

دور الحوكمة المصرفية فى تحسين جودة الخدمات فى البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية

الباحث:

أحمد فريد عبدالصادق عبدالواحد

باحث دكتوراه إدارة الاعمال

إشراف:

أ.د. محمد سعد محمد

أستاذ الدراسات التنظيمية بالجامعة البريطانية

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية فى تحسين جودة الخدمات فى البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية بالتطبيق على البنك المركزى المصرى، اتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى فى هذا البحث، ولجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث استمارة الإستبيان فى جمع بيانات الدراسة، والذى بلغ عددها (٣٨٤)، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معيارى ٥%، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS v.21. وأوضحت نتائج الدراسة قبول الفروض الرئيسية (الأول والثانى والثالث) جزئياً، والفرض (الرابع) كلياً. الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة المصرفية، جودة الخدمات، المخاطر المصرفية، البنوك.

The role of banking governance in improving the quality of services in Egyptian banks through banking risk management

Abstract

This study aimed to identify the role of banking governance in improving the quality of services in Egyptian banks through banking risk management by applying it to the Central Bank of Egypt. The researcher followed the descriptive analytical approach in this research, and to collect data related to the study, a simple random sample was taken from the study population, and used The researcher filled out a questionnaire to collect data for the study, which numbered (384), and the total sample size was determined at a confidence level of 95%, and within a standard error of 5%, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.21) program.

The results of the study showed that the main hypotheses (first, second, and third) were partially accepted, and the fourth hypothesis was completely accepted.

Keywords: governance, banking governance, service quality, banking risks, banks.

مقدمة:

تعتبر المصارف بصفة خاصة والقطاع المصرفي بصفة عامة عصب الحياة الإقتصادية في أى دولة، وأن سلامة أدائها ينعكس على الإقتصاد القومى للدولة؛ وذلك باعتبار أن المصارف هى المسئول الأول عن تمويل الأنشطة الإقتصادية وجذب المستثمرين محلياً ودولياً، وفى العقود الماضية عقب الإنهيارات المالية والمصرفية التى شهدتها العديد من الدول، أرجع الخبراء أن أهم أسباب تلك الأزمات المصرفية هى تزايد المخاطر المصرفية وتدنى مستوى أدائها. (إدريس، ٢٠٢٠)

ومن ثم، تعاضم الإهتمام بمفهوم الحوكمة، وازدادت الحاجة إلى توافر نظام الحوكمة فى جميع القطاعات العامة والخاصة، وبصفة خاصة القطاع المصرفي، حيث أن المصارف تختلف عن باقى الشركات؛ فإنها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً من الأشخاص ويؤدى ذلك إلى إضعاف النظام المالى ذاته، مما يكون له آثار سيئة على الإقتصاد، فهو المصدر الأساسى لتلبية الإحتياجات التمويلية والأنشطة الإقتصادية العامة. (الخليفة، ٢٠١٨)

وتُعد جودة الخدمات المصرفية فى القطاع المصرفي أحد الأعمدة الرئيسية لإقتصاد الدولة، حيث أن الخدمات المُقدمة من قِبل البنوك لا تتوقف عند حدود جذب العملاء الجدد للبنوك؛ بل تسعى إلى الإهتمام والإحتفاظ بالعملاء الموجودين فى البنوك، وتُقدم لهم كل ما هو من شأنه يحقق رضاهم وكسبهم بشكل دائم. (الحنيطى، ٢٠٢٢)

وقد ساهمت التطورات الحاصلة فى القطاع المصرفي فى ارتفاع مستوى المخاطر المصرفية التى تواجهها البنوك، وتؤثر على مختلف أنشطتها وتؤثر على جودة خدماتها وتحقيق أهدافها المنشودة، سواء كانت مخاطر ائتمانية أو مخاطر تتعلق بكفاية رأس المال، أو مخاطر تتعلق بالسيولة. فتظهر المخاطر المصرفية الإئتمانية من احتمالية عدم سداد عملاء البنك الديون المترتبة عليهم للبنك فى أوقاتها المحددة.

وتشكل مخاطر رأس المال نتيجة احتمالية عدم توفر الكفاية في رأس مال البنك لتحمل الخسائر المحتمل حدوثها. وتنتج مخاطر السيولة عن عجز البنك عن مواجهة سحب الودائع المفاجئة وتسديد المطلوبات المالية في موعدها. (موسى، ٢٠٢١)

ومن ثم، أصبحت الحوكمة المصرفية أسلوبًا علميًّا يتم من خلاله التأكد من حسن أداء المؤسسات المصرفية، وكذا إدارة المخاطر المصرفية المصرفية بما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية. وهذا ما دفع الباحث في التطرق لدراسة، دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية.

