دراسة تحليلية للعلاقة بين آليات الحوكمة المحاسبية وإدارة المخاطر في التنبؤ بالأزمات المالية المصرفية

إسماعيل جاب الله عباس

الملخص

استهدفت الدراسة توضيح علاقة إدارة المخاطر بحوكمة البنوك والتنبؤ بالأزمات المالية ودراسة دور آليات الحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن توافر نظام مالي سليم وقوي يتطلب توافر إطلاع وفهم ودراية بأنظمة الحوكمة الجيدة وإدارة المخاطر لدي إدارات البنوك، الأمر الذي يساهم في دعم سياسات البنوك ويساعد علي تعزيز ثقة المستثمرين و توفير بنية استثمارية أكثر استقرارا.

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور وظيفة كلا من لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية إدارة المخاطر في البنوك لتساعدها في التنبؤ بالأزمات المالية ، والمحافظة علي بقائها.

Abstract

Study aimed to clarify the relationship of risk management governance of banks and predict financial crises and examine the role of governance mechanisms in the activation of risk management to predict financial crises, banking.

Results of the study showed that The availability of a sound financial system and strong requires informed, understand and familiar systems of good governance and risk management in banks' departments , which contributes to the support of banks' policies and helps to strengthen the confidence of investors and provide a more stable investment structure.

The study recommended the need to The necessity of activating the role and function of both the audit committee and internal audit and external audit in the process of risk management in banks to help them predict financial crises, and maintain its survival.

مشكلة البحث:

لاشك أن الصناعة المصرفية تعد من اكثر الصناعات تعرضا للمخاطر لاسيما في عالمنا المعاصر، حيث تعاظمت هذه المخاطر وتغيرت طبيعتها في ظل تطورات التحرير المالي ومستحدثات العمل المصرفي وتنامي استخدام أدوات مالية جديدة ساعد على خلقها التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية ،واكتسب موضوع إدارة المخاطر أهمية متزايدة لدى البنوك، كما أدرجته لجنة بأزل كأحد المحاور الهامة ، مما يتطلب من البنوك اتخاذ التدابير والإجراءات الملائمة لإدارة وضبط هذه المخاطر وفق أفضل الممارسات الدولية من أجل خفض التعرض للخسائر المحتملة أو تجنبها.

ونتيجة لتزايد الأزمات المالية في العديد من الدول وما رافقها من انهيار بعض البنوك ذات السمعة والانتشار الدولي، والتي كان من أبرز أسبابها الضعف الواضح في إدارة وضبط المخاطر.

ونظراً لما يتمتع به النشاط المصرفي بشكل عام من خصائص ملائمة لتطبيق الحوكمة مثل: الاحتياج الشديد للإجراءات الرقابية، ومحاولة السيطرة على المخاطر.

ونتيجةً لزيادة دور البنوك في إحداث واستدامة أي تنمية اقتصادية ، تظهر الحاجة الملحة إلى تطبيق الحوكمة بشكل أكبر في البنوك التجارية بصفة خاصة، ولن يتم ذلك إلا بالاستعانة بمجموعة من الآليات الأساسية، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لنجاحها ، فمن خلال عمل جميع هذه الآليات مع بعضها بشكل جيد واستقلالية صحيحة فإن الرقابة الداخلية تكون قوية وبالتالي تكون إدارة المخاطر فعّالة.

وبناء علي ماسبق تتلخص مشكلة البحث في اثر هذه الآليات في تفعيل إدارة المخاطر للتنبؤ بالأزمات المالية .

أهداف البحث:

يسعي الباحث من خلال هذا البحث الي تحقيق الأهداف التالية :

١. توضيح علاقة إدارة المخاطر بحوكمة البنوك والتنبؤ بالأزمات المالية
٢. دراسة دور اليات الحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المشكلة التي يتصدي لها والتي تتمثل في دراسة دور اليات الحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية، حيث تتناول الدراسة مشكلة محاسبية معاصرة - بسببها لازالت تُعاني اقتصاديات بعض الدول وتنهار كبريات الشركات والبنوك - وتلقي اهتماما دولياً خاصاً من قبل المؤسسات والمنظمات والمراكز المتخصصة والمعاهد المهنية وهيئات أسواق المال والبورصات والباحثين الأكاديميين و الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص بأشكاله المختلفة،وأيضاً تزايد الاهتمام بالحوكمة في السنوات الأخيرة والاتجاه المتزايد لدي الكثير من المنشآت سواء علي المستوي المحلي أو الدولي في الأخذ بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات .

حدود البحث:

سوف يقتصر الباحث علي ثلاثة آليات من آليات الحوكمة ، والتي تخص (لجان المراجعة، والمراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين).

منهج البحث:

يقصد بالمنهج : الخطوات المنهجية التي يسلكها الباحث للوصول إلي حل المشكلة موضوع الدراسة وحيث إن هذا البحث يعتبر من حيث النوع بحث استكشافي وصفي، أما من حيث المنهج المتبع فقداعتمد الباحث بشكل اساسي علي المنهج الاستقرائي وهو منهج الصعود من الجزيئيات الي العموميات وذلك باتباع الخطوات الرئيسية لهذا المنهج ،وايضا تم استخدام المنهج الاستنباطي (الاستدلال) وهو منهج الهبوط من العموميات الى الجزيئات حيث يتم اشتقاق نتائج جزئية من النتائج التي تم التوصل اليها .

فروض البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة وما هو مستهدف من دراستها تتمثل فروض البحث فيمايلي :

الفرض الاول : " لا يوجد تأثير معنوي بين لجنة المراجعة كأحد اليات الحوكمة والتنبؤ بالأزمات المالية فى القطاع المصرفي المصري"

الفرض الثاني : " لا يوجد تأثير معنوي بين المراجعة الداخلية كأحد اليات الحوكمة والتنبؤ بالأزمات المالية فى القطاع المصرفي المصري".

الفرض الثالث : " لا يوجد تأثير معنوي بين المراجعة الخارجية كأحد اليات الحوكمة والتنبؤ بالأزمات المالية فى القطاع المصرفي المصري".

الدراسات السابقة في مجال البحث .

