

اثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك

**Impact of sound practices on proactive control on
banks risks**

إعداد الطالبة

إيمان عبدالله القنيوي

233000091

إشراف

د / فايز علي جراد

د / الفيصل عبدالحميد محمد

العام الدراسي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء وشكر وتقدير

يقول الله تعالى في كتابه الكريم :

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ). [التوبة : 105]

نهدي شكرنا وتقديرنا في هذا البحث إلى الأبوين الكرام، فهم أولى الناس بالعرفان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء ونهديهما خلاصة النجاح.

نشكر كل من كان له بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب من الاهل والأصدقاء.

نشكر جميع أساتذتنا والإداريين الأفاضل ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا وللزملاء.

نشكر كل من تعاون معنا لإخراج هذا البحث سواء بمعلومة بالمشاركة بالاستبيان أو مقابلة.

وأخيراً نشكر صاحب راية الجامعة من تبني مبدأ المجتمع التعليمي التعاوني، وتقديم العلم مقابل العمل لتنمية وبناء المجتمعات.

ونهدي هذا البحث لكل القياديين المؤثرين في بيئة العمل وكل من يحرص على تحسينها ويؤمن بأهميتها , ونهديه إلى جميع الزملاء والباحثين والمهتمين في هذا المجال.

الباحث...

قائمة المحتوى	
العنوان	رقم الصفحة
هداء وشكر وتقدير	ب
قائمة المحتوى	ت
قائمة الجداول	ج
قائمة الاشكال	ج
الملخص باللغة العربية	ح
الفصل الأول: المقدمة العامة	
1. المقدمة	1
1.1 مشكلة الدراسة	7
أهمية الدراسة	8
اهداف الدراسة	8
فرضيات الدراسة	9
النظرية العلمية المتبعة لاعداد البحث	10
الدراسات السابقة	11
الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة	
تمهيدي	22
المبحث الأول : المخاطر التشغيلية	
المطلب الأول: مفاهيم حول المخاطر التشغيلية	22
المطلب الثاني: إجراءات إدارة المخاطر	30
المطلب الثالث : إدارة المخاطر والأداء المصرفي	32
المطلب الرابع: مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية	33
المبحث الثاني : الرقابة الاستباقية	
المطلب الأول: ماهي إدارة المخاطر الاستباقية	35
المطلب الثاني : نظام الرقابة الاستباقية	38
الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة	
تمهيدي	46
المبحث الأول: المنهجية وطرق البحث	
المطلب الأول: تصميم الدراسة	47
المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات	47
المطلب الثالث: أدوات الدراسة	47

قائمة المحتوى	
العنوان	رقم الصفحة
المطلب الرابع : هيكل الدراسة	48
المطلب الخامس: حدود الدراسة	48
المبحث: الثاني: الاطار المنهجي	48
تمهيدي	48
المطلب الأول: مجتمع الدراسة	49
المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية	49
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	50
المطلب الرابع: أساليب التحليل الاحصائي	52
المطلب الخامس: خصائص عينة الدراسة	53
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: نتائج الدراسة الميدانية	60
المطلب الأول: الدراسة الوصفية والتحليلية لإجابات افراد العينة للمتغير الأول	60
المطلب الثاني : الدراسة الوصفية والتحليلية لإجابات افراد العينة للمتغير الثاني	63
المبحث الثاني: تحليل النتائج	69
المطلب الأول: النتائج	69
المطلب الثاني: التوصيات:	70
المراجع	71
الملاحق	77
الملخص	78

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان
38	جدول رقم (2-1) دراسة ميدانية على الرقابة المصرفية السعودية
39	جدول رقم (2-2) يوضح الحقائق
39	جدول رقم(2-3) يوضح هيكل فروع التجزئة المصرفية
40	جدول رقم (2-5) يوضح الرؤية العامة للتجزئة المصرفية لرؤية 2030
41	جدول رقم (2-6) يوضح عدد الموظفين النخبة والودائع والعملاء النخبة وكذلك معرفة عدد فروع مصرف الراجحي
50	جدول(3-0)معامل ثبات اداة الدراسة
51	جدول رقم(3-0) يوضح مقياس ليكرت الخماسي
52	جدول رقم (3-0) يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي
53	جدول رقم (3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس
54	جدول رقم (3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر
55	جدول رقم (0-12) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
56	جدول رقم(3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
57	جدول رقم (3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
61	جدول رقم(4-15) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد إدارة المخاطر
62	جدول رقم (4-0) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محور الممارسات الجيدة
64	جدول رقم (4-17) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد تحديد الرقابة الاستباقية
65	جدول رقم (4-18) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية
66	الجدول رقم (4-19) يوضح اثر إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك
67	الجدول رقم (4-20) يوضح اثر الممارسات الجيدة إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان
42	الشكل رقم (1-2) نطاق الجدارات التسع
54	الشكل رقم (0-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الجنس
55	الشكل رقم (0-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر
56	الشكل رقم (0-1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
57	الشكل رقم (0-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
58	الشكل رقم (6-30) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الملخص العربي:

هدفت دراستنا إلى معرفة اثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك وتعد الإدارة الاستباقية للمخاطر نهجاً أساسياً يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها قبل حدوثها. وهو ينطوي على توقع المخاطر ومعالجتها بشكل فعال بدلاً من مجرد الاستجابة لها بعد أن تسببت بالفعل في حدوث ضرر. وتكمن أهمية الممارسات السليمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج الاساليب الإحصائية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي ، تم توزيع (33) استبيان على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية-.

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية عند مستوى معنوية (0.05).
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية للقطاع المصرفي محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (ادراه المخاطر, الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر).

التوصيات :

يوصى الباحثون بضرورة تحديد الأهداف المشروع بشكل واضح ومفصل قبل البدء في الممارسات السليمة، توصى الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر على جميع مستويات المنظمة. تنفيذ برامج تدريبية شاملة لإدارة المخاطر. تشجيع التواصل المفتوح والإبلاغ عن المخاطر المحتملة. وضع نماذج متطورة لتقييم المخاطر تشمل المخاطر الناشئة. استخدام التحليلات المتقدمة وتقنيات علم البيانات لإشارات الإنذار المبكر. إجراء اختبارات إجهاد منتظمة لتقييم المرونة في ظل ظروف معاكسة. اعتماد تدابير قوية للأمن السيبراني لحماية بيانات العملاء الحساسة. الاستفادة من تكنولوجيا الكشف عن الغش ومنعه. تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات باستمرار لمواجهة التهديدات المتطورة. تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لإدارة المخاطر. وينبغي للجان المخاطر المستقلة أن توفر الرقابة وأن تطعن في قرارات الإدارة. تعزيز الوعي بالمخاطر والمشاركة على مستوى مجلس الإدارة. تحديد المخاطر التشغيلية والتخفيف من حدتها من خلال تحسين العمليات. تنفيذ خطط لاستمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. إجراء

عمليات مراجعة وتقييمات منتظمة للضوابط التشغيلية. انخراط بشكل استباقي في مبادرات على مستوى الصناعة لمعالجة المخاطر النظامية. تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة مع النظراء.

الفصل الأول

المقدمة العامة

1. مقدمة:

يعتبر القطاع المالي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها حساسية و يمثل القطاع المصرفي لب النظام المالي نظرا لأهمية دوره على كل من اسواق المال و البورصة وحركة التجارة الخارجية، فالبنوك تضطلع بكل من عمليات الاقراض و تقويم ورصد المخاطر والعائدات المتعلقة بالوساطة المالية وكذا توجيه الاستثمارات بناء على ما يتوفر لديها من معلومات و رؤية واسعة لبيئة الاقتصاد الكلي، هذا بالإضافة الى ما تؤديه البنوك من وظائف مالية أخرى مثل عمليات المقاصة و تسوية المدفوعات و عمليات سوق الصرف الاجنبي بما يجعلها اداة اساسية في تنفيذ السياسة النقدية.

مع تزايد ما يتعرض له الجهاز المصرفي سواء عالميا أو محليا من تعقيدات تخطت المخاطر المعتادة والتي يمكن التحوط لها مثل مخاطر الائتمان والسوق، ظلت مخاطر التشغيل هي الأصعب في قياسها، وذلك لأسباب عدة من أهمها أن مخاطر التشغيل تتعامل مع عدد من العناصر المتطورة والمتغيرة باستمرار، و التي يصعب قياسها أو التحكم فيها، فمن المستحيل على أرض الواقع ان يتم وضع الضوابط الرقابية المناسبة لمقابلة مخاطر التشغيل التي يمكن تطبيقها في كل عصر وفي كل مناسبة.

ومن جهة أخرى، تعمل أغلب المؤسسات اليوم في بيئة معرضة للمخاطر. وتشمل هذه التهديدات المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والمالية والأمن السيبراني والجيوسياسية والامتثالية ومخاطر الأطراف الثالثة - وعندما تصل إلى مخاطر محددة، اعتمادًا على حجم المؤسسة وموقعها والصناعة التي تعمل بها، يصبح العدد الإجمالي هائلًا.

إن أيًا من هذه المخاطر قد يكون له تأثير كارثي على الشركة واستدامتها على المدى الطويل. إن إدارة المخاطر التفاعلية، حيث لا تستجيب للتهديد إلا بعد ظهوره، لم تعد كافية. تحتاج المنظمات الحديثة الآن إلى إدارة مخاطر استباقية.

وعلاوة على ذلك، أصبحت حماية المستهلك المالي أولوية متزايدة لصانعي السياسات في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك البلدان المستفيدة من مجموعة البنك الدولي. إن حماية المستهلكين من الممارسات التعسفية وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق باستخدام المنتجات والخدمات المالية هو هدف سياسي مهم في حد ذاته، ولكن له أيضًا آثار على التنمية الصحية للقطاع المالي والشمول المالي والنمو الاقتصادي الأوسع. إنه موضوع شامل له صلة بجميع أنواع مقدمي الخدمات المالية - والمنتجات والخدمات المالية.

حماية المستهلك المالي هي أيضًا مجال سريع التطور. ومنذ إصدار طبعة عام 2012 من «الممارسات الجيدة لحماية المستهلك المالي»، ازدادت التوجيهات الدولية بشأن النهج السياساتية لحماية المستهلكين من الرذائل المالية زيادة كبيرة. وقد أنشأ صانعو السياسات في كل من البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية تقنيات جديدة لمعالجة مواضيع مثل التأكد الفعال من الأحكام والشروط الرئيسية وممارسات البيع الملائمة. لقد طوروا أيضًا إشرافًا جديدًا

الأدوات المكيفة لتقييم السلوك السوقي لمقدمي الخدمات المالية. كما ظهرت قضايا جديدة، مثل ما يتعلق بالخدمات المالية الرقمية وآثارها على حماية المستهلك. تقوم الممارسات الجيدة لعام 2017 لمقايضة المستهلك المالي بالتحديث والتوسع في إصدار 2012. وهي مصممة لاستكمال الأدوات الموجودة ولتكون بمثابة مرجع شامل وأداة تقييم لمساعدة واضعي السياسات، وهم جمهورها الرئيسي. ويوحد التقرير الممارسات الجيدة المستمدة من التوجيهات الدولية والأمثلة القطرية، مصحوبة بمعلومات عملية عن اعتبارات السياسة العامة للتنفيذ. بالنيابة عن مجموعة البنك الدولي، أود أن أشكر بصدق العديد من السلطات الحكومية والمنظمات الدولية وخبراء المواضيع الذين قدموا بسخاء مساهماتهم ومقترحاتهم المفيدة طوال فترة تطوير الممارسات الجيدة لعام 2017. وأود أيضًا أن أعرب عن امتناني لفريق البنك الدولي على تفانيه في إعداد هذا المنشور الرائد.

على مدى العقد الماضي، أصبحت حماية المستهلك المالي أولوية رئيسية بشكل متزايد. يعد وجود نظام قوي لحماية المستهلك أمراً أساسياً لضمان أن الوصول الموسع إلى الخدمات المالية يفيد المستهلكين، وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة حول أفضل السبل لاستخدام الخدمات المالية، وبناء الثقة في القطاع المالي الرسمي، والمساهمة في أسواق مالية صحية وتنافسية. سلطت الأزمة المالية العالمية في عام 2008 الضوء على أهمية حماية المستهلك المالي للاستقرار الطويل الأجل للنظام المالي العالمي. أصبحت الحاجة إلى الاستقرار المالي، والنزاهة المالية، والشمول المالي، وأهداف حماية المستهلك المالي لتكمل بعضها البعض موضوعاً شائعاً بشكل متزايد أبرزه صانعو السياسات العالمية في السنوات الأخيرة (World Bank Group, August 2013).

منذ ذلك الحين، تم إحراز تقدم كبير في حماية المستهلك المالي في جميع أنحاء العالم. وفي البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية على السواء، يقوم مقرررو السياسات بإنشاء وتعزيز أطر قانونية وتنظيمية لحماية المستهلك المالي وبناء إدارات إشرافية متخصصة. وأصدرت هيئات عالمية عديدة توجيهات بشأن الحماية المالية، بما في ذلك المبادئ الرفيعة المستوى فضلاً عن إرشادات أكثر تفصيلاً. ويتناول صانعو السياسات والمنظمات المشتركة بين البلدان أيضاً كيفية التصدي للمخاطر الجديدة التي يتعرض لها المستهلكون، مثل المخاطر الناشئة عن القنوات الرقمية لتقديم المنتجات والخدمات المالية، وكيفية وضع نُهج وأدوات جديدة، مثل دمج الرؤى السلوكية في تصميم نظم الكشف الفعال ووضع قواعد بشأن ملائمة المنتجات.

تم تطوير الممارسات الجيدة للبنك الدولي للحماية المالية (الممارسات الجيدة) كمساهمة في مجموعة الأدوات العالمية الناشئة بشأن حماية المستهلك المالي. وقد عززت الطبعة الأولى من «الممارسات الجيدة»، التي نُشرت في عام 2012، المعارف والخبرات التي اكتسبها البنك الدولي منذ عام 2006 من خلال استعراضات متعمقة لأطر حماية المستهلكين أجريت في المقام الأول في بلدان أوروبا الشرقية وآسيا

الوسطى. تم تصميم الطبعة الأولى في المقام الأول لاستخدامها كأداة تشخيصية وغطت القضايا الرئيسية التي تنشأ في حماية المستهلك، مع فصول سريعة التصنيف لقطاعات مثل البنوك والأوراق المالية والتأمين.

تم أيضًا تصميم إصدار 2017 من الممارسات الجيدة بشكل محدد وليس كمبادئ أو إرشادات رفيعة المستوى أو «أفضل» الممارسات. بل المقصود منه أن يكون بمثابة مجموعة عملية ومفيدة من الممارسات «الجيدة» في مجال حماية المستهلك المالي، وأكثر تفصيلاً من المبادئ أو المبادئ التوجيهية، وأن يستفيد من الممارسات الناجحة التي شوهدت في جميع أنحاء العالم. وتعزز الممارسات الجيدة المبادئ والتوجيهات الدولية، مثل مجموعة العشرين، وتعمل على توسيع نطاقها. (مجموعة العشرين) المبادئ الرفيعة المستوى المتعلقة بحماية المستهلك المالي والنهج الفعالة المخيفة لدعم التنفيذ، الرابطة الدولية لمشرفي التأمين " (IAIS) المبادئ الأساسية للتأمين وورقة التطبيق بشأن نُهج إجراء الإشراف على الأعمال التجارية، وكذلك التوجيه من G20/Organisation التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي فرقة العمل المعنية بحماية المستهلك المالي، ولجنة بازل للإشراف المصرفي (BCBS)، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO)، المنظمة الدولية لمشرفي المعاشات التقاعدية، والمنظمة الدولية لمشرفي المعاشات التقاعدية، والمنظمة الدولية لحماية المستهلك المالي الشبكة الدولية لمخططات أمناء المظالم في مجال الخدمات المالية (INFO Network)، ومجموعة الخدمات المالية الرقمية التابعة للاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، وغيرها الكثير.

تستخدم كارولين، في دراستها «تأثير الممارسات الجيدة على أداء الشركات»، الشركات المتعامل معها في بورصة نيويورك للتغلب على هذه الإجابة. ووصلت البحوث المطورة إلى آثار مرتفعة باستخدام أفرقة مختزلة على حدوث الممارسات المتنوعة وأثرها على تقييم الشركات، مما يؤكد أن العملاء يحصلون على التأثير في الوصول إلى أفضل مستوى من الإدارة لمورديهم. فالعمل، في نهاية المطاف، هو وكيل

الموارد ذات الأهمية العالية في الإشارة إلى نوعية الشركات، ويقوم أيضا بتقييم موارده ماليا، ولا سيما في الفترة المحددة منذ أمد بعيد.

وفي السنوات الأخيرة، دار نقاش مكثف حول فعالية المصارف وأدائها في ضوء تعرضها لمخاطر أكبر وتوسعها الدولي، فضلا عن الزيادة الكبيرة في عدد وأهمية آليات الرقابة المصرفية، مثل لجان الإشراف الداخلية وتطورات القواعد والتنظيم. وبهذا المعنى، يُستنتج أن مناقشة أفضل ممارسات إدارة الشركات، على نحو عام بالنسبة للشركات غير المالية، لا تزيد كثيراً من أهميتها ومناقشتها بالنسبة للمؤسسات المالية.

ولتفادي المشاكل الباهظة التكلفة في مرحلة مبكرة، يجب على الجهات التنظيمية والسلطات المصرفية أن تكون استباقية وأن تبحث عن حدود السلوك الإداري الحكيم والمخاطر. ستشعر المؤسسة المالية التي ليس لديها ندبة ذات سمعة طيبة بالحرية في العمل مع الإفلات من العقاب كما تشاء، ولا تفهم الثمن الذي ستدفعه عندما يسيء إلى الصندوق العام. يعمل المنظّمون في بيئة اجتماعية حيث يمكن تشريح كل قرار وربما انتقاده، وقد تترسخ السمعة من خلال الاستفادة من المعرفة الفائقة حول المخاطر في المؤسسات المالية المتداولة علناً. يمكن أيضاً تكوين سمعة وقد تسود إذا لم تكن مجموعات المشاركين العامة متعاطفة بشكل صحيح مع احتمالية الخسائر في المؤسسات المؤمن عليها الفاشلة بسبب الاحتيال والهدر وسوء المعاملة وعدم الكفاءة.