مشكلة البحث:

من خلال ما سبق وفي ظل التحديات التي حملتها التغيرات بالبيئة المصرفية الدولية والمزايا التي يحققها الإلتزام بالحوكمة المصرفية فإن تبني البنوك المصرية لآلياتها بصفة حقيقية يكتسب أهمية كبرى في ظل وجود التحديات الراهنة والتحديات المستقبلية حيث يتضح دور إدارة المخاطر المصرفية المصرفية كأداة رقابية وإدارية توفر قاعدة ومنطلق نحو حوكمة المصارف بهدف حماية حقوق المساهمين والمودعين وجميع الأطراف أصحاب المصالح ويمكننا ان نلخص إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

مامدى تأثير تطبيق الحوكمة المصرفية على تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية؟

جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
حسين & علاء، ٢٠١٦	قياس العلاقة بين التطبيق الإلزامي لقواعد حوكمة البنوك ومستويات مخاطر الائتمان المصرفي وانعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة للبنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري	انخفاض مستويات مخاطر الائتمان المصرفي ، وتحسين مستويات القيمة الاقتصادية المضافة للبنوك الممتثلة في عينة البحث خلال السنوات من (٢٠١٥-٢٠١٢)، كما تبين وجود تأثير سلبي معنوي لكل من التطبيق الإلزامي لقواعد حوكمة البنوك ((BGOV، حجم البنك ((BSIZE، امتداد نشاط البنك ((EAB، وحجم مكتب المراجعة ((AUOSIZE) على خسائر الائتمان المحتمل ((PCL كمقياس يعبر عن مستويات مخاطر الائتمان للبنوك الممتثلة في عينة البحث.
عبد الحميد، ٢٠١٧	دور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية	ضرورة تفعيل دور الحوكمة داخل البنوك واتخاذ إجراءات فعالة لتدعيم تطبيقها خاصة في ضوء نتائجها الإيجابية في تحسين جودة الخدمة وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية ، بتوفير مقومات ومتطلبات قبل تطبيق الحوكمة لنجاحها وترتيب البنوك المصرية وفقاً لتطبيقها للحوكمة من قبل البنك المركزي لما للحوكمة من أهمية.
خنوتوش & كريم، ٢٠١٦	دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المصرفية وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية	وجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات ، اذ كانت إدارة المخاطر المصرفية والأداء يتأثران بدرجة كبيرة مبدأ الإفصاح والشفافية مقارنة بالمبادئ الأخرى ، كما أثبتت الدراسة أيضاً أن الوكالات البنكية محل الدراسة لا تزال لم تصل إلى المستوى المطلوب في إرساء مبادئ الحوكمة.
كتفي & خيرة، ٢٠١٩	دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية المصرفية: دراسة مقارنة	تمثلت الجهود الدولية فيما يخص إدارة المخاطر المصرفية في إصدار لجنة بازل لاتفاقيات توضح فيها مختلف أنواع المخاطر المصرفية التي قد يتعرض العمل المصرفي بالإضافة إلى أساليب قياسها ومتطلبات رأس المال الواجب توفرها لتغطيتها، ولم تكثف بهذا القدر وقامت بإصدار توصيات في إطار حوكمة المصارف تعمل على مساعدة إدارة البنك في تحديد الإجراءات وتقسيم المسؤوليات اللازمة لتوفير إدارة رشيدة للمخاطر.
Eid, W. K., & Asutay, M, 2019	Mapping the risks and risk management practices in Islamic banking. John Wiley & Sons	يتضح أن البنوك الإسلامية تواجه عدداً من التحديات من حيث إدارة المخاطر المصرفية. تشابه الائتمان والسوق ومخاطر التشغيل في كل نوع من العقود التي تستخدمها البنوك الإسلامية في عملياتها اليومية، وكذلك المخاطر المصرفية التجارية المرتبطة بالحافز لخدمة حاملي PSIA بعائدات مماثلة على الأقل للودائع التقليدية المماثلة، هما الثتان من القيود الرئيسية التي يتعين على المؤسسات المالية الدولية التعامل معها. بالإضافة إلى ذلك ، وكما تشير النتائج الواردة في هذا البحث ، في ظل عدم وجود مجموعة كبيرة من أدوات الاستثمار المتوافقة مع الشريعة الإسلامية والسائلة الكافية (خاصة في الدخل الثابت)
Rehman et al, 2021	Risk management in corporate governance framework	الأشكال المختلفة للملكية لها تأثير على الأداء المالي و إن الأثر الإيجابي للملكية الإدارية على الأداء المالي يعني ضمناً أنه يجب ضمان الملكية الإدارية في هيكل المساهمين للمؤسسات المالية إلى حد معين يعزز التأثير السلبي للملكية المؤسسية رأسمالية المحسوبة التي يُنظر إليها عموماً في باكستان في الأسواق الناشئة التي تواجه بيئة جيوسياسية واقتصادية متقلبة، فإن مضمون السياسة لهذا الاستنتاج هو أن المنظمين والمديرين الاقتصاديين في باكستان

بحاجة إلى تحسين حوكمة الشركات والإطار القانوني الحالي لكبح رأسمالية المحسوبة		
---	--	--

وتتبلور مشكلة البحث بالإجابة على السؤال التالي:

مامدى تأثير تطبيق الحوكمة المصرفية على تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية؟

وينبثق من السؤال السابق مجموعة من الأسئلة سيتم عليها خلال هذه الدراسة،
تتمثل في الآتي:

- ما مدى تأثير الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك
المصرية؟
- ما هي العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك
المصرية؟
- ما مدى تأثير إدارة المخاطر المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك
المصرية؟
- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر المصرفية كمتغير وسيط بين الحوكمة
المصرفية وتحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية؟

