مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري
اسم الكاتب: د. كنده يحيى حليبيه
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5514
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:23 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري

الدكتورة كنده يحيى حليبيه*

(تاريخ الإيداع 27 / 8 / 2020. قُبِل للنشر في 28 / 9 / 2020)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى تقييم مدى توافر متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري، من خلال تحديد هذه المتطلبات بالاعتماد على الدراسات السابقة، واختبار مدى توافر متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري. تم تحديد ست عوامل(متغيرات مستقلة) تعتبر متطلبات إدارة المخاطر الفعالة .

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح في جمع البيانات وذلك عن طريق استخدام استبانه كأداة لجمع البيانات تم إعدادها بناءً على الدراسات السابقة، تم توزيع 50 استبانه على موظفي إدارة المخاطر في المصارف السورية، استرد منها 33 استبانه صالحة للتحليل. وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS.

وقد خلص البحث إلى النتائج الآتية:

- توافر متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر(دعم الادارة العليا لإدارة المخاطر، اتصالات ملائمة، نظام معلومات ملائم).
- عدم توافر متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر(الثقافة الملائمة، الهيكل التنظيمي الملائم، التدريب).

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، فعالية إدارة المخاطر، إجراءات إدارة المخاطر، دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر، الاتصالات، الثقافة، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات، التدريب.

* قائم بالأعمال، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

Requirements For Effective Risk Management In Syrian Banking Sector

Dr . Kenda Hleibieh*

(Received 27 / 8 / 2020. Accepted 28 / 9 / 2020)

□ ABSTRACT □

The study aims to estimate the requirements of risk management procedures effectiveness in Syrian banking sector, and exams the existence of these requirements by detecting six factors as the requirements of risk management effectiveness according to the literature.
The study used the survey method, the data was collected using a questionnaire developed according to literature review. Fifty questionnaires were send to the employees who work in risk management department in Syrian banks, but only thirty three were received back as an acceptable responses. The data was analyzed using SPSS.
This paper showed that the requirements of risk management procedures effectiveness are available in some factors (support from top management, Communication, Information technology) in banks, and they are not available in others factors(Culture, Organization structure, Training).

Key words: risk management، risk management Effectiveness، risk management procedures، support from top management، Communication، Culture، Information technology (IT)، Organization structure، Training.

*Academic Assistant , Department Of Accounting, Economic Faculty, Tishreen University, Syria.

مقدمة :

خلال العقود الأخيرة الماضية، أصبحت إدارة المخاطر مجالاً للتطوير والبحث في المؤسسات المصرفية، إذ أن طبيعة الخدمات المصرفية ترتبط بشكل كبير بظروف عدم التأكد، وهذا يؤدي إلى تعرض الأنشطة ضمن القطاع المصرفي لعدد كبير من المخاطر لهذه الأسباب تعد إدارة المخاطر أكثر أهمية بالنسبة للقطاع المصرفي من أي قطاع آخر.

وقد أشار الباحثون إلى وجود خلل في إجراءات وسياسات إدارة المخاطر، إذ عدت بعض المنظمات إدارة المخاطر هدفاً، بينما هي في الحقيقة أداة لتحقيق أهداف المنظمة، وحماية وخلق القيمة. ويمكن القول أن إدارة المخاطر الفعالة تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات السليمة حول مستوى المخاطر التي ستتحملها(Oblakovic,2013).

وقد أكدت لجنة (COSO لجنة دعم المنظمات الراعية للتفويض) على أن نظام إدارة مخاطر فعال داخل المنظمة يدعم إنجاز أهداف المنظمة، ويمكن أن يخلق قيمة مضافة تحسن أداء المنظمة على المدى الطويل(COSO ,2004).

ومن من أجل بناء تحديد متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر لابد من عرض النماذج المستخدمة في الدراسات السابقة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. (Booker,2005) اقترح تطوير استراتيجيات إدارة مخاطر فعالة للمنظمة، وقد حددها بسبع خطوات: التحديد، التقييم، القياس، الاستجابة، المراقبة، التقرير، المعلومات كما اقترح وجود المكونات التالية ضمن المنظمة لتمكين إدارة مخاطر فعالة : دعم الإدارة العليا، إدارة مخاطر مؤثرة وليست جامدة، فهم كافٍ للمخاطر، وضوح المسؤوليات، توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر(موظفين، أدوات،..) والثقافة في المنظمة. وكانت دراسة تحليلية فقط لم تختبر فعالية إدارة المخاطر.

2. (Ranong&Phuemngam,2009) اعتمد المتغيرات التالية لفعالية إدارة المخاطر دعم الإدارة العليا، تبادل المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة، الثقة، الهيكل التنظيمي، التدريب. وقد اعتمدت الدراسة هذه المتغيرات بناءً على تحليلها للدراسات السابقة.

3. (Conover et al,2014) أشار إلى أنه يمكن قياس فعالية إدارة المخاطر من خلال الجوانب التالية:

ثقافة المخاطر، فريق إدارة المخاطر، تنفيذ العمليات، أدوات إدارة المخاطر. وأوضح أن فعالية إدارة المخاطر تنعكس إيجاباً على النمو والعوائد و رأس المال.

4. (Mahmoud&Ahmed,2014) حدد العوامل المحتملة التي تؤثر على تطبيق إجراءات إدارة مخاطر فعالة في المصارف العراقية التي تؤثر بدورها على الأداء المالي وهي: دعم الإدارة العليا، التدريب، أتمتة العمل، العوامل المرتبطة بالمخاطر(فهم المخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تحليل المخاطر)، والأداء المالي. وقد خلص الباحث إلى أن عنصر التدريب ودعم الإدارة العليا، وعنصر أتمتة العمل هي عوامل هامة يمكن أن يكون لها أثر واضح في فعالية إدارة المخاطر في المصرف، وقد تساعد على تخفيف المخاطر.

5. (Hleibieh,2018) اقترحت نموذج لتحديد متطلبات إدارة المخاطر الفعالة بالاعتماد على معايير بازل وإطار COSO لإدارة المخاطر. وقد قامت باختبار النموذج بالاعتماد على بيانات تم تجميعها عن طريق استبانه وزعت على المصارف العاملة في سورية باستثناء المصرف المركزي والمصارف الإسلامية، نظراً لاختلاف طبيعة عملها عن المصارف الأخرى. وقد بينت نتائج الاختبار أن متطلبات إدارة المخاطر الفعالة وفق معايير بازل تشمل المتغيرات التالية (البيئة الداخلية، تمييز الحدث، تقييم المخاطر، استجابة المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات).