الدراسات العربية :

- **دراسة د. سناء عبد الكريم** [1] **٢٠٠٩**،وهدفت الدراسة الي تحديد أهم ملامح التجربة الماليزية في مجال حوكمة المؤسسات المالية، وما هو الدور الذي لعبته في التخفيف من آثار الأزمة الحالية ، وإلقاء الضوء على مفهوم الأزمات المالية والاقتصادية وأسبابها، نتائجها والدروس المستقاة منه،والتعرف على مفهوم حوكمة الشركات والمؤسسات المالية، مبادئها،أهميتها، المزايا المحصلة منها ،وقد توصلت الدراسة الي اختلاف حوكمة الشركات عن حوكمة البنوك في بعض الجوانب، وذلك للخصوصية التي يتصف بها الجهاز المصرفي والمالي واستحدثت الحكومة الماليزية و حدثت الكثير من قوانينها المالية والاقتصادية وذلك بعد الأزمة المالية السابقة، والتي زودتها بعناصر القوة لمواجهة الأزمة الراهنة، وأوصت الدراسة علي التأكيد على أهمية الحوكمة في المؤسسات العربية لما لها من اثر فاعل في التخفيف من عواقب الأزمات الاقتصادية.

- **دراسة د.شريقي عمر** ٢٠٠٩[2] ، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في البنوك بصفة خاصة كبديل حديث لتفادي الأزمات والانهيارات المالية أو على الأقل التقليل من حدتها على القطاع المصرفي والمالي، بالإضافة إلى معرفة دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي كجزء من النظام المالي، وقد توصلت الدراسة الي إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة النظام المالي ككل والقطاع الاقتصادي بصفة عامة، تتوقف قدرة النظام المصرفي على مواجهة الأزمات على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الاحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من الأزمات، وعلى مدى قدرتها على التدخل للحد والتقليل من الخسائر وتدهور الأصول،و قد لاحظ أن الابتعاد وعدم التطبيق السليم لضوابط وقواعد الحوكمة هو من الأسباب الرئيسية للأزمة، كما

أن معظم الدول رجعت إلى تلك القواعد للخروج منها، وقد اوصت الدراسة علي العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى البنوك

- **دراسة د.عثمان حسين** ٢٠١٢[٣] ،هدفت الدراسة الي التعرف الي تحديد أسباب الأزمة المالية العالمية وأثارها وتحديد مدي مسئولية مراجعي الحسابات للازمة المالية العالمية والتعرف علي المشكلات التي واجهت مراجعي الحسابات والتي ساهمت في منع اكتشافهم للازمة المالية العالمية، وقام الباحث في هذه الدراسة بتحديد موقع المراجع من الأزمة المالية العالمية وتحديد مسئولية المراجع من الأزمة العالمية ، وإظهار التحديات التي تواجه البيئة الرقابية والعمل علي حلها ،وقد توصلت الدراسة الي هناك مشاكل تواجه مراجع الحسابات أدت الي قصور في الكشف عن الأزمة المالية،ومن واجبات مراجع الحسابات التأكد من مدي استمرارية المنشاة ،وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهنة مراجع الحسابات والأزمات المالية العالمية،وأوصت الدراسة الي ضرورة تطوير بعض التشريعات المحاسبية بغرض زيادة الشفافية عند الإفصاح ، ووضع ضوابط أكثر علي الأسواق المالية والقطاع المصرفي

الدراسات الأجنبية :

- **دراسة EBI ,2006** [٤]،هدفت الدراسة التي أجراها المعهد المصرفي المصري إلى التعرف على ممارسات الحوكمة في ضوء المعايير المعترف بها دوليا وأفضل الممارسات، بالتطبيق على عينة من البنوك المصرية . واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لفحص الإطار العام للحوكمة الجيدة لدى البنوك، والحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، ومستوى الشفافية، ومسئوليات مجالس الإدارة، ودور المراجع الخارجي . وشمل الاستقصاء خمسة وعشرون بنكاً، وقد تمت الاستجابة من معظم البنوك التي شملها المسح ، وقد توصلت الدراسة الي أن البنوك لديها أطر لحوكمة الشركات الجيدة ،وهناك حاجة لوضع سياسات أكثر لحماية حقوق المساهمين الأقلية، لتحقيق تحسن أكبر في حوكمة الشركات على مستوى جميع البنوك ،كما أوصت الدراسة ببذل مزيد من الجهد في برامج التدريب على حوكمة الشركات للعاملين في البنوك هذا بالإضافة إلى ضرورة

إعداد تقارير عن الالتزام بممارسات الحوكمة الجيدة، وتوضيح هياكل حملة الأسهم، وضم أعضاء مستقلين إلى مجالس الإدارة.

- **دراسة Marian Stefou 2009** [٥]**،هدفت الدراسة** الي دراسة الدروس المستفادة من ألازمة المالية في حوكمة الشركات، وقد توصلت الدراسة الي ان أثبتت ألازمة المالية فشل وضعف الممارسات الدولية لحوكمة الشركات بوصفها عاملا هاما وراء الأزمة المالية، و إجراءات إدارة المخاطر ، قد فشلت ليس فقط بسبب عدم تماثل المعلومات ولكن بسبب عدم وجود الإجراءات المستندة علي نظم حوكمة الشركات،و حوكمة الشركات في إطار إعادة النظر الدقيق من خلال تقييم الإجراءات قد يكون لها أثر كبير في أداء الشركة ، وذلك عن طريق تنظيم جديد أكثر وضوحا لواجبات ودور مجلس الإدارة ، وإجراءات إدارة المخاطر والضوابط الداخلية والمعايير المحاسبية .

- **دراسة Van den Berghe 2009** [٦]،هدفت الدراسة الي معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار الأزمة المالية أزمة حوكمة، وقد توصلت الدراسة الي انه يجب التحقيق في إخفاقات أكثر منهجية للحوكمة ، أن فشل الحوكمة أدي إلى تفاقم الأزمة على الرغم من أن الأسباب الجذرية للأزمة المالية كما يبدو تكمن في عدم استقرار الاقتصاد الكلي المفرط السيولة .

- **دراسة Spong, Kenneth and Sullivan) 2010** [٧]،هدفت الدراسة الي دراسة تحسين حوكمة الشركات في البنوك بعد الأزمة، وتناولت الدراسة حوكمة الشركات ودورها في النظام المالي وبعض الجوانب الرئيسية لإطار حوكمة الشركات بالنسبة للمؤسسات المالية ، ونقاط الضعف في حوكمة الشركات التي يمكن أن تكون قد لعبت دورا في هذه الأزمة،وتحليل حوكمة الشركات والمخاطر التي تتعرض لها البنوك، ودور حوكمة الشركات في النظام المالي والسبل والإصلاحات الممكنة والتحسينات لتعزيز حوكمة الشركات داخل النظام المالي من خلال استخدام مصادر بيانات فريدة من نوعها وعينة من البنوك الصغيرة، ومعرفة المعوقات التي تؤثر على إدارة البنك والرقابة عليها، وقد توصلت الدراسة الي أن حوكمة الشركات هي آلية معقدة وان الفهم الشامل لجميع العناصر المختلفة للحوكمة أمر ضروري حتي يمكن

وضع سياسات فعالة،وأن هناك أساليب مختلفة يمكن اتخاذها في المؤسسات المالية لضمان أن يتم تقديم المصالح وإدارة المخاطر ضمن المعايير المطلوبة أو المقبولة.

