

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع مصراته  
مدرسة العلوم الإدارية والمالية



قسم المحاسبة

# دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية

((دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في ليبيا))

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في المحاسبة

مقدمة من

حميدة علي المحجوب

بكالوريوس محاسبة - المعهد الوطني للإدارة 2002

إشراف الأستاذ الدكتور

المكي معتوق سعود

ربيع 2015

قرار لجنة المناقشة للطالبة  
حميدة علي صالح المحجوب

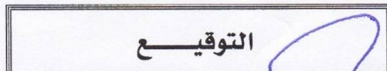
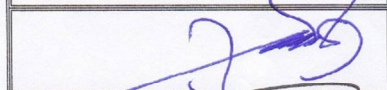
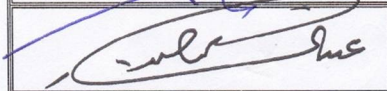
للحصول على درجة الإجازة العالية ( الماجستير ) في قسم المحاسبة

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد / رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة رقم (114) الصادر بتاريخ 2015/06/15 م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالبة / حميدة علي صالح المحجوب لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم المحاسبة وعنوانها:

(( دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية ))

دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في ليبيا

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (01:00 ظهراً) يوم الاربعاء الموافق 2015/08/12م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعته الطالبة في بحثها قررت اللجنة ما يلي: قبول الرسالة ومنح الطالبة : حميدة علي صالح المحجوب درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم المحاسبة.

التوقيع	الصفة	أعضاء اللجنة المناقشة
	مشرفاً ومقرباً	السيد / د. المكي معتوق سعود
	عضواً	السيد / د. عبد الرزاق محمد قناو
	عضواً	السيد / د. ميلاد رجب إشميلة

\*\*\*\*\*

يعتمد

د. محمد المهدي اشتوي

رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة

التوقيع:   
التاريخ: 11 / 10 / 2015 م

د. عبد السلام علي كبلان

رئيس قسم المحاسبة بالأكاديمية



التوقيع: 

التاريخ: 8 / 10 / 2015 م

## إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالبة **حميدة على صالح المحجوب** ، المسجلة بالأكاديمية الليبية/ فرع مصراته بقسم **المحاسبة** تحت رقم قيد (31140)، أقر بأنني إلتزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ**(دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية)** لنيل الدرجة العلمية (الماجستير)، وأنني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو رسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية وبتابع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة ولسناد الأعمال لأصحابها، كما أنني أقر بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً .

وعلى ذلك فإنني اتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

## والله على ما أقول شهيد

الاسم: **حميدة على المحجوب**

التوقيع: .....

التاريخ: / /

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَمِنْ هُوَ قَانَتْ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ  
وَيَرْجُو أَرْحَمَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ  
لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سورة الزمر: 9)

## إهداء

- إله معلم الناس الخير الهادي الأمين ((محمد صلى الله عليه وسلم))...
  - إله روح من كان له الفضل الأكبر في حمبي للعلم وإصراري على النجاح والنزى  
تمنيست أله يتشاركني هذه اللحظة ((والدي الحبيب برحمه الله))...
  - إله من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقتراف رضاها برضاه ((أمي الحبيبة))...
  - إله سندي في هذه الحياة ((اخوتي واهمواني اللاعزلاء))...
  - إله كل من علمني حرف في هذه الحياة ((اساتذتي)) في كل زمان...
  - إله من فضيت معهم أجمد الأوقات ((زميلاتي وزميلاتي)) في كل مكان...
  - إله كل من مد لي يد العون والمساعدة في حياتي...
  - إله كل من سبيل العلم ورباني في حياته طالبا = رضي الله...
- .. إله هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع..

الباحثة

## الشكر والتقدير

بعد الحمد لله سبحانه وتعالى على عظيم نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد، وعلى أن هدانا وجعلنا مسلمين، وعلى أن وفقني لإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على نبينا محمد بن عبدالله الطاهر الأمين، وعلى آل بيته وصحبه أجمعين ومن تبعهم إلى يوم الدين.

أتقدم بالشكر واسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الدكتور/ المكي معتوق سعود

الذي قام بالإشراف على هذه الرسالة، وتعهدها بال العناية والاهتمام الكبيرين، وكان لتوجيهاته القيمة وملاحظاته وتعليماته الأثر الكبير في خروج هذه الرسالة إلى حيز الوجود فجزاه الله عني كل خير .

كما اتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقراءة هذه

الرسالة ومناقشتها وإغنائها بمقترحاتهم القيمة فجزاهم الله عني كل خير .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة لما

قدموه لي من نصائح وتوجيهات كان لها الأثر الكبير في تعزيز أداة الدراسة.

كما أهدي عاطر الشكر والامتنان لكل من ساندني ودعمني من أهلي وزميلاتي وزملائي،

وأسأل الله لهم دوام الصحة والعافية جميعاً وجزاهم الله عني كل خير .

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	نموذج الموافقة باعتماد الرسالة
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ك	مستلخص الدراسة باللغة العربية
م	مستلخص الدراسة باللغة الانجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1-1 مقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
5	3-1 الدراسات السابقة
17	4-1 أهمية الدراسة
17	5-1 أهداف الدراسة
18	6-1 فرضيات الدراسة
19	7-1 نموذج الدراسة
19	8-1 منهجية الدراسة
20	9-1 مجتمع وعينة الدراسة
20	10-1 حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: أثر المراجعة الداخلية على عملية إدارة المخاطر المصرفية</b>	
22	1-2 مقدمة
22	2-2 الأدبيات النظرية لإدارة المخاطر المصرفية..
23	1-2-2 ماهية المخاطر المصرفية وأنواعها
23	1-1-2-2 مفهوم المخاطر المصرفية

الصفحة	الموضوع
25	2-1-2-2 أنواع المخاطر المصرفية
36	2-2-2 إدارة المخاطر المصرفية
36	1-2-2-2 مفهوم إدارة المخاطر المصرفية
37	2-2-2-2 أهداف إدارة المخاطر المصرفية
41	3-2-2-2 العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر المصرفية
44	4-2-2-2 مراحل عملية إدارة المخاطر المصرفية
50	3-2 الإطار مفاهيمي للمراجعة الداخلية..
50	1-3-2 طبيعة المراجعة الداخلية
50	1-1-3-2 مفهوم المراجعة الداخلية
52	2-1-3-2 أهداف المراجعة الداخلية وظائفها
55	3-1-3-2 أهمية المراجعة الداخلية
56	4-1-3-2 أنواع المراجعة الداخلية
62	2-3-2 مقومات وظيفية المراجعة الداخلية
62	1-2-3-2 استقلالية وظيفية المراجعة الداخلية
66	2-2-3-2 الكفاءة المهنية للعاملين بقسم المراجعة الداخلية
67	3-2-3-2 وجود معايير لعملية المراجعة الداخلية
70	4-2-3-2 نطاق العمل والأداء
72	5-2-3-2 تنظيم أعمال المراجعة الداخلية
74	4-2 المراجعة الداخلية في المصارف التجارية ودورها في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية..
75	1-4-2 المراجعة الداخلية في المصارف التجارية
75	1-1-4-2 طبيعة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية
78	2-1-4-2 مبادئ المراجعة الداخلية في المصارف التجارية
82	3-1-4-2 عناصر المراجعة الداخلية في المصارف التجارية
91	4-1-4-2 خطة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية
92	2-4-2 المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية
92	1-2-4-2 دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية



الصفحة	الموضوع
95	2-2-4-2 استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي عند قيامه بأنشطة تتعلق بإدارة المخاطر المصرفية
96	3-2-4-2 العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية
98	4-2-4-2 مراحل مراجعة إدارة المخاطر المصرفية
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>	
102	1-3 مقدمة
102	2-3 المنهجية والإجراءات المتبعة
102	1-2-3 منهجية الدراسة
103	2-2-3 مجتمع وعينة الدراسة
104	3-2-3 أداة الدراسة
106	4-2-3 اختبار صدق وثبات الاستبانة
106	1-5-2-3 صدق الاستبانة
112	2-5-2-3 ثبات الاستبانة
113	3-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
113	1-3-3 تفرغ البيانات
113	1-1-3-3 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبانة
114	2-1-3-3 عرض خصائص عينة الدراسة
120	2-3-3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
120	1-2-3-3 تحليل البيانات
140	2-2-3-3 اختبار فرضيات الدراسة
156	4-3 النتائج والتوصيات
156	1-4-3 النتائج
157	2-4-3 التوصيات
158	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
103	توزيع عينة الدراسة حسب المصارف التجارية في مدينتي مصراته والخمس	1-3
105	مقياس الاجابات على الفقرات	2-3
107	الصدق الداخلي للفقرات المتعلقة بمدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	3-3
108	الصدق الداخلي للفقرات المتعلقة بمدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	4-3
109	الصدق الداخلي للفقرات المتعلقة بمدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	5-3
110	الصدق الداخلي للفقرات المتعلقة بمدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية في المصارف التجارية	6-3
112	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	7-3
114	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	8-3
115	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	9-3
116	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10-3
117	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	11-3
118	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية	12-3
119	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المراجعة	13-3
121	تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بمدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	14-3
125	تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بمدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	15-3
131	تحليل فقرات المحور الثالث المتعلقة بمدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	16-3

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
135	تحليل فقرات المحور الرابع المتعلقة بمدى توفر نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية	17-3
140	تحليل جميع محاور الدراسة	18-3
141	معامل الارتباط بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية	19-3
141	معامل الارتباط بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية	20-3
142	معامل الارتباط بين مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية	21-3
143	معامل الارتباط بين توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية	22-3
144	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المؤهل العلمي	23-3
145	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى التخصص العلمي	24-3
148	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة	25-3
149	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المسمى الوظيفي	26-3
151	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المستوى التنظيمي التي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية	27-3
153	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي التحق بها في مجال إدارة المخاطر	28-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
19	نموذج الدراسة	1-1
49	مراحل إدارة المخاطر المصرفية	2-2
64	موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات	3-2
114	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-3
115	تمثيل عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	5-3
116	تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6-3
117	تمثيل عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	7-3
118	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية	8-3
119	تمثيل عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية الملتحق بها في مجال إدارة المخاطر	9-3

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في ليبيا، وذلك من خلال دراسة مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر في المصارف التجارية، والتعرف على مدى توفر مقومات التطبيق السليم لمهام المراجعة الداخلية، ودراسة مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين، والتعرف على نظم تقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، حيث تم تصميم استبانة استخدمت كأداة لجمع البيانات، ووزعت في مجتمع يتكون من فروع المصارف التجارية العاملة في ليبيا، وتمثلت عينة الدراسة في مدراء ورؤساء وموظفي إدارات وأقسام المراجعة الداخلية في المصارف التجارية الواقعة بمدينتي مصراته والخمس بلغ عددهم (39)، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

- اتفقت آراء عينة الدراسة على أن للمراجعين الداخليين دور هام فيما يتعلق بإدارة المخاطر من خلال قيامهم بفحص وتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر في المصرف وتقديم الاستشارات اللازمة للأطراف ذات العلاقة.
- إن إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر له دور بارز في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.
- إن توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية يساهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

- أن تمتع المراجعين الداخليين بالكفاءة المهنية والتدريب الكافي يساهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.
- تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد نظام لتقييم إدارة إجراءات المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا، وبالتالي فإن المراجعين الداخليين لا يقومون بدورهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:
- ضرورة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها في إدارة المخاطر التي تواجه عمل المصارف التجارية العاملة في ليبيا، لما لها من أثر إيجابي في تعزيز أداء إدارة المخاطر، وإحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء المصرفي.
- يجب زيادة الاهتمام بتوفير المقومات الأساسية اللازمة لعمل إدارة المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا، لتتمكن من أداء مهامها باستقلالية وموضوعية وكفاءة.
- ضرورة الاهتمام بتوفير نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية لضمان إدارة المخاطر بالشكل المطلوب.
- يجب أن تهتم المصارف التجارية بالتدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة لتأهيل المراجعين الداخليين ليتمكنوا من القيام بدورهم بالشكل المطلوب في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of the Internal Auditor in strengthening performance Risk Management in commercial banks operating in Libya, That was through, study Internal Auditors perceptions of the importance of Risk Management in commercial banks, also identify the availability of the elements of the proper application of the functions of Internal Audit. Additionally, study of the availability of professional competence and adequate training for Internal Auditors, and identify The Risk Assessment Procedures for managing The Internal Audit Management Systems.

To achieve the objectives of the study were used descriptive approach in conducting the study through data collection of primary and secondary sources, where, a questionnaire was used as a tool for data collection design, and distributed in a society made up of branches of commercial banks operating in Libya, and consisted of the study sample in managers and heads of personnel departments and sections of the review Interior located in the cities of Misurata and Komis commercial banks. And they were (39) Internal Auditors. Statistical Packaging for Social Sciences analysis (SPSS) Software version 20 was used for analyse data by descriptive method.

Finally, the study gived the following result

- agreement the study sample opinions on Internal Auditors Internal Auditors have an important role of Risk Management through their examine and evaluate the effectiveness of Risk Management processes in the bank and provide consulting services to related parties.
- A realization of risk management importance among Internal Auditors is essential to strength the performance of Banking Risk Management.
- Established the basic components of internal Auditing truely and completely enhens the qualification of Banking Risk Management.

- Internal Auditors which have professional expert and perfect training support the Management of Banking Risks.
- The results of the study indicated that there is no system to evaluate the procedures Management of Banking Risks at Internal Audit management of commercial banks operating in Libya, therefore, the Internal Auditors role didn't perform in strengthening Banking Risk Management.

This study conclud to set of important recommendation:

- The need for attention to function of Internal Auditing and to activation its role in Banking Risk Management in the Libyan Banks, this will strengthening possibility in improvement of The Banking Risk Management performance.
- The need for attention to provide basic ingredient that are necessary for Internal Auditing Management in Libyan banks to perform its tasks independence, objectivity and efficiency.
- The need for attention to provid a system to evaluation the procedures Management of Banking Risks in Internal Auditors administration to guarantee perfect performances of the Risk Management.
- Drew attention to the banks to offer a continual training, and set a suitable programs to Internal Auditors to functional recruitment, to improve their role in Internal Auditing and the The Risks Management.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1-1 المقدمة

في ظل التطورات الحديثة في مجال الثورة التكنولوجية في أعمال المصارف وتتنوع الخدمات المصرفية المستحدثة وتعقدتها في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وكثرة المخاطر، أصبح من الضروري أن تعمل المصارف على ضبط المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارتها بما يحقق سلامة الأداء المصرفي، وذلك بمراقبة مستوى تلك المخاطر ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية الناجمة عنها وإدارتها بصورة سليمة، فمعرفة جوهر المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح المصارف لتحقيق أهدافها.

لذلك اتجهت المصارف إلى تطوير وتحسين وتحديث أنظمتها الخاصة بالرقابة الداخلية مما أدى إلى تطور إجراءات وعمليات المراجعة الداخلية، فلم تعد تلك الوظيفة التي تنحصر مهامها في المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة، المراجع الخارجي وتعديل مؤشرات الأداء، الأمر الذي جعل من المراجعة الداخلية أداةً مساعدة للمؤسسة في تدعيم وتفعيل قراراتها، وبالتالي التأثير في قيمة المؤسسة من خلال الوظائف التي تقوم بأدائها.

## 1-2 مشكلة الدراسة

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي مرت بها المصارف والاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة إلى إشهار العديد من المصارف الأمريكية إفلاسها كمصرف الائتمان والتجارة الدولي Bank of Credit and Commerce International (BCCI)، وتزايد الاهتمام بالمخاطر التي تتعرض لها ومتابعتها للتخفيف منها وإتباع نهج أكثر شمولية لإدارتها

(6, 2011, Institute of Internal Auditors (IIA))، وأصبحت المراجعة الداخلية من الضروريات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي؛ إذ أوصت التقارير العلمية في العديد من دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية (درواسي، الهادي، 2012، 8) بوصفها أحد أهم عناصر دعم الإدارات الناجحة في المؤسسات، حيث تتبع أهمية الرقابة والمراجعة الداخلية بالمصارف التجارية من ارتباط نشاطها بالنقود، بالإضافة إلى تشعب خدماتها وخصوصاً تلك المصارف ذات الفروع المتعددة والمنتشرة في مساحات جغرافية مختلفة، الأمر الذي يجعلها أكثر عُرضة لمخاطر الاختلاس والخطأ (كاجيجي، بيت المال، 2005، 430)، لذا ينبغي أن يرتقي دور المراجعة الداخلية في المصارف إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، وكذلك تفعيل دور المراجعة الداخلية في الاطلاع على هذه الاستراتيجية، ومنحها إمكانية مراجعة تنفيذها ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، بالإضافة إلى تحديد المخاطر التي تواجه المصارف ومتابعة كيفية علاجها (درواسي، الهادي، 2012، 8).

وبالنظر إلى الواقع العملي، نجد أنه على الرغم من تزايد الإدراك في العقدين الأخيرين بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية إلا أن التقارير السنوية الصادرة عن ديوان المحاسبة (اللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية سابقاً) تشير إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية في ليبيا لا ترقى إلى المستوى المطلوب، فهي لا زالت تركز على ممارسة الدور التقليدي لها والقيام بالدور الرقابي، هذا وقد أكدت الدراسات السابقة التي اهتمت بتقييم واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا، كدراسة (إسماعيل، 2006؛ بن يوسف، 2008؛ بن سلامة، 2009)، على وجود نوع من الضعف والقصور في أداء إدارات المراجعة الداخلية،

كما بينت دراسة (مسعود، 2009) أن المراجع الداخلي في هذه المصارف لا زال يفتقر إلى الاستقلال المطلوب لتأدية عمله بحيادية وموضوعية، بالإضافة إلى أنه يفتقر إلى التأهيل والكفاءة اللازمين لتأدية عمليات المراجعة بالشكل المطلوب .

وباعتبار أن المصارف التجارية العاملة في ليبيا تمثل أحد دعائم الاقتصاد الوطني، وتسهم بشكل كبير في دعم الخطط التنموية في المجالات المختلفة، في الوقت الذي تتأثر فيه بالمخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها بشكل كبير لذا فهي بحاجة إلى وجود إدارات وأقسام متخصصة تقوم بوظيفة المراجعة الداخلية تكون ذات كفاءة وفاعلية عالية في أداء مهامها .

وبناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

(ما الدور الذي يقوم به المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية في المصارف

### التجارية العاملة في ليبيا؟)

والذي سيتم الإجابة عليه من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

أ- ما مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر في المصارف التجارية؟

ب- ما مدى استخدام مقومات تطبيق المراجعة الداخلية في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية؟

ج- ما مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين اللازمين لتعزيز أداء إدارة

المخاطر المصرفية؟

د- ما مدى تطبيق نظم تقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية من أجل

تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية؟

هـ- هل توجد فروق جوهرية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء

إدارة المخاطر المصرفية يعزى إلى بعض الصفات الشخصية.

## 1-3 الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية من عدة جوانب، حيث تم من خلالها تكوين إطار معرفي كامل حول موضوع الدراسة ليتم الانطلاق منه كأساس لإعداد الدراسة وتصميم الاستبانة التي تعتبر أداة جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات على النحو التالي:

### أولاً : الدراسات المتعلقة بالمراجعة الداخلية في ليبيا

أ- دراسة (محمد، 2002)، بعنوان "دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية"

هدفت الدراسة التعرف على مدى استفادة الشركة العامة للكهرباء من المراجعة الداخلية والتطورات الحديثة في أساليبها لفرض الرقابة على نشاطات المؤسسة وتحقيق مستهدفاتها ورفع كفاءة الأداء بها، وتوصلت إلى أن المراجعة الداخلية في المؤسسة مازالت محصورة في النطاق المالي، ولم تتطور لتشمل أساليب المراجعة الإدارية ومراجعة الأنشطة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توعية المستويات الإدارية المختلفة بأهمية المراجعة الداخلية في تحقيق الرقابة على كافة الأنشطة والاستفادة من التطورات الحديثة في مجال المراجعة على الأداء، وتبنى الإدارة لتقارير المراجعة الداخلية والاهتمام بها، بالإضافة إلى تحسين وتطوير المراجع الداخلي بالشركة والاهتمام باستقلاليتها، ورفع من مكانة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي.

ب- دراسة (الفطيمي، 2005)، بعنوان "تقييم فعالية إدارات المراجعة الداخلية في المصارف التجارية الليبية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تقييم فعالية إدارات المراجعة الداخلية في المصارف التجارية الليبية، من وجهة نظر جميع الأطراف المرتبطة بذوي المصالح بالمراجعة

الداخلية، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة مكونة من مديري إدارات المراجعة الداخلية، والمراجعين الداخليين، والإدارات العليا بالمصارف، والإدارات التي تتأثر بالمراجعة الداخلية في المصارف التجارية بالقطاع العام. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المراجعة الداخلية في المصارف الليبية تعتبر من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطة الفعالية، كما أنه لا يتوافر لإدارات المراجعة الداخلية موازنة مالية مناسبة لإنجاز أعمال المراجعة، وكذلك لا يقوم المراجعون الداخليون عند التخطيط لأعمال المراجعة بإجراء مسح على الطبيعة للتعرف على الأنشطة أو المواطن التي تحتاج إلى اهتمام خاص.

ج- دراسة (بن يوسف، 2008)، بعنوان "تقييم جودة خدمات المراجعة الداخلية من خلال فجوة التوقعات"

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الوظائف التي طرحها فكر المراجعة والمطلوب من إدارة المراجعة الداخلية القيام بها في ظل الظروف المتاحة، واستقراء الأسباب التي تحول دون قيام المراجع الداخلي بهذه الوظائف الملقاة على عاتقه، وبينت الدراسة الميدانية بالقطاع الصناعي الليبي أنه نظراً لضخامة واتساع المهام والمسؤوليات المطلوبة من قسم المراجعة الداخلية أمام القدرات والإمكانات المحدودة تجعل من الصعب أمامه أن يقوم بكل المهام والمسؤوليات الجديدة، والتي منها (إدارة وتحليل المخاطر والمراجعة التشغيلية والوظيفة الاستشارية) مما يؤدي إلى وجود فجوة في التوقعات في المراجعة الداخلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تكوين لجان مراجعة بالمؤسسات الليبية لضمان الاستقلال التام لإدارة المراجعة الداخلية، وإنشاء تنظيم مهني للمراجعين الداخليين في ليبيا، بالإضافة إلى تدريب المراجعين الداخليين مهنيًا من أجل تطوير مهاراتهم.

د- دراسة (بن سلامة، 2009)، بعنوان "تقييم واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف

### التجارية العامة العاملة بليبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العامة العاملة في ليبيا باستخدام معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصادرة عن مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة من رؤساء وموظفي إدارات وأقسام المراجعة الداخلية في الإدارة العامة والفروع الرئيسية وغير الرئيسية بالمصارف التجارية العامة العاملة في ليبيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في مستوى أداء وظيفة المراجعة الداخلية، مقارنة بمتطلبات معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية؛ حيث اتضح أن إدارة المراجعة الداخلية لا تعتمد بصورة كافية على أسلوب منهجي سليم، وخطة عمل واضحة لأداء العمل، كما أن المسؤول عن المراجعة الداخلية لا يقوم بصورة كافية بالإشراف على عملية تطوير المهارات، والتأكد من جودة الأداء بصفة دورية.

ه- دراسة (الرجوبي، 2011)، بعنوان "دور المراجعة الداخلية في تفعيل تطبيق حوكمة

### الشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تقوم به المراجعة الداخلية في المؤسسات الصناعية الليبية المدرجة بسوق الأوراق المالية الليبي لدعم تطبيق الحوكمة، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على مدراء الإدارات المالية ورؤساء الأقسام المالية ومدراء مكاتب المراجعة والمراجعين الداخليين الممثلين لعينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن أن تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسات الصناعية الليبية بالأعمال التي تسهم في تقييم عملية إدارة المخاطر وبما يحقق الحوكمة بتلك المؤسسات، كما أوصت الدراسة بإعطاء الفرصة للمراجعة الداخلية لتتولى

مسؤولية تفعيل ومتابعة عملية التنسيق بين أطراف الحوكمة، بالإضافة إلى تطوير مهارات وقدرات المراجعين الداخليين لمقابلة التوسع في نطاق عملهم.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر

أ-دراسة (خان، أحمد، 2003)، بعنوان "إدارة المخاطر- تحليل قضايا الصناعة المالية الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة عدد من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر في الصناعة المالية الإسلامية، واستعرضت بصورة شاملة مفاهيم المخاطر وطرق إدارتها ومعاييرها وفقاً لما هو قائم في الصناعة المالية، وأجرت الدراسة استطلاعاً ميدانياً للمخاطر التي تنفرد بها صناعة الخدمات المالية الإسلامية وتصورات المصارف الإسلامية لهذه المخاطر، من خلال توزيع استبانات على (17) مؤسسة مالية إسلامية في 10 دول مختلفة، ثم ناقشت الدراسة أهم المشاكل ذات الصبغة الرقابية المتعلقة بالمخاطر وكيفية التعامل معها، وذلك بقصد الوصول للدروس المستفادة في حالة المصارف الإسلامية، كما حددت الدراسة عدداً من التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر، وتضمنت بعض الاستنتاجات والمضامين المتعلقة بسياسة إدارة المخاطر. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحرير الأسواق المالية تصحبه زيادة في المخاطر وعدم الاستقرار المالي، وباستخدامها لعمليات وطرق إدارة المخاطر تستطيع المؤسسات المالية التحكم في المخاطر المرغوبة وأن تجني ثمار فرص الاستثمار فيها.

ب- دراسة (شاهين، 2005)، بعنوان "إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف التجارية"

استهدفت هذه الدراسة تحليل مشكلة أساسية تتعلق بإدارة المخاطر المصرفية للعمليات التمويلية والاستثمارية في المصارف العاملة في فلسطين، وذلك من خلال التعرض إلى طبيعة وأنواع تلك المخاطر والعوامل المؤثرة فيها ومسببات نشوئها والآثار السلبية الناتجة عنها،



وأوضحت الدراسة أن هناك العديد من المخاطر منها النظامية وغير النظامية، وتطرق أيضاً إلى كيفية إدارة كل من هذه المخاطر مبينة الضوابط والمتطلبات اللازمة للرقابة عليها، والتي تعتبر مفيدة في مجال بناء نظام رقابي فعّال يستطيع تقييم عناصر الخطر ويعمل على احتوائه. وخلصت الدراسة إلى أن اللوائح والقوانين المصرفية التي تقوم المصارف بوضعها تساعد على الحد من الآثار السلبية التي تنتج عن تحمل المخاطر، ويعتبر نظام إدارة المخاطر أحد الاتجاهات المعاصرة اللازمة لتقييم عناصر الخطر، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات تؤكد على ضرورة توفير المعلومات التفصيلية اللازمة لترشيد القرارات واحتواء تلك المخاطر، من أهمها إنشاء نظام تقييم داخلي لإدارة مخاطر الائتمان، ونظم معلومات تمكن المصرف من قياس وإدارة المخاطر بشكل جيد بما يُمكن من الكشف المبكر لأي حالة تعثر ائتماني.

### ج- دراسة (الدرسي، 2008)، بعنوان "مدى إدراك المصارف التجارية الليبية لمخاطر التشغيل المصرفية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك إدارات المصارف التجارية الليبية لمخاطر التشغيل المصرفية، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على مديري فروع المصارف التجارية العاملة في مدينتي بنغازي وطرابلس الممثلين للعينة، وقد توصلت الدراسة إلى تدني إدراك مديري فروع المصارف التجارية الليبية لمخاطر التشغيل المصرفية، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة وعي مديري الفروع بمسؤولياتهم عن تقييم ومراقبة المخاطر كدعم للإدارة المصرفية، كما أوصت بضرورة استحداث وحدة لإدارة المخاطر تكون مهمتها تقييم وقياس ومراقبة هذه المخاطر، بالإضافة إلى المتابعة الفعالة والتنسيق مع جميع أقسام المصرف وتحديد سياسات يجب اتباعها.

#### د - دراسة (جهاد، 2012)، بعنوان "إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية"

استهدفت هذه الدراسة التعرف على كيفية تقييم المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية العاملة في الجزائر، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت الموظفين والمهنيين في مجموعة من المصارف التجارية العاملة بولاية ورقلة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة أن يكون القرار الائتماني في المصارف التجارية مستنداً على دراسة وتحليل المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول وتقييم أهلية المقترض، وعدم الاعتماد بشكل أساسي على الضمانات في منح القروض، بالإضافة إلى إنشاء جهاز إداري متخصص في متابعة المشاريع الممولة من المصارف، وأن تقوم المصارف بتطبيق أنظمة فعالة لمراقبة الائتمان، والحرص على إنشاء إدارة للمخاطر الائتمانية في المصارف التجارية كجزء من إدارة المصارف تقوم بتحديد وقياس ومراقبة مخاطر الائتمان، فضلاً عن القيام بالتدريب المستمر للعاملين بالمصارف والتأهيل في المجال الائتماني وذلك للمساعدة على استيعاب التقنيات الحديثة في إدارة مخاطر الائتمان خاصةً مقررات Basel II.

#### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

أ - دراسة (Beasley, Author، 2006)، بعنوان " The Impact of Enterprise Risk

#### Management on the Internal Audit Function "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة المخاطر على مهام المراجع الداخلي، حيث تناولت بالتحليل والمناقشة دور إدارة المخاطر وتأثيرها على المراجعين الداخليين والعوامل المؤثرة فيها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثيراً لإدارة المخاطر على المراجعة الداخلية، ويزداد هذا التأثير عند وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر بالمؤسسة، كما أن مهام المراجعة الداخلية في القطاع المصرفي تكون أكثر عرضة للتأثر بإدارة المخاطر من

غيرها. وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات، وضرورة وجود علاقة بين إدارة المخاطر وبين المراجعة الداخلية لخدمة أهداف المؤسسة لضمان تحقيقها.

**ب- دراسة (Page, Spire، 2006)، بعنوان "Risk Management The Reinvention of Internal Control and The Changing Role of Internal Audit"**

استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في إنجلترا، مركزة على أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي، واستعرضت التطورات في متطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بذلك، والدور الجديد للمراجع الداخلي لتقليل هذه المخاطر. وخلصت الدراسة إلى أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلي قوي وفعال كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة، وأن التطور الكبير في إدارة المؤسسات يتطلب الاهتمام بقسم المراجعة الداخلية، وتحليل التقارير المالية الصادرة منه لمواجهة وإدارة المخاطر. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقسم المراجعة الداخلية، وإعطائه درجة مناسبة من الاستقلالية وكذلك ضرورة التزام المراجع الداخلي بأداء معايير الممارسات المهنية للمراجعة.

**ج- دراسة (جمعة، البرغوثي، 2007)، بعنوان " دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف التجارية الأردنية"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قيام المراجع الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف عرضت الدراسة الجهود الحالية من قبل المنظمات واللجان والمعاهد العالمية والمحلية والباحثين بشأن إدارة المخاطر وخاصة معهد المراجعين الداخليين في أمريكا، ولجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل Committee of Sponsoring Organization of the Trade Way

COSO) Commission (CO) و لجنة Basel، والبنك المركزي الأردني، بالإضافة إلى إسهامات الباحثين، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تطورات بشأن موضوع الرقابة الداخلية، فلم يعد لها وجود مستقل كما كانت في الماضي القريب بل أصبحت جزءاً من إطار إدارة المخاطر، ويتمثل عمل المراجعين الداخليين بشأن إدارة المخاطر في توفير تأكيد حول موثوقية وملاءمة المعلومات، والرقابة الداخلية في المنظمات بصفة عامة. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات المصارف التجارية الأردنية بموضوع إدارة المخاطر وترجمة ذلك عملياً للمساعدة في إضفاء المزيد من الثقة والاطمئنان للمستثمرين والأسواق المالية في البيانات المالية، وذلك بإنشاء إدارة عامة لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى القيام بدورات تدريبية للعاملين بإدارات المخاطر، والمراجعين الداخليين بشأن إدارة المخاطر، وكذلك إصدار تقرير منفصل ضمن التقرير السنوي المنشور بخصوص إدارة المخاطر.

#### د- دراسة (المدهون، 2011)، بعنوان "دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مع استعراض لمفهوم المراجعة الداخلية في المصارف، وبيان أهميتها وأهدافها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث أعدت استبانة خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على المراجعين الداخليين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود وعي لدى المراجع الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس من مهام المراجعة الداخلية تحديد المخاطر وإدارتها، وإنما دوره

يتمثل في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر، وضرورة وجود تنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف، والعمل على زيادة الاهتمام بتنمية قدرات المراجعين الداخليين وتعزيز المهارة والمعرفة لدى المراجعين الداخليين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة فعالة في مجال إدارة المخاطر، كما أوصت الدراسة بالعمل على تدعيم مقومات استقلالية المراجع الداخلي ليتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.

#### هـ - دراسة (قريط، 2011)، بعنوان "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، حيث يساعد نشاط المراجع الداخلي الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية مختلفة أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر. وقد توصلت الدراسة إلى هناك مساهمة فعّالة لنشاط المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المصارف الخاصة، بينما لا توجد مساهمة فعّالة لنشاط المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المصارف العامة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في استحداث قسم مستقل للمراجعة الداخلية في المصارف العامة يتمتع بالاستقلالية الكافية للقيام بواجباته من خلال تبعيته للجنة المراجعة، وضرورة اهتمام المصارف العامة وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها، ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها التي أصبحت متعددة وكبيرة إلى درجة الإفلاس في الوقت الحاضر، وليس فقط الاعتماد على الدعم الحكومي في مواجهة وتحمل الخسائر في حال حدوثها، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل دور نشاط المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، لتساعدها في مواجهة الأزمات المالية المستقبلية، والمحافظة على بقائها.