وتواجه المؤسسات المالية مخاطر كبيرة ناشئة عن طبيعة وتعقيد عملياتها، وعن فرص الاحتيال أو إساءة الاستخدام أو ببساطة العمليات غير الفعالة التي يتيحها استخدام أموال الأطراف الأخرى. وتكتسي خطوات الرقابة الملائمة والفعالة - الداخلية والخارجية - أهمية حاسمة بالنسبة للمؤسسة المالية والجمهور على السواء بوصفهما الجهة المقدمة للتأمين على الودائع والجهة المنظمة للمؤسسات المصرفية. الجمهور هو في النهاية مقدم الأموال المؤمن عليها، وهو مصدر الظلم والعواقب الوخيمة إذا فشلت مؤسسة مالية

وهرب المديرون والمسؤولون سالمين نسبياً عندما انخرطت المؤسسة في احتيال واضح وغير متطور أو كان من الممكن إنقاذها من خلال إدارة مدروسة ودقيقة.

إن إدارة المخاطر الاستباقية هي نهج استشرافي يركز على توقع المخاطر لمنع الضرر ، بدلاً من مجرد الاستجابة للمخاطر والحد من الضرر. تستطيع الشركات التي تمارس وتنفذ إدارة المخاطر الاستباقية التحكم في المخاطر المحتملة أو حتى القضاء عليها قبل أن تتسبب مثل هذه التهديدات في إلحاق الضرر بالأعمال وربحياتها.

للبقاء في طليعة التطورات ، يجب على شركات المصرفية أن تكون استباقية في نهجها لإدارة المخاطر. وهذا يتضمن تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها وتنفيذ استراتيجيات للتخفيف منها. في هذه الدراسة، سيناقد الباحث تقييم دور ممارسات الرقابة المالية الفضلى في تعزيز كفاءة الرقابة الاستباقية على مخاطر البنوك.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها:

1.1 مشكلة الدراسة:

وتواجه المؤسسات المالية مخاطر كبيرة ناشئة عن طبيعة وتعقيد عملياتها، وعن فرص الاحتيال أو إساءة الاستخدام أو ببساطة العمليات غير الفعالة التي يتيحها استخدام أموال الأطراف الأخرى. وتكتسي خطوات الرقابة الملائمة والفعالة - الداخلية والخارجية - أهمية حاسمة بالنسبة للمؤسسة المالية والجمهور على السواء بوصفهما الجهة المقدمة للتأمين على الودائع والجهة المنظمة للمؤسسات المصرفية. الجمهور هو في النهاية مقدم الأموال المؤمن عليها، وهو مصدر الظلم والعواقب الوخيمة إذا فشلت مؤسسة مالية وهرب المديرون والمديرون والمسؤولون سالمين نسبياً عندما انخرطت المؤسسة في احتيال واضح وغير متطور أو كان من الممكن إنقاذها من خلال إدارة مدروسة ودقيقة.

وكثيراً ما تثبت نُهج إدارة المخاطر التفاعلية أنها غير كافية للتخفيف بشكل شامل من التهديدات المحتملة التي تواجهها المصارف. وتوفر الرقابة الاستباقية، التي تركز على التدابير الوقائية والاستراتيجيات التطلعية، نهجاً أكثر قوة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية فيما يتعلق بالممارسات الجيدة المحددة التي تسهم بأكبر قدر من الفعالية في التحكم الاستباقي في المخاطر.

وعلى ضوء ما تقدم يتضح ضرورة دراسة دور الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك ؟ ، ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك ؟ وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي خصائص الممارسات السليمة للرقابة الاستباقية على مخاطر البنوك.

- كيف تؤثر هذه الممارسات على فعالية الرقابة.

– ما هي الأدلة الداعمة للتأثير الممارسات السليمة.

– ما هي افضل السبل للتغلب هذه التحديات.

1.2 أهمية الدراسة:

للبحث أهمية كبيرة تتجلي في:

الأهمية الشخصية: هذا العمل جزء مشروط من اجل إنهاء مرحلة الماستر من جهة، ومن جهة أخرى اهتماما ورغبة في دراسة هذا الموضوع.

الأهمية النظرية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية في محاولة الربط بين مفهومين مهمين وهما اثر الممارسات السليمة ودورها في الرقابة الاستباقية على المخاطر البنوك، وكلاهما موضوعان حديثان في مجال الإدارة، حيث لا زالت البحوث العلمية تدرس تأثيراتها المتبادلة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتضاف الى البحوث السابقة التي عالجت الموضوع، ولتزيد من إمكانية تقديم مساهمة إضافية للنتائج والادبيات السابقة في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم تطبيقها على البنوك المصرفية-السعودية، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على البنوك في مجالات الممارسات السليمة و تحسين دور الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك، ما يعطينا نتائج واقعية لإدارة المخاطر ، وتنفيذ التوصيات المقترحة حسب نتائج الدراسة من قبل صناع القرار والمسؤولين بالبنوك، وتحليل بعض العناصر الممارسات السليمة.

1.3 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو معرفة اثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك وتعد الإدارة الاستباقية للمخاطر نهجاً أساسياً يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها

قبل حدوثها. وهو ينطوي على توقع المخاطر ومعالجتها بشكل فعال بدلاً من مجرد الاستجابة لها بعد أن تسببت بالفعل في حدوث ضرر. ومن هنا يتجلى الهدف الرئيسي لدراستنا كالتالي:

تحديد الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك في المملكة العربية السعودية

ومن هدفنا الرئيسي تدرج الأهداف الفرعية التالية:

1. فهم العلاقة بين الممارسات السليمة للرقابة على المخاطر ومستوى المخاطر في البنوك.
2. تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الممارسات السليمة للرقابة على المخاطر.
3. تطوير نماذج للتنبؤ بالمخاطر في البنوك.
4. تقديم توصيات لتحسين الممارسات السليمة للرقابة على المخاطر.
5. زيادة الوعي بأهمية الرقابة الاستباقية على مخاطر البنوك.

1.3 فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة، سنحاول وضع مجموعة من الفرضيات والتي سنحاول الإجابة بالتفصيل في طيات البحث بالإثبات أو النفي عن طريق الدراسة النظرية والميدانية. تسعى الدراسة في مشكلتها و مراجعة الدراسات ذات العلاقة لاختبار صحة الفروض الرئيسية التالية:-

انه توجد علاقة بين الممارسات السليمة على تحقيق الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك -بالمملكة العربية السعودية- المتمثلة في الفروض الفرعية الآتية:

وتتنبق هذه الفرضيات من الأسئلة الفرعية السابقة كما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 >$) لمستوى إدارة المخاطر على تحقيق دور الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك - بالمملكة العربية السعودية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 >$) لمستوى ممارسات الرقابة على تحقيق دور الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك - بالمملكة العربية السعودية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 >$) لمستوى اثر الممارسات الجيدة في تحقيق دور الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك - بالمملكة العربية السعودية.

1.4 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعريف الخطر وبعض المفاهيم المتداخلة معه:

تعددت تعريفات الخطر وتتنوع بتعدد الآراء والأفكار ولم يظهر أي اتفاق على تعريف واحد ومحدد يمكن استخدامه في شتى المجالات، كما تداخل هذا المفهوم مع عدة مصطلحات.

تعريف الخطر:

يمكن تعريف الخطر لغويا مع سرد التعريف الاصطلاحي له في جملة من التعريفات كما يلي :

التعريف اللغوي للخطر: الخطر هو الإشراف على الهلاك وخوف التلف، يقال: هذا أمر خطر، أي متردد بين أن يوجد وأن لا يوجد، خطر يخطر ويخطر. (علي بن مختار، 1998)

التعريف الاصطلاحي: للخطر يمكن تعريف الخطر اصطلاحا على أنه: مزيج مركب من احتمال تحقق الحادث ونتائجه، حيث تتضمن جميع المهام إمكانية تحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح. (بلعوز بن علي، 2008).

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة بناء على المسح المكتبي الورقي والإلكتروني الذي قمنا به أثناء فترة إعداد وتحرير موضع البحث المتعلق اثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك السعودية، وجدنا ندرة الدراسات والبحوث التي حملت نفس المقاربة الموضع بحثنا المقترح، وبرغم من هذا وفي حدود سعينا يمكن عرض أهم الأبحاث والدراسات كما يلي:

1. دراسة (جميل, & السيد فتحي محمد، 2022):

وهدفنا هذه الدراسة إلى التعرف على قياس وإدارة تكاليف الجودة بهدف تحسين الأداء في القطاع الصحي ومستشفيات جامعة عين شمس. وقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تشمل متغيرات الدراسة وطبقت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات على مجموعة بحثية بلغ عددها ٧٥ فرد من العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس، خلصت نتائج الدراسة أن عبارات قائمة الاستقصاء دلت على أهمية تكاليف الجودة وأن أبعاد تكاليف الجودة قد تقاربت من حيث الأهمية وجاء في الترتيب

الأول بعد تكاليف التقييم ثم تكاليف الفشل الداخلي ثم تكاليف الفشل الخارجي ثم تكاليف الوقاية، وأظهرت النتائج تراوح متوسط الاستجابات حول كيفية تحسين أداء الوحدات الصحية من وجهة نظر العينة، وأكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وتحسين الأداء في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق تكاليف الجودة بمختلف أنواعها لتحسين الأداء في القطاع الصحي.

2. دراسة (الجزار وآخرون، 2019):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة من أجل جمع المعلومات من أفراد العينة. بحيث اختيرت عشوائياً من مجتمع الدراسة ممثلة بالمدرء والإداريين ورؤساء الأقسام والشعب والمهن الطبية في المستشفى والبالغ عددهم 240 فرداً إذ تم أخذ عينة بمقدار 12.5 % من المجتمع وتم توزيع 30 استبانة وتم استردادها جميعها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل نظام إدارة الأزمات ببعضها ببعض وأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في المستشفى حول فاعلية نظام إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي أو الجنس، بسبب تلقي العاملين في المجال الطبي الدورات التعليمية والثقافية في نفس المستوى، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار حول فاعلية نظام إدارة الأزمات تعزى للفئة الوظيفية وكانت المهن الطبية هي الأكثر إدراكاً لفعالية إدارة الأزمات وقد تكون بسبب المنهج التدريسي الجامعي والدورات التخصصية التي تلقوها. وأوصت الدراسة: بضرورة اهتمام الإدارة العليا للمستشفيات بتوفير خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجاهزية واستعداد المستشفى للآزمات المحتملة والقدرة على إدارتها، وعمل دورات متخصصة للعاملين والحرص على

التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة وكذلك تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات.

3. مذكرة ماجيستر للطالبة عبدلي لطيفة بعنوان " دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية" لسنة 2012 بجامعة تلمسان، تبرز فيها أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجزائرية باعتبارها آلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر ومدى فعالية هذه الإدارة.

4. مذكرة ماجيستير للطالب محمد بوبقيرة بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في الإرتقاء بالخدمات الصحية" بجامعة البلدة لسنة 2005 يتطرق فيها إلى واقع التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة والسماح بظفر المؤسسات الصحية بشهادة الإيزو للجودة في الخدمات.

5. مذكرة ماجيستر للطالب لمجد بوزيدي بعنوان " إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بجامعة بومرداس لسنة 2009 يتناول فيها إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها.

6. دراسة (Berg, H. P. 2010):

إدارة المخاطر نشاط يدمج الاعتراف بالمخاطر، وتقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات لإدارتها، وتخفيف المخاطر باستخدام الموارد الإدارية. تركز بعض إدارات المخاطر التقليدية على المخاطر الناشئة عن أسباب مادية أو قانونية (مثل الكوارث الطبيعية أو الحرائق والحوادث والموت). من ناحية أخرى ، تركز إدارة المخاطر المالية على المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام الأدوات المالية المتداولة. الهدف من إدارة المخاطر هو تقليل المخاطر المختلفة المتعلقة بمجال محدد مسبقاً إلى مستوى مقبول. قد يشير إلى أنواع عديدة من التهديدات التي تسببها البيئة والتكنولوجيا والبشر

والمنظمات والسياسة. تصف الورقة الخطوات المختلفة في عملية إدارة المخاطر والطرق المستخدمة في الخطوات المختلفة ، وتقدم بعض الأمثلة لإدارة المخاطر والسلامة.

7. دراسة (Mandeya, T. T. 2017):

كان الغرض من الدراسة هو تقييم فعالية ممارسات المخاطر التشغيلية في المنظمة وإنشاء بدائل يمكن استخدامها للتخفيف والسيطرة على التعرض للمخاطر التشغيلية التي تواجهها المنظمة. استكشف البحث الأدبيات لتعزيز فهم الفئات والمقاييس والعوامل واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية. اتخذت الدراسة تصميم بحث وصفي. تم جمع البيانات باستخدام استبيان ذاتي فقط وبالتالي الاعتماد على الطبيعة الكمية للدراسة البحثية. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام Microsoft office suit لإنشاء إحصائيات وصفية واستنتاجية. أشارت النتائج البحثية للدراسة إلى أنه تم استخدام استراتيجيات ضعيفة لإدارة المخاطر التشغيلية لإدارة التعرض للمخاطر التي كانت تؤثر على المنظمة وتقديم خدماتها حيث تم زيادة العديد من التحديات في الدراسة. كما تم اقتراح استراتيجيات بديلة لإدارة المخاطر التي نشأت بسبب فشل العملية والخطأ البشري وتعطل أنظمة المعلومات التي تستخدمها المنظمة في الدراسة. بناءً على نتائج البحث ، تم الاستنتاج بأن المؤسسة يجب أن تستثمر في التقنيات التي تساعد في الكشف عن المخاطر التشغيلية ومراقبتها .

دراسة محمد طرشي، مقال منشور بمجلة الاقتصاد الجديد جامعة الخميس، المجلد الثالث، العدد الثاني تحت عنوان دور وفعالية الرقابة الاحترازية في تحقيق السلامة المصرفية في ظل تزايد المخاطر العمل المصرفية ، فهدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الاتجاهات الحديثة في ميدان الرقابة والإشراف المصرفي الالتزام مقررات لجنة بازل من اتفاقية الأولى والثانية والثالثة وإسقاط أهميتها ودورها في تحقيق السلامة المصرفية ، خاصة بعد اتجاه الدول المتزايد نحو تطبيق إجراءات التحرير

المالي والعولمة المصرفية والتي أدت إلى التزايد الملموس في أنواع وحجم المخاطر التي تواجه القطاع المالي والمصرفي.

8. دراسة **عمار عريس محذوب بحوصي** بمحلة الاقتصاد البشائر، جامعة بشار، المجلد الثالث ، العدد الأول، تحت عنوان تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي تهدف هذه الدراسة إلى مدى مساهمة لجنة بازل 3 في تحقيق الاستقرار المصرفي من خلال أهم المقررات التي نادت بها، موضحا في ذلك دور كل من كفاية رأس المال والسيولة وإدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المصرفي.

9. دراسة **مريم هاني**، أطروحة الدكتور في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة ورقلة ، 2018 ، حوكمة النظام المصرفي في ظل الالتزام بمعايير ومبادئ لجنة بازل دراسة حالة عينة من من المصارف التجارية العاملة في الجزائر خلال سنة 2016 ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق معايير اللجنة بازل، حيث تطرقت في فحوى الدراسة إلى الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفي في تحقيق استقرار المصارف من خلال تفعيل الرقابة الداخلية في تقليل المخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية للمصرف

10. دراسة **جمال نذير الخجا**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الاقتصاد المالي والنقدي ، جامعة دمشق 2010، تحت عنوان دور الرقابة المصرفية في تحقيق السلامة الوضع المصرفي السوري تهدف هذه الرسالة إلى تبين ما مدى مساهم الرقابة المصرفي وفقا لمقررات لجنة بازل الأولى والثانية والثالثة في تحقيق السلامة المصرفية وتعزيز درجة الأمان المصرفي من خلال التطرق إلى الدعائم التي نادت بها مقررات اللجنة بازل

11. دراسة **بهية مصباح محمود صباح** ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الإسلامية غزة 2008، تحت عنوان العوامل المؤثر على درجة الأمان البنوك التجارية العاملة في فلسطين دراسة

تحليلية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على درجة الأمان المصرفي الفلسطيني ، من خلال بناء نموذج محاسبي قياسي يستند إلى التحليل المالي للقوائم المالية فقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين درجة الأمان المصرفي وكل من مخاطر المتعلقة بدرجة السيولة ، والمخاطر المتعلقة بعدم كفاية رأس المال والمخاطر المتعلقة بالتقلبات في سعر الفائدة ومعدل العائد على الموجودات ، و وجود علاقة عكسية بين درجة الأمان المصرفي ومخاطر الائتمان ؛ كما ساهمت في تبيان كل من السيولة وكفاية رأس المال وإدارة المخاطر في تحقيق الأمان المصرفي

12. دراسة ماتياس ديواتر وجان شارل روشي (Mathias Dewatripant et jean-charles

Rochet) تحت عنوان معالجة صعوبات المصارف (le Traitement des Banques en Difficultes سنة 2009، وقد اقترحت في مضمونها على وجوب توفر نظام وإطار صريح يحتوي على كل الإجراءات التي يمكن لها أن تضمن استمرارية نشاط المصرف وتحافظ على درجة أمانها، بالتوازي مع ذلك تقوية السلطات الإشرافية ومنحها استقلالية التامة وفعالية، ومنع مسيري المصارف من تبني سياسات تتضمن مخاطرة مصرفية عالية وتدعيم ملاءة المصرف؛

13. ومن أجل المحافظة على درجة الأمان المصرفي فقد توصلت كل من دراسة . Beuston, G.,

Bank J. and Rosenfeld, P. and Irnive. سنة 2000، تحت عنوان هيكل رأس مال المصرف capital structure ودراسة Sakuragawa, M, سنة 2002 تحت عنوان هيكل رأس مال بالبنك Bank s Capital Structure ، إلى ضرورة الالتزام بالقوانين المنظمة لكل من السيولة القانونية والسيولة التجارية والنسب الخاصة بمنح الائتمان والنسب الخاصة بمنح بالأرصدة النقدية والاحتياطات القانونية والإجبارية ، كما اهتمت تلك الدراسات بتنمية حجم أموال المصرف وذلك بزيادة كل من الاحتياطات التي تضاف إلى رأس مال مثل الاحتياطي الإجباري و الاحتياط

الاختياري مما يعز قدرة البنك التجاري على امتصاص الصدمات والهزات المالية والخسائر التي قد تتعرض لها المصارف التجارية، إضافة إلى كسب ثقة المودعين؛