من خلال العرض السابق، يستنتج الباحث أن الدراسات حول فعالية إدارة المخاطر قليلة جداً، رغم أهمية الموضوع، خاصةً في ظل الظروف المتغيرة للعصر الحالي، والأزمات المالية العالمية المتتالية التي تتطلب إدارة مخاطر فعالة من أجل مواجهة هذه الأزمات والتخفيف من حدتها. كما أن هذه الدراسات تتقاطع بشكل عام ببعض العوامل مشتركة لفعالية إدارة المخاطر، وتتباين في عوامل أخرى.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في تحديد متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر بالاعتماد على الدراسات السابقة، واختبار مدى توافر هذه العوامل في القطاع المصرفي السوري. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

مامدى توافر متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السوري ؟

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يتوافر دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر في المصارف السورية؟

2- هل تتوافر الاتصالات الفعالة في المصارف السورية ؟

3- هل تتوافر ثقافة ملائمة لإدارة المخاطر في المصارف السورية؟

4-هل يتوافر نظام معلومات ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية؟

5- هل يوجد هيكل تنظيمي ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية؟

6- هل يوجد تدريب ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في الآتي :

1- التحقق من وجود دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

2- التحقق من وجود الاتصالات الفعالة في المصارف السورية.

3- التحقق من وجود ثقافة ملائمة لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

4- التحقق من وجود نظام معلومات ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

5- التحقق من وجود هيكل تنظيمي ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

6- التحقق من وجود تدريب ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث بمايأتي:

1- إضافة مساهمة علمية من خلال تحديد متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2- تقديم مساهمة عملية من خلال اختبار وجود متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.

فرضيات البحث:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة فرضية البحث الرئيسية على النحو الآتي :

يوجد عوامل مؤثرة في فعالية إجراءات إدارة المخاطر في المصارف السورية.

من خلال هذه الفرضية يمكن صياغة ست فرضيات فرعية وهي :

1- يوجد دعم من الإدارة العليا لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

2- يوجد اتصالات فعالة لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

3- يوجد ثقافة ملائمة لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

4- يوجد نظام معلومات ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

5- يوجد هيكل تنظيمي ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

6- يوجد تدريب ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على استراتيجية المسح في جمع البيانات وذلك عن طريق استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة، تم توزيع 50 استبانه على موظفي إدارة المخاطر في المصارف السورية، باستثناء المصرف المركزي والمصارف الإسلامية بسبب اختلاف طبيعة عملها عن باقي المصارف. استرد منها 33 استبانة صالحة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS.

الإطار النظري:

مفهوم المخاطر

تواجه جميع المنظمات خلال سعيها لإنجاز أهدافها مجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية غير المؤكدة، تأثير عدم التأكد على أهداف المنظمة يسمى المخاطر التي قد يكون لها تأثيراً إيجابيً وتسمى الفرص، أو تأثيراً سلبياً وتسمى تهديد. وقد صنف (Ranong&Phuemngam,2009) المخاطر إلى مخاطر منتظمة ومخاطر غير منتظمة، المخاطر المنتظمة هي المخاطر الملازمة للنظام أو مخاطر السوق، وتسمى أيضا (مخاطر عدم التنويع) على اعتبار أنه لايمكن تجنبها من خلال تنويع الاستثمارات. بينما المخاطر غير المنتظمة يمكن تجنبها من خلال التنويع، وتسمى أيضا بالمخاطر النوعية، المخاطر المتبقية.

وأوضح (Stephen et al,2014) أنه ينبغي تقييم المخاطر وتحديدها في سياق تحديد وإنجاز أهداف المنظمة. يجب على المنظمات أن تحدد المخاطر وتحللها وتعرّفها وتعالجها. بعض المخاطر قد يتم قبولها كلها أو قبول جزء منها، وبعضها قد يخفف جزئياً أو كلياً إلى نقطة تكون فيها بمستوى مقبول بالنسبة للمنظمة (Anderson,2015). ولذلك تعد إدارة المخاطر منهجاً لتحديد وتحليل وتفعيل استجابة المنظمة لمجموعة واسعة من المخاطر. وهي عملية مستمرة لقياس ومراقبة المخاطر وتطوير استراتيجيات ملائمة أو إجراءات تصحيحية لمعالجة المخاطر (Cormican,2015).

مفهوم إدارة المخاطر

عرف (Kalia&Muller,2007) إدارة المخاطر: بأنها "التسجيل المنتظم والمستمر لجميع أنواع المخاطر التي تؤثر في استمرارية وتطوير المنظمة، وهي تشمل تحليل وإبراز المخاطر المدركة، بالإضافة إلى تحديد وتنفيذ استراتيجية ملائمة أو تدابير عملية لتقليل المخاطر غير المقبولة.

كما عرفتها هيئة المدققين الداخليين(IIA): بأنها هيكل، وعملية مستمرة ومتناسقة ضمن المنشأة بأكملها، لتحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة، والإبلاغ عن الفرص والتهديدات التي تعيق إنجاز أهداف المنشأة (IIA,2013).

أكدت (COSO,2009) أن إدارة المخاطر تضيف قيمة للمشروع من خلال ضمان أن أي تعرض للمخاطر قد فهم وعولج بشكل مناسب، وأن إدارة مخاطر المشروع عملية توفر رؤية قوية وشاملة من الأعلى إلى الأسفل عن المخاطر الرئيسة التي تواجه المنظمة. إن إدارة المخاطر في المنظمة تعني التعامل بفعالية مع عدم التأكد والمخاطر المرافقة، وتعزز القدرة على بناء القيمة (Cormican,2015).

وبالرغم من حقيقة أن بعض المنظمات قد استخدمت عمليات إدارة مخاطر متطورة، إلا أن البعض أدار المخاطر بشكل غير منظم أو على أساس الحاجة(الغرض أو الظرف). وقد أدركت الإدارات ومجالس الإدارة في أعقاب الأزمة المالية، أن إدارة المخاطر على أساس الحاجة لم يعد مقبولاً، وأن الإجراءات الحالية غير كافية. وقد تبين أن المنظمات التي كان لديها إدارة مخاطر قوية ومستقلة، واتصالات قوية بين الإدارة العليا وأقسام العمل فيما يخص جميع المخاطر، كان أداؤها أفضل خلال الأزمة الأخيرة (Yerramilli,2010). وقد وجد (Oblakovic,2013) أن الدلائل تشير إلى أن إدارة المخاطر أصبحت أكثر شمولية واستقلالية، وقد بين أن هناك انتقال واضح من إدارة المخاطر بالأرقام إلى إدارة مخاطر المشروع الشاملة، وأكد أن المصارف بكافة الأحجام تأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر(متضمنة المخاطر غير القابلة للقياس الكمي) وتتبنى رؤية أكثر انتظاماً واستراتيجيةً للمخاطر.

