

التكامل بين الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية وأثره على إدارة المخاطر دراسة حالة EMIRATES NBD BANK 2024

The integration of bank governance and internal control systems and its impact on risk management: A case study of Emirates NBD BANK 2024

دلال بلغيث^{1*}، الأخضر عياشي²

¹ مخبر تنمية اقتصاديات الأعمال الحديثة وتحسين أدائها بمنطقة الطاسيلي، المركز الجامعي ايليبي (الجزائر)،

belghit.dalal@cuillizi.dz

² مخبر تنمية اقتصاديات الأعمال الحديثة وتحسين أدائها بمنطقة الطاسيلي، المركز الجامعي ايليبي (الجزائر)،

lakhdar.ayachi@cuillizi.dz

تاريخ النشر: 2026/01/31

تاريخ القبول: 2025/12/18

تاريخ الاستلام: 2025/11/01

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التكامل بين الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية في دعم الاستقرار المالي وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل تقارير وبيانات بنك Emirates NBD المنشورة لسنة 2024، وتوصلت النتائج إلى أن التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة إدارة المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي واستدامة البنك. كلمات مفتاحية: حوكمة مصرفية؛ رقابة داخلية؛ إدارة مخاطر؛ بنك الإمارات دبي الوطني.

Abstract:

The study aimed to identify the importance of integration between banking governance and internal control systems in supporting financial stability and enhancing confidence in the banking sector. The research adopted a descriptive-analytical approach by analysing the published reports and data of Emirates NBD Bank for the year 2024. The findings revealed that the integration between governance and internal control contributes to strengthening transparency and accountability, improving the efficiency of risk management, and positively reflecting on the bank's financial performance and sustainability.

Keywords: Banking governance; Internal control; Risk management; Emirates NBD Bank.

1. مقدمة :

تواجه البنوك في العصر الحالي ضغوطاً تنظيمية متزايدة نتيجة التطور المتسارع للتكنولوجيا المالية، وتنامي حجم العمليات ونطاق مختلف المخاطر، حيث يعكس ذلك حاجة النظام المصرفي إلى تبني ممارسات حوكمة رشيدة قادرة على دعم نظم رقابة داخلية فعالة تضمن الامتثال للمتطلبات القانونية والمهنية وتعزز الثقة في البيئة المالية، ومن هنا يبرز دور الحوكمة المصرفية كإطار موجه لإدارة المخاطر وتحديد المسؤوليات وتحقيق الشفافية، في حين تمثل الرقابة الداخلية خط الدفاع الأول لضمان سلامة العمليات وحماية موارد البنك، وبهذا يمثل التكامل بينهما اليوم معياراً حاسماً لضمان استدامة الأداء وتعزيز الانضباط المؤسسي في القطاع البنكي.

رغم تكاثر التعليمات الرقابية الصادرة عن الجهات التنظيمية، لا تزال بعض البنوك تواجه تحديات في تحويل تلك المتطلبات إلى ممارسات عملية تعزز أنظمة الرقابة الداخلية وتحد من المخاطر، هذا يطرح سؤالاً مركزياً حول طبيعة العلاقة التفاعلية بين آليات الحوكمة المصرفية وفعالية الرقابة الداخلية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى إدارة المخاطر داخل البنوك.

إشكالية الدراسة:

كيف يساهم التكامل بين الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية في الحد من

المخاطر في البنوك، مع تطبيق ذلك على بنك Emirates NBD الإماراتي لسنة 2024؟

من خلال الإشكالية الرئيسة المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؟
 - ما هي مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية داخل بنك Emirates NBD؟
 - ما مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك محل الدراسة؟
 - إلى أي حد يساهم التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية في الحد من المخاطر؟
 - ما أبرز التحديات والفرص المرتبطة بتحسين هذا التكامل داخل المؤسسات المصرفية العربية؟
- للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

التكامل بين الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية يساهم في الحد من المخاطر في

بنك Emirates NBD الإماراتي لسنة 2024.

الفرضيات الفرعية:

- وضوح الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر يساهم

- في بناء فهم متكامل يسهل تحليل العلاقة بينها في القطاع المصرفي.
 - مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية داخل البنك Emirates NBD الإماراتي يعكس التزام المؤسسة بالشفافية والمساءلة ويؤثر إيجاباً في الحد من المخاطر.
 - فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنك Emirates NBD الإماراتي تساهم في تحسين إجراءات المتابعة والكشف المبكر عن المخاطر.
 - التكامل بين الحوكمة المصرفية ونظام الرقابة الداخلية يعزز كفاءة إدارة المخاطر ويقلل من الخسائر المحتملة.
 - التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجهها البنوك تحد من تحقيق التكامل الكامل بين الحوكمة المصرفية والرقابة الداخلية، في حين تمثل التحولات الرقمية فرصة لتعزيز هذا التكامل.
- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- مساهمتها في إثراء الأدبيات بنموذج تطبيقي حديث يركز على التكامل بين الحوكمة والرقابة.
 - تقدم إطار تحليلي يساعد على فهم العلاقة بين الحوكمة المصرفية والرقابة الداخلية ودورهما في الحماية من المخاطر.
 - تساعد الباحثين والمهتمين في مجال العلوم المالية والمصرفية على فهم آليات تقليل المخاطر من منظور حوكمي ورقابي متكامل.
 - تقديم توصيات عملية تدعم المؤسسات المصرفية في مواجهة مخاطر التكنولوجيا المالية.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية بما يحقق متطلبات بازل وتوجهات هيئات الرقابة في المنطقة العربية.
 - دعم صانعي السياسات الرقابية في تطوير أدوات التقييم.
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل منظومة الحوكمة المصرفية وآليات الرقابة الداخلية في بنك Emirates NBD الإماراتي لسنة 2024، من خلال التركيز على مكونات هذه الأنظمة ودورها في ضبط الأداء وضمان الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات المصرفية، كما تسعى إلى قياس طبيعة العلاقة وأثر التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية في الحد من مختلف أنواع المخاطر، بما يوضح مدى فعالية هذا التكامل في دعم استقرار البنك وتعزيز قدرته على مواجهة التحديات، بالإضافة إلى تقديم إطار مقترح لتحسين فعالية التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية داخل المصارف العربية،