أهمية الدراسة

ويمكن تحديد أهمية الدراسة في التعرف على الحوكمة المصرفية بشكل أعمق من
المنظورين العلمي والعملية كما يلي:

الأهمية العلمية:

تتضح الأهمية العلمية التي تتناول دراسة تطبيق آليات الحوكمة المصرفية على
تحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية حيث تفتح هذه الدراسة المجال أمام
الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بإدارة المخاطر
المصرفية المصرفية داخل البنوك، وبما يقدمه للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم
علاقة بالمجال المصرفي في التعمق بموضوع الحوكمة المصرفية من خلال إدارة

المخاطر المصرفية المصرفية، إضافة إلى ترسيخ دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية. وتزويد المكتبات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة بدراسة جديدة عن الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الخدمات المصرفية، وذلك في وجود إدارة المخاطر المصرفية.

الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية موضوع الحوكمة المصرفية باعتبارها أحد أبرز المواضيع الجوهرية في العصر الحديث نظراً لدور مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح بالإضافة إلى التعرف على دور الحوكمة بالبنوك المصرية في إدارة المخاطر المصرفية المصرفية. كما أن مفهوم الحوكمة المصرفية يساعد على تجنب البنوك لمخاطر التعثر وال فشل المالي والإداري. إضافة إلى أن الحوكمة المصرفية تساهم في عملية الرقابة الفعالة التي ترفع من كفاءة أداء العاملين في البنوك ومن ثم تحسين جودة الخدمات بها. علاوة على أن الحوكمة المصرفية تساعد في توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل البنك وإظهار البنك بشكل أكثر شفافية ويُزيد من مصداقيته في أسواق المال

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى هدف رئيسي يتمثل في:

التطرق لدراسة دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

- قياس مدى تأثير الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية.
- تحديد العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك المصرية.
- قياس مدى تأثير إدارة المخاطر المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية.

- تحديد وقياس الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر المصرفية كمتغير وسيط بين الحوكمة المصرفية وتحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية.

فرضيات الدراسة

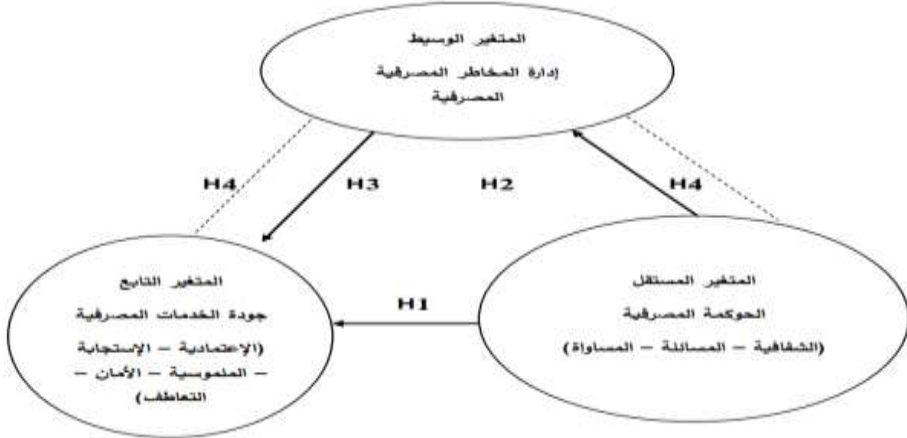
H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوكمة المصرفية بأبعادها في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوكمة المصرفية بأبعادها على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك المصرية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المخاطر المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية.

H4: تقوم إدارة المخاطر المصرفية كمتغير وسيط بين الحوكمة المصرفية وتحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية.

نموذج الدراسة



شكل رقم (١): نموذج الدراسة

المصدر إعداد الباحث

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتطويره؛ فتعتبر منهجية الدراسة الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة، وتتضح فيما يلي:

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن نعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع الدراسة يُعد ضرورياً لتبرير الإقتصار على العينة بدلاً من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج الدراسة للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالبنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية، فمن الطبيعي أن يكون مجتمع الدراسة متمثلاً في البنك المركزي المصري والذي يضم عدد (١٣٧٩ ألف) موظف في نهاية النصف الأول من عام ٢٠٢٣. (مركز المعلومات بالبنك المركزي المصري)

عينة الدراسة:

استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وسيتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%، ومن ثم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين والمدبرين والمسؤولين من مختلف القطاعات بالبنك محل الدراسة، وعلى هذا الأساس تم توزيع عدد ٣٨4 (استبيان على عينة الدراسة).

طريقة حساب حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن تامبسون، حيث بلغ حجم المجتمع ١٣٧٩ ألف (عدد العاملين بالبنك المركزي المصري) وكانت نتيجة المعادلة ٣٨٤ عند عامل ثقة ٩٥% و حدود خطأ ٥%.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \times z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث حجم المجتمع $N =$

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦ $z =$

نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥ $d =$

نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي ٠.٥٠ $p =$

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: سيقوم الباحث بجمع العينة وتحليل البيانات في الفترة بين

٢٠٢٣/٢٠٢١

الحدود المكانية: البنك المركزي المصري، حيث تم اختيار البنك المركزي كونه

البنك الرئيسي الذي يخضع له جميع البنوك الأخرى، وقد تتشابه فيه السياسات

والتشريعات إلى حد كبير مع البنوك الخاضعة له.

