البحوث والدراسات

إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي للمصارف الكويتية

د. محمد كمال أبو عمشة*

ملخص:

التحكم المؤسسي عمليات تتم بوساطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، ومراقبة مخاطر المنظمة، وتأكيد كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر؛ مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز الأهداف وزيادة قيمة المنظمة، ولعله يرد التساؤل الآتي: "ما هذه الجهات المتحكمة بالمصارف الكويتية التي لها دور في إدارة المخاطر" ؟ وللإجابة عن هذا التساؤل جاء موضوع هذا البحث من خلال تسليط الضوء على كل من واجبات مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والمدقق الداخلي، والمدقق الخارجي في إدارة المخاطر للمنظمة، واختبار دور هذه الجهات في المصارف الكويتية، وأظهرت النتائج أن هذه الجهات لها إدراك كبير لدورها في إدارة المخاطر ولكن بنسب متفاوته واحدة عن الأخرى ولتعزيز هذا الإدراك من الضروري الالتزام بمبادئ التدقيق الدولية ومعاييره، وتعديل التشريعات المرتبطة بواجبات هذه الجهات، وعقد الدورات التدريبية المستمرة لجميع المستويات الإدارية لتعريفهم بأركان التحكم المؤسسي الفعال ودورهم في إدارة المخاطر.

١ – مقدمة:

تعتبر زيادة الاهتمام بالتحكم في المنشأة أحد إفرازات العولمة وما ترتب عليها من الانفتاح في مجال الأسواق المالية على مستوى العالم؛ حيث أصبح المساهمون يسعون فقط وراء تحقيق الأرباح الرأسمالية دون المشاركة في المنشأة؛ مما أعطى الفرصة لمديري المنشآت المساهمة السيطرة على المنشآت

* دكتوراه في إدارة الأعمال، التمويل والاستثمار، جامعة القاهرة، ومحاضر بالجامعة الأمريكية، جنين، فلسطين.

كلياً؛ الأمر الذي أدى إلى حدوث العديد من الانهيارات في المؤسسات المالية والتجارية العالمية وتعرضها للخسائر، مثل خسائر بنك الاعتماد الدولي عام ١٩٩١ نحو ٦٠ مليون دولار، وخسائر شركة إنرون للطاقة ٢٠٠١م نحو ٦٠ مليون دولار، وخسائر شركة وورلد كوم في عام ٢٠٠٢م نحو ٥٠ مليار دولار. (عفاف عويس، ٢٠٠٥).

وبالنظر إلى أوضاع المصارف في دولة الكويت فمن الملاحظ أن الاقتصاد الكويتي يعاني عدداً من الأزمات المالية، من أهمها الإفراط في الإقراض وعدم إدارة جيدة للمخاطر، إضافة إلى عمليات الغش والاحتيال التي تواجهها البنوك الكويتية، وانخفاض أسعار إقفال أسهم أغلب الشركات (www. mosgcc.com).

من ناحية أخرى ينطوي العمل المصرفي على التعامل في المخاطر. فالمخاطر لها جانبان، الأول هو احتمالية حدوث حدث ما، أما الجانب الآخر فهو مقدار أو حجم النتائج المترتبة على حدوث ذلك الحدث. وللتقليل من النتائج السلبية للمخاطر، ينبغي تطبيق مبدأ الحيطة والحذر الذي يعد الأساس الذي يبنى عليه مبدأ إدارة المخاطر. وقد أدت الإفلاسات والإخفاقات والأزمات المصرفية المتكررة في السنوات الأخيرة الماضية إلى تأكيد أهمية وجود مبدأ المخاطر وإلى إصرار السلطات الإشرافية ومراقبي المصارف على ضرورة وضع مبادئ عامة لذلك. (Alfred, D., & Henri, F, 2005)، والجدول التالي يعطي لمحة عن المصارف الكويتية من حيث عددها وملكيتها، وحجم أصولها، وشبكة الفروع.

الجدول رقم (١)

اسم البنك	الملكية	حجم الأصول	شبكة الفروع
البنوك التقليدية			
بنك الكويت الوطني	خاصة – للكويتيين فقط	٪٢٧,٩	٧٥
البنك التجاري الكويتي	خاصة – للكويتيين فقط	٪١٠	٥٢
البنك الأهلي	خاصة – للكويتيين فقط	٪٧,١	٤٤
بنك الكويت والشرق الأوسط	خاصة – للكويتيين فقط	٪٥,٢	٢٢

تابع/ الجدول رقم (١)

اسم البنك	الملكية	حجم الأصول	شبكة الفروع
بنك برقان	خاصة – للكويتيين فقط	٪٩,١	٢٢
بنك الخليج	خاصة – للكويتيين فقط	٪١١,٥	٢١
البنوك الإسلامية			
بيت التمويل الكويتي	خاصة – للكويتيين فقط	٪٢٤,٦	٤٦
بنك الكويت الدولي	خاصة – للكويتيين فقط	٪٢,٥	١٢
بنك بوبيان	خاصة – للكويتيين فقط	٪٢,٠	٩
المجموع	٩	٤٢,٨٨٢,٢٣٢ مليار دينار كويتي	٣٠٣ مصارف

ويعتبر مبدأ إدارة المخاطر بمنزلة عملية يتم من خلالها التحديد والقياس والمتابعة والمراقبة، للمخاطر التي يواجهها المصرف. وتؤدي إدارة المخاطر في المصارف دوراً قيادياً في تعريف الأهداف والطرق والوسائل والفلسفة في التعامل مع المخاطر. ولا شك أن نجاح أي بنية لإدارة المخاطر لدى أي مصرف يعتمد اعتماداً كلياً على مدى التزامه بالأنظمة الداخلية والتشريعات السارية وبالأطر والأهداف الواضحة وعلى مدى استعداده للتعامل مع المخاطر المعنية. (Phillips, & Smith, 2000).

من ناحية أخرى يعد التحكم المؤسسي من نتاج الأدوار التي تؤديها بعض الجهات الموكل إليها عمليات الإدارة والإشراف والرقابة التي يتم محاسبتها عن مدى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وغاياتها، لذا يتطلب تدعيم التحكم المؤسسي بتوافر أركان رئيسة لنجاحه، وقد حدد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية هذه الأركان بأربعة تتمثل في مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والمدقق الداخلي، والمدقق الخارجي، فمن خلال عمل جميع هذه الأركان بعضها مع بعض بشكل جيد واستقلالية صحيحة فإن الرقابة الداخلية تكون قوية، ومن ثم تكون إدارة المخاطر فعالة، لذا سيحاول الباحث تسليط الضوء على دور هذه الأطراف في إدارة المخاطر من خلال اتباع المنهجية التالية:

٢ – مشكلة الدراسة:

نظراً للمتاعب التي مرت بها كثير من الوحدات الاقتصادية نتيجة الدور الشكلي لمجالس إدارتها وما ترتب عليه من ضعف الإجراءات الرقابية في تلك المنظمات وزيادة حدة المخاطر، فقد تزايد الاهتمام بمفهوم التحكم المؤسسي ودوره في إدارة المخاطر والحد منها، وتوجيهها بشكل يعزز فاعلية الأداء، لذا يمكن تلخيص مشكلة البحث بعدم وضوح مفهوم إدارة المخاطر والجهات التي يمكن أن تتولاه وواجبات كل جهة وأساليب التنسيق فيما بينها؛ أي أن البحث يحاول الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما دور الأشخاص المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، وهل تشكل إدارة المخاطر اهتمام المتحكمين بالمصارف الكويتية؟

٣ – أهمية الدراسة:

إن التطورات الحديثة في مجال التحكم المؤسسي فرضت على مجالس الإدارة للوحدات الاقتصادية وأجهزة التدقيق الداخلي والخارجي ولجان التدقيق دوراً كبيراً لضمان تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ويتطلب هذا الدور زيادة الوعي بالمخاطر المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف والاستراتيجيات وتبني الآليات الرقابية الفعالة بتحديد المواضع، التي تتجاوز فيها حدود المخاطر وتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر في تلك الوحدات.

٤ – أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١ – تحديد مفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بالتحكم المؤسسي.

٢ – تحديد الجهات التي يمكن أن تساهم في تحديد إدارة المخاطر وقياسها وفحصها وتقييمها.

٣ – تعرف مدى التزام كل من مجالس الإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي ولجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر لبعض الوحدات الاقتصادية.

٤ – تشخيص الجوانب السلبية والإيجابية للتطبيقات العملية لإدارة المخاطر وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة فاعلية إدارة المخاطر في الوحدات المبحوثة.

٥ – الدراسات السابقة والإطار النظري:

أولاً – الدراسات السابقة :

١ – دراسة (عصفور، ٢٠٠٣م)، بعنوان: "تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن من وجهة نظر المدقق" :

استهدفت الدراسة استقراء مدى قدرة مدققي الحسابات في الأردن على إدراك مخاطر تدقيق الحسابات عن طريق اختبار العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات من وجهة نظر المدقق؛ حيث تم إجراء الدراسة الميدانية لتشمل مدققي الحسابات الأردنيين، ولأغراض الدراسة فقد صممت استبانة ووزعت على المستجوبين باستطلاع عينة عشوائية، بلغت ٤٢ استبانة من أصل ٦٠ استبانة تم توزيعها، ووضع خمس فرضيات لاختبارها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن قدرة المدقق على تقييم المخاطر تتأثر بالمؤهل العلمي والتخصص والخبرة العملية التي يتمتع بها، كذلك تتأثر قدرته بحجم الشركة والشكل القانوني لها ونوع التدقيق، وأخيراً أتعاب التدقيق التي يطلبها المدقق تتأثر بتقييمه لمخاطر التدقيق.

٢ – دراسة (William, 2003)، بعنوان: "Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes" :

تطرقت هذه الدراسة إلى دور وظيفة التدقيق الداخلي في إضافة قيمة للمشروع من خلال تأكيدها عملية التقييم الذاتي للمخاطر، وأكدت الدراسة أن توفير فريق من الأشخاص يركزون على التقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثيرالموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع، وعند التخطيط للرقابة على المخاطر يجب أن يتم تقييم مستوى كل خطر ويحدد الرقابات المناسبة لتخفيف المخاطر وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة.

٣ – دراسة (Page & Spire 2006) **بعنوان:** "**Risk management the reinvention of internal control and the changing role of internal audit**":

تطرقت هذه الدراسة إلى طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في إنكلترا، مركزة على أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي. إن هذه الدراسة استعرضت التطورات في متطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بذلك والدور الجديد للمدقق الداخلي لتقليل هذه المخاطر.

٤ – دراسة (الجوهر والعقدة، ٢٠٠٧م)، بعنوان: "إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر":

إن توافر أنظمة رقابة داخلية فعالة داخل المنظمات يجب أن يكون مدعماً بجهاز تدقيق داخلي فعال؛ حيث يعد هذا الجهاز وسيلة تقويم مستقلة يساهم في تعزيز فاعلية العمليات وكفاءتها، والتأكد من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية، والحكم على كفاءة نظام إدارة المخاطر، وتحقيقاً لهذا الدور سعت العديد من المنظمات المهنية الدولية إلى إعادة بناء التفكير الأساسي لهذه الوظيفة وإعادة تقييم جذري لعمليات التدقيق لتحقيق التحسينات الكبيرة من خلال مقاييس معاصرة وحاسمة للأداء مثل التكلفة، نوعية الخدمة، وهذا ما يطلق عليه مصطلح إعادة الهندسة، لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي الحديث في ظل المعايير الدولية ودوره بمراجعتها لمخاطر الرقابة وأنظمتها وتزويد الإدارة بنتائج تقويمات المخاطر وتأكيد كون أنظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر، وسعى الباحثان لاختبار مدى تطبيق تلك المعايير في البيئة الأردنية والوصول إلى أسباب معوقات تطبيق البعض منها.

٥ – دراسة بعنوان: "الحاكمية المؤسسية" Irish Association Investment: (managers, 2001): حيث هدفت إلى بيان مدى التزام الشركات المساهمة العامة الإيرلندية بتطبيق الحاكمية المؤسسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك التزاماً

من قبل الشركات الإيرلندية في تبني نظم الحاكمية المؤسسية وخاصة ما يتعلق بإعادة انتخاب مجلس الإدارة بشكل دوري ؛ حيث بلغت نسبة الالتزام ٩٧٪ من إجمالي الشركات الإيرلندية، وما يتعلق بوجود لجنة للتدقيق الداخلي؛ حيث بلغت نسبة الالتزام ٧٩٪ من إجمالي الشركات الإيرلندية؛ مما جعل السوق الإيرلندي مكاناً جيداً للاستثمار، نظراً لدور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء التشغيلي والمالي للشركات وفي حماية حقوق المساهمين.

وكما عرضت الدراسة هيكل الحاكمية المؤسسية، المتمثل بمجلس الإدارة وضرورة استقلاليته، والمدير التنفيذي ومساعديه، والشروط الواجب توافرها فيهم.

٦ – دراسة بعنوان: "الحاكمية المؤسسية في اليابان ومشكلات الاقتصاد الكلي" (Nakomura, 2001):

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام الحاكمية ووصف آلياته في اليابان ومقارنته مع آليات نظام الحاكمية في أمريكا وبريطانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن آليات نظام الحاكمية المؤسسية في اليابان تختلف عنها في الدول الأخرى، وذلك تبعاً للظروف الاقتصادية السائدة في اليابان مثل الانفتاح والحجم الكبير، واختلاف المساهمين.

وأوصت الدراسة بتبني الشركات اليابانية لنظام الحاكمية المؤسسية، كوسيلة لتحسين الاقتصاد الياباني ومعالجة مشكلاته؛ بحيث يعمل هذا النظام كوسيلة للتصحيح الاقتصادي في اليابان لجميع القطاعات وخاصة البنوك.

