

## ما مدى مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية د. جمعة فرحات عقيل

قسم التمويل والمصارف/كلية الاقتصاد والتجارة/جامعة المرقب

أ. عبدالمجيد التهامي مليطان

قسم التمويل والمصارف/كلية الاقتصاد والتجارة/جامعة المرقب

### ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في التقليل من المخاطر بالمصارف التجارية الليبية وما يمكن أن تحقق لها من مزايا، أهمها تخفيض التكاليف للوصول إلى مستوى عالي الكفاءة والفاعلية في العمل المصرفي، وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية وإبراز أهميتها وأهدافها ومبادئها، بالإضافة إلى دراسة إدارة المخاطر نظراً لأهميتها الكبيرة في المصارف خاصة في أعقاب الأزمات المالية، كذلك تحديد العلاقة بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية، وتكمن أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المصرفي في النشاط الاقتصادي ودوره في توفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية، من خلال إبراز الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي ومن هنا جاء البحث توضيحاً للتساؤل التالي: هل تساهم الحوكمة في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية؟.

ويقوم البحث على فرضية أساسية مفادها: "يساهم تطبيق الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية"، ولكي يحقق البحث أهدافه والنتائج المرجوة منه تم تدعيمه بدراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة مصراته والخمس، وذلك باستخدام صحيفة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، مما سمح بالوصول إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تطبيق مبادئ الحوكمة لها أثر إيجابي على إدارة المخاطر المصرفية، ومن أهم التوصيات المتوصل إليها: ضرورة اهتمام المصارف وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها، والعمل على توفير بيئة محلية ملائمة لإرساء مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي الليبي.

### الفصل الأول: الإطار العام للبحث

#### 1. مقدمة:

يساعد وجود نظام فعال لحوكمة المصارف على توفير الثقة والسلامة والشفافية الفعالة والسليمة للعمليات المصرفية، بهدف تحسين كفاءة وأداء الأعمال المصرفية، كما يؤدي إلى مكافحة الفساد، وذلك لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة عملاء المصرف ومساهميها، وتعتمد الحوكمة المصرفية على تطبيق الأنظمة القانونية والإدارية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال المصرفية، لذلك يمكننا أن نقول أن للحوكمة دور فعال في حماية المصارف والشركات المالية من المخاطر المصرفية التي يمكن أن تتعرض لها، ولقد أرجع الخبراء أن أهم أسباب تلك الأزمات المصرفية هي تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف من ناحية،



وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى، ومما لا شك فيه أن تزايد سرعة العولمة المالية، وزيادة انفتاح الأسواق المالية والمصرفية على المستوى العالمي، الذي نتج عنه استحداث أدوات مالية جديدة والتوسع في استخدامها قد زاد من حجم وتنوع المخاطر المصرفية، وهو ما تطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر ووضع القوانين الجديدة، ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي، وهذا ما أدى إلى زيادة تركيز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، لقياس المخاطر والسيطرة عليها للمحافظة على استقرار المصارف ومن ثم الاستقرار الاقتصادي للدولة، إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسات ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات (عيازي، وخويلد، 2012م).

## 2. مشكلة البحث:

إن المصارف سواء الحكومية أو الخاصة ما زالت لم ترتقي إلى مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف تشريعي وعدم تطبيق الإفصاح والشفافية، مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المساهمين وانتشار الفساد الإداري والمالي، كما أن التغيرات في عالم التكنولوجيا والاتصال والمعلوماتية الذي يستوجب تطوير نظم العمل وآلياته في الأجهزة المصرفية مع تأثير الأزمات المالية على مستوى الأداء في المصارف، كما أن الفجوة بين مجلس الإدارة والمساهمين تمثل أحد المشاكل للمؤسسات المالية، كما تعاني الكثير من المصارف وخصوصا المصارف الخاصة من غياب البعد الاستراتيجي للإدارة، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي: هل يوجد أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية؟

## 3. فرضيات البحث:

للإجابة على تساؤل المشكلة المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

**الفرضية الرئيسة:** "يوجد أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة المصرفية في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية"، ومن خلال هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

أ. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وتقليل المخاطر في المصارف التجارية الليبية عينة البحث.

ب. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مبدأ فعالية الأداء وتقليل المخاطر في المصارف التجارية الليبية عينة البحث.

ت. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام فعال لإدارة المخاطر في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية عينة البحث.

## 4. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه، الذي يلقي الضوء بشكل عملي على أثر تطبيق الحوكمة في التقليل من المخاطر المصرفية وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية الليبية، ويوضح مدى تحسن مستويات الأداء فيها، حيث استحوذت عملية تطبيق الحوكمة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، إلا أن مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي ما زال لم يلق القدر الكافي من الاهتمام والدراسات خاصة بالنسبة للجهاز المصرفي الليبي، وربما يعود ذلك إلى حداثة الموضوع، وعليه حاول الباحثان تسليط الضوء على أهمية تطبيق

مبادئ الحوكمة في المصارف لإدارة المخاطر والسيطرة عليها، وتنمية وتطوير الوسائل الضرورية لتقليل تلك المخاطر وأيضاً لتحقيق فعالية أدائها.

#### 5. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- أ. التعرف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المصرفية.
- ب. إبراز أهمية ودور تطبيق مبادئ الحوكمة في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية اللبئية.
- ت. التعرف على نوع العلاقة والأثر بين مبادئ الحوكمة والمخاطر، وأداء المصارف التجارية اللبئية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لبيانات الاستبانة المتحصل عليها.
- ث. مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في المصارف التجارية اللبئية وتعزيز دور الإدارة في تخفيض المخاطر وتجنب الأزمات وحماية حقوق المستفيدين.

