تأثير المخاطر المالية علي حقوق أصحاب المصالح

محمد ابراهيم محمد البراوي

الملخص :

وتعتبر إدارة المخاطر المالية من اهم القضايا المحورية التى يرتكز عليها عمل البنوك، حيث تعتمد على مجموعة من القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتى تساهم فى ترسيخ وتنظيم العلاقة بين أصحاب رأس المال والادارة بما يحافظ على حقوق كل طرف وحقوق اصحاب المصالح الاخرين بما يترتب على التزامها من ضمان لحقوق الدائنين، وكذلك تعد إدارة المخاطر المالية احد أهم النتائج المستهدفه والذي يعتمد على كثير من العوامل منها تطبيق وتفعيل القيم الادارية والشفافيه وتحمل المسئولية والنزاهة والانصاف وهياكل فاعلة تناسب أعمالها وإدارة مخاطرها والفهم الواضح والصحيح لمسئولياتها، والتأكد من أن الأنشطة تتفق مع الاستراتيجية ومستويات تحمل المخاطر من أجل الوصول إلى إطار فاعل لإدارة المخاطر.

Abstract:

The researcher used the descriptive analytical method for this purpose and the questionnaire form as the main tool for collecting data. A survey questionnaire was used for the employees. The size of the research community was 62471 individuals. They are the senior administrative staff working in different specialties in the ten largest commercial banks in the Arab Republic of Egypt. The sample of the survey was 382. The questionnaire forms were distributed to the sample. The questionnaire was retrieved (319). The recovery rate was 83.5%. The statistical analysis program (SPSS) was used to enter, process and analyze the data.

المقدمة :

تعتبر إدارة المخاطر المالية من اهم القضايا المحورية التى يرتكز عليها عمل البنوك، حيث تعتمد على مجموعة من القواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتى تساهم فى ترسيخ وتنظيم العلاقة بين أصحاب رأس المال والادارة بما يحافظ على

حقوق كل طرف وحقوق اصحاب المصالح الاخرين بما يترتب على التزامها من ضمان لحقوق الدائنين، وكذلك تعد إدارة المخاطر المالية احد أهم النتائج المستهدفه والذي يعتمد على كثير من العوامل منها تطبيق وتفعيل القيم الادارية والشفافيه وتحمل المسئولية والنزاهة والانصاف وهياكل فاعلة تناسب أعمالها وإدارة مخاطرها والفهم الواضح والصحيح لمسئولياتها، والتأكد من أن الأنشطة تتفق مع الاستراتيجية ومستويات تحمل المخاطر من أجل الوصول إلى إطار فاعل لإدارة المخاطر.

وتوفر الحوكمة في البنوك معايير لتطوير الأداء المالي حيث يساهم التطبيق الفعال للحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المالية كما يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في الكشف عن حالات التلاعب والفساد و سوء الإدارة، كما أن الإدارة الرشيدة تؤثر على طبيعة القرارات الاستثماريه وفي تحديد اتجاهات تدفق راس المال خصوصا في مجال البنوك، حيث يتجه المستثمرون نحو البنوك التي تطبق معايير تضمن لهم تحقيق الحمايه الكافيه لمدخراتهم المالية، ولذا تتجه البنوك إلى تخفيض المخاطر المالية من خلال تطبيق آليات الحوكمة حيث تمثل مصدرا هاما لحماية أموال المساهمين والعملاء والعاملين وأصحاب المنافع الأخرى.

ويأتي هذا البحث لتسليط الضوء على تقييم أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية.

إدارة المخاطر المالية:

يعتبر الخطر بمفهومه الشائع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان المادية أو المعنوية كممتلكاته، والبيئة المحيطة به، وماله، ووقته، وسمعته، وحتى علاقاته الاجتماعية ، وهناك أهمية كبرى لادارة المخاطر في البنوك بالنسبة للعملاء والمساهمين والعاملين في البنك ، فبالنسبة للعملاء تعمل إدارة المخاطر على الحد من المخاطر وتجنبها وتقليلها حتى لا تؤثر على أموال المودعين وبالنسبة للمساهمين تؤدي إلى زيادة العائدات من الاستثمارات وبالنسبة للعاملين تضمن المحافظة على وظائفهم ، ولإدارة المخاطر دور أساسي في تقليل المخاطر التي تواجه البنوك من خلال قياس وتحديد ومتابعة المخاطر ودراستها بصورة جيدة وفي كونها تساعد في تطبيق سياسات مجلس الإدارة للحد من المخاطر إلى جانب دورها المهم في عملية تحديد رأس المال المناسب للبنك كما أن وجود إدارة للمخاطر يساعد على وجود أنظمة رقابة داخلية وفي تنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر ولهذا تُركز مهمام

إدارة المخاطر بصورة عامة على عاتق مجلس الإدارة في البنك لانه الممثل القانوني والشرعي للمساهمين.