فعالية إدارة المخاطر

أشار (Lenz&haha,2015) إلى أن الطريقة الأفضل لإقناع أصحاب المصالح بأهمية وظيفة معينة هي تقديم دليل على فعاليتها، وقدرتها على إضافة القيمة. وقد افترض (Ridley,2008) أن أي وظيفة في المنظمة تقوم على ثلاث ركائز أساسية وهي الفعالية والاقتصاد والكفاءة. وقد عرف الباحثون الفعالية بأنها الفعل الصحيح، الكفاءة فعله بشكل صحيح، الاقتصاد فعله بأقل التكاليف، وقد اعتبرت الفعالية العنصر الأهم، ففي حال غياب الفعالية أصبح الاقتصاد والكفاءة غير مجديين.

وقد أكدت (COSO,2009) أنه في وقتنا الحالي قد يكون تبني نظام إدارة مخاطر فعال الوسيلة الأفضل لمواجهة المخاطر المتزايدة. ويمكن القول أن تطبيق نظام إدارة مخاطر بشكل سليم داخل المنظمة يدعم إنجاز أهداف المنظمة– بما في ذلك الأهداف الاستراتيجية– فإن نظام إدارة المخاطر الفعال يمكن أن يشكل عملية خلق قيمة مضافة، تحسن أداء المنظمة على المدى الطويل. أيضاً فإن الهدف من تفعيل إدارة مخاطر المنظمة ليس فقط تخفيض المخاطر، وإنما إدارة المخاطر بفعالية أكبر على مستوى المنظمة ككل، بحيث يتم حفظ القيمة لأصحاب المصلحة وتنمو بمرور الوقت. وبعبارة أخرى، يمكن أن تساعد إدارة مخاطر المنظمة الإدارة ومجلس الإدارة في اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية، بناءً على اطلاعها الأكبر على المخاطر. وبالتالي ترفع إدارة المخاطر احتمال إنجاز أهداف المنظمة وبأقل التكاليف. وقد أوضح (Conover et al,2014) أنه يوجد فرق بين فعالية تصميم العمليات وفعالية التشغيل، وبتعبير أخر(هناك فرق بين فعل الشيء الصحيح، وفعل الشيء بطريقة صحيحة)، ويمكن تعريف إدارة المخاطر الفعالة بأنها: "إنجاز جميع عمليات إدارة المخاطر، وإنجاز العمليات كما هو متوقع، وأن يكون أثر العمليات المنجزة هام وقابل للقياس".

ويرى (Ranong&Phuemngam,2009) أن الإطار الفعال لإدارة المخاطر يتضمن سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والتي تتضمن تحديد، قبول، قياس، مراقبة المخاطر، التقرير والرقابة عن المخاطر.

كما أوضحت (Hleibieh,2018) أن معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت إجراءات إدارة المخاطر كعوامل أساسية لفعالية إدارة المخاطر، أي أن التزام المنظمة بإجراءات إدارة المخاطر تعبر عن فعالية إدارة المخاطر، وكلما ازداد التزام المنظمة بإجراءات إدارة المخاطر ازدادت فعالية إدارة المخاطر.

إجراءات إدارة المخاطر

يمكن تعريف الإجراءات بأنها طريقة فعل شيء بالطريقة الصحيحة أو المعتادة. وقد تم التعريف بإجراءات إدارة المخاطر في عدة أبحاث، وجاء توصيف إجراءات إدارة المخاطر في كل بحث بصورة مختلفة، إلا أن الانهيارات المالية المتزايدة في السنوات الأخيرة أدت إلى تسليط الضوء بشكل أكبر على إدارة المخاطر، وقد استجابت العديد من الهيئات التنظيمية للضغط من قبل لجان المراجعة، أصحاب المصالح، ووكالات التصنيف، من أجل إصدار تشريعات عن إجراءات إدارة مخاطر المنظمة. أكد (Mahmoud&Ahmed,2014) على أهمية تطبيق إطار عمل لإجراءات إدارة المخاطر من أجل تجنب وتخفيض المخاطر.

ولابد من الإشارة إلى أن التشريعات الخاصة بإدارة المخاطر غير جديدة، ولكن فعالية هذه التشريعات كانت موضع جدل كبير. وقد ظهر العديد من التشريعات في العقدين الماضيين، وسوف يتم استعراض أهمها فيما يأتي (Hleibieh,2018).

إطار لجنة COSO

في عام 2001 قام فريق من لجنة COSO بالتعاون مع Price Water House Cooper بتطوير هيكلية لإدارة المخاطر، إذ أصدرت عام 2004 الهيكل المتكامل لإدارة مخاطر المنظمة. وقد لخصت إدارة المخاطر في أربع خطوات عملية: تحديد المخاطر، تقييم نوعي أو كمي للمخاطر، تحديد أولويات المخاطر واستجابة المخاطر، مراقبة المخاطر.

وقد أوضح إطار COSO أن إدارة المخاطر لأي مشروع تعتمد على /8/مكونات وهي: البيئة الداخلية: ثقافة وقيم المنظمة، إعداد الأهداف (تحدد الأهداف بما ينسجم مع رغبة المنظمة في تحمل المخاطر في أربع فئات، الاستراتيجية، التشغيل، التقرير، الالتزام)، تحديد الحدث ويشمل تحديد المخاطر التي تواجهها المنظمة، تقييم المخاطر يتضمن تحليل المخاطر إلى احتمال حدوثها، وأثرها على إنجاز أهداف المنظمة، استجابة المخاطر وتشمل(تجنب، قبول، تخفيض، مشاركة)، أنشطة الرقابة التي تستخدم للتأكد من أن الأنشطة المشار إليها سابقاً قد أنجزت بشكل فعال، المعلومات والاتصالات، المراقبة.

