

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق – كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

دور التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة لتحسين الأداء المالي للمصارف

(دراسة ميدانية في المصارف العاملة في سورية)

The role of integration between the internal audit department and risk management in the framework of governance to improve the financial performance of banks

(A field study in banks operating in Syria)

رسالة مقدمة استكمالا لنيل درجة الماجستير في مراجعة الحسابات

إعداد الطالبة

ألين الغزالي

إشراف الدكتور

طالب العلي

2022

إقــرار

أصرح بأن هذه الدراسة غير مقتبسة أو منقولة من أي عمل علمي آخر، ولم يسبق أن قدمت للحصول على أي درجة علمي، وأن المعلومات الواردة في الدراسة قد نسبت إلى مصادرها في النص وفي قائمة المراجع.

دمشق في / /2022

الباحثة

الين الغزالي

بسم الله الرحمن الرحيم

{وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ}

[هود: 88]

صدق الله العظيم

دور التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة

لتحسين الأداء المالي للمصارف.

(دراسة ميدانية في المصارف العاملة في سورية)

لجنة الحكم على الرسالة

أعضاء لجنة الحكم	التوقيع
د. بطرس ميالة عضواً الأستاذ في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – الاختصاص: محاسبة حكومية	
د. طالب العلي عضواً مشرفاً الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – الاختصاص: مراجعة حسابات	
د. باسل الشحادات عضواً المدرس في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – الاختصاص: محاسبة منشآت مالية	



ليس بعد إتمام هذا العمل من شيء أجمل ولا أحلى من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أنعم علي لإتمام هذا البحث المتواضع، والصلاة والسلام على سيدنا محمد.

ثم إنه لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لمن كان له الدور الكبير في إنجاز هذا البحث الدكتور ((طالب العلي)) المشرف على هذه الرسالة، الذي منحني الكثير من وقته وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما أوجه كل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة الحكم على تكرمهم بقراءة الرسالة وتصويبها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأتوجه بشكر خاص إلى الأستاذ الدكتور ((حسين دحدوح)) إنه رمز الإنسان الفاضل، على الرغم من أنه لا يعرف اسمي، إنه رمز العطاء وإني لأعجز عن شكره.

أتمنى من الله أن يوفق الجميع إلى كل ما يتمنون.

إهداء

- **إلى من وسع كرسيه السموات والأرض أقدم عملي هذا خالصاً لوجهه أرجو أن يتقبله مني قبولاً حسناً.**
- **إلى الرحمة المهداة والنعمة المجزاة خاتم الأنبياء والمرسلين والنبيين محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.**
- **إلى رمز الحب والعطاء والوفاء إلى من ربتني بلطف ومنحتني الحنان ، إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى أمي الحبيبة .**
- **إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ..... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. إلى من بذل عمره وجهده وماله في سبيل تعليمي وتربيتي إلى أبي الغالي .**
- **إلى من شاطرني الألم والأمل وأشعل شموع التضحية حباً وكرامة.. شريك حياتي.**
- **إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير أنس وبهاء .. إخوتي وأخواتي.**
- **إلى الجوهرة المضيئة واللؤلؤة المكنونة .. إلى طفلتي الغالية التي كان لها دور كبير في إتمام بحثي على الرغم من صغر سنها وكبر فعلها وإن كلماتي لتعجز عن شكرها.**
- **إلى بذر الفؤاد .... وأمل الغد ... أبنائي الأحبة .**

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

دور التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة لتحسين الأداء المالي للمصارف.

(دراسة ميدانية في المصارف العاملة في سورية)

إعداد الباحثة: ألين الغزالي **إشراف الدكتور: طالب العلي**

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في إطار الحوكمة لتحسين الأداء المالي في كل من المصارف السورية العامة والخاصة, وذلك من خلال تحسين كفاءة المصرف وقدرته التنافسية، وتحسين فعالية المصرف وتحقيق أهدافه.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على العاملين في إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في 6 من المصارف العامة و11من المصارف الخاصة العاملة في سوق دمشق للأوراق المالية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة بيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق المصارف لأهدافها وتعرّفها اتجاهات الأداء فيها. كما توصلت إلى أن التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يسهم في تحسين أداء المصرف. فهو يزيد من قدرته التنافسية، كما ويسهم في فعالية المصرف وتحقيق أهدافه.

كما أوصت الدراسة: بضرورة دعم التكامل والتنسيق بين إدارتي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا ولجان التدقيق لتحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية، كما أوصت بضرورة الاهتمام بعقد جلسات العصف الذهني بين أعضاء فرق التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر وتوليد أفكار لرفع كفاءة وفعالية المصارف والحد من مخاطر التدقيق.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة صُمِّمتْ استبانة، ووزعت على عينة الدراسة من العاملين في إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وكانت عدد الاستبانات الموزعة 82 استبانة والمستردة 65 استبانة (6 من المصارف العامة و11 من المصارف الخاصة)، واعتُمِدَ البرنامج الإحصائي spss في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي:

- يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمصارف في إطار الحوكمة، فهو يزيد من قدرته التنافسية، كما ويسهم في فعالية المصرف وتحقيق أهدافه.
- توجد فروق إحصـــائية بين أفراد العينة في تحقيق الكفاءة والفعالية وفق متغير المؤهل العلمي والتخصص العلمي وسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق إحصـــائية بين أفراد العينة في تحقيق الكفاءة والفعالية وفق متغير مجال العمل.

الفهرس

تسلسل	الإطار العام للدراسة	الصفحة
1	مقدمة الدراسة	2
2	مشكلة الدراسة	2
3	أهمية الدراسة	3
4	أهداف الدراسة	4
5	الدراسات السابقة	4
6	فرضيات الدراسة	13
7	نموذج الدراسة	13
8	منهجية الدراسة	14
1	**الفصل الأول: العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر**	15
1-1	**المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي**	17
1-1-1	1- تطور مفهوم التدقيق الداخلي	18
2-1-1	2- أنواع التدقيق الداخلي، وأهميته، وأهدافه	22
3-1-1	3- دور التدقيق الداخلي ومبادئه في المصارف	28
2-1	**المبحث الثاني: إدارة المخاطر في المصارف**	32
1-2-1	1- مفهوم المخاطر وأنواعها في المصرف	33
2-2-1	2- حاجة الإدارة في المصارف لإدارة المخاطر	37
3-2-1	3- مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها من المنظور الاستراتيجي	40

4-2-1	4- خطوات إدارة المخاطر	43
3-1	**المبحث الثالث: التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر**	45
1-3-1	1- دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر	46
2-3-1	2- طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.	47
3-3-1	3- التنسيق بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي	48
2	**الفصل الثاني: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف**	53
1-2	**المبحث الأول: حوكمة الشركات**	55
1-1-2	1- نشأة حوكمة الشركات ومفهومها	56
2-1-2	2- أهداف الحوكمة وركائزها	59
3-1-2	3- طبيعة حوكمة الشركات في البيئة المصرفية ومبادئها وفق لجنة بازل	61
2-2	**المبحث الثاني: الأداء المالي في المصارف**	66
1-2-2	1- ماهية الأداء المالي في المصارف(مفهومه، أهميته ،أهدافه)	67
2-2-2	2- العوامل المؤثرة في الأداء المالي	69
3-2-2	3- مكونات الأداء المالي	71
4-2-2	4- المعايير المستخدمة في الحكم على الأداء المالي	73
5-2-2	5- قياس الأداء، وتقييمه	74
6-2-2	6- مؤشرات تقييم الأداء في المصرف	75
3-2	**المبحث الثالث: أهمية الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي**	79
1-3-2	1- الممارسات السليمة للحوكمة التي تساعد في تحسين الأداء المالي	80
2-3-2	2- آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء المالي	81

3-3-2	3- دور التدقيق الداخلي كأحد آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي	86
3	**الفصل الثالث : الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات**	91
	مقدمة	92
1-3	**المبحث الأول : الدراسة الميدانية**	92
1-1-3	1- مصادر جمع البيانات	92
2-1-3	2- مجتمع الدراسة، وعينتها.	93
3-1-3	3- أداة جمع بيانات الدراسة	93
4-1-3	4-الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة الميدانية	95
5-1-3	5- خصائص عينة الدراسة	98
6-1-3	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	101
2-3	**المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة**	102
3-3	**المبحث الثالث : نتائج الدراسة، وتوصياتها**	121
1-3-3	**1- النتائج**	121
2-3-3	**2- التوصيات**	122
4	**قائمة المراجع**	123
1-4	الملاحق	132
2-4	الاستبانة	132
3-4	أسماء المحكمين	133
5	**الملخص باللغة الإنكليزية**	138

قائمة بالجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	تطور مفهوم التدقيق الداخلي، ووظائفه، وأهدافه	21
2	مجالات الاهتمام المتداخل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	51
3	عدد الاستبانات الموزعة والقابلة للتحليل	93
4	الدلالة الإحصائية لمقياس ليكرت الخماسي	94
5	درجة الأهمية للفقرات	94
6	معاملات ارتباط بنود (المحور 1) مع الدرجة الكلية لهذا المحور	96
7	معاملات ارتباط بنود (المحور 2) مع الدرجة الكلية لهذا المحور	96
8	معاملات ارتباط أبعاد إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي مع الدرجة الكلية	97
9	معاملات ثبات الاستبانة	97
10	معامل الارتباط بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية	98
11	معامل الارتباط بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها	98
12	التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	98

13	التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي	99
14	التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	100
15	التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	100
16	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية.	103
17	الدالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في زيادة فعالية المصرف في تحقيق أهدافه)	106
18	معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه	109
19	معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية	109
20	نتائج تحليل التباين الأحادي في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وكفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية له	110
21	المعاملات المعيارية وغير المعيارية في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وكفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية له	110
22	الدالات الإحصائية لاختبار محور الفرضية الفرعية الأولى (زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها)	111
23	معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها	111

24	نتائج تحليل التباين الأحادي في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وزيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه	112
25	المعاملات المعيارية وغير المعيارية في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وزيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه	112
26	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي	113
27	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي	114
28	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص	115
29	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص	116
30	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر.	117
31	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر	118
32	اختبارات ستودينت لقياس الفروق بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير مجال العمل	119

قائمة المصطلحات

الاختصار	المدلول	المعنى باللغة العربية
IIA	The Institute of Internal Auditor	معهد المدققين الداخليين الأمريكي
IFACI	L'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes	المعهد الفرنسي للمراجعة والمستشارين الداخليين
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission	لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابةالداخلية المتكامل التابع للجنة تريدوي
IRM	The Institute of Risk Management	معهد إدارة المخاطر
AIRMIC	Association of Insurance and Risk Managers	جمعية التأمين ومديري المخاطر
ALARM	The Public Risk Management Association	المنتدى الوطني لإدارة المخاطر في القطاع العام
RBIA	Risk-based internal audit	التدقيق الداخلي القائم على المخاطر
NYSE	New York Stock Exchange	سوق نيويورك للأوراق المالية
SBU	Strategic Business Unit	وحدة الأعمال الاستراتيجية
ISO	The International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للمعايير
SPSS	Statistical Package for Social Science	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

فهرس الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	13
2	أنواع التدقيق الداخلي	24
3	الاتجاهات والقوى الحديثة التي أثرت في المصارف وأدت إلى الحاجة لإدارة المخاطر	39
4	المنظور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المصارف	43
5	أدوار التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	50
6	ركائز حوكمة الشركات	60
7	مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل لعام 2010	63
8	مثلث الأداء في المؤسسة	72
9	نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل	115
10	نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص	117
11	نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر	119
12	نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير مجال العمل	120

الإطار العام للدراسة:

1- المقدمة

2- مشكلة الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- الدراسات السابقة

6- فرضيات الدراسة

7- نموذج الدراسة

8-منهجية الدراسة

الإطار العام للدراسة

1- المقدمة:

في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي اجتاحت العالم في عقد التسعينات من القرن الماضي، بخاصة في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، إضافة إلى أزمة الثقة التي عصفت بمهنة المحاسبة في السنوات الأخيرة من العقد الماضي نتيجة انهيار العديد من الشركات الكبرى في العالم، مثل شركة Enron و Arthur Anderson وشركة World com، فقد أسهم ذلك في عودة ظهور بعض المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بضبط الأداء والممارسات المحاسبية، لتطبيقها على أرض الواقع من خلال وجوب توفر العديد من الإجراءات التي تضمن شفافية سير العمل، والمحافظة على حقوق المساهمين، وضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية، مما يعزز ثقة المستثمرين ويشجعهم على الاستثمار.

حيث كثر الجدل عالمياً حول دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة. وقد دعا ذلك إلى قيام لجنة tread way، بنشر وتطوير الإطار النظري والمفاهيمي بشأن تطبيق إدارة المخاطر في الممارسة العملية، كما أحدث الإطار الجديد لإدارة المخاطر الكثير من التساؤلات حول مفهومه وعلاقته بمفهوم الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وعلاقة كل منهما بالحوكمة.

فعمل نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يأتي مكملا لعمل إدارة المخاطر بما يعود بشكل إيجابي على أداء المصرف. ولما لذلك من أثر في تحسين الأداء المالي، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في تعظيم ربحية المساهمين، وضمان استمرارية العمل فيه، والحفاظ على القوى السوقية للسهم ومن ثم الحفاظ على ودائع العملاء.

2- مشكلة الدراسة:

إن التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية يتوقف على مدى توافر وجودة مجموعتين من الضوابط، الأولى: ضوابط خارجية كالبيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة. والثانية: ضوابط داخلية كالقواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة. كوجود نظام فعال ومتكامل لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، الذي يعد عاملاً رئيساً لتأسيس نظام جيد للحوكمة داخل الشركات ومؤشرا أساسياً لدعم وتقوية الرقابة الشاملة التي يمارسها مجلس الإدارة، فإخضاع نظام الرقابة الداخلية للمتابعة والتقويم بشكل مستمر، عن طريق الاستعانة بنشاط التدقيق الداخلي يمكن أن يوفر تأكيدا

إضـــافيا بشـــأن فعالية نظام الرقابة الداخلية وكفاءته، من خلال مواجهة المخاطر التي تحول دون تحقيق الشركة لأهدافها وإضافة قيمة لها.

حيث يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الرئيس الآتي:

هل يســـهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في إطار الحوكمة في تحســـين الأداء المالي للمصارف؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية له؟
2. هل يســهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســين فعالية المصــرف وفي تحقيق أهدافه؟

3- أهمية الدراسة:

إن الطبيعة المتميزة والمختلفة للعمل المصـــرفي من غيرها من الأنشـــطة الأخرى والتي تعمل في ظل مخاطرة عالية، لكافة أنشـــطتها ومعاملاتها المصـــرفية فضـــلا عن ما تمتاز به من طبيعة معاملتها الإلكترونية، والحاجة لاستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وتظهر الأهمية النظرية للدراسة لما للمصارف التجارية من أهمية في الحياة الاقتصـادية وأنشـطتها المتعلقة بالسـيولة، والربحية، والأمان, فإن وجود إدارة شـــاملة للمخاطر بالمصـــارف يؤدي دوراً فعالاً في التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بها، ومساعدة الإدارة في الاستفادة من الفرص المتاحة لها.

كما أصـــبحت مهمة حماية المنظمات من التهديدات الناتجة عن هذه المخاطر ضـــرورة أولية بالنسبة للإدارة.

وتظهر الأهمية العلمية للدراســـة من خلال ضـــرورة وجود نظام متكامل وفعال لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، التي تخضـع للمتابعة والتقويم بشـكل مسـتمر من قبل وظيفة التدقيق الداخلي، لتأسـيس نظام سليم للحوكمة التي أصبحت تسهم في عدة جوانب اقتصادية، أهمها رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية التي تساعد على استقرار الأسواق ورفع مستوى الشفافية في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك الدور المهم الذي يمكن أن يؤديه التدقيق الداخلي إذا طبق وفق أســـس ومفاهيم جديدة في تفعيل الحوكمة، بحيث إنّ

المدقق الداخلي ينبغي أن لا يهدف لتغيير دوره إلى دور مدير للمخاطر. بل يجب أن تكون مسؤوليات كل من الإدارتين وأهدافهما واضحة بشكل يساعد في إنجاز مهام كلتا الإدارتين بالشكل الأمثل.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تعرّف الدور الذي يســـهم فيه التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة لتحسين الأداء المالي للمصارف من خلال تعرّف:

- **دور التكامل** بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســـين كفاءة المصـــرف وزيادة القدرة التنافسية له.
- **دور التكامل** بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســـين فعالية المصـــرف وفي تحقيق أهدافه.

5- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- دراســـة (الزعبي، 2019) بعنوان: "أثر تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في تحســـين ربحية البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان دراسة ميدانية تحليلية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في تحسين ربحية البنوك التجارية المدرجة في بورصـــة عمان، تكونت عينة الدراســـة من 13 بنكاً تجارياً، تمثلت معايير التدقيق الداخلي الدولية بمعايير الصـــفات والأداء كمتغير مســـتقل بينما، عُبِّرَ عن ربحية البنوك كمتغير تابع. ثم استخدمت أداتان للدراسة:

الأولى من خلال تصـميم اسـتبانة لقياس معايير التدقيق الداخلي الدولية، والثانية من خلال تحليل المحتوى للقوائم المالية، اختُيرت فرضـيات الدراسـة بناء على أسـاليب الإحصـاء الوصـفي والاسـتدلالي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

حيث أظهرت النتائج أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة معنوية لمعايير التدقيق الداخلي الدولية في تحسـن ربحية البنوك التجارية المدرجة في بورصـة عمان. أوصـت الدراسـة بضـرورة دعم دائرة التدقيق الداخلي لمواكبة أحدث الأساليب المتبعة في الرقابة الداخلية للبنوك المدرجة في بورصة عمان.

2- دراسة (محسن، 2019) بعنوان: "أثر التدقيق الداخلي في تحسين أداء البنك المركزي العراقي".

هدفت الدارسة إلى بيان أثر التدقيق الداخلي كونه أداة من أدوات الرقابة الداخلية، ويساعد في تقييم كافة نشاطات الرقابة الداخلية، كونها أداة للتأكد من الالتزام بالخطط والسياسات لتحقيق أهداف الشركة بقدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وقد تضمن الجانب العملي إعداد الاستبانة، والتي شملت مجموعة من الأسئلة التي تتلاءم مع فرضيات الدراسة، ووزعتْ على عينة الدراسة المتكونة من قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر وهيئة الرقابة المالية العاملة في البنك المركزي العراقي. وقد توصلت الدارسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

هناك **علاقة طردية قوية** بين التدقيق المبني على المخاطر وبين تحسين أداء البنك المركزي العراقي، وهناك تفاوت بين المدققين الداخليين من حيث الإحاطة التامة بمعايير التدقيق الداخلي، مما يؤثر سلباً في وظيفة التدقيق الداخلي وينعكس على أداء البنك المركزي العراقي.

3- دراسة (بدران، 2018) بعنوان: "أثر التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات في عينة من الشركات العراقية في محافظة البصرة".

تهدف هذه الدراسة إلى تعرّف دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات في عينة من الشركات العراقية، ولتحقيق هذا الهدف صُمّمتْ استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة 130 من المدققين الداخليين يعملون في 6 شركات، وفي ضوء الدراسة النظرية والعملية للموضوع تُوصِّل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

يسهم التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية لتكنولوجيا المعلومات في الشركات العراقية.

4- دراسة (لخضر، 2017) بعنوان: "طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار 2100 (طبيعة العمل)".

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في إطار المعيار الدولي 2100 (طبيعة عمل التدقيق الداخلي). ودورها في تطوير أداء الشركات وإحكام الرقابة عليها، في ظل الاهتمام المتزايد بضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، بخاصة بعد إفلاس العديد من الشركات نتيجة التلاعبات المالية والمحاسبية، وتأثرها بالهزات والأزمات المالية العالمية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة وضع معايير موحدة للتدقيق الداخلي لتناسب وتلائم احتياجات القائمين على تسيير شؤون الشركات، وتساعدهم في إعداد القوائم المالية وتوحيدها والإفصاح عنها بكل شفافية، حتى تسهل عملية مقارنة أدائها المالي بأداء الشركات الأخرى، وتُضَمِنُ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والحفاظ عليها، من خلال إرساء قواعد جيدة لحوكمة الشركات وتطبيقها.

5- دراسة (لظن، 2016) بعنوان: "مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار coso دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييمٍ فاعلية دور التدقيق الداخلي، ودوره في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار coso، وقد شملت الدراسة عدداً من المتغيرات المتعلقة بتطبيق الإطار، وهي:

البيئة الداخلية ووضع الأهداف، وتحديد الحدث وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، وأنشطة الرقابة، وتقييم نظام الإبلاغ المالي للمعلومات والاتصالات والمراقبة وبالإضافة للوقوف على مفهوم إدارة المخاطر، وأنواعها، وأسس إدارتها، والإجراءات المتبعة للحدّ من المخاطر.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وقد وُزّع 81استبانة على العاملين في دائرة التدقيق الداخلي والدائرة المالية في القطاعات الحكومية، واسترد منها عدد 71 استبانة بنسبة 88%من الاستبيانات، وقد حُلِّلتْ إجابات المبحوثين بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة وفق متغيرات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة غياب اللوائح المنظمة لأداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية في قطاع غزة، بالإضافة لغياب الدور الفاعل للتدقيق الداخلي في مراجعة التقنيات المستخدمة بتحديد المخاطر والفرص التي يتعرض لها وعدم فاعلية دوره بمتابعة تنفيذ إجراءات الرقابة على القطاع الحكومي.

6- دراسة (بالعالم، 2015) بعنوان: "دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية دراسة ميدانية استبيان بولايتي ورقلة والأغواط".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية في الجزائر، ومن أجل ذلك أجريت دراسة استبيانية لعينة من البنوك بولايتي ورقلة والأغواط، واعتمدت الدراسة على بيانات جُمعت من الاستبيان الذي وُزِّع على العينة المختارة المتمثلة في الأفراد المعنيين في البنوك محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن وظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف بالمؤسسة بالنسبة للبنوك، فهو الذي يقوم بتقييم الأداء المالي داخل البنك، وكذلك فهو يعدُّ كأداة من أدوات الرقابة الداخلية بخاصة في الجانب المالي.

إذ تقوم بالرقابة على المقبوضات بكل أحجامها، وبخاصة المقبوضات النقدية الكبيرة، وكذلك يقوم التدقيق الداخلي بتقديم استشارات للإدارة، فهو يقوم بتقديم خدمات للإدارة بخلاف التقارير المالية السنوية، وذلك تبعاً لما تنص عليها معايير المراجعة الداخلية.

7- **دراسة (العموري، 2015) بعنوان: "إدارة المخاطر في شركات التأمين دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة الجزائرية للتأمين".**

على مستوى **الجزائر** فالتحول الذي يشهده قطاع التأمين في مختلف جوانبه التنظيمية والهيكلية والتشريعية، أدى إلى حدوث تطور متدرج فيه، بخاصة بعد الإصلاحات التي طرأت عليه، بداية بفتح المجال للخواص وخلق شركات جديدة وشبكات وسطاء موزعة على مختلف مناطق الوطن، والعمل على تنوع المنتجات التأمينية، وصولاً إلى العمل على جلب الشركات الأجنبية.

هذا الوضع يدفع شركات التأمين الجزائرية للوقوف على مستوى أدائها ومدى موافقتها بين حقوقها والتزاماتها، ومعرفة المخاطر التي تتعرض لها والمحيطة بها، من مختلف الجوانب وفي ميادين نشاطاتها، والتركيز على مخلفات هذه المخاطر في مختلف الجوانب، وذلك بدراستها وتقييمها ومحاولة التنبؤ بها بقصد التخلص أو التخفيف من آثارها إن أمكن ذلك، قبل تحمل ما يجب تحمله.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على عملية إدارة المخاطر في شركات التأمين، وقد ارتكزت على عملية نمذجة دالة إدارة الخطر في الشركة الجزائرية للتأمين، من خلال تقدير نموذج قياسي يربطها بمختلف المتغيرات التي تعدُّ من بين أهم محدداتها.

8- **دراسة (مراد، 2014) بعنوان: "مدى إسهام التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سورية دراسة ميدانية".**

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى إسهام التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية، التي تتعرض لها المصارف الإسلامية في سورية ،وذلك لحمايتها واستمراريتها,ولتحقيق الهدف الذي صُمِّمت من أجله استبانة تضمنت الأنشطة التي تمارسها إدارة التدقيق الداخلي، وتسهم في الحد من المخاطر التشغيلية.

وُزِّعتْ على العاملين في إدارة العمليات المصرفية وإدارة التدقيق الداخلي في المصارف الإسلامية في سورية، والبالغ عددها 3 مصارف حيث بلغ العدد الإجمالي للعاملين في الإدارتين 70 عاملاً، وزعت70 استبانة استلم منها 60 استبانة صالحه للدراسة مؤلفة من 45 استبانة، تعود إلى إدارة العمليات المصرفية، و15 استبانة تعود لإدارة التدقيق الداخلي.

وتوصلت هذه الدراسة لنتائج أهمها:

إسهام التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية، التي تواجه المصارف الإسلامية في سوريا من وجهة نظر عينتي الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة تفعيل دور إدارة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية السورية.

9- دراسة (الصوص، 2012) بعنوان: "مدى فعالية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارج- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة تعرّف مدى فعالية دور لجان التدقيق في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر المدققين الداخلي ومدققي الحسابات الخارجيين ومفتشي سلطة النقد على تلك البنوك.

ولتحقيق هذا الهدف اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث صُمِّمت استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من مدققي الحسابات الداخليين وعددهم /57/ مدققاً. ومدققي الحسابات الخارجيين وعددهم /25/. ومفتشي سلطة النقد الفلسطينية وعددهم /20/.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يتوفر بشكل عام في أعضاء لجنة التدقيق الخصائص اللازمة لممارسة دورها بفاعلية، في دعم التدقيق الداخلي والخارجي مع وجود التزام إلى حد ما بتطبيق المهام والمسؤوليات المحددة حسب اللوائح و التعليمات، فضلاً عن وجود آليات عمل معينة تقوم بها لجان التدقيق في البنوك في أثناء تنفيذ مهامها.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنكليزية:

1- دراسة (Wamyama, 2018) بعنوان:

"Internal Audit Functions and its Effect on Financial Performance" وظائف المراجعة الداخلية وأثرها في الأداء المالي.

هدف الدارســـة هو **التحقيق في وظائف التدقيق الداخلي**، وتأثيرها في الأداء المالي لشـــركة Eldoret Rift Valley bottler's Limited استرشدت هذه الدارسة بنظرية الوكالة، اعتمدت الدارسة على تصـميم بحث الارتباط مع الاسـتبيان، كان المجتمع المسـتهدف 40 موظفاً بحجم عينة من 40 شـخصـاً وكان المجيبون بشكل رئيس موظفين من إدارات المالية والموارد البشرية والمشتريات.

حُلِّلتْ البيانات التي جُمِعَتْ باســـتخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإظهار فعالية وظائف التدقيق الداخلي على الأداء المالي للشـــركة. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي هو نشـــاط استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

2- دراسة (Dordevic, 2017) بعنوان:

"Internal Audit and Company Performance in the Republic of Serbia" التدقيق الداخلي وأداء الشركة في جمهورية صربيا.

هدفت الدارسة إلى فحص ما إذا كان التدقيق الداخلي يؤثر في أداء الشركات العاملة على أراضي جمهورية صربيا ومدى تأثيره في أداء الشركات.

وبشـــكل أكثر تحديدا تختبر الاختلافات في أداء الأعمال للشـــركات التي لديها إدارة للتدقيق الداخلي، وتلك التي لا تمتلك إدارة للتدقيق الداخلي، ومدى تأثر أدائها بهذا النشاط. حيث يركز هذا البحث التجريبي على عينة من 113 شركة.

وتشير نتائج الدارسة إلى أن الشركات التي لديها إدارة للتدقيق الداخلي مستقلة ومؤهلة تحقق أداء تجاريا أفضل على مدار العامين المقارنين، مقارنة بتلك الشركات التي لم تُنشأ إدارة للتدقيق الداخلي لديها. كما تشير الأبحاث إلى أن الأداء المحقق يتأثر بالمستوى الذي تحقق من فعالية التدقيق الداخلي.

3- دراسة (ozkan, etal, 2016) بعنوان:

Intellectual capital and financial performance :astuy of the Turkish ban king sector

رأس المال الفكري والأداء المالي: دراسة القطاع المصرفي التركي.

هدفت الدراســـة إلى بيان طبيعة العلاقة بين أداء رأس المال الفكري وبين الأداء المالي لعينة من البنوك في تركيا، والتي بلغ عددها (44) بنكاً. ومن أهم نتائج الدراســة أن رأس المال الفكري يتأثر بكفاءة رأس المال البشــري داخل القطاع المصــرفي، ومن التوصــيات المهمة ضــرورة تعزير رأس المال المادي والمالي من أجل تحقيق مستويات عالية من الربحية.

4- (Fredrick, & Gideon, & Narki, 2014) بعنوان:

"An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk An analysis- of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management-a of State Corporations in Kenya

تحليل دور التدقيق الداخلي في تطبيق إدارة المخاطر – دراسة عن مؤسسات الدولة في كينيا.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام في دولة كينيا، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة مسحية من خلال قائمة استقصاء وُزِّعت على المدراء التنفيذيين، والمدراء الماليين والمدراء التشغيليين ومدراء التدقيق الداخلي في 9 مؤسسات من مؤسسات القطاع العام.

وقد اعتمدت الدراسة على معامل بيرسون لإظهار العلاقة بين المتغيرات وبُنِيَ نموذج تجريبي لإدارة المخاطر في المؤســســـة يتألف من التدقيق الداخلي، المخاطر، الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة، التزام الموظفين والإدارة، وقد توصــلت هذه الدراســة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الدور الأســاســي للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة مخاطر المؤسسة هو توفير ضمانات للمؤسسة حول فعالية إدارة المخاطر، وأنه يتوجب على إدارة المؤسسات العامة تهيئة بيئة مناسبة من شأنها أن تدعم من إدارة التدقيق الداخلي لإنجاز مسؤولياتها بشكل فعال لتزود الإدارة العليا بتأكيدات أن مخاطر المؤسسة تدار بشكل فعال.

5- دراسة (price water, house cooper, 2012) بعنوان:

(state of the internal audit profession study) " Monitoring and managing critical RISKS is an ever in creasin challeng"

دراسة مهام التدقيق الداخلي: رقابة المخاطر الحرجة، وإدارتها.

تلقي هذه الورقة الضوء على أوجه التشابه والاختلاف الرئيسة بين النتائج الكندية والنتائج العالمية فيما يتعلق بمهام التدقيق الداخلي في كندا. كشـــفت هذه الدراســـة عن الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر وزيادة التوقعات لزيادة إسهام التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

أُجري الاستطلاع على الربع الرابع لعام (2011) والربع الأول لعام (2012)، ويشمل 1530مشاركاً في 16 قطاعاً في 64 بلداً من جميع أنحاء العالم، وذلك في استطلاع للرأي حول دور التدقيق الداخلي في تنظيم ودعم أنشطة إدارة المخاطر للشركة.

لقد وسعت الدراسة لتشمل أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل المدراء التنفيذيين، لجنة التدقيق، وأعضاء مجلس الإدارة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أصحاب المصلحة الكندية بحاجة لرفع أدائهم لإدارة المخاطر، وبناء رؤى أعمق واتصالاً بناء لتقديم التقارير.

وقد انحازت الدراسة للنتائج العالمية من حيث إنّ التدقيق الداخلي يركز على المخاطر التقليدية في الدرجة الأولى مثل عناصر تحكم ضمن عمليات الاحتيال والأخلاق، ومن ثم ينظر إلى أبعد من هذا من حيث إدارة مخاطر جديدة أيضاً.

6- دراسة (Jared, 2010) بعنوان:

Influence of Audit committee and internal function Effectiveness characteristics on Enterprise Risk Management Adoption: خصائص لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي المؤثرة في إدارة المخاطر للمؤسسة.

قد أوضحت هذه الدراسة أن من أهم العوامل التي سببت الأزمة الأخيرة هو الرهن العقاري، وكان الانهيار الناتج عن الاقتصاد الأمريكي والأسواق المالية غير كاف وغير فعال لتقييم المخاطر التنظيمية والعمليات الإدارية، وهذه الدراسة طبقت على شركتين، وزودتنا بفوائد أخرى لحوكمة الشركات.

ودُرِسَتْ خصائص لجنة التدقيق بما في ذلك عدد أعضائها وعدد اجتماعاتها والنسبة المئوية لخبراء المالية ووظيفة التدقيق الداخلي بما في ذلك استقلال المدقق، التقارير التنظيمية، كفاءة موظفيها، والتي تؤثر في احتمال اعتماد إدارة المخاطر في المؤسسة.