أ. تعريف إدارة المخاطر المالية:

تهتم إدارة المخاطر بالقيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية يتمثل في تمكين المنشأة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة، ويمكن تعريف إدارة المخاطر المالية بأنها:

١. تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بالعائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية ومقياس نسبي لمدى تقلب العائد أو التدفقات النقدية التي سيتم الحصول عليها مستقبلا.
٢. الحالة التي يمكن معها وضع توزيع احتمالي بشأن التدفقات النقدية المستقبلية، وهنا يجب أن تتوافر معلومات تاريخية كافية تساعد في وضع هذه الاحتمالات، وهذه تسمى بالاحتمالات الموضوعية.
٣. استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنيه آثارها غير المرغوبة على المنشأة وتسعى هذه العملية إلى إدارة الخسائر المحتملة.
٤. تمثل مجالاً متخصصاً يتضمن المقاييس والإجراءات التي تربط بين كل من العائد والخطر المرتبط به وأن الخطر في حد ذاته لا يمكن تخفيضه بالعمليات الحسابية، وأن المعلومات وبعد النظر تمثل عناصر جوهرية ذات أهمية بالغة في عملية إدارة المخاطر المالية.
٥. استخدام الأدوات المناسبة لتدنيه الخسائر المحتملة، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة.
٦. هى كل الأنشطة التي تحاول تغيير شكل العلاقة بين العائد المتوقع، ودرجة المخاطرة المرتبطة بتحقيق هذا العائد ، وذلك بهدف تعظيم قيمة الأصل الذي يتولد عنه هذا العائد.
٧. التعرف على أخطار المضاربة المالية، وتحليلها، ومعالجتها، وتتضمن هذه الأخطار: خطر سعر السلعة، خطر معدل الفائدة، خطر سعر تبادل السلعة.
٨. استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنية آثارها غير المرغوبة على المنشأة.

ويعرف الباحث إدارة المخاطر المالية بأنها عبارة عن تلك العمليات التي تسعى إلى استخدام الآليات التي تساهم في زيادة العوائد وتقليل المخاطر في البنوك إلى أقل درجة ممكنة. من خلال تحسين إدارة الموارد المالية.

كما يرى الباحث ، أن المخاطر المالية هي مخاطر موجودة وملازمة لجميع عمليات البنوك ونشاطها وأن هذه المخاطر يمكن أن تؤثر على أهداف واستمرارية هذ البنوك وأن وضع وإنشاء إدارات متخصصة لإدارة المخاطر في البنوك هو أمر ضروري لكي تتمكن البنوك بالتنبؤ بالأخطار المصرفية ووضع الخطط الكفيلة لمواجهة المخاطر

ب. أهداف إدارة المخاطر المالية:

يعتبر القيام بإدارة المخاطر المالية ضرورياً لاستمرار المنظمة في ظل المنافسة العالمية

المعاصرة، وأن إدارة المخاطر المالية بالمنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الاهداف

هي:

١. الوقاية من الخسائر.
٢. تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح.
٣. تدنية تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة.
٤. الالتزام بتحقيق مستوى عال من الأمان.
٥. تشجيع الالتزام بالسلامة المالية ومعاقبة عدم الالتزام به.
٦. تفعيل النظام الرقابي على الأموال.
٧. تحسين سمعة المنظمة والقضاء على التلاعبات التي تنشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين.
٨. القدره على حل الصراعات التنظيمية.
٩. تطبيق الوسائل والأساليب العلمية المناسبة لعلاج الأزمات المالية.

ج. طرق إدارة المخاطر المالية:

تعتبر عملية إدارة المخاطر المالية هي منهج علمي للتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة وهي عبارة عن سلسلة من الخطوات المنطقية تندمج مع بعضها البعض ويمكن إدارة المخاطر بشكل منظم وفعال، وينظر إلي إدارة الخطر علي أنها نشاط يمارس بشكل يومي، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات ، لأن

أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلابد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر، وإدارة المخاطر تتضمن الأنشطة الأربعة التالية:

١. تحديد المخاطر:

لكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر لابد أولا أن يحددها فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر وهي : خطر سعر الفائدة ، خطر الإقراض ، خطر السيولة وخطر التشغيل.

