

# دور آليات الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المالية دراسة ميدانية علي عينة من المصارف السودانية

براءة عامر كرم الله زين العابدين و أسعد المبارك حسين

جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م

العدد: 11



كلية الدراسات العليا  
جامعة النيلين

## دور آليات الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المالية

### دراسة ميدانية علي عينة من المصارف السودانية

براءة عامر كرم الله زين العابدين و أسعد المبارك حسين

قسم محاسبة- كلية التجارة- جامعة النيلين-السودان

#### المستخلص

تواجه المصارف مجموعة متنوعة من المخاطر المالية في المجالات الوظيفية المختلفة ، وفي جميع أرجاء المصرف، منها مخاطر مرتبطة بالنظم الداخلية للمصرف منها ما هو مرتبط بفشل الطرف الآخر(العميل/ المنشأة) في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها. لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في تحديد هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة المصرفية في تفادي وقوع تلك الأسباب أو الحد منها. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف علي دور الحوكمة المصرفية في تقليل من المخاطر المالية . اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية استنتجت الدراسة إن عدم كفاية أنظمة المعلومات تساهم في تعرض المصرف لمخاطر الخسارة المالية. أوصت الدراسة إلزام المصارف بقواعد وأدبيات الحوكمة، لتكون دليلاً يتم الاسترشاد به في الأداء المالي. الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية ، المخاطر المالية.

#### المقدمة

2- هل هنالك علاقة بين الحوكمة المصرفية والمخاطر المالية الغير منتظمة

؟أهمية الدراسة

#### أ-الأهمية العلمية:

1- الكتابات في موضوع دور الحوكمة المصرفية لتقليل المخاطر المالية في حاجة إلى مزيد في الدراسة والتحليل.

2-الخروج بتوصيات وإقتراحات تساهم في خدمة الباحثين والعملية البحثية.

#### الأهمية العملية:

1-الربط بين الجوانب العلمية لدور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المالية للمصارف السودانية .

2-إنالإهتمام بدور الحوكمة المصرفية يساعد على توافر بيئة أعمال تتسم فيها المعلومات بالشفافية والموثوقية بالمصارف السودانية.

أهداف الدراسة:

1- بيان أثر الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المالية.

2- التعرف على دور الحوكمة المصرفية في المصارف السودانية.

#### فروض الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيتين التاليتين:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المصرفية والمخاطر المالية المنتظمة.

خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام علي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف نتيجة التطورات السريعة في الأسواق المالية وعمولة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلي حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها السيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ علي سلامة النظام المصرفي.

#### المحور الأول: الإطار المنهجي

##### مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف مجموعة متنوعة من المخاطر المالية في المجالات الوظيفية المختلفة ، وفي جميع أرجاء المصرف، منها مخاطر مرتبطة بالنظم الداخلية للمصرف ، منها ما هو مرتبط بفشل الطرف الآخر(العميل/ المنشأة) في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها. لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في تحديد هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة المصرفية في تفادي وقوع تلك الأسباب أو الحد منها؟ وللإجابة عن هذا السؤال جاءت التساؤلات التالية ؟

1- هل هنالك علاقة بين الحوكمة المصرفية والمخاطر المالية المنتظمة ؟

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المصرفية والمخاطر المالية غير المنتظمة.

### مصادر جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة من الآتي:

- 1- مصادر ثانوية: وهي الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، والمؤتمرات والندوات العلمية.
- 2- مصادر أولية: الإستبان.

### المحور الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (Smith, 2001): هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير آليات حوكمة الشركات علي المعلومات المحاسبية. استنتجت الدراسة أن الجزء الأكبر من بحوث الحوكمة تهتم بدور المعلومات المحاسبية في العقود بالتحفيز.

دراسة (دهريب, 2011م): هدفت الدراسة إلى التعرف علي الحوكمة المصرفية وفقاً لمبادئ وقواعد الحوكمة الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ولجنة بازال للرقابة المصرفية ومدى تطبيق واعتماد المصارف العراقية للحوكمة المصرفية . استنتجت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه أن يؤدي إلي تطبيق العدالة والشفافية وتخفيض الفساد المالي والإداري ورفع كفاءة الشركات وزيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.

دراسة (عبد السيد, 2012م): هدفت الدراسة إلي توضيح العلاقة بين الحوكمة المصرفية وجودة المعلومات المحاسبية مع تقديم مدخل مفاهيمي عن الحوكمة وأهميتها. استنتجت الدراسة أن هناك اهتمام متزايد نحو تبني قواعد الحوكمة نتيجة التطورات في الاقتصاد العراقي.

راسة (دبلة, 2014م): هدفت الدراسة بصورة رئيسية إلى بيان الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية الجيدة من جهة وإبراز مساهمتها في إدارة المخاطر. استنتجت الدراسة إن تعزيز تطبيق الممارسة السليمة لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي ينبغي أن يكون من خلال البنك المركزي باعتباره المسئول تنظيم ورقابة المصارف والإشراف عليها.

