طبيعة العلاقات التبادلية بين المخاطر المختلفة في المصرف ، حيث لا يمكن تقييم آثر خطر معين بمعزل عن بقية المخاطر الآخرى ذات العلاقة .

**د - تحديد مسئولية المخاطر المصاحبة للأنشطة المصرفية :**

حيث تقدم المصارف العديد من الأنشطة المصرفية التي ترتبط بأعمال التجزئة ، وأعمال الشركات والتعامل في الأوراق المالية والتي يصاحبها العديد من المخاطر التي تؤثر على آداء ربحية المصرف . لذا يجب على إدارة المصرف تعيين فريق عمل مسئول عن كل نوع من المخاطر التي يواجهها المصرف (خطاب ، ٢٠٠٨) .

**هـ- تحديد أساليب قياس المخاطر وتقييمها :**

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود منهجية ونظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى المصرف ، وذلك بهدف تحديد مستوى كل نوع من المخاطر التي يمكن قياسها وبشكل دقيق لمعرفة وتحديد تأثيرها على ربحية المصرف وملاءمته الرأسمالية ، ويتوقف نجاح نظام الرقابة على المخاطر على مدى توافر مجموعة شامل ومتجانسة من الحدود والسقوف "حدود وسقوف إئتمانية" .

**و - إستقلالية المراجعة :**

حيث يجب أن تتمتع إدارة المخاطر بالإستقلالية وأن يكون لديها الصلاحيات الكاملة لممارسة عملها ، بهدف التأكد من الفصل الواضح بين الأشخاص والاختصاصات التي تهتم بإتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد وقياس المخاطر المصرفية وبين الأشخاص والاختصاصات التي تهتم بمراقبة تلك المخاطر .

**س - وضع ضوابط الأمان لنظم المعلومات :**

حيث يجب وضع الضوابط الكافية لضمان أمان جميع نظم المعلومات بهدف الحفاظ على صحة وسلامة وسرية المعلومات ، وذلك من خلال مراجعة جميع الأنظمة الرئيسية من قبل أطراف آخرى خارجية من ذوى الاختصاص .

**ص - وضع خطط للطوارئ :**

حيث يجب على إدارة المصرف وضع خطط للطوارئ على أن تكون قابلة للتطبيق في حالة حدوث تغير في الظروف المحيطة بالمصرف ، ويجب أن تشمل هذه الخطط كافة أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجه المصرف في المستقبل ، وأن تكون معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات على أن يتم الموافقة عليها من قبل المسئولين ذوى العلاقة ، وقد قدمت دراسة (Peardshaw , 2011) إطاراً متكاملاً لحوكمة المخاطر بالمصارف يوضح فيها العلاقة التفاعلية بين كلاً من :

مجلس الإدارة :

ودوره فى وضع الاستراتيجيات والأهداف لإدارة المخاطر وتخطيط الأعمال لتحديد رغبة المصرف في المخاطرة وحجم المخاطر المقبولة .

اللجنة المختصة بمخاطر المحفظة المصرفية :

التي تختص بتقدير المخاطر الجوهرية وقياسها وتكوين صورة مبتكرة لإدارة المخاطر.

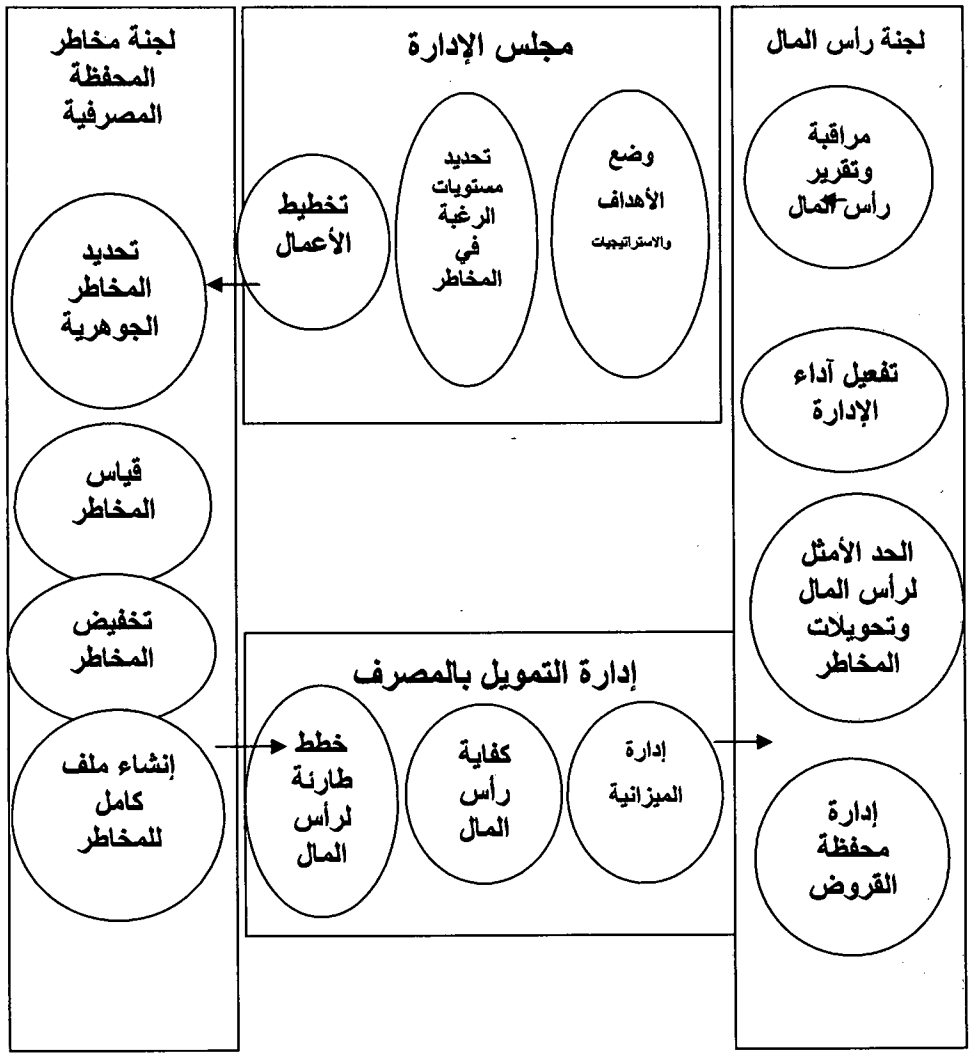
إدارة التمويل بالمصرف :

التي تختص بإدارة الميزانية وتحديد كفاية رأس المال وإعداد خطط الطوارئ لمتطلبات رأس المال في ظل الظروف غير العادية .

لجنة رأس المال :

دورها في المتابعة والتقرير عن رأس المال وتحديد الحد الأمثل لرأس المال وكفاءة الإدارة في التحكم بالمخاطر .

ويوضح الشكل التالى إطار حوكمة المخاطر بالمصارف :



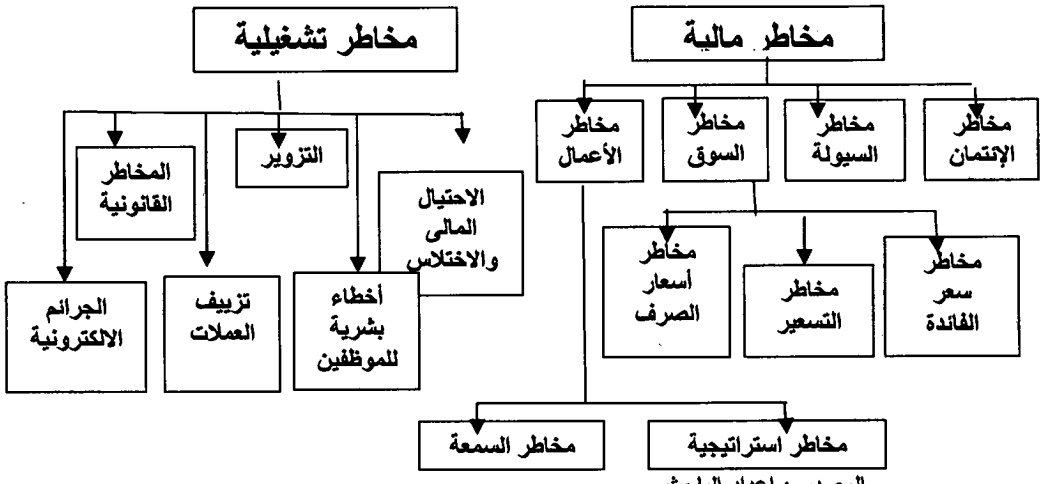

Source : (Peardshaw , 2011)

**٥ – فوائد (مزايا) إدارة المخاطر بالمصارف (Anonymous, 2003):**

- تمكن الإدارة من العمل بفعالية في بيئة محيطة بالمخاطر .
- دعم التخطيط الإستراتيجي والتشغيلى وعمليات إتخاذ القرار بالمصرف .
- دعم الاستخدام الكفء للموارد .
- الربط بين المخاطر والنمو والعائد .
- الاستجابة للمخاطر المتزايدة ، وإتخاذ الاحتياطيات اللازمة لتجنبها.
- تحديد إحتياجات السيولة ورأس المال وتحسين استخدام الأموال طويلة وقصيرة الأجل .
- تقليل مفاجأت الخسائر التشغيلية .
- تحسين عملية فهم وإدراك المخاطر الرئيسية وإعطاء رؤية أفضل للمستقبل مما يدعم عملية التحسين المستمر .
- تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف مع الأخذ في الاعتبار المخاطر التي يتعرض لها المصرف .

**٦ – أنواع المخاطر التي تواجه المصارف :**

**يمكن تقسيم المخاطر إلى مجموعتين رئيسيتين :**




المصدر : إعداد الباحث

**أولاً : المخاطر المالية (حشاد نبيل ، موسوعة بازل II ، ٢٠٠٥) :**

وهى جميع المخاطر المرتبطة بأصول وخصوم المصرف وعلى إدارة المصرف القيام بالرقابة والإشراف على المخاطر التي تتعرض لها هذه العناصر من حركة والتغير المستمر في الأسعار .

وتنقسم المخاطر المالية إلى :

**١- مخاطر الإئتمان Credit Risk :**

وهى المخاطر الناتجة عن عدم قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المصرف في الموعد المحدد لتلك الالتزامات ولهذا النوع من المخاطر أهمية قصوى من حيث أهمية الخسائر المحتملة طرف العملاء .

**الأسباب الرئيسية لحدوث مخاطر الإئتمان :**

- **تركز الإئتمان** : والذى يعد من أهم العوامل التي تؤدى إلى مخاطر الإئتمان كأن يركز الإئتمان على أفراد / أو شركات / أو قطاع اقتصادى معين ، وهذا ما أكدته الأزمة العالمية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٨ ، فكان أساس الأزمة هو القروض العقارية ، وقد سميت بأزمة الرهن العقارى ، فقد أدى تركز الإقراض في قطاع واحد (العقارات) إلى زيادة المخاطر وتكبد المصارف المقرضة خسائر فادحة .
- **عمليات الإئتمان** : ظهرت نتائج الدراسات من دول العالم والتي شهدت أزمات مصرفية أن معظم مخاطر الإئتمان ناتجة عن ضعف عمليات إدارة الإئتمان ، وضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها وعدم متابعة الوضع المالى والاقتصادي للعملاء وقيمة الضمانات التي تتأثر بالحالة الاقتصادية وغياب التحليل الإئتمان العلمى الدقيق .
- **تأثر الإئتمان بظروف السيولة والسوق** : فإذا كان هناك رواج وانتعاش اقتصادى يكون وضع الإئتمان جيداً ، اما إذا كان هناك ركود اقتصادى ونقص سيولة فإن مشاكل الإئتمان تظهر بوضوح .

- **ومن أجل تخفيف الخسائر الناجمة عن مخاطر الإئتمان :**

- يجب على مجلس إدارة المصرف مسئولية وضع أو إعتماد إستراتيجية منح التسهيلات وسياسة وإجراءات عمل تتلائم مع الواقع العملى والبيئة المصرفية .
- أن يتم مراجعة الإستراتيجية والسياسات والإجراءات وتحديثها باستمرار.
- تعيين الكوادر المؤهلة ذات كفاءة والقادرة على القيام بتنفيذ عمليات المنح والمتابعة والمراقبة .

**٢- مخاطر السيولة Liquidity Risk :**

هي المخاطر التي تؤدى إلى تحقيق خسائر نتيجة عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في ميعاد استحقاقها بأقل خسائر ممكنة .

ويترتب على عدم كفاءة إدارة السيولة مخاطر عالية قد تصل إلى إنهيار المصرف وفشله كمؤسسة مالية ، وجرت القواعد المصرفية على تقسيم مخاطر السيولة إلى (البنك المركزى المصرى،٢٠١١) .

**أ – مخاطر السيولة التمويلية :**

تنشأ تلك المخاطر عندما يكون المصرف غير قادر على مقابلة التدفقات النقدية المتوقعة وغير المتوقعة سواء الحالية أو المستقبلية بكفاءة .

**ب- مخاطر السيولة السوقية :**

تنشأ تلك المخاطر عندما يتعذر على المصرف بيع أو رهن أحد أصوله وفقاً للسعر السائد في السوق نتيجة عدم القدرة على تسييلها (مخاطر التصفية) .

**ج- مخاطر السيولة العرضية :**

تنشأ تلك المخاطر عندما يتم السحب بصورة أكبر من الحدود الإئتمانية المقدرة والموافق عليه بشكل مسبق من قبل المصرف مما يتطلب أن يقترض المصرف أموالاً إضافية .

- **الأسباب الرئيسية لحدوث مخاطر السيولة (عتيقة ، ٢٠١٤) :**

تنشأ مخاطر السيولة من مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية :

**العوامل الداخلية** : تتمثل في ضعف تخطيط السيولة وهذا يؤدى لعدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق ، كذلك عدم قدرة المصرف على مواجهة الزيادة في الالتزامات .

**العوامل الخارجية** : وتتمثل في الركود الاقتصادى والأزمات الحادة في أسواق المال وهذا ما أكدته الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ ، حيث فقدت السيولة لدى المصارف وذلك عندما احتجزت السيولة المتوفرة لديها وعدم إقراضها لعدم تحمل مخاطر الاقتراض لها ، هذا من جهة ومن جهة آخرى زاد نقص السيولة عندما سحب المودعين ودائعهم فجأ ، هذا أدى إلى وضع المصارف فى موقف حرج وجعل قيمة الديون تعادل قيمة الموجودات مما أدى إلى إفلاس كثير من المصارف .

**٣- مخاطر السوق Market Risk :**

**وهى المخاطر الناتجة من** التعرض للخسائر نتيجة التغيرات غير المتوقعة فى القيمة السوقية للأدوات المالية .

**٣-١ مخاطر سعر الفائدة (هامش الربح) Interest Rate Risk:**

وهى المخاطر الناتجة من تقلبات سعر الفائدة خلال مدة القرض اقتراضاً أو إقراضاً ، مما يؤدى إلى خسائر ناتجة عن الاقتراض بسعر أعلى من السعر الذى تم الاقراض به .

قد ينشأ بسبب التفاوت الزمنى للآجال وإعادة تقييم الأصول والخصوم والبنود خارج الميزانية ، او مخاطر منحنى العائد أو عدم التأكد من الدخل .

وحسب وثيقة لجنة بازل المتعلقة بمبادئ ورقابة وإدارة المخاطر (Bank of International Settiment , 2003) تعرف مخاطر أسعار الفائدة بإنها "تعرض الحالة المالية للمصرف لتغيرات فى أسعار الفائدة ، ويعد قبول هذه المخاطر جزءاً طبيعياً من العملية المصرفية ، ويمكن أن يكون مصدراً مهماً للربحية ولقيمة حقوق المساهمين ولكن الإفراط فى مخاطر أسعار الفائدة يمكن أن يشكل تهديداً لأرباح المصرف .

**٣-٢ مخاطر التسعير :**

هى المخاطر الاحتمالية نتيجة تعرض المصرف لخسائر بسبب التقلبات فى الاسعار السوقية للسندات والاسهم والبضائع (سواء كانت هذه التقلبات بفعل عوامل حقيقية أو عوامل مصطنعة غير أخلاقية كالإشاعات والاحتكار) ، سواء كان المصرف مالكاً لتلك الاسهم او السندات أو تكون ضماناً لديه ، فالخسائر تساوى مقدار قيمة انخفاض الضمان الذى لديه مقابل قيمة التسهيلات أو التمويل الممنوح لعملائه .

ويعتبر قياس مخاطر التسعير هام جداً لمعرفة مقدار الخسائر المحتملة والتأكد إنها لا تؤثر بشكل كبير على رأس المال .

لذلك يجب أن يقوم المصرف بإعداد وإعتماد سياسات محددة تحكم التعامل مع هذه الأنشطة وان تعكس هذه السياسات مستوى تحوط المصرف للمخاطر المختلفة التى قد تنشأ عن المتاجرة او الاستثمار .

**٣-٣ مخاطر أسعار الصرف Foreign Exchange Risk:**

هى المخاطر التى يواجهها المصرف أثناء قيامه بتنفيذ عمليات تبادل النقد الأجنبى .

أو نتيجة تقلبات سعر الصرف للمعاملات الآجلة .

أو إصدار صكوك بعملات معينة واستثمار حصيلتها بعملات آخرى .

وبالتالى إذا لم تتم عملية التبادل بشكل سليم ومدروس قد يعرض المصرف لخسائر كبيرة .

