

## الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية

### The governance role that internal audit plays to control over risk management in Algerian commercial banks

تاريخ الارسال: 10/06/2017 تاريخ القبول: 13/09/2017

براق محمد

المدرسة العليا للتجارة- الجزائر  
esc16berrag@gmail.com

بلواضح فاتح

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس  
fa14teh@gmail.com

**ملخص:** يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال إتباع منهج وصفي وتحليلي، حيث يتم التعرض إلى حوكمة المؤسسات وكذا إدارة المخاطر ودور المراجعة الداخلية في تفعيلها وتحسينها، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم قياس مدى تأثير المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية من خلال الاستعانة باستبانة موزعة على 44 مراجعا داخليا لعشرة بنوك، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين المراجعة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر من خلال تقديم تأكيدات موضوعية لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر مما يساهم في حوكمة البنوك في جانب إدارة المخاطر، إضافة إلى أن عمل المراجعة الداخلية يركز على ثلاثة عناصر أساسية على أساسها يتحدد درجة تأثيرها على فعالية إدارة المخاطر والمتمثلة في الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، استقلاليته وموضوعيته وجودة أدائه، كما أنه هناك ثلاث مجالات أساسية على أساسها يتأتى أحد أدوار المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك والمتمثل في دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المؤسسات، إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية.

**Abstract :** This research aims to identify the role of internal auditing in activating the risk management in Algerian commercial banks through a descriptive analysis approach, where corporate governance is exposed as well as the importance of risk management and Internal audit in the activation and improvement, as for the practical side The impact of internal audit on risk management effectiveness has been measured in Algerian commercial banks through the use of a questionnaire distributed to 44 auditors for ten banks, the study concluded a set of results, the most important of which is the existence of a Strong correlation between internal audit and risk management through providing objective assurance to the board of directors about the effectiveness of risk management processes Which Contributes to the governance of banks in terms of risk management. In addition, the work of internal audit is based on three basic elements on the basis of which the degree of impact of the internal auditor is determined, Its Independence, objectivity and quality of performance. Also There are three main areas which may one of internal audit roles to activate risk management in banks, namely, the role of internal audit in risk identification, assessment and treatment.

**Keywords:** Corporate Governance, Risk Management, Internal Audit.

## المقدمة

تواجه البنوك العديد من المخاطر في ظل تطورات التحرر المالي و تنامي استخدام أدوات مالية جديدة، ودخول عامل التكنولوجيا بقوة، مما أكسب إدارة المخاطر أهمية متزايدة لدى المصارف، حيث أدرجتها لجنة بازل كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية. لذلك سعت البنوك للبحث عن أساليب وطرق تحوطية تختلف عن النموذج التقليدي الذي لا يخدم طبيعة عملها.

وفي ظل هذه الظروف فإنه ينظر إلى المراجع الداخلي على أنه الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر لما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات تجعله مؤهلا لذلك، وعليه تشهد وظيفة المراجعة الداخلية منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تطورات هائلة، خصوصا بعد صدور المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية الصادر عن معهد المراجعين الداخليين والذي تضمن توسيع مهام المراجعة الداخلية بإضافة مهمة تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.

## إشكالية البحث

وعليه، فإن هذه الورقة البحثية تحاول الإجابة على الإشكالية الآتية:

**ما الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية؟**  
**فرضيات البحث**

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات الموالية:

- توفر الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي من شأنه أن يعمل على تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
- قيام المراجع الداخلي بمهامه بكل استقلالية وموضوعية يؤدي إلى تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
- توفر الجودة في أداء المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
- تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها من طرف المراجع الداخلي من شأنه أن يعمل على تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

## أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرض إلى مفهوم إدارة المخاطر؛
- إبراز العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- تحديد الأدوار التي يمكن أن تؤديها المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر؛

## المنهج المتبع

لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي والتحليلي من خلال التعرض لإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وكذا تحليل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، أما في الدراسة الميدانية سوف يتم الاعتماد على أداة الاستبيان وبرنامج spss وذلك باختيار عينة من البنوك التجارية الجزائرية العمومية والخاصة.