14. دراسة باسم محمد عودة الهرموشي، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة القادسية العراق 2018، تحت عنوان دراسة درجة الأمان المصرفي العراقي من خلال أثر إدارة المخاطر - دراسة تطبيقية لعينة من المصارف المدرجة في السوق العراقي للأوراق المالية ، حيث هدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تحقيق الأمان المصرفي، من خلال بناء نموذج قياسي يوضح أثر المخاطر المصرفية على درجة الأمان المصرفي

15. دراسة إيفي محمد، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف 2013-2014، تحت عنوان أساليب تدنية مخاطر التعثر المصرفي في الدول النامية مع دراسة حالة الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الأساليب التي تهدف إلى الحد من مشاكل التعثر التي تحدث في المصارف وبالتالي تحقيق الأمان المصرفي، من خلال تظافر وتكامل بين مجموعة من الأساليب الوقائية والعلاجية لتحقيق الهدف، وتمثلت الأساليب الوقائية في كل من الرقابة المصرفية والالتزام بمعايير الجئة بازل، وإدارة المخاطر و الحوكمة المصرفية :

16. دراسة حمزة عمي السعيد، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة ورقلة 2016، بعنوان دور التنظيم الاحترازي في تحقيق الاستقرار المصرفي ودعم التنافسية - دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2003-2013 ، حيث هدفت هذه الدراسة أثر تبني المعايير الاحترازية وبالأخص معايير كفاية رأس المال في تحقيق الأمان المصرفي من خلال بناء نموذج قياسي باستعمال نماذج بازل العينة تتكون من 6 مصارف من سنة 2005-2013 فتوصل إلى وجود علاقة إحصائية موجبة بين كل من كفاية رأس المال والسيولة على درجة الأمان المصرفية

17.دراسة عبد الرزاق حبار ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010-

2011، بعنوان الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي ، فقد

اشتملت الدراسة على أهمية تطبيق مقررات لجنة بازل في البنوك الجزائرية وأثارها في رفع مستوى

الكفاءة والأداء المصارف ، بالإضافة إلى الوصول للإدارة السليمة والرشيدة للبنوك والمؤسسات

المالية من أجل تحقيق بيئة مصرفية مستقرة

18.دراسة أيت عكاش سمير ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 2012-

2013 تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك

الجزائرية ، تهدف هذه الدراسة إلى وضع قواعد احترازية معتمدة في ذلك على مقررات لجنة بازل

من أجل مواجهة المخاطر التي تفرضها الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المصارف وذلك

من أجل إدارة البنوك بطريقة علمية ومنهجية تساعد في التحكم بقوة عالية من المخاطر، من أجل

تحقيق الأمان المصرفي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الخطر لا مفر منه وحاضر في كل حالة إنسانية. وهي موجودة في الحياة اليومية والقطاعين العام

والخاص للبنوك . وتبعاً للسياق (التأمين، أصحاب المصلحة، الأسباب التقنية)، هناك العديد من التعاريف

المقبولة للمخاطر المستخدمة. المفهوم الشائع في جميع التعريفات هو عدم اليقين بشأن النتائج. حيث

تختلف في كيفية توصيف النتائج. يصف البعض المخاطر بأنها لها عواقب سلبية فقط، بينما يصف البعض

الآخر بأنه محايد . (Lee, W.et, al. 2018)

وفيما يلي وصف للمخاطر: تشير المخاطر إلى حالة عدم اليقين التي تحيط بالأحداث والنتائج

المستقبلية. إنه تعبير عن احتمالية وتأثير حدث ما مع إمكانية التأثير على تحقيق أهداف منظمة الرعاية

الصحية. إن عبارة «التعبير عن احتمال وقوع حدث وتأثيره» تعني ضمناً أن الحد الأدنى، يلزم شكل من

أشكال التحليل الكمي أو النوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر أو التهديدات الرئيسية التي تواجه تحقيق

أهداف المنظمة. ويلزم إجراء عمليتين حسابيتين لكل خطر: احتمال حدوثه أو احتمال له ؛ ومدى الأثر أو

العواقب. (Heinz-Peter Berg,2010)

وأخيراً، من المسلم به أن إدارة المخاطر تطبق بالنسبة لبعض المنظمات على المسائل المحددة سلفاً بما يؤدي إلى عواقب سلبية أو غير مرغوب فيها. وبالنسبة لهذه المنظمات، فإن تعريف الخطر الذي يشير إلى الخطر بأنه «وظيفة الاحتمال (الصدفة، الاحتمال) لحدث سلبي أو غير مرغوب فيه، وشدة أو حجم عواقب ذلك الحدث» سيكون أكثر صلة بسياقات صنع القرار العامة الخاصة بها. (Heinz-Peter Berg, 2010)

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تهدف إدارة المؤسسة جوهرياً بأن يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بما يحقق مصلحة المؤسسة. ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج طويلة المدى المراد تحقيقها، وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها.

المخاطر التشغيلية: هي الخسائر الناجمة عن اخفاق أو عدم كفاية الاجراءات الداخلية أو العنصر البشري والأنظمة لدى البنوك أو نتيجة لأحداث خارجيه ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه لا يشمل كل من مخاطر إستراتيجيه البنك ومخاطر السمعة (2, 2020, BCBS).

انواع المخاطر التشغيلية: انواع المخاطر التشغيلية حسب الورقة الصادرة عن لجنه بازل 2003 كالآتي: (عائشة، 2018, 223).

مخاطر العمليات الداخلية Internal Processes risk : وهي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات اليومية والضعف في دارة العمليات انظمه الرقابة والتدقيق الداخلي والاختفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات مثل: الاخطاء في ادخال البيانات، الدخول الى البيانات لغير المصرح لهم بذلك.

العنصر البشري: وهي الخسائر الى يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الافعال التي يكون الهدف منها الغش أو اساءه استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسه المؤسسة من قبل المسؤولين أو الموظفين.

وتعد الإدارة الاستباقية للمخاطر نهجاً أساسياً يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها قبل حدوثها. وهو ينطوي على توقع المخاطر ومعالجتها بشكل فعال بدلاً من مجرد الاستجابة لها بعد أن تسببت بالفعل في حدوث ضرر. ومن خلال تنفيذ استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر، يمكن للشركات تقليل التأثير السلبي للمخاطر، وحماية أصولها، وضمان الاستدامة على المدى الطويل.

بناءً على الدراسات السابقة، نجد تركيز معظم الأبحاث على دور الرقابة المصرفي في تحقيق سلامة المخاطر إلا انه لا يوجد دراسات كافية و باللغة العربية على وجه التحديد درست تصنيف واضح و موحد على الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية الذي بدوره يقلل من المخاطر في البنوك. من هذا المنطلق

سوف يساهم هذا البحث في معرفة و دراسة دور الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك و اقتراح تصنيف واضح و محدد لهذه الدراسة. نؤمن ان هذا المقترح سوف يكون دليل مساعد لأصحاب القرار و المسؤولين على معرفة دور الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

الاطار النظري:

تمهيدي:

البنوك اليوم مجبرة على التعامل مع العديد والتحديات الداخلية والخارجية. أكثر صرامة الأنظمة، ومتطلبات الامتثال، و المنافسة القاسية لم تضع سوى المزيد الضغط على البنوك التي تتركهم مع مساحة أقل جدا للربح. هذا يبرز في المقدمة ارتفاع مستوى عدم اليقين، مما يزيد من تعرض البنك للمخاطر. تحتاج البنوك إلى إعادة النظر في مناهجهم ووجهات نظرهم قادرة على إدارة المخاطر التي لا مفر منها في منطقة خاضعة للرقابة والأسلوب الفعال وكذلك الإسراع قرارات تجارية أفضل. لتحقيق ذلك، يجب أن تركز البنوك على أن تكون استباقية مع القدرة على النظر في مخاطر المستقبل القريب ، وليس مجرد رد فعل. مخاطر يمكن أن تساعد الإدارة إذا تم تنفيذها بشكل فعال دفع الميزة التنافسية وكذلك ضمان والاستدامة والنمو. لهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية

المبحث الثاني: الرقابة الاستباقية

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية

تُعرَّف المخاطر بأنها أي شيء يمكن أن يخلق عوائق في طريق تحقيق أهداف معينة. يمكن أن يكون ذلك إما بسبب عوامل داخلية أو عوامل خارجية، اعتمادًا على نوع الخطر الموجود داخل حالة معينة. التعرض لهذا الخطر يمكن أن يجعل الموقف أكثر خطورة. طريقة أفضل للتعامل مع مثل هذه الحالة ؛ هو اتخاذ تدابير استباقية معينة لتحديد أي نوع من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. بعبارة بسيطة، يمكن القول إن إدارة المخاطر مقدمًا أفضل بكثير من انتظار حدوثها.

إدارة المخاطر هي مقياس يستخدم لتحديد وتحليل ثم الاستجابة لمخاطر معينة. إنها عملية مستمرة بطبيعتها وأداة مفيدة في عملية صنع القرار. وفقًا لمجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا ، لا تُستخدم إدارة المخاطر فقط لضمان تقليل احتمالية حدوث أحداث سيئة ولكنها تغطي أيضًا زيادة احتمالية حدوث أشياء جيدة. ينص نموذج يسمى «نظرية الاحتمال» على أن الشخص أكثر عرضة للمخاطرة من التعرض لخسارة مؤكدة.

المطلب الاول: ماهية المخاطر المصرفية:

يعتبر موضوع المخاطر المصرفية من اهم الموضوعات التي تشغل بال المصرفيين، وتستحوذ على جل اهتمامهم على المستوى العالمي، خصوصا منذ السنوات القليلة الماضية، وفي اعقاب الازمات المالية والمصرفية التي عصفت في العالم، حيث اتضح ان أهم أسباب تلك الازمات المالية المصرفية هي تزايد المخاطر المصرفية التي تواجه المصارف من ناحية، وعدم ادارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى، إضافة الى تزايد سرعة خطى العولمة المادية وزيادة انفتاح الأسواق المالية والمصرفية على المستوى العالمي.

سنتناول تعريف الخطر، وتعريف المخاطر، وتعرف المخاطر التشغيلية، في فرع أول، سوف نتطرق لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي، وعملية إدارة المخاطر، أنواع إدارة المخاطر في القطاع المصرفي و أفضل الممارسات لإدارة المخاطر المصرفية في فرع ثاني على النحو التالي:

الفرع الأول- تعريف الخطر، وتعريف المخاطر، وتعريف المخاطر التشغيلية.

1- تعريف الخطر

تعددت تعاريف الخطر وتنوعت بتعدد الآراء والأفكار ولم يظهر أي اتفاق على تعريف واحد ومحدد يمكن استخدامه في شتى المجالات، كما تداخل هذا المفهوم مع عدة مصطلحات.

يمكن تعريف الخطر لغويا مع سرد التعريف الاصطلاحي له في جملة من التعريفات كما يلي:

التعريف اللغوي للخطر: الخطر هو الإشراف على الهلاك وخوف التلف، يقال: هذا أمر خطر، أي متردد بين أن يوجد وأن لا يوجد، خطر يخطر ويخطر. (علي بن مختار، 1998)

التعريف الاصطلاحي: للخطر يمكن تعريف الخطر اصطلاحاً على أنه: مزيج مركب من احتمال تحقق الحادث ونتائجه، حيث تتضمن جميع المهام إمكانية تحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح. (بلعزوز بن علي، 2008).

2- تعريف المخاطر

وتعرّف المخاطر على نطاق واسع بأنها حالات عدم يقين قد تؤدي إلى اختلافات سلبية في الربحية أو إلى خسائر. ساعدت اللوائح المصرفية، التي تفرض رسوماً رأسمالية على جميع المخاطر، بشكل كبير في عملية نمذجة المخاطر لأنها فرضت تحديداً كمياً للعديد من المخاطر الرئيسية للبنك. وتعريف المخاطر بمثابة نقطة انطلاق لكل من المعالجات التنظيمية والاقتصادية للمخاطر.

كما عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية للمخاطر : بأنها مخاطر حدوث خسائر فشل أو عدم ملائمة أنظمة الضبط للرقابة الداخلية، ويقصد بها ايضاً هي المخاطر الناجمة عن ضعف وتراخي في أجهزة الرقابة الداخلية، أو ضعف الأنظمة والتعليمات وأداء العاملين وحوادث ظروف خارجية أخرى، وحتى الكوارث الطبيعية، كل هذه العوامل والأسباب تؤدي بالنتيجة الى وقوع الخسائر الغير متوقعة.

في حين عرفها كراسنة بأنها احتمالية تعرض البنك الى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، نتيجة خلل او تذبذب في الايراد الناجم عن استثمار المصرف، مما يعكس وجه نظر المدققين الداخليين وحتى الإدارة العليا في المصرف عن قلقهم اتجاه الآثار والنتائج السلبية التي تحدث في المستقبل، وبالتالي تؤثر على تحقيق اهداف البنك وتنفيذ استراتيجيته بنجاح (كراسنة، 2006)

3 -تعريف المخاطر التشغيلية :

وتعرف المخاطر التشغيلية على أنها خطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات التخطيط الإدارية ومخطر التشغيل هو الفجوة المسجلة سواء إيجابية أو سلبية، نسبة إلى الأرباح المتوقعة " Pyle, D.H. (1999)

عرف " Kanchu " المخاطر التشغيلية على أنها مخاطر لا تعتمد على كيفية تمويل الأعمال التجارية، بل كيفية تشغيل أعمالها و المخاطر التشغيلية هو الخط الرابط بين النشاط الذي تمارسه المؤسسة، والتغير في نتيجة العمل".

أما بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفها على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية".

ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثنى المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه". (Marco micocci, 2012)

كما تم تعريفها بأنها "هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية و هي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات فشل تقني مخالفة أنظمة الرقابة الاختلاس كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة". (إبراهيم الكراسنة، 2006)

الفرع الثاني - إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

إدارة المخاطر المصرفية هي عملية يقوم بها البنك لتحديد وتقييم واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من احتمال حدوث أمر سيئ نتيجة لقراراته التشغيلية أو الاستثمارية. وهذا مهم بشكل خاص في مجال الخدمات المصرفية، حيث تتحمل البنوك مسؤولية إنشاء وإدارة الأموال للآخرين.

عادة، تقوم فرق المخاطر بفصل عمليات الاحتيال والامتثال، مما يؤدي إلى تشكيل فرق منفصلة لإدارة مخاطر الاحتيال ، المسؤولية عن إدارة المخاطر المرتبطة بعمليات الاحتيال، وإدارة مخاطر الامتثال ، المسؤولية عن إدارة المخاطر المرتبطة بعمليات الامتثال. (بو عبلي وآخرون، 2015)

أولاً-أهمية إدارة المخاطر في العمل المصرفي

إن البنوك تشكل حجر الزاوية في الأنظمة المالية الوطنية والعالمية. وعلى هذا فإن البنوك، رغم السماح لها بتحمل قدر معين من المخاطر، تتعرض عادة لمخاطر أقل كثيراً من غيرها من الصناعات. ويرجع هذا إلى أن فشلها يؤدي إلى إبطاء أو وقف عملية إنشاء النقود وتبادلها، وهو ما يخلف تأثيرات بعيدة المدى على بقية الاقتصاد.

ومن بين الأسباب المحددة لأهمية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي أنها تساعد البنوك على (صلاح السيسي، 2011):

- تجنب إهدار أو خسارة الأموال التي يحتاجونها للبقاء في العمل دون داعٍ
- تجنب الاضطرابات في عملياتهم

- الحفاظ على ثقة المستثمرين والعملاء لمواصلة التعامل معهم
- الالتزام بالقوانين واللوائح لتجنب دفع غرامات عدم الامتثال

ثانياً-عملية إدارة المخاطر: كيف تعمل في القطاع المصرفي

تتضمن عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي عادة ستة مكونات (Kanchu, T., (2013):

- ✓ التعريف: تحديد طبيعة المخاطر المالية، بما في ذلك مصدرها ولماذا تشكل تهديداً للبنك.
 - ✓ التقييم والتحليل: تقييم مدى احتمالية أن يشكل الخطر تهديداً للبنك ومدى خطورة هذا التهديد. يساعد هذا البنك على تحديد أولويات المخاطر التي تستحق أكبر قدر من الاهتمام.
 - ✓ التخفيف: تصميم وتنفيذ سياسات وعمليات البنك التي تحد من فرصة تحول المخاطر إلى تهديدات، والتي تقلل من الأضرار التي قد تسببها التهديدات.
 - ✓ المراقبة: جمع البيانات حول منع التهديدات والاستجابة للحوادث لتحديد مدى نجاح استراتيجية إدارة المخاطر في البنك. ويتضمن هذا أيضاً البحث في اتجاهات المخاطر الناشئة لتحديد ما إذا كان إطار إدارة المخاطر في البنك يحتاج (أو سيحتاج) إلى التحديث.
 - ✓ التعاون: إقامة علاقات بين مخاطر المؤسسة واستراتيجيات التخفيف عبر مختلف مجالات عمليات البنك لإنشاء نظام استجابة للتهديدات أكثر مركزية وتنسيقاً.
 - ✓ إعداد التقارير: توثيق ومراجعة المعلومات المتعلقة بجهود إدارة المخاطر التي يبذلها البنك لقياس مدى فعاليتها. كما يستخدم هذا أيضاً لتتبع كيفية تغير ملف المخاطر الإجمالي للبنك بمرور الوقت.
- وتحتاج هذه المكونات إلى التنفيذ معاً - وتكرارها بانتظام - من أجل منح البنوك أكبر قدر ممكن من الحماية ضد المخاطر.

ثالثاً-أنواع إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

وتصنف المخاطر المصرفية إلى مخاطر ائتمانية ومخاطر سوقية ومخاطر تشغيلية (لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرفي). ومع ذلك، حدد (سانتوميرو، 1997) ستة أنواع من المخاطر المنهجية أو مخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية. كما وضع (كروهي وغالاي ومارك، 2006) تصنيفات أخرى للمخاطر المصرفية لتشمل مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، والمخاطر

التشغيلية، والمخاطر القانونية، والمخاطر التجارية، والمخاطر الاستراتيجية، ومخاطر السمعة. وبالتالي، فإن التركيز الرئيسي للباحثين هو تأثير ممارسات إدارة المخاطر في البنوك النيجيرية التي تتميز بالسيولة والائتمان ومخاطر رأس المال على أدائها المالي.

