الالتزام المهني بإطار الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر (ERM) ودوره في مواجهة الأزمات المالية والمصرفية/دراسة تحليلية

أ.م.د. آلاء عبدالواحد ذنون
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
alaa_abd_d@yahoo.com

أ.م.د. محمد أحمد تلالوة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة القدس المفتوحة/فلسطين
tellawi1974@yahoo.com

المستخلص:

سيتم في هذا البحث إيضاح دور أطر الرقابة الداخلية بالتركيز على إطار ادارة مخاطر المؤسسة (ERM) في مواجهة المخاطر التي تواجه عمل المصارف، إذ سيركز البحث على مكونات إطار(ERM) ومدى التزام المدققين والإدارة بالعمل وفق أهدافه المرسومة لتحقيق إدارة فاعلة للمخاطر المحتملة، وقد تم بناء استمارة استبيان واختبارها ومن ثم توزيعها على عينة البحث الكترونياً. كما تم اختبار الفرضيات في انموذج البحث المقترح باستخدام تحليلي الارتباط والانحدار في برمجية (SPSS 25). وتوصل البحث الى العديد من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبه ومعنوية بين الالتزام المهني بإطار (ERM) وتنامي قدرة المصارف على مواجهة الازمات المالية. كما يوصي البحث المصارف المبحوثة بالتركيز على تعزيز الالتزام المهني بأطر الرقابة بشكل عام وما يخص إدارة المخاطر لمواجهة الازمات المصرفية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: إطار إدارة مخاطر المؤسسة، الرقابة الداخلية، ادارة المخاطر، الازمات المالية والمصرفية.

Professional commitment to the internal control framework for (ERM) and its role to confront the Financial and Banking Crises An Analytical Study

Assist. Prof. Dr. Alaa A. Dhannoon
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Mohammad. A. talalweh
College of Economic and Administration
Al-Quds Open/Palestine

Abstract:

This research aims to clarify the role of internal control frameworks by focusing on the enterprise risk management framework (ERM) in reducing the risks that face the activities. Therefore, the research focuses on the components of the ERM framework and the extent of the commitment of auditors and management according to its goals for achieving the effective management of potential risks. A designed questionnaire was distributed to the research sample electronically, and the research hypotheses were also tested in the proposed research model by the implementing SPSS 25 to find the correlation and regression analyzes. The researchers conclude that a correlation, positive and significant impact, between the professional commitment with the ERM framework and the growing ability of banks to face the financial crises. The researchers also recommend to the need to focus on strengthening professional commitment to control

frameworks in general and in relation to risk management to face banking crises in particular.

Keywords: Enterprise Risk Management framework, internal control, risk management, financial and banking crises.

١. المقدمة

إن ممارسة المؤسسات المالية والمصرفية لأعمالها يحيطه الكثير من المخاطر، وإن ترك أنشطة وأعمال هذه المؤسسات المصرفية بدون عملية مراقبة وإدارة سيؤدي الى مشاكل كثيرة منها اخفاق هذه المؤسسات في تأدية أعمالها وخسارتها لعملائها إضافة الى حالات المقاضاة التي قد تواجهها، ومن ثم وقوعها في أزمات مالية تهدد مكانتها وسمعتها أمام جمهور المتعاملين.

إن عملية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية والمصرفية من خلال الالتزام بأطر خاصة للرقابة مثل إطار (ERM) لأداره المخاطر سيمثل ممارسة مقبولة تهدف الى السيطرة على المخاطر التي تعترض عمل هذه المؤسسات، ومن ثم الالتزام بإرشادات تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قادرة على احتواء ومواجهة الأزمات التي تواجهها.

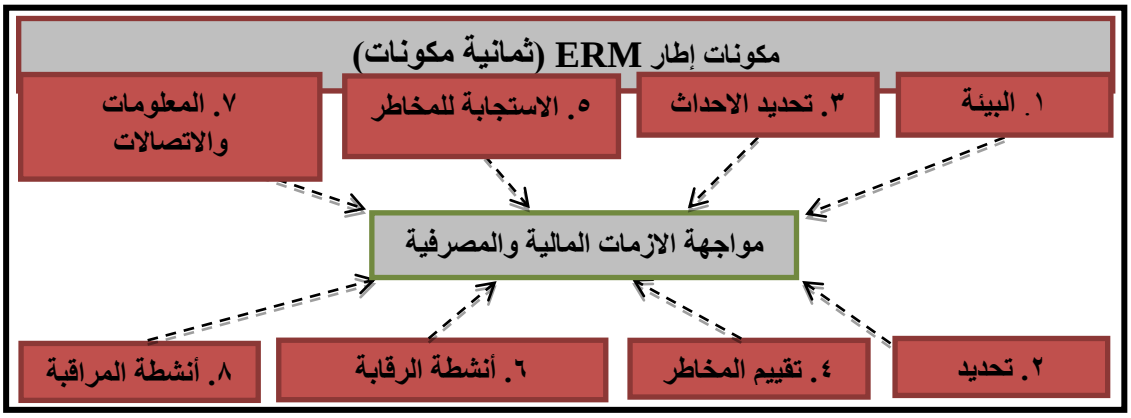
١-١ مشكلة البحث: يمثل المديرين والجهات المسؤولة عن عمليات الرقابة والتدقيق في المؤسسات المالية والمصارف الأساس المهم في عملية إدارة وتقدير المخاطر المحتمل حدوثها في هذه المؤسسات، فنشوء الأزمات بكافة أنواعها ينتج عن عدم القدرة على استيعاب الخطر المحدق بالمؤسسة وعدم القدرة على إدارته، وهنا، يمكننا إثارة التساؤل البحثي الاتي: ما مدى تأثير التزام المصارف المبحوثة بأطر الرقابة الخاصة بإدارة المخاطر للحد او مواجهة الأزمات المالية والمصرفية؟

١-٢ أهمية البحث: تتأتى أهمية البحث من أهمية تجنب الأزمات المالية من خلال السيطرة على المخاطر التي تلازم عمل المؤسسات المالية، ويتم ذلك من خلال اتباع سياسات فاعلة لإدارة هذه المخاطر ويعتبر إطار (ERM) من أبرز الأطر التي تناولت عملية ادارة المخاطر ليس على مستوى أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات فقط وانما على مستوى المؤسسة ككل.

١-٣. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ❖ إعطاء خلفية نظرية عن مكونات الرقابة الداخلية في ظل إطار عمل (ERM).
- ❖ توضيح مدى التزام المصارف المبحوثة بمكونات إطار (ERM) لإدارة المخاطر.
- ❖ توضيح دور الالتزام بهذه المكونات في مواجهة الأزمات المالية والمصرفية.