و- دراسة (2011، Institute of Internal Auditors (IIA)، بعنوان

### "Internal Auditing role in risk management"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور المراجعة الداخلية في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به والوسائل المستحدثة لتفعيل أداء إدارة المخاطر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة وتوزيعها بالتنسيق بين معهد المراجعين الداخليين في كل من الولايات المتحدة وإيرلندا وبريطانيا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور مهم للمراجعين الداخليين في إدارة المخاطر، ووجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المراجع في وضع خطة المراجعة التي تراعي منهج المراجعة القائم على مخاطر الأعمال. وأوصت الدراسة بتطوير مهارات المراجعين الداخليين لتمكينهم من تقديم استشارات وتوصيات بشأن تطوير نظام إدارة المخاطر بالمنشأة.

ز- دراسة (رضوان، 2012)، بعنوان " أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء

### معايير التدقيق الدولية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المصرفية في المصارف التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير المراجعة الدولية، حيث تم توزيع استبانة على المراجعين الداخليين في المصارف التجارية في قطاع غزة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير المراجعة الداخلية من قبل أجهزة المراجعة الداخلية وبين إدارة المخاطر المصرفية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف بنشاط المراجعة الداخلية مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام التشريعات بمهنة المراجعة الداخلية من ناحية استقلالية أقسام المراجعة ومؤهلات العاملين بها، وضرورة تنظيم المصارف

دورات تدريبية للمراجعين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية وكيفية مواجهتها وتقييمها.

مما سبق عرضه من دراسات سابقة تناولت موضوعي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر نلاحظ أن كل دراسة ركزت على مجال معين، وتأتي هذه الدراسة لاستكمال بعض الجوانب التي لم يتم تناولها في الدراسات السابقة أو تم تناولها ولكن بشكل جزئي، وذلك بدراسة دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في ليبيا، من خلال التركيز على عدد من المتغيرات المستقلة الهامة، التي من خلال توافقها مع بعضها البعض يمكننا الخروج بنظام مراجعة داخلي قوي ومتطور يتمكن من الإسهام في إدارة المخاطر ويحقق أهداف المصارف.

وبالرغم من تشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر إلا أن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في أنها تهدف إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من خلال دراسة مدى استخدام المقومات السليمة التي تكفل عمل هذه الوظيفة بفاعلية، بالإضافة إلى دراسة مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر، وكذلك التعرف على أثر توفر القدرات والمهارات الفنية اللازمة لتعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، والتعرف على مستوى تطبيق نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية، ودور ذلك التطبيق في تعزيز إدارة المخاطر، في الوقت الذي هدفت دراسة (قريط، 2011) للتعرف على مدى إسهام وظيفة المراجعة الداخلية وفعاليتها في إدارة المخاطر المصرفية في المصارف السورية، بينما كان هدف دراسة (المدهون، 2011) قياس مدى قيام المراجع الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف التجارية في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الوقوف على

مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر، ومدى تأثير الالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة في تفعيل إدارة المخاطر والوقوف على دور المراجع الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الاستجابة لها ودورها في تفعيل إدارة المخاطر، أما دراسة (جمعة والبرغوثي، 2007) كان هدفها قياس مدى قيام المراجع الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف التجارية الاردنية من خلال استعراض الجهود الحالية من قبل المنظمات واللجان والمعاهد العالمية والمحلية والباحثين بشأن إدارة المخاطر، وتناولت دراسة (Institute of Internal Auditors، 2011) دور المراجع الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به والوسائل المستحدثة لتفعيل أداء إدارة المخاطر.

#### **1-4 أهمية الدراسة**

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المخاطر المصرفية وما لها من آثار سلبية نتج عنها حدوث الأزمات المالية التي حدثت بسبب انهيار وإفلاس مجموعة من المصارف الكبرى، كما تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية إبراز الكيفية التي يتم من خلالها تطوير وتفعيل وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها أداة من الأدوات الرقابية التي تفيد في ترشيد أداء المصارف وزيادة قدرتها على المنافسة، الأمر الذي سيكون له تأثير على مراجعة وتقييم وتطوير أنظمة الرقابة والضبط الداخلي في المصارف مما يسهم في تفعيل المتطلبات والركائز التي تقوم عليها إدارة المخاطر، ويؤدي بالتالي إلى تدعيم استقرار المصارف وتأثيرها الايجابي في المجتمع.

كما أن هذه الدراسة يمكن أن تكون مصدراً ومرجعاً يفيد بشكل أو بآخر نوى الاختصاص من الطلاب والأكاديميين والممارسين لمهنة المراجعة الداخلية والمهتمين بالمهنة وتطورها، خاصةً



الجهات الرسمية والجمعيات المهنية التي تنظم المهنة محلياً وتسعى للارتقاء بمستواها بالشكل الذي يؤدي إلى فعالية أنشطتها.

## 1-5 أهداف الدراسة

- يتمثل هدف الدراسة الرئيس في التعرف على دور المراجع الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا، وذلك من خلال:
- أ- دراسة مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر في المصارف التجارية.
  - ب- التعرف على مدى توفر مقومات التطبيق السليم لمهام لمراجعة الداخلية اللازمة لتفعيل إدارة المخاطر المصرفية.
  - ج- دراسة مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين اللازمين لتعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.
  - د- التعرف على نظم تقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية ودور تطبيقها في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.
  - هـ- معرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية في آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية).

## 1-6 فرضيات الدراسة

يمكن الإجابة على التساؤل الرئيس المطروح من خلال التحقق من الفرضية الرئيسية المتمثلة في "يقوم المراجع الداخلي بالدور المناط به بشكل يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على

تعزيز أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في ليبيا " والتي انبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد إدراك لدى المراجعين الداخليين بأهمية إدارة المخاطر بشكل يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

**الفرضية الثانية:** تتوفر مقومات تطبيق المراجعة الداخلية في المصارف التجارية بشكل يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

**الفرضية الثالثة:** تتوفر لدى المراجعين الداخليين الكفاءة المهنية والتدريب الكافي بشكل يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

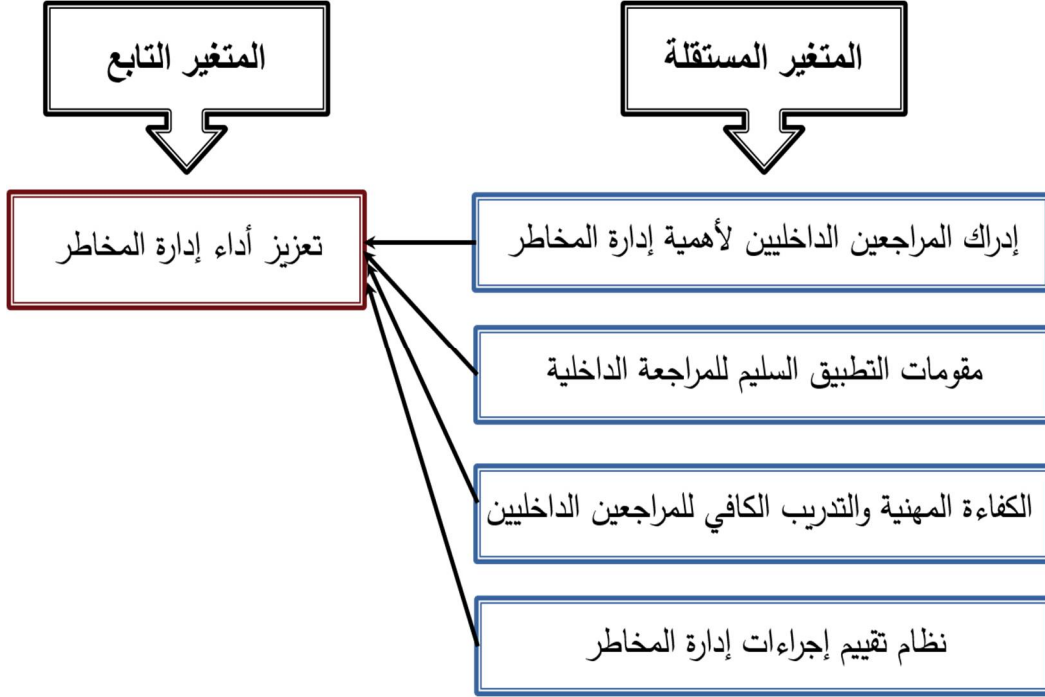
**الفرضية الرابعة:** تطبق إدارة المراجعة الداخلية نظم تقييم إجراءات إدارة المخاطر بشكل يؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

**الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

## **1-7 نموذج الدراسة**

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة تم تصميم وتطوير نموذج خاص بالدراسة بالاعتماد على مشكلة الدراسة وفرضياتها، وذلك لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، كما هو موضح في شكل (1-1):

شكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## 8-1 منهجية الدراسة

يتم في البحوث العلمية استخدام منهج علمي يتمثل في الطريقة التي يتم اتباعها في الدراسة بمراحلها المتدرجة والتي تقود إلى نتائج تتعلق بموضوع الدراسة، لهذا تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وذلك لتناسبه مع موضوعها، وبالاعتماد على الدراسات والمراجع العلمية كالكتب والدوريات والرسائل العلمية، كما تم استخدام استبانة لجمع البيانات اللازمة للجانب الميداني، ومن ثم تحليلها وصفيًا وإحصائيًا باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

## 1-9 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المراجعين الداخليين العاملين في فروع المصارف التجارية العاملة في ليبيا، وتشمل عينة الدراسة مدراء ورؤساء وموظفي إدارات وأقسام المراجعة الداخلية في المصارف التجارية العاملة في مدينتي مصراته والخمس.

## 1-10 حدود الدراسة

- أ. **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة الدور الحديث للمراجع الداخلي في تقييم وتحسين فاعلية أداء إدارة المخاطر المصرفية، من خلال التعريف بالمخاطر وأنواعها ودراسة إدارة المخاطر ودور المراجع الداخلي في تفعيلها، دون التطرق إلى الآليات الأخرى للرقابة الداخلية والخارجية كالمراجعة الخارجية ولجان المراجعة وغيرها.
- ب. **الحدود المكانية :** تقتصر الحدود المكانية للدراسة على المصارف التجارية (العامة والخاصة) العاملة في مدينتي مصراته والخمس.

## الفصل الثاني

أثر المراجعة الداخلية على عملية إدارة

المخاطر المصرفية

## 2-1 مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام بمهنة المراجعة الداخلية كأداة رقابية تضمن قدرة المؤسسة المصرفية على مواكبة التطورات الاقتصادية والمعلوماتية الهائلة، وكذلك مجابهة الأزمات المالية، التي عصفت بالمؤسسات المصرفية في العديد من دول العالم، كالولايات المتحدة، وأوروبا والدول العربية، والتي تعزى أسبابها إلى مجموعة من العوامل من أبرزها الضعف في إدارة وضبط المخاطر، الأمر الذي أدى إلى توسيع نطاقها ليشمل تقييم إجراءات إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المصرفية، وتقديم الاستشارات اللازمة، وتعديل مؤشرات الأداء، ومن ثم أصبحت المراجعة الداخلية أداة مساعدة للمؤسسات المصرفية في تدعيم وتفعيل قراراتها، وبالتالي التأثير في قيمة المؤسسات من خلال الوظائف التي تقوم بأدائها.

وللإلمام أكثر بهذا الموضوع سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

2-2 الأدبيات النظرية لإدارة المخاطر المصرفية.

3-2 الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية.

4-2 المراجعة الداخلية في المصارف التجارية ودورها في إدارة المخاطر المصرفية.

## 2-2 الأدبيات النظرية لإدارة المخاطر المصرفية

في ظل التطورات التكنولوجية وعولمة الاقتصاد وتحرير الأسواق المالية واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات المصرفية، أصبحت أنشطة المصارف التجارية أكثر تنوعاً وتعقيداً وتعرضاً لكم هائل من المخاطر التي تهدد وجود المصارف واستمراريتها، مما دفع بالمصارف التجارية إلى زيادة الاهتمام بمراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي، ووضع الضوابط الفعالة لحمايتها من المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها المصارف،

واتخاذ ما يلزم في سبيل تحقيق سلامة الأداء المصرفي، إذ إن الفهم الصحيح لإدارة المخاطر المصرفية، والتقييم الذاتي للمخاطر من العوامل الرئيسية في نجاح المصارف التجارية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها؛ حيث يتحقق ذلك الفهم والإدارة للمخاطر من خلال التنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر، على هذا الأساس سيتم التطرق في هذا القسم إلى ماهية المخاطر المصرفية وأنواعها في المطلب الأول، ومن ثم مفهوم إدارة المخاطر والعناصر الأساسية اللازمة لعملها في المطلب الثاني.

## 2-2-1 ماهية المخاطر المصرفية وأنواعها

يعتبر مفهوم إدارة المخاطر مفهوماً حديثاً نسبياً حيث ظهرت الحاجة إليه مع إزدياد المخاطر التي تتعرض لها المصارف، حيث أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تضع إجراءات وسياسات لتحديد المخاطر وتقييمها ومحاولة التقليل من آثارها، بناءً على ذلك سوف نتناول في هذا الجزء من الدراسة مفهوم المخاطر المصرفية وأنواعها، بالإضافة إلى التعريف بإدارة المخاطر وعناصرها.

## 2-2-1-1 مفهوم المخاطر المصرفية

لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول وضع تعريف محدد للمخاطر وذلك لاختلاف وجهات نظرهم، فنظرة كل منهم إلى المخاطر لها خصوصياتها التي ينفرد بها عن الآخرين، لذا وردت مفاهيم عديدة للمخاطر منها ما يلي:

أ- **المفهوم اللغوي للمخاطر:** المخاطر في اللغة مشتقة من خطر، وجاء في مختار الصحاح على الخطر بفتح الحين والإشراق على الهلاك، يقال (خاطر) بنفسه. (والخطر) السبق الذي يُتراهن عليه" (الرازي، 1999، ص93).

ب- المفهوم الاصطلاحي للمخاطر: المخاطر هي ذلك الالتزام الذي يحل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهوراً أو خسارة (فرج، 2013، ص60).

ج- المفهوم المصرفي للمخاطر: تعرف المخاطر وفقاً لمعهد إدارة المخاطر The Institute of Risk Management (IRM) "بأنها مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح" (The Institute of Risk Management, 2002, P2)، كما عرفها مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي (IIA) Institute Of Internal Auditors بأنها "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المصرف، وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المصرف ودرجة احتمال حدوثها" (IIA, 2012, P22)، وكذلك تم تعريفها بأنها "احتمالية مستقبلية قد تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها بما يؤثر على تحقيق أهداف المصرف وعلى تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على المصرف وإفلاسه" (بن عمارة، 2009، ص2)، وعرفت المخاطر أيضاً بأنها "الآثار غير المواتية عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف ورأسماله" (فرج، 2013، ص61).

من خلال التعريفات السابقة للمخاطر سنتتج ما يلي:

1. ارتباط مفهوم المخاطر بحالة من عدم التأكد بخصوص أحداث تتعلق بفترة زمنية مستقبلية.
2. المخاطر تمثل الانحراف الذي يحدث نتيجة وجود تباين بين القيم المتوقعة أو المخططة والقيم المحققة فعلاً.



3. قابلية المخاطر للقياس من خلال دراسة تأثيرها على أهداف المصرف ودرجة احتمال حدوثها.

4. قد يترتب عن وقوع المخاطر أرباح أو خسائر احتمالية تؤثر على تحقيق الأهداف المرسومة في حالة عدم التحكم فيها والسيطرة عليها.

وعلى ذلك، يمكن تعريف المخاطر المصرفية بأنها الحالة التي يحتمل فيها اختلاف العائد الفعلي عن المستهدف نتيجة لأحداث مستقبلية قد تؤثر سلباً في استمرارية المصرف وفي قدرته على تحقيق أهدافه واستراتيجياته.

## 2-1-2-2 أنواع المخاطر المصرفية

إن التغيير الذي حصل في بيئة الأعمال المصرفية نتيجة التطورات التي حدثت في العقدين الماضيين على المستوى الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي سواء محلياً أو دولياً؛ والتي من أهمها الانتقال من العمليات المصرفية التقليدية إلى العمليات المصرفية الالكترونية؛ أدى إلى اختفاء العوائق والحواجز التي قيدت نطاق عمليات مختلف المؤسسات المصرفية، كما أدى هذا التغيير إلى ظهور أدوات مالية جديدة ينطوي التعامل فيها على مخاطر مرتفعة، ويمكن تقسيم هذه المخاطر إلى مجموعتين رئيسيتين على النحو الآتي:-

(1) **المخاطر المالية:** وتتضمن المخاطر المالية جميع المخاطر المرتبطة بإدارة الأصول والالتزامات الخاصة بالمؤسسات المصرفية، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشرافاً مستمرين من قبل إدارات المؤسسات المصرفية وفقاً للأوضاع الاقتصادية السائدة كاتجاه السوق نحو التضخم أو الانكماش، والتغيرات التي تطرأ في الأسواق على أسعار صرف العملات الأجنبية وأسعار السلع والأصول وأسعار الأوراق المالية وأسعار الفائدة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بالأطراف الأخرى ككبار المساهمين والمصارف الأخرى والمصارف التابعة لها

(الفروع والوكالات) والمديرين والموظفين التنفيذيين، وتحقق المصارف التجارية عن طريق إدارة هذه المخاطر ربحاً أو خسارة (قندوز، 2012، ص13). ومن أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي:-

أ-المخاطر الائتمانية (القروض): تعد عمليات منح الائتمان المصرفي من الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المصارف وخاصةً التجارية منها، فالائتمان يمثل معظم أصول هذه المصارف، ويسهم في النصيب الأكبر من الدخل التشغيلي لها، لذلك تعتبر مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تواجهها المصارف التجارية، حيث تنشأ هذه المخاطر بسبب عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته التعاقدية كاملة وفي موعدها كما هو منصوص عليه في العقد (خان، أحمد، 2003، ص31)، كما ترتبط المخاطر الائتمانية بفشل المصارف في تحديد جودة الأصول، أي تحديد بعض الأصول الملتزم بها كالقروض، وما يترتب عن ذلك من عدم كفاية الاعتماد والاحتياطيات المخصصة لتغطية خسائر القروض (الخطيب، 2008، ص73).

ويمكن تعريف المخاطر الائتمانية بأنها الخسارة المحتملة الناجمة عن عدم قدرة العميل المقترض على سداد قيمة المبلغ الأصلي المقترض وفوائده إلى المصرف المقترض عند تاريخ الاستحقاق المحدد في شروط العقد الائتماني (صالح، 2009، ص3)، وتشمل تلك المخاطر بنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات وبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.

ويرجع سبب حدوث المخاطر الائتمانية لمجموعة من العوامل الخارجية والداخلية منها

ما يلي (الخطيب، 2008، ص126):

- **العوامل الخارجية:** وتشمل العوامل الخارجية التغيرات في الأوضاع الاقتصادية، واتجاه الاقتصاد القومي نحو الركود أو الكساد أو انهيار غير متوقع في أسواق المال، وحدوث تغيرات في حركة السوق ترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل.

- **العوامل الداخلية:** وتضمن العوامل الداخلية لمخاطر الائتمان، ضعف إدارة الائتمان، وعدم كفاية جهاز التسليف سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي، وعدم توفر سياسة رشيدة سواء لمنح الائتمان، وضعف سياسة التسعير أو ضعف إجراءات متابعه المخاطر والرقابة عليها.

كما يمكن تقسيم المخاطر الائتمانية إلى نوعين هما المخاطر الخاصة وتتعلق بالعميل وطبيعة نشاطه، كما قد يرتبط هذا النوع من المخاطر بالمصرف مانح الائتمان. والمخاطر العامة التي يصعب التنبؤ بها، وتخرج عن إرادة كل من العميل والمصرف، كالتغير في أسعار الفائدة ومخاطر التضخم، بالإضافة إلى مخاطر السوق الناجمة عن التغير في الأنظمة الاقتصادية أو السياسية (بوعبدلي، الرزاق، 2000، ص103).

وبصفة عامة، يمكن القول أن المخاطر الائتمانية هي المخاطر المرتبطة بكفاءة إدارة المصرف في تقييم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته في الوقت المحدد، وقدرتها على إدارة الأصول، كما ترتبط هذه المخاطر بقدرة العميل المالية، هذه القدرة التي تتأثر بالأوضاع الاقتصادية للدولة ومدى رغبته والتزامه بسداد المبلغ المقترض.

ب- **مخاطر السيولة (التمويل):** باعتبار المصارف التجارية وسيطاً مالياً، تعمل على جمع الودائع من الجمهور لتوزعها في شكل قروض للمؤسسات والأفراد، لدى فإن المخاطر في هذه العملية تتمثل في الصعوبات التي تواجه المصارف التجارية في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواءً من بيع الأصول أو الحصول على قروض (ودائع) جديدة مما قد يؤثر في

ربحيها (فرج، 2013، ص72)، وبمعنى آخر تنشأ مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة للمصرف عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجة، وبالتالي يمكن القول أن مخاطر السيولة تتمثل في عنصرين أساسيين هما: حجم السيولة المطلوب لمقابلة الاحتياجات سواء المتوقعة وغير المتوقعة، والسعر المعروض لتوفير هذا القدر من السيولة (الخطيب، 2008، ص128).

وتعود أسباب هذا النوع من المخاطر إلى مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية (محمد، 2007، ص7):

- **العوامل الخارجية:** ترجع العوامل الخارجية إلى التعثر في السداد بسبب الركود الاقتصادي والأزمات الحادة التي قد تنشأ في أسواق المال.

- **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية لمخاطر السيولة في ضعف التخطيط لتوفير السيولة اللازمة، الذي يؤدي بدوره إلى عدم التناسق بين آجال الأصول والالتزامات، وسوء توزيع الأصول على الاستخدامات ذات درجات متفاوتة، مما يؤدي إلى صعوبة تسهيل الأصول، والتحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

ومن ثم يمكن القول بأن مخاطر السيولة هي المخاطر المرتبطة بقدرة إدارة المصرف على توفير السيولة في الوقت المناسب، وذلك من خلال اعتمادها على الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة، والتدفقات النقدية الصادرة من حيث القيمة وتاريخ الاستحقاق، فهذا النوع من المخاطر غالباً ما يحدث نتيجة لعدم التنسيق والموازنة بين استحقاق التدفقات النقدية الداخلة والصادرة، أو تكون قيمة التدفقات الصادرة أكبر من الداخلة.

ج- **مخاطر السوق (المخاطر النظامية):** وهي المخاطر العامة التي تتعرض لها كافة المصارف بغض النظر عن خصائصها من حيث النوع والحجم أو هيكل الملكية، وتنشأ هذه

المخاطر عن متغيرات لها صفة العمومية مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية، لذلك لا يمكن مقابلتها إلا بالتنوع في المحفظة الاستثمارية (الشماس، 2012، ص53)، ومن أمثلتها ما يلي:

(1) مخاطر أسعار الفائدة: وتنشأ مخاطر أسعار الفائدة نتيجة تقلبات معدلات العائد سواءً في المعاملات بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية، وعدم ملائمة استحقاقات الأصول مع الالتزامات، مما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للمصرف، وتتصاعد هذه المخاطر إذا لم يتوفر نظام للمعلومات المحاسبية يتيح للقائمين على إدارته الاستفادة من المؤشرات التالية (الخطيب، 2008، ص131):

- معدل تكلفة الالتزامات ومعدل العائد على الأصول.
- مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة.

وتتكون مخاطر أسعار الفائدة من الأنواع الفرعية الآتية (قاسيمي، 2008، ص32):

**أولاً: مخاطر إعادة التمويل:** وهي المخاطر التي تواجهها المصارف التجارية، إذا تعددت تكاليف إعادة التمويل (معدل الفائدة الذي يدفعه لإعادة تمويل التزاماته)، ويتعرض لهذا النوع من المخاطر إذا كان العمر الاسمي لأصولها أكبر من العمر الإسمي لالتزاماتها.

**ثانياً: مخاطر إعادة الاستثمار:** وهي المخاطر التي تواجهها المصارف التجارية في حالة انخفاض معدل إعادة استثمار الأموال عن تكاليف التمويل، وتكون المصارف في هذه الحالة عُرضة لهذا النوع من المخاطر إذا كان العمر الإسمي لالتزاماته أكبر من العمر الاسمي لأصوله.

**ثالثاً: مخاطر القيمة السوقية:** وهي المخاطر الناجمة عن التقلبات التي تحدث في القيمة السوقية للأصول والالتزامات بسبب تغيرات معدل الفائدة، حيث أن القيمة السوقية لأي أصل ما

هي إلا القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها من هذا الأصل، فارتفاع معدل الفائدة يترتب عليه إرتفاع معدل الخصم، وبالتالي انخفاض القيمة السوقية لهذا الأصل، وعلى العكس من ذلك فإذا انخفض معدل الفائدة أدى ذلك إلى ارتفاع القيمة السوقية للأصل.

ومما سبق، نجد أن مخاطر أسعار الفائدة توضح طبيعة العلاقة بين التغير في أسعار الفائدة وقيمة واستحقاقات الأصول والالتزامات التي تمتلكها المصارف، وتأثير ذلك على صافي الربح، حيث تشير هذه المخاطر إلى التأثير المعاكس لارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة على الأرباح وأسعار الأصول.

(2) مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر الحالية والمستقبلية التي قد تؤثر في إيرادات المصارف ورأسمالها نتيجة للتغيرات التي تطرأ في الأسواق المالية على أسعار صرف العملات الأجنبية، فالمصارف التجارية تحتفظ عادة بجزء من أصولها بالعملات الأجنبية لتلبية احتياجات عملائها المختلفة، لذلك فإن أي تغيير في أسعار العملات سينعكس على قيمة تلك الأصول سلباً أو إيجاباً (محمد، 2008، ص9)، وتشمل مخاطر سعر الصرف العديد من المخاطر الفرعية التي تؤثر على المصارف وعلى المستثمرين على حدٍ سواء، وهذه المخاطر هي:

**أولاً : مخاطر متعلقة بالمصرف:** في مجال التعامل بالنقد الأجنبي ترتبط حساسية تأثر المصرف بتغيرات أسعار العملات بحجم تعامله بها، فكلما زادت نسبة احتفاظ المصرف بالعملات الأجنبية إلى مركزه المالي بالعملة الوطنية زاد حجم مخاطر أسعار الصرف، لذا يجب على مجلس الإدارة وإدارة المصرف تحمل مسؤولية التعامل مع هذا النوع من المخاطر ومحاولة تجنبه أو التقليل من حدته، حيث يشتمل هذا النوع من المخاطر على الآتي (فرج، 2013، ص71):

أ- مخاطر الائتمان بالعملة الصعبة مثل خطر وقوع الدولة في مشاكل مع الخارج.

ب- مخاطر السعر مثل التغير المحتمل في أسعار العملات خلال الفترة المحتفظ بها.

ج- مخاطر السيولة وهنا تكمن الخطورة في صعوبة التسويق للسيولة أو صعوبة بيعها من اجل الحصول على عملات مطلوبة مما يساوي إقراض هذه العملات في السوق إذا توفرت.

د- مخاطر عدم فهم المتعاملين للدور المفوض لهم داخل المصرف وتطوير الاستثمار بالعملات الأجنبية.

ثانياً: مخاطر سعر الصرف الأجنبي المرتبطة بالعميل: يمثل هذا النوع من المخاطر خطراً حقيقياً بالنسبة للمصرف على اعتبار أنه يؤدي إلى فقدان القيمة الحقيقية بسبب انهيار قيم الوحدة النقدية المستخدمة في تقييم القروض، وهنا نجد أن العميل هو الذي يتحمل بالدرجة الأولى مسؤولية التعامل مع هذه المخاطر، ومحاولة تجنبها أو التقليل من حدتها (فرج، 2013، ص71).

وبصفة عامة يمكن القول بأن مخاطر أسعار الصرف تتمثل في الضرر الذي يلحق بالمركز المالي للمصارف التجارية ذات العلاقات الاقتصادية مع الخارج، والذي يحدث بسبب التقلبات في أسعار صرف العملات المستخدمة في تقييم الأصول والنشاطات الخاصة بالمصارف كمنح الائتمان بالعملة الأجنبية، وتعتبر مخاطر أسعار الصرف أحد أشكال المخاطر التي تتضمن مخاطر متعددة مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة، كما أن هذا النوع من المخاطر يشمل تأثيره كل من المصرف والمستثمرين، لذا يجب أن تعمل إدارات المصارف والمستثمرين على تجنبها أو التقليل من حدتها.

(3) مخاطر التسعير: تتغير أسعار أصول المصارف التجارية من حين لآخر بناءً على قوى العرض والطلب وفي ضوء الظروف السائدة في الأسواق من حيث التضخم والانكماش، وتعتبر محفظة الأوراق المالية من أكثر الأصول تأثراً. حيث إنها تتكون من أسهم وسندات شديدة الحساسية لتقلبات الأسواق، بالإضافة إلى أنها تتحمل أخطاء الإدارة في

الإنتاج والتسويق والاستثمار التي تترك أثراً عكسية على القيمة السوقية لمكونات المحفظة (محمد، 2007، ص9).

وتنشأ مخاطر التسعير نتيجةً للخسائر التي تحدث في الأسعار السوقية للأصول بصفة عامة، وبشكل خاص محافظ الائتمان والاستثمار، وتتحقق هذه المخاطر بسبب مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية وذلك على النحو الآتي (الخطيب، 2008، ص258):

- **العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية لمخاطر التسعير في الظروف الاقتصادية والمحلية وظروف الصناعة.

- **العوامل الداخلية:** وتتمثل العوامل الداخلية لمخاطر التسعير في المصارف التجارية نفسها، وتشمل هذه العوامل الهيكل التمويلي للمصارف، ونتيجة النشاط وخصائص المصارف، ومدى كفاءة التشغيل وغيرها من الظروف الداخلية.

(2) **المخاطر غير المالية (مخاطر الأعمال):** وهي مخاطر تتعرض لها مصارف معينة أو قطاع معين دون الآخر دون أن ينعكس تأثيرها على باقي المصارف أو القطاعات، وهذه المخاطر يمكن تقليلها بالتنوع في الاستثمارات وإدارتها بكفاءة عالية، ومن هذه المخاطر ما يلي:

أ- **مخاطر التشغيل:** توجد عدة أسباب تؤدي إلى تغير الأرباح نتيجة لسياسات التشغيل التي تتبعها المصارف، فبعض المصارف التجارية لا تمتلك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفو المصارف. وهكذا تشير مخاطر التشغيل إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع، مما يؤدي إلى انخفاض صافي الدخل وقيمة المصارف (الخطيب، 2008، ص133).



وترى لجنة بازل Basel للإشراف والرقابة المصرفية والتي تم تأسيسها سنة 1974 من قبل محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية العشر Group of Ten (بلجيكا، كندا، فرنسا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى سويسرا ولكسمبورج) تحت إشراف مصرف التسويات الدولية (BIS) Bank for International Settlements (فرج، 2013، ص94)، أن المخاطر التشغيلية، تعبير له معانٍ مختلفة في الصناعة المصرفية، وعلى ذلك يجب على المصارف التجارية ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريف لجنة بازل Basel للمخاطر التشغيلية المذكور ضمن اتفاق بازل Basel (II) الصادر في سنة 2004 والذي عرفها بأنها "مخاطر تحمّل خسائر تنتج عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والعنصر البشري والأنظمة والأحداث الخارجية" (زرارقي، 2012، ص66)، كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة.

ومن هذا المنطلق، يمكن حصر أنواع مخاطر التشغيل حسبما أوردته ورقة الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية المعدة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 2003 في الآتي (عبدالكريم، 2007، ص15):

(1) **تنفيذ وإدارة العمليات:** هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات.

(2) **المخاطر البشرية:** وهي المخاطر التي يتسبب بها الموظف نتيجة لعدم الأهلية أو بسبب فساد الذمم، وهي تشمل كل عمليات الاحتيال الداخلي من قبل الموظفين كالاختلاس المالي،

وعمليات التداول دون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها والمعالجات الخاطئة والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين وممارسات العمل والأمان.

(3) **المخاطر الفنية:** وهي الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية تكنولوجيا المعلومات أو عدم توفر الأنظمة وأي عطل أو خلل في الأنظمة.

(4) **الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية:** وهي الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي، وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، والخسائر الناشئة عن التغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل مثل الاحتيال الخارجي كالاختيال عبر شبكات الكمبيوتر والكوارث الطبيعية.

ومما سبق يمكن القول أن مخاطر التشغيل هي المخاطر المتعلقة بعملية تقديم الخدمات أو المنتجات المصرفية، التي تتأثر بالقدرة الفنية للأجهزة والموظفين، ومدى جودة الأنظمة المتبعة في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات والتخطيط الوقائي ضد الطوارئ.

ب- **المخاطر الإستراتيجية:** وتسمى أيضاً بمخاطر السياسة العامة، وتعرف بأنها "المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات المصرف، وعلى رأسماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة، أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيير في القطاع المصرفي، مما يؤدي إلى إلحاق خسائر أو ضياع فرصة بديلة" (الكراسنة، 2006، ص37). وتنشأ هذه المخاطر على مستويين كالتالي (الشمري، 2013، ص78):

1. مخاطر على المستوى الكلي: وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ قرارات متعلقة بدخول أسواق جديدة أو الخروج من الأسواق الحالية.

2. مخاطر على مستوى الأنشطة: وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص أو توزيع محفظة الاستثمار.

ويصعب توافر مقاييس كمية في الممارسة العملية لقياس المخاطر الإستراتيجية، إلا أن تطور الأداء العام للمصرف من عام لآخر يعطي مؤشراً على مدى نجاح المصرف في التخطيط الاستراتيجي، والذي يمثل المسار الرئيس الذي يتخذه المصرف لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل، في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين اعتماداً على تحليل القوة الذاتية (الخطيب، 2008، ص136).