#### 6. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تطبيق الحوكمة المصرفية، ومدى مساهمتها في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية في الأداء.
- الحدود المكانية: تتمثل هذه الدراسة في العاملين في فروع المصارف التجارية العاملة في مدينتي (مصراته والخمس).
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2019.

#### الدراسات السابقة:

قام (حسن، 2011)، بدراسة بعنوان: "منهج مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات"، هدفت هذه الدراسة إلى وضع منهج محاسبي لقياس الإفصاح المحاسبي عن المخاطر المصرفية ومدى ملائمة هذا المنهج في ضوء مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن التقسيمات المختلفة للمخاطر المصرفية يتطلب أسس متنوعة من القياس والإفصاح المحاسبي، وأوصت بضرورة زيادة تفعيل مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المصرفية الإلكترونية.

وأجرى (Hammadi, 2012)، دراسة بعنوان: "حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية لدول مجلس التعاون الخليجي وجنوب شرق آسيا"، هدفت الدراسة لمعرفة أثر متغيرات الحوكمة في أداء تلك المصارف خلال الفترة 2000-2009، وتوصلت لعدة نتائج أهمها أن: هناك اختلافات جوهرية بين الحوكمة في المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، كما أن هناك اختلافات بين الحوكمة في دول الخليج ودول جنوب شرق آسيا.

ودراسة (دياب، 2014)، جاءت بعنوان: "واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين"، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصرف الإسلامي الفلسطيني والمصرف الإسلامي العربي في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: حرص المصارف على توفير دليل مكتوب يحتوي على مجموعة من التعليمات والقيم الحاكمة، كما توصلت الدراسة إلى أهمية التدقيق والتفتيش والأساليب الرقابية الأخرى والتي من شأنها أن توفر تطبيقاً عادلاً لمبدأ المساءلة والنزاهة.





وتطرق (السرطاوي، 2015)، إلى: "أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة بالأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مستوى التفاوت لتطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة بالأسواق المالية بدول الخليج، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود مستوى كافي من الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية بالرغم من اختلاف مستويات تطبيقاتها، كما أظهرت النتائج وجود أثر للالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة على بعض مؤشرات الأداء، لكون الحوكمة المؤسسية تعد مبدأ مهماً يساعد في حماية حقوق حملة الأسهم، وأوصت الدراسة بضرورة توحيد الجهود نحو إيجاد مقياس ودليل موحد للحوكمة المؤسسية يكون صالح للتطبيق في دول مجلس التعاون الخليجي.

وأسهم (دليل، 2015)، بدراسة: "نموذج مقترح لتطبيق أثر حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية"، هدفت الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق الشركات المساهمة العامة في سوق الخرطوم للأوراق المالية لقواعد وآليات الحوكمة المؤسسية، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير جوهري لقواعد وآليات الحوكمة على كفاءة سوق الأوراق المالية بالخرطوم.

وتناولت (حنان، 2016)، دراسة بعنوان: "دور الحوكمة المصرفية في التقليل المخاطر وتحقيق فاعلية الأداء للمصارف التجارية"، دراسة حالة عينة من الوكالات المصرفية بعين مليلة بالجزائر، هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المصرفية، وكذلك إبراز أهمية الحوكمة في التقليل من المخاطر وتوصلت الدراسة إلى أنه: لا يوجد اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة في المصارف أو الشركات، وهذا يوضح إمكانية وصلاحيّة تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة لكل المؤسسات وخلصت الدراسة أيضاً أن: التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة هو الضامن الأساسي لتقليل المخاطر وإدارتها بالصورة الجيدة.

ودرس (سعودي، 2016)، "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء المصارف التجارية بالجزائر"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق حوكمة الشركات في المصارف التجارية من أجل تفعيل أدائها، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن: التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية يؤدي من شأنه إلى تحقيق مزايا عديدة تساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات المالية أهمها فقدان الثقة بالمعلومات المالية والمحاسبية.

وأجرى (فرحات، 2017)، دراسة بعنوان: "تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف الليبية"، هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف التجارية الليبية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن: هناك تأثير معنوي بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي للمصارف الليبية محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق آليات حوكمة الشركات في المصارف الليبية من خلال تطوير القوانين والتشريعات الرقابية اللازمة لتطبيقها كمنهاج تعمل به المصارف من أجل تحسين أدائها المالي.

وأخيراً أجرى (جبريل، 2018)، دراسة بعنوان: "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية"، (دراسة ميدانية عن العاملين بالمصارف التجارية بمدينة البيضاء)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة لدى العاملين بالمصارف التجارية بمدينة البيضاء، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لسلوكيات المواطنة يعتبر عالياً جداً لدى عينة الدراسة، وأن المستوى العام لتطبيق المبادئ العامة للحوكمة كان متوسطاً، وأن لسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثير واضح على عملية تطبيق مبادئ الحوكمة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة:



من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تم استعراضها نجد أن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض هذه الدراسات، وغيرها من الدراسات الأخرى التي تمت مراجعتها أيضا والاطلاع عليها، حيث ركزت العديد منها على واقع تطبيق المبادئ العامة للحوكمة في المصارف التجارية وأغلبها كانت من بيانات مختلفة، وتعتبر الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة، وخصوصاً تلك الدراسات التي اهتمت بتطبيق معايير الحوكمة في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء، وجاءت هذه الدراسة للبحث في المحددات والعوامل التي يمكن أن تؤثر في إرساء وتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة المصرفية في المصارف التجارية الليبية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### مفهوم الحوكمة المصرفية:

تعددت مفاهيم وتعريفات الحوكمة المصرفية، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التعريفات

التالية:

عرفها (العبدلي، 2012، 9)، بأنها: "إستراتيجية تتبناها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها يعدها شخصية معنوية مستقلة بذاتها ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتعارض مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة.