٢. **قياس** الخطر:

إن العملية الثانية بعد تحديد المخاطر هي قياسها، حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن يُنظر إليه بأبعاده الثلاثة: حجمه ، مدته واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذو أهمية بالنسبة لادارة المخاطر .

٣. ضبط المخاطر:

هناك ثلاث أساليب أساسية لضبط المخاطر وهي تجنب بعض النشاطات ، تقليل المخاطر أو الغاء اثر هذه المخاطر.

٤. مراقبة المخاطر:

إن وضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الفائدة ، ومعدلات الصرف، والسيولة كما يجب أن يضمن وضع ومراقبة المخاطر استمرارية السلامة المالية واستمرارية القدرة على مواجهة هذه المخاطر المحتملة الحدوث مع الاخذ في الاعتبار التطورات الاقتصادية والمالية التي تمر بها المنظمة .

د- خطوات إدارة المخاطر المالية:

تتألف عملية إدارة المخاطر المالية من الخطوات التالية :-

١. تحديد الأهداف :

هناك العديد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر وتشمل أساساً الحفاظ على بقاء المنظمة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر وفي العديد من الأوقات يتم تجاهل هذه الخطوة ولذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة ويجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة حيث أن المسئولية النهائية في الحفاظ على أصول المنظمة تقع على عاتقهم.

٢. التعرف على المخاطر :

توجد العديد من الأدوات ومن أهمها السجلات الداخلية للمنظمة وقوائم مراجعة بوالص التأمين واستقصاءات تحليل المخاطر، خرائط العمليات و تحليل القوائم المالية.....الخ.

وأفضل منهج مطبق للتعرف على المخاطر هو منهج الدمج، وذلك بتطبيق مختلف أدوات التعرف على المخاطر، وهنا تبرز أهمية وجود نظام المعلومات الفعال ومن الصعب إيجاد تصميم كل محدد للمخاطر التي يمكن التعرض لها ، لأن اختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة ، حيث يكون بعضها واضحاً، في حين أن بعضها الأخر يمكن أن يتم تجاهله.

٣. تقييم المخاطر :

بعد أن يتم التعرف على المخاطر يجب على مدير المخاطر أن يقوم بتقييمها ويتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم يتم بناءً على ذلك ترتيب أولويات العمل وعادة ما تصنف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات المخاطر الحرجة ، المخاطر الهامة ، المخاطر الأقل أهمية.

٤. دراسة البدائل واختيار اسلوب التعامل مع المخاطر :

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وتمثل هذه المرحلة مشكلة في اتخاذ القرار بعبارة أكثر تحديداً تقرير أي التقنيات المتاحة والتي ينبغي استخدامها في التعامل مع كل خطر وتتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من منظمة لأخرى وعند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطر معينة يجب على مدير المخاطر الأخذ بالاعتبار مدى أولوية المخاطر، ثم يتم إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم يتم اتخاذ القرار بناءً على أفضل المعلومات المتاحة وبالاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر في المنظمة.

٥. تنفيذ القرار :

ويتم وضع البدائل المقررة موضع التنفيذ ويجب أن يكون هناك تكامل بين جميع إدارات المنظمة وذلك لضمان اتخاذ الاجراءات التي تساهم في تنفيذ القرار

٦. التقييم والمراجعة :

إن هذه العملية مهمة جداً لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر حيث أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فالتغيير مستمر حيث تظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون مناسبة في الوقت الحالي والانتباه المتواصل مطلوب، وكذلك أن الأخطاء ترتكب أحياناً ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات واستكشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تصبح باهظة التكاليف ويمكن أن تتم عملية المراجعة إما من قبل مدير المخاطر في المنظمة أو في بعض المنظمات يتم استقدام استشاريين من الخارج للقيام بعملية المراجعة.