### محاور البحث

للإحاطة بموضوع البحث، سيتم التعرض إلى المحاور الآتية:

- 1- مفهوم حوكمة المؤسسات .
- 2- الدور الحوكمي للمراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية.
- 3- الدراسة الميدانية.

### 1- مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد اهتمت معظم الهيئات المالية والاقتصادية بمفهوم حوكمة المؤسسات وذلك من خلال تقديم نظرتها فيما يخص هذا المفهوم الجديد، على أساس أن حوكمة المؤسسات فيها منفعة لجميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة حسب مبادئ هذا المفهوم.

#### 1-1- الحوكمة لغة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة، تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة إلى بر الأمان، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايتهم وحمايتهم للأمانة وإيصالها لأصحابها، وعند عودته إلى الميناء يطلق عليه (Good Governor) والتي تعني المتحورم الجيد.<sup>1</sup>

#### 1-2- حوكمة المؤسسات اصطلاحاً

يقصد بحوكمة المؤسسات مجموعة الآليات التنظيمية التي تعمل من أجل تحديد سلطة المسيرين والتأثير على قراراتهم الاعتبارية، وهذا بهدف الالتزام بتحقيق مصالح الأطراف المختلفة دون التفرد بالمصالح التي تخص المسيرين.<sup>2</sup> كما يمكن النظر إلى حوكمة المؤسسات بأنها "الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد المؤسسة، بهدف تحقيق مصالح المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة"<sup>3</sup> وتعرف حوكمة المؤسسات أيضا بأنها "النظام الذي يوجه ويراقب المؤسسات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الخضيرى محسن احمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 7، نقلا عن حسن عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمرك، 2010، ص: 8.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 17.

<sup>3</sup> أمين السد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص: 132.

<sup>4</sup> Hélène PLOIX, gouvernance d'entreprise pour tous, dirigeant, administrateurs et investisseurs, collection HEC, paris, 2006, p: 9.

وفي نفس السياق تعرف حوكمة المؤسسات على أنها "العلاقة بين المؤسسة والمساهمون التي تحدد وتراقب اتجاه الاستراتيجية وأداء المؤسسة"<sup>5</sup>، أي عبارة عن مجموعة من الإرشادات تبين كيفية العمل في المؤسسة وخارجها مع الأطراف ذات المصلحة، وأيضا تبين كيفية الرقابة لأجل تجسيد هذا النظام، كما أن هناك تعريف قياسي من طرف بعض الباحثين في مجال الاقتصاد والقانون، حيث يرون أن مصطلح حوكمة المؤسسات يشير إلى "الدفاع عن مصالح حملة الأسهم"<sup>6</sup>، كما يراها البعض الأخر منهم -الاقتصاديين- بأنها عبارة عن "مجموعة من الآليات التي تساعد على تهيئة الوضعية الحقيقية لتشغيل المؤسسات لأهدافها التي أقرتها مسبقا"<sup>7</sup>.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات عبارة عن نظام متكامل يشمل الإجراءات والآليات الخاصة بالتنسيق والرقابة، والتي تعمل على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

### 3-1- أهمية حوكمة المؤسسات

يتضح من خلال المفاهيم السابقة أن حوكمة المؤسسات مهمة " بالطرق التي من خلالها يمكن إعادة مصالح الأطراف إلى الصف، بأن تضمن المنفعة للمستثمرين"<sup>8</sup>، والمقصود هنا هو البحث عن أفضل الاستراتيجيات من طرف الإدارة كما تم ذكره سابقا، والتي تعود بالفائدة على المساهمين. و يمكن تلخيص أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي:<sup>9</sup>

- تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة، مساعدة المؤسسات على جذب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية.
- ضمان وفاء المؤسسة بالتزاماتها، وضمان تحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي، محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائيا.
- ضمان تحقيق النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالمؤسسة.