- دراسة Vasudev, and Watson, 2012)[٨] ،هدفت الدراسة الي دراسة أهمية تطبيق حوكمة الشركات علي البنوك بعد الأزمة المالية ، وقد توصلت الدراسة الي إن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم توجيه الشركات والرقابة عليها ،وإن من أهم الدروس الأولية من الأزمة الحالية فشل إدارة المخاطر في البنوك ويجب وجود إدارة فعالة للمخاطر ومراقبة مهام المراجعة ورصد ومراقبة البنوك المتأصلة في حوكمة الشركات،وإن من أهداف الحوكمة في البنوك تلبية واجب المساءلة أمام المساهمين فيها، وتأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الآخرين المعترف بها بما في ذلك، وحماية مصالح المودعين.

- دراسة : Erkens, Hung,.et al, 2012 [٩] ،وهدفت الدراسة الي دراسة تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات المالية خلال الأزمة المالية ٢٠٠٧-٢٠٠٨. باستخدام مجموعة بيانات فريدة من نوعها من ٢٩٦ شركات مالية من ٣٠ دولة التي كانت في مركز الأزمة،وقد توصلت الدراسة الي إن السبب في ألازمه المالية يرجع إلي مشكلات تتعلق بهيكل الملكية و تكوين مجلس الإدارة ولجانه،و أن الشركات الأكثر قوة من حيث الحوكمة كانت أكثر تنظيماً خلال فترة الأزمة، وأن حوكمة الشركات كان لها تأثير هام على أداء الشركة خلال الأزمة من خلال اتخاذ مخاطر الشركات.

علاقة إدارة المخاطر بحوكمة البنوك والتنبؤ بالأزمات المالية

لا يمكن لإدارة المخاطر القيام بواجباتها إلا من خلال وجود تدعيم و تكامل بين أسس واليات الحوكمة المتمثلة في الشفافية ، والمساءلة والمسؤولية والعدالة والاستقلالية، وإن تضيق الخلاف بين الممارسين للعملية المحاسبية في الاختيار بين البدائل المحاسبية من خلال وجود تعليمات محددة تحد من الحرية المطلقة في الاختيار بين البدائل المحاسبية هو المدخل المناسب لتحقيق الدعائم الأساسية للحوكمة وبالتالي تحقيق إدارة فعالة للمخاطر الداخلية والخارجية وتقديرها بصورة متواصلة (١٠) .

وتعتبر إدارة المخاطر جزء أساسي من الحوكمة والتي يمكن تعريفها بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها من أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ". ويكمن في جوهر الحوكمة الجيدة مفهوم إدارة المخاطر الذي يقوم علي نظام جيد للتنبؤ بالمخاطر والتحذير منها وتحليلها وتحديد أساليب مواجهتها (١١).

وبنفس الاتجاه أشار تعريف معهد المراجعين الداخليين بأن الحوكمة عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وأدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في أنجاز أهداف وحفظ قيم المنظمة مع الأخذ في الاعتبار إن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح في المنظمة لتحقيق فعالية الوكالة [١٢].

إن الحوكمة هي إحدى الوسائل التي يتم من خلالها ضبط آلية إدارة المخاطر من كافة جوانبها وبالتالي الوصول إلى التخفيف من حالة عدم التأكد المصاحبة لعملية اتخاذ القرارات من قبل الأطراف المهتمة باقتصاديات المؤسسات المصرفية ، فمن خلال مبادئ الحوكمة يتم ضبط المعالجة المحاسبية وحسم المشاكل الخاصة بعملية القياس المحاسبي وضبط شكل وعرض محتوى القوائم المالية ، هذا كله سيؤثر على جودة ومنفعة المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية ، مما ينعكس على تطور أداء إدارة المخاطر،وإن إدارة المخاطر ليست بدعة إدارية ، بل هي ركيزة ومنطلقاً لحوكمة البنوك عن طريق اطمئنان الإطراف صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه استثماراتهم مفهومة من جانب ممثليهم ومجلس الإدارة ،ان الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي ومنظم [١٣].

إن عدم الاهتمام بالمكانة الحقيقية لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية، ودورها في تحديد المخاطر التي تتعرض لها هذه المؤسسات وتقييمها ومحاولة معالجتها، كان من بين أهم الأسباب للوقوع في الأزمة المالية العالمية، وهذا لعدم فهم واستيعاب المخاطر وتحديد أعلى مستوى مناسب لتحمل المخاطر .أي عدم تحقيق أهم أهداف إدارة المخاطر وهما عنصري :الفهم و المراقبة ،أدى إلى زعزعت أهم

عنصرين أساسيين في أي استثمار وهما الثقة والمصداقية، وهناك من يرى أن جانبا كبيرا من هذه الأزمة هي أزمة ثقة هزت النظام المالي العالمي، والشيء الواضح هو أن تفاقم الأزمة العالمية نشأ من سوء تقدير لمخاطر القرض لأن المنتجات المركبة في أسواق المال لا تحتوي فقط على مخاطر القرض وإنما كانت تحتوي أيضا على مخاطر السوق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية المرتبطة بعملية إدارة مثل هذه الأصول.

لذا فالارتباط الكبير بين النظم المصرفية والمؤسسات المالية الأخرى يدفع لإيجاد نظام متكامل لإدارة المخاطر يكون مقدمة لإدارة الأزمات وعلى ارتباط بين جميع الأنظمة لجميع المؤسسات المالية لتفادي حدوث الأزمات.

ولذلك وجب تغيير هيكل الحوكمة في المؤسسات المالية، وإعطاء الفرصة لنشاط إدارة المخاطر للعب الدور الأساسي في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات المالية على أعلى المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي، لأن هذا النشاط هو في الأساس استثمار في المستقبل لعدم الوقوع في الأخطاء والمخاطر السابقة، وتفادي التعرض لدرجات مخاطرة عالية قد تؤدي إلى حدوث أزمات[١٤] .

ويمكن تفسير العلاقة بين هيكل الحوكمة وبين التعرض للازمات المالية من عدة منظورات[١٥]:

- **المنظور الأول :التغيرات التنظيمية إزاء التهديد:** فقد أثبتت العديد من الدراسات أن الشركة في أوقات التدهور أو الأزمة تتجه إلى تحولات تنظيمية ينشأ عنها مركزية السلطة وتظهر في صور المسألة، والتحفظ الشديد ، ومقاومة التغيير، والاعتماد على السياسات الماضية . ولكن في بيئة مهددة ومتغيرة فإن هيكل الحوكمة بهذا الشكل يحد من قدرة الشركة على التكيف.
- **المنظور الثاني :معدل التغيير التنظيمي** : فقد أوضحت الدراسات أن الشركة تتبنى إستراتيجية تغيير الإدارة كنوع من التكيف مع الأزمة، وعلى اعتبار أن المتسببين في الأزمة سيكونون أقل مصداقية عن الراغبين في حل المشكلة ، ولاشك أن ذلك سيؤدى إلى هيكل حوكمة يضم مجلس إدارة كبير ويحتوى

أفراد مستقلين ، وهيكل المجلس على هذا النحو هو إحدى توصيات الحوكمة الجيدة.