هـ - أنواع المخاطر المالية في البنوك التجارية:

إن الهدف الأساسي لإدارة أي بنك هو تعظيم ثورة حملة الأسهم ويفسر هذا الهدف على أنه تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية وتتطلب تعظيم ثروة الملاك والمساهمين أن يقوم المديرين بعملية تقييم للتدفقات النقدية والمخاطر التي يتحملها البنك ، كما أن زيادة الربحية في البنوك تشير إلى أن إدارة البنك لديها الكفاءة بالاستثمار في أصول تولد أكبر قدر ممكن من العائد مع تخفيض تكاليف التشغيل بينما تعظيم ثروة الملاك يتطلب أن تقوم إدارة البنك بتقييم وايجاد توازن مستمر بين فرصة الحصول على عوائد مرتفعة والمخاطر الناتجة عن ذلك

وتتعرض البنوك لانواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة إلى عملياتها أو أصولها والتي تحد من قدرتها على القيام بمهامها وتؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف كما أن المخاطر التي تتعرض لها البنوك تتميز بالتداخل فيما بينها ومن أهم أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك ما يلي:

١. مخاطر الائتمان Credit Risk:

تعد عمليات منح الائتمان المصرفي هي الوظيفة الرئيسية والهامة التي تقوم بها البنوك التجارية لتحقيق أهدافها، فالائتمان يمثل معظم أصول هذه البنوك ويساهم في النصيب الأكبر من الدخل التشغيلي لها، وعملية منح الائتمان هي عملية تسويقية للأموال المتوفرة للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الربحية والأمان ضمن ضوابط وقواعد سليمة مع توفر الضمانات التي تضمن تدفق الأموال وعودتها إلي البنك وحمايتها من المخاطر، خطر الإئتمان يعني تخلف العملاء عن الدفع او عجزهم عن السداد او خسارة كلية او جزئية لاي مبلغ مقرض الى الطرف المقابل.

وتنشأ مخاطر الائتمان نتيجة لاحتمال أن التدفقات النقدية الناجمة عن المطالبات المالية كالقروض والسندات لا تُدفع بشكل كامل وتعد خسائر الائتمان أمراً لا مفر منه كنتيجة لعملية الإقراض، كما أن كل بنك يتحمل درجة من الخطر في منحه الائتمان وبدون إستثناء يحقق كل بنك بعض خسائر القروض عندما يفشل في استرداد قروضه، ومنح الائتمان هو قبول المخاطر المصاحبة له وعلى البنوك أن تنشئ المخصصات لمقابلة المخاطر والخسائر المتوقعة وأن يحتفظ البنك بما يكفي من رأس المال لامتصاص الخسائر الغير متوقعة وتلجأ البنوك لايجاد الضمانات والرهون لتخفيف الأثار المترتبة على هذه المخاطر ولكن يجب أن لا تكون هذه الضمانات بديلاً عن الملاءة المالية للمقترضين وقدراتهم على السداد ويجب اعطاء أهمية قصوى لمصادر سداد القروض عند منح الائتمان، ويجب أن يكون هناك تقارير دورية للإدارة العليا للتأكد من السيطرة على مخاطر الائتمان في حدود

الضوابط والمعايير والإجراءات الرقابية وضمان التقيد بالسياسات الائتمانية التي يضعها البنك أو القواعد والقوانين المنظمة لعملية منح الائتمان والبنوك تقوم بتقييم المخاطر الائتمانية من خلال تحديد ثلاثة عناصر أساسية وهى:

- معدل الخسائر التاريخية لكل من القروض والاستثمارات
- الخسائر المتوقعة في المستقبل
- طرق البنك لمواجهة هذه الخسائر

ومصادر الخطر الائتماني تنشأ من خلال عدة عوامل منها ما يلي:

- التركزات الائتمانية (توجيه القروض في مناطق معينة أو لأنشطة أو مجالات معينة)
- نقص تنويع المحفظة الائتمانية
- البنوك التي تواجه نمو في محفظتها الائتمانية تواجه مخاطر ائتمانية عالية
- التحليل الائتماني ومراجعة الاجراءات أقل صرامة

وتنقسم أنواع المخاطر الائتمانية إلى :

- مخاطر عدم السداد Defult Risk : وهي عدم قدرة المدينين على سداد التزاماتهم بالكامل وفي الوقت المحدد
- مخاطر البلد Country Risk : وهي المخاطر التي قد تنشأ عن احتمال التعرض للخسارة نتيجة توجيه نشاط الاقراض إلى منطقة معينة تعاني من ظروف معينة سواء أوضاع اقتصادية أو اجتماعية او سياسية
- مخاطر التسوية Settelement Risk : وهي المخاطر التي تنجم عن عمليات التسويات الخاصة بالتدفقات النقدية والأصول المالية والأصول الأخرى

٢- مخاطر السيولة Liqudity Risk :