١-٤ نموذج البحث الفرضي: اعتمد البحث على مخطط يقوم على افتراض تأثير إطار (ERM) لإدارة المخاطر في مواجهة الازمات المالية والمصرفية، والشكل رقم (١) يوضح مخطط الدراسة الفرضي.



الشكل (١): نموذج البحث الفرضي

المصدر: استناداً الى فكرة الباحثان.

١-٥ فرضية البحث:

١. **الفرضية الأولى**: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التزام الرقابة الداخلية بمكونات إطار (ERM) المتمثلة بـ (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الاحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، انشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، وأنشطة المراقبة) ومواجهة الازمات المالية والمصرفية.

٢. **الفرضية الثانية**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التزام الرقابة الداخلية بمكونات إطار (ERM) المتمثلة بدلالة (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الاحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، وانشطة المراقبة) ومواجهة الازمات المالية والمصرفية.

١-٦ مجتمع البحث: يمتد مجتمع البحث ليشمل لمجموعة من المصارف التجارية العاملة في العراق وفلسطين، إذ تم تصميم استمارة استبان الكترونية لجمع البيانات من هذه المصارف والتي وزعت على المسؤولين من المدراء والمحاسبين والمدققين في هذه المصارف وعددهم (١٠١) استجابة.

٢. الإطار الفكري:

٢-١ مكونات الرقابة الداخلية في ظل إطار (ERM): إن تطور مفاهيم الرقابة الداخلية في المؤسسات كان نتيجة لتوسع حجم المشاريع الاقتصادية وازدياد المخاطر المحيطة بها، فلم تعد الغاية الأساسية فقط هي حماية موجودات هذه المؤسسات واكتشاف وتقليل الأخطاء، وإنما امتدت لتشمل عمليات الدعم وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج وإضافة قيمة للمؤسسات عن طريق الاستفادة من الفرص وإدارة او السيطرة على المخاطر التي تواجهها، إضافة الى توفير الآراء التي تساعد الأطراف المستفيدة على اتخاذ القرارات.

٢-١-١ إصدارات أطر الرقابة الداخلية في ظل المنظمات المهنية الراعية: أصدرت لجنة المنظمات المهنية الراعية:

(COSC) The Committee sponsoring Organizations of the Treadway commission.

وهي لجنة تشكلت سنة ١٩٨٥ تهدف الى مساعدة المؤسسات في اعداد التقارير المالية عن الاحتيال وهي متخصصة في مجال التدقيق والرقابة والمحاسبة هدفها تحسين نوعية القوائم المالية الصادرة عن المؤسسات من خلال الرقابة والكفاءة والإدارة الجيدة (coso, 2017: 18)، العديد من الإصدارات الخاصة بتقييم وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية من سنة ١٩٩٢ الى ٢٠١٣، وتضمنت هذه الإصدارات على خمسة مكونات أساسية للرقابة الداخلية للإصدار الأول والثالث ويشمل كل منها على عدة ضوابط ومبادئ، وثمانية مكونات للإصدار الثاني (Arens, et al., 2014: 293).

٢-١-٢ مكونات الرقابة الداخلية في ظل إطار (ERM) الإصدار الثاني لأطار (COSC): بعد ان استكملت لجنة المنظمات الراعية إطارها في عام ١٩٩٢، واستجابة للطلب المتزايد للمعلومات حول إدارة المخاطر جاءت فكرة إطار حديث يغطي ادارة المخاطر سمي إطار ادارة مخاطر المؤسسة Enterprise Risk Management (ERM)، إذ يقوم برصد الأخطار المحتملة الحدوث في أنشطة المؤسسة ومن ثم تقييم خطورتها وتحديد نوع المعالجة التي تتلاءم معها (الياس، ٢٠١٧: ١١)، فعملية ادارة المخاطر يجب ان تطبق ضمن وضع استراتيجية تبدأ بالإدارة العليا وتدعم رسالة المؤسسات (لظن، ٢٠١٦: ٤٦)، ويمكن تعريف إدارة المخاطر في المؤسسات بأنها الإجراءات التي تتبعها المؤسسات وبشكل منتظم لمواجهة كافة المخاطر التي تصاحب أنشطتها (العنزي والدليمي، ٢٠١٥: ٥٧٣)، وبأنها العملية التي يقوم بها مجلس إدارة المؤسسة والعاملين فيها لتحديد الاحداث التي من الممكن ان تؤثر على هذه المؤسسة لتوفر تأكيدات معقولة فيما يتعلق بأهدافها (Rochette, 2009: 397).