- **المنظور الثالث :منظور نظرية الوكالة:** وفقا لهذه النظرية فان وجود المديرين الداخليين، وازدواجية دور رئيس المديرين التنفيذيين يسمح لهم بخدمة مصالحهم الخاصة ، ويزيد من تكاليف الوكالة ، ويعرض مصالح الملاك للخطر، في حين أن الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة ورئيس المديرين التنفيذيين وزيادة المديرين الخارجيين في مجلس الإ دارة س يزيد من فاعلية وظيفة الرقابة ، ويقلل من مخاطر تعرض الشركة للأزمات المالية إن الشركة ذات الحوكمة القوية تنقل حق المراقبة من المديرين إلى المستثمرين ، وهو ما يزيد من احتمال دخول الشركة في المشروعات والفرص الاستثمارية ذات الربحية، وكنتيجة لذلك تكون الشركات التي بها حوكمة أفضل أكثر ربحية وأقل احتمالية للتعرض للعسر.

- **المنظور الرابع :تبعية المورد**: وهذا المنظور يؤيد دور المديرين من الخارج حيث يرى فيهم الرابطة الرئيسية بين الشركة والبيئة الخارجية، حيث أن وجودهم في مجلس الإدارة سيضيف قيمة للموارد والمعلومات، وخصوصا في وقت الأزمة.

وعقب الأزمة الأسيوية الحادة عام ١٩٩٧ ، انتقد البنك الدولي أساليب الحوكمة والممارسات غير الفعالة لها ، واعتبر أن ضعف الحوكمة يشكل سببا "رئيسيا "لحدوث هذه الأزمة، وأصدر توجيهاته بما يدعم آليات الحوكمة لحماية المستثمر . وفى عام ٢٠٠٢ وعقب الانهيار المفاجئ لشركات كبرى أصبح للحديث عن الحوكمة قيمة كبيرة فى منع تلك الانهيارات المفاجئة التي تؤدى لضياع حقوق أصحاب المصالح.ثم بدا الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتحليل المخاطر المصرفية ، واخذ ينظر إليه كأهم أداة في تقييم أنشطة البنوك خاصة بعد الهزات العنيفة التي عصفت بالكثير من البنوك و المؤسسات المصرفية في الولايات المتحدة وأوروبا والبلدان العربية .

وتتضح أهمية الحوكمة في ضوء علاقتها بالأزمات المالية كمايلي: (١٦)

١. إن تأكد مسئوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها ، وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية ، والتأكيد على الشفافية ، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وأثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة البنك .
٢. إن تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضا ، وحماية أصول البنك وكذا حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح فى البنك ، وتعزيز دورهم فى مراقبة أداء البنك ، والتأكيد على الشفافية ، كل ذلك من شأنه أن يقي البنك والعاملين فيه من التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري والأزمات والإفلاس .

إن تحسين أداء البنك وقيمته الاقتصادية وقيمة أسهمه ، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها ، كل ذلك من شأنه أن يقوى قدرات البنك التنافسية وكذا قدراتها على جذب الاستثمار والنمو .

مسئولية القيام بعملية إدارة المخاطر المصرفية:

أصبحت مسئولية المحافظة على النظام المصرفي مسئولية مشتركة بين عدد من العناصر الأساسية الذين يديرون الأبعاد مختلفة من المخاطر المالية ومخاطر التشغيل، ويطلق على ذلك شراكة إدارة المخاطر، ويمكن تحديد الشركاء في عملية إدارة المخاطر كالآتي (١٧) :

١. منظموا ومشرفوا البنك:

لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار أو إفلاس بنك، ومع ذلك فان الدور الأساسي لهذه الجهات هو العمل لتسهيل عملية إدارة المخاطر، وتشجيع وجود بيئة سليمة لإدارة المخاطر في البنك من أهم عناصرها وجود إطار عام لإدارة المخاطر، وهذا يلعب دورا هاما في التأثير في العناصر الأساسية الآخرين في إدارة المخاطر.

٢. **المساهمون:**
يقع على المساهمين عبء اختيار أعضاء مجلس الإدارة وهم المسئولون عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فإن اختيارهم يجب أن يكون اختيارا سليما يؤدي لضمان وجود إدارة مثلى في البنك.

٣. **مجلس الإدارة:**
تقع مسئولية إدارة البنك على مجلس الإدارة، حيث هو من يقوم بوضع الاستراتيجيات المختلفة وتعيين الموظفين وخصوصا الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل كما يقع عليه مسئولية أن يكون البنك قويا ويعمل بصورة جيدة.

٤. **الإدارة التنفيذية:**
وهي الإدارة المسئولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، ويجب أن يكون لدى المديرين التنفيذيين الخبرة والقدرة على المنافسة، ولديهم معرفة ودراية كافية بإدارة المخاطر.

٥. **لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون:**
تعد لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون بمثابة امتداد لوظيفة أو مهمة سياسة مجلس الإدارة لإدارة المخاطر، ويجب أن تقوم لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون بالتأكد من التزام البنك بالأنظمة الرقابية الداخلية ونظم المعلومات، وفي الوقت الحالي يتم النظر إلي المراجعين الداخليين كحجر زاوية في حوكمة البنوك .

٦. **المراجعون الخارجيون:**
يؤدي المراجعون الخارجيون دورا هاما في عمليات المعلومات الخاصة لتقييم المخاطر التي يتعرض لها البنك .

٧. **الجمهور العام ،المتعاملون مع البنك:**
يقع على المتعاملين مع البنك وخصوصا المودعين عبء أيضا في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال مطالبة إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية والتحليل المالي حتى يتمكنوا من تقييم أداء البنك والمخاطر المحيطة بأنشطته وأعماله.

الجهات المسئولة عن حوكمة إدارة المخاطر المصرفية [١٨]:

تتم الحوكمة بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير أشراف على المخاطر وأدارتها ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي الى المساهمة المباشرة في أنجاز الأهداف وزيادة قيمة المنظمة.