هذه الدراسة تختلف عن الدراسات الأخرى من حيث علاقتها مع ERMاعتماد مقياس أكثر مباشرة لاعتمادERM من خلال مسح إدارة التدقيق الداخلي.

كما توفر نتائج هذه الدراسة اعتبارات إضافية لقيمة لجان التدقيق الفعالة وأهميتها ومهام التدقيق الداخلي لتوفير الرقابة والرصد في خطر المنظمات.

7- دراسة (Ruth Bender, 2007) بعنوان:

"The Role of the Audit committee in Risk Management، دور لجنة التدقيق في إدارة المخاطر.

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح أن المخاطر هي من مسؤولية مجلس الإدارة، وإن هذه المخاطر تحتاج إلى رقابة داخلية، حيث تتحمل لجنة التدقيق بعض المهام المتعلقة برقابة هذه المخاطر وإدارتها..ولا يوجد إجماع حول هذه المهام.

وحيث إنّ القوانين السائدة تنص على تشكيل لجنة من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين لمجلس الإدارة.

وتوصلت إلى إن مراجعة الخطر من قبل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق يتوجب أن يكون من الأعضاء غير التنفيذيين مع وجود خلفية مناسبة عن التدقيق، وأن يتمتع الأعضاء بمهارات عالية ومستوى عالٍ من المعرفة المالية، مثال أن يكون لديهم إلهام وفهم للمخاطر الخاصة بالعمليات المالية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحل المناسب لإدارة المخاطر هو فهم مستقبل المنظمة، وإن وجود تقييد للاتصال تحت مستوى مجلس الإدارة يجعل من الصعب فهم مستقبل المنظمة من قبل المستويات الأقل.

وإن دور لجنة تدقيق الحسابات في إدارة المخاطر يتطلب وجود علاقة قوية مع وظيفة التدقيق الداخلي في المنظمة.

كما قسمت هذه الدراسة المخاطر إلى ثلاث مجموعات:

1- **مالية.**

2- **تشغيلية.**

3- **استراتيجية،** وهي أقل شيوعاً.

- **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، التي تناولت مواضيع مختلفة تناول بعضها دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة الخاطر ، ودوره في ضبط الأداء المالي والإداري، وتطرقت بعض الدراسات إلى خصائص المختلفة للجنة التدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي والتي تؤثر في مدى اعتماد إدارة المخاطر .

وإن ما يميز هذه الدراسة من الدراسات السابقة أنها أجريت على **بيئة الأعمال السورية بخلاف الدراسات السابقة,** حيث أُجريت على المصارف السورية. حيث تطرقت هذه الدراسة إلى دور التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في ظل الحوكمة لتحسين الأداء المالي للمصارف.

3. فرضيات الدراسة:

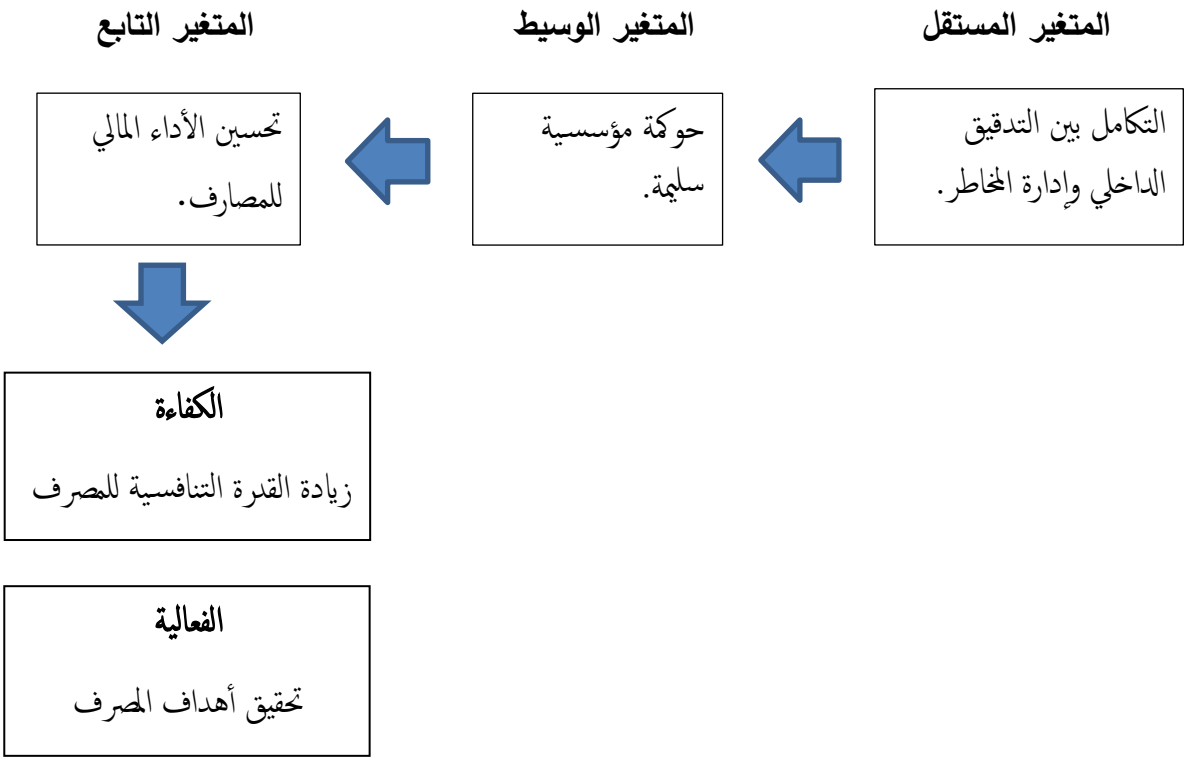
يتحقق الهدف من الدراسة من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يســـهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في إطار الحوكمة في تحســـين الأداء المالي للمصارف. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة قدرته التنافسية.

2- لا يســـهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســـين فعالية المصـــرف وفي تحقيق أهدافه.

4. نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.

إعداد الباحثة: ألين الغزالي.

8- منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، ثم التوصل إلى نتائج تنفي أو تثبت فروض الدراسة وتوضح العلاقة فيما بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة.

اعتمدت الباحثة مصدرين لجمع البيانات، المصدر الأول هو المصادر الثانوية من كتب وأبحاث علمية وأطروحات ودراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية والاستفادة منها في إعداد الجانب النظري للدراسة الحالية، أما المصدر الآخر فهو المصادر الأولية التي تعتمد جمع البيانات الأولية من الميدان بوساطة الاستبانة التي صُمِّمت ووُزِّعت لتحقيق غرض الدراسة، ثم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لاختبار الفروض والتوصل إلى نتائج وتوصيات.

الفصل الأول
العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- **المبحث الأول:**

  ماهية التدقيق الداخلي.

- **المبحث الثاني:**

  إدارة المخاطر في المصارف.

- **المبحث الثالث:**

  التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

الفصل الأول

العلاقة بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

المقدمة:

ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بهدف **اكتشـــاف الأخطاء والغش والتلاعب** ،وقد ازدادت الحاجة اليها وتطورت وزادت فعاليتها بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بســـبب كبر حجم الشـــركات وتوســـعها الجغرافي وزيادة التعقيد في العمليات ولا مركزية الإدارة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

كما أن تطور الخدمات المالية والمصرفية التي تقدمها المصارف عبر التاريخ، سواء على مستوى الفرد (عملاء المصرف)، أو على مستوى الاقتصاد الوطني وتوسع نشاطها إلى خارج حدود البلد ،حيث أدى هذا التوسع والتشابك في الخدمات والتطور الكبير في استخدام الوسائل الإلكترونية كبديل للسجلات اليدوية للسيطرة على العمليات المصرفية ،مما أدى إلى حدوث مخاطر كبيره تعرضت لها المصارف مثل ضعف الأنظمة الإلكترونية، وانتشار عمليات الاحتيال والقرصنة.

وقد تزايدت أهمية ومستقبل التدقيق الداخلي من خلال تأثيره الإيجابي في إدارة المخاطر، وإضافة قيمه للوحدة الاقتصادية بحيث يسهم في إعداد الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة بها.

لذلك تطور مفهوم التدقيق الداخلي في المؤســـســـات المصـــرفية نتيجة تطور البيئة المصـــرفية، والتطور في استخدام الوسائل الإلكترونية، وزيادة وتنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف، وأصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشارياً وتوجيهاً يساعد في تقييم المخاطر، وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة، لذلك ظهر أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، والذي منه يُتّبعُ أسلوب لترتيب الأولويات سواء في خطط التدقيق وفي أثناء عمليات التدقيق للعمليات والأنشـــطة، مما رفع أهمية هذه الوظيفة وإســـهامها في تحسين الأداء المالي، من دعم المؤسسات المصرفية وتصميم وتطوير نظام فعال للرقابة الداخلية.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

1 **تطور مفهوم التدقيق الداخلي.**

2 **أنواع التدقيق الداخلي، وأهدافه، وأهميته.**

3 **دور التدقيق الداخلي ومبادئه في المصارف**

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

1- تطور مفهوم التدقيق الداخلي

تطور مفهوم التدقيق الداخلي مع تطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث كان ينظر إليها منذ قرون مضـــت على أنها وظيفة رقابية تمارس في المنشـــآت المختلفة، وهي تتبع الوظيفة الرقابية لإدارة المنشــأة وتتأثر بأهدافها، وتتطور بتطورها، وقد نشــأت الحاجة إليها بغرض الحد من التلاعب والأخطاء، وبغرض حماية الأصــول، ويعود وجود التدقيق الداخلي إلى أكثر من ســتة آلاف عام مضــت حيث يعتقد بوجود دليل على أن هناك نظماً رسمية للتسجيل والتحقق كانت تستخدم في ذلك الوقت في منطقة الشرق الأدنى، وفي القرن الثامن عشـــر الميلادي بدأ الاهتمام بالتدقيق الداخلي يزيد في أوروبا، وذلك نتيجة ظهور حالات غش وتلاعب كثيرة.

ومع انتقال النظم المحاسبية والإدارية والمراجعة إلى الولايات المتحدة، والنمو المضطرد في أنشطة الأعمال بدأ الاتجاه نحو ضـــرورة وجود وظيفة رقابية مســـتقلة داخل الشـــركة، حيث كان مفهوم التدقيق الداخلي في تلك الحقبة ينحصـر في أنه مجرد نشـاط بسـيط داخل الإدارة المالية للشـركة، تنحصـر مهمتها في التأكد من سـلامة العمليات المالية والمحاسـبية، عن طريق رقابة مدى الالتزام بالسـياسـات والإجراءات الموضوعة، وتعقب حالات التلاعب والأخطاء لخدمة المدير المالي. **(القاضي، دحدوح، 2008، 103-104)**

كل هذه العوامل دفعت باتجاه تعزيز دور التدقيق الداخلي من خلال توســيع مهامه ومســؤولياته، حيث لم يعد عمل التدقيق الداخلي مقتصـراً على التأكد من دقة العمليات المحاسـبية والمالية ومدى الالتزام بالسـياسـات والإجراءات المتبعة و إنما أصـبح عنصـراً أسـاسـياً في مسـاعدة الإدارة على تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة، حيث امتد نشاطه ليشمل كافة الجوانب المالية والتشغيلية والموارد البشرية.

"كان دور التدقيق الداخلي في ما مضى مرتبطاً بالتركيز على المسائل المالية والمحاسبية, إلا أن دوره اليوم قد تطور ليشـــمل أنشـــطة تقييم المخاطر والرقابة ودراســـة عمليات الحوكمة في المنظمة". **(Kagermann, 2008, P 4)**

وقد تعزز دور التدقيق الداخلي في مسـاعدة الإدارة على التأكد من سـلامة الإجراءات الرقابية من خلال تقييمه للرقابة الداخلية، وبيان نقاط ضـعفها، واقتراح التحسـينات المناسـبة، حيث أصـبحت الرقابة الداخلية إطاراً متكاملاً يشـمل كافة أنشـطة المنظمة وعملياتها وأقسـامها. إن الدور الرقابي المهم للتدقيق

الداخلي الذي بدأ يؤديه أدى إلى ضرورة تدعيم استقلاله من خلال نقل تبعيته تنظيمياً للمدير العام و رفع تقاريره إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق التي تشـــرف على عمله حتى لا يكون لأي مدير أو موظف تأثير في عمله حتى المدير العام.

تعزز دور التدقيق الداخلي في المنظمة و ازدادت مسؤولياته و أصبح من الأدوات الرقابية المهمة ومن ثم أصبح الاعتراف به كمهنة لها معاييرها المهنية و قواعد للسلوك الأخلاقي أمراً ضرورياً. (**Pickett, 2005, P134**).

وفي عام 1941 أنشـــئ معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية بغرض تطوير التدقيق الداخلي، والاعتراف به بوصفه مهنة، لها معاييرها المهنية وقواعدها للسلوك المهني يجب الالتزام بها، وضرورة التعلم والتطوير المستمر لممارسي المهنة.

وبرز دور **معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (IIA)** حينما أصـــدر في عام 1947 نشـرة مسـؤوليات المدقق الداخلي التي تحدد طبيعة التدقيق الداخلي وأهدافه، ومسـؤوليات المدقق الداخلي، وقد ورد بالنشـرة تعريف للتدقيق الداخلي على النحو الآتي: هو نشـاط محايد يتم داخل المنشـأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية بكونه أساساً لتقديم خدمات وقائية للإدارة، وهي نوع من أنواع الرقابة التي تعمل عن طريق قياس فاعلية أنواع الرقابة الأخرى وتقييمها، ويهتم بالعمليات ذات الطبيعة المحاسبية والمالية.

من **التعريف** نجد أن التدقيق الداخلي هو نوع من أنواع الرقابة، وتهتم بالجوانب المحاســـبية والمالية، وتكون الإدارة هي المستفيد الوحيد منه، وأن هدفه وقائي فقط. **(نور الدين، عمارة، 2016، ص45)**

وفي عام 1971 أصـــدر المعهد **تعريفاً جديداً** للتدقيق الداخلي جاء فيه أن التدقيق الداخلي يمثل نشاطاً تقييمياً محايداً داخل المنشأة لمراجعة عملياتها بقصد خدمة الإدارة وتقديم خدمات رقابية بناءة، فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس فعالية نظم الرقابة الأخرى وتقييمها.

وبذلك أصـــبح التدقيق الداخلي أداة لخدمة المنشـــأة كلها وليس فقط إدارتها، ونتيجة للزيادة في حالات فشل الشركات وإفلاسها في الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي دفع بمعهد المدققين الداخليين (IIA) في 1999 لإصدار تعريف جديد للتدقيق الداخلي ينسجم مع الظروف والأوضاع الجديدة، ويشير هذا التعريف الصادر عن أهم المنظمات المتخصصة بالتدقيق الداخلي إلى التطورات المهمة التي حدثت في التدقيق الداخلي من حيث النطاق والمســـؤوليات المنوطة به، وكذلك من حيث الأهمية والدور الذي تؤديه في ضبط الأداء.

وقد ورد فيه :"**إن التدقيق الداخلي هو نشاط استشاري موضوعي مستقل، وهو مصمم لإضافة قيمة لعمليات المنظمة في إكمال هدفها عن طريق استخدام مدخل منظم لتقييم وتحسين فعالية الإدارة لمواجهة المخاطر وفرض الرقابة وتوجيه العمليات.**". **(IAA, 2004, P2)**

يتضح من هذا التعريف النقاط الآتية: **(القاضي، ودحدوح، 2008، 105)**

أ- لم يحدد الجهة التي تقوم بالتدقيق الداخلي، وهذا يعني أنه يمكن أن يمارس التدقيق الداخلي من قبل قسم تابع للمنشأة أو من خارجها عن طريق التعاقد الخارجي.

ب- إن التدقيق الداخلي جزءٌ من نظام الرقابة الداخلية ومسؤولية تقييمه ظلت من ضمن مهام التدقيق الداخلي.

ت- إن خدمات التدقيق الداخلي هي خدمات وقائية وإنشائية بآن واحد، فهي وقائية لأنها تحمي الأموال والخطط الإدارية والسياسات، وإنشائية لأنها تضمن دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسات العامة، ولأنها تدخل التحسينات على الخطط الإدارية والرقابية.

ث- الاعتراف بالاتجاه نحو الخدمات الاستشارية للتدقيق الداخلي لتلبي حاجات الإدارة.

ج- أظهر الأهمية المتزايدة لمفهوم الحوكمة وأن أنظمة الرقابة وجدت للمساعدة في إدارة المخاطر.

ويلاحظ من العرض السابق التطور الذي لحق بالتدقيق الداخلي، وذلك فيما يتعلق بالمفهوم والأهداف والوظائف أما في عام 2001 فقد صيغ دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي، وثم تعريفه على أنه نشاط مستقل موضوعي تأكيدي، ونشاط لتحسين فعالية عمليات إدارة مخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسات. **(نور الدين، مريم، 2016، ص45)**

ويفهم من التعريف أعلاه أن التدقيق الداخلي يعمل من أجل إضافة قيمة للمؤسسة، عن طريق خفض التكاليف وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملها، ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق تقييم وتحسين عمليات: إدارة المخاطر، الرقابة، حوكمة المؤسسات. **(الوردات، 2006، ص32-37)**

يلاحظ من خلال التعريف السابق بأن نشاط التدقيق الداخلي يتصف بما يأتي: **(درويش، 2014، ص371)**

1. **الاستقلالية:** حيث يكون التدقيق مستقلاً عن الأنشطة التي تخضع للتدقيق وأن ترتبط وحدة التدقيق الداخلي بأعلى مستوى إداري للتنظيم.

2. **الموضـــوعية:** حيث يكون بعيداً عن التميز في أثناء تأدية مهام التدقيق. ولتعزيز الموضـــوعية تقوم بعض المؤسسات باللجوء الى أسلوب التوريد الخارجي لنشاط التدقيق الداخلي.
3. **تأكيدي:** حيث تكون عمليات التدقيق منضبطة، وتخضع للأساليب العلمية والمهنية السليمة في تأدية المهام موضع المراجعة.

كما عُرّف معيار التدقيق الدولي رقم 610 الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين التدقيق الداخلي بأنه نشاط تقيمي يُنشأ ضمن المنشأة لغرض حددته وتتضمن وظائفه اختبار وتقييم ومراقبة كفاءة وملاءمة وفاعلية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية. **(الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2012، ص628).**

الجدول رقم (1): يوضح تطور مفهوم التدقيق الداخلي، ووظائفه، وأهدافه.

مرحلة تطوير التدقيق الداخلي	المرحلة الأولى: الأربعينات – الخمسينات	المرحلة الثانية: الثمانينات – التسعينات	المرحلة الثالثة: التسعينات – الوقت الحالي
طبيعة وظيفة التدقيق الداخلي	أداة رقابية وحماية	أداة رقابية وأداة إنشائية	أداة رقابة وأداة إنشائية واستشارية وتوفير المعلومات للإدارة العليا ولجنة التدقيق
نطاق عمل التدقيق الداخلي	العمليات المالية والمحاسبية	جميع عمليات المنشأة	جميع العمليات وإدارة المخاطر والحوكمة
أهداف عملية التدقيق	رقابة الالتزام ورقابة الناحية المالية والمحاسبية	رقابة الالتزام وتقييم الأداء وتقديم المقترحات	رقابة الالتزام وتقديم المقترحات وتقييم العمليات وإدارة المخاطر والحوكمة
مدخل عملية التدقيق	التحقق من صحة العمليات المالية	التحقق وتقييم الكفاءة والفعالية	التحقق والتقييم والتدقيق على أساس المخاطر
التبعية	المدير المالي	إدارة المنشأة	لجنة التدقيق
التبليغ	المدير المالي	الإدارة العليا	لجنة التدقيق ومجلس الإدارة

المصدر: (كيرزان، 55، 2010)

2- أنواع التدقيق الداخلي، وأهدافه، وأهميته:

أ- أنواع التدقيق الداخلي

قسم **معهد المدققين الداخليين الأمريكي** التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع أساسية مرتبطة ببعضها، ولا يمكن فصل أي نوع عن الآخر في أثناء عملية التدقيق، وذلك للوصول الى أهداف التدقيق.

1- **تدقيق الالتزام:** ويهدف إلى التأكد من التزام المنشـــأة بالقوانين والأنظمة النافذة والمعمول بها في محيط عملها، فضـــلاً عن التأكد من التزام كافة المســـتويات الإدارية المختلفة بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المنشأة وبالنظام الداخلي الخاص بها.

2- **تدقيق العمليات:** وهي عبارة عن فحص لجميع عمليات المنشـــآت المختلفة، وتدقيقها، بهدف التأكد من إنجازها، وتنفيذها طبقاً للســـياســـات المعتمدة من قبل الإدارة، والتأكد والتحقق من أن مختلف المستويات الإدارية تُنجز وظائفها وعملياتها بكفاءة وفعالية. **(الوردات، 2014، 267)**

3- **التدقيق المالي:** يتمثل في الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والســجلات المحاســبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاســبية المتعارف عليها والســياســات الإدارية وأية متطلبات أخرى موضوعة مسبقاً. **(المدلل، 2007، 56)**

وينقسم هذا النوع من التدقيق إلى:

أولاً- التدقيق الداخلي المالي قبل الصرف:

وهي تكليف موظف معين بتدقيق عمل موظف آخر لضـمان اكتمال العملية وسـلامة الإجراءات، وهي نوع من الرقابة قبل العملية وفي أثنائها.

ثانياً- التدقيق الداخلي المالي بعد الصرف:

ويتم بأخذ عينات وفحصـها، وذلك لضـمان سـير الأداء المالي وفق القوانين الموضـوعة والمقررة. **(النونو، 2009، 23)**

4- **تدقيق نظم المعلومات:**

وتهدف إلى اختبار أمن تشـــغيل بيانات نظم المعلومات، ونزاهتها، فضـــلاً عن البيانات التي أخرجتها هذه النظم، ويتضـمن ذلك أن السـجلات الخاصـة بالعمليات المالية والتشـغيلية والتقارير المعدة على أساسها تتضمن معلومات: دقيقة، قابلة للتصديق، معدة في الوقت المناسب، تامة، ومفيدة. **(القاضي، دحدوح، 2008، ص10)**

5- التدقيق التشغيلي أو تدقيق الأداء:

"إن التدقيق التشـــغيلي يعد اختباراً لإجراءات الرقابة الداخلية، وذلك فيما إذا كانت موجودة وتعمل بفعالية، وينتج عن هذا التدقيق قيام قسم التدقيق الداخلي بتقديم التوصيات للإدارة لتحسين النظام أو طرق تشغيله". **(ACCA, 2010, P296)**

أيضـاً "يشـير نشـاط التدقيق الداخلي المعروف بالتدقيق التشـغيلي إلى دراسـة المدققين الداخلين للعمليات التشغيلية بهدف عمل التوصيات حول مدى اقتصادية استخدام الموارد وكفاءتها، وفعالية إنجاز أهداف المنظمة، والالتزام بسياسات المنظمة.

إن الهدف من التدقيق التشغيلي مساعدة المدراء في إنجاز مسؤولياتهم الإدارية و تحسين الربحية. في سياق مشابه عرفت لجنة مجمع المحاسبين القانونين الأمريكي التدقيق التشغيلي الذي تؤديه شركات التدقيق المستقلة على أنه نوع أساسي من الخدمات الاستشارية الذي يهدف إلى مساعدة العميل في تحسين استخدامه لقدراته وموارده حتى يتمكن من إنجاز أهدافه. ومن ثمّ فإن المدققين الداخلين يعدّون التدقيق التشـــغيلي جزءاً مكملاً لعميلة التدقيق الداخلي، والمدققين الخارجين يعدّونه نوعاً من الخدمات الاستشارية التي تقدمها شركات التدقيق المستقلة". **(Louwers & others, 2011, p659)**

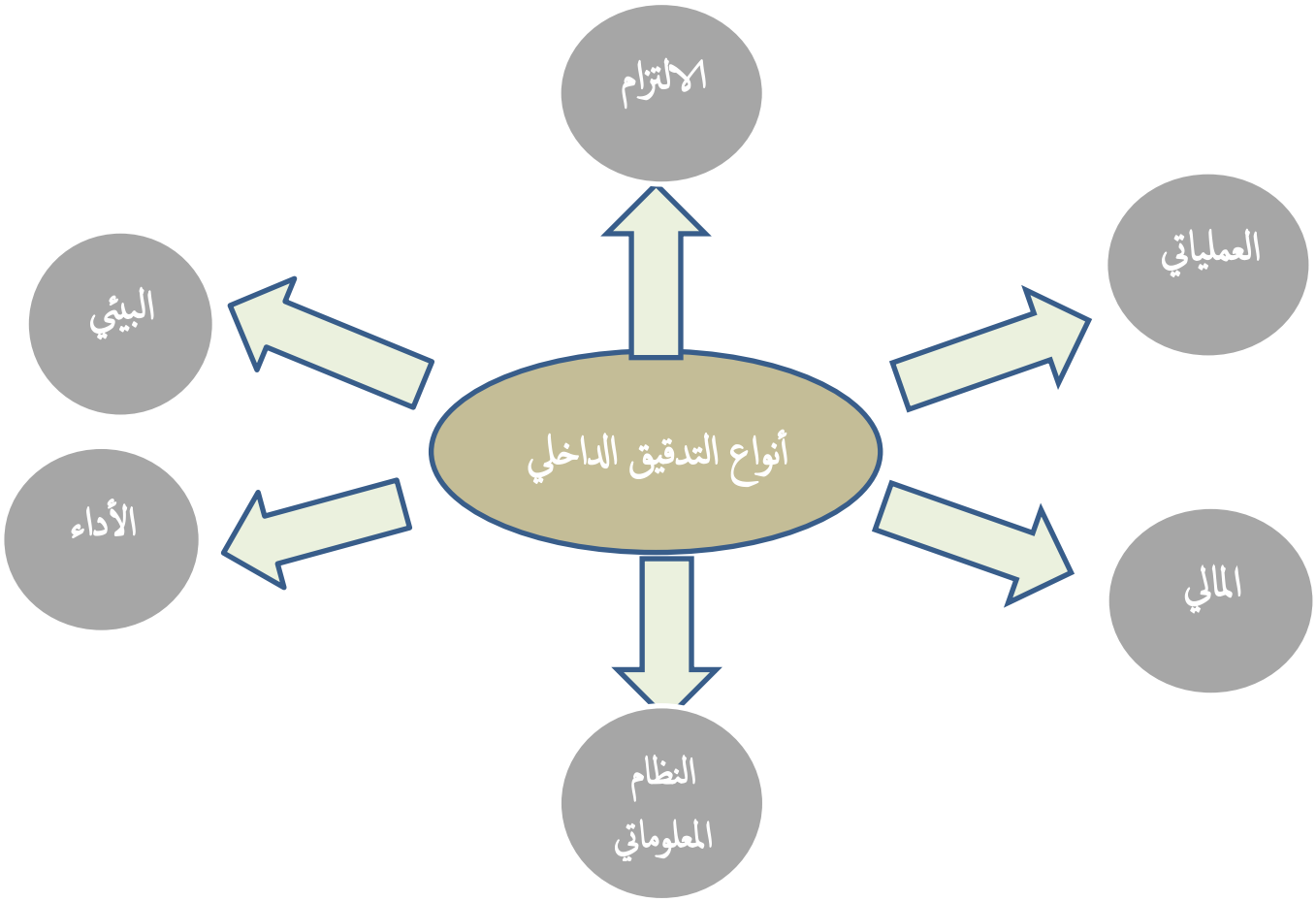
"إن التقنيات الرئيســـة التي يســـتخدمها المدقق الداخلي في أداء التدقيق التشـــغيلي هي التحليل المالي، مراقبة تنفيذ الأنشطة وعمل لقاءات استقصائية مع الموظفين. فضلاً عن عمل توصيات حول كيفية تحســـين المعالجة أو التشـــغيل للعمليات يعد جزءاً من التدقيق التشـــغيلي. كما أن مجال التدقيق التشغيلي أوسع من التدقيق المالي". **(Hock & Roden, 2010, P328)**.

6- تدقيق البيئة، وتتضمن:

- تدقيق الالتزام بالقوانين الخاصة بالبيئة، وتسري على ما يجري من عمليات، أو ما جرى في الماضي، أو ما يتوقع إجراؤه في المستقبل.
- تدقيق نظم إدارة البيئة بما يفيد عدم تعرض نظم العمليات الحالية لمخاطر بيئية في المستقبل.
- تدقيق الأضرار البيئية المستقبلية المتعلقة بتسهيلات المعالجة والتخزين، والتخلص من الفضلات.
- تدقيق الحدّ من التلوث، وذلك في المجالات الآتية:
  1. استرداد المنتجات المستخدمة.
  2. الحدّ من التلوث من المنبع.

3. إعادة التدوير، أو إعادة الاستخدام.
4. الوفر في الطاقة.
5. المعالجة.
6. التخلي.
7. الإيجار.
8. تدقيق الالتزامات الخاصة بالبيئة.
9. تدقيق المنتجات.

بهدف التأكد من أن هذه المنتجات تتفق مع الالتزامات الخاصـــة بالتلوث. **(القاضـي، دحدوح، 2008، ص10)**



المرجع: (الوردات، 268، 2014)

يوضح الشكل رقم (2): أنواع التدقيق الداخلي معهد المدققين الداخليين الأمريكي.

ب- أهمية التدقيق الداخلي

اكتسب نشاط التدقيق الداخلي أهمية كبيرة، حيث أصبح له دورٌ مهمٌ في المؤسسات، وذلك لما أثبته من ضبط المخالفات وانحرافات الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، ويمكن القول إن هذا النشاط يعدُّ كصمام الأمان في الإدارة ويمكن وضعها بعيون الإدارة، وآذانها. **(نور الدين، مريم، 2016، ص22)**

ليس من المتوقع أن يفرض المحاسب قوائم مالية دقيقة جداً، فهناك الأحكام الشخصية والتقديرات التي يمكن أن تؤثر في عناصر معينه في القوائم المالية، ومن ثم تجعلها تختلف باختلاف هذه الأحكام والتقديرات الشخصية.

كما تظهر أهمية تدقيق الحسابات في أنها الوسيلة التي تخدم العديد من الأطراف ذات المصلحة في المنشأة وخارجها، ولا يعدُّ غاية بحد ذاتها، حيث إنّ القيام بعملية التدقيق يجب أن تخدم العديد من الفئات، ومن هذه الفئات: **(جمعه، 2000، ص8)**

1- إدارة المنشأة: يعدُّ التدقيق مهماً لإدارة المشروع، حيث إن اعتماد الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية والرقابة على التدقيق يجعل عمل المدقق حافزاً للقيام بهذه المهام, كذلك يؤدي تدقيق القوائم المالية التي تواجه الاستثمار لمثل هذه المنشأة. **(الطاهري، 2017، ص11)**.

2- المستثمرون: تمكنهم نتائج التدقيق من اتخاذ قراراتهم بشأن الاستثمار بالمؤسسة أو عدم المغامرة بأموالهم.

3- البنوك والدائنون الآخرون: يعدُّ تقرير المراجع مرجعاً مهماً لمختلف الدائنين للمؤسسة، من معرفتهم مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة، ودرجة السيولة لاتخاذ القرار المناسب في كيفية التعامل مع المؤسسة المستقبلية. **(الطاهري، 2017، 11)**

4- المدقق الخارجي: يعدُّ التدقيق الداخلي من الأمور المهمة بالنسبة للمدقق الخارجي، وهو يعتمد عليها في تقديم تقريره الفني المستقل عن القوائم المالية للشركة، ونتيجة لكبر الشركات، وتعدد عمليتها، وتعقيدها، والضغوط التي يتعرض لها المدقق الخارجي، كل ذلك أدى إلى تخفيض الأتعاب بسبب المنافسة، والتي تدفعه إلى تخفيض تكلفة عملية التدقيق بزيادة الاعتماد على عمل المدققين الداخليين في المنشأة.

5- الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ولجان التدقيق: تساعدهم في القيام بمسؤوليتهم، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون إليها من واقع التقرير الذي تعده، والنصح والمشورة التي تقدمها إليهم **(عارف، 2003، ص21).**

ويجب الإشارة إلى أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية التدقيق الداخلي، مثل:

1- كبر حجم المشروعات وتعقيد عملياتها: ظهور شركات المساهمة، وكبر حجمها، وانفصال الملكية عن الإدارة أدى إلى عدم قدرة الإدارة على الإلمام باحتياجات المشروعات، مما استوجب استخدام نظم الرقابة الداخلية، ولكي تطمئن الإدارة على سلامتها لا بد من وجود التدقيق الداخلي الذي يعمل على تقيم كفاءة نظم الرقابة الداخلية وفاعليتها. **(القاضي، دحدوح، 2008، ص269)**

2- تحول مهنة التدقيق الخارجي من التدقيق الشامل إلى التدقيق الاختباري: "كان مراجع الحسابات الخارجي يقوم بمراجعة تفصيلية للعمليات كافة عندما كان حجم الشركة صغيراً و نشاطها محدوداً، ولكن باتساع حجمها وتشعب عملياتها وتعقدها أصبح من المتعذر القيام بمراجعة شاملة، حتى وإن كان ممكناً، فإنه يتطلب وقتاً طويلاً وتكلفة زائدة قد تكون غير اقتصادية، أمام هذا التحول كان لابد من أن يتوافر نظام رقابة داخلي فعال، ويعد وجود مراجعة بالشركة من أهم أركان نظام الرقابة الداخلية الفعال." **(القاضي وآخرون، 2009-2010، ص 462).**

3- كثرة حالات الفشل و الإفلاس بين الشركات: "نتيجة للزيادة في حالات فشل الشركات وإفلاسها في الولايات المتحدة في الأربعينات من القرن العشرين، أُجريت العديد من الدراسات والبحوث حول أسباب هذا الفشل والإفلاس، وقد خلصت هذه الدراسات إلى أن السبب هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة، أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة، أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية، لذا بدا الاتجاه نحو ضرورة الاعتراف بالمراجعة الداخلية (التدقيق الداخلي) بكونها مهنة لها مقوماته التي تمكنها من تحقيق الغرض منها." **(القاضي وآخرون، 2009-2010، ص462 و463).**

4- ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً: نتيجة لتعدد الفروع وتباعدها عن المركز الرئيس، أدى ذلك إلى ضرورة وجود التدقيق الداخلي بهدف ضمان سير العمل، ويتم ذلك بإرسال المدقق المتجول إلى تلك الفروع لتدقيق أعمالها، ومتابعة التزام العاملين بالسياسات الإدارية، واقتراح التعديلات الضرورية **(مصطفى، 2008، ص306).**

5- حاجة الإدارة العليا المتزايدة إلى التقارير الدورية الدقيقة: تحتاج الإدارة بشكل دوري ومستمر للبيانات ومعلومات إدارية ومحاسبية دقيقة، وذلك لمساعدتها في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة، ويتطلب ذلك مساعدة التدقيق الداخلي للتأكد الإداري من دقة وصحة المعلومات والتقارير التي تحتاجها. **(صبيحي، 2000، ص222)**

ج- أهداف التدقيق الداخلي:

إن الغرض من التدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المؤسسة على أداء مسؤولياتهم بطريقة فعالة، وذلك بتزويدهم بتحاليل موضوعة للبيانات وبتقارير صحيحة ودقيقة عن نشاط المؤسسة بوجه عام، وبصفة خاصة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهي: الفحص، التقييم، ومراقبة التنفيذ.

أ- **الفحص:** الفحص يشمل السجلات المحاسبية، ومراقبة الأصول، والتحقق من التقارير لتسيير النواحي التشغيلية في المؤسسة، واتخاذ القرارات اليومية التي لن تكون سليمة إلا إذا كانت مبنية على تقارير صحيحة.

ب- **التقييم:** بعد فحص السجلات المحاسبية والتقارير يستطيع المدقق الداخلي أن يقيم النظام، ويقترح التعديلات المناسبة، وتقييم نظام الرقابة الداخلية، ومن وجهة نظر النظام المحاسبي يستطيع النظام أن يمد الإدارة بـ:

- **المعلومات الكافية والدقيقة.**
- **المحافظة على موارد المؤسسة من الضياع والسرقة والاختلاس أو الإهمال.**
- **المراقبة على الخطوات التشغيلية.**
- **تقييم الكفاءة المحاسبية من وجهة نظر فعالية الإجراءات المتبعة.**

ت- **مراقبة التنفيذ:** لمراقبة تطبيق النظام والسياسات الموضوعة لابد من الملاحظة وفحص السجلات والتقارير المعدة، والتأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم له. **(بودالي، 2011، 24).**

وقد أضاف الاتحاد الدولي للمحاسبين أهداف التدقيق الداخلي **(الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2009، 646)**

1) زيادة فعالية إدارة المخاطر: حيث يمكن أن يسهم قسم التدقيق الداخلي للمؤسسة في تحديد المخاطر المهمة، وتقييمها، والعمل على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة فيها.

2) متابعة تطبيق قواعد الحوكمة: حيث يتوجب على قسم التدقيق الداخلي القيام بتقييم مدى التزام الوحدة الاقتصادية بقواعد الحوكمة ومبادئها ومدى بلوغها الأهداف، والتزامها بالأخلاق والقيم، وإدارة

الأداء، والمساءلة، وإيصال معلومات المخاطر والرقابة على الأداء ،وتحقيق فعالية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمدققين الداخليين والخارجيين وعلاقتهم مع الإدارة. **(الاتحاد الدولي للمحاسبين ،إصدارات المعايير الدولية ورقابة الجودة، عمان، الأردن، 2009)**

وإلى جانب ما سبق فإن من أهداف التدقيق الداخلي تقديم الاستشارات، بكونها أحد المهمات الأساسية التي اعترف بها IAA، حيث إنها نشاط استشاري وليس مجرد القيام بعملية التقييم، إلى جانب القيام بخدمات التأكد وتقييم المعلومات التي تحتاجها المنشأة لأجل تحديد إمكانية الاعتماد عليها.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن أهداف التدقيق الداخلي تعمل على تحقيق رقابة شاملة إدارية ومحاسبية وتشغيلية على المنشأة، لذا تقع على كاهل إدارة التدقيق مسؤولية كبيرة في المنشأة، وذلك بتوفير البيانات وإجراءات التحليل والتقييم وتقديم التوصيات للإدارة والإسهام في تحديد المخاطر، وتقييمها، والعمل على تحسين إدارتها، ومن ثمّ مساندة الإدارة في تحقيق أهدافها.

3- دور التدقيق الداخلي في المصارف ومبادئه

أ- دور التدقيق الداخلي في المصارف:

نظراً لتشعب وزيادة تعقيدات العمل المصرفي فإن الأمر يتطلب وجود جهة داخلية تتولى مهام ومسؤوليات مراقبة ومتابعة الأداء، لذلك فإن عملية التدقيق الداخلي تكتسب أهمية كبيرة في المصارف، حيث يجب إخضاع جميع دوائر وأنشطة المصرف لعملية التدقيق الداخلي، دون استبعاد أي نشاط من الأنشطة من نطاق هذا العمل. **(أمين، 1998، ص30)**

حيث يعدَّ الجهاز المصرفي قطاعاً حيوياً في إدارة الاقتصاد ومواكبة التطورات التي يمر بها، وذلك بتوفير القنوات والأطر المؤسسية اللازمة لتعبئة المدخرات، وتوجهها نحو سبل الاستثمار الحقيقي الداعم لمسيرة النمو المطّرد.

ومن المعروف أن ممارسة أنشطة وإجراءات الأعمال المصرفية تحقق مجموعة من المخاطر، وإن ترك الأنشطة والممارسات المصرفية دون عملية تدقيق ومراقبة سيؤدي إلى مشاكل تهدد بخطر فقدان العملاء لودائعهم وفقدان المصارف لرؤوس أموالها، ومن ثمَّ إمكانية الإفلاس، أو المقاضاة أمام المتعاملين، أو لوقوع مخالفات على المصرف من قبل الجهات المشرفة الحكومية التي تمارس أنواع الرقابة الخارجية الحكومية على المصارف.

لذلك كان من المهم جداً وجود دوائر ووحدات تقوم بمهمة التدقيق والفحص، والتأكد من قبل المصرف على الإجراءات التي ينفذها المدراء والأفراد داخل المصارف. **(البجيرمي، 2011، 74).**

كما تمتاز عملية التدقيق الداخلي في المصارف من غيرها من المنشآت الأخرى باعتبارات معينة في ضوء الطبيعة الخاصة للعمل المصرفي:

1- طبيعة المخاطر المرتبطة بالمعاملات المصرفية.

2- الاعتماد الكبير على أنظمة الحاسوب لمعالجة المعاملات.

3- تأثير التعليمات والتشريعات التي تعمل ضمنها.

4- التطور المستمر للخدمات الجديدة والممارسات المصرفية، والتي قد لا تتناسب أحيانا مع مستوى التطورات في المبادئ المحاسبية والممارسات التدقيقية التي تتطلبها. **(الغالبي، 2015، 48)**

ب- مبادئ التدقيق الداخلي في المصارف:

أشارت الوثيقة الصادرة عن لجنة بازل المكلفة بالإشراف على أعمال المصارف خلال سنة 2001 إلى المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي والمستمدة من معايير معهد المدققين الداخليين الأمريكي والتي شملت: **(Basle committeeon Banking, 2001, p,p:4 – 8)**

1- الاستمرارية (الديمومة):

يتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة تدقيق داخلي مستمرة، من حيث تنفيذ المهام والواجبات، بحيث يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية التي تضمن استمرار هذه الوظيفة بما يتناسب مع حجم المصرف، وطبيعة أنشطته وبخاصة فيما يتعلق بتوفير الموارد اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة التي تساعد في تحقيق أهداف التدقيق الداخلي.

2- الاستقلالية:

تتطلب الاستقلالية أن تكون وظيفة التدقيق مستقلة عن تنفيذ الأنشطة التي تُدَقّق، وكذلك يجب أن تكون مستقلة عن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية. مما يعزز موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها. وهذا يتطلب أن تكون تبعية التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق في مجلس الإدارة، ويكون الاتصال مباشر مع هذا المحتوى، وكذلك تتطلب الاستقلالية عدم وجود تضارب في المصالح ما بين موظفي التدقيق والمصرف.

3- وثيقة التدقيق:

يتطلب هذا المبدأ أن يكون لكل بنك وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي فيه وسلطته، ويجب أن تحتوي على الأقل ما يأتي:

- أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، وموقع إدارة التدقيق الداخلي في المصرف ومسؤولياتها وعلاقتها مع الوظائف الرقابية الأخرى.
- مسؤوليات مدير إدارة التدقيق الداخلي، ويتم اعتماد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة، وعلى الإدارة العليا تفويض إدارة التدقيق صلاحية الاطلاع على أية وثائق، أو ملفات، أو معلومات، والاتصال المباشر مع أي موظف داخل المصرف في أثناء تنفيذ مهام التدقيق، كذلك يجب أن تشير الوثيقة إلى الأمور التي تقدم فيها إدارة التدقيق الاستشارات وشروطها.

4- النزاهة:

يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بالموضوعية والنزاهة ويستمد ذلك من خلال موقعه في المصرف، ومن الأمثلة على الموضوعية تجنب تعارض المصالح بين المدقق والمصرف، والدوران المستمر لأعمال موظفي التدقيق الداخلي، عدم قيام المدقق بتدقيق نشاط كان يقوم بتأديته قبل مرور سنة على الأقل من نقله إلى إدارة التدقيق وعدم قيام موظفي إدارة التدقيق بأية أعمال تنفيذية داخل المصرف.

5- الكفاءة المهنية:

تعدُّ الكفاءة المهنية للمدقق عنصراً جوهرياً في تأديته مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المصرف، وتشمل الكفاءة المهنية المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق الداخلي.

6- نطاق أنشطة التدقيق:

يجب أن يخضع كل نشاط أو خدمة في المصرف للتدقيق الداخلي سواء فروع أو دوائر أو شركات تابعة، وكذلك يجب أن يشمل نطاق عمل التدقيق الجوانب الرئيسة الآتية:

- اختبار وتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.
- تدقيق كفاءة واختبار عمليات ووظائف وإجراءات إدارة المخاطر ومدى تضيقها وأساليب تقييم المخاطر.
- تدقيق أنظمة المعلومات المالية والإدارية بما فيها أنظمة المعلومات الإلكترونية وخدمات المصرف الإلكترونية، وتدقيق مدى دقة وسلامة السجلات المحاسبية والتقارير المالية، وتدقيق إجراءات حماية الأصول ومدى فعاليتها وتدقيق الأسس المتبعة من قبل المصرف في تقييم مالية وعلاقته بالمخاطر المحتملة.

على ضوء ما سبق في هذا الفصل يتضح أن التدقيق الداخلي إجمالا هو ضمانة أساسية وضرورية لتجنب الأزمات والمخاطر أو التقليل من آثارها، إذ أصبح وجود التدقيق الداخلي ضرورة حتمية في كافة المؤسسات والمنظمات، فهو بمثابة العين الساهرة على مصالح الشركات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة.

كما أن مهمة التدقيق الداخلي قد تطورت تطوراً جذرياً، حيث انتقلت من نشاطها التقليدي ضمن الأقسام المالية والمحاسبة، والتي كان عملها يتمحور حول مراجعة العملية المالية والمحاسبية، إلى أن أصبحت من أهم الأدوات الرقابية بعد إدارة المنظمة ومجلسها، وذلك بما تقدمه من خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية، وما ينتج عنها من تحسين العمليات في المنظمة، وتطويرها، والقيمة المضافة التي يمكن أن تقدمها من خلال تقييم وتحسين عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة. كما أن هذه التغيرات التي طرأت على مهنة التدقيق الداخلي دفعت إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين الأمريكي، الذي اهتم بترشيد عمل التدقيق الداخلي، وتحسين دوره ضمن المنظمة، وذلك من خلال زيادة استقلاليته وموضوعيته.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر في المصارف

1 **مفهوم المخاطر وأنواعها في المصرف.**

2 **حاجة الإدارة في المصارف لإدارة المخاطر.**

3 **مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها من المنظور الاستراتيجي.**

4 **خطوات إدارة المخاطر.**

المبحث الثاني: إدارة المخاطر

المقدمة:

لقد تنوعت المخاطر المرتبطة بالعمل المصـــرفي، وتعددت، وأصـــبحت تهدد جوهر عمل المصـارف، وتحد من قدرتها على اسـتخدامات مصـادر الأموال لديها، لذلك تولدت حاجة المصـارف إلى ضـــرورة تســـطير الأهداف وإعداد الاســـتراتيجيات المختلفة لتحديد هذه المخاطر وتعريفها، وذلك بهدف إدارتها، معالجتها والتحكم فيها مع تحقيق المســـتوى المطلوب من المواءمة بين أثر هذه المخاطر والعوائد التي تسعى إلى تحقيقها.

ولقد تطورت إدارة المخاطر خلال العقد الماضـي نتيجة إفلاس بعض الشـركات الكبرى، مما أدى إلى إقرار قانون ساربينز اوكسلي عام 2002، بحيث أصبحت إدارة المخاطر في عام 2004 جزءاً أساسياً من العمليات اليومية لجميع المســـتويات الوظيفية المختلفة في الوحدة الاقتصـــادية وذلك بتبنيها من قبل أعلى المسـتويات الإدارية فيها، وتطبيق سـياسـات اسـتراتيجية، ودمجها ضـمن نظام متكامل لإدارة الوحدة الاقتصادية.

وتعبّر اســـتراتيجية المخاطر عن كيفية التعامل مع المخاطر في الوحدة الاقتصـــادية. وهي مهمة لتضمين المخاطر في ثقافتها، حيث يجب أن تقف هذه الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع استراتيجية الوحدة الاقتصادية.

1- مفهوم المخاطر وأنواعها:

أ- مفهوم المخاطر:

تناول الكثير من الباحثين والكتاب تعريف الخطر، كلٌّ يعبّر عن وجهة نظره، وغالباً ما كانت وجهات النظر هذه متأثرة بنوع وطبيعة دراسـتهم والأغراض التي يرمون لها والمدارس التي ينتمون لها، إلا أن أغلب هذه التعريفات قد عرّف الخطر على أنه حالة من عدم التأكد Un certainly، أو الشـــك، أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين، بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضـــارة من الناحية المالية **أو** الاقتصادية.

هناك العديد من التعريفات لمصطلح الخطر:

- **تعريف معهد المدققين الداخلين الأمريكي:**

هي احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، وتقاس المخاطر بدرجة تأثيرها في أهداف المنظمة، ودرجة احتمال حدوثها. **(The Instetute of internal auditors, 2010, p1)**

عرفت لجنة (Coso) الخطر على أنه: الأحداث ذات الأثر السلبي التي تمنع المؤسسة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة. **(مونة، 2014، ص3)**.

- **أما المخاطر في المفهوم المالي:**

فإنها تشير إلى تقلب العوائد وعدم استقرارها أو التقلبات في القيمة السوقية للمصرف.

لذلك يمكن أن نقول بأن المخاطرة تشير إلى عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية إذ إن كل مؤسسة أو مصرف يفضل التدفقات النقدية المؤكدة على التدفقات النقدية غير المؤكدة. **(الشمري، 2014، ص36)**

ب- أنواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف:

العمل المصرفي بطبيعته يتعرض لمخاطر عالية بسبب اعتماده على أموال المودعين ،وهي أموال تعدُّ من الناحية القانونية أموال الآخرين مما يستوجب الأمر بذل العناية اللازمة للمحافظة عليها ،من خلال توظيفها في مجالات تحقيق العوائد المصرفية من ناحية، وتوفر السيولة والأمان لهذه الأموال من ناحية أخرى، لذلك كله يتعين على إدارة المصرف بذل العناية اللازمة لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها عملياته المختلفة، ومنها:

<u>أولاً</u>: المخاطر المالية: وتقسم إلى:

أ) المخاطر الائتمانية:

تعد من أكثر أنواع المخاطر، وتمثل حوالي 60% من مجموع المخاطر التي تواجهها المصارف، وأهم أسبابها عسر المقترض عن سداد القرض في التاريخ المحدد ،مما يضعف قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المختلفة تجاه الآخرين، ومن ثمَّ انحراف أداء محفظة القروض عما هو متوقع منها من نتائج. وغالباً ما تمنح المصارف التجارية القروض مقابل ضمانات معينة، وقد تنخفض قيمة هذه الضمانات بمرور الوقت، مما يسبب للمصارف مشاكل او مخاطر في حالة امتناع المقترض عن السداد ولجوء المصرف إلى التصرف في هذه الضمانات لاستيفاء مستحقاته من بيعها، ولا يمكن تجنب هذا النوع من المخاطر بالكامل، لأن جزء من التخلف عن السداد قد يكون مرتبطاً أو ناتجاً عن مخاطر السوق، والتي

تخرج عن إطار التحكم والسيطرة عليها، وإنما يمكن خفض درجة تأثير هذا النوع من المخاطر عن طريق اتباع أسلوب التنويع. **(الغزاوي وخميس، 2010، 141)**

ب) مخاطر السيولة:

تنشأ نتيجة عدم القدرة لدى البنك على الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير دون تحقيق خسائر ملموسة، أو عدم القدرة على توظيف الأموال بشكل مناسب، وتظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة للمصرف عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجية.

ج) مخاطر السوق:

تتجسد في مخاطر التعرض للمخاطر نتيجة التغيرات غير المتوقعة في القيمة السوقية للأدوات المالية، أي عندما يتحرك أسعار هذه الأدوات في غير صالح المصرف. **(نظمي، 2009، 133)**

<u>وتقسم مخاطر السوق إلى</u>:

- **مخاطر سعر الفائدة:**

تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة مما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للمصرف في حالة عدم اتساق إعادة تغير كل الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه الأخطار في حالة عدم توافر نظام معلومات يتيح ما يأتي:

- الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات الفائدة على الأصول.
- تحقيق مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملية، من حيث إعادة التسعير، ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة.

- **مخاطر أسعار الصرف:**

هي المخاطر التي يواجهها المصرف لدى تنفيذ عملية تبادل النقد الأجنبي والتقلبات الناتجة في أسعار صرف العملات، ومخاطر إعادة تقسيم مراكز العملات اعتماداً على أسعار صرف متغيرة ومتقلبة، ومن ثمّ تأثيرها في قيم كل الموجودات والمطلوبات وعلى الوضع التنافسي للمصرف والتي قد ينتج عنها تعرض المصرف لخسائر كبيرة.

- **مخاطر أسعار الأوراق المالية:**

هي مخاطر احتمالية تعرض المصرف لخسائر بسبب التقلبات في الأسعار السوقية للسندات والأسهم والسلع. **(الخطيب، 2005، ص4)**.

ثانياً: المخاطر التشغيلية:

وهي الخسائر الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو ضعف أنظمة المعلومات أو وجود خلل في أنظمة الضبط الداخلي، أو بسبب أحداث خارجية فهذه المخاطر تنشأ نتيجة لأخطاء بشرية أو عدم قدرة الأنظمة على تغطية حجم العمل أو عدم ملاءمة الإجراءات والضوابط كالخسائر الناتجة عن الاختلاس ومخالفة أنظمة الرقابة والكوارث الطبيعية.

ثالثاً: مخاطر الأعمال:

هناك العديد من المخاطر التي تتعرض لها المصارف في مجال عملها، أهمها: **(نظمي، 2006، ص164)**

1- المخاطر الاقتصادية:

وهي المخاطر الناشئة عن التغير في العوامل الاقتصادية، مثل العرض والطلب، وعوامل السوق والأسواق البديلة... الخ.

2- المخاطر السياسية:

وهي تلك المخاطر الناشئة عن التغير في السياسية الداخلية والخارجية، بحيث تتعرض المصارف لتجميد الأرصدة والأموال في البلدان الخارجية أو مصادرتها في حالة التغير في السياسات الحكومية لتلك البلدان.

3- المخاطر الإلكترونية:

أدى تطور المصارف بشكل مستمر إلى استخدام التكنولوجية الحديثة وبرامج الحاسوب ،لكي تستطيع المنافسة فيما بينها وتقدم الخدمات المتطورة التي تلبي حاجات عملاتها، مما ينتج عن ذلك مخاطر جديدة مرتبطة بهذه العمليات كالاحتيال والدخول في غير المرخص لحسابات العملاء وغيرها من المخاطر.

4- مخاطر التضخم:

وهي المخاطر الناتجة عن انخفاض القيمة الحقيقة الموجودة والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها البشرية، ويمكن التعبير عنها بأنها المخاطر الناشئة عن زيادة الكلفة بسبب التغيرات في المستوى العام للأسعار.

5- المخاطر القانونية:

تنشأ المخاطر القانونية نتيجة لوقوع التزامات غير متوقعة، أو جانب من قيمة أصل من الأصول نتيجة لعدم توافر الرأي القانوني السليم، أو كفاية المستندات التي تؤكد ملكية المصرف لذلك الأصل، ويأتي في مقدمة المخاطر القانونية القوانين التي تفرضها المصارف المركزية.

6- المخاطر الاستراتيجية:

هي تلك المخاطر المالية أو المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير في إيرادات البنك وعلى رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة، أو التنفيذ الخاطئ للقرارات، وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع المصرفي.

7- مخاطر السمعة:

يرتبط نجاح المصارف في أعمالها بالسمعة التي يؤسسها كمؤسسات جديرة بالثقة، وتنشأ مخاطر السمعة في حالة قيام المصرف بتقديم خدمات غير كفؤة أو عند عدم انتظام تقديم الخدمة، كذلك قد تنشأ هذه المخاطر في حالة نقص متطلبات الإفصاح اللازمة للعملاء أو عند حدوث انتهاك للخصوصية.

2- حاجة الإدارة في المصارف لإدارة المخاطر:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث في المجال المالي والمصرفي، وبفعل عوامل عديدة كثورة الإلكترونات وانتشار آليات العولمة وتزايد حدة المنافسة والأحداث والتقلبات الراهنة في الأسواق الدولية، أصبحت قدرة المصارف على إدارة المخاطر بشكل وقائي أمراً حاسماً لمواكبة المنافسة، وتعزيز القوة المالية، وتحقيق استقرار النظام المالي والمصرف ككل.

حيث يعد موضوع إدارة المخاطر في المصارف من الموضوعات المهمة التي أخذت تستحوذ على اهتمامات الباحثين والمصرفين وتشغل اهتماماتهم على المستوى المحلي والعالمي، لاسيما في أعقاب الأزمات المالية والمصرفية التي حصلت في كثير من دول العالم، وأخيراً الأزمة المالية العالمية في عام 2008.

ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الأزمات المختلفة تبين أن من أهم أسباب هذه الأزمات هو تزايد المخاطر المالية والمصرفية التي تواجهها المصارف والمؤسسات المالية من جانب، وضعف إدارتها من جانب آخر.

كما أنه هناك العديد من القوى والاتجاهات الحديثة التي أدت إلى ظهور إدارة المخاطر، ومن خلال متابعة البيئة المصـرفية سـنلاحظ العديد من المتغيرات والقوى التي تعد بمثابة عوامل محفزة لزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في المصارف، إذ برزت هناك قوى أساسية أو اتجاهات كما يصفها بعضهم.

أدت التغيرات في الأدوار التي تمارسـها المصـارف (كدور الوسـاطة – الوكيل – الكفيل – المدفوعات) وفي طبيعة العمليات والأنشـطة والخدمات التي تقدمها، وزادت من الاهتمام بدراسـة (إدارة المخاطر) وهذه القوى والاتجاهات هي: **(الشمري، 2014، 29)**.

1- **المنافسة: Increased competition**

تجبر المنافسة المصارف على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار، وهذا ما أثر سلباً بخاصة مع توسع المصارف في تقديم التسهيلات الكثيرة مقابل اكتساب العملاء وأدى إلى ازدياد المخاطر، ومثال ذلك المخاطر الائتمانية.

2- **التطورات التكنولوجية: Technology Advanced**

والتي تعدُّ من العوامل الإيجابية على مخاطر العمل المصـرفي نتيجة قدرة المصـارف على تحديد مخاطرها، وإدارتها بطريقة أفضـل، ولكنْ نجم عن ذلك أيضـاً آثار سـلبية تمثلت بمخاطر التجارة الإلكترونية. **(البجيرمي، 2011، ص22)**

3- **الإبداع المالي: Financial Innovation**

يعد من القوى المهمة والحيوية في بيئة الصـناعة المصـرفية الحديثة التي امتازت بزيادة جوانب الإبداع والابتكار في الأدوات المالية والمصرفية.

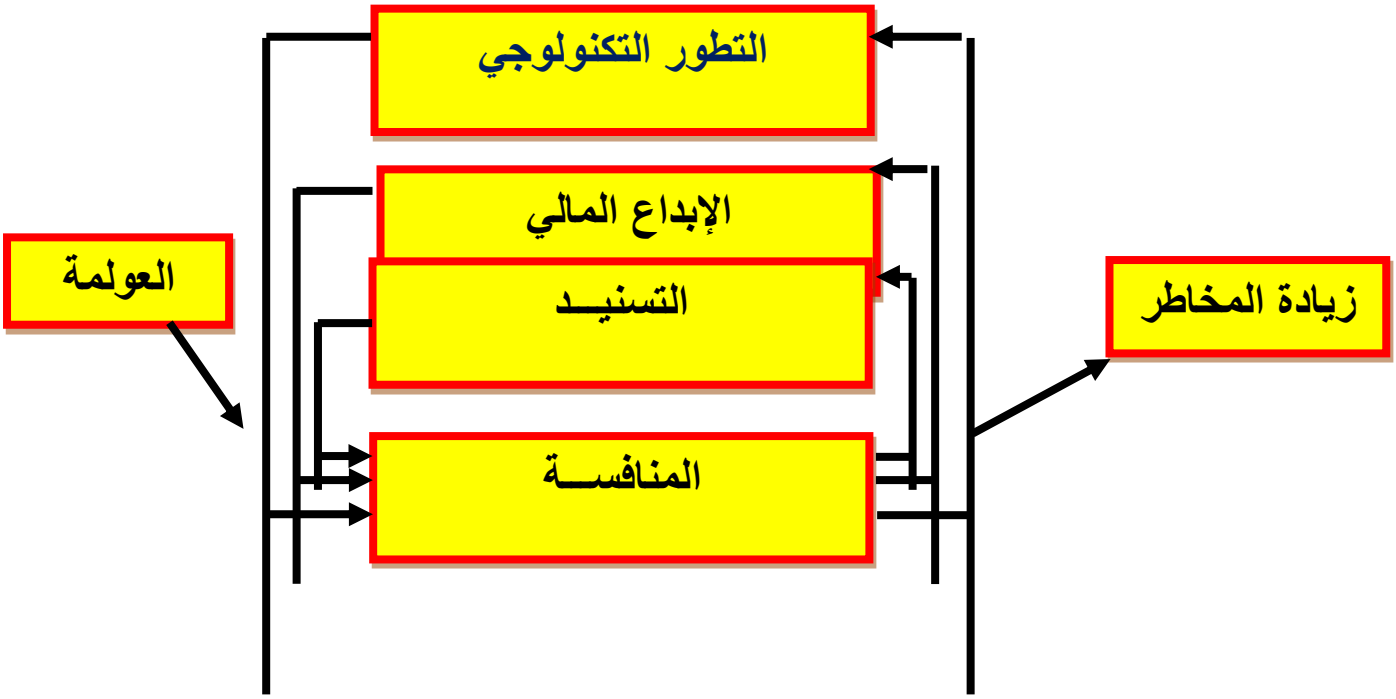
وكان من أبرزها ما يعرف بالمشتقات (Derivatives) وهي أدوات مالية متنوعة ذات طابع مخاطرة عال، وقد زادت المصـارف من التعامل بها كالخيارات Option، والمسـتقبليات Futures، والعقود الآجلة Swaps، وهي ما يسـمى بالبنود خارج الميزانية، والتي أصـبحت فيها تفوق قيمة البنود داخل الميزانية في كثير من المصارف. **(Macdonald kock, 2006, 34-38)**

4- **التسنيد (التوريق): Securitization**

وتعد من المتغيرات والقوى الحديثة التي غيرت من فلسفة إدارة الأموال في المصارف، إذ من خلالها يمكن للمصارف أن تجعل الموجودات عديمة أو قليلة السيولة، موجودات ذات درجة سيولة تامة من خلال تحويل موجودات معينة (قروض ذات جدارة ائتمانية عالية أي مضمونة السداد) إلى سندات يكتب بها الجمهور وتستفيد المصارف من مبالغها لممارسة أنشطتها المصرفية المختلفة.

5- **العولمة: Globalization**

وتعد إحدى القوى المهمة التي زادت من التقارب العالمي وأزالت العديد من القيود ومنحت مجالات العمل المصرفي والمالي توسعاً، مما أدى إلى دخول المصارف إلى أسواق جديدة، وإلى تنامي نشاطها وأنشطتها المختلفة بشكل واسع، مما أدى بالنتيجة إلى زيادة حدة درجة المخاطر التي تواجه أنشطتها وعملياتها. **(Fraser, cup, kolari, 2001, 10-1)**



الشكل رقم (3): الاتجاهات والقوى الحديثة التي أثرت في المصارف وأدت إلى الحاجة لإدارة المخاطر.

إعداد الباحثة: ألين الغزالي.

ومن خلال الشكل السابق نستنتج أن هذه القوى والاتجاهات قد زادت من درجة المخاطرة التي تواجهها المصارف، مما يستوجب إيجاد إدارة متخصصة لإدارة المخاطر المصرفية.

3- مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها من المنظور الاستراتيجي لها:

أ- تعريف إدارة المخاطر:

عرف **معهد المدققين الداخليين IIA** إدارة المخاطر على أنها: هيكل متناسق وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر في إنجاز الأهداف **(جمعة، 2010، 96)**.

كما عرفت لجنة Coso إدارة المخاطر على أنها:

تحليل وتحديد السيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع **(الراوي، 2011، ص10)**.

كما عرفها Culp بأنها العمليات التي تحدد بوساطتها المنظمات مخاطرها، ومن ثم تتخذ أي أفعال مطلوبة لمراقبة الانحرافات عن المخاطر الحقيقة والتعرض لهذه المخاطر. **(حماد، 2007، ص146)**

وقد أوضح Culp عمليات إدارة المخاطر من خلال توجهاتها الاستراتيجية والتكتيكية، فمن حيث التوجه الاستراتيجي في إدارة المخاطر فتعني كيف يمكن أن تضيف إدارة المخاطر قيمة إلى منظمات الأعمال، لأما من وجهة النظر التكتيكية ، فهي تعني كيف تعمل إدارة المخاطر بشكل حقيقي في أداء مهامها، أي إنه يشير إلى استراتيجية إدارة المخاطر من جهة والتكتيكات المطلوبة لتحقيق هذه الاستراتيجية من جهة أخرى.

كما عرفها William and Henze إدارة المخاطر على أنها تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال تعرّفها وقياسها والسيطرة عليها. **(حماد، 2007، ص146)**

ب- أهداف إدارة المخاطر في المصارف:

تتطلب طبيعة العمل في الوحدة الاقتصادية تحديد وفهم مختلف المخاطر التي تواجهها، وفهمها، وتقييم تلك المخاطر من حيث التكلفة والأثرة، والاحتمال لتطوير استجابات في حالة وقوع حادث أو خطر، من خلال تحديد المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي، ومن ثمّ يتم تحسين الأداء وخلق قيمة للوحدة الاقتصادية، وينبغي أن تكون عملية إدارة المخاطر على مستوى الوحدة الاقتصادية وفي جميع وحداتها **(Moeller, 2007, p22)**.