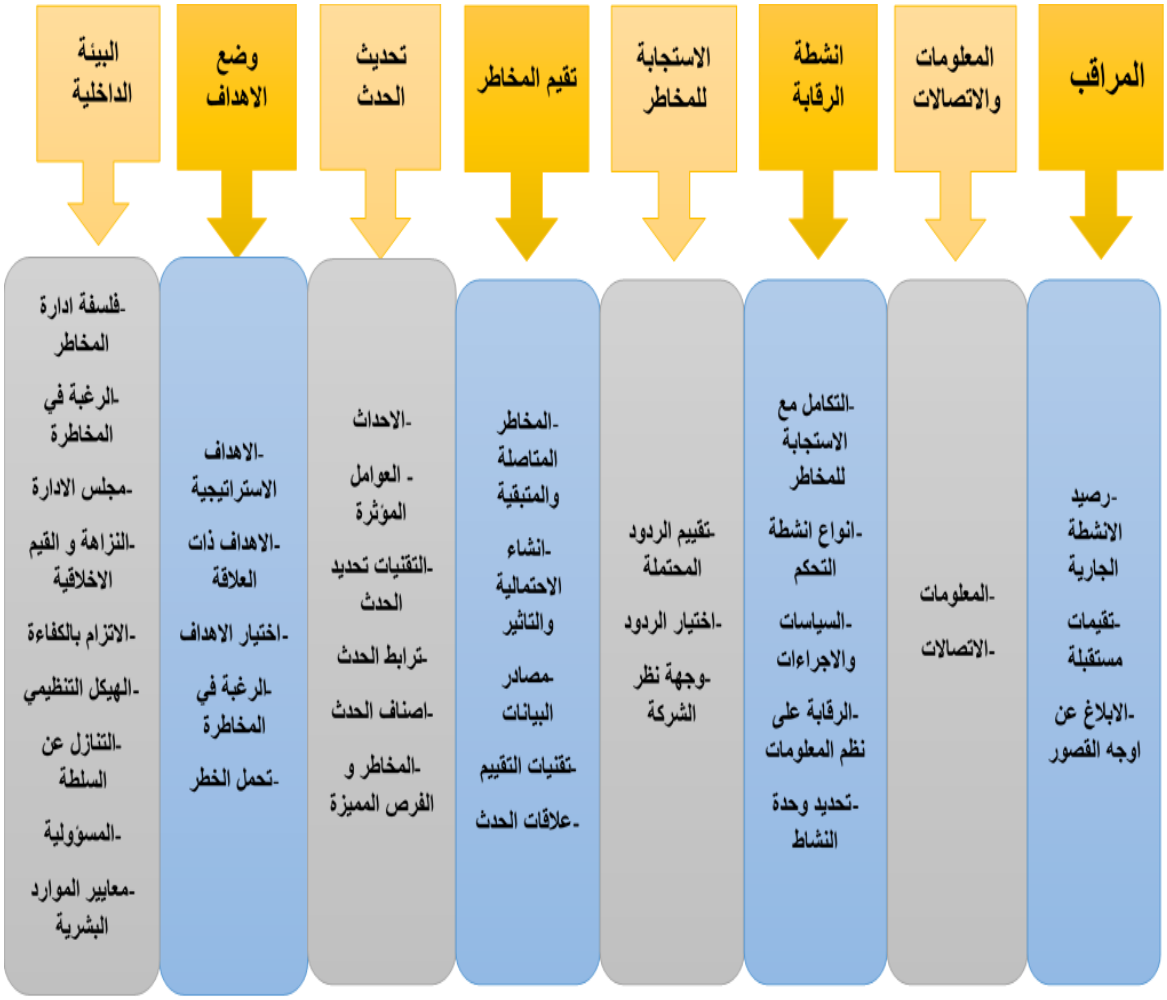
أما أهم أهداف الرقابة الداخلية في ضوء ادارة مخاطر المؤسسة (ERM) فهي تتمحور في أربعة أهداف وهي: (الافندي، ٢٠١٨: ٦٥)

- الأهداف الاستراتيجية: وهي أهداف تتسق مع أهداف المؤسسة وتكون متوافقة معها وتمثل المستوى الأعلى للمؤسسة.
- الاهداف التشغيلية: وهي أهداف تتمثل بكفاءة وفاعلية العمليات في المؤسسة مثل أهداف الربحية وأهداف الأداء وأهداف حماية الموجودات.
- الإبلاغ (التقرير): وهي أهداف تسهم في ضمان الدقة والاكتمال والموثوقية في التقارير الداخلية للمؤسسة والتقارير الخارجية سواء كانت هذه التقارير مالية أم غير مالية، كما تساهم في مساعدة وتحسين القرارات الخاصة بالمؤسسة ومتابعة أنشطتها.
- الالتزام (الامتثال): وهي تساعد المؤسسة في الالتزام والتقيد بالأنظمة والقوانين، الموضوعة من أطراف خارجية ومن الجهات المهتمة في القطاع نفسه أو من الجهات الحكومية.

يتميز إطار (ERM) بأنه اشتمل على هدف جديد وهو الهدف الاستراتيجي والذي يؤثر على قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها بتحقيق الأهداف والاستجابة لتقييم وإدارة المخاطر. تتكون مكونات الرقابة الداخلية لإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) من ثمانية مكونات وهي (سمراء، ٢٠١٧: ٨٨):

- البيئة الداخلية Internal Environment.
- تحديد الأهداف Objective Setting.
- تحديد الأحداث Events Identification.

- تقييم المخاطر Risk Assessment
- الاستجابة للمخاطر Risk Response
- انشطة الرقابة Control Activities
- المعلومات والاتصالات Information &Communication
- أنشطة المراقبة Monitoring Activities



الشكل (٢): مكونات الرقابة الداخلية وفق إطار ERM.

ويمكن توضيح مكونات الرقابة الداخلية وفق إطار (ERM) لإدارة المخاطر كما يلي:

COSO, (2004) Enterprise Risk Management.

وفيما يلي شرح مكونات إطار (ERM):

(Passenheim, 2010: 12) ،(Romny & Stinbart, 2015: 285)

١. البيئة الداخلية: وهي تحتوي على عدة عناصر مثل فلسفة ادارة المخاطر التي تضم المعرفة بالمخاطر والقيم الأخلاقية، ومقدار المخاطر التي يمكن ان تقبل بحدوتها المؤسسات وتستطيع إدارتها.

٢. تحديد الأهداف: من خلال تحديد الإدارات للأهداف قبل تحديد الاحداث التي تعكس رسالتها، ويجب ان تكون متسقة مع القدرة على تحمل المخاطرة إضافة الى تقييم هذه المخاطرة والآثار المترتبة عليها.

٣. تحديد الأحداث: تحدد الإدارات الأحداث المحتمل حدوتها ذات التأثير السلبي على المؤسسة والمتمثلة بالمخاطر المحتملة، والاحداث ذات التأثير الإيجابي والمتمثلة بالفرص المتاحة أمامها.
٤. تقييم المخاطر: وهو أساس عمل إطار (ERM) من خلال تحليل وتحديد الطريقة التي تتم بواسطتها تتم ادارة المخاطر التي تواجه عمل المؤسسات سواء كانت مخاطر متأصلة وموجودة قبل اتخاذ أي خطوات للسيطرة عليها من قبل الإدارة او مخاطر متبقية حتى بعد وجود إجراءات للإدارة للسيطرة عليها.
٥. الاستجابة للمخاطر: بعد قيام الإدارة بتقييم المخاطر تعمل على تحديد عملية الاستجابة لها او التقليل منها او مشاركتها من خلال وضع مجموعة من الإجراءات لتحديد قدرة المؤسسة في تحمل هذه المخاطر.
٦. انشطة الرقابة: وهي مجموعة السياسات والإجراءات التي تقوم بها الإدارات لتضمن عملية تنفيذ الاستجابة للمخاطر بشكل فاعل وبالوقت المناسب.
٧. المعلومات والاتصالات: وهي تمثل العملية التي تربط مكونات الإطار مع بعضها، ويجب ان تكون هذه المعلومات فاعلة ويتم توصيلها بالصيغة والوقت المناسب لتحقق الغرض الذي تعد من اجله.
٨. أنشطة المراقبة: وهي تعتبر من العناصر الضرورية لتحديد مكونات إطار ERM وأنها تعمل بطريقة فاعلة، ويتم تفعيل أنشطة المتابعة من خلال إجراء التقييمات وعمليات المراقبة والرصد لكافة مسارات وأنشطة المؤسسة.