ج- **المخاطر القانونية:** تعتبر المخاطر القانونية من المخاطر التي يصعب قياسها، وتتسبب هذه المخاطر نتيجة لوقوع التزامات غير متوقعة، أو فقد جانب من قيمة أصل من الأصول بسبب نقص أو خطأ المشورة القانونية أو لعدم كفاية المستندات التي تؤكد ملكية المصرف لذلك الأصل، وعدم اليقين الكافي بالقوانين، أو تفسير العقود أو عن نقص في عدد الخبراء القانونيين، بالإضافة إلى التعرض إلى تغيرات غير متوقعة في إطار كل من القوانين والتنظيمات والتشريعات، كما ترتبط المخاطر القانونية بعدم وضع العقود المالية موضع التنفيذ (محمد، 2007، ص11).

ومما سبق، يمكن القول بأن المخاطر القانونية هي مخاطر متعلقة بالنظام الأساسي والتشريعات، والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات.

د- **مخاطر الالتزام:** مخاطر الالتزام هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي تؤثر على أرباح المصرف ورأسماله نتيجة لعدم تقييد المصرف بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية، فهذا النوع من المخاطر يعرض المصرف إلى غرامات مالية، وقد يعرضه إلى مخاطر السمعة، وبالتالي التأثير على نشاطات المصرف بشكل عام (الكراسنة، 2006، ص42)، حيث تتسبب هذه المخاطر من عدم التزام ومخالفة المصارف

التجارية لقوانين الأعمال والأسس القانونية للتعاقد في الدولة التي يعمل فيها، مما يؤدي إلى تعريضها للمخاطر والخسائر (الشمري، 2013، ص58).

مما سبق، يتبين حجم ونوعية المخاطر التي تواجه العمل المصرفي، لذا يجب على إدارة المصرف تنظيم عملياتها والتأكد من مدى الأمان والسلامة عند إعداد البرامج الخاصة بكل عميل من جهة وبنظام الأمن والأمان للمصرف، كما يجب أن تعمل إدارة المصرف على ضبط المخاطر بجميع أنواعها وذلك باستخدام أنظمة داخلية متطورة تتناسب مع حجم ونوعية المخاطر المحيطة بها لتتمكن من تقييم المخاطر ومتابعتها ومن ثم تقليل الآثار السلبية لها إلى أدنى درجة ممكنة، وتعظيم الآثار الايجابية إلى أعلى درجة ممكنة.

## 2-2-2 إدارة المخاطر المصرفية

### 1-2-2-2 مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

تركز الصناعة المصرفية في مضمونها على كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها، حيث تعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً لألية إدارة إستراتيجية بالمصرف، فهي تساعد على فهم كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على المصرف بجميع أشكالها، حيث تزيد من احتمالية تحقيق النجاح وتقليل كل من احتمالية الفشل وعدم التأكد المرتبط بأهداف المصرف بشكل عام (جاد الرب، 2011، ص2).

وعلى هذا الأساس، يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى" (فرج، 2013، ص77)؛ كما يمكن تعريفها بأنها "تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمصرف" (الراوي، 2011، ص10)، وعرفها

مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي بأنها "عملية تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، بهدف تزويد المصرف بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز أهداف المصرف المخطط لها" (IIA, 2012, P22)، ويمكن تعريفها بأنها "العمليات التي يقوم بها المصرف لتهيئة بيئة العمل المناسبة بغرض تحديد المخاطر التي من المحتمل التعرض لها وإدارتها وقياسها بطريقة تمكن من تقليل أثرها السيئ على عملية اتخاذ القرارات، والتحوط لها، وكيفية علاج الخسائر التي يمكن أن تحدث بسببها" (بن عمارة، 2009، ص3)، وكذلك تم تعريفها من قبل معهد إدارة المخاطر The Institute of Risk Management (IRM) في بريطانيا بأنها "جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية لأي مصرف، وهي الإجراءات التي يتبعها المصرف بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة" The Institute of Risk Management (Management, 2002, P2).

ومن خلال من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن إدارة المخاطر تقوم بالآتي:

- تتم من خلال مجموعة من الخطوات المنتظمة والمستمرة، تبدأ بالتحديد ثم التحليل وتنتهي بالسيطرة على المخاطر.
- تؤدي إدارة المخاطر إلى الوقاية من المخاطر المتوقعة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها، ولعلاج آثار المخاطر المكتشفة وتقليلها إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة والعمل على عدم تكرارها.
- تساعد المصرف على فهم الجوانب الايجابية والسلبية لكل نوع من أنواع المخاطر، مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات النجاح وتخفيض احتمالات الفشل التي قد تؤثر على أهداف المصارف.

وبذلك يمكن تعريف إدارة المخاطر المصرفية بأنها عملية منتظمة مبنية على مجموعة من الإجراءات المتسلسلة والمتراطة، والتي تبدأ بتحليل وتحديد أوجه المخاطر وأسبابها وتنتهي بإعطاء فكرة متكاملة عنها لمساعدة الإدارة على اتخاذ السبل الكفيلة لإدارتها مما يسهم في تحقيق أهداف المصارف.

## 2-2-2-2 أهداف إدارة المخاطر المصرفية

تسعى المصارف التجارية من خلال تطبيق نظام إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها بصفة عامة في هدفين أساسيين هما:

1. **أهداف وقائية:** في أي مصرف هناك العديد من الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر وذلك لتنبؤ بالمخاطر المتوقعة قبل حدوثها، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

أ. **تخفيض التكاليف:** يعتبر تخفيض التكاليف أحد أهم الأهداف الفرعية لإدارة المخاطر، ويعني هذا الهدف أن تقوم المصارف بإعداد التقديرات الخاصة بالخسائر المحتملة بالطريقة الاقتصادية الممكنة وذلك بتحليل مصروفات برامج الأمان، والتكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة المستخدمة في مواجهة الخسائر لتحقيق التخفيض في تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشياً مع الهدف الرئيس لإدارة المخاطر المتمثل في البقاء والاستمرارية (أوبكر، السيفو، 2009، ص50).

ب. **تخفيض القلق:** يقصد بتخفيض القلق تقليل التوتر والقلق الذي يأتي من معرفة أنه قد تم اتخاذ تدابير مناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، فحالة عدم التأكد والقلق الذهني يمكن أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى، وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق والانزعاج الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المؤسسة تأثير ضار على عمل ونشاط إدارة

المصرف، باعتبار أن القلق يستنزف الطاقة التي كان من الممكن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في قنوات أخرى (بوزيدي، 2009، ص111).

ج. **مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة:** يرتبط هدف مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة بعلاقة المصرف بالمصارف الأخرى، ويتناول كثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسؤولاً عن الخسائر في ظل ظروف محددة، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المصارف بتوفير وسائل الأمان لحماية العاملين من المخاطر (أوبكر، السيفو، 2009، ص51).

2. **أهداف علاجية (تصحيحية):** ويقصد بها تخفيض خسائر المخاطر الفعلية عند حدوثها، وتتمثل أهم هذه الأهداف في:

أ. **بقاء واستمرارية المصرف:** أن من أهم أهداف إدارة المخاطر البقاء وضمان استمرارية وجود المصرف ككيان عامل في الاقتصاد، وبهذا المعنى تتمثل الوظيفة الرئيسة لإدارة المخاطر في القيام بدور مساند في قمة هرم أهداف المصرف، وضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعها الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر المرتبطة بالظواهر الطبيعية والظواهر العامة كالزلازل والبراكين، التي ليس للإنسان علاقة بوجودها ولا يمكن تجنبها، فإذا حدثت خسارة وعجز المصرف عن تحقيق أهدافه يكون واضحاً أن الهدف من إدارة المخاطر لم يتم تحقيقه، الأمر الذي يستدعي إعادة فحص النظام المتبع من قبل إدارة المخاطر (بوزيدي، 2009، ص110).

ب. **استقرار الأرباح والمكاسب:** من بين الأهداف الهامة للمصرف هدف استقرار الأرباح والمكاسب، حيث تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمصرف من خلال خفض التباينات في الدخل التي قد تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساعد انخفاض التباين في الدخل في تقليل

الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمصرف أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت (عبدلي، 2012، ص58).

ج. **تعظيم القيمة:** من أهم أهداف إدارة المخاطر الأساسية المحافظة على قيم المصرف وتحسينها لجعلها ذات أرباح مستقرة بمرور الوقت، من خلال تحديد جملة المخاطر المؤثرة في الاستراتيجيات المرسومة قصد التحكم والمحافظة على أدنى مستوى معين للخسارة المحتملة، وهذا ما يستوجب بناء إستراتيجية بعيدة المدى في كيفية التعامل مع الأخطار، بالإضافة إلى تفعيل نظم اتخاذ القرارات التي يتخذها المصرف في مواجهته لأغلب المخاطر، الأمر الذي قد يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمصارف تمكنها من التعامل بطريقة فعالة مع بيئتها الخارجية والداخلية، لذلك فإن إدارة المخاطر تعمل على لآلء يحال بين المصرف وتحقيق هدف تعظيم القيمة داخله (بوزيدي، 2009، ص112).

من خلال العرض السابق للأهداف، نلاحظ أنه على الرغم من تعدد أهداف إدارة المخاطر إلا أنه يمكن القول أن الهدف الأساسي يتمثل في دعم إدارة المصارف في ضمان بقاء واستمرارية المصرف والذي يمكن تحقيقه من خلال تعظيم الأرباح وتخفيض المخاطر، وذلك بدراسة مصدر المخاطر وقياس احتمالية وقوعها والسيطرة عليها، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحقيق استقرار الأرباح ودعم ثقلها، مما يعطي المصارف ميزة تنافسية ويجنبه التقلب المفاجئ للأرباح ويعزز درجة الثقة به.

هذا، ولضمان تحقيق أهداف إدارة المخاطر لابد من القيام بمجموعة من المهام

والوظائف التي يمكن عرضها في الآتي (الخطيب، 2008، ص24):

أ. ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية.

ب. القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في المصرف.



ج. تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة المصرف وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهه لجهات الاختصاص .

د. مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر مع الأخذ بالاعتبار إجمالي المخاطر لخدمات معينة .

هـ. مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول.

و. مراجعة الخدمات المصرفية المستحدثة على أساس معايير قبول المخاطر ورفع تقارير بشأنها للإدارة العليا.

ز. تطبيق النماذج التي تعتمد عليها المصارف التجارية في تحديد المخاطر والإشراف عليها وتحليل التوقعات.

ح. المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المصرف، واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات.

ط. نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المصرف ككل.

وبذلك يمكن القول أن مهمة إدارة المخاطر الأساسية تتمثل في وضع إستراتيجية مناسبة يتم من خلالها مراقبة مستوى المخاطر والتطورات المتعلقة بها بشكل مستمر، فضلاً عن إعداد تقارير تساعد الإدارة على أداء عملها بكفاءة وفاعلية.

## 3-2-2-2 العناصر الرئيسية لنظام إدارة المخاطر المصرفية

على الرغم من أن العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر المصرفية تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها، إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن أن تنفذ بفاعلية وكفاءة ما لم يتم تنفيذها وفق نظام شامل يغطي كافة الإدارات والأقسام التابعة

للمصرف حتى ينشر الوعي والإدراك بمسألة إدارة المخاطر، حيث يضم النظام الشامل لإدارة المخاطر العناصر الآتية:

#### أ. وجود استراتيجيات وسياسات وإجراءات سليمة لإدارة المخاطر المصرفية

أن السياسات هي الإرشادات الموجهة لإدارة العمليات، كسياسة التمويل والشروط المطلوبة في العمل ووصف المنتجات، أما الإجراءات فهي التعليمات المكتوبة التي تبين كيفية تنفيذ السياسات، وهذه السياسات والإجراءات يجب أن تكون مكتوبة وواضحة ومتاحة للموظفين أصحاب العلاقة، وسهلة الفهم، ومبسطة (فرج، 2013، ص82)، ويمكن دعمها بتخصيص الموارد المناسبة للتدريب والتطوير لتعزيز وزيادة الوعي بأهمية التعامل مع المخاطر (جاد الرب، 2011، ص21)، كما يجب أن تحدد هذه السياسات الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر داخل المصرف بشكل شامل، بالإضافة إلى ضرورة توفر القوانين والمعايير الواضحة الخاصة بالمشاركة في المخاطر، وذلك بالأخذ حدود المخاطر ودرجة التعرض لها.

#### ب. الوضع التنظيمي لإدارة المخاطر المصرفية

فرض تطور العمل المصرفي وجود إدارة مخاطر مستقلة عن الإدارات الأخرى، مما يسهل عملية التقدير والدراسة المستقلة عن الدوافع والاعتبارات الأخرى للمخاطر، كما يزيد بوضوح من إمكانية الكشف المبكر للمشاكل حال حدوثها وتداركها أو التخفيف من آثارها، وهذا ما جعل معظم المصارف التجارية تقرض وجود إدارات مستقلة للمخاطر، وحددت مهامها بالتعرف على مصدر الخطر وقياس احتمالية وقوعه وتحديد مقدار تأثيره على إيرادات وأصول المصرف، وتقييم هذا الأثر المحتمل على أعمال المصرف، وكذلك تخطيط ما يجب القيام به في مجال الضبط والسيطرة لتقليل الأثر أو إلغاء مصدر الخطر (فرج، 2013، ص83)، كما قُسمت

هذه الإدارة إلى أقسام متخصصة، لكل منها مهامهاً سواءً تعلق ذلك بنوع المخاطر المحتملة أو قياسها أو إدارتها، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر في أي مصرف من عدة أعضاء مثل مجلس الإدارة، لجنة إدارة المخاطر، الإدارة العليا في إدارة المخاطر، مدير المخاطر، وحدة مراجعة داخلية في إدارة المخاطر (زرارقي، 2012، ص7).

### ج. الإبقاء على الآلية المناسبة لقياس المخاطر المصرفية ورصدها ودرء آثارها

ينبغي أن يكون لدى المصارف التجارية نظم معلومات قادرة على تحديد وقياس احتمالات التعرض للمخاطر المتعددة ومراقبتها وتسجيلها والسيطرة عليها ومواجهة آثارها، كما يجب أن يكون هناك معايير واضحة لتصنيف ومراجعة المخاطر، وتقدير وتقييم درجات التعرض لها، بالإضافة إلى نظام لتقارير دورية وتقارير خاصة في حالات معينة، ويجب أن تشير هذه التقارير إلى المخاطر المختلفة المحتملة، ويمكن للمصرف أن يستخدم المصادر الخارجية لتقييم المخاطر (خان، أحمد، 2003، ص36)، مثل معايير الرقابة المصرفية الصادرة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية والتي تتمثل في وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال بهدف إظهار قدرة المصرف في السيطرة على المخاطر وتخفيض الخسائر، وتبني سياسة كافية لتقييم جودة الأصول وكفاية مخصصات الديون المشكوك فيها، ووضع ضوابط للحد من مخاطر السيولة للتأكد من قدرة المصرف على مقابلة كافة التزاماته التعاقدية بما يكفل المحافظة على المستوى المطلوب من السيولة، وضوابط الحد من مخاطر السوق التي تستلزم تطبيق نظم تقيس بدقة وبحذر وتتحكم بكفاءة في مخاطر السوق، بالإضافة إلى ضوابط الحد من مخاطر سعر الفائدة، وتتضمن توافر نظام وإجراءات ومقاييس يمكن من خلالها الرقابة على تقلبات سعر الفائدة، وضوابط الحد من مخاطر التشغيل التي تتضمن قيام المصارف بوضع السياسات الكافية لإدارة مخاطر التشغيل لتغطي كافة نظم العمل الرئيسية في المصرف (شاهين، 2005، ص14).

كما يتوجب على المصارف التجارية أن تقوم باختبار الشدة، ويقصد باختبار الشدة فحص تأثيرات المتغيرات المستقبلية كالانخفاض في أداء الصناعة المصرفية أو الاقتصاد الكلي على المحفظة الاستثمارية، ولا بد أن يكون اختبار الشدة بصورة تساعده في تحديد الظروف التي تتعرض فيها المصارف التجارية للتقلبات، كما تساعد على تحديد ما يجب عمله في مثل هذه الظروف، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون لدى المصارف التجارية خطط طوارئ يمكن تنفيذها في ظروف مختلفة لمواجهة المخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنوع في المحفظة الاستثمارية (خان، أحمد، 2003، ص36).

#### د. وجود نظام سليم للمعلومات والرقابة

بالرغم من أن وجود أنظمة رقابية أصبح ضرورة ملحة، حيث تعتبر الأداة الفعالة لإدارة المخاطر، إلا أن تصميم هذه الأنظمة يستوجب من المصرف معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي، لذا فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى أنظمة معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وبالوقت المناسب حول أوضاع المصرف المالية، والأداء وغيرها (الكراسنة، 2006، ص45).

مما سبق يمكن القول بأنه لكي تعمل إدارة المخاطر في المصارف بفاعلية وكفاءة، يجب أن تتكون من العناصر المترابطة والمتداخلة مع بعضها والمتمثلة بتوفر المحيط الرقابي الملائم والتحديد الدقيق للمخاطر وتوفر نظم المعلومات والاتصالات والسيطرة وإجراءات الرقابة، فضلاً عن وجود التخطيط الاستراتيجي السليم الذي يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والواجبات.

#### 2-2-2-4 مراحل عملية إدارة المخاطر المصرفية

تقوم عملية إدارة المخاطر في المصارف بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع

المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر ويتم ذلك من خلال المراحل التالية:

## أ. تحديد الأهداف والغايات لإدارة المخاطر المصرفية

تتمثل الخطوة الأولى لإدارة المخاطر في تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المصرف من برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة للحصول على أقصى فائدة من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر، إذ إن هناك العديد من الأهداف المحتملة والمتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر كما ذكر سابقاً، منها المحافظة على بقاء المصارف وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر إلى الحد الأدنى، حيث تسهم إدارة المخاطر في بلوغ المصرف لأهدافه من خلال ضمان ألا تحول الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة بينها وبين بلوغها أهدافها (عبدلي، 2012، ص38).

ويمكن القول أن خطوة تحديد الأهداف والغايات تتمثل في تحديد المطلوب من نظام إدارة المخاطر وذلك من خلال تحديد متطلبات الإدارة العليا من إدارة المخاطر.

## ب. اكتشاف وتحديد المخاطر المصرفية

من الواضح أنه قبل القيام بأي فعل يجب التعرف على المخاطر التي تواجه المصرف، حيث يجب أن يكون العاملين بإدارة المخاطر في المصرف على دراية ووعي بها، ومن الصعب إيجاد تصميمات بشأن المخاطر التي يتعرض لها المصرف، لاختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة، حيث يكون بعضها واضحاً، في حين بعضها الآخر لا يمكن تجاهله، ويتضمن تحديد المخاطر الأبعاد الآتية (زرارقي، 2012، ص80):

1. تشخيص طبيعة المخاطر وذلك بتحديد كل أنواع المخاطر وأهميتها بالنسبة للمصرف، فالتشخيص الجيد للمخاطر يضمن تحقيق الأهداف المرجوة (معالجة المخاطر وتقليل احتمال وقوع الخسارة).

2. تحديد مصادر المخاطر وعدم التأكد المرتبط بها، والمقاييس الرئيسية، وأثرها على المصرف.

3. تقييم كيفية ارتباط المخاطر مع بعضها، وكيف يمكن تصنيفها وتجميعها لأغراض التقييم.

ولتحديد المخاطر والتعرف عليها تستخدم المصارف التجارية العديد من الأدوات، من أهمها السجلات الداخلية للمصرف، وقوائم المراجعة واستقصاءات تحليل المخاطر، خرائط العمليات وتحليل القوائم المالية وغيرها، وأفضل منهج مطبق للتعرف على المخاطر هو منهج الدمج (فرج، 2013، ص87)، وذلك بتطبيق مختلف أدوات التعرف على المخاطر، وهنا تبرز أهمية نظام المعلومات الفعال في المصرف.

### ج. تقييم المخاطر المصرفية وتصنيفها

عندما يتم الانتهاء من عملية التعرف على المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس الخطر التي تم إعدادها بواسطة المصارف، وقد تتضمن مقياس المخاطر العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة وغيرها، لذلك يتم استخدام تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات تجاه المخاطر ذات الأهمية للمصارف، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها أو معالجتها (الجمعية المصرية لإدارة الخطر، 2008، ص9)، ويمكن تصنيف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات وذلك على النحو الآتي (فرج، 2013، ص87):

1. المخاطر الحرجة: وتشمل كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر

المحتملة كارثية وسوف ينتج عنها الإفلاس.

2. المخاطر الهامة: وتشمل ظروف التعرض للمخاطر التي لن ينتج عن خسائرها المحتملة

الإفلاس، ولكنها سوف تستلزم من المصارف الاقتراض لمواصلة العمليات.

3. المخاطر الأقل أهمية: وتشمل ظروف التعرض للمخاطر التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة عنها بالاعتماد على الأصول الحالية للمصارف أو دخلها دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية.

#### د. دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة المخاطر المصرفية

بعد أن يتم تحديد المخاطر وتقييمها ومن ثم تصنيفها تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهتها، ويتم ذلك من خلال الدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة المخاطر لاختيار الطرق المناسبة لتغطية المخاطر التي يتعرض لها المصرف، وتتمثل هذه الطرق في الآتي (زرارقي، 2012، ص82):

1. تجنب المخاطر، ويستخدم هذا الأسلوب في حالة رفض المصرف قبول مخاطر لا تتوافق مع خصائصه، أو إذا كانت تفضيلات المصرف تتجه للأمان وتبتعد عن المخاطر، ورغم أن تجنب المخاطر يقلل من احتمال وقوع الخسارة إلا أنه يعد أسلوباً سلبياً للتعامل مع المخاطر.

2. تقليل المخاطر، وتستخدم هذه التقنية في حالة قبول المصرف لتحمل المخاطر في حدود معينة، بحيث يقوم بكافة الإجراءات للتقليل من حجم الخسائر قدر الإمكان وجعلها في أدنى مستوياتها.

3. نقل المخاطر، أي تحويل الخسائر إلى جهة خارجية مستعدة لتحملها، من خلال التأمين التكافلي، أو بالتنازل عن الأصل المخاطر، وفي هذه الحالة أيضاً تكون تفضيلات المصرف تتجه إلى الأمان قدر الإمكان وتبتعد عن المخاطر.

4. اقتسام المخاطر، يعتبر هذا الأسلوب مزيجاً بين أسلوب تحويل المخاطر وأسلوب الاحتفاظ بها، حيث يقوم المصرف بتقييم المخاطر وتحديد المخاطر التي يمكن الاحتفاظ

بها، وتحديد المخاطر التي لا يمكنه الاحتفاظ بها ليقوم بتحويلها وفقاً لاحتمالات وقوع الخسائر وحجم هذه الخسائر.

5. بالإضافة إلى التحوط، والذي يختلف عن التأمين في كونه نقل للمخاطر مع التضحية بإمكانية الربح.

#### هـ. تنفيذ القرار أو معالجة المخاطر المصرفية

تأتي هذه المرحلة بعد اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المخاطر، حيث يتم تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على الاحتفاظ بالمخاطر فإنه ينبغي التأكد من وجود تمويل للمخاطر لتغطية الخسارة الممكنة، وإن كان القرار هو منع الخسارة فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد من وقوع المخاطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، أما إذا استقر على تحويل هذه المخاطر فإنه ينبغي اختيار الطرف المناسب الذي يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة والتفاوض معه (أبوبكر، السيفو، 2009، ص62).

#### و. متابعة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر المصرفية

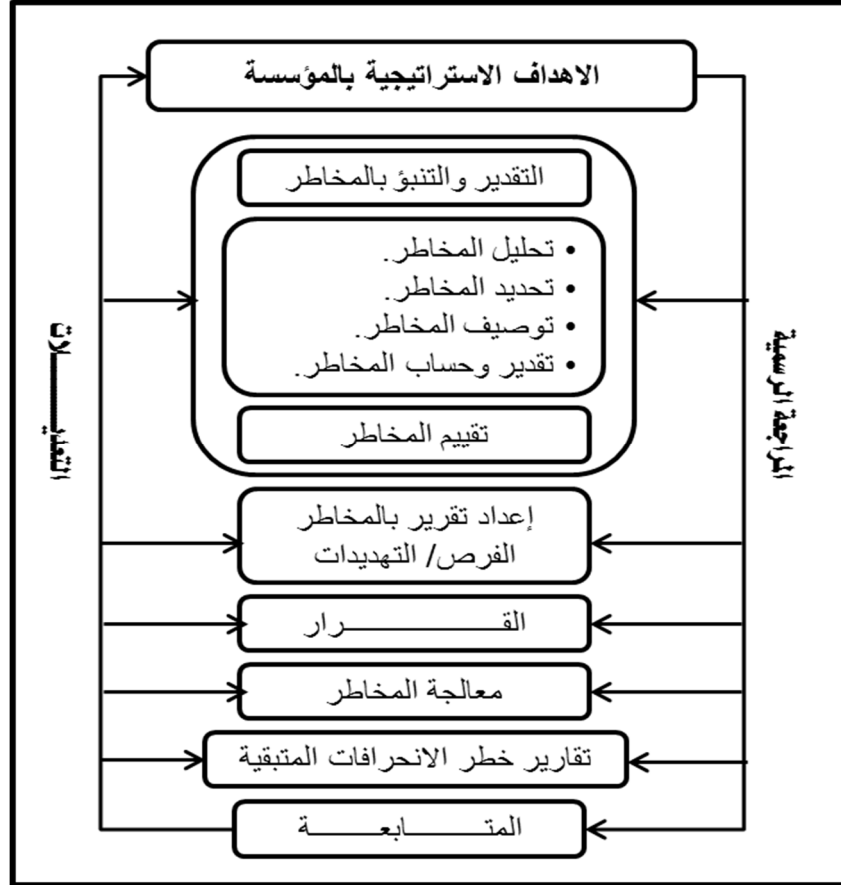
إن الإدارة الفعالة للمخاطر تتطلب متابعة ومراجعة الهيكل التنفيذي للتأكد من أن المخاطر تم تحديدها بفعالية، وأنه تم اتخاذ الإجراءات الرقابية المناسبة للتعامل معها، كما أن المراجعة الدورية للسياسة ووضع المعايير الشاملة يجب أن يتم تنفيذها ومراجعتها وفق معايير الأداء الموضوعية، وذلك لتحديد الفرص الممكنة لعملية التحسين وفقاً لطبيعة العمل في بيئة المصارف التي تتميز بالتغيير بشكل مستمر، حيث يجب تحديد تلك التغيرات في المصارف والبيئة وتحديد كيفية التعامل معها، ومن خلال إجراء التعديلات في الأنظمة وفق ذلك التغيير، وتسهم هذه المرحلة في تتبع ومراجعة مدى سلامة الأساليب الرقابية على الأنشطة التنفيذية، والتأكد من أن الإجراءات التي يتم اتخاذها مفهومة وواضحة، وتتم وفق مستويات التغيير التي تحدث



بالمصرف ومواكبة للبيئة (جاد الرب، 2011، ص20). ويمكن توضيح مراحل إدارة المخاطر

المصرفية في شكل (2-1):

شكل (2-2) مراحل إدارة المخاطر المصرفية



المصدر: معيار إدارة الخطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الاخطار(2008)، Egyptian Risk

www.erma-egypt.org (ERMA) Management Association، 4.

ومن الشكل (2-2) يمكن القول أن إدارة المخاطرة هي عملية تتم وفق مراحل متسلسلة ومتربطة يتم من خلالها تجنب أو التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسات المصرفية، وذلك باستخدام طرق وأساليب علمية، وفي ظل توفر نظم اتصال وأنظمة ضبط داخلي فعّالة، لضمان التقييم السليم للمخاطر والمتابعة المستمرة بهدف الوصول إلى أدنى حد ممكن من الآثار السلبية للمخاطر، وهذا لا يتأتى إلا من خلال فريق عمل يكون أحد أعضائه مراجع داخلي.

## 2-3 الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية

تعد المراجعة الداخلية إحدى الوظائف الإدارية الداخلية المهمة التي تقدم خدماتها بالمؤسسة، وذلك لمساعدتها في التوصل إلى أعلى كفاءة ممكنة، وتقييم مدى صلاحية وفاعلية النظام المحاسبي والمراقبات الأخرى، بالإضافة إلى الإسهام في إدارة المخاطر التي تواجه العمل المؤسسي، مما يعزز فرص الاستغلال الأمثل للموارد وصولاً إلى الجودة الشاملة، بناءً على هذا سوف يتم التطرق في هذا القسم إلى طبيعة المراجعة الداخلية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني المقومات الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية.

### 2-3-1 طبيعة المراجعة الداخلية

من الممكن عرض طبيعة المراجعة الداخلية من خلال التطرق إلى مفهوم المراجعة الداخلية وأهدافها وأنواعها.

### 2-3-1-1 مفهوم المراجعة الداخلية

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف المهمة التي تلعب دوراً حيوياً في ضمان أداء أنشطة المؤسسة المصرفية بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر التي تواجه المصارف التجارية، حيث تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بتقييم العمليات والدفاتر والسجلات داخل المؤسسة بشكل مستمر، حيث تُعرف المراجعة الداخلية بأنها "وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإحكام الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى" (جمعة، 2009، ص61)، كما عرفها مجمع المراجعين الداخليين الأمريكي (Institute Of Internal Auditors (IIA) سنة 1999 على أنها "نشاط تقييمي محايد يتم داخل المؤسسة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم الخدمات

الوقائية للإدارة"، وقد تم تحديث هذا التعريف من قبل المجمع ليتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، فأصدر المجمع في سنة 2000 تعريفاً للمراجعة الداخلية على أنها "نشاط تأكيدى استشاري موضوعي مستقل مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال تقديم طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسة" (IIA, 2004, P3)، وكذلك عرف المجمع الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين Internal Auditors and Consultants (FIIAC) French Institute of المراجعة الداخلية على أنها "نشاط مستقل يهدف إلى إعطاء المؤسسة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات وإعطاء نصائح من أجل القيام بالتحسينات اللازمة والتي تساهم في خلق قيمة مضافة" (لطفى، 2004، ص71).

من خلال التعريفات السابقة للمراجعة الداخلية نلاحظ ما يلي:

- أن المراجعة الداخلية هي وظيفة إدارية تنشأ داخل المؤسسة لإحكام الرقابة على جميع أنشطتها.
  - أن المراجعة الداخلية هي نشاط تقييمي داخلي مستقل تسعى إلى تقديم خدماتها بموضوعية وحيادية مما يؤدي إلى إضافة قيمة للمؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها.
  - تهدف المراجعة الداخلية إلى خدمة الإدارة بجميع مستوياتها من خلال تقديمها للخدمات التقييمية والوقائية والاستشارية والتأكيدية، مما يساعد الإدارة على انجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية.
- بناءً على ما سبق، يمكن تعريف المراجعة الداخلية على أنها الوظيفة التي يتم من خلالها القيام بفحص وتقييم لمستوى أداء الوظائف المختلفة في المؤسسة بشكل موضوعي ومستقل، لتقديم خدمات تأكيدية واستشارية لإدارة المؤسسة والأطراف ذات العلاقة، مما يؤدي إلى تحسين

عملياتها، وبالتالي إضافة قيمة لها، وذلك من خلال المساهمة في تحسين فرص تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتحديد فرص تطوير العمليات وتخفيض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

## 2-1-3-2 أهداف المراجعة الداخلية ووظائفها:

مع تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافياً على نطاق واسع زادت الحاجة إلى أساليب للتحقق من الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل توفير الحماية لأصول المؤسسة وضمان الدقة للبيانات، لهذا نشأت المراجعة الداخلية لمساعدة الإدارة في مواجهة هذه المتطلبات، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقييمات والتعليقات والتوصيات ومختلف الآراء والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تم فحصها، كما أن هناك أهداف تسعى المراجعة الداخلية إلى تحقيقها يمكن بيانها كالتالي (الصحن، السرايا، 2004، ص183):

أ. التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات ومساءلة الرقابة الداخلية المصرح بها في المستويات الإدارية المختلفة.

ب. التحقق من مدى كفاءة وفاعلية أداء الإدارات والأقسام المختلفة.

هذا ويرى القباني والسواح من زاوية أخرى أن أهداف المراجعة الداخلية تتمثل في هدفين أساسيين هما (القباني، السواح، 2006، ص29):

1- هدف الحماية: يتمثل دور المراجع الداخلي وفقاً لهذا الهدف في القيام بأعمال الفحص والمطابقة لما تم فعلاً، وتحديد مدى اتفاه مع اختلافه عن المقاييس الموضوعة ضد الخطأ والغش، وترتبط أعمال الفحص والمطابقة هذه بأداء طبقة الإدارة الدنيا في الهيكل التنظيمي، وهي بطبيعتها تتناول الأداء الماضي.

وعلى هذا فإن قبول كل من الإدارة العليا والإدارة الدنيا في المؤسسة للأعمال التي تستهدف

تنفيذ هدف الحماية يرجع إلى (عبد ربه، 2010، ص48):

(1) أن تحقيق هدف الحماية يعتمد على نظام المعلومات المحاسبية، ونظام الرقابة الداخلية وكلاهما من صنع الإدارة ومسئوليتها، وأن الإدارة غالباً ما تفترض أن مجرد تطابق الأداء الفعلي مع المقاييس الموضوعية التي تتضمنها الأنظمة، هو مؤشر مهم لمدى نجاح الأنظمة.

(2) أن فحص المراجعة الداخلية للأداء الماضي أسهل كثيراً من تقييم أحداث مستقبلية.

(3) أن تحقيق هدف الحماية من خلال المراجعة المالية وبواسطة المحاسبين قد اكتسب الشرعية لأنه ارتبط تاريخياً بنشأة المحاسبة المالية.