حيث تعدُّ إدارة المخاطر عن مفهوم شامل للمخاطر ومركزية المعلومات على مستوى الوحدة الاقتصادية، وفقاً لحالات التعرض للمخاطر لضمان تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية المتمثلة في تعظيم وخلق قيمة لها **(olajidesolomon, Fadun,promoting, 2013, p69)**.

ويعدُّ الهدف الرئيس لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، حيث إنّها تخدم عدة وظائف مهمة، منها:

- تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- تحقيق المزية التنافسية.
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.
- دعم عملية اتخاذ القرار.
- رفع تقارير عن المخاطر والتحكم فيها **(مرابطي، 2013، 160)**.

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المصارف هو المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها عند تقديم خدماتها لعملائها، وذلك لأهمية مثل هذه الحماية لاستمرار المصرف وسلامة وجودة، وظيفة إدارة المخاطر من أهم الوظائف في المصرف فهي تهدف أيضاً:

1- استقرار الأرباح أو المكاسب:

حيث تسهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، أضف إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح. **(حماد، 2007، ص150)**

2- بقاء المنشأة:

يعني بقاء المنشأة بعد تحقق الخسارة حيث يمكن للمنشأة على الأقل أن تعيد جزءاً من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة إذا أرادت الاستمرار، حيث ستهدف إدارة المخاطر إلى وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.

3- استمرارية العمليات:

في بعض المنشآت فإن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق الخسارة شديدة يعدّ من أهم الأهداف، حيث تفقد المنشأة جزءاً من عملائها ومورديها، وتقل قدرتها التنافسية بمعنى ضمان استئناف المنشأة لعملياتها بكامل طاقاتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، حيث تكون فترة التوقف قصيرة جداً.

4- الاستمرار في النمو:

المنشأة يمكنها الاستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق، أو عن طريق الاستحواذ، ويمكن ضمان النمو المستمر للمنشأة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المنشأة في حالة تعرضها للحادث.

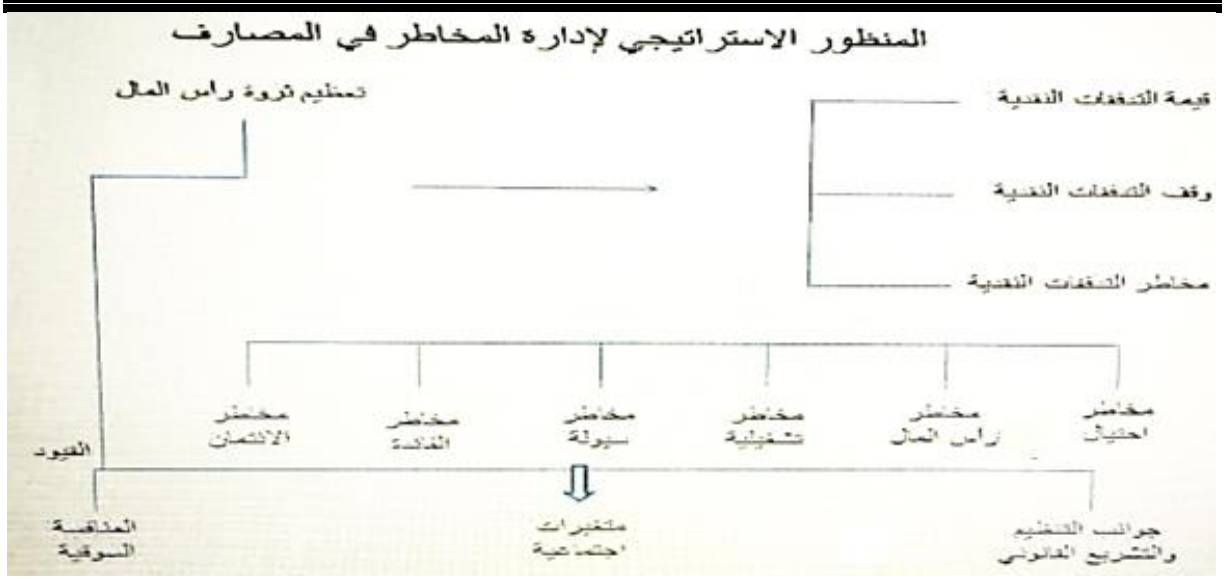
5- يجب على المنشأة أن تعد تقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل المصروفات والتكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى آخر تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة المخاطر إلى أدنى حدّ ممكن.

6- تخفيض القلق:

حيث إنّ الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلقاً كبيراً أو خوفاً لمدير إدارة المخاطر، فمثلاً الخوف من قضية كبيرة ومركزة من سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوفاً كبيراً لمدير المخاطر وهو يحاول أن يخفض هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة، وهذا هدف أكثر تعقيداً **(أبو بكر والسيفو، 2013، 18-19)**.

ج- المنظور الاستراتيجي لإدارة المخاطر

إن المصارف تقبل المخاطر إذا كانت ضمن الإطار الذي يوافق عليه مجلس الإدارة لفرض تحقيق الأرباح، فمن خلال إدارة المخاطر في المصرف فإنها توازن بين الاستراتيجيات البديلة مع هدف تعظيم ثروة حملة الأسهم ،ولعمل هذا فإنّ المصارف تدرك في ضوء اختلاف أنواع المخاطر وتصنيفاتها أن تأثير استراتيجية استثمارية معينة في حملة الأسهم يعتمد على التأثير في المخاطر الكلية للمصرف والشكل الآتي يوضح المنظور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المصرف.



الشكل رقم (4): المنظور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المصارف.

المصدر: الشمري، 2014، ص35.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الهدف الأساسي للمصرف هو تعظيم القيمة السوقية لثروة حملة الأسهم في ظل القيود التي تحكم العمل المصرفي من حيث المنافسة السوقية والمتغيرات الاجتماعية وجوانب التنظيم والتشريع القانوني في ضوء قيمة ووقت ومخاطر التدفقات النقدية التي تعد أحد الجوانب المهمة للمصارف، وهذه القيود وهذا الصدق يرتبط بإدارة المخاطر المصرفية على وفق منظور استراتيجي، أي أن استراتيجية إدارة المخاطر تعتمد على نظرة تكاملية شاملة تشمل هدف المصرف والبيئة المحيطة به التي تمثل القيود لإدارة المخاطرة المصرفية الأساسية التي تشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر الفائدة ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر رأس مال والتزوير والسرقة والاحتيال. **(الشمري، 2014، ص35).**

4- خطوات إدارة المخاطر في المصارف

تُدارُ المخاطر البنكية وفق عدة خطوات والتي تعدُّ عبارة عن وظائف إدارة المخاطر، وهي تتمثل في:

1- تحديد المخاطر:

من أجل تحديد المخاطر لابد ابتداءً من تحديدها، إن كل منتج أو خدمة يقدمها المصرف تنطوي عليها عدة مخاطر، على سبيل المثال هناك أربعة أنواع من المخاطر في حالة منح القرض وتتمثل في: مخاطر الأقراص، مخاطر سعر الفائدة ،مخاطر السيولة ،ومخاطر تشغيلية، إن تحديد المخاطر يجب أن يكون عملية مستمرة، ويجب أن نفهم المخاطر على مستوى المحفظة ككل. **(Galati, 2003, p123)**

2- قياس المخاطر:

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بالنشاط تأتي الخطوة التالية، وهي قياس هذه المخاطر، حيث إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة، وهي: حجمه، ومدته، واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر. إنّ القياس الصحيح والذي يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المخاطر.

3- ضبط المخاطر:

بعد تحديد المخاطر، وقياسها، يأتي ضبط المخاطر، حيث هناك ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر المهمة، وذلك على الأقل لتجنب نتائجها العكسية، وهي تجنب أو وضع حدود على بعض النشاطات وتقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر. **(الكراسنة، 2006، 42-43)**.

4- مراقبة المخاطر:

تعمل هذه الخطوة على توفير نظام معلومات قادر على تحديد المخاطر، وقياسها، ومراقبة التغيرات المهمة التي تطرأ عليها، ومن ثمّ على إدارة المخاطر القيام بالمراجعة، والمتابعة لهذه المخاطر، وإجراءات التحكم فيها، وعمل إجراءات مراجعة دورية للسياسات ومدى توافقها مع القوانين والمعايير المتبعة. **(مرابطي، 2013، 117)**.

المبحث الثالث: التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

1 **دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر.**

2 **طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.**

3 **التنسيق بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.**

المبحث الثالث: التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

1- دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر

إن التدقيق الداخلي التقليدي يقتصر على الرقابة الداخلية، لا يعطي أي اهتمام للحوكمة أو لإدارة المخاطر، غير أن حوكمة الشركات تتطلب رقابة داخلية لتوفير الحماية. وإدارة مخاطر المؤسسة تتطلب أيضاً رقابة داخلية لزيادة تفعيل إدارة المخاطر، فضلاً عن ذلك فإن التدقيق الداخلي ينبغي أن يشمل الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية لتعزيز قدرة الإرادة على أداء مهامها **(Jie Line, 2012, p288)**.

أما بالنسبة للتدقيق الداخلي المعاصر فقد سبب مفهوم التدقيق الداخلي القائم على المخاطر الارتباك للمدققين الداخلين في التمييز بين إدارة المخاطر وأنشطة التدقيق الداخلي.

حيث طرح مصطلح التدقيق الداخلي القائم على المخاطر للتمييز بين التدقيق الداخلي بمعناه الأشمل والأوسع، وبين التدقيق الداخلي التقليدي، واستناداً إلى توصيف معهد المدققين الداخليين IAA: إن التدقيق القائم على المخاطر لا يتعلق بمخاطر التدقيق بل بتدقيق إدارة المخاطر. يبدأ التدقيق الداخلي القائم على المخاطر بأهداف المنظمة، ويقدم رأياً بما إذا كان من الممكن تخفيض المخاطر التي تهدد أهداف المنظمة إلى مستوى مقبول بوساطة الضوابط الداخلية المتبعة والمطبقة ليصار بذلك إلى تحقيق الأهداف في الوقت الذي يقتصر فيه التدقيق الداخلي التقليدي على النظر في الضوابط المفروضة على المخاطر المالية ،ومخاطر الاحتيال وربما مخاطر تكنولوجيا المعلومات **(Griffiths, 2015, p7)**.

حيث يقوم هذا التدقيق من مبدأ أن الخطة السنوية التي يحدد فيها المدير التنفيذي أولويات خطة التدقيق الداخلي، حيث إن هذه الأولويات يجب أن تكون متوافقة مع أهداف المنظمة والخطة الاستراتيجية لها. حيث يتم تحديد المخاطر التي تهدد المنظمة بوضوح، ونتيجة لذلك تتأثر خطة التدقيق بإدارة مخاطر العمليات، كما وتعدُّ مراجعة مخاطر الرقابة الداخلية عنصراً مهماً في برنامج التدقيق، وهذا يساعد في تصميم عملية التدقيق، أي أن المخاطر العالية تتطلب تدقيقاً أكثر صرامة لعملية الرقابة الداخلية **(Mashal`al, 2012, p13)**.

فالتدقيق الداخلي القائم على المخاطر يمثل رقابة داخلية واسعة على إدارة المخاطر داخل المؤسسة. كما أنه يركز على الاختبار المباشر للرقابة وتقييمها فيما إذا كانت سليمة وفعالة أم لا، ومحاولة معرفة نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية بهدف منع الأخطاء والخداع **(Jie, Line, 2012, p288)**.

كما جاء في الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي القائم على المخاطر من قبل معهد المدققين الداخليين (IPPF) أن المهمة المنوطة بالتدقيق الداخلي هي تعزيز القيمة التنظيمية وحمايتها وذلك بتوفير تأكيد ورؤية قائمة على المخاطر والموضوعية، وقد أكد ذلك ضمن المبادئ الأساسية **(IAA, 2017, p1)**.

وركزت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين IAA على ربط المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي بالمخاطر في المنظمة، كما أشارت بوضوح إلى الاتجاه المعاصر للتدقيق الداخلي من حيث إنّه يضيف قيمة للمنظمة والأطراف المعنية عندما يأخذ بالحسبان الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر. وأشار معيار التخطيط رقم (2010) من معايير الأداء إلى ذلك في السياق الآتي: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطة قائمة على المخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق بما يتماشى مع أهداف المنظمة. **(IAA, 2017, p10)**

كما جاء معيار التدقيق الداخلي "طبيعة العمل" (2100) من معايير الأداء ،ليؤكد المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي وأساليبه وذلك بتوصيته بأنه نشاط "يجب أن يقوم بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها وذلك باتباع أسلوب منهجي منظم قائم على المخاطر". **(IAA, 2017, P13)**

إن تطوير المفاهيم وكذلك الأدوار لبعض الأنشطة كالرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات والتدقيق القائم على المخاطر، قد يؤدي إلى بعض الالتباس في التطبيق، كما ورد في Spira and page 2003 يجب أن تكون مصطلحات التعريف الجديدة لهذه الأنشطة معروفة لشركات التدقيق الداخلي **(Mashal`al, 2012, p13)**.

2- طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية:

لقد تعددت المفاهيم والآراء حول موضوع الرقابة الداخلية، فبعضهم يصنع تعريفاً لها بكونها أسلوباً علمياً أو خطة تنظيمية، ويحاول آخرون تعريفها من زاوية وسائلها، وبعضهم الآخر يعدّها وظيفة إدارية بحتة، وقد عرف **الاتحاد الدولي للمحاسبين Ifac** نظام الرقابة الداخلية بأنه:

كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة المنشأة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدف الإدارة، وهو إدارة العمل بشكل منظم والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الاحتيال والخطأ ودقة مالية موثوقة في الوقت المناسب **(الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2001، 21)**.

وفقاً لـ coso فإن هناك علاقة متكاملة بين جميع عناصر الرقابة الداخلية وأنشطتها، حيي يجمع نظام الرقابة الداخلية بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي ويبني علاقة متكاملة بينهما.

فالتدقيق الداخلي هو الذي يشـــير الى أن الرقابة الداخلية تضـــمن أن عملية إدارة المخاطر تؤخذ بالحسبان وتحقق أهداف المنظمة.

حيث تُحدّد المخاطر الخارجية والداخلية التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف. كما تحدُّد الأهداف وتقيّم، وتوضـــع آليات لتحديد التغيرات التي قد تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف وجميع السياسات، وتعدُّل الإجراءات حسب ما تتطلب الظروف **(Mashal`al, 2012, p11)**.

ومن ثمّ فإن العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة علاقة مباشـــرة، حيث يســـعى كل منها لتحقيق ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف، وفضـــلاً عن ذلك فإن الرقابة الداخلية تتعلق بالمنشـــأة ككل، أو بأي من وحداتها التشـــغيلية، أو بوظائف أعمالها، أما التدقيق الداخلي فهو يهتم بفحص كفاءة نظام الرقابة الداخلية، وقوته. **(ALreen arens, 1999, p291)**.

كما أشـــار ســـوير وآخرون (2003) إلى أن التدقيق الداخلي في المنظمة يجب أن يحقق الأهداف الآتية:

ســـلامة هيكل الرقابة الداخلية كما أن معهد المدققين الداخلين في المعيار 2130 للرقابة الداخلية يشـير إلى أن: "التدقيق الداخلي يجب أن يسـاعد المنظمة في الحفاظ على نظام رقابة داخلية فعال وذلك بتقييم الكفاءة والفاعلية، ومن تعزيز التحسين المستمر من ناحية أخرى." **(Mashal`al, 2012, p11)**.

بحيث يجب: على نشـــاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية الضـــوابط الرقابية وفعاليتها في الاســـتجابة للمخاطر في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشـــغيل ونظم المعلومات، بحيث يضـــمن: **(موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية فعالية وكفاءة العمليات والبرامج حماية الأصول، التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات والعقود)**.

يجب أن يدمج المدققون الداخليون معرفتهم بالضـــوابط الرقابية التي يكتســـبونها من المهام الاستشارية ضمن عمليات الرقابة المهمة. **(لخضر، 2017، ص172)**

3- التنسيق بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي

من حيث العلاقة المترابطة بين إدارة المخاطر ومتطلبات التدقيق الداخلي فإن هناك مستوى عالياً من التكامل بين كليهما، كما ذكر المشاركون في استطلاع **Ifac-2012**، حيث أشار إلى أنه لا يوجد أي أدوات أو توجهات فعلية لتطبيق وتحسين حقيقي لنظام متكامل بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

علاوة على ذلك فإن Hopkin ذكر أن علاقة العمل بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي ينبغي أن تكون وثيقة، ومن ثمَّ الاختلاف في المبادئ التوجيهية، واللوائح والمبادئ العامة والأساسية بين أدوات نظام الرقابة الداخلية. وأن مثل هذا الاختلاف قد يؤدي إلى تطبيق مفقود، أو التداخل مع بعض الواجبات **(Mashal`al, 2012, p23-24)**.

لذلك لابد من وجود توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتها، بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكلا الطرفين.

كما ينبغي على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها **نموذج خاص لعملياتها**، أي بمثابة خارطة طريق تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، وهذا النموذج يمثل إطار التعاون الملائم بينها وبين التدقيق الداخلي، فإن لعملية إدارة المخاطر أربع مراحل أساسية لتنفيذها، وهي: **(IAA, 2009, 3-4)**

- تحديد المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- تحديد أولويات المخاطر وتخطيط الاستجابة.
- المراقبة والرصد.

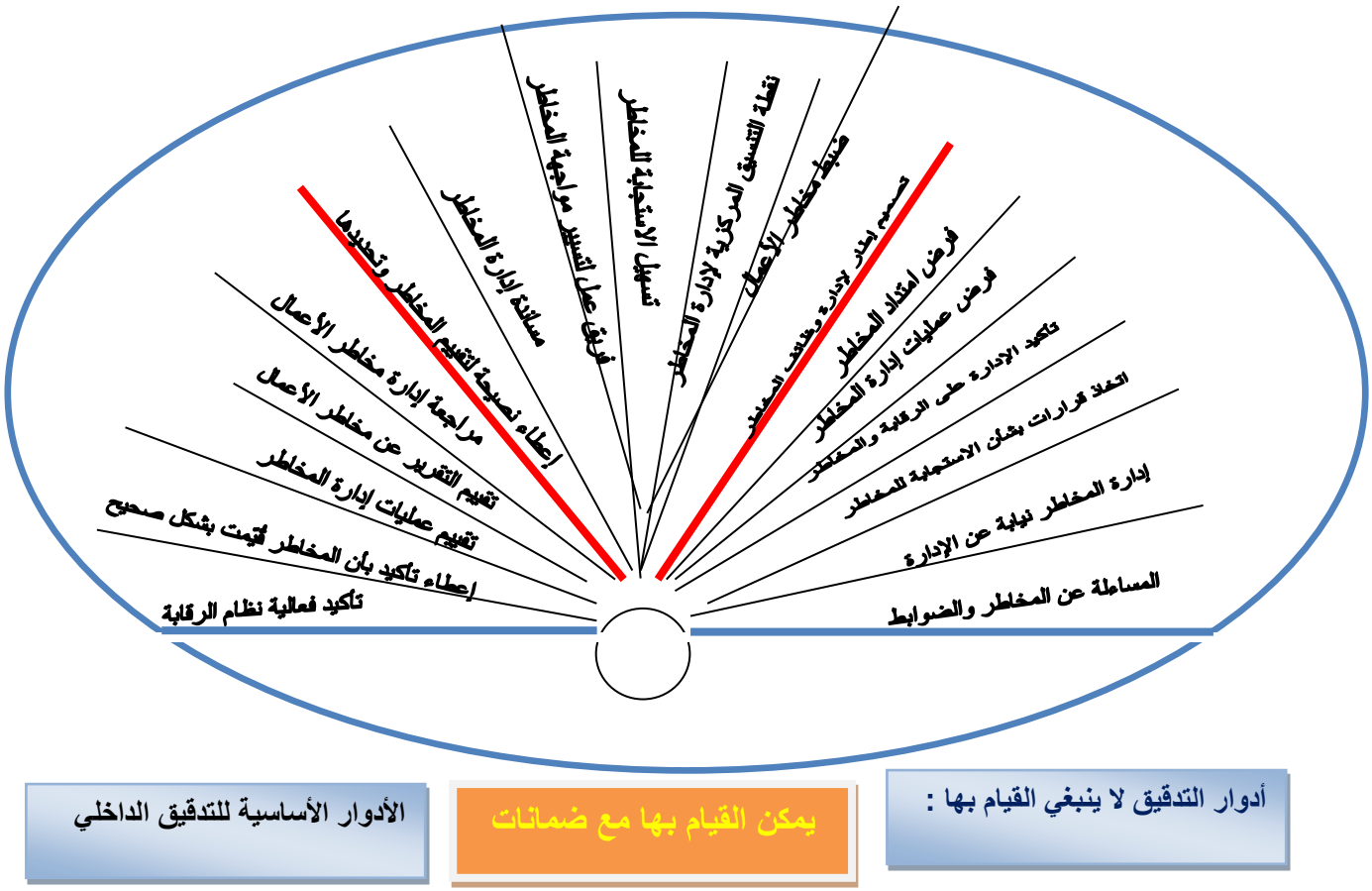
ووفقاً لنهج معايير المخاطر **(coso, ERM, 2004, 311)** يجب أن تعتمد مرحلة الرصد والمراقبة على التدقيق الداخلي، علاوة على ذلك تؤكد بعض المنظمات الدولية بوضوح أهمية تحقيق ضمان مستقبل موضوعي في مراقبة أنشطة إدارة المخاطر، والتأكد من أن بعثات التدقيق الداخلي يجب أن تمثل لذلك. فهذه المراحل التشغيلية الأربع توفر لها إطار عمل لإدارة المخاطر، حيث يستعان بالمدقق الداخلي في جميع هذه المراحل، فكلاهما يعكس انشطة الآخر. وقد يحدث تداخل، لذلك يجب التنسيق بينهما.

فبعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة تناقش مع مدير المخاطر في المصرف، الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة التنفيذية للمصرف لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المصرف، حيث يُنسّقُ بين مدير المخاطر والمدقق الداخلي لأخذ توصيات بشأن المخاطر.

فالتدقيق الداخلي هو نشاط ضمان واستشارة مستقل وموضوعي في جوهره، فيما يتعلق بإدارة المخاطر هو تقديم ضمان موضوعي لمجلس الإدارة على فعالية إدارة المخاطر. ومن الشكل يمكن تعرّف مجموعة من أنشطة إدارة المخاطر، ويشير الى الأدوار الفعالة للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، فضلاً

عن الأدوار التي لا ينبغي أن يقوم بها، وأضـف إلى ذلك العوامل الرئيسـة التي يجب مراعاتها عند تحديد دور التدقيق الداخلي فيما إذا كان النشـاط يشـير إلى أي تهديدات لاسـتقلالية نشـاط التدقيق الداخلي والموضـوعية، وما إذا كان من المحتمل أن تحسـن عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في المنظمة (IIA, 2009, 3-4).

أدوار التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:



الشكل رقم (5): أدوار التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر نقلاً عن HB 158-2010.

مصدره: (IIAposition paper, 2009, p3)

إدارة المخاطر وفقاً لمعيار Iso-31000,2009 وتسـتند في حد ذاتها إلى رسـم بياني صـادر عن معهد المدققين الداخلين.

(المملكة المتحدة وإيرلندا في سـبتمبر 2004 حول دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على مسؤولية إدارة المؤسسة.

- الأنشطة على يسار الشكل كلها أنشطة ضمان، هدفها إعطاء ضمانات بشأن إدارة المخاطر. وينبغي نشاط التدقيق الداخلي الامتثال للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، حيث يمكن للتدقيق وينبغي أن يؤدي على الأقل بعض هذه الأنشطة. قد يوفر التدقيق الداخلي خدمات استشارية تعمل على تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة. كما هو مبين من مركز الشكل حيث المهام في الأزرق الداكن وفي الجدول الآتي مجالات الاهتمام المتداخل.

الجدول رقم (2): مجالات الاهتمام المتداخل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

التدقيق الداخلي	إدارة المخاطر
تدقيق كفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر	تطوير إطار إدارة المخاطر
تدقيق تنفيذ إطار إدارة المخاطر	تنفيذ إطار إدارة المخاطر
مساندة إدارة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر وتولي أدوارها	تقديم المشورة للإدارة بشأن دمج إدارة المخاطر في العمليات ودورها في جعلها تعمل
تدقيق ما إذا كان المديرون المسؤولون يقومون بهذه الأدوار وهم قادرون	تقديم المشورة بشأن تخصيص المساءلة للمخاطر والرقابة والمهام
تقديم تأكيد مستقل لمعلومات ادارة المخاطر المقدمة لمجلس الإدارة	تقديم المشورة للإدارة ومجلس الإدارة بشأن تفسير معلومات إدارة المخاطر
تقديم وجهة نظر مستقلة حول مصداقية وموثوقة معلومات إدارة المخاطر المقدمة إلى لجنة التدقيق ومجلس المخاطر	تقديم معلومات عن حالة إدارة المخاطر ومعلومات الأداء المناسبة إلى لجنة التدقيق ولجنة المخاطر
العمل كمراجع مستقل لتوفير ضمان بشأن قدرة الإدارة وأدائها في إدارة المخاطر	العمل كمستشار وموجه للإدارة في مسائل إدارة المخاطر

مصدره: (IIA, 2009, 6).

وهكذا نجد أنه يمكن أن يوسع التدقيق الداخلي مشاركته في إدارة المخاطر المؤسسة كما هو موضح في الشكل السابق. ولكن يجب أن يخضع لشروط كما هي:

1- يجب أن يكون واضحاً أن الإدارة تظل مسؤولة عن إدارة المخاطر.

2- يجب توثيق طبيعة مســـؤوليات المدقق الداخلي وفقاً لميثاق المراجعة الداخلية المعتمد من قبل لجنة التدقيق.

3- لا ينبي للتدقيق الداخلي إدارة أي من المخاطر نيابة عن الإدارة.

4- ينبغي أن يوفر التدقيق الداخلي المشــورة والتحدي والدعم للإدارة في صــنع القرار على عكس اتخاذ قرارات إدارة المخاطر بأنفسهم.

5- لا يمكن للتدقيق الداخلي أيضاً تقديم تأكيد موضوعي على أي جزء من إدارة المخاطر المؤسسة في إطار العمل المسؤول عنها، وينبغي تقديم مثل هذا الضمان من قبل الأطراف المؤهلة بشكل مناسب.

وهكذا نستنتج مما سبق وجود نظام فعال ومتكامل لإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، عاملاً رئيساً لتأسيس نظام جيد للحوكمة داخل المصرف ومؤشراً أساسياً لدعم وتقوية الرقابة الشاملة التي يمارسها مجلس الإدارة، بإخضاع نظام الرقابة الداخلية للمتابعة والتقويم بشكل مستمر عن طريق الاستعانة بنشاط التدقيق الداخلي، مما يمكن أن يوفر تأكيداً إضافياً بشأن فعالية نظام الرقابة الداخلية وكفاءته، وذلك من مواجهة المخاطر التي تحول دون تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني

- **المبحث الأول:**

  حوكمة الشركات.

- **المبحث الثاني:**

  الأداء المالي في المصارف.

- **المبحث الثالث:**

  أهمية الحوكمة في تحسين الأداء المالي.

الفصل الثاني

دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المصارف

المقدمة:

تحظى حوكمة الشركات بأهمية كبيرة بالنسبة لمنشآت الأعمال وبرامج التنمية، ويرجع ذلك إلى سلسلة من الأحداث التي وقعت في خلال العقدين الأخيرين، التي كانت السبب في هذه الأولوية التي تتمتع بها الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات لدى كل من مجتمع الأعمال الدولية، ومؤسسات التمويل الدولية.

وكانت الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال – مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة، والفجوة الكبيرة بين مرتبات المسؤولين التنفيذيين في الشركات ومكافآتهم وبين أداء تلك الشركات – هي القوة الدافعة وراء طلب التغيير في الدول المتقدمة.

وحديثاً جداً فقد كانت الفضائح والأزمات المالية الكبرى، والانهيارات المؤسسية في شرق آسيا، وروسيا، والولايات المتحدة هي التي أتت بموضوعات حوكمة الشركات إلى مركز الصدارة في الدول النامية، والأسواق الصاعدة، والاقتصاديات الانتقالية.

ويعدُّ تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في اقتصاديات الدول النامية أكثر أهمية وضرورة بسبب ما تتصف بها هذه الاقتصاديات من سوء الإدارة وانتشار الفساد بشكل كبير فيها، وللمساعدة على ضمان حصول الجماهير على عائد عادل على الأصول الوطنية.

المبحث الأول: حوكمة الشركات

1 **نشأة حوكمة الشركات ومفهومها.**

2 **أهداف الحوكمة وركائزها.**

3 **طبيعة حوكمة الشركات في البيئة المصرفية ومبادئها وفق لجنة بازل.**

المبحث الأول: حوكمة الشركات

1- نشأة حوكمة الشركات ومفهومها:

أدى ظهور نظرية الوكالة، وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصـــالح بين الإدارة والمســـاهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضـــرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصـــالح المســـاهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد تقوم به الإدارة بهدف تعظيم مصلحتها الخاصة، وذلك بكونها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات.

وبعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصـحاب جائزة نوبل للاقتصـاد سـنة 1976 (Jwnsen and Meckling) حيث قدما تعريفا لنظرية الوكالة: "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شـــخص – principal الرئيس – صـــاحب رأســـمال آخر – لخدمات شـــخص – العامل agent – لكي يقوم بدله ببعض المهام، وهذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابة في السلطة."

وقد صـدر في العام نفسـه قانون مكافحات ممارسـات الفسـاد في أمريكا، يتضـمن قواعد محددة وجاءت بعد ذلك مجموعة من الدارســـات العلمية لصـــياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في الشـــركات والعملية، والتي أكدت أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المؤسسات، ومن ثمَّ قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب ما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول..

وصـــاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشـــركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشـرعين بإصـدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد أهمية التزام الشـركات بتطبيق تلك المبادئ. **(مخلوف، 2016، 84)** نتيجة للفضـــائح والأزمات المالية الكبرى، والانهيارات المؤســـســـــية التي تمت في أغلب دول العالم، كل ذلك بهدف تأكيد أهمية إيجاد قواعد مثلى لأفضـــل الممارسـات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والرقابة، بما يحقق أفضـل اسـتخدام للموارد الاقتصـادية، ويقلل من حـالات الغش والتلاعـب، والالتزام بـالقوانين والأنظمـة، أو مـا يطلق عليـه في اللغـة الإنكليزيـة (Corporate Governance).

وترجم هذا المصطلح في بدايته باللغة العربية بالإدارة الرشيدة أو الحازمة، وفي عام 2002 اعتمد مجمع اللغة العربية كلمة الحوكمة بوصفها ترجمة (Governance)، وأصبحت مستخدمة منذ ذلك الوقت في معظم التراجم والكتابات العربية.

وبدأ البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام الأسواق العالمية بهذا المصطلح من خلال عدة معايير وُضعتْ في إطار برامج الاصلاح الاقتصادي التي تطبقها العديد من دول العالم. **(القاضي، دحدوح، 2008، ص13)**

وتعني الحوكمة في جوهرها **بتعريف الطرق التي تضمن اتحاد القرارات الاستراتيجية بصورة فعالة.**

والحوكمة يمكن النظر إليها أيضاً بوصفها وسيلة (أداة) تستند إليها الشركات في تأسيس نظام order بين الأطراف (مالكي الشركة ومدراء الإدارة العليا) الذين ربما تكون مصالحهم الخاصة متضاربة.

وبتعبير آخر فإن الهدف الأساسي لحوكمة الشركات هو ضمان اندماج مصالح المدراء في الإدارة العليا مع مصالح المساهمين ،ومراقبة المجالات التي يتوقع أن تكون مصدر نزاعات الأطراف ذات العلاقة في الشركات، وبخاصة تعيين المدراء وأماكنهم، والإشراف العام على راتب المدير التنفيذي الأعلى CEO، وهيكل الشركات وتوجيها الاستراتيجي **(الربيعي، راضي، 2011، ص21).**

وقد تناول (Hitt) وآخرون مفهوم حوكمة الشركات من منظور الإدارة الاستراتيجية: بأن الحوكمة تمثل العلاقة بين أصحاب المصالح الخاصة والاستفادة منها في تحديد ورقابة التوجيه الاستراتيجي strategic Direction والأداء للمنظمات. **(الربيعي، الراضي، 2011، ص21)**

كما عرفها **القانون البلجيكي** لحوكمة الشركات بأنها: مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تدار الشركات ويتحكم فيها طبقاً لها .ويحقق نموذج جيد لحوكمة الشركات هدفه بأن يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة وكذلك التوزان بين الأداء والالتزام.