**٤- مخاطر الأعمال Business Risk :**

وتتمثل فى كل من المخاطر التالية :

**٤-١ المخاطر الاستراتيجية Strategic Risk :**

هى المخاطر الناتجة عن :

- إتخاذ إدارة المصرف قرارات خاطئة .
- أو تنفيذ القرارات بشكل خاطئ .
- أو عدم إتخاذ القرار فى الوقت المناسب .

الأمر الذى يؤدى إلى الحاق خسائر ضياع فرص بديلة .

**٤-٢ مخاطر السمعة Reputation Risk :**

السمعة يقصد بها السمعة الحسنة للمصرف وهى تعد عاملاً مهماً للمصرف فهى تعكس سلوك وآداء العملاء ، ومدى إقبالهم للتعامل مع المصرف وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية على عوائد المصرف .

وتنتج مخاطر السمعة من عدم قدرة المصرف على التعامل السليم مع العملاء ، قد يفقده شهرته أو سمعته وهذ يؤثر سلباً على عوائد المصرف نتيجة فقد عملائه .

ومن هذه المخاطر الافعال التى تمارس من قبل إدارة المصرف أو موظفيه والتى تعكس صورة سلبية عن المصرف وآدائه وعلاقاته مع عملائه والجهات الآخرى ، او ترويج إشاعات سلبية عن المصرف ونشاطه ، أو عدم نجاح المصرف فى إدارة إحدى أو كل أنواع المخاطر المصرفية الآخرى التى يواجهها المصرف ، أو فى حالة عدم كفاءة أنظمة المصرف أو منتجاته مما يتسبب بردود أفعال سلبية واسعة ، أو عدم تقديم الخدمات للعملاء حسب توقعاتهم ، أو عدم إعطائهم بيانات كافية لإتخاذ قراراتهم بصورة سليمة .

**ثانياً : المخاطر التشغيلية (الجابرى ، ٢٠١٣) Operation Risk:**

زاد الاهتمام خلال الفترة الأخيرة بتعرض المصارف لنوع من المخاطر المرتبطة بآداء العمل المصرفى أو الأخطاء البشرية أو تعطيل أنظمة المصرف أو قصور الإجراءات ووسائل الرقابة (ضعف الرقابة الداخلية) ، وهى المخاطر التشغيلية والتى تعتبر من أحدث أنواع المخاطر المصرفية مقارنة بكل من مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق .

وتعتبر المخاطر التشغيلية بمثابة التحدى الواضح للصناعة المصرفية وينبع ذلك من أن المخاطر التشغيلية تختلف عن المخاطر المصرفية الآخرى كونها لا تحدث نتيجة لمكسب معين ، ولكن تظهر فى المجالات الطبيعية الخاصة بممارسة الأنشطة الأساسية للمصارف (إبراهيم ، ٢٠٠٧) .

ووفقاً لوجهة نظر مقررات لجنة بازل II (Chorafas, D.N. 2004) أن مخاطر التشغيل فى المصارف هى مخاطر الخسائر الناتجة عن فشل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة إلى جانب الخسائر الناتجة عن الأحداث الخارجية ، وقد تكون هذه المخاطر ناتجة عن :

- تقصير الافراد داخل المصرف فى آداء الأعمال المكلفة إليهم .
- الاحتيال على اللوائح والأنظمة بواسطة أطراف خارجية .
- الإهمال فى تحقيق المتطلبات الإئتمانية لبعض العملاء وتقديم المنتجات المصرفية .
- تعطل أنشطة المصرف وفشل الأنظمة الداخلية والاتصالات .
- تدمير الأصول المادية للمصرف نتيجة أحداث خارجية لا يمكن التحكم فيها مثل الكوراث الطبيعية .
- الفشل فى إدارة العمليات أو العلاقات مع أطراف خارجية .

وفيما يلى بعض هذه المخاطر :

**١- الاحتيال المالى والإختلاس (محمد ، ٢٠١٠) :**

بناء على دراسة اعتمدت على مراجعة لخمس سنوات فى عدد من المصارف العالمية تبين أن ٦٠% من حالات الإختلاس قام بها موظفون فى المصرف منها ٢٠% قام بها مديرون ، وأن ما نسبته ٨٥% من خسائر المصارف كانت بسبب عدم أمانة الموظفون .

**٢- مخاطر نتيجة أخطاء بشرية للموظفين :**

قد تكون أخطاء غير مقصودة ولكن نتيجة الأهمال أو عدم الخبرة وتتعرض المصارف لهذا النوع من المخاطر نتيجة لنقص الكوادر والخبرات التى تقوم بتدريب وتطوير المهارات والكوادر البشرية اللازمة للمصرف .

**٣- مخاطر التزوير (محمد ، ٢٠١٠) :**

وهى تشمل تزوير الشيكات والمستندات والوثائق المختلفة وإساء استخدامها ، وتقدر إحدى الدراسات الإحصائية ان جرائم التزوير تشكل ١٠% إلى ١٨% من أسباب خسائر المصارف .

**٤- تزييف العملات (محمد ، ٢٠١٠) :**

قدرت إحدى الجهات الأمريكية المسئولة إن كمية العملات النقدية المزورة من عملة الدولار والمتداولة خارج الولايات المتحدة والتى لا يتمكن أى خبير من كشف تزويرها فى حدود البليون دولار أمريكى .

**٥- المخاطر الناتجة عن الجرائم الإلكترونية Electronic Banking Risk:**

وخاصة بعد التوسع فى استخدام التقنيات المختلفة فى المعاملات البنكية وتشمل بطاقات الإئتمان ، ونقاط البيع بالبطاقات واستخدام الانترنت والهاتف وعمليات التجزئة الآلية كسداد الفواتير المختلفة ، وكذلك الناجمة عن تبادل المعلومات إلكترونياً.

٦- المخاطر القانونية Legal Risk وتتمثل فى :

- المخاطر الناجمة عن أخطاء فى العقود أو المستندات أو التوثيق .
- المخاطر الناجمة عن عدم فعالية النظام القضائى فى بلد ما .
- المخاطر الناجمة عن التأخر بإتخاذ بعض الإجراءات القانونية فى مواعيدها الملزمة .
- المخاطر الناجمة عن مخالفة بعض القوانين أو الإتفاقيات الملزمة كمخالفة قوانين مكافحة غسيل الأموال أو مكافحة الإرهاب أو القوانين المقيدة لتحويل العملات او تداول العملات الأجنبية فى بعض الدول أو قوانين المقاطعة الملزمة .

٧ – إدارة المخاطر فى المصرف المركزى المصرى :

نتيجة لضرورة الالتزام (أدبى أو مهنى أو قانونى) من قبل المصارف فى معظم دول العالم ومنها مصر بكل مقررات لجنة بازل باعتبارها تصدر من الهيئة الدولية العليا للإشراف والرقابة على المصارف ، فإن سياسات المصرف المركزى المصرى تتماشى مع متطلبات ومقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية .

وبالتالى تعتمد إدارة المخاطر بالمصرف المركزى المصرى على خمسة مبادئ أساسية لتحقيق التوازن بين المخاطر والعائد ، وهذه المبادئ هى :

١. الحفاظ على السمعة الجيدة للمصرف والتى تعتمد على عدة أساليب منها تحقيق فعالية الإدارة ونظم الرقابة والتحكم فى المخاطر .
٢. العمل على حماية قوة المركز المالى للمصرف المركزى المصرى ، وذلك عن طريق التحكم فى كافة أنواع المخاطر المحتملة التى يتعرض لها المصرف مع العمل على السيطرة عليها بالتنسيق مع جميع الإدارات الآخرى بالمصرف .
٣. القطاعات / الإدارات هى الجهات المسئولة عن كافة أنواع المخاطر فى حدود مهامهم ومسئولياتهم إضافة إلى مسئولياتهم عن الحد من تأثيرها ، وذلك عن طريق إتخاذ وتطبيق كافة الإجراءات والضوابط الرقابية .

٤. التأكد على أهمية الدور المستقل لقطاع المراجعة الداخلية لمراقبة كفاءة إدارة المخاطر بأنشطة المصرف المختلفة ، والإشراف على الأنشطة ذات الطبيعة الخاصة .

٥. تحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح من خلال تزويد الإدارة العليا للمصرف (مجلس الإدارة ولجنة المراجعة الداخلية) بتقارير دورية تفصح عن كافة أنواع المخاطر الحالية والمستقبلية التى من الممكن أن يتعرض لها المصرف مع التوجيه بالتدابير اللازمة .

ويتم تطبيق المبادئ الأساسية الخمسة لإدارة المخاطر من خلال إطار عام يتميز بالخصائص الآتية :

- يضم الإطار عناصر نوعية كإجراءات العمل والسياسات والصلاحيات المتبعة .
- ويضم عناصر كمية كالطرق المتبعة لقياس المخاطر والحدود الإئتمانية .
- يتميز الاطار بالمرونة ليتماشى مع أنشطة المصرف المختلفة وآية مستجدات قد تطرأ على مناخ العمل .
- يتضمن وصف محدد للإجراءات الواجب اتباعها فى حالة الأعمال الجديدة والمعاملات ذات الطبيعة الخاصة .
- الإدارة العليا للمصرف هى المسئولة عن تحديد المبادئ الرئيسية للمخاطر ومقدار المخاطر التى يمكن للمصرف قبولها ، وكذا التوزيع الأمثل لها بقطاعات المصرف المعنية .
- تقوم إدارة المخاطر بالمصرف بتطبيق كافة الإجراءات للحد من مخاطر الإئتمان ومخاطر التشغيل ، وكذلك التأكد من قيام وحدة إدارة الاحتياطى بالإلتزام التام بكافة ضوابط الاستثمار المنصوص عليها .

يستخلص الباحث مما سبق :

١. إن مخاطر المصارف ذات طبيعة متجددة ومتغيرة ، وان المصرف المركزى المصرى يتماشى مع متطلبات مقررات لجنة بازل لإدارة مخاطر المصارف .

٢. إدارة المخاطر هى مجموعة عمليات تمارسها المصارف بمشاركة جميع الأطراف من أجل توقع وتحديد ودراسة وتحليل الفرص والتهديدات التى تمثل مخاطر لها وتعوق قدرتها على تحقيق الأهداف المرغوبة ، ومواجهة هذه التهديدات والتغلب عليها أو تقلل الآثار السلبية الناجمة عنها (ضبط المخاطر).

٣. أن هناك مخاطر مصرفية جديدة ناتجة عن التوسع فى الأنشطة المصرفية ، والتطور السريع فى المنتجات المصرفية والمستجدات الناتجة عن الأعمال الناتجة عن المشتقات المالية ذات المخاطر المرتفعة، وما يترتب على ذلك من مخاطر كبيرة خاصة فى مجال العمل المصرفى الإلكترونى ، وبالتالى يجب أن يقابل تلك المخاطر توسعات وتغيرات فى استراتيجيات المصارف تجاه إدارة المخاطر مع إحاطة إدارة المراجعة الداخلية بتلك المخاطر واستراتيجية إدارتها، وهذا سيعزز من صلابة المصارف فى حالة نشوب أى أزمة مالية جديدة ، ويؤدى إلى استقرار مالى على المدى الطويل وتحقيق مزيد من النمو.

## القسم الرابع
## تفسير العلاقة بين آليات الحوكمة وضبط المخاطر المصرفية

**مقدمة :**

تتعرض المصارف خلال ممارسة أنشطتها المصرفية إلى العديد من المخاطر التى تؤدى إلى حدوث تقلبات متوقعة أو غير متوقعة فى العوائد المستقبلية ، ومن ثم التأثير على محافظ الاستثمار بها ، بما يحقق تأثيراً مباشراً على كل من الأرباح وحقوق الملكية والقيمة الاقتصادية الكلية للمصرف ، فضلاً عن أن المخاطر التى يتعرض لها المصرف تؤدى إلى فقد قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة (الفرارجى ، ٢٠١١) .

لذلك يجب أن يتم تحديد وقياس المخاطر المصرفية (الإئتمان ، السيولة ، التشغيل ، سعر الفائدة ... الخ) ضمن نظام متكامل ، حيث يمكن أن تعد مؤشرات كل منها إنذراً مبكراً لاتجاهات المخاطر الآخرى ، فمثلاً إرتفاع مخاطر الإئتمان يعد الكثير من مؤشراتها بمثابة إنذار مبكر لمخاطر السيولة ، والعكس صحيح ، هذا من جهة .

ومن جهة أخرى ، أن تطبيق وتفعيل آليات الحوكمة الجيدة (سواء الداخلية أو الخارجية) مجتمعة يزيد من قدرة المصارف على إدارة المخاطر ، وتدعيم وتحقيق أهداف المصارف وتعزيز حماية قيمتها وحماية أموال المساهمين وأصحاب المصالح مع تحسين فعالية الرقابة الداخلية وانخفاض حدوث عمليات خرق للقوانين واللوائح والتعليمات ، مما يؤدى ذلك إلى المحافظة على الاستقرار والثقة بالنظام المالى وضبط المخاطر المصرفية ، وبالتالى تقليل الخسائر المترتبة على المخاطر التى قد يتعرض لها المودعين وغيرهم من الدائنين وحماية حقوق المساهمين سواء كانوا أغلبية أو أقلية .

**أ – أثر تطبيق الآليات الحوكمة الداخلية على ضبط المخاطر المصرفية :**

**١ – آلية الافصاح والشفافية :**

تعتبر آلية الافصاح والشفافية من اهم الآليات الداخلية لحوكمة المصارف والتى إذا ما تم تطبيقها بضورة صحيحة وفعالة كان لها أثر كبير على إمداد مستخدمى القوائم المالية بالمعلومات الكافية فى الوقت المناسب لإتخاذ قراراتهم ، كما أن الافصاح عن المخاطر الهامة التى يتعرض لها المصرف ، وتوضيح السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة تلك المخاطر ، تؤدى إلى ضبط تلك المخاطر .

- وقد أكدت مقررات بازل على ضرورة الافصاح عن المتطلبات الكمية والنوعية للمخاطر ضمن التقارير المالية والإيضاحات المتممة بها .
- وهذا اكده المصرف المركزى المصرى على ضرورة الافصاح عن المعلومات التالية كحد أدنى للمخاطر المصرفية وهى :

- الهيكل التنظيمى وإطار إدارة المخاطر .
- معلومات نوعية تتعلق بوضع السيولة والإئتمان ، ومصادر الأموال واستخدامها .
- معلومات كمية لوضع السيولة والإئتمان بالمصرف ، والبنود داخل وخارج الميزانية .
- طبيعة المخاطر الناشئة عن الأدوات المالية والتى قد تتعرض لها فى تاريخ إعداد القوائم المالية .
- الافصاح عن كيفية إدارة المصرف لتلك المخاطر موضحاً السياسات والقواعد المحاسبية بشأن تحديد وقياس المخاطر ، وتدعيم الرقابة عليها .
- تقدير كمى لمدى المخاطر التى يتعرض لها المصرف بناء على المعلومات الداخلية المتاحة للإدارة ، عن وضع المخاطر بالمصرف ، وحجم ومكونات المخاطر للبنود داخل وخارج الميزانية .

- بالإضافة إلى الافصاح عن هيكل رأس المال والاصول الحظرة المرجحة ومدى كفاية رأس المال ، وحجم الديون المتعثرة ، وكيفية تحديد المخصصات لمواجهة خسائر المخاطر المختلفة .
- الافصاح عن مدى توافر مستويات السيولة المحلية والأجنبية والمخاطر المرتبطة بها وسياسات إدارتها وتعزيزها ضمن الإيضاحات المتممة للتقارير المالية .

ويرى الباحث أن تطبيق آلية الافصاح والشفافية بفاعلية يؤدى إلى تحسين الاتصالات بين الإدارة ومستخدمى القوائم المالية ، مما يؤدى إلى زيادة إدراك مستخدمى القوائم المالية للظروف الخاصة بالمصرف والمحيطة به ومدى توافر فرض الإستمرارية به ، وكذلك الافصاح عن كافة معاملات الإدارة والمديرين التنفيذيين مع الأطراف ذوى الصلة والافصاح عن المخاطر التى تواجه المصرف ، يقلل من فرص أحداث غش وتلاعب فى القوائم المالية وبالتالى يؤدى إلى ضبط المخاطر المصرفية.

**٢ – آلية مجلس الإدارة :**

إن مجلس الإدارة يمكنه أن يدير بشكل جيد مخاطر المصرف وضبطها من خلال (عبد الرحمن ، نجلاء ، ٢٠١٣) :

١. أن يكون على وعى تام بأن المسئولية النهائية عن إدارة المخاطر هى مسئولية مجلس الإدارة ، وفى حالة تفويض المجلس لبعض الصلاحيات للإدارة التنفيذية، فإنه يجب التأكد من ان عملية التفويض واضحة ومفهومة من قبل الإدارة التنفيذية ، وأن تفويض السلطة لا يعنى تفويض المسئولية .
٢. التأكد من وضع استراتيجيات وسياسات وإجراءات موضوعية ، لتحديد وقياس المخاطر وتفعيل إجراءات الرقابة عليها ، فضلاً عن ضرورة

قيام الإدارة العليا بمراجعة تقارير المخاطر المصرفية والتى تعكس معدلات تطورها، وعرضها على مجلس الإدارة بصفة دورية لإعداد الخطط والسياسات الطارئة لإدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية .

٣. تأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة العليا تدير المخاطر بفاعلية وبما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبولة من قبل المصرف ، فضلاً عن مراجعة السيناريوهات والفروض الخاصة باختبارات تحمل الضغوط ونتائج تنفيذها.

٤. التأكد من تركز إدارة المصرف على ضرورة الموازنة بين العائد المحقق من نشاط معين ، وبين الخسائر الناتجة من المخاطر المصاحبة لهذا النشاط .