كما ذكر (صيام، 2009)، أن: حوكمة القطاع المصرفي تعكس مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الأسهم، وأصحاب الودائع، على اختلاف أنواعها وعلاقتهم مع الأطراف ذات الصلة، ولكن ضمن إطار تنظيمي محدد وهيئات رقابية معينة، ومن بين الركائز الرئيسة الأساسية للحوكمة هناك فئتين، أولهما: المتعاملين الداخليين وهم (حملة الأسهم، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمراقبون والمراجعون الداخليون)، وثانيهما: المتعاملين الخارجيين، ويقصد بهم: (المودعين، ناهيك عن الإطار القانوني التنظيمي والرقابي)، أما الركائز الأساسية التي لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف فتتمثل في الشفافية وتوافر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

كما تعني الحوكمة بالجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وحماية حقوق حملة الأسهم، والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة الفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. كما أنّ نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي يتم بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بالشكل السليم، وهذا يعتمد على المصرف المركزي ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من جهة أخرى، ويجب أن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية هذه القواعد مما يساعد على تنفيذها، وهذا ما يكشف عن دور كل من: مجلس الإدارة، ولجان المتابعة التي توفر البيانات عن أداء المصرف وإدارة التفتيش التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة ومجلس المساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على الأداء، فضلا عن المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة المصرف إليها (دهمش، 2003، 28).

كما أن مفهوم الحوكمة المصرفية في معناه العام لا يخرج عن مفهوم حوكمة الشركات حتى يذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية، حوكمة الشركات في القطاع المصرفي، أو حوكمة الشركات في المصارف (الربيعي، 2011، 29).





**أهمية الحوكمة في المصارف:** تزداد أهمية الحوكمة في المصارف نظراً لطبيعتها الخاصة، وأن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة ولكن يؤثر أيضاً على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين المصارف، وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي، ومن ثم على الاقتصاد ككل، هذا الأمر الذي يؤدي حتماً إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي، وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة المصرفية لديها أهمية واسعة، وتكون المراقبة أكثر تشدداً على مستوى المصارف حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد، وبالتالي لا بد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية (خوني، فكرون، 2012، 6-7) حيث تجدر الإشارة إلى أن تزايداً أهمية تفعيل وتطبيق الحوكمة في البيئة المصرفية يرجع لسببين أساسيين هما (معراج، آدم، 2012، 12):

- يعتبر القطاع المصرفي من أهم مكونات اقتصاديات الدول من جهة، ومن جهة أخرى تعد المصارف من أشد القطاعات حساسية للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية.
- خضوع القطاع المصرفي عالمياً ومحلياً لإجراءات رقابة تختلف عن باقي المؤسسات، ولذلك لكي تستطيع المؤسسات المصرفية مواجهة المصارف العالمية لا بد لها من الالتزام بالمعايير الرقابية العالمية مثل معايير بازل وما حملته من ضرورة الالتزام بكفاية رأس المال، كما تظهر أهمية الحوكمة المصرفية كذلك من خلال النقاط التالية:

- تعتبر الحوكمة نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.
- تمثل الحوكمة السليمة عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية في المصارف، حيث أن عكس ذلك قد يؤثر على الاستقرار المالي والاقتصادي.

#### العناصر الأساسية لدعم التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي (النشرة الاقتصادية، 2003، 1-2):

1. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.
2. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة، وضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء كانت خارجية أو داخلية.
3. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا، والاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون به.
4. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.
5. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة، من خلال تفعيل دور السلطات الرقابية.

#### دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر:

نظراً لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر، وباعتبار مجلس الإدارة، والإدارة العليا أعلى سلطة إدارية على مستوى المصرف، وارتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة، لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر في عدة نقاط منها [ (دبلة، جلاب، 2000، 210-212):

**أولاً: مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر:**

- لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالاً للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:
- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
  - تصميم هيكل تتضمن تفويضاً واضحاً للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى.
  - مراجعة وإقرار سياسات تحدد كمياً وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للمصرف.
  - ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر المصرف المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.
  - الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والمخاطر الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.
  - إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر تتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.
- ثانياً: مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر:** ويمكن تلخيص أهم مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع خطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها، وتنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها، وإرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف المصرف الرئيسية ومخاطره، ووضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والتقييد بالحدود والإجراءات.
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف المصرف.

**ثالثاً: مسؤولية لجنة إدارة المخاطر:**

ويطلق عليها أحياناً لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وتتمثل مهامها وصلاحياتها فيما يلي (الزاير، 2013، 52-53):

1. يترتب على إدارة المخاطر تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف، بما يشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر عدم توفر السيولة، والمخاطر التشغيلية، وأية مخاطر أخرى، ولذا يتعين على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من التحقق من ذلك.
2. على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها المصرف، كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع المصرف دون تأخير.
3. يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمصرف، ووجود كادر مؤهل يعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف، وفق نظام واضح لإدارة المخاطر على أن يوفر هذا النظام بالحد الأدنى ما يلي:



- توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا، وضبط كافة المخاطر المتعلقة بالأنشطة المصرفية.

- إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تتجمّع عنها، والاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها.

4. يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في المصرف مع مراعاة ما يلي:

- أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة وإستراتيجيات وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع خصوصية المصرف وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة المصرف على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.

- أن تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير المصرفية ذات الصلة.

- أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة المصرف والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر، ووضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وأن يتم إخطار مجلس إدارة المصرف عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة المصرف، وعلى اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.