كما عرفها حماد بأن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة. كما عرف هندي الحوكمة بأنها هي الوسيلة التي تضمن للجميع إدارة الشركة، وتعنى بمصالح الأطراف التي يهمهم أمرها. **(عبد الجليل، الحيالي، 2015، ص25)**

ولقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA)حوكمة الشركات على أنها:

"العمليات والإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها، وتأكيد كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال حوكمة الشركات. **(طالب، المشهداني، 2011، ص25)**

كذلك عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة المؤسسات في مجلة (tone at top) والصادر عنه بأنها "العمليات التي تتم من الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات وتأكيد كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها. **(الربيعي، راضي، 2011، ص22)**

أما **مؤسسة التمويل الدولية** (IFC) فتعرف حوكمة الشركات على أنها:

"مجموعة العمليات والهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه الشركات، وضبطها، وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بما فيهم المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة. **(حماد، 2007، ص11)**

كما عرفت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** OECD لحوكمة الشركات: لقد أعادت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2007 النظر في مفهوم حوكمة الشركات وأوضحت بأنه "مجموعة من العلاقات ما بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهدافها والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، ومن ثم فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة وتسهيل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، ومن ثمّ تساعد الشركة على استغلال مواردها بكفاءة. **(مخلوف، 2016، 97)**

من خلال العرض السابق لمختلف المفاهيم المقدمة من طرف هيئات دولية يمكن القول إنها تتفق في كون الحوكمة إجراء عملي لمتابعة أداء مجلس الإدارة ومختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لكن يعدُّ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي OECD سنة 2007 أكثر شمولاً وعمقاً لتغطيته للنشاط الإداري والمحاسبي، حيث يشمل استخدام كافة الآليات التي من شأنها الوصول إلى الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وإدارتها ضمن نظام رقابة فعال.

ومنه يمكن تعريف الحوكمة على أنها "مجموعة من المفاهيم والأهداف التي تتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة والإدارة العليا لتتبع الأهداف التي وضعت من أجل تطور الشركة وضمان حقوق

جميع الأطراف، وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة والإشراف على الاستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة ونزاهة عالية."

2- أهداف حوكمة الشركات وركائزها:

أ- أهداف حوكمة الشركات:

تناول العديد من الباحثين أهداف حوكمة المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف كالآتي **(درويش، 2007، ص23-26):**

1- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
2- تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات.
3- إيجاد الهيكل الذي تتحدد منه أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
4- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين، وهما مجلس الإدارة للمؤسسة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للمؤسسة.
5- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
6- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
7- تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
8- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسات.
9- تجنب حدوث مشاكل محاسبية و مالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد، ودرء انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

ب- ركائز حوكمة الشركات:

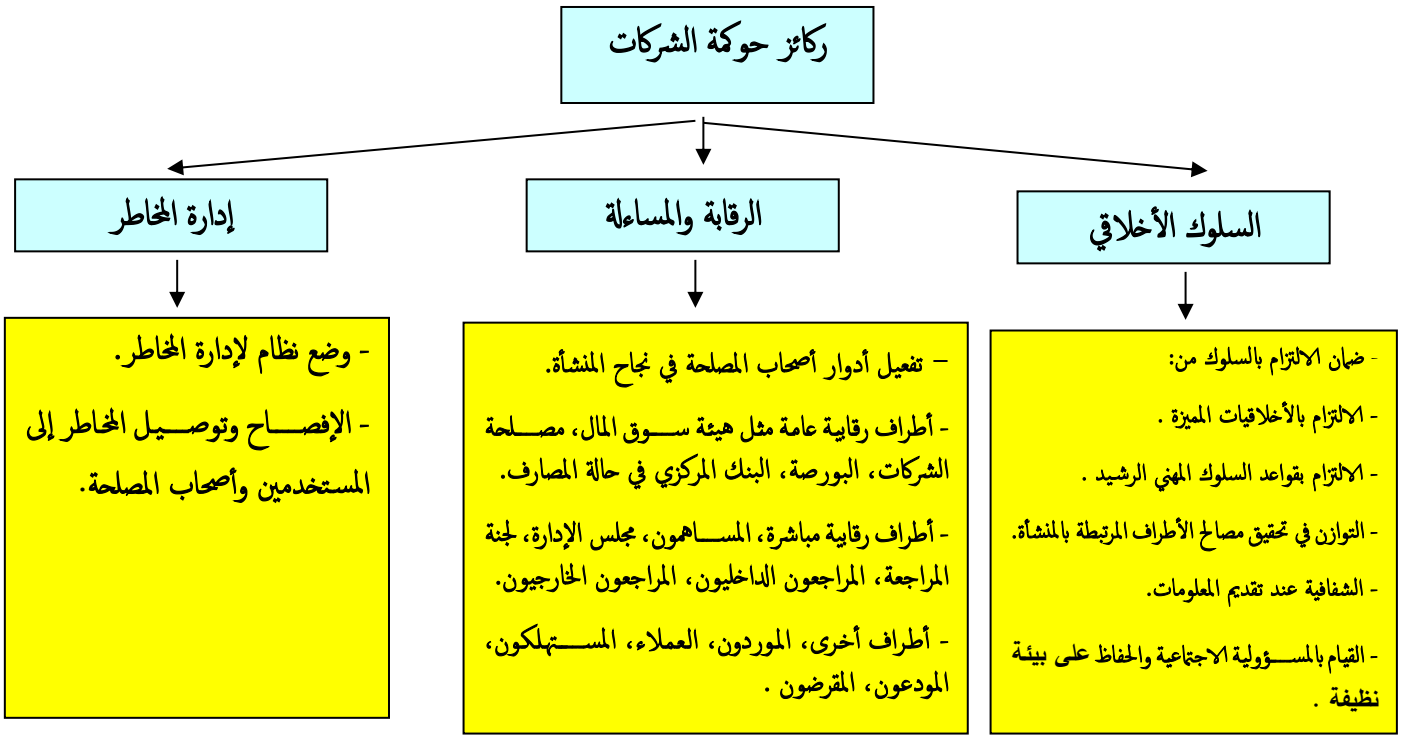
يمكننا القول إنه يوجد ارتباط بين السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي وبين السياسات الهيكلية، فأخذ العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية هو أسلوب حوكمة الشركات، والذي يشتمل على مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف وأصحاب المصالح بأشكال مختلفة فيها.

كما يقدم أسلوب حوكمة الشركات الهيكل الذي تتحدد منه أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، علاوة على ذلك توفر الحوكمة الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تنسجم مع مصالح الشركة والمساهمين فيها، فضلاً عن تيسيرها للمتابعة الفعالة عن طريق تشجيع الشركات على استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، ولا يعتمد إطار حوكمة الشركات على الإطار الاقتصادي الذي تعمل الشركات خلاله، وإنما أيضاً على البيئة القانونية، والتنظيمية والمؤسسية في المجتمع.

فضلاً عن ذلك ثمة عوامل أخرى تؤثر في إطار الحوكمة كأخلاقيات المهن، وإلمام الشركات بالمصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئة داخل المجتمعات التي تعمل بها، حيث إن مثل هذه العوامل لها تأثيرات مهمة في سمعة الشركة، يمكننا القول إنّ للحوكمة ثلاث ركائز أساسية: **(القاضي، دحدوح، وآخرون، 2008، ص33).**

- **السلوك الأخلاقي.**
- **الرقابة والمساءلة.**
- **إدارة المخاطر.**

وتتضمن كل ركيزة مجموعة من النقاط، يمكن عرضها بالشكل الآتي:



الشكل رقم (6): ركائز حوكمة الشركات.

المصدر: (القاضي، دحدوح، وآخرون، 2008).

3- طبيعة حوكمة الشركات في البيئة المصرفية ومبادئها وفق لجنة بازل:

أ- حوكمة الشركات في البيئة المصرفية

يعدُّ الجهاز المصـرفي أحد أعمدة التمويل في أي اقتصـاد، وترجع أهمية الحوكمة في المصـارف لأهمية المصـارف في حد ذاتها، وذلك لجملة الخصـائص التي تمتاز بها المصـارف عموماً، والتي يمكن إيجازها بما يأتي: **(مخلوف، 2016، 119)**

- المصـارف بوجه عام أكثر عرضـة من غيرها من المؤسـسـات المالية الأخرى إلى الصـدمات المالية، بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يمتاز بارتفاع نسبة الرافعة المالية.
- تؤدي المصـارف دوراً هاماً في **تمويل الاقتصـاد الوطني** من ممارسـة وظيفة منح القروض والتسـهيلات الائتمانية وتقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن، وفشل هذه الوظيفة يعني آثار سلبية خطيرة في الاقتصـاد وفي المتعاملين مع المصـرف، وفي بقية المصـارف الأخرى (المخاطر النظامية)، فممارسـة هذه الوظيفة يتطلب توافر آليات الحوكمة القادرة على تأمين سـبل الاسـتقرار المالي لإدارة المصرف، وتوفير شبكة الأمان المالية وخطط وسياسات وبرامج لتأمين الودائع.
- تقوم المصـارف **بدور رقابي مهم على المؤسـسـات المقترضـة** لحماية قروضـها من مخاطر الائتمان ومخاطر الإعسـار المالي، إن مثل هذا الدور لا يمكن أن يؤديه المصـرف بصـورة مناسـبة ما لم يتمتع بآليات حوكمة جيدة تمكن إدارتها من تتبع ومراقبة المخاطر في تلك المؤسـسـات، وتقييم أدائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحتل حوكمة المصـارف دوراً مركزيا مهما في الترويج لثقافة الحوكمة المؤسـسـية، فإذا قام المسؤولون عن المصرف بممارسة آليات الحوكمة السليمة فسيكون هناك احتمال أكبر لتخصيص رأس المال بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة مؤسسية فعالة على المؤسسات التي يمولونها.
- عند تبني المصـارف لمبادئ الحوكمة، يسـاعدها ذلك في تحسـين إدارتها وتفادي التعرض للتعثر والإفلاس، وكذلك يضـمن لها تطوير الأداء، ويزيد في قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق قواعد وأسـس سليمة، وكذلك يساعدها على تجنب تعرضها لأزمات مصرفية بتبنيها لمعايير الإفصاح والشفافية في تعاملها مع المستثمرين والمقرضين.

وتحدد حوكمة الشـركات مجموعة من العلاقات بين إدارة المصـرف ومجلس إدارته ومسـاهميه، والأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة، وتتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين هما: **(القاضي، دحدوح، 2008، ص35)**

آ- **الأطراف الداخلية:** وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة التنفيذية، والمراقبون، والمراجعون الخارجيون، والداخليون.

ب- الأطراف الخارجية: المتمثلة في المودعين ووسائل الإعلام والجمهور، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

أما الركائز الأساسية التي لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على إداء المصارف فتتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتعليم.

وإن نجاح الحكومة في المصارف لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، وإنما بتطبيق هذه القواعد بشكل كامل وسليم، وهذا يعتمد على المصرف المركزي، ورقابته من جهة، وعلى المصرف ذاته من جهة أخرى، حيث ينبغي أن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء المصرف وإدارات المراقبة داخل المصرف التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة، والمساهمين الذين يتجّلى دورهم في الرقابة على أداء المصرف، إلى جانب الإسهام في توفير الأموال في حالة حاجة المصرف إليها.

ب- مبادئ حوكمة الشركات في المصارف وفق لجنة بازل:

إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد في دعم الجهاز المصرفي، وسلامته، وفي هذا الإطار وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية معايير تنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، حيث أصدرت تقريراً عن تعزيز الحوكمة المؤسسية في المصارف عام 1999، ثم إصدار نسخة معدلة عام 2005، وفي سنة 2006 وضعت 8 مبادئ أساسية للحوكمة في المصارف. وفي سنة 2010 أصدرت نسخة محدثة تتضمن 14 مبدأ للحوكمة في المصارف بعنوان Principles for enhancing corporate governance، حيث كشفت الأزمة المالية التي بدأت في منتصف عام 2007 عن العديد من الهفوات في مبادئ الحوكمة الصادرة عام 2006، على سبيل المثال عدم كفاءة رقابة مجلس الإدارة على الإدارة العليا، وعدم الاهتمام الكافي بوظيفة إدارة المخاطر والهياكل التنظيمية المصرفية المعقدة دون مسوغ.

وأهم ما يميز هذه المبادئ ويجعلها ذات خصـــوصـــية تختلف عن القواعد القانونية أنها معايير تنظيم للســلوك الجيد في إدارة المصـــارف وفق المعايير والأســاليب العلمية التي تحقق توازناً بين مصـــالح. مختلف الأطراف وليست نصوص قانونية آمرة، وتندرج هذه المبادئ ضمن6 أقسام. **(مخلوف، 2016، 122).**

مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل لعام 2010



الشكل رقم (7): مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل لعام 2010.

SOURCE: Basel Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, Bank for International Settlements, october 2010, available: www.bis.org.

أ- مهام مجلس الإدارة: (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p10)

المبدأ (1): مسؤوليات مجلس الإدارة الشاملة

يتحمل مجلس الإدارة المســؤولية الكاملة عن ســلامة الموقف المالي للمصــرف وأدائه، والموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمصرف، واستراتيجية المخاطر ، الحوكمة المؤسسية، والقيم المؤسسية، المجلس هو أيضا مسؤول عن الرقابة على الإدارة العليا.

المبدأ (2): مؤهلات مجلس الإدارة:

يجب أن يتمتع أعضـــاء مجلس الإدارة بالأهلية اللازمة لتولي عملهم وكذلك الفهم الصـــحيح والواضح لدورهم ضمن إطار الحوكمة المؤسسية.

المبدأ (3): هيكل مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوزيع السليم للمسؤوليات وفق نظام الحوكمة وتوفير الوسائل اللازمة التي تضمن القيام بها ومراجعتها دورياً لتحسينها، حيث إنّ تحديد المهام وفقاً لمبادئ الحوكمة الجيدة يساعد المجلس على القيام بواجباته على نحو جيد وأكثر فعالية.

المبدأ (4): هياكل المجموعة المصرفية:

إن مجلس إدارة المصرف الأم لديه المسؤولية الكاملة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية للمجموعة وفروعها، وضمان وجود السياسات والآليات لحوكمة مختلف هياكلها، الأعمال التجارية والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المجموعة وفروعها التابعة لها.

ب- مهام الإدارة العليا: (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p16)

المبدأ (5): تحت إشراف مجلس الإدارة، على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة المصرف تتفق مع مبدأ استراتيجيات الأعمال والسياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

ت- إدارة المخاطر والرقابة الداخلية:

المبدأ (6): يجب أن يمتلك المصرف نظام رقابة داخلية فعال ولجنة لإدارة المخاطر المصرفية.

المبدأ (7): يجب تحديد المخاطر ومراقبتها، ويجب أن تواكب إدارة المخاطر والرقابة الداخلية التغيرات في المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف.

المبدأ (8): إن **الإدارة الفعالة للمخاطر تتطلب التواصل الداخلي** القوي داخل المصرف، وتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المبدأ (9): على مجلس الإدارة والإدارة العليا **أن تستخدم بشكل فعال التقارير** التي تقدمها كل من وظائف التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، ووظائف الرقابة الداخلية.

ث- نظام المكافآت والتعويضات: (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p24)

إن علاقة الوكالة مع المشاكل التي يمكن أن تؤثر في أداء المصرف من خلال قيام بعض المسؤولين بتصرفات تحقق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة، ومن وسائل حل هذه المشاكل وتحقيق التوافق بين جميع الأطراف هو وجود نظام للحوافز، تسهم هذه الأنظمة في التحكم والتقليل من المخاطر، ولكن عملياً قد لا يؤدي نظام التعويضات إلى تخفيض المخاطر التي قد تتفاقم على المدى الطويل.

المبدأ (10): على مجلس الإدارة الإشـراف على تصـميم نظام التعويضـات، وتطبيقه، ومراقبة تطبيقه بشكل جيد.

المبدأ (11): تتوافق تعويضات الموظفين مع جميع المخاطر.

إن ضـمان توافق نظم الحوافز مع نظام المصـرف وأهدافه واسـتراتيجياته يعدُّ أحد العناصـر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

ج- الهيكل التنظيمي للمصرف (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p26).

المبدأ (12): يجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا **فهم الهيكل التنظيمي للمصـرف** والمخاطر المرتبطة به بشكل جيد.

المبدأ (13): إذا كان المصرف يعمل لأغراض خاصة أو ضمن إطار يحول دون شفافية أو لا يستوفي المعايير المصرفية الدولية، يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الغرض والمخاطر المتعلقة بهذه العمليات والتخفيف منها.

خ- الإفصاح والشفافية:

المبدأ (14): إن الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة لتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة.

وهكذا نجد بما أن النظام المصـرفي أحد أهم أجزاء النظام المالي، واسـتقرار هذا الأخير مرتبط باستقرار النظام المصرفي، ومن بين الأسباب التي أدت إلى عدم استقرار النظام المصرفي هي عولمة الأسـواق المالية، وظهور الكثير من الابتكارات المالية التي أدت إلى الحد من فعالية الأدوات التقليدية الهادفة إلى ضمان الاستقرار في النظام المصرفي، وتعدُّ الحوكمة من الوسائل الحديثة المهمة التي تهدف إلى الحفاظ وضـمان الاسـتقرار في النظام المالي ككل والنظام المصـرفي بشـكل خاص، ويعد الاهتمام بحوكمة الشركات في المصارف عنصراً رئيساً في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وسوء هذه الحوكمة يمكن أن يؤثر في الاستقرار الاقتصادي والمالي.

المبحث الثاني: الأداء المالي في المصارف

1 **ماهية الأداء المالي في المصارف (مفهومه، أهميته، أهدافه).**

2 **العوامل المؤثرة في الأداء المالي.**

3 **مكونات الأداء المالي.**

4 **المعايير المستخدمة في الحكم على الأداء المالي.**

5 **قياس الأداء، وتقييمه.**

6 **مؤشرات تقييم الأداء في المصرف.**

المبحث الثاني: الأداء المالي في المصارف

المقدمة:

قبل التطرق بشكل مباشر إلى مفهوم الأداء المالي للمصارف، يُقدّم عرض موجز حول طبيعة العمل المصرفي ، والعناصر التي يستند إليها، ذلك أن القدرات المصرفية تشكل جوهر المصرف وعملياته وتعرف القدرات المصرفية بأنها ناتج المهارات الإدارية والفنية للمصرف، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على قراراته، وبخاصة الاستراتيجية، وكذلك على توزيع الموارد الأساسية والتي منها المالية ،المادية، البشرية، التكنولوجية والمعلوماتية.

كما تسهم إيجابياً في تفاعل هذه الموارد وتوجهها نحو تعزيز المورد المصرفي الرئيس (الودائع)، وتنميته، ذلك أن هذا الأخير يشكل الأساس في إنجاز الأهداف المالية المصرفية، وتنمية الموارد المالية الأخرى للمصرف هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يعبر عن النتائج المرغوبة التي يتوقع أن يحققها المصرف في المدى القريب والبعيد، ويتحدد الأداء المصرفي بالمخرجات المتوقعة من العمليات والنشاطات، كما يمكن أن يتعدى ذلك ليشمل النواتج المتوقعة لعمليات المصرف ومخرجاته، وغالباً ما يوصف هذا النوع من الأداء بالأداء الاستراتيجي، أما إذا تحدد الأداء بناتج عملية معينة أو بعض عمليات فعندها يوصف بالأداء التشغيلي.

1- ماهية الأداء المالي في المصارف (مفهومه، أهميته، أهدافه):

أ- مفهوم الأداء المالي في المصارف:

يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المصارف على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.

ويعرف كذلك بأنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة والمتمثلة في تكاليف مختلف الأنشطة. **(الغالبي، ادريس، 2007، ص477)**

وينظر كل من (Millerent Bromily) للأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق الأهداف ،فالأداء

انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة. **(الزهرة، نوي، 2017، 70).**

كما يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر عن أداء الشركات حيث إنّه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويسهم في إتاحة الموارد المالية، وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهدافه.

مما سبق يتبين أن الأداء المالي:

- **أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية.**
- **أداة لتدارك التغيرات والمشاكل التي قد تظهر. (الخطيب، 2001، ص48)**

ب- أهمية الأداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المصرف من عدة زوايا، وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المصرف، لتحديد جوانب القوة والضعف في المصرف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

كما تمثل أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال المصرف، وتفحص سلوكها، ومراقبة أوضاعه، وتقييم مستويات أدائه، وفعاليته، وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب، وذلك بتحديد المعوقات، وبيان أسبابها، واقتراح إجراءاتها التصحيحية، وترشيد الاستخدامات العامة للمصرف، واستثمارها وفقا للأهداف العامة للمصرف في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

أيضا يتم تحديد أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

1- تقييم ربحية المصرف.

2- تقييم سيولة المصرف.

3- تقييم مديونية المصرف.

4- تقييم تطور حجم المصرف. **(محمد، 2017، ص75)**

كما يمكن تلخيص أهمية الأداء بالنقاط الآتية: **(عبد الحق، 2017، ص19)**

- يعدُّ أداة توجيهية بالنسبة للمصرف من أجل تحقيق أهدافها.

- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال عن تحقيق الأهداف.
- يعدُّ أداة لمعرفة حالة المصرف.

ج- أهداف الأداء المالي:

تتمثل أهداف الأداء فيما يأتي: (ادريس، الغالبي، 2009، 212)

1- يعد الأداء الجسر الذي يربط الاستراتيجية التي اختيرت، وقياسات الأداء المحددة، التي تشير إلى تقدم المؤسسة تجاه رؤيتها ورسالتها وفي إطار منظومة القيم التي تعتمدها.

2- يعطي الوصف الدقيق لما يفترض القيام به ، وتنفيذه بغرض إنجاز وتحقيق استراتيجية المنظمة ونجاحها على المستوى البعيد.

3- تبني المنظمة أهداف الأداء من قبيل ردم المهارات وزيادة تدريب العاملين.

4- حيث يمكن لهذه الأهداف إذا ما تحققت المساهمة بتنفيذ فعال للاستراتيجية المعتمدة.

2- العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

من الضروري تعرّف العوامل التي تؤثر في الأداء المالي من أجل تشخيص العوامل ذات التأثير في قوته أو ضعفه، ويمكن أن تضم عوامل تنظيمية وعوامل خارجية.

يقصد بالعوامل التنظيمية **العوامل الداخلية** والخاصة بالمصرف ذاته ، كحجم الأعمال أو الأنشطة في المصرف وكفاءة الإدارة، **وهي:**

1- الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمصرف وأعماله. ففيه تحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات. **(محمد، 2017، ص51)**

2- **التكنولوجيا:**

لقد أسهمت الابتكارات في مجال التكنولوجيا الى التوسع في الصناعة المصرفية، حيث إنها تؤدي دوراً محورياً في أداء المصرف, وتتيح له الفرصة لتحسين الخدمة. **(روحاني، 2014، ص49)**

3- الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المنشأة إلى صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المنشأة، منها إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعدُّ الحجم من العوامل المؤثرة في الأداء المالي، لأنه يشكل عائقاً لإدارة المنشأة. فإن زيادة

الحجم تسبب تعقيداً لإدارة المنشأة، ويصبح أداؤها أقل فعالية ،وإيجابياً، حيث كلما زاد الحجم زاد المحللون الماليون المهتمون بالمنشأة.

4- صعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها الأداء للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري يستخدم كنموذج متكامل وواضح. **(محمد، 2017، 51)**.

5- الكفاءة الإدارية:

وتعبر عن قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المحددة من خلال حشـــد الطاقات والمهارات الشخصية والإمكانيات المتاحة وترشيد استغلالها بما يتضمن الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وما يعكسه ذلك من جودة في الخدمات وسمعة حسنة للبنك.

6- الابتكارات التكنولوجية:

أسهمت الابتكارات في مجال التكنولوجيا إلى حد كبير في التوسع في الصناعة المصرفية، حيث إنها تؤدي دوراً محورياً في أداء البنوك، وتتيح الفرصـــة لها لتحســين الخدمة، فضـــلاً عن توفير مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية: **(زاهر صبحي، بوشناق، 2011، ص28 –29)**

الفرع الثاني هو **العوامل الخارجية حيث** يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية، أي تخرج عن نطاق تحكمه، كالأوضاع الاقتصادية العامة، والسياسات الاقتصادية..... الخ.

وعموماً تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:

1- السوق:

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق، والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي، وهو تحقيق الأرباح، ويؤثر الســـوق في الأداء المالي من ناحية قانونية العرض والطلب، فإن تميز الســـوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك يؤثر بإيجابية في الأداء المالي، أما في الحالة العكســـية فســـنلاحظ تراجعاً في الأداء المالي.

2- المنافسة:

تعدُّ المنافســة ســلاحاً ذا حدين بالنســبة للإداء في المؤســســة الاقتصــادية، فنراها قد تعدُّ المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤســســة تداعيات المنافســة فتحاول جاهدة لتحســين صــورتها ووضــعها المالي عن

طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات ، أما من جهة أخرى لم تكن المؤسسة أهلاً لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور، ومن ثمّ الأداء المالي يسوء.

3- الأوضاع الاقتصادية:

إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر في الأداء المالي سواء بطريق سلبية أو على العكس، فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم بالسلب على الأداء المالي، أما في ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية في الأداء المالي **(معمري، 2018، ص7-8)**.

3- مكونات الأداء المالي:

يتكون الأداء المالي من مكونين رئيسين هما: الفعالية، والكفاءة، أي إنّ المنظمة التي تمتاز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفضيل هذين المصطلحين المهمين.

أولاً: الفعالية: ينظر الباحثون إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات الإدارة في المنظمة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة **(الداوي، 2009، 220)**.

وبصورة أكثر تحديدا إنها **نسبة الهدف المتحقق إلى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقاً**، فالفعالية تتضمن تأكيد تحقيق الهدف الذي يمكن الوصول إليه، ولكنها لا تهتم بمقدار الموارد التي يجب أن نضحي بها من أجل تحقيق ذلك الهدف. **(الزهرة، نوي، 2017، ص72)**

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد عدَّ المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المنظمة بكمية الأرباح المحققة وتعرّف الفعالية على أنها:

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.

إذاً نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة ، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن:

$$\textbf{الفعالية:} \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية} \times 100}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

وعليه فإن اختلاف مفهوم الأداء عن مفهوم الفعالية يتمثل في أن الفعالية تركز على نقطة النهاية، الواجب الوصـــول إليها بينما الأداء يهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة. **(الداوي، 2009، 221)**

ثانياً: الكفاءة: لم يتوصـــل الباحثون إلى تعريف موحد للكفاءة ولكن جميع التعاريف تدور حول مبنى واحد، فقد عرفت الكفاءة بأنها: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشـــاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة".

كما تعرف الكفاءة على أنها: "**إنجاز الكثير بأقل ما يمكن ،أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية أم مادية، أم مالية، وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية**".

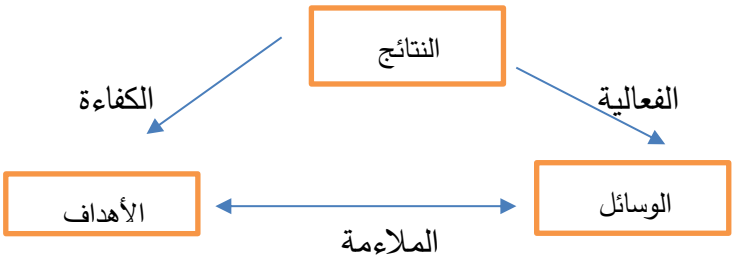
وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "**الحصـــول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصـــر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات**" **(الداوي، 2009، 221)**.

إذا نستنتج مما سبق أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما يتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقدر من الناتج بأقل تكلفة.

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يأتي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ويرى (Bartoli) بأن أداء المؤســـســـات هو عبارة عن العلاقة بين عناصـــر: النتائج، الوســـائل، الأهداف والتي يمكن تلخيصها بالشكل الآتي:



الشكل رقم (8): مثلث الأداء في المؤسسة. المصدر (سليم، 2015، 43).

ومنـــه يعد مصطلح الأداء مصطلحا متعـــــدد الجوانب والأبعـــاد، لاقترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم، فمنه من يرى أن:

الأداء يتمثل في تحقيق الكفاءة والفعالية في المصرف، ويقصـــد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة، أما الفعاليـة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة. ويعدُّ الأداء بمنظور الكفاءة والفعاليـة قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثـل في تطـوير طاقات دائمـة، مع الوصـول إلى الليونة لمواجهة التغيرات، ومن ثمّ أصبح المصرف ذو الأداء المتميز هو المصرف الذي ينتبه بسرعة إلى مختلف التحولات التي تطرأ على محيطه، وهناك مـن يـــرى أن الأداء هو المظهر الداخلي لتنافسية المصـرف، و لكي يحقق المصـرف هذه القدرة عليه اكتسـاب مزية تنافسية ينفرد بها عن باقي منافسيه مما يعنـي أنه عليه إرضاء الأطراف المرتبطة به. **(سليم، 2015، ص45)**

ومنهم مـن قام بإضافة الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفـاءة والفعاليـة، حيث يرى Angeli (أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، و يؤكد أن الأداء في المجال الاسـتراتيجي لا يمكـــــن فصـله عن القدرة التنافسـية، هو يعبر عن "**قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سـوق تنافسـية متطورة، وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية.**" **(سليم، 2015، 45).**

ومن ثمّ لا يمكن الحكم على المصرف الذي تمكن من بلـــوغ أهدافه أنه حقق مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قـــــد كلفه الكثير من الموارد يفوق مثيلاته، كذلك بالنسبة للمصرف الذي تمكن من توظيف كامل الموارد المتاحة لديه، إذا كان ذلك قد حقق له نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة.

ومن ثمّ فإن هذا التعريف نعدّه تعريفاً شاملاً لأنـه ربط كلاً من تحقيق الأهداف بالموارد المستعملة و مواجهة القوى التنافسـية، وهذه العوامل الثلاثة هي التي تجعل المؤسـسـة تواجه التحديات وتسـتمر في مواجهة التحديات. **(عباسي، 2012، ص82).**

4- المعايير المستخدمة في الحكم على الأداء المالي:

بشكل عام تتمثل المعايير المستخدمة في الحكم على الأداء المالي فيما يأتي: **(معمري، 2018، ص19)**

1- معايير مطلقة: وهي تلك النسب المستخدمة في المصـارف، ومن أمثلته نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة.

2- معايير الصـناعة: وهذا المعيار يقدم دليلا على قوة المركز المالي للمصـرف بالنسـبة لبقية المصـارف، وما إذا كانت فوق أو متوسـط بينما تحليل الاتجاه يعطي تطور النسـب المالية سواء للأحسن أو الأسوأ. وهو المعيار الذي لابد من توفر بعض الخصائص لتطبيقه:

- أن تكون المصارف موضع الدراسة تابعة لصناعة واحدة.
- أن تكون المصارف موضع الدراسة ذات حجم متماثل.
- أن تستخدم الأسس المحاسبية نفسها ، وأن يتم عرض البيانات باستخدام أسس موحدة.
- أن تنتمي هذه المصارف إلى منطقة جغرافية واحدة.

3- المعيار التاريخي أو الزمني: يعد هذا المعيار أداة مهمة لتقييم الأداء المالي في المصـــرف، حيث يتم مقارنة المؤشـــرات للمصـــرف نفســـه لفترات زمنية، ومن ثمّ يمكن تعرّف تطور المؤشـــرات من السلاسل الزمنية والكشف عن مدى التقدم في الأداء أو السوء في ذلك الأداء.

ويتم استخدامه في حالات:

- لتعرّف الاتجاه الذي يتخذه أداء المصرف.
- عدم وجود معايير أخرى للمقارنة سواء الصناعي أو المعياري.
- عدم إمكانية مقارنة أداء المصرف بأداء الصناعة لأسباب تتعلق بالحجم أو غير ذلك.

4- المعيار المخطط: هو أن يصـنع المصـرف هدفاً معقولاً قابلاً للتنفيذ، وتأخذ الإدارة بالحسـبان أداء المصرف في الماضي، وأداء المصارف المناظرة والبيئة التي يعمل فيها.

5- قياس الأداء المالي وتقييمه:

أ- قياس الأداء:

وهو قياس كل الأنشـــطة والمهام التي يقوم بها المصـــرف، ونظام قياس الأداء يترجم أهداف المصرف إلى إجراءات واضحة وقابلة للقياس.

