مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية
قسم المحاسبة – كلية التجارة
جامعة الإسكندرية

العدد الاول– المجلد الثانى – يونيه ٢٠١٨

دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء حوكمة الشركات بالتطبيق على قطاع المصارف

د/ يوسف صلاح عبد الله حسن
مدرس المحاسبة بمعهد العجمي العالي
للعلوم الإدارية – الاسكندرية

ملخص البحث

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في المؤسسات المعاصرة لما لها من دور أساسي في تحسين أداء نظام الرقابة الداخلية. ولقد أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في كل من: كفاءة المراجعين الداخليين، موضوعية واستقلالية هؤلاء المراجعين، جودة المراجعة الداخلية المؤدية لتحسين حوكمة الشركات، وأداء عمل المراجعة الداخلية. كما هدفت الدراسة –أيضاً– إلى التعرف على أبرز العوامل المؤدية إلى التفاعل الإيجابي بين المراجعة الداخلية من جانب، وباقي أطراف الحوكمة من جانب آخر، والتي من شأنها تحسين حوكمة المصارف المالية. ولتحقيق تلك الأهداف اعتمدت الدراسة على جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانه تم توزيعها على عينة الدراسة، والمكونة من مديري المراجعة الداخلية في المصارف المالية محل الدراسة. ولقد دللت أبرز نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين كل من العوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين، والإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية، استقلال وموضوعية المراجعين الداخليين، وجودة المراجعة الداخلية من جانب، ومبادئ الحوكمة من جانب آخر، مما يعني قبول فروض الدراسة كافة.

الكلمات الدالة: المراجعة الداخلية، وحوكمة الشركات، وقطاع المصارف.

Abstract

Internal auditing represented as one of the most important mission in modern enterprises because it does a vital role in improvement of internal controling system.

This study aimed at knowing the most effective factors related to: efficiency of ineternal auditors, impartiality and independence of ineternal auditors, quality of ineternal auditing that leads to enterprises' governance improvement, and perfoemance of ineternal auditing.

The study also aimed at knowing the most important factors leads to positive interacting between internal auditing from one side, and other parties of governance from other side. To achieve such objectives, the study depends on collecting initial data through desining a questionnaire that distributed on a sample of internal audit managers in banks.

Results refered to the strong positive relationship between all independent factors belonged internal auditors' efficiency, commitment of applying internal auditing roles, impartiality and independence of ineternal auditors and quality of inetrnal auditing from one side, and principles of governance from other side. Thus, all study hypotheses were approved.

KeyWords: Internal auditing, enterprises' governance and bank sector.

١ – مقدمة الدراسة

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة هامة في المؤسسات المعاصرة، حيث تعد من أهم أساسيات نظام الرقابة الداخلية، بل أنها تقع على قمة هذا النظام. ولقد تطور دور المراجعة الداخلية من مجرد التركيز على الجوانب المالية فقط لتشمل الجوانب الإدارية أيضاً، يضاف إلى ذلك مساهمتها في إضافة قيمة للمؤسسة، وكذا تقديمها للخدمات الاستشارية، حتى أصبح رأي مدير المراجعة الداخلية محوريا فيما يتعلق بكفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، وخاصة في ظل المستجدات التي شهدتها بيئة الأعمال في الوقت الراهن (الصيوصى، ٢٠١٢).

وتبرز أهمية المراجعة الداخلية كأحد أدوات تقييم وتقويم نظام الرقابة الداخلية، من حيث كونها واحدة من أهم الوظائف في المؤسسات الإقتصادية المعاصرة، لما لها من أثر في تفعيل وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، بالإضافة لدورها الرئيسي في تقييم المخاطر بالأسلوب الذي يعزز إستراتيجية المؤسسات في الاستغلال الأمثل للموارد، ومن ثم الوصول إلي الجودة الشاملة، وتحقيق ميزات تنافسية فارقة (عثمان، ٢٠١٣).

ولضمان التنسيق بين آليات المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية، فلابد من تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، لما لها من أهمية كبرى ودور منتظر في العمل على التنسيق والربط بين الآليات الرقابية الداخلية –ومن أبرزها المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية– حيث تسعى حوكمة الشركات إلى إحداث تعاون بين هذه الآليات والتنسيق فيما بينها، وذلك من خلال تحديث العلاقة القائمة بين الأمرين، وتنظيم الأدوار، وتحديد نقاط التعاون فيما يختص بمراقبة المعاملات المالية والإدارية.

١–١– مشكلة الدراسة

أبرزت التطبيقات الحالية لنظم الرقابة الداخلية أن الاتجاه الحديث في المراجعة الداخلية – كنشاط مضيف للقيمة– يواجه بالعديد من التحديات، والتي تتمثل أهمها في مدى القدرة على تقييم وتحسين فاعلية كل من عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، مما يحتم على الجهات ذات الصلة بالمراجعة الداخلية ضرورة التعرف على العوامل المؤثرة في جودة وظيفة المراجعة الداخلية. ولقد أمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل البحثي التالي:

• ما هي العوامل المؤثرة فى المراجعة الداخلية والتي من شأنها تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في البيئة المصرفية المصرية؟

ولقد أمكن بلورة هذا التساؤل البحثي الأساسي من خلال طرح سلسلة من التساؤلات البحثية الفرعية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ما مدى تأثير كفاءة المراجعين الداخليين المنوط بهم تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البيئة المصرفية المصرية محل الدراسة؟
- ما مدى الإلتزام بالمعايير لأداء عمل المراجعة الداخلية لتفعيل مبادئ الحوكمة ، ومدى تبنى أدارات المراجعة الداخلية فى البنوك لتطبيق وسائل وإجراءات إدارة المخاطر؟
- ما مدى تأثير موضوعية واستقلالية المراجعين الداخليين في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة؟
- إلى أي قدر تؤثر جودة المرا جعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك محل الدراسة؟

١-٢- أهدف الدراسة

بالإضافة إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة، تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف البحثية التالية:

أ- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في كل من:

- كفاءة المراجعين الداخليين.
- موضوعية واستقلالية المراجعين الداخليين.
- جودة المراجعة الداخلية المؤدية إلى تحسين حوكمة الشركات.
- أداء عمل المراجعة الداخلية.

ب- التعرف على أبرز العوامل المؤدية إلى التفاعل الإيجابي بين المراجعة الداخلية من جانب، وباقي أطراف الحوكمة من جانب آخر، والتي من شأنها تحسين حوكمة المصارف المالية.

١-٣- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الدور الهام لإدارات المراجعة الداخلية في أداء المصارف المالية بصفة عامة، وفي تفعيل مبادئ الحوكمة -وفق أسس ومفاهيم جديدة- في تلك

المصارف بصفة خاصة، إذ يؤدي ضعف الحوكمة في النظم المصرفية إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل سريع، وعليه فإن تفعيل مبادئ الحوكمة والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس بالإيجاب على القطاع المالي، ومن ثم يتدخل في توجيه قرارات المستثمرين، ويسهم في تشكيل حركة سوق الأوراق المالية.

١-٤- فرضيات الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، أمكن صياغة الفرضيات البحثية التالية:

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة فى كفاءة المراجعين الداخليين وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

H_2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

H_3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية وموضوعية المراجعين الداخليين وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

H_4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المرا جعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

١-٥- منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج العلمي المعاصر، القائم على المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، حيث تم استقراء ما جاء في أدبيات المحاسبة من أبحاث ودراسات وإصدارات المنظمات المهنية، وذلك بغرض تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي تم تجميعها بمختلف الطرق والوسائل، سواء كان ذلك من خلال زيارة مكتبات بعض الجامعات أو الوصول إليها عبر شبكة الانترنت، وذلك للوقوف على الإطار النظري للمراجعة الداخلية والرقابة الداخلية فى ظل حوكمة الشركات.

١-٦- أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في عملية جمع بياناتها على نمطين رئيسيّين من البيانات، وهما:

- **البيانات الثانوية**

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية في تحديد الإطار النظري لها، ولقد تم الحصول على تلك البيانات من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المراجعة الداخلية في البنوك، بالإضافة إلى معايير الأداء المهني الصادرة عن المعهد الأمريكي للمراجعة الداخلية عام ١٩٧٨م، وكذا مقررات لجنة بازل.

- **البيانات الأولية**

تم جمع البيانات الأولية للدراسة عن طريق استبانه صممت خصيصاً لهذا الغرض، وهي الإستبانة التي تم توزيعها على عنة الدراسة والمكونة من جميع مدراء المراجعة الداخلية في المصارف المالية محل الدراسة.

١-٧- الإطار العام للدراسة

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تم تقسيمه على النحو التالي:

- **القسم الأول:** ويركز على عرض مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها وأهميتها ومنهجيتها.
- **القسم الثاني:** ويتناول العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بالعرض والتلخيص.
- **القسم الثالث:** وينصب على الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث يعرض أبرز المفاهيم الأساسية التي تخدم موضوع الدراسة.
- **القسم الرابع:** ويشمل كافة إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية وأساليب جمع البيانات وتحليلها وتحديد مدى ارتباطها بفرضيات الدراسة.
- **القسم الخامس:** وينطوي على عرض واستخلاص نتائج الدراسة وتوصياتها.

٢- الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

٢-١- أولاً: الدراسات الأجنبية

٢-١-١- دراسة (Mclemore,١٩٩٧) بعنوان: "A local Practitioner's Guide to "Internal Audit Service: The Certified Public Accountants"

ركزت هذه الدراسة على اتجاهين رئيسيين للمراجعة الداخلية.

ويرتكز الإتجاه الأول على آليات تحول المراجعة الداخلية من مراجعة مالية إلى مراجعة شاملة للعمليات، بحيث تعطي المراجع القدرة على التنسيق بين تقييم الالتزام المالي وكذا

الالتزام بالعمليات، بينما يركز الثاني على تفعيل دور المراجعة الداخلية بحيث تلعب دوراً أكثر نشاطاً وفعالية في تصميم بيئة الرقابة الداخلية للمنشأة.

٢-١-٢- دراسة معهد المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA,١٩٩٨) بعنوان: "Standards for the Professional Practice of Internal Auditors"

- ركزت تلك الدراسة على كيفية تحقيق الاستقلال المطلوب للمراجع الداخلي، واشارت النتائج إلى أن **استقلال المراجع يقوم على دعامتين أساسيتين.**
- **الأولى** تتمثل في المركز التنظيمي، بحيث يكون لمدير المراجعة الداخلية خط اتصال مباشر مع مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.
- أما الدعامة **الثانية** فتتمثل في الموضوعية، بحيث يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها.

٢-١-٣- دراسة (Goodwin, ٢٠٠٣) بعنوان: "The Relationship between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand"

هدفت تلك الدارسة إلى إبراز تأثير الاستقلال والخبرة المحاسبية على علاقات لجنة المراجعة بوظيفة المراجعة الداخلية، وذلك إستناداً إلى بيانات تتعلق بالسوقين الأسترالية والنيوزيلاندية، وركزت الدارسة على لجنة المراجعة بصفة عامة، والمراجعة الداخلية بصفة أساسية، وذلك في كلا القطاعين العام والخاص. وأشارت النتائج إلى التأثير التكميلي لكل من عاملي الاستقلال والخبرة المحاسبية في علاقة لجنة المراجعة مع المراجعة الداخلية.

كما أفادت النتائج أن عامل الاستقلال هو الأكثر ارتباطاً بالقضايا العملية، بينما عامل الخبرة المحاسبية هو الأكثر ارتباطاً عندما يتعلق الأمر بمدى عمل لجنة المراجعة نحو وظيفة المراجعة الداخلية.

٢-١-٤- دراسة (Ting, 2006) بعنوان: "When does corporate governance add value"

انصبت تلك الدراسة على الحالات التي تضيف فيها الحوكمة قيمة للشركات، ولقد أجريت تلك الدراسة بالتطبيق على بيئة الأعمال التايوانية خلال فترة الأزمة المالية في الفترة ما بين عام 1992 وحتى 2002 م، وتبين من خلال الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي لنظم

الحوكمة علي أداء الشركات. كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تأثير نظم الحوكمة يزداد بشكل أكبر تحت الظروف الاقتصادية غير المواتية، وذلك فى ظل ارتفاع تكاليف الوكالة وزيادة تعقد الهيكل التنظيمي. كما أكدت النتائج على أن آليات نظام الحوكمة تعمل بكفاءة وفاعلية أكبر عندما يكون تزداد قناعة المدراء بأهمية الحوكمة.

٢-١-٥- دراسة (Gerrit Sarens, ٢٠٠٧) بعنوان: "The role of internal auditing in corporate governance qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics"

تناولت الدراسة موضوع "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات"، وهدفت إلي مناقشة تأثير الخصائص التنظيمية كمدخل كمي ونوعي في إطار دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن زيادة المستوى العام للمحافظة على حقوق المساهمين من خلال تكامل مهام المراجعة الداخلية والخارجية، كما أن قرارات الإدارة العليا ذات تأثير كبير في أداء المراجعة الداخلية وعملها، وبالتالي تزداد قدرة المراجعة الداخلية على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا، والتي بدورها توفر الدعم والمساندة للمراجعة الداخلية.

٢-٢-ثانيا: الدراسات العربية

٢-٢-١- دراسة (الحملاوي، ٢٠٠٥) بعنوان: "دور المراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية"

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على الإطار العام للمراجعة الداخلية للبنوك المصرية، ومن ثم الوقوف على معايير تطبيق هذا الإطار وتحديد المسئوليين عن بلورة هذا الإطار وتفعيله. وخلصت الدراسة إلى وجوب إعداد خطط المراجعة الداخلية على أساس تقييم المخاطر كأحد أبرز الأمور التي تدخل ضمن إطار عمل كل من لجنة المراجعة وأفراد الإدارة العليا، على أن تتسم عملية تقييم المخاطر بالإستمرارية، بحيث لا تقتصر على المخاطر الحالية فقط، بل تمتد لتشمل تقييم المخاطر المتوقعة. كما اشارت النتائج إلى ضرورة أن يتم هذا التقييم مرة واحدة سنوياً على الأقل.