وتعد الحوكمة من نتاج الأدوار التي تؤديها بعض الجهات الموكل اليها عمليات الادارة والأشراف والرقابة والتي يتم محاسبتها عن مدى تحقيق أهداف وغايات الوحدة الاقتصادية لذا يتطلب تدعيم الحوكمة بتوافر أركان رئيسة لنجاحه وقد حدد معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكية هذه الاركان باربعة تتمثل بمجلس الادارة ولجنة المراجعة والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي ، فمن خلال عمل جميع هذه الاركان مع بعضها بشكل جيد واستقلالية صحيحة فأن الرقابة الداخلية تكون قوية وبالتالي تكون ادارة المخاطر فعالة ، لذا سيحاول الباحث تسليط الضوء على دور بعض هذه الاليات في ادارة المخاطر وهي لجنة المراجعة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.

اولا: لجنة المراجعة

تلعب لجان المراجعة دوراً مهماً في تطبيق الحوكمة وبغرض ذلك سَعت العديد من الجهات نحو تفعيل دورها باعتبارها آلية هامة وأداة فعالة تُساهم في إضفاء الثقة وتشديد الرقابة على التقارير والمعاملات في البنوك التجارية، ومن أهم هذه الجهات هيئات أسواق المال والبورصات العربية والعالمية، بالإضافة إلى لجنة بازل للرقابة المصرفية التي أصدرت في مارس ٢٠٠٣م ميثاقها المعدل المتعلق بلجان المراجعة والتي حددت[١٩]:

- غرض لجان المراجعة ومسئولياتها، وسلطاتها وهيكلها.
- علاقة لجان المراجعة بالمراجع الخارجي، وعلاقة لجان المراجعة بإدارة المراجعة الداخلية.
- مراقبة إعداد التقارير المالية ربع السنوية والسنوية بواسطة الإدارة.
- مقابلات اللجنة مع كل من: المراجعين الداخليين والمراجع الخارجي والإدارة، ومواعيد هذه المقابلات واللقاءات، مع القيام بأية مسئوليات أخرى تفوض لها من قبل مجلس الإدارة

دور لجنة المراجعة في إدارة المخاطر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية

صدر دليل قواعد الحوكمة عن مجلس المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية، وحدد قواعد الحوكمة، كيفية وآليات تشكيل لجنة المراجعة ومهامها، والحد الأدنى لعدد اجتماعاتها سنويا وتم إعداد هذا الدليل استكمالا لما ورد بدليل قواعد حوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين المصري في أكتوبر ٢٠٠٥ . وهذا الدليل استرشادي يهدف لتحسين ممارسات لجان المراجعة بالشركات المصرية .

وتكمن أهمية هذا الدليل في تفعيل الدور المحوري للجان المراجعة بما يكفل ضبط أداء الشركات والتأكد من التزامها بمعايير الحوكمة، فالبنك الذي يرغب فى خفض درجة المخاطر التى يتعرض لها ويرغب فى الاستمرارية والارتقاء بمستوى الأداء يعتمد على نظام متكامل للرقابة والمراجعة .يبدأ بوضع نظام رقابة داخلية محكم، وتقييم دوري للأداء، وادارة للمخاطر، ثم إدارة للمراجعة الداخلية، ثم يأتي دور لجان المراجعة، وأخيرا دور مراقب الحسابات الخارجي .[٢٠]

وإن وجود نظام رقابة داخلية فعال يعد إحدى مسؤوليات مجلس الإدارة باعتباره عصب تفعيل آليات حوكمة البنوك ، ولجنة المراجعة الداخلية هي إحدى اللجان المنبثقة عنه ويأتي دورها الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفعالية ، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل نظام الحوكمة وتطويره بما يحقق أهداف البنك ويحمي حقوق أصحاب المصالح بكفاءة عالية ، ويتطلب ذلك وجود أعضاء في لجنة المراجعة يتوفر لديهم مقومات الأداء الملائمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي يسهم في الحد من المشاكل المختلفة التي تعاني منها الكثير من البنوك[٢١].

يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالبنك، وانه يدعم أوجه الرقابة التي تكفل تحقيق أهداف البنك ، ويجب أن تضمن لجنة المراجعة إن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة وإنها تتكامل وتتسق مع الممارسات العلمية واليات اتخاذ القرار في كل مستويات البنك ، كما يجب أن تتأكد اللجنة من إن تقارير المخاطر تتسق مع إستراتيجية وسياسة البنك في إدارة المخاطر ، إضافة إلي ذلك يجب التأكد من [٢٢]:

١. وجود وسيلة رسمية لتقدير وإدارة المخاطر في كل المستويات بالبنك .
٢. المساهمة في فهم المخاطر من اجل استغلال الفرص وتخفيض عدم التأكد .
٣. تقييم مقاييس إدارة المخاطر للوقوف علي مدي ملائمتها لظروف المخاطرة .
٤. إن هناك هياكل مناسبة وترتيبات متاحة لضمان إدارة فعالة المخاطر.
٥. توفير تأكيد بشان تحقيق الحوكمة ونظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر .
٦. إن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة ، وان مجلس الإدارة يضمن كفاءة وفعالية إدارة المخاطر
٧. إن جميع العاملين بالبنك يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر وإنهم يقومون بمسئولياتهم بكفاية .
٨. توفير التقارير المناسبة للتنفيذيين لتمكينهم من رصد تنفيذ الإستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر .
٩. التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغيرات الجارية.
١٠. ضمان فعالية ضوابط الرقابة الإدارية علي المركز والحدود والإجراءات التي يتم اتخاذها عند تجاوز الحدود المقررة .
١١. وجود سجلات لنشاط إدارة المخاطر توفر أساسا لرقابة داخلية فعالة .

ثانيا: المراجع الداخلي

اكتسبت وظيفة المراجعة الداخلية احترام وثقة الجهات المستفيدة منها، عندما روعي فيها الاستقلال والحيادية والموضوعية والجودة في تنفيذ الخدمات، إلا أنها في الآونة الأخيرة تواجه تحديات عصيبة بسبب تغيرات هامة، ناتجة عن سلسلة فضائح مالية ومحاسبية حدثت، وبلورت ما يعرف بظاهرة الحوكمة [٢٣].

ونظراً للروابط المتنوعة بين المحاسبة المالية وآليات الحوكمة، ازدادت أهمية دور المراجعة الداخلية في ظلها، بسبب اعتماد الحوكمة على المعلومات المحاسبية التي يجب مراجعتها بمعرفة المراجعة الداخلية [٢٤].