هذا الإطار النظري يظهر إدارة مخاطر المنظمة كعملية شاملة لجميع الموظفين في جميع المستويات، وجميع وحدات المنظمة. ويسمح للمدراء النظر بشكل شامل للجوانب المحتملة، ورؤية كيف تتفاعل وتتصل بطريقة متعددة الأبعاد. ويرى البعض أن إطار coso لإدارة مخاطر المنظمة مناسب للخدمات المالية أكثر من قطاع الإنتاج.

المعايير الاسترالية لإدارة المخاطر Standards Australia

مازال المعيار الاسترالي 4360 لإدارة المخاطر الأكثر تطبيقاً، باعتباره يتضمن شروطاً يسهل على أي منظمة تنفيذها. وتتمثل الميزة الأساسية له بالإيجاز والبساطة التي تعترف بالتعقيدات الالزامية عند اختبار المخاطر والقرارات المتخذة بشأنها. يشمل هذا الهيكل /8/مكونات وهي :

1. الاتصالات والمشاورات: ينبغي أن يكون ضمن المنظمة مساهمين داخليين وخارجيين يساهمون في عملية إدارة المخاطر.
2. ترسيخ البيئة: على المنظمات فهم البيئة الداخلية والخارجية، وفهم معايير المخاطر التي تتخذ القرارات بناءً عليها.
3. تحديد المخاطر: تفترض هذه الخطوة أن جميع المخاطر قد حُددت.
4. تحليل المخاطر: تحتاج المنظمة أن تحدد النتائج السلبية والإيجابية للمخاطر، واحتمال حدوثها.
5. تقييم المخاطر: على المنظمة أن تقرر أي الخيارات ينبغي أن تستمر بها.

6. معالجة المخاطر: على المنظمة أن تقرر فعل أي من الخيارات الآتية (تجنب المخاطر، تغيير احتمال الحدوث من خلال الرقابة، تغيير النتيجة، مشاركة المخاطر، المحافظة على المخاطر).

7. المراقبة والمراجعة: تكرار دورة إدارة المخاطر على أساس منتظم، وإجراء مراجعة لها.

8. تسجيل العمليات: التسجيل ينبغي أن يشمل على سبيل المثال لا الحصر، مصادر البيانات، التحليل، النتائج.

إطار إدارة المخاطر وفق ISO

صدر دليل ومبادئ إدارة المخاطر (ISO,3100) عام 2009. وهو الإطار الأحدث حالياً، وقد قام بتطويره خبراء من 30 دولة. وقد عده كثير من النقاد الإطار الأحدث والأكثر مواكبةً للتطورات، والذي جمع المبادئ الأفضل في إطار (COSO) و (Standards Australia) وجميع الأطر التنظيمية الأخرى في العالم. وقد أشار البعض إلى أن الهدف الرئيسي لهذا الدليل أن تكون إدارة المخاطر حاضرة في جميع القرارات والعمليات، وليس أن تكون عملية إضافية جديدة. وقد تضمن الدليل: المبادئ، إطار العمل، العملية.

وقد حدد الدليل/11/ مبدأ لإدارة المخاطر:

1- خلق وحماية القيمة: إدارة المخاطر الجيدة تسهم في إنجاز أهداف المنظمة من خلال المراجعة المستمرة للعمليات والأنظمة، فيما يتعلق بأهداف السلامة، السمعة، الأرباح، الالتزام،....، وتخفيض كلفة إدارة المخاطر.

2- جزء متكامل من عمليات المنشأة: ينبغي على إدارة المخاطر أن تتكامل مع إطار حوكمة المنظمة وتصبح جزءاً من عمليات التخطيط، على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

3- جزء من عملية صنع القرار: عمليات إدارة المخاطر تدعم متخذي القرارات حيث تحدد الأولويات والإجراءات الأكثر ملاءمة، من خلال التحليل والتقييم لفهم المخاطر، وتحديد مدى قبولها.

4- تتناول بوضوح ظروف عدم التأكد: تستطيع المنظمات، من خلال تحديد المخاطر المحتملة تنفيذ رقابة وعلاج لتعظيم فرص الكسب وتخفيض فرص الخسارة.

5- منهجية، منتظمة، ومحددة زمنياً: ينبغي أن تكون عمليات إدارة المخاطر متسقة ضمن المنظمة لضمان الكفاءة والانسجام وموثوقية النتائج.

6- معتمدة على أفضل المعلومات المتاحة: لتحقيق فعالية إدارة المخاطر من المهم فهم ودراسة جميع المعلومات المتاحة المتصلة بالأنشطة. ومن ثم من المهم فهم كيفية إيصال جميع هذه المعلومات إلى عملية ادارة المخاطر.

7- أن تكون مفصلة: يحتاج إطار إدارة مخاطر المنظمة أن يشمل حجم مخاطر المنظمة وأن يأخذ بالاعتبار البيئة التشغيلية الداخلية والخارجية للمنظمة.

8- تهتم بالعوامل الانسانية والثقافية: أن تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والثقافية، وأن تدرك مساهمة الموظفين وثقافتهم في إنجاز أهداف المنظمة.

9- شفافة وشاملة: إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين خلال عملية إدارة المخاطر، حيث أن الاتصال والتشاور أساسيين لتحديد وتحليل ومراقبة المخاطر.

10- ديناميكية ومتكررة، وتستجيب للتغيير: تحتاج عملية إدارة المخاطر للمرونة في ظل بيئة العمل الممتلئة بالتحديات، والتي تفرض على المنظمات مراعاة السياق في إدارة المخاطر، وذلك بمواصلة تحديد المخاطر الجديدة الناشئة، وأن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي لم تعد موجودة.

11- تسهل عملية التحسين والتطوير المستمر في المنشأة: المنظمات التي تمتلك ثقافة إدارة مخاطر ناضجة، هي المنظمات التي استثمرت الموارد، وهي قادرة على إثبات تحقيق الأهداف بشكل مستمر.

بينما شمل إطار العمل مايلي: التفويض والالتزام، تصميم إطار العمل لإدارة المخاطر، تنفيذ إدارة المخاطر، مراقبة ومراجعة إطار العمل، التحسين المستمر لإطار العمل.