٧ – دراسة (البشير، ٢٠٠٣م) بعنوان: "التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات" :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الحاكمية المؤسسية في استمرارية المنشأة والحفاظ على حقوق جميع الأطراف المتعاملة مع المنشأة من أفراد ومؤسسات على السواء فنجاح أي مؤسسة أو منشأة فيه مصلحة أكيدة لبقية أفراد المجتمع، ومدخل مهم لتحقيق أهداف الفئات المتعاملة مع هذه المنشأة، ومن ثم المجتمع بأسره.

ومن ناحية أخرى هدفت الدراسة إلى علاقة مدقق الحسابات بنظام الحاكمية المؤسسية حيث تتحكم به اعتبارات ومحددات كثيرة تساعدهم في تحقيق تحكم مؤسسي للمنشأة التي يدقق حساباتها؛ بحيث يمكن تحديدها بمحددين: الأول تشريعي والآخر مهني:

١ – المحدد التشريعي : يتمثل في التشريعات المختلفة والقوانين ذات العلاقة بعمل المدقق أو عمل المنشآت مهما كان نوع المنشأة، (شركات، مؤسسات فردية) أو طبيعة عملها (صناعية، تجارية، خدمية). وأهم القوانين التي لها تأثير على عمل المدقق والمنشآت هي قانون الشركات، البنوك، التأمين، الأوراق المالية وقانون تشجيع الاستثمار.

٢ – المحدد المهني: تمثيل في معايير التدقيق الدولية التي اعتمدتها جمعية مدققي الحسابات ؛ حيث تناولت هذه المعايير مسؤولية مدقق الحسابات في جميع النواحي وخاصة في استمرارية المنشأة.

وقد توصل الباحث ضمن هذا السياق إلى مجموعة من التوصيات، تتلخص بما يلي:

- تأكيد أهمية تفعيل مواد القانون الخاصة بضرورة وجود أنظمة مالية وإدارية وشؤون موظفين ونظام سير العمل وهيكل إداري واضح، وجعلها الإطار التشريعي لخلق بيئة ورقابة داخلية تعتبر قاعدة مهمة لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية.

- عقد دورات باستمرار لجميع المستويات الإدارية لتعريفهم بالمنشأة وأنظمتها والقوانين التي تحكمها وصلاحية الوحدات والإدارات المختلفة ومسؤولياتهم، وجعل الانتماء للمؤسسة من قبل العاملين القاعدة الثانية المهمة في بناء منظومة التحكم المؤسسي.

- العدالة في تطبيق الأنظمة والتعليمات والإجراءات بحق العاملين من جهة، ومع الأطراف الأخرى ذات المصلحة المشتركة مع المنشأة، وهو

ما سيفرز روح التعاون والقدرة على بناء استراتيجية لمستقبل المنشأة، وهذا سيدعم تطبيق التحكم المؤسسي بشكل سليم.

- تأكيد قيام مدققي الحسابات الخارجيين بدورهم بحسب معايير التدقيق الدولية، ومراعاة القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بعمل المدققين، وهو ما سيساهم في تدعيم العمل المؤسسي، ومن ثم تعزيز دور التحكم المؤسسي في الحفاظ على حقوق المساهمين والعاملين والموردين والممولين وخزينة الدولة وجميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة في استمرارية المنشأة.
- إن عدالة أتعاب المدققين وتوازنها مع مسؤولياتهم سيساعد في التأكد من سلامة التحكم المؤسسي الذي يساهم في تأهيل المدقق ومتابعته للتطورات المهنية على صعيد التحكم المؤسسي من ناحية، وتلاؤم هذه الأتعاب مع المسؤوليات الجسام التي رتبتها القوانين المختلفة عليه في حالة تقصير أو إهمال.
- تشجيع الكتابة والبحث والدراسة والتدريس للتحكم المؤسسي باعتباره أساس استمرارية المنشأة، وأداة لحفظ حقوق أطرافها المختلفة.

٨ – دراسة (البشتاوي، سفيان، ٢٠٠٣م)، بعنوان: "أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية على أداء المدقق الخارجي في ظل التحكم المؤسسي":

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى تأثير بعض العوامل الاقتصادية والاجتماعية على أداء المدققين الخارجيين في الأردن في ظل التحكم المؤسسي. ولبلوغ هذا الهدف أعدت استبانة شبه مفتوحة ووزعت على عينة عشوائية من (٦٠) مدققاً خارجياً في كل من عمان وإربد. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن درجة وضوح وصرامة تطبيق القوانين والتشريعات لها أثر كبير في تخفيض الآثار السلبية لهذه العوامل.

كما ينبغي احترام القوانين والعمل بها وردع المخالفين وتحديد السلوكيات

والأخلاقيات التي ينبغي توافرها في المدقق للحصول على رخصة ممارسة المهنة.

٩ – دراسة (Doidge, Karolyi, Stulz, 2004) بعنوان: "Why do countries matter so much for corporate governance?"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج عن كيفية أن خصائص الدولة – من حيث قانون حماية المستثمرين الصغار ومستوى الاقتصاد والتنمية المالية – تؤثر في تكلفة الشركات والفوائد الناتجة؛ وذلك من أجل تطوير حاكميتها وشفافيتها.

وهذا النموذج يركز على أصحاب المشاريع الذين يحتاجون إلى زيادة أرباحهم، وذلك بتمويل فرص استثمار الشركة، والذين يقررون إذا ما كانوا يقومون بالاستثمار بمستوى عال للشركة وذلك من أجل التقليل من تكاليف الوكالات. وتبين أنه بإعطاء مستوى معين لحماية المستثمر في الدولة ازداد الإقبال على الاستثمار بميكانيكية الحاكمية، وأدى إلى التنمية الاقتصادية للدولة. وعندما تكون التنمية الاقتصادية ضعيفة يكون الإقبال على الاستثمار قليلاً؛ لأن التمويل الخارجي يعتبر باهظ الثمن، وسوف يكون تبني فكرة تطبيق ميكانيكية الحاكمية مكلفاً.

وبتطبيق مستوى بيانات الشركات على الحاكمية المؤسسية الدولية ومستويات الشفافية على عينات كثيرة من الشركات حول العالم تم إثبات النظريات التالية:

١ – إن كل التغيرات في مستويات الحاكمية المؤسسية – في الأقل – يعود إلى خصائص هذه الدول فضلاً عن خصائص الشركات.

٢ – خصائص الشركات توضح المزيد من التغيرات في مستوى الحاكمية المؤسسية في أوروبا والدول المتقدمة.

٣ – للوصول إلى أسواق الرأسمالية العالمية تحفز الشركات لحاكمية مؤسسية أفضل، ولكنها تقلل من أهمية قوانين حماية صغار المستثمرين الموجودين في الدولة.

١٠ – دراسة (Mardjono, 2005)، بعنوان: **A tale of corporate governance lessons why firms fail.**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إخفاقات الشركات العالمية والأسترالية المرتبطة بانحراف أفضل الممارسات موضحاً علاقة كيفية اعتماد استمرارية الشركات عن طريق تطبيق الحاكمية المؤسسية فيه. ولتميز وجود مبادئ الحاكمية المؤسسية وعدم وجودها في نجاح الشركات واستمراريتها.

واعتمدت الدراسة على إيجاد مقارنة على نتائج ونظريات سابقة على الحاكمية المؤسسية للشركات وأيضاً على استمراريتها التي نشرت في الفترة ما بين ١٩٩٨ حتى ٢٠٠٤م مجهزة بالدليل؛ حيث طبقت عليهم مبادئ الحاكمية (HIH) وشركة (Enron) التجريبي لما حدث لكل من شركة المؤسسية الجديدة.

أشارت الدراسة إلى أن الشركتين قد طبقتا الحاكمية المؤسسية من حيث الشكل (الإطار) الخارجي، ولكن عند التنفيذ العملي فشلتا في تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية، حيث قامت الشركتان بانتهاك جميع المبادئ للحاكمية المؤسسية، التي اعتبرت سمة عامة لفشل التطبيق.

١١ – دراسة (Alexakis, 2005) بعنوان: **An empirical investigation of the visible effects of corporate governance.**

هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين العائد على الاستثمار وعدم ثبات الأسعار في الأسواق المالية مع إدخال الإطار القانوني المتعلق بالحاكمية المؤسسية للشركات، لعينة مكونة من ٣٠ شركة مسجلة في سوق أثينا المالي. وكانت آلية تطبيق الدراسة بتقسيم العينة إلى ثلاث عينات فرعية بالتاريخ الذي تم إدخال العينة في الأُطر القانونية المتعلقة بالحاكمية المؤسسية للشركات.

ومن خلال تطبيق المتوسطات بطريقة إحصائية بحتة على هذه العينات الفرعية الثلاث، وتقييم ما إذا كانت العائدات وعدم ثبات الأسعار في السوق المالي قد تغيرت.

وبتطبيق هذه الدراسة تم التوصل إلى عدم ثبات الأسعار، وقد تغير على العينات الثلاث في التواريخ المختارة وعلى الشركات الثلاثين.

١٢ – دراسة (هنيني، ٢٠٠٥م) بعنوان: "تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني" :

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام للحاكمية المؤسسية يوصى بتطبيقه في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، واختبار مدى إدراك مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحاكمية المؤسسية، ومدى اهتمام مدقق الحسابات بمراجعة كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية المطبق بالشركات المساهمة العامة. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وزعت على عينة من مدققين ممارسين للمهنة، يبلغ عددهم (١٢٠) مدققاً ممارساً للمهنة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع مجموعة من المدققين.

ونتيجة لتحليل مفردات الاستبانة، تم التوصل إلى النتائج التالية :

١ – يوجد إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحاكمية المؤسسية.

٢ – يوجد اهتمام من قبل مدقق الحسابات في الأردن لدراسة وتقييم كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية للشركة موضع التدقيق.

٣ – تؤثر كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

٤ – إن أهداف نظام الحاكمية المؤسسية المتمثلة في حماية حقوق أصحاب المصالح، وتحسين الأداء المالي، وتوفير المعلومات بدقة، وإيجاد هيكل تنظيمي واضح للشركة، والمحافظة على السمعة الاقتصادية للشركة، وسلامة قنوات الاتصال بين الأقسام والإدارات، تؤثر إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

٥ – إن مقومات نظام الحاكمية المؤسسية المتمثلة في وجود قوانين

وتشريعات تدعم نظام الحاكمية المؤسسية ووجود وثيقة الحاكمية المؤسسية التي تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في الشركة، ووجود أنظمة فعالة كنظام التقارير المالية، تؤثر إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

٦ – إن مبادئ نظام الحاكمية المؤسسية المتعلقة بمجلس الإدارة والمتمثلة في استقلال أعضائه الظاهري والحقيقي، وفي تركيزهم على أمانة التقارير المالية ووضوحها، وقيامهم بمراجعة الخطط السنوية التشغيلية والموازنات، واختيارهم للمدير التنفيذي والإدارة العليا والتخطيط لأعمالهم، واستخدام مدقق حسابات خارجي، تؤثر إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

٧ – إن تقسيم مجلس الإدارة إلى لجان مثل لجنة التدقيق الداخلي، ولجنة الحاكمية المؤسسية، ولجنة المكافآت، تؤثر إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

٨ – إن مبادئ نظام الحاكمية المؤسسية المتعلقة بالإدارة التنفيذية مثل مراعاة الآداب والسلوك المهني، وإيجاد نظام كفؤ للرقابة الداخلية، وتحديد مخاطر الشركة وإدارتها، وتطوير الخطط الاستراتيجية، والإشراف على عمليات الشركة التشغيلية، وإعداد التقارير المالية بأمان، تؤثر إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

٩ – تؤثر مبادئ نظام الحاكمية المؤسسية المتعلقة بعلاقة الشركة مع أصحاب المصالح المساهمين، والموظفين، والمجتمع المحلي، إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

١٣ – دراسة (Cartwright, Craig, 2006) بعنوان: Sustainability: aligning corporate governance, strategy and operations with the plant

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن التيار الرئيسي المتمثل حالياً بالمواقف الأخلاقية لإدارة الشركة والترابط الإداري التشغيلي الاستراتيجي هما عاملان

مساهمان في عدم الاستمرارية العالمية. وهدفت أيضاً مناقشة وجهات النظر والوسائل والطرق لدفع الإدارة والحاكمية لكي تتوافقا مع الاستمرارية.

وتم استخدام نموذجاً ممثلاً للأعمال التجارية للتنبؤ بنتائج خلق الثروة المالية والاستمرارية في إطار تعميم المواقف الأخلاقية لإدارة الشركة.

وبتحليل النموذج تبين أنه لم يستطع الاستمرار في التجارة حتى لو تم تطبيق المواقف الأخلاقية أو غرس تعزيز الإدارة أو تطبيق أحدث التكنولوجيا.

ومن خلال ما تقدم توصل الباحث إلى اقتراح نموذج يمثل سبع طرق بديلة لتحقيق توافق بين الحاكمية المؤسسية والإدارة في ظل الاستمرارية، وإحدى هذه الطرق يتمثل في المواقف الأخلاقية التي يجب أن تُقيد بالتدخلات الحكومية، والطرق الست البديلة المتبقية تبين البدائل التي سوف تدفع الشركات لتغيير مواقفها الأخلاقية، ومن ثم تغير الحاكمية لديها وإدارة الاستراتيجيات والقرارات.