إجراءات وأساليب جمع البيانات:

سوف يعتمد الباحث على أسلوبين في دراسته:

الأسلوب المكتبي:

الإعتماد على الأسلوب المكتبي في توفير البيانات الثانوية سواء من مصادرها

الداخلية أو الخارجية التي تتمثل في المراجع والدوريات العلمية والدراسات السابقة

والسجلات والنشرات والتقارير، كما تم الإستعانة بخدمة الشبكة الدولية للمعلومات (Internet)، التي تناولت موضوعات ذات علاقة بالموضوع محل الدراسة، وذلك من أجل صياغة الإطار النظري للدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وصياغة فروض الدراسة، وتحديد أهمية الدراسة وأهدافها وكيفية تحقيقها.

الأسلوب الميداني:

جمع البيانات عن طريق توزيع قائمة استقصاء موجهة إلى عينة من العاملين بالبنك المركزي المصري، وبالطريقة العشوائية البسيطة.

أساليب تحليل البيانات :

سوف تعتمد الباحث في تحليل البيانات على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (برنامج SPSS. V. 26)، والتي تحتوى على عدة أساليب إحصائية تستخدم في معالجة وتحليل قائمة الإستقصاء التي تم توزيعها على الدارسين، وذلك لإختبار صحة فروض الدراسة وتحقيق أهدافها وذلك على النحو التالي:

- اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة للتأكد من الثبات والإتساق الداخلى للعبارات المستخدمة في كل مقياس.
- التحليل الوصفي باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية .
- تحليل الإنحدار المتعدد، وإختبار (T-Test) بغرض اختبار صحة فروض الدراسة.

أدوات الدراسة وجمع البيانات:

تسعى هذه الدراسة الى اختبار فرضيات البحث من خلال جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية، ثم اللجوء إلى استخدام مجموعة من الأدوات التي أملتها طبيعة الموضوع، وسوف يتم جمع البيانات من المصادر التالية.

المصادر الأولية :

الإستبيان: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سوف يتم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، وسوف يتم وضع شكل مقترح من أشكال الإستبانة، ومن أهم الإعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية هو أن الإستبيان يُعد أداة منظمة ومنضبطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجّه لأفراد المنظمة للحصول على بيانات معينة، بالإضافة إلى الإتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة. وفي إعداد وتصميم الإستبيان سيتم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي، وأن تكون الأسئلة محددة ودقيقة ومتجانسة ومضمونها واضح، وستضمن هذه الأسئلة، أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وسيتم إنجاز هذا الإستبيان في عدة مراحل (مرحلة الإعداد، مرحلة تجريب الأسئلة، ومرحلة الصياغة النهائية). حيث أن تصميم استمارة الإستبيان يتم بعد مراجعة الأدبيات محل الدراسة وصياغتها وفقا ومقياس الخماسي (Likert) "أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا وصياغتها وفقا ومقياس الخماسي (Likert) "أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة"، وسيتم صياغة الأسئلة استنادًا على وجود أساس مفعّل للحكومة في النظام المصرفي ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية الوفاء بالإلتزامات والمسؤوليات تجاه المجتمع والبيئة. (حليمة، ٢٠١٥)

ويتم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال توزيع استمارة الإستبيان إلكترونية، تم إعدادها من خلال google drive على جميع العاملين بالبنك المركزي المصري.

المصادر الثانوية:

الإعتماد على قائمة متنوعة من الكتب إضافة إلى الأبحاث المنشورة وأطروحات الدكتوراه التي تناولت جوانب من موضوع الدراسة، مع الإستعانة أيضًا بالإنترنت، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري للدراسة، ومن خلالها يتم محاولة حل مشكلة الدراسة وفرضيتها.

الأساليب الإحصائية

للإجابة على مشكلة الدراسة، واثبات أو نفي الفرضيات المصاغة بعالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الإلمام بالجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث يظهر المنهج الوصفي التحليلي أثناء عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع وتحليل أداء البنوك، وسوف نستعين به أيضاً في تحليل الإستنتاجات التي تخص العناصر التي سيتم وصفها والتعليق على الأشكال والجداول بعد تفريغ بيانات الاستبيان المزمع توزيعه على أفراد عينة الدراسة لجمع المعلومات من الموظفين بخصوص دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال إدارة المخاطر المصرفية محل الدراسة، وسوف يتم الإستعانة ببعض الأساليب الوصفية والإستدلالية وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يعتبر البرنامج الأنسب في الدراسة الإستطلاعية التي سوف نقوم بها للتوصل إلى نتائج جيدة ومقنعة نستطيع من خلالها تقديم جملة من المقترحات والتوصيات التي قد تُفيد البنك المركزي والبنوك الأخرى.