إن الفكرة المهمة لإدارة المخاطر في المؤسسات وخاصة في مجال القطاع المصرفي هي ان كل وحدة تنتج قيمة كنتيجة لمجموعة من الفوائد التي تحققها وفي نفس الوقت فان كل المؤسسات والإدارات يجب ان تأخذ في الحسبان عند أدائها تحديد مستوى الأمن الذي تقبله لمواجهة المخاطر المحتملة (الافندي، ٢٠١٨: ٦٦).

٢-٢ الازمات المالية والمصرفية رؤية نظرية: تعتبر المصارف مرآة الاقتصاد الوطني ومقياس للاستقرار الاقتصادي والمالي، حيث يمكن من خلالها الحكم على المركز المالي والنشاط الاقتصادي للدولة التي توجد فيها، وتعتبر المصارف بمثابة الدورة الدموية للاقتصاديات لدول العالم، حيث أن المصارف لها مكانة مميزة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية فهي محط اهتمام ومراقبة دائمة من قبل الاكاديميين والمختصين، وقد شهدت البيئة المصرفية التجارية في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات من أهمها التقدم التكنولوجي والتطورات الحاصلة في ثورة الاتصالات، هذه المتغيرات جعلت العالم قرية صغيرة واحدة، حيث لم يعد بالإمكان لأي دولة أن تبقى بمنأى عن هذه التغيرات التي نتج عنها أثار سلبية على جميع المنظمات وخلقت العديد من الأزمات التي بدأت كونها مالية و أصبحت فيما بعد اقتصادية وأصبحت تؤثر على جميع منظمات الأعمال وبالأخص القطاع المالي المتمثل في القطاع المصرفي التي تشكل دعامة الاقتصاد الوطني لأي دولة (ابو الفتوح، ٢٠١٢: ١٢). ولتسليط الضوء على الازمات المالية والمصرفية ستتناول هذه الفقرة الأمور التالية:

٢-٢-١. مفهوم وخصائص الازمات: اختلف الكتاب والباحثون في إعطاء تعريف محدد للأزمة فمنهم من عرفها على أنها موقف عصيب يواجه المؤسسة، ومنهم عرفها بأنها حالة أو حدث طارئ يؤدي الى الإخلال بالأنظمة المتبعة في المؤسسة، وتكون درجة هذه الأزمة على حسب الخلل أو الضرر الذي أحدثته وأثر على سير مجريات العمل، وبانها موقف يتضمن العديد من المخاطر منها

مخاطر تصاعد حدة الموقف وعدم القدرة على إدارتها واحتوائها من قبل الأطراف المعنية (فطيمة، ٢٠١٧: ٤). ومن اهم الخصائص المميزة للأزمات على اختلاف أنواعها ما يلي: (المشهداني والشمام، ٢٠١٨: ١٦٠)

١. عنصر المفاجأة: فالأزمات على اختلاف أنواعها تكون في بدايتها صدمات تضعف قدرات الطرف المتأثر بها على مواجهتها.
٢. التطور المفاجئ للأزمة: التصاعد في حدة الأزمة بصورة سريعة يضعف البدائل لحلها.
٣. نقص توفر المعلومات: وخاصة من ناحية الأسباب والحجم وربما حتى الضوابط الخاصة بإدارة هذه الأزمات.
٤. فقدان السيطرة: مما يجعل السيطرة على الأزمة وإدارتها أمر خارج عن نطاق السيطرة.
٥. غياب الحل السريع: الأمر الذي يؤدي إلى تدهور الحالة، مما يهدد سمعة المؤسسة بسبب عدم وجود تخطيط منطقي لأداره هذه المخاطر.

من خلال هذا الكلام يمكن القول بأن الأزمات المالية والمصرفية هي حالة من عدم التوازن التي تصيب المؤسسات المالية وتؤدي الى نتائج غير مرغوبة، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تجنب الوقوع في الأزمات او التقليل من حدتها لابد من عملية إدارة منظمة للمخاطر التي من الممكن ان تواجها للوصول بالمؤسسة الى حالة التوازن الطبيعية لها.

٢-٢-٢ أنواع المخاطر المسببة للازمات المالية والمصرفية: تنتج الأزمات المصرفية أو ما تسمى أيضاً الذعر المالي (Financial Panic) جراء الانهيارات التي تصيب المؤسسات المالية، وخاصة عندما يقوم المودعون بسحب أموالهم من المصارف بطريقة تؤدي الى نشوء حالة الذعر في المصارف، ويمكن التمييز بين نوعين من الأزمات المصرفية (العقون، ٢٠١٣: ٨):

١. الازمة المصرفية العادية التي تقلل من قدرة بعض المصارف من الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء.
٢. الازمة المصرفية للنظام: وهي إصابة النظام المصرفي بالشلل الكامل وتصيب حتى المصارف السليمة التي لم تحدث بيها أزمات وتجعلها تقفل أبوابها لقيام المودعين بسحب ودائهم من المصارف بغض النظر عن حالة المصرف نتيجة لانتشار حالة الذعر بين جمهور المتعاملين وعدم وضوح المعلومات وهذا ما يسمى بسلوك القطيع.

إن من أسباب حدوث الأزمات المالية والمصرفية على وجه الخصوص المخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف مثل التقلبات في أسعار الفائدة والمشتقات المالية ومخاطر السيولة والائتمان ويمكن توضيحها كما يلي: (رضوان، ٢٠١٢: ٣١).

- مخاطر الائتمان: تنشأ عن عدم قدرة أو عدم رغبة الطرف المتعامل في الوفاء بالتزاماته ويرتبط بهذه المخاطر ما يسمى بمخاطر الدول، حيث تنشأ هذه المخاطر نتيجة لمجموعة من العوامل الداخلية مثل (ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي)، او نتيجة لمجموعة من العوامل الخارجية مثل (تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال).
- مخاطر السوق: تعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل المخاطر (مخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر التسعير، مخاطر أسعار الصرف، مخاطر السيولة).
- مخاطر التشغيل: احتمالية الخسارة التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل من العمليات الداخلية، العاملين (غش، اختلاس، سرقة)، والأنظمة، وأحداث خارجية.