١٤ – دراسة (الخطيب، والقشي، ٢٠٠٦م)، بعنوان: "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية":

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أسباب انهيار إحدى شركات الطاقة الضخمة شركة (إنرون) التي أدى انهيارها إلى انهيار أكبر شركة تدقيق في العالم (شركة آرثر أندرسون) لثبوت تورطها في التلاعبات المالية التي تمت في شركة انرون، ومن ثم الاطلاع على التغيرات التي حدثت مؤخراً على الحاكمية المؤسسية بسبب تلك الانهيارات، ومعرفة آراء البيئة المحيطة بها في الولايات المتحدة الأمريكية في إمكانية تطبيق تلك التغيرات على أرض الواقع.

حيث إن الموضوع جديد نوعاً ما على البيئة الأردنية؛ فقد استند الباحثان في استقاء معلوماتهما لإتمام هذا البحث إلى كل ما استطاعا الحصول عليه من شبكة "الإنترنت" بما يخص الموضوع، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لم تكن المشكلة الرئيسية في انهيار الشركتين موضوع البحث تتعلق

بوجود قصور بمعايير المحاسبة، أو معايير التدقيق، بل انحصرت في تدني أخلاقيات المهنيين.

- لقد كانت شركة التدقيق تقوم بعدة أعمال مزدوجة للشركة؛ الأمر الذي جعل عملية الانهيار سريعة، وهذه مخالفة صريحة.
- لقد كان هناك تقصير ملحوظ من قبل السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة.
- وجود صعوبة كبيرة من قبل المدققين والشركات المدرجة في السوق المالي لتطبيق الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث.
- المشكلة لا تكمن بالقوانين التي تحكم الحاكمية المؤسسية بشكل عام ولكنها تكمن بأخلاقيات الأشخاص مطبقي تلك القوانين.

١٥ – دراسة (مطر، ونور، ٢٠٠٧م) بعنوان: "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي":

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عما إذا كانت الشركات المساهمة العامة تلتزم بالمبادئ الأساسية للحاكمية المؤسسية، وتم اختيار الشركات المساهمة العامة في القطاعين المصرفي والصناعي كعينة للدراسة من خلال استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من الأدب النظري والدراسات السابقة وثانياً الدراسة الميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين إضافة إلى تصميم استمارة استبانة تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاور البحث.

وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج تتلخص في أن مستوى التزام الشركات المساهمة العامة العاملة في القطاعين يراوح بين قوي وضعيف جداً، ولكن بمستوى عام مقبول أو متوسط، وهذا مع ملاحظة أن مستوى الالتزام يميل لصالح القطاع المصرفي على حساب القطاع الصناعي. أما عن جوانب الخلل في تطبيق النظام فيترسخ بشكل رئيسي في مجالين،هما: عدم التزام مجالس الإدارة كما يجب بقواعد السلوك المهني، وعدم إشراك القاعدة العامة

للمساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة وحرمانهم من الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وكذلك عدم التزام الشركات بمسؤوليته الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها. وبلجوء البعض من إدارات تلك الشركات لاستعمال وسائل غير مشروعة كالرشاوى والمحسوبية للحصول على العقود. في ضوء ما تقدم قدم الباحثان مجموعة من التوصيات، لعل أهمها أن تبادر جهات الرقابة والإشراف على تلك الشركات بإصدار دليل يوضح المبادئ الأساسية لنظام الحاكمية المؤسسية وإرشادات بتطبيقه في الواقع العملي، ومن ثم تشجيع الشركات على الالتزام به. هذا، بالإضافة إلى تشجيعها على تشكيل لجان للحاكمية المؤسسية من أعضاء مستقلين، وذلك على غرار لجان التدقيق الموجودة فيها حالياً.

١٦ – دراسة (داودي، ٢٠٠٨م) بعنوان: "الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات" :

هدفت هذه الدراسة إلى تقليل تكاليف النزعات التي تنشأ بين المديرين بموجب السلطة التقديرية المتوفرة عليها لإدارة مختلف العقود ومجموع أصحاب المصالح عن طريق خلق تحالف تعاوني يضمن التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف بما في ذلك استمرارية المؤسسة وتعزيز مقدرتها التنافسية، وهدفت أيضاً إلى دراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه نظم الحوكمة في تحسين أداء الشركات بالحد من الانحرافات والفساد المالي والإداري. وقد توصل الباحث إلى نظم الحوكمة للشركات من حيث قدرتها على الاستمرارية في المدى الطويل ووجوب إعادة توزيع عادل بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح، والتكيف مع المتغيرات يؤدي إلى وجود آليات وقائية تجنب المؤسسة الوقوع في أزمات من نوع الإخلال بالواجب، وأن تطبيق نظم الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

يلاحظ من الدراسات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو المخاطر، ولكن

كل دراسة أخذت مجالاً معيناً وعلاقته بالمخاطر، فدراسة عصفور أظهرت قدرة المدقق الخارجي على إدراك هذه المخاطر والعوامل المؤثرة في قدرته لاكتشاف مخاطر التدقيق، أما دراسة وليم، والجوهر والعقدة فقد ركزت على وظيفة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، وأما دراسة Page &Spire فتناولت إجراءات الرقابة الداخلية الموضوعة من قبل الإدارة ودورها في الإدارة الذاتية للمخاطر، وعليه فإن ما يميز هذه الدراسة أنها جمعت بين هذه الجهات لتحديد دورها في إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي.

ثانياً- الإطار النظري:

مفهوم المخاطر وإدارتها:

يعرف (Erik, B., 1993) إدارة الخطر على أنها إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، وقد يترتب عليها خسائر محتملة في المنشأة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب، وأوضح أن عملية إدارة الخطر تتضمن ثلاث مراحل أساسية، هي: تعريف الخطر **Identifcation**، وقياس الخطر **Measurment**، وإدارة الخطر **Management**، كما أوضح أن إدارة الخطر يمكن أن تتبع إحدى ثلاث استراتيجيات هي الاحتفاظ بالخطر **Retention**، أو تخفيض الخطر **Reduction**، أو تحويل الخطر **Transference**.

ويرى (Williams, S., & Youngs, 2005) أن إدارة المخاطر المالية بالمنشأة تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها. وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية بالمنشأة يتمثل في تمكين المنشأة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ويؤكد (Stewart, T.A., 2008) أن إدارة الخطر لا تعني التخلص منه، وأن التخلص من الخطر يعني في الوقت نفسه التخلص من العائد المتوقع، أما إدارة المخاطر بالمنشأة فإنها تعني استخدام الأدوات المناسبة لتدنية الخسائر

المحتملة، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة.

المخاطر المحتملة وأنواعها:

قسّم كل من (Erik, B., 1993) و(Williams, S., & Youngs, 2005) **المخاطرة من حيث طبيعتها** إلى مخاطر **عامة**، هي التي ترتبط بأحوال السوق والاقتصاد عامة، ومخاطر **خاصة**، هي التي تتصل بالمؤسسة ذاتها. وقسم آخرون المخاطر إلى **مخاطر أعمال**، هي التي يكون مصدرها طبيعة المنشأة أو المؤسسة وتتصل بعوامل تؤثر وتتأثر بمنتجات السوق، **ومخاطر مالية**، وهي التي تؤدي إلى خسائر محتملة نتيجة تقلبات المتغيرات المالية، وتكون في الغالب مصاحبة لنظام الاستدانة (أو مايسمى بالرافعة المالية)؛ حيث تكون المؤسسة في وضع مالي لاتستطيع مقابلة التزاماتها من أصولها.

ويقسم بعض الباحثين **المخاطر من حيث إمكانية إدارتها إلى**:
(Dichev, 2005,) (David, 2006) (Callins & Fabozz, 2007) (froot, 2008)

- مخاطر يمكن التخلص منها.
- ومخاطر يمكن تحويلها لأطراف أخرى.
- ومخاطر بإمكان المؤسسة التعامل معها وإدارتها بنفسها.

وسنتناول فيما يلي – ببعض التفصيل – المخاطر المندرجة في المجموعتين التي تتعرض لها المصارف الكويتية، ووسائل قياسها وطرق إدارتها لتجنبها أو التخفيف من آثارها.

المخاطر التي تواجه المصارف الكويتية وإدارتها:

أولاً – المخاطر المالية:

وهي المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات وفقاً لـ (Borgsdorf & Pliszka, 2008)، وأهم مايمكن توقعه من مخاطر مالية مايلي:

١ – مخاطر الائتمان:

وترتبط بالطرف الآخر (العميل) والوفاء بالتزاماته في موعدها. وقد يكون

عدم وفاء العميل (المدين) بالتزاماته تجاه البنك في موعدها عائداً إلى عدم قدرته على الوفاء أو عدم رغبته بالوفاء.

٢- مخاطر السيولة:

وهي تكون في عدم توافر السيولة الكافية لمتطلبات التشغيل أو للإيفاء بالتزامات المصرف في حينها. وقد تنتج عن سوء إدارة السيولة في المصرف وعن صعوبة الحصول على السيولة بتكلفة معقولة، وهو مايدعى بمخاطرة تمويل السيولة، أو تعذر بيع أصول، وهو ما يدعى مخاطرة بيع الأصول.

٣ - مخاطر سعر الفائدة - (هامش الربح):

ومخاطر سعر الفائدة يجب أن تواجهها في الأساس المصارف التي تعتمد على الفائدة ومعدلاتها في تعاملاتها. وتنجم هذه المخاطر عن إمكانية اختلاف سعر الفائدة خلال مدة القرض اقتراضاً أو إقراضاً؛ مما قد يؤدي إلى خسائر ناجمة عن الاقتراض بسعر أعلى من السعر الذي تم الإقراض به. (Bozzo, 2008) أو قد ينشأ خطر سعر الفائدة بسبب التفاوت الزمني للآجال وإعادة تقييم الأصول والخصوم والبنود خارج الموازنة، وقد يكون سبباً لما يدعى بمخاطرة الأساس، وهو الفرق بين السعر الآني والآجل ومخاطرة منحنى العائد أو عدم التأكد من الدخل ومخاطر أدوات الخيارات (**options**)، وهذه في مجموعها تشكل ما يدعى بمخاطر التقييم.

٤ - مخاطر السوق:

ويضع البعض مخاطر سعر الفائدة أو هامش الربح ضمن مخاطر السوق، وعلى كل فإن مخاطر السوق يمكن تحديد ملامحها بما يلي:

- **مخاطر أسعار السلع**: وتبدو تأثيراتها واضحة في المنتجات البنكية وفقاً لـ (Cagan, 2007) المختلفة؛ حيث إن المصرف هو مالك السلعة في فترات مختلفة، فقد يحتفظ المصرف بمخزون من السلع بقصد البيع، أو نتيجة لدخوله في عقد استصناع أو عقد سلم، أو أن يمتلك عقاراً أو ذهباً مثلاً، أو أن يمتلك معدات أو آليات بغرض إيجارها

بعقود إجارة تشغيلية، ومن ثم فإن انخفاض سعرها بشكل لم يسبق توقعه أو دراسة احتمالياته سيؤدي إلى خسارة محققة. وتجدر الإشارة إلى اختلاف مخاطر أسعار السلع التي تكون نتيجة تملك المصرف لسلع أو أصول حقيقية عن مخاطر هامش الربح الناتج من احتفاظ البنك بمطالبة مالية.

- **مخاطر أسعار الأسهم**: حين يكون البنك مالكاً لأسهم وتنخفض أسعارها، أو تكون الأسهم ضماناً لديه؛ فتنخفض قيمة الضمان الذي لديه مقابل تسهيلات أو تمويل ممنوح لعملائه.
- **مخاطر أسعار الصرف**: والمقصود اختلاف أسعار صرف العملات المختلفة.

ومن الملاحظ أن هذه المخاطر من وجهة نظر (Borgsdorf & Pliszka, 2008) قد تكون متعلقة بأسباب أو ظروف عامة كانخفاض في غالبية الأسهم في بلد معين أو ارتفاع صرف عملة معينة مقابل معظم العملات الأخرى أو ارتفاع سعر سلعة معينة أو سلع مرتبط بعضها ببعض نتيجة لظروف عامة. كما قد تكون مرتبطة بأسباب تتعلق بمنشأة معينة أو بسلعة معينة نتيجة تغير في ظروف منشأة أو مؤسسة بعينها أو أحوال جزئية.

ثانياً – مخاطر التشغيل:

وهي المخاطر التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها، أو التي تنجم عن الحوادث الداخلية في المصرف، كما تشمل أيضاً المخاطر القانونية حيث اعتبرتها اتفاقية بازل للرقابة المصرفية جزءاً من مخاطر التشغيل.

ومخاطر التشغيل يمكن أن تنتج وفقاً لـ (Alfred, & Henri, 2008) عن عوامل داخلية وخارجية وتسبب خسارة للمصرف مباشرة أو غير مباشرة.

ويمكن أن نتصور بعضاً من مصادر هذه المخاطر وتحديد ملامحها بما يلي:

١ – **الاحتيال** المالي والاختلاس والجرائم الناجمة عن فساد ذمم الموظفين.

بناء على دراسة (Altman & Thomas, 2007) التي اعتمدت مراجعة لخمس سنوات في عدد من البنوك العالمية، تبين أن ٦٠٪ من حالات الاختلاس قام بها موظفون في البنك، منها ٢٠٪ قام بها مديرون، وأن مانسبته ٨٥٪ من خسائر البنوك كانت بسبب عدم أمانة الموظفين.

٢ – مخاطر ناجمة عن **أخطاء بشرية** للموظفين قد تكون غير مقصودة ولكن نتيجة الإهمال أو عدم الخبرة.

٣ – مخاطر **التزوير**: وتشمل تزوير الشيكات والمستندات والوثائق المختلفة واستخدامها، وتقدر إحدى الدراسات الإحصائية أن جرائم التزوير تشكل ١٠٪–١٨٪ من أسباب خسائر البنوك.