### 4-1- أهداف حوكمة المؤسسات

يمكن أن تلخيص أهداف حوكمة المؤسسات من خلال العناصر الآتية:<sup>10</sup>

<sup>5</sup> Yadong LUO, **Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda**, *Journal of International Management*, 11 (2005) 1 – 18, p: 2.

<sup>6</sup> Jean TIROLE, **Corporate Governance**, *Econometrica*, Vol. 69, No. 1 (Jan., 2001), pp. 1-35, p :2.

<sup>7</sup> Benoit PIGE, **gouvernance contrôle et audit des organisations**, Economica, paris, 2008, p:7.

<sup>8</sup> Colin MAYER, "Corporate Governance Competition and Performance", *Journal of Law and Society*, Vol. 24, No. 1, (Mar., 1997), pp.152-176, p: 4.

<sup>9</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23- 24.

<sup>10</sup> أحمد مخلوف، الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20 و 21 أكتوبر، 2009، ص: 10.

- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية وكذا، تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتعارف عليها.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة وإدارتها.
- تعظيم الأرباح وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

في حين يرى آخرون أن الهدف من حوكمة المؤسسات يتمثل فيما يلي:<sup>11</sup>

- ضمان الفاعلية لهيكل الحوكمة من المديرين التنفيذيين، مجلس الإدارة، جمعية المساهمون، والتحقق من أن المساهمون يستطيعوا أن يؤثروا في قرارات المؤسسة.
- التحقق من وجود وتشغيل آليات الرقابة بين كل أطراف حوكمة المؤسسات من مسيرين، مراجعين، اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة والمساهمون.

## 2- الدور الحوكمي للمراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية

### 2-1- مفهوم المراجعة الداخلية

يتضح التطور الذي حصل المراجعة الداخلية من خلال تعريفها خلال فترات زمنية متعاقبة، إذ أن المراجعة الداخلية بموجب التعريف القديم لمعهد المراجعين الداخليين (IIA) هي " وظيفة تقييم مستقلة داخل المؤسسة، تهدف إلى مساعدة أفراد المؤسسة في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والاستشارات والمعلومات الخاصة بفحص الأنشطة".<sup>12</sup>

ويتضمن هذا التعريف أحد أهم أهداف المراجعة الداخلية وهو توفير رقابة فعالة بأقل تكلفة، أما بالنسبة للتعريف الحديث لمعهد المراجعين الداخليين والصادر في 2010 من خلال النسخة المعدلة من معايير الممارسة المهنية الدولية الصادرة في 2008، والتي بدأ العمل بها بداية من عام 2011 فإن المراجعة الداخلية هي " نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وتساعد هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر".<sup>13</sup>

وعرف كذلك أنها " نشاط يهدف بشكل أساسي إلى مراقبة وتقييم الرقابة الداخلية والتأكد من تطبيقها على أرض الواقع، وتقديم الاستشارة للمؤسسة والتوصيات المختلفة من أجل تحسين وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية لديها وأنظمة إدارة المخاطر، للمساعدة في تحقيق أهدافها".<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Hélène PLOIX, **Op-cit.**, p:15.

<sup>12</sup> إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص11.

<sup>13</sup> يوسف داوود الصباح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، إتحاد المصارف العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 2010، ص 46.

<sup>14</sup> هيثم السعافين، التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وتدقيق السلطات الرقابية الحكومية، مجلة المدقق، العدد 63، الأردن، 2005، ص7.

وعليه يمكن عرض خصائص المراجعة الداخلية في ظل المفهوم الحديث:  
**نشاط تأكيدي:** مهمته تقديم خدمات تأكيدية للإدارة، وذلك من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص مختلف أنشطة المؤسسة، والتقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي يخص عمليات إدارة المخاطر، الحوكمة والرقابة.<sup>15</sup>  
**نشاط استشاري:** وهذا من خلال عمليات المشورة التي تقدم للوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها.