**الحوكمة وعلاقتها بأداء المصارف (حسن، 2010، 120-124):**

ترتبط الحوكمة بأداء المصارف في عدة جوانب يمكن توضيحها بالآتي:

**أولاً: وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء:**

تؤكد البحوث والدراسات بوجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء في المؤسسات بصفة عامة، وفي المصارف بصفة خاصة، ويعزز ذلك أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يرتبط بأداء مرتفع لأي شركة أو مصرف، حيث أن وجود مجلس إدارة غالبية أعضائه من خارجها يتمتعون باستقلالية ولديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية، يؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة مجلس الإدارة واللجان الرقابية التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين، وأيضاً فإن حجم مجلس الإدارة يرتبط بالأداء المرتفع، وذلك لتعدد لجان المجلس الرقابية (لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت، لجنة المخاطر، لجنة الحوكمة، ولجنة الموارد البشرية)، وتلك اللجان يجب ألا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، وأن يكونوا جميعهم مستقلين، وإذا كان الأعضاء المستقلين يمثلون غالبية المجلس أي (ثمانية أعضاء كحد أدنى)، لذلك نجد أن هناك أكثر من عضو مستقل سيكون عضواً في أكثر من لجنة، ولضمان أن يخصص العضو المستقل الوقت الكافي وأن يبذل الجهد المطلوب فيجب أن لا يكون عضواً في أكثر من لجنتين من لجان المجلس، حتى تقوم اللجان بدورها الرقابي بكفاءة وفاعلية مما ينعكس إيجابياً على أداء الإدارة والعاملين، كما أن جودة تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من حيث التزام المصرف بالإفصاح عن نتائج النشاط والأعمال والأداء المالي والتشغيلي، وعن كل ما يحدث بالداخل وله آثار أو نتائج تمس أو يهتم بها المساهمون وأصحاب المصالح يمثل آلية للرقابة الخارجية تعمل على مراقبة أداء ونشاط الإدارة من خلال قياس وفحص وتحليل النتائج المحققة ومقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف لتحديد أو التوصل إلى معرفة ما إذا كان المدير التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب والمديرون قد قاموا بأداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم، مما يحفز ويدفع الإدارة إلى بذل الجهد واتخاذ القرارات السليمة لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف والاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح، وأيضاً فإن الاهتمام والحرص على أن يكون هناك فصل واضح بين منصب ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير



التنفيذي الرئيسي أو العضو المنتدب، أي أن يكون هناك شخصان يشغل أحدهما منصب رئيس المجلس والآخر منصب العضو المنتدب أو المدير التنفيذي الرئيسي، يؤدي هذا إلى تطوير العمل وارتفاع الأداء، والسبب في ذلك عندما يكون هناك شخص واحد يشغل المنصبين فإن ذلك يسمح بتركيز السلطة مما يؤدي إلى التحكم في المعلومات المتاحة لأعضاء المجلس.

ثانياً: ارتباط الحوكمة بعلاقة موجبة أو سالبة بأداء المصرف:

يكون ارتباط الحوكمة بعلاقة موجبة أو سالبة مع أداء المصرف معبراً عنه أو دالاً عليه بالمؤشرات الآتية:

1. **مؤشر العائد على الأصول:** ويوضح هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في تخصيص وتوزيع أصول المصرف المتاحة بين الاستخدامات والتوظيفات المناسبة والتي تدر أرباحاً وتحقق عائداً مرتفعاً.
2. **مؤشر القيمة السوقية للأصول إلى التكلفة الاستبدالية للأصول:** والقيمة المرتفعة لهذا المؤشر تشير إلى تقييم مرتفع للمصرف، مما يدل على أن هناك قيمة قد تم إضافتها بواسطة الإدارة، وأن التنظيم الداخلي للمصرف فعال وكفء، كما لا يوجد مشاكل وكالة بين الملاك والإدارة ومن ثم فإن تكاليف الوكالة تكون منخفضة.
3. **مؤشر العائد على حق الملكية:** ويعكس كفاءة الإدارة في استخدام أموال المساهمين وقدرتها على تحقيق الأرباح من تلك الأموال.
4. **مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض:** ويوضح مدى جودة إدارة المصرف وكفاءة إدارة المخاطر، من حيث عدم اندفاع الإدارة وتوسعها في منح القروض وتركيزها على عدد معين من العملاء، أو القطاعات دون تنويع للمخاطر وإجراء الدراسات والتحليلات اللازمة لقدرة وإمكانية العميل للوفاء بالتزاماته تجاه المصرف
5. **مؤشر القروض إلى الودائع:** ويعكس قدرة وكفاءة إدارة المصرف في توظيف ودائع العملاء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية، حيث تعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها المصارف فهي أحد وظائفها الرئيسية وتمثل نسبة كبيرة من استخدامات الأموال، حيث تحصل المصارف على عمولات وفوائد تشكل جزءاً كبيراً من أرباحها، كما توضح هذه النسبة وضع السيولة بالمصرف وكفاءة إدارتها.
6. **مؤشر الفوائد المحصلة إلى الأصول:** ويعكس كفاءة الإدارة في تخصيص وتوزيع الأصول المتاحة للتوظيف بين أوجه الاستثمار والاستخدامات، كما يوضح كفاءة إدارة الأصول والخصوم، وينتج عن ذلك الاستثمار وتلك الاستخدامات عائد يدخل ضمن بند الإيرادات في قائمة الدخل، وتتمثل تلك الأصول في الأرصدة لدى المصارف الأخرى، وأذونات خزانة، وسندات حكومية، وقروض للعملاء ومصارف أخرى.
7. **مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول:** كلما كان هذا المؤشر مرتفعاً دل ذلك على عدم كفاءة وضعف إدارة المصرف، حيث يتم دفع فوائد تتمثل في: تكلفة ودائع العملاء والاقتراض نتيجة توسع المصرف في قبول الودائع باختلاف أنواعها، أو الحصول على قروض من مصارف أو مؤسسات مالية أخرى، مما يدل على عدم كفاءة إدارة الأصول والخصوم، وأيضاً اعتماد المصرف بشكل كبير في قيامه بالأنشطة والعمليات المصرفية على الموارد الخارجية وليس على موارده الذاتية، وإذا كان هذا المؤشر منخفضاً فإن هذا يدل على كفاءة الإدارة في الحصول على التمويل اللازم من موارد المصرف الذاتية وهناك إدارة جيدة للأصول والخصوم.

### الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الآتي:

**أولاً: منهجية البحث:** تأسيساً على مشكلة البحث وأهدافه فإن: المنهج المتبع هنا هو المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات هما:

- المصادر الأولية: لقد تم استخدام الإستبانة Questionnaire من أجل جمع البيانات من أفراد عينة البحث اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- المصادر الثانوية: وتشمل المصادر النظرية من كتب ومجلات ورسائل علمية تخص موضوع الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر المصرفية للاستفادة منها في إتمام هذا البحث.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في فروع المصارف التجارية الليبية في مدنتي (مصراته والخمس) وهي: (المصرف التجاري الوطني مصراته، ومصرف الجمهورية فرع المنطقة الحرة مصراته، ومصرف شمال أفريقيا بالخمس) وتم اختيار عينة قصديه، تتمثل في المدراء ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بهذه المصارف، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (45) مفردة، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتم استرداد عدد (39) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تمثل ما نسبته (93%)، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في البحث.

**ثالثاً: أداة البحث:** تعتبر أداة البحث وسيلة لجمع البيانات للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة Questionnaire لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاتها لما توفره هذه الأداة من تجميع أكبر قدر من البيانات بسهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى جزئين هما:

**الأول:** ويحتوي هذا الجزء على بيانات شخصية تتمثل في: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)، وهي في طبيعتها تمثل معلومات ديموغرافية.

**الثاني:** عبارة عن محاور الاستبانة ويتكون من (27) عبارة موزعة على (3) محاور هي:

**المحور الأول:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة (كمؤشر للحوكمة) في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية، ويتكون من تسع عبارات.

**المحور الثاني:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام فعال لإدارة المخاطر (كمؤشر للحوكمة) في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية، ويتكون من ثمان عبارات.

**المحور الثالث:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمبدأ فعالية الأداء في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية ويتكون من عشر عبارات، والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة.

لقد تم صياغة القسم الثاني من الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك لقياس إجابات عينة البحث وفق الدرجات والمتوسطات المرجحة والأوزان النسبية الموضحة بالجدول رقم (1).



ما مدى مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية

د. جمعة فرحات عقيل/ جامعة المرقب / عبد المجيد التهامي مليطان / جامعة مصراته

جدول (1) الدرجات والمتوسطات المرجحة والأوزان النسبية ودرجات الالتزام لإجابات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح	الوزن النسبي %	الدرجة	الرأي
1	(1.79 - 1)	(35.8 - 20)	غير موافق بشدة	
2	(2.59 - 1.8)	(51.8 - 36)	غير موافق	
3	(3.39 - 2.6)	(67.8 - 52)	محايد	
4	(4.19 - 3.4)	(83.8 - 68)	موافق	
5	(5 - 4.20)	(100 - 84)	موافق بشدة	

والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة.

جدول رقم (2) عدد الاستبانات التي تم توزيعها والتي تم استلامها من عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	45	الاستمارات الموزعة
90%	39	الاستمارات المستلمة
10%	6	الاستمارات لم يتم استلامها
0	0	الاستمارات الغير صالحة للتحليل
93%	39	الاستمارات الخاضعة للتحليل

من الجدول أعلاه يتضح أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (39) استبانة بنسبة

(93%) من عدد الاستبانات المستلمة وهي نسبة مقبولة للتحليل.

الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لتحقيق أهداف البحث ولاختبار فرضياته تم استخدام برنامج (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة البحث تم القيام بما يلي:

- حساب التكرارات لحصر المشاركين والنسب المئوية وفقاً لخصائص بيانات عينة البحث.
  - الرسم البياني لتوضيح النسب المئوية لخصائص بيانات عينة البحث.
  - حساب المتوسط المرجح، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الالتزام لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: لاختبار فرضيات الدراسة تم تطبيق:
- حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لحساب معاملي الثبات والصدق الداخليين.
  - اختبار (T - Test) (One - Sample statistics) لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

تحليل إجابات الاستبيان واختبار الفرضيات: بالاعتماد على أهداف الدراسة وفرضيتها تم تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانات والتوصل إلى ما يلي:

أولاً: اختبائي الثبات والصدق **Validity and Reliability**:

للتأكد من ثبات الاختبار "أداة الدراسة" قام الباحثان بحساب درجة الثبات باستخدام معامل (الفا كرونباخ) حيث تكمن أهمية الثبات في الإدراك بين المؤشرات والمتغيرات، وبمعنى آخر معرفة ما إذا كانت



المتغيرات ذات ثبات أو لا وهذا يكون من خلال مقارنة معامل ألفا كرونباخ بنسبة إحصائية (70%) بحيث إذا كانت أكبر من (70%) يعتبر المتغير ذو ثبات، وأما إذا كانت أصغر من (70%) يفقد المتغير ثباته، أما بخصوص المصادقية فهي لها القدرة على توضيح وتفسير التجانس بين مؤشرات المتغيرات التي تتمثل في أسئلة الدراسة الموجودة في قائمة الاستبيان، وكذلك مقارنة الارتباط بين تلك المؤشرات والمعيار (50%)، بحيث إذا كانت المصادقية أكبر من (50%) تعتبر مقبولة، وإذا كانت أقل من (50%) تعتبر مرفوضة، حيث يتم حساب الصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستبانة، فكانت النتائج كما بالجدول التالي رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ

م	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	مسؤوليات مجلس الإدارة	9	49.70	650.8
2	نظام فعال لإدارة المخاطر (الإدارة العليا)	8	7800.	830.8
3	فعالية أداء المصرف	10	7560.	8690.
4	المجموع	27	0.902	0.949