وتُسهم وظيفة المراجعة الداخلية مع بقية آليات الحوكمة في دعم ممارسات الحوكمة، وتحسين بيئة الرقابة الداخلية [٢٥]. وتقييم وتحسين العمليات من خلال: (وضع القيم والأهداف، ورَصد تحقيق الأهداف، وضمان القيام بالمسئوليات، والحفاظ على

القيم)، بغرض تحقيق ذلك تقوم مع كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة بإدارة المخاطر، وتفعيل عمليات الرقابة الداخلية ككل، وتتولى بخصوص ذلك [٢٦]:

- تقديم المشورة لإدارة المخاطر، والرقابة على كل العاملين في البنك.
- تقديم تأكيد مستقل وموضوعي لمجلس الإدارة عن مدى كفاية وفاعلية الرقابة، وأنشطة إدارة المخاطر الأخرى.

دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية[٢٧]

أوضحت المعايير التي أصدرت من معهد المراجعين الداخليين الأمريكي أهمية دور المراجعة الداخلية في ادارة المخاطر ، حيث أشار إلي الدور الرئيسي لنشاط المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر في البنوك وذلك من خلال التعرف علي المخاطر وتقديم خدمات تأكيدية موضوعية للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول فاعلية عملية إدارة المخاطر، كما حدد المعهد الإجراءات الرئيسية والوقائية التي يمكن المراجعة الداخلية أن تمارسها في عملية إدارة المخاطر، والإجراءات التي يجب عليها أن لا تمارسها وليست من اختصاصاتها في هذه العملية والتي تؤثر على موضوعيتها واستقلاليتها في تقديم خدماتها للبنك.وبين المعهد هذه الأدوار والإجراءات المراجعة الداخلية كما يلي:

- **المسئوليات التي يجب إدراجها ضمن مهام المراجعة الداخلية في مجال ادارة المخاطر :**

١. .تقديم تأكيد للبنك حول فاعلية وكفاءة عملية إدارة المخاطر.
٢. التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية.
٣. الحصول على المستندات التي تبين منهجية البنك في إدارة المخاطر والتأكد من خلال هذه المعلومات على شمولية العمليات ومناسبتها لطبيعة البنك.
٤. تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها تم فهمها بشكل واضح
٥. البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة للمراجع للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل البنك.
٦. مراجعة سياسات البنك، وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة المراجعة لتحديد إستراتيجية البنك المتبعة في إدارة المخاطر.

٧. تقييم التقارير التي تحدد المخاطر الرئيسة ،ومراجعة تقارير تقييم الخطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المراجعين الخارجيين أو أي جهة أخرى.
٨. متابعة ومراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسة وتقديم المساعدة للإدارة في تحديد وتقييم المخاطر.
٩. تقديم النصح والمساعدة للإدارة في الاستجابة للمخاطر.
١٠. ترتيب وتنسيق أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر وتجميع التقارير المختلفة عن المخاطر وتوحيدها.
١١. المحافظة على إطار عملية إدارة المخاطر وتطويره والتأكد من وجود خطة لاستمرارية العمل والتأكد من وجود خطة كوارث شاملة.
١٢. تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر وتوفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورش عمل عن المخاطر.
١٣. تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة والمساعدة في تحسين فعاليتها من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية.
١٤. إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة المخاطر والضبط والمراقبة.

■ **المسئوليات التي لايجب إدراجها ضمن مهام المراجعة الداخلية في مجال ادارة المخاطر :**

١. تحديد مستوي المخاطر المقبولة.
٢. تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها لسيطرته.
٣. إدارة التأمين على المخاطر.
٤. اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر.
٥. تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة.
٦. تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

أكد معهد المراجعين الداخليين علي إن ادارة البنك هي المسئولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر كتحملها أو تجنبها، وينحصر دور المراجعة الداخلية في تقديم النصح للإدارة ويبين تأييده أو اعتراضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، وليس ممارسة عملها واتخاذ القرارات بالنيابة عنها.

ثالثا: المراجع الخارجي

يُعتبر المراجع الخارجي الركن الأهم ضمن منظومة الحوكمة، ويُعد في نفس الوقت الآلية الأساسية فيها، نظراً لموقعه الحساس والمؤثر باعتباره الطرف الخارجي والوحيد داخل هذه المنظومة، ويؤدي دوره وفقاً لمعايير مهنية ملزمة محددة مسبقاً، تضمن حدوداً ملائمة من التأهيل العلمي والعملي والخبرة والبراعة والجودة في الأداء، وتكفل له حداً مناسباً من الاستقلالية، تمكنه من إصدار آرائه المهنية بحرية، بالإضافة إلى مراعاته لدستور يمثل أفضل الأخلاقيات السلوكيات والممارسات المهنية التي ينبغي إتباعها، وإلا تعرض لسلسلة من المساءلات القانونية والتأديبية.

إلا أن المراجع الخارجي يتعرض في الوقت الحالي لأزمة ناتجة عن إفلاس بعض الشركات العالمية، الأمر الذي استدعي ضرورة إعادة النظر في المهام والمسئوليات التي يقوم بها، وخصوصاً بعد ثبوت انتهاك شركة المراجع القانوني المعروف Arthur Anderson المنهارة لقواعد الاستقلالية أثناء تأدية مهامها في شركة Enron [٢٨].

وأيضاً تورط شركة KPMG العالمية للمحاسبة والمراجعة وإغفالها عن كشف حالات الفساد المحاسبي والإداري، الناتجة عن ضعف آليات الحوكمة، والتي تسببت بإفلاس شركة Xerox [٢٩].

دور المراجعة الخارجية في إدارة المخاطر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية[٣٠]

أن منهج العمل في المراجعة يعتمد علي كل من مفهوم المخاطر ومفهوم الحوكمة معا وذلك لان التخطيط للمراجعة يتطلب فهم نشاط العميل والبيئة التي يعمل فيها بما يتضمنه ذلك من التعرف علي أسلوب ادارة البنك وكيفية تطبيق معايير الحوكمة خلال هذا الأسلوب ، وتقدير المخاطر التي يتعرض لها العميل والتي قد تؤثر عليه كمشروع مستمر فضلا عن احتمال ظهور بنود القوائم المالية بصورة مضللة .

إن الدور الحديث للمراجعة أضاف إلي المراجع أربعة مهام رئيسية في ادارة المخاطر هي

- أن يتعرف علي تأثير المخاطر التي تحيط بالبنك علي القوائم المالية ، وان يرفع إلي المساهمين وأصحاب المصلحة في هذا التنظيم رأيه الفني بخصوص مدي نجاح الإدارة في التنبؤ بهذه المخاطر ومواجهتها والآثار التي ترتبت عليها .

- تعديل بعض عناصر الإطار المنهجي للمراجعة بما يتفق مع مسئولية المراجع تجاه المخاطر .
- تقديم المراجع خبرته كاستشاري في تحويل نظام الرقابة الداخلية في البنك إلي جزء من نظام شامل لإدارة المخاطر ، والمساعدة في تحويل المراجعة الداخلية في البنك لمراجعة جهود ادارة البنك في ادارة المخاطر .