**نشاط موضوعي:** حيث يكون بعيدا عن التحيز أثناء ممارسته لمهامه.  
**نشاط مستقل:** وهذا من خلال إفساح المجال للمراجع الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، وبعيدا عن أية ضغوط.

بناء على ما سبق، فإن خدمات المراجعة الداخلية أصبحت خدمات تأكيدية بخصوص نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر والحوكمة موجهة للجنة المراجعة ومجلس الإدارة، وخدمات استشارية من خلال النصائح والتوصيات موجهة لمجلس الإدارة.

## 2-2- دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر البنكية وتقييمها ومعالجتها

إن دور المراجع الداخلي الأساسي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة والإدارة العليا حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر المؤسسة يتم إدارتها بشكل ملائم.<sup>16</sup>

### 2-2-1- دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر البنكية

على البنك تحديد مصادر المخاطر ومناطقها والآثار المترتبة عنها، والهدف من هذه العملية هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى منع تحقيق أهداف البنك أو جزء منها<sup>17</sup>، ومن أدوات تحديد المخاطر نجد السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، المقابلة الشخصية.. الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات البنك أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.<sup>18</sup>

### 2-2-2- دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر البنكية

بعد عملية تحديد المخاطر، تأتي عملية تقييمها وهذا عن طريق قياس احتمال حدوث المخاطر عن طريق أدوات كمية وكيفية، وفي هذه المرحلة يتم الوقوف على حجم المخاطر المتوقع تأثيرها على نشاط البنك، كما يتم تصنيف هذه المخاطر تبعا لدرجة تأثيرها على نشاط البنك بهدف تحديد آليات مواجهة هذه المخاطر.<sup>19</sup>  
 في حين أن مسؤولية وظيفة المراجعة الداخلية تتمثل في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بأن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك،

أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، دار صفاء، عمان، 2009، ص 30.<sup>15</sup>  
<sup>16</sup> يوسف داوود الصبح، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 183.

<sup>17</sup> International Organization for Standardization, **Risk management -Principles and guidelines on implementation**, Switzerland, 2008, P

<sup>18</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 60.

<sup>19</sup> إيهاب نظمي ابراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ص 35.

وأن هذه العملية تمت بشكل منفصل من حيث احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وذلك لكل نوع من المخاطر.

### 2-2-3- دور المراجعة الداخلية في معالجة المخاطر البنكية

بالنسبة لدور المراجعة الداخلية في معالجة المخاطر، فإنه كما في الخطوتين السابقتين لإدارة المخاطر يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن عملية معالجة المخاطر وعملية إدارة المخاطر بشكل عام، وتمارس المراجعة الداخلية دور الاستشاري للإدارة من خلال تقديم النصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر ومعالجتها في الوقت المناسب، وتوصيل التقارير إلى لجنة المراجعة حول هذه العملية والإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة المخاطر وإذا ما كان هناك خطأ أو غش في هذه الإجراءات.