ولقد قدمت تلك الدراسة اقتراحًا لمدخل متكامل يعتمد على توافر مجموعة من المقومات التي يرتبط بعضها بأساليب المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، بينما يرتبط البعض الآخر بمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

٢-٢-٢- دراسة (الحيزان، ٢٠٠٨) بعنوان: "تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة متطلبات الحوكمة"

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على نطاق وتأهيل واستقلال أقسام المراجعة الداخلية بالشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية لمواجهة متطلبات الحوكمة، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الدراسة على عرض وتحليل بعض وجهات النظر الواردة في المراجع المتخصصة، بالإضافة إلى جمع وتحليل وعرض آراء عدد من المديرين والمحاسبين القائمين بالمراجعة في بعض الشركات المساهمة في مدينة الرياض. وتوصلت الدارسة إلى أن نطاق عمل معظم المراجعين الداخليين محل الدراسة، وتأهيلهم العلمي والعملي، والاستقلال المهني المتاح لهم يتفق إلى حد كبير ومتطلبات الحوكمة، بيد أن الأمر يتطلب المزيد من التأهيل والاستقلال المهني وتوسعة نطاق العمل بما يتفق مع التحقيق الشامل لأهداف الحوكمة.

٢-٢-٣- دراسة (عيسى، ٢٠٠٨) بعنوان: "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر"

ناقشت تلك الدراسة مجموعة العوامل المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية، والمتمثلة في أهلية المراجعين الداخليين، ومستوى خبرتهم المهنية، ومدى تدريبهم وتأهيلهم، وهي العوامل التي قد تؤدي إلي زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية. وباستخدام المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج تدور حول إمكانية زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الاستقلال، وهو الأمر الذي يؤدى بدوره إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة، وتحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وجو د خطة ملائمة للمراجعة الداخلية، وبذل المراجعين الداخليين لمزيد من العناية والإهتمام بمتطلبات تلك الوظيفة. ولقد شددت نتائج الدراسة على أن كل من دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بالموارد اللازمة، وكذا فحص الجودة يؤديان إلى تحسين جودة وظيفة المراجعة الداخلية.

٣- الإطار المفاهيمي للدراسة

٣-١- أولا: المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم ركائز ومقومات حوكمة المصارف، بما يعني أن تطور ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعة الداخلية أضحى واحداً من أبرز دعائم التطبيق الكفء لإطار الحوكمة، حيث قام معهد المراجعين الداخليين بإعادة تقييم المبادئ التي تحكم وظيفة المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى توفر قاعدة من المعرفة والمهارات الضرورية والملازمة للمهنة ضمن إطار المراجعة الشاملة للمعايير المهنية القائمة والمواثيق الأخلاقية، وذلك بهدف رفع كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع الداخلي، وتعزيز مكانة مهنة المراجع الداخلي في السوق التنافسي (محمد، ٢٠٠٥).

ويمكن تناول سلسلة المفاهيم ذات الصلة بالمراجعة الداخلية من خلال الطرح المفاهيمي التالي:

٣-١-١- تطور مفهوم المراجعة الداخلية

شهد مفهوم المراجعة الداخلية تطوراً ملحوظاً، وذلك بالتزامن مع تطور وظيفة المراجعة الداخلية ذاتها، حيث إنطلقت تلك الوظيفة من الأفق الضيق للمراجعة المالية فقط لتشمل كلاً من المراجعة المالية ومراجعة العمليات. ولقد إنصبت الإصدارات المتتالية لمعهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على مفهوم المراجعة الداخلية بالطرح والمناقشة، وعليه يمكن الوقوف على التطور الذي طرأ على وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تتبع تلك الإصدارات، وهو الأمر الذي يمكن تناوله من خلال النقاط التالية:

- أوصى مجمع المراجعين الداخليين (IIA) في عام ١٩٤٧ بتعريف المراجعة الداخلية بأنها "النشاط التقييمي المستقل الذي يتم داخل الشركة بقصد مراجعة العمليات كأساس لتقديم خدمات وقائية وبناءه للإدارة، وبالتالي فإنها نوع من أنواع الرقابة التي تمارس وظيفتها عن طريق قياس وتقييم فعالية غيرها من أدوات الرقابة، وتهتم أساسًا بالجوانب المالية والمحاسبية للعمليات" (سليمان، ٢٠٠٠).
- وفي عام ١٩٥٧ استبدل المجمع التعريف التالي للمراجعة الداخلية بدلا من التعريف السابق، حيث عرفها بأنها "ذلك النشاط التقييمي المحايد داخل المنشأة لمراجعة العمليات المحاسبية والمالية وذلك بقصد خدمة الإدارة وتقديم خدمات رقابية وبناءة ".

- قام المجمع في عام ١٩٧١ بتعديل توصياته مرة أخرى، ليقدم تعريفًا جديدًا للمراجعة الداخلية حيث عرفها بأنها "نشاط تقييمي مستقل داخل الشركة لمراجعة عملياتها بقصد تقديم الخدمات إلى الإدارة، وهي جزء من نظام الرقابة المالية التي تعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى".
- وبحلول عام ١٩٨١ عرف المجمع المراجعة الداخلية بأنها "وظيفة تقييم مستقلة داخل الشركة لفحص وتقييم الأنشطة كخدمة للشركة، وهي نظام رقابي يعمل عن طريق فحص وتقييم كفاية وفعالية نظم الرقابة الآخرى".
- وفى عام ١٩٩٤ أصدر المجمع واحداً من أحدث تعريف المراجعة الداخلية، حيث أشار إلى أنها "وظيفة تقييم مستقلة تتم داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطتها كخدمة للشركة، وتهدف إلى مساعدة جميع أفراد الشركة –بما في ذلك الإدارة والعاملين– في القيام بمسئولياتهم بشكل فعال، وذلك عن طريق تزويدهم بتحليلات وتوصيات استشارية ومعلومات تخص الأنشطة الخاضعة لأساليب الفحص الأخرى".
- وفي ٢٦ يونيو ١٩٩٩ وافق مجلس المراجعين الداخليين –بالإجماع– على تعريف جديد للمراجعة الداخلية، وهو التعريف الذي ورد في (IIA,2009) بأنها "نشاط استشاري مستقل، وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المنشأة، بحيث يساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة".

ومن خلال الطرح السابق، يتضح ما طرأ من تطور على الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية، وهو الأمر الذي يمكن تتبعه من خلال النقاط التالية:

- وفقاً للتعريف الأول كانت وظيفة المراجعة الداخلية تنصب على عمليتي الفحص والتقويم.
- استناداً للتعريف الأخير، **تشتمل المراجعة الداخلية على وظيفتين اساسيتين: الأولى تتمثل في خدمة التأكيد الموضوعي**، وهي فحص موضوعي للأدلة، بغرض توفير تقويم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.
- **أما الوظيفة الثانية فتتمثل في تقديم الخدمات الاستشارية**، وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل المنشأة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها.

يضاف إلى ما سبق، أن المراجعة الداخلية تعد أحد الأركان الأساسية التي تبنى عليها الحوكمة السليمة للشركات، لما لها من دور مباشر في تحقيق هذا الغرض، بالإضافة إلى دورها غير المباشر، والمتمثل في ارتباطها الوثيق بباقي أطراف حوكمة الشركات، كلجان المراجعة والمرا جعين الداخليين. وكلما ارتفع مستوى جودة وظيفة المراجعة الداخلية، ارتفع مستوى حوكمة الشركات، نظراً لما تقدمه من خدمات مباشرة وغير مباشرة.

ويتضح مما تقدم أن إدارة المراجعة الداخلية هي إدارة أو فريق من المستشارين أو الممارسين المعنيين بتقديم مجموعة من الخدمات المستقلة والموضوعية الخاصة بالمراجعة الداخلية، بالإضافة لتقديم سلسلة من الخدمات الاستشارية لإدارة المنشأة، وهي الخدمات التي يتم تصميمها خصيصاً بغرض إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، كما تساعد خدمات المراجعة الداخلية المنشأة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال توفير مدخل منظم ومنطقي لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والعمليات الرقابية، ومتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة، كما أنها مسئولة عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية، والتي تشتمل على رقابة كفاية وفاعلية العمليات، وسلامة التقارير المالية.

لذلك –وفي ضوء الاعتبارات السابقة– فإن المراجعة الداخلية تعد من أبرز الآليات الهامة واللازمة لحوكمة المصارف، كما أنها –في الوقت ذاته– تعد عنصرًا هامًا من عناصر الرقابة الداخلية، فهي عبارة عن "نشاط مستقل يتم داخل المصرف بهدف مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية الأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية"، هذا وتكتسب المراجعة الداخلية مصداقيتها كمهنة من ثقة الجهات المستفيدة منها في جودة أداء المراجعين الداخليين الذين ينتمون لها، وفي التأكيد الموضوعي الذي توفره بشأن كل من إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة في المنظمات المختلفة (سامي، ٢٠٠٧).

ويرصد (عشماوي، ٢٠٠٥) **أبرز مظاهر التطور الذي طرأ على مفهوم المراجعة الداخلية في المصارف من خلال مايلي:**

- اعتبار المراجعة الداخلية نشاطًا مستقلا عن الإدارة التنفيذية للمصرف، نتيجة تبعيتها إلى مجلس الإدارة الإشرافي، وذلك ضمن دائرة لجنة المراجعة المنبثقة عنه. كما أنها تقوم بعرض تقارير إلى هذا المجلس وإلى المساهمين عند الضرورة.

- أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل المصرف أو خارجه.
- توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشتمل على الخدمات الاستشارية إلي جانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وهو ما يمثل ضماناً صريحاً وموجهاً لخدمة العملاء، حيث تتخطى المهام التقليدية، مما يدعم دورها في مجال تقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة.
- تطور إستراتيجية المراجعة الداخلية بحيث تستهدف إضافة قيمة إلي المنظمة وتحسين عملياتها، وبذلك فإن المفهوم الجديد يؤكد على الإسهام الجوهري للمراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.
- التأكيد على اعتبار عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جديد ومقبول لحوكمة المصارف، وبناءً عليه أصبح لزاماً على المراجع الداخلي أن يقوم بمباشرة مهام ومسئوليات جديدة في مجالات عديدة، تشمل على كل من إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.
- التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تنصب على التقييم الموضوعي للأدلة، وذلك بغرض الخروج برأي فني مستقل حول الأعمال المهنية.
- إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها بغرض تحسين جودة المهنة وتعزيز عملياتها.

٣-١-٢- المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية

ووفقاً لما ورد في (IIA,٢٠٠٤)، **يمكن تلخيص طبيعة المراجعة الداخلية فيما يلي:**

- نشاط داخلي مستقل في المنشأة.
- أداة رقابية تعمل بغرض انتقاد وتقييم جميع أدوات الرقابة الآخرى.
- وظيفة استشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية.
- يمتد نشاطها إلى جميع أنماط الرقابة الإدارية والمحاسبية الأخرى، بالإضافة إلى الضبط الداخلي.
- تعمل على تقييم الرقابة المحاسبية.

ويجب على المراجع الداخلي ألا يقوم بأي عمل من أعمال التنفيذ، أو يشترك في أداء عمل سوف يقوم بمراجعته. ويستطيع المراجع الداخلي أن يقوم بذات المهمات التي يقوم بها المراجع الخارجي خلال فترة وجوده، كما يستطيع أيضاً مراجعة كافة القيود والعمليات داخل المنشأة على مدار العام. ويؤدي وجود دائرة للمراجع الداخلي بشكل صحيح إلى تقليل عمل المراجع الخارجي، كما يؤدي إلى اختصار الوقت وتوفير التكاليف على المنشأة.

ويمكن تلخيص تطور مفهوم المراجعة قديماً وحديثاً كما فى الجدول رقم (١).

جدول رقم (١): مفهوم المراجعة قديماً وحديثاً

م	أوجه المقارنة	المفهوم القديم	المفهوم الحديث
١	الخدمات	الفحص- التقييم	التأكيد الموضوعى- الخدمات الإستشارية
٢	الأنشطة	الحماية- الدقة- الكفاءة- الإلتزام	تعظيم قيمة المؤسسة- دعم حوكمة الشركات
٣	الأهداف	منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء والتلاعب	تعظيم قيمة المنشأة- دعم الحوكمة
٤	الوسائل	إختبارات الإلتزام والتحقق	إدارة المخاطر المالية والتشغيلية
٥	التبعية	الإدارة التنفيذية	الفحص التحليلى
٦	التوصيات	الإدارة التنفيذية	لجنة المراجعة
٧	الحياد	التبعية الإدارية	المساهمين ومجلس الإدارة الإشرافى- الإستقلال

(**المصدر:** إعداد الباحث).

٣-١-٣- وظيفة المراجعة الداخلية

تقوم المراجعة الداخلية من خلال هذه الوظيفة بعدة أدوار يُمكن توضيح عناصرها على النحو التالي:

- **التحقق:** ويهدف إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة وسلامة التوجيه المحاسبي وجمع الأدلة والقوانين التي تثبت صدق ما تضمنته السجلات.
- **التحليل:** يقصد به تحليل السياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية والمستندات والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص.
- **الالتزام:** ويقصد به الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة وأداء العمليات وفقا للطرق والنظم والقرارات الإدارية حتى يتحقق الانضباط بالتنظيم.

- **التقييم:** ويعد بمثابة التقرير الشخصي الواعي عن مدى كفاية وفعالية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الشركة وما لديها من تسهيلات، وذلك بقصد ترشيد الأداء الوظيفي وتطويره، ويقتضى التقييم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة.
- **التقرير:** ويتمثل هذا العنصر في كون تقرير المراجع الداخلي يدرج المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليها من نتائج وتوصيات، ويفضل عرض التقرير على المسئول عن النشاط محل الفحص، وذلك لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير بعض الأمور.
- وتتمثل قدرة المراجع الداخلي فى العرض الواعي والواقعي لنتائج ما قام به من فحص.