٥. التأكد أن إدارة المصرف توفر نظام معلومات متكامل للرقابة على المخاطر المصرفية عند حدوثها بدقة وموضوعية ، وتحديد الإنحرافات بين المخاطر المتوقعة والفعلية ، ثم إتخاذ إجراءات تفعيل ضوابط الرقابة والإشراف على التغيرات والمستحدثات للمخاطر ، ومدى توافقها مع توجهات المساهمين ، فضلاً عن الإلتزام بتعليمات وضوابط المصرف المركزى .

من ذلك يتضح الدور الهام الذى يمكن أن يؤديه مجلس إدارة المصرف فى إدارة المخاطر، بإعتباره أحد الآليات الهامة والفعالة فى حوكمة المصارف بصفة عامة ، وفى ضبط المخاطر بصفة خاصة .

**٣ – آلية المراجعة الداخلية :**

أن وظيفة المراجعة الداخلية إذا تم تطبيقها بصورة فعالة ، يمكن أن يكون لها أثر إيجابى على المناخ الرقابى داخل المصرف ، والتطبيق الفعال لنظم الرقابة الداخلية يؤدى إلى الحد من المخاطر وضبط المخاطر المصرفية .

ونظـراً لأهميـة الـدور المتطـور للمراجعـة الداخليـة فـى إدارة المخـاطر المصرفية المختلفة والحد من تأثيرها ، فقد أصدر معهد المراجعين الأمريكى دراسة عام ٢٠٠٤ بعنوان The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Manangement" ، أكد فيها على أن المراجعة الداخلية تقوم بتوفير تأكيد موضوعى لمجلس الإدارة عن فعالية أنشطة المنظمة (المصرف) تجاه إدارة المخاطر ، وإنها تتم بشكل مناسب بجانب تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية .

كما أكدت الدراسة على أن الإدارة العليا للمصرف هو المسئول عن إدارة المخاطر الناتجة عن الأزمات المختلفة ، وان المراجع الداخلى يقوم فقط بتقديم المشورة والنصح ودعم الإدارة فى إتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المخاطر (مع استقرار استقلاله) (IIA,2004) .

**ويرى الباحث أن الأنشطة التوكيدية للمراجعة الداخلية طبقاً لهذه الدراسة تتضمن:**

- توفير توكيد موضوعى عن فعالية أنشطة المصرف تجاه إدارة المخاطر .
- أن الأنشطة والإجراءات التى تتبعها المنظمة (المصرف) لمواجهة المخاطر تتم بشكل مناسب .
- تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية لمواجهة هذه المخاطر .
- أما الأنشطة الإستشارية فإنها تقتصر على تقديم المشورة والنصح والدعم لإدارة المصرف لإتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة هذه المخاطر .

علاوة على ذلك فإن معيار المراجعة الداخلية رقم (2120) الصادر عن (IIA,2012) والخاص بإدارة المخاطر نص على أنه يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر والمساهمة فى تطوير إجراءات إدارة المخاطر ، كما أشار المعيار إلى أن الأنشطة التوكيدية التى تقدمها المراجعة الداخلية تشمل

تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بالحوكمة والعمليات ونظم المعلومات ، وذلك من خلال تقييم قدرة المصرف على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقييم موثوقية ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية بالمصرف ، وتقييم فعالية وكفاءة العمليات والبرامج والامتثال للقوانين واللوائح والانظمة ، وأيضاً تشمل تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش وكيفية إدارة المصرف لهذه المخاطر .

أما بخصوص الأنشطة الإستشارية فتشمل الإبلاغ عن ومناقشة المخاطر المتصلة بأهداف الأعمال الاستشارية ، مع الانتباه إلى المخاطر الجوهرية ، كذلك استخدام مهارتهم وقدراتهم فى تحديد تقييم إجراءات إدارة المخاطر بالمصرف ومساعدة الإدارة فى تحسين هذه الإجراءات .

كما أشارت الفقرة (٧-٣-٥) من قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية إلى أن "تتضمن مهام المراجعة الداخلية تقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر فى المنظمة (المصرف) والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم (مركز المديرين المصرى ، ٢٠١١) والمساهمة فى تحديد الأحداث المسببة للمخاطر والأزمات المالية للمصرف ، وتحديد الآثار السلبية لكل حدث منها مع وضع تقريراً لاحتمالات حدوث الأخطار الناتجة عنها .

ويرى الباحث أن الدور الفعال للمراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر المصرفية سواء كانت مخاطر مالية أو مخاطر الأعمال أو مخاطر السيولة أو مخاطر استراتيجية بالمصارف يتحقق عند إدراجها ضمن تقرير المراجعة الداخلية ، والافصاح الخارجى عن هذا التقرير شأنه فى ذلك شأن تقرير المراجع الخارجى لتحقيق الشفافية للأطراف الخارجية وإعلامها بأهمية ما تقوم به المراجعة الداخلية ، مما ينعكس بالإيجاب عليها خاصة فيما يتعلق بتوفير معلومات هامة وتؤثر على استمرارية المصرف بصفة عامة كما تساعد فى ضبط المخاطر المصرفية بصفة خاصة .

٤ – آلية لجنة المراجعة :

تمثل لجنة المراجعة أحد أهم آليات الحوكمة الداخلية لما لها من دور هام فى زيادة الثقة والشفافية فى المعلومات المالية والغير مالية التى يفصح عنها المصرف ، وذلك من خلال دورها فى المساعدة على التأكد من أن إعداد تلك التقارير قد تم وفقاً للمعايير المحاسبية المتبعة ، وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف ، ودعم وظيفة المراجعة الخارجية ، وزيادة استقلالية مراقب الحسابات ، وأيضاً التأكد على الالتزام بمبادئ الحوكمة ، وهو الأمر الذى دفع البورصات المالية بمطالبة المنظمات (المصارف) التى تسجل أسهمها فيها بإنشاء لجنة المراجعة بها .

وتتمثل أهم المهام التى تقوم بها لجان المراجعة فى إدارة وضبط المخاطر (مركز المديرين المصرى ، ٢٠٠٨) .

- تقييم كفاية وملائمة نظام الرقابة الداخلية ، وإدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- الحفاظ على حماية أصول المصرف عن طريق التعرف على فهم بيئة المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها المصرف ، وتحديد الكيفية التى يمكن التعامل بها مع تلك المخاطر .
- تقييم مدى الإلتزام بالقوانين واللوائح الصادرة من السلطات الرقابية والإشرافية (المصرف المركزى) .
- الاتصال الدائم بين مجلس الإدارة ، والإدارة العليا ، والمراجعيين الداخليين ، والمراجع الخارجى وفحص التقارير الصادرة عنه ومناقشتها مع مجلس الإدارة والإدارة العليا .
- تحديد مدى قابلية المصرف للتعرض للمخاطر بشكل عام .
- ضمان تحديد كافة المخاطر التى قد يواجهها المصرف وتقييمها والتحقق من وجود نظام مناسب لإدارتها .

- تحليل مستلزمات رأس المال الحالية والمستقبلية المتعلقة بأهداف المصرف الإستراتيجية.

ويرى الباحث أن آلية لجنة المراجعة تعتبر أحد أهم الدعائم لتطبيق مفهوم الحوكمة ، وأن تطبيق تلك الآلية بفاعلية وكفاءة تعمل على تحسين الاتصالات الخارجية بين المصرف، وبين مراقب الحسابات وكذلك بين المصرف والمستثمرين ومستخدمى القوائم المالية ، كما أنها تعمل على تحسين الاتصالات الداخلية بين مجلس إدارة المصرف وبين إدارة المراجعة الداخلية التى تخضع لإشرافها والتى ستنتقل لمجلس الإدارة الصورة الداخلية للمصرف ، كما إنها تعمل على زيادة جودة التقارير المالية التى تشرف على إعدادها ، وبالتالى ستؤدى إلى ضبط المخاطر المصرفية لما تمثله هذه الآلية وتحمله من ضمانات لمستخدمى القوائم المالية ومراقب الحسابات من مراقبة الوضع المالى للمصرف ، والتحقق من سلامة ومصداقية القوائم المالية ومراقبة أى تصريحات رسمية تتعلق بالمصرف .

**٥ – آلية مكافآت التنفيذيين :**

توصلت بعض الدراسات (Lynch, et al , 2003) إلى أن الدافع الأساسى لظهور مفهوم الحوكمة هو المشكلة التى ظهرت فى نظرية الوكالة والتى تتمثل فى الإجابة على السؤال كيف يمكن أن نجعل مديرى المنظمات (المصارف) يعملون كوكلاء مخلصين وملتزمين لحملة الأسهم أو ملاك المصارف ؟ وقد توصلت الأبحاث أن الحل يكمن فى تصميم حوافز تربط بين مصالح الإدارة والملاك وتقلل من صراع المصالح ، وذلك عن طريق الربط بين مكافآت المديرين التنفيذيين وبعض مقاييس الآداء (Rachel M, 2004) وجدير بالذكر أن استخدام هذه الآلية ضمن آليات حوكمة المصارف سوف ينطوى على مخاطر كبيرة ، وذلك ما أكدته العديد من الدراسات (حماد والجارجى ,Rachel M, 2004) فى أن مكافآت التنفيذيين المبنية على الأسهم أو الآداء المحاسبى لا

تربط بأهداف المساهمين وتطبيقها يؤدى إلى زيادة شكوكهم فى نزاهة ومصداقية السياسات المطبقة بمعرفة المديرين التنفيذيين ، ومن ثم فى جودة ومصداقية القوائم المالية والنتائج المعلنة .

ومن جهة آخرى هناك بعض الجوانب الإيجابية فى هذه الآلية ، خصوصاً إذا تمتعت الإدارة التنفيذية فى المصرف بالمستوى الأخلاقى الرفيع والمحايد مع الأطراف المرتبطة بالمصرف الخارجية (المساهمين وأصحاب المصالح) وذلك من خلال الافصاح والشفافية الكافية عن الأخطار الجوهرية والهامة والسياسات المتعلقة بتحديدها وقياسها وإدارتها بكفاءة مما يقلل من أحداث غش وتلاعب عند إعداد القوائم والتقارير المالية ، هذا يؤدى لزيادة الثقة والمصداقية والجودة بهم وتخفيض وضبط المخاطر .

**ب- أثر تطبيق الآليات الحوكمة الخارجية على ضبط المخاطر المصرفية :**

**١ - آلية المساهمين :**

تعتبر آلية المساهمين من آليات الحوكمة الخارجية الإيجابية الهامة فى رقابة آداء أعمال مجلس الإدارة وإدارة المصرف ، كما إنها تؤثر بطريقة مباشرة فى ضبط المخاطر المصرفية ، فلذلك يجب على المساهمين السعى نحو تطبيق مبادئ الحوكمة وما تكفله من حقوق لجميع المساهمين (أغلبية ، أقلية) ، وذلك من خلال تدعيم المشاركة الفعالة فى حضور إجتماعات الجمعية العمومية ومناقشة أعضاء مجلس الإدارة ، والوقوف على حقيقة النقاط التى تمثل مصدر شكوك لديهم ومسائلتهم عن مصادر حدوث المخاطر الجوهرية التى تؤثر بشكل كبير على معدلات الربحية والمركز المالى للمصرف ، وآثارها فى الآجل القصير والطويل على المركز المالى للمصرف ، ومناقشة الاستراتيجيات التى تتبناها الإدارة للتعامل مع تلك المخاطر ، ومستويات المخاطر المقبولة بالمصرف ومنهجية تطبيق إجراءات الرقابة عليها والسياسات التى تساهم فى تجنب المخاطر أو الحد منها فى الظروف العادية

وغير العادية ، كذلك المناقشة عن مدى استخدام المصرف لأنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ، ووضع ضوابط أمان ملائمة لها ، كذلك تساهم هذه الآلية فى ضبط المخاطر من خلال ما توفره من اتصالات مباشرة بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين ومراقب الحسابات .

ويرى الباحث أن كل من المساهمين ومجلس الإدارة يلعب دوره فى تفعيل الرقابة على الآداء والمساءلة عن المخاطر الى تواجه المصارف وأساليب تحديدها ، وقياسها ، وكيفية تجنبها.

فمجلس الإدارة يقوم بدوره عن طريق توفير بيانات ومعلومات جيدة للمساهمين عن الآداء والمخاطر ، وعلى المساهمين إبداء رغبتهم فى ممارسة مسئولياتهم وحقوقهم كما يجب .

**٢ – آلية المراجعة الخارجية :**

أن آلية المراجعة الخارجية تعد من أهم آليات الحوكمة بالمصارف ، وذلك لما بينهما من علاقة تبادلية التأثير ، فكلا منهم هدفه إعطاء الثقة فى مصداقية عملية إعداد التقارير المالية ، وتخفيف حدة التعارض بين مصالح الملاك والإدارة ، وأن تطبيق آليات الحوكمة بفعالية ستؤدى إلى التأثير الإيجابى لعمل المراجع الخارجى واستقلاليته وزيادة جودة عملية المراجعة الذى تقلل من المخاطر المصرفية وضبطها .

لتحقيق الرقابة على آداء مراقب الحسابات تتطلب آليات الحوكمة الفعالة ضرورة تعيين المساهمين لمراجع حسابات مستقل ومؤهل وذو كفاءة مهنية لإجراء عملية المراجعة لكافة عمليات أنشطة المصارف وإبداء رأى محايد موضوعى عن مدى صدق وعدالة القوائم المالية ، بحيث يكون مسئول عما ورد بتقرير المراجعة منذ صدوره أمام المساهمين والجمعية العامة وأى جهة اعتمدت على هذا التقرير فى إتخاذ قراراتهم .

وقد أصدر المصرف المركزى المصرى قرار يلزم المصارف بتدوير مراقب الحسابات كل خمس سنوات لزيادة وتعزيز استقلاليته ، وينعكس تطبيق حوكمة المصارف الفعالة على عمل مراقب الحسابات من خلال ما يقدمه من :

- تقرير عن إدارة المخاطر ويقدم للجمعية العامة ويكون منفصل عن التقرير التقليدى بحيث يتضمن نطاق فحصه لنظام إدارة المخاطر ورأيه فى هذا النظام وكذلك مراجعة تقرير الإدارة عن إدارة المخاطر ، ورأيه فى مدى تأثير تلك المخاطر التى تضمنها تقرير الإدارة على المصرف كمشروع مستمر .
- كما يقوم بالافصاح فى تقريره عن مدى إلتزام المصرف بتطبيق آليات الحوكمة بفعالة.
- إعداد تقرير مفصل عن مراجعة تقرير الإدارة عن مدى إلتزام المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة وأرساله إلى هيئة سوق المال قبل انعقاد الجمعية العامة للمصرف بخمسة عشر يوماً على الاقل .

**٣ – آلية الجهات الرقابية العليا :**

**أ – المصرف المركزى المصرى (البنك المركزى المصرى ، ٢٠١١ ، ٢٠١٤):**

يعتبر المصرف المركزى هو الجهة المنوط بها متابعة أعمال وأنشطة القطاع المصرفى وإجراء الرقابة والإشراف عليه لتطبيق قواعد الحوكمة وزيادة الشفافية والمساءلة والنزاهة فى المصارف .

وقد أصدر المصرف المركزى المصرى مجموعة من الضوابط التى تساعد فى تفعيل وتنفيذ استراتيجيات مجلس الإدارة والإدارة العليا بشأن القياس والرقابة على المخاطر، أهمها ما يلى :

١ – ضرورة توافر سياسات فعالة وإجراءات كافية لإدارة المخاطر بوجه عام ، على أن تتضمن تلك السياسات :

- تحديد واضح لجميع المخاطر ومصادر حدوثها ودرجة تداخلها مع المخاطر الآخرى بالمصرف ، وآثارها فى الآجل القصير والطويل على المركز المالى للمصرف ومعدلات الربحية المستهدفة .
- منهجية تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر فى ظل الظروف العادية وغير العادية .
- نظم وطرق قياس المخاطر .
- آلية تقييم المخاطر الناشئة عن بنود خارج الميزانية والإلتزامات العرضية الآخرى.
- توصيف خطة الطوارئ التمويلية ، وكذلك إختبارات تحمل الضغوط المتبعة.

٢ – ضرورة تأكد مجلس الإدارة من أن مخاطر المصرف تم تحديدها ، وقياسها ، ومتابعتها ، والتحكم فيها بشكل كفء .

٣ – ضرورة تأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة العليا تدير المخاطر بفاعلية وبما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبولة من قبل المصرف .

٤ – يجب على الإدارة العليا مراجعة المعلومات الخاصة بتطورات أوضاع المخاطر ومراجعة السيناريوهات والفروض الخاصة بإختبارات تحمل الضغوط ونتائج تنفيذها.

٥ – يجب على المصارف وضع حدود للمخاطر تتماشى مع طبيعة النشاط ودرجة تعقد عناصر المركز المالى والإطار الكلى للمخاطر ، على أن يتم مراجعتها بصفة دورية وتحديثها فى ظل تغير الظروف أو مستوى المخاطر المقبول لدى المصرف .

٦ – يجب على المصرف تصميم مجموعة من المؤشرات للإنذار المبكر تساعد فى عملية تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر ، حيث تلعب تلك المؤشرات الخط الأحمر عند زيادة حجم المخاطر أو زيادة الاحتياجات التمويلية للمصرف مع وضع خطط طوارئ للتعامل مع التعرضات المفاجئة لنقص السيولة .