إن عملية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية هي ممارسة مقبولة تهدف الى السيطرة على المخاطر التي تعترض عمل هذه المؤسسات، ومن هنا تتأتى فكرة البحث في محاولة لتوضيح أهمية إدارة وتقدير المخاطر من قبل مديري هذه المصارف والجهات المسؤولة عن عملية الرقابة والتدقيق من خلال الالتزام بأطر وارشادات تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قادرة على احتواء ومواجهة الأزمات التي تواجه المؤسسات.

٢-٣ دور الالتزام المهني بإطار (ERM) في إدارة المخاطر المصرفية: يلعب التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في المصارف دور مهم في تعامله مع المخاطر، حيث أوضح (معهد المدققين الداخليين) إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر من ضمن اختصاصات المدقق الداخلي، كما أشار التعريف الحديث للتدقيق الداخلي إلى أهمية الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في عملية دارة المخاطر، إضافة إلى ذلك وجود عدة معايير مهنية تعبر عن أهمية انخراط التدقيق الداخلي في أنظمة ادارة المخاطر (خيرة، ٢٠١١: ٨٨)، بالتالي ينبغي أن يقدر المدقق الداخلي كفاءة عملية إدارة المخاطر فيما يلي: قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتقدير مستوى المخاطر المقبولة لدى المؤسسة، والتعرف على المخاطر الناشئة وترتيب أولوياتها، أنشطة المراقبة تؤدي بصمة دورية من أجل فعالية إدارة المخاطر، ومن أهم التي الأمور يتولى المدقق الداخلي تقييمها والمشاركة في تحليلها وإدارتها هي: عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية، والفشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين، وضياع الأموال، والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية (كتمي، ٢٠١٨: ٤٦).

٢-٣-١ دور التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في إدارة المخاطر: تعد ادارة المخاطر من الأساليب المنظمة لتحديد وقياس المخاطر وتمثل الرقابة الداخلية العديد من الإجراءات التي تتبعها المؤسسات في مراقبة المخاطر، أما التدقيق الداخلي فهو يعمل على تقييم عمل أنظمة الرقابة وخاصة بعد إضافة أدوار جديدة له ممثلة في تدقيق إدارة المخاطر لمساعدة الإدارات على تحقيق أهدافها، فالوظيفة الرئيسة للتدقيق في المصارف لم تعد فقط تدقيق ومراقبة العمليات المالية فقط بل بتدقيق نظم إدارة المخاطر ومدى الالتزام بالسياسات العامة في المصارف لضمات التقليل من المخاطر التي يتعرض لها (الغالي، ٢٠١٥: ٤٧-٥١)، ويرتبط كفاءة نظام إدارة مخاطر المؤسسة في إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر وصحة تقييم المخاطر والابلاغ عن المخاطر الرئيسة، إضافة الى التوسع في فئات الأهداف وتوسيع عناصر تقييم المخاطر والتأكيد على أدوار المديرين ومسؤولياتهم (لظن، ٢٠١٦: ٧٠).

٢-٣-٢ إطار (ERM) لإدارة المخاطر ومواجهة الازمات المالية والمصرفية: إن مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) وسع من مفاهيم ادارة المخاطر، فأصبح يشمل ادارة مخاطر المؤسسة ككل وليس فقط مخاطر الرقابة الداخلية، فالهدف منه هو تحقيق جميع أهداف الإطار الرقابي إضافة الى مساعدة المؤسسة على تقديم ثقة معقولة بالقدرة على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وخاصة أهدافها المالية والأدائية، وتقييم المخاطر باستمرار والخطوات التي يجب اتخاذها للتغلب على أو تخفيف المخاطر (روميني وستينبارت، ٢٠٠٩: ٢٨٣).

ويمكن توضيح دور إطار (ERM) في إدارة المخاطر ومواجهة الازمات المالية والمصرفية في الجدول (١) كما يلي:

الجدول (١): إطار (ERM) ودوره في إدارة المخاطر ومواجهة الازمات المالية والمصرفية

مكونات إطار (ERM)	ادارة المخاطر ومواجهة الازمات من خلال
البيئة الداخلية	❖ بناء فلسفة لإدارة الخطر من خلال قواعد إرشادية يتم الالتزام بها أخلاقيا وقانونياً. ❖ تنظيم لجنة محددة لإدارة المخاطر وتعيين مدير تنفيذي لهذه اللجنة.
تحديد الأهداف	❖ وضع اهداف استراتيجية تتوافق مع سياسة المؤسسة في تحمل المخاطرة. ❖ وضع اهداف تشغيلية واهداف تقرير وامتثال تتوافق مع سياسة المؤسسة في تحمل المخاطرة، وتنسجم مع رؤية المؤسسة.
تحديد الاحداث	❖ تحديد الأحداث ذات التأثير الإيجابي والتي تمثل فرص. ❖ تحديد الأحداث ذات التأثير السلبي والتي تمثل مخاطرة.
تقييم المخاطر	❖ تحديد نوع المخاطر التي تواجه المؤسسة إن كانت مخاطر متأصلة لخطر موجود قبل اتخاذ الإدارة خطوات للسيطرة عليه. ❖ تحديد نوع المخاطر التي تواجه المؤسسة إن كانت مخاطر متبقية لخطر يبقى بعد تطبيق الإدارة عمليات استجابة للمخاطر.
الاستجابة للمخاطر	❖ اتباع المؤسسة لسياسة تجنب أو تقليل الخطر من خلال عدم المشاركة في الأنشطة التي من المحتمل ان تتسبب بأخطار للمؤسسة. ❖ اتباع سياسة قبول أو مشاركة المخاطر من خلال احتمالية قبول الخطر او نقل جزء من تأثيره الى الآخرين عن طريق التحوط او الاستعانة بمصادر خارجية.
أنشطة الرقابة	❖ اتباع إجراءات رقابية خاصة بالتفويض السليم للمعاملات والأنشطة. ❖ اتباع إجراءات رقابية أخرى مثل الفصل بين الواجبات والرقابة على تطوير الأنشطة وإدارة التغيير.
المعلومات والاتصالات	❖ الحصول على المعلومات على جميع مستويات المؤسسة لتحديد وتقييم المخاطر. ❖ توصيل المعلومات لجميع اتجاهات المؤسسة لتمكين العاملين من القيام بمسؤولياتهم وفقا لما يحتاجونه من هذه المعلومات.
أنشطة المراقبة	❖ إجراء مراقبة لأنشطة نظم المؤسسة وعمل برامج إدارة وتحليل المخاطر. ❖ إجراء مراجعات دورية لرصد المخاطر واستخدام أخصائيين جنائيين للمساعدة في بعض الحالات.

المصدر: اعداد الباحثان.