وهذا يتماشى مع (سانتوميرو، 1997) الذي يؤكد أن الصناعة المصرفية تنظر منذ وقت طويل إلى مشكلة إدارة المخاطر باعتبارها ضرورة السيطرة على أربعة من المخاطر المذكورة أعلاه والتي تشكل معظم، إن لم يكن كل، مخاطر تعرضها للمخاطر من حيث الائتمان وأسعار الفائدة والعملات الأجنبية ومخاطر السيولة. بينما تعترف البنوك بالمخاطر المقابلة والقانونية، فإنها تعتبرها أقل أهمية لعملائها، وعندما تكون مخاطر الطرف المقابل كبيرة، يتم تقييمها باستخدام إجراءات مخاطر الائتمان القياسية، وغالبًا داخل قسم الائتمان نفسه، سوف نستكشف كل منها بالتفصيل أدناه.

1. مخاطر الائتمان

تنشأ مخاطر الائتمان عندما يتعرض المقرض لخسارة من المقترض أو الطرف المقابل أو الملزم الذي لا يفي بالتزامه بالديون كما تعاهد (Luy, 2010). وفقًا (لكوليكيت، 2007)، قد تكون هذه الخسارة ناتجة عن تدهور جودة ائتمان الطرف المقابل، مما يؤدي بالتالي إلى خسارة في قيمة الدين، أو وفقًا لـ Crouhy، وآخرون، (2006)، يتخلف المقترض عن السداد عندما يكون عن طيب خاطر للوفاء بالالتزامات.

إن إخفاقات الائتمان في البنوك ليست جديدة أو نادرة الحدوث، فهي تؤثر على وضع السيولة وكذلك التدفقات النقدية والأرباح. وبالتالي، يؤكد (Greuning and Bratanovic et al. 2009) أنه يمثل أكبر تهديد لأي أداء مصرفي والسبب الرئيسي لفشل البنوك.

وفقًا لـ (Owojori et al 2011)، أظهرت الإحصاءات المتاحة من البنوك المصفاة بوضوح أن عدم القدرة على تحصيل القروض والسلف المقدمة للعملاء والدائنين أو الشركات ذات الصلة بالمديرين أو المديرين كان مساهمًا رئيسيًا في محنة البنوك المصفاة في نيجيريا. عندما حدث ذلك، تم إلغاء عدد من التراخيص المصرفية من قبل البنك المركزي النيجيري. كما تشير تقارير مؤسسة التأمين على الودائع في نيجيريا لسنوات مختلفة، كان لدى العديد من البنوك نسب أداء الائتمانات التي كانت أقل من 10٪ من محافظ القروض.

كيفية التخفيف من مخاطر الائتمان

إن التخفيف من مخاطر الائتمان يتلخص في معرفة أمرين. الأول هو الوضع المالي الإجمالي للبنك، من حيث مقدار الخسائر التي يمكنه تحملها مع استمراره في العمل بفعالية. والثاني هو معرفة عميل معين - فهم تاريخه المالي وموقفه، فضلاً عن سلوكه المالي العام، لتقييم حجم المخاطر التي يفرضها التخلف عن سداد القرض. ومن ثم يستطيع البنك أن يصمم اتفاقية الإقراض للتعامل بحيث تكون شروطها أكثر صرامة أو مرونة، تبعاً لمستوى المخاطرة.

2. مخاطر السوق

هذا هو خطر تغيير قيمة الأصول المرتبط بعامل منهجي. وبحسب سانتوميرو (1997)، يمكن التحوط من مخاطر السوق بطبيعتها ولكن لا يمكن تنويعها بالكامل. وهناك خطران سوقيان يثيران قلق القطاع المصرفي هما أسعار الفائدة والقيمة النسبية للعملاء. تعتمد العملية المصرفية على هذه فقط لأنها تؤثر على الأداء. على سبيل المثال، تتبع معظم البنوك مخاطر أسعار الفائدة عن كثب. إنهم يقيسون ويديرون ضعف الشركة تجاه تباين أسعار الفائدة أيضاً.

كيفية التخفيف من مخاطر السوق

في بعض الحالات، يمكن التخفيف من مخاطر السوق من خلال تنويع محفظة الاستثمار الخاصة بالبنك. ومع ذلك، هناك أوقات أخرى حيث لن تنجح هذه الاستراتيجية لأن الأزمة ستؤثر على العديد من الصناعات المترابطة.

بعض التكتيكات الأخرى التي يمكن أن تنجح تشمل الاستثمار في الصناعات الأساسية (مثل المرافق أو السلع الاستهلاكية المعبأة)، أو استخدام استراتيجية استثمار طويلة الأجل، أو الاحتفاظ بمزيد من أصول البنك في شكل سائل.

3. المخاطر التشغيلية

يشير مصطلح المخاطر التشغيلية إلى المخاطر التي تنشأ نتيجة لكيفية إدارة البنك من يوم لآخر. على سبيل المثال، إذا لم يتم تدريب الموظفين بشكل جيد، فقد يرتكبون المزيد من الأخطاء التي تكلف البنك الوقت والمال لتصحيحها. أو إذا كانت البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في البنك غير كافية، فقد تتعطل أنظمتها، مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات المقدمة للعملاء.

إن أحد مكونات المخاطر التشغيلية هو مخاطر الأمن السيبراني. وهذا يوضح مدى احتمال نجاح مجرمو الإنترنت في مهاجمة الأنظمة الرقمية للبنوك. وقد تؤدي السرقة أو تدمير الأموال الرقمية أو

المعلومات الحساسة إلى إعاقة قدرة البنك على العمل بشكل فعال. كما يمكن أن يعرض العملاء وأصحاب المصلحة للخطر.

كيفية التخفيف من المخاطر التشغيلية

يمكن الحد من المخاطر التشغيلية بعدة طرق. أحدها هو توظيف الأشخاص المناسبين وتدريبهم بشكل صحيح على كل من عمليات البنك وثقافته الأخلاقية. طريقة أخرى هي تأمين مجموعة التكنولوجيا الخاصة بالبنك، بما في ذلك فحص مقدمي الخدمات من جهات خارجية بدقة، بالإضافة إلى مواكبة التهديدات والاتجاهات المتعلقة بالأمن السيبراني.

إن أتمتة العمليات باستخدام التكنولوجيا - مثل دمج العملاء - من الممكن أن تساعد في الحد من الأخطاء البشرية. كما أن تنفيذ برامج جمع الملاحظات والبيانات من الممكن أن يساعد في معالجة أي تحديثات مطلوبة مع تغير ملف المخاطر لدى البنك بمرور الوقت.

4. مخاطر السمعة

يشير مصطلح مخاطر السمعة إلى المخاطر التي قد يتعرض لها البنك نتيجة لفقدانه الثقة من جانب المستثمرين والعملاء، وبالتالي خسارة التمويل أو الأعمال (على التوالي). وهو في الأساس أحد الآثار الجانبية لأي مخاطر أخرى يتعرض لها البنك، ولكن هذا لا يعني أنه أقل خطورة. وقد ينشأ هذا الخطر بشكل مباشر عن ممارسات البنك التجارية أو سلوك الموظفين، أو بشكل غير مباشر عن ارتباط البنك بشخص أو مجموعة ذات سمعة سلبية.

على سبيل المثال، قد تنشأ مخاطر السمعة نتيجة لتلقي العميل خدمة عملاء سيئة من البنك ثم إخبار الآخرين بذلك - إما من خلال الكلام الشفهي أو على وسائل التواصل الاجتماعي. أو قد تنتشر إحدى وسائل الإعلام قصة تكشف عن فساد بين بعض موظفي الإدارة في أحد البنوك.

كيفية التخفيف من مخاطر السمعة

يبدأ الحد من مخاطر السمعة بتحديد القيم الأخلاقية الأساسية للبنك. قم بتطوير هذه القيم بالتعاون مع أصحاب المصلحة، وقم بإجراء التدريب المناسب عليها حتى يفهم الموظفون كيف يُتوقع منهم أن يتصرفوا. يجب على البنك أيضاً البحث في سمعته في المنافذ الإخبارية وعلى وسائل التواصل الاجتماعي، ومعالجة المخاوف وتحمل المسؤولية عن الأخطاء كلما كان ذلك مناسباً. يمكن أن تساعد برامج إدارة السمعة في هذا.

ينبغي للبنك أيضاً أن يضع خطة طوارئ في حالة وقوع حادث يؤثر على السمعة. وينبغي أن تركز الخطة على التواصل السريع والشفاف، مع توضيح الضوابط المستخدمة للمساعدة في تقليل الضرر، فضلاً

عن كيفية تحديد البنك لما سيفعله بشكل مختلف في المستقبل لتجنب تكرار نفس الخطأ مرة أخرى. وقد يرغب البنك في توظيف شركة علاقات عامة، أو استخدام برنامج متخصص لإدارة السمعة، للمساعدة في هذه العملية وغيرها من عمليات إدارة مخاطر السمعة.

5. مخاطر السيولة

وفقاً لسانتوميرو (1997)، يمكن وصف مخاطر السيولة بأنها مخاطر أزمة تمويل، مثل حدث غير متوقع في شكل رسوم كبيرة، أو فقدان الثقة، أو أزمة ذات نسبة وطنية مثل أزمة الوجود. وتركز إدارة المخاطر هنا على مرافق السيولة وهيكل الحافطة. يقود الاعتراف بمخاطر السيولة البنوك إلى الاعتراف بالسيولة نفسها كأصل، وتصميم المحفظة في مواجهة مخاوف عدم السيولة كتحدي.

ومن المهم جدا في هذه المرحلة الحديث عن الحاجة إلى إدارة المخاطر. تؤكد النظرية الاقتصادية القياسية أنه من المفترض أن يزيد المديرون من أرباحهم المتوقعة إلى أقصى حد بغض النظر عن التباين حول قيمتها المتوقعة. بيد أن سانتوميرو (1995) أدرجت أربعة أسس منطقية متميزة لإدارة المخاطر. هذه هي المصلحة الذاتية الإدارية، وعدم خطية الهيكل الضريبي، وتكلفة الضائقة المالية، ووجود سوق رأس المال في الكمال.

كيفية التخفيف من مخاطر السيولة

تستطيع البنوك إدارة مخاطر السيولة لديها من خلال التنبؤ بتدفقاتها النقدية بشكل أكثر انتظاماً. أي مدى سرعة وصول الأصول السائلة إلى البنك مقارنة بسرعة خروجها منه. ويتلخص جزء من هذا في فهم المخاطر المحتملة المرتبطة بالطرق المختلفة التي يتم بها تمويل البنك، من الاستثمار إلى العملاء. وينبغي للبنك أيضاً أن يضع خطة تمويل طارئة لمعالجة نقص السيولة.

وبوسع البنوك أيضاً أن تجري اختبارات الإجهاد. من خلال خلق سيناريوهات افتراضية للمخاطر من شأنها أن تتسبب في خسارة السيولة، وتقدير مقدار السيولة التي قد تضيق في كل حالة. وهذا من شأنه أن يسمح للبنك بإنشاء معدلات سيولة أساسية، الأمر الذي يساعد في ضمان امتلاكه لرأس مال عامل كاف في حالة وقوع أزمة.

6. مخاطر الامتثال

تتضمن مخاطر الامتثال المصرفي المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة عدم الامتثال الكامل للقوانين الحكومية السارية أو اللوائح التنظيمية للصناعة. وقد تشمل هذه المخاطر الغرامات العقابية والدعاوى المدنية والالتزامات الجنائية وحتى العقوبات الاقتصادية.

إن مخاطر الامتثال تشمل أيضاً عنصراً من مخاطر السمعة. فالبنوك التي تتعرض لعدم الامتثال غالباً ما تفقد ثقة مستثمريها وعملائها، وهو ما يضر بقدرتها على جني الأموال. كما قد تتسبب في تراجع الثقة الإجمالية لدى المستهلكين والمستثمرين في القطاع المصرفي أو النظام المالي بأكمله.

كيفية التخفيف من مخاطر الامتثال

يمكن للبنك إدارة مخاطر الامتثال من خلال وجود موظفين على رأس العمل على دراية بالقوانين واللوائح المعمول بها - بالنسبة لمعظم المؤسسات، هذا هو مسؤول الامتثال لمكافحة غسل الأموال . من الضروري أيضاً تزويدهم بالأدوات المناسبة لأتمتة العمليات حيثما أمكن، وتحديد أنماط النشاط وتحليلها، والاطلاع على أي التزامات أخرى.

ومن بين هذه الالتزامات فهم الأنواع الأخرى من المخاطر التي يواجهها البنك، فضلاً عن تقييم مدى احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها. وهذا يسمح للبنك بتحديد مجالات المخاطر المتبقية حيث قد لا يفي بمتطلبات الامتثال بالكامل، وتعزيز الضوابط هناك.

وأخيراً، ينبغي للبنك أن يجعل الامتثال جزءاً من ثقافته الشاملة. وهذا يعني تثقيف الموظفين خارج فرق الامتثال وإدارة المخاطر حول القوانين واللوائح التي يتعين على البنك الامتثال لها، ولماذا يمكنهم أن يلعبوا أدواراً مهمة في ضمان حدوث ذلك. ويمكن أن يعني ذلك أيضاً معالجة مخاطر السمعة بشكل استباقي. ويمكن للبنك أن يفعل هذا من خلال تليخيص ما يفعله (بالمعنى العملي) للبقاء ملتزماً، وكيف يحمي ذلك مصالح العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: إجراءات إدارة المخاطر

وتعتمد إدارة الشركة المصرفية على سلسلة من الخطوات لتنفيذ نظام إدارة المخاطر. حدد سانتوميرو (1997) أربع خطوات متتالية لتنفيذ نظام إدارة المخاطر. ويمكن النظر إليها على أنها تحتوي على الأجزاء الأربعة التالية:

- المعايير والتقارير،
- حدود أو قواعد الوظيفة،
- المبادئ التوجيهية أو الاستراتيجيات الاستثمارية،
- عقود الحوافز والتعويضات.

وبوجه عام، وُضعت هذه الأدوات لقياس التعرض، وتحديد إجراءات إدارة حالات التعرض هذه، والحد من الوظائف الفردية إلى مستويات مقبولة، وتشجيع صانعي القرار على إدارة المخاطر بطريقة تتسق مع

أهداف الشركة وغاياتها. لمعرفة كيف يحقق كل جزء من هذه الأجزاء الأربعة من تقنيات إدارة المخاطر الأساسية هذه الغايات، نوضح كل جزء من العملية أدناه.

1) المعايير والتقارير

وينطوي أول تقنيات إدارة المخاطر هذه على نشاطين مفاهيميين مختلفين، أي وضع المعايير والإبلاغ المالي. تم إدراجها معاً لأنها شرط لا غنى عنه لأي نظام خطر. ومعايير الاكتتاب وتصنيفات المخاطر ومعايير الاستعراض كلها أدوات تقليدية لإدارة المخاطر ومراقبتها. ومن الضروري إجراء تقييم وتقدير متسقين لمختلف أنواع التعرض لفهم المخاطر في الحافظة، ومدى ضرورة التخفيف من هذه المخاطر أو استيعابها. وتوحيد التقارير المالية هو العنصر التالي. من الواضح أن عمليات التدقيق الخارجية والتقارير التنظيمية وتقييمات وكالات التصنيف ضرورية للمستثمرين لقياس جودة الأصول ومخاطر مستوى الشركة. لطالما تم توحيد هذه التقارير، للأفضل أو للأسوأ. ومع ذلك، فإن الحاجة هنا تتجاوز التقارير العامة والبيانات المراجعة إلى الحاجة إلى معلومات إدارية عن نوعية الأصول ووضعية المخاطر. تحتاج هذه التقارير الداخلية إلى توحيد قياسي مماثل وفترات إبلاغ أكثر تواتراً، مع استبدال التقارير اليومية أو الأسبوعية بالتواتر الفصلي لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً.

2) حدود الموقف والقواعد

وثمة أسلوب ثان للمراقبة الداخلية للإدارة النشطة هو استخدام حدود الوظائف و/أو المعايير الدنيا للمشاركة. وفيما يتعلق بالأخيرة، يقتصر مجال المخاطرة على الموجودات أو الأطراف المقابلة التي تتجاوز بعض معايير الجودة المحددة مسبقاً. بعد ذلك، حتى بالنسبة لتلك الاستثمارات المؤهلة، يتم فرض حدود لتغطية التعرض للأطراف المقابلة والائتمانات والإجمال. الفشل الذريع الأخير في Barings هو مثال على هذه النقطة.

تركيزات الموقع بالنسبة لمختلف أنواع المخاطر. وفي حين أن وضع هذه الحدود وإدارتها مكلف، فإن فرضها يحد من المخاطر التي يمكن أن يتحملها أي فرد، وبالتالي المنظمة ككل. بشكل عام، سيكون لكل شخص يمكنه ارتكاب رأس مال حد محدد جيداً. ينطبق هذا على التجار والمقرضين ومديري المحافظ. تظهر التقارير الموجزة الحدود وكذلك التعرض الحالي على أساس دوري. وفي المنظمات الكبيرة التي تحتفظ بالآلاف الوظائف، من الصعب تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب، ولكنها أكثر أهمية.

3) المبادئ التوجيهية والاستراتيجيات المتعلقة بالاستثمار

والمبادئ التوجيهية للاستثمار والوظائف الموصى بها في المستقبل القريب هي الطريقة الثالثة المستخدمة عادة. وهنا تحدد الاستراتيجيات من حيث التركيزات والالتزامات في مناطق معينة من السوق، ومدى عدم

التطابق أو التعرض المرغوب في الأصول والخصوم، والحاجة إلى التحوط من المخاطر المنتظمة من نوع معين. تؤدي الحدود الموصوفة أعلاه إلى تجنب المخاطر السلبية و/أو تنويعها، لأن المديرين يعملون بشكل عام في حدود الوظائف والقواعد المقررة.

علاوة على ذلك، تقدم المبادئ التوجيهية مشورة ثابتة بشأن المستوى المناسب للإدارة النشطة، نظرًا لحالة السوق واستعداد الإدارة العليا لاستيعاب المخاطر التي تنطوي عليها الحافظة الإجمالية. وتؤدي هذه المبادئ التوجيهية إلى التحوط على مستوى الشركات ومطابقة الأصول والخصوم. بالإضافة إلى ذلك، فإن التوريق وحتى نشاط المشتقات هي تقنيات متنامية بسرعة لإدارة المواقع مفتوحة للمشاركين الذين يتطلعون إلى تقليل تعرضهم لتتماشى مع المبادئ التوجيهية للإدارة.