دراسة (درار, 2015م): هدفت الدراسة إلى بيان دور آليات الحوكمة المصرفية في تخفيض مخاطر التشغيل في المصارف السودانية. استنتجت الدراسة إن لآليات الحوكمة المصرفية دور مهم في تخفيض مخاطر التشغيل بالمصارف السودانية.

دراسة (عبد القادر, 2017م): هدفت الدراسة إلي التعرف بصفة أساسية إلي مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية وقياس مدى تطبيق تلك المبادئ في المصارف الإسلامية اليمنية . استنتجت الدراسة أن مستوى تطبيق

المصارف الإسلامية اليمنية لمبادئ الحوكمة وقواعدها هو بمستوي متوسط, مع الملاحظ أن هناك قصوراً في بعض الجوانب.

### المحور الثالث الإطار النظري للحوكمة المصرفية

#### أولاً: ماهية الحوكمة المصرفية:

عرفت الحوكمة المصرفية في البنوك بأنها مجموعة الأنظمة والإجراءات والسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسارات وتوجهات المصارف. الحوكمة المصرفية هي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر في تحديد أهدافه مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في النشاط المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطات الرقابية غير كافية، لذا فسلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين وممثلهم في مجلس إدارة البنك (حبار, 2012م).

عرفت أيضاً بأنها النظام الذي يتم من خلالها أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والشفافية(حماد, 2005م).

وعرفت كذلك على أنها عبارة عن القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، والممولين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى(شفيق).

كما عرفت بأنها عبارة عن الإجراءات المستخدمة من قبل ممثلي أصحاب المصالح بالمنشأة، بهدف الإشراف والرقابة على القائمين بإدارة المنشأة، فيما يتعلق بإدارتهم لعمليات الرقابة والمخاطر(الوكيل, 2010م).

#### ثانياً: الحاجة الحوكمة المصرفية:

تأتي أهمية حوكمة المصارف كونها تساعد في رفع كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى، ويمكن استعراض أهمية حوكمة الشركات في (سليمان, 2008م): تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الوحدات الاقتصادية وكذلك الدول، جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال للاستثمار في المشروعات القومية المساهمة في زيادة قدرة الوحدات الاقتصادية القومية على مواكبة المنافسة العالمية. زيادة درجة الشفافية والدقة في معلومات القوائم والتقارير المالية التي تنشرها الوحدات الاقتصادية لأغراض الاستخدامات الإدارية المختلفة، تحقيق ضمان النزاهة والحييدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين حتى أدنى العاملين فيها(علي, 2002م).

#### ثالثاً: دوافع الحوكمة المصرفية:

إن الممارسات الجيدة لحوكمة المصارف سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وكذلك إحكام الرقابة والسيطرة على أداء الشركات وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية (رزق):

العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة. مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد. حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية. منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين. ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة. الإشراف على المسئولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة. تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.

#### رابعاً: مبادئ الحوكمة المصرفية:

ان تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدي الجهاز المصرفي يجب ان يمر عن طريقين، الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والأخر هو المصارف ذاتها لان غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار(عثماني، 2012م).

#### 1- دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة :

تلعب المصارف المركزية دوراً أساسياً في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى المصارف وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي والادار (Jena, 2000).

وللبنك المركزي دور أساسي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المصرفية في البنك التجاري وذلك للأسباب التالية(هواوي، 2010م):

ان تطبيق الحوكمة المصرفية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي. ان المصارف تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لان طبيعة عملها تحمل المخاطر، اضافة الى كونها مسؤولة عن تحمل المخاطر، إضافة الى كونها مسؤولة عن أموال الغير (المودعين). نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فان وجود الحوكمة المصرفية مسألة مهمة وضرورية لها. يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان ان المخاطر التي تتعرض لها طبيعة اعمال المصرف، تدار بشكل سليم،

وان لد البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك. يجب ان نعترف بانه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستغلين بشكل حقيقي، او الأعضاء الذين يمكن ان يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على راس المال المصرفي. هنالك بعض الاخطار المتعلقة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة يطلق عليهم (شبه المستقلين) وهذا ما يعطي انطبعا خاطئ للحوكمة المؤسسية.

#### 2- تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف وفق لجنة بازل:

هناك دور لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 وسنة 1999، والتي أصدرت نسخة معدلة عنها عام 2005، ثم شهر فبراير سنة 2006 أصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعلى أساسها فان مبادئ الحوكمة في المنظمة تتمثل في (حبار، 2012م):

-المبدأ الأول: ينبغي ان يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة الى قدراتهم على الحكم السليم بشأن اعمال المصرف.

-المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والاشراف على الأهداف الاستراتيجية للمصرف وعلى قيمة.

-المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع تعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان اشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.

-المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس الإدارة العليا، استعمال الاعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

المبدأ السادس: على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية الطويلة الاجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

المبدأ السابع: ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف.