٤ – **تزييف العملات**:

قدرت إحدى المؤسسات الدولية للرقابة والمحاسبة (I N T O S A I, 2007) المسؤولة أن كمية العملات النقدية المزورة من عملة الدولار والمتداولة خارج الولايات المتحدة والتي لايتمكن أي خبير من كشف تزويرها قدرت بحدود البليون دولار أمريكي، وهذا يبين حجم هذه المشكلة، وخاصة لو تصورنا حجم العملات الأخرى المزورة التي قد تكون أقل تقنية من الدولار.

٥ – **السرقة والسطو**:

٦ – المخاطر الناشئة عن استخدام **أجهزة الصرف الآلي**.

٧ – المخاطر الناتجة عن **الجرائم الإلكترونية**، محمد صبح، (٢٠٠٩م) وخاصة بعد التوسع في استخدام التقنيات المختلفة في المعاملات المصرفية وتشمل بطاقات الائتمان، ونقاط البيع بالبطاقات، واستخدام الإنترنت، والهاتف والجوال، وعمليات التجزئة الآلية كسداد الفواتير المختلفة، وكذلك الناجمة عن تبادل المعلومات إلكترونياً.

٨ – مخاطر ناشئة عن أخطاء أو عيوب أو أعطال أو عدم كفاية في **الأجهزة والبرامج** التقنية المستخدمة في المصارف.

٩ – **المخاطر القانونية**:

نستطيع توقع احتمالات عدد من المخاطر القانونية (خيري الجزيري، ٢٠٠٠م) منها:

- المخاطر الناجمة عن **أخطاء** في العقود أو المستندات أو التوثيق.
- المخاطر الناجمة عن عدم فعالية **النظام القضائي** في بلد ما أو فساده.
- المخاطر الناجمة عن **التأخر** باتخاذ بعض **الإجراءات القانونية** في مواعيدها الملزمة.
- المخاطر الناجمة عن **مخالفة** بعض القوانين أو الاتفاقيات الملزمة، كمخالفة قوانين مكافحة غسيل الأموال أو مكافحة الإرهاب، أو القوانين المقيدة لتحويل العملات أو تداول العملات الأجنبية في بعض الدول أو قوانين المقاطعة الملزمة.

١٠ – **المخاطر السياسية**: وخاصة في ظل (خيري الجزيري، ٢٠٠٠م) النظام العالمي الجديد أو العولمة الناتجة من سيطرة الرأسمالية منفردة تقريباً على العالم وعلى المنظمات الدولية، ومن ذلك القرارات الصادرة عن بعض الدول الكبرى أو عن مجلس الأمن أو المنظمات الدولية الأخرى بالحصار الاقتصادي أو المقاطعة لدولة ما أو لمؤسسة بذاتها. يندرج تحت المخاطر السياسية الثورات والإضطرابات الداخلية والتأميم والمصادرة.

أدوات قياس المخاطرة في المصارف الكويتية:

يعرض الباحث أدوات قياس المخاطرة في المصارف الكويتية من خلال خلاصة أدبيات التمويل:

الجدول رقم (٢)

الدراسات	أدوات قياس احتمال التعرض لمشاكل أو ضغوط مالية	أدوات قياس إدارة المخاطر المالية بالمنشأة	العلاقة المشاهدة
Nance, et al, (2003)	نسبة الديون إلى قيمة المنشأة	استخدام الأدوات المالية المشتقة	×
	نسبة السيول		−
	نسبة تغطية الفوائد		−
	حجم المنشأة		+
Mian, (2004)	نسبة المديونية	استخدام الأدوات المالية المشتقة	−
	مخاطر سعر الفائدة		+
Tufano, (2006)	نسبة الديون الطويلة إلى قيمة المنشأة	نسبة التغطية للمخاطر المالية،	+
	القيمة السوقية للمنشأة	باستخدام المشتقات إلى حجم	−
	التكاليف النقدية	الإنتاج المتوقع للمنشأة	×
Wysocki, (2006)	نسبة المديونية	استخدام الأدوات المالية المشتقة	−
Geczy, et al (2007)	نسبة المديونية	استخدام الأدوات المالية المشتقة	−
	نسبة السيولة	في تغطية مخاطر أسعار الصرف	−
	مخاطر أسعار الصرف		+
Gay & Nam (2009)	مستوى السيولة بالمنشأة	استخدام الأدوات المالية المشتقة	−

الجدول من إعداد الباحث، بعد مراجعة أدبيات الدراسة.

أدوات إدارة المخاطر المالية:

باستقراء الكتابات المالية العديدة التي ركزت على موضوع إدارة المخاطر المالية بالمنشأة يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر المالية، وهي وفقاً لـ (Tufani, 2006) (Erik, 2006) (Lisa, 2002):

١ – **استراتيجية ترك الموقف مفتوحاً To leave the potion open**: ويقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، وتستخدم المنشأة هذه الاستراتيجية عندما يكون مستوى الخطر منخفضاً بشكل لا يبرر زيادة التكلفة لإدارتها.

٢ – **استراتيجية تحمل مخاطر محسوبة To take a calculated risk:** ويقصد بذلك تحديد مستوى الخطر التي يمكن تحملها بالمنشأة – والتي لا ترغب المنشأة في تحمل أكثر منها – ثم اتخاذ التدابير لتقليل المخاطر بالمنشأة للمستوى المطلوب.

٣ – **استراتيجية تغطية كل الخطر To cover all risk:** ويقصد بذلك تحديد مصدر الخطر بالنسبة للشركة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسة تحويل الخطر، مثل: التغطية الكاملة أو التأمين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل الخطر إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين، والتجنب التام للأنشطة التي ينشأ عنها الخطر.

مفهوم الشركات وحوكمتها من منظور مالي

Corporate governance - An Finance View:

أدت المشكلات المالية التي تعرضت لها العديد من كبرى الشركات في العالم وفقاً لـ محمد مصطفى سليمان، (٢٠٠٧م) إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية، التي يحتاج إليها العديد من مستخدمي القوائم المالية خاصة المستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل عولمة سوق المال وتدويله، وتزايد أحجام المشروعات نتيجة إجراء عمليات من الدمج بين العديد من الشركات سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي. كذلك يمكن للحوكمة أن تؤدي دوراً فعالاً في مجالات الإصلاح المالي والإداري لشركات القطاع العام والخاص، وزيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية، وتنشيط الاستثمار الوطني وجذب الاستثمارات، وتدعيم الجهاز المصرفي وزيادة قدراته، وتفعيل سوق الأوراق المالية، ودفع عملية التنمية الاقتصادية بقوة.

ويقصد بحوكمة الشركات وفقاً لـ الخطيب، (٢٠٠٨م) مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلاً من الانضباط

Discipline والشفافية **Transparency** والعدالة **Fairness**، ومن ثم تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لجميع الأطراف والمصلحة للمجتمع ككل.

وتسعى حوكمة الشركات وفق (عمرو علاء الدين زيدان، ٢٠٠٥م) نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على جميع الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح مختلف الأطراف، ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظامي الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي بكل من المجتمع المحلي والمجتمع الدولي، وبطبيعة الحال يتطلب تحقيق تلك الأهداف ضرورة تحسين فعالية واستقلال مراقب الحسابات.

وتؤدي الحوكمة (Fame & Jensen, 2000) إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس إدارة الشركة، وترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات ومراقبي الحسابات وما يقومون به من أعمال لإظهار المراكز المالية للشركات، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقومون به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها التي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، وزيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة.

ومن ناحية أخرى تعرف الحوكمة وفقاً لـ (Van den Berghe & Steven Carchon, 2006) بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة جميع التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، كما تعد حوكمة الشركات بمنزلة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها.

وتتم الحوكمة من خلال مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية، وأيضاً من خلال التعليمات والتوجيهات التي تصدرها

الإدارة لتنفيذ وأداء العمل في مختلف الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة ؛ مما يؤدي إلى حصول المنشأة على جميع حقوقها وسداد التزاماتها مع التزام مجلس الإدارة والعاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلي، وما يتصل بمراقبي الحسابات الخارجيين بتلك القواعد الحوكمية، وما يجب عمله نحو إيضاح نتائج أعمال الشركة ومركزها المالي بصورة صادقة وعادلة لمستخدمي القوائم المالية خاصة المتعاملين في سوق الأوراق المالية. (عبدالوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، ٢٠٠٧م).

وهناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات وقواعدها، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد.

الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات وقواعدها وفقاً لـ (www.Findarticle.com):

١ – **المساهمون Shareholders**: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

٢ – **مجلس الإدارة Board of directors**: وهو يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

٣ – **الإدارة Management**: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى

مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

٤ - **أصحاب المصالح stockholders:** وهم مجموعة من الأطراف، لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون - على سبيل المثال - يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات وفقاً لـ (خيري الجزيري، ٢٠٠٢م)، يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى، تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة.

كذلك فإن الحوكمة تؤدي إلى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية وفقاً لـ (CIPE, 2009)، ومن خلالها يمكن تحديد ومعالجة الانهيارات المالية التي أصابت بعض الشركات، ومنع حدوثها مرة أخرى، ومعرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين الماليين. ومن ناحية أخرى فإن غياب الحوكمة قد يعرض الشركة للعديد من المصاعب والمخاطر المالية نتيجة لخطر الغش والتلاعب.

مفهوم إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي:

إن إدارة المخاطر هي جزء من دورة المخاطر المسموح بها في المنظمة استناداً إلى إجراءات الرقابة الداخلية الموضوعة من قبل الإدارة، ووفقاً لمعهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) فإن إدارة المخاطر هي " احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما أو عمل ما قد يؤثر بشكل سلبي على المشروع أو النشاط الخاضع للتدقيق (www.cipe-egypt.org , www.hawkama.com)، واستناداً إلى Pickett فإن المخاطر كلمة مشتقة من كلمة إيطالية بمعنى التجرؤ (**to dare**)،

ونعني بها الاختيار بدلاً من المقياس المطابق (عمرو علاء الدين زيدان، ٢٠٠٥م). ويرى بعض المحاسبين أن عملية تحسين الأداء الاقتصادي للمنظمات تتم من خلال تحسين إدارة المخاطر، وأن هذا المفهوم يجب ألا ينظر إليه على أنه مفهوم سلبي (خطر) وإنما النظر إليه باتجاه إيجابي؛ أي أن الخطر يعد مفتاح قيادة أنشطة المنظمة وأن التحكم المؤسسي يعتبر استجابة استراتيجية من قبل المنظمة للخطر، وعليه، فإن كل منظمة لكي يكون لها نظام رقابة داخلية يتمتع بالكفاءة يجب أن يتكون من العناصر المترابطة والمتداخلة مع بعضها والمتمثلة بالمحيط الرقابي وتحديد المخاطر ونظم المعلومات والاتصالات والسيطرة وإجراءات الرقابة محمد مصطفى سليمان، (٢٠٠٧م)، ومما لا شك فيه أن هذا الإطار المتكامل للرقابة الداخلية الذي وضعته لجنة (COSO) **Committee of Sponsoring Organization** يهدف إلى وضع ضوابط لمنع واكتشاف أي مخالفات أو تجاوزات في العمليات عند ممارسة النشاط لزيادة الثقة في البيانات المالية المنشورة، ويمكن استخدام المعايير التالية لتحقيق الفائدة الكبرى من إدارة المخاطر (Fame & Jensen, 2000):

- مرونة أكثر في العمل مع برامج مخططة.
- تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد لها بفاعلية.
- تأكيد أكبر في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمشاريع.
- التقدير والاستعداد لاستغلال جميع الفرص الناجحة.
- تحسين رقابة الخسائر.
- تحسين الرقابة على البرامج وتكاليف الأعمال.
- زيادة المرونة الناتجة من فهم جميع العمليات والمخاطر المرتبطة بها.
- تقليل التكاليف المفاجئة من خلال فاعلية وشفافية تخطيط العمليات الطارئة أو المحتملة.

ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى أنه قد تم تطوير عشرة مقاييس كعناوين أساسية للمخاطر تتمثل بـ (Terminate, Controls, Transfer, Contingencies,

Take more, Tolerate, Commission research, Tell some one, Check (Van den .Berghe & Steven Carchon, 2002)(compliance)

وتعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الحاكمية المؤسسية (التحكم المؤسسي)، التي يمكن تعريفها بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ". بعبارة أخرى هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله (Monks & Minow, 2000).

وفي الاتجاه نفسه أشار تعريف معهد المدققين الداخليين إلى أن التحكم المؤسسي عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة وتأكيد كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر؛ مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف المنظمة وحفظ قيمها مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة التحكم المؤسسي يكون من مسؤولية أصحاب المصالح في المنظمة لتحقيق فعالية الوكالة (Van den Berghe & Steven Carchon, 2002). ولعله يرد في هذا المجال تساؤل هو: ما الجهات التي تساهم في إدارة المخاطر استناداً إلى التحكم المؤسسي؟ والفقرة التالية توضح الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر.

الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر استناداً إلى أركان التحكم المؤسسي :

أولاً – مجلس الإدارة :

بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية فقد نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة بضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسؤولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط وأدوات المتابعة والرقابة، وقد وصف الكاتبان (Monks & Minow, 2000) مجلس الإدارة بأنه الرابط بين

الاشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة. وأشار الكاتبان إلى دور مجلس الإدارة بالآتي:

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها.
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي.
- الإشراف على تنفيذ وتطوير استراتيجية المنظمة.
- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.
- مراقبة الأنشطة وجميع العمليات لضمان عدالة المعاملة بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة.

وأوضحت **COSO** أن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة (www.cipe-egypt.org)، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال والاطلاع على جميع القضايا التي تخص المنظمة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم، والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنظمة وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي (Fame & Jensen, 2000):

١ – تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المشروع، على سبيل المثال مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والعمليات بالنسبة للبنوك.