ويعدُّ نجاح أو فشـــل أي مصـــرف من خلال قياس مدى تحقيقه للأهداف الموضـــوعة، ومدى اســـتغلاله لجميع العوامل الموجودة الداخلية والخارجية وللموارد، وتعدُّ عملية قياس الأداء هي المرحلة النهائية في العملية الإدارية. **(محمد، 2017، 63).**

فالقيـاس هـو عملية التقيـيم الجبري للشيء، ووضعه في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسب مصحوبة بوحدة قياس كالوزن، الطـــول، الوحدات النقديـــة، وبذلك تكون النتيجة صماء من غير تعليق لا تتضمن معنى

الشيء المراد تقييمه، كمـــا أنـــه لا يمكن ربط الأداء بالجانب المالي وحده، فهو من جهة قياسه، يمكن قياسه بجانب مدى كفاءة المصرف وفعاليته من حيث بلوغ الأهداف المسطرة. **(سليم، 2015، ص45)**

ب- تقييم الأداء:

قبل البدء في شرح مفهوم تقييم الأداء يجب الإشارة إلى أن هناك خلطاً كبيراً في استخدام مفهومي **التقيـيم والتقـويم.**

حيث إنه عندما يستخدم لفـظ التقيـيم فهذا يعني تطبيق مفهوم القياس للواقع الحالي بشكل علمي ومدروس، بينما لفظ التقـويم هو عملية تصحيح المسارات وتعديلها.

بعد مرحلة القياس تأتي مرحلة التقيـــيم، وهي التعليق أو إصـدار حكم علـى النتيجة المتحصل عليها، كمـا ينظر إلى تقيـيم الأداء كونه جميـــع العمليـات والدراسات التـي ترمي إلى تحديد مستوى مع دارسة العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من طرف المؤسسة الاقتصادية عن طريق إجراء المقارنات. **(سليم، 2015، ص46)**

إن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصـر الأسـاسـية للعملية الإدارية، حيث يوفر للإدارة وبيانات تسـتخدم في قياس مدى تحقيق البنوك لأهدافها، وتعرّف اتجاهات الأداء فيها، مما يوفر أسـسـاً في تحديد مسيرة المصارف ونجاحها ومستقبلها.

فتقييم الأداء المالي هو نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشـــرات المختارة أو المنتخبة بما يقابلها من مؤشـرات مسـتهدفة، أو بتلك التي تعكس نتائج الأداء خلال مدد سـابقة، أو نتائج الأداء في الوحدات الاقتصـادية المماثلة مع مراعاة الظروف التاريخية والهيكلية أو بالمؤشـرات المسـتنبطة معدلاتها وفقا لمتوســط نتائج مجموعة من الوحدات الاقتصـــادية مع مراعاة تقارب حجوم هذه الوحدات. **(دليلة، 2014، ص49)**

6- مؤشرات تقييم الأداء المالي للمصارف:

تواجه دارسة الأداء وقياسه تحديات تتمثل في اختلاف مقاييس الأداء من خلال المفهوم ومؤشرات قياســه على أســاس اختلاف أهداف المؤســســات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها، مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناســبة التي يمكن اســتعمالها في قياس الأداء لتقديم جودة حقيقية عن المصرف، فمصطلح قياس الأداء هي أساس توضيح لغرض القياس والمقارنة بوصفها أساساً أو أنموذجاً لما يجب أن يكون من السلوك أو إجراء معين.

ولبناء أي نظام لقياس الأداء يجب أن يترجم أهداف المؤسسة إلى إجراءات واضحة وممكنة القياس، بغض النظر عن زيادة أعداد المقاييس، ولأجل قيام المؤسسات باختيار مقاييس أداء أفضل تبين أن مقاييس الأداء التي تعتمد في قياس النتائج أفضل من تلك التي تستخدم الأهداف، وبذلك تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبول والتي يتوقع أن تحقق **ويمكن تحديد مقاييس الأداء من خلال عدة أساليب هي: (عوض،2017، 157)**

✍ **أساليب قياس الأداء المالية:**

تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء المالي في المصارف، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة المؤشرات المالية، وملاءمتها، وقابليتها على قياس الأداء بشكل سليم، ومن المعلوم أن هناك عدداً كبيراً من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء في البنوك. **(دليلة، 2014، ص57)**

ومن أهم تلك المؤشرات وأكثرها شيوعاً هي مؤشرات الربحية Profitability Indicators.

الفرع الأول: نسب الربحية:

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المصارف، إذ إنّ هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة المصرف على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار المصارف وتوسعها، مما يعزز قدرته على البقاء، وعلى المنافسة وضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة الزبائن والمتعاملين مع المصرف **(دليلة، 2014، 57)**.

وهي النسب التي تقيس نتيجة أعمال الشركة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذه، وقدرتها على تحقيق الربح .وتشمل مقياس العائد على الأصول، ومقياس العائد على حقوق المساهمين ونسبة هامش الربح ونسبة العائد على إجمالي الموجودات وغيرها.

الفرع الثاني: نسب السوق:

وهي نسب ذات أهمية للقيمة السوقية وسعر الأسهم، ولها أهمية خاصة للعديد من الأطراف ذات العلاقة بالمصرف، ومنهم حملة الأسهم والمستثمرين المحتملين وهم الذين يهمهم معرفة تأثير أداء الشركة في العوائد المتوقعة على استثماراتهم في أسهم المصرف.

وهي تضـم العائد على السـهم الواحد نسـبة سـعر السهم إلى الربحية ونسـبة القيمة السوقية إلى الدفتريـة، وهذه الأنواع من المقاييس المالية السـابقة الذكر قد وجـه لها نوع من النقد لأنها تركز على معلومات محاسبية تاريخية.

ولأنها تجهل بعض الجوانب المهمة، مثل: جودة المنتج، ورضـا العملاء، وغيرها من المطلوبات في ظل المنافسة الشديدة من المنافسين. **(محمد، 2017، 65)**

✍ **أساليب قياس الأداء غير المالية:**

إضـافة إلى المقاييس المالية للأداء من أجل تحسـين وتطوير أداء الشركات وقياس الأداء التشـغيلي؛ طُوِّرَت أسـاليب جديدة لقياس الأداء والتحسـين المستمر لأداء الشركات مثل مسـتوى الجودة ،وتقصير زمن الإنتاج، وتحسين أداء التسليم، زيادة الابتكار، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

ويمكن تحديد أساليب قياس الأداء غير المالية من خلال المنظورات الآتية:

1- منظور الزبائن:

يبين هذا المنظور قدرة المصـرف في تحقيق رضـا الزبائن من خلال تحقيق النوعية والسـعر الملائم، كذلك مجالات تعامل الزبائن مع المصـرف، وما تحققه من أرباح أو عوائد، وتسـتخدم عدداً من المؤشرات لهذا المقياس منها ولاء الزبون، درجة الرضا عن المنتج (أو الخدمة).

2- منظور العمليات الداخلية:

تقييم منظور العمليات الداخلية درجة نجاح المصرف وقدرتها على تلبية رغبات الزبائن، من قياس درجة مهارات العاملين، وطريقة تقديم الخدمة من أجل قياس الأداء الداخلي لها، إذ يتم التركيز هنا على أنشطة المصرف الداخلية التي تميزه من غيره من المصارف المنافسة. **(عوض، 2017، 158).**

3- منظور البحوث والتطوير:

تقييم مدى استخدام الدراسات والبحوث في عملية تحسين أداء المصرف وابتكار مخرجات جديدة **(محمد، 2017، 66).**

✍ **أساليب قياس الأداء المركبة:**

تعبر المقاييس الفردية عن هدف واحد للأداء، في حين تسـعى المصـارف إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد، لذا من المناسـب الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وفق مقياس مركب لغرض قياس

الأداء بطريقة فاعلة، ويعد النموذج الذي ابتكراه (Kaplan & Norton) وأطلق عليه تسـمية (بطاقة الأداء المتوازن). **(عوض، 2017، 158)**

إن عملية قياس الأداء، وتقييمه من قبل الإدارات يتيح لها تحديد أسباب الانحرافات في المصرف، وكيفية معالجتها، ورسم السياسات المناسبة للارتفاع، وتحسين مستوى الأداء، على عكس حالة عدم تقييم كفاءة الأداء من قبل المصرف.

في ظل الظروف السـائدة في اقتصـاد السـوق والمتمثلة بالمنافسـة وعدم الاسـتقرار والتقلبات والأزمات، يؤدي هذا إلى إفلاس هذا المصرف، لذلك يعدُّ تقييم الأداء المالي من الأدوات التي يستند عليها في عملية صياغة واتخاذ القرارات السليمة والصائبة التي تضمن نجاح المصرف في أداء نشاطه.

المبحث الثالث: أهمية الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي

1 **الممارسات السليمة للحوكمة التي تساعد في تحسين الأداء المالي.**

2 **آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء المالي.**

3 **دور التدقيق الداخلي كأحد آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي.**

تمهيد:

يعد توفير التمويل عنصرا أساسيا لاستمرار المؤسسة، وبقائها، إلا أن توفره يعتمد على كفاءة تخصيص الموارد من خلال الوسطاء في الأسواق المالية لغايات استثمارية وإنتاجية، وتعتمد عملية التخصيص على العائد المتوقع من قبل المستثمرين، وكذلك قابلية هذه المؤسسات للاستمرار والبقاء، والذي يمكن تقييمه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة' فضلاً عن درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية والتشريعية التي تضمن له حماية استثماراته، ومن هنا تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي من خلالها. **(محمد، 2017، ص87)**:

- يطمئن المستثمرون على عائد استثماراتهم.
- يتمكن الممولون من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الأرباح.
- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه.
- التأكد من أن المؤسسة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.

1- الممارسات السليمة للحوكمة التي تسهم في تحسين الأداء المالي:

إن الممارسات السليمة للحوكمة المؤسسية ستساعد المصارف والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، والرفع من الأداء المالي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل وذلك من خلال: **(أبو سليم، 2014، ص174)**

- **تأكيد الشفافية في معاملات المؤسسة** وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية، حيث إنّ الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وتأكد قدرتها التنافسية ومن ثمّ انصراف المستثمرين عنها.
- **إجراءات الحوكمة المؤسسية** تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة، وعلى تحسين كفاءة أداء المؤسسة.
- **تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين** ومع المفرضيين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.
- **نوعية المعلومات المتاحة** لمجموعة المستثمرين ترجع إلى أن الحكومة الجيدة هي انعكاس لنوعية الأداء، مما يعني أن الحوكمة الجيدة للمؤسسات إنما تولد إدارة ذات كفاءة عالية تتجه نحو الحصول على عوائد عالية على رأس المال المملوك ونسب عالية للقيمة الاقتصادية المضافة ومن ثمّ رفع أداء أسعار الأسهم بسوق الأوراق المالية. **(دليل، 2015، ص192)**

- **تحقيق الرقابة الداخلية والمحاسبة** لحماية أصول المصرف من الضياع الناتجة من تفويض السلطة غير المسؤولة، أو عن طريق الاختلاس، أو عدم تكامل نظام المعلومات، هذا يسهم في تنفيذ أهداف المصرف والمتمثلة في تعظيم الربحية وتحقيق أهداف الأمان والنمو **(أحمد، 2009، ص123)**، كما تعزز الحوكمة الأداء المالي للبنك من خلال مجموعة من الضوابط، وهي كالآتي:

- التأكد من استلام تقارير دورية حول الوضع المالي للمصرف وكفاءته في الأداء بشكل واضح ومناسب، وضمان المهل الزمنية التي تتناسب مع طبيعة العمل.
- مراقبة تطور عمل المصرف في سبيل تحقيق أهدافه.
- التأكد من ضبط العمليات بشكل سليم، ومن وجود سياسة تفسح المجال أمام المحاسبة والمساءلة والإدارة بحيث يتم الإفصاح عن المخاطر المحتملة.
- التأكد من وجود أنظمة متطورة لأخذ القرارات، وضبطه بحيث يتم التحقق من فعاليتها وكفاءتها، وإعداد تقارير عن هذه الفحوصات بشكل دوري.
- التأكد من وجود نظام ضبط داخلي ذي كفاءة عالية يؤدي إلى رفع التقارير إلى المدير التنفيذي، مع الحفاظ على حق رئيس مجلس الإدارة بالتواصل مع لجنة التدقيق الداخلي في كافة الأوقات.
- استلام تقارير مدققي الحسابات والإدارة ولجنة التدقيق عن الانتهاكات والمخالفات القانونية ومخالفات الأنظمة وتعليمات الرقابة، والتأكد من أن الإدارة تأخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
- التأكد من أن الإدارة تأكد بالحسبان كافة معايير الأمان، وتستند في تخطيط هذه المعايير وتطبيقها على أداء خبراء متخصصين في شؤون وضع معايير الأمان وتصميم إجراءاته وأنظمته، بحيث تتم تغطية كافة الجوانب المتعلقة بحماية الأصول الملموسة والتقنية المتعلقة بعمليات البنك.
- وضع أنظمة مكتوبة حول الاستثمارات وطلب تقارير منتظمة حولها بشكل مستمر.
- التأكد من فرض الأنظمة المكتوبة لتجنب عمليات الاحتيال، والتعامل مع أي مخالفة بشكل حذر.
- التأكد من العمليات الخارجية ومراقبتها وضبطها بشكل مستمر. **(زقرير، 2016، ص167)**.

2- آليات حوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء المالي في المصارف

لضمان جودة الحوكمة في المؤسسات المصرفية لابد من توفر الآليات التي تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للمصرف، وذلك بتطبيق القواعد التي تحدد العلاقة بين الأطراف المختلفة في المصرف ،وتختلف

هذه القواعد وآليات تطبيقها من دولة لأخرى لاختلاف العوامل المؤثرة فيها ،والتطبيق الجيد لها يتوقف على مجموعتين من الآليات الداخلية والخارجية.

أولاً: الآليات الداخلية والأداء المالي:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المصرف، وهي آلية المسائلة والمراقبة والسيطرة على إدارة المصرف فيما يتعلق باستخدام الموارد وأخذ المخاطر، حيث نجد أن لجنة بازل أكدت دور أعضاء مجلس الإدارة وإدارة البنك على تنفيذ جيد للحوكمة.**(Tandelin, 2007, p15)**

1- هيكل الملكية والأداء المالي:

تتوقف فاعلية حوكمة الشركات على هيكل الملكية، وما إذا كان ملكية مركزة يسيطر عليه فئة قليلة من كبار الملاك، أو ملكية مشتتة بين الآلف من حملة الأسهم ينتخبون مجلس الإدارة، يتولى نيابة عنهم تعيين الإدارة لتسيير شؤون المؤسسة، ولكل نوع من هيكل الملكية لديه إيجابياته وسلبياته.

فبالنسبة لهيكل الملكية المركزة أو ما يطلق عليه بسيطرة الداخليين، فإن هؤلاء الملاك يملكون القوة والحافز على مراقبة الأداء، ومن ثمّ تقليل احتمالات إساءة الإدارة لاستخدام السلطة، كما أن الداخليين يميلون عادة إلى تأييد القرارات التي تستهدف تطوير الأداء على المدى البعيد، بدلاً من القرارات التي تستهدف زيادة الأرباح على المدى القصير، إلا أن كبار الملاك قد يعرضون المؤسسة إلى الفشل بخاصة إذا كانوا ضمن إدارة المؤسسة، ومن ثمّ قد يطمعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية مثل الحصول على رواتب ومزايا مبالغ فيها. **(هندي، 2011، ص60)**

أما بالنسبة لهيكل الملكية المشتتة أو ما يطلق عليه نظام سيطرة الخارجيين، فمن المفترض أن يميل مجلس الإدارة بوصفه مستقل عن الإدارة التنفيذية إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات بطريقة عادلة، وأن يضطلع بمسؤولية تقويم أداء الإدارة بموضوعية، وتوفير الحماية لحملة الأسهم جميعاً دون تمييز، لذا يعدُّ من أكثر الأنظمة القابلة للمحاسبة والمساءلة، والأقل عرضة للفساد، إلا إن وجود عدد كبير من المالكين لحصص صغيرة من رأس مال المؤسسة قد يعني غياب الدافع لديهم لمراقبة نشاطها أو التدخل في السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة. **(هندي، 2011، ص61-62)**

2- مجلس الإدارة والأداء المالي:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنّه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من صلاحيته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا،

كما يعدُّ مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس الإدارة أي مؤسسة يهتم لرسم سياسات الإدارة العليا لأنشطة المؤسسة، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوّم أداءها.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى تشكيل مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذين، والمزية الرئيسة لهذه اللجان أنها تحل محل مجلس الإدارة ،فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، ومن ثمّ فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة. **(عوض، 2017، 155–156).**

يعدُّ وجود مجلس إدارة غالبية أعضائه من الخارج مستقلين (لا تربطهم علاقات عمل أو صلة قرابة مع الإدارة) ولديهم الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية يؤدي إلى زيادة فاعلية مجلس الإدارة ولجان الرقابة التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين، حيث سيبذل هؤلاء الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ وحماية حقوق المساهمين من أي تلاعب أو استيلاء من جانب الإدارة.

ويؤدي هذا إلى وجود رقابة داخلية فعالة على المدير التنفيذي والمديرين، مما يحفزهم على العمل لمصلحة المصرف، وتطوير الأداء حيث إنهم سيكونون عرضة للتغير، أو لتخفيض أو منع مكافآتهم في حالة الأداء الضعيف، كما أن حجم واستقلالية مجلس الإدارة قد يكون له أثر إيجابي أو سلبي في الأداء المالي تبعاً لدراسة الحالة.

كما يجب الاهتمام والحرص على أن يكون هناك فصل واضح بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الرئيس أو العضو المنتدب حيث يؤدي هذا إلى تطوير العمل وارتفاع الأداء، وذلك بتجنب تركيز السلطة، الأمر الذي قد يؤدي إلى التحكم في المعلومات المتاحة لأعضاء المجلس الآخرين، وبهذا يصبح المجلس تحت سيطرة المديرين، مما يمنع المجلس من إنجاز وتنفيذ المهام بفاعلية ومراقبة القرارات المهمة. **(حسن 2، 2011، ص120–122).**

3– نظام الحوافز والأداء المالي:

وهو أداة تشعر من خلالها الإدارة أن ما تحصل عليه من مكافآت وحوافز يرتبط بقدرتها على رفع مستوى الأداء، إلا أنه في حقيقة الأمر هذا لا ينطبق على حالة الدول العربية، فعادة أنظمة الحوافز ليست مرتبطة بشكل واضح بمستوى الأداء، فضلاً عن أن مستوى الأداء ذاته قد تحكمه عوامل خارجية عن نطاق تأثير الإدارة، مما يجعل من الهدف محاسبة الإدارة عن الأداء. **(هندي، 2011، ص103–104)**

4- التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، وذلك بزيادة قدرتها على مساءلة المصرف، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين والعاملين وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري، ويشمل التدقيق الداخلي جانبين في المؤسسة: المراجعة الداخلية المالية، والمراجعة الداخلية للأداء. **(عوض، 2017، ص156)**

ثانياً: الآليات الخارجية:

بالإضافة للآليات الداخلية هناك آليات ربما أكثر فاعلية تتيحها أطراف من خارج المؤسسة لا تربطهم علاقة مباشرة ومن الآليات الخارجية نجد:

1- آلية السوق لرقابة المؤسسات المصرفية والأداء المالي

هنا يجب التمييز بين كفاءة سوق العمل وكفاءة سوق رأس المال والمنافسة في سوق المنتج التي من شأنها أن تمارس ضغوطاً على الإدارة من أجل تحسين الأداء ،إلا أن هذه الآلية يختلف تأثيرها بالنسبة للدول العربية ، فآلية سوق العمل قد تكون هناك فرصة لنجاحها، بسبب صغر حجم السوق، وأن المعلومات عن كفاءة العاملين قد تجد سبيلها إلى الانتشار، مما يعني فرصة للمدير في أن يتلقى عروض عمل من مؤسسات أخرى بمرتب ومزايا أفضل، أما بالنسبة لكفاءة سوق رأس المال، ونتيجة لضغطها في الدول العربية، فإن الحوكمة تفقد بذلك أحد أهم أدواتها للضغط على الإدارة من أجل تحسين الأداء، وهناك أيضاً ضعف تأثير سوق المنتج، وذلك بسبب قصور التشريعات في توفير المنافسة العادلة، بل وأنها قد تحمي وتكرس مناخ الاحتكار. **(هندي، 2011، ص103-104).**

2- آلية الافصاح والشفافية والأداء المالي:

هو التزام المؤسسات بتقديم معلومات ملائمة وموثوقة، حيث تتوافر خاصية الملاءمة عندما تكون المعلومات المعروضة وثيقة الصلة باحتياجات مستخدمي المعلومات، كما تتوافر خاصية المصداقية عندما تكون المعلومات مقدمة بطريقة يمكن الاعتماد عليها، وتعتمد على وقائع فعلية ومؤيدة بالمستندات، أما الشفافية هي زيادة متطلبات الإفصاح، وتشمل العديد من البنود ذات الصلة بالحوكمة، مثل: حق التصويت، والحوافز ، والمكافآت التي يتقاضاها مجلس الإدارة.

تعد آلية الإفصاح والشفافية أداة مساندة إلى قوى السوق، وهي أيضاً على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية، وتشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق رأس

المال كبيرة وفعالة إلى أن الإفصاح بمثل أداة قوية للتأثير في سلوك المؤسسات والمستثمرين، ومن شأن نظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس المال، كما تساهم الشفافية والإفصاح في تحسين تفهم الجمهور لهياكل وأنشطة المشروعات، علاوة على تفهم سياسات المؤسسة وأدائها فيها يتعلق بالمعايير البيئة والأخلاقية، وعلاقة المؤسسات بالمجتمعات التي تعمل من خلالها. **(العابدي، 2016، ص146).**

كما أن جودة تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح من حيث التزام البنك بالإفصاح عن نتائج النشاط والأعمال والأداء المالي والتشـــغيل، وعن كل ما يحدث في الداخل وله أثر أو نتائج تمس أو يهتم بها المساهمون وأصحاب المصالح يمثل آلية للرقابة الخارجية، تعمل على مراقبة أداء الإدارة ونشاطها، وذلك بقياس وفحص وتحليل النتائج المحققة، ومقارنتها بما هو متوقع، أو مســـتهدف لتحديد أو التوصـــل إلى معرفة ما إذا كان المدير التنفيذي الرئيس أو العضـــو المنتدب والمديرون قد قاموا بأداء واجباتهم، وتنفيذ مســـؤولياتهم، مما يحفز ويدفع الإدارة إلى بذل واتخاذ القرارات الســـليمة لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف والاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح. **(حسين، 2011، ص121).**

إنّ تحسين الأداء في المصارف يستلزم بالضرورة تطبيق الشفافية حتى يتمكن العملاء من تقييم تعاملاتهم مع المصـــارف، وتقييم أداء الإدارة التنفيذية، مما يمكنهم من تقدير رغبتهم في التعامل مع هذا المصـــرف أو ذلك، فوضـــوح المعلومات المعلنة والمقدمة للعملاء وملاءمتها لاحتياجاتهم فضـــلاً عن موثوقيتها، يعد من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الشفافية والإفصاح في القطاع المصرفي، فكلما كانت هذه البيانات تمثل العمليات المالية والعمليات الأخرى التي من المفروض أنها تمثلها أو تعبر عن تمثيلها تمثيلاً صادقاً أدى ذلك إلى تقليل الالتزامات والمصروفات، مما يمنع أو يقلل من الالتزامات المالية لما في تطبيقها من ازدياد إتاحة التمويل بأقل التكاليف، مما يعمل على حجم المشـــروعات وتعظيم القيمة السهمية للمؤسسة وغيره من الفوائد. **(النابلسي، الطالب، 2013، ص47–48).**

وبما أن الإفصـــاح يجب أن يشـــمل المعلومات المهمة والجوهرية، كالنتائج المالية والتشـــغيلية للمصرف وأهداف المصرف والسياسات المالية والعمليات مع الأطراف ذات العلاقة، والمخاطر المتوقع حدوثها على أن تعد هذه المعلومات، ويعلن عنها وفقاً لمعايير المحاسبة المعتمدة بعد خضوعها للتدقيق من قبل جهات مؤهلة وقادرة على تحمل المسؤوليات عن أعمالها، فإن التوجه الاستراتيجي للمصرف يجب أن يكون معلناً لكل الجهات ذات العلاقة حتى تتمكن الأطراف المعنية بالعمل من القيام بأعمالها على أســاس الاطلاع الكامل، مما يزيل المخاوف على المصـــالح لمختلف الأطراف، حيث يؤدي كل طرف ما

هو مطلوب منه بأمانة، وإخلاص، وإتقان، وهنا نشـير إلى توفر نظام فعال للعمل في المصـرف يتسـم بالشـفافية وبالإفصـاح عن البيانات اللازمة، ليس لإدارة البنك، فحسـب بل للمسـاهمين، والمسـتثمرين، والمقرضـين، والعملاء، والموظفين، وجميع الجهات ذات العلاقة أيضـاً وضـرورياً لتحقيق أهداف البنك والسعي نحو تقليل تعارض المصالح، وغير ذلك من تحديات يمكن تخطيها بتطبيق الإدارة الرشيدة.

3- التدقيق الخارجي:

تتم بوسـاطة جهات خارجية مسـتقلة تماما عن المؤسـسـة، نظراً لما يقوم به المراجع الخارجي من إضـفاء الثقة والمصـداقية على المعلومات المحاسـبية، وذلك بإبداء رأيه الفني المحايد، وبهذا أصـبح دور المراجعة الخارجية جوهرياً وفعالاً في الحوكمة، لأنه يحد من التعارض بين الملاك والإدارة، ويحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ومن مشكلة الانحراف السلوكي في المصرف. **(عوض، 2017، 156)**

نسـتنتج أن الحوكمة المؤسـسـية تعدُّ وسـيلة فعالة في الحث على إدخال تغييرات إيجابية داخل المصارف، فمؤشرات الحوكمة تقوم بمهمتين رئيستين، هما:

إنّها توفر للمصـارف معلومات تفصـيلية حول آليات حوكمتها، وذلك بما تقدمه من تقييم وإشـارة إلى المواقع التي يستحق الاهتمام بها ويحتاج إلى تحسينها، أما الثانية فهي تقدم معياراً دقيقاً لأداء البنوك الأخرى محل المقارنة، ومن شـأن ذاك تعزيز روح التنافسـية بين البنوك التي تشـجع بدورها على إدخال الإصلاحات سعياً منها إلى زيادة قدرتها التنافسية.

<u>3- دور التدقيق الداخلي كأحد آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي:</u>

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يحتاج إلى العديد من الآليات، ويعدُّ التدقيق الداخلي من بين الآليات المعتمدة في هذا المجال، لما له من دور مسـاهم في ضـمان تطوير الأداء العام للمصـرف، وترقيته، وإدارة المخاطر وإدخال تحسـينات على الأسـاليب الرقابية على اعتبار أن التدقيق الداخلي ركيزة أسـاسـية لنظام الرقابة الداخلية، فضـلاً عن إعداد وتوفير التقارير والقوائم المالية بشـكل دقيق وعلى درجة عالية من الإفصـاح والشـفافية، لخدمة أصـحاب المصـالح ودعم ثقتهم في المعلومات المحاسـبية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية.

وباعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عادة ما تخدم أطرافاً تمارس دور مهماً في حوكمة الشـركات، مثل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي، فإنها تسـهم في دعم حوكمة الشـركات، ومن أجل

تفعيل دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشـــركات، قام معهد المدققين الداخليين بتطوير المعايير الدولية للتدقيق الداخلي. **(كنزة، 2014، ص17)**

وقد تعززت أهمية التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشـركات بشـكل متزامن مع المتطلبات التي فرضـــها قانون Sarbanes oxley على الوحدات الاقتصـــادية عام 2002، في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى الرغم من عدم تحديد القانون لدور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بشكل مباشر إلا أن توسيع متطلبات الحوكمة بالنسبة لكل من لجنة التدقيق، والتدقيق الخارجي، والإدارة تقتضي بالضرورة توسيع دور التدقيق الداخلي باعتباره أحد الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة. **(Moeller: 2005: 28)**

كما أشار معيار التدقيق الدولي 2011 الخاص بالتدقيق الداخلي إلى أن مسؤولية هذا الأخير عن حوكمة الشركات تكون من خلال مساهمة أنشطته بتطوير عمليات الحوكمة عن طريق التقويم والتحسين، فضلاً عن تقديم اقتراحات وتوصيات تسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

1- تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في الوحدة الاقتصادية.
2- ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل.
3- إبلاغ الجهات المعنية عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة.
4- تنسيق الأنشطة، وضمان وصول المعلومات إلى أطراف الحوكمة، والتي تتمثل بمجلس الإدارة ولجنة التدقيق، والتدقيق الخارجي والهيئة العامة.

ويضيف معيار التدقيق الدولي 610 ضمن الفقرة 30، بأن من أهداف التدقيق الداخلي تقويم عملية الحوكمة فيما يخص الأخلاق والقيم وإدارة الأداء والمساءلة. **(الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2012، ص629)**

<u>دور التدقيق الداخلي في تقييم الحوكمة لتحسين الأداء المالي:</u>

تشـير التطورات الحديثة إلى أن المدقق الداخلي يسـهم بدور كبير في حوكمة الشـركات، سـواء مراقبة تحقيق الأهداف التي تضـــعها الشـــركة، أو في تقييم الخطط والأســـاليب التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف. **(Hermanson and Rittenberg, 2003, p34)**

وقد أوضـــح معهد المدققين الداخلين (llA) في موقفه الرســـمي من الحوكمة إلى أن موضـــوع الحوكمة وعلى الرغم من تعقيده لابد أن يتقاطع بشـكل كبير مع كثير من القضـــايا التي يعالجها التدقيق الداخلي، وقد أشـــارت الكثير من الدراســـات على مســـتوى العالم إلى أهمية التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة وتحقيق جودة التقارير المالية **(خليل، 2003، 723)**، وهذا ما أشـــار إليه التعريف الحديث للتدقيق

الداخلي الصـــادر عن معهد المدققين الداخليين، والدور المنشـــود للتدقيق الداخلي هنا يمكن في إســـهام التدقيق في تقديم التوصـــيات اللازمة للإدارة أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق فيما يخص ما إذا كانت الشـركة تسـير باتجاه تحقيق الأهداف، أو أن هناك مخاطر أو عوائق تواجه الشـركة، وهذا من شـأنه أن يخفض تكاليف الوكالة، حيث نصت قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن مجلس الإدارة ينبغي له إمكانية الاتصـال مع دائرة التدقيق الداخلي في الشـركة وتلقي تقاريرها بشـكل مباشـــر ويرى **(خليل، 2003، ص415)** أن التدقيق الداخلي يقوم بأداء دوره باعتباره أحد الأطراف الرئيســـة المسؤولة عن دعم الحوكمة في اتجاهين:

الاتجاه الأول:

مساعدة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية – وهي من الأطراف الداخلية المسؤولة عن تنفيذ الحوكمة وقواعدها – في أداء دورها بفاعلية من خلال تقديم خدمات الاســـتشـــارات في المواضـــع المختلفة للتشغيل.

الاتجاه الثاني:

القيام بدوره الذي يتفق مع مضـــمون وظيفة الحوكمة في متابعة وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالتنظيم والرقابة الملائمة بمواجهتها، والتقرير عن ذلك من خلال تقديم خدمات للتأكد والضـــمان في المجالات المختلفة.

كما يرى هيرمانســـون أن وظيفة التدقيق الداخلي تســـهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصـيات التي تقدمه إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، حيث تتعلق التوصـيات المقدمة إلى الإدارة العليا بالأمور الآتية **(Hermanson and Rittenberg, 2003, P32):**

- التقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية وتقديم التقارير المناسبة بالخصوص.
- تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.
- تحليل المخاطر وتقديم التأكيدات بخصوص تلافيها.
- تسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.

أما التوصيات المقدمة إلى لجنة التدقيق فإنها تتعلق بالأمور الآتية:

1- التقييم الموضوعي بخصوص الممارسات المحاسبية، وطرق إعداد التقارير المالية.

2- التحليل الموضوعي للمخاطر المتعلقة بالعمليات المحاسبية والرقابية.

3- توصيات تتعلق بعمليات التحقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال، وأية تحقيقات أخرى.