٣-١-٤- أهداف معايير المراجعة الداخلية

حددت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي –الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية– هدف المراجعة الداخلية الرئيسي في مساعدة جميع أعضاء المنظمة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها. يضاف إلى ذلك الهدف الرئيسى مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتلخص فيما يلي:

- زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ الاستراتيجيات.
- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.
- تقويم وتحسين فاعلية الرقابة.
- تقويم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها.

ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا، وبالتالي قياسها، ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح.

كما تهدف معايير المراجعة الداخلية، وفقاً لما أوردته (IIA, ٢٠٠٤) **إلى ما يلي:**

- بيان المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.
- وضع إطار عمل للأداء بغرض تحسين أنشطة المراجعة الداخلية ذات القيمة المضافة.
- وضع أسس تقويم أداء المراجعة الداخلية.
- التشجيع على تحسين وتطوير أعمال وأنشطة المنشأة.

٣-١-٥-أداء المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف

أكدت مبادئ وقواعد حوكمة الشركات على ضرورة إنشاء وظيفة المراجعة الداخلية، وتفعيل دورها في إطار آليات حوكمة الشركات، مع التركيزعلى علاقتها بلجنة المراجعة والمراجع الخارجي . ولقد نصت مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن "The Business Round Table" بأن ضرورة مراقبة وظيفة المراجعة الداخلية -كأحد أهم الوظائف التي تدخل ضمن إطار وظائف لجنة المراجعة- بما يتضمن فحص التقارير التي تحول من فريق المراجعة الداخلية، ومراقبة أداء وتعيين رئيس فريق المراجعة. كما اشترطت قواعد حوكمة الشركات "Corporate Governance Rules"على كافة المنشآت المسجلة في بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) أن يكون لديها وظيفة المراجعة الداخلية، وذلك لتزويد الإدارة ولجنة المراجعة بالتقييمات المستمرة بعملية إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية.

بالإضافة إلى ما سبق، يعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها البنوك في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث يشكل وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة حماية للمنشأة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل احتمالية التعرض لها إلى أدنى حد ممكن .

هذا وقد أولت الجهات التشريعية والمنظمات الدولية موضوع الرقابة الداخلية اهتماماً بالغاً، حيث وضعت لجنة بازل المعنية بالرقابة على أعمال البنوك إطارا لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وطالبت البنوك الالتزام به. كما ركزت البنوك المركزية في مختلف الدول على هذا الأمر من خلال وضع التشريعات وسن القوانين المنظمة للعمل المصرفي.

٣-٢- ثانياً: الحوكمة المصرفية

أثارت حوكمة المصارف اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي للعديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة، بالإضافة للإنهيارات المتتالية التي شهدتها العديد من الأسواق في دول شرق آسيا في العقود الثلاثة الماضية.

وتبرز أهمية الحوكمة من خلال ما تؤديه من دور فاعل في تحسين كفاءة الاقتصاد الوطني، وجلب الاستثمارات الخاصة، وتخفيض الإنفاق الحكومي.

كما أن القيام بإزالة عوائق الاستثمارات الأجنبية سوف يخلق سوقًا تنافسية، بحيث يؤدي إلي تشجيع المنشآت الوطنية، ونشوء سوق تتميز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات.

ونظراً لذلك، أصبح المستثمرون يبحثون عن الأسواق المالية والمصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة لرغبتهم في تجنب النتائج والتبعات المحتملة لسوء الإدارة والفساد المالي والإداري، ومن ثم ازدادت مطالب المستثمرين –فيما يتعلق بتفعيل آليات الحوكمة– كشرط رئيس قبل اتخاذهم لقرارات تمويل ودعم للشركات أو الدخول إلى الأسواق (OECD, 2006).

وتتمثل أهمية الحوكمة في عملية الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية، والتي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال، مما يساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، والحد من تهريب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد، ومن ثم ازدياد فرص إتاحة التمويل (السعدني، ٢٠٠٧). وعليه، فإن الحوكمة تؤدي إلي تحسين فعالية الاقتصاد الوطني ككل، وجلب الاستثمارات الخاصة، وتخفيض الإنفاق الحكومي، بالإضافة لدورها في إزالة عوائق تدفق الاستثمارات الأجنبية، ومن ثم تسهيل خلق سوقًا تنافسية بالكيفية التي تؤدي إلي تشجيع المنشآت الوطنية، ونشوء سوق تتميز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات.

ولقد عنيت الدراسة الحالية بمناقشة الحوكمة المصرفية من خلال طرح النقاط التالية:

٣-٢-١- مفهوم الحوكمة المصرفية

يُمكن النظر إلى حوكمة الشركات على أنها "الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة، بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة".

كما يشار إليها من خلال كونها تمثل "النظام الذي يوجه ويراقب الشركات".

وتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". ويقصد بها كذلك "وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية، إذ أن رسم وتنفيذ التوجيهات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين يظهر بوضوح حسن إدارة الشركة وتبنيها لنظام شفاف يضمن للشركة النجاح ويحميها من الفساد".

وفي السياق ذاته، عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة المصارف المالية بأنها "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تقوم بتحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المصارف، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة شئون المصرف، وتوفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المصرف ووسائل بلوغ تلك الأهداف، والرقابة على الأداء" (www.oecd.org).

ويعرفها (حماد، ٢٠٠٥) بأنها "النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية"، كما يعرفها أيضًا بأنها "مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المصرف من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى".

ونظراً للتوسع في تطبيق إجراءات العولمة (مثل تحرير الاقتصاد، والتطور في وسائل الاتصالات، والتكامل بين الأسواق المالية، والتحويلات الجذرية في أشكال ملكية المصارف مع زيادة عدد المستثمرين)، فقد إزدادت الحاجة إلى تطبيق قواعد حوكمة المصارف، والتي يمكن من خلالها مساعدة المصارف في جذب الاستثمارات، ومن ثم دعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية. يضاف إلى ذلك ما أشار إليه كل من (علي وشحاته، ٢٠٠٧)، من **كون تطبيق قواعد الحوكمة يحسن من إدارة المصارف من خلال ما يلي:**

- وضع إستراتيجية المصرف.
- تحديد أهداف المصرف وكيفية تحقيقها.
- تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

ويعد التعريف الذي وضعته لجنة بازل واحداً من أبرز التعريفات الخاصة بالحوكمة المصرفية، حيث عرفت الحوكمة من المنظور المصرفى بأنها "الطريقة التى تدار بها المؤسسات المصرفية وشئون المؤسسات الفردية بواسطة مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتى تحدد كيفية وضع أهداف البنك، بحيث تتضمن خلق العائدات الإقتصادية للملاك، وتشغيل الأعمال اليومية، وحماية مصالح حملة الأسهم والمنتفعين، مع الإلتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين".

ووفقاً لهذا المفهوم، يتطلب التطبيق الجيد لحوكمة البنوك توفير تنظيم قانونى ملائم وفعال في ظل إطار مؤسسى متكامل. هذا بالطبع بالإضافة إلى ضرورة وضوح السياسات الإقتصادية الكلية، وقوانين العمل، والمعايير المحاسبية التى تضمن التأثير على سلامة الأسواق وأدائها الإقتصادى. ورغم أن هذه العناصر لا تدخل ضمن نطاق الأعمال المصرفية، إلا أن ذلك يمثل دافعاً قوياً للمراقبين لإنجاز الخطوات ذات الصلة بتبنى الأسس الفعالة لحوكمة البنوك، من خلال سلطتهم القانونية لهذا العمل. وعليه، يمكن الإشارة إلى الحوكمة المصرفية –إجمالاً– بأنها "عملية تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يحقق الشفافية فى الأداء وتطوير مستوى الإدارة" **(Basel, 2005).**

٣-٢-٢- أهداف الحوكمة المصرفية

يستعرض (خليل، ٢٠٠٥) أهداف الحوكمة المصرفية فيما يلي:

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وكذا متابعة الأداء.
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف، بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلى كل من طرفي العملية المصرفية المتمثلين في مجلس إدارة المصرف من جانب، والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية للمصرف من جانب آخر.
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

٣-٢-٣- مزايا حوكمة المصارف

تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته، مما يتعزز فيه الاستقرار المالي، ومن ثم الاستقرار الاقتصادي.

ويشير (سليمان، ٢٠٠٥) إلى مزايا الحوكمة المصرفية من خلال طرح النقاط التالية:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف، ومن ثم الدول.
- رفع مستوى الأداء للمصارف، ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، بما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة، سوا ء كانوا من صغار أو كبار المستثمرين، وسواء كانوا أقلية أم أغلبية، وتعظيم عوائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها، مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلي قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، وتجنب فرص حدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية.
- إيجاد مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة، وبطريقة أخلاقية.

٣-٢-٤- محددات حوكمة المصارف

لكي تتمكن المصارف من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، **وتصنف تلك المحددات إلى مجموعتين أساسيتين (خارجية وداخلية)، وهو ما يمكن تلخيصه فيما يلي:**

أ- المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتمثل البيئة التي تعمل من خلالها المصارف والشركات. وتختلف تلك المحددات من مكان لآخر ومن دولة لأخرى.

ويقدم (سليمان، ٢٠٠٦) ملخصاً لأبرز تلك المحددات، حيث يحصرها فيما يلي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية.
- نظام مالي جيد، يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع المصرف على الاستمرار والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، مثل: هيئات سوق المال، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والمصارف، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تقوم بنشرها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام.
- دور المؤسسات غير الحكومية، مثل: جمعيات المحاسبين والمراجعين، في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

وترجع أهمية تلك المحددات إلى كون وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المصرف، ويقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب- المحددات الداخلية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المصرف بين كل من الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وهي القواعد التي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى، إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

٣-٢-٥- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المصارف

تهدف مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى المساعدة في تحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية الخاصة بأساليب ممارسة سلطات الإدارة في المصار ف والشركات في الدول الأعضاء، بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين وغيرها من الأطراف التي تلعب دورًا في عملية وضع أساليب سليمة لممارسة سلطاتها الإدارية.

ومن ثم، تركز هذه المبادئ على الشركات التي يتم تداول أسهمها في الأسواق المالية، وتعد أداة مفيدة لتحسين أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في الأسواق المالية. ويمكن القول –بصفة عامة– أن هذه المبادئ تمثل أساسًا مشتركًا وضروريًا لتطوير أساليب ممارسة سلطات الإدارة في تفعيل دورها في إطار الحوكمة (OECD, 2006).

ووفقاً لما أشار إليه (الصياد، ٢٠٠٧) في هذا الإطار، **فقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعرض مبادئ الحوكمة وصياغتها بالأسلوب الذي يميزها بما يلي:**

- ليست ملزمة، بل تعد بمثابة نقاط مرجعية.
- دائمة التطور بطبيعتها، في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة.
- لا توصي بنموذج وحيد سليم للحوكمة، ولكنها توصي ببعض الأساليب المشتركة، والتي يمكن أن يستوعبها أي أنموذج في أي منظمة.
- تترك للحكومات وأطراف السوق حرية تطبيق هذه المبادئ، مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد.
- تعتبر مبادئ حوكمة المصارف نقاط مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة، وبالتالي فإن تطبيقها بدأ يشكل اهتمامًا متزايدًا بالنسبة للقرارات الاستثمارية في المصارف، والتي يمكن من خلال تطبيقها الحصول على تمويل من جانب أكبر عدد من المستثمرين.
- تركز هذه المبادئ على المصارف والشركات التي يجري تداول أوراقها المالية، وبقدر المدى الذي تعتبر فيه هذه المبادئ قابلة للتطبيق، فإنها قد تكون أيضا أداة مفيدة لتحسين الحوكمة في المصارف التي لا يجرى تداول أسهمها، مثل المنشآت المملوكة ملكية خاصة أو المملوكة للقطاع العام.
- يعتمد نظام حوكمة الشركات بشكل فعال على مزيج من التنظيم الداخلي والخارجي لزيادة كفاءة أداء الشركات، وتقليل المخاطر إلى أقصى درجة، وحماية مصالح المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال .

٣-٢-٦- مبادئ حوكمة المصارف

تعتبر حوكمة المصارف منهاجًا وأسلوبًا يجب الالتزام به لتحديد المسؤوليات لدى الغير، خاصة أولئك الذين يتعاملون مع المصرف، وذلك لإعطاء فرصة لأصحاب المصالح كل حسب دوره وأهميته في إيقاف أي ممارسات خاطئة، ومن ثم العمل على تأكيد الالتزام بمبادئ الحوكمة، والعمل على تطبيقها (OECD, 2007).

ووفقاً لما أشار إليه (BIS, 2006)، فإن هذه المبادئ تشمل ما يلى:

أ- وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف

يعتبر هذا المبدأ هو الإطار العام لجميع مبادئ الحوكمة الأخرى، ويتناول تشجيع وضع إطار لحوكمة المصارف لما لهذا الأمر من أثر إيجابي بالغ الأهمية فيما يتعلق بشفافية وكفاءة السوق. كما يؤكد هذا المبدأ على ضرورة التوافق مع القوانين السائدة، مع وجوب تحديد وتوزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية داخل المصرف.

ولضمان وضع إطار فعال لحوكمة المصارف، فإن الأمر يستلزم وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال، يمكن لكافة المتعاملين الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وهو الإطار الذي عادة ما يضم عناصر تشريعية وتنظيمية، بالإضافة إلى سلسلة من الترتيبات التي تتعلق بالتنظيم الذاتي داخل المؤسسة. لذلك تتمثل أبرز مهام إدارات المراجعة الداخلية في اتمام عملية التحقق من الحفاظ على سير العمليات وفق القوانين السائدة في المصرف، مع مراجعة الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة، وتشجيع شفافية وكفاءة الأداء، مع ضمان الالتزام بكافة الضوابط والإجراءات التي تنطوي عليها مبادئ حوكمة المصارف.