بصورة عامة إن استخدام نموذج (ERM) في المؤسسات المصرفية سيعمل على تقليل المخاطر المالية التي يتعرض لها من خلال وضع إجراءات رقابية وإدارتها بشكل سليم وقيام إدارة

هذه المؤسسات بتشكيل إدارات متخصصة في إدارة المخاطر او التقليل من حجمها الى ادنى حد (هادي، ٢٠١٧: ٨٠٠)، فعدم إدارة المخاطر المحتملة الحدوث في المصارف مثل سوء إدارة السياسة الائتمانية في المصرف وطريقة التعامل مع منح القروض أو أي نشاط يتبع لعمل هذه المصارف سيتسبب بحدوث ازمة تهدد من سمعة هذه المصارف وتسلب ثقة المتعاملين معها، وبالمقابل فإن إيجاد طريقة للتعامل مع هذه المخاطر وإدارتها ومعرفة الأكثر تأثيراً للحد منها سيسهم الى حد كبير من تخفيف حالات الذعر المالي التي من الممكن ان تطال هذه المصارف وتهدد كياناتها المالية.

٣. **فحص العلاقة في انموذج البحث الفرضي ميدانياً:** حدد مجتمع البحث بالمصارف العاملة في العراق وفلسطين، وخصوصاً اذ ما علمنا بأهمية دور المصارف المالية في دعم اقتصادات البلدان، فضلاً عن أي اختلال في أنشطتها المالية يؤدي الى حدوث أزمات مالية ومصرفية تؤثر في تلك الاقتصادات. عمل الباحثان على الاتصال الالكتروني بهذه المصارف باستخدام رسائل البريد الالكتروني الموجهة حسب العناوين التي وجدت على مواقع الالكترونية لتلك المصارف، إذ اشتملت هذه الرسائل على "مقدمة بسيطة للبحث وأهدافه"، وكذلك كيفية تعامل الباحثان مع البيانات والمعلومات في سياق اثبات الموضوعية الحيادية وسرية المعلومات والمصداقية العلمية، أُرفق رابط تشعبي (عنوان للوصول عبر المتصفح) الكتروني للاستمارة التي تم اعدادها-لاحظ الملحق (١)، وذلك عبر التصميم الذي تتيحه النماذج المجانية في (Google). وبعد عملية التواصل والمراسلة مع المصارف في مجتمع البحث، تم استلام (١٢٠) استجابة من المدراء والمحاسبيين والمدققين العاملين فيها، ومنها تلك الاستجابات تم استبعاد (١٩) استجابة بسبب عدم اكتمال في الإجابات المرسلة حول بعض فقراتها جعلها غير ممكنة التحليل. عليه، حللنا في البحث (١٠١) استجابة للأفراد المبحوثين في المصارف المبحوثة بوصفهم عينة من مجتمعاتهم الاصلية. والجدول (٢) يوضح خصائص عينة البحث وفقاً للأفراد المبحوثين.

الجدول (٢): خصائص عينة البحث

الجنس	الذكور	%٧٦,٥٤	الاناث	%٢٣,٤٦
الشهادة			**الموقع الوظيفي**	
البكالوريوس	الدبلوم العالي	الماجستير	مدير	محاسب	مدقق
%٧٩,٦٧	%١٤,٨٩	%٥,٤٤	%١٠,٣٨	%٥٩,٣٧	%٣٠,٢٥
سنوات الخدمة في العمل المحاسبي والمالي					
١ ـ ٥	٦ ـ ١٠	١١ ـ ١٥	١٦ ـ ٢٠	٢١ ـ ٢٥	٢٦ فأكثر
%٢٣,٩٨	%١٨,٥٩	%٢٤,٣٣	%١٧,٥٢	%١٣,٠٦	%٢,٥٢

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المستحصلة.

تبين لنا بيانات الجدول (٢)، أن نسبة عدد الذكور من الأفراد عينة البحث بلغت (٧٦,٥٤%) وقد جاءت بنسبة اعلى من نظيرتها للإناث والبالغة (٢٣,٤٦%) من افراد عينة البحث. كما تبين لنا بان جميع افراد عينة البحث يحملون شهادات جامعية أولية او عليا، وكانت اعلى نسبة ممن يمتلكون شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم أكثر من (٧٥%) من مجمل افراد عينة البحث. وذلك يؤشر، على فهم وإدراك عينة البحث للتعامل مع متغيرات وابعاد البحث. كما تنوعت بيانات توزيع العينة من حيث مواقعهم الوظيفية التي جاءت بين (٥٩,٣٧%) يعمل كمحاسب،

و(٣٠,٢٥%) يعمل كمدقق، بينما (١٠,٣٨%) يعمل بمنصب مديراً في المصارف المبحوثة، وذلك يؤشر توزيع مناسب للأفراد عينة البحث من حيث التعامل مع متغيرات البحث. كما تظهر البيانات في الجدول (٢)، ان أكثر من نصف افراد عينة البحث يمتلكون خدمات وظيفية بمسارهم في المصارف تقدر بـ (١١ سنة فأكثر)، مما يؤشر ذلك نضجهم من حيث الأفكار والمعرفة والخبرة التي يمتلكونها في العمل الميداني المحاسبي والمالي.

عدم وجود مقياس محددة لقياس المتغيرات المعتمدة في البحث، دفع الباحثان الى تصميم مقياس ذو مصداقية لاعتماده لأغراض البحث العلمي. وكما ذكرنا سابقاً، استخدمنا نماذج جوجل المجانية لعمل المسوحات بقصد اكمال استمارة الاستبيان وتصميمها بالشكل الالكتروني التي بدورها قللت الوقت والجهد والمال للباحثين في الوصول الى مصادر البيانات الأولية وكذلك تعزيز الموضوعية والحيادية والمصداقية في الوقت ذاته-لاحظ الملحق (١). تم التأكد من محتوى استمارة الاستبيان ومؤشرات عبر قراءة المراجع العلمية الرصينة ذات الصلة فضلاً عن تحكيمها من الخبراء المحكمين(*) الذين أبدو آرائهم بفقراتها والتعديل عليها وبالشكل الذي يروه مناسباً، وقد تم الالتزام بها. استخدامنا مقياس ليكرت الخماسي المتدرج في وصف آراء عينة البحث نحو مؤشرات الاستمارة. وفي سياق فهم خصائص متغيرات البحث، توضح لنا نتائج الجدول (٣) قيم تحليل كرونباخ الفا التي أوضحت ان متغيرات البحث تتصف بموثوقية وصلاحية "المؤشرات تعكس التغيرات في المتغير الكلي" جيدة وبالمقارنة مع عتبة القطع البالغة (٠,٧٠). كما بينت هذه النتائج ان متغير التزام مكونات (ERM) في المصارف المبحوثة قد حقق اعلى استجابة من متغير مواجهة الازمات المالية والمصرفة وبوسط حسابي قدره (٣,٣٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٤٩٩).