٢ – تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.

٣ – تحديد سقوف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة مخاطر.

٤ – تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة المخاطر في المنظمة.

٥ – يتم التعاون بين هذه اللجنة أو الدائرة وبين الدوائر الأخرى الموجودة في المنظمة لإنجاز مهامها.

ثانياً – التدقيق الداخلي :

وضع معهد المدققين الداخليين تعريفاً للتدقيق الداخلي أشار فيه إلى أنه نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية إدارة التحكم المؤسسي (١٥)، ويعتبر التدقيق الداخلي مفتاحاً أساسياً من مفاتيح التحكم المؤسسي، لذا بادر معهد المدققين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، ويرى (Felix & Maletta, 2007) أن الإدارة تطلب من المدقق الداخلي المساعدة في تزويدهم بالتأكيدات المتعلقة بالآتي:

١ – تحديد ومراقبة المخاطر بكفاءة وفاعلية.

٢ – السيطرة على العمليات التنظيمية بشكل كفوء ومؤثر وفعال.

٣ – فاعلية العمليات التنظيمية في الشركة المعنية.

وفي دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الكويت تم تأكيد أن المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي يجب أن تقوم على أساس المخاطر من خلال مراجعة، وبحد أدنى عمليات الإبلاغ المالي والامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة (www.cbk.gov.kw).

ثالثاً – لجنة التدقيق:

أصدر البنك المركزي الكويتي التعليمات رقم (١) لسنة ١٩٩٧ استناداً

لأحكام المادتين ٩ و٥٣ من قانون الأوراق المالية رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٧، التي تتعلق بمهام لجنة التدقيق (www.cbk.gov.kw):

١ – على مجلس إدارة الشركة في بداية كل سنة تشكيل لجنة من ثلاثة من أعضائه غير التنفيذيين وإعلام الهيئة بذلك وبأي تغيرات تحصل عليها وأسباب ذلك.

٢ – تجتمع لجنة التدقيق بصفة دورية وتقدم تقاريرها أولاً فأولاً لمجلس الإدارة على ألا يقل عدد اجتماعاتها عن أربع مرات في السنة.

وقد أوضح معهد المدققين الداخليين إطار عمل هذه اللجان بالآتي:

١ – المصادقة على وثيقة التدقيق الداخلي التي تبين صلاحيات ومسؤوليات وأهداف دائرة التدقيق الداخلي.

٢ – اعتماد خطة التدقيق الداخلي السنوية المبنية على أساس المخاطر وأية تعديلات مهمة تطرأ عليها.

٣ – مراجعة الموازنات التقديرية للتدقيق الداخلي والمصادقة عليها.

٤ – الاجتماع مع مدير التدقيق الداخلي دورياً.

٥ – الاطلاع على تقارير مدير التدقيق الداخلي.

٦ – التحقق من التزام دائرة التدقيق الداخلي بمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

يتضح من ذلك أن وجود لجنة تدقيق تتمتع بصلاحيات تكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي ومتابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة المنظمة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من نتائج وتوصيات، ويتمثل دور لجنة التدقيق في ظل التحكم المؤسسي من خلال مساعدة مجلس الإدارة على إتمام مسؤولياتهم الإشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية وإذعان المنظمة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمان استقلالية المدققين الخارجيين والداخليين عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية، وهذا ما أكده دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الكويت (www.cbk.gov.kw).

رابعاً – المدقق الخارجي:

إن متطلبات التحكم المؤسسي تستدعي التعاون البناء بين إدارة الوحدة الاقتصادية وبين المدقق الخارجي، وتتصف العلاقة بينهما بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدقق والأخذ بآرائه على محمل الجد عند تشخيص الأخطاء، ومن إجراءات ضمان استقلالية المدقق لحماية مصالح الأطراف المختلفة التي تتأثر بأداء المنظمة : أن يكون موظفو مكتب التدقيق ممن تنطبق عليهم معايير الرقابة على جودة الأداء من حيث الخبرة والكفاءة، وأن تخضع جميع أعمال مكتب التدقيق للإشراف الجيد على مختلف مستوياته، ووضع سياسة محددة للتوظيف في مكتب التدقيق، وتنمية القدرات المهنية من خلال إجراءات وبرامج التعليم المستمر، ويسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات ومدى ملاءمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها، لذا فإن فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد مدى قناعته بمخاطر الرقابة ومستواها. (هادي التمويمي، ٢٠٠٦م).

٦ – منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بإحدى صوره، وهي الدراسة المسحية، نظراً لملاءمته أغراض الدراسة.

أ – مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف الكويتية، التي تعتبر الكويت مركزها الرئيسي، والبالغ عددها (٩) مصارف، وتم اختبار المصارف كونها أكثر المؤسسات عرضة للمخاطر نتيجة تقديم القروض، وبلغ عدد العاملين المتحكمين في المصارف، الذين لهم علاقة وتأثير مباشر في إدارة المخاطر (١٣٤) من مدققين داخليين وخارجيين وأعضاء مجلس إدارة وعضو في لجنة التدقيق.

ب – عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من الأشخاص المتحكمين بإدارة المخاطر بالمصارف الكويتية، ووزعت استمارات الاستبانة بواقع إجمالي مقداره ٧٥ استمارة على أربع فئات، متمثلة في أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء لجان التدقيق، والمدققين الداخليين، والمدققين الخارجيين الذين قاموا بتدقيق تلك المصارف، وتم استعادة ٦٠ استمارة شكلت عينة البحث التي اختيرت وفق العينة الطبقية العشوائية، وبلغت عينة الدراسة ما نسبته (٤٤,٨٪) من مجتمع الدراسة، والآتي توصيف لهذه العينة بحسب المعلومات العامة.

الجدول رقم (٣)
جدول توزع عينة الدراسة

الموقع الوظيفي	مجتمع الدراسة	عدد المبحوثين
عضو مجلس الادارة	٣٤	١٥
مدقق داخلي	٥١	٢٣
عضو لجنة تدقيق	٢٧	١٢
مدقق خارجي	٢٢	١٠
المجموع	**١٣٤**	**٦٠**

ج – مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالبحث، وهي:

١ – مصادر أولية: ويقصد بها الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث. التي وزعت على مفردات عينة الدراسة بهدف تعرف إجابات أفراد العينة حول إدارة المخاطر في ظل الحاكمية المؤسسية.

٢ – مصادر ثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر.

٧ – فرضيات الدراسة :

يستند البحث إلى الفرضية الرئيسية الآتية: "هناك إدراك كبير لمفهوم إدارة المخاطر وآليات تطبيقه والجهات المسؤولة عنه في معظم الوحدات الاقتصادية".

والفرضيات الفرعية الآتية :

١ – لمجلس الإدارة دور كبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية.

٢ – للجان التدقيق دور كبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية.

٣ – للمدقق الداخلي دوركبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية.

٤ – للمدقق الخارجي دور كبير في إدارة المخاطر في معظم الوحدات الاقتصادية.

٨ – أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وبناء استبانة مستفيداً من الأدبيات والدراسات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وتم الاعتماد على الاستبانة المعدة من قبل الباحثين (مطر، ونور، ٢٠٠٧م) في دراستهما تحت عنوان "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية".

وتتكون هذه الاستبانة من جزأين، هما:

الجزء الأول: ويختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ؛ حيث تتضمن (الموقع الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة العملية)، وأسئلة مختلفة تعزز مقومات إدارة المخاطر في ظل الحاكمية المؤسسية.

الجزء الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات يبلغ عددها ٢٩ فقرة ؛ حيث تتعلق الفقرات من (١–٩) بالفرضية الأولى. أما الفقرات من (١٠–١٦) فتتعلق بالفرضية الثانية. والفقرات من (١٧–٢٤) تتعلق بالفرضية الثالثة، في حين تتعلق الفقرات من (٢٥– ٢٩) بالفرضية الرابعة.

اختيار مقياس الاستبانة:

وهو مكون من خمس درجات، ولتحديد درجة أهمية كل بند من بنود Likert Scale تم اعتماد مقياس الاستبانة، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)
مقياس تحديد الأهمية النسبية

الدرجة	الأهمية
١	لا أوافق
٢	أوافق بدرجة قليلة
٣	أوافق بدرجة متوسطة
٤	أوافق بدرجة كبيرة
٥	أوافق بدرجة كبيرة جداً

- صدق الأداة وثباتها:

أ - صدق الأداة:

قام الباحث بصياغة الاستبانة بالاعتماد على دراسة (مطر، ونور، ٢٠٠٧م)، وتم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين، والخبراء، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات المقياس من حيث صياغتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على أهمية الصعوبة وإما تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية تحكيم فقرات المقياس، بحيث أصبح المقياسان في صورتهما النهائية.

ب - ثبات الأداة:

تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha**، وقد حققت أداة الدراسة معامل ثباتٍ، بلغ (٧١,٢٥٪) ؛ مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

٩ – إجراءات الدراسة:

أ – لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد مقياس الدراسة بصورته النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

ب – متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

أ – المتغيرات المستقلة:

- الوظيفة: ولها أربعة مستويات: (عضو مجلس إدارة، مدقق داخلي، عضو لجنة تدقيق، مدقق خارجي).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
- التخصص: وله أربعة مستويات: (علوم مالية ومصرفية، محاسبة، إدارة أعمال، تخصصات أخرى).
- سنوات الخبرة: وله أربعة مستويات: (من ١–٥، من ٦–١٠، من ١١–١٥، من ١٥– فما فوق).

ب – المتغير التابع:

يتمثل في الاستجابة عن فقرات الاستبانة بمجالاتها الأربعة:

١ – دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر.
٢ – دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر.
٣ – دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر.
٤ – دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر.

١٠ – أسلوب الإحصائية المستخدمة:

استخدم في البحث أسلوب التحليل الوصفي من خلال الاعتماد في جانبه النظري على الكتب والدوريات وفي جانبه العملي على الاستبانة في توفير البيانات اللازمة؛ حيث تضمنت الاستبانة أربعة محاور رئيسية، تقيس دور أربع جهات في إدارة المخاطر، ووزعت هذه الاستبانة على بعض المصارف واستخدم في تحليل النتائج:

١ – التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.

٢ – اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

اختبار شيفيه للمقارنة البعدية **Scheffe Post Hoc Test**.

١١ – الجانب العملي:

أولاً – تحليل النتائج.. الاستبانة:

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف الكويتية البالغة (٩) مصارف، ممثلاً برؤساء وأعضاء مجلس الإدارة، والمدققين الداخليين والخارجيين، أو أعضاء لجنة التدقيق الذين لهم علاقة مباشرة بإدارة المخاطر ذات التحكم المؤسسي، ووزعت استمارات الاستبانة بواقع إجمالي مقداره ٧٥ استمارة على أربع فئات متمثلة بأعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء لجان التدقيق، والمدققين الداخليين، والمدققين الخارجيين الذين قاموا بتدقيق تلك المصارف، وتم استعادة ٦٠ استمارة، شكلت عينة البحث، وفيما يأتي توصيف لهذه العينة بحسب المعلومات العامة.

١ – المركز الوظيفي:

وزعت الاستبانة على أربع فئات، وكانت الفئة الكبرى من المدققين الداخليين ؛ حيث بلغت الاستبانات المستعادة بواقع ٢٣ استبانة، ثم أعضاء مجلس الإدارة بواقع ١٥ استبانة، ثم أعضاء لجنة التدقيق بواقع ١٢ استبانة، و١٠ استبانات للمدققين الخارجيين، والجدول الآتي يبين تلك المعلومات :

الجدول رقم (٥)
توزع أفراد العينة بحسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
عضو مجلس الإدارة	١٥	٪٢٥
مدقق داخلي	٢٣	٪٣٨
عضو لجنة تدقيق	١٢	٪٢٠
مدقق خارجي	١٠	٪١٧
المجموع	**٦٠**	**٪١٠٠**

٢ – المؤهل العلمي :

تركزت الشهادات بالنسبة لأفراد العينة بشكل كبير في حملة شهادات البكالوريوس بنسبة (٧٣٪)، ثم الماجستير بنسبة (٢٠٪)، ثم الدكتوراه بنسبة (٧٪).