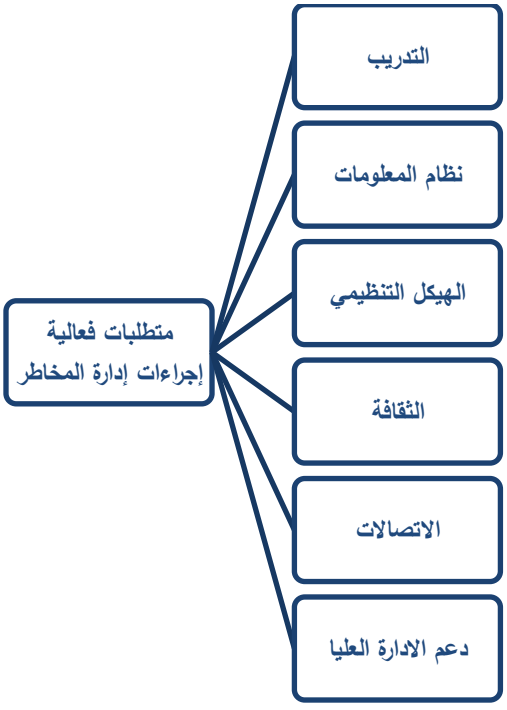
وشملت العملية: وضع السياق، تقييم المخاطر(والذي يتضمن تحديد، تحليل، قياس، معالجة المخاطر)الاتصال والتشاور، المراقبة والمراجعة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن بعض الدراسات السابقة قد اعتمدت مكونات الأطر التنظيمية كعوامل فعالية لإدارة المخاطر، بينما اعتمد البعض الآخر على جزء من مكونات الأطر التنظيمية.

متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر

نظراً لأهمية فعالية إدارة المخاطر، سوف يتم تحديد متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر. وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة. سوف ينطلق الباحث في تحديد العوامل من مفهوم التقييم الذاتي (تقييم موظفي إدارة المخاطر لمتطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر). ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد أن معظم الدراسات _ وهي قليلة بشكل عام_ قد اعتمدت متغيرات مختلفة لتحديد متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر. ولذلك اعتمد الباحث على العوامل التي تم الاتفاق عليها في الدراسات السابقة. وسيتم استخدامها كنموذج لقياس مدى وجود متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر .

ويمكن التعبير عن متطلبات فعالية إجراءات إدارة المخاطر بالشكل التالي:



شكل رقم (1)

دعم الإدارة العليا

اختبر (Ifindo,2008) تأثير دعم الادارة العليا، وقد أكدت نتائج بحثه أن لدعم الإدارة العليا تأثير كبير على درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. أشار (Young&Jordan,2008) أشار إلى أن جوهر دعم الإدارة العليا مرتبط بفعالية اتخاذ القرارات فيما يخص إدارة المخاطر. ويمكن قياس متغير دعم الإدارة العليا من خلال دعم الإدارة لسياسات إدارة المخاطر، ووجود سياسات لتطوير إدارة المخاطر (Ranong&Phuemngam,2009).

الاتصالات

أكد (Ranong&Phuemngam,2009) على أهمية وجود مهارة الاتصالات لدى القادة ومستويات الادارة العليا، وأوضح أن فعالية المدير ترتبط بقدرته على الاتصال الجيد، مما يتيح له وضع توقعات واضحة ومشتركة حول إنجاز أهداف المنظمة. وأشار إلى أن الاتصالات تلعب دوراً هاماً في تقليص مخاطر المنظمة. وبحسب (COSO,2004) فإنه ينبغي تحديد المعلومات ذات الصلة وتجميعها، وتبادلها بصيغة وإطار زمني يمكن الموظفين من تنفيذ مسؤولياتهم. كما أن تبادل المعلومات الفعال أيضا يجب أن يحدث في اتجاه واضح، حيث تتدفق للأسفل والأعلى، وعبر الوحدة. وقد جاء في المعيار الاسترالي لإدارة المخاطر (AS/NZS ISO 31000:2009) أنه لتحقيق فعالية إدارة المخاطر من الضروري فهم ودراسة جميع المعلومات المتاحة وذات الصلة بأنشطة المنظمة.

ويمكن قياس متغير الاتصالات بالبنود التالية: تتوفر معلومات واضحة وموثوقة لدى المصرف، يوجد اتصالات سريعة وواضحة بين الإدارة وأصحاب المصالح، يوجد اتصالات منتظمة بين الإدارة والموظفين (Ranong&Phuemngam,2009).

ثقافة المنظمة

أوضحت(Hamdan,2014) أن الثقافة التنظيمية تشكل القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمات في تشكيل السمات العامة لشخصيتها، وبما أن الثقافة التنظيمية تعبر عن شخصية المنظمة فهي تشكل دليلاً غير مكتوب يستند إليه كل متعامل أو موظف جديد في المنظمة.

تتضمن ثقافة المنظمة الانسجام والتعاون في المنظمة، وتعتبر حجر الأساس لكيفية عرض المخاطر ومعالجتها من قبل فريق العمل، وتشمل النزاهة والقيم الأخلاقية. وتعد ثقافة المنظمة مكوناً رئيسياً لنجاح إدارة المخاطر وتمهد الطريق لمزيد من التطوير لمكونات إدارة مخاطر المنظمة بما في ذلك ترسيخ الانسجام أو "ثقافة المخاطر في المنظمة. وقد تضمنت المعايير الأساسية للمبدأ الخامس عشر من اتفاقية بازل أنه على مجلس إدارة المصرف إرساء ثقافة إدارة مخاطر سليمة في المصرف، وأن سياسات وإجراءات المخاطر الموضوعة متوافقة مع استراتيجيات إدارة المخاطر وقدرة تحمل المخاطر(Basel,2006). يمكن قياس متغير الثقافة بالبنود التالية: التعاون في المصرف ناتج عن الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية تساعد في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر (Ranong&Phuemngam,2009).

نظام المعلومات

يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه مكون من ثلاثة عناصر:

- نظم المعلومات(متضمناً المعلومات ذات الصلة) وهو ما تعتمد عليه وظائف العمل الرئيسية والعمليات.
- أجهزة الحاسب ومدى تطورها، والتي تدعم العمليات، التخزين، التوزيع للبيانات والمعلومات في المنظمة.
- العنصر البشري وهم مجموعة الأفراد العاملين في مجال الحاسب والمستفيدين من تشغيله.

تستخدم المنظمات نظم المعلومات لإعادة تصميم العمليات وتحسين المردودية والانتاجية، نظام المعلومات يساهم في

توصيل المعلومات بشكل أفضل، وتنسيق أفضل بين الوحدات المنفصلة وعبر المنظمة (Ranong&Phuemngam,2009).