الإطار النظري

الحوكمة المصرفية

يُعد اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء، هو المدخل الرئيسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبنى مفاهيم الحوكمة. فتعنى الأخيرة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، علاوةً على الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، التي تتحد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة وكذلك المشتركة. (يوسف، ٢٠١٧)

أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنةً بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة، حيثُ أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوى العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، لكن أيضاً يؤثر على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها، فتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته؛ مما يعزز فيه الإستقرار المالي، ومن ثم الإستقرار الإقتصادي. (الخليفة، ٢٠١٨)

وأوضح (بخات، ٢٠١٩) أنه من أهداف الحوكمة المصرفية، فإنها تهدف إلى تحسين إدارة المؤسسات ومساعدة هيئاتها في اتخاذ القرارات السليمة، وبناء الإستراتيجيات الكفيلة بضمان كفاءة الأداء والمعاملة العادلة لجميع المساهمين. وكذلك تهدف إلى زيادة التنمية الإقتصادية من خلال ضمان الدولة في تحقيق عائدات أكبر على استثماراتها وإتاحة المزيد من فرص العمل. وتجنب حدوث أى مشاكل مالية أو وقوع أى أزمات مصرفية؛ وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي والمالي. والعمل على ترسيخ ثقافة الإلتزام بالقوانين والمبادئ المتعارف عليها. علاوةً على تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك نتيجة لدعم القرارات التنافسية لتلك الشركات بالنسبة لمثيلاتها في السوق.

تحسين جودة الخدمات المصرفية

يُعد توفير خدمات عالية الجودة أحد الشروط الأساسية لتُقدم ونجاح المؤسسة الخدمية، وذلك لأن الجودة لها تأثير كبير على تصورات العملاء ورضاهم وولاءهم للمنظمة، وتُعد الخدمة نشاط أو منفعة يمكن لطرف واحد عرض تقديمها لطرف آخر. وتختلف عن المنتجات بكونها غير ملموسة، وهي غير مرئية ولا يمكن لمسها أو تذوقها أو شمها، بحيثُ يصعب على العميل تقييمها من خلال الطرق الملموسة، ويتأثر العميل بالنسبة للخدمة بالجانب غير الملموس بدرجة كبيرة، وهو أداء الخدمة. ويقوم العميل بالتقييم المباشر لأداء الخدمة عند استهلاكه لها مباشرةً وبصفة مستمرة،

وبالتالي يتفاعل العميل في نفس الوقت مع الموظف مُقدم الخدمة، كما أنها لا يمكن تخزينها أو إعادة بيعها أو إرجاعها. (الربطة، ٢٠٢٢)

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يختلف كثيراً عن تعريف الخدمة بصفة عامة، فهي عبارة عن "مجموعة العمليات ذات المضمون المنفعي والإستثماري الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي يُدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية، وتُشكل مصدرًا لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية، كما تُشكل مصدرًا لربحية البنك من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين. (محمد، ٢٠٢٠)

أبعاد الجودة المصرفية

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبين أن غالبيتها ركزت على الأبعاد التي وضعها (Parasuraman et al) عام ١٩٨٥، والتي تُشير أن جودة الخدمة تتكون من عشرة أبعاد أساسية، وذلك بناءً على النموذج المفاهيمي المُقدم لجودة الخدمة لأول مرة، والذي تكوّن من (الموثوقية، الإستجابة، الكفاءة، المجاملة، المصداقية، الأمن، الوصول، التواصل، فهم جودة خدمة العملاء (Yilmaz, et al, 2018). ومع ذلك، أظهرت الدراسات الإحصائية أن بعض هذه الأبعاد العشرة كانت مرتبطة داخليًا ببعضها البعض؛ وبالتالي تم تقليل عدد الأبعاد التي تؤثر على جودة الخدمة من عشرة إلى خمسة أبعاد وفقًا للنموذج الذي قدمه (Parasuraman et al) عام ١٩٨٨ المنقح للإطار السابق، والذي يتكون من (الإعتمادية، الإستجابة، الملموسية، الأمان، التعاطف)، والذي يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٢): أبعاد جودة الخدمات المصرفية

المصدر: إعداد الباحث استنادًا للدراسات السابقة

إدارة المخاطر المصرفية

تواجه البنوك مجموعة من المخاطر المصرفية، والتي من شأنها قد تترك أثرًا على النشاط والأداء وكذلك جودة الخدمات المصرفية لتلك البنوك، حيثُ تعمل البنوك على تعظيم القيمة السوقية لها، وتستدعى تعظيم الثروة أن يعمل المدراء على تقييم المخاطر المصرفية والتدفقات النقدية التي يجب على البنك أن يتحمل مسؤوليتها. (موسى، ٢٠٢١)

كما أن التطور الذي شهدته الصناعة البنكية في شتى الميادين؛ أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي يُقدمها، كما أدى إلى تعقيد العمليات البنكية في تسيير أصولها وخصوصها بما يجعلها تحقق عوائد مرضية بأقل قدر ممكن من المخاطر المصرفية. ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المصرفية المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر المصرفية التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر المصرفية وإدارتها بطريقة سليمة، بما يخدم تحقيق الأهداف الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها. (أحمد، ٢٠٢٠)

تحتل إدارة المخاطر المصرفية على المستويين العالمي والمحلى واحداً من أكثر المواضيع التي يتم تداولها في أعمال البنوك، وذلك بفعل تزايد سرعة الترابط القائم بين الابتكارات المتصاعدة للأدوات المالية والأسواق المالية، بالإضافة لحصول عدد من التغيرات في الأنظمة الرقابية وتأرجح السوق بصورة واسعة، وتتوافر التعريفات الكثيرة التي تُفسر إدارة المخاطر المصرفية. (موسى، ٢٠٢١)