ب- المحافظة على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ويتحقق ذلك من خلال توفير الحماية الكافية للمساهمين والمحافظة عليهم، وتسهيل مباشرتهم لحقوقهم، إذ يتمتع المستثمرون في الأسهم بحقوق ملكية معينة، حيث يمثل السهم حصة ملكية في إحدى المصارف يتم تداوله بيعًا وشراءً أو تحويله، كما أن أسهم الملكية تخول للمستثمر الاشتراك في أرباح المصرف، مع التزام محدود بقيمة استثماره.

بالإضافة إلي أن ملكية سهم واحد تعطي الحق للمساهم في الحصول على المعلومات التي يريدها عن المصرف، والحق في التأثير في قرارات المصرف من خلال المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويت فيها.

وعليه، يمكن القول بوجود مجموعة من الحقوق الأساسية للمساهمين، والتي تتلخص في حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، واستخدام الوسائل القانونية للتأثير في تكوين هذا المجلس، وإدخال تعديلات على حركة المعاملات في المصرف، والموافقة على العمليات الاستثنائية. بالإضافة إلى بعض الحقوق الثانوية الأخرى التي يقرها قانون المصارف واللوائح الداخلية في كل مصرف.

ج – الحفاظ على المعاملة المتساوية للمساهمين

وذلك من خلال ضمان التأكيد على المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بحيث تتاح الفرصة لهم في الحصول على تعويض فعال في حال انتهاك حقوقهم، وهو ما يعزز ثقة المستثمرين ويولد لديهم شعوراً مطمئناً بأن رأس المال الذي يقدمونه تتم حمايته من إساءة الاستخدام من قبل مديري أعضاء إدارته، وكذا من قبل المساهمين نسب الملكية العالية.

د– دور أصحاب المصالح في حوكمة المصارف

يجب أن يتم الاعتراف في حوكمة المصارف بحقوق أصحاب المصالح، وهي الحقوق التي قد تنشا بموجب القانون، أو من خلال اتفاقات متبادلة، مع القيام بتشجيع التعاون النشط بين المصارف وأصحاب المصالح في زيادة الاستثمارات مع خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. ويتحقق الاهتمام من قبل القائمين على حوكمة المصارف من خلال القيام بعملية تأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى المصرف (سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان)، بالإضافة إلى إيجاد طرق لتشجيع أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بها، وفقًا للمستويات الاقتصادية المثلى. ويتضح من ذلك، وجود دور فاعل لأصحاب المصالح، من خلال التركيز على احترام المصالح وفقًا للقانون أو الاتفاقات، مع التعويض في مقابل انتهاك الحقوق، وتطوير آليات المشاركة، وإمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب بدون نقص أو تأخير.

هـ – الإفصاح والشفافية

يتعلق هذا المبدأ بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة ذات الصلة بالمصرف ومركزه المالي، وأداءه، وحقوق الملكية، وإجراءات الحوكمة.

ويعتبر وجود نظام إفصاح قوي مشجع على الشفافية، أحد أبرز الملامح المحورية للإشراف على المصارف القائمة، كما يعتبر أمرا رئيسيًا في تحديد قدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة.

وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشيطة أن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المصارف وحماية المستثمرين، ومن ثم المساعدة في اجتذاب رأس المال، والمحافظة على الثقة في الأسواق المالية. وعلى النقيض، فإن غياب أو ضعف الإفصاح والشفافية يمكن أن يسهم في سيادة السلوك غير الأخلاقي، ويؤدي إلى غياب النزاهة في السوق المالية، بالإضافة إلى ما ينطوي عليه هذا الأمر من تكلفة ضخمة ليست بالنسبة للمصارف ومساهميها فحسب، بل وللاقتصاد في مجموعه أيضًا.

و – مسئوليات مجلس الإدارة

تتعلق هذه المسؤوليات بالتوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمصرف، وكذا بالرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المصرف، مع محاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام المصرف ومساهميه. ووفقاً لذلك، يحدد إطار حوكمة المصارف مجموعة الخطوط الإرشادية العامة المعمول بها فيما يتعلق بتوجيه المصارف توجيهًا استراتيجيًا، بالأسلوب الذي يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وبما يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين. ويتضح من عرض مبدأ مسئوليات مجلس الإدارة وجود خطوط عريضة يجب العمل عليها، وصولاً إلى التحديد الدقيق للمسئوليات. ويتمثل أبرز تلك الخطوط العريضة في كل من ضرورة العمل وفقًا للمعلومات الكاملة، والمعاملة العادلة للمساهمين، مع تطبيق المعايير الأخلاقية والحكم الموضوعي المستقل، بالإضافة إلى ضرورة تحديد الوقت المناسب لإتاحة المعلومات. من خلال ما سبق، يتضح أن تلك المبادئ كافة تتسم بالشمولية، حيث تغطي ابرز وأهم الجوانب الأساسية لنجاح أي شركة أو مصرف، كما يمكن القول أن تطبيق تلك المبادئ على أرض الواقع يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج الايجابية، والتي يدور أهمها في فلك إحكام الرقابة على أداء مجالس الإدارات ومديري المصارف، وحماية حقوق

المساهمين –ولاسيما حقوق الأقلية منهم– وتوفير كافة السبل للقيام بالدور المطلوب منهم، وتوفير الفرص الكاملة لأصحاب المصالح –من الموظفين والموردين والعملاء وغيرهم من الفئات ذات العلاقة– لممارسة دور فاعل في أداء المصرف، مع التأكيد على المصارف بضرورة تطبيق الأساليب والأدوات المالية والمحاسبية المعتمدة دوليا وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية.

٣–٣–ثالثاً: العوامل المؤثرة فى المراجعة الداخلية لتفعيل حوكمة المصارف

لضمان التنسيق بين آليات المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية، لابد من تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، لما لها من أهمية كبرى ودور منتظر في العمل على التنسيق والربط بين الآليات الرقابية الداخلية، والتي من بينها المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية، حيث تدعو حوكمة الشركات إلى إحداث تعاون بين هذه الآليات والتنسيق فيما بينها، وذلك من خلال تحديث العلاقة، وتنظيم الأدوار، وتوضيح نقاط التعاون حول مراقبة المعاملات المالية والإدارية (مجدى، ٢٠١٢).

٣–٣–١– العوامل المؤثرة فى كفاءة المراجعين الداخليين لتفعيل الحوكمة

تناولت الأدبيات المحاسبية تفعيل مبادئ الحوكمة، حيث أشارت ضرورة تطور الميثاق الأخلاقي للمهنة، بما يساهم في دعم أساسيات الحوكمة، ويولد بيئة مناسبة تدعم دور الحوكمة، وهو ما يتضح من خلال ما أشار إليه (محمد، ٢٠٠٥)، والذي يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- تستند وظيفة المراجعة الداخلية في المصارف –عادة– إلى أطراف أخرى، تمارس دورًا هامًا في عملية الحوكمة، مثل: مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي.
- يضاف إلى ذلك، أن وظيفة المراجعة الداخلية تخدم وتضيف قيمة لهؤلاء الذين يخضعون لحوكمة المصارف، مثل: الإدارة، والوحدات التنظيمية الفردية، وإدارة العمليات، ونتيجة لذلك فإن وظيفة المراجعة الداخلية عادة ما تخدم المسئولين عن الحوكمة بالمصارف والخاضعين لها.
- أصبحت العديد من الأنشطة التي تؤديها وظيفة المراجعة الداخلية جزءًا من هيكل الرقابة الخاص بالمصرف.

- يمكن أن تتم وظيفة المراجعة الداخلية من داخل المصرف، أو من خلال الاعتماد على مصدر خارجي في أدائها عن طريق التعاقد مع شركات المراجعة.
- وتشير التوجهات المعاصرة في هذا الصدد إلى اتجاه معظم دول العالم نحو الاعتماد على المصدر الخارجي في أداء وظيفة المراجعة الداخلية، وذلك بغرض التغلب على ما قد يحتمل من نقص في الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.
- مازالت العديد من الشكوك تدور حول عملية توسيع نطاق وظيفة المراجعة الداخلية لتقديم خدمات استشارية، ودور تلك الوظيفة في تزويد الإدارة بتقارير عن كفاية أدوات الرقابة الداخلية، إذ أن تقديم المراجع الداخلي للخدمة الاستشارية قد يمثل خطرًا على قيمة تلك الوظيفة –كوظيفة مستقلة تستهدف التحقق من فعالية عملية حوكمة المصارف– ويشكك في ضمانات الموضوعية والسرية والنزاهة والكفاءة المهنية الواجب توافرها لتلك الوظيفة، مما قد يؤدي إلى صراعات محتملة تقلل من استقلالية المراجع الداخلي، وبالتالي تؤثر سلباً في فعالية الدعم الذي تقدمه عملية الحوكمة للمصارف.

وتفرض حوكمة المصارف مجموعة من **المهارات والمسؤوليات التي يجب توافرها في رئيس وأعضاء فريق المراجعة الداخلية**، وهي المهارات والمسؤوليات التي يمكن تلخيص أبرزها في النقاط التالية:

- تنمية مهارات التفكير ألابتكاري والتحليلي، والإلمام بالمفاهيم المستحدثة في مجال الرقابة، والإلمام بأحدث الطرق في إدارة وتقييم المخاطر، والإلمام بالأدوات التكنولوجية وكيفية استخدامها في مجال المراجعة.
- ضرورة توافر مجموعة من الصفات الشخصية في رئيس وفريق المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى التأهيل الفني والمهني، مثل: النزاهة والعدالة، والاهتمام الكامل بمصالح المنظمة، والاتجاه الانتقادي، والمثابرة، والقدرة على الحكم وإبداء الرأي.
- توافر موقع تنظيمي مناسب، يحقق للمراجع الداخلي الاستقلال المطلوب لأداء دوره المنوط به، وذلك بحيث تتبع إدارة المراجعة الداخلية رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب، وأن تكون على صلة وثيقة بلجنة المراجعة.
- تحديد نطاق المراجعة وسلطاتها ومسؤولياتها من جانب الإدارة العليا تحت إشراف لجنة المراجعة، بحيث يشمل نطاق عملها مراجعة الالتزام بالقوانين واللوائح والإجراءات المنظمة

للعمل، والمراجعة المالية لكافة العمليات المالية للمنشأة بما يحقق قوائم وتقارير مالية دقيقة خالية من الغش والتحريفات الجوهرية، والمراجعة التشغيلية بما يحقق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، وبما يحقق الفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتقييم وتحسين إدارة المخاطر والتقرير عنها لكل من الإدارة العليا ولجنة المراجعة، وتقديم الاستشارات للمستويات الإدارية المختلفة، والعمل على تحسين عمليات الحوكمة.

- الالتزام بمعايير المراجعة الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية في ممارسة أنشطة المراجعة الداخلية المختلفة.
- ضرورة توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة واللازمة لتنفيذ مسؤولياتها.

٣-٣-٢- تأثير جودة المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة

بدأ الفكر المحاسبي -بعد صدور معايير المراجعة الداخلية الدولية في عام ٢٠٠٣- في التوجه نحو تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية، بحيث تصبح أنشطتها المستجدة ذات قيمة اقتصادية، وفى الوقت ذاته تضيف مهارات جديدة للمراجع الداخلي، بما يؤدي إلى تحسين أدائه في مجالي التأكيد والاستشارات (محمد، ٢٠٠٥). ولا شك في أن هذه المحاولات الجادة من قبل المجامع العلمية والمنظمات المهنية المتصلة بأعمال المراجعة الداخلية تؤدي إلى دعم الحوكمة، ويمكن التدليل على ذلك بأعمال المراجعة الداخلية والمحاورالأساسية لها والتي يلخصها (عشماوي، ٢٠٠٥) فيما يلي:

- أنها نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للمنظمة، حيث تتبع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة المنبثقة عنه، كما أنه يقوم -كنشاط- بعرض تقاريره على هذا المجلس، وكذا على حملة الأسهم عند الضرورة.
- أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية، سواء من داخل أو خارج المنظمة، لدعم وإرساء قواعد الشفافية.
- الالتزام من قبل المراجعين الداخليين بتطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية يفوق الالتزام بالاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالمنظمة.
- توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وهو ما يمثل تخطي للمهام التقليدية، ومن ثم الدخول في دائرة إدارة وتقييم المخاطر، ودعم نظام حوكمة المصارف.

- التزام المراجع الداخلي بتأدية خدمات التأكيد، والتي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة، بغرض تقديم رأياً فنياً مستقلاً.
- إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها، وذلك في ضوء مجموعة من الأسس القادرة على قياس هذا الأداء، بحيث تؤدي دورها في تحسين وتعزيز عمليات الحوكمة بالمصرف وتفعيل مبادئها.
- وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها، بشكل يفوق قدرتها على إضافة قيمة للإدارة التنفيذية بالمنظمة.
- التأكيد على كون عناصر نظام الرقابة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الأعمال على توفير نظام جيد ومقبول للحوكمة، وبناء عليه يصبح لزامًا على المراجع الداخلي مباشرة مهام ومسئوليات جديدة في مجالات إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.
- تطبيق دليل أخلاقيات المراجعة على كل الأطراف والوحدات التي تزود بخدمات المراجعة الداخلية، وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة الداخلية عالميًا.
- توسيع دائرة وظيفة المراجعة الداخلية لتغطي المسئولين عن نظام الحوكمة، وكذا الخاضعين لهذا النظام.
- المراجعة الدولية لمبادئ الحوكمة المتصلة بضمان وجود أساس فعال لحوكمة المصارف، وبحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي، وبمسئوليات مجلس الإدارة، وذلك لتوفير قناعات مهنية مقبولة حول مدى توافر تلك القواعد الحاكمة للمصرف، وتحديد نقاط الضعف في نظم وهياكل كل مصرف، والتي قد تنتج عن تدني عناصر كل مبدأ من تلك المبادئ.

وتأسيساً على ما سبق طرحه، يتضح أن جودة المراجعة الداخلية تتحقق من خلال الإلتزام بمعايير المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة، وهو ما أشار إليه المعيار الدولي، من خلال وضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة، وذلك لإنجاز الأهداف التالية:

- تدعيم الأخلاقيات المناسبة والقيم داخل المنظمة.
- تأكيد وإدارة الأداء التنظيمي الفعال والمساءلة.