4) مخططات الحوافز

وبقدر ما يمكن للإدارة أن تبرم عقودًا متوافقة مع الحوافز مع المديرين التنفيذيين وأن تقدم تعويضات تتعلق بالمخاطر التي يتحملها هؤلاء الأفراد، فإن الحاجة إلى ضوابط مفصلة ومكلفة تقل عندئذ. بيد أن عقود الحوافز هذه تتطلب تقييمًا دقيقًا للموقف ونظامًا سليمة للرقابة الداخلية. مثل هذه الأدوات التي تشمل نشر المواقع، وتحليل المخاطر، وتوزيع التكاليف، ووضع ((Jensen and Meckling (1976)، و (Santomero، 1984).

المطلب الثالث: إدارة المخاطر والأداء المصرفي

يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لإدارة البنوك في زيادة عائد المساهمين الذي يجسد أداء البنك. غالبًا ما يأتي الهدف على حساب زيادة المخاطر. يواجه البنك مخاطر مختلفة مثل مخاطر الفائدة، ومخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر عدم التوازن، والمخاطر التكنولوجية والتشغيلية، ومخاطر الصرف الأجنبي، والمخاطر القطرية، ومخاطر السيولة، ومخاطر الإعسار (Tandelilin et al، 2007). يأتي دافع البنك لإدارة المخاطر من تلك المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف أداء البنك.

ولقضايا إدارة المخاطر في القطاع المصرفي تأثير أكبر ليس فقط على المصرف بل أيضا على النمو الاقتصادي (Tandelilin et al، 2007). يخلص تاي (2004) إلى أن بعض الأدلة التجريبية تشير إلى أن صدمات العائد السابقة الناجمة عن القطاع المصرفي لها تأثير كبير ليس فقط على تقلبات أسعار الصرف الأجنبي وأسواق الأوراق المالية الإجمالية، ولكن أيضًا على أسعارها، مما يشير إلى أن البنك يمكن أن يكون مصدرًا رئيسيًا للعدوى أثناء الأزمة.

قد يكون للمصارف التي تنفذ إدارة المخاطر بشكل أفضل بعض المزايا:

– تتماشى مع وظيفة الطاعة تجاه القاعدة ؛

- يزيد من سمعتهم وفرصتهم لاجتذاب زبائن أوسع في بناء حافظة مواردهم المالية ؛
- يزيد من كفاءتها وربحياتها.

ويجد (سيبينويان وستراهان، 2004) دليلاً على أن البنوك التي تقدمت في إدارة المخاطر لديها توافر ائتماني أكبر، بدلاً من تقليل المخاطر في النظام المصرفي. وتؤدي زيادة توافر الائتمان إلى إتاحة الفرصة لزيادة الأصول الإنتاجية وأرباح المصارف.

المطلب الرابع: مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية

المبدأ الأول : على البنك أن يكون على إحاطة تامة للملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كونها تختلف عن غيرها من المخاطر المالية كما يجب عليه أن يجيز و يتابع بشكل دوري الإطار المستخدم في البنك الإدارة المخاطر التشغيلية.

يتوجب على البنك إيجاد بنية إدارية قادرة على تنفيذ إطار إدارة مخاطر التشغيل في البنك و تحديد الحدود الواضحة للمسؤوليات الإدارة ومحاسبتها وإيجاد أسس للضبط الداخلي.

✓ مراجعة الإطار الخاص بإدارة مخاطر التشغيل على أساس دوري من أجل ضمان إن البنك يدير مخاطر التشغيل الناتجة عن تغييرات الأسواق الخارجية وغيرها من العوامل البيئية المحيطة، وأيضاً الناتجة عن تلك المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديدة .

المبدأ الثاني : التأكد من أن البنك لديه تغطية ملائمة للتدقيق الداخلي من أجل التأكد من أن السياسات والإجراءات

التشغيلية يتم تطبيقها بشكل فعال و من أن نطاق ووثيرة برنامج التدقيق ملائم المخاطر المعنية ، وعلى لجنة التدقيق ان توضح المجلس بأن إطار مخاطر التشغيل يتم تطبيقه بشكل فعال على مستوى البنك ككل و الحفاظ على استقلالية لجنة التدقيق .

المبدأ الثالث : يجب أن يتم تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية بالسجام كامل على مستوى البنك ككل، وأن جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. كما يجب أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات البنك وأنظمتها .

المبدأ الرابع: تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية هنا يجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات الأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ

بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة .

المبدأ الخامس: يجب على البنوك ايجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر (Risk-profile) للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للتعرض للخسائر و يجب أن تكون هناك تقارير منظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية المخاطر التشغيلية

المبدأ السادس: يجب أن تتوفر لدى البنوك سياسات و طرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية و العمل على الحد منها والتخفيف من آثارها. كما يجب على البنوك أن تعمل بتقييم جدى استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وأن تعدل من المستوى المقدر المخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر .

المبدأ السابع : يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال الضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل. ويجب المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاستها لعمليات البنك الحالية واستراتيجيات عمله، كما لا بد من اختيار هذه الآليات والخطط بشكل دوري للتأكد من أن البنك سوف يكون قادرا على تنفيذ الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل قوي في العمل.

المبدأ الثامن : مطالبة البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية حيث يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة البنوك بغض النظر عن حجمها إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك بسببها، على أن يكون هذا الإطار جزء من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.

المبدأ التاسع: تقييم سياسات وإجراءات البنوك الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للاستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن اطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

المبدأ العاشر : الإفصاح من قبل البنوك يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها وجودة إدارتها، فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الانضباط السوفي والذي

يزيد فعالية إدارة المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة البنك. (نصر عبد الكريم، وآخرون، 2007)

المبحث الثاني : الرقابة الاستباقية

إن المنظمات اليوم مضطرة إلى التعامل مع العديد من التحديات الداخلية والخارجية. إن اللوائح الأكثر صرامة ومتطلبات الامتثال والمنافسة الشرسة لم تفعل سوى زيادة الضغوط على المنظمات مما ترك لها مساحة أقل بكثير للربح. وهذا يبرز مستوى عالٍ من عدم اليقين، مما يزيد من تعرض المنظمة للمخاطر. تحتاج المنظمات إلى إعادة النظر في مناهجها ووجهات نظرها لتكون قادرة على إدارة المخاطر التي لا يمكن تجنبها بطريقة خاضعة للرقابة وفعالة وكذلك اتخاذ قرارات تجارية أسرع وأفضل. لتحقيق إدارة فعالة للمخاطر، يجب على المنظمات التركيز على أن تكون استباقية مع القدرة على النظر في مخاطر المستقبل القريب، بدلاً من كونها مجرد رد فعل. يمكن أن يساعد هذا النهج الاستباقي لإدارة المخاطر في دفع الميزة التنافسية وكذلك ضمان الاستدامة والنمو (smith and merriit,2020).

المطلب الأول: ما هي إدارة المخاطر الاستباقية

إن إدارة المخاطر بشكل استباقي هي نهج استشرافي يهدف إلى تحديد المخاطر ومعالجتها قبل حدوثها. وهي تتضمن النظر في اتجاهات وأنماط المخاطر استناداً إلى البيانات التاريخية لتوقع المخاطر المحتملة ووضع خطط للتخفيف منها.

يعمل هذا النهج الاستباقي على تحسين قدرة المؤسسة على تجنب أو إدارة المخاطر الحالية والناشئة، كما يساعد على التكيف بسرعة مع الأحداث أو الأزمات غير المرغوبة. كما يساعد على بناء الفهم المطلوب لقياس وإدارة المخاطر الناشئة، مما يمنح المؤسسات رؤية أفضل للمخاطر المستقبلية وكيف تؤثر على أعمالها.

أولاً- إدارة المخاطر الاستباقية مقابل الإدارة التفاعلية

إن ما يميز نهج إدارة المخاطر الاستباقي عن النهج التفاعلي هو الطريقة التي يتم بها تقييم المخاطر والإبلاغ عنها والتخفيف من حدتها. وهو يتضمن تحليلاً دقيقاً للموقف أو تقييم العمليات لتحديد المخاطر المحتملة، وتحديد محركات المخاطر لفهم السبب الجذري، وتقييم الاحتمالية والتأثير لتحديد أولويات المخاطر وإعداد خطة طوارئ وفقاً لذلك. للقيام بذلك، يحتاج مديرو المخاطر إلى تعلم كيفية تقييم قوة عنصر الابتكار في المنظمة واستخدام هذه المعلومات بشكل فعال لمكافحة المخاطر المعروفة والناشئة. كما يجب التركيز على استخدام خبرة مديري المخاطر ذوي الخبرة للانخراط في الاستخدام الاستراتيجي للمخاطر. (smith and merriit,2020)

ثانياً- الحاجة إلى إدارة المخاطر المؤسسية الاستباقية

تواجه المؤسسات في مختلف الصناعات والمناطق الجغرافية اليوم تحديات كبيرة في التعامل مع ملف المخاطر المتغير باستمرار في عالم اليوم الديناميكي المتباين. ولم يعد بوسعها الاعتماد على تدابير إدارة المخاطر التفاعلية التي تتلخص في الانتظار والمراقبة، والتي تتسبب في انخفاض قيمة المساهمين وسمعتهم الطيبة. ويشكل نهج إدارة المخاطر الاستباقي ضرورة أساسية اليوم لتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها.

توجد اليوم ثروة من بيانات المخاطر تنتظر من يستغلها. فكيف يمكن للمؤسسات تحويل هذه البيانات إلى معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ؟ يتطلب الأمر تجميع البيانات وتصنيفها وتفسيرها. وللقيام بذلك بكفاءة، تحتاج المؤسسات إلى إنشاء تصنيفات ومنهجيات ومنصات موحدة للمخاطر عبر خطوط الدفاع.

وإذا ما ذهبنا إلى أبعد من ذلك، فإن فرق إدارة المخاطر تستطيع الاستفادة من التحليلات التنبؤية، أي استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والنماذج الإحصائية، وما إلى ذلك، لتوقع المخاطر بفعالية. ويحمل الذكاء الاصطناعي قدراً كبيراً من الوعود فيما يتصل بتحديد اتجاهات وأنماط المخاطر للبقاء في صدارة الأحداث. وتتيح هذه التقنيات المتقدمة للمؤسسات تجميع معلومات المخاطر المنتشرة في مختلف أنحاء المؤسسة ثم تقسيمها وتقسيمها لتحديد مجالات المخاطر الحرجة.

إن النهج الاستباقي يزود مديري المخاطر بالقدرة على تحديد المخاطر الناشئة بشكل فعال، وفهم أسبابها الجذرية وتأثيرها المحتمل، وتحديد الضوابط وتنفيذها للحد من الخسائر المحتملة. كما أنه يحسن من قدرة المنظمة على التعامل مع المجهول قبل فوات الأوان.

ثالثاً- فوائد إدارة المخاطر الاستباقية

إن تنفيذ برنامج استباقي لإدارة المخاطر، بالتزامن مع عمليات مبسطة ومحددة جيداً لالتقاط المخاطر المحددة وتقييمها والتخفيف من حدتها، يعزز التحول الثقافي نحو قوة عمل وبيئة ذكية في التعامل مع المخاطر. كما يتيح للمؤسسة أن تظل على اطلاع دائم بالمخاطر الناشئة وتضمن معالجة المخاطر الحرجة في الوقت المناسب.

يساعد هذا النهج الاستراتيجي الشركات على إبراز الاستدامة التنظيمية والمزايا التنافسية؛ والشعور المعزز بأهداف الشركة وأغراضها، وإدارة المواهب، والحد بشكل كبير من التعرض والخسائر. وعندما يتم ذلك بشكل صحيح، فإنه يمكن الشركات من:

- ✓ تحديد أولويات وإدارة المخاطر والفرص في جميع أنحاء الشركة بطريقة تؤدي إلى توليد قيمة تجارية أكبر

- ✓ تحويل المخاطر إلى ميزة استراتيجية
- ✓ تحسين الاستعداد للمخاطر من خلال توفير رؤى قابلة للتنفيذ
- ✓ احصل على الرؤية اللازمة للأولويات الصحيحة في الوقت المناسب لتحسين أداء الأعمال.

رابعاً- أمثلة على إدارة المخاطر الاستباقية

إن الأزمة المالية العالمية في عام 2008 تشكل مثلاً كلاسيكياً على ضرورة إدارة المخاطر بشكل استباقي بالنسبة للمؤسسات. ومن الأمثلة على ذلك فشل شركة إدارة استثمارية عملاقة، كانت ذات يوم رائدة في سوق التزامات الديون المضمونة بالرهن العقاري في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، في تحديد المخاطر والتخفيف منها في الوقت المناسب، مما أدى في النهاية إلى خسائر بمليارات الدولارات. وفي حين قد يبدو أن انفجار فقاعة الإسكان قبل أزمة عام 2008 كان السبب وراء ذلك، فإن الافتقار إلى إدارة المخاطر الاستباقية والضوابط الفعالة أعاق قدرة الشركة على تحديد تعرضها المفرط لأنشطة الإقراض دون المستوى المطلوب. (smith and meritt,2020)

إن النهج الاستباقي يمكن مديري المخاطر من معرفة ما إذا كان هناك ارتفاع في عمليات حجز الممتلكات في منطقة معينة، وتحديد أين تكمن حالات التخلف عن السداد المحتملة التالية، وما إلى ذلك. وتساعد هذه الرؤى على اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة المشكلة قبل أن تتفاقم إلى مشكلة أكبر.

خامساً- تنفيذ إدارة المخاطر الاستباقية

إن إدارة المخاطر الاستباقية ليست عملية أو مبادرة، بل هي نظام يجب على المنظمة أن تمارسه وتجعله جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل الشاملة. ولا يمكن تعريفها في يوم واحد ولا يمكن تنفيذها بمعزل عن غيرها. إنها عملية مستمرة حتى تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المخاطر في المنظمة.

إن تطوير وتنفيذ برنامج وقائي لتحديد المخاطر وإدارتها يساعد الشركات على الحد من التعرض لها وتوفير التكاليف وتعزيز القيمة لأصحاب المصلحة. ومع ذلك، هناك تحديات يجب إدارتها قبل رؤية نتائج مثل هذا النهج، على سبيل المثال، الافتقار إلى الفهم الواضح لمجموعة المخاطر والعواقب، والافتقار إلى الأدوات والتقنيات ذات الصلة، وتوافر البيانات في صوامع، والموارد المحدودة، وغياب الخبرة في القمة.

يتطلب تقديم إدارة فعالة واستباقية للمخاطر أن يكون لدى المؤسسة مزيد من الوضوح بشأن نطاق المخاطر التي تواجه الأعمال وفهم التهديدات والفرص المحتملة بما يتماشى مع استراتيجية الأعمال الشاملة من أجل التخطيط لإجراءات التخفيف المناسبة. كما أن ضمان التواصل المناسب بين جميع أصحاب المصلحة عبر الوظائف والاستفادة من فوائد التكنولوجيا هي عناصر حاسمة لخلق قيمة تجارية أكبر.

المطلب الثاني: نظام الرقابة الاستباقية (الوقائي) لقطاعات الاعمال المصرفية الأكثر حساسية

القطاع الأول: قطاع التجزئة (خدمات الامتياز)

القطاع الثاني: قطاع المصرفي الخاص

القطاع الثالث: قطاع إدارة الثروات

الرقابة الاستباقية في اوراق البنوك: هو برنامج تطوير اداري يتكون من خمس عناصر تنظيمية مطورة تشكل في مجملها نظام " رقابي وقائي استباقي"

يهدف الى التحول من الإدارة الى الإدارة الاستباقية في اوراق البنوك واجهاض الجرائم المروعة

يهدف الى احكام الرقابة على الادارات المصرفية الأكثر حساسية من حيث (حجم الودائع/ العملاء/العمليات)

داعم رئيسي لقنوات الرقابة الإدارية (التدقيق / الالتزام والامتثال/ إدارة المخاطر)

جدول رقم (2-1) دراسة ميدانية على الرقابة المصرفية السعودية

ارقام			
عدد البنوك السعودية بعد الدمج	عدد موظفي القطاع المصرفي في السعودية	عدد فروع البنوك السعودية	عدد موظفي الفروع حول السعودية
10	65k	1950	36k

نتيجة لتحول احداثيات بوصلة التجزئة المصرفية الى أتمتة عملياتها، من المتوقع تحويل 100% من عمليات الفروع الى خدمات الكترونية.