الجدول رقم (٦)
توزع أفراد العينة بحسب الشهادة الحاصلين عليها

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٤٤	٪٧٣
ماجستير	١٢	٪٢٠
دكتوراه	٤	٪٧
المجموع	**٦٠**	**٪١٠٠**

٣ – التخصص :

راوحت الاختصاصات الأكثر تكراراً بين ثلاثة اختصاصات رئيسية متمثلة في تخصص المحاسبة، والعلوم المالية والمصرفية، وإدارة الأعمال، وهناك اختصاصات أخرى مختلفة كنظم المعلومات والاقتصاد ....، تم جمعها بفئة واحدة تحت تسمية الاختصاصات الأخرى، وذلك لقلة أعدادها، والجدول الآتي يبين الاختصاصات الأكثر تكراراً :

الجدول رقم (٧)
توزع أفراد العينة بحسب الأختصاص

الاختصاص	التكرار	النسبة
العلوم المالية والمصرفية	٢٢	٣٧٪
المحاسبة	٢٠	٣٣٪
إدارة الأعمال	١٢	٢٠٪
اختصاصات أخرى	٦	١٠٪
المجموع	**٦٠**	**١٠٠٪**

٤ – سنوات الخبرة :

تكونت سنوات الخبرة من أربع فئات وكانت الفئة الأخيرة مفتوحة، وأكثر سنوات الخبرة تكراراً هي الفئة من ١– ٥؛ حيث بلغت نسبتها ٣٣,٣ ٪، أما أقل الفئات تكراراً فهي الفئة من ٦–١٠ سنوات ؛ حيث بلغت ١٦,٧ ٪، والجدول الآتي يوضح توزع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (٨)
توزع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١ – ٥	٢٠	٣٣,٣٪
٦ – ١٠	١٠	١٦,٧٪
١١ – ١٥	١٤	٢٣,٣٪
١٥ – فما فوق	١٦	٢٦,٧٪
المجموع	**٦٠**	**١٠٠٪**

مقياس الدراسة:

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية؛ وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٩):

الجدول رقم (٩)
مقياس تحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	مستوى الالتزام بنظم الحاكمية المؤسسية
٤,٥ – ٥	مستوى عالٍ جداً
٣,٧٥ – أقل من ٤,٥	مستوى عالٍ
٣ – أقل من ٣,٧٥	متوسط
٢– أقل من ٣	مستوى ضعيف
١– أقل من ٢	مستوى ضعيف جداً

ثانياً – نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، كما هدفت إلى تعرف أثر متغيرات الدراسة (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) على دور المتحكمين في المصارف الكويتية في إدارة المخاطر، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

أولاً– النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

نص السؤال: ما دور المتحكمين في المصارف الكويتية في إدارة المخاطر؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات دور المتحكمين في المصارف الكويتية في إدارة المخاطر، واعتمد الباحث المقياس الموضع في الجدول رقم (١٠) في الحكم على المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات دور المتحكمين في المصارف الكويتية في إدارة المخاطر.

والجداول أرقام (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤) تبين هذه النتائج.

الجدول رقم (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية٪	تقدير الدور
١	يتحمل مجلس الإدارة جميع المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات المالية	٤,٧٥	٠,٥٤	٩٥,٠	مرتفع جداً
٢	يقوم المجلس بترسيخ مبدأ التزام أعضائه تجاه جميع المساهمين	٣,٩٥	٠,٧٥	,٧٩	مرتفع
٣	يقوم المجلس برسم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والرقابة على الإدارة التنفيذية	٤,٤٠	١,٢١	,٨٨	مرتفع
٤	يقوم المجلس بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى فاعليتها	٣,١٢	٠,٧٦	,٦٢٤	متوسط
٥	يقوم المجلس بالتحقق من مدى تقيد المنظمة بالخطط الاستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات	٣,١٥	٠,٨٦	,٦٣	متوسط
٦	يتحقق المجلس بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم	٣,٦٢	٠,٩٩	,٧٢٤	متوسط
٧	يتم الحصول على موافقة المجلس عند تعيين مدير عام، وبعض المديرين التنفيذيين كالمدير المالي ومدير التدقيق الداخلي	٢,٤٥	١,٠٠	,٤٩	منخفض
٨	يقوم المجلس بتوجيه الإدارة التنفيذية بوضع خطط عمل تنسجم مع استراتيجيات المشروع	١,٤٧	٠,٧٢	,٢٩٤	منخفض جداً
٩	تشكيل لجنة تتولى مراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر بالمنظمة	٣,٦٢	١,٠٤	,٧٢٤	متوسط
	الدرجة الكلية لفقرات مجال دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	**٣,٣٩**	**٠,٢٦**	**٠,٦٧٨**	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، في مجال دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر، قد أتت بمتوسط (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (٠,٢٦)، وبنسبة مئوية (٦٧,٨٪)، وهذا

يدل على أن هناك دوراً متوسطاً لأعضاء مجلس الإدارة قي إدارة المخاطر في المصارف الكويتية، ويفسر الباحث الدور المتوسط لأعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر بضعف دور مجلس الإدارة في التوجيه والمتابعة والرؤية التي يجب أن تتوافق مع العمل الاستراتيجي للمصارف، بالإضافة إلى تدني المساهمة التي يقوم المجلس بممارستها من خلال توجيه الإدارة التنفيذية، بوضع خطط عمل تنسجم مع استراتيجيات المشروع، ويُضاف إلى ذلك أيضاً انخفاض سلطة المجلس أو حتى عدم تدخله عند تعيين مدير عام، أو تعيين بعض المديرين التنفيذيين كالمدير المالي ومدير التدقيق الداخلي، كما يفسر الباحث هذا الدور المتوسط بقلة قيام المجلس بفحص مدى تقيد المصارف بالخطط الاستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات، وقد لا يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالتأكد من أن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم، من خلال المتابعة الدورية لنشاطات المصرف في هذا المجال. وقد اتفقت نتائج هذه الفقرة مع دراسة (الجوهري، والعقدة، ٢٠٠٧م) في ضرورة زيادة فعالية وكفاءة عمليات إدارة المخاطر، بينما تعارضت معها في مدى التزام المتحكمين بالمصارف الكويتية بالقوانين والتشريعات في عملية تطبيق إدارة المخاطر.

الجدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية٪	تقدير الدور
١٠	التأكد من نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي	٣,٧٥	١,١٦	٠,٧٥	مرتفع
١١	التأكد من نطاق ونتائج المدقق الخارجي ومدى استقلاليته	٣,٩٢	١,٣٢	٠,٧٨٤	مرتفع
١٢	التحقق من القضايا المحاسبية التي يكون لها أثر جوهري على البيانات المالية	٢,٧٧	٠,٧٠	٠,٥٥٤	منخفض

تابع/ الجدول رقم (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية٪	تقدير الدور
١٣	التحقق من أنظمة الضبط والرقابة الداخلية	٣,٥٣	١,١٩	٠,٧٠٦	متوسط
١٤	تقديم توصيات لمجلس الإدارة بخصوص تعيين، إنهاء عمل، مكافات المدقق الخارجي	١,٥٣	٠,٩٦	٠,٣٠٦	منخفض جداً
١٥	لديها صلاحية الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية	٢,٠٥	٠,٥٧	٠,٤١	منخفض
١٦	الاجتماع مع كل من المدقق الداخلي والخارجي	٢,١٨	٠,٦٨	٠,٤٣	منخفض
	الدرجة الكلية لفقرات مجال دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	**٢,٨٢**	**٠,٣٦**	**٠,٥٦٤**	**منخفض**

يتضح من الجدول رقم (١١) أن دور المتحكمين في المصارف الكويتية في إدارة المخاطر ، في مجال **دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر** منخفضة، قد أتت بمتوسط (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٣٦)، وبنسبة مئوية (٥٦,٤٪)، ويفسر الباحث هذا الانخفاض بعدم وجود صلاحيات للجان التدقيق في المصارف الكويتية، وهذا يدل على أن لجان التدقيق لا تقوم بتقديم توصيات لمجلس الإدارة بخصوص تعيين، إنهاء عمل مكافآت المدقق الخارجي، وكذلك لا يوجد لها صلاحية في الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية، كما أنه لا يوجد اجتماع مع كل من المدقق الداخلي والخارجي للتحقق من القضايا المحاسبية التي يكون لها أثر جوهري على البيانات المالية والتحقق من أنظمة الضبط والرقابة الداخلية. وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (William, 2003) فيما يتعلق بالتقييم الذاتي للمخاطر وزيادة الوعي بتأثيرالموظفين في تحقيق الأهداف المرسومة للمشروع، وعند التخطيط للرقابة على المخاطر.

الجدول رقم (١٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية ٪	تقدير الدور
١٧	الحق في الحصول على المعلومات والاتصال بأي موظف داخل المنظمة	٣,٥٧	١,١٤	٠,٧١٤	متوسط
١٨	تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها إلى رئيس لجنة التدقيق	٤,٣٧	١,١٨	٠,٨٧٤	مرتفع
١٩	عدم القيام بمسؤوليات تنفيذية	٢,٩٧	٠,٧٦	٠,٥٩٤	منخفض
٢٠	اقتراح هيكل ونطاق التدقيق الداخلي	٣,٧٨	١,٠٤	٠,٧٥٦	مرتفع
٢١	التأكد من صحة عمليات الإبلاغ المالي	٣,٨٢	٠,٩٨	٠,٧٦٤	مرتفع
٢٢	التحقق من الالتزام في تنفيذ الأعمال داخل المنظمة بالمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة	٤,٢٧	١,١٩	٠,٨٥٤	مرتفع
٢٣	تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المنظمة	٤,٢٢	١,٣٢	٠,٨٤٤	مرتفع
٢٤	التعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف للمخاطر	١,٤٥	٠,٨٣	٠,٢٩	منخفض جداً
	الدرجة الكلية لفقرات مجال دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	**٣,٥٥**	**٠,٤٠**	**٠,٧١**	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن دور المتحكمين في المصارف الكويتية في إدارة المخاطر، في مجال دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر متوسطة، قد أتت بمتوسط (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وبنسبة مئوية (٧١,٠٪)، ويفسر الباحث الدور المتوسط للمدققين الداخليين حيث يعتبر الترتيب الأول بين المجالات، بقدرتهم على تحليل جميع المخاطر والناتج من المعرفة الدقيقة بالمصارف والإلمام بالتشريعات والقوانين، وهذا يدل على ضعف التعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف للمخاطر، وضعف القدرة لديهم في الحصول على المعلومات والاتصال بأي موظف داخل المنظمة. وقد اتفقت نتائج هذه

الفقرة مع دراسة دراسة (Page & Spire, 2006) فيما يتعلق بمتطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بذلك، والدور الجديد للمدقق الداخلي لتقليل هذه المخاطر.

الجدول رقم (١٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية٪	تقدير الدور
٢٥	فحص إجراءات الرقابة الداخلية	٤,١٨	١,٣١	٠,٨٣٦	مرتفع
٢٦	فحص المخاطر المرتبطة بكل نشاط	٤,١٨	١,٤١	٠,٨٣٦	مرتفع
٢٧	الاستفادة من عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر	٢,٤٣	١,٠٩	٠,٤٨٦	منخفض
٢٨	تزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره	١,٧٣	١,٢٢	٠,٣٤٦	منخفض جداً
٢٩	تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر	٤,١٥	١,٣٨	٠,٨٣	مرتفع
	الدرجة الكلية لفقرات مجال دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	**٣,٣٤**	**٠,٦٢**	**٠,٦٦٨**	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن دور المتحكمين في المصارف الكويتية في إدارة المخاطر، في مجال دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر، قد أتت بمتوسط (٣,٣٤) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وبنسبة مئوية (٦٦,٨٪)، ويفسر الباحث الدور المتوسط للمدققين الخارجيين التعاون مع إدارة الرقابة الداخلية الناتجة عن جمع الخبرات والتدقيق الداخلي والخارجي، وهذا يدل على عدم تزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقرير المدقق الخارجي، وعدم التعاون في الاستفادة من عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر. وقد تعارضت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة عصفور (٢٠٠٣م) فيما يتعلق بقدرة المدقق على تقييم المخاطر، وهي تتأثر بالمؤهل العلمي والتخصص والخبرة العملية التي يتمتع بها المدقق، كذلك تتأثر قدرة المدقق بحجم الشركة والشكل القانوني لها ونوع التدقيق، وأخيراً تتأثر أتعاب التدقيق التي يطلبها المدقق بتقييمه لمخاطر التدقيق.

الجدول رقم (١٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات دور المتحكمين في المصارف الكويتية بإدارة المخاطر

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية٪
١ دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	٣,٣٩	٠,٢٦	٠,٦٧٨	**متوسط**
٢ دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	٢,٨٢	٠,٣٦	٠,٥٦٤	**منخفض**
٣ دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	٣,٥٥	٠,٤٠	٠,٧١	**متوسط**
٤ دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	٣,٣٤	٠,٦٢	٠,٦٦٨	**متوسط**
الدرجة الكلية لجميع المجالات	**٣,٢٩**	**٠,١٩**	**,٦٥٨**	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن دور المتحكمين في المصارف الكويتية بإدارة المخاطر في جميع المجالات، قد أتت بمتوسط (٣,٢٩)، وانحراف معياري (٠,١٩)، وبنسبة مئوية (٦٥,٨٪)، وهذا يدل على أن دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر منخفض بمتوسط (٢,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٣٦)، وبنسبة (٥٦,٤٪)، وأن دور باقي المجالات في إدارة المخاطر جاءت متوسطة وهي مرتبة تصاعدياً على التوالي دور المدققين الخارجيين بمتوسط (٣,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٦٢) وبنسبة (٦٦,٨٪)، ودور أعضاء مجلس الإدارة بمتوسط (٣,٣٩)، وبانحراف معياري (٠,٢٦)، وبنسبة (٦٧,٨٪)، وأخيراً دور المدقق الداخلي بمتوسط (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (٠,٤٠)، وبنسبة (٧١٪).

ثانياً – النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

١ – النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في دور إدارة المخاطر تعزى لمتغير الوظيفة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**) ونتائج الجدولين رقمي (١٥) و(١٦) تبين ذلك.