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدي الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة، وأدراك من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، فقد أصدرت العديد من الأوراق والتقارير التي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف ومنها (ثابت، 2010م):

تعرض الأموال المستثمرة الى عدد من المخاطر التي ترجع الى اسباب متعددة ، ويمكن تصنيف تلك المخاطر الى النوعين التاليين:

### النوع الأول المخاطر المالية المنتظمة :

هي المخاطر " العامة التي تتعرض لها جميع المنشآت بالسوق بصرف النظر عن خصائص المنشأة – من حيث النوع أو الحجم أو هيكل الملكية وغيرها – وتنشأ هذه المخاطر عن متغيرات لها صفة العمومية ، مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية ، ولذا يصعب التخلص من هذه المخاطر بالتنوع ، ولذا تسمى أيضا المخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنوع Undiversifiable ، او مخاطر السوق Market Risks .

تتسم المخاطر المنتظمة بالخصائص التالية : تنشأ بفعل عوامل مشتركة تشمل النظام الاقتصادي ككل . تؤثر في جميع المؤسسات الاقتصادية ، لذلك فهي تصيب كل الاستثمارات. لا يمكن تجنبها بالتنوع ولكن يمكن الحد من شدتها من خلال العائد المتوقع. يمكن قياسها بمعامل بيتا(الزبيدي،2001م).

### وتتكون المخاطر المنتظمة مما يلي :

1-مخاطر السوق يقصد بمخاطر السوق بأنها المخاطر التي يترتب عليها تغييراً في سلوك المستثمرين نتيجة وقوع أحداث غير متوقعة ، والتي يترتب عليها انخفاض في أسعار الأوراق المالية الى اقل من قيمتها الحقيقية ، ويكون تعرض المستثمرين في الأسهم العادية لهذا النوع من المخاطر أكثر من غيرهم من المستثمرين في الازواق المالية الأخرى كالسندات مثلاً ، فالأحداث غير متوقعة مثل الحروب والمتغيرات السياسية وأنشطة المضاربة تؤثر على أسعار الاسهم داخل السوق(سيجل،1997م).

2- مخاطر سعر الفائدة : وهي المخاطر الناتجة عن التقلبات المفاجئة في معدلات المتوقعة عن معدلات العائد الفعلية بسبب التغيرات التي تحصل في اسعار الفائدة السوقية خلال فترة الاستثمار. فإذا ارتفعت اسعار الفائدة في السوق بعد إصدار السند ، فإن سعر البيع سوف يقل عن القيمة الاسمية للسند ، مما يعني أن هناك خسائر اسماوية حققها حامل السند وتجدر الإشارة الى أن عملية الاستثمار في السندات تكون عرضة أكثر من غيرها لمخاطر اسعار الفائدة ، وعليه فالتغير المطلوب في معدل الفائدة للسند يتم من المكاسب الراسمالية ، اي من الفرق بين قيمة السند عند الشراء وقيمة السند وقت البيع والتغيرات المحتملة لاسعار الفائدة.

3-مخاطر التضخم : ترجع هذه المخاطر نتيجة لانخفاض القوة الشرائية للنقود في المستقبل ، وبالتالي تقلب معدل العائد الحقيقي على الاستثمار

توفير دليل العمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام هذه المعايير.وضع استراتيجية واضحة للمصرف يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى مساهمة الافراد في هذا النجاح.التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز القرار.وضع الية للتفاهم بين أعضاء مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات.توفير نظم قوية للرقابة الداخلية، تضمن تحديد وظائف المراجعين الداخلية ووظائف إدارة الخطر. رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي تصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقة العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في المصرف.تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف او من خارجه.

### المحور الرابع: الإطار المفاهيمي للمخاطر المالية:

إن مفهوم الخطر لقيمة له من الناحية العملية إذا لم يكن قابلاً للقياس كما انه تختلف درجة المخاطر داخل أي نشاط بين مخاطرة عالية وأخرى متدنية

ويتضح مفهوم قياس الخطر وأهميته في أن الخطر قليل وكثير اي أنه فيه درجات بين القليل والكثير ، لذا يحتاج الأمر إلى معايير لقياس المخاطر وتصنيفها بطريقة تمكن الأتي : التعرف على درجة المخاطر ، وحجم التعرض لها بشكل واضح .مقارنة المخاطر المتضمنة في القرارات المختلفة مع بعضها البعض ، ثم مقارنتها بالعائد المتوقع من الاستثمار وذلك بهدف استخراج نتائج الأعمال بصورة سليمة . معالجة المخاطر وإدارتها ، وعندما تكون فرص الاستثمار عالية المخاطر فإن ذلك لايعني عدم إقبال المستثمرين عليها اذا أمكن قياسها وقابلها عوائد مجزية بالقدر الذي يرون أنه ملائم لمستوى تلك المخاطر ، لكن لا يوجد من يقبل على فرص استثمارية يكتنف قياس المخاطر فيها الغموض ، وعدم الوضوح ، اي عدم المعرفة بدرجة المخاطرة بها هل هي عالية أم متدنية المخاطر، وقد يضحي هذا الغموض نفسه مخاطرة فكل استثمار لا يكون قياس المخاطرة فيه واضحاً يعد ذا مخاطرة عالية(القرني،2014م).