ويساعد المراجع البنك كخبير في ادارة المخاطر بما يلي :

١. أن يشترك في إعادة صياغة نظام الرقابة الداخلية في البنك ومن ثم مهام المراجع الداخلي.
٢. قيامه بمراجعة تقرير ادارة المنظمة عن كيفية مواجهتها للمخاطر.
٣. إضافة أبعاد جديدة إلي الإطار الفكري للمراجعة ومن ثم إلي دوره كمراجع في عمله للقوائم المالية .

ومن الممكن أن يساهم كخبير استشاري في تهيئة بيئة البنك للإدارة المخاطر من خلال

- المشاركة في تحويل نظام الرقابة الداخلية إلي نظام لرقابة المخاطر ثم تقييم هذا النظام الجديد لأغراض المراجعة
- المشاركة في توسيع نطاق الدور الوظيفي للمراجع الداخلي ، فان المراجع الخارجي يمكنه أن يقدم توصياته لإدارة البنك علي قيام المراجع الداخلي بما يلي :
  أ- إعداد دليل لمساعدة ادارة البنك في تحديد وتحليل المخاطر
  ب- مراجعة عملية ادارة المخاطر الهامة التي تقوم بها ادارة البنك
  ت- متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات التي اعتمدتها الإدارة في هذا الصدد .

ويتضح مما سبق إن مهمة المراجع في ادارة المخاطر أصبحت ثنائية النطاق :

- فهو سيراجع نظام ادارة المخاطر لتقييمه وتقديم تقرير عنه إلي ادارة البنك من اجل العمل علي سد الثغرات فيه .
- ثم سيستخدم نتائج فحصه في تحديد نطاق الاختبارات الجوهرية لمفردات القوائم المالية ونظام الرقابة الداخلية ، فالمراجع يقوم بفحص نظام ادارة المخاطر من حيث التصميم ثم ينتقل بعد ذلك الي التعرف علي درجة ومستوي تطبيق النظام كمايلي :

- **مرحلة التخطيط** :

١. يبدأ المراجع عمله بتحليل انتقادي لموقف البنك بالنسبة للمخاطر عبر السنوات السابقة ودراسة سلوك الإدارة نحو هذه المخاطر.
٢. إعداد ملف دائم لهذا نظام المخاطر يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك وللنظام نفسه.
٣. تحديد الأغراض التي يهدف إلي تحقيقها والمجالات التي يغطيها والتقارير التي تترتب عليه والجهات التي ترفع إليها هذه التقارير.

- **مرحلة التصميم :**

يقوم المراجع بعمل قائمة الاستقصاء وتتناول عدة نقاط كمايلي :

- مدي تغطية المخاطر الداخلية والخارجية .
- مدي كفاية أدوات الرقابة الداخلية .
- هل يتم تحليل المخاطر وتقديرها بصورة ملائمة.
- مستوي الاتصالات الخاصة بالتحذير من هذه المخاطر.
- مدي توفر أساليب التحذير من هذه المخاطر.

- **مرحلة التطبيق:**

يستخدم المراجع برامج المراجعة التي تتضمن إجراءات تحليلية وأساليب معاينة للتحقق من مدي تطبيق النظام الموضوع .

- **إعداد التقرير:**

يكون هناك تقرير خاص عن مراجعة نظام ادارة المخاطر يرفقه المراجع مع تقريره التقليدي إلي المساهمين والي أصحاب المصلحة . وهذا التقرير سيأخذ نفس الشكل المعتاد للتقرير التقليدي للمراجع ، سيتضمن فقرة يحدد فيها المراجع فحصه للنظام وأخري لرأي المراجع في هذا النظام.

وستتناول هذه الفقرة أمرين : أولهما نتائج مراجعة المراجع لتقرير ادارة المنظمة عن نظام ادارة المخاطر، أما الأمر الثاني فهو تقدير المراجع لمدي تأثير المخاطر التي تضمنها تقرير مجلس الإدارة علي البنك كمشروع مستمر .

نتائج البحث

١. أن توافر نظام مالي سليم وقوي يتطلب توافر إطلاع وفهم ودراية بأنظمة الحوكمة الجيدة وإدارة المخاطر لدي إدارات البنوك، الأمر الذي يساهم في دعم سياسات البنوك ويساعد علي تعزيز ثقة المستثمرين و توفير بنية استثمارية أكثر استقرارا.
٢. إن الحوكمة تعتبر وسيلة رقابية من شأنها الكشف بل وتجنب التلاعب وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في البنك، إذ أن مبادئها تعمل علي تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها فهي علاج حقيقي ووقائي للبنوك، حيث أن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلي كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة علي أموال الغير (المودعين)،ونتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر فإن وجود الحوكمة مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك.
٣. يوجد تأثير معنوي بين لجنة المراجعة كأحد اليات الحوكمة والتنبؤ بالأزمات المالية.
٤. يوجد تأثير معنوي بين المراجعة الداخلية كأحد اليات الحوكمة والتنبؤ بالأزمات المالية.
٥. يوجد تأثير معنوي بين المراجعة الخارجية كأحد اليات الحوكمة والتنبؤ بالأزمات المالية.

التوصيات :

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

١. التوجه نحو زيادة الوعي علي المستويات المختلفة بأهمية تطبيق حوكمة البنوك واعتبارها عنصراً مهماً لتحسين أداء ادارة المخاطر المصرفية ، من خلال تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق آليات الحوكمة من خلال تطوير التشريعات وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية
٢. تطوير الدور الإشرافي والرقابي للبنك المركزي علي البنوك ليتلاءم مع المخاطر الجديدة في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة، من خلال الاهتمام بتشجيع تلك البنوك علي تطبيق آليات الحوكمة فيها.
٣. ضرورة تفعيل دور وظيفة كلا من لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في عملية إدارة المخاطر في البنوك لتساعدها في التنبؤ بالأزمات المالية ، والمحافظة علي بقائها.