من خلال الاستفادة من التجربة التطبيقية للبنك الإماراتي وتعميم نتائجها على مؤسسات مصرفية أخرى.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال تحليل التقارير السنوية وتقارير المخاطر والحوكمة الصادرة عن البنك لسنة 2024، إضافة إلى مؤشرات الأداء المتعلقة بالمخاطر. كما سيتم استخدام تحليل محتوى منهجي (Content Analysis) لبناء مؤشرات كمية لقياس جودة الحوكمة وفعالية الرقابة الداخلية.

الدراسات السابقة:

- محاري صلاح الدين، مكاوي مكي (2024) بعنوان: دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة المصرفية على تحسين أداء المصارف الجزائرية (2017-2021).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة المصرفية ودورها في دعم الأداء المالي للمصارف، وذلك من خلال تحليل آلياتها المختلفة وما يصدر عن الهيئات الدولية من معايير وتوصيات في هذا المجال، كما تناولت الدراسة واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، من خلال عرض الإصلاحات والتعديلات القانونية التي أقرها بنك الجزائر في إطار تطوير المنظومة المصرفية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي من خلال تحليل مؤشرات الأداء المالي للمصارف الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين 2017 و 2021، استناداً إلى البيانات والتقارير الرسمية الصادرة عن بنك الجزائر. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ساهم في تحسين الأداء المالي للمصارف الجزائرية، رغم استمرار الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز مستوى الحوكمة بما يتماشى مع متطلبات ومعايير الهيئات الدولية.

- دراسة سفيان راخ (2024) بعنوان: الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز الرقابة الداخلية دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور الحوكمة المصرفية في تعزيز وتفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل البنوك التجارية الجزائرية، ولتحقيق ذلك تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة المصرفية وأهدافها ومبادئها، وكذا مفهوم الرقابة الداخلية في المصارف وأهم مبادئها وفقاً لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إلى جانب دراسة ميدانية أجريت على مجموعة من الوكالات البنكية التجارية بولاية الجلفة، حيث تم توزيع استبيان على عينة من العاملين في هذه الوكالات وتحليل نتائجه باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة المصرفية تساهم بفعالية في دعم وتفعيل نظام الرقابة الداخلية بالبنوك

التجارية في الجزائر، من خلال إرساء إطار تنظيمي قوي يضمن الالتزام بمعايير الرقابة الداخلية ويعزز مبادئ الشفافية والإفصاح في العمليات المصرفية.

- دراسة Zineb Bensilette (2024) بعنوان:

Establishing Banking Governance Principles For Risk Management In The Algerian Banking Sector.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري الذي تؤديه الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية، وذلك من خلال تبني مبادئ ومعايير الحوكمة المتوافقة مع الممارسات الدولية، من خلال التأكيد على أن إدارة المخاطر الفعالة تعد عاملاً أساسياً لتفادي الأزمات المصرفية وتفادي آثارها الواسعة على الاستقرار المالي، كما تشير هذه الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء العام للمصارف وتعزيز الإصلاحات واللوائح التنظيمية المعتمدة. خلصت الدراسة إلى أن إرساء مبادئ فعالة للحوكمة المصرفية يعد خطوة أساسية نحو تحسين إدارة المخاطر وضمان التطور المستدام للقطاع المصرفي الجزائري.

2. الإطار النظري للحوكمة المصرفية:

يعد الإطار النظري للحوكمة المصرفية مدخلاً أساسياً لفهم الأسس التي تقوم عليها إدارة البنوك الحديثة، إذ يوفر أرضية علمية تمكن من تحليل العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسات المصرفية.

1.2 مفهوم الحوكمة المصرفية:

تعددت تعاريف الحوكمة المصرفية بتعدد وجهات النظر التي تناولتها وحسب الجهات المهتمة، غير أنها تتفق جميعاً في المضمون، إذ تعبر عن مفهوم واحد يعكس جوهر إدارة المؤسسات المصرفية، ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:

عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة المصرفية بأنها " الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية قيامه بما يلي: وضع استراتيجية البنك وأهدافه، تحديد احتمال تعرض البنك للخطر، انجاز عمليات البنك اليومية، حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، مواءمة أنشطة البنك مع التوقعات التي سيعمل بطريقة آمنة وسليمة لإنجازها مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها ". (سويكي و العوادي، 2023، صفحة 36)

كما عرفها بنك التسويات الدولية بأنها: " الطريقة التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم بما يضمن حماية حقوق المودعين". (محاري و مكاي، 2024، صفحة 281)

انطلاقاً من التعاريف السابقة للحوكمة المصرفية نستنتج أنها عبارة عن منظومة متكاملة من القواعد والممارسات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين إدارة البنك ومجالس إدارته وأصحاب المصالح المختلفة، لأنها تعتبر إطار إداري ورقابي يسعى إلى توجيه النشاط المصرفي نحو تحقيق الاستقرار المالي، وضمان التزام المؤسسات المصرفية بأعلى معايير الانضباط والعدالة في اتخاذ القرارات.