ويتطلب تحقيق هدف الحماية أن يقوم المراجع الداخلي بالآتي

(القباني، السواح، 2006، ص29):

أ- التأكد من سلامة المعلومات المحاسبية المعدة ومدى الاعتماد عليها.

ب- حماية أصول المؤسسة.

ج- التأكد من الموائمة بين أساليب القياس والسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح الموضوعية.

د- التأكد من الاستخدام الاقتصادي الكفاء لموارد المؤسسة.

هـ- التأكد من إنجاز الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية.

2- **هدف البناء والتطوير:** يتحقق هدف البناء والتطوير من خلال اقتراح العلاج والتوصيات

نتيجة لما قام به المراجع الداخلي من فحص وتقويم وبصفة خاصة أثناء عمليات مراجعة

الأنشطة، وغالباً ما يواجه المراجع الداخلي بمعارضة من الإدارة الوسطى والدنيا في المؤسسة

وذلك عند قيامه بمراجعة العمليات وتقويم مدى تطابق العمل الإداري مع النظام الموضوع بواسطة الإدارة، رغم أن المراجع يقيم عمل الإدارة ليعطي الاقتراحات بشأنها (عبد ربه، 2010، ص49)، وفي السياق نفسه أضاف بكري هدفين آخرين إلى الأهداف السابقة هما هدف الشراكة وهدف خلق قيمة للمؤسسة، يمكن عرضهما كالآتي (النونو، 2009، ص30):

أ. **هدف الشراكة** : وهو متعلق بتحقيق هدف الحماية والبناء، حيث يركز على الشراكة الحقيقية بين المراجعين الداخليين وبين العاملين في المؤسسة في مختلف مستوياتهم، وبصورة خاصة في المستويات الوسطى والدنيا، ويتم ذلك عن طريق توضيح مهام ودور المراجعين الداخليين في خدمة المؤسسة ككل، وأن المراجعين الداخليين جزء من فريق عمل واحد يضم جميع العاملين بالمؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم (العفيفي، 2009، ص40)، وأن غاية هذا الفريق هي تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، والذي وجدت من أجله، وأن هدف المراجعين الداخليين ليس تصيداً لأخطاء العاملين من أجل تحويل هذا الاعتقاد للنظر إلى المراجعين الداخليين كشريك متعاون، ومتفهم لطبيعة عملهم، وما يعترض هذا العمل من صعوبات أو ما ينتج عن تنفيذه من عقبات.

ب. **هدف خلق قيمة للمؤسسة**: ويتمثل هذا الهدف في قدرة المراجعة الداخلية على إضافة قيمة للمؤسسة بتحقيق العائد النهائي للاستثمار في المؤسسة، حيث تتوقف فاعلية المراجعة الداخلية في خلق القيمة المضافة على أمرين هما (النونو، 2009، ص30):

**الأمر الأول**: ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من خدماتهم لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطاً مضيفاً للقيمة، حيث إن الفشل في الوصول لهذا الفهم قد يعكس الوضع ويجعلها حجر عثرة في طريق الأهداف التنظيمية.

الأمر الثاني: النظر لوظيفة المراجعة الداخلية في ضوء سلسلة القيمة والأطراف المستفيدة من تلك القيمة.

### 2-3-1-3 أهمية المراجعة الداخلية:

ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات بصورة ملحوظة بحيث أصبحت نشاطاً تقيماً لكافة أنشطة وعمليات المؤسسات يسعى إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية نتيجة لمجموعة من العوامل من أهمها (مخلاف، 2007، ص50):

1- التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية وذلك بإلقاء الأضواء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات، مما أدى بها إلى أن تصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة .

2- تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافياً على نطاق واسع وتعدد منتجاتها، وتشابك معالمها، وحاجة عملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها؛ حيث إن مصالحهم لا تسمح لهم بانتظار حتى يتم مراجعة القيود من قبل المراجع الخارجي مما يؤدي إلى زيادة حاجة المؤسسات إلى أعمال المراجعة الداخلية للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية أول بأول.

3- تحول المراجعة الخارجية إلى أسلوب المراجعة الاختبارية؛ حيث يعتمد حجم العينة التي يتم اختيارها في الغالب على مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، ومن المكونات الرئيسية لتنظيم الرقابة الداخلية تكون مطمئنة للمراجع الخارجي أكثر من المؤسسة التي لا يوجد بها مراجع داخلي.

4- تزداد الحاجة إلى بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الإدارية لا سيما القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة، وفي الغالب فإن الإدارة العليا تحصل على المعلومات من مصدرين، هما:

أ. معلومات من الإدارات التنفيذية.

ب. معلومات واردة في تقرير المراجع الخارجي.

5- اتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة، لقد ترتب على اتباع أسلوب اللامركزية الإدارية في المؤسسة الكبيرة ضرورة قيام الإدارة العليا بالتأكد من مدى التزام الإدارات القطاعية التابعة لها لما وضعت من خطط وسياسات عامة، وأن تلك الإدارات تحقق العائد المتوقع منها على رأس مال المستثمر، وتستخدم مواردها بكفاءة وتحقق نتائج فعالة ما لم تلجأ بين الحين والآخر إلى تقييم أداء تلك الإدارات وفقاً لمعايير الأداء التي عهدت بها إلى إدارة المراجعة الداخلية.

وقد أدت كل هذه العوامل إلى بروز عدد من المشاكل التشغيلية مثل الحاجة إلى التأكد من تطابق العمليات التشغيلية مع الخطط الموضوعية، ومدى كفاية البرامج التشغيلية لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا الأمر يتطلب التقييم المستمر والمساهمة المتواصلة في حلها من قبل ذوي الخبرة والإحاطة الشاملة بأنشطة المؤسسة وأدائها (النونو، 2009، ص25)، لذا ازداد الاهتمام بالمراجعة الداخلية باعتبارها أحد أهم عناصر نجاح منظومة الرقابة الداخلية، فضلاً عن كونها مصدراً مهماً للمعلومات، حيث تساعد الإدارة على رفع جودة الأداء وتحديد المخاطر وإدارتها وذلك من خلال التقييم المستقل والمستمر لمدى فعالية وكفاءة العمليات، ومستوى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية بالمؤسسة (كاجيجي، بيت المال، 2005، ص438)، بالإضافة إلى تقييم فعالية نظام إدارة المخاطر وكفاية رأس مال المؤسسة نسبةً إلى المخاطر.

### 2-3-1-4 أنواع المراجعة الداخلية

إن نطاق عمل المراجعة الداخلية يتسم بالاتساع، بحيث يمتد نطاقها إلى فحص ومراجعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة سواءً كانت مالية أو إدارية أو تشغيلية، لذلك ظهرت أنواع عديدة من المراجعة الداخلية، ويمكن تقسيمها إلى الآتي:



## 1) المراجعة الداخلية المالية:

تتمثل المراجعة الداخلية المالية في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب المالية ونظم الرقابة، وتتركز اهتمامات المراجع الداخلي في التأكد من توفر الحماية الكافية للأصول والسجلات، والعمل على اكتشاف الأخطاء والمخالفات، بذلك يمكن تعريف المراجعة الداخلية المالية بأنها "الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأي متطلبات أخرى موضوعة مسبقاً" (العمرى، عبدالمغني، 2006، ص347)، ويتمثل هذا النوع من المراجعة الداخلية في نوعين هما (العفيفي، 2009، ص42):

### أ. مراجعة قبل وأثناء الصرف:

وتتطلب هذه المراجعة أن تتم مراجعة الأعمال قبل وأثناء تنفيذها عن طريق تكليف موظف معين بمراجعة عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات واكتمال المستندات، وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ، وتتم هذه المراجعة على كافة العمليات المالية لذا يطلق عليها أحياناً بمراجعة المدفوعات.

### ب. مراجعة بعد الصرف:

يطبق هذا النوع من المراجعة الداخلية بعد تنفيذ المعاملة وفق خطة مرسومة باستخدام أسلوب العينات، التي يتم فحصها ليؤكد المراجع الداخلي للإدارة العليا أن المعاملات تتم وفق الأسس واللوائح والنظم المقررة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وبذلك يمكن القول بأن المراجعة الداخلية المالية هي المراجعة التي تتم قبل وأثناء وبعد إتمام العمليات المالية بهدف التأكد من الوجود الفعلي للأصول وحمايتها من الغش والاختلاس

والتلاعب، فضلاً عن طمأننة الإدارة فيما يتعلق بدقة البيانات المالية وصحتها، وهي بذلك تعبر عن المدخل التقليدي للمراجعة الداخلية.

## (2) المراجعة غير المالية:

وهي المراجعة التي تخدم الإدارة ويتسع نطاق المراجعة الداخلية غير المالية ليشمل التحقق من مدى كفاءة استخدام الإدارة للموارد المالية والبشرية المتاحة، ومدى فعالية خطط الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل هذا النوع من المراجعة الداخلية غير المالية ما يلي:-

### أ. المراجعة التشغيلية (المراجعة الإدارية):

ويطلق عليها أيضاً بمراجعة العمليات ومراجعة الأداء، وظهر هذا النوع من المراجعة الداخلية نتيجة للتطورات التي حدثت في مهنة المراجعة الداخلية، فهي تعد امتداداً طبيعياً لها لتشمل مراجعة كافة الأنشطة والسياسات والإجراءات والعمليات للتحقق من كفاءتها وانتظامها، وذلك بهدف مراجعتها وإعداد التقرير وتقديم التوصيات اللازمة للإدارة (عبد ربه، 2010، ص51)، ويمكن تعريف المراجعة الإدارية بأنها "الفحص الشامل للوحدة التشغيلية أو للمؤسسة ككل لتقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي وفقاً لطريقة القياس المحددة ضمن الأهداف الإدارية، وذلك للتحقق من كفاءة وفعالية واقتصادية العمليات التشغيلية" (العمرى، عبد المغني، 2006، ص348)، والطريقة المثلى لأداء وتنفيذ هذا النوع من المراجعة الداخلية تتمثل في اتباع مدخل النظم في عملية المراجعة الذي يعتمد على وجود استراتيجية شاملة للمراجع الداخلي تغطي كافة نظم التشغيل في المؤسسة، وبذلك يتوسع المراجع الداخلي في نشاط التقييم ليغطي الجوانب الإدارية لعمليات المؤسسة من خلال إتباعه للخطوات التالية (عبدالكريم، 2005، ص584):

1. التخطيط لعملية المراجعة الداخلية.
2. تسجيل وتوثيق تدفق العمليات من خلال نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة والوقوف على نقاط التصريح والاعتماد.
3. تقييم نقاط ووسائل الرقابة النهائية في نظام الرقابة الداخلية.
4. اختبار وسائل الرقابة المستخدمة في نظام الرقابة الداخلية من حيث الالتزام بها.
5. بلورة النتائج وصياغة التوصيات الهامة لعلاج أوجه القصور في تشغيل نظام المعلومات ونظام الرقابة الداخلية إن وجدت.
6. التقرير عن النتائج.
7. متابعة تنفيذ النتائج.

وبالتالي يمكن القول بأن المراجعة الإدارية تمثل البعد الحديث للمراجعة الداخلية، الذي يسعى إلى تقييم أداء كافة الوظائف بالمؤسسة للتأكد من انجازها وتنفيذها طبقاً للسياسات المعتمدة من قبل الإدارة، بالإضافة إلى التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بوظائفها وعملياتها بكفاءة وفاعلية، وذلك لمساعدة الإدارة على التحكم في أنشطتها بالشكل الذي يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة.

#### ب. مراجعة الالتزام بالسياسات :

وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي لمراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات والمعايير والقوانين والتعليمات الحكومية، بالإضافة إلى ذلك، تعتبر طبيعة مراجعة الالتزام بالسياسات أكثر موضوعية بالمقارنة بأنواع المراجعة الداخلية خاصة المراجعة الإدارية، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف دور الحكم الشخصي للمراجع الداخلي في هذا النوع من المراجعة بالمقارنة مع الأنواع الأخرى (الصحن، آخرون، 2006، ص250)، ومما يساعد الإدارة في قيام

إدارة المراجعة الداخلية قيام الإدارة بوضع إجراءات تشغيلية ومعايير مناسبة للإدارة المالية لكل الأنشطة التشغيلية حتى يلتزم بها العاملون أثناء التنفيذ، وفي سبيل أداء هذه الوظيفة يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بإجراء فحص مستمر وزيارات لمواقع التنفيذ، ولا يكتفي بالفحص المستندي للتأكد من الالتزام بالخطط والسياسات والإجراءات والمعايير المحددة مسبقاً (عبدالكريم، 2005، ص5).

مما سبق، يتضح أن مراجعة الالتزام تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة وفاعلية تنفيذ عمليات المؤسسة ووظائفها، ويتم ذلك من خلال قيام المراجع الداخلي بفحص ومقارنة الأداء الفعلي للموظفين باللوائح والقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة، ويعتمد نجاح هذا النوع من المراجعة على الرصيد المعرفي للمراجع الداخلي المتعلق بتفاصيل الإجراءات والأنظمة المراد فحصها ومراجعتها، ومستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا بالمؤسسة لإدارة المراجعة الداخلية والمرتبب بمستوى إدراكها لأهمية هذه الوظيفة.

#### ج. مراجعة نظم المعلومات:

وتتمثل مراجعة نظم المعلومات في ذلك النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في المؤسسة التي تستخدم نظم الحاسوب للتأكد من اكتمال هذه النظم ومأمونيتها، وتقييم مدى كفاءة نظم الرقابة الداخلية في بيئة الحاسوب، بالإضافة إلى الفعالية الفنية للنظم الحاسوبية (عبد ربه، 2010، ص52)، ولكي يحقق هذا النوع من المراجعة الداخلية أهدافه يجب أن يحظى تصميم برنامج المراجعة الداخلية بموافقة إدارة المؤسسة على استخدام الأنواع الأربعة من المراجعة الداخلية والتي يمكن تصنيفها إلى :

• **المراجعة المستمرة:** ويقصد بالمراجعة المستمرة المراجعة طوال السنة، وفي نهايتها بالنسبة للمعاملات والأنشطة التي ترى الإدارة العليا في المؤسسة ضرورة متابعتها، ومراجعتها بصورة

مستمرة بسبب أهمية النشاط أو المهام، أو بسبب ضخامة أو كبر حجم الأموال، والبنود النقدية أو الحسابات المعنية تحقيقاً لأهداف معينة يحددها مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، وقد يكون ذلك النوع من المراجعة قبل العمليات أي المراجعة السابقة، أو بعد التسجيل في الدفاتر بمعنى المراجعة اللاحقة (صبح، 2007، ص47).

وتستخدم المراجعة المستمرة السابقة عند الرغبة في التحقق من جميع العمليات بشكل مستقل قبل الانتهاء منها، ويتم القيام بهذا النوع من المراجعة عند تنظيم المراجعة الداخلية على مستوى الإدارة، مثل مراجعة النفقات وحسابات الدائنين والرواتب، أما المراجعة المستمرة اللاحقة فهي تختلف عن سابقتها من حيث توقيت القيام بها فقط؛ إذ يقوم بها المراجع بعد الانتهاء من العملية محل الفحص.

• **المراجعة الدورية:** ويقوم بها المراجع الداخلي بشكل دوري لتحقيق الفحص الدوري للعمليات (عبدربه، 2010، ص52).

ويمكن أن نستنتج مما سبق، أن مراجعة نظم المعلومات هي المراجعة التي تهدف لتحديد مستوى جودة النظم المستخدمة في إعداد المعلومات، ويتحقق ذلك من خلال القيام بالفحص الدوري أو المستمر، الأمر الذي يؤدي إلى توفير تأكيدات حول مستوى جودة النظم المستخدمة، بالإضافة إلى الفعالية الفنية للنظم الحاسوبية، والتأكد من مدى سلامة البيانات التي أخرجتها هذه النظم، وفعالية نظم الرقابة الداخلية المتبعة في بيئة الحاسوب.

### 3) المراجعة الداخلية لأغراض خاصة:

ويتعلق هذا النوع من المراجعة الداخلية بالمراجعة التي يقوم بها المراجع الداخلي وفقاً لما يستجد من موضوعات تكلف الإدارة العليا للقيام بها، وتتفق المراجعة للأغراض الخاصة من حيث الأسلوب أو النطاق مع النوعين السابقين، ولكنها تختلف من ناحية التوقيت، إذ إنها غالباً

ما تكون فجائية وغير مدرجة ضمن خطة المراجعة الداخلية، ويشمل هذا النوع من المراجعة على عمليات التفتيش الفجائية لاكتشاف الغش أو الفساد وإجراء التحقيقات بهذا الموضوع، حيث لا يقتصر هدفها على مجرد رصد الظاهرة، وإنما تبحث الأسباب التي أدت إلى وجود الظاهرة واقتراح أساليب العلاج (المدلل، 2007، ص46).

## 2-3-2 مقومات وظيفة المراجعة الداخلية

يتوقف نجاح المراجعة الداخلية في تحقيق الدور المنوط بها على توفر مجموعة من المقومات التي يجب أن تعمل إدارة أية مؤسسة على توفيرها، وأن يسعى المراجع الداخلي بنفسه إلى تحقيقها، كما أن الدعم الايجابي الذي تقدمه الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية يعكس اهتمامها ومن ثم يؤدي إلى توسيع نطاق عمل المراجعين الداخليين، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

### 1-2-3-2 استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية:

بالنظر إلى مفهوم المراجعة الداخلية الصادر من مجمع المراجعين الداخليين سنة 2000 نجد أنه أشار إلى أنها "نشاط تقييمي محايد"، وهذا معناه ضرورة أن يتمتع القائمين على أداء هذه الوظيفة باستقلالية تكفل لهم القدرة على أداء عملهم بحرية وموضوعية، وأن يقدموا آرائهم وأحكامهم بدون تحيز، ولكن كيف يمكن للمراجع الداخلي أن يكون مستقلاً في عمله وهو موظفاً بالمؤسسة ويقدم خدماته لإدارتها العليا؟ في الواقع لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل وذلك بحكم علاقته الوظيفية، إلا أنه يستطيع تحقيق نوع من الاستقلال من خلال الموقع التنظيمي للمراجعة الداخلية والموضوعية (الصحن، السرايا، 2004، ص193).

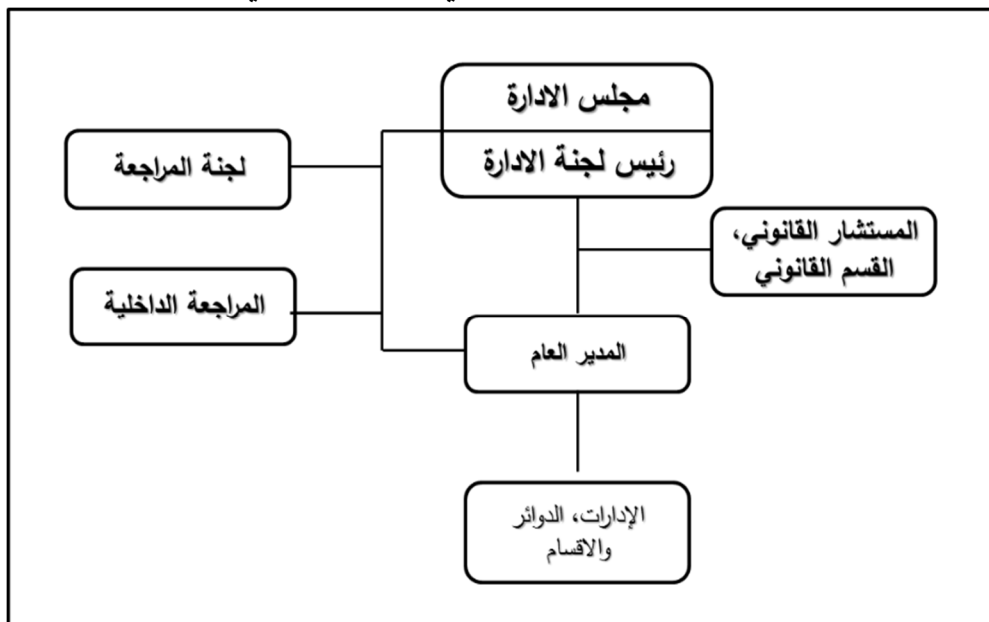
فالموقع التنظيمي المناسب يضمن عدم تأثير الجهات والأشخاص الذين تتم مراجعة أعمالهم في الحد من نطاق عمل المراجع الداخلي وفي إصدار أحكامه، حيث يقصد بالموقع التنظيمي ما يلي (القباني، السواح، 2006، ص40):

- المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي ينتمي إليه قسم المراجعة الداخلية.
- الشخص أو الجهة المسؤولة في المؤسسة التي يرفع إليها رئيس قسم المراجعة الداخلية تقريره عن عمليات المراجعة الداخلية.

وفي ضوء ما سبق، يجب أن يحظى المراجع الداخلي بموقع مناسب في المؤسسة يكفل له تنفيذ المهام والمسؤوليات التي يكلف بها، وإحدى وسائل تحقيق ذلك هو ربط المراجعة الداخلية وظيفياً بمجلس الإدارة مباشرةً أو لجنة المراجعة المنبثقة عن هذا المجلس (صبح، 2007، ص59)، والمكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين لديهم خبرة في الأمور المالية والمحاسبية، ويفضل أن تكون تبعية المراجعة الداخلية بلجنة المراجعة نظراً لضيق وقت رئيس مجلس إدارة المؤسسة وعدم إعطائه الاهتمام الواجب الذي تتطلبه مهمة المتابعة والإشراف على أعمال إدارة المراجعة الداخلية (القباني، السواح، 2006، ص41)، هذا فضلاً عن كون لجنة المراجعة ركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات التي تعرف بأنها "عملية يتم من خلالها تحديد القواعد وتنظيم الممارسات السليمة للرقابة على القائمين على إدارة المؤسسة بما يحفظ حقوق المساهمين، ويضمن مستوى ملائم من الشفافية والإفصاح ويضبط العلاقة بين مجلس الإدارة من جهة والأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى" (درواسي، الهادي، 2012، ص5). إذ يجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل عن الإشراف على تعيين وترقية ومكافأة أعضاء إدارة المراجعة الداخلية، ويجب أن يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والاجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق

لجنة المراجعة (الصحن، آخرون، 2007، ص236)، كما يجب أن تقوم لجنة المراجعة بالتنسيق وزيادة الاتصال بين المراجعين الداخليين والمراجع الخارجي بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماتهم ومسئولياتهم، وزيادة امكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المالية التي ينتجها النظام المحاسبي في المؤسسة، وكذلك العمل كحلقة وصل بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة من جهة والمراجعة الخارجية من جهة أخرى، وبالتالي فهي تعمل على دعم استقلال المراجع الداخلي، ومن ثم تدعيم وإسناد حوكمة المؤسسات، وضمان استمرار وسلامة تطبيقها (درواسي، الهادي، 2012، ص13)، فيكون بذلك موقع إدارة المراجعة الداخلية وفق لجنة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يوضح الشكل رقم (2-3):

شكل (2-3) موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات



المصدر: داوود صبح (2007). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، اتحاد المصارف العربية، ط1، بيروت، لبنان، ص60.

حيث يتضح أن موقع المراجعة الداخلية يجب أن يكون واضحاً وجلياً ضمن هيكلية المؤسسة، كما يجب أن يكون مرتبطاً بأعلى مستوى إداري بالمؤسسة، وذلك حتى تتمكن إدارة المراجعة الداخلية من القيام بواجباتها باستقلالية دون تحيز، وتكون لها القدرة على الاتصال



المباشر دون قيود بمجلس الإدارة أو أعضاء لجنة المراجعة، وبالتالي تضمن وصول تقرير المراجع الداخلي الذي يكون على شكل مجموعة من النصائح والتصحيحات المقترحة إلى يد مسؤول يتمتع بالخبرة التي تسمح له بتقييم هذه الاقتراحات ويقوم بالتصحيحات التي يراها مناسبة. أما الموضوعية فيقصد بها قدرة المراجع الداخلي على صياغة النتائج التي توصل إليها من خلال تنفيذ عملية المراجعة الداخلية، بحيث تتفق هذه النتائج مع الأدلة والبراهين والحقائق، وليس وفقاً للمشاعر والأهواء الشخصية (القباني، السواح، 2006، ص79)، والوسائل المطلوبة لتحقيق هذه الموضوعية تقع إلى حد كبير في أيدي المراجعين الداخليين أنفسهم، من خلال ابتعادهم عن التأثيرات الشخصية، والاعتماد على الأدلة اعتماداً موضوعياً ومنطقياً، بالشكل الذي تتضح معه أمانتهم وجديتهم في توصلهم إلى أدلة الإثبات وصحة أحكامهم لما قاموا بمراجعته بحرية ودون تحيز، وفي حالات أخرى قد تكون الترتيبات أو الوسائل التي تضمن الموضوعية في أيدي أفراد أو مجموعات أخرى في المؤسسة، كمجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والإدارة العليا، والمهم في الحالة الأخيرة أن يستخدم المراجعون الداخليون جميع الوسائل الممكنة لتوجيه الأطراف الأخرى في المؤسسة، وإعلامهم بتأثيرهم على موضوعية المراجعين الداخليين، كما يجب عليهم أن يقوموا بالاهتمام بالآتي (عبد ربه، 2010، ص65):

أ- توزيع مهام المراجعة على كل المراجعين الداخليين مع مراعاة عدم تضارب المصالح والتحيز.

ب- يرفع كل مراجع داخلي إلى مدير إدارة المراجعة الداخلية الحالات التي تتضمن تعارضاً في المصالح، وهنا يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بإعادة توزيع أعباء المراجعة على المراجعين الداخليين.

ج- يجب تداول أعمال المراجعة أو تناوبها دورياً بين المراجعين الداخليين كلما أمكن.

د- يفترض ألا يتولى المراجع الداخلي أي سلطة تنفيذية، ورغم ذلك إذا تم تكليفه بأعمال أخرى بخلاف المراجعة الداخلية يجب أن يكون مفهوماً لديه ولدى الأطراف ذات العلاقة أنه يؤدي هذه الأعمال ليس بصفته مراجعاً داخلياً .

هـ- الموضوعية تتطلب من المراجع الداخلي ضرورة مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها من عملية المراجعة قبل كتابة تقرير المراجعة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الموضوعية تحتاج بشكل أساسي إلى وجود إدراك لدى المراجع الداخلي إلى أهميتها، وتوفر معرفة بكيفية تحقيقها، بالإضافة إلى كيفية تنظيم وإدارة المراجعة الداخلية، وذلك من عدة جوانب كتوزيع المهام، والابتعاد عن الوظائف التنفيذية، والتركيز على عدم وجود حالة من تعارض المصالح، كما يتضح أن استقلال المراجع الداخلي يرتبط بشكل أساسي بالموضوعية التي يجب أن يتمتع بها، والوضع التنظيمي المناسب في المؤسسة ليتمكن من أداء عمله بكفاءة وفاعلية.

### 2-2-3-2 الكفاءة المهنية للعاملين بقسم المراجعة الداخلية:

إن نطاق المراجعة الداخلية المطلوب القيام به يتسم بالاتساع والشمول، الأمر الذي يستوجب معه ضرورة توفر مستوى مناسب من الكفاءة والتأهيل للمراجعين الداخليين في المؤسسة، وهذا المستوى من التأهيل لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود مجموعة من العناصر التي يجب أن تسهم إدارة المؤسسة في إيجادها من خلال سياساتها، وهذه العناصر هي (الدرويش، خلاط، 2005، ص416):

أ- أن تضع المؤسسة شروطاً محددة ومناسبة لتعيين المراجعين الداخليين.

ب- العمل على توفير الإمكانيات اللازمة للرفع من كفاءة المراجعين.

ج- أن تنظم البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة المراجعين الداخليين.

د- أن تحرص على وجود أشخاص على مستوى مناسب من التأهيل والخبرة للعمل بإدارة المراجعة الداخلية.

ه- العمل على التحقق المستمر من أن مدير إدارة المراجعة الداخلية يشرف مباشرة على أعمال وأنشطة الإدارة.

و- أن تهتم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات الإضافية للمراجعة الداخلية لمساعدتها في أداء عملها كالدوريات والنشرات المتخصصة.

ز- أن تعمل الإدارة العليا على تشجيع المراجعين الداخليين على تحسين مستواهم التعليمي.

ح- أن تحرص الإدارة العليا على تحسين عملية الاتصال بين إدارة المراجعة الداخلية والإدارات الأخرى داخل المؤسسة.

ويتبين من النقاط السابقة الذكر أهمية توفر الكفاءة المهنية والتأهيل العلمي في إنجاز عملية المراجعة الداخلية، التي يمكن تحقيقها من خلال تركيز الإدارة على توفرها لدى المراجعين الداخليين، بالإضافة إلى الحرص على توفيرها من خلال إجراء الدورات التدريبية المتخصصة لهم للرفع من دقة وفاعلية أدائهم لهذه الوظيفة، هذا فضلاً عن ضرورة اهتمام المراجع الداخلي - نفسه- بهذه الأمور، وسعيه للرفع من كفاءته المهنية، وتطوير قدراته العلمية، والاستفادة من المهام المكلف بها لزيادة خبرته العملية.

## 2-3-2-3 وجود معايير لعملية المراجعة الداخلية:

إن توفر معايير للأداء المهني يعتبر من المقومات الأساسية التي ينبغي توافرها لأي عمل مهني متطور ناجح، ولتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة، وداخل مؤسسات تختلف أهدافها وأحجامها وهيكلها التنظيمية، وبواسطة أشخاص من داخل وخارج المؤسسة (جمعة، 2009، ص34)، حيث تمثل المعايير المبادئ الأساسية التي تقوم

عليها مهنة المراجعة الداخلية التي يجب على المراجعين الداخليين الالتزام بها عند أداء مهامهم المختلفة.

وفي هذا الإطار دأب مجمع المراجعين الداخليين (IIA) منذ تأسيسه سنة 1941 على وضع معايير للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية تحتوي على العناصر الأساسية للمهنة، وذلك بهدف (حماد، 2009، ص323):

أ. تحديد المبادئ الأساسية التي تحدد ممارسة المراجعة الداخلية كما ينبغي أن تكون.

ب. توفير إطار لأداء مجموعة عريضة من أنشطة المراجعة الداخلية ذات القيمة المضافة للمؤسسة.

ج. وضع أسس لقياس وتقييم أداء المراجعين الداخليين.

د. تعزيز العمليات التنظيمية المحسنة.

ويتكون الإطار العام لمعايير المراجعة الداخلية التي أصدرها المجمع سنة 1978 من خمسة معايير رئيسة تتعلق بالاستقلالية، والعناية المهنية، ونطاق العمل، وتنفيذ أعمال المراجعة، وإدارة قسم المراجعة الداخلية، وكل معيار من هذه المعايير ينقسم إلى مجموعة من المعايير الفرعية تعبر عن وسائل تحقيق المعيار الرئيس (المدلل، 2007، ص49).

وقد قام المجمع بتطوير معايير المراجعة الداخلية وتعديلها وفقاً لمتطلبات ما يستجد من أحداث وتطورات في بيئة الأعمال، مما أدى إلى إصدار قائمة جديدة سنة 2003 تحت مسمى المعايير الدولية للممارسات المهنية للمراجعة الداخلية International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (ISPPIA) شملت إجراء تعديلات على القائمة السابقة، إذ تم تقسيم معايير المراجعة إلى (مرابطي، 2013، ص6؛ حماد، 2009، ص323):

1. **معايير السمات:** وهي المعايير التي تختص بتوضيح سمات أو خصائص الجهات التي تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية، كما توضح متطلبات الجودة التي يجب توفرها للمراجعة الداخلية، وكذلك متطلبات الاستقلالية، والموضوعية، والمعرفة، والمهارة، والعناية اللازمة، وغير ذلك من المتطلبات لأداء المهام الملقاة على عاتقهم والتزامهم بالعناية اللازمة من خلال تحديد مدى العمل المطلوب لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية وتقييم مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر وعمليات التحكم المؤسسي والرقابة.

2. **معايير الأداء:** تصف هذه المعايير طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أداء تلك الأنشطة، وذلك من خلال وضع خطط خاصة بالمخاطر، وإيصال تلك الخطط ومتطلبات تنفيذها إلى الإدارة العليا لمراجعتها واعتمادها، وكذلك تقبل الإدارة المخاطر، كما تؤكد هذه المعايير على ضرورة أن تحدد المراجعة المناطق والأنشطة الخاصة التي يجب مراجعتها.

3. **معايير تطبيق وإجراءات المراجعة الداخلية:** تستخدم هذه المعايير لتدعيم معايير السمات والأداء عن طريق المساعدة في استخدامها في أنواع معينة من التكاليفات، وتغطي المعايير كلاً من خدمات التوكيد والاستشارات المقدمة.

ومن خلال هذه التقسيمات يتبين لنا محاولة مجمع المراجعين الداخليين القيام بوضع أسس تحكم عملية المراجعة الداخلية، وهذه الأسس تشمل مجموعات تغطي جميع النواحي المتعلقة بوظيفة المراجعة بدايةً بصفات الجهات التي تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية، ومتطلبات الجودة، وصفات المراجعين الداخليين أنفسهم، ومروراً بالمقاييس التي تقييم أداء الأنشطة، وانتهاءً بالمعايير التي تسعى إلى دعم المجموعتين الأولى (معايير السمات) والثانية (معايير الأداء)، وبذلك يمكن وصفها بأنها الإطار العام الذي يقوم من خلاله المراجع الداخلي باستخدام

الإجراءات لتحقيق الأهداف المرجوة، لذا تعتبر من أهم المقومات التي يجب توفرها عند تطبيق المراجعة الداخلية، وذلك لما لها من فائدة في ضمان نجاح هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف المرجوة منها داخل المؤسسة.