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (معاملات الثبات) لكل متغير من متغيرات الدراسة تفوق (70%)، حيث كان متغير مسؤوليات مجلس الإدارة يساوي (0.749)، ومتغير نظام فعال لإدارة المخاطر (الإدارة العليا) بلغ (0.780)، وفعالية أداء المصرف (المتغير التابع) فقد كان (0.756)، وهي قيم أكبر من (70%) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق للمتغير أن المستقلان والمتغير التابع على التوالي هي: (0.865، 0.883، 0.869) وهي قيم كبيرة تفوق (50%) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها، وألفا كرونباخ لنموذج الدراسة ككل قد بلغ (0.902) مما يدل على مستوى عالي من الثبات لنموذج الدراسة ومعامل الصدق العام لنموذج الدراسة قد بلغ (0.949).

التحليل الوصفي والاجتماعي لعينة الدراسة:

من خلال جمع الاستبانات التي تم إعدادها للحصول على المعلومات التي تم استخدامها في هذا البحث، والتي تشمل بعض الخصائص المتعلقة بالعاملين في كلاً من: (المصرف التجاري الوطني - مصراته، ومصرف الجمهورية - مصراته، ومصرف شمال أفريقيا - الخمس)، فقد تم الحصول على هذه الخصائص حسب كل سؤال تم توجيهه للعاملين بالمصارف عينة البحث، بالاستبانة وتم تفسير البيانات الشخصية بها حسب الجداول التالية:

1. الجنس:

الجدول رقم (4)

النسبة	التكرار	الجنس
79.5%	31	نكر
20.5%	8	أنثى
100.0%	39	المجموع

خلال الجدول (4)

نلاحظ من



الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (31) ذكر بنسبة مئوية (79.5%) وهي نسبة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (20.5%) وبنسبة أقل من نسبة الذكور.

## 2. الفئة العمرية:

الجدول رقم (5)

النسبة	التكرار	العمر
28.2%	11	من 18 سنة الى 30 سنة
46.2%	18	من 31 سنة إلى 40 سنة
17.9%	7	من 41 سنة إلى 50 سنة
7.7%	3	أكبر من 50 سنة
100.0%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية أن أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية ما بين (31 و 40) سنة، حيث بلغ عددهم (18) موظف بنسبة مئوية (46.2%) وهي نسبة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى أن أغلبية أفراد العينة من الخريجين الجدد، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية أكبر من (50) سنة (7.7%) وهي النسبة الأقل وهذا ما يزيد من الفهم الكافي لمبادئ الحوكمة، لوجود عناصر شابة بها.

## 3. المستوى العلمي:

الجدول رقم (6)

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
2.6%	1	ثانوي
15.4%	6	دبلوم متوسط
28.2%	11	دبلوم عالي
38.5%	15	جامعي
15.4%	6	ماجستير
100.0%	39	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي، يتضح لنا أن أكبر عدد من أفراد العينة يحملون المستوى الجامعي، حيث بلغت النسبة المئوية للعاملين (38.5%) في حين كانت نسبة المستوى العلمي ثانوي (2.6%) وهي أقل نسبة لعينة الدراسة، فوجود عدد كبير من حاملي الشهادة الجامعية لعينة الدراسة يعتبر مؤشرا جيدا لإمكانية الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

## 4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم (7)

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
28.2%	11	أقل من 5 سنوات
33.3%	13	من 5 سنوات إلى أقل من 10
10.3%	4	من 10 سنة إلى 15
28.2%	11	أكثر من 15 سنة
100.0%	39	المجموع



يمثل الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة ما بين (5 و 10) سنوات، حيث قدرت نسبتهم بـ (33.3%) وهي تدل على أن غالبية المبحوثين من ذوي الخبرة المحدودة في العمل، حيث أن ما نسبته (28.2%) هم من العاملين ذوي الخبرة التي تتجاوز الخمسة عشر سنة والتي يمكن أن تضيفي طابع إيجابي لنتائج الدراسة.

#### 5 - التخصص العلمي:

الجدول رقم (8)

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
7.7%	3	اقتصاد
43.6%	17	محاسبة
7.7%	3	تمويل و استثمار
25.6%	10	إدارة أعمال
15.4%	6	أخرى
100.0%	39	المجموع

يمثل الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي، حيث نجد أن أغلب الموظفين من ذوي التخصص محاسبة حيث كانت نسبتهم (43.6%)، تم يليها ذوي التخصص إدارة الأعمال بنسبة (25.6%)، وذوي التخصص اقتصاد هم الفئة الأقل من عينة الدراسة، حيث كانت نسبتهم (7.7%)، فمثل هذه النسب تعطي انطباع جيد للدراية الكافية بمبادئ وقواعد الحوكمة وخصوصا ذوي التخصص محاسبة.

#### ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات:

من خلال الجدول التالي (9) تم تحليل الفقرات وصفيًا والمتعلقة بمساهمة تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

#### 1. مسؤوليات مجلس الإدارة:

جدول رقم (9) اختبار فقرات الإستبانة

ت	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مجلس الإدارة على دراية بالحوكمة ولديه القدرة على إدارة العمل بالمصرف خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية.	3.9231	0.839320
2	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.	4.0769	0.774070
3	يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف المصرف.	3.7692	0.958660
4	يتأكد مجلس الإدارة من أنشطة المصرف تتم وفقا للسياسات والنظم التي وضعها.	3.9744	0.777550
5	يقر مجلس الإدارة باستقلال عمل مراقبي الحسابات والرقابة الداخلية.	3.8205	0.756440
6	يتم التحقق من أن سياسات الأجور والمكافآت والحوافز تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل.	3.4103	1.11728
7	يعلن المصرف عن قوائمه المالية في الوقت المناسب والدقيق.	3.8462	0.779290
8	يلم كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بالهيكل العملياتي للمصرف.	3.6667	0.898340
9	تتوافق المتطلبات الرقابية والقانونية داخل المصرف مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام به.	3.7692	1.01207