2.2 أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية:

تعتبر حوكمة المصارف من أهم العناصر في تعزيز سلامة واستقرار النظام المصرفي، ويتجلى ذلك من خلال ما يلي: (راخ، 2024، الصفحات 86-87)

1.2.2 حماية مصالح أصحاب المصلحة: تعمل الحوكمة المصرفية على حماية مصالح أصحاب المصلحة، وذلك من خلال القيام بالإجراءات اللازمة لضمان حقوقهم، المتمثلة في: حماية حقوق المساهمين عبر ضمان اتخاذ قرارات تصب في مصلحة المؤسسة المصرفية، حماية حقوق الدائنين بضمان قدرة المؤسسة المصرفية على سداد التزاماتها، حماية حقوق الزبائن بضمان تقديم خدمات مصرفية عادلة وموثوقة، حماية حقوق الحكومة عبر ضمان استقرار وسلامة النظام المالي.

2.2.2 تعزيز الشفافية والإفصاح: تساعد الحوكمة المصرفية على رفع مستوى الشفافية والإفصاح في العمليات البنكية، وذلك عن طريق تقديم المعلومات المالية والتشغيلية للمؤسسات المصرفية بشكل واضح وشفاف، حيث يساهم ذلك في تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ قرارات مدروسة.

3.2.2 إدارة المخاطر المصرفية: تعمل الحوكمة المصرفية على توفير إطار عمل يقوم على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المؤسسات المصرفية، وذلك من أجل تجنب مختلف الخسائر.

4.2.2 تحسين أداء المؤسسات المصرفية: تقوم الحوكمة المصرفية بتحسين أداء المؤسسات المصرفية عن طريق زيادة كفاءتها وفعاليتها، ويتحقق ذلك عبر تطوير الهياكل الداخلية للمؤسسات المصرفية، وترسيخ مبادئ الشفافية والإفصاح، وتعزيز فعالية إدارة المخاطر.

3.2 مبادئ الحوكمة المصرفية:

أصدرت لجنة بازل المبادئ التوجيهية الرسمية بشأن مبادئ حوكمة البنوك، والتي تم إصدارها في نسخة منقحة سنة 2015، حيث وضعت المبادئ لتراعي الفروق الوطنية واختلافات الحوكمة في البنوك، إذ تتناول مجموعة من المبادئ كما يلي: (مؤهلات مجالس الإدارة، هيكلية المجلس وتكوينه، المسؤولية العامة لمجالس الإدارة، ممارسات المجلس، الحوكمة والهياكل الجماعية، وظائف إدارة المخاطر، تحديد المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها، الإبلاغ بالمخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي، التعويضات، الإفصاح والشفافية، دور الإشراف على كيانات غير مصرفية ضمن المجموعات البنكية)، وتوضح هذه المبادئ أن وظائف مجالس الإدارة في البنوك تتسم بخصوصية عالية مقارنة بغيرها من المؤسسات، نظرا لطبيعة المخاطر التي تواجهها المصارف ومتطلبات الحوكمة المفروضة عليها، والتي تكون أكثر صرامة وتعقيد، كما تركز المبادئ على أهمية تأهيل أعضاء مجالس الإدارة وكفاءة الإدارة العليا، إضافة إلى دور الشفافية والإفصاح في تعزيز الحوكمة داخل المجموعات المصرفية. (Klaus, 2021, p. 18)

4.2 آليات الحوكمة المصرفية:

تتمثل آليات الحوكمة في الأساليب التي يضعها أصحاب المصلحة لمراقبة أداء الوكلاء، ومواءمة الحوافز، وضمان اتخاذ الوكلاء قرارات تخدم مصالح أصحاب المصلحة على أكمل وجه، وبالتالي تعظيم عوائد البنك، حيث يعتمد التنفيذ الفعال للحوكمة المصرفية على جودة مجموعتين من المحددات والمتمثلة في ما يلي: (Bensilette, 2024, pp. 1267-1268)

1.4.2 المحددات الداخلية: مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد عملية صنع القرار والقيام بتوزيع السلطة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، بهدف تقليل تضارب المصالح بين هذه الأطراف.

2.4.2 المحددات الخارجية: تتمثل في العناصر التنظيمية مثل مناخ الاستثمار العام في الدولة، بما في ذلك (لوائح السوق، كفاءة القطاع المالي، توافر تمويل المشاريع، القدرة التنافسية في السوق، كفاءة الهيئات التنظيمية، المؤسسات العاملة في الأسواق المالية)، بالإضافة إلى ذلك نجد أنها تنطوي على عناصر محددة تتعلق بأصحاب المصلحة، المؤسسات الخاصة، المهنيين مثل المحاسبين ومدققي الحسابات والمحامين.

3. نظم الرقابة الداخلية في البنوك:

تعد نظم الرقابة الداخلية في البنوك من الركائز الأساسية لضمان استقرار القطاع المصرفي، لأنها عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم الأعمال المصرفية، حيث

يكتسب موضوع الرقابة الداخلية أهمية كبيرة في ظل التعقيدات المتزايدة للأنشطة المصرفية.