- تفعيل توصيل المعلومات الهامة عن المخاطر والرقابة للمستويات الإدارية المناسبة داخل المنظمة.
- المساعدة في تحسين التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا من جانب، والمراجعين الداخليين والخارجيين من جانب آخر.

ويدلل ذلك على أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية، واتساع نطاقها، وانطلاقها من حيز التقليدية إلى المراجعة الإدارية التي تركز على إضافة قيمة للمنشأة، متمثلة في إدارة المخاطر، وتطبيق مدخل المراجعة على أساس الخطر، ومراجعة مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة من قبل المصرف.

٣-٤- تأثير أداء عمل المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة

لما كانت المحاسبة والمراجعة ترتبط –على المستوى المهني أو المستوى التنظيري– بالحوكمة، باعتبارها من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرًا وتأثرًا بها، فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة، كما تعتبر مبادئ وإجراءات الحوكمة ذات أهمية كبرى في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة.

وتأتي المراجعة الداخلية –كمحور أساسي للحوكمة– لتجسد الفعالية المنشودة، وذلك في إطار تفعيل دور أصحاب المصالح لضمان فعالية الحوكمة، إذ يتعين على المنظمات –من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتسم بالمصداقية من قبل أصحاب المصالح– أن تقوم بتفعيل عملية المراجعة الداخلية.

ولضمان تنفيذ هذه الأعمال في منظومة الحوكمة، فلابد من وجود تنظيم إداري ومهني متكامل يشتمل على مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين وإدارة المراجعة الداخلية (www.cipe.org)، الأمر الذي فرض على الإدارة مايلي:

- أن يكون لدى المصرف نظام محكم للمراجعة الداخلية، يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري المصرف، بحيث تتولى إدارة المراجعة مسئولية تنفيذ هذا النظام.
- يتولى مسئولية إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ بالمصرف، بحيث يكون من القيادات الإدارية بها، ويتبع العضو المنتدب مباشرة، كما يكون له حق الاتصال المباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة، ويقوم بحضور جميع اجتماعات لجنة المراجعة.

- يكون تعيين وتجديد وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب، على شرط موافقة لجنة المراجعة.
- يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات الكافية التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.
- يقدم مدير إدارة المراجعة الداخلية تقريرا ربع سنوي إلى مجلس الإدارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام المصرف بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها، وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.
- يصدر قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة المصرف بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مديرها ومعاونيه.
- تهدف المراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في المصرف، بما يمكن من تطبيق قواعد الحوكمة على نحو سليم.
- يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه المصرف، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري المصرف، وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

ولقد إزدادت أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية بتطور المتطلبات الجديدة التي بدأت تفرضها قوانين بعض الدول ومنها قانون الشركات الأمريكي (The Sarbanes-OxleyAct, 2002)، حيث ألزم الإدارة بالتحقق من فعالية إجراءات وآليات الرقابة على الإفصاح في التقارير السنوية وربع السنوية، كما ألزم الإدارة بتوثيق وتقييم الرقابة الداخلية على التقارير المالية مع ضرورة إصدار التقارير حول فعاليتها، وألزم المراجع الخارجي بتقييم وإبداء الرأي بشأن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في تقييم الرقابة الداخلية، كما ألزم لجنة المراجعة بإعداد برنامج إنذار للتقرير عن المشاكل المحاسبية المالية المحتملة، مع ضرورة الإفصاح عن مدى الالتزام بالقواعد الأخلاقية، وعليه فقد أدت هذه المتطلبات الجديدة إلي توسيع دور وظيفة المراجعة الداخلية في دعم المنشآت لغرض مقابلة هذه المتطلبات الإلزامية (عيسى، ٢٠٠٩).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن للمراجعة الداخلية دور هام في الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح والمصداقية لخدمة أصحاب المصالح من المساهمين وأصحاب السندات والبنوك والمقرضين، وذلك من خلال التنسيق المنظم بين أداء

الإدارات واللجان والمجالس التي تقوم بوضع أسس الأداء الإداري والفني والمهني لأعمال المراجعة، بحيث تصبح عملية المراجعة الداخلية ركيزة أساسية للمراقبة الداخلية، ووسيلة فعالة لمساعدة الإدارة (ميخائيل، ٢٠٠٥). ويتضح مما سبق مدى تأثر وتأثير المراجعة الداخلية في الحوكمة، حيث اصبح وجود إدارة للمراجعة الداخلية واحداً من أبرز متطلبات الحوكمة في المصارف، بحيث يسند إليها مهمة مراجعة العمليات داخل المصرف بغرض التأكد من مدى ملاءمتها لقواعد ومبادئ الحوكمة. وفيما يلي سيتم تناول تأثير أداء عمل المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة بمزيد من التفصيل من خلال النقاط التالية:

٣-٥-تأثير موضوعية واستقلالية المراجعين الداخلين في تفعيل مبادئ الحوكمة

توجد خمسة معايير أساسية للأداء المهني للمراجعة الداخلية، أولها خاص بالاستقلالية، والذي ينص على أنه "**يجب أن يتوافر للمراجع الداخلي الاستقلال عن الأنشطة التي يتولى مراجعتها**"، ويعتبر المراجع الداخلي مستقلا عندما يقوم بأداء عمله بحرية وموضوعية.

أن معيار الاستقلال يساعد المراجع الداخلي على إصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة، ويشير (البدري، ٢٠٠٥) **إلى إمكانية تحقق معيار الإستقلالية من خلال معيارين فرعيين هما:**

- **الاستقلال التنظيمي:** حيث يجب أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع مستقل داخل المنشأة للقيام بواجباتها ووظيفتها.
- **الاستقلال الموضوعي:** إذ يجب على المراجع الداخلي أن يكون موضوعيًا عند أدائه لأعمال المراجعة، وهو الأمر الذي لا يمكن إتمامه إلا من خلال منح المراجع الداخلي كافة الصلاحيات اللازمة للمراجعة، سواء كانت تتعلق بالسجلات أو بالأفراد أو بالممتلكات.

وتتطلب الاستقلالية أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية مستقلة عن تنفيذ الأنشطة التي يتم مراجعتها، كما يجب أن تكون مستقلة عن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية، مما يعزز موضوعية ونزاهة هذه الوظيفة، الأمر الذي يتطلب أن تكون تبعية المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة في مجلس الإدارة، ويكون الاتصال مباشرة مع هذا المستوى الإداري، كما تتطلب الاستقلالية عدم وجود تضارب في المصالح ما بين موظفي المراجعة والمصرف.

ويؤكد (مخلوف، ٢٠٠٧) على مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتحقيق الإستقلالية للمراجع الداخلي، وهي الشروط التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- رفع المكانة التنظيمية للمراجع الداخلي، بحيث يتبع الإدارة العليا ويتحرر من أية رقابة إشرافية، وذلك بغرض التخلص من أي تأثير من الإدارة في أي مجال يخضع للمراجعة.
- ضرورة أن يحظى المراجع الداخلي بالتأييد الكامل من الإدارة في كل القطاعات، ويتضمن ذلك وضع دستور وظيفة المراجعة الداخلية، والذي يتضمن تحديدًا واضحًا ورسميًا لأهداف وظيفة المراجعة الداخلية وسلطاتها ومسئولياتها والوضع التنظيمي للمراجع الداخلي ونطاق وظيفة المراجعة الداخلية.
- أن يكون تعيين رئيس إدارة المراجعة الداخلية وعزله من اختصاص لجنة المراجعة.
- أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال الذهني، وأن يكون قادرًا على إصدار الأحكام وإبداء الرأي دون تحيز.
- أن يتحرر المراجعون الداخليون من التأثيرات غير الضرورية التي يمكن أن تؤثر جوهريًا على نطاق عملهم وأحكامهم وأدائهم التي يتم إصدارها في تقرير المراجعة.

مما سبق تتضح أهمية تحقيق معيار الاستقلالية في وظيفة المراجعة الداخلية، وهو المعيار الذي أكد عليه معهد (IIA) بحوكمة المصارف عند قيامه بتشكيل لجنة حماية التنظيمات بشأن التقرير المالي الصادر في ١٩٨٧، وهي اللجنة الإدارية المعروفة باسم لجنة تريدوي في المنظمات العامة (Tread way – 1987)، والتي أوضحت أن أسباب الغش ترجع إلي نقص في فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، ونقص فعالية واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية، وهو ما دلل على ضرورة التوجه الدولي نحو دعم استقلال المراجع الداخلي.

٣-٦- التفاعل الإيجابي بين المراجعة الداخلية وباقي أطراف الحوكمة لتحسين حوكمة الشركات

يمكن مناقشة أبرز العوامل المؤدية إلى التفاعل الإيجابي بين المراجعة الداخلية وباقي أطراف الحوكمة من خلال النقاط التالية:

٣-٦-١- أولاً: إجراءات المراجعة الداخلية في المصارف

أدت التغيرات في المحيط الاقتصادي والمالي في السنوات الأخيرة إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر على القطاع المصرفي، وهي العوامل الخاصة بالتكنولوجيا والمنافسة الحادة، والتي تؤثر على عوائد المنشآت المالية. ويمكن حصر إجراءات الرقابة الداخلية للبنوك فيما يلي:

أ- تحديد واضح لأهداف الرقابة الداخلية

تحدد الأهداف العامة -غالباً- من قبل الإدارة العامة للبنك، وهي الإدارة المسؤولة عن إيجاد الوسائل المادية اللازمة لضمان السير الطبيعي للأجهزة التنفيذية.

ورغم أن لكل منشأة مالية خصوصياتها وأهدافها الخاصة، إلا أن هذا لا يمنع من وجود مجموعة من الأهداف العامة المشتركة التي تمنح للمراقبة الداخلية كل الوسائل الضرورية لتحقيقها، وهي الأهداف التي تدور حول المحافظة على تأمين العمليات، والتأكد من احترام تحقيق الأهداف الموضوعة من جانب الإدارة.

ب- استعمال دليل الإجراءات

يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها، خاصة أن نشاط البنوك يمتاز بدرجة عالية من المخاطرة، مما يدلل على ضرورة توجيه الأفراد والمسؤولين نحو تنفيذ العمليات المصرفية الأقل خطورة. وبالرغم من وضوح ذلك التوجه العام، إلا أن الواقع العملي قد يشهد في عدد من الحالات عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية، نتيجة عدم إدراك المسؤولين لفائدته. كما يدلل الواقع العملي -أيضاً- على عدم استغلال الدليل في كثير من الحالات -بالرغم من وجوده- وذلك نظراً لعدم ملائمته للأوضاع الخاصة بالمصرف، أو لوجود تعقيدات يصعب فهمها على مُستخدميه. **ولابد لضمان فعالية دليل الإجراءات أن يتميز بما يلي:**

- الوضوح والشمولية في مضمونه.
- أن يكون تحت تصرف كل من يهمه الأمر.
- أن يتم تنفيذه بإحكام.
- إعادة النظر في مضمونه بصفة مستمرة.

ج – الفصل بين الوظائف

يعد الفصل بين الوظائف والمهام غير المتجانسة أحد أبرز خصائص المراجعة الداخلية، وهو ما يعني الفصل بين كل من المهام التالية:

- مهام التصديق والتصريح، والتي غالباً ما يتكفل بها أشخاص معينون من الإدارة العامة.
- المهام الخاصة بتنفيذ العمليات المصرفية: المحاسبة، الخزينة.....إلخ.
- مهام المراجعة والتدقيق لمجمل العمليات والإجراءات، ونظراً لتعدد هذه المهام، فلا يمكن ضمان فحصها باستمرار، لذا تظل المراجعة الداخلية هي الوسيلة الأفضل للتحكم.

د– الموضوعية في الحسابات

يعد الحساب البنكي أداة ضرورية للمعاملات البنكية، لذا تسجل البنوك عددا كبيراً من أرقام الحسابات، والتي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المالية والمحاسبية، وعليه فمن الضروري وجود نظام يبين ويفسر حقيقة هذه الحسابات بشكل يجنب البنك تحمل المخاطر التي غالبا ما نجدها في المنشآت البنكية.

هـ– مراجعة داخلية فعالة

تضمن المراجعة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للبنك، فهي تعتبر المستوى الأول من المراقبة باعتبارها مندمجة في النظام السائد، حيث يضمن تطبيقها. غير أن مهنة البنوك تتحمل مخاطر عديدة لا بد من التحكم فيها عن طريق تحديد العمليات الأكثر عرضة للأخطار، مثل: تسجيل الحسابات، والضمانات، والقروض.....الخ، وهو ما يفرض على البنوك ضرورة توفير مستوى ثاني من المراجعة ، يتمثل في المراجعة الداخلية، والتي تتحقق من سلامة التنفيذ.

المراجعة هى متابعة ورقابة الأجراءات الداخلية، بحيث تصادق على صحة ومصداقية المعلومات المستخدمة في البنوك، بما يضمن تطبيق القواعد والسياسات العامة للإدارة، وتحقيق الفعالية، والتي تعتبر عنصرا هاماً للغاية في عمل البنوك، حيث تؤدي مخاطر عدم الفعالية إلى شلل كلي في النظام.

و- كفاءة نظام المعلومات ومراقبة الأداء

تعرف مراقبة الأداء بأنها "مجموعة من التقنيات والأنظمة التي تهدف إلى تقدير النتائج المحققة وضمان تحسينها المستمر، الأمر الذي يعطي للمراقبة الداخلية ضماناً مزدوجاً"، وهو الأمر الذي يتأتى من خلال ما يلي:

- **تقدير النتائج:** والذي يسمح للبنك بمعرفة أوضاعه عن طريق نظام معلومات خاص بالتسجيل، ومن خلال هذا النظام تكتشف المراقبة الداخلية الأخطاء والانحرافات ومصدر الفروق المسجلة بالنسبة للموازنات التقديرية.
- **تحسين النتائج:** لا بد أن يضمن النظام للبنوك الوسيلة التي تتيح له فرص البحث المستمر والدائم عن تحقيق أكبر فعالية ممكنة، ومن ثم تحسين العوائد والكشف السريع لأخطاء التسجيل والتكيف مع المحيط وتغيراته.