ومن المبادئ الأساسية لقياس المخاطر بالمصارف الأتي :إن الهدف من قياس المخاطر هو التحديد الرقمي للخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك . يتم مبدئياً تحديد المخاطر بالأرقام وذلك للتعرف على قيمة المخاطر التي يتعرض لها البنك بشكل إجمالي . عندما يعتمد البنك طريقة تحديد المخاطر رقمياً فإنها تكون مبنية على طرق ونماذج معروفة ومناسبة(الخطيب،2005م).

### أنواع المخاطر المالية:

بالخصائص التالية: تنشأ بفعل عوامل تخص المؤسسة ذاتها. تؤثر فقط على المؤسسة المعنية. يمكن تجنبها بالتنوع. مقياسها المطلق الانحراف المعياري والتباين أو معامل الاختلاف (الزبيدي، 2001م). **ويتكون هذا**

### النوع من المخاطر من التالي :

- 1- مخاطر التشغيل : عرفت لجنة بازل بأنها " مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم ملائمة ، أو فشل العمليات الداخلية ، والافراد والانظمة . وتكون الخسارة بسبب أحداث خارجية تلحق الضرر بالموجودات الثابتة ، أو خسارة هذه الموجودات نتيجة لكوارث طبيعية ، أو لأحداث اخرى (شحاد، 2005م).
- 2- مخاطر النظم والمعلومات : هي تلك المخاطر التي تنشأ من عدم وجود أدلة اجراءات ودليل للسياسات المصرفية مما قد يؤدي الى عدم ضمان التطبيق الصحيح للعملية المصرفية ، وعدم توافر الموضوعية في المعلومات الصادرة عن النظام . (Cooper,1984) .
- 3- المخاطر الناجمة عن البنك مانح الائتمان: تسمى أحيانا بمخاطر التحيز المصرفي وتتمثل أهم هذه المخاطر فيما يلي : تهاون وإهمال القائمين على شؤون الائتمان بالبنك في القيام بدراسة كل عملية ائتمانية بدقة سواء في مرحلة جمع المعلومات ومعالجتها أو في متابعة تنفيذ العملية الائتمانية أو متابعة سلوك العميل . التهاون في الحصول على ضمانات حقيقية من العميل تؤمن البنك أو المبالغه في تقدير قيم هذه الضمانات .نقص مهارة القائمين بالائتمان مما يؤدي الى التساهل في منح الائتمان .قيام المستويات الإدارية العليا بمنح القروض بناء على اعتبارات شخصية بعيدا عن توصية باحث الائتمان الصادر بناء على الدراسة .فشل إدارة البنك في الموازنة بين مصادر واستخدامات امواله قصيرة أو طويلة الأجل مما يؤدي الى مخاطر السيولة أو الاعسار لعجز البنك عن سداد التزاماته قصيرة أو طويلة الأجل حيث تنشأ مخاطر السيولة عندما يلجأ البنك الى الاقتراض بمعدلات فائدة عند التخلص من بعض أصوله بخسارة طارئة من أجل استيفاء بعض متطلبات السيولة اللازمة لمواجهة التزاماته في مواعيدها ، ويمكن القول بأن هذه المخاطر ترجع الى العنصر البشري بالبنك وبالتالي يجب على إدارة البنك الاهتمام البالغ بهذا العنصر حيث إن إهماله يعد في غاية الخطورة .
- 4- مخاطر السيولة : تحدث مخاطر السيولة عند عجز البنك في الوفاء باحتياجات عملائه الفورية من السحب في الأجل القصير، او في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجية . وهناك رأي شائع بين عدد من المصرفيين ، يرون

حيث انه في حالة عدم التاكيد بالنسبة لمعدل التضخم في المستقبل سوف تتناقص القدرة على تحديد معدل العائد على الاستثمار(علي، 2001م).

4-مخاطر أسعار العملة : وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات(حماد، 2005م).

5-إجراء عقود تغطية في حالة اختلاف المبالغ والأجال مخاطر تغير اسعار المنتجات والخدماتترجع هذه المخاطر الى التقلبات السريعة والفجائية لأسعار السلع والخدمات بالاسواق وظهور سلع بديلة او تغير أذوق المستهلكين للسلع المتعامل فيه وعدولهم عن شرائها ، مما يؤدي الى عدم ملائمة المنتجات المصرفية المقدمة للعملاء وعدم تنوعها ، لذا قد يطلق على هذا النوع من المخاطر بمخاطر حياة السلع أو اتخاذ مراكز متاجرة فيها طويلة الأجل (علي، 2001م).

6-مخاطر التكنولوجيا ترجع هذه المخاطر نتيجة ظهور مخترعات وأساليب تقنية حديثة ، قد تؤثر على النشاط الذي يمارسه المستثمر .