٧ – إنشاء قاعدة بيانات متكاملة عن المخاطر البنكية تساهم فى توفير معلومات ملائمة عن طبيعة الأنشطة والأحداث البنكية ومسببات الخطر الرئيسية ، وعدد مرات تكرار الخطر وحجم الخسائر الفعلية نتيجة حدوث تلك المخاطر فى الفترة السابقة واحتمالات تكرارها وحجم الخسائر المحتملة فى حالة حدوثها .

**ب- وكالات التصنيف الإئتمانى والدائنون :**

هناك مجموعة من الضوابط التى تساعد فى تفعيل وتنفيذ الرقابة على المخاطر فى المصارف أهمها ما يلى :

- ضرورة العمل على تكوين جماعات لحملة السندات للدفاع عن مصالحهم داخل المصارف .
- يجب نشر ثقافة تصميم عقود دين فعالة لحماية أطراف القرض .
- يجب تنشيط عمل وكالات التصنيف الإئتمانى ووضع التقديرات الموثوقة به .
- يجب الالتزام بعدم امتداد عمل وكالات التصنيف الإئتمانى إلى مجال الأعمال الاستشارية ، حتى لا تفقد استقلالها ، ويحدث تضارب فى المصالح بين إدارة المصرف وأصحاب المصالح الآخرى.

**ج – لجنة بازل للرقابة المصرفية :**

فقد أصدرت لجنة بازل III مجموعة من الاصلاحات المقترحة لتقوية الرقابة وإدارة المخاطر فى القطاع المصرفى ، وتتمثل الاصلاحات الواردة فى إتفاقية بازل III على :

١ – إلزام المصارف بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز (رأس المال الأساسى) بما يعادل ٤.٥% من أصولها المرجحة بأوزان المخاطر ، وذلك بزيادة عن النسبة الحالية ٢% وفقاً (بازل II) .

٢ – تكوين إحتياطى جديد كحماية إضافية لرأس المال بما يعادل ٢.٥% من الأصول المرجحة بأوزان المخاطر ، وهذا يعنى أن المصارف يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذى تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى ثلاث أضعاف (نسبة ٧%) وفى حالة إنخفاض نسبة الأموال الاحتياطية عن ٧% يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيود على توزيع الارباح على المساهمين ومكافآت المديرين التنفيذيين، ويعتبر هذا الاحتياطى أحد الأساليب الوقائية التى استخدمتها لجنة بازل III لحماية المصارف فى الأوقات الصعبة أو فترات الضغط .

٣ – هامش حماية إضافية عن التقلبات الدورية يتراوح من صفر – ٢.٥% مع توافر الحد الأدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى المصارف لضمان عدم تأثرها بآداء دورها فى منح الإئتمان .

٤ – أن تتأكد السلطات الرقابية من أن لدى المصارف إجراءات شاملة لإدارة المخاطر بما فى ذلك المراقبة المناسبة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف ، وذلك بشأن تحديد المخاطر وقياسها ومتابعتها والسيطرة عليها .

٥ – على السلطات الرقابية التأكد من أن لدى المصارف نظما تتيح قياس دقيق لمخاطر السوق ومتابعتها والسيطرة عليها بشكل كاف ، كما يجب على المراقبين الصلاحيات اللازمة لفرض حدود معينة أو متطلبات رأسمالية محددة لمقابلة هذه المخاطر .

٦ – الافصاح عن مكونات رأس المال بالتفصيل ، لضمان التأكيد على أن هذه المكونات قادرة على تخفيف حدة المخاطر .

وبالتالى نجد أن لجنة بازل للرقابة المصرفية تهدف إلى :

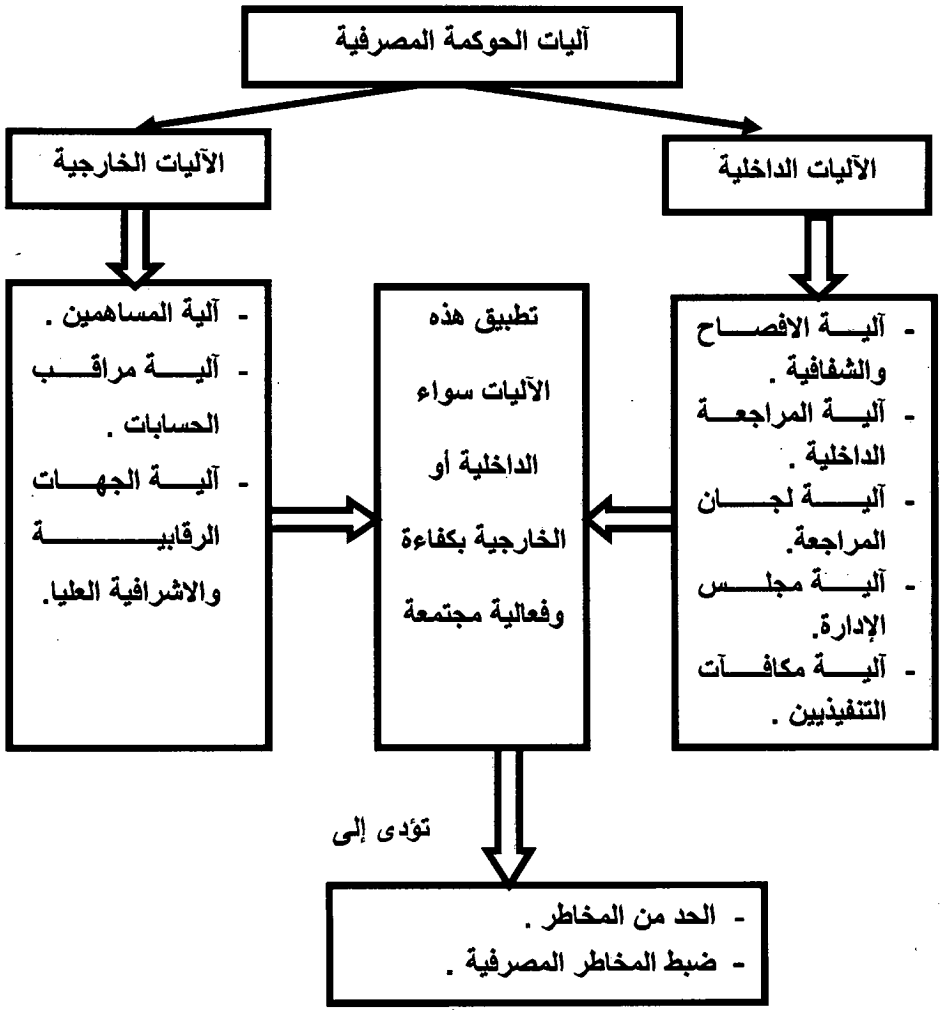
١ – تحسين جودة ومتانة وشفافية قاعدة رأس المال لمقابلة أى مخاطر يتعرض لها المصرف ، واستيعاب الخسائر التى لا تغطيها المخصصات لضمان استمرارية المصرف ، وحماية أموال المودعين فى حالة تصفية المصرف .

٢ – تعزيز تغطية المخاطر فالاتجاه العالمى الجديد يؤكد على أهمية فن وإدارة المخاطر وكيفية مواجهتها وليس تفاديها أو تجنبها ، ولمواجهة تلك المخاطر

يتطلب توافر رأس مال قوى ، إدارة رقابية قوية ، كوادر بشرية مدربة بشكل جيد (المعهد المصرفى المصرى ، ٢٠١٢) .

٣ – تفعيل دور الاشراف والرقابة لتحقيق إنضباط السوق وذلك من خلال زيادة عنصرى الافصاح والشفافية بحيث يسمح للمشاركين فى السوق فهم أفضل لمستوى الخطر فى المصرف ومساعدة متخذى القرارات فى الوصول للقرارات السليمة لهم .

يخلص الباحث إلى أن التطبيق الفعال لآليات الحوكمة مجتمعة ، ووفقاً للإرشادات والقواعد التى وضعتها المؤسسات المهنية (بازل) والجهات المعنية بالرقابة والإشراف (المصرف المركزى المصرى ، وهيئة سوق المال) ، وكفاءة استخدام المساهمين لحقوقهم فى المساءلة والرقابة ، ستؤدى إلى انخفاض المخاطر التى تواجه المصارف إلى أدنى حد ممكن وبالتالى ضبط المخاطر المصرفية ، خاصة عندما يكون هناك أعضاء مجلس إدارة مستقلون ومؤهلون لدور رقابى فعال ، وكذلك وجود لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية والمصداقية والفاعلية بما تكفل لها القيام بدورها الرقابى والإشرافى والمهام المنوط بها خاصاً التقرير عن إدارة المخاطر داخل المصرف ، ومدى الالتزام المصرف بتطبيق آليات الحوكمة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ، وما يتضمنه مفهوم الحوكمة من وجود إيضاحات من أمور تهم مستخدمى القوائم المالية ، وكذلك وجود نظام فعال للرقابة الداخلية بما يتضمنه من مراجعة داخلية مستقلة ومؤهلة لمنع واكتشاف الأخطاء والغش، وبالتالى خفض احتمال إصدار تقارير مالية احتيالية تنطوى على أخطاء مادية وتكون المحصلة النهائية لتلك الآليات والضمانات التى يضمنها التطبيق الجيد لمبادئ والآليات الحوكمة زيادة الثقة والمصداقية فى القوائم والتقارير المالية المنشورة وضبط المخاطر المصرفية ، وهذا ما يوضحه الشكل التالى :




المصدر : إعداد الباحث .

## القسم الخامس

## الدراسة الميدانية

**تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار فروض الدراسة والتعرف على آراء عينة البحث في** "دور آليات الحوكمة في ضبط المخاطر المصرفية".

**و قد استخدمت الباحثة في جمع بيانات الدراسة الميدانية أسلوب قائمة الاستقصاء، وفي ضوء ذلك تعرض الباحثة مراحل تصميم قائمة الاستقصاء، والإجراءات التي استخدمت في توزيعها، وطريقة جمع البيانات، ثم تقدم وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة فى التحليل واختبار الفروض وصولاً إلى نتائج الدراسة.**

**و بناءً على ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلى:**

- تصميم قائمة الاستقصاء
- توزيع قائمة الاستقصاء
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- فروض الدراسة
- خطوات التحليل الإحصائي
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
- التحليل الإحصائي واختبار الفروض
- النتائج والتوصيات
- الملاحق

- ملحق ١ : قائمة الاستقصاء
- ملحق ٢ : مخرجات البرامج الإحصائية

تصميم قائمة الاستقصاء :

**اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة الميدانيةعلى قائمة استقصاء Questionnaire تم إعدادها واختبارها، وأخذ رأي المتخصصين في محتواها، بحيث تتفق مع أهداف البحث، وتساعد على اختبار فروضه، وقد تم تقسيم القائمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، يندرج تحت كل قسم عدد من الأسئلة ، ويشتمل كل سؤال على عدد من العبارات كما يلي:**

جدول رقم (١): التصميم الهيكلي لقائمة الاستقصاء

| القسم | الأسئلة الفرعية | عدد العبارات |
|---|---|---|
| الأول : أثر العلاقة بين خصائص العمل المصرفي وأهمية وضرورة تفعيل الحوكمة في المصارف لضبط المخاطر المصرفية | ١- الخصائص المميزة للعمل المصرفي وانعكاساتها على الحوكمة. | ٦ |
| | ٢- أهمية وضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصارف لضبط المخاطر المصرفية. | ٤ |
| الثاني : آليات الحوكمة الداخلية في ضبط المخاطر المصرفية | ٣- العلاقة بين آلية مجلس الإدارة وحوكمة المصارف | ٥ |
| | ٤- العلاقة بين آلية لجنة المراجعة وتفعيل الحوكمة في المصارف. | ٥ |
| | ٥- العلاقة بين آلية المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة في المصارف. | ٥ |
| الثالث : آليات الحوكمة الخارجية في ضبط المخاطر المصرفية | ٦- العلاقة بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة وتفعيل الحوكمة في المصارف. | ٥ |
| | ٧- علاقة تفعيل الحوكمة بعمل مراقب الحسابات. | ٦ |

**توزيع قائمة الاستقصاء :**

**بعد عرض قائمة الاستقصاء على ذوي الخبرة والاختصاص، قامت الباحثة بالاختبار القبلي لقائمة الاستقصاء Pre Test، وذلك بتوزيع القائمة على عينة استطلاعية Pilot Sample، لمعرفة مدي وضوح الأسئلة،**

وملاحظات المستجيبين، وقد استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية في هذه المرحلة، وبعد التأكد من ملاءمة قائمة الاستقصاء لأهداف البحث قامت الباحثة بصياغتها في صورتها النهائية، وتوزيعها على عينة البحث، وبعد إعطائهم الوقت الكافي والتأكد من فراغهم من استكمال القوائم تم جمعهاوالقيام بتحليلها – بعد استبعاد غير الصالح منها- وقد استخدمت في هذه المرحلة أسلوب المقابلات الشخصية، والمكالمات التليفونية، والبريد الإلكتروني.

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مسئولي ومعدي القوائم المالية بالمصارف ويشمل مجلس إدارة المصرف والمحاسبين والمراجعين الداخليين، وكذلك مستخدمي هذه القوائم من مدينين ودائنين وجهات رقابية وإشرافية والبورصة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدارسة من ٩٥ من معدى التقارير ، ١٣٢ من مستخدمي التقارير، وقد تم توزيع ١٤٠ قائمة على معدي التقارير، ١٦٠ قائمة على مستخدمي التقارير، وكانت نسب الاستجابة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢): أعداد ونسب الاستجابة لعينة الدراسة

| الفئة | استمارات موزعة | استمارات مستلمة | نسبة الاستجابة | استمارات صالحة للتحليل | النسبة الصالحة للتحليل |
|---|---|---|---|---|---|
| ١- معدي التقارير | ١٣٠ | ١١٦ | %٨٩.٢ | ٩٥ | %٧٣.١ |
| ٢- مستخدمي التقارير | ١٦٠ | ١٥٦ | %٩٧.٥ | ١٣٢ | %٨٢.٥ |
| الإجمالي | ٢٩٠ | ٢٧٢ | %٩٣.٨ | ٢٢٧ | %٧٨.٣ |

## فروض الدراسة :

**الفرض الرئيسي الأول :**

**الفرض الأول : هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الداخلية، وضبط المخاطر المصرفية :**

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي الأول:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين المراجعة الداخلية كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية.

**الفرض الفرعي الثاني:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين مجلس الإدارة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية.

**الفرض الفرعي الثالث:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين لجنة المراجعة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية.

**الفرض الرئيسي الثانى : هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الخارجية وضبط المخاطر المصرفية :**

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

**الفرض الفرعي الأول:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين مراقب الحسابات كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية:

**الفرض الفرعي الثاني:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية:

خطوات التحليل الإحصائى :

١- **قامت الباحثة بجمع بيانات الدراسة، وذلك بجمع قوائم الاستقصاء من الميدان، ومراجعتها، واستبعاد غير الصالح للتحليل.**

٢- **قامت الباحثة بترميز أسئلة قائمة الاستقصاء حيث تم تعريف متغيرات الدراسة عن طريق إعطاء رمز لكل عبارة يشير هذا الرمز إلى رقم القسم، ورقم السؤال ثم رقم العبارة داخل السؤال، حيث تم إعطاء عبارات السؤال الأول**X1_1_1, X1_1_2, ..., X1_1_5**، وعبارات السؤال**

**الثاني X1_2_1, X1_2_2, ...., X1_2_4، ويوجد دليل ترميز المتغيرات بالملحق الإحصائي للرجوع إليه عند الحاجة،كما تم إعطاء أوزان للاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الترتيبى الخماسى كما يلى:**

| غير هام على الإطلاق | قليل الأهمية | متوسط الأهمية | هام | هام جداً |
|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |

**ويعد أخذ المتوسط المرجح للاستجابات تم تقسيم هذا المدى على مستويات الأهمية، حيث أن المدى (٥-١=٤) يوزع علي خمس فئات فيكون طول الفئة ٤/٥=٠.٨٠، كما يلي**

| غير هام على الإطلاق | قليل الأهمية | متوسط الأهمية | هام | هام جداً |
|---|---|---|---|---|
| ١ - ١.٧٩ | ١.٨٠-٢.٥٩ | ٢.٦٠- ٣.٣٩ | ٣.٤٠-٤.١٩ | ٤.٢٠-٥ |

**٣- تم إدخال البيانات للحاسب الآلي وقد استعانت الباحثة بالبرنامج الإحصائي SPSSالإصدار رقم ٢٠، وقد قامت بالتحليلات التالية:**

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

قامت الباحثة باختبار صلاحيةبيانات الدراسة للتحليل الإحصائي لمعرفة مدى إمكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من العينة على مجتمع الدراسة، ثم دراسة التوزيع التكراري لعبارات قائمة الاستقصاء، وتوصيف المتغيرات من حيث النزعة المركزية والتشتت، وانتهاءً بدراسة العلاقة بين آليات الحوكمة، وضبط المخاطر المصرفية لاختبار الفروض وصولاً إلى نتائج البحث، تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار رقم ٢٠ وقد تم الاستعانة بالأساليب التالية:

- مقياس الاعتمادية Reliability:**وذلك من خلال المقياس (ألفا)Cronbatch Alpha لأسئلة قائمة الاستقصاء، وذلك لاختبار ثبات الاستجابات، وصدق محتوى العبارات، لمعرفة مدى الوثوقية فى استجابات عينة البحث على أسئلة قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.**

- التكرارات والنسب المئوية: **حيث يبين هذا الأسلوب أعداد استجابات عينة البحث على أسئلة قائمة الاستقصاء، والأوزان النسبية لكل استجابة.**
- المتوسط المرجح والانحراف المعياري: **لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت.**
- **معامل ارتباط بيرسون Person Correlation**

من خلال معامل ارتباط بيرسون يتم تحديد درجة واتجاه ودلالة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث تشير إشارة معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة، فإذا كانت موجبة كانت العلاقة طردية، والعكس صحيح، وتشير قيمة المعامل إلى قوة العلاقة، فكلما اقتربت القيمة من الواحد كانت العلاقة قوية، وكلما اقتربت من الصفر كانت العلاقة ضعيفة.