وتشـير معايير التدقيق الداخلي إلى أن نشـاط التدقيق الداخلي يجب أن يفضـي إلى توصـيات ملائمة لتحسين الحوكمة، وذلك من خلال النقاط الآتية:

- الترويج للأخلاق والقيم الملائمة ضمن المنظمة.
- ضمان الأداء التنظيمي الفعال.
- ايصال المعلومات بخصوص المخاطر والرقابة بفعالية إلى الجهات المناسبة في المنظمة.
- تنسـيق النشـاطات وتضـمن تواصـل المعلومات بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الخارجين والداخلين والإدارة العليا. **(Performance and standard, 2130, Govemance)**

وقد أكد **معهد المدققين الداخليين (IIA)** أن المدقق الداخلي يشـارك بدعم الحوكمة عبر محورين، **الأول:** هو تقييمه لجميع الهياكل والإجراءات والسـياسـات المتعلقة بالحوكمة. **والثاني:** هو تدقيقه المركّز لمجموعة من العناصر المتعلقة بالحوكمة، وقد عدد المعهد هذه القضايا في موقفه من الحوكمة ويمكن أن نذكر أهمها، وهي:

- ✓ قضـايا تتعلق بكفاءة مجلس ادارة الشركة، يمثل التدقيق الداخلي فيها دوراً استشـارياً للمجلس، ويمكنه من خلال إدارة بقناة أخرى للمعلومات من الاطلاع على أحوال الشركة بدقة.
- ✓ مراجعة السـياسـات المتعلقة بالجوانب السـلوكية والأخلاقية التنظيمية المقبولة، وتعزيزها بالتوصـيات المحكمة، ومراجعة وصول التعليمات المنظمة لها إلى جميع العاملين بالمنظمة.
- ✓ تقييم المزايا والتعويضات التي يحصل عليها العاملون من طواقم الإدارة العليا للشركة واستحقاقهم لها، وإذا ما كان هناك اسـتخدام شـخصـي لصـادر الشـركة، ويمكن من خلال ذلك ضـمان عدم سـيطرة الإدارة التنفيذية على نسبة غير معقولة من أرباح الشركة. **(Hermanson and Rittenberg, 2003, p32)**

وهكذا نجد أن **جوهر عمل المصرف يرتكز على المخاطر**، فإن لم يأخذ المصرف نسبة المخاطر في أعماله بالحسبان، فلن يتمكن من تحقيق أي عائد.

فلابد من وجود نظام لإدارة المخاطر جيد يسـمح بالموائمة بين العوائد والمخاطر، غير أن فعاليته تعتمد على وجود نظام حوكمة جيد، وإلا سـتكون الجهود المبذولة في إدارة المخاطر غير مجدية، وذلك بالتعاون مع التدقيق الداخلي كعنصـر مهم في تطبيق نظام الحوكمة، والذي يؤدي دوراً في أحكام الرقابة

الداخلية والقدرة على إدارة المخاطر التي تواجه المصـــرف، مما يســـهم في تحقيق أهدافه وتعزيز وحماية قيمته.

حيث إنّ الحوكمة السـليمة سـتضـمن للأفراد قدرا مناسـبا من الضـمان لتحقيق ربحية معقولة من اســتثماراتهم، كما تضــمن قوة وســلامة أداء المصــرف، ومن ثم تدعيم الأســواق المالية والاقتصــادية والمجتمعات واستقرارها وتقدمها.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مقدمة

المبحث الأول: الدراسة الميدانية:

1- مصادر جمع البيانات.

2- مجتمع الدراسة وعينتها.

3- أداة جمع بيانات الدراسة.

4- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة الميدانية.

5- خصائص عينة الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة، وتوصياتها.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

مقدمة:

من أجل دعم الدراسة النظرية قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية، وذلك بتوزيع استبانة على عدد من العاملين في إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المصـــارف، وقامت الباحثة بتحليل هذه الاستبانات واستخلاص النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية

1- مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على المصادر الآتية في جمع بيناتها:

- **المصادر الأولية:** اعتُمِدَ على الاستبانة في جمع المعلومات، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات، وقد صمِّمِتْ هذه الاستبانة وفقاً لأهداف الدراسة، ومشكلتها، وفرضيتها وحُكّمت لدى الأساتذة المختصين، وبعد الموافقة عليها وُزّعت على عينة من المدققين الداخليين والعاملين في إدارة المخاطر في المصارف العامة والخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- **المصادر الثانوية:** أطَّلِع على الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك ما نُشِر من أبحاث ورسائل علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة.

وعولجت الاستبانة وحُلّلت باستخدام برنامج إحصائي (SPSS Statistical Package for the Social Sciences)، كذلك أجريت مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة أهمها: إجراء اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample t test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية، فضلاً عن استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراســـة من العاملين في إدارتي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المصـــارف السورية (العامة والخاصة)، أما عينة الدراسة فقد شملت العاملين في إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في (6) مصارف عامة و(11) مصرفاً خاصّاً مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية والبالغ عددها (11) مصرفاً، واستُبعدت المصارف الإسلامية. http://www.dse.gov.sy/user/?page=issuers_company

وقد وُزِّع (82) اسـتبانة على عينة الدراسـة منها (65) اسـتبانة موزعه على المصـارف الخاصـة استرد منها (56) واستُبعِدَ (6) استبيانات غير قابلة للتحليل لعدم استكمال البيانات، فكان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (50) استبياناً، في حين وُزِّع 17 استبياناً على المصارف العامة، استُرِدّ (15) استبياناً قابلة للتحليل واستُبعِدَ (2) استبياناً لعدم استكمال البيانات والجدول الآتي يوضح العينة المستهدفة ودرجة الإجابة للعينة.

جدول رقم (3): عدد الاستبانات الموزعة والقابلة للتحليل.

عدد الاستبانات	الاستبانات الموزعة	النسبة المئوية	الاستبانات المستردّة	النسبة المئوية	الاستبانات المعتمدة في التحليل	النسبة %
للمصارف الخاصة	65	%100	56	%90	50	%77
للمصارف العامة	17	%100	15	%88	15	%88
المجموع	82	%100	71	%86.60	65	%79.30

3- أداة جمع بيانات الدراسة

اعتمدت الباحثة على أسـلوب الاسـتبيان كأداة أسـاسـية لجمع البيانات، وأسـاسـاً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث. وقد قُسِّمت الاستبانة إلى قسمين كالآتي:

1- القسم الأول: يتكون من البيانات والمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو (المؤهل العلمي، العمر، مجال العمل، التخصص العلمي).

2- القسم الثاني: يتعلق بمحاور الفرضيات الفرعية للدراسة، والتي اشتُقّت من الفرضية الرئيسة. الخاص بالأسئلة البحثية المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتملت على محاور الآتية:

المحور الأول: لا يســـهم التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحســـين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية.

المحور الثاني: لا يســـهم التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحســـين فعالية المصرف وفي تحقيق أهدافه.

الفرضـية الرئيسـة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية بين آراء عينة الدراسـة وبين إسهام تكامل إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين الأداء المالي للمصارف.

وصُمِّم هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، حيث يعدُّ مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المســـتخدمة لقياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراســـة، وقد كانت بدائل الإجابات على النحو الآتي:

جدول رقم (4): الدلالة الإحصائية لمقياس ليكرت الخماسي.

التقييم	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	5	4	3	2	1
النسبة المئوية	أكبر من 80%	80%- 60%	60%-40%	40%-20%	أقل من 20%
الدلالة الإحصائية	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	معدومة

ولقياس درجة أهمية إجابات المســـتجيبين عن فقرات الدراســـة، اعتُمِدَ على الجدول الآتي لتحديد قياس أهمية كل فقرة كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (5): درجة الأهمية للفقرات.

المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
من 0 – 0.99	عديمة الأهمية
من 1 – 2.49	منخفضة الأهمية
من 2.5- 3.49	متوسطة الأهمية
من 3.5- 3.99	ذات أهمية
من 4-5	عالية الأهمية

ومن ثمّ اعتمد المتوسط المعياري (3) لمقارنته المتوسط الحسابي العام لبنود العبارات والفرضيات من أجل قبول أو رفض فرضية الدراسة.

4- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة الميدانية:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وتصميمها في صورتها المبدئية، وقبل الشروع في توزيعها على مفردات عينة الدراسة حتى تصل إلى شكلها النهائي الذي سيتم اعتماده واستخدامه كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، ومن أجل اختبار أداة الدراسة بحيث تتوافر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، أي التأكد من أنّها ستقيس ما صُمّمت من أجله، وشمولها لكل متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من سيستخدمها، اخُتِبرتْ الاستبانة على النحو الآتي:

1- صدق الأداة المستخدمة، وثباتها:

قامت الباحثة باختبار الأداة المستخدمة بهدف معرفة مدى الاعتماد عليها في التعبير عن نتائج الدراسة، وذلك باستخدام ما يأتي:

لتحقيق صدق الأداة، والتأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، قامت الباحثة بإجراء جملة من الاختبارات الحكمية الآتية:

- **الصدق الظاهري:** وهو ما يعرف بصدق المحكّمين، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأستاذة المتخصصين في التدقيق، من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، حيث أُجريت بعض التعديلات الموضوعية، والشكلية على بعض الفقرات، شملت بعض التصحيحات اللغوية، وإعادة صياغة لبعض الفقرات، وإضافة لبعضها، واستبعاد بعضها الآخر، واستناداً إلى تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكّمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللّازمة التي اتفق عليها المحكّمون، حتى أصبحت استمارة الاستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق.
- **الصدق (الاتساق) الداخلي internal Validity:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

تؤكِّد من صـدق البناء الخاص بالاسـتبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاسـتطلاعية من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجة كل بند من بنود الاستبانة الدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (6): معاملات ارتباط بنود (المحور 1) مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

رقم البند	معامل الارتباط	القرار	رقم البند	معامل الارتباط	القرار	رقم البند	معامل الارتباط	القرار
1	0.473**	دال	6	0.695**	دال	11	0.546*	دال
2	0.434*	دال	7	0.635**	دال	12	0.432**	دال
3	0.604*	دال	8	0.687**	دال	13	0.654**	دال
4	0.422**	دال	9	0.614*	دال	14	0.806**	دال
5	0.545**	دال	10	0.543**	دال			

يتبين من الجدول السـابق أن معاملات ارتباط درجات بنود اسـتبانة إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي مع الدرجة الكلية كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.422–0.806) لدى أفراد عينة البحث.

الجدول (7): معاملات ارتباط بنود (المحور2) مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

رقم البند	معامل الارتباط	القرار	رقم البند	معامل الارتباط	القرار	رقم البند	معامل الارتباط	القرار
1	0.654**	دال	6	0.879**	دال	11	0.765*	دال
2	0.453**	دال	7	0.891**	دال	12	0.561**	دال
3	0.768*	دال	8	0.675**	دال	13	0.871**	دال
4	0.439**	دال	9	0.422*	دال			
5	0.878**	دال	10	0.499**	دال			

يتبين من الجدول السـابق أن معاملات ارتباط درجات بنود اسـتبانة إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي مع الدرجة الكلية كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.422–0.891) لدى أفراد عينة البحث.

الجدول (8): معاملات ارتباط أبعاد إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي مع الدرجة الكلية.

معامل الارتباط	الدرجة الكلية للمحور
المحور الأول	0.670**
المحور الثاني	0.805**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.670–0.805) لدى أفراد عينة البحث، ومن ثمّ فإن الاستبانة تتصف بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، وتحقق مؤشرات جيدة لصدقها البنيوي.

2- ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

حَسِبَ الاتساق الداخلي لدرجات أفراد عينة البحث المكونة من (65) استبانة. باستخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول (7) يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ لدرجات أفراد عينة البحث.

الجدول (9): معاملات ثبات الاستبانة.

المحور	ثبات ألفا كرونباخ	ثبات التجزئة النصفية
المحور الأول	0.894	0.839
المحور الثاني	0.811	0.837

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ كانت جيدة، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات جيدة.

نستنتج ممّا سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات جيدة للصدق والثبات، ومن ثمّ فإن الاستبانة قد أصبحت صالحة للتطبيق على عينة البحث نظراً لتوافر مؤشرات جيدة لصدقها وثباتها للتحقق من صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية.

وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (10): معامل الارتباط بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية.

العينة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
50	**0.670	0.000	دال

يتبين من الجدول الســـابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (**0.670) وهو ارتباط قوي، وكانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05).

كما قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في **زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها**، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (11): معامل الارتباط بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها.

العينة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
50	**0.805	0.000	دال

يتبين من الجدول الســـابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (**0.805)، وهو ارتباط قوي جداً، وكانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05).

5- خصائص عينة الدراسة:

هي الخصـائص الشـخصـية للمسـتجيبين من أفراد العينة، بحيث توضـح الجداول الآتية توزع أفراد العينية حسب البيانات العامة على النحو الآتي:

أ- درجة المؤهل العلمي:

جدول رقم (12): التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.

متغير الدرجة العلمية	مصرف عام		مصرف خاص		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	النسبة المئوية	العدد	%
إجازة جامعية	10	%66.66	27	%54	37	%56.92
دبلوم دراسات عليا	3	%20	5	%10	8	%12.30
ماجستير	2	%13.3	14	%28	16	%24.62

دكتوراه	0	%0.0	4	%8	4	%6.16
Total	15	%100	50	.%100	65	%100

يبين الجدول توزع عينة الدراسة من حيث الدرجة العلمية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من حملة الإجازة الجامعية (37) فرداً، بنسبة مئوية قدرها 56.92%، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من حملة دبلوم الدراسات العليا (8) أفراد، بنسبة مئوية قدرها 12.30%، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من حملة الماجستير (16) فرداً بنسبة مئوية قدرها 24.62%.

في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه (4) أفراد، بنسبة مئوية قدرها 6.16%، وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المؤهل العلمي لأفراد العينة يكون مناسباً للإجابة عن أسئلة الاستبيان

ب- التخصص العلمي:

يبين الجدول التوزيع النسبي حسب التخصص العلمي لأفراد العينة.

جدول رقم (13): التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي.

متغير التخصص العلمي	مصرف عام		مصرف خاص		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	النسبة المئوية	العدد	%
محاسبة	8	%053.3	24	%48	32	%49.23
إدارة اعمال	4	26.70%	6	%12	10	%15.38
اقتصاد	1	%06.7	5	%10	6	%9.23
علوم مصرفية	2	%13.30	15	%30	17	%26.16
Total	15	%100	50	100.%	65	%100

يبين الجدول توزع عينة الدراسة من حيث التخصص العلمي، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من اختصاص المحاسبة (32) فرداً، بنسبة مئوية قدرها.49.23% من أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من اختصاص علوم مالية ومصرفية (17) فرداً، بنسبة مئوية قدرها 26.16%، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من اختصاص إدارة الأعمال (10) أفراد، بنسبة مئوية قدرها 15.38%، في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من اختصاص الاقتصاد (6) أفراد، بنسبة مئوية قدرها 9.23% من أفراد عينة الدراسة.

ت- متغير الخبرة:

وقد صُـنِّفت خبرات عينة الدراسـة في أربع مجموعات حسـب متغير سـنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

متغير حسب سنوات الخبرة	مصرف عام		مصرف خاص		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	النسبة المئوية	العدد	%
أقل من خمس سنوات	6	%40	7	%14	13	%20
من 5 إلى 10 سنوات	5	%33.40	14	%28	19	29.24
من 11 إلى 15 سنة	2	%13.30	18	%36	20	%30.76
من 15 وأكثر	2	%13.30	11	%22	13	%20
Total	15	%100	50	%100	65	%100

يبين الجدول توزع عينة الدراسـة من حيث سـنوات الخبرة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسـة من فئة أقل من خمس سـنوات (13) فرداً، بنسـبة مئوية قدره .20%، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسـة من فئة 5 وأقل من 10 سـنوات (19) فرداً، بنسـبة مئوية قدرها .29.24% من أفراد عينة الدراسـة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسـة من فئة 11 وأقل من 15 سـنة (20) فرداً، بنسـبة مئوية قدرها .30.76% من أفراد عينة الدراسـة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من 15سنة فأكثر (13) فرداً، بنسبة مئوية قدرها .20%من أفراد عينة الدراسة، حيث تزداد خبرة العاملين في إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر كلما زادت سنوات الخبرة في مجال عملهم.

ث- المسمى الوظيفي:

يبين الجدول الآتي توزع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم: (15) التوزع النسبي للبيانات التعريفية لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي متغير	مصرف عام		مصرف خاص		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	العدد	%
مدقق داخلي	9	%60	36	%72	45	%69.20
إدارة المخاطر	6	%40	14	%28	20	%30.80
Total	15		50	%100	65	%100

يبين الجدول توزع عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي في المصارف السورية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من فئة المدقق الداخلي ومساعد مدقق داخلي (45) فرداً، بنسبة مئوية قدرها 69.20%، في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من فئة العاملين في إدارة المخاطر (20) فرداً بنسبة مئوية قدرها 30.20% من أفراد عينة الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتُمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وتوجهاتها، وحُصِلَ على النتائج باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار **Statistical Package For Social Sciences** Ver 25 **(Spas)**، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة بالآتي:

1- **المتوسط الحسابي (Mean):** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات بحسب أعلى متوسط حسابي.
2- **الانحراف المعياري** (Standard Deviation)**:** لتعرّف مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
3- **اختبار (كرونباخ – ألفا):** وذلك لقياس ثبات فقرات الاستبيان ودرجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة ككل، وجميع أسئلة الاستبانة، معامل **ارتباط بيرسون** لقياس صدق الفقرات.
4- **اختبار One-Sample T test:** للتحقق من صحة الفرضيات، ولمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (المعياري) (3).
5- **اختبار شيفيه (Scheffe):** للمقارنات البعدية المتعددة لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1- عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

تسعى الباحثة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة من المدققين الداخليين والعاملين في إدارة المخاطر في المصارف العامة والخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وذلك لتعرّف مدى إسهام التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي والمخاطر في إطار الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف تقييم، وذلك من خلال الوقوف على أهمية دور كل من المتغيرات المرشحة للتحليل التي وردت في (الاستبانة)، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات، وقد أُجري استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة.

واستُخْدِم اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي (3) أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، وموضحة كما يأتي: إذا كانت sig>0,05، أي إن (قيمةSig أكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت Sig<0,05 أي أن (قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية على القيمة المتوسطة.

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا يسهم التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية.

لمعرفة إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وزيادة قدرته التنافسية، فقد قِيسَ هذا المحور (بمجموعة من العبارات) تبرز هذا التقييم، والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لهذه الفرضية، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample T test لكل عبارة، كما يأتي:

جدول رقم (16): الدالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية.

الرقم	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية
1	يَتعاوَن بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي لاقتراح السبل والوسائل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة بما يسهم في تخفيض التكاليف.	65	4.62	.697	25.78	%92.40	0.000	2
2	يستخدم المصرف بعض المقاييس المالية مثل (معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حق الملكية) لإعطاء صورة واضحة عن أدائه في نهاية السنة.	65	4.52	.505	22.32	%90.04	0.000	3
3	يُتعاوَن بين الإدارتين لاحتواء المخاطر وتعظيم العائد على الاستثمار.	65	4.02	.220	23.43	%80.40	0.000	11
4	يسهم التكامل بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين هامش الربح.	65	3.68	.186	8.13	%73.60	0.000	13
5	يسهم التكامل بين الإدارتين في تخصيص الموارد المتاحة وفق أفضل صيغة ممكنة من خلال تقوية إدارة سليمة للمخاطر .	65	4.70	.463	10.14	%94	0.000	1
6	يسهم التكامل في الكشف عن الانحرافات الجوهرية في القوائم المالية مما يشجع الاستثمار	65	4.14	.881	11.40	%82.80	0.000	7
7	يسهم التكامل في معالجة الفساد في المعاملات، الأمر الذي يشجع أيضاً على الاستثمار	65	3.78	.737	12.92	%75.60	0.000	12
8	تتضمن التقارير السنوية أهم المعلومات ومختلف الأهداف المستقبلية للمصرف بشكل يسهل	65	4.10	1.055	18.83	%82	0.000	9

الرقم	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية
	على أصحاب المصالح معرفة مختلف المعلومات حول المصرف.							
9	المعلومات التي يصدرها المصرف محايدة وغير منحازة لطرف على حساب طرف آخر بحيث يشجع على الاستثمار.	65	4.12	.118	19.83	84	0.000	8
10	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في العدالة والشفافية داخل المصرف، مما يشجع على تدفق الأموال وجذب الاستثمارات الجديدة، وهذا ما يسمى بالمنافسة	65	4.32	.151	23.07	%82.40	0.000	4
11	يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فإنهما يعملان على رفع تنافسية المصرف، لأنهما يمثلان صورة المصرف لأصحاب المصالح	65	4.18	.850	20.15	%83.60	0.000	6
12	يسهم التكامل بين الإدارتين في إصدار التقارير السنوية وفق المدة المصرح بها، لأن عدم توفر المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة،	65	3.60	.088	17.23	%72	0.000	14
13	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في معالجة الفساد في المعاملات، الأمر الذي يشجع على الاستثمار	65	4.28	.948	14.12	%85.60	0.000	5
14	يسهم التكامل في زيادة قدرة المصرف على استقطاب الودائع	65	4.08	.122	18.24	%81.20	0.000	10
	المتوسط الإجمالي	65	4.15	.943	26.42	%83	0.000	

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بمستوى **إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية** قد

بلغ (4.15) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (83%) والذي يقابل مستوى **إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية بدرجة عالية**، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.943) ما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وهذا التقييم دال إحصائياً.

حيث نلاحظ من الجدول رقم (14) أعلاه أن الفقرة رقم (5) حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.70) وبانحراف معياري (.463)، في حين كانت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6) وبانحراف معياري (088.)، وأن الفقرات من المحور الأول ذات الأرقام (5)، (1)، (2)، (10)، (13)، (11)، (6)، (9)، (8)، (14)، (3) تتوافر بدرجة ذات أهمية عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات على التوالي.

(4.70)، (6.24.) (4.52)،(4.32)، (4.28)، (4.18.)، (4.14) (4.12) (4.10) (4.08) (4.02) أما الفقرات ذات الأرقام (7)، (4)، (12) تتوافر بدرجة ذات أهمية في الشركات فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات على التوالي (3.78)، (3.68)، (3.60)، وهذا يدل أن هناك تكاملاً بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصرف وفي تحقيق أهدافه:

لمعرفة إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في زيادة فعالية المصرف في تحقيق أهدافه، فقد قِيسَ هذا المحور (بمجموعة من العبارات) تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لهذه الفرضية، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم باستخدام one sample T test لكل عبارة، كما يأتي:

جدول رقم (17): الدالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات (إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في زيادة فعالية المصرف في تحقيق أهدافه).

الرقم	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية
1	يسهم التكامل في قياس وتحليل النتائج المحققة ومقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف لاتخاذ القرارات لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين.	50	4.32	1.096	16.68	%86.40	0.000	3
2	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحفيز القرارات الاستثمارية	50	4.08	1.027	14.36	%81.60	0.000	6
3	تتمتع دائرة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بالاستقلالية الكافية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.	50	3.32	1.203	23.18	%66.40	0.000	12
4	قسم التدقيق الداخلي مدرك لجميع المخاطر التي تواجه كل مركز مسؤولية والتي تؤثر في تحقيق الأهداف.	50	4.12	.849	25.93	%82.40	0.000	4
5	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في فعالية توظيف الموارد المتاحة	50	4.02	1.270	26.70	%80.40	0.000	8
6	يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات بما يسهم في تحقيق الأهداف.	50	014.	1.278	20.75	%80.207	0.000	9
7	التدقيق الداخلي لا يقدم أي تأكيد موضوعي على أي جزء من إدارة المخاطر في إطار الأعمال المسؤول عنها	50	4.04	1.228	21.05	%80.80	0.000	7
8	قسم التدقيق مدرك لجميع المخاطر التي تواجه كل مركز	50	3.72	1.011	14.10	%74.40	0.000	11

الرقم	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية
	مسـؤولية والتي تؤثر في تحقيق الأهداف							
9	يعمل التدقيق الداخلي على تحسين أنظمة المخاطر الرئيسة المؤثرة في الأهداف أو العمليات أو الموارد من خلال تقديم الخدمات التوكيدية والاستشارية	50	004.	1.237	27.26	%.80	0.000	10
10	تقوم إدارة المخاطر بالتعاون مع إدارة التدقيق الداخلي بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بالأسواق والمنتجات والمنافسين والتي تؤثر في تحقيق الأهداف المرجوة	50	4.10	.995	34.61	%82	0.000	5
11	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي بتقييم احتمال حدوث الاحتيال وكيف يقوم المصرف بإدارة مخاطر الاحتيال	50	4.34	1.154	25.34	%86.80	0.000	2
12	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في إخضاع المصرف للتشريعات والقوانين لأنها تسهم في توفير معلومات ذات فعالية عالية قادرة على تحقيق أهداف المصرف.	50	3.30	1.074	15.24	%66	0.000	13
13	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي بإضافة قيمة للمصرف والعمل على تحقيق أهدافه، بتقديم تأكيد معقول أن مخاطر المصرف تدار بفعالية من خلال التحسينات التي يقدمها في مجال إدارة المخاطر.	50	4.40	.857	26.32	%88	0.000	1
	المتوسط الإجمالي	50	3.98	.934	31.08	79.60%	0.000	

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بمستوى **إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين فعالية المصرف لتحقيق أهدافه** قد بلغ (3.98) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (79.60%) وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (60%)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.934) ما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي وهذا التقييم دال إحصائياً. حيث نلاحظ من الجدول رقم (15) أعلاه أن الفقرة رقم (12) حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.40) وبانحراف معياري (0.857)، في حين كانت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.047) ، حيث نلاحظ من الجدول رقم 15 أعلاه أن الفقرة رقم (5) حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.70) وبانحراف معياري (.463)، في حين كانت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6) وبانحراف معياري (088.)، وأن الفقرات من المحور الأول ذات الأرقام (13)، (11)، (1)، (4)، (10)، (2) (7)، (5)، (6)، (9)، تتوافر بدرجة ذات أهمية عالية جداّ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات على التوالي (4.70)، (6.24.) (4.40)، (4.34)، (4.32)، (4.18.)، (4.12) (4.10) (4.08) (4.04) (4.02) (4.01) (4.0) أما الفقرات ذات الأرقام (8)، (3)، (12) تتوافر بدرجة ذات أهمية في الشركات فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات على التوالي (3.72)، (3.32)، (3.30) وهذا يدل أن هناك تكاملاً بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في تحسين فعالية المصرف لتحقيق أهدافه.

2- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في إطار الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- **الفرضية الفرعية الأولى: لا يسهم التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية.**

أُجري اختبار One Sample T test لمقارنة المتوسط الحسابي لتقييم عبارات **(تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية)** والمتوسط المعياري في القياس (3) وكانت النتائج الآتية:

الجدول (18): معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه.

	Test Valye: 3						المتوسطات	الانحراف المعياري
المحور الأول	T	df	Sig معنوية الدلالة	الاختلاف في المتوسطات	مجال الثقة (95%)			
					أدنى	أعلى		
	33.515	48	0.000	1.028	1.0839	1.938	3.99	0.42

إن المتوسط الحسابي العام لمستوى **إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية.** قد بلغ (3.99) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.42) فقط، ما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وقيمة T=33.51 وإن الدلالة المعنوية هي Sig=0.000 أصغر من 0.05، ومن ثمّ نقبل الفرضية البديلة أي (يوجد دلالة معنوية لإسهام **التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية**

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخْدِم تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول رقم (19): معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وزيادة القدرة التنافسية.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري
.670	.449	.438	4.96362

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (.670)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.449)، أي أن المتغير المستقل (إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي) يفسر (0.449%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (كفاءة المصروف وفي زيادة القدرة التنافسية له).

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وكفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية له.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الانحدار	965.079	1	965.079	39.171	.000	**دال**
البواقي	1182.601	48	24.638			
الكلي	2147.680	49				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة **يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصروف وفي زيادة القدرة التنافسية له.**

الجدول رقم (21): المعاملات المعيارية وغير المعيارية في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وكفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية له.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	44.491	10.478		4.246	.000
تحسين كفاءة المصرف في زيادة القدرة التنافسية له	1.125	.180	.678	6.259	.000

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ت للمتغير المستقل **(إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي)** بلغت (6.259)، وكانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ومنه فإن المتغير المستقل **(إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي)** يؤثر في المتغير التابع **(تحسين كفاءة المصروف وفي زيادة القدرة التنافسية له)** بمقدار (1.125).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها:

أُجري اختبار One Sample T test لمقارنة المتوسط الحسابي لتقييم عبارات (زيادة فعالية المصارف وفي تحثيث أهدافها) بالمتوسط المعياري (3) في وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (22): الدالات الإحصائية لاختبار محور الفرضية الفرعية الأولى (زيادة فعالية المصرف وفي تحقيق أهدافه.

المحور	Test Valye=3					المتوسطات	الانحراف المعياري
	T	df	Sig معنوية الدلالة	الاختلاف في المتوسطات	مجال الثقة (%95)		
					أدنى	أعلى		
الثاني	34.716	48	0.000	1.084	1.103	1.418	4.17	0.41

إن المتوسط الحسابي العام لمستوى **إسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها**، قد بلغ .(4.17) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.41) ما يدل على تقارب الإجابات حول المتوسط الحسابي، وقيمة T=34.71، وإن الدلالة المعنوية هي Sig=0.000 أصغر من 0.05، ومن ثمّ نقبل الفرضية البديلة أي (يوجد دلالة معنوية **لإسهام التكامل بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه).**

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخْدِم تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري
.805	.649	.641	3.96437

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.805)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.649) أي أن المتغير المستقل (إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي) يفسر (0.649%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها).

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وزيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الانحدار	1393.301	1	1393.301	88.654	.000	**دال**
البواقي	754.379	48	15.716			
الكلي	2147.680	49				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة **يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وزيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه.**

الجدول رقم (25): المعاملات المعيارية وغير المعيارية في معادلة الانحدار للعلاقة بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي وزيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	53.999	5.966		9.052	.000
زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافه	1.080	.115	.805	9.416	.000

يتبين من الجدول السابق أن قيمة ت للمتغير المستقل **(إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي)** بلغت (9.416)، وكانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه فإن المتغير المستقل **(إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي)** يؤثر في المتغير التابع **(زيادة فعالية المصارف وفي تحقيق أهدافها)** بمقدار (1.080).

وبإجراء العمليات الإحصائية حُصِلَ على النتائج الآتية:

بناءً على ما سبق من نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية واختبار معامل الارتباط بين المتغيرات، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في اطار الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة بإسهام التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في إطار الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف.

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي.

تُدْرَسُ الفروق الإحصائية بين درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة بإسهام التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في إطار الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمصارف. حسب متغير المؤهل العلمي. وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة .
بين المجموعات	514.214	3	171.405	4.827	.005
مع المجموعات	1633.466	46	35.510		
كلي	2147.680	49			

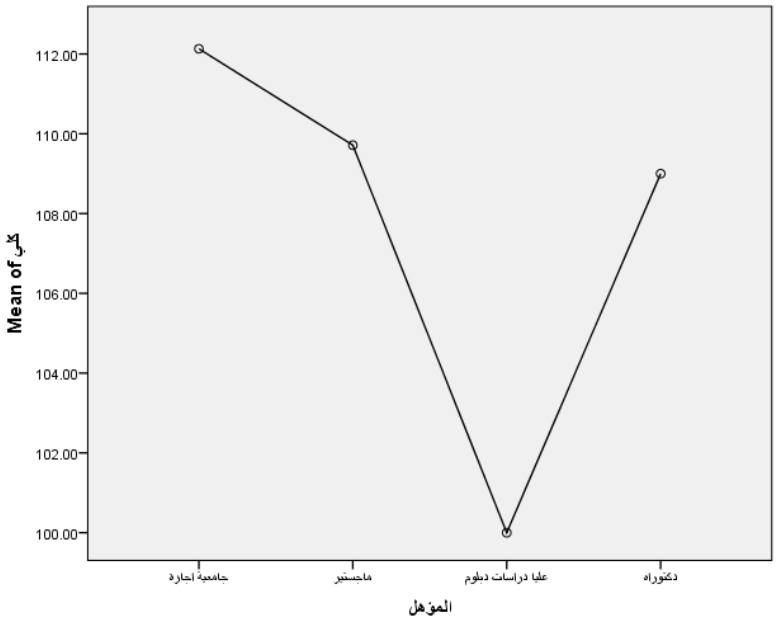
يتبين من الجدول السابق أن قيمة (sig) دالة إحصائياً، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة القياسي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل العلمي.**

ولتحديد جهة الفروق استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة على إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل.

	(I) المؤهل	(J) المؤهل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	القرار
Scheffe	إجازة جامعية	ماجستير	2.41615	2.01999	.700	غير دال
		دبلوم دراسات عليا	12.13043*	3.22823	.006	دال لصالح دبلوم دراسات عليا
		دكتوراه	3.13043	2.34297	.621	غير دال
	ماجستير	إجازة جامعية	-2.41615-	2.01999	.700	غير دال
		دبلوم دراسات عليا	9.71429	3.37846	.053	غير دال
		دكتوراه	.71429	2.54598	.994	غير دال
	دبلوم دراسات عليا	إجازة جامعية	-12.13043-*	3.22823	.006	دال لصالح دبلوم دراسات عليا
		ماجستير	-9.71429-	3.37846	.053	غير دال
		دكتوراه	-9.00000-	3.58094	.112	غير دال
	دكتوراه	إجازة جامعية	-3.13043-	2.34297	.621	غير دال
		ماجستير	-.71429-	2.54598	.994	غير دال
		دبلوم دراسات عليا	9.00000	3.58094	.112	غير دال

يتبين من الجدول السابق أن الفروق لم تكن جوهرية إلى الحد الذي يظهره اختبار شيفيه، وذلك بين متوسطات الفئات ما عدا الفرق بين دبلوم دراسات عليا والإجازة الجامعية لصالح دبلوم الدراسات العليا.