هوامش ومراجع البحث

١. د. سناء عبد الكريم الخناق،" **حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية التجربة الماليزية)** ،المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات - الفرص –الآفاق جامعة الزرقاء الخاصة – الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (٣-٥ نوفمبر٢٠٠٩) ، ص ص ٢٤- ٤٧

٢. د. شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي** ،مداخلة للملتقي العلمي الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ،جامعة فرحات عباس– سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أكتوبر ٢٠٠٩، ص ص١ - ١٤
www.univ-ecosetif.com/seminars/financialcrisis/36

٣. د. عثمان حسن عثمان، مدي مسئولية مدقق الحسابات في ظل الأزمة المالية العالمية (دراسة ميدانية) "، **مجلة الفكر المحاسبي** ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد(٢)، يوليو ٢٠١٢ ، ص ص ٦٥ - ٩٦

4. EBI,The Egyptian Banking Institute, Corporate Governance Survey of the Egyptian Banking Sector, Egyptian Banking Institute, ,2006, PP1-38.
5. Stefou, Marina, Does the Financial Crisis Teach Us Anything About Corporate Governance? (September 29, 2009). Available at SSRN: **http://ssrn.com/abstract=1480224**
6. Van Den Berghe , Lutgart A. A., To What Extent is the Financial Crisis a Governance Crisis? From Diagnosis to Possible Remedies (May 27, 2009). Available at SSRN: **http://ssrn.com/abstract=1410455**
7. Spong, Kenneth and Sullivan, Richard J., Bank Ownership and Risk Taking: Improving Corporate Governance in Banking after the Crisis (September 1, 2010). HANDBOOK ON BANKING AND GOVERNANCE, James R. Barth, Class Wihlborg, and Chen Lin, eds., Edward Elgar, 2012. Available at SSRN: **http://ssrn.com/abstract=1900609**
8. Vasudev, P. M. and Watson, Susan, Corporate Governance after the Financial Crisis ,**Journal of Banking & Finance**,Vol 36, Issue 12, (December 2012) .or. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=2009076
9. Erkens, David H., Hung, Mingyi and Matos, Pedro P., Corporate Governance in the 2007-2008 Financial Crisis: Evidence from Financial Institutions Worldwide (January 15, 2012**). Journal of**

Corporate Finance, Vol. 18, 2012. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1397685

١٠. د. جاوحدو رضا، **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية** ، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،بدون تاريخ نشر ، ص ١١ http://iefpedia.com/arab/?p=28451

١١. د. عبد الحميد عبدالمنعم عقدة ، **المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة ،المؤتمر العلمي الخامس حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، الجزء الثاني، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٨ – ١٠ سبتمبر ٢٠٠٥، ص ٥١

١٢. د.شاكر البلداوي،د.خليل الرفاعي، د. محمود البياتي، **أدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي**،المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان"إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،ابريل ٢٠٠٩،ص ص ٢٧-٢٩ http://www.infotechaccountants.com/forums

١٣. د.عبد الرزاق الشحادة، **الحوكمة و المنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية** ، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،العدد ٥٢، ٢٠٠٨ http://iefpedia.com/arab/?p=5307

١٤. د.عصماني عبد القادر،**مرجع سبق ذكره** ، ص ١٨

١٥. هدي حميم أبو اليزيد عيسى، **الربط بين مستوى تطبيق آليات الحوكمة والتنبؤ بالعسر المالي في البيئة المصرية باستخدام نموذج الشبكات العصبية**،(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، ٢٠١٠ ، ص ٥٦-٥٧

١٦. د. شوقي عبد العزيز الحفناوى ، **حوكمة الشركات و دورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي**" ، المؤتمر العلمي "الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية،الإسكندرية،٨-١٠ سبتمبر ٢٠٠٥، ص١٣ /http://www.dr-shawkycenter.blogspot.com

١٧. د. طارق عبدالعال حماد ،حوكمة الشركات " المفاهيم – المبادي- التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص ٣٥٤-٣٥٥

١٨. د.شاكر البلداوي وآخرون ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ٥

19. Basel Committee on Banking Supervisions, "Audit Committee Charter Amended as of March. 3. 2003,p.p2-3 http://www.bis.org

٢٠. د. مجدي محمد سامي، **مرجع سبق ذكره**، ص٣٢

٢١. د .عيد بن حامد ألشمري ، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية**، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، المنعقدة بقسم المحاسبة ،كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود، ٢٠١٠،ص٣

http://iefpedia.com/arab/?p=18689

٢٢. - **<u>للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :</u>**
د. طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات "المفاهيم – المبادي – التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ١٥٤-١٧٣
د. السيد محمد القبطان ، **قواعد المراجعة في أعمال البنوك –شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها** ،دار النصر للطباعة والنشر ،٢٠٠٦ ، ص٧٧
د. أمين السيد احمد لطفي ، **المراجعة وحوكمة الشركات** ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،٢٠١٠ ، ص ٢٨٠-٢٨٢

٢٣. د.أحمد حلمي جمعة، "التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي"،**المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد(٢)، إبريل ٢٠٠٤،ص ص ٣٧١-٣٧٤

24. Richard G. Sloan "Financial Accounting and Corporate Governance: a Discussion**", Journal of Accounting & Economics**, VOL. 32, NOS. 1-3, December 2000;p 345

٢٥. د. أحمد محمد كامل سالم، "أثر توفيق الممارسات القياسية للحوكمة على تحسين بعض المؤشرات المحاسبية لأداء عينة من الشركات المصرية – مع دراسة عملية"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد(٢)، يوليو- ديسمبر، ٢٠٠٥،ص ١٤٥

٢٦. د. أشرف حنا ميخائيل، "**أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات**"، المؤتمر العلمي الخامس حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٨ – ١٠ سبتمبر ٢٠٠٥،ص ١٩٣

٢٧. **<u>لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى :</u>**
د. طارق عبد العال حماد "حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٣٣٣ -٣٤٢
د. نهال احمد الجندي ، تفعيل دور المراجعة الداخلية في ادارة المخاطر ،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر، العدد (٣) ، يوليو ٢٠٠٨، ص ص ٢٨٥-٢٨٧
د. جيهان طه خليل ،" تقييم دور المراجع الداخلي في ادارة المخاطر بالتطبيق علي القطاع المصرفي "، مجلة الشروق للعلوم التجارية ، أكاديمية الشروق، العدد (٢) ، يونيو ٢٠٠٨ ، ص ص ٨٨-٩١
د. حسام السعيد الوكيل ، دور المراجعة في ادارة مخاطر المنشاة ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كليه التجارة و ادارة الإعمال - جامعه حلوان، العدد(٤) ،الجزء الثاني ٢٠١٠ ، ص ص ٢١٤ – ٢١٧

The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management, January 2009, p3, www.theiia.org.

٢٨. د.ظـــاهر ألقشي، **"الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع"**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في أطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٤-٢٦سبتمبر٢٠٠٥م،ص ١١٥

٢٩. د.عادل عبد الرحمن أحمد محمد، "دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم الـ Corporate Governance وإمكانية تطبيقه في الشركات المساهمة العاملة في البيئة المصرية"، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة ببنهـا، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٢٠٠٣،ص ص ٣٩١-٤٠٠

٣٠. د. عبد الحميد عبدالمنعم عقدة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٥١- ٦٤