- يمثل موظفي الفروع قرابة 60% من اجمالي عدد موظفي البنوك العشرة

جدول رقم (2-2) يوضح الحقائق

المتبقي من الفروع وموظفي الفروع	استراتيجية تخفيض التكاليف وإعادة هيكلة قطاع التجزئة المصرفية	عملاء شريحة mass
20% تعادل 7800 موظف 20% تعادل 390 فرع وبهذا سيتم مضاعفة عدد الفروع مع تقليص احجامها ليصل الإجمالي (780) فرع حديث ومعاصر تقريبا يغطي اكبر مساحة جغرافية حول المملكة	الاستغناء عن قرابة 80% من موظفي الفروع؛ ما يعادل 31,200 موظف وتحويلهم بعد استقطاب الاجدر إلى: • مراكز بيع مباشرة؛ • تحصيل؛ • Call center؛ • تصفيات.	1. عملاء الرواتب 2. عملاء الودائع الصغيرة سوف يتم مباشرة خدماتهم اليكترونياً دون الحاجة لزيادة الفروع

جدول رقم (2-3) يوضح هيكلة فروع التجزئة المصرفية

الوظيفة	صراف	مدير عمليات	موظف استقبال	موظف خدمات شركات ومؤسسات	موظفين إدارة الثروات	موظف خدمات خاصة	موظفين خدمات الامتياز
عدد الموظفين	1	1	1	1	2	2	2

عدد الأقسام بداخل كل فرع (10 اقسام)

متوسط عدد موظفي فروع التجزئة المصرفية (للفرع الواحد) 10 موظفين لكل فرع كما هو موضح

بالجدول رقم (2-4)

جدول رقم (2-5) يوضح الرؤية العامة للتجزئة المصرفية لرؤية 2030

10 إجمالي عدد البنوك السعودية	800 إجمالي عدد الفروع	8000 إجمالي عدد موظفي الفروع	
2.3 Trillion SR إجمالي ودائع البنوك السعودية	1.8 Trillion عملاء النخبة (80% من إجمالي الودائع)	225 Million SR متوسط الودائع على عدد الموظفين (يعادل 60 مليون دولار)	500K SR متوسط الودائع على متوسط عملاء النخبة (يعادل 306 كليون عميل نخبة)

دراسة المخاطر

بناءً على الأرقام الذي تم ذكرهن أعلاه

225,000,000 SR حجم المخاطرة لكل موظف يمتلك حساب 450 عميل نخبة (يعادل = 60 مليون دولار امريكي) يؤدي إلى:

- نطاق مغريات الضمائر جداً كبير
- مخاطر فقد السمعة والمصداقية جداً عالية
- مخاطر الامن القومي وتمويل الإرهاب
- مخاطر جرائم غسل الأموال
- مخاطر تجارة المخدرات وترويجها
- مخاطر جرائم الفساد

مثال توضيحي للمخاطر (دراسة مبنية على بنك الراجحي)

يمكننا من خلال هذا الدراسة التعرف على عدد الموظفين النخبة والودائع والعملاء النخبة وكذلك معرفة عدد فروع مصرف الراجحي، كما هو موضح بالجدول رقم (2-6):

الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

جدول رقم (2-6) يوضح عدد الموظفين النخبة والودائع والعملاء النخبة وكذلك معرفة عدد فروع مصرف
الراجحي

20% موظفين نخبة مقابل	516 فرع	206 عدد فروع (لسنة 2030 م)	452 مليار ريال من ودائع النخبة بنسبة (80%)
80 % ودائع من قبل	15,000 و موظف	7,200 عدد موظفين شريحة MASS (خارج الفروع)	904 الاف من عدد عملاء النخبة
20% عملاء نخبة	9,000 موظف فرع	1,800 العدد المتبقي من موظفي الفروع (لسنة 2030 م)	و 434 عميل نخبة على نطاق اشراف كل موظف
	وكان اجمالي ودائع العملاء 565 Billion SR	متوسط عدد الموظفين لكل فرع بلغ 10 (2060 عدد تقريبي لموظفي النخبة لسنة 2030م)	220 مليون ريال متوسط ودائع عميل النخبة وهذا (يعادل اكثر من 58 مليون دولار امريكي)

من هنا تكمن أهمية رقابة الاستباقية، ولكن كيف؟

أهمية الرقابة الاستباقية

أولاً: الجدارات السلوكية

ويعتمد البرنامج على تصميم وبناء نموذج جدارات سلوكية حديثة وغير مسبقة تختلف عن الجدارات التقليدية التالية:

✓ الجدارات الأساسية

✓ الجدارات الوظيفية

✓ الجدارات الفنية

تم تصميم تسعة قيم أخلاقية رئيسية وفقاً لحوكمة الأمم المتحدة للتنمية في اطار الجدارات السلوكية القابلة للقياس تشكل في مجملها ادلة لمدرجات النزاهة المصرفية الأخلاقية كما هو موضح في الشكل رقم (2-1).

يمكن تطويره ليرقى ويمثل اول مؤشر لمدرجات النزاهة IPI ليوافى مؤشر مدرجات الفساد العالمى CPI في تحسين أداء مكافحة الفساد.

الجدارات السلوكية التسع (وفقا لخصائص حوكمة الأمم المتحدة للتنمية)

لكل من الجدارات التسع تعريف خاص وواضح ومحدد وبالتالي هناك تعريف موحد لكافة الموظفين حول سلوك والجدارة المطلوبة.

– مستويات الكفاءة:

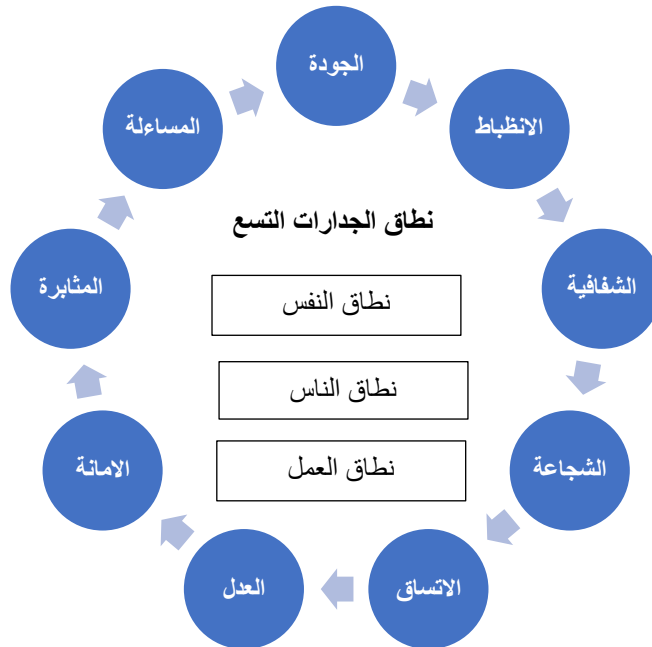
1. مبتدئ؛

2. متوسط؛

3. متقدم؛

4. خبير؛

الشكل رقم (1-2) نطاق الجدارات التسع



المصدر: من اعداد الباحثين

الآلية لتقييم الجدارات التسع (التقييم القائم على الجدارة ؛ CBA: COMPETENCY BASED ASSESSMENT) على النحو التالي :

- ✓ يساهم بفاعلية في تحديد سمات الشخصية المهنية اللازمة للأداء العالي في وظيفة قيادة حساسية
- ✓ يعتمد على قياس السمات السلوكية من خلال تقنيات كالاختبارات والمقابلات الشخصية والملاحظات.
- ✓ يعتمد على تقنيات (الصدق التنبؤي) وهو قدرة الاختبار وفعاليتها في التنبؤ بنتيجة معينة في المستقبل.

ثانياً: معيار القياس النفسي التنظيمي

صمم البرنامج ليشمل على معيار القياس النفسي التنظيمي ويهدف الى:

- ✓ يهدف لتنمية راس المال البشري الفكري الذي يعول عليه في تحقيق الرؤية المستقبلية للبنك وتقلد المناصب القيادية الحساسة.
- ✓ يهدف الى التعرف على السلوك البشري والتنبؤ بالميول استباقياً.
- ✓ تحقق الاستقرار التنظيمي في بيئات الاعمال الأكثر حساسية وخطورة.
- ✓ زيادة وافق المسئول مع طبيعة العمل المحاطة بمغريات الضمائر.
- ✓ تنمية الهندسية البشرية بما يتوافق مع طبيعة الأقسام الأكثر خطورة وحساسية.
- ✓ دعم الرقابة الذاتية ومقويات الرضا الوظيفي بالتزهر عن مغريات الوظيفة.
- ✓ خلق بيئة عمل اكثر مسؤولية ومهابة.

ثالثاً: منهج التمكين السلوكي

يعد التمكين النفسي من بين المصطلحات الحديثة المستخدمة في مجال السلوك التنظيمي إذ تهدف المنظمة من خلال التمكين النفسي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال رفع الأداء وزيادة فعاليتها، فالتمكين النفسي لم يعد مجرد حاجة بالنسبة للمنظمة بل أضحي مطلباً أساسياً في أي منظمة خاصة وأنه مجال خصب للتطوير والتحسين في مختلف أنشطة المنظمة لذا تسعى المنظمة جاهدة لتفعيل التمكين النفسي وتحقيقه لأفرادها من أجل ضمان فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها الأساسية. ولقد برز هذا الإهتمام بالتمكين النفسي لعدة اعتبارات تتعلق بالدرجة الأولى للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للأفراد والمنظمة، وكذا بالنظر للنتائج الإيجابية المحتمل تحقيقها على مستوى سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، خاصة وأن تفعيل مدخل التمكين

النفسي كإستراتيجية ضمن أنشطة المنظمة يسهم في تعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية في المنظمة. Al Bahri, A. A. S. K. (2022)

ويعرف التمكين السلوكي فلسفة وطريقة تفكير ويعكس القيادة الديمقراطية ويدفع القرارات إلى الإدارات الدنيا . والتمكين النفسي ليس خيارا واهيا وإنما هدف مؤسسي استراتيجي يسعى لتعزيز قدرات العاملين وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم وتحريرهم من القيود البيروقراطية . (Lee & Kho, 2001)

وأیضا هو أسلوب إداري لكنه شعور نفسي بالمقام الأول بمعنى أن هذا الشعور والدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء ذاتية متأصلة بداخلهم وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه. Carless 2004:407.

أهمية التمكين النفسي:

ازدادت أهمية التمكين النفسي مع تطور أعمال المنظمات في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويكتسب التمكين النفسي أهمية من خلال شعور الأفراد العاملين بامتلاكهم مساحة واسعة من الحرية وإبداء الرأي بدلا من انتظار الأوامر التي تصدر عن الإدارات العليا : لذلك فالأشخاص الذين يمتلكون التمكين النفسي يشعرون بأهمية العمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجههم.

كما أن التمكين النفسي يمنح العاملين حافزا معنويا من خلال توفير الاحتياجات لهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتحفزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة العمل من خلال اعطاء المجال للإبداع والتميز وخلق فرصة للعمل الجماعي، كما أن من المحتمل أن يكون الأفراد العاملون أكثر إنتاجية ودافعية إذا شعرو بإمكان تقديم مساهمات قيمة للمنظمة من خلال تقديم افكار جديدة أو طرائق افضل لأداء العمل، والمشاركة باتخاذ القرارات. (Patah et al., 2009)

إن أهمية التمكين النفسي تبرز من خلال الدعم الذي يظهر في كفاءة الأفراد العاملين ودافعيتهم وهذا بدوره يؤدي إلى اكتمال المهام الموكلة اليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العاملين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير. (Anderson & Sandmann. 2009)

وتوصلت العديد من الدراسات ومنها دراسة (ابا زيد، ٢٠١٠) إلى وجود أثر ايجابي للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية وان تعزيز ودعم سلوكيات الأفراد العاملين تكون من خلال غرس قيم التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية، أما (Light, 2004) يوضح أن التمكين النفسي مهم جدا للأفراد العاملين لأنه سيكون لديهم شعور إيجابي ورضا وظيفي . ويرى كل من (Gondal & Khan. 2008) وجود علاقة إيجابية بين تمكين الفرق وأداء الفرق الممكنة إلى حد كبير، التي ستكون فرق فاعلة ، ومن جانبه أشار

(Aziz.2008) أن هناك علاقة بين التمكين النفسي والعمل الشعوري، فالتمكين يمثل طريقة من الأساليب الإدارية تهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في التغلب على الصراعات والانحراف الشعوري، كما أن الانسجام الشعوري يمكن أن يحدث متى تبنت الإدارة المدخل النفسي للتمكين.

ويرى (Martin and Bush 2006) أن زيادة إدراك الأفراد العاملين للتمكين النفسي يمكن أن تؤدي إلى تقوية مبادرات الأفراد العاملين وتحسينها ويزيد من مرونتهم وإبداعهم وإطلاق قدراتهم الكامنة.

ومن جانبه يشير الباحث إلى أن التمكين النفسي قد يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين وقدراتهم كما يمكن أن يكون عاملاً حاسماً لتنمية الموارد البشرية إذ إن هذه المنظمات هي منظمات علمية وخدمية ، ولها تأثير كبير جداً في المجتمع.

ويرى عدد من الباحثين أن المنظمات التي تكون عالية الأداء تعمل على الاستغلال التام للمبادرات الافراد العاملين ومواهبهم ومهاراتهم وبطريقة مباشرة من خلال الاستخدام الأمثل بشكل قوي ومدرّك لأسلوب التمكين النفسي للعاملين (Bae et al. 2010)

رابعاً: إدارة النزاهة

استحداث إدارة منفصلة للنزاهة : انشاء إدارة حساسة للقيم تركز على عوامل التخفيف الشامل للمخاطر استباقياً مما سيساعد صناع القرار من استشعار وتتبع الكوارث واجهاضها قبل ان تلد مصائب لا يحمد عقباها.

هيكل إدارة النزاهة على النحو التالي:

- ✓ مدير وحدة النزاهة CIO يرأسها
- ✓ موظف بمرجعية قانونية
- ✓ موظف تقييم الأداء السلوكي تابع للموارد البشرية
- ✓ موظف التدريب والتأهيل السلوكي
- ✓ رجال الصفارة (مجموعة رصد السلوكيات)

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

المبحث الأول: المنهجية وطرق البحث:

تمهيد:

ويهدف هذا الفصل إلى عرض تصميم الدراسة، وأساليب جمع البيانات، وأداة الدراسة الميدانية؛ وذلك من حيث القسم الأول خطاب موجه للمستجيبين، القسم الثاني يحتوي على البيانات الشخصية، والقسم الثالث يحتوي استمارة متغيرات الدراسة الأساسية، وأيضا يحتوي هذا المبحث على هيكل الدراسة وحدود الدراسة.

أولاً: تصميم الدراسة:

بناءً على المحاور الأساسية والفرضيات ، سوف تنتمي هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي من منطلق أن الدراسات الوصفية تتماشى مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى عرض خصائص وسمات محددة، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا المنهج يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها البحث ، ألا و هي اثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك.

ثانياً: مصادر المعلومات:

سوف يعتمد الباحثون على المصادر الأولية التي سيتم جمعها عن طريق تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ، ومن ثم سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات والمعطيات واختيار فرضيات البحث والمصادر الثانوية سوف يتم جمعها عن طريق اختيار وجمع العديد من الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

ثالثاً: أدوات الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة سوف يقوم الباحثون بتصميم استبانة يتم من خلالها دراسة دور الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك وتتألف استمارة الدراسة من ثلاث أقسام:

القسم الأول: خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها .

القسم الثاني: إستمارة البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي : ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي.

القسم الثالث: استمارة متغيرات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة.

رابعاً: هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، يحتوي الجزء الأول على الإطار العام للدراسة، ويتناول الجزء الثاني الإطار النظري للدراسة من حيث يتمثل في؛ الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، وأيضاً، الفصل الثاني المخاطر التشغيلية في مبحث اول الرقابة الاستباقية في مبحث ثاني ، ويبين الفصل الثالث منهجية البحث؛ ويتمثل من الفصل الرابع الإجراءات المنهجية و نتائج الدراسة الميدانية، و كذلك يحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة. أخيراً، الجزء الملاحق يحتوي على المراجع العربية والإنجليزية، ملاحق الدراسة و الملخص العربي + الملخص الإنجليزي.

خامساً: حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بالحدود الآتية: -

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك - المملكة العربية السعودية

الحدود المكانية: ستجري الدراسة الميدانية على القطاع المصرفي - المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: 2024 م .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

تمهيد:

ويهدف هذا الفصل إلى عرض خطوات تصميم الدراسة، وذلك من حيث طبيعة الدراسة، و مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة الميدانية، و المقاييس المستخدمة في الدراسة، وأساليب جمع البيانات، و أساليب التحليل الإحصائي، و أساليب اختبار الفرضيات لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان دور الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك. ويتكون مجتمع الدراسة البنوك في (القطاع المصرفي- المملكة) محل الدراسة ، وقد وزع الباحث الاستبانة الالكترونية على عدد (32) فرد .

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبانة الالكترونية كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان تهدف الى قياس رأى أفراد العينة حول الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك، حيث تم التصميم على النحو التالي:

القسم الاول : البيانات الشخصية

هذا القسم اشتمل على البيانات والمعلومات العامة (المتغيرات الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة، حيث تضمن خمسة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة , المستوى الوظيفي، نوع التحليل الاستراتيجي).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة :

أما الجزء هذا من الاستبيان فيتكون من (22) عبارة مقسمة على اربعة محاور هي:

- المحور الأول: إدارة المخاطر ويشتمل على (5) عبارة.

- المحور الثاني : ممارسات الرقابة ويشتمل على (2) عبارة.
 - المحور الثالث : الممارسات الجيدة ويشتمل على (5) عبارة.
 - المحور الرابع المتغير التابع: التحليل الرقابة الاستباقية ويشمل على (10) عبارة
- وقد تم اعتماد درجات سلم ليكرت ذو الخمس درجات لتتم معالجتها إحصائياً.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة :

ولغرض معرفة صدق الأداة التي استخدمت في جمع البيانات الأولية قام الباحثون بعرض الاستبانة في صورتها الأولية - انظر ملحق رقم (1)، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبانة وملائمتها، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي له، وأجريت التعديلات بالحذف لبعض الفقرات، وإعادة الصياغة لبعض من الفقرات، في ضوء آراءهم و ملاحظاتهم القيمة.

ثبات أداة الدراسة:

اجرى الباحثون اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة (0.937) وهو معامل مناسب يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، وكما هو موضح في الجدول (3-7).

جدول(3-0)معامل ثبات اداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	Alpha معامل Cronbach's
الممارسات إدارة المخاطر	5	0.807
الممارسات الجيدة	7	0.771
المحور الكلي	12	0.876
الرقابة الاستباقية	10	0.921
جميع الفقرات	22	0.937

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نجد ان محور الممارسات إدارة المخاطر حصل على نسبة معامل ثبات (0.807)، بينما حصل محور الممارسات الجيدة على نسبة معامل ثبات (0.771)، وكذلك حصل المحور الكلي (المتغيرات المستقلة) على نسبة معامل ثبات (0.876)، وحصل المحور الرقابة الاستباقية (المتغير التابع) على نسبة معامل ثبات (0.921)، وحصل المحور الكلي لجميع الفقرات على نسبة ثبات (0.9371)، وجميع هذه النسب تجعل من الاستبيان أداة موثوق الاعتماد عليها لأغراض البحث العلمي.

رابعاً: مقاييس وأساليب التحليل الإحصائي:

مقياس الاستبانة :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإستبانة للتعبير عن اراء افراد العينة حول فقرات المحاور والمجالات وقد تم ترميز هذا المقياس كما يلي:

جدول رقم (3-0) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

المصدر: محمودي، محمد بشير، قدة، & حمزة. (2021).

ولغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم ترميزها وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي)، واستخدم الرقم (3) كمتوسط فرضي للدراسة ويحتسب من الصيغة:

$$M = [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$$

كما تم إيجاد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس، أي أن المدى (4 = 1-5)، كما تم إيجاد طول الخلية وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (0.80) أي أن طول الخلية = $5/4 = 0.80$ ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس تم إضافة طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-0) يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	المتوسط المرجح الموزون	طول الفترة	مستوى التوافر
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	0.80	منخفض جداً
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	0.80	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.39	0.80	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	0.80	عال
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	0.80	عال جداً

المصدر: من إعداد الباحثين.