- **تحليل الانحدار البسيط Simple Regression**

وذلك لاختبار فروض الدراسة، حيث تكون العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، وينتج عنه معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل. ومن خلال أسلوب تحليل الانحدار يمكن التحقق من قوة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع باستخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد.

ومن أهم الأساليب المستخدمة في تحليل الانحدار ما يلي:

- **معامل التحديد $R^2$:** هو مربع معامل الارتباط ويبين نسبة التغيرات في المتغير التابع والتي يقوم بتفسيرها وشرحها المتغير المستقل، أي يبين مدى دقة خط الانحدار في تقدير المتغير التابع باستخدام المتغير المستقل.
- **اختبار (F test):** هو أحد أساليب تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA): ويختبر معنوية نموذج الانحدار ككل، ونعتمد في الحكم على مستوى المعنوية، فإذا كان أقل من أو يساوي ٠.٠٥ أمكن قبول معنوية النموذج.

**اختبار (T test)**: وذلك لاختبار معنوية المعلمات المقدرة (أي ثابت الانحدار، ومعلمة الانحدار)ونعتمد في الحكم على مستوى المعنوية، فإذا كان أقل من أو يساوي ٠.٠٥ أمكن قبول معنوية المعالم المقدرة.

وفيما يلي تطبيق هذه الأساليب لاختبار فروض الدراسة:

**مقياس الاعتمادية أوالثبات Reliability :**

يوضح مقياس الاعتمادية مدى ثبات الاستجابات، وصدق المحتوى للعبارات، كما أنه يقيس مدى الاعتماد على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال مقياس (ألفا) Cronbatch Alpha، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات فى البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوى صفراً، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام فى البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوى الواحد الصحيح، وإذا زاد هذا المقياس عن ٠.٦٠ أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع، وقد جاءت قيمة هذا المعامل كما يلى :

جدول (٣):مقاييس الاعتمادية كما جاءت من تحليل قائمة الاستقصاء

| القسم | الأسئلة الفرعية | عدد العبارات | معامل الثبات Alpha | معامل الصدق(*) |
|---|---|---|---|---|
| الأول:أثر العلاقة بين خصائص العمل المصرفي وأهمية وضرورة تفعيل الحوكمة في المصارف لضبط المخاطر المصرفية | ١- الخصائص المميزة للعمل المصرفي وانعكاساتها على الحوكمة. | ٦ | ٠.٦٠٩ | ٠.٧٨٠ |
| | ٢- أهمية وضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصارف لضبط المخاطر المصرفية. | ٤ | ٠.٦١٦ | ٠.٧٨٥ |
| الثاني:آليات الحوكمة الداخلية في ضبط المخاطر المصرفية | ٣- العلاقة بين آلية مجلس الإدارة وحوكمة المصارف | ٥ | ٠.٦٤٢ | ٠.٨٠١ |
| | ٤- العلاقة بين آلية لجنة المراجعة وتفعيل الحوكمة في المصارف. | ٥ | ٠.٦١٨ | ٠.٧٨٦ |
| | ٥- العلاقة بين آلية المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة في المصارف. | ٥ | ٠.٧٤٣ | ٠.٨٦٢ |
| الثالث: آليات الحوكمة الخارجية في ضبط المخاطر المصرفية | ٦- العلاقة بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة وتفعيل الحوكمة في المصارف. | ٥ | ٠.٨٢٦ | ٠.٩٠٩ |
| | ٧- علاقة تفعيل الحوكمة بعمل مراقب الحسابات. | ٦ | ٠.٧٤٨ | ٠.٨٦٥ |

(*) تم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

يتضح من الجدول أن قيمة ألفا Cronbatch Alfa والتي تقيس مدى ثبات استجابات عينة البحث قد تراوحت بين٦٠.٩%، ٨٢.٦%، على أسئلة قائمة الاستقصاء، والذي انعكس على معامل الصدق الذاتي (الجذر التربيعي لمعامل

الثبات) حيث تراوح بين ٧٨.٠%، ٩٠.٩%، مما يدل علي أنها تتمتع بصلاحية مناسبةReliability الأمر الذى يمكن معه الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة.

**الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (القسم الأول)**

فيما يلي يتم حساب المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة (القسم الأول) حيث يتناول هذا القسم خصائص العمل المصرفي، وأهمية وضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصارف لضبط المخاطر المصرفية، ويشتمل على سؤالين:

١- الخصائص المميزة للعمل المصرفي وانعكاساتها على الحوكمة.

٢- أهمية وضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصراف لضبط المخاطر المصرفية.

وتوضح بيانات جداول الإحصاء الوصفي الخاصة بتلك المتغيرات رأي عينة البحث في تلك العبارات، ثم يوضح بالنسبة لكل سؤالالمتوسط العام لاستجابات مفردات البحث، ووصف تفصيلي لعبارات السؤال من حيث النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، كما يتم إعطاء رتبة لكل عبارة داخل السؤال تبين الأهمية لها داخل السؤال.

**١. الإحصاء الوصفي للخصائص المميزة للعمل المصرفي وانعكاساتها على الحوكمة :**

يشتمل هذا السؤال على ستة عبارات فرعية توضح الخصائص المميزة للعمل المصرفي وانعكاساتها على الحوكمة، وباستطلاع رأي مفردات عينة البحث على تلك العبارات وبتوصيف تلك العبارات من حيث النزعة المركزية والتشتت، حيث تم حساب (التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي للاستجابات، والانحراف المعياري، ومدى الأهمية، وترتيب العبارات) لاستجابات عينة البحث جاءت النتائج كما يلي:

- بلغت درجة الأهمية "هام"، للمتوسط العام "الخصائص المميزة للعمل المصرفي وانعكاساتها على الحوكمة" حيث بلغ المتوسط العام ٤.٠٧بانحراف معياري ٠.٥٧، مما يدل على أهمية تلك الخصائص.

- جاءت أهم العبارات (٥، ٦، ١، ٤) (يمثل استقرار الجهاز المصرفى ونموه دعامة أساسية للاقتصاد القومى ، تتعرض المصارف لمجموعة كبيرة ومتنوعة من المخاطر أكبر من غيرها من الشركات الأخرى ، تعتمد مصادر الأموال فى المصارف بنسبة كبيرة جداً على أموال المودعين وهو الأمر الذى يتطلب حماية أموال المودعين لضمان استقرار الجهاز المصرفى ، يتعاظم دور المشتقات بغيرها من الشركات فى المصارف) على الترتيب ، حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً" بمتوسط استجابات (٤.٦٥، ٤.٦٢، ٤.٤٠، ٤.٢٨) على الترتيب، مما يدل على أهمية هذه العبارات.
- يلي ذلك في الأهمية العبارات (٣، ٢) (تمثل الالتزامات والأصول المحتملة وهو مايطلق عليه البنود خارج الميزانية خاصية توجد فقط فى المصارف ، تتنوع أنشطة المصارف بين أنشطة مصرفية وأنشطة تجارية فى نفس الوقت) حيث بلغت درجة الأهمية "متوسط الأهمية" بمتوسط مرجح (٣.١٧، ٢.٩٣) علي الترتيب

نخلص من ذلك إلى أهمية استقرار الجهاز المصرفي، وتعرضه للأنواع العديدة من المخاطر، واعتماده بنسبة كبيرة جداً على أموال المودعين، مما يعني ضرورة ضبط تلك المخاطر المصرفية.

**٢. الإحصاء الوصفي لأهمية وضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصارف لضبط المخاطر المصرفية :**

يتكون هذا السؤال من خمسة عبارات فرعية، وبتوصيف تلك العبارات من حيث النزعة المركزية والتشتت، حيث تم حساب (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومدى الأهمية، وترتيب العبارات) لاستجابات عينة البحث وجاءت النتائج كما يلي:

- بلغت درجة الأهمية "هام"، للمتوسط العام "أهمية وضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصارف لضبط المخاطر المصرفية" حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٦ بانحراف معياري ٠.٦٨، مما يدل على أهمية وضرورة تفعيل آليات الحوكمة في المصارف.

- جاءت أهم العبارات (٣، ١) (يجب أن تخضع المصارف لآليات حوكمة أكثرصرامة بالمقارنة بالشركات الآخرى لأهميتها البالغة للاقتصاد القومى ، تعد المصارف كيانات كبيرة قادرة على تفعيل آليات الحوكمة وتحمل نفقاتها) على الترتيب ، حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً" بمتوسط استجابات (٤.٧١، ٤.٢٩) على الترتيب، مما يدل على أهمية هذه العبارات.
- يلي ذلك في الأهمية العبارات (٢، ٤) (يؤدى تطبيق آليات الحوكمة وزيادة فعاليتها إلى إمكانية قياس وضبط المخاطر إلى الحد المناسب ، يجب منع انهيار أى مصر ففى الدول النامية حتى لا يؤثر على استقرار الجهاز المصرفى وذلك بتفعيل آليات الحوكمة) حيث بلغت درجة الأهمية "هام" بمتوسط مرجح (٣.١٧، ٢.٩٣) علي الترتيب.

نخلص من ذلك إلى ضرورة خضوع المصارف لآليات الحوكمة، وأنها قادرة على تفعيل آليات الحوكمة وتحمل نفقاتها، وأن ذلك يؤدي إلى قياس وضبط المخاطر إلى الحد المناسب.

**الإحصاء الوصفي لمتغيرات (القسم الثاني) :**

فيما يلي يتم حساب المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات (القسم الثانى) حيث يتناول هذا القسم دور آليات الحوكمة الداخلية في ضبط المخاطر المصرفية بالمصارف، ويشتمل على ثلاثة أسئلة:

٣- العلاقة بين آلية مجلس الإدارة وحوكمة المصارف.

٤- العلاقة بين آلية لجنة المراجعة وتفعيل الحوكمة في المصارف.

٥- العلاقة بين آلية المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة في المصارف.

وتوضح بيانات جداول الإحصاء الوصفي الخاصة بتلك المتغيرات رأي عينة البحث في تلك العبارات، ثم يوضح بالنسبة لكل سؤال المتوسط العام لاستجابات مفردات البحث، ووصف تفصيلي لعبارات السؤال من حيث النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، كما يتم إعطاء رتبة لكل عبارة داخل السؤال تبين الأهمية لها داخل السؤال.

### ٣. الإحصاء الوصفي للعلاقة بين آلية مجلس الإدارة وتفعيل الحوكمة في المصارف

يشتمل هذا السؤال على خمسة عبارات فرعية توضح العلاقة بين آلية مجلس الإدارة وتفعيل الحوكمة في المصارف، وباستطلاع رأي مفردات عينة البحث على تلك العبارات وبتوصيف تلك العبارات من حيث النزعة المركزية والتشتت، حيث تم حساب (التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي للاستجابات، والانحراف المعياري، ومدى الأهمية، وترتيب العبارات) لاستجابات عينة البحث جاءت النتائج كما يلي:

- بلغت درجة الأهمية "هام"، للمتوسط العام "العلاقة بين آلية مجلس الإدارة وحوكمة المصارف" ولما كانت كافة عبارات هذا السؤال إيجابية، فإن هذا يدل على العلاقة الإيجابية بين آلية مجلس الإدارة وحوكمة المصارف، حيث بلغ المتوسط العام ٤.٠٩ بانحراف معياري ٠.٧١، مما يدل على أهمية تلك العلاقة.
- جاءت أهم العبارات (١، ٥) (تقع المسئولية النهائية فى نجاح المصرف أو فشله على عاتق مجلس الإدارة ، تزداد فعالية مجلس إدارة المصرف عندما يزداد عدد أعضائه وتتنوع خبراتهم المالية والمصرفية والقانونية) وذلك لأن المصارف كيانات كبيرة .على الترتيب ، حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً" بمتوسط استجابات (٤.٤٣، ٤.٣٤) على الترتيب، مما يدل على أهمية هذه العبارات.
- يلي ذلك في الأهمية العبارات (٣، ٢، ٤) (تزداد فعالية مجلس إدارة المصرف عندما تكون غالبية أعضائه من المستقلين وغير التنفيذيين ، يتم النظر إلى مجلس إدارة المصرف على أنه طرف رئيسى فى عملية إدارة المخاطر ، تزداد فعالية مجلس إدارة المصرف عندما يتم الفصل بين رئاسة مجلس الإدارة والقيام بأى أعمال تنفيذية) حيث بلغت درجة الأهمية "هام" بمتوسط مرجح (٤.٠٤، ٣.٩٩، ٣.٦٦) علي الترتيب.

نخلص من ذلك إلى أن هناك علاقة إيجابية بين آلية مجلس الإدارة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف ، وضبط المخاطر المصرفية ، حيث ثبت من الاستجابات أن المسئولية النهائية في نجاح المصرف وفشله تقع على عاتق مجلس الإدارة، ولكيتزدادفعاليةمجلس الإدارة فيضبط المخاطر المصرفية يستلزم أن يكون عدد أعضائه كافياً ومن ذوي الخبرة المالية والمصرفية والقانونية، وأن يكون غالبية أعضائه من المستقلين غير التنفيذيين، وأن يكون طرفاً رئيسياً في إدارة المخاطر، وأن يتم الفصل بين رئاسة مجلس الإدارة والقيام بأي أعمال تنفيذية.

**٤. الإحصاء الوصفي للعلاقة بين آلية لجنة المراجعة وتفعيل الحوكمة في المصارف**

يشتمل هذا السؤال على خمسة عبارات فرعية توضح العلاقة بين آلية مجلس الإدارة وتفعيل الحوكمة في المصارف، وباستطلاع رأي مفردات عينة البحث على تلك العبارات وبتوصيف تلك العبارات من حيث النزعة المركزية والتشتت، حيث تم حساب (التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي للاستجابات، والانحراف المعياري، ومدى الأهمية، وترتيب العبارات) لاستجابات عينة البحث جاءت النتائج كما يلي:

- بلغت درجة الأهمية "هام"، للمتوسط العام "العلاقة بين آلية لجنة المراجعة وحوكمة المصارف" ولما كانت كافة عبارات هذا السؤال إيجابية، فإن هذا يدل على العلاقة الإيجابية بين آلية لجنة المراجعة وحوكمة المصارف، حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٤ بانحراف معياري ٠.٦٠، مما يدل على أهمية تلك العلاقة.
- جاءت أهم العبارات (١،٥، ٢) (تزداد فعالية لجنة المراجعة عندما تقتصر على أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين يتمتعون بالاستقلالية والخبرة المالية والمصرفية ، تقاس فعالية آداء لجنة المراجعة من خلال التقارير التى تقدمها ، تزداد فعالية لجنة المراجعة عندما تكون أداة محورية للاتصال مع كافة أطراف الحوكمة) على الترتيب ، حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً"

بمتوسط استجابات (٤.٦٧، ٤.٦٧، ٤.٤٤) على الترتيب، مما يدل على أهمية هذه العبارات.

- يلي ذلك في الأهمية العبارة (٣) (يفضل زيادة عدد أعضاء لجنة المراجعة فى المصارف حتى يمكن ضم خبرات مالية ومصرفية وقانونية وفى ضوء اعتبارات التكلفة والعائد) حيث بلغت درجة الأهمية "هام" بمتوسط مرجح (٤.٠٠).
- وفي الترتيب الأخير العبارة (٤) (تزداد فعالية لجنة المراجعة عندما تزيد اختصاصاتها ومسئولياتها وعدد اجتماعاتها) حيث بلغت درجة الأهمية "متوسط الأهمية" بمتوسط مرجح (٢.٩١).

نخلص من ذلك إلى أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين آلية لجنة المراجعة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف ، وضبط المخاطر المصرفية ، ولكي تزداد فعالية لجنة المراجعة في ضبط المخاطر المصرفية يستلزم أن تقتصر على أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين يتمتعون بالاستقلالية والخبرة المالية والمصرفية، وأن تهتم بتقديم التقارير ذات العلاقة بالمخاطر المصرفية، وأن تكون أداة محورية للاتصال بكافة أطراف الحوكمة، وأن يكون عدد أعضائها كافياً ومن ذوي الخبرة المالية والمصرفية والقانونية.