7-مخاطر الدورات التجارية يقصد بها احتمال حدوث تقلبات في الحالة الاقتصادية العامة للدولة من انكماش الى رواج ، ثم من رواج الى انكماش. وتؤثر هذه التقلبات تأثيراً ملحوظاً على صافي التدفقات النقدية المتوقعة من وراء الاقتراح الاستثماري .

8-مخاطر الرافعة المالية ، الرافعة المالية تعرف على أنها تمويل نسبة من أصول المنشأة بالاوراق المالية ذات الدخل الثابت على امل زيادة حملة الاسهم العادية ، وبذلك تزداد الرافعة المالية لأي شركة بزيادة استخدام الأموال المقترضة في التمويل عن استخدام المملوكة في هذا الغرض(عبد الله).

9-مخاطر الرافعة التشغيلية تشير مخاطر الأعمال الى درجة التقلب أو التذبذب في عائد العمليات التشغيلية للمؤسسة والمستثمر في أسهمها والذي ينعكس على مقدار العائد المتوقع على الاستثمار المنتظر من طرف المستثمر(سيجل، 1997م).

### النوع الثاني المخاطر المالية غير المنتظمة :

هي المخاطر " الخاصة " التي تواجه منشأة نتيجة لخصائص وظروف تلك المنشأة . ويمكن تخفيض أو تجنب تلك المخاطر بالاعتماد على إستراتيجية التنوع. ولذلك تسمى أيضاً المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع Diversifiable Risks ، والمخاطر الفريدة Unique Risks حيث أنها تخص منشأة معينة Specific Risks Firm، وتتميز المخاطر غير المنتظمة

### المحور الخامس: الدراسة الميدانية:

#### إجراءات الدراسة الميدانية:

#### مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة المستويات التنظيمية بنكي (فيصل الاسلامي والخرطوم) حيث يمثلون مدراء ورؤساء الاقسام والمحاسبين والمراجعين الداخليين والذين لهم صلة بموضوع الدراسة، ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (860) موظف يشغلون وظائف إدارية وفنية وتطبيقية وذلك حسب سجلات الإدارة العامة للموارد البشرية بنكي فيصل الاسلامي والخرطوم، قام الباحثان باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث وزعت عدد (200) استبانته على جميع المستهدفين وتم استرداد العدد كاملاً. وأصبح العدد الكلي للاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (200) استبانته أي بنسبة تجاوب كلملة بلغت (100%).

أن مخاطر السيولة تتلخص في عجز البنك عن تسييل أي أصل من أصوله ، وبسرعة وبدون أي خسائر في قيمته(أبراهيم, 1997) .

5- مخاطر الصناعة : هذه المخاطر تربط بنوع الصناعة التي يعمل فيها المشروع ، ومن امثلة ذلك نوع الصناعة والمنافسة مع الصناعات الأخرى وحساسيتها التكنولوجية الحديثة والمسئوليات الاجتماعية او البيئية التي تفرضها طبيعة الصناعة(البحري,1989م).

6- مخاطر عدم الالتزام : تنشأ مخاطر عدم الالتزام عند تجاهل البنك لتعليمات البنك المركزي ، أو المعايير الدولية ، أو الضوابط الشرعية بالنسبة للمصارف الاسلامية خاصة . فعادة ما تصدر الدولة سياسات مالية ونقدية ، وتطلب من البنك المركزي ، باعتباره بنك الحكومة ، متابعة تنفيذ هذه السياسات من قبل المصارف العاملة . ويحدث في بعض الاحيان ، ونتيجة لتقديرات خاطئة حدوث تجاوزات من بعض المصارف ، وعدم التزام بتلك السياسات ،(علي, 2001م).

#### جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخامس: المخاطر المالية المنتظمة:

رقم العبارة	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	النتيجة
1	الخطر المصرفي هو عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقترضة أو تحصيل أرباح مصرفية.	1.610	0.58	10	عالية
2	يتحمل المصرف عدة مخاطر بالدرجة الأولى في مجال التعامل بالنقد الأجنبي.	1.7061	0.54	8	عالية
3	يتعرض المصرف إلى مخاطر مالية لا يمكن تجنبها بسبب مجموعة من المتغيرات يصعب التحكم فيها.	1.6111	0.52	9	عالية
4	يواجه المصرف مخاطر مالية خلال الفترة التي تفصل ما بين اللحظة التي لا يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد.	1.8056	0.55	1	عالية
5	خطر عدم التسديد هو الخطر المهم بالنسبة للمصرف فالمقترض لا يسدد ما عليهم من دين.	1.7391	0.51	6	عالية
6	يتعرض المصرف لمخاطر الائتمان بالعملة الصعبة في الوقوع الدولية في مشاكل بالخارج.	1.7450	0.53	5	عالية
7	يتحمل المصرف مخاطر مالية في الصعوبة التسويق للسيولة أو صعوبة بيعها من أجل الحصول علي عملات.	1.7020	0.55	7	عالية
8	خطر سعر الفائدة الكبير يمكن أن يشكل تهديد كبير لقاعدة الأرباح بالنسبة للمصرف..	1.7739	0.54	4	عالية
9	يتعرض المصرف لمخاطر مالية سعر الصرف الأجنبي المتعلقة بالعمل.	1.7500	0.47	3	عالية
10	مخاطر مالية بالمصرف في التقلب قيمة العملات التي يتم بواسطتها تقديم القروض.	1.7889	0.48	2	عالية
11	يتأثر المصرف بالتغير المحتمل في أسعار العملات خلال الفترة المحتفظ بها.	1.7222	0.51	6	عالية
12	ينتج عن عملية سعر الصرف العديد من المخاطر التي تؤثر علي المصرف وعلي المستثمرين علي سواء.	1.700	0.50	6	عالية