الجدول (٣): قيم تحليلي كرونباخ الفا والارتباط والوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغيرات	الالتزام بمكونات (ERM)	مواجهة الازمات المالية والمصرفية
الالتزام بمكونات (ERM)	(٠,٩٨٥)	
مواجهة الازمات المالية والمصرفية	**٠,٦٨٥	(٠,٩٠٨)
الوسط الحسابي	٣,٣٥٩	٣,٢٥٦
الانحراف المعياري	٠,٤٩٩	٠,٨٣٤

() معامل كرونباخ الفا، ** معنوي عند مستوى (٠,٠٠١).

المصدر: اعداد الباحثان.

يتضح لنا من نتائج الجدول (٣)، وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام المهني بإطار الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر (ERM) بمكوناته الثمانية (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الاحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، وانشطة المراقبة) ومواجهة الازمات المالية المصرفية او التقليل من اثارها، إذ بلغ معامل الارتباط بين مكونات اطار (ERM) ومواجهة الازمات المالية والمصرفية (٠,٦٨٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يثبت رفض فرضية العدم وقبول الفرضية

(*) وهم كل من: ا.م.د. علاء عبد الحسين الساعدي، ا.م.د. عبد الحسين توفيق شبلي، والأستاذ المساعد الدكتور محمد ابو نصار.

البديلة والتي تنص على أنهُ (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التزام مكونات اطار (ERM) المتمثلة بـ(البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الاحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، وانشطة المراقبة) ومواجهة الازمات المالية والمصرفية).

يبين لنا الجدول (٤)، نتائج مدى صحة الفرضية الثانية، التي تشير إلى لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بمكونات اطار (ERM) المتمثلة بدلالة (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الاحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، وانشطة المراقبة) في مواجهة الازمات المالية والمصرفية، وقد بينت هذه النتائج في الجدول المذكور ان الالتزام المهني بإطار الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر (ERM) بمكوناته الثمانية يؤثر معنوياً في مواجهة الازمات المالية المصرفية او التقليل من اثارها، إذ بلغ معامل التحديد (٠,٤٦٩)، أي أن الالتزام بمكونات اطار (ERM) في المصارف المبحوثة قد فسرت (٤٦,٩%) من الاختلافات الموجودة في مواجهة الازمات المالية والمصرفية او التقليل من اثارها، في حين ما تبقى من نسبة التغير في مواجهة الازمات المالية والمصرفية يعود إلى متغيرات عشوائية أخرى، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (١,١٤٤)، على وفق قيمتي (F) و(t) المحسوبتين والبالغتين (٨٧,٤٥١) و(٩,٣٥٢). ويؤكد ذلك، ان هذه المصارف المبحوثة قد تواجه تأثيراً سلبياً في تجنب الازمات المالية عند عدم الالتزام بمكونات إطار (ERM) وفق قيمة ($\mathbf{B_0}$) البالغة (٠,٥٧٩-).

الجدول (٤): ملخص النتائج لعلاقة تأثير الالتزام بمكونات إطار (ERM) في مواجهة الازمات المالية والمصرفية

المتغيرات	B_0	B_1	R^2	F	t
التزام الرقابة الداخلية بمكونات (ERM)	- 0.579	1.144	0.469	**87.451 (6.850)	**9.352 (2.364)

() قيمة F، t الجدولية، ** معنوي عند مستوى (٠,٠٠١)، N=101

المصدر: اعداد الباحثان.

٤. الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات: تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

أ. تنوع توزيع الافراد المبحوثين في سياق العمل المصرفي والمحاسبي وكذلك قيادة هذا العمل وذلك من خلال الخبرة التي يمتلكونها في التعامل مع مفاهيم البحث.

ب. ان المصارف المبحوثة تمتلك استجابة متوسطة للالتزام بمكونات أطار ERM تدعمه استجابة متوسطة أيضا في مواجهة الازمات المالية والمصرفية.

ج. بينت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري والمستجيب ان هناك علاقة ارتباط بين الالتزام بالمكونات أطار ERM بدلالة مكوناته الثمانية وهي (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، تحديد الاحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، وانشطة المراقبة) ومواجهة الازمات المالية والمصرفية فكلما زاد اهتمام المصارف المبحوثة بتفعيل هذه المكونات كلما زادت إمكانية هذه المصارف على تجنب الازمات المالية والمصرفية والتقليل من اثارها.

د. أظهرت معطيات العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث ان التزام المصارف المبحوثة بمكونات إطار (ERM) يؤثر معنويا في مواجهة الازمات المالية والمصرفية.

٤-٢ التوصيات:

أ. زيادة توعية إدارة المؤسسات المصرفية بأهمية أطر الرقابة الداخلية ومنها إطار (ERM) ومكوناته الثمانية في عملية إدارة المخاطر المحتملة.

ب. إقامة الدورات التأهيلية والتدريبية المستمرة للمدراء وللقائمين على الأعمال الرقابية والتدقيقية في المؤسسات المصرفية لزيادة الوعي بالأخطار المختلفة التي تواجه عمل المصارف.

ج. ضرورة انشاء لجنة متخصصة في المؤسسات المصرفية لإدارة المخاطر بالتعاون مع إدارة المؤسسة والمدققين الداخليين.

د. ضرورة اطلاع المؤسسات المالية والمصرفية وبشكل مستمر على كافة الإصدارات الحديثة والخاصة بعمليات ادارة المخاطر التي تصدرها الجهات المهنية المنظمة لمهنة التدقيق والرقابة.

المصادر:

المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

١. الافندي، أرسلان إبراهيم، (٢٠١٨)، تطوير الرقابة الداخلية من خلال التكامل ما بين قواعد الحوكمة وإطار ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

٢. خيرة، رحو، (٢٠١١)، دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة، الشلف، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر.