1.3 مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها في البنوك:

عرفت الرقابة الداخلية من قبل اللجنة الراعية للمنظمات COSO لسنة 1992 بأنها "عملية يتم تنفيذها من طرف مجلس الإدارة والموظفين وآخرين، من أجل توفير ضمان معقول بما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والتقارير والالتزام". (حمودة، 2021، صفحة 288) كما نجد أن أهمية الرقابة بالنسبة للبنوك تكمن في ما يلي: (مجري و بوكار، 2021، الصفحات 148-149)

- تعد البنوك أماكن لحفظ أموال العملاء، لذا يجب تأمينها عبر آليات رقابية فعالة.
- نظرا لدور البنوك في تمويل الاستثمارات وتحريك التنمية، فإنه أصبح من الضروري تدخل السلطات النقدية لتوجيه استثمار أموال العملاء.
- نظرا لطبيعة نشاط البنوك عالية المخاطر، يجب مراقبة استثماراتها لتجنب المخاطر المحتملة.
- نظرا لأهمية سمعة البنك، يجب اعتماد نظم رقابية ومحاسبية دقيقة لتجنب فقدان ثقة العملاء.
- نظرا لكبر وتعقيد العمليات البنكية، يلزم وجود نظم محاسبية ورقابية محكمة لضمان دقتها وتقليل المخاطر.
- تتمثل سلعة البنوك في النقود، ولحمايتها من الاختلاس وجب الالتزام بالدقة والأمانة عبر نظام رقابي مالي فعال.
- نظرا لأن أموال العملاء تفوق بكثير رأس مال البنك، يجب الحفاظ على ثقتهم عبر نظم محاسبية ورقابية دقيقة وسليمة.

2.3 هيكل نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO:

توجد عدة نماذج للرقابة الداخلية صادرة عن هيئات مهنية، وفي هذه الدراسة سنركز على نموذج الإطار المتكامل للجنة COSO، لكونه الأكثر استخداما عالميا ويشمل جميع إجراءات الرقابة الأخرى، خاصة بعد التحديث الأخير، حيث يتكون من خمسة مكونات أساسية وهذه المكونات تتكون من سبعة عشرة مبدأ رقابي، و بدورها المبادئ الرقابية مقسمة إلى سبعة وسبعين نقطة تركيز رقابية، حيث تضمنت التحديثات التي جاء بها الإطار المتكامل للجنة COSO سنة 2013 هذا البناء الهرمي. (بوركايب، سيد، و ضويفي، 2022، صفحة 163)

تشمل الرقابة الداخلية خمس فئات من عناصر الرقابة، وتسمى مكونات الرقابة الداخلية كما حددتها لجنة COSO، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: مكونات نظام الرقابة الداخلية (نموذج COSO)

العنصر	الوظيفة
بيئة رقابية	تشمل البيئة الداخلية للمؤسسة وهي الأساس لكيفية النظر في المخاطر ومعالجتها من قبل الكيان، بما في ذلك فلسفة إدارة المخاطر، رغبة المخاطرة، النزاهة، القيم الأخلاقية، القيم البيئية التي يعملون فيها، الكفاءة، الهيكل التنظيمي، طرق الإسناد، معايير الموارد البشرية، التأثيرات الخارجية.
تقييم المخاطر	يتم تقييم المخاطر لتحديد كيفية إدارتها، وتقاس المخاطر على أساس المخاطر الكامنة والمخاطر غير الكامنة (المتبقية)، لذلك وجب وضع إجراءات رقابة مناسبة لتقييم المخاطر الكامنة، ثم تقييم المخاطر المتبقية.
أنشطة الرقابة	عن طريق وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات لضمان استجابة فعالة للمخاطر، حيث تنفذ أنشطة الرقابة على جميع المستويات في المنشأة، وفي مراحل مختلفة داخل العمليات، والبيئة التكنولوجية، والوقائية، والاستكشافية، وتشمل الأنشطة اليدوية أو الميكانيكية.
المعلومات والاتصالات	يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود أنظمة معلومات موثوقة، تغطي هذه الأنظمة مجمل أنشطة الوحدة، بالإضافة إلى قنوات الاتصال فعالة لضمان فهم جميع الموظفين والتزامهم التام بالسياسات والإجراءات التنظيمية ذات الصلة بعملهم ومسؤولياتهم داخل النظام، وتزويد العاملين بوسيلة لتوصيل المعلومات المهمة إلى المستويات الأعلى، والتواصل المفتوح مع الأطراف الخارجية.
المراقبة والمتابعة	الرقابة على إدارة مخاطر المؤسسة ككل، وإجراء التعديلات حسب الضرورة، ويتم تحقيق الرقابة من خلال إدارة الأنشطة الجارية، أو التقييمات المفصلة، ويجب على الإدارة متابعة الرقابة الداخلية لتحديد الظروف التي تؤدي إلى الفعالية التشغيلية، مع ملاحظة أن المخاطر تتغير باستمرار.

المصدر: (Nashwan & Ashour, 2023, pp. 29-30)

نستنتج مما سبق أن نظام الرقابة الداخلية يشكل الركيزة الأساسية لضمان فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وشفافية، حيث يعتمد نموذج COSO على خمسة مكونات مترابطة تشكل إطار متكامل للرقابة الداخلية، حيث تبدأ الرقابة بخلق بيئة رقابية قوية، يليها تقييم المخاطر لتحديد ومعالجة المخاطر المحتملة، ثم الأنشطة الرقابية لضمان الالتزام والسيطرة، إلى جانب المعلومات والاتصالات لدعم اتخاذ القرار بدقة، وأخيرا المراقبة والمتابعة لضمان استدامة النظام وتحسينه المستمر.

4. التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية في الحد من المخاطر:

تساهم الحوكمة من خلال مبادئها في تعزيز الشفافية والمساءلة، بينما توفر الرقابة الداخلية الأدوات والإجراءات اللازمة لاكتشاف المخاطر ومواجهتها، حيث يؤدي هذا التكامل إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي والتقليل من احتمالات التعرض للمخاطر والحد من آثارها.