وانطلاقا من هذا، تحول التدقيق –بمرور الزمن– من مجرد عملية تقييم تهدف إلى كشف الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء، وخاصة في ظل تعاملات البنوك بأنظمة وتجهيزات جديدة متطورة، والتي غالباً ما تحتاج إلى إجراءات مراقبة خاصة، تسمح بتفادي سوء التحكم في النظام.

٣-٦-٢- ثانيا: إدارة المخاطر المصرفية

أدت زيادة الخدمات المصرفية وتنوعها إلى تعقدها، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطه به، أصبح من الضروري الاهتمام بإدارة المخاطر المصرفية، حيث أدت الإخفاقات والأزمات المصرفية المتكررة في السنوات الأخيرة إلى التأكيد على أهمية إدارة المخاطر المصرفية بطريقة سليمة وفعالة. ويجب في هذا الصدد أن يتم تناول مجموعة من النقاط كالتالي:

أ- مفهوم إدارة المخاطر

يقصد بالمخاطر المصرفية "احتمال تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخططة أو تذبذب العائد المتوقع من استثمار معين".

ونميز هنا بين نوعين من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف:

- **مخاطر متوقعة:** وتتمثل في الخسائر التي يتوقع المصرف حدوثها، مثل توقع معدل عدم الوفاء بالدين في محفظة قروض الشركات، والتي يتحوط لها المصرف باحتياطيات مناسبة.

- **مخاطر غير متوقعة:** وتتمثل في الخسائر التي تتولد نتيجة لأحداث غير متوقعة، مثل تقلبات مفاجئة في أسعار الفائدة، أو تقلبات مفاجئة في اقتصاد السوق. ويعتمد المصرف في هذه الحالة على رأس ماله لمقابلة تلك النوعية من الخسائر. وتعرف إدارة المخاطر بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأنشطة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"، وهو ما يشير إليه (BIS, 2012) مؤكداً أن عملية إدارة المخاطر "هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع الإقتصادي أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها هذا المشروع أثناء عمله". وتتمثل العوامل الرئيسية لتحديد دور المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر فيما يلى:

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

ولقد أشار معهد المراجعين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المراجع الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر.

ب- إطار إدارة المخاطر

يجب أن يكون لدى المصرف إطاراً عامة لإدارة المخاطر، بحيث يتصف هذا الإطار بالشمولية، ويغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف، ومن خلال هذا الإطار يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر، مع ضرورة توافر عنصر المرونة في هذا الإطار حتى يتوافق مع التغيرات التي قد تطرأ على بيئة الأعمال.

ج - تكامل إدارة المخاطر

يجب أن لا يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة منعزلة عن بعضها البعض، بحيث تتم عملية المراجعة والتقييم بصورة متكاملة، وذلك نظرا لوجود تداخل كبير بين المخاطر وبعضها البعض، حيث يتأثر كل منها بالآخر.

د- تقييم وقياس المخاطر

يجب أن يتم تقييم وقياس جميع المخاطر، وبصورة منتظمة. وحيثما أمكن، يجب أن يتم هذا التقييم بشكل كمي، مع الإنتباه لتأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، ووضعها في الحسبان.

٣-٦-٣- ثالثا: المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية

تزايد الاهتمام بالمراجعة الداخلية في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد الأزمات المالية المتكررة التي تعرضت لها كبريات دول العالم. ونظرا للدور الذي تلعبه إدارة المخاطر المصرفية، أصبح للمراجع الداخلي دور فعال في ضمان الكفاءة والفاعلية في القطاع المالي، بحيث يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية، تهدف إلى إضافة قيمة للمنشأة، من خلال تحسين عملياتها المالية والمصرفية، وهو الأمر الذي ربما يتحقق من خلال ما يلي:

أ- العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية

ويشير (الخطيب، ٢٠١٥) إلى أن المراجعة الداخلية تعتبر جزءا مهماً من الرقابة الداخلية، حيث تغير دورها من التركيز على الجوانب المالية لتشمل الجوانب الإدارية أيضاً، وكذا تقديم العديد من الخدمات الاستشارية، إذ أصبح رأي المراجع الداخلي حول كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية محورياً وهاماً، وهو ما أكدت عليه المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، والتي نصت على ضرورة أن يشتمل رأي المراجع الداخلي -وبوضوح- على ما يلي:

- معايير التقييم وكيفية استخدامها.
- المجال الذي ينصب عليه رأي المراجع الداخلي.
- الشخص الذي يتولى المسؤولية عن إنشاء نظام الرقابة الداخلية.
- المجالات الخاصة التي يشملها رأي المراجع الداخلي.

ووفقاً لما أورده (الحملاوى، ٢٠٠٥)، **تظهر مستويات العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية من خلال المراحل التالية:**

- **مرحلة تخطيط عملية المراجعة:** حيث تتطلب عملية التخطيط القيام بتحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية، وهو ما يتم إنجازه استناداً إلى دليل المخاطر، والذي يشكل هيكلاً لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم تقييم مواضع المراجعة من منظور المخاطرة، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.
- **مرحلة التنفيذ:** ويكون محور التركيز الأساسي خلال تلك المرحلة منصباً على اختبار ما إذا كانت إدارة البنك والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصي المراجع الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها، وذلك من خلال التعاون المباشر بين المراجع ومدير المخاطر.

- **مرحلة أوراق العمل:** حيث تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق، وذلك أثناء تنفيذه لعملية المراجعة، بما يضمن تحقيق الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- يلي ذلك القيام بصياغة التوصيات، بالتعاون مع كل من إدارة المخاطر والمراجع الداخلي.
- **مرحلة إعداد تقرير المراجعة:** حيث يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، على أن يتم رفع هذا التقرير للإدارة العليا، والتي يتعين عليها القيام بإصدار تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة تنفيذها، حيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها، مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.
- **مرحلة المتابعة:** بعد القيام بإعداد التقرير، تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر، وذلك بالتنسيق بين وحدة المراجعة الداخلية ووحدة إدارة المخاطر، وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها، بالشكل الذي يقلل من تعرض البنك للخسارة.

ب-دور المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر المصرفية

تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً في إدارة المخاطر المصرفية، حيث توفر -بحكم تعريفها- ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمصارف وتحسين عملياتهان وذلك بناء على متطلبات لجنة بازل، والتي تقضي بضرورة بناء قاعدة بيانات تنطوي علي كافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في البنك، بهدف تحليلها والحد من تكرار حدوثها مستقبلا، وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالبنك، الأمر الذي يتطلب من كافة الجهات داخل البنك ضرورة إبلاغ إدارة المخاطر بالأخطاء والخسائر التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها (BIS, 2012).

٣-٧- العوامل المؤثرة فى دور المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر لتفعيل مبادئ الحوكمة

تعتبر إدارة المخاطر من أهم الوظائف في المصرف، وذلك لإدراكها لعدد من المخاطر سواء قبل أو بعد نشوئها، حيث يتم التنبؤ بوقوعها، أو التعامل معها بمحرد وقوعها، مما

يعطي ارتياحاً للمساهمين، بسبب معرفتهم أن المخاطر التي تقابل المصرف يتم التعرف عليها في مراحلها الأولى، وبمجرد الوقوع. وفي هذا المجال، **أصدرت سلطة النقد مجموعة من المهام والصلاحيات الخاصة بلجنة إدارة المخاطر، والتي يمكن يلخصها** (المدهون، ٢٠١١) فيما يلي:

أ- يترتب على إدارة المخاطر تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف، بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر عدم الامتثال ومخاطر الدول ومخاطر السمعة وأية مخاطر أخرى.

ب- ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك.

ت- على اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي قد يواجهها أو يتعرض لها المصرف، كما يتوجب عليها إطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع المصرف دون تأخير.

ج - يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف، بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للمصرف، ووجود كوادر مؤهلة تعمل بشكل مستقل على إدارة المخاطر الأساسية التي تواجه المصرف، وفق نظام واضح لإدارة المخاطر، على أن يوفر هذا النظام الحد الأدنى مما يلي:

- المراجعة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا.
- تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة المصرفية.
- إيجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها.
- الاحتفاظ برأس المال اللازم لمواجهتها.

د - يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في المصرف مع مراعاة ما يلي:

- أن تشمل هذه السياسات أهداف محددة، وإستراتيجيات وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر، بشكل يتناسب مع وضع وخصوصية المصرف وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهها وقدرة المصرف على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر.

- أن تضع هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر، والتي يتوجب على الإدارة التنفيذية الالتزام بها، بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير المصرفية ذات الصلة.
- أن تكون إجراءات إدارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة المصرف، وكذا الموظفين المكلفين بإدارة المخاطر.
- وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري، بحيث يتم إخطار مجلس إدارة المصرف عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة المصرف.
- أن يتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع التطورات التنظيمية والمصرفية وعرضها على مجلس الإدارة للمصادقة عليها.
- على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر، ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.

لذلك تعتبر إدارة المخاطر مدخل عملي للتعامل مع المخاطر التي تواجه الأفراد والمنشآت، وتتمحور حول وضع القواعد والأسس التي يتم التعامل من خلالها في حالة إمكانية تعرض أصول أو دخل المصرف لخسائر عارضة.

ولقد اتضح من الأدبيات أن أهم أسباب حدوث تلك الأزمات المصرفية تتمثل في تزايد المخاطر المصرفية التي واجهتها المصارف، وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية، وضعف الرقابة الداخلية والخارجية في تلك المصارف من ناحية أخرى.

٤- الدراسة الميدانية والجانب التطبيقى

٤-١- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عدد البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية والبالغ ٣٩ بنكاً تشمل البنوك التجارية والمتخصصة والأستثمارية وترتكز الدراسة على البنوك الأستثمارية البالغ عددها ١٤ بنك أستثمارى لأنها مدرجة فى البورصة المصرية وتخضع لقواعد القيد والشطب.

٤-٢- عينة الدراسة

عينة عشوائية بسيطة لأنها مسحوبة من مجتمع متجانس وهو البنوك الأستثمارية وتشمل عينة الدراسة على البنوك أأستثمارية والتى يبلغ عددها (١٤) بنكاً إستثمارياَ، وهي البنوك التي تتضح من خلال الجدول رقم (٢).

ت- جدول (٢): عينة الدراسة الميدانية.

م	اسم البنك
١	البنك التجارى الدولى .
٢	البنك المصري لتنمية الصادرات .
٣	بنك الإتحاد الوطني- مصر.
٤	بنك كريدي أجريكول – مصر.
٥	بنك الكويت الوطني .
٦	بنك فيصل الإسلامى المصرى .
٧	بنك فيصل الإسلامى – دولار .
٨	بنك بركة .
٩	مصرف أبو ظبى الإسلامى – مصر.
١٠	بنك سوسيته جنرال .
١١	بنك قطر الوطنى الأهلى .
١٢	البنك المصرى الخليجى .
١٣	بنك قناة السويس .
١٤	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية.

٤-٣- جمع البيانات

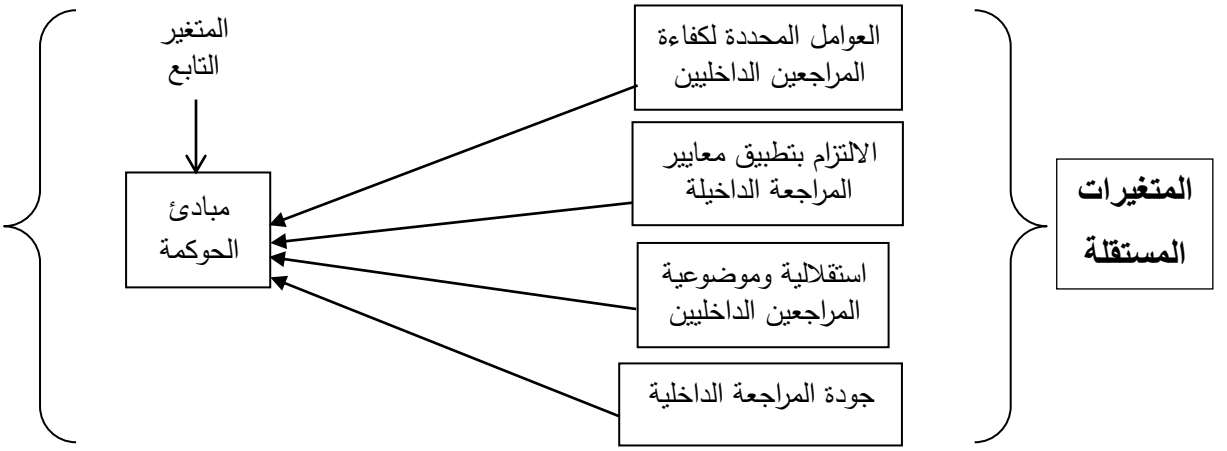
إعتمدت الدراسة على البيانات الأولية، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانه صممت خصيصاً لهذا الغرض، وهي الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، والمكونة من مديري المراجعة الداخلية في المصارف المالية محل الدراسة.

٤-٤-حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، ولا تتطرق الدراسة إلى دور المراجعة الخارجية. كما تقتصر هذه الدراسة على البنوك التي تطبق الحوكمة.

٤-٥- النموذج المقترح للدراسة

بناءا على مراجعة الدراسات السابقة، تم بناء النموذج المقترح للدراسة، وهو النموذج الذي يتكون من أربعة متغيرات مستقلة تتعلق بالمراجعة الداخلية، ومتغير تابع وحيد يتمثل في مبادئ الحوكمة، وهو النموذج الوارد من خلال الشكل رقم (١).



شكل رقم (١): نموذج الدراسة

(المصدر: إعداد الباحث**).**

٤-٦- متغيرات الدراسة

بناء على النموذج المقترح للدراسة، يمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلى:

أ- **المتغيرات المستقلة:** وتشمل:

- العوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين
- الالتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية.
- استقلالية وموضوعية المراجعين الداخليين.
- جودة المراجعة الداخلية.