**٥. الإحصاء الوصفي للعلاقة بين آلية المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة في المصارف :**

يشتمل هذا السؤال على خمسة عبارات فرعية توضح العلاقة بين آلية المراجعة الداخلية وتفعيل الحوكمة في المصارف، وباستطلاع رأي مفردات عينة البحث على تلك العبارات وبتوصيف تلك العبارات من حيث النزعة المركزية والتشتت، حيث تم حساب (التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي للاستجابات، والانحراف المعياري، ومدى الأهمية، وترتيب العبارات) لاستجابات عينة البحث جاءت النتائج كما يلي:

- بلغت درجة الأهمية "هام"، للمتوسط العام "العلاقة بين آلية المراجعة الداخلية وحوكمة المصارف" ولما كانت كافة عبارات هذا السؤال إيجابية، فإن هذا يدل على العلاقة الإيجابية بين آلية المراجعة الداخلية وحوكمة المصارف، حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٢ بانحراف معياري ٠.٦٥، مما يدل على أهمية تلك العلاقة.
- جاءت أهم العبارات (١،٥، ٢) (تزداد فعالية المراجعة الداخلية عند امتداد دورها إلى إدارة المخاطر وتقديم الاقتراحات بشأن التطوير وتحسين العمل ، تزداد فعالية المراجعة الداخلية عندما تشمل كافة الأنظمة والأنشطة داخل المصرف ، تزداد فعالية المراجعة الداخلية عندما ترتفع مكانتها فى الهيكل التنظيمى ويتوفر لها الاستقلالية) على الترتيب، حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً" بمتوسط استجابات (٤.٦٦، ٤.٣٨، ٤.٣٧) على الترتيب، مما يدل على أهمية هذه العبارات.
- يلي ذلك في الأهمية العبارة (٣) (تزداد فعالية المراجعة الداخلية عند اختيار أعضائها من كافة الأنشطة داخل المصرف وتوافر الاحترافية والنزاهة لهم) حيث بلغت درجة الأهمية "هام" بمتوسط مرجح (٣.٨٩).
- وفي الترتيب الأخير العبارة (٤) (تزداد فعالية المراجعة الداخلية عند وضع نظام جيد للإبقاء والترقية والحوافز لأعضائها) حيث بلغت درجة الأهمية "متوسط الأهمية" بمتوسط مرجح (٣.٢٨).

نخلص من ذلك إلى أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين المراجعة الداخلية كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية، ولكي تزداد فعالية المراجعة الداخلية في ضبط المخاطر المصرفية يستلزم أن يمتد دورها إلى إدارة المخاطر وتقديم الاقتراحات بشأن التطوير وتحسين العمل، وأن تشمل كافة الأنظمة والأنشطة داخل المصرف، وأن يتوفر لها الاستقلالية، وأن يتم اختيار أعضائها من ذوي الخبرة بأنظمة المصرف، ومن يتوافر لديهم الاحترافية والنزاهة.

**الإحصاء الوصفي لمتغيرات (القسم الثالث)**

فيما يلي يتم حساب المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات (القسم الثالث) حيث يتناول هذا القسم دور آليات الحوكمة الخارجية في ضبط المخاطر المصرفية بالمصارف، ويشتمل على سؤالين:

**٦- العلاقة بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا فى الدولة وتفعيل الحوكمة فى المصارف.**

**٧- علاقة تفعيل الحوكمة بعمل مراقب الحسابات :**

وتوضح بيانات جداول الإحصاء الوصفي الخاصة بتلك المتغيرات رأي عينة البحث في تلك العبارات، ثم يوضح بالنسبة لكل سؤال المتوسط العام لاستجابات مفردات البحث، ووصف تفصيلي لعبارات السؤال من حيث النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، كما يتم إعطاء رتبة لكل عبارة داخل السؤال تبين الأهمية لها داخل السؤال.

**٦. الإحصاء الوصفي للعلاقة بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا فى الدولة وتفعيل الحوكمة فى المصارف :**

يشتمل هذا السؤال على خمسة عبارات فرعية توضح العلاقة بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا فى الدولة وتفعيل الحوكمة فى المصارف ، وباستطلاع رأي مفردات عينة البحث على تلك العبارات وبتوصيف تلك العبارات من حيث النزعة المركزية والتشتت، حيث تم حساب (التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي للاستجابات، والانحراف المعياري، ومدى الأهمية، وترتيب العبارات) لاستجابات عينة البحث جاءت النتائج كما يلي :

- بلغت درجة الأهمية "هام جداً"، للمتوسط العام "للعلاقة بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا فى الدولة وتفعيل الحوكمة فى المصارف" ولما كانت كافة عبارات هذا السؤال إيجابية، فإن هذا يدل على العلاقة الإيجابية بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا فى الدولة وتفعيل الحوكمة فى

المصارف وحوكمة المصارف، حيث بلغ المتوسط العام ٤.٢٣ بانحراف معياري ٠.٦٥، مما يدل على أهمية تلك العلاقة.

- جاءت أهم العبارات (٤، ٣) (يلعب المصرف المركزى دوراً هاماً فى الإشراف والرقابة على أعمال المصارف وضبط المخاطر ، يؤدى غياب دور الأجهزة الرقابية فى الدولة فى الرقابة ومتابعة أعمال المصارف إلى ضعف الجهاز المصرفى ووحداته) على الترتيب، حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً" بمتوسط استجابات (٤.٧٠، ٤.٥٤) على الترتيب، مما يدل على أهمية هذه العبارات.
- يلي ذلك في الأهمية العبارات (١، ٥، ٢) (تلعب المنظمات الدولية الدور الجوهرى فى وضع مبادئ وآليات الحوكمة والمؤشرات العالمية للحوكمة ، تؤدى فعالية دور أجهزة الرقابة العليا فى الدولة إلى حماية الجهاز المصرفى من الأزمات المالية الكبرى ، هناك أهمية متزايدة لمقررات بازل المصرفية وتفعيل آليات الحوكمة فى المصارف) حيث بلغت درجة الأهمية "هام" بمتوسط مرجح (٤.١٠، ٤.٠٩، ٣.٧٠) علي الترتيب.

نخلص من ذلك إلى أهمية دور المصرف المركزي في الإشراف والرقابة على المصارف وضبط المخاطر، وأنه لا بد من تفعيل دور الأجهزة الرقابية في الدولة في الرقابة ومتابعة أعمال المصارف، وضرورة الالتزام بمبادئ وآليات المؤشرات العالمية للحوكمة، وضرورة الالتزام بمقررات بازل المصرفية.

**٧. الإحصاء الوصفي لعلاقة تفعيل الحوكمة في المصارف بعمل مراقب الحسابات :**

يشتمل هذا السؤال على ستة عبارات فرعية توضح **علاقة تفعيل الحوكمة في المصارف بعمل مراقب الحسابات**، وباستطلاع رأي مفردات عينة البحث على تلك العبارات وبتوصيف تلك العبارات من حيث النزعة المركزية والتشتت، حيث تم حساب (التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي للاستجابات، والانحراف

المعياري، ومدى الأهمية، وترتيب العبارات) لاستجابات عينة البحث جاءت النتائج كما يلي:

بلغت درجة الأهمية "هام"، للمتوسط العام "لعلاقة تفعيلا لحوكمة في المصارف بعمل مراقب الحسابات" ولما كانت كافة عبارات هذا السؤال إيجابية، فإن هذا يدل على العلاقة الإيجابية بين تفعيلالحوكمةفيالمصارفوعملمراقبالحسابات، حيث بلغ المتوسط العام ٣.٦٩ بانحراف معياري ٠.٨١، مما يدل على أهمية تلك العلاقة.

- جاءت في الترتيب الأول العبارة(٦) (يسهم الاتصال الفعال بين مراقب الحسابات وأطراف الحوكمة فى زيادة فعالية حوكمة المصارف) ، حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً" بمتوسط استجابات (٤.٢٩)، مما يدل على أهمية هذه العبارة.
- يلي ذلك في الأهمية العبارات أرقام (٥، ٣، ٢) (يؤدى الاحلال الاجبارى لمراقب الحسابات كل فترة فى زيادة فعالية حوكمة المصارف ، يكون من الضرورى الفصل بين أعمال المراجعة الخارجية وتقديم الخدمات الاستشارية فى زيادة فعالية حوكمة المصارف ، يسهم التحليل الجيد لمثلث الغش بين أعضاء فريق المراجعة فى زيادة فعالية حوكمة المصارف) حيث بلغت درجة الأهمية "هام" بمتوسط مرجح (٣.٩٧، ٣.٩٦، ٣.٥٣).
- وفي الترتيب الأخير العارتين (٤، ١) (يكون من الضرورى أن يتوافر فى أعضاء فريق مراجعة المصارف الخبرة والدراية بأعمال الحاسبات الإلكترونية واستخدامها فى الفحص والمراجعة ، يؤدى تصميم وتنفيذ جلسات عصف ذهنى فعالة لفريق المراجعة إلى زيادة فعالية حوكمة المصارف) حيث بلغت درجة الأهمية "متوسط الأهمية" بمتوسط مرجح (٣.٢٢، ٣.١٧).

نخلص من ذلك إلى أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين عمل مراقب الحسابات كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف ، وضبط المخاطر المصرفية ، ولكي تزداد فعالية مراقب الحسابات في ضبط المخاطر المصرفية يستلزم الاتصال الفعال

بين مراقب الحسابات وأطراف الحوكمة، وضرورة الفصل بين أعمال المراجعة الخارجية وتقديم الخدمات الاستشارية، والتحليل الجيد لمثلث الغش بين أعضاء فريق المراجعة، وأن يتوافر في أعضاء فريق المراجعة الخبرة والدراية بأعمال الحاسبات الإلكترونية واستخدامها في الفحص والمراجعة.

**اختبار الفروض :**

**الفرض الأول: هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الداخلية، وضبط المخاطر المصرفية :**

وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية كما يلي :

**الفرض الفرعي الأول:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين المراجعة الداخلية كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية:

ولتحديد شكل العلاقة بين المراجعة الداخلية $X_5$ وضبط المخاطر المصرفية Y تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**أثر المراجعة الداخلية على ضبط المخاطر المصرفية :**

لاختبار أثر المراجعة الداخلية على ضبط المخاطر المصرفية تم استخدام علاقات الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**علاقات الارتباط والانحدار بين المراجعة الداخلية وضبط المخاطر المصرفية**

بدراسة علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير $X_5$ "المراجعة الداخلية"، والمتغير Y "ضبط الخدمات المصرفية"، جاءت النتائج كما يلي:

(*) معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

يتضح من الجدول ما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين المراجعة الداخلية،وضبط المخاطر المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٢٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، أي أن المراجعة الداخلية تؤثر إيجابياً على ضبط المخاطر المصرفية.

- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$Y=16.594+21.973*X_5 + \varepsilon$

**حيث:**

Y ضبط المخاطر المصرفية

$X_5$ المراجعة الداخلية

$\varepsilon$ الخطأ العشوائي

**اختبار معنوية النموذج(F test) :**

من النموذج يتضح معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة F(٤٨٢.٨٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمراجعة الداخلية على ضبط المخاطر المصرفية.

**اختبار معنوية المتغير المستقل(T test) :**

يتضح من اختبار T أن قيمة T للمتغير المستقل بلغت ( ٢١.٩٧٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما يتضح من قيمة β (٠.٥٦٣) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أن تحسن المراجعة الداخليةبنسبة (١%) يتبعها تحسن في ضبط المخاطر المصرفية بنسبة (٠.٥٦٣%).

**القدرة التفسيرية للنموذج($R^2$) :**

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٦٨.٣%) وذلك من خلال قيمة $R^2$ ، أي أن نسبة (٦٨.٣%) من التغيرات التي تحدث في ضبط المخاطر المصرفية تشرحها المراجعة الداخلية.

نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الأول للباحثة.

**اختبار الفرض الفرعي الثاني** : هناك علاقة معنوية إيجابية بين مجلس الإدارة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية:

ولتحديد شكل العلاقة بين مجلس الإدارة $X_3$ وضبط المخاطر المصرفية Y تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**أثر مجلس الإدارةعلى ضبط المخاطر المصرفية :**

لاختبار أثر مجلس الإدارةعلى ضبط المخاطر المصرفية تم استخدام علاقات الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**علاقات الارتباط والانحدار بين مجلس الإدارةوضبط المخاطر المصرفية :**

بدراسة علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير $X_3$ "مجلس الإدارة"، والمتغير Y "ضبط الخدمات المصرفية"، جاءت النتائج كما يلي:

(*) معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

يتضح من الجدول ما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين مجلس الإدارة، وضبط المخاطر المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٢٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، أي أن مجلس الإدارة يؤثر إيجابياً على ضبط المخاطر المصرفية.
- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.198+0.444*X_3 + \varepsilon$$

**حيث:**

Y ضبط المخاطر المصرفية

$X_3$ مجلس الإدارة

$\varepsilon$ الخطأ العشوائي

**اختبار معنوية النموذج(F test) :**

من النموذج يتضح معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة F(٢٤٤.٠٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمجلس الإدارة على ضبط المخاطر المصرفية.

**اختبار معنوية المتغير المستقل(T test) :**

يتضح من اختبار T أن قيمة T للمتغير المستقل بلغت ( ١٥.٦٢١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، كما يتضح من قيمة β (٠.٤٤٤) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أن تحسن مجلس الإدارة بنسبة (١%) يتبعها تحسن في ضبط المخاطر المصرفية بنسبة (٠.٤٤٤).

**القدرة التفسيرية للنموذج($R^2$) :**

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٥٢.١%) وذلك من خلال قيمة $R^2$ ، أي أن نسبة (٥٢.١%) من التغيرات التي تحدث في ضبط المخاطر المصرفية يشرحها مجلس الإدارة.

نخلص من ذلك إلى قبولالفرض الفرعي الثاني للباحثة.

**اختبار الفرض الفرعي الثالث:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين لجنة المراجعة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية:

ولتحديد شكل العلاقة بين لجنة المراجعة $X_4$ وضبط المخاطر المصرفية Y تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**أثر لجنة المراجعة على ضبط المخاطر المصرفية :**

لاختبار أثر لجنة المراجعة على ضبط المخاطر المصرفية تم استخدام علاقات الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**علاقات الارتباط والانحدار بين لجنة المراجعة وضبط المخاطر المصرفية :**

بدراسة علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير $X_4$ "لجنة المراجعة"، والمتغير Y "ضبط الخدمات المصرفية"، جاءت النتائج كما يلي:

(*) معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

يتضح من الجدول ما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين لجنة المراجعة، وضبط المخاطر المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، أي أن لجنة المراجعةتؤثر إيجابياً على ضبط المخاطر المصرفية.
- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.145+0.598*X_4 + \varepsilon$$

**حيث:**

Y ضبط المخاطر المصرفية

$X_4$ لجنة المراجعة

$\varepsilon$ الخطأ العشوائي

**اختبار معنوية النموذج(F test) :**

من النموذج يتضح معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة F(٧٣٠.٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، أي وجود تأثير ذي دلالة معنوية للجنة المراجعة على ضبط المخاطر المصرفية.

**اختبار معنوية المتغير المستقل(T test) :**

يتضح من اختبار T أن قيمة T للمتغير المستقل بلغت (٢٤.٠٢٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما يتضح من قيمة β(٠.٥٩٨) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أن تحسن لجنة المراجعة بنسبة (١%) يتبعها تحسن في ضبط المخاطر المصرفية بنسبة (٠.٥٩٨%).

**القدرة التفسيرية للنموذج($R^2$) :**

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٧٦.٥%) وذلك من خلال قيمة R2 ، أي أن نسبة (٧٦.٥%) من التغيرات التي تحدث في ضبط المخاطر المصرفية تشرحها لجنة المراجعة.

نخلص من ذلك إلى قبولالفرض الفرعي الثالث للباحثة.

من النتائج السابقة يتضح يمكن ترتيب آليات الحوكمة الداخلية حسب درجة أهميتها في ضبط المخاطر المصرفية وذلك حسب معامل التحديد R2 (لجنة المراجعة حيث بلغت قيمة R2 = ٧٦.٥%، يلي ذلك المراجعة الداخلية حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 = ٦٨.٣%، ثم مجلس الإدارة حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 = ٥٢.١%).

**نخلص مما سبق إلى قبول الفرض الرئيسي الأول.**

**اختبار الفرض الرئيسي الثاني: هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الخارجية وضبط المخاطر المصرفية.**

وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية كما يلي:

**الفرض الفرعي الأول:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين مراقب الحسابات كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية:

ولتحديد شكل العلاقة بين مراقب الحسابات X7 وضبط المخاطر المصرفية Y تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي :

**أثر راقب الحسابات على ضبط المخاطر المصرفية :**

لاختبار أثر مراقب الحسابات على ضبط المخاطر المصرفية تم استخدام علاقات الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**علاقات الارتباط والانحدار بين مراقب الحساباتوضبط المخاطر المصرفية**

بدراسة علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير $X_7$ "مراقب الحسابات"، والمتغير Y "ضبط الخدمات المصرفية"، جاءت النتائج كما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين عمل مراقب الحسابات، وضبط المخاطر المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٣١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن عمل مراقب الحسابات يؤثر إيجابياً على ضبط المخاطر المصرفية.
- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.274+0.626*X_7 + \varepsilon$$

**حيث:**

Y ضبط المخاطر المصرفية

$X_7$ مراقب الحسابات

$\varepsilon$ الخطأ العشوائي

**اختبار معنوية النموذج(F test) :**

من النموذج يتضح معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة F(١٤٥٤.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمراقب الحسابات على ضبط المخاطر المصرفية.

**اختبار معنوية المتغير المستقل(T test)**

يتضح من اختبار T أن قيمة T للمتغير المستقل بلغت ( ٣٨.١٤١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما يتضح من قيمة $\beta$ (٠.٦٢٦) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أن

تحسن مراقب الحساباتبنسبة (١%) يتبعها تحسن في ضبط المخاطر المصرفية بنسبة (٠.٦٢٦%).

**القدرة التفسيرية للنموذج($R^2$)**

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٨٦.٧%) وذلك من خلال قيمة R2 ، أي أن نسبة (٨٦.٧) من التغيرات التي تحدث في ضبط المخاطر المصرفية يشرحها عمل مراقب الحسابات.

نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الأول للباحثة.