٣. رضوان، إيهاب، (٢٠١٢)، أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية (دارسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٤. سمراء، جدي، (٢٠١٧)، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

٥. العقون، نادية، (٢٠١٣)، العولمة الاقتصادية والأزمات المالية الوقاية والعلاج دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

٦. الغالي، بوخروبة، (٢٠١٥)، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك دراسة عينة من البنوك في لولاية مستغانم، رسالة ماجستير في التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

٧. فطيمة لبعل، (٢٠١٧)، انعكاسات الازمة المالية العالمية لسنة ٢٠٠٨ على الصادرات النفطية للدول العربية، اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

٨. كتمي، عبد النور، (٢٠١٨)، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة قاصد مرباح، الجزائر
٩. لظن، هيا مروان ابراهيم، (٢٠١٦)، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.
١٠. الياس، بن علي، (٢٠١٧)، مدى استجابة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية مع إطار COSO، دراسة حالة في مؤسسة مطاحن الواحات، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

ب. الدوريات:

١. العنزي سعد علي محمود والدليمي عراك عبود، (٢٠١٥)، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧ العدد ١٣، جامعة الانبار، العراق.
٢. المشهداني، عمر اقبال والشمام ماهر علي، (٢٠١٨)، الازمات المالية وأثرها على المحاسبة والتدقيق، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١١٧، المجلد ٣٧، جامعة الموصل، العراق.
٣. هادي، علي حسين، (٢٠١٧)، استراتيجية الدور الحوكمي للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمنشآت المالية دراسة ميدانية في عينة المن المصارف الأهلية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٣، جامعة الكوفة، العراق.

ج. المؤتمرات:

١. العجلوني، محمود، محمد إدارة الازمات في القطاء المصرفي في إقليم الشمال، (٢٠٠٩)، المؤتمر العلمي الثالث حول الازمة المالية العالمية وانعكاساتها على اقتصاديات الدول، جامعة الاسراء، للفترة من ٢٨-٢٩ نيسان، عمان، الاردن.
٢. ابو الفتوح نصر فريد، الرهون العقارية والازمة المالية العالمية، (٢٠٠٩)، المؤتمر العلمي الثالث عشر حول الجوانب القانونية والاقتصادية للازمة المالية العالمية، ١-٢ افريل، جامعة المنصورة.

د. الكتب:

١. روميني، مارشال وستينبارت بول، (٢٠٠٩)، نظم المعلومات المحاسبية، الكتاب الأول، دار المريخ للباة والنشر، المملكة العربية السعودية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Official Publications.

1. COSO, (2004), Enterprise Risk Management-Integrated Framework.: Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission. New York
2. COSO, (2017), Leveraging the COSO Internal Control-Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data, By Robert H. Herz, CPA, CGMA, FCA; Brad J. Monterio; and Jeffrey C. Thomson, CMA, CAE.

B. Books:

1. Arens, A., Randal, E., & Mark, B. (2012) Auditing & Assurance Services: An Integrated Approach, 14th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.

2. Passenheim, Prof. Dr. Olaf, (2010) ,Enterprise risk management bookboon.com
3. Rochette, Michel, (2009), From risk management to ERM, Journal of Risk Management in Financial Institutions Vol. 2, 4, 394-408, Henry Stewart Publications 1752-8887.
4. Romney Marshall & Steinbart Paul John, (2015), Accounting Information Systems-13th Edition, Pearson Prentice Hall.

الملحق (١): فقرات استمارة الاستبيان المستخدمة

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	اولاً: مدى التزام المصرف بمكونات إطار (ERM) لإدارة المخاطر					
	مكون البيئة الداخلية					
١	يلتزم المصرف بقواعد ارشادية خاصة بإدارة المخاطر.					
٢	ينظم المصرف لجنة محددة لإدارة المخاطر ويعيين مدير تنفيذي لهذه اللجنة.					
	مكون تحديد الأهداف					
٣	يقوم المصرف بوضع أهداف استراتيجية تتوافق مع سياسته.					
٤	يعمل المصرف على وضع اهداف تشغيلية واهداف تقرير وامتثال تتوافق مع سياسته في تحمل المخاطرة.					
	مكون تحديد الأحداث					
٥	يقوم المصرف بتحديد الأحداث ذات التأثير الإيجابي والتي تمثل فرص.					
٦	يقوم المصرف بتحديد الأحداث ذات التأثير السلبي والتي تمثل مخاطر.					
	مكون تقييم المخاطر					
٧	يقوم المصرف بتحديد المخاطر المتأصلة التي تواجهه					
٨	يقوم المصرف بتحديد المخاطر المتبقية التي تواجهه					
	مكون الاستجابة للمخاطر					
٩	يتبع المصرف سياسة تجنب أو تقليل الخطر من خلال عدم المشاركة في الأنشطة التي من المحتمل ان تتسبب بأخطار له.					
١٠	يتبع المصرف سياسة قبول أو مشاركة الخطر من خلال احتمالية قبول الخطر او نقل جزء من تأثيره الى الآخرين.					
	مكون أنشطة الرقابة					
١١	يعمل المصرف على اتباع إجراءات رقابية خاصة بالتفويض السليم للمعاملات والأنشطة					
١٢	يعمل المصرف على اتباع إجراءات رقابية أخرى مثل الفصل بين الواجبات والرقابة على تطوير الأنشطة وإدارة التغيير.					
	مكون المعلومات والاتصالات					
١٣	يعمل المصرف على الحصول على المعلومات على جميع مستوياته لتحديد وتقييم المخاطر					
١٤	يقوم المصرف بتوصيل المعلومات لجميع اتجاهاته لتمكين العاملين من القيام بمسؤولياتهم وفقا لما يحتاجونه من هذه المعلومات.					

	مكون أنشطة المراقبة					
١٥	يلتزم المصرف بإجراء مراقبة لأنشطة أنظمته وعمل برامج إدارة وتحليل المخاطر.					
١٦	يلتزم المصرف بإجراء مراجعات دورية لرصد المخاطر واستخدام أخصائيين جنائيين للمساعدة في بعض الحالات.					
ثانياً: الالتزام بمكونات إطار ERM لإدارة المخاطر ودوره في مواجهة الازمات المالية والمصرفية						
١	تسهم مكونات إطار ERM في مواجهة الازمات المالية من خلال تقليص احتمالية المخاطرة بواسطة تطبيق نظام رقابة داخلية فعال.					
٢	تسهم مكونات إطار ERM في مواجهة الازمات المالية من خلال قبول احتمالية تأثير المخاطر وعدم اتخاذ إجراءات لمنعها أو تخفيفها.					
٣	تسهم مكونات إطار ERM في مواجهة الازمات المالية من خلال تقاسم جزء من المخاطر أو تحويلها لجهة أخرى					
٤	تسهم مكونات إطار ERM في مواجهة الازمات المالية من خلال عدم التورط في النشاط المسبب لها، أو عدم التوسع فيه.					