1.4 مفهوم إدارة المخاطر وآلياتها:

عرفت إدارة المخاطر بأنها عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي يراعي تطبيقها عند اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف أنواع المخاطر، بهدف الوقاية من الخسائر المالية المحتملة والحد منها، والتقليل من درجة عدم التأكد، مع التركيز على خفض التكاليف المرتبطة بتلك المخاطر. (لعروسي قرين ، 2021، صفحة 64)

يوجد أربعة آليات رئيسية لإدارة المخاطر يمكن توضيحها في ما يلي: (الطبيبي و يحيياوي، 2024، صفحة 86)

- الابتعاد عن مصادر الخطر لتفادي آثاره، ويستخدم هذا الأسلوب فقط عند صعوبة مواجهته أو إمكانية تجنبه مسبقاً.
 - قبول الخطر وتحمل نتائجه، سواء كان ذلك طوعاً أو اضطراراً أو نتيجة لعدم الوعي به.
 - نقل الخطر إلى طرف آخر كالتأمين أو إسناد جزء من العمل لجهات خارجية.
 - تقليل المخاطر بهدف إلى خفض مستوى عدم اليقين والحد من آثار المخاطر الاقتصادية والطبيعية.
- 2.4 العلاقة التكاملية بين الحوكمة المصرفية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات البنكية أحد المعايير الأساسية عند إعداد مهام التدقيق، إذ يرتبط هذا النظام بالسياسات التنظيمية الداخلية المعتمدة داخل البنوك، والتي تهدف إلى حماية الأصول والممتلكات وضمان دقة وصحة المعلومات المالية والمحاسبية. حيث يبنى هذا التقييم على مدى الالتزام بالقواعد والإجراءات الخاصة بالضبط الداخلي لأنشطة المؤسسة في مختلف الأقسام والمصالح، بما يساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية والإنتاجية لموارد البنك المادية والبشرية والمعلوماتية وغيرها. (زوهري، 2024، صفحة 273)

يعد تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية من أهم الآليات الحديثة للحد من المخاطر المصرفية، إذ تساهم في تحقيق التوازن بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، وضمان كفاءة السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر، كما تهدف هذه الآلية إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة وتقليل احتمال حدوث المخاطر. أما التكامل بين الحوكمة المصرفية والرقابة الداخلية فيعد من أهم الأساليب المعتمدة في تقليص مستوى المخاطر وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسات المصرفية، كما نجد أنه في إطار الحوكمة المصرفية توفر الرقابة الداخلية نظام متكامل يهدف إلى دعم وتطبيق القوانين والسياسات الداخلية للمصرف بشكل فعال، مما يضمن سلامة العمليات المصرفية ويحد من مصادر المخاطر المحتملة، كما تساهم في تحقيق التكامل بين مختلف المستويات الإدارية من خلال متابعة تنفيذ الإجراءات وتصحيح

الانحرافات في الوقت المناسب، حيث نجد أنه التكامل بين هذه الآليات يمكن البنك من مراقبة مصادر المخاطر المختلفة واتخاذ الإجراءات اللازمة. (عبد الغفار هارون و عبدالله بابكر، 2025، صفحة 07)

5. الدراسة التطبيقية على بنك Emirates NBD الإماراتي لسنة 2024:

تم اختيار بنك Emirates NBD كنموذج تطبيقي لكونه من أكبر المؤسسات المصرفية في دولة الإمارات والشرق الأوسط، وذلك لما يتمتع به من سياسات حوكمة وإفصاح واضح، مما يجعله حالة مناسبة لدراسة التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية في الحد من المخاطر.

1.5 نظرة عامة على البنك:

سنتطرق في هذا الجزء إلى نشأة البنك وحجمه وكذا نشاطه، إلى جانب بيئته التشغيلية وذلك كما يلي: (بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع)، 2024، صفحة 08)

1.1.5 نشأة البنك: تأسس بنك Emirates NBD في دولة الإمارات العربية المتحدة سنة 2007، نتيجة الاندماج بين مؤسستين رئيسيتين المتمثلتين في بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني، وهو يعمل كبنك مساهم عام ومقره دبي، حيث أعطى الاندماج قاعدة أصول واسعة وانتشار جغرافي في دول متعددة.

2.1.5 الحجم والنشاط: يعد من أكبر البنوك من حيث الأصول وحجم الشبكة البنكية في الإمارات، حيث يقدم البنك خدمات مصرفية متكاملة منها: التجزئة المصرفية، الشركات، الخدمات المصرفية الإسلامية، إدارة الأصول، الخزائن والأسواق المالية.

3.1.5 البيئة التشغيلية: يعمل بنك الإمارات دبي الوطني ضمن مجموعة مصرفية تتبع لمؤسسة دبي للاستثمار، وهي الشركة الأم للمجموعة والمملوكة بالكامل لحكومة دبي، حيث تشكل هذه الملكية جزء من البيئة التشغيلية للبنك.

2.5 بنية الحوكمة داخل البنك:

يلتزم بنك الإمارات دبي الوطني بمبادئ الحوكمة المؤسسية والمتمثلة في: المسؤولية، المساءلة، الشفافية، العدالة، والتي تشكل الأركان الأساسية التي يستند إليها إطار الحوكمة في المجموعة، حيث يحدد دليل الحوكمة المؤسسية أربعة طبقات أو مستويات واسعة للأدوار والمسؤوليات داخل نظام الحوكمة وهي تتمثل في ما يلي: (بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع)، 2024، الصفحات 20-21)

1.2.5 مجلس الإدارة: يتحمل مجلس الإدارة رسم التوجيهات الإستراتيجية العامة، والمسؤولية الكاملة من أجل ضمان إنشاء إطار عمل للحوكمة يكون مناسب وفعال والحفاظ عليه لإدارة أنشطة المجموعة والتحكم فيها، حيث يتكون مجلس الإدارة من: لجنة

المجلس للتدقيق، لجنة المجلس للمخاطر، لجنة المجلس التنفيذي، لجنة المجلس للاتئمان والاستثمار، لجنة المجلس للترشحات والمكافآت والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، لجنة معادلة الأرباح للمجلس.