إن البنوك تتعامل في الأموال التي يقوم العملاء بإيداعها لديها لذا يجب على البنوك أن تكون لديها النظم والاجراءات لإدارة هذه السيولة أو الأموال وتنشأ مخاطر السيولة عندما يطلب مالكي الخصوم كالمودعين السداد الفوري للمطالبات المالية التي يملكونها أو عندما يطلب حاملي وعود الاقتراض خارج الميزانية فجأة استخدام حقهم في الاقتراض، أو عندما تكون آجال الودائع قصيرة الأجل بينما القروض تكون طويلة الآجل وقد تتحمل البنوك في هذه الحالة خطرين خطر تذبذب أسعار الفائدة ، ومخاطر السيولة، كما أن مخاطر السيولة قد تحدث نتيجة فقدان ثقة العملاء في البنوك الأمر الذي يؤدي إلى سحب الودائع منها فعندما تواجه المؤسسات المالية أو بعضها تلك الزيادة في المسحوبات فإنها تضطر لبيع أصولها الأقل سيولة وبالنتيجة قد تضطر

لتسييل أصولها بأسعار منخفضة أو عند ما يُسمى بـ (fire- sale prices) وهو السعر الذي تحصل عليه المؤسسة المالية إذا ما اضطرت لتسييل أصولها عند سعر أقل من القيمة السوقية العادلة. مما يؤثر على ربحيتها وقدرتها على الوفاء بالديون ويسبب إخفاقها.

وتنشأ مخاطر السيولة نتيجة لعوامل داخلية وخارجية وتشمل العوامل الداخلية من ضعف التخطيط للسيولة وسوء توزيع الأصول على الاستخدامات والتحول المفاجئ لبعض الالتزامات أما العوامل الخارجية تشمل كل من الركود الاقتصادي والأزمات الحادة التي تنشأ في أسواق رأس المال

ويتم ادارة مخاطر السيولة من خلال تنويع موارد البنك أو أصول البنك ودراسة الأصول من خلال إدارة سياسة نقدية تتمثل في الاحتفاظ برصيد من السيولة معقول وأدوات مالية قابلة للتسييل في السوق المالي، والتدقيق اليومي لأوضاع السيولة في البنك والاحتفاظ بنسبة معينة من الودائع وتوزيع التمويل وتنويع قرارات التمويل الممنوحة للعملاء وتنويع فترات استحقاق الاقساط وتغطية العجز في السيولة من خلال الاقتراض من البنك المركزي أو من البنوك الأخرى وعدم التركيز على عميل معين أو مجموعة من العملاء ومعالجة فائض السيولة.

إن الأصل الأكثر سيولة هو النقد، وعلى المؤسسة المالية أن تقوم بتحديد كمية النقود التي تحتفظ بها كإحتيطات نقدية وقائية وذلك لأنه لا يتم استثمارها أو الحصول على أية فوائد عليها. كما تحدد القوانين والمتطلبات الرقابية حجم الاحتياطات السائلة التي يجب على البنوك الاحتفاظ بها ، كما أن هذه الاحتياطات النقدية تعتمد على تقييم البنك في ادارته لمخاطر السيولة ويجب مراجعة الفائض أو النقص في السيولة باستمرار ووضع الخطط الفعالة لمعالجة النقص في السيولة أو الفائض لاستغلاله بكفاءة عالية وعلى البنوك أن تبتكر الآليات لقياس ورصد الفوائض النقدية لديها

ويمكن الاشاره الي أهم المحددات الداخليه والخارجيه لتطبيق مدخل حوكمه الشركات في منظمات الاعمال كما يلي:

١ـ المحددات الداخلية:

وتشمل القوانين التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والأطراف الأخرى التي لها علاقة بعمل الشركة وتحكم عملية توزيع الصلاحيات والسلطات داخل المنظمة وتعمل على تقليل تعارض المصالح في المنظمة ومن اهم المحددات الداخليه لتطبيق مدخل حوكمه الشركات مايلي:

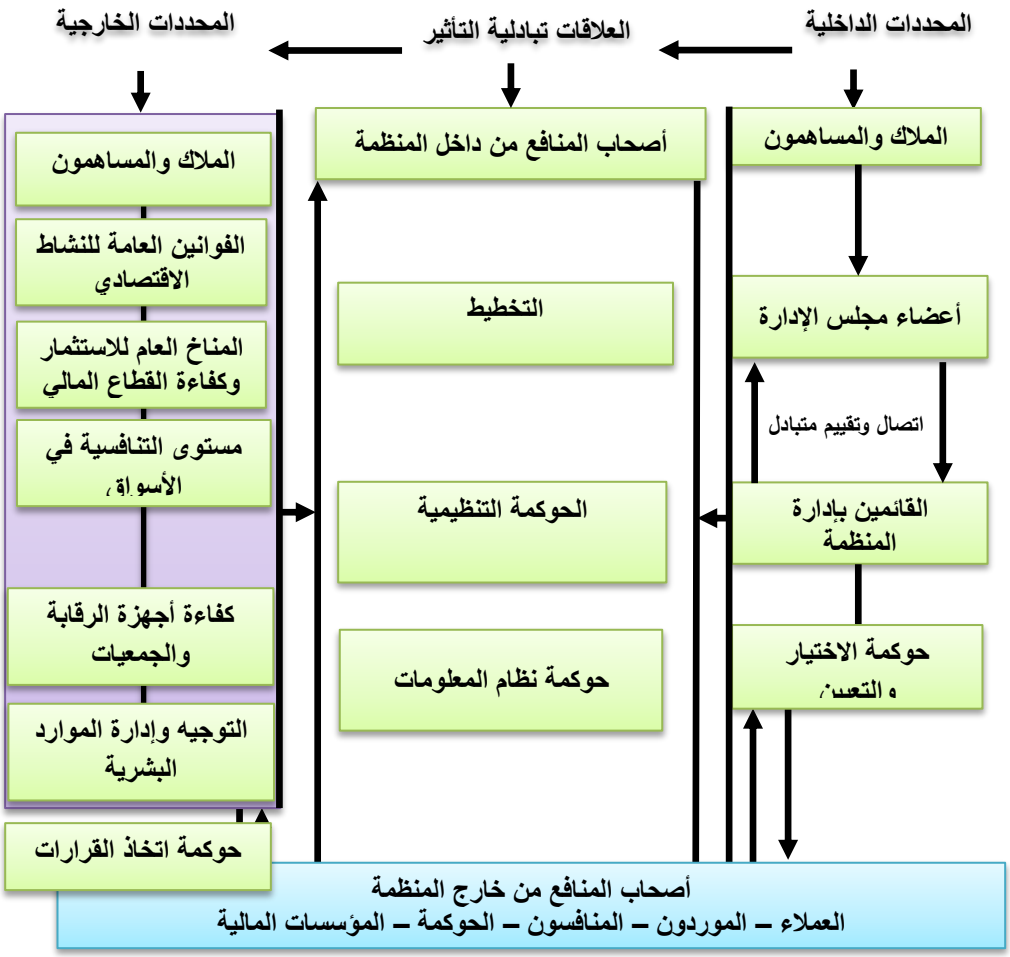
- طبيعه العلاقه بين مجلس الاداره والمديرين التنفيذيين ومدي التزام كافه الاطراف بالنمط الايحابي لهذه العلاقه.
- القواعد والاسس والمعايير التي تحكم اسلوب اتخاذ القرارات داخل الشركه.
- مدى وجود معايير تحكم العلاقه بين المديرين والعاملين فى اطار مكتوب ومعلن.
- تصميم هيكل تنظيمى مرن يستطيع مواكبه المتغيرات التنظيمية المتسارعة.
- مدى التوسع فى تطبيق نمط الاداره المركزية او اللامركزية.
- اختيار العاملين بناء على القدرات والمؤهلات أم عن طريق الوساطه والمحسوبيه.
- وجود بطاقه وصف وظيفى تتضمن مهام وواجبات ومسؤليات كل وظيفه بدقة.
- مدى توافر العداله فى إجراء عمليات الترقيه والتطور فى المسار الوظيفى.
- جهود التوسع فى أنشطه التدريب والتطوير ومدى الرغبه فى تكوين كادر ادارى جديد قادر على تحمل المسؤليه.
- مدى تحقيق التوازن بين السلطات والمسؤليات وعدم تحميل العاملين باعباء ومسؤليات ومهام عمل معقده تفوق امكانياتهم.
- امكانيه تصميم جداول عمل متطوره تسمح للعاملين بدرجه من المرونه فى الأداء.
- درجه العداله والموضوعيه فى تقييم الأداء والفحص الدقيق لشكاوى العاملين.