#### 2-3-2-4 نطاق العمل والأداء:

يجب أن يشتمل نطاق عمل المراجع الداخلي على فحص وتقييم سلامة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المعمول بها في المؤسسة، وأن يتضمن كذلك متابعة وتقييم مدى كفاءة أداء عمليات وأنشطة المصارف المختلفة، ووضع التوصيات والاقتراحات لتحسين نظام الضبط الداخلي المعمول به، وأداء العمل، وذلك يتم من خلال مراجعة النواحي التالية (القباني، السواح، 2006، ص97):

أ- صحة المعلومات ومصداقيتها: يجب على المراجعين الداخليين دراسة مدى صحة المعلومات المالية وإمكانية الوثوق بها، وكذلك دراسة وتقييم الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وعرض هذه المعلومات.

ب- الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد: يجب على المراجعين الداخليين فحص النظم المطبقة في المؤسسة للتأكد من تماشيها مع السياسات، والخطط، والإجراءات الإدارية والقوانين واللوائح العامة التي يكون لها تأثير على العمليات والتقارير.

ج- حماية الأصول: يجب على المراجعين الداخليين دراسة وتقييم طرق حماية الأصول، والتحقق من وجود تلك الأصول.

د- الاستخدام الاقتصادي الأمثل للموارد: يجب على المراجعين الداخليين تقييم مدى اقتصادية وفعالية استخدام الموارد.

هـ- تحقيق أهداف العمليات والبرامج: يجب على المراجعين الداخليين مراجعة العمليات للتأكد

مما إذا كانت النتائج المحققة متماشية مع الأهداف الموضوعية، وما إذا كانت العمليات

التشغيلية قد تم تنفيذها وفقاً لما هو مخطط لها.

هذا، وقد وسّع مجمع المراجعين الداخليين في تعريفه الجديد للمراجعة الداخلية الصادر سنة

1999 من نطاقها، حيث أضاف إليها مهمة تقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسة، وتحسين كفاءة

كل من إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية والإسهام في تفعيل الحوكمة، كما أكد التعريف على

ضرورة أن تضيف المراجعة الداخلية قيمة للمؤسسة من خلال قيامها بدورها التقييمي البناء،

وكذلك من خلال قيامها بتدعيم حوكمة المؤسسة، وتقديم خدماتها الاستشارية التوكيدية المبنية

على الفحص الموضوعي (كاجيجي، بيت المال، 2005، ص443)، وبالتالي لم تعد المراجعة

الداخلية قاصرة على المعاملات والصفقات التي حدثت في الفترات السابقة لتحدد فعالية نظام

الرقابة الداخلية، بل امتد دورها ليشمل أيضاً التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة

(المدهون، 2011، ص14)، وتقديم الخدمات الاستشارات الفنية، والتوكيدية اللازمة لمجلس

الإدارة أو لجنة المراجعة فيما يخص إذا كانت المؤسسة تسير باتجاه تحقيق الأهداف، أو أن

هناك مخاطر تواجه المؤسسة، الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين فعالية أنظمة إدارة المخاطر

والأنظمة الرقابية مما يسهم في تفعيل حوكمة المؤسسة (المدلل، 2002، ص84).

ويتضح مما سبق، أن نطاق المراجعة الداخلية يمتد ليغطي الفحص فيه جميع الجوانب

المالية والقانونية والإدارية والتشغيلية الأمر الذي يؤدي إلى تمكين المراجع الداخلي من تقديم

خدماته الاستشارية للمؤسسة، بالإضافة إلى تحسين كفاءة نظم الرقابة الداخلية وعمليات إدارة

المخاطر.

وفي هذا الإطار ولضمان تغطية نطاق عمل المراجعة الداخلية لجميع الأنشطة السابقة الذكر، يجب على الإدارة العليا القيام بالآتي، وذلك في إطار المسؤولية الملقاة على عاتقها (الدرويش، خلاط، 2005، ص417):

- أ- توفير العدد الكافي من الموظفين للعمل بإدارة المراجعة الداخلية.
- ب- توفير التخصصات الفنية المختلفة للعمل بإدارة المراجعة الداخلية.
- ج- توسيع نطاق عمل المراجعة الداخلية ليشمل مراجعة الأنشطة والعمليات الإدارية والتشغيلية بالإضافة إلى مراجعة العمليات المالية.
- د- الحرص على أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية دور في تحسين نظام الرقابة الداخلية.
- هـ- منح إدارة المراجعة الداخلية الحق في تقييم إجراءات الرقابة الداخلية التي تهدف إلى حماية الأصول الثابتة مثل إجراءات الحراسة والتأمين وغيرها.
- و- الحرص على وجود وحدات للمراجعة الداخلية في جميع فروع المؤسسة.
- ز- منح إدارة المراجعة الداخلية الحق في إجراء عمليات مراجعة شاملة ولكافة المستويات الإدارية.

ووفقاً لما سبق، يتبين أهمية دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية المرتبط بمستوى إدراكها لأهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة، والذي ينتج عنه قيام الإدارة العليا بالإجراءات السابقة، وبالتالي الإسهام في تحسين كفاءة وفعالية هذه الوظيفة داخل المؤسسة.

## **2-3-2-5 تنظيم أعمال المراجعة الداخلية :**

تعتبر أعمال المراجعة الداخلية ضرورية لإنجاز أهدافها، لذا يجب أن يقوم مدير إدارة المراجعة بإدارتها بإحكام، وذلك من خلال التخطيط لعملية المراجعة بالشكل الذي يمكنه من القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة، كما يجب أن يعمل على توفير أدلة عمل



يُسترشد بها داخل الإدارة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتضمن تنظيم المراجعة ما يلي  
(كاجيجي، بيت المال، 2005، ص444):

أ- تحديد أهداف وسلطات ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية.

ب- ضرورة وضع الخطط اللازمة لتنفيذ مسؤوليات ومهام إدارة المراجعة.

ج- إعداد السياسات والإجراءات في شكل مكتوب يتناسب مع هيكل وحجم إدارة المراجعة  
الداخلية.

د- وضع البرامج اللازمة لاختيار وتطوير العناصر البشرية بإدارة المراجعة الداخلية.

هـ- التعاون بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.

ويمكن للإدارة من خلال تحديد الأهداف، ورسم خطوط السلطة المخولة لكل فرد،  
وتوضيح حدود المسؤولية مساءلة كل فرد ومحاسبته عن أداء أعماله ومهامه، من ثم يتم تحسين  
فعالية الرقابة على الوظائف والمهام المختلفة، كما أن التعاون والتشاور بين المراجع الداخلي  
والمراجع الخارجي يعتبر من العوامل التي قد تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة الوظيفتين، فعلى  
الرغم من اختلافهما من حيث النطاق والأهداف، إلا أنه لا يوجد تعارض بين عمل كل منهما،  
بل الأصل أن تتغلب الصبغة التكاملية على عمليهما، حيث يمكن أن نلخص مجالات التعاون  
بين الوظيفتين فيما يلي (النونو، 2009، ص43):

أ- يستطيع المراجع الخارجي الاعتماد إلى حد كبير على قرار المراجع الداخلي بتقييم فاعلية  
نظام الرقابة الداخلية.

ب- يستطيع المراجع الداخلي أن يساعد المراجع الخارجي في كثير من أعمال الجرد المفاجئ  
مثل الجرد المفاجئ للنقدية.

ج- يستطيع المراجع الداخلي أن يعد للمراجع الخارجي الأدلة التي يطلبها في مراجعته خصوصاً في نهاية العام.

ولضمان نجاح هذا التعاون والتكامل، يجب على المراجع الخارجي أن يراعي فعالية المراجعة الداخلية وتأثيراتها على إجراءات المراجعة الخارجية عند تقييمه لإمكانية الاعتماد على عمل المراجع الداخلي، من خلال مراعاة موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومدى العمل المتاح للمراجع الداخلي، ووجهة نظر الإدارة حول توصياته، وكذلك الكفاءة الفنية للمراجع الداخلي (المدلل، 2007، ص92).

ويتضح مما سبق، أنه يجب أن تحظى إدارة المراجعة الداخلية بتنظيم مُحكم ومحدد وواضح وملائم يضمن رقابة سليمة على أعمال المراجعة من أجل تحقيق أهداف المراجعة الداخلية المرجوة منها، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر الدعم من قبل الإدارة العليا لهذه الوظيفة، بالإضافة إلى توفر مستوى مناسب من الكفاءة والتأهيل لمدير إدارة المراجعة الداخلية وكوادرها.

كما يمكن القول بأن نجاح المراجعة الداخلية يعتمد على توفر مجموعة من المقومات التي تسهم بصفة أساسية في ضمان فعالية عمل المراجعة الداخلية، وتحسين قدرتها على تحقيق هدفها الأساس، المتمثل في مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها العامة، وتمثل هذه المقومات في توفر المهارات الفنية المناسبة والتي تتأتي بحسن اختيار الموظفين القائمين بهذه الوظيفة، وكذلك بالإضافة إلى اهتمام المراجعين الداخليين أنفسهم بهذا الجانب، والدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لهذه الوظيفة، المبني على مدى إدراكها لأهميتها بالمؤسسة، والذي يسهم بدوره في توسيع نطاق عمل المراجعة الداخلية إلى جميع أنشطة المؤسسة المختلفة، فضلاً عن ذلك فإن وجود قوانين أو معايير تحكم عمل المراجعة الداخلية يزيد من ضمان كفاءة عمل الإدارة، ومن ثم إضافة قيمة للمؤسسة.

## 2-4 المراجعة الداخلية في المصارف التجارية ودورها في تعزيز أداء

### إدارة المخاطر المصرفية

أدى التطور الذي مرت به وظيفة المراجعة الداخلية ومعايير الأداء المهني إلى توسع الخدمات التي تقدمها هذه الوظيفة، فلم تعد خدمات المراجعة الداخلية محصورة في الدور التقليدي المتمثل في كشف الأخطاء عند إعداد التقارير المالية، بل امتدت خدماتها لتشمل الخدمات الاستشارية في مجالات متعددة ترتبط في جزء كبير منها بإدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف، وبذلك أصبحت هذه الوظيفة من الوظائف المهمة التي تلعب دوراً حيوياً في ضمان الكفاءة، والفعالية لإدارة المصرف من خلال توفير الدراسة، والتحليل، والتقييم، وتقديم الاستشارات، والمعلومات المتعلقة بالأنشطة المختلفة في المصرف، بالإضافة إلى أنها تقدم ضمانات على أن المخاطر التي تواجه أنشطة المصرف تدار بفاعلية، ومن هذا المنطلق سيتم عرض هذا القسم من خلال التعرض للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية في المطلب الأول، والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية في المطلب الثاني.

### 2-4-1 المراجعة الداخلية في المصارف التجارية

تتبع أهمية الرقابة والمراجعة الداخلية على أعمال المصارف التجارية إلى الدور المركزي الذي تقوم به الأخيرة باعتبارها أحد دعائم الاقتصاد الوطني، وتساهم بشكل كبير في دعم الخطط التنموية في المجالات المختلفة، بالإضافة إلى إرتباط نشاطها بالنقود، من هذا المنطلق سيتم في هذا الجزء من الدراسة تناول طبيعة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية ومبادئها وعناصرها.

## 2-4-1-1 طبيعة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية

تعد المصارف التجارية قطاعاً فاعلاً، وحيوياً في إدارة الاقتصاد، ومواكبة التطورات التي يمر بها من خلال توفير القنوات، والأطر المؤسسية اللازمة لتعبئة المدخرات، وتوجيهها نحو سبل الاستثمار الحقيقي الداعم لمسيرة النمو المطرد.

حيث تعرف المصارف التجارية بأنها "مؤسسة مالية، ومكان التقاء عرض النقود بالطلب عليها، فهي همزة وصل بين المدخر والمستثمر، إذ تقوم المصارف بتجميع الأموال من أصحاب الفائض المالي (المدخرين والمستثمرين) على شكل ودائع، وإعطائها لأصحاب العجز المالي في شكل إحدى أنواع الائتمان، بهدف تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وبأقل مخاطر ممكنة" (قاسيمي، 2008، ص5)، كما تعرف بأنها "تلك المؤسسات التي يتمثل دورها الأساسي في قبول الودائع، وخلق النقود عن طريق التوسع في منح القروض للأفراد والمؤسسات والمشاريع وفق الأطر التي يحددها المصرف المركزي" (فرج، 2013، ص19)، وبذلك يمكن القول بأن الوظيفة الرئيسية للمصارف التجارية تتمثل في قبول الودائع، وتقديم الائتمان بأنواعه المختلفة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات المصرفية الأخرى كإصدار وقبول الكمبيالات وغيرها.

وبهذا نجد أن المصارف التجارية تتسم في تأديتها لأعمالها بثلاث سمات مهمة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وترجع أهمية هذه السمات إلى تأثيرها الملموس على أوجه أنشطة المصارف التجارية، حيث تتعلق هذه السمات بالآتي (قاسمي، 2009، ص14):

1- الربحية: حيث تسعى المصارف التجارية إلى تحقيق أرباح ملائمة لملاكها بالمقارنة مع أنواع المصارف الأخرى والتي تتعرض إلى نفس درجة المخاطرة، ولكي تحقق هذه المصارف هذه الربحية يجب عليها أن توظف الأموال التي تحصل عليها من المصادر المختلفة بأحسن طريقة وأن تخفض نفقاتها وأعباءها لأن الأرباح تعني الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي النفقات.

2- **السيولة:** يتوقف مقدار سيولة الأموال على سهولة تحويلها إلى نقود، فكلما زادت هذه السهولة إزدادت سيولة الأموال، والنقود هي أكثر الأموال سيولة، فالمصارف التجارية بحكم وجودها في بيئة خارجية، فالقانون والعرف يفرض عليها أن تحتفظ بنسبة معينة من ودائعها في صورة أرصدة نقدية حاضرة لمواجهة طلبات السحب المفاجئ.

3- **الضمان (الأمان):** إن أساس كل عملية من عمليات توظيف أموال المصارف بغض النظر عن مصدرها هو الثقة، بأن الأموال التي يقترضها المصرف سوف تعود إليه في الآجال المتفق عليها، لذا يجب على المصرف أخذ عدة شروط وتبني عدة احتياطات قبل تقديم أي نوع من أنواع القروض.

بالإضافة إلى أن أنشطة وإجراءات الأعمال المصرفية تواجهها مجموعة من المخاطر تعرقل سيرها، وقد تؤدي إلى مشاكل تهدد بخطر فقدان العملاء لودائعهم، وفقدان المصارف التجارية لرؤوس أموالها، وبالتالي إمكانية الإفلاس أو المقاضاة أمام المتعاملين، أو وقوع مخالفات على المصرف من قبل الجهات الحكومية المشرفة التي تمارس الرقابة الحكومية على المصارف التجارية كالمصارف المركزية (قريط، 2011، ص74)، الأمر الذي قد يتطلب وجود جهة داخلية تتولى مهام ومسؤوليات مراقبة ومتابعة الأداء، لذلك تكتسب المراجعة الداخلية أهمية كبيرة في المصارف التجارية، حيث يجب إخضاع جميع وحدات المصرف إلى عملية المراجعة الداخلية، دون استبعاد أي نشاط من الأنشطة من نطاق هذا العمل، وفيما يلي أهم الإجراءات التي يجب القيام بها ضمن مهام المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية (المدهون، 2011، ص21):

1. فحص وتقييم مدى فعالية وملاءمة نظام الرقابة الداخلية وأنظمة الضبط الداخلي والتحقق من الالتزام بمهام الرقابة بتحليل مخاطر نظام الضبط الداخلي، والتحقق من القيام بالمسؤوليات.
2. تقييم التزام المصارف التجارية بالسياسات والضوابط المتعلقة بالمخاطر.

3. تقييم مدى الموثوقية في العمل (بما في ذلك الدقة، النزاهة، والشمولية).
4. تقييم مدى ملائمة المعلومات المالية والإدارية لاتخاذ القرارات.
5. تقييم مدى استمرارية وموثوقية نظم المعلومات الالكترونية.
6. التحقق من سير العمل في إدارات وأقسام المصرف بالشكل المطلوب الذي يحقق الكفاءة والفعالية في العمل.

ويتضح من العرض السابق، أن مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية تتمحور حول تقييم مدى كفاءة وملاءمة نظام الرقابة الداخلية المتبع من قبل المصرف، والتحقق من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات العامة للمصرف بما في ذلك السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر، ومراجعة البرامج والعمليات للتأكد من تماشيها مع الأهداف الموضوعية، وذلك حتى تتمكن من تقديم الاستشارات المطلوبة والتأكدات اللازمة حول كفاءة وفاعلية العمليات التي تم تنفيذها من قبل موظفي المصرف، بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من حسن إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف.

## 2-1-4-2 مبادئ المراجعة الداخلية في المصارف التجارية

قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية، المكلفة بالإشراف على أعمال المصارف التجارية خلال سنة 2001 في اتفاقية بازل Basel II بوضع عدة مبادئ أساسية للمراجعة الداخلية مستمدة من معايير مجمع المراجعين الداخليين، يمكن إيجازها في الآتي:

### 1. العمل الدائم والاستمرارية:

يتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة مراجعة داخلية دائمة، تقوم بتنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليها، وعلى الإدارة العليا اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة، التي يجب أن تتناسب مع حجم المصرف وطبيعة عملياته وأنشطته،

خاصةً فيما يتعلق بتوفير الموارد اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة التي تساعد في تحقيق أهداف المراجعة الداخلية (قريط، 2011، ص75).

## 2. الاستقلالية والموضوعية والنزاهة:

وفقاً لهذا المبدأ، يجب أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية مستقلة عن تنفيذ الأنشطة التي يتم مراجعتها، وعن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية، بما يؤدي إلى تعزيز موضوعية ونزاهة هذه الوظيفة دون التأثير بمصلحة الإدارة، وذلك نتيجة لعدم تبعيتها لها، حيث يكتسب المراجع الداخلي الحق في تقديم تقريره عن نتائج مراقبته وتقييمه لنشاطات المصارف، وكشف مواطن الضعف دون ممارسة أية ضغوط، وذلك من خلال استقلاليته ضمن الهيكل التنظيمي، وتبعيته المباشرة للإدارة العليا أو لجنة المراجعة (المدهون، 2011، ص27).

ولتحقيق الموضوعية والنزاهة المطلوبين في عمل المراجعة الداخلية يجب القيام بمجموعة من الإجراءات وتوفير بعض الشروط ، نذكر منها ما يلي (قريط، 2011، ص76):

- أ- تدوير المهام بين موظفي إدارة المراجعة الداخلية.
- ب- عدم تدخل المراجع الداخلي وتنفيذ أية أعمال تشغيلية داخل المصرف.
- ج- الاعتراف باستقلالية إدارة المراجعة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي.
- د- عدم وجود تضارب في المصالح بين المراجعة الداخلية وإدارة المصرف.
- هـ- يجب أن تمارس إدارة المراجعة الداخلية مهامها حسب ما تراه مناسباً ومتوافقاً مع استراتيجية المصرف.

و- يجب على المراجعين المعيّنين داخلياً أن لا يراجعوا الأنشطة التي كانوا يمارسونها مدة تقل عن دورة مالية.

يتضح مما سبق، أن تحقيق مبادئ الاستقلالية والموضوعية والنزاهة يعتمد بشكل أساسي على مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة لهذه الوظيفة، المبنى على مستوى إدراكها لأهميتها، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان المكانة المناسبة للمراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمصرف، بالإضافة إلى تحقيق الموضوعية والنزاهة الناتجة عن تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي قد تشارك فيها الإدارة العليا، فضلاً عن إدارة المراجعة الداخلية.

### 3. وثيقة المراجعة:

يتطلب هذا المبدأ أن يكون لكل مصرف وثيقة تعزز مكانة وصلاحيات وسلطات المراجعة الداخلية في المصرف، ويجب أن تحتوي على الأقل ما يلي (مخلوف، 2007، ص100):

أ- أهداف المراجعة الداخلية ونطاق عملها وموقعها في المصرف ومسئولياتها وعلاقتها مع الوظائف الرقابية الأخرى.

ب- مسؤوليات مدير إدارة المراجعة الداخلية، ويتم اعتماد الوثيقة من قبل لجنة المراجعة في مجلس الإدارة، وعلى الإدارة العليا تفويض إدارة المراجعة الداخلية صلاحية الإطلاع على أية وثائق أو ملفات أو معلومات، والاتصال المباشر مع أي موظف داخل المصرف أثناء تنفيذ مهام المراجعة، كما يجب أن تشير الوثيقة إلى الأمور التي تقدم فيها إدارة المراجعة الداخلية الاستشارات وشروطها.

يتضح من ذلك، أن وثيقة المراجعة تمثل الإطار العام الذي يؤدي في حال التزام إدارة المراجعة الداخلية بتطبيق محتواه إلى ضمان كفاءة وفعالية هذه الوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين كفاءة الرقابة الداخلية بالمصرف، ومن ثم إضافة قيمة للمصرف.



#### 4. الكفاءة المهنية:

تعتبر الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين عنصراً جوهرياً وأساسياً لأداء مهامهم، ووظيفتهم بالشكل الصحيح داخل المصرف، وتشمل كل من الكفاءة المهنية المعرفة والخبرة والتأهيل المستمر ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة المراجعة الداخلية، وتختلف درجة الكفاءة المطلوبة باختلاف حجم المصرف، ودرجة تعقيد الأنشطة موضوع المراجعة كمراجعة الأنشطة المصرفية الإلكترونية، ويكتسب موظفي المراجعة الداخلية الكفاءة المهنية من خلال (قريط، 2011، ص76):

أ- الخبرة أثناء ممارسة العمل.

ب- حضور الدورات التدريبية المهنية الداخلية والخارجية.

ج- تدوير المهام بين موظفي إدارة المراجعة الداخلية، والتقليل من روتين العمل.

د- تشجيع ومساعدة الموظفين في الحصول على شهادة المراجع الداخلي المعتمد

(CIA) Certified Internal Auditor.

#### 5. نطاق أنشطة المراجعة:

يخضع كل نشاط أو وحدة في المصرف للمراجعة الداخلية سواء فروع أو وكالات أو

مصارف تابعة، ويشمل نطاق عمل المراجعة الجوانب الرئيسية التالية (مخوف، 2007، ص100):

أ- اختبار وتقييم مدى كفاية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.

ب- مراجعة كفاءة واختبار عمليات ووظائف وإجراءات إدارة المخاطر وأساليب تقييم المخاطر.

ج- مراجعة أنظمة المعلومات المالية والإدارية بما فيها أنظمة المعلومات الإلكترونية وخدمات

المصرف الإلكترونية، ومراجعة مدى دقة وسلامة السجلات المحاسبية والتقارير المالية،

ومراجعة إجراءات حماية الأصول ومدى فعاليتها، ومراجعة الأسس المتبعة من قبل المصرف في تقييم رأس ماله، وعلاقته بالمخاطر المحتملة.

د- تقييم مدى كفاءة وفعالية العمليات، ومراجعة الأنظمة التي تم استحداثها، والتأكد من توافقها مع الأنظمة والقوانين والأدلة والإجراءات والسياسات، وكذلك اختبار التقارير الدورية في الوقت المناسب، وتقرير مدى الاعتماد عليها.

وبذلك نلاحظ أن مهام ومسؤوليات المراجعة الداخلية تتمحور حول إعطاء التأكيدات على مدى الالتزام بالضوابط التنظيمية، والقانونية عند القيام بأنشطة المصرف المختلفة، كما تركز على دراسة المخاطر التي تواجه العمل المصرفي، مما يؤدي إلى المحافظة على المصرف، وإضافة قيمة له، وهذه المهام يتم تنفيذها وفق خطة موضوعة من قبل إدارة المراجعة الداخلية، وذلك حتى تتمكن من القيام بواجباتها على الوجه الأكمل.

### 2-4-1-3 عناصر المراجعة الداخلية في المصارف التجارية

تتلخص أهداف المراجعة الداخلية في المصارف التجارية في الحصول على تقييم حقيقي للنظام الكلي للمصرف، وذلك للكشف عن مواطن الضعف التي قد تؤثر سلباً على أرباحه، ولكي يتم تحقيق ذلك يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر التي تمثل أساساً لكل مهمة مراجعة، ويمكن حصرها في الآتي:

#### 1. تقدير المخاطر المصرفية :

تتعرض المصارف التجارية للعديد من المخاطر المرتبطة بأنشطتها وخدماتها، وهذه المخاطر ناتجة عن عدة عوامل خارجية وداخلية، لذا فإن فهم المراجع الداخلي لطبيعة هذه المخاطر وانعكاساتها على النواحي الإدارية والمالية بات أمراً ضرورياً لنجاح مهمته، وهي الخطوة الأولى من خطوات تقدير المخاطر المصرفية التي تجعل المراجع الداخلي ملماً بمحددات النشاط

المصرفي الخارجية والداخلية (مرابطي، 2013، ص11)، حيث تشمل المحددات الخارجية المناخ العام للاستثمار في الدولة والقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وقوانين المصارف التجارية والقوانين المتعلقة بالمصرف المركزي وقوانين سوق المال، أما المحددات الداخلية فتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المصرف بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين (رضوان، 2012، ص21).

وبعد معرفة المراجع لمحددات النشاط المصرفي تأتي الخطوة الثانية وهي التطرق إلى معرفة المخاطر التي تواجه القطاع المصرفي، وكيفية التحكم فيها والسيطرة عليها، وذلك من خلال تحديد مسبق لحدوث هذه المخاطر، واستعمال التقنيات والوسائل التي تسهم في تنفيذ عملية المراجعة الداخلية بكفاءة ومهارة (مرابطي، 2013، ص11).

بالتالي يمكن القول، بأن تقدير المخاطر يعتمد بشكل أساسي على مستوى فهم المراجع الداخلي لطبيعة المخاطر التي يتعرض لها المصرف والعوامل التي تسهم في حدوثها، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون على دراية بكيفية التعامل مع هذه المخاطر والتحكم فيها.

## 2. إجراءات المراجعة الداخلية في المصارف التجارية:

تعكس الإجراءات تصرفات وممارسات محددة يجب أدائها أو السلوك الواجب أدائه، فهي عبارة عن الخطوات والوسائل التي يلجأ إليها المراجع الداخلي، لتحقيق أهداف المراجعة الداخلية المحددة، ويمكن حصر هذه الإجراءات في الآتي:

### أ. تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يهتم المراجع الداخلي بدايةً بتقييم نظام الرقابة الداخلية في المصرف، وذلك حتى يتمكن من معرفة البيئة التي يعمل فيها نظام الرقابة الداخلية من ناحية، وطبيعة تدفق العمليات المالية من خلال عناصر النظام المحاسبي في المصرف من ناحية أخرى

(الصحن، آخرون، 2006، ص157)، حيث يساعد هذا التقييم المراجع الداخلي على ما يلي  
(شعباني، 2004، ص118):

(1) فهم واستيعاب نظام المعلومات والرقابة الداخلية للمصرف.  
(2) تقييم النظام من أجل تحديد درجة الاعتماد عليه في إعطاء الرأي حول صحة وصدق القوائم المالية.

(3) إعداد برنامج الاختبارات من أجل التحقق من صحة عمل نظام الرقابة الداخلية.  
ولكي يحقق المراجع الداخلي هذه المعرفة، يجب عليه القيام بتقييم هذا النظام باستعمال مجموعة من الوسائل والأدوات، كالوصف الكتابي لنظام الرقابة الداخلية، واستخدام خرائط التدفق لوصف نظام الرقابة الداخلية، وإعداد قوائم الاستبيان وفق خطوات منهجية متعارف عليها (شعباني، 2004، ص118)، مع محاولة تخطي العقبات التي يمكن أن تصادفه عند قيامه بعملية التقييم لنظام الرقابة الداخلية أو حتى عند الانتهاء من عملية التقييم.

#### ب. توفر الكفاءة والمصادقية لدى الموظفين

رغم التقدم التكنولوجي السائد في العالم، وانتشار استخدام الحواسيب والأجهزة الالكترونية المتطورة بأشكالها وأنواعها وبرامجها المتعددة في جميع مجالات الحياة، إلا أن نجاح النشاط المصرفي في تحقيق أهدافه يتوقف بدرجة كبيرة على مدى كفاءة الموظفين والأشخاص الذين يستخدمون هذه الأجهزة، بالإضافة لعمليات التسجيل اليومي، وتقديم الخدمات، والاهتمام بطلبات الزبائن والسوق، خاصةً عندما تشتد المنافسة بين المصارف التجارية، لهذا السبب يجب على إدارة المصارف أن تهتم بالآتي (الصحن، آخرون، 2004، ص183):

أولاً : ضرورة وضع سياسة سليمة وملائمة لتعيين وترقية الموظفين بما يحقق كفاءة وفاعلية أدائهم لمهامهم، ولذلك على المراجع الداخلي أن يقوم بفحص هذه السياسة، وتقييم مدى ملاءمتها لطبيعة وظائف المصرف.

ثانياً: يجب على إدارة المصارف عند تعيينها للموظفين أن تحقق من توافر عنصر الكفاءة بالمستوى المطلوب لأداء مهامهم وأعمالهم، كما يجب أن تتحقق من مدى ملائمة مؤهلات الموظفين العلمية لطبيعة الأعمال الموكلة إلى كل منهم، خاصة بالنسبة لمن يشغلون وظائف مالية.

ثالثاً: يجب عند اختيار الموظفين لشغل الوظائف وانجاز الأعمال أن يكون بالعدد الكافي، بحيث لا يكون أكثر من المطلوب حتى لا يؤدي إلى زيادة تكاليف وأعباء العمل وظهور البطالة المقنعة، كما لا يجب تعيين أقل من المطلوب حتى لا يحدث ذلك ضغط على الموظفين وتعطيل بعض الأعمال.

رابعاً : يجب وضع برامج دورية لتدريب الموظفين على أحدث الأساليب في أداء المهام والأعمال بصفة مستمرة لزيادة خبرتهم والرفع من كفاءتهم ومسايرتهم للتطورات الحديثة كل في مجال عمله. بناءً على ما سبق، يمكن القول بأنه حتى تتمكن إدارة المصرف من تحقيق أهدافها الاستراتيجية يجب أن تقوم بوضع سياسة واضحة خاصة بتعيين وترقية الموظفين، بالإضافة إلى وضع برامج خاصة بالتدريب المستمر للموظفين لرفع كفاءتهم باعتباره عامل من عوامل نجاح المصرف.

ج. استعمال دليل الإجراءات: يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها، فهو يوضح جميع الإجراءات الإدارية والمالية والرقابية التي تغطي العمليات التي يقوم بها المصرف، وذلك من خلال تحديد وتعريف اختصاصات كل وظيفة من الوظائف التي تشملها الخريطة التنظيمية للمصرف مما يساهم في توجيه الأفراد والمسؤولين إلى تنفيذ العمليات

المصرفية الأقل خطورة، وفي الواقع العملي قد يكون دليل الاجراءات وفق الحالتين التاليتين  
(رضوان، 2012، ص24):

**الحالة الأولى:** عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية، نتيجة لعدم إدراك المسؤولين لفائدته.  
**الحالة الثانية:** أن يكون الدليل موجود لكنه غير مفعل، ويرجع ذلك لعدم ملائمة الدليل للأوضاع،  
أو لوجود تعقيدات تصعب على مستخدميه فهمه.

ولضمان فعالية دليل الإجراءات يجب أن تتوفر في دليل الاجراءات الخصائص الآتية  
(الصحن، آخرون، 2004، ص172):

- (1) يجب أن يكون دليل الإجراءات شاملاً لكافة الوظائف المبينة في الخريطة التنظيمية.
- (2) يجب أن يشمل دليل الإجراءات على "التوصيف الوظيفي" لكل وظيفة من هذه الوظائف بحيث يوضح هذا التوصيف الاختصاصات والمهام المسؤولة من الموظف شاغل الوظيفة.
- (3) يجب أن يشمل دليل الإجراءات على كافة الإجراءات المختلفة المالية والإدارية لجميع العمليات التي تدخل في نطاق الوظيفة.

كما يتضح أن السياسات والإجراءات وبرامج العمل المكتوبة تعمل كمرشد لفريق عمل المراجعة الداخلية، وتسهم في ضمان التزامهم بتطبيق قوانين أو معايير المراجعة الداخلية المعمول بها داخل المصارف، لذا يجب أن يغطي دليل الاجراءات كافة الجوانب المتعلقة بجميع وظائف المصارف.

**د. الفصل بين الوظائف:** يعتمد الفصل السليم بين مسؤوليات الأفراد العاملين في المصارف التجارية على مبادئ رئيسية؛ حيث تساعد هذه المبادئ على زيادة فاعلية نظام الرقابة الداخلية، وأهم هذه المبادئ الفصل بين الوظائف الرئيسية التالية (شعباني، 2004، ص109):

أولاً: وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها.

ثانياً : وظيفة تنفيذ العمليات المصرفية، كالمحاسبة والخزينة ... وغيرها.

ثالثاً : وظيفة الرقابة والمراجعة لمجمل العمليات والاجراءات.

وبما أن وظيفة الرقابة والمراجعة متعددة الانشطة فلا يمكن ضمان فحصها باستمرار، لذلك تبقى أفضل وسيلة للتحكم فيها الرقابة الداخلية (الذاتية) لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب، وقد لا يمكن تحقيق الرقابة الداخلية في بعض المصارف التجارية التي تستخدم نظام حاسوبي لتنفيذ عملياتها، رغم تمتع هذا النظام بكفاءة عالية لمعالجة البيانات إلا أنه يحول دون الفصل بين اختصاصات وظائف التصديق، والتسجيل المحاسبي والرقابة لها، لهذا نجد أن النظم الحاسوبية يجب أن تخضع للشروط التالية (رضوان، 2012، ص25):

- ضرورة إدراج مفاتيح سرية للدخول في نظم المعلومات بحيث تُكشَف هذه المفاتيح للمسؤولين عن تنفيذ العملية فقط.

- يجب أن تكون عملية التصديق في النظام الحاسوبي كمرحلة ثانية، بحيث لا يتم المصادقة على العمليات المسجلة في النظام إلا بعد رقابة دقيقة من قبل شخص مؤهل، والتي من خلالها يتم التصديق نهائياً على العمليات المحققة.