2.2.5 اللجان على مستوى مجلس الإدارة ولجان الإدارة العليا: يقوم مجلس الإدارة بتفويض الصلاحية للجان، كما يضع المعايير لمراقبة حوكمة المؤسسة، وتحدد مهام وصلاحيات كل لجنة بما يتوافق مع طبيعة دورها ومسؤولياتها داخل إطار الحوكمة المؤسسية.

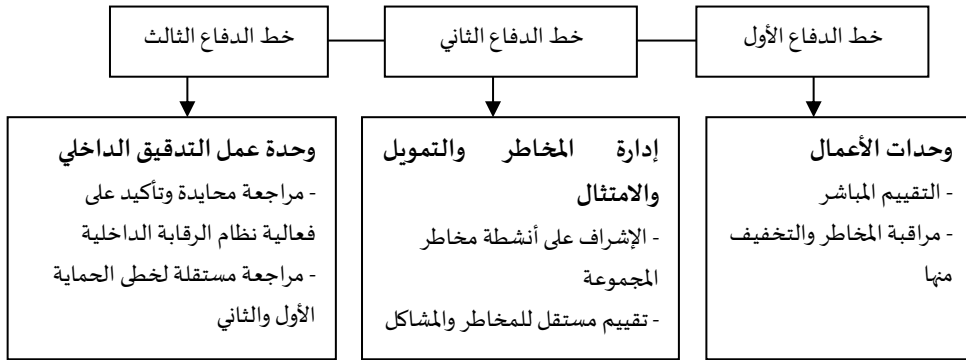
3.2.5 وحدات الأعمال: تقوم وحدات الأعمال الفردية بتأدية أنشطة الأعمال والرقابة، والتي تتوافق مع مختلف السياسات والإجراءات وكذا المبادئ والقوانين والأنظمة الخارجية.

4.2.5 الأفراد: يتم تفويض رؤساء القطاعات ووحدات الأعمال بالصلاحيات اللازمة بما يضمن تطبيق الحوكمة بشكل فعال ومتكامل.

3.5 الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وفق نموذج الخطوط الثلاثة للدفاع داخل البنك:

يواجه بنك الإمارات دبي الوطني مجموعة متنوعة من المخاطر أثناء سعيه لتحقيق أهدافه الاستراتيجية، مما يستلزم اعتماد إطار شامل لإدارة المخاطر يقوم على ثقافة مؤسسية راسخة وقيم واضحة، ويهدف هذا الإطار إلى ضمان نهج متكامل في تحديد المخاطر الرئيسية ومراقبتها وإدارتها والحد من أثارها على مستوى المجموعة، كما يتيح للبنك إدارة كل المخاطر المالية وغير المالية بفعالية، مع تحقيق التوازن بين الالتزام باللوائح التنظيمية والمحافظة على التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمجموعة. حيث يقوم مجلس الإدارة بدور محوري في الإشراف على إدارة المخاطر، ويتم ذلك من خلال لجنة المخاطر التابعة له التي تتولى متابعة وضع وتنفيذ الإطار العام لإدارة المخاطر، وتدعمه في هذا الدور لجنة المخاطر على مستوى المجموعة، والتي تضم ممثلين عن الوحدات التي تنشأ فيها المخاطر وأخرى معنية بعمليات المراقبة، بما يعزز المسؤولية المشتركة في إدارة المخاطر. وفي هذا السياق يطبق البنك نموذج الخطوط الثلاثة للدفاع كأحد أفضل الممارسات في إدارة المخاطر، لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات بين مختلف المستويات التنظيمية في البنك، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الشكل رقم 1: خطوط الدفاع في البنك



المصدر: (بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع)، التقرير السنوي 2024، 2024، صفحة 139)

4.5 أبرز المخاطر التي أشار لها البنك:

يواجه بنك الإمارات دبي الوطني مجموعة متنوعة من المخاطر، نتيجة القيام بالعمليات اليومية، حيث يتم تحديد أنواع المخاطر التي يمكن التعرض لها من أجل تحقيق أهداف مختلف الأعمال، وبذلك نجد أنه يتعرض إلى مخاطر رئيسية ويقارنها مع مستويات محددة مسبقاً لمجموعة من مقاييس المخاطر الرئيسية، كما يشرف قسم إدارة المخاطر على المخاطر الناشئة مما يسمح بالتنسيق بين وحدات إدارة المخاطر، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول رقم 2: المخاطر الرئيسية والناشئة في البنك

المخاطر الرئيسية	المخاطر الناشئة
مخاطر الائتمان، مخاطر ائتمان الطرف المقابل، مخاطر الأسواق، مخاطر إدارة الأصول والمطلوبات، مخاطر رأس المال، المخاطر التشغيلية، مخاطر السلوك، مخاطر السمعة، مخاطر الامتثال، المخاطر القانونية، المخاطر الإستراتيجية، مخاطر الشريعة، مخاطر النماذج، المخاطر البيئية والاجتماعية.	المخاطر البيئية والاجتماعية، المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية الكلية، الهجمات الخبيثة المعززة بالذكاء الاصطناعي.

المصدر: (بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع)، التقرير السنوي 2024، 2024، الصفحات 56-63)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تصنيف المخاطر وفق التقرير السنوي لسنة 2024 ينقسم إلى مخاطر رئيسية تقليدية، ومخاطر ناشئة تعكس تحديات بيئية وتكنولوجية وجيوسياسية جديدة، حيث يهدف هذا التصنيف إلى دعم فعالية إدارة المخاطر في إطار نموذج الخطوط الثلاثة للدفاع وتعزيز الاستجابة المسبقة للأحداث المحتملة.