٢- المحددات الخارجية:

تشير إلى البيئة العامة للاستثمار من أي دولة والتى تؤثر على حسن سير العمل فى المنظمات وتتضمن الأتي:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للانشطه الاقتصاديه فى الدوله مثل القوانين والتشريعات والاجراءات المنظمه لسوق العمل والأداء الاقتصادي للشركات.
- تنظيم المنافسه ومنع الممارسات الاحتكاريه فى الاسواق وكفاءة وجود القطاع المالى الذى يوفر الاموال اللازمه لقيام المشروعات وكفاءة الاجهزه الرقابيه فى إحكام الرقابه على اداء الشركات.
- رصد التغيرات التشريعيه فى الدوله والتعرف على السياسات الماليه والاقتصاديه للحكومه مع الدراسة الدقيقه والمتعمقه للقوانين واللوائح التى تحكم عمليات الاستثمار.
- مدي توافر بعض الجمعيات والشركات العامله المساعده والتي تحكم تاثير متغيرات البيئه الخارجيه علي حوكمه الشركات مثل الجمعيات المهنيه والشركات العامله في سوق الاوراق الماليه والبورصات ووجود مؤسسات خاصه بالمهن

الحره مثل مكاتب المحاماه والمكاتب الاستشاريه في مجالات دراسات الجدوى والاستثمار في الأسواق الماليه. وفي اطار ما سبق يمكن توضيح محددات تطبيق مدخل حوكمه الشركات في منظمات الاعمال كما هو مبين في الشكل علي النحو التالي:



شكل رقم (٢-٣)

محددات تطبيق مدخل الحوكمة

المصدر: نموذج Gospel, & A.. H Pendleton

ومن الشكل السابق يتضح ما يلي:

١- علي الرغم من ان تطبيق مدخل الحوكمه يعتبر أحد التوجهات الداخلية لمنظمات الاعمال الا ان نجاح تطبيق هذا المدخل يتوقف على عوامل خارجيه غير خاضعه لسيطرة المنظمه مثل كفاءه وجوده القطاع المالي الذي يوفر الاموال اللازمه لقيام المشروعات وعوامل اخرى داخليه يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها مثل القواعد والاسس والمعايير التي تحكم أُسلوب اتخاذ القرارات داخل الشركه.

٢- ان هناك علاقه تاثير متبادل بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية من ناحية وكفاءة تطبيق مدخل حوكمه الشركات من ناحية اخري فعلى سبيل المثال إن توافر مناخ جيد للاستثمار وتوافر القوانين والتشريعات والاجراءت المنظمه لسوق العمل يؤدي الى زيادة احتمالات كفاءة تطبيق مدخل الحوكمه ، علي جانب اخر فان التطبيق الجيد للحوكمه قد يؤدي الي تنظيم المنافسه ومنع الممارسات الاحتكارية والافلاس لعديد من الشركات كما ان وجود علاقات هيكلية محدده ومكتوبة بين الجمعية العامة للشركة ومجلس ادارتها والمديرين التنفيذيين أمر يزيد من كفاءه تطبيق الحوكمه ومن أهم العوامل الداعمه للاستغلال الكفء للموارد المتاحه للمنظمه وتعظيم منافع الاطراف الداخلية مثل الملاك والعاملين.

٣- ان تقسيم اصحاب المنافع الي فئتين من داخل وخارج المنظمه لا يعني وجود انفصال بينهما حيث يؤكد مدخل الحوكمه علي ان هناك علاقات متشابكه بين هاتين الفئتين وان كلا منهما يؤثر علي مصالح الآخر فقرارات مجلس الادارة والمديرين وممارسات العاملين تؤثر بشكل واضح علي أصحاب المنافع من خارج المنظمة كالموردين والمنافسين والعملاء كما أن المنافع الداخلية للمنظمه تتاثر باستراتيجيات وسياسات الأطراف الخارجيه مثل الحكومه والمؤسسات المالية والمنافسين.

٤- يمثل مدخل حوكمة الشركات نقطة الارتكاز في الشكل السابق حيث يربط بين كافة الأطراف وأصحاب المنفعة وهذا الامر يشير الي ان الحوكمة تمثل مدخل لتحقيق التوازن بين أصحاب المنافع.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

١. بينت الدراسة أنه لا يتوفر في القائمين بعملية المراجعة الدخلية في البنوك المهارات والخبرات اللازمة لتأدية عملهم بالكفاءة المطلوبة.

٢. استنتجت الدراسة أن البنوك لا تقوم بتوفير كافة العوامل اللازمة لتسهيل مهمة الرقابة الخارجية حيث يتم تقديم البيانات الرئيسية فيما لا تقدم لهم البيانات الفرعية بسهولة.
٣. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تعتبر المعايير المتبعة في البنوك لشغل المناصب القيادية والإدارية تعتبر غير واضحة للجميع حيث لا تهتم إدارة البنوك في توضيح المتطلبات والمهارات المطلوبة التي تتناسب في العاملين مع مستوى الوظائف القيادية.
٤. بينت الدراسة أن البنوك محل الدراسة لا تقوم بتقديم كافة الخدمات اللازمة لأصحاب المصالح في الوقت المناسب.
٥. بينت الدراسة أن أهم سياسات تتابع السلطة المتبعة في البنوك تتمثل في التزام البنوك بالفصل بين وظيفة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بحيث لا تجتمع في شخص واحد، في حين لا يتم تقييم كفاءة أداء مجلس الإدارة بصورة دورية.