من الجدول أعلاه يتضح الآتي:

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1-1.79) فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً - منخفض جداً للفقرة (غير موافق بشدة).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1.80-2.59) فهذا يشير إلى توافر منخفض للفقرة (غير موافق).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (2.60-3.39) فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (محايد).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (3.40-4.19) فهذا يشير إلى توافر عال للفقرة (موافق).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (4.20-5) فهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة (موافق بشدة).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) في التحليل وكذلك استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما يلي:

مقياس الاحصاء الوصفي (Measures (Descriptive Statistics وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية.

للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب ابعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

اختبار الفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

سادساً: خصائص عينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وذلك كما يلي:

توزيع العينة حسب متغير الجنس :

تم سؤال المبحوثين عن الجنس وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (10)

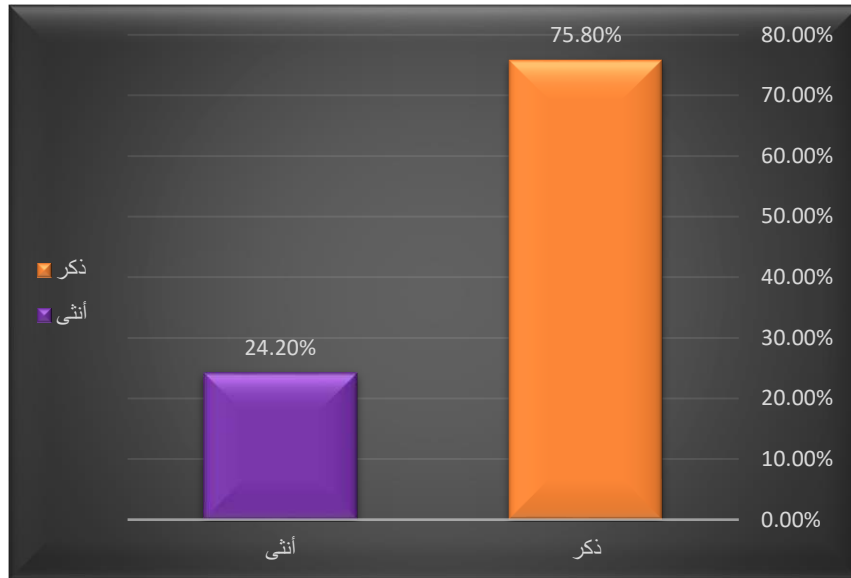
جدول رقم (3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	25	75.8%
أنثى	8	24.2%
الإجمالي	33	100 %

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

يتبين من الجدول رقم (10) أعلاه أن نسبة الذكور من إجمالي افراد عينة الدراسة قد بلغت 75.8% بينما بلغت نسبة الإناث 24.2% فقط.

رسم توضيحي رقم (1-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين

العمر:

تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (11)

جدول رقم (3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 25 الى 35 سنة	5	15.2
من 35 إلى اقل من 45 سنة	19	57.6
45 سنة فأكثر	9	27.3
الإجمالي	33	100

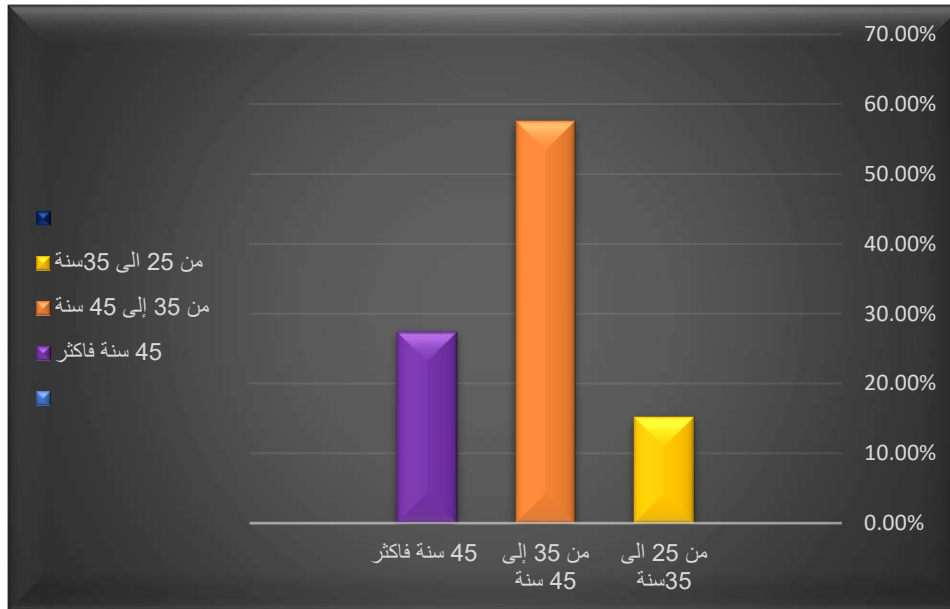
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن نسبة (57.6) من إجمالي افراد عينة الدراسة اعمارهم بين

(من 35 إلى اقل من 45 سنة) وهي أعلى فئة من الفئات العمرية المدروسة، ونسبة (27.3%) من إجمالي

أفراد عينة الدراسة فنتهم العمرية (45 سنة فأكثر)، اما نسبة (15.2%) من إجمالي افراد عينة الدراسة اعمارهم (من 25 الى 35 سنة)،

الشكل رقم (3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين

المستوى التعليمي :

تم سؤال المبحوثين عن مستوياتهم التعليمية وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (12)

جدول رقم (0-12) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية	1	3
بكالوريوس	11	33.3
ماجستير	19	57.6
دكتوراه	2	6.1
الإجمالي	33	100 %

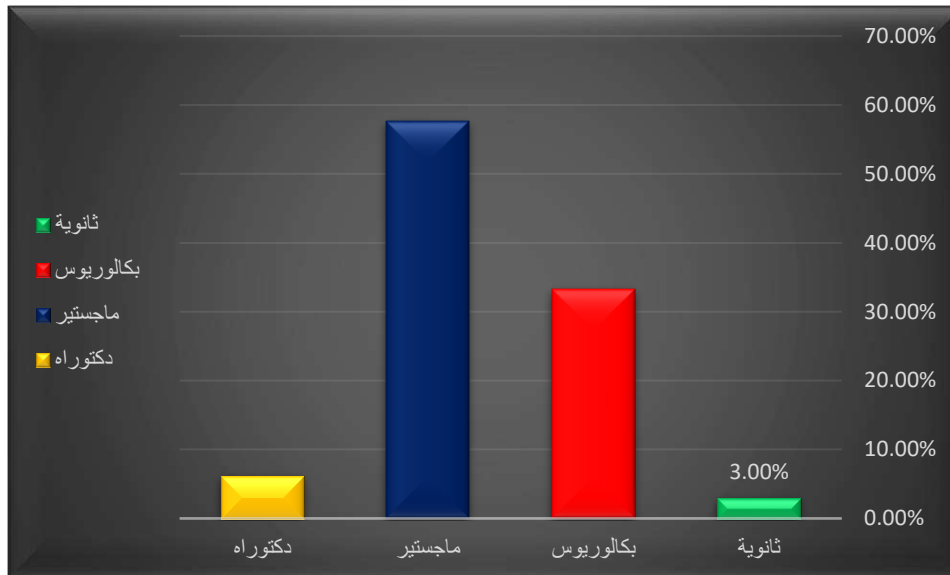
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن نسبة (57.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون

مؤهل (ماجستير) وهي أعلى فئة من الفئات التعليمية المدروسة، ونسبة (33.3%) من إجمالي افراد عينة

الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، ونسبة (6.1%) من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دكتوراه). ونسبة (3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ثانوية).

الشكل رقم (2-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين

سنوات الخبرة :

تم سؤال المبحوثين عن سنوات الخبرة وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (13).

جدول رقم (3-0) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	2	6.1
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	5	15.3
من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنوات	9	27.3
15 سنة فاكتر	17	51.5
الإجمالي	33	100

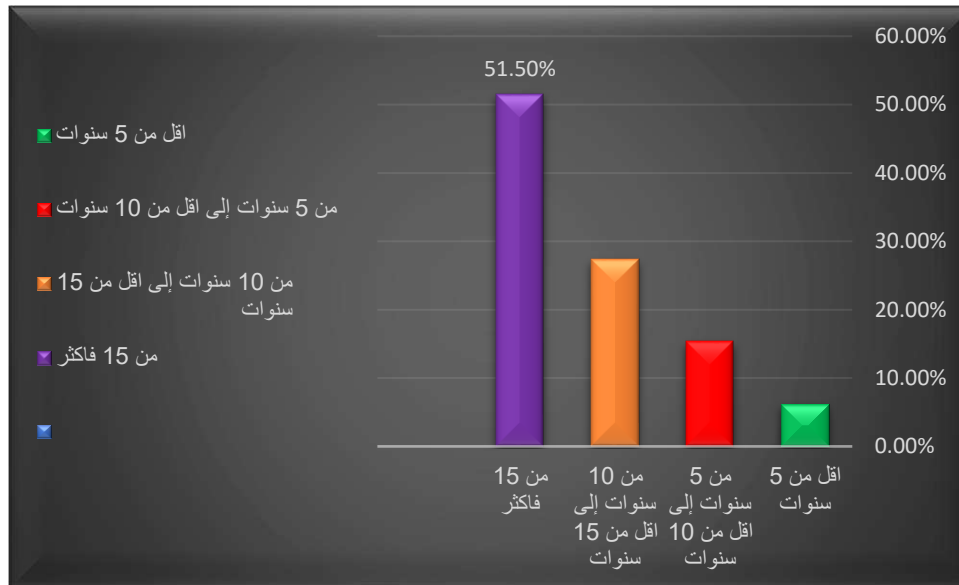
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن نسبة (51.5%) من إجمالي افراد عينة الدراسة سنوات الخبرة

لديهم (15 سنة فاكتر) وهي أعلى فئة من الخبرات المهنية المدروسة، ونسبة (27.3%) من اجمالي افراد

عينة الدراسة لديهم خبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات)، بينما نسبة (15.3 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، بينما نسبة (6.1 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات).

الشكل رقم (3-0) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثين

المستوى الوظيفي:

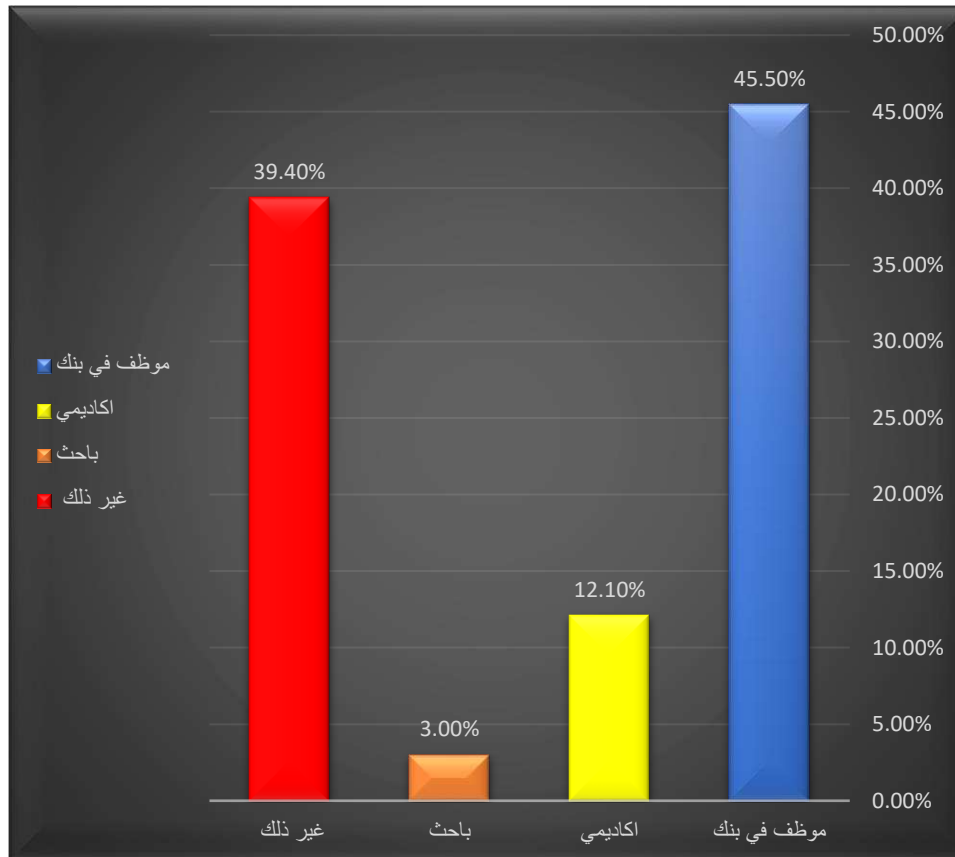
تم سؤال المبحوثين عن المستوى الوظيفي وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (14).
جدول رقم (3-0) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
45.5	15	موظف في بنك
12.1	4	أكاديمي
3	1	باحث
39.4	13	غير ذلك
100	33	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن نسبة (45.5%) من إجمالي افراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي لديهم وظيفة (موظف في بنك) وهي أعلى فئة من المستويات الوظيفية المدروسة، ونسبة (39.4%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (غير ذلك) ، بينما نسبة (12.1%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (اكاديمي)، ونسبة (3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (باحث).

الشكل رقم (30-5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نتائج الدراسة الميدانية:

المطلب الاول: الدراسة الوصفية والتحليلية لإجابات أفراد عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم قياس وتحليل معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيم هذه المتغيرات. وقد تم قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإجابات ومقارنتها بالمتوسط الفرضي الذي يمثل نقطة المنتصف على مقياس ليكرت المتدرج ذو الخمس نقاط، ثم تحديد مستوى الدلالة باستخدام أسلوب (T Test)، كما تم استخراج الانحراف المعياري للمجالات والمتغيرات لمعرفة مدى تركيز وتشتت آراء أفراد العينة وذلك على النحو التالي:

2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن الممارسات إدارة المخاطر:

تم استخراج التحليل الوصفي لأبعاد الممارسات إدارة المخاطر كلا على حدة كما يلي:

المحور الاول : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد إدارة المخاطر

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (15) لمتغيرات بعد استراتيجية القيادة والتكلفة ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (15) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى إدارة المخاطر (4.0)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد إدارة المخاطر تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جدا" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (4.20-5) والذي يشير الى توافر عالي جدا لبعد إدارة المخاطر محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول بعد إدارة المخاطر حيث بلغت قيمته (0.78).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم (4-15) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد إدارة المخاطر

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	أدى تنفيذ عمليات واضحة لتحديد المخاطر وتقييمها إلى تقليل المخاطر التشغيلية داخل البنوك السعودية بشكل كبير..	4.27	.674	1	عال جدا
2	يؤدي الاستثمار في تدريب الموظفين على مبادئ إدارة المخاطر إلى تحسين الوعي العام بالمخاطر داخل البنوك السعودية.	4.21	.857	2	عال جدا
3	يعزز النقل الفعال لمعلومات المخاطر عبر جميع مستويات البنك السعودي عملية صنع القرار بشكل أفضل.	3.94	.827	3	عال جدا
4	يساعد اختبار الإجهاد المنتظم البنوك السعودية على الاستعداد للأزمات المالية المحتملة والتخفيف من حدتها.	3.91	.723	4	عال جدا
5	تعاني البنوك السعودية التي تعطي الأولوية لثقافة المخاطر القوية من عدد أقل من حالات التخلف عن سداد الائتمان من المقترضين.	3.67	.854	5	عال جدا
	المتوسط الحسابي العام	4.00	0.787		عال جدا

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (4-15) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي: حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.67-4.27). بمتوسط حسابي عام مقداره (4.00) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع إدارة المخاطر. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " أدى تنفيذ عمليات واضحة لتحديد المخاطر وتقييمها إلى تقليل المخاطر التشغيلية داخل البنوك السعودية بشكل كبير." بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، فيما حصلت الفقرة " تعاني البنوك السعودية التي تعطي الأولوية لثقافة المخاطر القوية من عدد أقل من حالات التخلف عن سداد الائتمان من المقترضين " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4) وانحراف معياري (0.85).

5.2.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد الممارسات الجيدة:

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (16-4) لمتغيرات بعد الممارسات الجيدة ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (16-4) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى الممارسات الجيدة (3.90)، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن مستوى الممارسات الجيدة تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (4.20-5) والذي يشير الى توافر عالي جداً لمستوى الممارسات الجيدة للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول مستوى العوامل الممارسات الجيدة حيث بلغت قيمته (0.933) .

جدول رقم (4-0) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محور الممارسات الجيدة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	بشكل عام، تعتبر ممارسات إدارة المخاطر الجيدة ضرورية لاستمرار نمو ونجاح البنوك السعودية.	4.12	.781	1	عال جداً
2	إن اعتماد ممارسات جيدة لإدارة المخاطر يعزز الاستقرار العام للقطاع المصرفي السعودي.	4.06	.933	2	عال جداً
3	ما هي أنواع المخاطر التي يركز عليها بنكك بشكل أساسي؟ (على سبيل المثال، المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية)	3.88	.927	3	عال جداً
4	ما هي الأدوات والتقنيات التي يستخدمها بنكك لإدارة المخاطر؟ (على سبيل المثال، تحليل المخاطر، اختبار الإجهاد، التقارير)	3.88	.927	4	عال جداً
5	تسعى الشركات باستمرار على نشر ثقافة التميز. تبني الشركات فكرة أن الوكلاء هم العنصر الأهم في السوق. يمكن أن تؤدي ممارسات إدارة المخاطر الجيدة إلى انخفاض تكاليف الاقتراض للبنوك السعودية.	3.82	.882	5	عال جداً

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

6	إن التركيز على ممارسات إدارة المخاطر الجيدة يعزز ثقة الجمهور في النظام المصرفي السعودي.	3.79	.960	6	عال جدا
7	البنوك السعودية ذات الممارسات القوية في إدارة المخاطر أكثر جاذبية للمستثمرين الأجانب.	3.76	1.119	7	عال جدا
المتوسط الحسابي العام		3.90	0.933	عال جدا	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (4-16) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.76-4.12). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.90) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع للممارسات الجيدة. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " بشكل عام، تعتبر ممارسات إدارة المخاطر الجيدة ضرورية لاستمرار نمو ونجاح البنوك السعودية." بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، فيما حصلت الفقرة " البنوك السعودية ذات الممارسات القوية في إدارة المخاطر أكثر جاذبية للمستثمرين الأجانب.." على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.90) وانحراف معياري (1.11).