مما سبق، تتضح أهمية الفصل بين الوظائف وذلك من خلال إسهامها في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بكفاءة، حيث يعتبر كل موظف مراقباً لعمل غيره من الموظفين اللاحقين أو السابقين له، كما يسمح هذا الفصل لأي مسؤول أو أي موظف بفحص ومراجعة عمل أي مسؤول أو موظف آخر.

هـ. توفر الكفاءة في نظام المعلومات ورقابة الأداء: تُعرف رقابة الأداء بأنها "مجموعة من التقنيات والأنظمة هدفها تقدير وتحسين النتائج المحققة باستمرار، الأمر الذي يعطي للرقابة الداخلية ضماناً مزدوجاً" (رضوان، 2012، ص27)، ولنجاح وفاعلية نظام الرقابة في المصرف لابد من توفر

نظام معلومات ملائم ومتكامل، فهذا النظام يمثل البيئة التي يتم داخلها جميع العمليات المالية المتعلقة بأوجه النشاط المختلفة، كما أنه مصدر المعلومات المحاسبية لنظم الرقابة والمراجعة الداخلية أو الخارجية على حدٍ سواء، لذلك يجب أن يتميز نظام المعلومات بالخصائص الرئيسية التالية (الصحن، آخرون، 2006، ص185):

- (1) يجب أن يتميز نظام المعلومات المحاسبية بالبساطة والوضوح.
- (2) يجب أن يصمم النظام بطريقة تتفق مع طبيعة النشاط من ناحية، وبما يؤدي إلى إظهار هذا النشاط بوضوح ودقة.
- (3) يجب أن يتولى الاشراف على تنفيذ إجراءات النظام أفراد متخصصين في المجال من المحاسبين والمراجعين من ذوي الكفاءات والخبرات.
- (4) يجب عند تصميم النظام الأخذ في الاعتبار، ما يلي:
  - أ. أن يوضح النظام الإجراءات التنظيمية للإدارة المالية وطريقة إعداد الحسابات المختلفة والتقارير المالية.
  - ب. أن يوضح النظام طريقة إعداد القوائم المالية بما يتفق وحاجات الأطراف المستخدمة لها.
  - ج. يجب أن يوضح النظام الإجراءات الخاصة بالدورة المستندية، والدورة المحاسبية التي يعتمد عليها العمل المحاسبي في المصرف.
  - د. يجب أن يوضح النظام الاجراءات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية.
  - هـ. مراعاة إمكانية استخدام نظم التشغيل الالكتروني للمعلومات المحاسبية.
- (5) مراعاة استخدام الأساليب والوسائل المساعدة مثل الموازنات التقديرية ودليل الاجراءات، ووضع نظام لحماية الأصول، والسجلات من التلف والضياع والسرقة.



بناءً على ذلك، يمكن القول بأن نجاح نظام الرقابة الداخلية أساساً في تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على توفر نظام معلومات محاسبية كفاء يتميز بمجموعة من الخصائص التي تم ذكرها فيما سبق.

### 3. برنامج المراجعة للمصارف:

إن الاعتماد على المعلومات المحاسبية والمالية في المصارف يتوقف على مدى كفاءة أصحاب مهنة المحاسبة والمراجعة على حدٍ سواء، ومن ثم فإن هذه المعلومات تعتبر من أهم المصادر التي تعكس الصورة الحقيقية لحالة هذه المصارف، فمن خلال برنامج المراجعة يقوم المراجع الداخلي باستكمال المعطيات التي تؤثر على إصدار الحكم بخصوص الحالة المالية للمصرف من خلال الخطوات التالية (مرابطي، 2013، ص12):

أ- جمع البيانات المالية، والمستندات الخاصة بالمصرف المتمثلة في القانون الأساسي ودليل حسابات المصرف والقوائم المالية.

ب- إبداء الرأي الأولي عن كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

ج- دراسة جميع الخسائر التي مر بها المصرف (أسبابها وعواقبها)، مع الإشارة إلى التدابير التي اتخذت لتفادي تكرار حدوثها.

ومن خلال هذه الخطوات يستطيع المراجع الداخلي أن يحصل على الفهم الكامل بطبيعة عمليات المصرف وحجم عمله، ومعرفة القوانين المعمول بها، والإجراءات المعتمدة لتنفيذ المهام، بالإضافة إلى تقييم مدى كفاءة نظام الرقابة المتبع، وبذلك يتمكن من أداء عمله بكفاءة.

ولكي يتمكن المراجع الداخلي من تحقيق ذلك، يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المعلومات المحاسبية التي تحويها القوائم المالية للأنشطة المصرفية، وهي (المدلل، 2007، ص114):

- أ- تعتبر درجة السيولة ذات أهمية نسبية مرتفعة في القوائم المالية للمصارف.
- ب- معطيات بنود خارج القوائم المالية للمصارف التجارية كخطابات الضمان والاعتمادات المستندية ذات أهمية نسبية.
- ج- تداول وتعامل بقيم نسبية يقابلها حجم كبير من العمليات.
- د- تخضع المصارف التجارية إلى قواعد وتشريعات مميزة يختص بها القطاع المصرفي.
- هـ- الطبيعة المختلفة للخدمات المقدمة، خاصة المتطورة منها.
- ويعمل المراجع الداخلي جاهداً لتقييم درجة التحكم والسيطرة على المخاطر المصرفية، التي تعتبر حاجزاً حقيقياً يحول دون تحقيق المصرف لأهدافه؛ إذ يمكن توزيع هذه المخاطر على أهم الأنشطة المصرفية حسب خطورتها، ويكون هذا بعد الإلمام الشامل لخصوصيات النظام المصرفي والمخاطر المحيطة به، ويقوم المراجع الداخلي بالاختبارات والفحوص المناسبة تبعاً لبرنامج المراجعة الداخلية، وبصفة عامة يتأكد المراجع الداخلي مما يلي (رضوان، 2012، ص28):
- أ- بيان ما إذا كانت حسابات المصرف وفق القوانين السائدة، وأن القوائم المالية تعبر بوضوح عن المركز المالي للمصرف في آخر السنة المالية.
- ب- التحقق من وجود الأصول وصحة الإيرادات والمصروفات والالتزامات.
- ج- إعداد المعلومات المحاسبية يخضع للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وفقاً لتعليمات المصرف المركزي.
- د- تنفيذ سليم لإجراءات الجرد، وتقييم الأصول دون إدخال أي تغييرات في طرق التقييم من سنة لأخرى.
- هـ- المخصصات التي كونها المصرف كافية لمواجهة أي نقص متوقع في قيمة الأصول، مع وجود تغطية ملائمة للحقوق.

و- فحص العقود والاتفاقيات التي أبرمها المصرف مع الغير، والتأكد من عدم مخالفتها للأحكام والقوانين المالية المتبعة.

ومما سبق يتبين، أن المراجع الداخلي يقوم بمجموعة من الإجراءات التي تمكنه من تقديم توصياته واقتراحاته بشأن ضمان التزام إدارة المصرف بالعمل وفق القوانين والضوابط الرقابية.

## 4-1-4-2 خطة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية

يجب على إدارة المراجعة الداخلية إعداد خطة واضحة للمراجعة الداخلية بحيث تشمل كافة المهام الواجب إنجازها خلال الفترة المحددة، على أن يتم الأخذ في الاعتبار ما يلي (المدهون، 2011، ص28):

1. توقيت عمل المراجعة الداخلية، وكذلك الأنشطة التي ستخضع للمراجعة الداخلية على أن تكون مراجعة يومية لبعض الأنشطة الخطرة، ومراجعة أسبوعية أو شهرية أو سنوية وفقاً لطبيعة ودرجة مخاطر كل نشاط.
2. أن تكون خطة المراجعة واقعية ويمكن تنفيذها بحيث تتلاءم مع حجم عمليات المصرف.
3. أن تكون خطة المراجعة شاملة لكافة أنشطة المصرف بكافة الوكالات والفروع.
4. تحديد منهجية الفحص والمراجعة لكافة الأنشطة بالمصرف المستندة إلى درجة المخاطر.
5. مراعاة التطورات الفنية والمستجدات في الأنشطة المصرفية ودرجة المخاطر المتوقعة.
6. أن تحدد خطة المراجعة الداخلية بوضوح الموارد المالية والإدارية اللازمة لتنفيذ الخطة من حيث عدد الموظفين ومؤهلاتهم العلمية والعملية والاحتياجات التقنية اللازمة لتنفيذ الخطة بنجاح.

وبذلك نجد أن خطة المراجعة الداخلية تمثل الخطوط العريضة التي يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق الأهداف المرجوة، كما يؤدي إلى تحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، لذا يجب

أن تتصف خطة عمل المراجعة الداخلية بالخصائص المشار إليها سابقاً ليتمكن المراجع الداخلي من تغطية جميع الجوانب المراد فحصها.

## 2-4-2 المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية

للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية دور مهم في ضمان القضاء على نقاط الضعف التي تعترى أنظمة إدارة المخاطر، وذلك من خلال توفير تحليل واضح وشامل لمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، على هذا الأساس جاء هذا الجزء من الدراسة للتعريف بدور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، ومن ثم التطرق إلى استقلاليتها وموضوعيته ودراسة مراحل مراجعة إدارة المخاطر.

### 2-4-2-1 دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية

إن المراجع الداخلي هو العنصر الفعّال في إدارة المخاطر في المصارف التجارية، فهو يستطيع الوصول إلى العديد من البيانات والمعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرته على تقديم ضمانات مستقلة وموضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة المصرفية، وذلك لمساعدته في التأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية للمؤسسة المصرفية تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعّال، وبالتالي ينبغي عند تحديد دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة المصرفية أن تؤخذ عدة عوامل رئيسية بعين الاعتبار، هذه العوامل تتمثل في الآتي (IIA, 2004, P1) :

1. تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي في المؤسسة المصرفية.
2. القيام بالأنشطة التي تسهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المؤسسة المصرفية.

كما أن هناك أدواراً جوهرية ينبغي على المراجع الداخلي القيام بها بشأن إدارة المخاطر المصرفية تتمثل في الآتي (صحيح، 2007، ص173):

1. توفير تأكيد حول تصميم وفعالية عمليات إدارة المخاطر بالمؤسسة المصرفية .
  2. توفير تأكيد بأن المخاطر قد تم تقييمها بشكل صحيح.
  3. تقييم عمليات إدارة المخاطر .
  4. تقييم الإبلاغ حول حالة المخاطر الأساسية والضوابط.
  5. مراجعة إدارة المخاطر الأساسية، بما في ذلك فعالية الضوابط، وأية استجابات أخرى إليها.
- وبذلك، يتضح أن الدور الأساسي للمراجعة الداخلية يكمن في مراجعة عمليات إدارة المخاطر المصرفية، وذلك لمنح التأكيد للإدارة العليا على كفاءة وفعالية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الإسهام في تحسين نظام إدارة المخاطر، وذلك من خلال المساعدة في تحديد المخاطر، وتقويم جودة إدارتها، والإسهام في عملية إعداد التقرير الخاص بها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الإسهام في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة المصرفية.

ولكي يتمكن المراجع الداخلي من القيام بمراجعة عمليات إدارة المخاطر المصرفية يجب عليه القيام بالمهام الآتية (المدهون، 2011، ص46):

1. الحصول على المستندات التي تبين منهجية المؤسسة المصرفية في إدارة مخاطرها، والتأكد من خلال هذه المعلومات على شمولية العمليات، ومناسبتها لطبيعة المؤسسة.
2. بحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية، والأدلة التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة للمراجع الداخلي للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المؤسسة.

3. تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها تم فهمها بشكل واضح.

4. مراجعة سياسات المؤسسة المصرفية وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة المراجعة لتحديد استراتيجية المؤسسة والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر .
  5. مراجعة تقارير المخاطر التي وضعت من قبل الإدارة أو المراجع الخارجي أو أي جهة أخرى .
  6. المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية .
  7. التأكد من وجود آلية تحذير مبكرة للآزمات المالية .
  8. مراجعة عملية إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المؤسسة المصرفية .
  9. التأكد من تحديث نهج إدارة المخاطر بشكل مستمر .
  10. إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة إدارة المخاطر والضبط والمراقبة .
  11. المشاركة في إعداد التقارير، والرقابة على عمليات إدارة المخاطر .
  12. توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر، والمشاركة في إعداد ورش عمل عن المخاطر .
  13. التأكد من وجود خطة لاستمرارية العمل، والتأكد من وجود خطة كوارث شاملة .
  14. تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعالية العمليات في المؤسسة .
- ومن خلال القيام بهذه المهام، يتبين أن المراجع الداخلي يلعب دوراً مهماً في إدارة المخاطر وذلك من خلال تقييمه لفعالية إدارة المخاطر، وتقديم توصياته، واقتراحاته لتحسينها الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية عمليات المؤسسة المصرفية، ومن ثم إضافة قيمة لها .
- وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من الدور المميز للمراجع الداخلي في تقديم الاستشارة، والدعم للقرارات الإدارية الصحيحة، ومحاولة معالجة القرارات الإدارية التي تبدو غير مناسبة، إلا أن هناك العديد من الإجراءات التي يجب ألا يمارسها المراجع الداخلي بسبب خروجها

عن اختصاصه في هذا الشأن، فقد تؤثر تلك الاجراءات على موضوعيته واستقلالته في تقديم خدماته للمؤسسة، وهذه الإجراءات هي (صبح، 2007، ص173):

1. تحديد مستوى المخاطر المقبولة للمؤسسة المصرفية.
  2. تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها لسيطرة المؤسسة المصرفية.
  3. توفير التأكيد حول المخاطر إلى المجلس والإدارة.
  4. اتخاذ القرارات حول الاستجابة للمخاطر، فهي من مسؤولية الإدارة.
  5. تنفيذ الاستجابة للمخاطر على سلوك الإدارة.
  6. المساءلة عن عمليات إدارة المخاطر.
- ويتبين أن الدور الأساسي للمراجع الداخلي ينحصر في تقديم النصح والاستشارة للإدارة، بالإضافة إلى توضيح رأيه حول القرارات الخاصة بعملية إدارة المخاطر، وليس اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر بالنيابة عن الإدارة.

## **2-2-4-2 استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي عند قيامه بأنشطة تتعلق بإدارة المخاطر المصرفية**

باعتبار أن المراجع الداخلي يمثل أحد أركان نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة المصرفية، ويعمل على خدمة الإدارة للتأكد من تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، لهذا يجب أن يتم المحافظة على استقلاليته، وموضوعيته، حيث ألزم مجمع المراجعين الداخليين (IIA) بالخصوص بما يلي (IIA, 2009, P6):

1. يجب العلم بأن عملية إدارة المخاطر تقع على عاتق الإدارة وليست من مسؤوليات المراجع الداخلي.

2. أن يتم توثيق طبيعة مسؤوليات المراجعة الداخلية ومهامها في ميثاق المراجعة الداخلية، ويتم اعتمادها من قبل لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.

3. يجب أن يتجنب المراجع الداخلي القيام بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة.

4. يجب على المراجع الداخلي أن لا يتخذ قرارات متعلقة بإدارة المخاطر، بل يجب عليه أن يقدم النصائح والإرشادات بشأنها لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

5. ينبغي على المراجع الداخلي تجنب تقديم ضمانات موضوعية بشأن أي جزء من عملية إدارة المخاطر كان مسؤولاً عنها أو شارك في الإشراف عليها.

6. يجب على المراجع الداخلي أن يبين أن المهام الموكلة إليه بشأن إدارة المخاطر هي مهاماً استشارية وليست تنفيذية.

وبناء على ذلك، يمكن القول بأنه لضمان نجاح المراجع الداخلي في أداء دوره في إدارة المخاطر المصرفية يجب أن يعمل على تفادي الأعمال التي قد تؤثر على موضوعيته واستقلالته كالأعمال التنفيذية، كما يجب أن يجتهد في توضيح طبيعة مسؤولياته ومهامه المتعلقة بإدارة المخاطر، المتمثلة في تقديم الخدمات الاستشارية للإدارة لمساعدتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

## 3-2-4-2 العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المصرفية

تبعاً للتطور الحاصل في بيئة الأعمال فقد تطور دور المراجعة الداخلية، حيث تطور اهتمامه بإدارة المخاطر من خلال تقديم ضمانات موضوعية لمجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر للتأكد من أن مخاطر المؤسسة يتم إدارتها بفاعلية، بناءً على ذلك تظهر مستويات علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر من خلال العناصر الآتية (المدهون، 2011، ص48):

1. **مرحلة تخطيط عملية المراجعة الداخلية:** يراعي عند إجراء عملية التخطيط للمراجعة الداخلية

تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر المصرفية



العالية، حيث يتم تحديدها بناءً على دليل المخاطر الذي يشكل هيكلًا لكل المخاطر المتعارف عليها، ويتم ذلك من خلال تقييم مواضع المراجعة الداخلية من منظور المخاطر، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.

**2. مرحلة التنفيذ:** خلال مرحلة تنفيذ عملية المراجعة الداخلية، يكون محور التركيز الأساسي اختبار ما إذا كانت إدارة المصرف والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر المصرفية أو الحد منها، لذا يوصي المراجع الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المراجع الداخلي ومدير إدارة المخاطر.

**3. مرحلة أوراق العمل:** تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع الداخلي أثناء تنفيذه لعملية المراجعة، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها المصرف، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر.

**4. مرحلة إعداد تقرير المراجعة الداخلية:** يتم وضع النتائج التي توصل إليها المراجع الداخلي خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع الداخلي، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.

**5. 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 بالتنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر، وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المصرف للمخاطر.

وما سبق يتبين، أن علاقة إدارة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر تظهر بشكل واضح في كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر بداية من تحديد المخاطر التي قد تحول دون تحقيق المصرف لأهدافه ووصولاً لمتابعة استجابة إدارة المصرف للمخاطر والتقارير عنها، حيث تعتبر إدارة المراجعة الداخلية مسؤولة عن توفير التأكيدات على تقديم الإشراف المناسب على عملية المراجعة، ويمثل الإشراف في العمليات التي تبدأ بالتخطيط لعملية المراجعة، وتستمر خلال مراحل الفحص والتقييم ورفع التقارير ومتابعة تنفيذها.

#### 4-2-4-2 مراحل مراجعة إدارة المخاطر المصرفية:

بالرغم من أن المتابعة والمراجعة هي عبارة عن عملية مستمرة يتم أداؤها دون انقطاع، إلا أن برنامج إدارة المخاطر يجب إخضاعه دورياً للفحص من قبل المراجع الداخلي، وذلك بإتباع مراحل معينة من أجل تحقيق بعض هذه الأهداف التي تشمل الآتي:

1. **مراجعة أهداف إدارة المخاطر وسياساتها:** تتمثل الخطوة الأولى في تقييم برنامج إدارة المخاطر الذي وضعه المصرف في معرفة أهداف هذا البرنامج، ومدى مناسبتها للمصرف، ويشمل هذا التقييم عموماً فحص موارد المصرف المالية، وقدرته على تحمل الخسائر المعرض لها، وعندما تكون إدارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف أخرى، وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض بين التطبيق والسياسة يلزم التوفيق بين الاثنين إما بتغيير الأهداف أو بتغيير أسلوب المصرف في التعامل مع المخاطر (مرابطي، 2013، ص20)، وإذا كانت الأهداف غير واضحة يجب تقديم توصيات لإعادة صياغة فلسفة المصرف فيما يرتبط بإدارة المخاطر وتبني سياسة إدارة مخاطر أكثر ملائمة في هذا الشأن.

2. **التعرف على المخاطر وتقييم حالات التعرض للخسارة:** بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية التعرف على حالات تعرض المصرف للمخاطر، والتقنيات المستخدمة في

التعرف على المخاطر، حيث تعتبر بمثابة عملية مراجعة لإجراءات التعرف التي طُبِّقَتْ في الماضي، وعند إغفال وتجاهل حالات التعرض للمخاطر الرئيسية، يجب على المراجع الداخلي التعرف على الوسائل والمقاييس الممكن استخدامها للتصدي لهذه الحالات، أما في حالة عدم كفاية الوسائل المستخدمة للتصدي لحالات التعرض للمخاطر فيجب عليه التوصية باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة (المدهون، 2011، ص51).

3. تقييم قرارات التعامل مع كل حالة تعرض للمخاطر (دراسة البدائل): بعد أن يتم التعرف على المخاطر وقياسها، يدرس المراجع الداخلي المداخل التي يمكن أن يستخدمها للتعامل مع كل حالة من حالات المخاطر، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة على مراجعة تعامل المصرف مع المخاطر لتفاديها والحد منها (مرابطي، 2013، ص20).

4. تقييم تدابير إدارة المخاطر التي تم تنفيذها: يتم تقييم القرارات التي تم اتخاذها والمتعلقة بكيفية التصدي لكل حالة تعرض للمخاطر، والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على الوجه الأكمل، هذا بالإضافة إلى مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة، كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن مجمع المراجعين الداخليين (IIA) سنة (2003) نصت في هذا الصدد ضمن المعيار رقم (2120) الخاص بإدارة المخاطر على ما يلي (المدهون، 2011، ص51):

أ- يجب على المراجع الداخلي تقييم فعالية إدارة المخاطر بالإضافة إلى المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

ب- يقع على عاتق المراجع الداخلي تقييم حالات التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات، وكافة العمليات التي يقوم بها المصرف ونظم المعلومات، ويتم ذلك من خلال تقييم الآتي:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.

- فعالية وكفاءة العمليات.

- مدى حماية الأصول.

- مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والعقود.

ج- يجب على المراجع الداخلي في المصرف تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش، وكيفية

إدارة المصرف لهذه المخاطر، وتشمل الآتي:

- الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق وأهداف المهمة، كما يجب الانتباه إلى المخاطر العالية.

- إدراج المعارف التي تم اكتسابها حول إدارة المخاطر أثناء القيام بالعمليات الاستشارية

في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالمصرف.

- مساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها.

5. التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج: عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة

المخاطر الصبغة الرسمية، ويكون هذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج

التحليل، ويطرح توصيات بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر

(درواسي، الهادي، 2012، ص15) يورسل التقرير إلى الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، ولجنة

المراجعة، وكذلك إلى أصحاب المصالح عند الضرورة.

من العرض السابق، يتضح أن دور المراجع الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر يتمثل في

تقديم النصح والمشورة إلى كل من إدارة المخاطر والإدارة التنفيذية بالمصرف، ولضمان نجاح

عملية إدارة المخاطر، يجب أن يكون هناك تنسيق بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر،

حيث إن المراجع الداخلي يحتاج في انجاز عمله إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمليات

التي تؤديها إدارة المخاطر لكي يتمكن من تحديد وتقييم المخاطر بفعالية.

# الفصل الثالث

## الدراسة التطبيقية

### 1-3 المقدمة

تتمحور الدراسة التطبيقية بشكل أساسي على دراسة وتحليل دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية في المصارف التجارية العاملة في ليبيا، وتوضيح المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق هذا الدور من وجهة نظر المراجعين الداخليين، حيث يتناول الفصل وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة واختبارها، وأخيراً نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها، وذلك من خلال الأقسام الثلاثة التالية:

2-3 المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة التطبيقية

3-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

4-3 النتائج والتوصيات

### 2-3 المنهجية والإجراءات المتبعة في الدراسة التطبيقية

يتناول هذا القسم وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها.

### 1-2-3 منهجية الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة، وإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها.

في هذا الإطار تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الأحداث والظواهر والممارسات الموجودة والمتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها. وأُعدت استبانة لحصر وتجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Science، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### 2-2-3 مجتمع وعينة الدراسة

روعي في اختيار مجتمع الدراسة أن تكون مفرداته من الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على فهم أسئلة الاستبانة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من المراجعين الداخليين العاملين في فروع المصارف التجارية العاملة في ليبيا، أما عينة الدراسة فتمثلت كما موضح في الجدول (1-3) من المراجعين الداخليين العاملين في فروع المصارف التجارية العاملة في مدينتي مصراته والخمس، والمكونة من (11) مصرف تضم (29) فرعاً، يعمل فيها (41) مراجعاً داخلياً، وقد اقتصرت الدراسة على هاتين المدينتين لصعوبة الوصول إلى كل المصارف وفروعها العاملة في ليبيا بسبب ظروف الدولة، حيث تم توزيع عدد (41) استبانة وأُسترد منها (39) استبانة، وذلك كما يوضح الجدول (1-3) التالي:

جدول (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب المصارف التجارية العاملة في مدينتي مصراته والخمس

م	الفرع	عدد الفروع	أفراد العينة	الاستبانات		الاستبانات المفقودة	
				الموزعة	الاستبانات المستردة	العدد	النسبة
1	المصرف التجاري الوطني	2	4	4	4	0	%0
2	المصرف الوحدة	2	4	4	4	0	%0
3	مصرف الجمهورية	7	12	12	10	2	%0.83
4	مصرف الصحاري	5	6	6	6	0	%100
5	المصرف الزراعي	2	2	2	2	0	%100

0	0	%100	2	2	2	2	مصرف شمال أفريقيا	6
0	0	%100	2	2	2	2	مصرف التجارة والتنمية	7
0	0	%100	2	2	2	2	مصرف الاجماع العربي	8
0	0	%100	2	2	2	2	مصرف الأمان	9
0	0	%100	3	3	3	1	مصرف الواحة للخدمات الاسلامية	10
0	0	%100	2	2	2	2	مصرف الادخار والاستثمار العقاري	11
%0.05	2	%95	39	41	41	29	المجموع	

### 3-2-3 أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبانة تم تصميمها من خلال الاستعانة بما ورد في

الدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع، بحيث تمت الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة

أسئلة الاستبيان، حيث تم إعداد الاستبانة عبر الخطوات التالية:

1. أُعدت استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات.
2. عُرضت الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
3. عدلت الاستبانة بشكل أولي وفق ملاحظات المشرف.
4. عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وتم تعديل النسخة النهائية للاستبانة بناءً على ملاحظاتهم.

5. تم توزيع الاستبانة على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة للتأكد من صلاحيتها ثم أخذ

الملاحظات في الاعتبار.

6. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد اشتملت الاستبانة على جزئيين يمكن عرضهما كما يلي:

**الجزء الأول:** خاص بالمعلومات العامة المتعلقة بعينة الدراسة ويتكون من (6) فقرات شملت:

(المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية التي انخرط

فيها المبحوث في مجال إدارة المخاطر، المصرف الذي يعمل فيه).



**الجزء الثاني:** يتناول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

• **المحور الأول:** تضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى، وهي تدور حول مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، وقد شمل ثمانية أسئلة.

• **المحور الثاني:** تضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية، وهي تدور حول مدى استخدام مقومات تطبيق المراجعة الداخلية في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، وقد احتوى على أحد عشر سؤالاً.

• **المحور الثالث:** تضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة، وهي تدور حول مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين اللازمة لتعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، وقد اشتمل على ثمانية أسئلة.

• **المحور الرابع:** تضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الرابعة، وهي تدور حول مدى تطبيق نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية من أجل تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، وقد اشتمل على إثني عشر سؤالاً.

وقد اعتمدت الباحثة لقياس إجابات فقرات الاستبانة على مقياس (ليكرت) الخماسي (Likert Scale) الذي يحتمل خمس إجابات، ليتسنى تحديد آراء أفراد العينة حول مواضيع الاستبانة، ويسهل ترميز وتمييط الإجابات حسب ما هو مبين في جدول (2-3):

جدول رقم (2-3) مقياس الاجابات على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

حيث تم اختيار الدرجة (1) للإجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع هذه الاجابة حيث تشير إلى أدنى درجات الإجابة كما هو موضح في جدول (2-3).

### 3-2-4 اختبار صدق وثبات الاستبانة

#### 3-2-4-1 صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، أي أن تعكس الاستبانة المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية (الجرجاي، 2010، ص105)، وباعتبار أن الصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، تم تقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدق فقراتها، حيث تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين، هما:

#### 1. صدق المحتوى:

عُرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أكاديميين متخصصين في مجالي المحاسبة والإحصاء، موضحة أسماءهم في الملحق رقم (1)، وذلك للتأكد من سلامة بناء الاستبانة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

أ. دقة صياغة وصحة العبارات.

ب. مدى شمولية الاستبانة.

ج. توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

د. الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء أغلب التعديلات التي أجمع عليها معظمهم، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها، كما تم توزيع الاستبانة على عينة صغيرة مكونة من خمسة أفراد للتأكد من وضوح

العبارات الواردة فيها وسهولة فهمها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي في الملحق رقم (2).

## 2. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك بحساب معامل ارتباط سبيرمان Spearman بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كالآتي:

أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول والمتعلقة بمدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية

وبين جدول (3-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول المتعلقة بمدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3-3) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول والمتعلقة بمدى إدراك المراجعين الداخليين

### لأهمية إدارة المخاطر المصرفية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تساعد إدارة المخاطر على تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف.	0.486	0.002
2	تؤدي إدارة المخاطر إلى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.	0.749	0.000
3	تساهم إدارة المخاطر في خفض الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية إلى أقل مستوى ممكن.	0.711	0.000
4	تؤدي إدارة المخاطر إلى حماية صورة المصرف بتوفير الثقة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين بحماية قدرتها على توليد الأرباح.	0.508	0.001
5	تعطي إدارة المخاطر مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي تواجه المصرف.	0.714	0.000
6	تؤدي إدارة المخاطر إلى إحكام السيطرة والرقابة على المخاطر في الأنشطة المرتبطة بالأصول كالقروض والسندات.	0.582	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	تعمل إدارة المخاطر على تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.	0.623	0.000
8	تساعد إدارة المخاطر على قياس مدى كفاية رأس المال وقدرته على الوفاء بالالتزامات.	0.692	0.000

يتضح من جدول (3-3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني والمتعلقة بمدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصرف

يبين جدول (4-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المتعلقة بمدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصرف والدرجة الكلية لفقراته.

#### جدول (4-3) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني والمتعلقة بمدى توفر مقومات التطبيق

##### السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر الموقع التنظيمي المناسب لإدارة المراجعة الداخلية بشكل يتيح لها أداء مسؤولياتها المهنية باستقلالية وموضوعية.	0.649	0.000
2	تركز إدارة المراجعة الداخلية جهودها على هدف تدعيم وتقوية منظومة الرقابة على المصرف.	0.555	0.000
3	تحرص إدارة المراجعة الداخلية على رفع كفاءة العاملين فيها من خلال عقد المؤتمرات والندوات في مجال إدارة المخاطر.	0.753	0.000
4	يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين في هذه الإدارة.	0.569	0.000
5	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المراجع الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته.	0.621	0.000
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالإجراءات اللازمة لمتابعة تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في المصرف.	0.712	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	تعتمد إدارة المراجعة الداخلية على استخدام التقنيات الحديثة كالأجهزة الالكترونية والمنظومات في مراجعة الحسابات لتقديم خدمات بجودة عالية.	0.594	0.000
8	يستطيع موظفو إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيهم بدون عوائق إلى الجهات العليا عند اكتشافهم لمخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف.	0.687	0.000
9	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من الالتزام بالانضباط وفقاً للقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المصرف.	0.659	0.000
10	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتدريب موظفيها بشكل مستمر لزيادة المعرفة العلمية في إدارة المخاطر المصرفية.	0.778	0.000
11	يقوم موظفو إدارة المراجعة الداخلية بتطبيق معايير الأداء المهني التي تساعده في تحديد المخاطر التي تؤثر على عمل المصرف.	0.690	0.000

يتضح من جدول (3-4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

**ج- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث والمتعلقة بمدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب**

#### الكافي للمراجعين الداخليين في المصرف

يبين جدول (3-5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمتعلقة بمدى

توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصرف والدرجة الكلية لفقراته.

**جدول (3-5) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث والمتعلقة بمدى توفر الكفاءة المهنية**

#### والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصرف

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتمتع موظفو إدارة المراجعة الداخلية بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالمصرف وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة.	0.785	0.000
2	يبدل موظفو إدارة المراجعة الداخلية العناية المهنية اللازمة عند إجراء التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات إدارة المخاطر.	0.778	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3	يملك موظفو إدارة المراجعة الداخلية القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية.	0.746	0.000
4	يتم تزويد موظفي إدارة المراجعة الداخلية بالمهارات والخبرات المطلوبة والقدرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة المخاطر.	0.769	0.000
5	يملك موظفو إدارة المراجعة الداخلية المهارات اللازمة لمعرفة الضوابط الرقابية المتعلقة بتقنية المعلومات.	0.698	0.000
6	تؤدي دقة وكفاءة برامج التدريب إلى زيادة جودة أداء وظيفة المراجعة الداخلية.	0.581	0.000
7	يملك موظفو إدارة المراجعة الداخلية الخبرة الكافية في مواضيع الاقتصاد والضرائب والمالية والقانون.	0.584	0.000
8	يحرص موظفو إدارة المراجعة الداخلية على تحسين وتطوير قدراتهم بالحصول على مؤهلات علمية عالية في مهنة المحاسبة والمراجعة.	0.691	0.000

يتضح من جدول (3-5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

د- الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع والمتعلقة بمدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة

#### المخاطر في المصرف

يبين جدول (3-6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمتعلقة بمدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصرف والدرجة الكلية لفقراته.