الجدول رقم (١٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر وفق متغير الوظيفة

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	عضو مجلس إدارة	١٥	٣,٤٣	٠,٢٥
	مدقق داخلي	٢٣	٣,٣٧	٠,٢٩
	عضو لجنة تدقيق	١٢	٣,٤١	٠,٢٣
	مدقق الخارجي	١٠	٣,٣٦	٠,٢٦
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٩**	**٠,٢٦**
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	عضو مجلس إدارة	١٥	٢,٨٨	٠,٣٥
	مدقق داخلي	٢٣	٢,٦٧	٠,٣٧
	عضو لجنة تدقيق	١٢	٣,٠٢	٠,٢٦
	مدقق الخارجي	١٠	٢,٨٣	٠,٣٦
	المجموع	**٦٠**	**٢,٨٢**	**٠,٣٦**
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	عضو مجلس إدارة	١٥	٣,٤٣	٠,٤٠
	مدقق داخلي	٢٣	٣,٧٠	٠,٢٩
	عضو لجنة تدقيق	١٢	٣,٤١	٠,٥١
	مدقق الخارجي	١٠	٣,٥٨	٠,٤٤
	المجموع	**٦٠**	**٣,٥٥**	**٠,٤٠**
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	عضو مجلس إدارة	١٥	٣,١٧	٠,٦٣
	مدقق داخلي	٢٣	٣,٤٦	٠,٦٦
	عضو لجنة تدقيق	١٢	٣,١٥	٠,٦١
	مدقق الخارجي	١٠	٣,٥٢	٠,٤٧
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٤**	**٠,٦٢**
الدرجة الكلية	عضو مجلس إدارة	١٥	٣,٢٥	٠,١٦
	مدقق داخلي	٢٣	٣,٣١	٠,٢٢
	عضو لجنة تدقيق	١٢	٣,٢٧	٠,٢١
	مدقق الخارجي	١٠	٣,٣٢	٠,١٧
	المجموع	**٦٠**	**٣,٢٩**	**٠,١٩**

الجدول رقم (١٦)
نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في دورالمتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٠٤٦	٣	٠,٠١٥	٠,٢٢٤	٠,٨٧٩
	خلال المجموعات	٣,٨٦٧	٥٦	٠,٠٦٩		
	المجموع	**٣,٩١٣**	**٥٩**			
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	بين المجموعات	١,٠٥٨	٣	٠,٣٥٣	٢,٩٧١	*٠,٠٣٩
	خلال المجموعات	٦,٦٥٠	٥٦	٠,١١٩		
	المجموع	**٧,٧٠٩**	**٥٩**			
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٩٨٢	٣	٠,٣٢٧	٢,١١٩	٠,١٠٨
	خلال المجموعات	٨,٦٥٤	٥٦	٠,١٥٥		
	المجموع	**٩,٦٣٦**	**٥٩**			
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	١,٥٠٩	٣	٠,٥٠٣	١,٣٣٦	٠,٢٧٢
	خلال المجموعات	٢١,٠٩٠	٥٦	٠,٣٧٧		
	المجموع	**٢٢,٥٩٩**	**٥٩**			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٤١	٣	٠,٠١٤	٠,٣٤٩	٠,٧٩٠
	خلال المجموعات	٢,١٨٥	٥٦	٠,٠٣٩		
	المجموع	**٢,٢٢٦**	**٥٩**			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٦) قبول الفرضية؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) لدور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير الوظيفة، في مجالات دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر، ودور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، ودور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر؛ والدرجة الكلية، فيما رُفضت الفرضية في مجال دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر؛ أي أنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير الوظيفة، ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية **Scheffe Post Hoc Test**، والجدول رقم (١٧) يبين نتائج المقارنة البعدية.

الجدول رقم (١٧)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الوظيفة، في مجال دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر

الوظيفة	**عضو مجلس إدارة**	مدقق داخلي	عضو لجنة تدقيق	مدقق خارجي
عضو مجلس إدارة		٠,٢٠٤٥	-٠,١٤٧٦	٠,٠٤٧٦
مدقق داخلي			-٠,٣٥٣٠*	-٠,١٥٧٨
عضو لجنة تدقيق				٠,١٩٥٢
مدقق خارجي				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (١٦):

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) لدور لجان التدقيق في إدارة المخاطر، تُعزى لمتغير الوظيفة، بين (المدقق الداخلي)، (عضو لجنة تدقيق)، لصالح (عضو لجنة تدقيق)، ويفسر الباحث ذلك بعدم مقدرة عضو لجنة التدقيق على الإلمام بالتشريعات والقوانين المعمول بها بالدولة ولطبيعة الموقع الوظيفي، وللخبرة العملية له في مجال المصارف.

٢ - النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) لدور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**) ونتائج الجدولين رقمي (١٨) و(١٩) تبين ذلك.

الجدول رقم (١٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	بكالوريوس	٤٥	٣,٤٠	٠,٢٤
	ماجستير	١٢	٣,٤٢	٠,٢٦
	دكتوراه	٣	٣,١٩	٠,٤٥
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٩**	**٠,٢٦**
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	بكالوريوس	٤٥	٢,٨٠	٠,٣٤
	ماجستير	١٢	٢,٩٥	٠,٣٥
	دكتوراه	٣	٢,٥٢	٠,٥٨
	المجموع	**٦٠**	**٢,٨٢**	**٠,٣٦**
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	بكالوريوس	٤٥	٣,٥٤	٠,٤٢
	ماجستير	١٢	٣,٥٩	٠,٣٣
	دكتوراه	٣	٣,٥٤	٠,٥٨
	المجموع	**٦٠**	**٣,٥٥**	**٠,٤٠**
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	بكالوريوس	٤٥	٣,٣٢	٠,٦٧
	ماجستير	١٢	٣,٣٧	٠,٤٧
	دكتوراه	٣	٣,٤٧	٠,٤٦
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٤**	**٠,٦٢**
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٤٥	٣,٢٨	٠,٢٠
	ماجستير	١٢	٣,٣٤	٠,١٥
	دكتوراه	٣	٣,١٧	٠,٢٧
	المجموع	**٦٠**	**٣,٢٩**	**٠,١٩**

الجدول رقم (١٩)
نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر تعزى لمتغير الوظيفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,١٣٧	٢	٠,٠٦٨	١,٠٣٣	٠,٣٦٢
	خلال المجموعات	٣,٧٧٦	٥٧	٠,٠٦٦		
	المجموع	**٣,٩١٣**	**٥٩**			
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٤٨٦	٢	٠,٢٤٣	١,٩١٨	٠,١٥٦
	خلال المجموعات	٧,٢٢٣	٥٧	٠,١٢٧		
	المجموع	**٧,٧٠٩**	**٥٩**			
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٠٢٤	٢	٠,٠١٢	٠,٠٧٠	٠,٩٣٣
	خلال المجموعات	٩,٦١٣	٥٧	٠,١٦٩		
	المجموع	**٩,٦٣٦**	**٥٩**			
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٠٧٤	٢	٠,٠٣٧	٠,٠٩٤	٠,٩١١
	خلال المجموعات	٢٢,٥٢٥	٥٧	٠,٣٩٥		
	المجموع	**٢٢,٥٩٩**	**٥٩**			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٨١	٢	٠,٠٤٠	١,٠٧٥	٠,٣٤٨
	خلال المجموعات	٢,١٤٥	٥٧	٠,٠٣٨		
	المجموع	**٢,٢٢٦**	**٥٩**			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٩) قبول الفرضية؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) لدور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويفسر الباحث عدم وجود اختلاف بين حملة الدكتواره والماجستير والبكالوريوس، وذلك للدورات التدريبية التي قامت المصارف بعملها للعاملين في إدارة المخاطر، وحول مفهوم التحكم المؤسسي، على الرغم من عدم إلمامهم الكامل بمفهوم

الحوكمة والقوانين المتعلقة بالمصارف الكويتية وطبيعة عمل إدارة المخاطر، وعدم الاهتمام بها كإدارة مستقلة في المصرف، إلا أن إدارات المصارف بدأت مؤخراً إدراك هذين المفهومين، ويرجع ذلك للمخاطر التي تعرضت لها المصارف مؤخراً والناتجة من الأزمة المالية العالمية.

٣ – النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) لدور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**) ونتائج الجدولين رقمي (٢٠) و(٢١) تبين ذلك.

الجدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر وفق متغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	العلوم المالية والمصرفية	٢٢	٣,٤٣	٠,٢٥
	المحاسبة	٢٠	٣,٣٦	٠,٢٤
	إدارة الاعمال	١٢	٣,٣٨	٠,٣٣
	اختصاصات أخرى	٦	٣,٣٧	٠,٢٢
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٩**	**٠,٢٦**
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	العلوم المالية والمصرفية	٢٢	٢,٨٦	٠,٢٨
	المحاسبة	٢٠	٢,٨١	٠,٣٣
	إدارة الأعمال	١٢	٢,٧٠	٠,٥٠
	اختصاصات أخرى	٦	٢,٩٣	٠,٤٤
	المجموع	**٦٠**	**٢,٨٢**	**٠,٣٦**
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	العلوم المالية والمصرفية	٢٢	٣,٥٤	٠,٥٠
	المحاسبة	٢٠	٣,٦١	٠,٣٨
	إدارة الاعمال	١٢	٣,٦٥	٠,١٩

تابع/ الجدول رقم (٢٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر وفق متغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	اختصاصات أخرى	٦	٣,٢٣	٠,٢٧
	المجموع	**٦٠**	**٣,٥٥**	**٠,٤٠**
	العلوم المالية والمصرفية	٢٢	٣,٢٢	٠,٦٩
	المحاسبة	٢٠	٣,٣٤	٠,٤٥
	إدارة الاعمال	١٢	٣,٥٧	٠,٧٧
	اختصاصات أخرى	٦	٣,٣٠	٠,٥٠
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٤**	**٠,٦٢**
الدرجة الكلية	العلوم المالية والمصرفية	٢٢	٣,٢٩	٠,٢٢
	المحاسبة	٢٠	٣,٢٩	٠,١٥
	إدارة الأعمال	١٢	٣,٣٢	٠,٢٤
	اختصاصات أخرى	٦	٣,٢١	٠,١١
	المجموع	**٦٠**	**٣,٢٩**	**٠,١٩**

الجدول رقم (٢١)
نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٠٧١	٣	٠,٠٢٤	٠,٣٤٣	٠,٧٩٥
	خلال المجموعات	٣,٨٤٣	٥٦	٠,٠٦٩		
	المجموع	**٣,٩١٣**	**٥٩**			

تابع/ الجدول رقم (٢١)

نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٢٦٨	٣	٠,٠٨٩	٠,٦٧٢	٠,٥٧٣
	خلال المجموعات	٧,٤٤١	٥٦	٠,١٣٣		
	المجموع	**٧,٧٠٩**	**٥٩**			
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٨٠٧	٣	٠,٢٦٩	١,٧٠٧	٠,١٧٦
	خلال المجموعات	٨,٨٢٩	٥٦	٠,١٥٨		
	المجموع	**٩,٦٣٦**	**٥٩**			
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٩٥٢	٣	٠,٣١٧	٠,٨٢١	٠,٤٨٨
	خلال المجموعات	٢١,٦٤٧	٥٦	٠,٣٨٧		
	المجموع	**٢٢,٥٩٩**	**٥٩**			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٤٨	٣	٠,٠١٦	٠,٤١٤	٠,٧٤٣
	خلال المجموعات	٢,١٧٧	٥٦	٠,٠٣٩		
	المجموع	**٢,٢٢٦**	**٥٩**			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢١) قبول الفرضية؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في درجة المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير التخصص، ويفسر الباحث ذلك بالمتخصصين في مجال التمويل والعلوم المالية والمصرفية الذين يعملون في القطاع المصرفي ولديهم إلمام بمفاهيم إدارة المخاطر وحوكمة الشركات، إلا أن اختيار المصارف للأشخاص الذين يتمتعون بمهارات عالية وتأهيلهم بما يتناسب مع عمل المصارف عمل على إزالة تلك الفوارق بين حملة متغير التخصص. على الرغم من عدم إلمامهم الكامل بقوانين المصارف في الكويت وخبرتهم الضئيلة في مجال إدارة المخاطر.

٤ – النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) لدور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**)، ونتائج الجدولين رقمي (٢٢) و(٢٣) تبين ذلك.

الجدول رقم (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر وفق متغير الخبرة

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	١ – ٥	٢٠	٣,٣٤	٠,٢٧
	٦ – ١٠	١٠	٣,٤٣	٠,٢٥
	١١ – ١٥	١٤	٣,٤٣	٠,٢١
	١٥ – فما فوق	١٦	٣,٣٩	٠,٢٩
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٩**	**٠,٢٦**
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	١ – ٥	٢٠	٢,٦٩	٠,٣٦
	٦ – ١٠	١٠	٢,٨١	٠,٣٦
	١١ – ١٥	١٤	٣,٠١	٠,٢٥
	١٥ – فما فوق	١٦	٢,٨٢	٠,٤٠
	المجموع	**٦٠**	**٢,٨٢**	**٠,٣٦**
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	١ – ٥	٢٠	٣,٥٤	٠,٣٦
	٦ – ١٠	١٠	٣,٨٠	٠,٢١
	١١ – ١٥	١٤	٣,٥١	٠,٥٢
	١٥ – فما فوق	١٦	٣,٤٦	٠,٤٠
	المجموع	**٦٠**	**٣,٥٥**	**٠,٤٠**
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	١ – ٥	٢٠	٣,٤٢	٠,٦٢
	٦ – ١٠	١٠	٣,٦٨	٠,٦٧
	١١ – ١٥	١٤	٣,١٦	٠,٥٣

تابع/ الجدول رقم (٢٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر وفق متغير الخبرة

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	١٥ – فما فوق	١٦	٣,١٨	٠,٦١
	المجموع	**٦٠**	**٣,٣٤**	**٠,٦٢**
	١ – ٥	٢٠	٣,٢٥	٠,٢٠
	٦ – ١٠	١٠	٣,٤٣	٠,١٦
	١١ – ١٥	١٤	٣,٣٠	٠,٢٠
	١٥ – فما فوق	١٦	٣,٢٣	٠,١٧
	المجموع	**٦٠**	**٣,٢٩**	**٠,١٩**

الجدول رقم (٢٣)
نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور أعضاء مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٠٨١	٣	٠,٠٢٧	٠,٣٩٥	٠,٧٥٧
	خلال المجموعات	٣,٨٣٢	٥٦	٠,٠٦٨		
	المجموع	**٣,٩١٣**	**٥٩**			
دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٨٦٧	٣	٠,٢٨٩	٢,٣٦٧	٠,٠٨١
	خلال المجموعات	٦,٨٤١	٥٦	٠,١٢٢		
	المجموع	**٧,٧٠٩**	**٥٩**			
دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٠,٧٧٨	٣	٠,٢٥٩	١,٦٣٩	٠,١٩١
	خلال المجموعات	٨,٨٥٩	٥٦	٠,١٥٨		
	المجموع	**٩,٦٣٦**	**٥٩**			

تابع/ الجدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة دور المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور المدقق الخارجي في إدارة المخاطر	بين المجموعات	٢,١٨٧	٣	٠,٧٢٩	٢,٠٠٠	٠,١٢٤
	خلال المجموعات	٢٠,٤١٢	٥٦	٠,٣٦٥		
	المجموع	**٢٢,٥٩٩**	**٥٩**			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٢٦٩	٣	٠,٠٩٠	٢,٥٧٠	٠,٠٦٣
	خلال المجموعات	١,٩٥٦	٥٦	٠,٠٣٥		
	المجموع	**٢,٢٢٦**	**٥٩**			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٣) قبول الفرضية؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) لدرجة المتحكمين بالمصارف الكويتية في إدارة المخاطر، تعزى لمتغير الخبرة، ويفسر الباحث ذلك بطبيعة الاهتمام بتقديم الخبرات وتدريبهم من قبل إدارات المصارف الكويتية وخاصة في مجال إدارة المخاطر ومفهوم التحكم بالمصارف، ويفسر الباحث ذلك بالتغيرات المتسارعة في عمل المصارف الكويتية والبيئة التنافسية للمصارف الكويتية ولدخول العديد من المصارف الوافدة لدولة الكويت.