**الفرض الفرعي الثاني:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية:

ولتحديد شكل العلاقة بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة X6 وضبط المخاطر المصرفية Y تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

**أثر المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولةعلى ضبط المخاطر المصرفية**

لاختبار أثر المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولةعلى ضبط المخاطر المصرفية تم استخدام علاقات الارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يلي:

علاقات الارتباط والانحدار بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة وضبط المخاطر المصرفية

بدراسة علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير X6 "المنظمات الدولية وأجهزة الراقبة العليا في الدولة"، والمتغير Y "ضبط الخدمات المصرفية"، جاءت النتائج كما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا بالدولة، وضبط المخاطر المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٩٦) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما

يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي أن المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة تؤثر إيجابياً على ضبط المخاطر المصرفية.

- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=1.067+0.303*X_6 + \varepsilon$$

**حيث :**

Y ضبط المخاطر المصرفية

$X_6$ المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا بالدولة

$\varepsilon$ الخطأ العشوائي

**اختبار معنوية النموذج(F test) :**

من النموذج يتضح معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة F(٣٨٨.٠٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، أي وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة على ضبط المخاطر المصرفية.

**اختبار معنوية المتغير المستقل(T test) :**

يتضح من اختبار T أن قيمة T للمتغير المستقل بلغت (١٩.٦٩٩ ) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كما يتضح من قيمة $\beta$ (٠.٣٠٣) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير، أي أن تحسن المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة بنسبة (١%) يتبعها تحسن في ضبط المخاطر المصرفية بنسبة (٠.٣٠٣%).

**القدرة التفسيرية للنموذج($R^2$) :**

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (٦٣.٤%) وذلك من خلال قيمة R2 ، أي أن نسبة (٦٣.٤%) من التغيرات التي تحدث في ضبط المخاطر المصرفية تشرحها المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا بالدولة.

مما سبق يتضح أنهبترتيب آليات الحوكمة الخارجية حسب درجة أهميتها في ضبط المخاطر المصرفية حسب معامل التحديد يأتي دور مراقب الحسابات

فـي المرتبـة الأولـى، حيـث بلغـت قيمـة معامـل التحديـد R2 = ٨٦.٧%، وفـي المرتبة الثانية يأتي دور المنظما ت الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2= ٦٣.٤%.

نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الثاني للباحثة.

## نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- تراوحت قيمة الفا Cronbatch' s Alpha بين٦٠.٩%، ٨٢.٦%، على أسئلة قائمة الاستقصاء، والذي انعكس على معامل الصدق الذاتي حيث تراوح بين ٧٨.٠%، ٩٠.٩%، مما يدل علي أنها تتمتع بصلاحية مناسبة Reliability الأمر الذى يمكن معه الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة.
- بتوصيف "الخصائص المميزة للعمل المصرفي وانعكاساتها على الحوكمة" بلغت درجة الأهمية للمتوسط العام "هام"، وبتفصيل تلك الخصائص جاءت أهمها (يمثل استقرار الجهاز المصرفى ونموه دعامة أساسية للاقتصاد القومى ، تتعرض المصارف لمجموعة كبيرة ومتنوعة من المخاطر أكبر من غيرها من الشركات الأخرى ، تعتمد مصادر الأموال فى المصارف بنسبة كبيرة جداً على أموال المودعين وهو الأمر الذى يتطلب حماية أموال المودعين لضمان استقرار الجهاز المصرفى ، يتعاظم دور المشتقات بغيرها من الشركات فى المصارف حيث بلغت درجة الأهمية لتلك الخصائص "هام جداً")، يلي ذلك الخصائص (تمثل الالتزامات والأصول المحتملة وهو ما يطلق عليها لبنود خارج الميزانية خاصية توجد فقط فى المصارف ، تتنوع أنشطة المصارف بين أنشطة مصرفية وأنشطة تجارية فى نفس الوقت ، حيث بلغت درجة الأهمية "متوسط الأهمية")، مما يدل على أهمية استقرار الجهاز المصرفي، وتعرضه للأنواع العديدة من المخاطر، واعتماده بنسبة كبيرة جداً على أموال المودعين، مما يعني ضرورة ضبط تلك المخاطر المصرفية.

- بتوصيف "أهمية وضرورة آليات تفعيل الحوكمة في المصارف" بلغت درجة الأهمية للمتوسط العام "هام"، وبتفصيل الأهمية على مستوى العبارات، جاءت أهم العبارات (يجب أن تخضع المصارف لآليات حوكمة أكثر صرامة بالمقارنة بالشركات الآخرى لأهميتها البالغة للاقتصاد القومى ، تعد المصارف كيانات كبيرة قادرة على تفعيل آليات الحوكمة وتحمل نفقاتها حيث بلغت درجة الأهمية "هام جداً")، يلي ذلك في الأهمية العبارات (يؤدى تطبيق آليات الحوكمة وزيادة فعاليتها إلى إمكانية قياس وضبط المخاطر إلى الحد المناسب ، يجب منع انهيار أى مصرف فى الدول النامية حتى لايؤثر على استقرار الجهاز المصرفى وذلك بتفعيل آليات الحوكمة حيث بلغت درجة الأهمية "هام") مما يدل على ضرورة خضوع المصارف لآليات الحوكمة، وأنها قادرة على تفعيل آليات الحوكمة وتحمل نفقاتها، وأن ذلك يؤدي إلى قياس وضبط المخاطر إلى الحد المناسب.
- تم قبول الفرض الرئيسي الأول للباحثة "**هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الداخلية، وضبط المخاطر المصرفية**"، نظراً لقبول فروضه الفرعية كما يلي:
  - **تم قبول الفرض الفرعي الأول:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين المراجعة الداخلية كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية لما يلي:
    - بتوصيف العلاقة بين آلية المراجعة الداخلية وحوكمة المصارف اتضح أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين المراجعة الداخلية كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية، ولكي تزداد فعالية المراجعة الداخلية في ضبط المخاطر المصرفية يستلزم أن يمتد دورها إلى إدارة المخاطر وتقديم الاقتراحات بشأن التطوير وتحسين العمل، وأن تشمل كافة الأنظمة والأنشطة داخل المصرف، وأن يتوفر لها الاستقلالية، وأن يتم اختيار أعضائها من ذوي الخبرة بأنظمة المصرف، ومن يتوافر لديهم الاحترافية والنزاهة.

- وبدراسة علاقة الانحدار بين المراجعة الداخلية وضبط المخاطر المصرفية، أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y = 16.594 + 21.973 * X_5 + \varepsilon$$

حيث:Y "ضبط المخاطر المصرفية، $X_5$ "المراجعة الداخلية"، $\varepsilon$ الخطأ العشوائي، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٦٨.٣%.

- **تم قبول الفرض الفرعي الثاني:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين مجلس الإدارة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية لما يلي:

- بتوصيف العلاقة بين آلية مجلس الإدارة وحوكمة المصارف اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين آلية مجلس الإدارة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف ، وضبط المخاطر المصرفية ،حيث ثبت من الاستجابات أن المسئولية النهائية في نجاح المصرف وفشله تقع على عاتق مجلس الإدارة، ولكي تزداد فعالية مجلس الإدارة في ضبط المخاطر المصرفية يستلزم أن يكون عدد أعضائه كافياً ومن ذوي الخبرة المالية والمصرفية والقانونية، وأن يكون غالبية أعضائه من المستقلين غير التنفيذيين، وأن يكون طرفاً رئيسياً في إدارة المخاطر، وأن يتم الفصل بين رئاسة مجلس الإدارة والقيام بأي أعمال تنفيذية.

- وبدراسة علاقة الانحدار بين آلية مجلس الإدارة وضبط المخاطر المصرفية، أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y = 1.198 + 0.444 * X_3 + \varepsilon$$

حيث:Y"ضبط المخاطر المصرفية"، $X_3$ "آلية مجلس الإدارة"، $\varepsilon$ "الخطأ العشوائي"، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٥٢.١%.

- **تم قبول الفرض الفرعي الثالث:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين لجنة المراجعة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية لما يلي:

- اتضح من النتائج علاقة معنوية إيجابية بين آلية لجنة المراجعة كأحد الآليات الداخلية لحوكمة المصارف ، وضبط المخاطر المصرفية ، ولكي تزداد فعالية لجنة المراجعة في ضبط المخاطر المصرفية يستلزم أن تقتصر على أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين يتمتعون بالاستقلالية والخبرة المالية والمصرفية، وأن تهتم بتقديم التقارير ذات العلاقة بالمخاطر المصرفية، وأن تكون أداة محورية للاتصال بكافة أطراف الحوكمة، وأن يكون عدد أعضائها كافياً ومن ذوي الخبرة المالية والمصرفية والقانونية.
- وبدراسة علاقة الانحدار بين آلية لجنة المراجعة وضبط المخاطر المصرفية، أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y = 1.145 + 0.598 * X_4 + \varepsilon$$

حيث:Y "ضبط المخاطر المصرفية"، $X_4$ "آلية لجنة المراجعة"، ε"الخطأ العشوائي"، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٧٦.٥%.

- تم قبول الفرض الرئيسي الثاني للباحثة "**هناك علاقة معنوية بين آليات الحوكمة الخارجية، وضبط المخاطر المصرفية**"، نظراً لقبول فروضه الفرعية كما يلي:
  - **تم قبول الفرض الفرعي الأول:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين مراقب الحسابات كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية لما يلي:
- اتضح من النتائج هناك علاقة معنوية إيجابية بين عمل مراقب الحسابات كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف ، وضبط المخاطر المصرفية ، ولكي تزداد فعالية مراقب الحسابات في ضبط المخاطر المصرفية يستلزم الاتصال الفعال بين مراقب الحسابات وأطراف الحوكمة، وضرورة الفصل بين أعمال المراجعة الخارجية وتقديم الخدمات الاستشارية، والتحليل الجيد لمثلث الغش بين أعضاء فريق المراجعة، وأن يتوافر في

أعضاء فريق المراجعة الخبرة والدراية بأعمال الحاسبات الإلكترونية واستخدامها في الفحص والمراجعة.

- وبدراسة علاقة الانحدار بين عمل مراقب الحسابات وضبط المخاطر المصرفية، أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y = 1.274 + 0.626 * X_7 + \varepsilon$$

حيث:Y "ضبط المخاطر المصرفية"، $X_7$ "عمل مراقب الحسابات"، ε"الخطأ العشوائي"، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٨٦.٧%.

- **تم قبول الفرض الفرعي الثاني:** هناك علاقة معنوية إيجابية بين المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة كأحد الآليات الخارجية لحوكمة المصارف، وضبط المخاطر المصرفية لما يلي:

- اتضح من النتائج أهمية دور المصرف المركزي في الإشراف والرقابة على المصارف وضبط المخاطر، وأنه لا بد من تفعيل دور الأجهزة الرقابية في الدولة في الرقابة ومتابعة أعمال المصارف، وضرورة الالتزام بميادئ وآليات المؤشرات العالمية للحوكمة، وضرورة الالتزام بمقررات بازل المصرفية.
- وبدراسة علاقة الانحدار بين عمل المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا في الدولة وضبط المخاطر المصرفية، أخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:

$$Y = 1.067 + 0.303 * X_6 + \varepsilon$$

حيث:Y "ضبط المخاطر المصرفية"، $X_6$ "المنظمات الدولية وأجهزة الرقابة العليا بالدولة"، ε"الخطأ العشوائي"، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيريه له ٦٣.٤%.

## القسم السادس

## النتائج والتوصيات

توصل الباحث إلى العديد من النتائج المرتبطة بالأطار النظرى ، وعدد من التوصيات التى يمكن تناولها بإيجاز على النحو التالى :

### ١ – نتائج البحث :

تتمثل نتائج البحث فى ضوء استعراض الإطار النظرى إلى ما يلى :

١. تتبنى مجالس إدارات المصارف والإدارة العليا بها العمل على تفعيل مبادئ وآليات حوكمة القطاع المصرفى فى إطار الالتزام بتعليمات المصرف المركزى المصرى كسلطة إشرافية ورقابية .

٢. إن الممارسة السليمة لآليات الحوكمة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفى ، وأحكام الرقابة على آداء المصارف وبالتالى ضبط المخاطر المصرفية ، وذلك من خلال المعايير التى وضعتها لجنة بازل للرقابة والإشراف على المصارف والتى من أهمها :

- وضع الأهداف والاستراتيجيات ورسم السياسات التى تعكس الفصل الواضح بين السلطات والمسئوليات لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- تحديد المستويات المرغوبة من المخاطر المصرفية .
- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة.
- ضمان فاعلية دور مراقب الحسابات القائم بالرقابة نيابة عن المساهمين لحماية أموالهم بالمصارف ، مع ضرورة توافر الاستقلالية والكفاءة به .
- تقوية أنظمة الرقابة الداخلية مع توافر الاستقلالية والكفاءة .
- توافر الافصاح الكافى والشفافية ، وتوافر المعلومات عن كافة أعمال وأنشطة المصرف بصفة عامة والمخاطر التى تواجه المصرف بصفة خاصة .

- وضع خطط للإتصال والتواصل بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة بحوكمة المصارف .

مع ملاحظة أنه لا يرتبط نجاح الحوكمة فى الجهاز المصرفى فقط بوضع القواعد والتعليمات الرقابية ، ولكن أيضاً بأهمية تطبيقها بشكل سليم .

٣. تتوحد خطط واستراتيجيات وسياسات كل من مجلس إدارة المصرف والإدارة العليا، ولجنة إدارة المخاطر بشأن تكوين مصدات كافية للمخاطر لتدعيم إستقرار المصرف فى ظل الظروف العادية والغير عادية .

٤. تعمل إدارة المصرف على ضبط المخاطر المصرفية ومتابعتها بشكل مستمر مع الموازنة بين العائد المحقق من نشاط معين وبين الخسائر الناتجة من المخاطر المصاحبة لهذا النشاط .

٥. التوسع فى الأنشطة المصرفية والتطورات السريعة التى تشهدها المصارف والتى يترتب عليها مخاطر كبيرة خاصاً فى مجال العمل المصرفى الإلكترونى ، يجب أن يقابله توسع وتغيرات فى استراتيجيات المصارف تجاه إدارة المخاطر .

٦. تضطلع إدارة المخاطر بتحديد ومتابعة ورقابة المخاطر بالمصرف والاقرار عن كافة أنواعها والأرصدة داخل وخارج الميزانية سواء على مستوى المجموعة ككل أو على مستوى كل محفظة ، بل وعلى مستوى كل نشاط ، ويراعى فى تحليل تلك المخاطر الفترة الزمنية التى يمكن أن تتشابك فيها تلك المخاطر مثل التشابك الواضح بين مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق ، وكذلك بين مخاطر الإئتمان ومخاطر التشغيل، مما يستلزم تحديد المستوى الإجمالى للمخاطر المقبولة بالمصرف وذلك بمعرفة مجلس الإدارة .

٧. على إدارة المخاطر إتخاذ إجراءات فعالة لإنشاء قاعدة بيانات متكاملة بشأن المخاطر المصرفية ككل وتحديثها بصفة دورية بحيث تتضمن كل من الأحداث التاريخية ومدى تكرارها وآثرها على ربحية وسيولة المصرف وتحديد الأحداث المتوقعة التى تؤثر على هذه المخاطر .

٨. أن نجاح تنفيذ مهام إدارة المخاطر داخل المصرف يستوجب الالتزام بعدد من المبادئ وهى :

- أن يكون لدى كل مصرف لجنة مستقلة تسمى لجنة إدارة المخاطر مهمتها وضع السياسات العامة ، بينما تتولى الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر تطبيق تلك السياسات ، كما يقع على عاتقها المسئولية اليومية لقياس ومراقبة المخاطر للتأكد من أن أنشطة المصرف تتم وفق السياسات والحدود المعتمدة .
- تعيين مسئول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه الدراية والخبرة الكافية فى مجال عمله وفى مجال خدمات المصرف (خطاب ، ٢٠٠٨) .
- وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى كل مصرف مع وضع مجموعة شاملة من الحدود والسقوف الاحترازية للإئتمان والسيولة ، حيث تتماشى مع تعليمات السلطات الرقابية والإشرافية .
- تقييم أصول كل مصرف وخاصة الاستثمارية منها .
- استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط أمان ملائمة لها .
- ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالمصرف تتبع مجلس إدارة المصرف مباشرةً ، وتقوم بالمراجعة على جميع أعمال المصرف بما فيها إدارة المخاطر .
- وضع خطط طوارئ معززة بإجراءات وقائية وقابلة للتطبيق فى الأزمات التى يتعرض لها المصرف ، وعلى أن تشمل كافة أنواع المخاطر ويتم الموافقة عليها من قبل المسئولين بالمصرف .

## ٢ – توصيات البحث :

فى ظل تزايد اهتمام المصارف المحلية والدولية بتقديم ضوابط ومعايير موضوعية للمخاطر ، وفى ضوء ما ورد بنتائج البحث تتمثل أهم التوصيات فيما يلى :

١. ضرورة قيام الإدارة بتحديد أهداف المصرف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ورقابة الآداء مع توفير الحافز الملائم لمجلس الإدارة ، والإدارة التنفيذية للسعى نحو تحقيق الأهداف لصالح المصرف والمساهمين ضمن إجراءات تسهل الرقابة الفعالة، وتشجع المصارف على استخدام الموارد بصورة أكثر فاعلية ، وبذلك تقوم إدارة المصارف بالموازنة بين الصلاحيات التى تتمتع بها الإدارة وحماية حقوق المساهمين ومصالح الأطراف الآخرى ذات العلاقة.