لجنة بازل وانعكاساتها على إدارة المخاطر المصرفية

تتجسد أهداف لجنة بازل في دعم وسلامة الموقف المالى للبنوك العالمية، إنشاء أساس سليم وعادل للتنافس العالمي بين البنوك الدولية والنظام المصرفي يمكن من إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة، والتي تنشأ غالباً من الاختلافات في القوانين المصرفية المتعلقة بانتقال رأس المال من دولة لأخرى لأن تعدد النعايير الخاصة برأس المال واختلافها من دولة لأخرى لبعض البنوك والإستفادة من متطلبات الأمان الأقل تشدداً أدى إلى اضعاف استقرار وكفاءة الجهاز المصرفي. بنية أساسية متطورة، وتشمل: تحسين الشفافية والرقابة وتطوير النظم المحاسبية على المستوى الوطني، تقريب وتوحيد التشريعات والقواعد التنظيمية والمصرفية مع المعايير الدولية، ربما قد يستدعى هذا وجود معايير محاسبية موحدة، أليات تسمح بالتدخل الحكومي لحماية الجهاز المصرفي عندما يتعرض للعقبات بأشكالها، تطوير الأدوات الرقابية وخاصةً في ظل استخدام الكثير من المستحدثات المالية والتطورات في أسواق المال وحدوث تغيرات في الوظائف التقليدية في البنوك، وخاصةً بعد منافسة المؤسسات غير المصرفية. (رشيد، ٢٠٠٧)

٩/٢ إدارة المخاطر المصرفية في اطار مقررات لجنة بازل

احتل موضوع إدارة المخاطر المصرفية المصرفية حيزاً كبيراً من نشاط لجنة بازل BCBS منذ تأسيسها عام ١٩٧٤، سيما بعد تقاوم أزمة الدين الخارجى للدولة النامية وارتفاع حجم الديون المشكوك فيها في تحصيلها التي منحتها المصارف العالمية، وتعرثر العديد من البنوك، وينعكس اهتمام اللجنة بموضوع المخاطر

المصرفية بصور اتفاقية بازل I, II, III؛ إذ اهتمت كل اتفاقية بجملة من القضايا، حيث أن اتفاقية بازل I ركزت في تقريرها الصادر سنة ١٩٨٨ على المخاطر المصرفية الائتمانية وكيفية حساب الحدود الدنيا لرأس المال اللازم لتغطية هذا النوع من المخاطر المصرفية فقط، وتم حساب معدل كفاية رأس المال وفقاً لهذه الاتفاقية كما يلي: (قارون، ٢٠١٣)

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر المصرفية}} \leq 8\%$$

تتضمن الشريحة الأولى والتي تسمى رأس المال الأساسي Core Capital كراس المال المدفوع + الإحتياطيات + الأرباح غير الموزعة أما الشريحة الثانية والتي رأس المال المساند Supplementary capital فتتكون من الإحتياطيات غير المعلنة وإحتياطيات إعادة تقييم الأصول + المخصصات المكونة لمواجهة أى مخاطر غير محددة. وفي عام ١٩٩٥ أجرى تعديل على اتفاقية بازل I وذلك بتغيير أسلوب حساب معيار كفاية رأس المال بهدف تغطية المخاطر المصرفية السوقية (أسعار الفائدة، أسعار الصرف وأسعار الأسهم وأسعار السلع) من خلال إضافة شريحة ثالثة لرأس المال تمثلت في قروض مساندة لأجل سنتين وبذلك أصبح (غانية، ٢٠١٥)

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية)}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر المصرفية + مقياس المخاطر}} \leq 8\%$$

المصرفية × 12.5

ونظراً للتطورات والمستجدات في السوق المصرفية العالمية قامت لجنة بازل بإعادة النظر في اتفاقية ١٩٨٨، حيث تضمنت ادخال تعديل آخر على أسلوب قياس مخاطر الائتمان واستحداث أسلوب جديد للتعامل مع مخاطر التشغيل التي تم إدخالها ضمن بازل II عام ٢٠٠٤ إلى جانب مخاطر للسوق ومخاطر الائتمان، كما تضمنت تقديم أسلوب لمعالجة عملية التوريق كأحد أساليب إدارة المخاطر المصرفية، حيث تقع هذه التعديلات ضمن الدعامة بالمراجعة الإشرافية، والتي ركزت على ضرورة أن تقوم المصارف

بعملية تقييم شامل لمدى كفاية رأس المال بالنسبة لشكل مخاطر ها واستراتيجيتها للمحافظة على مستويات رأس المال، أما الدعامة الثالثة التي تضمنتها اتفاقية II، فهي خاصة بانضباط السوق حيثُ هدفت هذه الدعامة إلى توفير متطلبات الإفصاح بالشكل الذي يسمح للمتعاملين في السوق بتقييم المعلومات الخاصة بالمخاطر المصرفية الائتمانية وحجم رؤوس أموال المصارف؛ الأمر الذي يُمكن المصارف والمراقبين على إدارة المخاطر المصرفية ودعم الإستقرار. فضلاً عن تجنب انحراف السوق بالمعلومات التي يصعب تحليلها أو استخدامها للتعرف على الحجم الفعلي للمخاطر التي تواجه المصارف، وبهذا أصبحت معادلة حساب رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر المصرفية الثلاثة (الإئتمان، السوق، التشغيل) كما يلي: (قارون، ٢٠١٣)