جدول (3-6) الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع والمتعلقة بمدى توفر نظام لتقييم إجراءات

#### إدارة المخاطر في المصرف

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بأنشطة المصرف.	0.784	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2	تستند خطة عمل إدارة المراجعة الداخلية على التقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة للأنشطة، وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر.	0.764	0.000
3	تعد إدارة المراجعة الداخلية تقرير عن المخاطر وتقدمه إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.	0.574	0.000
4	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من وجود خطة طوارئ في المصرف تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها.	0.796	0.000
5	يتم تحديد برنامج المراجعة الداخلية بناءً على مستوى المخاطر المصاحبة لأنشطة المصرف.	0.768	0.000
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة.	0.594	0.000
7	تتعاون إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات إدارة المخاطر.	0.532	0.000
8	تساهم إدارة المراجعة الداخلية بشكل كبير وبدور استشاري في تقليل المخاطر.	0.601	0.000
9	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتطوير خطة الطوارئ بالتعاون مع الوحدات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة.	0.614	0.000
10	تتأكد إدارة المراجعة الداخلية من مدى استجابة الإدارة للتوصيات المعدة من قبل المراجعين لتحسين كفاءة نظام إدارة المخاطر في المصرف.	0.769	0.000
11	تتولى إدارة المراجعة الداخلية تقييم أي خدمة جديدة ينوي المصرف تقديمها، للتعرف على مخاطر الخدمة والاجراءات الرقابية للحد من المخاطر.	0.749	0.000
12	تناقش إدارة المراجعة فعالية إدارة المخاطر مع الإدارة بشكل دوري.	0.759	0.000

يتضح من جدول (3-6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة

الكلية للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما

وضعت لقياسه.

### 3-2-4-2 ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية

تحت نفس الظروف والشروط (الرجاوي، 2010، 97)، وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها

الاستبانة متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، ومن أجل تقييم وقياس ثبات الاستبانة،

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha التي تعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهي تشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، بالإضافة إلا أنها تزود بتقدير جيد للثبات، وجدول (7-3) يبين اختبار ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة كالتالي:

**جدول (7-3) معامل الثبات (اختبار ألفا كرونباخ)**

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	8	0.850
الثاني	مدى استخدام مقومات تطبيق المراجعة الداخلية في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية	11	0.882
الثالث	مدى توفر القدرات والمهارات الفنية للمراجعين الداخليين اللازمة لتعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية	8	0.860
الرابع	مدى تطبيق نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدي إدارات المراجعة الداخلية من أجل تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية	12	0.911
	جميع الفقرات	39	0.955

من خلال جدول (7-3) يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة إذ بلغ المعدل الكلي لثبات جميع فقرات الاستبانة 0.955، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يطمئن الباحثة على ثبات أداة الدراسة عند تطبيقها على عينة الدراسة. حيث تجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالٍ ومطمئن على صدق أداة الدراسة.



### 3-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة للبيانات

بعد تصميم الاستبانة واختبارها ثم توزيعها، تم معالجتها بعد استلامها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وعرض خصائص عينة الدراسة، والقيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### 3-3-1 تفرغ البيانات

##### 3-3-1-1 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبانة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، وعمقها، وتعقدها باختلاف الهدف من إجرائها للوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم تفرغ البيانات المجمعة وجدولتها ليسهل التعامل معها باستخدام الحاسب الآلي، كما تم تحليل بيانات الاستبانة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS، لتسهيل عملية الملاحظة ولتتمكن من إجراء التحليل الجيد للبيانات المجمعّة، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، التي يمكن ذكرها كما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد

استجابات أفرادها تجاه فقرات المحاور الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) لقياس صدق الفقرات، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة

العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة دلالة الفروق بين وسيط الفقرة والوسيط المحايد "3".

5- اختبار كروسال والاس (Kruskal-Wallis H-Test) لمعرفة الفروق بين وسيطات ثلاث

عينات فأكثر.

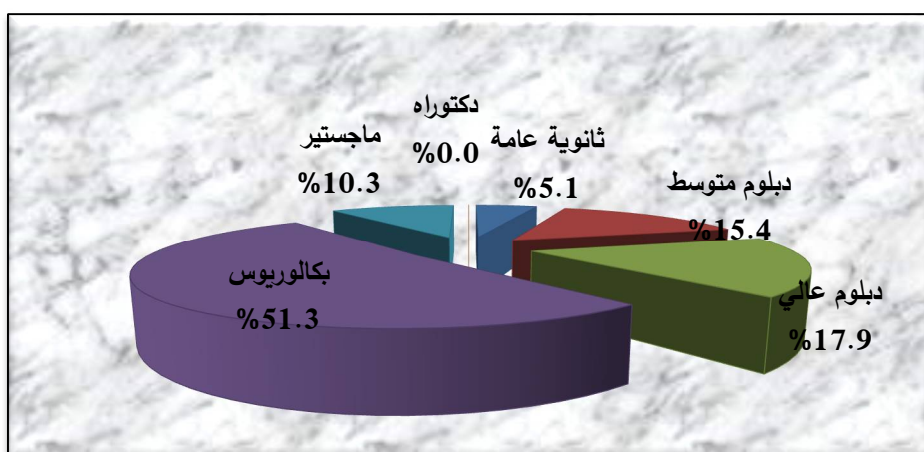
### 2-1-3-3 عرض خصائص عينة الدراسة

1. المؤهل العلمي: يبين جدول (8-3) وشكل (4-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول (8-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
5.1%	2	ثانوية عامة
15.4%	6	دبلوم متوسط
17.9%	7	دبلوم عالي
51.3%	20	بكالوريوس
10.3%	4	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	39	المجموع

شكل (4-3) تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



يبين جدول (8-3) وشكل (4-3) أن 51.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و15.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم عالي"، و17.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم متوسط"، و10.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، بمعنى أن هناك ما نسبته 61.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأكثر، وتدل هذه النسبة من حاملي شهادتي البكالوريوس والماجستير على تفهم العينة لأهمية الدراسة.

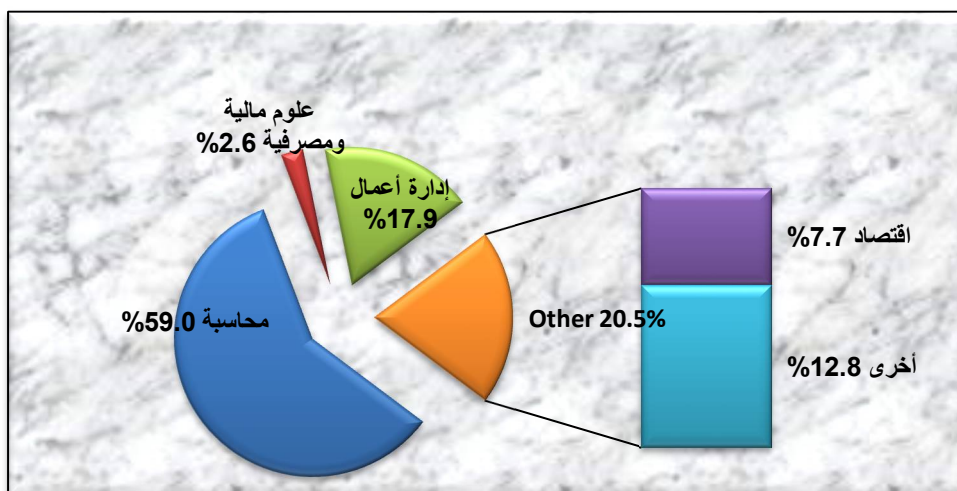
2. التخصص العلمي: يبين جدول (3-9) وشكل (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

العلمي.

جدول (3-9) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
59%	23	محاسبة
2.6%	1	علوم مالية ومصرفية
17.9%	7	إدارة أعمال
7.7%	3	اقتصاد
12.8%	5	أخرى
100%	39	المجموع

شكل (3-5) تمثيل عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



يبين جدول (3-9) وشكل (3-5) أن 59% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي

"محاسبة"، وأن 17.9% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "إدارة أعمال"، وأن 10% من عينة

الدراسة تخصصهم "اقتصاد"، وأن 12.8% من عينة الدراسة تخصصات أخرى"، مما يدل على

أن النسبة الكبرى من العينة من تخصص المحاسبة ويليها إدارة الأعمال، كما يعني أن غالبية

مفردات العينة تخصصهم له علاقة بموضوع الدراسة وأن إجاباتهم سوف تكون ذات قيمة لإنجاز

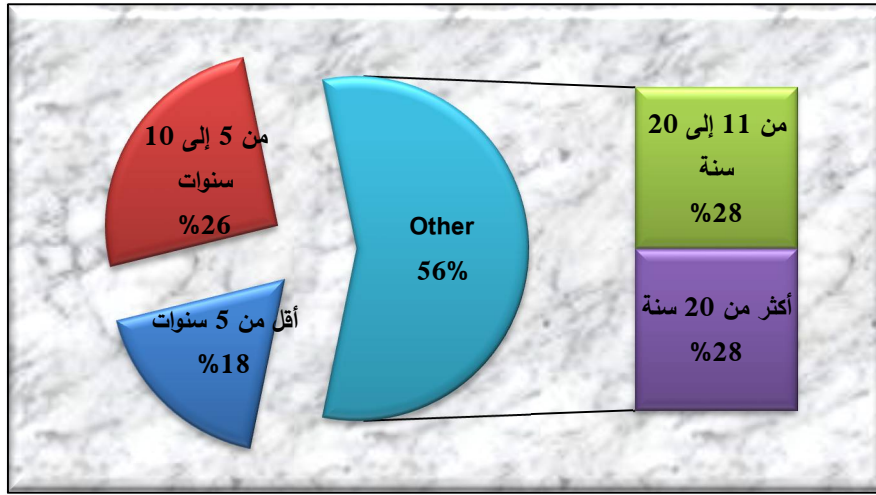
هذه الدراسة.

3. سنوات الخبرة: يبين جدول (3-10) وشكل (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول (3-10) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
18%	7	أقل من 5 سنوات
26%	10	من 5 إلى 10 سنوات
28%	11	من 11 إلى 20 سنة
28%	11	أكثر من 20 سنة
100%	39	المجموع

شكل (3-6) تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



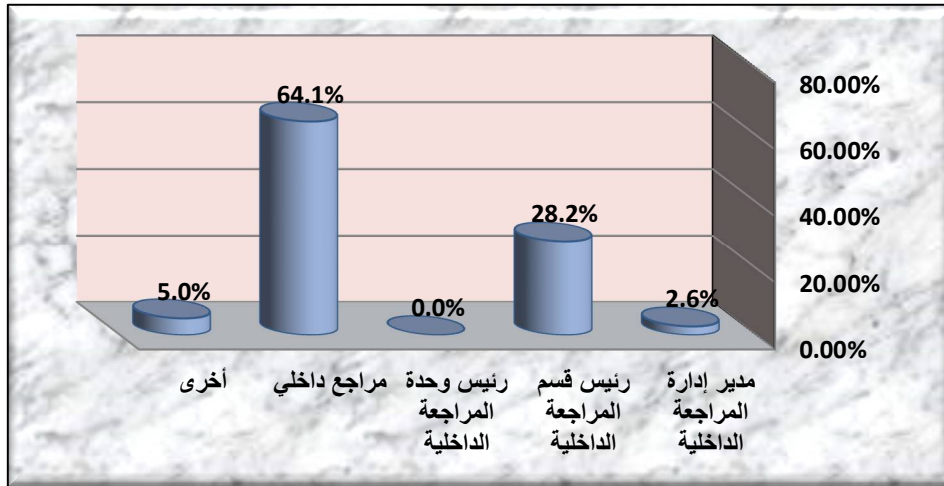
يبين جدول (3-10) وشكل (3-6) أن 17.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "5 سنوات فأقل"، وأن 25.6% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "من 5-10 سنوات"، وأن 28.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "من 11-20 سنة"، وأن 28.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم "أكثر من 20 سنة"، بمعنى أن هناك ما نسبته 56.4% من أفراد العينة تبلغ مدة الخبرة العملية لهم أكثر من 11 سنة، مما يبين مدى الخبرة العميقة لأفراد عينة الدراسة، ويعني إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة.

4. المسمى الوظيفي: يبين جدول (3-11) وشكل (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول (3-11) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
2.6%	1	مدير إدارة المراجعة الداخلية
28.2%	11	رئيس قسم المراجعة الداخلية
0%	0	رئيس وحدة المراجعة الداخلية
64.1%	25	مراجع داخلي
5%	2	أخرى
100%	39	المجموع

شكل (3-7) تمثيل عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



يبين جدول (3-11) وشكل (3-7) أن 2.6% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير إدارة المراجعة الداخلية"، وأن 28.2% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم المراجعة الداخلية"، 64.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي بهم "مراجع داخلي"، وأن 5.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "أخرى" المتمثلة في مساعد مدير إدارة المراجعة الداخلية للمنطقة، والمدقق الشرعي، مما يدل على التنوع في المسميات الوظيفية لأفراد العينة، الأمر الذي يعني شمول العينة على أكثر من طرف والتعدد في وجهات النظر حول موضوع الدراسة وعدم

الاكتفاء بوجهة نظر واحدة، وبالتالي ينعكس إيجاباً على صحة البيانات المتحصل عليها من الاستبانة.

#### 5. المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية في المصرف:

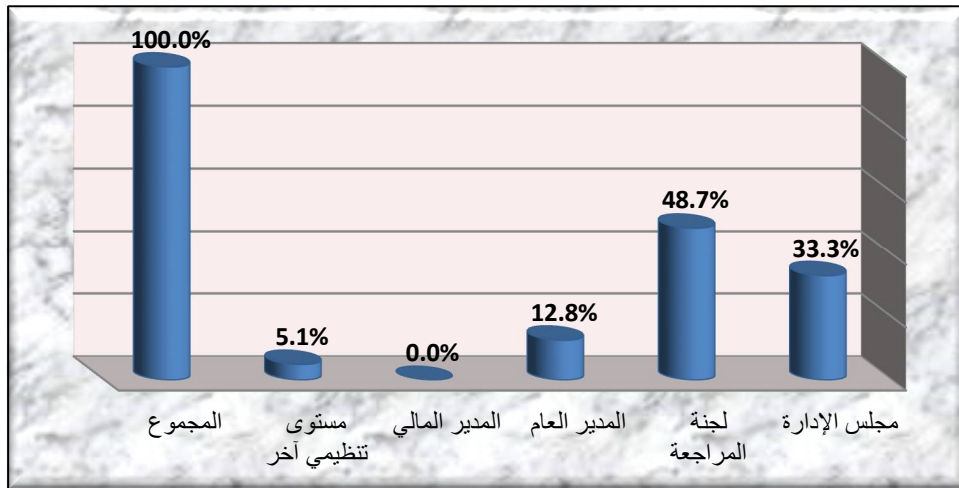
يبين جدول (3-12) وشكل (3-8) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي الذي تتبعه

إدارة المراجعة الداخلية في المصرف

جدول (3-12) المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية في المصرف

النسبة المئوية	التكرار	البيان
33.3%	13	مجلس الإدارة
48.7%	19	لجنة المراجعة
12.8%	5	المدير العام
0%	0	المدير المالي
5.1%	2	مستوى تنظيمي آخر
100%	39	المجموع

شكل (3-8) تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية



يبين جدول (3-12) وشكل (3-8) أن 33% من عينة الدراسة يعتقدون بأن المستوى

التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية في المصرف هو "مجلس الإدارة"، وأن 48.7% من

عينة الدراسة يعتقدون بأنها تتبع "لجنة المراجعة"، و 12.8% من عينة الدراسة يعتقدون بأنها

تتبع "المدير العام"، وهذا مؤشر جيد يدعم إستقلال إدارة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

#### 6. عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطر:

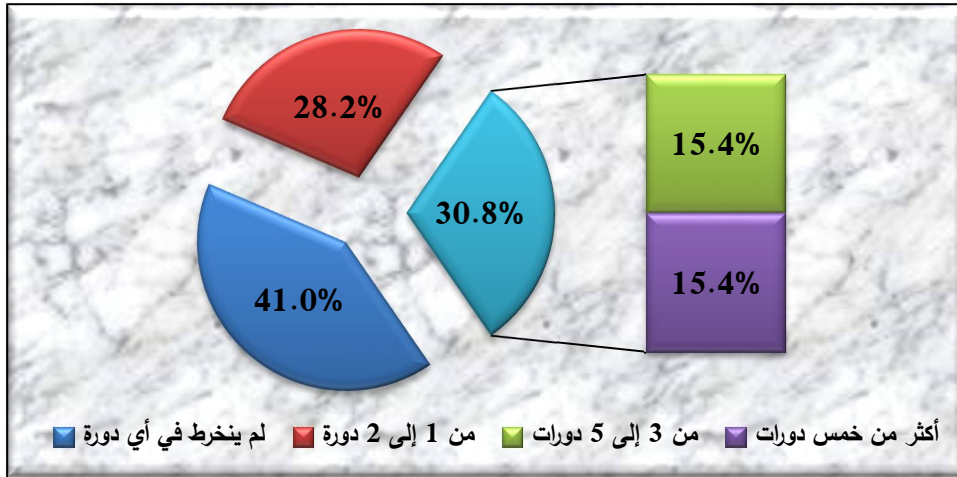
يبين جدول (3-13) وشكل (3-9) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي

المتحصل عليها في مجال إدارة المخاطر.

جدول (3-13) عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
41%	16	لم ينخرط في أي دورة
28.2%	11	من 1 إلى 2 دورة
15.4%	6	من 3 إلى 5 دورات
15.4%	6	أكثر من خمس دورات
100%	39	المجموع

شكل (3-9) تمثيل عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر



يبين جدول (3-13) وشكل (3-9) أن 41% من عينة الدراسة لم ينخرط في أي دورة في

مجال إدارة المخاطر، وأن 28.2% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقت بها في مجال

إدارة المخاطر "من 1-2 دورة"، وأن 15.4% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقت بها

في مجال إدارة المخاطر "من 3-5 دورات"، وأن 15.4% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطر "أكثر من خمس دورات"، وهذا يدل على أن 59% من عينة الدراسة قد تحصلوا على الأقل من 1 إلى 2 دورة تدريبية مما يشير إلى اهتمام إدارات المصارف بهذا الجانب لدعم إدارة المراجعة الداخلية بها، وهذا يعتبر مؤشراً على إدراك مفردات العينة لعبارة الاستبانة مما يدعم نتائج الدراسة.

### 3-3-2 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً : تحليل البيانات

تم في هذا الجانب تحليل البيانات التي تم تجميعها من مفردات العينة، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وذلك بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (مثل اختبار الإشارة أو ذو الحدين Binomial test)، لسهولة حسابها، ولتناسبها مع طبيعة بيانات هذه الدراسة كونها بيانات ترتيبية، كما أن هذه الاختبارات لا تحتاج إلى معرفة شكل التوزيع الذي تتبعه البيانات محل الدراسة طبيعي أم لا ويفضل استخدامها عندما يكون حجم العينة صغير نسبياً (محمد، 2007، 89).

حيث تم اختبار الفرضيات من خلال اختبار وسيط درجة الموافقة ومدى مساواته لدرجة

الحياد (درجة الموافقة إلى حد ما) وذلك باستخدام الفرضيات الاحصائية الآتية:

**الفرضية الصفريّة:** اختبار أن وسيط درجة الموافقة يساوي 3 وهي تقابل موافق إلى حد ما (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

**الفرضية البديلة:** الوسيط لا يساوي 3

فإذا كان مستوى الدلالة (P-value) أكبر من  $\alpha=0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية

الصفريّة، وفي هذه الحالة لا يختلف الوسيط المحسوب من البيانات الخاصة بآراء أفراد عينة

الدراسة جوهرياً عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي تساوي 3، أما إذا كان مستوى الدلالة



(P-value) أقل من  $\alpha=0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن الوسيط المحسوب من بيانات العينة الخاصة بأراء أفراد عينة الدراسة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة إلى حد ما، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان الوسيط المحسوب من بيانات العينة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة إلى حد ما. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن الوسيط لدرجة الإجابة يزيد عن درجة الموافقة إلى حد ما والعكس صحيح.

### 1. تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بمدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر

#### المصرفية

تم تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الأول للدراسة باستخدام اختبار الإشارة "Sign Test" لمعرفة الفروق بين وسيط الفقرة والوسيط المحايد وهو 3، والنتائج موضحة في جدول (3-14).

### جدول (3-14) تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بمدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية

#### إدارة المخاطر المصرفية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	(موافق، موافق بشدة) النسبة الفعلية	مستوى الدلالة
1	تساعد إدارة المخاطر على تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف	10.3%	71.8%	10.3%	7.7%	0%	4	82.1%	0.000
2	تؤدي إدارة المخاطر إلى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية	7.7%	51.3%	20.5%	17.9%	2.6%	4	59%	0.337

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	(موافق، موافق بشدة) النسبة الفعلية	مستوى الدلالة
3	تساهم إدارة المخاطر في خفض الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية إلى أقل مستوى ممكن	7.7%	64.1%	12.8%	15.4%	0%	4	71.8%	0.009
4	تؤدي إدارة المخاطر إلى حماية صورة المصرف بتوفير الثقة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين بحماية قدرتها على توليد الأرباح	15.4%	61.5%	12.8%	10.3%	0%	4	76.9%	0.001
5	تعطي إدارة المخاطر مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي تواجه المصرف	15.4%	46.2%	20.5%	17.9%	0%	4	61.6%	0.200
6	تؤدي إدارة المخاطر إلى إحكام السيطرة والرقابة على المخاطر في الأنشطة المرتبطة بالأصول كالقروض والسندات	10.3%	56.4%	23.1%	10.3%	0%	4	66.7%	0.053
7	تعمل إدارة المخاطر على تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها	2.6%	41%	41%	15.4%	0%	3	43.6%	0.522
8	تساعد إدارة المخاطر على قياس مدى كفاية رأس المال وقدرته على الوفاء بالالتزامات	12.8%	38.5%	41%	7.7%	0%	3	51.3%	1.000
	المجموع	10.3%	53.8%	22.8%	12.8%	0.3%	3.8	64.1%	0.000

يبين جدول (3-14) أن قيمة الوسيط لكل فقرة أكبر من أو يساوي الوسيط المحايد، وأن

مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، والنسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) أكبر من 50%،

مما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول التي تم ترتيبها تنازلياً حسب النسبة الفعلية (موافق، موافق بشدة) كما يلي:

أ. الفقرة رقم (1) التي تنص على "تساعد إدارة المخاطر على تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف" احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 82.1% وبمستوى دلالة (P-value) 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على إن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة قد زاد عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ب. في الفقرة رقم (4) التي تنص على "تؤدي إدارة المخاطر إلى حماية صورة المصرف بتوفير الثقة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين بحماية قدرتها على توليد الأرباح" احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 76.9% وبمستوى دلالة (P-value) 0.001 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة قد زاد عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ج. في الفقرة رقم (3) التي تنص على "تساهم إدارة المخاطر في خفض الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية إلى أقل مستوى ممكن" احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 71.8% وبمستوى دلالة (P-value) 0.009 وهي أقل من 0.05، مما يدل على إن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة قد زاد عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

د. في الفقرة رقم (6) التي تنص على "تؤدي إدارة المخاطر إلى إحكام السيطرة والرقابة على المخاطر في الأنشطة المرتبطة بالأصول كالقروض والسندات" احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 66.7% وبمستوى دلالة (P-value) 0.053 وهي تساوي

0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

هـ. في الفقرة رقم (5) التي تنص على "تعطي إدارة المخاطر مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي تواجه المصرف" احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 61.6% وبمستوى دلالة (P-value) 0.200 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

و. في الفقرة رقم (2) التي تنص على "تؤدي إدارة المخاطر إلى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية"، احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 59% وبمستوى دلالة (P-value) 0.337 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ز. في الفقرة رقم (8) التي تنص على "تساعد إدارة المخاطر على قياس مدى كفاية رأس المال وقدرته على الوفاء بالالتزامات" احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 51.3% وبمستوى دلالة (P-value) 1.000 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ح. في الفقرة رقم (7) التي تنص على "تعمل إدارة المخاطر على تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها" احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 43.6% وبمستوى دلالة (P-value) 0.522 وهي أكبر من 0.05 مما يدل

على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

وهذه النتائج تبين بشكل عام أن قيمة الوسيط لجميع فقرات المحور الأول يساوي 4 وأن قيمة النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) تساوي 64.1% وهي أكبر من 50%، كما بلغ مستوى الدلالة (P-value) 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر يصل إلى مستوى جيد الأمر الذي يساهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

## 2. تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بمدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف

تم تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة باستخدام اختبار الإشارة "Sign Test" لمعرفة الفروق بين وسيط الفقرة والوسيط المحايد وهو 3، والنتائج موضحة في جدول (3-15).

جدول (3-15) تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بمدى توفر مقومات التطبيق السليم

### للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	(موافق، موافق بشدة) النسبة الفعلية	مستوى دلالة
1	توفر الموقع التنظيمي المناسب لإدارة المراجعة الداخلية بشكل يتيح لها أداء مسؤولياتها المهنية باستقلالية وموضوعية.	25.6%	41%	23.1%	7.7%	2.6%	4	66.6%	0.053

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	(موافق، موافق بشدة)	النسبة الفعلية	مستوى لالة
2	تركز إدارة المراجعة الداخلية جهودها على هدف تدعيم وتقوية منظومة الرقابة على المصرف.	%10	%56	%21	%8	%5	4	%66	0.053	
3	تحرص إدارة المراجعة الداخلية على رفع كفاءة العاملين فيها من خلال عقد المؤتمرات والندوات في مجال إدارة المخاطر.	%7.7	%12.8	%53.9	%20.5	%5.1	3	%20.5	0.000	
4	يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين في هذه الإدارة.	%8	%46	%13	%28	%5	4	%54	0.749	
5	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المراجع الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته.	%7.8	%25.6	%35.9	%25.6	%5.1	3	%33.4	0.053	
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالإجراءات اللازمة لمتابعة تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في المصرف.	%5	%49	%23	%23	%0	4	%53.8	0.749	
7	تعتمد إدارة المراجعة الداخلية على استخدام التقنيات الحديثة كالأجهزة الالكترونية والمنظومات في مراجعة الحسابات لتقديم خدمات بجودة عالية.	%18	%33.3	%23.1	%20.5	%5.1	4	%51.3	1.000	
8	يستطيع موظفو إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيهم بدون عوائق إلى الجهات العليا عند اكتشافهم لمخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف.	%20.5	%30.8	%30.8	%15.3	%2.6	4	%51.3	1.000	

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	(موافق، موافق بشدة) النسبة الفعلية	مستوى دلالة
9	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من الالتزام والانضباط وفقاً للقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المصرف	28.2%	43.6%	17.9%	10.3%	0%	4	71.8%	0.009
10	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتدريب موظفيها بشكل مستمر لزيادة المعرفة العلمية في إدارة المخاطر المصرفية	10%	21%	28%	36%	5%	3	31%	0.024
11	يقوم موظفو إدارة المراجعة الداخلية بتطبيق معايير الأداء المهني التي تساعده في تحديد المخاطر التي تؤثر على عمل المصرف	12.8%	33.3%	38.5%	12.8%	2.6%	3	46.1%	0.749
	المجموع	14%	36%	28%	18.8%	3%	3.5	50%	0.009

يبين جدول (3-15) أن قيمة الوسيط لكل فقرة أكبر من أو يساوي الوسيط، وأن مستوى الدلالة (P-value) لكل فقرة أقل من (0.05)، والنسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) أكبر من 50%، مما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني التي تم ترتيبها تنازلياً حسب النسبة الفعلية للمستوى الثاني (موافق، موافق بشدة) كما يلي:

أ. الفقرة رقم (9) التي تنص على "تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من الالتزام والانضباط وفقاً للقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المصرف" احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 71.8% وبمستوى دلالة (P-value) 0.009 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة قد زاد عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ب. الفقرة رقم (1) التي تنص على "توفر الموقع التنظيمي المناسب لإدارة المراجعة الداخلية بشكل يتيح لها أداء مسؤولياتها المهنية باستقلالية وموضوعية" احتلت في المرتبة الثانية، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 66.6% وبمستوى دلالة (P-value) 0.053 وهي مساوية لـ0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ج. الفقرة رقم (2) التي تنص على "تركز إدارة المراجعة الداخلية جهودها على هدف تدعيم وتقوية منظومة الرقابة على المصرف" احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 66% وبمستوى دلالة (P-value) 0.053 وهي مساوية لـ0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

د. الفقرة رقم (4) التي تنص على "يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين في هذه الإدارة و الفقرة رقم (6) التي تنص على "تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالإجراءات اللازمة لمتابعة تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المصرف" جاءت المرتبة الرابعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 54% وبمستوى دلالة (P-value) لكل فقرة بلغت 0.749 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب للفقرتين لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3" وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

هـ. الفقرة رقم (7) التي تنص على "تعتمد إدارة المراجعة الداخلية على استخدام التقنيات الحديثة كالأجهزة الإلكترونية والمنظومات في مراجعة الحسابات لتقديم خدمات بجودة عالية" والفقرة رقم (8) التي تنص على "يستطيع موظفي إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيهم بدون عوائق إلى الجهات



العليا عند اكتشافهم لمخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف" احتلتا المرتبة الخامسة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 51.3% وبمستوى دلالة (P-value) لكل فقرة 1.000 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب للفقرتين لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

و. الفقرة رقم (11) التي تنص على "يقوم موظفو إدارة المراجعة الداخلية بتطبيق معايير الأداء المهني التي تساعده في تحديد المخاطر التي تؤثر على عمل المصرف" احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 46.1% وبمستوى دلالة (P-value) 0.749 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ز. الفقرة رقم (5) التي تنص "تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المراجع الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته" احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 33.4% وبمستوى دلالة (P-value) للفقرة (5) بلغت 0.53 وهي مساوية لـ 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب للفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ح. الفقرة رقم (10) التي تنص على "تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتدريب موظفيها بشكل مستمر لزيادة المعرفة العلمية في إدارة المخاطر المصرفية" احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 31% وبمستوى دلالة (P-value) 0.024 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة قد زاد عن الوسيط المحايد وهو 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ط. الفقرة رقم (3) التي تنص على "تحرص إدارة المراجعة الداخلية على رفع كفاءة العاملين فيها من خلال عقد المؤتمرات والندوات في مجال إدارة المخاطر" احتلت المرتبة التاسعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 20.5% وبمستوى دلالة (P-value) 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على إن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة قد زاد عن الوسيط المحايد وهو 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

وهذه النتائج تبين بشكل عام أن قيمة الوسيط لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 3.5، وأن قيمة النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) تساوي 50% وهي مساوية لـ 50%، كما بلغ مستوى الدلالة (P-value) 0.009 وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية بمستوى متوسط، مما يؤثر على عملية تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

**3. تحليل فقرات المحور الثالث المتعلقة بمدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين**

#### **الداخليين في المصارف التجارية**

تم تحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثالث للدراسة باستخدام اختبار الإشارة "Sign Test" لمعرفة الفروق بين وسيط الفقرة والوسيط المحايد "3"، والنتائج موضحة في جدول (3-16).

جدول (3-16) تحليل فقرات المحور الثالث المتعلقة بمدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي

للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	(موافق ، موافق بشدة) النسبة الفعلية	مستوى لالة
1	يتمتع موظفو إدارة المراجعة الداخلية بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالمصرف وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة.	10%	44%	36%	10%	0%	4	54%	0.749
2	يبدل موظفو إدارة المراجعة الداخلية العناية المهنية اللازمة عند إجراء التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات إدارة المخاطر.	12.8%	33.3%	35.9%	15.4%	2.6%	3	46.1%	0.749
3	يملك موظفو إدارة المراجعة الداخلية القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية	18%	44%	33%	5%	0%	4	62%	0.200
4	يتم تزويد موظفي إدارة المراجعة الداخلية بالمهارات والخبرات المطلوبة والقدرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة المخاطر .	5%	31%	33%	26%	5%	3	36%	0.108
5	يملك موظفو إدارة المراجعة الداخلية المهارات اللازمة لمعرفة الضوابط الرقابية المتعلقة بتقنية المعلومات	5%	51%	26%	18%	0%	4	56%	0.522
6	تؤدي دقة وكفاءة برامج التدريب إلى زيادة جودة أداء وظيفة المراجعة الداخلية	20.5%	56.4%	12.8%	10.3%	0%	4	76.9%	0.001
7	يملك موظفو إدارة المراجعة الداخلية الخبرة الكافية في مواضيع الاقتصاد والضرائب والمالية والقانون.	7.7%	41%	33.3%	18%	0%	3	48.7%	1.000
8	يحرص موظفو إدارة المراجعة الداخلية على تحسين وتطوير قدراتهم بالحصول على مؤهلات علمية عالية في مهنة المحاسبة والمراجعة	12.8%	51.3%	23.1%	12.8%	0%	4	64.1%	0.108
	المجموع	11.5%	43.9%	29.2%	14.4%	1%	3.4	55.4%	0.003

يبين جدول (3-16) أن قيمة الوسيط لكل فقرة أكبر من أو يساوي الوسيط المحايد، وأن مستوى الدلالة (P-value) لكل فقرة أقل من (0.05)، والنسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) أكبر من 50%، مما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث التي تم ترتيبها تنازلياً حسب النسبة الفعلية (موافق، موافق بشدة) كما يلي:

أ. الفقرة رقم (6) التي تنص على "تؤدي دقة وكفاءة برامج التدريب إلى زيادة جودة أداء وظيفة المراجعة الداخلية" احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 76.9% وبمستوى دلالة (P-value) 0.001 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة قد زاد عن الوسيط المحايد وهو 3، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ب. الفقرة رقم (8) التي تنص على "يحرص موظفو إدارة المراجعة الداخلية على تحسين وتطوير قدراتهم بالحصول على مؤهلات علمية عالية في مهنة المحاسبة والمراجعة" احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 64.1% وبمستوى دلالة (P-value) 0.108 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ج. الفقرة رقم (3) التي تنص على "يمتلك موظفو إدارة المراجعة الداخلية القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحرير في السجلات والقوائم المالية" احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 62% وبمستوى دلالة (P-value) 0.200 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

د. الفقرة رقم (5) التي تنص على "يتم تزويد موظفي إدارة المراجعة الداخلية بالمهارات والخبرات المطلوبة والقدرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة المخاطر" احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 56% وبمستوى دلالة (P-value) 0.522 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

هـ. الفقرة رقم (1) التي تنص على "يتمتع موظفو إدارة المراجعة الداخلية بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالمصرف وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة" احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 54% وبمستوى دلالة (P-value) 0.749 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

و. الفقرة رقم (7) التي تنص على "يملك موظفو إدارة المراجعة الداخلية الخبرة الكافية في مواضيع الاقتصاد والضرائب والمالية والقانون" احتلت المرتبة السادسة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 48.7% وبمستوى دلالة (P-value) 1.000 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ز. الفقرة رقم (2) التي تنص على "يبدل موظفو إدارة المراجعة الداخلية العناية المهنية اللازمة عند إجراء التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات إدارة المخاطر" احتلت المرتبة السابعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 46.1% وبمستوى دلالة (P-value) 0.749 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ح. الفقرة رقم (4) التي تنص على "يتم تزويد موظفي إدارة المراجعة الداخلية بالمهارات والخبرات المطلوبة والقدرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة المخاطر" احتلت المرتبة الثامنة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 36% وبمستوى دلالة (P-value) 0.108 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

وهذه النتائج تبين بشكل عام أن قيمة الوسيط لجميع فقرات المحور الثالث يساوي 3 وأن قيمة النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) تساوي 55.4% وهي أكبر من 50%، كما بلغ مستوى الدلالة (P-value) 0.003 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يشير إلى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين يصل إلى المستوى المتوسط الأمر الذي يؤثر في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

4. تحليل فقرات المحور الرابع المتعلقة بمدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى

#### إدارات المراجعة الداخلية

تم تحليل بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الرابع للدراسة باستخدام اختبار الإشارة "Sign Test" لمعرفة الفروق بين وسيط الفقرة والوسيط المحايد وهو 3، والنتائج موضحة في جدول (3-17).