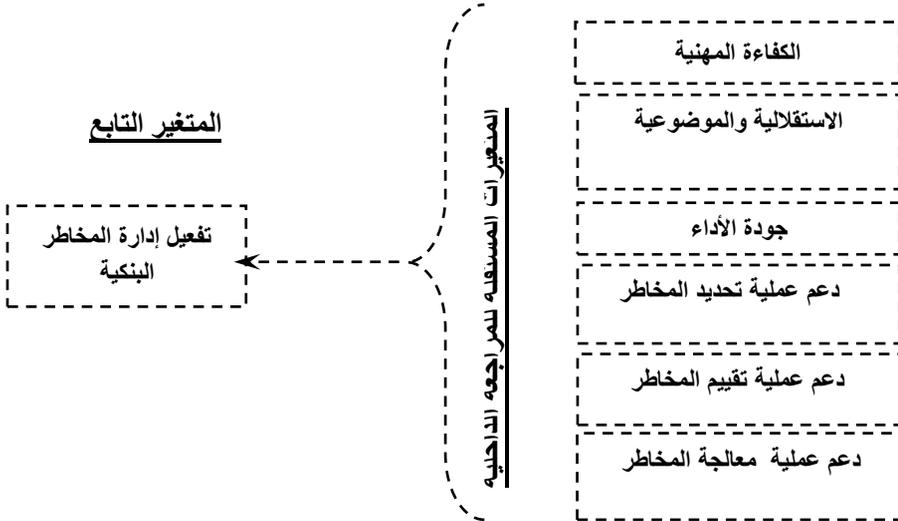
### 3- الدراسة الميدانية

يهدف هذا المحور إلى عرض الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من أجل التعرف على الدور الحوكمي للمراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وهذا من خلال دراسة وتحليل آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية الجزائرية.

### 3-1- متغيرات الدراسة

تتلخيص متغيرات الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



المصدر: بالاعتماد على الجانب النظري

### 3-2- المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية

#### 3-2-1- تحليل فقرات المحور الأول

فيما يلي الجدول رقم (1) الخاص بإجابات أفراد العينة حول الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

الجدول رقم(1): نتائج آراء عينة الدراسة حول الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بالكفاءة المهنية للمراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1-	الشهادة العلمية والمهنية التي يحصل عليها المراجع الداخلي.	4.78	0.760	85.09	48.07	0.000	موافق تماما
2-	الخبرة المهنية والمعرفة بعمليات وإجراءات البنك.	4.03	0.634	79.56	46.9	0.000	موافق تماما
3-	التكوين المستمر للمراجع الداخلي	3.89	0.506	68.89	60,87	0.000	موافق
	المتوسطات الكلية للمحور الأول	4.23	0.464	77.84	77.8	0.000	موافق تماما

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

#### 3-2-2- تحليل فقرات المحور الثاني

فيما يلي الجدول رقم (2) الخاص بإجابات أفراد العينة حول استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

الجدول رقم(2): نتائج آراء عينة الدراسة حول استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة باستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1-	ارتباط المراجع الداخلي بلجنة المراجعة ومجلس الإدارة، والتفاعل المباشر معهم مع إيصال التقارير لهم.	4.34	0.864	88.7	33.45	0.000	موافق تماما
2-	استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وتمكينه من الوصول إلى السجلات والأشخاص وغير ذلك	4.46	0.703	87.3	33.45	0.000	موافق تماما
3-	عدم تحيز المراجع الداخلي وتجنبه لتضارب المصالح.	3.98	0.887	87.6	34.87	0.000	موافق
4-	ردود فعل إيجابية و محفزة تجاه تقارير المراجع الداخلي من طرف مجلس الإدارة.	4.5	0.806	84.67	41.34	0.000	موافق تماما

متوسطات الكلية للمحور الثاني	4.32	0.815	87.06	67.98	0.000	موافق تماما
------------------------------	------	-------	-------	-------	-------	-------------

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

### 3-2-3- تحليل فقرات المحور الثالث

فيما يلي الجدول رقم (3) الخاص بإجابات أفراد العينة حول جودة أداء المراجع الداخلي وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

#### الجدول رقم (3): نتائج آراء عينة الدراسة حول جودة أداء المراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بجودة أداء المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر؟	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	الدلالة مستوى	الإجابة
1-	ميدان عمل المراجع الداخلي.	4.76	0.644	84.03	44.64	0.000	موافق تماما	
2-	مضمون وكفاية برنامج المراجعة الداخلي.	3.32	0.531	87.6	54.11	0.000	موافق	
3-	مراجعة كفاءة وفعالية وظائف البنك.	4.06	0.709	80.1	38.80	0.000	موافق تماما	
4-	المراقبة والمتابعة بعد القيام بعملية المراجعة للتأكد من مدى الالتزام بالبنك بالتوصيات المقدمة.	4.55	0.540	91.2	55.54	0.000	موافق تماما	
	المتوسطات الكلية للمحور الثالث	4.17	0.606	86.2	72.11	0.000	موافق تماما	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