المصدر: اعداد الباحثان الدراسة الميدانية ، 2020م

عدة مخاطر بالدرجة الأولى في مجال التعامل بالنقد الأجنبي" وسطها الحسابي 1.7061 بانحراف معياري 0.54 ونتيجة الاهمية النسبية 8. أما العبارة التي نصها " يتعرض المصرف إلى مخاطر مالية لا يمكن تجنبها بسبب مجموعة من المتغيرات يصعب التحكم فيها "، وسطها الحسابي 1.6111 بانحراف معياري 0.52 ونتيجة الاهمية النسبية 9. أما العبارة التي نصها " يواجه المصرف مخاطر مالية خلال الفترة التي تفصل ما بين اللحظة التي لا

قام المحور الخامس على (12) عبارة حقق وسطا حسابيا عاما (1.7) بانحراف معياري (0.55) وهذا التجانس يشير الى تغطية المحور للمخاطر المالية المنتظمة بدرجة عالية، ويلاحظ ان العبارة رقم (1) وتنص على "الخطر المصرفي هو عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقترضة أو تحصيل أرباح مصرفية"، وجائت بوسط حسابي 1.610 وانحراف معياري 0.58 وكانت درجة أهميتها بالترتيب 10. أما العبارة "يتحمل المصرف

4. أما العبارة التي نصها " وسطها الحسابي 1.7750 بانحراف معياري 0.47 ونتيجة الاهمية النسبية 3. أما العبارة التي نصها " ينتج عن عملية سعر الصرف العديد من المخاطر التي تؤثر علي المصرف وعللي المستثمرين علي سواء." وسطها الحسابي 1.7889 بانحراف معياري 0.48 ونتيجة الاهمية النسبية 2.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل اليها كانت تقع جميعها في نطاق الموافقة (1-2) للعبارات اوافق بشدة ووافق وهذا يشير الى ان استجابات عينة الدراسة ايجابية على جميع العبارات. الجدول ( 2 ) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والنتيجة ودرجة الاهمية وذلك من خلال اجابات عينة الدراسة عن الاسئلة المخصصة في الاستبانة التي تقيس المحور الثاني

يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد " وسطها الحسابي 1.8056 بانحراف معياري 0.55 ونتيجة الاهمية النسبية 1. أما العبارة التي نصها " خطر عدم التسديد هو الخطر المهم بالنسبة للمصرف فالمقترض لا يسدد ما عليهم من دين " ، وسطها الحسابي 1.7391 بانحراف معياري 0.51 ونتيجة الاهمية النسبية 6. أما العبارة التي نصها " يتعرض المصرف لمخاطر الائتمان بالعملية الصعبة في الوقوع الدولة في مشاكل بالخارج " وسطها الحسابي 1.7500 بانحراف معياري 0.53 ونتيجة الاهمية النسبية 5. أما العبارة التي نصها " يتحمل المصرف مخاطر مالية في الصعوبة التسويق للسيولة أو صعوبة بيعها من أجل الحصول علي عملات " وسطها الحسابي 1.7020 بانحراف معياري 0.55 ونتيجة الاهمية النسبية 7. أما العبارة التي نصها " يتأثر المصرف بالتغير المحتمل في أسعار العملات خلال الفترة المحتفظ بها " وسطها الحسابي 1.7739 بانحراف معياري 0.54 ونتيجة الاهمية النسبية

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور السادس: المخاطر المالية غير المنظمة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	النتيجة
1	يتعرض المصرف لمخاطر مالية نتيجة ضعف كفاءة الإدارة.	1.5101	0.60	10	عالية
2	يتحمل المصرف مخاطر مالية في الضعف نظام الرقابة الداخلية أو الأشخاص.	1.6768	0.54	8	عالية
3	تعتمد المصارف علي المعلومات المحاسبية والمالية للوقوف علي الوضع المالي وتجنب المخاطر.	1.1700	0.50	9	عالية
4	تساهم عدم كفاية أنظمة المعلومات في تعرض المصرف لمخاطر الخسارة المالية.	1.794	0.61	1	عالية
5	يتحمل المصرف مخاطر مالية في المخالفة أنظمة الرقابة الداخلية.	1.7200	0.51	6	عالية
6	عدم التزام المصرف بالأنظمة والقوانين الصادرة عن السلطات الرقابية منوقت لآخر يعرضه لمخاطر السمعة.	1.7321	0.52	5	عالية
7	عمليات التحول التكنولوجي للأموال يساهم في تخفيض قدرة المصرف للتعرف علي المخاطر وقياسها.	1.7120	0.50	7	عالية
8	التغيرات الاشرافية تساهم في تقليل مخاطر المنافسة بين المصارف.	1.7739	0.54	4	عالية
9	يمكن تجنب المخاطر غير النظامية بالتنوع في المحفظة الاستثمارية بالمصرف.	1.7750	0.47	3	عالية
10	عدم استقرار العوامل الخارجية يخلق مخاطر من نوع آخر أضيفت للمخاطر المصرفية.	1.7889	0.48	2	عالية
11	تؤثر المنافسة بين المصارف والمؤسسات غير المالية في تقديم الخدمات المالية علي المخاطر المصرفية.	1.7222	0.51	6	عالية
12	هناك تنسيق بين مدراء الإدارات ودائرة الرقابة الداخلية من أجل الحد من المخاطر المالية.	1.700	0.50	6	عالية