## ما مدى مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية

د. جمعة فرحات عقيل/ جامعة المرقب أ. عبد المجيد التهامي مليطان / جامعة مصراته



من الجدول السابق يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات في نطاق الخيار (موافق) فما فوق حيث كان أعلى معدل للمتوسط الحسابي (4.0769) الخاص بالفقرة (يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية)، وأن أقل معدل للمتوسط الحسابي هو (3.4103) الخاص بالفقرة (يتم التحقق من أن سياسات الأجور والمكافآت والحوافز تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل)، والمتوسط العام (3.8062) وهو أكبر من المتوسط (3.4)، والانحراف المعياري العام يساوي (0.77470) وهو ما يدل على تقارب اتجاه إجابات المبحوثين لمؤشرات البحث، وبالنظر لجدول الانحدار التالي بالجدول رقم (8) يمكن ملاحظة أن R-square (معامل التحديد) تمثل ما قيمته (0.474) وهو ما يبين أن متغير مسؤوليات مجلس الإدارة ساهم في شرح وتوضيح أثره في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية بنسبة (47.4%)، وأن ما نسبته (52.6%) توضحه متغيرات أخرى لم تنطرق لها الدراسة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن قيمة (F) والبالغة (33.355) تبين جودة العلاقة بين مسؤوليات مجلس الإدارة وفعالية أداء المصارف التجارية.

الجدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار لتأثير مسؤوليات مجلس الإدارة في تقليل المخاطر و تحقيق فعالية أداء المصارف التجارية

Sig.	F	T-test	R Square	R	الفرضية الأولى
961.0	33.355	1.318	0.474	0.689	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة "كمؤشرا للحوكمة" في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية

من هنا يتضح قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة "مؤشراً للحوكمة" في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية).

2. نظام فعال لإدارة المخاطر (الإدارة العليا):

جدول رقم (11) اختبار فقرات الإستبانة

ت	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم إدارة المصرف بصياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.	3.7436	0.965670
2	يهتم المصرف بتعيين لجنة إدارة المخاطر لتعزيز مهمته في إدارة المخاطر.	3.7692	0.872430
3	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بأراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات و مديري المصرف.	3.7179	0.759110
4	يقوم المصرف بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر.	3.9487	0.686280
5	يتم التأكد من صحة البيانات و المعلومات و استمرار و تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	3.8974	0.852080
6	يتحقق مجلس إدارة المصرف بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.	3.7179	0.825540
7	يلتزم المصرف بمعايير لجنة بازل و تعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية.	3.5128	0.913980
8	يلتزم المصرف بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر.	3.8718	0.950890

من الجدول السابق يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات في نطاق الخيار (موافق) فما فوق حيث كان أعلى معدل للمتوسط الحسابي (3.9487) الخاص بالفقرة (يقوم المصرف بالتنسيق بين كل الإدارات لضمان توفر البيانات حول المخاطر)، وأن أقل معدل للمتوسط الحسابي هو (3.5128) الخاص بالفقرة (يلتزم المصرف بمعايير لجنة بازل وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية)، والمتوسط العام (3.7724)





وهو أكبر من المتوسط (3.4)، والانحراف المعياري العام يساوي (0.81308) وهو ما يدل على تقارب اتجاه إجابات المبحوثين لمؤشرات الدراسة وذلك لقربها من الصفر، وبالنظر لجدول الانحدار التالي بالجدول رقم (10) يمكن ملاحظة أن R-square (معامل التحديد) تمثل ما قيمته (0.668) وهو ما يبين أن متغير نظام فعال لإدارة المخاطر ساهم في شرح وتوضيح أثره في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية بنسبة (66.8%) وأن ما نسبته (33.2%) توضحه متغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن قيمة (F) والبالغة (29.873) تبين جودة العلاقة بين وجود نظام فعال لإدارة المخاطر وفعالية أداء المصارف التجارية.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار لتأثير نظام فعال لإدارة المخاطر في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية

Sig.	F	T-test	R Square	R	الفرضية الثانية
090.0	29.873	2.750	0.447	0.668	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام فعال لإدارة المخاطر "مؤشرا للحوكمة" في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية

من هنا يتضح قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام فعال لإدارة المخاطر "مؤشرا للحوكمة" في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية أداء المصارف التجارية).

### 3. فعالية أداء المصرف:

جدول رقم (13) اختبار فقرات الاستبانة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الاستبيان	ت
1.14236	3.8974	يقوم المصرف بإعداد معايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة بما يحسن من أداء المصرف ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر الاستغلال غير الجيد للموارد.	1
1.03840	3.6410	يعتمد المصرف مبدأ المسؤولية والمساءلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل المصرف مما يساعد على تحسين أدائه.	2
0.872430	3.2308	تطبيق قواعد الحوكمة يعمل على ربط المكافآت و نظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء المصرف بشكل عام.	3
0.944480	3.7179	ثقة العملاء المتزايدة في المصرف الذي تعمل به لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات المصرف.	4
0.785320	3.5897	مؤشر العائد على الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	5
0.751070	3.4103	مؤشر العائد على حقوق الملكية تطور خلال السنوات الأخيرة.	6
0.909540	3.5897	المصرف الذي تعمل به يتميز بانخفاض درجة المخاطر سنة بعد سنة.	7
0.931530	3.3590	مؤشر القروض الرديئة إلى إجمالي القروض هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	8
0.872430	003.23	مؤشر الفوائد المحصلة إلى الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة.	9
0.944480	3.2821	مؤشر الفوائد المدفوعة إلى الأصول هو في انخفاض مستمر خلال الفترة الأخيرة.	10