5.5 تحليل التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية للبنك:

في إطار سعي البنك إلى تعزيز تكامل الحوكمة والرقابة الداخلية، يعمل على ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والمساءلة والشفافية والإنصاف، الأمر الذي يعزز قدرته على حماية

مصالحه وتمكين التنفيذ الفعال لاستراتيجياته التجارية بما يحقق قيمة مستدامة للمساهمين وأصحاب المصلحة، والجدول الموالي يبين أهم مظاهر التكامل كما يلي:

الجدول رقم 3: مؤشرات التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية للبنك:

النسبة	المؤشر
98%	حضور اجتماع مجلس الإدارة
100%	أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين
44%	استقلالية مجلس الإدارة
الرجال 89%، النساء 11%	التنوع بين الجنسين على مستوى المجلس
مواطني الإمارات 36%، الجنسيات الأخرى 64%	مواطني دولة الإمارات في المجلس
الرجال 26%، النساء 74%	تنوع الجنسين لمواطني دولة الإمارات
الرجال 59%، النساء 41%	تنوع الجنسين بين جميع الموظفين (كلية)

المصدر: (بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع)، التقرير الحوكمة المؤسسية 2024، 2024، الصفحات 2-3)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التزام الأعضاء ومتابعتهم المنتظمة لأعمال المجلس يعتبر مؤشر قوي جداً، حيث قدرت نسبته 98% مما يعزز المساءلة والرقابة، كما نجد أنه جميع أعضاء المجلس غير تنفيذيين مما يدل على فصل كامل بين وظائف الرقابة والتنفيذ، وهذا ما يدعم الحيادية والموضوعية في الرقابة، كما نجد أن نسبة استقلالية المجلس قدرت بـ 44% وهي نسبة ملحوظة تساهم في تقوية الرقابة والحد من تضارب المصالح، كما أن التمثيل النسائي محدود في أعلى مستويات صنع القرار على مستوى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أنه نسبة مواطني دولة الإمارات أقل من الجنسيات الأخرى التي قدرت 64%، وهو ما يعكس استخدام الكفاءات الدولية ضمن قوة عمل متنوعة، بينما تنوع الجنسين لمواطني دولة الإمارات فتشكل النساء الغالبية بنسبة 74%، مما يشير إلى تمكين المرأة المواطنة ضمن السلك الوظيفي المحلي، وفي الأخير نجد تنوع الجنسين بين الموظفين كلية يعتبر مؤشر لتوازن نسبي في القوى العاملة، ويدعم سياسات العدالة وتكافؤ الفرص بالبنك.

6.5 تحليل نموذج الأعمال لبنك الإمارات دبي الوطني خلال عامي 2023-2024:

يعد تحليل مؤشرات نموذج الأعمال أساس لفهم مدى فاعلية الحوكمة ونظم الرقابة الداخلية في دعم الاستدامة المالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك، حيث سنوضح نموذج الأعمال خلال عامي 2023 و2024 وذلك كما يلي:

الجدول رقم 4: مؤشرات نموذج الأعمال للبنك لسنتي 2023-2024

المؤشر المالي	2023	2024
نسبة رأس المال	14.9%	14.7%
نسبة صافي هامش الفائدة	4%	3.6%
العائد على حقوق الملكية الملموسة	21.2%	19.5%
إجمالي الإيرادات	43 مليار درهم	44.1 مليار درهم
صافي الأرباح	23.7 مليار درهم	27.1 مليار درهم
إجمالي الأصول	863 مليار درهم	997 مليار درهم

المصدر: (بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع)، التقرير السنوي 2024، 2024، صفحة 20)

من خلال المؤشرات المالية الموضحة في الجدول، نجد أن البنك حافظ على أداء قوي ومستقر لسنتي 2023 و2024، وهذا بالرغم التحديات الاقتصادية والمالية التي شهدتها، حيث نجد أن نسبة رأس المال سجلت انخفاض طفيف جدا وهذا بالمقارنة بين السنتين، ويعكس ذلك توجه البنك نحو التوسع في نشاطاته التمويلية والاستثمارية، كما يظهر قدرة البنك على إدارة هيكل رأس المال بكفاءة دون المساس بالاستقرار المالي.

كما نجد أن صافي هامش الفائدة تراجع من 4% إلى 3.6%، ما يعكس أثر التغيرات في أسعار الفائدة العالمية والمنافسة في السوق المصرفي، ورغم ذلك تمكن البنك من تحقيق مستوى ربحية جيد. ورغم انخفاض النسبة من 21.2% إلى 19.5% للعائد على حقوق الملكية الملموسة فإنه لا تزال مرتفعة مقارنة بالمتوسط الإقليمي، مما يؤكد استمرار البنك في تحقيق عائد جيد للمساهمين. كما شهد إجمالي الإيرادات تحسن طفيف من 43 مليار درهم إلى 44.1 مليار درهم، وهو ما يعكس قدرة البنك على الحفاظ على مستويات دخل مستقرة من أنشطته الأساسية، كما حقق البنك قفزة كبيرة في صافي الأرباح من 23.7 مليار درهم إلى 27.1 مليار درهم في سنة 2024، مما يدل على نجاح استراتيجية البنك في موازنة المخاطر والعوائد، وفي الأخير نجد أن إجمالي الأصول ارتفعت من 863 مليار درهم لسنة 2023 إلى 997 مليار درهم لسنة 2024، ويعد هذا الارتفاع مؤشر على توسع قاعدة أعمال البنك ويعكس الثقة في قدرته على تحقيق النمو المستدام في ظل بيئة مصرفية تنافسية.

6. خاتمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المالية نجد أن الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية من أهم الركائز التي يقوم عليها الاستقرار المالي وسلامة العمل المصرفي، حيث أصبح

التكامل بينهم يمثل عنصر محوري داخل البنوك وتعزيز ثقة المودعين والمستثمرين، فالحوكمة المصرفية من خلال مبادئها القائمة على (المساءلة، الشفافية، المسؤولية، العدالة) توفر الإطار التنظيمي الذي يوجه عمليات اتخاذ القرار ويرسخ ثقافة إدارة رشيدة للمخاطر، وفي المقابل تشكل نظم الرقابة الداخلية الأداة التنفيذية التي تضمن تطبيق تلك المبادئ على أرض الواقع عبر آليات المراقبة والمتابعة والتقييم المستمر للأداء والمخاطر، مما ينعكس إيجاباً على الثقة في النظام المصرفي وجودة قراراته الاستراتيجية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية

- يمثل نظام الرقابة الداخلية أحد أهم معايير التدقيق، لأنه يحدد نقاط القوة والضعف التنظيمية والقانونية في سير العمل داخل المؤسسات المصرفية.
- الحوكمة المصرفية والرقابة الداخلية يشكلان نظام متكامل يدعم الاستقرار المالي ويقلل من المخاطر.
- فعالية نموذج الخطوط الثلاثة للدفاع ساهمت في وضوح المهام والمسؤوليات وتحسين آليات المتابعة والمساءلة داخل البنك.
- ارتفاع نسب الالتزام بالحوكمة يعكس نضج البنية المؤسسية لبنك الإمارات دبي الوطني مما يسمح استدامة نموه.
- الأداء المالي الإيجابي لسنتي 2023 و2024 يثبت نجاح تكامل الحوكمة والرقابة في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق النمو المستدام.

التوصيات: يمكن تلخيص أهم التوصيات في ما يلي

- الاستمرار في تعزيز التنسيق بين الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من خلال تطوير آليات لجان فعالة بين اللجان الرقابية والإدارات التنفيذية لتقوية نظام الدفاع المؤسسي.
- توسيع نطاق الإفصاح والشفافية في التقارير السنوية لتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.
- الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية في مجالات التدقيق والمخاطر لضمان الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والمالية.
- توظيف التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي لدعم أنظمة الرقابة والتحليل المسبق للمخاطر بطريقة أكثر دقة وفعالية.
- إجراء تقييم دوري لتكامل الحوكمة والرقابة الداخلية لضمان استمرارية التحسين وتحقيق أقصى درجات الكفاءة المؤسسية.

7. قائمة المراجع:

- Nashwan, I., & Ashour, K. (2023, 04 06). A Proposed Framework for the Development of the Internal Control System According to the COSO Model: An Applied Study. *International Journal of Business and Management*, 18(03).
- Bensilette, Z. (2024, 09 18). Establishing banking governance principles for risk management in the Algerian Banking sector. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(08).
- Klaus , J. (2021, 03 16). Corporate Governance of Banks and Financial Institutions: Economic Theory, Supervisory Practice, Evidence and Policy. *European Business Organization Law Review*, 22.
- محمد عبد الماجد بوركايب، محمد سيد ، و حمزة ضويفي . (2022 , 12 31). تقييم نظم الرقابة الداخلية في الشركات الجزائرية على ضوء نموذج COSO دراسة تطبيقية. *مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدرا سات*، 07(02).
- أحمد الطيبي، و عبدالقادر يحياوي. (2024 , 01 19). استخدام مغلف البيانات (DEA) كأداة لقياس كفاءة ادارة المخاطر المصرفية دراسة تطبيق على بعض البنوك التجارية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 10(01).
- أم الخير حمودة. (2021 , 06 07). الحوكمة المؤسسية ودورها في تفعيل الرقابة الداخلية للبنوك التجارية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العمومية). *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 07(01).
- امنة عبد الغفار هارون، و الزين عبدالله بابكر. (2025 , 06 30). الحوكمة المصرفية ودورها في الحد من المخاطر المصرفية (دراسة ميدانية علي عينة من المصارف التجارية بالسودان). *مجلة دراسات التنمية الإقتصادية*، 08(01).
- بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع). (2024). *البيانات المالية المرحلية الموجزة الموحدة للمجموعة لفترة الثلاثة أشهر المنتهية في 31 مارس 2024*. دبي (الامارات العربية المتحدة) : ديلويت أند توش (الشرق الاوسط).
- بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع). (2024). *التقرير الحوكمة المؤسسية 2024*. دبي (الإمارات العربية المتحدة) : بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع).
- بنك الإمارات دبي الوطني (ش.م.ع). (2024). *التقرير السنوي 2024*. دبي (الإمارات العربية المتحدة): بنك الإمارات جلييلة زوهري. (2024 , 06 30). التدقيق والرقابة الداخلية كآلية لتفعيل الأجهزة المصرفية ومواجهة المخاطر " التجربة الجزائرية ". *مجلة أبحاث*، 09(01).
- حسن مجبري، و عبدالعزيز بوكار. (2021 , 11 06). دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل الحوكمة المصرفية دراسة لعينة من البنوك العاملة في الجزائر. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 05(02).
- زهرة لعروسي قرين . (2021 , 12 31). أهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرايت والحرسانة ش ذ م م agglolux بالمسيلة. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 05(02).
- سفيان راخ. (2024 , 09 23). الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز الرقابة الداخلية دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، 07(03).
- شهزاد سويكي، و حمزة العوادي. (2023 , 12 31). أثر آليات الحوكمة المصرفية على الأداء المالي للبنوك -دراسة قياسية على عينة من البنوك الأردنية خلال الفترة (2017-2022). *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 16.
- صلاح الدين محاري ، و مكى مكاي . (2024 , 07 31). دراسة تحليلية لأثر تطبيق الحوكمة المصرفية على تحسين أداء المصارف الجزائرية (2017 - 2021). *مجلة أفاق للبحوث والدراسات*، 07(02).