2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن تحديد الرقابة الاستباقية:

تم استخراج التحليل الوصفي لأبعاد تحديد الرقابة الاستباقية كلا على حدة كما يلي:

المحور الاول : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد تحديد الرقابة الاستباقية

كانت النتائج التي تم التوصل اليها كما يوضحها الجدول رقم (17) لمتغيرات بعد تحديد الرقابة الاستباقية ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (17) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى تحديد الرقابة الاستباقية (3.86)،

وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة حول بعد الرقابة الاستباقية تقع عند المستوى "متوافر بدرجة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

عالية جدا" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (4.20-5) والذي يشير الى توافر عالي جدا لبعد تحديد الرقابة الاستباقية للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول بعد تحديد الرقابة الاستباقية حيث بلغت قيمته (0.873).

جدول رقم (4-17) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد تحديد الرقابة الاستباقية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	ومن المسلم به أن الضوابط الاستباقية أداة قيمة لا للتخفيف من حدة المخاطر فحسب، بل أيضا لتعزيز الأداء العام للمصرف.	4.09	.723	1	عال جدا
2	ويتولى فريق مكرس المسؤولية عن تصميم وتنفيذ استراتيجيات استباقية شاملة للتخفيف من حدة المخاطر.	4.00	.791	2	عال جدا
3	لدينا عملية تحسين مستمرة لضمان الفعالية المستمرة وأهمية تدابير الرقابة الاستباقية لدينا.	3.97	.847	3	عال جدا
4	وتيسر قنوات الاتصال بين مختلف الإدارات داخل المصرف التنفيذ الفعال للممارسات الاستباقية لإدارة المخاطر.	3.88	.927	4	عال جدا
5	تعمل القيادة العليا بنشاط على تعزيز ثقافة تؤكد على الجهود الاستباقية لتحديد المخاطر والتخفيف منها في جميع أنحاء المنظمة.	3.82	.882	5	عال جدا
6	نجري تقييمات منتظمة للمخاطر لتحديد التهديدات المحتملة بشكل استباقي قبل أن تتحقق.	3.79	.857	6	عال جدا
7	مستويات تحمل المخاطر في البنك محددة بوضوح وتوجه بشكل مباشر تطوير وتنفيذ الضوابط الاستباقية.	3.79	.857	6	عال جدا
8	يستثمر البنك بشكل استراتيجي في حلول التكنولوجيا وتحليلات البيانات لرصد المخاطر وتحديدّها بشكل استباقي.	3.76	.902	7	عال جدا
9	نفذ بنكنا ضوابط استباقية لمنع الأخطاء التشغيلية والنشاط الاحتيالي.	3.76	1.032	7	عال جدا

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

10	يمتلك مصرفنا إطارًا محددًا جيدًا لإدارة المخاطر يعطي الأولوية لتدابير الرقابة الاستباقية.	3.73	.911	8	عال جدا
	المتوسط الحسابي العام	3.86	0.873		عال جدا

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (4-17) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي: حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.73-4.09). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.86) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع للرقابة الاستباقية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " ومن المسلم به أن الضوابط الاستباقية أداة قيمة لا للتخفيف من حدة المخاطر فحسب، بل أيضا لتعزيز الأداء العام للمصرف." بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.723)، فيما حصلت الفقرة " يمتلك مصرفنا إطارًا محددًا جيدًا لإدارة المخاطر يعطي الأولوية لتدابير الرقابة الاستباقية." على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.86) وانحراف معياري (.911).

5.4 التحليل الوصفي لأبعاد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها عن ابعاد الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية موضحة في الجدول رقم (4-18) والذي يبين ابعاد الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة والانحرافات المعيارية لتلك الابعاد، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم(4-18) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية (3.86, 3.95) على التوالي، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر ابعاد أثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جدا" حيث تنتمي قيمة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (5-4.20) والذي يشير الى توافر عال جدا لـ العوامل الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية ، وكما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول أثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية حيث بلغت قيمته (0.86، 0.87) على التوالي.

جدول رقم (4-18) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
المتغير المستقل			
2	0.82	3.95	(1) المحور الكلي: ممارسات إدارة المخاطر
2	0.783	4	ادارة المخاطر
1	0.933	3.90	الممارسات الجيدة
المتغير التابع			
1	0.873	3.86	(2) المحور الكلي : الرقابة الاستباقية
	0.846	3.905	جميع الفقرات

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية * مستوى الدلالة عند (P=0.05) 0.05

المبحث الثاني

نتائج التحليل الاحصائي لاختبارات الفروض

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي التي توصل إليها البحث فيما يتعلق باختبار صحة او عدم صحة الفروض الخاصة بدراسة اتجاهات الأفراد نحو اثر الممارسات السليمة (إدارة المخاطر و الممارسات الجيدة) على الرقابة الاستباقية، ويمكن عرض نتائج اختبارات الفروض كما يلي :-

1- نتائج اختبار الفرض الأول

يتضمن هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذه البحث وهو هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الممارسات السليمة (إدارة المخاطر و الممارسات الجيدة) على الرقابة الاستباقية لدى العاملين في البنوك المملكة، ويتم التحقق من ذلك باختبار الفروض الاول من فروض البحث والذي ينص على أنه .

يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية بين أبعاد اثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك.

ولغرض التحقق من نوع وطبيعة العلاقة بين اثر الممارسات السليمة (إدارة المخاطر و الممارسات الجيدة) على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك، بوصفه متغيراً تابعاً تم تطبيق اسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وذلك لمعرفة نوع وقوة الاثر والعلاقة بين الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الاولى :

1. لا يوجد أثر ذات دالة احصائية بين إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك.

الجدول رقم (4-19) يوضح اثر إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك

الرقابة الاستباقية					البيان
مستوى الدلالة	Beta	F	R2	R	
.000	.793a	30.19	.493	.793a	إدارة المخاطر

المصدر : اعتمدت الباحث على مخرجات التحليل الاحصائي (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) وجود اثر بين إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك، وأن هذه العلاقة تمثل 793% (وفقاً لمعامل الارتباط)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد مستوى إدارة المخاطر في البنوك , كلما زاد مستوى عملية الرقابة الاستباقية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي 0.493 % (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الرقابة الاستباقية

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض العدم الذي ينص على انه " لا يوجد أثر ذات دالة احصائية بين إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك." وقبول الفرض البديل الذي ينص على انه " يوجد أثر ذات دالة احصائية بين إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك " , وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار البسيط أن هناك اثر بين الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك وفقاً لاختبار F Test (0.000) .

1. لا يوجد أثر ذات دالة احصائية بين الممارسات الجيدة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك.

الجدول رقم (4-20) يوضح اثر الممارسات الجيدة إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك

الرقابة الاستباقية					
البيان	R	R2	F	Beta	مستوى الدلالة
إدارة المخاطر	.799a	.527	34.57	.799a	.000

المصدر : اعتمدت الباحث على مخرجات التحليل الاحصائي (spss)

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) وجود اثر بين الممارسات السليمة في إدارة المخاطر على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك، وأن هذه العلاقة تمثل 799% (وفقاً لمعامل الارتباط)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما زاد مستوى الممارسات السليمة في إدارة المخاطر في البنوك ، كلما زاد مستوى عملية الرقابة الاستباقية محل الدراسة يمكن أن تفسر حوالي 527.0% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الرقابة الاستباقية

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض العدم الذي ينص على انه " لا يوجد أثر ذات دالة احصائية بين الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك." وقبول الفرض البديل الذي ينص على انه " يوجد أثر ذات دالة احصائية بين الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك " ، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار البسيط أن هناك اثر بين الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك وفقاً لاختبار F Test (0.000) .

المبحث الثاني: تحليل النتائج والتصور المقترح:

أولاً: النتائج:

من خلال تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات المتغيرات اثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك توصلنا إلى ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن توافر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك (3.95، 3.86) على التوالي ، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر ابعاد أثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك مجتمعة معاً تقع عند المستوى “متوافر بدرجة عالية جداً” حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (5-4.19) والذي يشير الى توافر عالٍ للممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول أثر الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك حيث بلغت قيمته (0.86، 0.873) على التوالي.

- قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك عند مستوى معنوية (0.05).
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الممارسات السليمة على الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جلياً في تأثير كل من (إدارة المخاطر ، الممارسات الجيدة).

ثانياً: التوصيات

- بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها :-
- 1. يوصى الباحثون بضرورة تحديد الأهداف المشروع بشكل واضح ومفصل قبل البدء في التحليل الاستراتيجي. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتقييم.
- 2. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر على جميع مستويات المنظمة.
- 3. تنفيذ برامج تدريبية شاملة لإدارة المخاطر.
- 4. تشجيع التواصل المفتوح والإبلاغ عن المخاطر المحتملة.

5. وضع نماذج متطورة لتقييم المخاطر تشمل المخاطر الناشئة.
6. استخدام التحليلات المتقدمة وتقنيات علم البيانات لإشارات الإنذار المبكر.
7. إجراء اختبارات إجهاد منتظمة لتقييم المرونة في ظل ظروف معاكسة.

المراجع

إبراهيم الكراسنة (2006). أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية أبوظبي ، ، ص 41

باسم محمد عودة الهرموشي،(2018). دراسة درجة الأمان المصرفي العراقي من خلال أثار إدارة المخاطر دراسة تطبيقية للمصارف المدرجة في السوق العراقي. للأوراق المالية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة العراق ،ص:2

بلعزوز بن علي.(2007) . دور سلاسل ماركوف في التقليل من حدة المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الشلف، ، ص : 03

بهية الصباح محمود مصباح(2008). العوامل المؤثرة على درجة أمان البنوك التجارية العاملة في فلسطين دراسة تحليلية ، كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة،

بو عبدلي، أحلام، ثريا سعيد (2015) إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، جامعة غرداية الجزائر، المجلة الجزائرية، عدد 3 ، ديسمبر 2015

الجزار، محمد، نعمان، و خليل.المغير، محمد، ومحمد.. الاغا، محمد، و رمضان . (2019). إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة إدارة

المخاطر والأزمات, 1(1), 1-20 <https://doi.org/10.26389/AJSRP.G150219>

جميل, & السيد فتحي محمد. (2022). أثر تكاليف الجودة على تحسين أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية. مجلة بحوث الشرق الأوسط.

زايدي مريم ، اتفاقيات بازل 3 لقياس كفاية رأس المال وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامي دراسة حالة مصرف أبو ظبي الإسلامي ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص

اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 167

صلاح الدين حسن السيبي، (2011). الموسوعة المصرفية العلمية والعملية ، الجزء الأول ، مجموعة النيل العربية، القاهرة . مصر ، ص 639.

طرشي محمد، متطلبات تفعيل الرقابة المصرفية في ظل التحرير المالي والصرفي دراسة حالة الجزائري ، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية ونقود، جامعة حسيبة بن بوعلي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

طبيي حمزة (2013)، تفعيل الرقابة على أعمال البنوك الجزائرية وفق المعايير الدولية للجنة بازل ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2012-3

عائشة بوقليمينه.(2018). واقع مخاطر التشغيل في البنوك الجزائري وتأثيرها على الربحية دراسته تطبيقية. مجله دفاتر اقتصادية، جامعه عاشور زيان الجلفه، كليه العلوم 2018. 223-224، ص، 16 ع، 9 مج،

علي بن مختار.(1998). قاموس عربي ابجدي.المبسط الصغير، دار المعرفة ،ص: 260.
عمار عريس محذوب بخوصي،(2017). تعديل مقررات لجنة بازل وأثرها في تحقيق الاستقرار المصرفي مقال منشور في مجلة البشائر العدد الأول، المجلد الثالث، 3. 104

عمر سعيد حمزة ،(2016). دور التنظيم الاحترازي في تحقيق الاستقرار المصرفي ودعم التنافسية دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 2003-2013، أطروحة الدكتوراه في العلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015

لطيفة عبدلي. (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان ،ص: 57

محمد زيدان حبار عبد الرزاق، (2008) . متطلبات تكيف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري

مع المعايير العالمية مداخله في مع مؤتمر العلمي الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي

الجزائري، جامعة ورقلة الجزائر، ، ص: 4

مريم بوتيحي، (2011). مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية -

دراسة حالة الجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم تسيرة المدينة، ص : 3

نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح،(2007). المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة

لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين جامعة بيرزيت فلسطين، ورقة عمل

مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخاص - جامعة فيلادلفيا الأردنية، ص 15.

المراجع الاجنبية

“Financial Capability Surveys around the World: Why Financial Capability Is Important and How Surveys Can Help” (World Bank Group, August 2013).

Al Bahri, A. A. S. K. (2022). RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP ROLE AND EMPLOYEES' PRODUCTIVITY WITH THE MOTIVATION AS THE MEDIATOR IN OMAN WATER SECTOR.

Anderson, K. S., & Sandmann, L. (2009). Toward a model of empowering practices in youth-adult partnerships. The Journal of Extension, 47(2),

Anthony. P. W. (2001) Strategic Human Resource Management; Thompson Learning. Dryden Press. USA

Aziz, R. K., Bartels, D., Best, A. A., DeJongh, M., Disz, T., Edwards, R. A., ... & Zagnitko, O. (2008). The RAST Server: rapid annotations using subsystems technology. BMC genomics, 9, 1-15.

Bae, T., Jang, Y. C., Jung, C., Kim, H. J., Kim, J., Kim, J., ... & (SWME Collaboration). (2010). BK using HYP-smearred staggered fermions in $N_f=2+1$ unquenched QCD. Physical Review D—Particles, Fields, Gravitation, and Cosmology, 82(11), 114509.

Barnes D. (2008) operations management and international. perspective. Thomson.

Basel Committee on Banking Supervision.(2020). Revision to the Principles for the sound Management of operational risk, Bank for International settlements, Basel.

Berg, H. P. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences. Reliability: Theory & Applications, 5(2 (17)), 79-95.

- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?. *Journal of business and psychology*, 18, 405-425.
- Cebenoyan , A. S., and Strahan, P. E. (2004). Risk Management, Capital Structure and Lending at Banks, *Journal of Banking and Finance* 28, 19-43.A
- Colquitt, J. (2007). *Credit Risk Management: How to Avoid Lending Disasters & Maximize Earnings*. 3rd Edition. McGraw-Hill. USA.
- Crouhy, M.; Galai, D. & Mark,. (2006). *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill. USA.
- Cumming, C., and Mirtle, B. (2001). The challenges of risk management in diversified financial institutions, *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review* 7, 1-17.
- Greuning, H.V. & Bratanovic, S. B. (2009). *Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*. 3rd Edition. The World Bank. Washington, USA.
- Kanchu, T., & Kumar M. M . (2013). Risk Management in Banking Sector -An Empirical Study. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research_ 2(2)*, 145-153
- King, R. G. & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might be Right, *Quarterly Journal of Economics* 108, 717-37.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695.
- Lee, W., Kim, S. Y., Lee, S. I., Lee, S. G., Kim, H. C., & Kim, I. (2018). Barriers to reporting of patient safety incidents in tertiary hospitals: A qualitative study of nurses and resident physicians in south Korea. *The international journal of health planning and management*, 33(4), 1178-118. <https://doi.org/10.1002/hpm.2616>.
- Luy, D. D. (2010). Evaluation of Credit Risk Management Policies and Practices in a Vietnamese Joint-Stock Commercial Bank's Transaction Office. *Business Economics and Tourism*.
- Mandeya, T. T. (2017). An assessment of the effectiveness of operational risk management practises at PSMI Westend Hospital.
- Marco micocci, *Advanced operational risk modeling in banks and insurance companies*, ABI-Dipo 26/27 June 2012, Roma, p. 10
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2003). The potential influence of organizational and personal variables on customer-oriented selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 114-132.
- Miccolis, J., & Shaw, S. (2000). *Enterprise risk management: An analytic approach*, Tillinghast- Towers Perrin, New York.

- Miller, K.D. (1992). A framework for integrated risk management in international business, *Journal of International Business Studies* 23, 311-331.
- NDIC (2007). Annual Report and Accounts of Banks Submit.
- Nocco, B.W., and Stulz, R.M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice, *Journal of Applied Corporate Finance* 18, 8-20.
- Owojori, A. A., Akintoye, R. I., and Adidu, A. F. (2011). The challenge of risk management in Nigerian banks in the post consolidation era. *Journal of Accounting and Taxation*, Vol. 13 (2), pp 23-31.
- Pyle, D.H. (1999). Bank Risk Management: Theory. in *Risk Management And Regulation in Banking of International Conference on Risk Management and Regulation In Banking* (1997) (Pp.7-14) Boston, MA: Springer US.
- Smith, Preston & Merritt, Guy. (2020). Proactive Risk Management. 10.4324/9780367807542.
- Weller, J., Boyd, M., & Cumin, D.(2014). Teams, tribes and patient safety: overcoming barriers to effective teamwork in healthcare. *Postgraduate medical journal*, 90(1061), 149-154.

الملاحق

Abstract

Our study aims to know the impact of good practices on proactive control on banks' risk. Proactive risk management is a key approach that helps organizations identify and mitigate potential risks before they occur. It involves effectively anticipating and addressing risks rather than simply responding to them after they have already caused harm. The importance of good practices lies in the achievement of the study's objectives. The methodology of statistical methods has been used. The study community is one of all bankers and 33 questionnaires have been distributed to the banking sector in Saudi Arabia.

Results:

- Acceptance of the main hypothesis: there is a statistically significant effect among good practices on proactive control at a moral level (0.05)
- Results showed that there is a statistically significant impact of good practice dimensions on the banking sector's proactive control at the indicative level (0.05), and this impact is evident in the impact of both (risk perceived good risk management practices).

Recommendations:

- Researchers recommend that legitimate objectives should be clearly and detailed before good practices are initiated.
- The study recommends the need to promote a culture of risk awareness at all levels of the organization.
- Implement comprehensive risk management training programmes.
- Encourage open communication and report potential risks.
- Develop sophisticated risk assessment models that include emerging risks.
- Use advanced analytics and data science techniques early warning signals. Regular stress tests to assess flexibility under adverse conditions.
- Adopt robust cybersecurity measures to protect sensitive customer data utilizing fraud detection and prevention technology.
- Constantly upgrading information technology infrastructure to meet evolving threats. Identify clear roles and responsibilities for risk management.
- Independent risk committees should provide oversight and challenge management decisions. Promoting risk awareness and participation at the board level.
- Identification and mitigation of operational risks through improved processes Implementation of business continuity and disaster recovery plans.

- Regular audits and assessments of operational controls proactively engage in industry-wide initiatives to address systemic risks and share best practices and lessons learned with counterparts.