### 3-2-4- تحليل فقرات المحور الرابع

فيما يلي الجدول رقم (4) الخاص بإجابات أفراد العينة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

الجدول رقم(4): نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر  
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر؟	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1-	مراجعة الإستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر.	4.09	0.830	81.8	32.68	0.000	موافق تماما
2-	التأكد من أن جميع المخاطر المحيطة بالبنك قد تم تحديدها وأنها تراجع بصفة منتظمة ومستمرة.	4.34	0.680	86.8	42.34	0.000	موافق تماما
3-	التحذير في حال وجود مخاطر غير ملحوظة مسبقا.	4.25	0.575	85	48.79	0.000	موافق تماما
4-	تمتع المراجعين الداخليين بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالبنك وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة.	4.56	0.586	91.2	51.65	0.000	موافق تماما
5-	مساعدة الإدارة في تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.	4.38	0.784	87.6	37.11	0.000	موافق تماما
6-	تقديم التوصيات المتعلقة بعملية تحديد المخاطر، وتوصيلها إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.	4.34	0.775	86.8	37.11	0.000	موافق تماما
	المتوسطات الكلية للمحور الرابع	4.32	0.442	86.4	64.91	0.000	موافق تماما

3-2-5- تحليل فقرات المحور الخامس

فيما يلي الجدول رقم (5) الخاص بإجابات أفراد العينة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

الجدول رقم (5): نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر؟	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الأهمية	الاتجاه
1-	تقديم النصيحة عند إعداد استراتيجيات مواجهة المخاطر في البنك.	3.77	0.831	75.4	30.09	0.000	موافق
2-	المساهمة بالدور الاستشاري في التقليل من المخاطر.	3.70	0.851	74	28.86	0.000	موافق
3-	تقديم فعالية الأساليب المتبعة في عملية معالجة المخاطر.	4.25	0.651	85	43.27	0.000	موافق تماما
4-	اقتراح الوسائل و الآليات المناسبة للتعامل مع مختلف المخاطر.	4.34	0.645	86.8	44.64	0.000	موافق تماما
5-	مراقبة المخاطر بشكل دوري بحيث تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.	4.59	0.497	91.8	61.23	0.000	موافق تماما
6-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه قد تم إدارتها بشكل ملائم ويتفق مع توقعات الإدارة.	4.52	0.698	90.4	42.95	0.000	موافق تماما
7-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها ضمن الحدود المسموح بها من قبل مجلس الإدارة.	4.34	0.680	86.8	42.34	0.000	موافق تماما
8-	رفع تقارير دورية إلى لجنة المراجعة عن الإجراءات المتبعة في عملية معالجة المخاطر ونتائجها.	4.25	0.751	85	37.54	0.000	موافق تماما
	المتوسطات الكلية للمحور السادس	4.22	0.434	84.4	64.43	0.000	موافق تماما

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

## -2-6- تحليل فقرات المحور السادس

فيما يلي الجدول رقم (6) الخاص بإجابات أفراد العينة حول دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

جدول رقم (6): نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر  
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1-	التأكد أن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك.	4.29	0.701	85.8	40.61	0.00	موافق تماما
2-	تقييم المخاطر على كافة مستويات أنشطة البنك لتحديد الأنشطة الأكثر تعرضا للمخاطر.	4.34	0.645	86.8	44.64	0.00	موافق تماما
3-	تقييم احتمال وقوع التزوير أو الاحتيال.	4.34	0.645	86.8	44.64	0.00	موافق تماما
4-	توفر لدى قسم المراجعة الداخلية الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها.	4.45	0.697	89	42.37	0.00	موافق تماما
5-	ترتيب المخاطر حسب الأولويات المعتمدة من مجلس الإدارة.	4.22	0.885	84.4	31.66	0.00	موافق تماما
6-	تقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر إلى لجنة المراجعة.	4.43	0.586	88.6	50.11	0.00	موافق تماما
7-	تقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة عملية تقييم المخاطر.	4.54	0.503	90.8	59.86	0.00	موافق تماما
	المتوسطات الكلية للمحور الخامس	4.37	0.401	87.4	72.25	0.00	موافق تماما