ب- **المتغير التابع:** ويتمثل في مبادئ الحوكمة.

٤-٧-الأساليب الاحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات

تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائى للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار رقم (٢٢)، وذلك لتحليل البيانات التى تم تجميعها من أجابات مفردات العينة محل الدراسة. ولقد تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل بيانات الدراسة فيما يلي:

- الوسط الحسابى والإنحراف المعيارى كأبرز أساليب الاحصاء الوصفى المستخدمة بغرض توصيف متغيرات الدراسة.

- أختبار كرونباخ ألفا (Cronbach`s Alpha) لتحديد الاتساق الداخلى لمقاييس متغيرات الدراسة فى قائمة الاستقصاء.
- معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك لاختبار فروض الدراسة، حيث يساعد هذا الأسلوب على تحديد مقدار التباين المفسر فى المتغير التابع، والذى يرجع إلى المتغيرات المستقلة محل الدراسة.

٥- نتائج الدراسة الميدانية وتوصياتها

٥-١- النتائج الخاصة باختبار ثبات مقاييس متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات على أسلوب المقارنة الداخلية "Internal comparison Reliability"، ووفقاً لهذه الطريقة يتم حساب معامل كرونباخ ألفا "Cronbach`s Alpha" لكل متغير من متغيرات الدراسة، للتحقق من ترابط العبارات التى تقيس هذا المتغير.

وتشير البيانات الواردة فى الجدول رقم (٣) إلى أن قيم ألفا للمتغيرات تتراوح ما بين (٠.٦١) و(٠.٩٧) وهى قيم مقبولة أحصائياً، وفقاً للقاعدة التى تقرر بأنه إذا كان ثبات المقياس ٦٠% فأكثر فهو مقياس يتصف بالثبات النسبى (Tabachnick and Fidell, 2013). وعليه، يتضح أن جميع المقاييس تتسم بثبات واستقرار داخلى قوى.

جدول رقم (٣): ثبات المقاييس المستخدمة فى قياس متغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	معامل الصدق	عدد العبارات التى تقيس المتغير
١	العوامل المحددة فى كفاءة المراجعين الداخليين	٠.٩٧	٠.٩٨	٤
٢	الالتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية	٠.٦١	٠.٧٨	٣
٣	استقلالية وموضوعية المراجعين الداخليين	٠.٧٩	٠.٨٩	٣
٤	جودة المراجعة الداخلية	٠.٨٣	٠.٩١	٢
٥	مبادئ الحوكمة	٠.٧٨	٠.٨٨	١٥

٥-٢- النتائج الخاصة بتوصيف متغيرات الدراسة

تم توصيف متغيرات الدراسة التى تم إخضاعها للقياس الميدانى، ويعبر الجدول رقم (٤) عن قيم متوسط المتغيرات موضع الدراسة وانحرافاتها المعيارية.

جدول رقم (٤): قيم متوسط المتغيرات موضع الدراسة وانحرافاتها المعيارية.

م	متغيرات البحث	المتوسط	الانحراف المعيارى
١	العوامل المحددة فى كفاءة المراجعين الداخليين	٤.٢٩	٠.٣٤
٢	الالتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية	٤.٤٩	٠.٥٠
٣	استقلالية وموضوعية المراجعين الداخليين	٤.٥٤	٠.٥١
٤	جودة المراجعة الداخلية	٤.٥٤	٠.٦٨
٥	مبادئ الحوكمة	٤.٢٨	٠.٤٦

وبالنظر إلى النتائج الواردة فى الجدول رقم (٤) يتضح تقارب متوسطات المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الخاصة بهذه المفاهيم ما بين (٤.٢٨) و(٤.٥٤)، كما لوحظ أن قيم الإنحراف المعياري الخاصة بهذه المفاهيم تتراوح بين (٠.٣٤) و(٠٦٨)، مما يشير إلى أن الاختلاف فى آراء المفردات المشاركة فى الدراسة حول تلك المفاهيم كان محدوداً وبشكل نسبى.

٥-٣- النتائج الخاصة باختبار فروض الدراسة

تم إختبار فروض الدراسة باستخدام قاعدة القبول عندما تكون القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من ٠.٠٠٥.

٥-٣-١- اختبار الفرض الأول

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة لكفاءة المراجعين الداخليين وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

وهو الفرض الخاص بوجود تأثير للعوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة، ويوضح الجدول التالى رقم (٥) نتائج تأثير العوامل المحددة فى كفاءة المراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة، وذلك بإستخدام تحليل الانحدار البسيط. ولقد تم اختبار الفرض الأول عن طريق حساب معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون للعوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين ومبادئ الحوكمة، حيث بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٧) وهى قيمة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (صفر)، وبالتالى يمكن القول بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين ومبادئ الحوكمة.

جدول رقم (٥): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير العوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة.

المتغير	قيمة β	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
الثابت العوامل المحددة فى كفاءة المراجعين الداخليين	٦.٤٩ ٠.٥٢	٧.٣٧ ٢.٥١	صفر ٠.٠١
قيمة(R) قيمة (R^2) قيمة F المحسوبة p-value (القيم الأحتمالية)	٠.٦٧ ٠.٧٠٢ ٦.٣٣ صفر		

وبإعادة بالنظر إلى النتائج الواردة فى جدول رقم (٥) يتضح أن العوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين تستخدم فى تفسير نسبة (٧٠.٢%) من التباين فى المتغير التابع والمتمثل في مبادئ الحوكمة، حيث بلغت قيمة R^2 (0.702).

وباختبار معنوية نموذج الأنحدار ككل اعتماداً على احصائية الاختبار المحسوبة (F)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ٦.٣٣، وهى قيمه ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية يساوى (صفر)، ووفقاً لقاعدة القبول، تم قبول الفرض الأول، بما يدلل على وجود تأثير للعوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة، ويتضح ذلك حيث بلغت قيمة β (٠.٥٢)، وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (صفر).

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إليه (محمد، ٢٠٠٥)، حيث أشارت نتائج الدراسة التي أجراها إلى ضرورة تطوير الميثاق الأخلاقى للمهنة، بما يساهم فى دعم أساسيات الحوكمة، وذلك من خلال التأكيد على مجموعة من المهارات والمسئوليات التى يجب توافرها فى رئيس وأعضاء فريق المراجعة الداخلية .

٥-٣-٢- اختبار الفرض الثانى

H_2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

وهو الفرض الخاص بوجود تأثير للإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية على مبادئ الحوكمة، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تأثير الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية على

مبادئ الحوكمة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط. ولقد تم اختبار الفرض الثانى عن طريق حساب معامل الإرتباط البسيط لكارل بيرسون بين الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة، حيث بلغ معامل الإرتباط R (٠.٦٩)، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (صفر)، وبالتالى يمكن القول بوجود علاقة طردية قوية بين الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة. وبالنظر إلى النتائج الواردة فى البيانات الواردة بالجدول رقم (٦)، يتضح أن الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية تسهم فى تفسير نسبة (٦٥%) من التباين فى المتغير التابع (مبادئ الحوكمة)، حيث بلغت قيمة R^2(٠.٦٥٠). وباختبار معنوية نموذج الانحدار ككل، بالاعتماد على احصائية الاختبار المحسوبة (F)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة هي ٢.٨٨، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية يساوى (صفر). ووفقاً لقاعدة القبول، تم قبول الفرض الثانى الذي يقضي بوجود تأثير للإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية على مبادئ الحوكمة، حيث بلغت قيمة β (٠.٢٤)، وهى قيمه ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٢).

جدول رقم (٦): نتائج اختبار وتحليل الانحدار البسيط لتأثير الإلتزام بتطبيق معاييرالمراجعة الداخلية على مبادئ الحوكمة.

المتغير	قيمة β	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
الثابت الإلتزام	٥.٣٧ ٠.٢٤	٨.٣٤ ١.٦٩	صفر ٠.٠٢
قيمة (R) قيمة (R^2) قيمة F المحسوبة قيمة F الجدولين القيمة الاحتمالية P-Value	٠.٦ ٠.٦٥٠ ٢.٨٨ ٢.٢٢ ٠,٠٢		

ووفقاً لذلك، يتضح أن الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية يؤدي إلى زيادة جودة المراجعة الداخلية فى تفعيل مبادئ الحوكمة، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه المعيار الدولى، من خلال وضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة.

ويتأكد ذلك من خلال اتساع نطاق المراجعة، من حيز المراجعة التقليدية إلى المراجعة الإدارية التى تركز على إضافة قيمة للمنشأة، وذلك عن طريق إدارة المخاطر، وتطبيق مدخل المراجعة على أساس الخطر.

٥-٣-١- اختبار الفرض الثالث

H_3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية وموضوعية المراجعين الداخليين وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

وهو الفرض الخاص بوجود تأثير للاستقلالية والموضوعية للمراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة، ويوضح الجدول التالى رقم (٧) نتائج تأثير الاستقلالية والموضوعية للمراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

ولقد تم اختبار الفرض الثالث عن طريق حساب معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون بين الاستقلالية والموضوعية للمراجعين الداخليين من جانب، ومبادئ الحوكمة من جانب أخر، حيث بلغ معامل الارتباط R (٠.٧٥)، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (صفر). وبالتالى يمكن القول بوجود علاقة طردية قوية بين الاستقلالية والموضوعية للمراجعين الداخليين وبين مبادئ الحوكمة. وبالنظر إلى النتائج الواردة فى الجدول رقم (٧)، يتضح أن الاستقلالية والموضوعية للمراجعين الداخليين تسهم فى تفسير نسبة (٧٣%) من التباين فى المتغير التابع (مبادئ الحوكمة)، حيث بلغت قيمة R^2 (٠.٧٣٠).

وباختبار معنوية نموذج الانحدار ككل، وذلك اعتماداً على احصائية الاختبار المحسوبة (F)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة (٥.٦)، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية يساوى (صفر). ووفقاً لقاعدة القبول، تم قبول الفرض الثالث والذي يقضي بوجود تأثير لإستقلالية وموضوعية المراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة، حيث بلغت قيمة β (٠.١١)، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.١).

جدول رقم (٧): نتائج اختبار وتحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستقلالية والموضوعية للمراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة.

المتغير	قيمة β	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
الثابت	٣.٧٧٨	٥.٦٢	صفر
الموضوعية والاستقلالية للمراجعين الداخليين	٠.٠١	٠.٧٥	٠.٠١
قيمة (R)	٠.٧٥		
قيمة (R^2)	٠.٧٣		
قيمة F المحسوبة	٥.٦		
قيمة F الجدولية	٢.٢		
P-Value القيمة الاحتمالية	٠.٠١		

وبناءاً على ذلك، تظهر أهمية الاستقلالية في وظيفة المراجعة الداخلية، حيث اهتم معهد (IIA) بحوكمة المصارف، وذلك عند قيامه بتشكيل لجنة خاصة بحماية التنظيمات الإدارية في المنظمات العامة، والمعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway)، والتي أوضحت أن أسباب الغش ترجع إلي نقص في فعالية أنظمة الرقابة الداخلية ونقص فعالية واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية لذلك ظهر التوجه الدولي نحو دعم استقلال المراجع الداخلي.

كما أشارت دراسة (البدري، ٢٠٠٥) إلى ضرورة استقلال المراجع الداخلي عند القيام بأداء عمله، لتحقيق عنصر الموضوعية، إذ أن الاستقلال يساعد المراجع الداخلي على إصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة. ويتحقق هذا الاستقلال من خلال معيارين فرعيين هما: الاستقلال التنظيمي والاستقلال الموضوعي.

٥-٣-٤- اختبار الفرض الرابع

H_4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المراجعة الداخلية وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف المالية محل الدراسة.

وهوالفرض الخاص بوجود تأثير لجودة المراجعة الداخلية فى تفعيل مبادئ الحوكمة.

ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تأثير جودة المراجعة الداخلية فى تحسين مبادئ الحوكمة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط. ولقد تم اختبار الفرض الرابع عن طريق حساب معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون بين جودة المراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة، حيث بلغ معامل الارتباط R (٠.٨٢)، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (صفر)، وبالتالى يمكن القول بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين جودة المراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة. وبالنظر إلى النتائج الواردة فى جدول رقم (٨)، يتضح أن جودة المراجعة الداخلية تسهم فى تفسير نسبة (٧٧%) من التباين فى المتغير التابع (مبادئ الحوكمة)، حيث بلغت قيمة R^2 (٠.٧٧). وباختبار معنوية نموذج الانحدار ككل، بالاعتماد على احصائية الاختبار المحسوبة (F)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ٤.٢٣، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية يساوى (صفر). ووفقاً لقاعدة القبول، تم قبول الفرض الرابع، والذي يقضي بوجود تأثير لجودة المراجعة الداخلية فى تحسين مبادئ الحوكمة، حيث بلغت قيمة β (٠.٣٩)، وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (صفر).

جدول رقم (٨): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير جودة المراجعة الداخلية على مبادئ الحوكمة.