من الجدول السابق يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية للفقرات في نطاق الخيار (موافق) فما فوق حيث كان أعلى معدل للمتوسط الحسابي (3.8974) الخاص بالفقرة (يقوم المصرف بإعداد معايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة بما يحسن من أداء المصرف ويرفع من مستواه، ويجنبه التعرض لمخاطر الاستغلال غير الجيد للموارد)، وأن أقل معدل للمتوسط الحسابي هو (3.2300) الخاص بالفقرة (مؤشر الفوائد





المحصلة إلى الأصول تطور خلال السنوات الأخيرة)، والمتوسط العام (3.4948) وهو أكبر من المتوسط (3.4)، والانحراف المعياري العام يساوي (0.93294)، مما يؤكد على قبول فرضيات الدراسة بحيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في التقليل من المخاطر ويحقق فعالية أداء المصارف التجارية، وذلك من خلال نظرة الموظفين العاملين بالمصرف (التجاري الوطني، ومصرف الجمهورية - فرع مصراته، ومصرف شمال أفريقيا فرع الخمس).

#### النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث، واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن سردها في النقاط التالية:

1. أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية يتعدى مستوى الدلالة المعنوية (ألفا) لمسؤوليات مجلس الإدارة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر كمؤشران لتطبيق مبادئ الحوكمة في التقليل من المخاطر وتحقيق فعالية الأداء في المصارف التجارية.
  2. تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تفادي المخاطر التي قد يواجهها القطاع المصرفي.
  3. يعتبر مجلس الإدارة هو الأداة التي تعمل على مراقبة عمل الإدارة العليا المتمثلة في وجود نظام فعال لإدارة المخاطر والتي بدورها تعمل على مراقبة عمل الإدارات التنفيذية وإرسال التقارير إلى مجلس الإدارة، وهذا بدوره يقلل من المخاطر ويحقق أداء فعال للمصارف التجارية.
  4. إن وجود رأس مال كافي للمصارف التجارية يساهم بشكل كبير في مواجهة المخاطر والتقليل من حدوثها.
- التوصيات:

من خلال النتائج السابقة لقد أوصت الدراسة بالنقاط التالية:

1. ضرورة المحافظة على رأس مال المصارف التجارية ومحاولة دعمه بحيث يكفل السياسات المتبعة لتقليل المخاطر.
2. تشجيع موظفي المصارف التجارية ومساعدتهم للانخراط في دورات تدريبية والمشاركة في الندوات التي من شأنها التعريف بأهمية مبادئ الحوكمة.
3. العمل على تخصيص مكتب خاص داخل المصرف لكي يقوم بعملية متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة.

#### قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- حسن، صلاح، "تحليل وإدارة حوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية"، ط1، (الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2011).
- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011).
- سليمان، محمد مصطفى، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة"، ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).
- سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).

ثانياً: الرسائل العلمية:



- بسمة، انتصار الزائر، "دور حوكمة المصارف في إدارة مخاطر عدم التسديد في المصارف التجارية"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 - 2013.
- العبدلي، محمد عابد، "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- حنان، خنتوش، "دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فاعلية الأداء للبنوك التجارية، دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة"، جامعة أم البواقي، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية والتسيير، الجزائر، رسالة ماجستير، 2016.

#### ثالثا: المؤتمرات والمجلات العلمية:

- السرطاوي، عبد المطلب محمد مصلح "أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (3).
- خوني، رابح وفكرون، نسرين، "دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسل الأموال"، ورقة مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري المنعقد يومي (6-7) مايو 2012، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عياري، أمال، أبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يوم ي (6-7) مايو، 2012.
- جبريل، وائل محمد (2018) "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية"، مجلة أفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب، المجلد 4، العدد 8، يونيو 6، 2018م.
- صيام، أحمد زكريا، "دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة المصارف التجارية الأردنية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية إدارة الأعمال، تحت عنوان: القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، خلال الفترة من (14-15) نيسان 2009 بالجامعة الأردنية، عمان.
- هوارى معراج، حديدي آدم، "تحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في المصارف التجارية الجزائرية"، بحث مقدم في الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 6-7 مايو 2012.
- النشرة الاقتصادية، "دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي"، المجلد الخامس والثلاثون، مصرف الإسكندرية 2003.
- فاتح دبله، محمد جلاب، "الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر"، مجلة الاقتصاديات المالية المصرفية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الافتتاحي، 2000.
- سعودي، نادية وآخرون، 2016، "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء البنوك التجارية بالجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسات، جامعة المسلية، الجزائر 10-11 أكتوبر 2016.
- حسن، سيد عبد الفتاح، "منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر 2011.

- دليل، عبد المطلب عثمان، "نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحة دكتوراه، مصر 2015.
- فرحات، أحمد محمد وآخرون، "تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف الليبية دراسة تطبيقية"، المجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الرابع، طرابلس، 2017.
- Ramizurrehman : corporate Governanco and performance of financial Institutions in Pakistan the Pakistan Development Review.2010.
- Hamadimatoussi: is corporate Governace Different for Islamic Banks?
- Comparative Analysis between the GCC Context and the SEA Context. Working Paper.2012.

#### Abstract:

This research aims to clarify the impact of the application of the principles of governance in reducing the risks of Libyan commercial banks and their potential benefits, the most important of which is the reduction of costs to reach a high level of efficiency and effectiveness in the banking business, Of the risks and achieve effective performance in Libyan commercial banks.

The research reached a number of results, the most important of which were: The application of the principles of governance has a positive impact on the management of banking risks.

Among the most important recommendations reached are: Banks should pay close attention to their risk management process and work to provide a suitable local environment to establish the principles of governance in the Libyan banking system.