بناءً على ما يمكن القول، أنه مما تم عرضه في الجداول السابقة، أن آراء أفراد العينة موضوع الدراسة للمحاور كانت في معظمها **موافق تماما**. حيث يتبين أن قيمة t في جميع فقرات المحاور المتضمنة في الجداول وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0,05. كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد الوزن النسبي الذي يفوق 60%، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بشكل تام في معظمهم على محتوى الفقرات، وهو ما يوضحه الاتجاه العام لإجابات الأفراد والتي كانت بالموافقة بشكل تام، حيث إن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [4,20-5]، وهو ما يشير إلى مستوى الموافقة بشكل تام. وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة بشكل تام على أن المراجعة الداخلية تعمل على تفعيل إدارة المخاطر.

## 4- النتائج

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- تعتبر البنوك من المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة والتي تواجه العديد من الأزمات مما يتطلب وجود إدارة فعالة للمخاطر.
- إدارة المخاطر هي عملية يقوم من خلالها مسؤولي البنك بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطته واستخدام تقنيات مختلفة لقياسها، تقييم أثارها ومعالجتها من خلال الحد منها أو التقليل من أثارها.
- يقدم المراجعة الداخلية خدمات تأكيدية واستشارية تساهم في عمليات تحديد المخاطر البنكية، تقييمها ومعالجتها.
- الدور الأساسي للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل ملائم.
- عمل المراجعة الداخلية يركز على ثلاثة عناصر أساسية على أساسها يتحدد درجة تأثيرها على فعالية إدارة المخاطر وبالتالي الوقاية من الأزمات والمتمثلة في الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، استقلاليته وموضوعيته وجودة أدائه.
- هناك ثلاثة مجالات أساسية والتي على أساسها يكون دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وبالتالي الوقاية من الأزمات وهي دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها.

## قائمة المراجع:

- أحمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، دار صفاء، عمان، 2009، ص 30
- أحمد مخلوف، الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20 و 21 أكتوبر، 2009، ص: 10
- أمين السد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص: 132.
- ايهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 11.

- إيهاب نظمي ابراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال – حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ص 35
- الخضير محسن احمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 7، نقلا عن حسن عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمرك، 2010، ص: 8.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 17.
- هيثم السعافين، التدقيق الخارجى والتدقيق الداخلى وتدقيق السلطات الرقابية الحكومية، مجلة المدقق، العدد 63، الأردن، 2005، ص 7.
- يوسف داوود الصبح، دليل التدقيق الداخلى وفق المعايير الدولية، إتحاد المصارف العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 2010، ص 46.
- Benoit PIGE, gouvernance contrôle et audit des organisations, Economica, paris, 2008, p:7.
- Colin MAYER, "Corporate Governance Competition and Performance", Journal of Law and Society, Vol. 24, No. 1, (Mar., 1997), pp.152-176, p: 4.
- Hélène PLOIX, gouvernance d'entreprise pour tous, dirigeant, administrateurs et investisseurs, collection HEC, paris, 2006, p: 9.
- International Organization for Standardization, Risk management - Principles and guidelines on implementation, Switzerland, 2008, P
- Jean TIROLE, Corporate Governance, Econometrica, Vol. 69, No. 1 (Jan., 2001), pp. 1-35, p :2.
- Yadong LUO, Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda, Journal of International Management, 11 (2005) 1 – 18, p: 2.