إجمالي رأس المال

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{مخاطر الإئتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل}}{\text{إجمالي رأس المال}} \leq 8\%$$

لقد كشفت الأزمة المالية عام ٢٠٠٨ عن تعاملات غير آمنة للمصارف؛ مما دفع لجنة بازل عام ٢٠١٠ لوضع لوائح أكثر صرامة بخصوص رؤوس الأموال المصرفية، تمخضت في اتفاقية بازل III، وذلك لجعل المصارف قادرة بشكل أفضل على مواجهة الأزمات وتعزيز الرقابة وإدارة المخاطر المصرفية والحوكمة والشفافية في القطاع المصرفي. (غانية، ٢٠١٥)

أزمت اتفاقية بازل III المصارف بالإحتفاظ بما يعادل (٤.٥%) من الموجودات ذات المخاطر المصرفية ك رأس مال ممتاز، كذلك تكوين احتياطي جديد من الأسهم العادية يعادل (٢.٥%) من الموجودات، كما ألزمت اللجنة احتفاظ المصارف باحتياطي يتراوح بين (الصفر - ٢.٥%) من حقوق المساهمين لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الإقتصادية وتوفير حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لضمان عدم تأثر دورة المصرف في منح الإئتمان والإستثمار مع ضمان نسب محددة من السيولة لتلبية التزاماته اتجاه العملاء. ولعل من أكثر الأمور أهمية في الاتفاقية الثالثة؛ هو رفع متطلبات كفاية رأس المال من (٨%) إلى (١٠.٥%) مع التركيز على

جودة رأس المال إذ أنها تتطلب قدر أكبر من حقوق المساهمين في إجمالي رأس المال. كما ألغت الإتفاقية الشريحة الثالثة (القروض المساندة لأجل سنتين) في معدل كفاية رأس المال. وبهذا أصبح معدل كفاية رأس المال حسب بازل III كما يلي: (بوسنة، ٢٠١٣)

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{الشريحة الأولى} + \text{الشريحة الثانية}}{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل}} \leq 10.5\%$$

نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول، والذلا ينص على:

ما مدى تأثير الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرفية؟ أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً، والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة المصرفية بأبعادها في تحسين جودة الخدمات في البنك المركزي المصري، لوجود تأثير لُبعد المسائلة في تحسين جودة الخدمات في البنك المركزي المصري، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لُبعد الشفافية في تحسين جودة الخدمات في البنك المركزي المصري.

٢ / مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني، والذي ينص على:

ما هي العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك المصرية؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً، والذي ينص على يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة المصرفية بأبعادها على إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري؛ لوجود تأثير لُبعد الشفافية

في إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لُبعد المسائلة في إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري.

٣ / مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث، والذي ينص على: ما مدى تأثير إدارة المخاطر المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث، وفي ضوء تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد؛ يمكن قبول الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية؛ وذلك لوجود تأثير لُبعد (الأمان) في إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير للأبعاد (الإعتمادية، الإستجابة، الملموسية، التعاطف) في إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري.

٤ / مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع، والذي ينص على ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر المصرفية كمتغير وسيط بين الحوكمة المصرفية وتحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع، في ضوء تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي، يمكن قبول الفرض الرابع كلياً، والذي ينص على أنه تقوم إدارة المخاطر المصرفية كمتغير وسيط بين الحوكمة المصرفية وتحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية.

حيثُ أظهرت النتائج انخفاض تأثير العلاقة المباشرة بين الحوكمة المصرفية وتحسين جودة الخدمات المصرفية من ٠.١٦٧ إلى ٠.١٦٤ عند دخول إدارة المخاطر المصرفية بعلاقة غير مباشرة وتأثير معنوي جوهري.

ثانياً: نتائج اختبار الفروض

جدول رقم (٢) نتائج اختبار الفروض

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة المصرفية بأبعادها في تحسين جودة الخدمات في البنك المركزي المصري	قبول الفرض الرئيسي جزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية في تحسين جودة الخدمات في البنك المركزي المصري	قبول الفرض الفرعي الأول
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسائل في تحسين جودة الخدمات في البنك المركزي المصري	قبول الفرض الفرعي الثاني
الفرض الرئيسي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة المصرفية بأبعادها على إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري	قبول الفرض الرئيسي جزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية على إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري	قبول الفرض الفرعي الأول
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسائل على إدارة المخاطر المصرفية في البنك المركزي المصري	عدم قبول الفرض الفرعي الثاني
الفرض الرئيسي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المصرفية وتحسين جودة الخدمات في البنك المركزي المصري	قبول الفرض الرئيسي جزئياً
الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المصرفية والإعتمادية في البنك المركزي المصري	عدم قبول الفرض الفرعي الأول
الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المصرفية والإستجابة في البنك المركزي المصري	عدم قبول الفرض الفرعي الثاني
الفرض الفرعي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المصرفية والملموسية في البنك المركزي المصري	عدم قبول الفرض الفرعي الثالث
الفرض الفرعي الرابع	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المصرفية والأمان في البنك المركزي المصري	قبول الفرض الفرعي الرابع
الفرض الفرعي الخامس	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المصرفية التعاطف في البنك المركزي المصري	عدم قبول الفرض الفرعي الخامس
الفرض الرئيسي الرابع	تقوم إدارة المخاطر المصرفية كمتغير وسيط بين الحوكمة المصرفية وتحسين جودة الخدمات بالبنوك المصرية.	قبول الفرض الرئيسي كلياً