أكد (Mahmoud&Ahmed,2014) على أن استخدام نظام المعلومات يمكن أن يخلق تواصل هام بين إدارة المخاطر والأداء على مستوى المنظمة. يمكن قياس بنود متغير نظام المعلومات بالبنود التالية: لدى المصرف أنظمة معلومات كافية لقياس وتقييم المخاطر، يستخدم المصرف معايير دولية لحماية المعلومات، يوجد تحديد للمسؤولية عن رقابة وتقييم مخاطر نظام المعلومات (Ranong&Phuemngam,2009).

الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والاتصالات، ويعمل على تخصيص الواجبات والمصادر. واعتبر(IIA،2013) أن أكثر الجوانب أهمية في إدارة المخاطر هي الهيكل التنظيمي، حيث أنه يقدم المفاهيم، الارشادات، التوجيه، ودعم الموظفين لمشاركة واستخدام مفردات واضحة. الهيكل التنظيمي يقدم الدعم للموظفين للعمل كفريق من أجل منع ذهنية الصومعة، ودمج جميع الموظفين في عمليات المنظمة، ووضع أهداف وإرشادات واضحة وضرورية لإدارة المخاطر.

ويمكن قياس متغير الهيكل التنظيمي بالبنود التالية: يقوم المصرف بوضع دليل واضح لسياسات إدارة المخاطر، لدى موظفي المصرف فهم واضح لسياسات إدارة المخاطر، يتم تطوير سياسات إدارة المخاطر بشكل مستمر، تدعم سياسات المصرف أهداف إدارة المخاطر (Ranong&Phuemngam,2009).

التدريب

أوضح (Mahmoud&Ahmed,2014) أن التدريب عامل مهم في ادخار الوقت والجهد، وزيادة إنتاجية الموظفين. كما أشار إلى أن معظم المنظمات تخضع الموظفين الجدد للتدريب، وذلك بهدف تمكين المعرفة والمهارات والمقدرة والسلوك الوظيفي، مما يساهم بكسب الرضا الوظيفي. غياب برامج التدريب يؤدي إلى خسارة الوقت والجهد، ومن ثم خسارة العنصر البشري، وأيضا مصادر التمويل.

ويمكن قياس متغير التدريب بالبنود التالية: يقوم المصرف بتدريب الموظفين الجدد، يقوم المصرف بإجراء دورات تدريبية في إدارة المخاطر، يقوم المصرف بمواكبة التحديثات العالمية في مجال إدارة المخاطر (Ranong&Phuemngam,2009).

الإطار العملي

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات استخدمت الاستبانه كأداة لجمع البيانات، وقد تم تطويرها بناءً على الدراسات السابقة، وقد قسمت الاستبانه إلى ست محاور، المحور الأول تضمن مؤشرات لقياس متغير دعم الإدارة العليا، المحور الثاني تضمن أسئلة لقياس متغير الاتصالات، المحور الثالث تضمن أسئلة لقياس متغير ثقافة المنظمة، المحور الرابع تضمن أسئلة لقياس متغير نظام المعلومات، المحور الخامس تضمن أسئلة لقياس متغير الهيكل التنظيمي، المحور السادس تضمن أسئلة لقياس متغير التدريب.

وقد طلب من المستجيبين تقدير قيمة توفر البنود وفق الميزان الآتي،(1،2،3،4،5) حيث يمثل 1 الحد الأدنى و5 الحد الأعلى، وتم توزيع /50/ استبانة على إدارة المخاطر في سبعة مصارف سورية بشكل شخصي، تم توزيع الاستبانه خلال الفترة 5/3/2020 لغاية 20/4/2020 ، استرد منها 33 استبانه فقط بنسبة استجابة66% وهي نسبة مقبولة.

وصف البيانات واختبار الفرضيات

للتحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، وكانت النتائج:

جدول رقم (1): نتائج Reliability Statistics

المحاور	N of Items	Cronbach's Alpha
دعم الإدارة العليا	2	0.966
الاتصالات	4	0.925
ثقافة المنظمة	2	0.864
نظام المعلومات	2	0.753
الهيكل التنظيمي	4	0.802
التدريب	3	0.936

ومن النتائج نلاحظ أن نتائج الفا كرونباخ لجميع المحاور كانت أعلى من 0.60 وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي والتحليل الاحصائي.

جدول رقم (2) : نتائج المتغير الأول دعم الإدارة العليا

البنود	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
يدعم المصرف سياسات إدارة المخاطر	33	3.46	1.060	.134	2.832	0.006	69.2
لدى المصرف سياسات لتطوير إدارة المخاطر	33	3.86	1.030	.130	8.000	0.000	77.2

من الجدول السابق نلاحظ أن الأهمية النسبية للبند (لدى المصرف سياسات لتطوير إدارة المخاطر) 77.2% ومتوسط 3.86، وأدناه للبند (يدعم المصرف سياسات إدارة المخاطر) بأهمية نسبية بلغت 69.2% ومتوسط 3.46 ، وكانت قيمة Sig أصغر من 0.05 أي جميع الأسئلة صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (3) : نتائج المتغير الثاني الاتصالات

البنود	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
تتوفر معلومات موثوقة وواضحة	33	3.46	1.060	.134	2.832	0.006	69.2
يوجد اتصالات سريعة وواضحة بين الإدارة وأصحاب المصالح	33	3.43	1.201	.151	4.303	0.000	68.6
يوجد اتصالات منتظمة بين الإدارة والموظفين	33	3.86	1.030	.130	8.000	0.000	77.2

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى أهمية نسبية كانت للبند (يوجد اتصالات منتظمة بين الإدارة والموظفين) 77.2% ومتوسط 3.86، وأدناه للبند (يوجد اتصالات سريعة وواضحة بين الإدارة وأصحاب المصالح) بأهمية نسبية بلغت 68.6% ومتوسط 3.43، وكانت قيمة Sig أصغر من 0.05 أي جميع الأسئلة صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (4) : نتائج المتغير الثالث الثقافة

البنود	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
التعاون في المصرف ناتج عن الثقافة التنظيمية القوية	33	3.29	.873	.110	2.169	0.034	65.8
.الثقافة التنظيمية تساعد في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر	33	3.37	1.145	.144	4.119	0.000	67.6

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى أهمية نسبية كانت للبند (الثقافة التنظيمية تساعدك في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر) 67.6 % ومتوسط 3.37، وأدناه للبند (يوجد تعاون في المصرف ناتج عن الثقافة القوية) بمتوسط 3.29 وأهمية نسبية بلغت 65.8%، وكانت قيمة Sig أصغر من 0.05 أي جميع الأسئلة صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (5) : نتائج المتغير الرابع نظام المعلومات