٢. يجب أن تلتزم إدارة المخاطر بالمصرف بمتابعة سياسات وضوابط إدارة المخاطر من قبل الجهات المسئولة ، وتحديد دور مجلس إدارة المصرف والإدارة التنفيذية ومدى مسئولية السلطات الإشرافية فى الرقابة على مثل هذه المخاطر .

٣. ضرورة قيام إدارة المخاطر بالمصرف بوضع السقوف الداخلية اللازمة لضبط المخاطر (الحد الأدنى ، الحد الاقصى) ، مع ضرورة وضع سياسات وإجراءات لضبط المخاطر وذلك بما يتماشى مع تعليمات السلطات الرقابية والإشرافية .

٤. ضرورة تعزيز أساليب الافصاح الكافى والملائم فى ضوء متطلبات لجنة بازل III للرقابة المصرفية عن معلومات المخاطر ضمن التقارير الإدارية والمالية ورفعها للمستويات الإدارية المعنية والجهات الخارجية (المصرف المركزى ، الجهات الحكومية ، المستثمرين والمؤسسات ، الوكالات المصرفية الدولية ... الخ) .

٥. يجب تفعيل الدور الرقابى للأطراف الخارجية على أعمال وآداء مجلس الإدارة ومراقبى الحسابات ، والسعى نحو إيجاد قنوات جديدة للاتصال بين

المساهمين ومراقبى الحسابات ومجالس الإدارة ، مما يعمل على زيادة ثقة المجتمع فى المعلومات المالية والمحاسبية الواردة فى التقارير المالية المقدمة وعدالة المعروض بها وذلك لأصحاب المصالح لاتخاذ قراراتهم المناسبة .

٦. يجب على المصرف المركزى المصرى أن يقوم بالعديد من الإجراءات الرقابية على المصارف لضبط المخاطر وذلك فى ضوء ما حددته لجنة بازل للاشرف والرقابة ، ومن أهم هذه الإجراءات الرقابية ما يلى :

- تحديد حجم ومجال نشاط كل مصرف ونسبتى السيولة والاحتياطى .
- مراقبة تطبيق معيار كفاية رأس المال .
- ضرورة الاهتمام بأسلوب تصنيف الأصول ، وتحديد المخصصات الخاصة لكل فئة منها بصورة سليمة .
- يجب لفت نظر الإدارة العليا ومجلس الإدارة إلى المشاكل التى تم فحصها أو تشخصيها خلال قيام المفتشين التابعيين له بأعمالهم الرقابية الدورية على المصرفة .
- وضع دليل مكتوب لقواعد الحوكمة والتأكد من أن المصارف تلتزم به وتطبقه .
- إصدار تعليمات مفسرة وموضحة لكافة القوانين ذات الصلة بعمل المصارف .

# قائمة المراجع

## ١ - المراجع العربية :


١- إبراهيم ، رياح إبراهيم المدهون ، دور المدقق الداخلى فى تفعيل إدارة المخاطر فى المصارف العامة فى قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١ .

٢- إبراهيم ، سماسم كامل ، "تأثير الاندماج على مخاطر وكفاية التشغيل فى البنوك" – دراسة تطبيقية – مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – جامعة بنى سويف ، العدد الأول، ٢٠٠٧.

٣- أبو مرسى ، أحمد عبد السلام ، "الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل حوكمة الشركات"، نموذج مقترح من سياق المحاسبة الإدارية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد الأول ، العدد الثانى ، ٢٠٠٥ .

٤- أحمد ، كريمة اسماعيل ، "نموذج محاسبى مقترح لتحسين قرارات منح الإئتمان بالبنوك المصرية – دراسة تطبيقية" ،مجلة الفكر المحاسبى ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، السنة الثامنة عشر ، أكتوبر ٢٠١٤ .

٥- البرغوتى ، سميرة ، مهند أحمد نظمى ، "إعادة تصميم إجراءات حوكمة المصارف الإردنية لتلافى عملية إدارة الارباح فى ظل الأزمة المالية العالمية" ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، العدد الثانى ، المجلد ٣٤ ، ٢٠١٢ .

٦- الجارحى ، فريد محرم فريد ، "أثر تطبيق حوكمة الشركات على آداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية" مجلة الفكر المحاسبى ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، نوفمبر ٢٠١٠ .

٧- الحملاوى ، صلاح محمد ، "دور المراجعة الداخلية فى زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية" ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة بنها ٢٠١٢ .

٨- الخيال ، توفيق عبد المحسن ، "تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالى للشركات المساهمة بالسعودية – دراسة تطبيقية" مجلة الفكر المحاسبى ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، سنة ثالثة عشر ٢٠٠٩ .

٩- الداعور ، جبر ابراهيم عابد ، محمد نواف ، "مدى إلتزام المصارف العاملة فى فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة – دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة الأزهر ، بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، ٢٠١٣ .

١٠- الرحيلى ، عوض بن سلامة ، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات" ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، العدد الأول ، مجلد (٢٢) ، ٢٠٠٨ .

١١- الرقيب ، مهند محمد ، "حوكمة المصارف بين النظرية والتطبيق" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، ٢٠١٠ .

١٢- السيسى ، صلاح الدين حسن ، "تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية" ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ٢٠١١ .

١٣- العشماوى ، محمد عبد الفتاح "إطار محاسبى مقترح لأثر محددات آداء البنوك التجارية على معدل كفاية رأس المال لأغراض إدارة المخاطر المصرفية" ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، ٢٠٠٧ .

١٤- الفرارجى ، محمد محمد ، "نموذج محاسبى مقترح لتقييم آداء البنوك فى إدارة مخاطر السوق – دراسة تطبيقية" ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١١ .

١٥- المجذوف ، طارق ، "الإدارة العامة : العملية الإدارية ، والوظيفية العامة ، والإصلاح الإدارى"، منشورات الحلبى ، بيروت ، بدون سنة نشر .

١٦- المساعدى ، عمر مفتاح ، "استراتيجية لتحسين الحوكمة المؤسسية فى المصارف الليبية"، بحث غير منشور ، كلية الاقتصاد ، جامعة سرب ، ليبيا ، سبتمبر ٢٠١١.

١٧- الصحابى ، الهام محمد ، "دور لجان المراجعة فى تفعيل حوكمة الشركات" مؤتمر قسم المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .

١٨- بدر ، أحمد ذكى ، وآخرون ، المؤتمر العلمى للاتجاهات الحديثة فى الفكر المحاسبى فى ضوء مشكلات التطبيق – دار الضيافة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ٢٠٠٨ .

١٩- بدر حجر المطيرى ، "دور المراجعة فى تفعيل حوكمة المصارف" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثانى ، المجلد الثالث ، ابريل ٢٠١٣ .

٢٠- بلال ، محمد سمير ، "دور الرقابة على جودة المراجعة فى تحقيق أهداف حوكمة الشركات" ، المؤتمر الخامس ، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية ، الجزء الأول ٢٠٠٥

٢١- حشاد ، نبيل ، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت،٢٠٠٥ .

٢٢- حماد ، طارق عبد العال ، حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب) ، تطبيقات الحوكمة فى المصارف ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٥ .

٢٣- خطاب ، جمال سعد ، "تأثير وإدارة وتقييم وضبط المخاطر على الملاءة الإئتمانية" ، إطار محاسبى مقترح ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الثانى ، ٢٠٠٨ .

٢٤- خليل ، أحمد فؤاد ، "قياس وإدارة المخاطر" ، المعهد المصرفى المصرى ، البنك المركزى المصرى ، ٢٠١٠ .

٢٥- سعيد ، مها نظير محمود ، "تحديث القطاع المصرفى المصرى فى ظل بازل II ، بازل III، أبحاث المسابقة البحثية الثالثة للمعهد المصرفى المصرى ، البنك المركزى المصرى، ٢٠١٢.

٢٦- شحاتة ، محمد عبد الشكور ، "إطار محاسبى مقترح لتقييم إدراك الإدارة المصرفية لمتطلبات IFRA7 بهدف تعزيز الإفصاح والشفافية (دراسة تطبيقية على بنك الرياض)" ، مجلة البحوث بالسعودية ، المجلد الثانى عشر ، العدد الثانى ، ٢٠١٣ .

٢٧- عبد الرحمن ، أمجد حسن ، "أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة فى البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الإئتمان وتوريق الديون" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثانى ، المجلد الثالث ، ابريل ٢٠١٢ .

٢٨- عبد الصمد ، وفاء محمد ، "القياس والافصاح عن المخاطر فى البنوك التجارية على ضوء المعايير المحاسبية ومقررات لجنة بازل II بين النظرية والتطبيق" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، ٢٠٠٨ .

٢٩- عقدة ، عبد الحميد عبد المنعم ، "المراجعة وإدارة المخاطر فى ظل الحوكمة" مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية" ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٥ .

٣٠- غسان ، عتيقة ، "أزمة السيولة النقدية وجرائم السطو على المصارف الليبية ، إلى أين" صحيفة ليبيا المستقبل ، لندن ، ٢٠١٢ .

٣١- محمد ، فهيم أبو العزم ، "أثر حوكمة الشركات على ثقة المجتمع ، لجنة المراجعة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية تجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، ٢٠٠٦ .

٣٢- محمد عبد الفتاح ، محمد عبد الفتاح ، "إطار مقترح لتطوير دور المراجعة الداخلية فى تفعيل إدارة المخاطر المصرفية" ، مجلة الفكر المحاسبى ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثانى ، السنة الثانية عشر ، ديسمبر ، ٢٠٠٨.

٣٣- محمد ، حكمت سيد ، "منهج محاسبى مقترح لقياس وإدارة المخاطر التشغيلية فى البنوك التجارية" رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

٣٤- محمود ، مصطفى بهنساوى طه محمود ، "قياس أثر التطبيق آليات حوكمة الشركات فى تضييق فجوة التوقعات فى المراجعة – دراسة تطبيقية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٢ .

٣٥- محمود ، عصام حنفى ، "التزام الشركات بالشفافية والافصاح" ، بحوث وأوراق عمل مؤتمر الشفافية والافصاح ، المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين ، القاهرة ، ٢٠٠٦.

٣٦- مصطفى ، محمد سليمان محمد ، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والإدارى"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ .

٣٧- موسى ، وائل ابراهيم سليمان ، "تحليل اقتصادى لأبعاد المخاطر المصرفية – دراسة مقارنة لمصر" ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٢ .

٣٨- يحيى ، نجلاء ابراهيم ، "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات فى ضبط مخاطر المنشأة ، مجلة الفكر المحاسبى ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، السنة السابعة عشر ، الجزء الأول ، أكتوبر ، ٢٠١٣ .

٣٩- يوسف ، محمد طارق ، "الافصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات" ، ورقة مقدمة لمؤتمر متطلبات الحوكمة بالشركات وأسواق المال العربية ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٧ .

## ٢ ــ القوانين والتشريعات :


١- البنك المركزى المصرى ، التعليمات الرقابية الصادرة حديثاً ، متاح على http://www.cbe.org.eg/arabic.

٢- البنك المركزى المصرى ، الرقابة والإشراف على البنوك ، تعليمات بازل ٢ ، متاح على http://www.cbe.org.eg/arabic.

٣- البنك المركزى المصرى ، الحوكمة وإدارة المخاطر ، متاح على http://www.cbe.org.eg.

٤- البنك المركزى المصرى ، قرار مجلس إدارة بشأن تعليمات حوكمة الشركات ، أغسطس، ٢٠١١.

٥- البنك الأهلى المصرى ، "الرقابة على المخاطر المصرفية فى إطار لجنة بازل" ، النشرة الاقتصادية ، المجلد الحادى والخمسون ، العدد الأول ، ١٩٩٨ .

٦- البنك الأهلى المصرى ، "أسس إدارة مخاطر الإئتمان فى ظل المقترحات الجديدة للجنة بازل" ، النشرة الإقتصادية ، المجلد السادس والخمسون ، العدد الرابع ، ٢٠٠٣ .

٧- بورصتى ، القاهرة والاسكندرية ، "الإجراءات التنفيذية لقواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية" ، قرار مجلس إدارة بورصتى القاهرة والاسكندرية للأوراق المالية ، بتاريخ ٢٠٠٢/٧/٢٤ ، ملحق العدد ١٥ ، مجلة المحاسب ، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية ، القاهرة .

٨- وزارة الاستثمار ، مركز المديرين المصرى ، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات ، بجمهورية مصر العربية ، مارس (نسخة معدل) ، ٢٠١١ .

## ٣ – المراجع الاجنبية :


1. Adrian Blun dell wignall & paul Atkinson, "Thinking beyond basel 3, Necessary solutions for capital and Liquidity", OECD Journal , Issue 1, 2010 .
2. Anderson, R, Monsi, S., and Reeb, D. "Board Characteristics , accounting report integrity , and the cost of debt" , journal of accounting and economics, 2004.
3. Anon ymous, Coso issues draft document on enterprise risk management framework, bank auditing and accounting report , vol, 36, issue 12, October, 2003 .
4. Bank of international settlement Basel committee principles for the management and supervision of interestrate risk , September, 2003 . www.bis.com/pupl/bcbs/102.
5. Basel committee on banking supervision , "Risk management principles for electronic banking , bank for international settement' , 2003
6. Basel committee on banking supervision, Enhancing corporate governance for banking organizations bank for international settlements", 2006 .
7. Basel committee publication , "Core principles for Effective banking supervision", oct , 2006 .
8. Bollard , A., "Corporate Governance in the Financial sector", the annual meeting of the institute of directors in new Zeeland , 7 April, 2003.

9. Bourgeon , et al , "Financial openness disclosure and bank risk – taking in MENA countrics" Emerging markets review vol 13, issue 3, sep 2012 .

10. Brown, L, and caglor, M, "Corporate governance and firm performance" social science research network, 2006.

11. Carles Roberts, et al , "Decision sapport framework for risk management on sea ports and terminals using fuzzy set theory and Evidential reasoning approach", Expert systems with applications, vol 39 , issue 5 , apr, 2012 .

12. Chorafas, D. N. "Operational risk control with basel II. Management control of operational risk, 2004, available, www.sciencenect.com/science/book/9780750b59099.

13. Cohen, J., et al ., "Corporate governance and the audit process, contemporary accounting research", CAAA, winter, 2002.

14. Cristiane , B, Mark, L., Elena G, Angleo A., and Robert, W., "Begond campliancr", strategic finance, august, 2005.

15. Crohy Michael , Gali Dan and Mark Robert, " Risk management comprehensive chapters on market credit and operational risk , features an integrated framework, heading strategies for reducing risk", MC Grew Hill, USA, 2010 .

16.Dimitrios Niklis & Michael Doumpos & Constantin Zopunidis, "Combining market and accounting based models for credit scoring using a classification schere based on support vector machines" journal of applied mathematics and computation , vol 234, 2014.

17.Eric Helland and Micheal Sykuta, "who's monitoring the moniter? Do outside directors protect sharcholders Interested?" the financial review, vol 40, issue, 2005.

18.Institute of internal auditor about the institute on line , available at: http://www.theiia.org.2009.

19.Institute of internal auditors (AII), "The role of internal auditing in enterprise – wide risk management , florida, September, 2004.

20.Institute of internal auditors (AII), "International standards for professional practice of internal auditing , florida , 2012.

21.KBNG, "Basel 3 pressure is building financial services", December, 2010.

22.Li (Glenda) chen , et al ., "Audit committees : voluntary formation by asx non – top", managerial auditing journal vol 24, no. 5, 2009, available at www.emcraldimsight.com/0902,htm.

23.Martin Hilb, "New corporate governance successful board management tools", second edition, 2006.

24.Mikes, Anette, "from counting risk to making risk count : boundary-work in risk management , accounting organization and society, vol 36, 2011 .

25.Monika Marcinkowska, "Corporate Governance banke problems and remedies", university of lodz, 2012 .

26.Nesrin Benhayouna & Ikram Chairia &" Amine El Gonnounia, Abd elouahid Lyhyaouia, "Financial Intelligence in prediction of firm's greditwor thinness risk : Evidence from sipport vector machine approach", procedia economics and finance , vol 5, 2013.

27.Peardshaw, feter, "Enhancing the stress testing framework – how to get it right", Accounture risk management", 2011 .

28.Robert, D. Dena R., Thomas, M., and Robert, J., "Auditor risk assessment : insights from the academic literah", Accounting horizons, vol 20, no.2, june, 2006 .

29.Susan Machuga and Karen Teitel, "Board of director characteristics and earning quality suroanding implementation of a corporate governance code in mexico". Journal of international accounting , auditing and taxation , vol18, 2009 .

30.Schwartz, M, T., Dun fee and M. Kline, "Tone at the top , An ethics code for directors?". Journal of business ethics, vol 58, 2005 .

31.Scott N, Bronson, et al, "Are fully independent audit committees really necessary?" J. account public policy, vol 28, 2009, available at www.elsevier.com/locate.iaccpubpol.-

32.Sobel, P. and Reding . K. , "Aligning corporate governance with enterprise risk management", Massagement accounting quarterly, vol 6, no.2 winter 2004 .

33.Susan Machuge and Karen Teitel, "Bord of director characteristics and earnings quality surrounding implementation of corporate governance code in mexico", journal of international accounting auditing an taxation , vol 18, 2009.

34.Z, Jun lin , et al, "The roles responsibilities and characteristics of audit committee in china", Accounting auditing & Accountability journal , vol 21, no. 5, 2008 , available at www.emeraldinsigh.com/0951-3574.htm.

35.Union of arab Banks Survey Results of Corporate Governance survey of the Arab Banking Sector ,2007.