المصدر: اعداد الباحثان الدراسة الميدانية .2020م

أو الأشخاص " وسطها الحسابي 1.6768 بانحراف معياري 0.54 ونتيجة الاهمية النسبية 8. أما العبارة التي نصها " تعتمد المصارف علي المعلومات المحاسبية والمالية للوقوف علي الوضع المالي وتجنب المخاطر " ، وسطها الحسابي 1.700 بانحراف معياري 0.52 ونتيجة الاهمية النسبية 9. أما العبارة التي نصها " يتحمل المصرف مخاطر مالية في المخالفة أنظمة الرقابة الداخلية." وسطها الحسابي 1.794 بانحراف معياري 0.61 ونتيجة الاهمية

قام المحور السادس على (12) عبارة حقق وسطا حسابيا عاما (1.7) بانحراف معياري (0.55) وهذا التجانس يشير تغطية المحور للمخاطر المالية غير المنظمة بدرجة عالية، ويلاحظ ان العبارة رقم (1) وتنص على " يتعرض المصرف لمخاطر مالية نتيجة ضعف كفاءة الإدارة "، وجاءت بوسط حسابي 1.5101 وانحراف معياري 0.60 وكانت درجة أهميتها بالترتيب 10. أما العبارة " يتحمل المصرف مخاطر مالية في الضعف نظام الرقابة الداخلية

#### التوصيات:

##### علي ضوء النتائج توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة إلزام المصارف بقواعد وأدبيات الحوكمة، لتكون دليلاً يتم الاسترشاد به في الأداء المالي.
2. ضرورة البحث عن السبل الكفيلة للحد من الأزمات المالية وذلك بالاعتماد على مبادئ ومحددات الحوكمة المصرفية.
3. ضرورة تنفيذ قواعد ومعايير الحوكمة المصرفية بشأن الأداء المالي بالمصارف، والعمل على معالجة الأخطاء التي تم اكتشافها.
4. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول:
  - دراسة أثر الحوكمة المصرفية علي نظم المعلومات المحاسبية.
  - دراسة دور الحوكمة المصرفية في الحد من آثار المحاسبة الإبداعية.

##### أولاً – المراجع باللغة العربية:

- دهریب، محمد سمیر، (2011م). مدى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، جامعة المثني، كلية الإدارة والاقتصاد.
- دبله، فاتح وجلاب، محمد، (2014م)، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول.
- سند، ياسر تاج السر محمد، لبني محمد حسن درار، (2015م)، آليات الحوكمة المصرفية ودورها في تخفيض مخاطر التشغيل، مجلة كلية التجارة، جامعة النيلين، المجلد 1، العدد 1.
- فرحان، محمد، محمد أمين قائد عبد القادر (2017م)، الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، جامعة تعز، المجلد 2، العدد 2.
- عبد السيد، ناظم حسن، (2012م) أثر حوكمة المصارف علي جودة المعلومات المحاسبية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق، جامعة المثني، المجلد 2، العدد 4.
- حبار، عبد الرازق، (2012م)، دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسات فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي في إشارة خاصة لحالة الجزائر، (الجزائر، جامعة البويرة، مداخلة في إطار المؤتمر الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم.
- حماد، طارق عبد العال، (2005م) ، حوكمة الشركات ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شفيق، منى يوسف().