البنود	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
8.لدى المصرف أنظمة معلومات كافية لقياس وتقييم المخاطر	33	3.42	.948	.119	4.119	0.000	69.2
يستخدم المصرف معايير دولية لحماية المعلومات	33	3.43	1.201	.151	4.303	0.000	68.6
10. يوجد تحديد للمسؤولية عن رقابة وتقييم مخاطر نظام المعلومات	33	3.27	1.167	.147	3.447	0.001	65.4

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى أهمية نسبية كانت للبند (يتوفر لدى المصارف أنظمة معلومات كافية لقياس وتقييم المخاطر) 69.2% ومتوسط 3.42، وأدناه للبند (يوجد تحديد للمسؤولية عن رقابة وتقييم مخاطر نظام المعلومات) بأهمية نسبية بلغت 65.4% ومتوسط 3.27، وكانت قيمة Sig أصغر من 0.05 أي جميع الأسئلة صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (6) : نتائج المتغير الخامس الهيكل التنظيمي

البنود	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
1. قام المصرف بوضع دليل واضح لسياسات إدارة المخاطر	33	3.56	1.060	.134	2.832	0.006	70.2
12. تدعم سياسات المصرف أهداف إدارة المخاطر	33	3.41	1.201	.151	4.303	0.000	68.6
1. لدى موظفي المصرف فهم واضح لسياسات إدارة المخاطر	33	3.65	1.142	.144	3.921	0.000	72.4
1. يتم تطوير سياسات إدارة المخاطر بشكل مستمر	33	3.52	1.060	.134	6.608	0.000	69.4

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى أهمية نسبية كانت للبند (لدى موظفي المصرف فهم واضح لسياسات إدارة المخاطر) 72.4% ومتوسط 3.65، وأدناه للبند (تدعم سياسات المصرف أهداف إدارة المخاطر) بأهمية نسبية بلغت 68.6% ومتوسط 3.41، وكانت قيمة Sig أصغر من 0.05 أي جميع الأسئلة صالحة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (7) : نتائج المتغير السادس التدريب

البنود	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	Sig	الأهمية النسبية
15. يقوم المصرف بتدريب الموظفين الجدد	33	3.89	.882	.111	2.678	0.009	77.8
1. يقوم المصرف بإجراء دورات تدريبية في إدارة المخاطر	33	3.37	1.082	.136	4.007	0.000	67.4
17. يقوم المصرف بمواكبة التحديثات العالمية في مجال إدارة المخاطر	33	3.57	1.132	.143	3.003	0.004	71.4

من الجدول السابق نلاحظ أن أعلى أهمية نسبية كانت للبند (يقوم المصرف بتدريب الموظفين الجدد) 77.8% ومتوسط 3.89، وأدناه للبند (يقوم المصرف بإجراء دورات تدريبية في إدارة المخاطر) بأهمية نسبية بلغت 67.4% ومتوسط 3.37 ، وكانت قيمة Sig أصغر من 0.05 أي جميع الأسئلة صالحة للتحليل الاحصائي.

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى: يوجد دعم من الإدارة العليا لإدارة المخاطر في المصارف السورية

جدول رقم (8): نتائج اختبار T-Test الفرضية دعم الإدارة العليا

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Sig.
دعم الإدارة العليا	3.694	.93965	.19260	2.479	0.026

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط بلغ 3.694، وقيمة sig بلغت 0.026 أي أصغر من 0.05، وقيمة t ايجابية أي الإجابات ايجابية. بالتالي نرفض الفرضية الابتدائية التي تقول أن متوسط محور دعم الإدارة العليا لايختلف عن الوسط الحسابي**3**، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن متوسط محور دعم الإدارة العليا يختلف عن الوسط الحسابي3، وبالتالي يمكن تأييد فرضية البحث الأولى أنه يوجد دعم من الإدارة العليا لإدارة المخاطر في المصارف المدروسة.

اختبار الفرضية الثانية: يوجد اتصالات فعالة لإدارة المخاطر في المصارف السورية

جدول رقم (9): نتائج اختبار T-Test لفرضية الاتصالات

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Sig.
الاتصالات	3.573	1.19481	.24189	2.357	0.019

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط بلغ 3.573، وقيمة sig بلغت 0.019 أي أصغر من 0.05، وقيمة t ايجابية أي الإجابات ايجابية. بالتالي نرفض الفرضية الابتدائية التي تقول أن متوسط محور **الاتصالات** لايختلف عن الوسط

الحسابي**3**، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن متوسط محور **الاتصالات** يختلف عن الوسط الحسابي3، وبالتالي يمكن تأييد فرضية البحث الثانية أنه يوجد **اتصالات فعالة** في المصارف المدروسة.

اختبار الفرضية الثالثة: يوجد ثقافة ملائمة لإدارة المخاطر في المصارف السورية

جدول رقم (10): نتائج اختبار T-Test لفرضية الثقافة

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Sig.
الثقافة	3.176	.86721	.17620	.942	0.347

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط بلغ 3.176، وقيمة sigبلغت 0.347 أي أكبر من 0.05، وقيمة t ايجابية أي الإجابات ايجابية. بالتالي نقبل الفرضية الابتدائية التي تقول أن متوسط محور الثقافة لايختلف عن الوسط الحسابي**3**، وبالتالي لايمكن تأييد فرضية البحث الثالثة أنه يوجد ثقافة ملائمة لإدارة المخاطر في المصارف المدروسة.

اختبار الفرضية الرابعة: يوجد نظام معلومات ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية

جدول رقم (11): نتائج اختبار T-Test لفرضية نظام المعلومات

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Sig.
نظام المعلومات	3.376	.74321	.15158	2.212	0.048

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط بلغ 3.376، وقيمة sig بلغت 0.048 أي أصغر من 0.05، وقيمة t ايجابية أي الإجابات ايجابية. بالتالي نرفض الفرضية الابتدائية التي تقول أن متوسط نظام المعلومات لايختلف عن الوسط الحسابي**3**، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن متوسط نظام المعلومات يختلف عن الوسط الحسابي3، وبالتالي يمكن تأييد فرضية البحث الرابعة أنه يوجد نظام معلومات ملائم لإدارة المخاطر في المصارف المدروسة.