المتغير	قيمة (β)	قيمة (T)	مستوى دلالة (T)
الثابت	٦.٠٦	١٤.٨٣	صفر
جودة المراجعة الداخلية	٠.٣٩	٤.٣٩	صفر
قيمة (R)	٠.٨٢		
قيمة (R^2)	٠.٧٧		
قيمة F المحسوبة	٤.٢٣		
قيمة F الجدولية	٢.٣٣		
P-Value القيمة الاحتمالية	صفر		

ولقد زادت أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية مع المتطلبات الجديدة التي بدأت تفرضها قوانين العديد من الدول، والتي ألزمت الإدارات بالتحقق من فعالية إجراءات وآليات الرقابة على الإفصاح في التقارير السنوية وربع السنوية، كما ألزمت الإدارات بتوثيق وتقييم والتقرير عن فعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية، مع إلزام المراجع الخارجي بتقييم وإبداء الرأي بشأن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في تقييم الرقابة الداخلية. وفي السياق نفسه، أكدت تلك القوانين على ضرورة قيام لجنة المراجعة بإعداد برنامج إنذار للتقرير عن المشاكل المحاسبية المالية المحتملة. وهذا يؤكد على تأثير المراجعة الداخلية في الحوكمة، إذ يعد وجود إدارة للمراجعة الداخلية تقوم بمراجعة العمليات داخل البنوك والتأكد من مدى ملاءمتها لقواعد ومبادئ الحوكمة من المتطلبات الأساسية لوجود الحوكمة في البنك

٥-٤- أبرز النتائج الخاصة بالدراسة النظرية

ويمكن تلخيص أبرز تلك النتائج فيما يلي:

- تلعب المراجعة الداخلية دورا بالغ الأهمية في دراسة وتقييم بل وتقويم نظام الرقابة الداخلية حيث تعتبر من أهم مقومات نجاحه.
- هناك علاقة طردية قوية بين المراجعة الداخلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية، إذ أن المراجعة الداخلية تعتبر أحد أهم مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في البنوك.
- يؤثر الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة.
- تعتبر إدارة المخاطر من أهم ركائز الحوكمة في البنوك من خلال القيام بطمأنة المساهمين والأطراف ذات العلاقة بأن المخاطر المرتبطة بالاستثمارات يتم السيطرة عليها ومتابعتها قبل حدوثها وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني ومنظم.

- هناك دور جديد وهام للمراجع الداخلي يتعلق بإدارة المخاطر وذلك من خلال قيامه بفحص ومراقبة كل من المخاطر الداخلية والخارجية، والتي من الممكن أن تؤثرعلى أعمال البنوك.
- تعتبر الخبرة المهنية للمراجع الداخلي في المراجعة الداخلية من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة المراجع الداخلي تليها الشهادات المهنية التي حصل عليها.

٥-٥- أبرز النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية

- تتصف مقاييس الدراسة بالثبات النسبى الذى تم إختباره بطريقة المقارنة الداخليةInternal comparison Reliability، حيث تراوحت النسبة ما بين ٦١% و٩٧%، وذلك بالمقارنة بالنسبة المعيارية (٦٠%)، مما يؤكد الثبات النسبى لمتغيرات الدراسة.
- هناك إتفاق بين آراء مفردات العينة محل الدراسة فيما يتعلق بوجود علاقة لتأثير العوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة، وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين ومبادئ الحوكمة، حيث يوجد تأثير للعوامل المحددة لكفاءة المراجعين الداخليين على مبادئ الحوكمة.
- يوجد اتفاق بين آراء مفردات العينة محل الدراسة فيما يتعلق بوجود علاقة لتأثير الإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة، حيث توجد علاقة طردية قوية بين الالتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة، حيث دللت نتائج الدراسة الميدانية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإلتزام بتطبيق معايير المراجعة الداخلية على مبادئ الحوكمة.
- يوجد إتفاق بين آراء مفردات العينة محل الدراسة بشأن وجود علاقة بين استقلال وموضوعية المراجعين الداخليين ومبادئ الحوكمة، حيث دللت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة طردية قوية بين استقلال وموضوعية المراجع الداخلي ومبادئ الحوكمة.
- إتفقت آراء مفردات العينة محل الدراسة على وجود علاقة بين جودة المراجعة الداخلية وتحسين مبادئ الحوكمة، حيث توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين جودة المراجعة الداخلية وتحسين مبادئ الحوكمة.

٥-٦- توصيات الدراسة

٥-٦-١- توصيات تتعلق بتطبيقات المراجعة الداخلية في المصارف

العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي

- في دعم تطبيقات الحوكمة وإحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء.
- زيادة أهمية المراجعة الداخلية، إذ أن دور المراجع الداخلى يعد دوراً إستشارياً، مما يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات رشيدة.
- يتضمن الإلتزام بالقواعد والتشريعات التأكيد على تطبيق سياسات الحوكمة بفاعلية وبشكل يتلائم مع إحتياجات البنوك.
- العمل على متابعة تطور معايير المراجعة الداخلية ومدى علاقتها بحوكمة البنوك، مع القيام بإجراء دورات تدريبية للمراجعين الداخليين على هذه المعايير.
- أهمية الإلتزام بتعليمات الحوكمة وتفعيل آلياتها مع التآهيل العلمى والعملى لممارسة مهنة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- إخضاع المراجعين الداخليين وأساليب عملهم إلى عملية تقويم مستمرة لتحديد نقاط القوة والضعف في عملهم، والعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم ومساعدتهم في الاطلاع على أساليب المراجعة الحديثة المتبعة في الدول المتقدمة وضمان استقلاليتهم.
- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالبنوك بشكل أوسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ والمتابعة والكشف عن المخالفات ومواطن الضعف أو القصور في مراحل العمليات والأداء داخل البنك.
- ضرورة تنظيم المصارف لدورات تدريبية للمراجعين الداخلين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية وكيفية مواجهتها وتقييمها.

٥-٦-٢- توصيات تتعلق بالدراسات المستقبلية

- دراسة دور المراجعة الداخلية فى تحسين وتطوير الأداء بالبنوك المصرية.
- دراسة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير المراجعة الداخلية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر.
- إجراء البحوث فى أسس ومحاور الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بإدارة المخاطر المصرفية بطريقة سليمة.

٦- مراجع الدراسة

٦-١- المراجع العربية

- **الحملاوى (صالح محمد حسني محمد)**، "إتجاه ودور المراجعة الداخلية فى زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية"، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والإقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر، ٢٠٠٥، ص ص: ٢٨١ – ٣١٩.
- **الخطيب (سمير)**، "قياس وإدارة المخاطر بالبنوك: منهج علمي وتطبيق عملي"، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ص: ١ – ١٦٠.
- **الصيوصى (إياد سعيد)**، "مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٢، ص ص: ١ – ١٧٩.
- **المدهون (إبراهيم رباح إبراهيم)**، " دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١١، ص ص : ١-١٨٠.
- **رضوان (إيهاب ديب مصطفى)**، "أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٢، ص ص: ١-١٨٩.
- **سليمان (محمد مصطفى)**، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والادارى"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص ص: ١-١٩٦.
- **عثمان (سارة)**، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الشركات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٣، ص ص : ١-٢٠٦.
- **مجدي (محمد سامي)**، "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ص ص: ١-٤٢.
- **مجدى (محمد سامى)**، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة ميدانية في شركات التأمين"، مطبوعات كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠١٢، ص ص: ٤٩-٨٨.

٢-٦ المراجع الأجنبية

- Basel committee on banking supervision (BIS), (2006) "Enhancing corpora-te governance for banking organization", February – Bank for international settlements, Pp: 1-13.
- Basel committee on Banking supervision, (2012) "Core principles for effe-ctive Banking supervision",. Available at: (http://www.bis-org). Last retrie-ved at 28 February 2018, Pp: 1-84.
- BRT, (2002), "Principles of Corporate Governance", Whitepaper from the Business Roundtable, Pp: 1-52.
- Financial Stability Forum Standards for Sound Financial Systems.on li-ne A-vailable at: (www.cipe.org). -Last retrived at 28 February 20-18, Pp: 3-01-325.
- Gerrit Sarens, 2007, "The role of internal auditing in corporategovern-ance: qualitative and quantitative insights on the influence oforganiza-tional char-acteristics" Dissertation doctor, Pp: 1-70.
- Goodwin, J. (2003) "The Relationship between the Audit Committee and th-e InternalAudit Function: Evidence from Australia and New Ze-aland", Inte-rnational Journal of Auditing, 7: 263 – 278.
- Mclemore, I, (1997), "A local Practitioner's Guide to Internal Audit-9- Serv-ice, The Certified Public Accountants Journal online, Pp: 33-37.
- NYSE, (2003), "Final NYSE Corporate Governance Rules." ,Pp: 247-262.
- OECD, 2006, "Principles of Corporate Governance", Pp: 1-60.
- Paape, L., et.al, (2003)," The Relationship between The Internal Audit Fun-ction and Corporate Governance In the EU-A Survey", Internatio-nal Journ-al of Auditing, Vol-7, Pp: 247-262.
- Responsibilities. The Institute of Internal Auditors, Statement of Inter-nal Auditors. IIA, New York, 1994, Pp: 1-42.
- The Institute of Internal Auditors, Attribute Standards, (2008), Pp: 30-100.
- The Institute of Internal Auditors, "Glossary". Available at: (http://w-ww.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/fullstandar-ds/?). Last retrived at 28 February 2018.
- The Institute of Internal Auditors, "Definition of internal Auditing". Availa-ble at: (www.theiia.org). Last retrived at 28 February 2018, Pp: 1-50.
- The Institute of Internal Auditors, (2005). "Practical Considerations Regar-ding Internal Auditing Expressing On Opinion On Internal C-ontrol, USA, June, Pp: 1- 3.

ملحق الدراسة

قائمة الإستبيان

لإعداد دراسة بعنوان : "دور المراجعة الداخلية فى تحسين أداء حوكمة الشركات بالتطبيق على قطاع المصارف "

١- أسم المشارك فى الإستبيان (إختيارى).....

٢- رقم تليفون المشارك فى الإستبيان (إختيارى).....

٣- أسم منشأة المشارك فى الإستبيان .....

٤- وظيفة المشارك .....

شريك مراجعة..... ☐

مدير مراجعة..... ☐

مراجع ..... ☐

٥- مستوى الخبرة الحالى فى مزاولة المهنة .

أقل من عشرة سنوات..... ☐

من ١٠ – ١٥..... ☐

أكثر من ١٥سنوات ..... ☐

٦- المستوى التعليمى للمشارك فى الإستبيان .

بكالوريوس..... ☐

دبلومة ..... ☐

ماجستير ..... ☐

حاصل على شهادة مهنية فى مجال المحاسبة والمراجعة..... ☐

دكتوراه ..... ☐

حاصل على زمالة إحدى الجمعيات المهنية فى مجال المحاسبة والمراجعة ..... ☐

قائمة الأستبيان .

١- أهم العوامل المؤثرة في كفاءة المراجعين الداخليين .

العامل	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
الخبرة المهنية في المراجعة الداخلية للمراجع الداخلي					
الشهادات المهنية للمراجع الداخلي					
حصول المراجع الداخلي على دورات متخصصة في مجال المراجعة الداخلية					
المستوى التعليمي و الأكاديمى للمراجع الداخلي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوا ره)					
عضوية المرا جع الداخلي في هيئات المراجعة والمحاسبة.					
يسعى المراجع الداخلي إلى تحسين وتطوير قدراته في المنشأة بالتدريب والتعليم المهني المستمر للحصول على الخبرات اللازمة لأداء عملية المراجعة بجودة عالية.					
يتوافر في أعضاء إدارة المراجعة الداخلية المعرفة والمهارات والخبرة والانضباط اللازم لممارسة وظيفة المراجعة الداخلية.					

٢-أهم العوامل المؤثرة في موضوعية واستقلالية المراجعين الداخليين.

العامل	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
رفع تقارير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة مباشرة.					
عدم تبعية المرا جع الداخلي لأي إدارة من إدارة الشركة.					
عدم اشتراك المرا جع الداخلى في الأعمال التنفيذية					
تعيين المرا جعين الداخليين و تحديد مكافآتهم وترقيتهم والاستغناء عنهم بمعرفة لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.					
يمثل استقلال أعضاء إدارة المراجعة الداخلية واحدًا من أهم أركان نجاح وظيفة المراجعة الداخلية .					

٣- أهم العوامل المؤثرة في جودة أداء عمل المراجعة الداخلية .

العامل	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
وجود خطة لتقييم الأداء.					
دعم الإدارة لوظيفة المرا جعة الداخلية.					
وجود ميثاق للمرا جعة الداخلية					
تحرص إدارة لمراجعة الداخلية على رفع كفاءة العاملين فيها من خلال عقد المؤتمرات والندوات.					
تقييم الأداء من أطراف خارج الشركة.					
تحرص إدارة المراجعة الداخلية على دراسة وتقويم النظام المحاسبي المستخدم ومدى ملاءمته لتنفيذ العمليات المالية بدقة وكفاءة.					
تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من مصداقية التقارير المالية عن طريق مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية المتعلقة بالنظام المحاسبي للمحافظة على الأصول والسجلات المحاسبية التي تعتمد عليها عند إعداد القوائم والتقارير المالية .					

٤- أهم عوامل جودة المراجعة الداخلية المؤدية إلى تحسين حوكمة الشركات .

العامل	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
كفاءة المراجع الداخلي.					
جودة تنفيذ المهام.					
الموضوعية.					
تطبق إدارة المراجعة الداخلية أساليب ووسائل فنية فعالة للكشف عن مواطن القصور والضعف في الأداء المالي.					
تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من الالتزام والانضباط وفقًا للقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المنشأة.					

٥- العوامل المؤدية إلى التفاعل الإيجابي بين وظيفة المراجعة الداخلية وبقية أطراف الحوكمة لتحسين الحوكمة.

العامل	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
تقديم المعلومات الكافية والملائمة لمجلس الإدارة والتي تساعده في التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء، واتخاذ القرارات.					
تقديم المعلومات الكافية والملائمة للجنة المراجعة والتي تساعدها في أداء مهامها الإشراقية.					
تقديم المعلومات الكافية والملائمةللمر اجع الخارجي بشأن المخاطرالتي تواجهها المنشأة والإجرا ءات الرقابية عليها.					

٦-العوامل المؤثرة فى دور المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر لتفعيل مبادئ الحوكمة .

العامل	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
يترتب على *إدارة المخاطر تحديد وإدراك كافة أنواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها المصرف.					
على **اللجنة تزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها المصرف.					
يجب أن تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف.					
يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات إدارة المخاطر في المصرف.					
يتم تزويد المراجع الداخلي بالمهارات والخبرات المطلوبة والقادرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة المخاطر.					

***الإدارة** :تقوم بالأعمال التنفيذية.

** **اللجنة:** تقوم بالأشراف ومراجعة الأعمال التنفيذية التى تقوم بها الأدارة وتصدر التوصيات بشأن الأعمال التنفيذية.