النسبية 1. والعبارة " عدم التزام المصرف بالأنظمة والقوانين الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لآخر يعرضه لمخاطر السمعة." وسطها الحسابي 1.7200 بانحراف معياري 0.51 ونتيجة الأهمية النسبية 6. أما العبارة التي نصها " عمليات التحول التكنولوجي للأموال يساهم في تخفيض قدرة المصرف للتعرف علي المخاطر وقياسها " وسطها الحسابي 1.7120 بانحراف معياري 0.50 ونتيجة الأهمية النسبية 5. أما العبارة التي نصها " التغيرات الاشرافية تساهم في تقليل مخاطر المنافسة بين المصارف " وسطها الحسابي 1.7321 بانحراف معياري 0.52 ونتيجة الأهمية النسبية 7. أما العبارة التي نصها " يمكن تجنب المخاطر غير النظامية بالتنوع في المحفظة الاستثمارية بالمصرف " وسطها الحسابي 1.7889 بانحراف معياري 0.48 ونتيجة الأهمية النسبية 4. أما العبارة التي نصها " تؤثر المنافسة بين المصارف والمؤسسات غير المالية في تقديم الخدمات المالية علي المخاطر المصرفية " وسطها الحسابي 1.7222 بانحراف معياري 0.51 ونتيجة الأهمية النسبية 3. أما العبارة التي نصها " هناك تنسيق بين مدراء الإدارات ودائرة الرقابة الداخلية من أجل الحد من المخاطر المالية " وسطها الحسابي 1.700 بانحراف معياري 0.5 ونتيجة الأهمية النسبية 2. ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت تقع جميعها في نطاق الموافقة (1-2) للعبارات وافق بشدة ووافق وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة ايجابية على جميع العبارات.

##### النتائج:

بعد استعراض نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث للآتي:

1. أن الخطر المصرفي هو عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقترضة أو تحصيل أرباح مصرفية.
2. إن خطر سعر الفائدة الكبير يمكن أن يشكل تهديد كبير لقاعدة الأرباح بالنسبة للمصرف.
3. إنه ينتج عن عملية سعر الصرف العديد من المخاطر التي تؤثر علي المصرف وعلي المستثمرين علي سواء.
4. إن عدم كفاية أنظمة المعلومات تساهم في تعرض المصرف لمخاطر الخسارة المالية.
5. إن عدم استقرار العوامل الخارجية يخلق مخاطر من نوع آخر أضيفت للمخاطر المصرفية.
6. إن المنافسة تؤثر بين المصارف والمؤسسات غير المالية في تقديم الخدمات المالية علي المخاطر المصرفية.

- الوكيل، حسام السعيد(2010م)، دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين إطار الحوكمة داخل المنشأة، (المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الرابع.
  - سليمان، محمد مصطفى(2008م)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين، الإسكندرية: الدار الجامعية.
  - علي، عبد الوهاب نصر(2002م)، د. شحاتة السيد، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
  - رزق، عادل رزق، الإدارة الرشيدة أو الحكم الجيد (الحوكمة).
  - عثمانى، ميرة(2012م)، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك واثرها على بيئة الاعمال بالإشارة الى حالة الجزائر، (الجزائر، جامعة مسلية، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين.
  - هوارى، معراج عبد القادر واحمد عبد الحفيظ أمجد(2010م)، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، متاحة على الموقع الالكتروني [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com).
  - حبار، عبد الرازق(2012م)، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمداخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، (جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7).
  - ثابت، طلال، نعيمة عبدي(1010م)، الحوكمة في المصارف الإسلامية، يوم دراسي حول التمثيل الإسلامي واقع وتحديات، جامعة ثلجي الاقواط.
  - القري، محمد العلي (2004م) " المخاطر في صيغ التمويل المصرفي الاسلامي " ورقة علمية مقدمة لندوة إدارة المخاطر، جامعة الملك عبدالعزيز.
  - الخطيب، سمير(2005م) ، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك – منهج علمي وتطبيق عملي ، الاسكندرية : منشأة المعارف.
  - الزبيدي، حمرة محمود(2001م) ، الاستثمار في الاوراق المالية ، عمان : مؤسسة الوراق.
  - سيجل، جيريمي(1997م) " مخاطر الاستثمار في الاسهم " مجلة المساهم ، تصدر عن مجموعة المجرة الدولية ، عمان ، الاردن ، العدد الاول.
  - علي، فرحات الصافي (2001م) " اسس القياس المحاسبي عن مخصصات مخاطر الاستثمار للمؤسسات المالية الاسلامية مع دراسة مقارنة " المجلة العلمية للتجارة كلية التجارة ، جامعة الأزهر، العدد 26.
  - عبد الله، شوقي حسين ، التمويل والادارة المالية ، ( القاهرة : دار النهضة العربية ، بدون تاريخ).
  - دليلك الى إدارة المخاطر المصرفية ، موسوعة بازل II(2005م)، ترجمة نبيل حشاد، اتحاد المصارف العربية ، لبنان : بيروت .
  - شحاتة، ليلى(1986) ، " مخاطر منح القروض في البنوك التجارية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، العدد الثاني.
  - أبراهيم، مدحت واخرون (1997م)، إدارة البنوك ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
  - البحيري، احمد هاني(1989م)، " الافصاح عن المخاطرة " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث عشر، السنة الحادية عشر.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**
- Smith, R. and Buhman,(2001), Financial Accounting Information and corporate Governance, Journal of accounting and economics, vol. 32.
  - Jena(2000) pierrepatat: la stabilitefinanciere nouvelle urgence pour les banquescentrales'bulletin de la banquet de france'n84.
  - ---Cooper, Jon (1984) , the Management and Regulation Of Banks , Macmillan Publishers LTD- London .
  - Sinkey, Joseph(1983) , Commercial Bank Financial Management , Macmillan.