اختبار الفرضية الخامسة: يوجد هيكل تنظيمي ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية

جدول رقم (12): نتائج اختبار T-Test لفرضية الهيكل التنظيمي

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Sig.
الهيكل التنظيمي	3.268	.88234	.18011	1.041	0.302

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط بلغ 3.268، وقيمة sig بلغت 0.302 أي أكبر من 0.05، وقيمة t ايجابية أي الإجابات ايجابية. بالتالي نقبل الفرضية الابتدائية التي تقول أن متوسط محور الهيكل التنظيمي لايختلف عن الوسط الحسابي**3**، وبالتالي لايمكن تأييد فرضية البحث الخامسة أنه يوجد هيكل تنظيمي ملائم لإدارة المخاطر في المصارف المدروسة.

اختبار الفرضية السادسة: يوجد تدريب ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية

جدول رقم (13): نتائج اختبار T-Test لفرضية التدريب

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	T	Sig.
التدريب	3.232	1.02544	.20932	1.145	0.246

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط بلغ 3.232، وقيمة sig بلغت 0.246 أي أكبر من 0.05، وقيمة t ايجابية

أي الإجابات ايجابية. بالتالي نقبل الفرضية الابتدائية التي تقول أن متوسط محور التدريب لايختلف عن الوسط الحسابي**3**، وبالتالي لايمكن تأييد فرضية البحث السادسة أنه يوجد تدريب ملائم لإدارة المخاطر في المصارف المدروسة.

النتائج و المناقشة:

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات، يمكن عرض النتائج الأتية:

يوجد دعم من الإدارة العليا لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

2- يوجد اتصالات فعالة لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

3- لا يوجد ثقافة ملائمة لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

4- يوجد نظام معلومات ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

5- لا يوجد هيكل تنظيمي ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

6- لا يوجد تدريب ملائم لإدارة المخاطر في المصارف السورية.

الاستنتاجات و التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة السابقة يمكن عرض التوصيات الأتية:

1-العمل على تحسين الثقافة في المصارف السورية من خلال زيادة اهتمام المصرف بترسيخ ثقافة تنظيمية متينة تساهم في تطوير استراتيجيات المصرف، وتحسين العلاقة والتعاون بين فريق العمل.

2-العمل على تحديد المسؤولية عن رقابة وتقييم مخاطر نظام المعلومات في المصارف.

2- العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بالمصرف من خلال مايأتي:

- وضع سياسات وإجراءات واضحة ومفهومة وداعمة لأهداف إدارة المخاطر.
- تطوير السياسات والإجراءات بشكل مستمر بما يلائم تطور الخدمات المصرفية وطبيعة عمل المصرف، والمخاطر المتزايدة.
- التركيز على التدريب المستمر والفعال في المصرف، من خلال اعتماد دورات تدريبية بشكل منتظم ومستمر، وبما يواكب التحديثات العالمية في مجال إدارة المخاطر. بالإضافة إلى أهمية التركيز على تدريب وتأهيل الموظفين الجدد.

References:

1. Anderson. J; Eubanks. G , *Leveraging Coso Across The Three Lines of Defense* , IIA,Coso. , www.aicpa.org , 2015.

2. AS/NZS ISO 31000:2009 ,*Risk Management – Principles and Guidelines*

3. BASEL , 2006 , *Core Principles for Effective Banking Supervision*

4. Booker , F. *Developing Effective Risk Management Strategies to Protect Your Organization.Risk Management* , 5 , 27-32. Society Of Actuaries , 2005.

5. Conover. M; Keith. N; Life. P; Spinard. B , *Increasing The Effectiveness of Risk Management* , Ernst & Young LLP , 2014.

6. Cormican.K , *Risk Management From Process to Best Practice* . College of Engineering & Informatics , National University of Ireland , Galway , Ireland. 2015.

7. COS0 ,2004 , *Enterprise Risk Management Integrated Framework* , www.aicpa.org

8. COSO , *Guidance on Monitoring*- 2009 , www.aicpa.org

9. G ,Oblakovic , *Risk Management at The Strategic and Operational Levels of Swiss Banks: Current Status and Lessons Learned from The Subprime Crisis* ,d.ph ,Thesis. Swiss , 2015.
10. Hamdan ,Hamsa ,2014 , Amodel for Studying the Influence of Organizational Culture on the Accounting Information System Success , d.ph. thesis. syria ,2014.
11. Hasanali , F , *Critical success factors of knowledge management* , Retrieved ,29 March 2009. from ww. kmadvantage. com/ docs/ km_articles/ Critical_ Success_ Factors_of_KM. pd , 2002.
12. Hleibieh,Kenda,*Internal Audit and Control Requirements for Banking Risk Management* , d.ph.thesis ,syria ,2018.
13. Ifinedo , P , *Impacts of business vision , top management support , and external expertise on ERP success* , Business Process Management Journal , Vol 14(4) , pp.551-568 , 2008.
14. IIA , Position Paper: *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control* , 2013.
15. J. Stephen; H. Vincent . Tophoff , *Leveraging Effective Risk Management and Internal Control* , International Federation of Accountants (IFAC). 2014
16. Kalia. V; Müller. R , *Editors Risk Management At Board Level A Practical* Guide For Board Members. Printed In Austria Www.Haupt.Ch , 2. Auflage: 2015 1. Auflage: 2007.
17. Lenz , Hahn, U; *A Synthesis Of Empirical Internal Audit Effectiveness Literature Pointing To New Research Opportunities* , Managerial Auditing Journal , Vol. 30 Iss: 1 , Pp.Ridley , J. , 2008 , Cutting Edge Internal Auditing , John Wiley & Sons , Ltd , Chichester , England.
18. Mahmoud , N; Ahmed , E. *Factors Affecting Risk Management Practices and Financial Performance of Iraqi Private Banks* , Middle-East Journal of Scientific Research 22 (7) , 971-977 , 2014 .
19. Ranong , P; Phuemngam , W *, CriticalSuccess Factors for effective risk management procedures in financial industries A study from the perspectives of the financial institutions in Thailand*. 2009 , master thises.
20. Yerramilli .E , Working Paper Series , *Stronger Risk Controls , Lower Risk: Evidence From U.S. Bank Holding Companies Andrew* , Working Paper 16178 Http://Www.Nber.Org/Papers/W16178 National Bureau Of Economic Research 1050 Massachusetts Avenue Cambridge , Ma 02138 , July 2010.
Young,R; Jordan , E , *Top management support: Mantra or necessity International Journal of Project Management* , Vol 26(7) , pp. 713-725 ,2008