الشكل رقم (9): يبين نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير المؤهل.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســـين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص.

الجدول رقم (28): تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين ادارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة .
بين المجموعات	466.940	3	155.647	4.260	.010
مع المجموعات	1680.740	46	36.538		
كلي	2147.680	49			

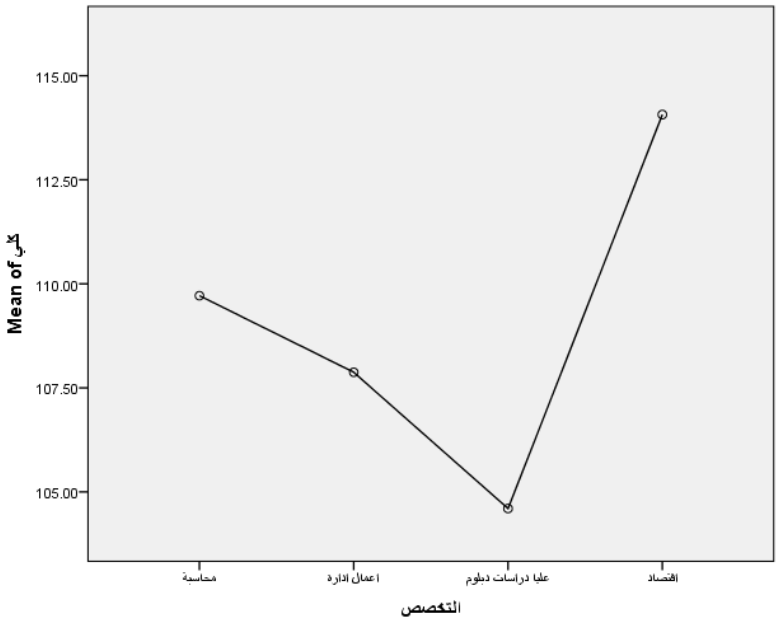
يتبين من الجدول الســابق أن قيمة (sig) دالة إحصـــائياً، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصـــغر من مستوى الدلالة القياسـي (0.05)، ومنه نرفض الفرضـية الصـفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسـطات درجات أفراد عينة الدراسـة على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسـين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص.**

ولتحديد جهة الفروق اســتخدام اختبار شــيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة على إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف، وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص.

	(I) التخصص	(J) التخصص	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	القرار
Scheffe	محاسبة	إدارة أعمال	1.83929	2.21212	.875	غير دال
		دبلوم دراسات عليا	5.11429	3.14919	.459	غير دال
		اقتصاد	-4.35238-	2.24626	.302	غير دال
	ادارة اعمال	محاسبة	-1.83929-	2.21212	.875	غير دال
		دبلوم دراسات عليا	3.27500	3.09696	.773	غير دال
		اقتصاد	-6.19167-	2.17243	.056	غير دال
	دبلوم دراسات عليا	محاسبة	-5.11429-	3.14919	.459	غير دال
		إدارة أعمال	-3.27500-	3.09696	.773	غير دال
		اقتصاد	-9.46667-*	3.12145	.037	دال لصالح الاقتصاد
	اقتصاد	محاسبة	4.35238	2.24626	.302	غير دال
		إدارة أعمال	6.19167	2.17243	.056	غير دال
		دبلوم دراسات عليا	9.46667*	3.12145	.037	دال لصالح الاقتصاد

يتبين من الجدول السابق أن الفروق لم تكن جوهرية إلى الحد الذي يظهره اختبار شيفيه وذلك بين متوسطات الفئات ما عدا الفرق بين دبلوم دراسات عليا والاقتصاد لصالح تخصص الاقتصاد.



الشكل رقم (10): يبين نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير التخصص.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســـين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر.

الجدول رقم (30): تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	550.838	3	183.613	5.289	003
مع المجموعات	1596.842	46	34.714		
كلي	2147.680	49			

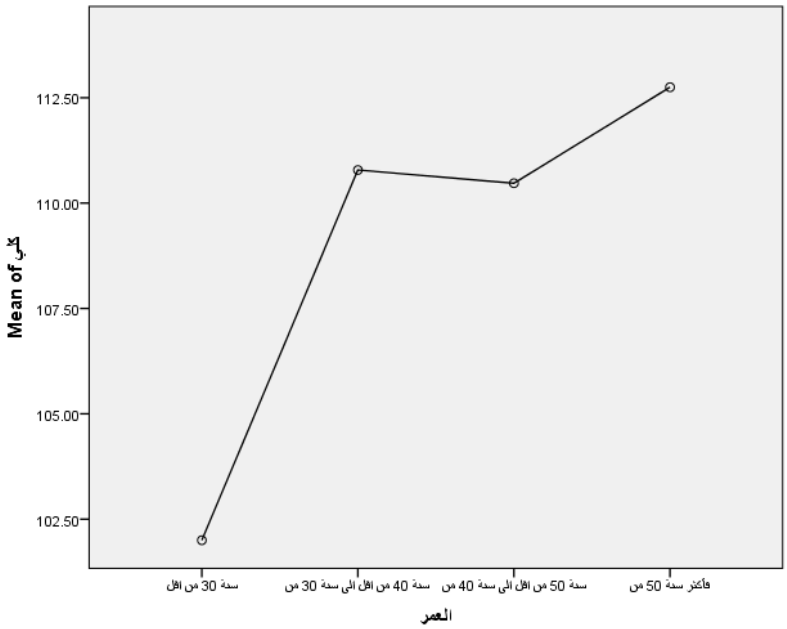
يتبين من الجدول الســابق أن قيمة ((sig دالة إحصــائياً، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصــغر من مستوى الدلالة القياسـي (0.05)، ومنه نرفض الفرضـية الصـفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسـطات درجات أفراد عينة الدراسـة على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسـين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر.**

ولتحديد جهة الفروق اســتخدام اختبار شــيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة على إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســين كفاءة المصــرف وفي زيادة القدرة التنافســية وفق متغير العمر، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (31): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر.

	(I)العمر	(J)العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	القرار
Scheffe	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-8.78571-*	2.72740	.024	دال
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	-8.47059-*	2.64597	.025	دال
		من 50 سنة فأكثر	-10.75000-*	2.80214	.005	دال
	من 30 سنة إلى أقل من 40سنة	اقل من 30 سنة	8.78571*	2.72740	.024	دال
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	.31513	2.12640	.999	غير دال
		من 50 سنة فأكثر	-1.96429-	2.31784	.868	غير دال
	من 40 سنة إلى أقل من 50سنة	اقل من 30 سنة	8.47059*	2.64597	.025	دال
		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-.31513-	2.12640	.999	غير دال
		من 50 سنة فأكثر	-2.27941-	2.22145	.789	غير دال
	من 50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	10.75000*	2.80214	.005	دال
		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	1.96429	2.31784	.868	غير دال
		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	2.27941	2.22145	.789	غير دال

يتبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح العمر الأعلى.



الشكل رقم (11): يبين نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير العمر.

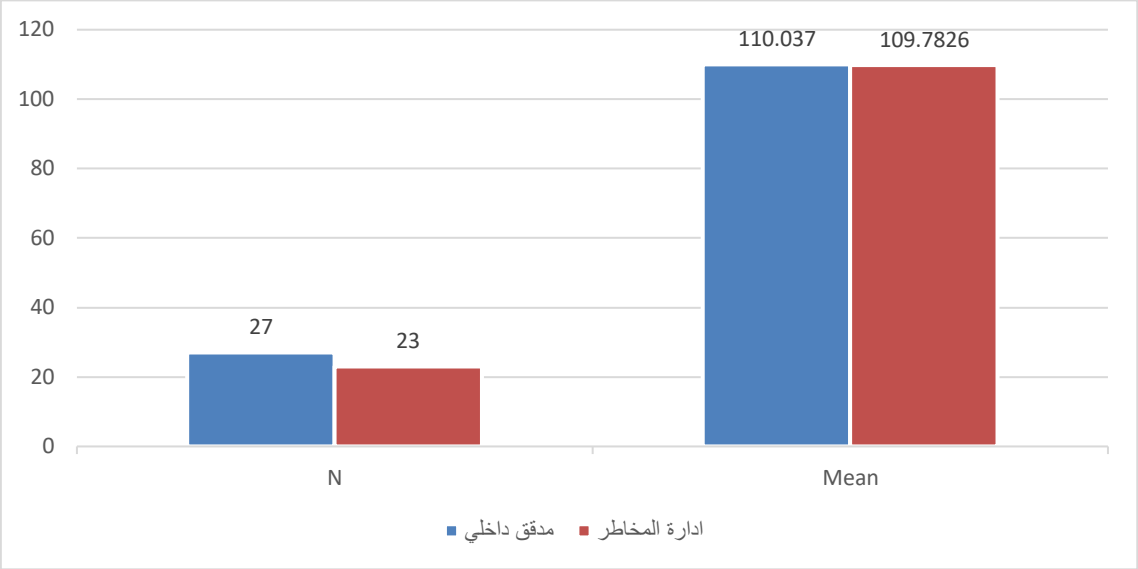
4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســـين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير مجال العمل.

الجدول (32): اختبار ت ستودينت لقياس الفروق بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير مجال العمل.

	مجال العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
كلي	مدقق داخلي	27	110.0370	6.51909	.134	48	.894
	إدارة المخاطر	23	109.7826	6.88184			

يتبين من الجدول الســـابق أن القيمة الاحتمالية للمقياس قد كانت أكبر من مســـتوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومن ثمّ تقبل الفرضية الصفرية أي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحســين كفاءة المصــرف وفي زيادة القدرة التنافســية وفق متغير مجال العمل.**

ويبين الشكل الآتي الفروق الظاهرية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير مجال العمل.



الشكل رقم (12): يبين نتائج الفروق على مقياس إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين كفاءة المصرف وفي زيادة القدرة التنافسية وفق متغير مجال العمل.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة، وتوصياتها

1- النتائج:

1_ إن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصـــر الأســاســية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة بيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق المصارف لأهدافها. وتعرفها اتجاهات الأداء فيها مما يوفر أسس في تحديد مسيرة المصرف ونجاحه ومستقبله.

2- إن تقييم الأداء المالي هو نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشـــرات المختلفة أو المنتخبة بما يقابلها من مؤشـــرات مســـتهدفة(الفعالية). أو بتلك التي تعكس نتائج الأداء خلال مدد سابقة، أو نتائج الأداء المالي في الوحدات الاقتصادية المماثلة مع مراعاة الظروف الهيكلية.

3- إن الأداء يتمثل في تحقيق الكفاءة والفعالية في المصـــرف من خلال الربط بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة ، وكذلك الربط بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة.

4- يسـهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسـين الأداء المالي للمصـارف وذلك من خلال:

أ- يســهم التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في تحســين كفاءة المصــرف وفي زيادة القدرة التنافسية له.

ب- يســـهم التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في زيادة فعالية المصـــرف وفي تحقيق أهدافه.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية بين أفراد عينة الدراســـة في قياس كفاءة المصـــرف وفعاليته وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص العلمي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية بين أفراد عينة الدراسـة من حيث قياس كفاءة المصـرف وفعاليته وتحقيق أهدافه وفق متغير مجال العمل.

2- التوصيات:

1- ضـــرورة دعم التكامل والتنســـيق بين إدارتي التدقيق الداخلي والمخاطر من قبل الإدارة العليا ولجان التدقيق لتحسين الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية في المصارف.

2- ضــرورة تعزيز اســتقلالية إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من قبل لجان التدقيق ومجلس الإدارة للقيام بوظائفها بالشكل المطلوب.

3- ضــرورة الاهتمام بعقد جلســات العصــف الذهني بين أعضــاء فرق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لتوليد أفكار تسهم في رفع كفاءة وفعالية المصارف والحد من مخاطر التدقيق.

4- تطوير قدرات المدققين الداخليين ومدراء إدارة المخاطر والعاملين فيها بالتدريب المســـتمر لتحســـين الأداء المالي في إطار الحوكمة.

5- العمل على تحليل وتقدير المخاطر التي تشــكل تهديد لتحقيق أهداف المصــرف وخاصــة المخاطر الناتجة من النمو السريع للمصارف وما يرافقها من تغيرات في الهيكل التنظيمي.

6- أن تتابع المصـارف بشـكل سـريع ومسـتمر التحولات التي تطرأ على محيطه، مما يمكنه من اكتسـاب ميزة تنافسية ينفرد بها عن منافسيه من خلال إرضاء الأطراف المرتبطة به.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب:

- أبو بكر، عبد أحمد. والسيفو، وليد إسماعيل. **إدارة المخاطر والتأمين**، دار اليازوي للنشر، عمان، الاردن، 2013.
- أحمد، محمد سمير، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع الاردن، 2009.

الخطيب سمير. **قياس وإدارة المخاطر منهج علمي وتطبيق عملي**، منشأة المصارف، الإسكندرية,مصر, 2005

- الخطيب، محمد محمود، **العوامل المؤثرة في الأداء المالي [الأداء المالي وأثره في عوائد أسهم الشركات]**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 1431هـ/2001م.
- الراوي، خالد صهيب. **إدارة المخاطر المالية**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- الشمري، صادق. **استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف**، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- الغالبي؛ طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، **الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل**، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- الغزاوي، محمد عبد الوهاب، وخميس، عبد السلام محمد، **الأزمات المالية**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
- القاضي، حسين القاضي، دحدوح، حسين، **أساسيات التدقيق وفق المعايير الدولية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1999.
- القاضي، حسين، دحدوح، حسين، وآخرون، **التدقيق الداخلي**، منشورات جامعة دمشق، 2007–2008.
- القاضي حسين وآخرون، **تدقيق الحسابات 2**، منشورات جامعة دمشق، 2009–2010.

- المطارنة، غسان فلاح، **تدقيق الحسابات المعاصرة الناحية النظرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2006.
- الوردات، خلف عبدالله، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- الوردات، خلف عبدالله، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IAA**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- طالب، علاء، المشهداني، فرحان، شيحان، إيمان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- جمعة، أحمد حلمي. **التدقيق الداخلي والحكومي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- جمعة، أحمد حلمي، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- حسن، صلاح الدين، **تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية**، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
- حماد، طارق عبد العال، **إدارة المخاطر (أفراد – إدارات – شركات – مصارف)**، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- خالد أمين، عبدالله، **التدقيق والرقابة في المصرف**، دار وائل للنشر عمان، 1998.
- عبد الجليل، حسين، الحيالي، وليد ناجي، "**حوكمة الشركات وأثرها في مستوى الإفصاح**"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2015.
- عبد الوهاب، نصر علي، **المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، مدخل علمي لمواجهة أزمة دبي في ضوء تجارب الدول الأخرى**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2001.
- محمد، حاكم محسن، راضي، حمد عبد الحسين، "**حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- مصطفى، محمود عبد لوهاب، **التأهيل العلمي للمراجعة**، طنطا، دار الخوالي للطباعة، 2008.
- نظمي, إبراهيم إيهاب. **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال**، مكتبة مجتمع عربي، عمان، 2009.
- نور الدين، أحمد قايد، **التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- نور الدين، حامد، مريم، عمارة، **التدقيق الداخلي للتثبيتات في المؤسسة الاقتصادية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- هندي، منير إبراهيم، **حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2011.

<u>الرسائل والاطروحات الجامعية</u>:

- إبراهيم، فاطمة أحمد موسى، "**العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، 2006.
- البجيرمي، شادي، "**دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**"، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011.
- بشناق، زاهر صبحي، "**تقييم الأداء للبنوك الإسلامية والتقليدية**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2011.
- بلعالم، عائشة، "**دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المصرفية (دراسة ميدانية)، استبيان بولايتي ورقله والأغواط**"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015.
- بودالي فاطمة، عدالة خيرة، "**الرقابة والمراجعة الداخلية في المؤسسة**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص مالية، كلية العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم الجزائر، 2011.
- الجابري، محمد: "**تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن**". رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية – صنعاء، قسم المحاسبة، 2014.

- دليل، عبد المطلب عثمان محمود، **نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الاوراق المالية دراســـة ميدانية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، أطروحة دكتوراه، مصر، 2015.
- دليلة، روحاني، **أثر آليات الحوكمة في الأداء المالي للبنوك التجارية**، رســالة ماجســتير جامعة بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.
- رضــوان، إيهاب ذيب مصــطفى، "**أثر التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ضــوء معايير التدقيق الدولية**"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- الزعبي، جمال: **(أثر تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في تحســين ربحية البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان (دراسة ميدانية تحليلية)**، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، قسم المحاسبة، 2019.
- زقرير، عادل، "**أثر تطوير الجهاز المصرفي في النحو الاقتصادي، دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة (1998، 2012)**"، أطروحة دكتوراه، تخصــص العلوم الاقتصــادية، جامعة محمد خيضــر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- الزهرة، نوي فطيمة، **أثر تطبيق الحوكمة المؤســســية في تحســين أداء البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الاقتصاد والتجارة، الجزائر.
- سليم، كحيل، **دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي**، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015.
- الصــوص، إياد، "**مدى فعالية دور لجان التدقيق في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي**"، **دراســة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، قسم المحاسبة والتمويل، 2012.
- طاهري، سلمية، **فعالية التدقيق الداخلي في البنوك**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2017.
- العابدي، دلال، "**حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبة دراسة شركايعانس للتأمينات الجزائرية**"، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، بسكرة، الجزائر. 2015-2016.

- عباسي، صابر، "**أثر التسيير الجبائي في الأداء المالي للمؤسسة**"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2012.
- عبد الحق، سمية، "**أثر تطبيق الحوكمة في تحسين أداء البنك**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر، 2017.
- الغالي، بوخريبة، "**دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2015.
- كيرزان، فاتن حنا، **مدى ادراك الإدارة العليا في المصارف السورية لأهمية المراجعة الداخلية في زيادة قيمة العمليات المصرفية وتحسينها**، رسالة ماجستير في المحاسبة، دمشق، 2010.
- لظن، هيا، "**مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار coso دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في غزة**". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، 2016.
- محمد، حسين، تهاني عبد القادر، "**الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في تقويم الأداء المالي**"، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان، 2017.
- مخلوف، أميرة، **آليات الحوكمة لادارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي**، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2016.
- المدلل، يوسف سعيد، **دور وظيفة التدقيق الداخلي ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد، فلسطين، 2007.
- معمري ابتسام، **دور لوحة القيادة لتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية**، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2018.
- مونة، هجيرة، **واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر**، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- نوال، مرابطي، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013.
- النونو، كمال، "**مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة**". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الدوريات:

- الياسري، محمد فاضل، (2017)، **أثر مخاطر التدقيق في كفاءة وفاعلية تخطيط وتنفيد عمل مراقب الحسابات**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، عدد 2، ليبيا.
- النابلسي، زينب، الطالب، غسان، **علاقة الشفافية والافصاح في أداء البنوك**، المؤتمر الدولي الثالث حول دور الجوكمة، 2013.
- الداوي، الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 67، جامعة الجزائر، 2009 – 2010
- أبو سليم، خليل، **قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات في جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)**، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية المملكة العربية السعودية، المجلس 3، العدد 1، 2014.
- لخضر، أوصيف، "**طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار 2100)**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
- العالمي، صفاء أحمد، الغزاوي، محمد عبدالله، "**التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركات**"، مجلة أبحاث ودراسات علمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2011.
- بدران، ماهر إسماعيل، **دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية**، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، مجلد 14، العدد 55.
- خليل، عبد اللطيف محمد، **نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفية المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة، بالتطبيق على البنوك التجارية مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول المجلد الخامس والعشرون/2012.
- دحدوح، حسين أحمد، **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول 2008.
- درويش، فيصل مراد، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014.

- زيد، أيمن، العمودي، الطاهر، **(إدارة المخاطر في شركات التأمين دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة الجزائرية للتأمين)**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 9، 2015.
- صبيحي، محمد حسني عبد الجليل، **التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة**، الزقازيق، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، المجلد 22، العدد الثاني، 2000.
- عارف، عبدالله عبد الكريم، أثر **التطورات المعاصرة في بيئة المراجعة على سلوك المراجعين عند تقدير أتعاب المراجع**، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، 2003.
- عناني، عبدالله، **دور لجان التدقيق في الحد من الاحتيال في الشركات المساهمة السورية**، دراسة ميدانية، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد السابع، ص24.
- عوض، قسمة صابر "**آليات الحوكمة وأثرها في الأداء المتميز**"، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، مجلد 6، العدد 123، 2017.
- محسن، اكتفاء رحيم، **أثر التدقيق الداخلي في تحسين أداء البنك المركزي العراقي**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 14، العدد 46، 2019.
- محمد صديق، مصطفى، الصواف، محمد علي، محسن، جاسم محمد، **"تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"**، مجلة التقي، المجلد التاسع والعشرون العدد الأول 2016.
- معيزي، أحلام، بني عامر، زاهرة، **تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة دارسة حالة مؤسسة سوتلفاز بالجزائر المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية**، تجربة الأسواق الناشئة جامعة اليرموك الأردن، 2013.

القوانين والمعايير

- الاتحاد الدولي للمحاسبين، **إصدارات المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق**، وقواعد أخلاقيات المهمة، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الجزء الأول، 2012 .
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، **المعايير الدولية لرقابة الجود والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكد الأخرى**، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2009.

- الاتحاد الدولي للمحاسبين Ifac، **معايير التدقيق الدولية**، ترجمة مدققي الحسابات القانونيين الفلسطينية، ط2، 2001.
- **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي**، ترجمة فريق عمل من مجلس حكام المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض، 2017.
- درويش، عدنان حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، عمان، الأردن، 2007.

المراجع الأجنبية

- ALrens arens ,Auditing and Assurance services ,avision the future ,professional practices from work for internal Auditing, Altamonte spring ,1999, www.theiia,orgEdition.
- Association of Chartered Certified Accountant (ACCA), Advanced Audit and Assurance, (International), Emile Woolf International, Great Britain, 2010
- Basel Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, Bank for International Settlements, October 2010, available: www.bis.org
- Basle committee on banking supervision .internal audit in banks and the supervisor, relationship with auditors ,august, 2001
- Bender, ruth "The Role of the Audit committee in Risk Management" , working paper , 2007 http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/5682
- Eduardus Tandelin ,corporate governance ,risk management ,and bank performance :Does type of owner ship matter? ,EADN individual research grant project 34 , 2007
- Ernst & Young. 2012 "The future of Internal Audit Is Now Increasing Relevance By Turning Risk Into Results Insights on Risk, January, pp. 1-24.
- Fadun ,olajdesolomon, promoting , Enterprise Rish Management, Adoption Business Enterprises: Implications and challenges. International Journal of Business and Management Invention, Januaryk, 2013
- Fraser , doland R & Gup ,Benton E & Kolari, James W .comirical banking(the management of risk2nd .south-western college publishing-2001 ,USA
- Galati, R, Risk Management and capital Adequacy, Milan: McGraw Hill, 2003
- GriFiths, D., 2015, "Risk Based Internal Auditing An Introduction", Creative Commons Attribution – Noncommercial 3,0 Unported License, www, Internal.
- Hermanson, Dana and Rittenbery, Larry CH2 " Internal audit and Organizational Gorennan Ge , 2003
- Hock, Brian & Roden, Lynn, CMA/part 1/Financial Planning Performance &Control/Fifth Edition/2010 Hock International LLC.
- IIA position paper: The Role of Internal Auditing in enterprise – Wide Risk Management, January ,2009
- IIA"code of ethics and stands for the profional practice of internal auditing" available at :http "www theiia org" ,2004 .

- Jie Line ,the Enteprise Risk Manag ement and the Risk Oriented Internal Audit, http/dx doinorg,10,4236,ip.2012,4303, published online September 2012, http:/www..scirp.Org, jouranl vib
- Kagermann Henning and Others, Internal Audit Handbook, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
- Kick , timothyw ,&Mac doland ,scott-management of banking -6ed ,thonson south westeron-2006 ,USA .
- Louwers Timothy J. & Others, Auditing & Assurance Services/published by McGraw-Hill/Irwin companies, Inc, 1221 Avenue of the Americas, New York, NY,10020, 2011
- Mark Wanyama ,Dr. Fredrick Odoyo, Dr.Bogonko, Internal audit functions and its affection financial performance,Quite paper, Munik, Grin Verlag ,2018, https: llwww.grin.comldocumentl434682
- Mashal`al, R.M, Internal Audit Roles Risk Management from Risk Management perspective, Msc,in Risk Management, Gcu London, Glasgow cale do nat an university ,Department of Accounting ,August ,2012
- Millica Dordevice ,Tadija Dukic ,internal audit and and company performance in the republic of Serbia,University of Nis, faculty of economics,Nis,Serbia,2018
- Moeller Robert R, 2005, Brink's modern Internal Auditing, John wiley, (2nd edition)
- Moeller, Robert R, Coso Enterprise Risk Management understanding the new Integrated Erma frame work, Canada: John Wiley 8 sons , Inc. 2007
- Odoyo, Fredrick,& Omwono, Gideon, & Okinyi, Narkis (2014 An analysis- of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management- a of State Corporations in Kenya. International Journal of Business and Social science.vol.5,no.6,May
- ozkan ,Nasif ,cakan ,Sinan kayacan ,mrad and ,etal ,2016 "Intellectual capital and financial performance :a study of the Turkish banking sector, Borsa Istanbul review 17-3
- Page and Spire:" Risk Management the reinvention of internal control and the changing of internal audit" Accounting, auditing, accountability journal,vol16,n4,www.emeradin-sight.c, 2006
- Pickett K H Spencer, The Essential Handbook of Internal Auditing, published by John Wiley & sons Ltd, 2005.
- price water house cooper : /state of the internal audit profession study/Monitoring and managing critical risks is an ever increasing challenge", 2012 www.pwc.com/ca/instudy
- Soileun ,Jared /Influence of Audit committee and internal audit function Effectiveness characteristics on Enterprise Risk Management Adoption/"dissertation chaired the university of Memphis, Fogelman college of business, 2010
- The instate of internal auditer ,opcit ,2010
- The Institute of Internal Auditors (IAA), 2017. "The IAA's 2017 International professional practices frame work". Standards & Cuidance Update.
- The Institute of internal auditors, international standards for the professional prqctise of internal audit standards, 2010

الاستبانة

القسم الأول: الأسئلة الديمغرافية:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة أدناه بوضع إشارة (√):

- **التخصص العلمي:**

( ) محاسبة ( ) إدارة أعمال ( ) اقتصاد ( ) علوم مصرفية

- **سنوات الخبرة :**

( ) أقل من خمس سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) من 10 إلى 15 سنة

( ) 15 وأكثر

- **حسب المسمى الوظيفي :**

( ) تدقيق داخلي ( ) إدارة مخاطر

- **حسب الدرجة العلمية:**

( ) إجازة جامعية ( ) دبلوم دراسات ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

القسم الثاني:

يرجى بيان درجة موافقتك على أن كل من العبارات الواردة أدناه وذلك من خلال وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

المحور الأول:

يسـهم التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في تحسـين كفاءة المصـرف وفي زيادة القدرة التناسبية له.

	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يُتعاوَن بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي لاقتراح السـبل والوسـائل والآليات المناسـبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة بما يسهم في تخفيض التكاليف.					
2.	يسـتخدم المصـرف بعض المقاييس المالية مثل (معدل العائد على الاسـتثمار–ومعدل العائد على حق الملكية) لإعطاء صورة واضحة عن أدائه في نهاية السنة.					
3.	يُتعـاوَن بين الإدارتين لاحتواء المخـاطر وتعظيم العائد على الاستثمار.					
4.	يسـهم التكامل بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في تحسين هامش الربح.					
5.	يسـهم التكامل بين الإدارتين في تخصـيص الموارد المتاحة وفق أفضـل صـيغة ممكنة من خلال تقوية إدارة سليمة للمخاطر.					
6.	يسهم التكامل في الكشف عن الانحرافات الجوهرية في القوائم المالية مما يشجع الاستثمار.					

	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.7	يسهم التكامل في معالجة الفساد في المعاملات الأمر الذي يشجع أيضا على الاستثمار.					
.8	تتضمن التقارير السنوية أهم المعلومات ومختلف الأهداف المستقبلية للمصرف بشكل يسهل على أصحاب المصالح معرفة مختلف المعلومات حول المصرف.					
.9	المعلومات التي يصدرها المصرف محايدة وغير منحازة لطرف على حساب طرف آخر بحيث يشجع على الاستثمار.					
.10	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في العدالة والشفافية داخل المصرف مما يشجع على تدفق الأموال وجذب الاستثمارات الجديدة وهذا ما يسمى بالمنافسة.					
.11	يوجد تكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر فإنهما يعملان على رفع تنافسية المصرف لأنهما يمثلان صورة المصرف لأصحاب المصالح.					
.12	يسهم التكامل بين الإدارتين في إصدار التقارير السنوية وفق المدة المصرح بها لأن عدم توفر المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة,					
.13	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في معالجة الفساد في المعاملات الأمر الذي يشجع على الاستثمار.					

	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14.	يســـهم التكامل في زيادة قدرة المصـــرف على استقطاب الودائع					

المحور الثاني: لا يســهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في زيادة فعالية المصــرف وفي تحقيق أهدافه:

	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يسـهم التكامل في قياس النتائج المحققة، وتحليلها ومقارنتها بما هو متوقع أو مســـتهدف لاتخاذ القرارات لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين.					
2.	يســـهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في تحفيز القرارات الاستثمارية.					
3.	تتمتع دائرة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بالاستقلالية الكافية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.					
4.	قسـم التدقيق الداخلي مدرك لجميع المخاطر التي تواجه كل مركز مســؤولية والتي تؤثر في تحقيق الأهداف.					
5.	يســـهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في فعالية توظيف الموارد المتاحة					
6.	يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات بما يســهم في تحقيق الأهداف.					

	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	التدقيق الداخلي لا يقدم أي تأكيد موضوعي على أي جزء من إدارة المخاطر في إطار الأعمال المسؤول عنها.					
8.	قسم التدقيق مدرك لجميع المخاطر التي تواجه كل مركز مسؤولية والتي تؤثر في تحقيق الأهداف.					
9.	يعمل التدقيق الداخلي على تحسين أنظمة المخاطر الرئيسة المؤثرة في الأهداف أو العمليات أو الموارد من خلال تقديم الخدمات التوكيدية والاستشارية.					
10.	تقوم إدارة المخاطر بالتعاون مع إدارة التدقيق الداخلي بتحليل المخاطر الاستراتيجية المتمثلة بالأسواق والمنتجات والمنافسين والتي تؤثر في تحقيق الأهداف المرجوة.					
11.	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي بتقييم احتمال حدوث الاحتيال وكيف يقوم المصرف بإدارة مخاطر الاحتيال.					
12.	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي في اخضاع المصرف للتشريعات والقوانين لأنها تسهم في توفير معلومات ذات فعالية عالية قادرة على تحقيق أهداف المصرف.					
13.	يسهم التكامل بين إدارتي المخاطر والتدقيق الداخلي بإضافة قيمة للمصرف والعمل على تحقيق أهدافه وذلك بتقديم تأكيد معقول على أن					

	الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مخاطر المصرف تدار بفعالية من خلال التحسينات التي يقدمها في مجال إدارة المخاطر.					

دور التكامل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة لتحسين الأداء المالي للمصارف.

(دراسة ميدانية في المصارف العاملة في سورية)

لجنة الحكم على الرسالة

أعضاء لجنة الحكم	التوقيع

The role of integration between the internal audit department and risk management in the framework of governance to improve the financial performance of banks

Summery

This study intended to clarify The role of integration between the internal audit department and risk management in the framework of governance to improve the financial performance of banks

To achieve the aim of the study ,the descriptive analytical method was used.

The number of distributed resolutions is 90 and the recovered ones are 60 and the [spss] statistical programme has been approved in Analyzing results and testing hypotheses.

The study reached a number of results :

1- The integration between the section of dangers and the internal checking contributes to improving the financial performance of banks through the field of governing and it increases its competitive capacity and contributes to the effectiveness of the bank and the achievement of its objectives.
2- There are statistical differences between sample individuals in achieving efficiency and effectiveness according to the scientific qualification , scientific specialization and years of experience .
3- There are no statistical differences between sample individuals in achieving efficiency and effectiveness due to work field variable.

Syrian Arab Republic
Damascus University - Faculty of Economics
Department of Accounting

The role of integration between the internal audit department and risk management in the framework of governance to improve the financial performance of banks
-field study-

A thesis submitted for attaining the Master Degree
Accounting

Prepared by
Aleen ALghazali

Supervised by
Doctor. Taleb AL Ale

2022