ثالثاً: التوصيات

جدول رقم (٣) التوصيات

آليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ	التوصيات المقترحة
من خلال عملية البحث والتطوير التي لا بد من ترسيخها كثقافة تنظيمية؛ مما يجعل البنك قادر وجاهز في أى وقت لمواجهة أى تحديات جديدة ومفاجئة تفرضها البيئة الخارجية	البنك المركزى المصرى إدارة المخاطر المصرفية بالبنك خدمة العملاء	ضرورة استحداث دوائر مختصة بالحوكمة المصرفية بالبنوك تقوم بتقييم المخاطر المصرفية من أجل تحسين جودة الخدمات التى يقدمها البنك
من خلال نشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها.	البنك المركزى المصرى	تعزيز الحوكمة المصرفية فى البنوك المصرية
من خلال عمل دورات تدريبية للموظفين لتوضيح ماهية الحوكمة المصرفية وكيفية تطبيقها	البنك المركزى المصرى إدارة الموارد البشرية	الإهتمام بنشر أبعاد الحوكمة المصرفية بين موظفين البنوك من أجل تحسين جودة الخدمات بها
الإهتمام بإجراء دورات تدريبية مستمرة فى مجال إدارة المخاطر المصرفية وطرق الحد منها	إدارة الموارد البشرية	توضيح دور الحوكمة المصرفية فى الحد من المخاطر المصرفية لدى الموظفين
من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية؛ مما يؤدى إلى منع حدوث مخاطر وأزمات مصرفية وتحسين سمعة البنك	إدارة خدمة العملاء	تعزيز ثقة المتعاملين فى البنك يؤدى إلى تحسين مؤشرات أدائها

قائمة المراجع

- أحمد، محمد سعد على، ٢٠٢٠، دور نظام الرقابة الداخلية فى تطبيق نماذج التقويم المصرفى لزيادة فاعلية إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة بنك أمدرمان الوطنى، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- إدريس، اعتماد نور الدين محمد، ٢٠٢٠، آليات الحوكمة المصرفية ودورها على تقويم الأداء المالى: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية بالسودان.

- بخات، حمدان ابراهيم ضو البيت، ٢٠١٩، دور الآليات الداخلية المحاسبية للحوكمة المصرفية في الإفصاح الإختياري لتحقيق جودة معلومات التقارير المالية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- بوسنة، محمد رضا، ٢٠١٣، الأزمة المالية العالمية ومعيار بازل ٣، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد ١٣، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- حسين، ع. ع. ا.، & علاء علي احمد، ٢٠١٦، قياس العلاقة بين التطبيق الإلزامي لقواعد حوكمة البنوك ومستويات مخاطر الائتمان المصرفي وإنعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة للبنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري: دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، ٢٠(٨)، ٢٢٩-٢٩٩.
- الحنيطي، أنس باسل ضيف الله، ٢٠٢٢، دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في أمانة عمان من وجهة نظر موظفيها، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- الخليفة، هيفاء حسن محمد، ٢٠١٨، دور المراجعة الداخلية في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- خنتوش، قروف & محمد كريم، ٢٠١٦، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية.
- الربطة، يوسف عبدالله محمد، ٢٠٢٢، أثر درجة التنافسية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- رشيد، دريس، ٢٠٠٧، استراتيجية تكيف المنظومة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، الجزائر.
- غانية، هيفاء، ٢٠١٥، إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل ٢ و٣ دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات الوادي (BNA-BDL-BEA)، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
- قارون، أحمد، (٢٠١٣)، مدى إلتزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفاية رأس المال وفقاً لتوصيات لجنة بازل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع دراسات مالية ومحاسبة معقدة، جامعة سطيف ١، الجزائر.

- كتنقى & خيرة، ٢٠١٩، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية: دراسة مقارنة. (Doctoral dissertation)
- محمد، يونس أحمد آدم، ٢٠٢٠، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- مركز المعلومات بالبنك المركزي.
- موسى، لبيب خالد، ٢٠٢١، أثر المخاطر المصرفية ودرجة الأمان المصرفي في القيمة السوقية لأسهم البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- يوسف، محمد العبيد حبيب الله، ٢٠١٧، التخصص الصناعي للمراجع الخارجى ودوره في تحسين الحوكمة المصرفية: بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Eid, W. K., & Asutay, M. (2019). *Mapping the risks and risk management practices in Islamic banking*. John Wiley & Sons
- Rehman, H., Ramzan, M., Haq, M. Z. U., Hwang, J., & Kim, K. B. (2021). Risk management in corporate governance framework. *Sustainability*, 13(9), 5015.
- Yilmaz, V. Ari, E. & Gurbuz, H. (2018). Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector an application of structural equation model, *International Journal of Bank Marketing* Vol 36. N 3.