ويجمل الباحث نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باتفاق نتائج الدراسة مع دراسة (الجوهرة والعقدة، ٢٠٠٧م) في ضرورة إعادة هندسة التدقيق في ضوء المعايير الدولية، لزيادة فعاليتها وكفاءتها والتأكد من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية، والحكم على كفاءة نظام إدارة المخاطر. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عصفور، ٢٠٠٣م) بأن قدرة المدقق على تقييم المخاطر تتأثر بالمؤهل العلمي والتخصص والخبرة العملية التي يتمتع بها المدقق، كذلك تتأثر قدرة المدقق بحجم الشركة والشكل القانوني

لها ونوع التدقيق، وأخيراً تتأثر أتعاب التدقيق التي يطلبها المدقق بتقييمه لمخاطر التدقيق.

١٢ – الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً – الاستنتاجات:

توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

١ – يعد وجود التحكم المؤسسي أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده الجهات وتوزيعه المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة في الحد من هذه المخاطر.

٢ – من الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي ضرورة وجود جهاز تدقيق داخلي كفوء ولجنة للتدقيق يساهمان في حماية حقوق المساهمين والحفاظ على الأموال وتوفير المعلومات الموثوق بها؛ مما يتطلب ضرورة التعاون البناء بينهما من جهة، وبينهما وبين المدقق الخارجي من جهة أخرى.

٣ – هناك إدراك كبير لأعضاء مجلس الإدارة لمسؤولياتهم الخاصة بإدارة المخاطر ليس تجاه المساهمين فقط بل تجاه المودعين أيضاً الذين يوفرون رافعة مالية لرأس مال البنك وتجاه غيرهم من المتعاملين.

٤ – تختلف أدوات الرقابة داخل المنظمات ولكن يشترك بعضها مع بعض بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي ودورها باعتبارها وظيفة ساندة للإدارة وللجنة التدقيق والمدققين الخارجيين، لذا من الضروري إعادة هندسة هذه الوظيفة وفقاً للمعايير الدولية الحديثة، ورفدها بالكوادر الكفوءة وتعزيز استقلاليتها لكي تتولى دورها في إدارة المخاطر.

٥ – أظهرت النتائج أن المدقق الخارجي كان أقل الجهات التي تساهم في إدارة المخاطر، ويقتصر دوره – بالدرجة الأولى – على فحص إجراءات الرقابة الداخلية، وليس هناك تعاون كبير بينه وبين الجهات الأخرى.

٦ – عدم وجود برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة لكل من المدققين، وأعضاء مجلس الإدارة ؛ الأمر الذي يؤدي إلى عدم فهم البعض منهم لدورهم في إدارة المخاطر، وقدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، وبالشكل الذي يعزز دعائم التحكم المؤسسي.

ثانياً – التوصيات:

١ – الحصول على موافقة المجلس عند تعيين مدير عام، وبعض المديرين التنفيذيين كالمدير المالي ومدير التدقيق الداخلي، وذلك لأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا المنصب في عملية إدارة المخاطر في المصرف خاصة أنه يعتبر من المناصب المهمة في المصرف، ومن المناصب التي لها دور في اتخاذ القرارات في إدارة المخاطر.

٢ – قيام المجلس بتوجيه الإدارة التنفيذية إلى وضع خطط عمل تنسجم مع استراتيجيات المصرف.

٣ – أن تقدم لجان التدقيق والإدارة التنفيذية توصيات لمجلس الإدارة بخصوص تعيين، إنهاء عمل، مكافآت المدقق الخارجي.

٤ – إعطاء لجان التدقيق صلاحية الحصول على أي معلومات من الإدارة التنفيذية والاجتماع بالمدقق الداخلي والخارجي، وذلك لتقييم أوجه النقص والخلل في المصرف، وخاصة في إدارة المخاطر لما لها من أهمية وتأثير كبير على سير عمل المصرف.

٥ – العمل على الفصل بين مسؤوليات الإدارات والأقسام، وعدم السماح للمدقق الداخلي في المصارف القيام بمسؤوليات تنفيذية ؛ حتى لا تتداخل الصلاحيات ويكون هناك إرباك للعمل والصلاحيات في المصرف، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف للمخاطر.

٦ – الاستفادة – باستمرار – من عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر من خلال التعاون المستمر بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، وذلك

لقدرة المدقق الداخلي على الإلمام بتفاصيل أكثر حول المصرف وطبيعة عمله وعملياته وخاصة في عملية تقييم إدارة المخاطر والإلمام بأهداف المصرف واستراتيجيته، مع مراعاة عملية الرقابة على التعاون بين المدقق الداخلي والخارجي من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

٧ – تزويد لجان التدقيق وجميع الإدارات بنسخة من تقرير المدقق الخارجي؛ وذلك من أجل العمل على تحسين أداء الأعمال، وتجنب الوقوع في الأخطاء والعمل على إجراء دورات تدريبية للعاملين في المصرف من أجل تحسن أداء المدققين الداخليين ولجان التدقيق.

قائمة المراجع

أولاً – المراجع العربية:

- عمرو علاء الدين زيدان، (٢٠٠٥م)، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- البنك المركزي الكويتي، (٢٠٠٧م)، دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الكويت.
- التميمي، هادي، (٢٠٠٦م)، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة.
- الجوهر، كريمة، العقدة، صالح، (٢٠٠٧م)، إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية.
- الخطيب، حازم، والقشي، ظاهر، (٢٠٠٦م)، **الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية** ، مجلة إربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر.
- الصاوي، عبدالحافظ، (٢٠٠٥م)، **الحوكمة.. الحكم الرشيد للشركات،** مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني: www.hawkma.com..
- الواكد، ماهر، (٢٠٠٧م)، الحوكمة الرشيدة والمنشآت المالية، مجلة المدقق، ص ص٧١–٧٢ حزيران.
- الوردات، خلف عبدالله، (٢٠٠٣م)، لجان التدقيق بين الواقع والطموح، المؤتمر العلمي المهني الخامس، لجمعية المحاسبين القانونيين الكويتيين، تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، للفترة من ٢٤– ٢٥ أيلول، الكويت.
- ثابت، فؤاد، (٢٠٠٦م)، **حوكمة الجمعيات الأهلية، ضرورة لتحديث الجمعيات الأهلية،** مركز المشرعات الدولية الخاصة، مصر.
- جمعة، أحمد حلمي، (٢٠٠٣م)، التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في

إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي المهني الخامس – تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، ٢٤–٢٥ أيلول، عمان، الأردن.

- حماد، طارق عبدالعال، (٢٠٠٥م)، **حوكمة الشركات: المفاهيم – المبادئ – التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف** ، الدار الجامعية، مصر.
- د. عبدالوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، (٢٠٠٧م)، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية،.
- د. محمد مصطفى سليمان، (٢٠٠٦م)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- داودي، الطيب، (٢٠٠٨م)، **الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات**، المؤتمر العلمي الدولي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء الخاصة من ٦– ٧ أيار.
- دهمش، نعيم، وأبو زر، عفاف، (٢٠٠٣م)، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة**، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين المنعقد في عمان للفترة من ٢٤–٢٥ أيلول.
- مطر، محمد، ونور، عبد الناصر، (٢٠٠٧م)، **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي**، المجلد ٣، العدد ١، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كانون الثاني.
- مطر، محمد، (٢٠٠٣م)، **دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي** ، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين المنعقد في عمان من الفترة ٢٤ – ٢٥ أيلول.

- عصفور، محمد، (٢٠٠٣م)، تقييم العوامل المؤثرة في مخاطر تدقيق الحسابات في الأردن، من وجهة نظر المدقق، المؤتمر العلمي المهني الخامس، لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- AII, Standards for the professional practice Framework of Internal Auditing, 2130, (August, 21st, 2002), www.the IIA.org.
- Alexakis, Christos. (2005), *An empirical investigation of the visible effects of corporate governance*: the case of Greece, Managerial *Auditing Journal, Vol.20No.3, P.P 673-684.*
- Busham, Robert& Smith, Abbie. (2003), *Transparency, Financial Accounting information, and corporate governance*, Frbny Economic *Policy Review, April, P.P 65-87.*
- Cartwright, Wayne: Sustainability. (2005), *Sustainability: aligning corporate governance strategy and operations with the planet*, Business Process Management Journal, Vol.12No.3, P.P 741-750.
- David, W. (2006), "Risk management using derivative securities", Managerial finance, Vol. 21, No. 1.
- Fama, E.F., & French, K.R. (1993), " Common risk factors in the returns on stocks and bonds", Journal of Financial Economic, Vol.33.
- Fame, E, and, M. Jensen. (2000), Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics
- Felix, W. A, Grambling, and Maletta, M. (1996), Coordinating total Audit Coverage: The Relationship between Internal and External Auditors, – – – Ahamonte Springs, FL., The IIA. Research Foundation, 1996. www.The iia.org.
- Herman son, Dana R. Rihenberg, Larry. (2003), Internal Audit and organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA.
- Hunger, David& Wheelem, Thomas. (2002), Essentials of Strategic Management, third edition, hd30.28.H867. 109.
- IIA, Avision for the future, Professional Practices framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, IIA, 1999a, www.theiia.org.

- Irish Association of Investment Managers, *Corporate Governance*, Cited on (4 Feb.2004). www.iseg.com.
- L.A.A.Van den Berghe and Steven Carchon. (2002), Corporate Governance Practices in Flemish Family Business,Journal of Flemish Family Business.
- Monks R.A. and N. Minow. (2000), Corporate Governance. Blackwell.
- Monks, R. & Minnow, N. (2001), Corporate Governance, 2EP, Blackwell Publishers, Malden, MA.
- NACD (National Association of Corporate Directors Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the role of the Board in corporate strategy, Washington, DC, NACD, 2000b, www.nacd on line, org.
- Nakomura, Mosoa, *Japanese Corporate Governance and Macroeconomic Problems*, Cited on 4of July 2001. On line available.
- Pickett, K. H. Spencer. (2005), The Essential Hand-Book of internal auditing, John Wiley &Sons, Ltd.
- Spiral, Laura F. & Page, Michael, 2006, Rick management the reinvention of internal control and the changing role of internal audit, Accounting, Auditing, Accountability Journal, Vol. 16, N.4,
- William R.Kinney. Jr. (2003), Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes, The Institute of Internal Auditors Research Foundation copyright by IIA, 247. www.hawkma.com.
- Alfred, D., & Henri, F. (2008), An Augmented value at risk approach to risk management, Canadian Journal of Administrative sciences, vol. 16, No. 3.
- Altman E.L. &Thomas P. (2007), "Evaluation of a company as a going Concern, " the Journal of Accountancy, vol 43, No., 3.
- Borgsdorf, D., & Pliszka, D. (2008)," Manager your risk or risk your management".Public Management (US), Vol. 81, No.l 1.
- Bozzo, N.L. (2008)," Enhancing Shareholder value through risk management", TMA Journal, Vol. 18, No. 6.
- Cagan, P. (2007), " Financial risk management sources ", Encontent, Journal of portfolio management., Vol. 22,No.6.

- Callins, B.M. & Fabozz, E.J. (2007), "Derivative and Risk Management ", Journal of portfolio management., No.25.
- Coso. (2002), Report of the Committee of Sponsoring Organizations of the tread way commission: Internal control - Integrated Framework, New York: AICPA, www. Tread way commission.org.
- Dichev, I.D. (2005), "Is the risk of bankruptcy a systematic risk? ", The Journal of finance, Vol. 53, No.3.
- -Doidge, Craig. (2004), *Why do countries matter so much for corporate governance?* , Finance Working Paper N. 50.On line available. http://www.ssrn.com/abstract = 580883.
- Froot, K.A., et al. (2008), "Risk management : coordinating corporate investment and financing policies", The Journal of finance, Vol. 48, No. 5.
- -Mardjono, Amerta. (2005), *A tale of corporate governance: lessons why firms fail,* Managerial Auditing Journal, vol.20 no.3, P.P 272-283.