ثانياً: التوصيات :

١. العمل على أن يتوفر لدى القائمين بعملية المراجعة الدخلية في البنوك المهارات والخبرات اللازمة لتأدية عملهم بالكفاءة المطلوبة من خلال تنميتهم وتدريبهم بشكل مستمر.
٢. ضرورة العمل من قبل إدارة البنوك بتوفير كافة العوامل اللازمة لتسهيل مهمة الرقابة الخارجية من خلال تقديم كافة البيانات الرئيسية والفرعية بالسهولة اللازمة لعملية المراجعة الخارجية والتي يمكن أن تسهل مهام القائمين بعملية المراجعة.
٣. أن تهتم إدارة البنوك بتوضيح المعايير المتبعة في شغل المناصب القيادية والإدارية بحيث تكون واضحة لجميع العاملين وكذلك ضرورة الاهتمام من قبل إدارة البنوك في توضيح المتطلبات والمهارات المطلوبة التي يجب توفرها في العاملين لشغل الوظائف القيادية.
٤. ضرورة أن تقوم إدارة البنوك بتقديم كافة الخدمات والتسهيلات اللازمة لأصحاب المصالح في الوقت المناسب.
٥. أن تهتم البنوك بتحسين سياسات تتابع السلطة المتبعة في البنوك من خلال الاهتمام بتقييم كفاءة أداء مجلس الإدارة بصورة دورية.

المراجع

المراجع العربية :

١- منير هندي، "أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية" ، الإسكندرية، منشأة المعارف، ٢٠٠٨، ص ٢٢٢.
٢- حنفي عبد الغفار، "بورصة الأوراق المالية (أسهم، سندات، وثائق استثمار، خيارات) "، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٣ ،ص٣٦٤
٣- جورج ريجدا، "مبادئ إدارة الخطر والتأمين "، ترجمة:محمد توفيق البلقيني،إبراهيم محمد مهدي، الرياض، دار المريخ، ص ١٣٥.

المراجع الأجنبية :

1- S. Ross, R. Westerfield, J. Jaffe, "Corporate Finance ", Boston, Irwin McGraw-Hill, 2006, p. 294.
2- G. Gastineau, M. Kiritzman," The dictionary of financial risk management" , N.Y. Frank J. Fabozzi associates, 2006, p. 241.
3- R. Kolb, "Future Options and Swaps ", U.K. Blackwell Publishers Inc., 2000, P.232
4- E. Brigham, J. Houston," Fundamentals of Financial Management", N.Y. The Dryden Press, 2002, P. 754.
5- Karen Horcher, Essentials of financial risk management sources, New Jersey, John Wiley and Sons Inc., 2009, p.16.
6- Robert E. Hoyt, Andre P. Liebenberg, "The Value of Enterprise Risk Management" , The Journal of Risk and Insurance, Vol. 78, No. 4, 2011 ,p. 795.
7- Constantian Zaoounids, "New trends in Banking Management", New York, Physica-Verlag Company, 2002, p. 78.
8- Mark Kramer, "The Leading Role of Senior Management in Financial Crisis Management", Review of Business, Vol. 29, No. 2, 2017.
9- Saunders Cornett, "Financial Markets and Institutions, an Introduction to the Risk Management Approach" , second edition, McGraw-Hill, 2010, p. 535.
10- Koch, T.W & Scott, M. S., "Bank Management, Analyzing Bank Performance" , 5th Edition, Mc Graw-Hill, New York, 2005, p. 118.
11- Anthony Saunders, Marcia Milion Cornett, "Financial Institutions Management: A Risk Management Approach", 4th Editiom, McGraw-Hil, New Jerssy, 2002.

12- Andrea Melis, "Corporate Governance Failures: to What Extent is Parma at a Particularly Italian Case?", European Journal of Corporate Governance, Vol. 13, No. 4, 2009, p.478.

13- S. Anand, "Essentials of Corporate Control" , New York, John Wiley, 2007, p. 126.

14- H. Gospel, A. Pendleton, "Corporate Governance and Labor Management An International comparison" , New York, Oxford University Press Inc., 2005, p. 83.