جدول (3-17) تحليل فقرات المحور الرابع المتعلقة بمدى توفر نظم لتقييم إجراءات إدارة

المخاطر لدي إدارات المراجعة الداخلية في المصارف التجارية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	النسبة الفعلية (موافق، موافق بشدة)	مستوى دلالة
1	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بأنشطة المصرف.	7.7%	35.9%	28.2%	25.6%	2.6%	3	43.6%	0.522
2	تستند خطة عمل إدارة المراجعة الداخلية على التقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة لأنشطة، وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر.	5.1%	41%	33.3%	15.5%	5.1%	3	46.1%	0.749
3	تعد إدارة المراجعة الداخلية تقرير عن المخاطر وتقدمه إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة	12.8%	53.9%	17.9%	15.4%	0.0%	4	66.7%	0.053
4	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من وجود خطة طوارئ في المصرف تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها.	12.8%	30.8%	30.8%	20.5%	5.1%	3	43.6%	0.522
5	يتم تحديد برنامج المراجعة الداخلية بناءً على مستوى المخاطر المصاحبة لأنشطة المصرف.	10.3%	33.3%	30.8%	23%	2.6%	3	43.6%	0.522
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة	8%	38.5%	38.5%	15%	0.0%	3	46.5%	0.749
7	تتعاون إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات إدارة المخاطر.	10.3%	35.9%	38.5%	12.8%	2.6%	3	46.2%	0.749
8	تساهم إدارة المراجعة الداخلية بشكل كبير وبدور استشاري في تقليل المخاطر	7.7%	51.3%	33.3%	7.7%	0.0%	4	59%	0.337
9	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتطوير خطة الطوارئ بالتعاون مع الوحدات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة.	7.7%	25.6%	28.2%	35.9%	2.6%	3	33.3%	0.053

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسيط	(موافق، موافق بشدة) النسبة الفعلية	مستوى الدلالة
10	تتأكد إدارة المراجعة الداخلية من مدى استجابة الإدارة للتوصيات المعدة من قبل المراجعين لتحسين كفاءة نظام إدارة المخاطر في المصرف	18%	33.3%	28.2%	15.4%	5.1%	4	51.2%	1.000
11	تتولى إدارة المراجعة الداخلية تقييم أي خدمة جديدة ينوي المصرف تقديمها، للتعرف على مخاطر الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من المخاطر	17.9%	38.5%	20.5%	20.5%	2.6%	4	56.4%	0.522
12	تناقش إدارة المراجعة فعالية إدارة المخاطر مع الإدارة بشكل دوري	5.1%	33.3%	30.8%	28.2%	2.6%	3	38.4%	0.200
	المجموع	10.3%	37.6%	29.9%	19.7%	2.6%	3.3	47.9%	0.053

يبين جدول (3-17) أن قيمة الوسيط لكل فقرة أكبر من الوسيط المحايد، وأن مستوى الدلالة

(P-value) لكل فقرة أقل من (0.05)، والنسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) أكبر من 50%، مما

يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الرابع التي تم ترتيبها تنازلياً حسب النسبة

الفعلية (موافق، موافق بشدة) كما يلي:

أ. الفقرة رقم (3) التي تنص على "تعد إدارة المراجعة الداخلية تقرير عن المخاطر وتقدمه إلى

مجلس الإدارة ولجنة المراجعة" احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة،

موافق) 66.7% وبمستوى دلالة (P-value) 0.053 وهي مساوية لـ 0.05، مما يدل على أن

الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد وهو 3، وهذا يعني أن هناك موافقة

إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ط. الفقرة رقم (8) التي تنص على "تساهم إدارة المراجعة الداخلية بشكل كبير وبدور استشاري في

تقليل المخاطر" احتلت المرتبة الثانية حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 59%



وبمستوى دلالة (P-value) 0.337 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ي. الفقرة رقم (11) التي تنص على "تتولى إدارة المراجعة الداخلية تقييم أي خدمة جديدة ينوي المصرف تقديمها، للتعرف على مخاطر الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من المخاطر" جاءت المرتبة الثالثة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 56.4% وبمستوى دلالة (P-value) 0.522 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ك. الفقرة رقم (10) التي تنص على "تتأكد إدارة المراجعة الداخلية من مدى استجابة الإدارة للتوصيات المعدة من قبل المراجعين لتحسين كفاءة نظام إدارة المخاطر في المصرف" احتلت المرتبة الرابعة حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 51.3% وبمستوى دلالة (P-value) 1.000 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ل. الفقرة رقم (6) التي تنص على "تقوم إدارة المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة" احتلت المرتبة الخامسة حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 46.5% وبمستوى دلالة (P-value) 0.749 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

م. الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تتعاون إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات إدارة المخاطر" جاءت المرتبة السادسة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 46.2% وبمستوى دلالة (P-value) 0.749 هي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ن. الفقرة رقم (2) التي تنص على "تستند خطة عمل إدارة المراجعة الداخلية على التقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة لأنشطة، وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر" جاءت المرتبة السابعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 46.1% وبمستوى دلالة (P-value) لكل فقرة بلغت 0.749 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب للفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

س. الفقرة رقم (1) التي تنص على "تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بأنشطة المصرف"، والفقرة رقم (4) التي تنص على "تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من وجود خطة طوارئ في المصرف تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها" والفقرة رقم (5) التي تنص على "يتم تحديد برنامج المراجعة الداخلية بناءً على مستوى المخاطر المصاحبة لأنشطة المصرف"، جاءت المرتبة الثامنة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 43.6% وبمستوى دلالة (P-value) لل فقرات بلغ 0.522 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ب. الفقرة رقم (12) التي تنص على "تناقش إدارة المراجعة فعالية إدارة المخاطر مع الإدارة بشكل دوري" احتلت التاسعة، حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 38.4% وبمستوى دلالة (P-value) 0.200 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد وهو 3، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

ع. الفقرة رقم (9) التي تنص على "تناقش إدارة المراجعة فعالية إدارة المخاطر مع الإدارة بشكل دوري" احتلت المرتبة العاشرة حيث بلغت النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) 33.3% وبمستوى دلالة (P-value) 0.053 وهي مساوية لـ 0.05، مما يدل على أن الوسيط المحسوب لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الوسيط المحايد "3"، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

وهذه النتائج تبين بشكل عام أن قيمة الوسيط لجميع فقرات المحور الرابع يساوي 3 وأن قيمة النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) تساوي 47.9% وهي أقل من 50%، كما بلغ مستوى الدلالة (P-value) 0.053 وهو مساوٍ لـ 0.05، مما يشير إلى عدم تطبيق نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية الأمر الذي قد يؤثر في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

## 5. تحليل جميع محاور الدراسة

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة الفروق بين وسيط الفقرة والوسيط المحايد "3" والنتائج مبينة في جدول (3-18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بدور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب النسبة الفعلية (موافق بشدة، موافق) لكل محور كآتي:

### جدول (3-18) تحليل جميع محاور الدراسة

رقم المحور	المحور	الوسيط	النسبة الفعلية (موافق، موافق بشدة)	مستوى الدلالة
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	3.8	64.1%	0.000
الثاني	مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية	3.5	50%	0.009
الثالث	مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين	3.4	55.4%	0.003
الرابع	توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية	3.3	47.9%	0.053
	جميع المحاور	3.5	54.4%	0.000

حيث يبين جدول (3-18) أن الوسيط لجميع محاور الدراسة يساوي 3.5، والنسبة الفعلية (موافق، موافق بشدة) تساوي 54.4% وهي أكبر من 50%، ومستوى دلالة (P-value) يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05% مما يدل على اتجاه آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر يصل إلى مستوى موافقة جيدة.

### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية (عند مستوى دلالة 0.05).

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة الارتباطية بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، حيث يبين جدول (3-19) معامل الارتباط بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

جدول (3-19) معامل الارتباط بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر

وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية

عنوان المحور	الإحصاءات	تعزيز أداء إدارة المخاطر
مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر	معامل الارتباط	0.736
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	39

يتبين من جدول (3-19) أن قيمة معامل الارتباط 0.736 وأن قيمة مستوى الدلالة (P-value) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية (عند مستوى دلالة 0.05).

تم استخدام اختبار سيبرمان لإيجاد العلاقة الارتباطية بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، حيث يبين جدول (3-20) معامل الارتباط بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

جدول (3-20) معامل الارتباط بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز

أداء إدارة المخاطر المصرفية

عنوان المحور	الإحصاءات	تعزيز أداء إدارة المخاطر
توفر مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0.919
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	39

يتبين من جدول (3-20) أن قيمة معامل الارتباط 0.919 وأن مستوى الدلالة (P-value) يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

**الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية (عند مستوى دلالة 0.05).**

تم استخدام اختبار سييرمان لإيجاد العلاقة الارتباطية بين توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، حيث يبين جدول (3-21) معامل الارتباط بين توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

**جدول (3-21) معامل الارتباط بين توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية**

عنوان المحور	الإحصاءات	تعزيز أداء إدارة المخاطر
توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين	معامل الارتباط	0.849
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	39

يتبين من جدول (3-21) أن قيمة معامل الارتباط 0.849 وأن مستوى الدلالة (P-value) يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم تقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية (عند مستوى دلالة 0.05).

تم استخدام اختبار سيبرمان لإيجاد العلاقة الارتباطية بين وضع نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، حيث يبين جدول (3-22) قيمة معامل الارتباط بين وضع نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

جدول (3-22) معامل الارتباط بين وضع نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات

#### المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية

المحور	الإحصاءات	تعزيز أداء إدارة المخاطر
وضع نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0.854
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	39

يتبين من جدول (3-22) أن قيمة معامل الارتباط 0.854 وأن مستوى دلالة (P-value) يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضع نظم لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء

إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (كروسكال- والاس) لاختبار الفروق بين

إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى

المؤهل العلمي، حيث يبين جدول (3-23) نتائج اختبار كروسكال والاس للفروق حول دور

المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (3-23) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في

تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	28.75	4.487	4	0.344
		14.50			
		24.07			
		18.48			
		24.38			
الثاني	مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	28.00	10.150	4	0.038
		13.42			
		29.07			
		19.88			
		10.63			



المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الثالث	مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	23.25	8.565	4	0.073
		14.00			
		27.50			
		20.98			
		9.38			
الرابع	مدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية	33.50	6.930	4	0.140
		11.58			
		22.93			
		20.75			
		17.00			
جميع المحاور		31.25	0.031	4	0.060
		12.33			
		26.64			
		20.43			
		12.13			

ويبين جدول (3-23)، أن قيمة مستوى الدلالة (P-value) لجميع محاور الدراسة تساوي 0.060 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر تعزى إلى المؤهل العلمي حول كل من (مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية، مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية، ومدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء

إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (كروسكال- والاس) لاختبار الفروق بين إجابات

المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى التخصص

العلمي، حيث يبين جدول (3-24) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع

الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى التخصص العلمي

جدول (3-24) نتائج اختبار (كروسكال - والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز

أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى التخصص العلمي

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	محاسبة	0.529	4	0.971
		20.43			
		علوم مالية ومصرفية			
		21.00			
		إدارة الأعمال			
اقتصاد	19.00				
غير ذلك	22.83				
الثاني	مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	محاسبة	1.437	4	0.838
		21.59			
		علوم مالية ومصرفية			
		14.00			
		إدارة الأعمال			
اقتصاد	18.43				
غير ذلك	15.17				
الثالث	مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	محاسبة	1.952	4	0.745
		20.61			
		علوم مالية ومصرفية			
		5.50			
		إدارة الأعمال			
اقتصاد	21.50				
غير ذلك	19.67				
		18.20			

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرابع	مدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية	محاسبة	0.293	4	0.990
		20.04			
		علوم مالية ومصرفية			
		19.29			
		إدارة الأعمال			
اقتصاد	17.83				
	غير ذلك	22.00			
جميع المحاور		محاسبة	0.227	4	0.994
		20.54			
		علوم مالية ومصرفية			
		16.50			
		إدارة الأعمال			
اقتصاد	18.93				
	غير ذلك	19.17			
		20.20			

ويبين جدول (3-24)، أن قيمة مستوى الدلالة (P-value) لجميع محاور الدراسة تساوي 0.994 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر تعزى إلى التخصص العلمي حول كل من (مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية، مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية، ومدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (كروسكال- والاس) لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، حيث يبين جدول (3-25) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (3-25) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز

أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	أقل من 5 سنوات	20.21	3	0.992
		من 5 إلى 10 سنوات	19.75		
		من 11 إلى 20 سنة	20.77		
		أكثر من 20 سنة	19.32		
الثاني	مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	أقل من 5 سنوات	16.14	3	0.420
		من 5 إلى 10 سنوات	24.75		
		من 11 إلى 20 سنة	19.95		
		أكثر من 20 سنة	18.18		
الثالث	مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	أقل من 5 سنوات	20.07	3	0.670
		من 5 إلى 10 سنوات	22.35		
		من 11 إلى 20 سنة	21.23		
		أكثر من 20 سنة	16.59		
الرابع	مدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية	أقل من 5 سنوات	17.57	3	0.866
		من 5 إلى 10 سنوات	20.30		
		من 11 إلى 20 سنة	22.05		
		أكثر من 20 سنة	19.23		
جميع المحاور		أقل من 5 سنوات	17.07	3	0.788
		من 5 إلى 10 سنوات	22.10		
		من 11 إلى 20 سنة	21.18		
		أكثر من 20 سنة	18.77		

ويبين جدول (3-25)، أن قيمة مستوى الدلالة (P-value) لجميع محاور الدراسة تساوي

0.788 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة

الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر تعزى إلى عدد سنوات الخبرة حول كل

من (مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، مدى توفر مقومات التطبيق

السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية، مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية، ومدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (كروسكال- والاس) لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المسمى الوظيفي، حيث يبين جدول (3-26) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (3-26) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المسمى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	38.50	2.996	3	0.392
		18.14			
		0			
		20.16			
		19.00			
الثاني	مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	37.50	6.158	3	0.104
		21.55			
		0			
		19.84			
		4.75			
الثالث	مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	39.00	5.075	3	0.166
		22.55			
		0			
		18.90			
		10.25			

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرابع	مدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية	39.00	5.728	3	0.126
		20.14			
		0			
		20.28			
		6.25			
جميع المحاور		39.00	5.677	3	0.128
		21.32			
		0			
		19.72			
		6.75			

ويبين جدول (3-26)، أن قيمة مستوى الدلالة (P-value) لجميع محاور الدراسة تساوي 0.128 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر تعزى إلى المسمى الوظيفي حول كل من (مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية، مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية، ومدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (كروسكال- والاس) لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المستوى

التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية، حيث يبين جدول (3-27) أن مستوى الدلالة (P-value) لكل محور أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى إلى المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية حول كل من (مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية، مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية، ومدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية).

جدول (3-27) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	مجلس الإدارة	4.888	3	0.089	
		20.81				
		لجنة المراجعة				22.42
		المدير العام				10.00
		غير ذلك	26.25			
الثاني	مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	مجلس الإدارة	7.550	3	0.56	
		15.77				
		لجنة المراجعة				23.87
		المدير العام				12.50
		غير ذلك	29.50			
الثالث	مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	مجلس الإدارة	5.614	3	0.132	
		15.50				
		لجنة المراجعة				22.79
		المدير العام				26.60
		غير ذلك	31.25			
الرابع	مدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية	مجلس الإدارة	5.033	3	0.169	
		18.42				
		لجنة المراجعة				22.34
		المدير العام				11.60
		غير ذلك	29.00			

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
جميع المحاور		مجلس الإدارة	16.46	3	0.069
		لجنة المراجعة	23.39		
		المدير العام	12.10		
		غير ذلك	30.50		

ويبين جدول (3-27)، أن قيمة مستوى الدلالة (P-value) لجميع محاور الدراسة تساوي 0.069 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر تعزى إلى المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية حول كل من (مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية، مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية، ومدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية).

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي المتحصل عليها في مجال إدارة المخاطر عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (كروسكال- والاس) لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي المتحصل عليها في مجال إدارة المخاطر، حيث يبين جدول (3-28) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي المتحصل عليها في مجال إدارة المخاطر.



جدول (3-28) نتائج اختبار (كروسكال- والاس) للفروق حول دور المراجع الداخلي في تعزيز

أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي المتحصل عليها في مجال

### إدارة المخاطر

المحور	عنوان المحور	متوسط الرتب	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأول	مدى إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر المصرفية	لم ينخرط في أي دورة	2.628	3	0.453
		من 1 إلى 2 دورة			
		من 3 إلى 5 دورات			
		أكثر من خمس دورات			
الثاني	مدى توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية في المصارف التجارية	لم ينخرط في أي دورة	5.244	3	0.155
		من 1 إلى 2 دورة			
		من 3 إلى 5 دورات			
		أكثر من خمس دورات			
الثالث	مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين في المصارف التجارية	لم ينخرط في أي دورة	3.504	3	0.320
		من 1 إلى 2 دورة			
		من 3 إلى 5 دورات			
		أكثر من خمس دورات			
الرابع	مدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المصارف التجارية	لم ينخرط في أي دورة	8.563	3	0.036
		من 1 إلى 2 دورة			
		من 3 إلى 5 دورات			
		أكثر من خمس دورات			
جميع المحاور		لم ينخرط في أي دورة	6.336	3	0.096
		من 1 إلى 2 دورة			
		من 3 إلى 5 دورات			
		أكثر من خمس دورات			

ويبين جدول (3-28)، أن قيمة مستوى الدلالة (P-value) لجميع محاور الدراسة تساوي

0.096 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة

الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي

المتحصل عليها في مجال إدارة المخاطر .

ومن خلال العرض السابق لنتائج التحليل والاختبار يتبين أن:

- هناك علاقة ارتباطية بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية)، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المدهون، 2011) بأن إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر يساعد في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية.

- هناك علاقة ارتباطية بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، بناءً على ذلك تقبل الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية)، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الدريش، خلاط، 2005) بأن نجاح المراجعة الداخلية في تحقيق دورها في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر ومن ثم إضافة قيمة للمؤسسة يتطلب توفر مجموعة من المقومات اللازمة لعمل هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية.

- هناك علاقة ارتباطية بين توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العفيفي، 2009) أن تنمية وتطوير قدرات المراجع الداخلي يعتبر حجر الزاوية في أداء وظيفة المراجعة الداخلية حتى يستطيع المراجع أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

- هناك علاقة ارتباطية بين وضع نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، لذلك تقبل الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين وضع نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية)، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المدهون، 2011) من أهمية قيام المراجع الداخلي بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف وتقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر.

- إن النتائج السابقة تدعم الفرض الرئيس بوجود علاقة إرتباطية بين دور المراجعة الداخلية وتعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، بناء على ذلك تقبل الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المراجعة الداخلية وبين تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية)، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الرجوبي، 2011) بأنه يمكن أن تقوم وظيفة المراجعة بالمؤسسات الليبية بالأعمال التي تسهم في تقييم عملية إدارة المخاطر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى كل (المؤهل العلمي والتخصص العلمي وعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية وعدد الدورات التدريبية التي المتحصل عليها في مجال إدارة المخاطر)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية تعزى إلى بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

## 3-4 النتائج والتوصيات

### 3-4-1 النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:

1. اتفقت آراء عينة الدراسة على أن للمراجعين الداخليين دور هام يتعلق بإدارة المخاطر من خلال قيامهم بفحص وتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر في المصرف وتقديم الاستشارات اللازمة للأطراف ذات العلاقة.

2. إن إدراك المراجعين الداخليين لأهمية إدارة المخاطر له دور بارز في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

3. إن توفر مقومات التطبيق السليم للمراجعة الداخلية يساهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

4. أن تمتع المراجعين الداخليين بالكفاءة المهنية والتدريب الكافي يساهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

5. تشير نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد نظام لتقييم إدارة إجراءات المخاطر لدى إدارة المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا، وبالتالي فإن المراجعين الداخليين لا يقوموا بدورهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية.

6. تساهم الدورات التدريبية في تحسين الخلفية العلمية والمهنية للمراجعين الداخليين ودورهم في تعزيز أداء إدارة المخاطر.

### 3-4-2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها في إدارة المخاطر التي تواجه عمل المصارف التجارية العاملة في ليبيا، لما لها من أثر إيجابي في إدارة المخاطر، ومن ثم المحافظة على بقاء المصارف واستمراريتها في العمل.
2. يجب زيادة الاهتمام بتوفير المقومات الأساسية اللازمة لعمل إدارة المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا، لتتمكن من أداء مهامها باستقلالية وموضوعية وكفاءة.
3. العمل على توفير العناصر الفنية المدربة والمؤهلة علميا وعمليا بإدارة المراجعة الداخلية لضمان حسن أدائها لعملها وزيادة فاعليته.
4. ضرورة الاهتمام بتوفير نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر لدى إدارات المراجعة الداخلية لضمان إدارة المخاطر بالشكل المطلوب.
5. يجب أن تهتم المصارف التجارية بالتدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة لتأهيل المراجعين الداخليين ليتمكنوا من القيام بدورهم بالشكل المطلوب في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
6. استنادا إلى أهمية دور المراجعة الداخلية في تعزيز أداء إدارة المخاطر في المؤسسات الليبية، توصي الباحثة بالإستمرار في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر من جوانب أخرى.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

#### • الكتب

1. أبوبكر، عيد احمد والسيفو، وليد إسماعيل (2009). إدارة الخطر والتأمين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الخطيب، سمير عبدالمقصود (2008). قياس وإدارة المخاطر بالبنوك. ط2، الاسكندرية، مصر، منشأة المعارف.
3. الجرجاوي، زياد بن على بن محمود (2010)، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، ط2، غزة، فلسطين.
4. الجمعية المصرية لإدارة الاخطار(2008). معيار ادارة الخطر، WWW.ERMA egypt.org
5. الرازي، محمد بن أبي بكر (1999). مختار الصحاح. المكتبة العصرية، ط (5)، بيروت، لبنان.
6. الراوي، خالد وهيب (2011). إدارة المخاطر المالية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
7. الشمري، صادق راشد (2013). استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، ط(بدون)، عمان، الأردن.
8. الصحن، عبدالفتاح محمد والسرايا، محمد السيد والسوافيري، فتحي رزق (2006)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، ط(بدون)، الاسكندرية، مصر.

9. الصحن، عبدالفتاح محمد والسرايا، محمد السيد (2004)، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، ط(بدون)، الاسكندرية، مصر.
10. القباني، ثناء على والسواح، نادر شعبان (2006)، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، ط (1)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
11. الكراسنة، إبراهيم (2006). أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على المصارف التجارية وإدارة المخاطر. معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، ط (بدون)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
12. جاد الرب، سيد محمد (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية. دار الكتب المصرية، الإسماعيلية، مصر.
13. جمعة، أحمد حلمي (2009). المدخل إلى التدقيق الحديث . ط1، دار الصفا للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
14. حماد، طارق عبدالعال (2009)، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر.
15. خان، طارق الله و أحمد، حبيب (2003) ترجمة: عثمان أحمد ورضا سعدالله. إدارة المخاطر تحليل قضايا الصناعة المالية الإسلامية. المصرف الإسلامي للتنمية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط(1)، جدة، السعودية.
16. صبح، داود يوسف (2007)، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، ط1، اتحاد المصارف التجارية العربية، ط1، بيروت، لبنان.
17. عبدربه، رائد محمد (2010). المراجعة الداخلية. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

18. فرج، شعبان (2013)، دروس في مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ط(بدون)، جامعة البويرة.

19. محمد، أماني موسى (2007). التحليل الإحصائي للبيانات. ط1. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية-كلية الهندسة- جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

#### • المقالات والمجلات العلمية

1. الشامام، ماهر على (2012). استخدام محاسبة الحماية (التحوط) في إدارة المخاطرة المالية في منشآت الأعمال. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، مجلد 34، العدد107.

2. العمري، أحمد محمد وعبدالمغني، فضل عبدالفتاح (2006). مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد2العدد3.

3. رابح، عرابة (2012). دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصنة الجهاز المصرفي الجزائري.الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد8.

4. عبيرات، مقدم ونقاز، أحمد (2007). المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار- دراسة حالة مصارف صنع الأدوية صيدال - saaidal. مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، العدد(2)

5. قندوز، عبدالكريم احمد (2012). ادارة المخاطر بالصناعة المالية الاسلامية: مدخل الهندسة المالية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد9.

#### • رسائل العلمية



1. إسماعيل، أسماء المهدي (2006). تقييم وظيفة المراجعة الداخلية في المصارف التجارية المتخصصة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
2. الدرسي، مرعية أمراج (2009). مدى إدراك المصارف التجارية الليبية لمخاطر التشغيل المصرفية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.
3. الرجوبي، حسين محمد حسين (2011). دور المراجعة الداخلية في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد - جامعة طرابلس، ليبيا.
4. العفيفي، مؤمن محمد حسن (2009). مدى قدرة المراجع الداخلي من خلال تطبيق معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الدولية على مواجهة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
5. الفطيمي، محمد مفتاح (2005). تقييم فعالية إدارات المراجعة الداخلية في المصارف التجارية الليبية. رسالة ماجستير (غير منشور)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
6. المدلل، يوسف سعيد يوسف (2007). دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. المدهون، إبراهيم رباح إبراهيم (2011). دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. النونو، كمال محمد سعيد (2009). مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.

9. بن سلامة، على رمضان على (2009). تقييم واقع وظيفة المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العامة العاملة بليبيا. رسالة ماجستير (غير منشور)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
10. بن يوسف، أسامة صالح محمد (2008). تقييم جودة خدمات المراجعة الداخلية من خلال فجوة التوقعات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
11. بوزيدي، لمجد (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
12. حفيان، جهاد (2012). إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر
13. رضوان، إيهاب ديب مصطفى (2012). أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. زرارقي، هاجر (2012)، إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية الإسلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر
15. سعد، مسعود فاطمة محمد (2009). مدى تطبيق معايير الاداء المهني للمراجعة الداخلية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.
16. عبدلي، لطيفة (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.
17. قاسيمي، آسيا (2008)، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

18. قريط، عصام نعمة (2011). دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
19. لطفى، شعباني (2004)، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
20. مرابطي، نوال (2013)، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، . رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر.
21. محمد، سيف الدين سالم (2002). دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا فرع طرابلس، ليبيا.
22. محمد، فضل عبد الكريم (2007). إدارة المخاطر في المصارف التجارية الاسلامية. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الخرطوم، السودان.
23. مخلوف، أحمد محمد (2007). المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الاردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر

#### • المؤتمرات والندوات

1. الدرويش، بشير محمد وخلاط، جميل محمد (2005/2/24-22). مدى اهتمام الإدارة العليا بالشركات الليبية بوظيفة المراجعة الداخلية. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الأول حول الرقابة الداخلية- الواقع والآفاق، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس
2. باطويح، محمد عمر (2010). جدوى إنشاء إدارة للمخاطر في الشركات الاستثمارية. ورشة عمل حول إدارة المخاطر. مركز الدراسات الاستثمارية والخدمات المالية-اتحاد الشركات الاستثمارية، الكويت.

3. بن عمارة، نوال (20-21/10/2009). إدارة المخاطر في مصارف المشاركة. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
4. بوعبدلي، أحلام وعبدالرزاق، خليل (2000). تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائري من حيث العائد والمخاطرة، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات، جامعة الأغواط، الجزائر.
5. جمعة، أحمد والبرغوثي، سمير (2007). دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف التجارية التجارية الاردنية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونية، عمان.
6. درواسي، مسعود ومحمد الهادي، ضيف الله (06-07/05/2012). فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري.
7. شاهين، على عبدالله (8-9/5/2005). إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف التجارية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين- بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
8. صالح، مفتاح (20-21/10/2009). إدارة المخاطر في المصارف التجارية الإسلامية. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
9. عبدالكريم، عارف عبدالله (22-24/2/2005). فجوة التوقعات في المراجعة الداخلية. بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية -الواقع والآفاق، اكااديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا

10. عبدالكريم، نصر (4-5/7/2007). المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II. المؤتمر

العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية.

11. كاجيجي، خالد وبيت المال، أحمد (22-24/2/2005). تقييم واقع المراجعة الداخلية

بالمصارف التجارية الأهلية. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الأول حول الرقابة الداخلية- الواقع

والآفاق، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.

### ثانياً- المراجع الأجنبية

1. Beasley, Mark S & author, (2006). The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function. Journal of Forensic Accounting .
2. Spira, Laura F & Page, Michael, (2003). Risk Management The Reinvention of Internal Control and The Changing Role of Internal Audit. Accounting , Auditing. Accountability Journal, Vol. 16, N.4, **www.emeradin-sight.com.**
3. The Institute of Internal Auditors, (2011). Internal Auditing role in risk management: **www.theiia.org**
4. The Institute of Internal Auditors, (2012). International Standards for Professional Practice of Internal Auditing "Standards", review. Issued: **www://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF.**
5. The Institute of Internal Auditors, (2004). The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, **www. theiia. org.**
6. The Institute Of Risk Management, (2002). A Risk Management Standard, **www.theirm.org/publications/PUstandard.html**

# الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة

ملحق رقم (3): نتائج التحليل الإحصائي كما تم الحصول عليها من الحاسوب

## ملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	د. حسين السريتي	رئيس قسم المحاسبة وعضو هيئة تدريس	الأكاديمية الليبية للدراسات العليا مصراته
2	د. محمد الفطيمي	عضو هيئة تدريس	
3	د. إبراهيم الدنفور	عضو هيئة تدريس	
4	د. إبراهيم أبو شيبه	عضو هيئة تدريس	
5	د. إبراهيم حنيش	عضو هيئة تدريس	
6	د. محمد الطرلي	رئيس قسم المحاسبة وعضو هيئة تدريس	الجامعة الاسمرية زليتن
7	د. ميلاد اشميله	عضو هيئة تدريس	
8	د. ظاهر القشي	عضو هيئة تدريس	جامعة جدارا الأردن



## ملحق رقم (2) صحيفة استبيان

السادة المشاركين //

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

يهدف هذا الاستبيان إلى إجراء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في ليبيا للتعرف على دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية، وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، لذا نأمل من سيادتكم التكرم بتقديم إجاباتكم على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق مع هذه الرسالة، وبما أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لهذا نرجو منكم ملاحظة ما يأتي:

1. أن جميع البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.  
2. الرجاء وضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة التي تعتقد بأنها تتفق مع رأيكم ومع ما هو معمول به في مصرفكم.

3. أي ملاحظات أخرى تعتقد أنها ذات فائدة تكتب في ظهر استمارة.

4. بعض المفاهيم الأساسية الواردة في الاستبيان:

• **المخاطر المصرفية:** وتعرف المخاطر المصرفية بأنها الآثار غير المواتية عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف ورأسماله.

• **إدارة المخاطر المصرفية:** هي عملية تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، بهدف تزويد المصرف بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز أهداف المصرف المخطط لها.

• **المخاطر البحثية:** وهي المخاطر التي تسبب فيها الظواهر الطبيعية والظواهر العامة كالزلازل والبراكين وليس للإنسان علاقة بوجودها ولا يمكنه تجنبها، ويترتب على تحققها خسائر مالية.

• **لجنة المراجعة:** هي لجنة فرعية تابعة لمجلس إدارة المصرف، وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتعمل كحلقة وصل بين المراجع الداخلي وإدارة المصرف من جهة، والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي من جهة أخرى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ، ، ،

الباحثة.. حميدة على المحجوب

ملاحظة// الاستبيان مكون من (5) صفحات



## الجزء الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (✓) داخل المربع الذي تراه مناسباً لإجابتك عن كل سؤال من الاسئلة الآتية:

### 1. المؤهل العلمي :

- ثانوية عامة       دبلوم متوسط       دبلوم عالي  
 بكالوريوس       ماجستير       دكتوراه

### 2. التخصص العلمي:

- محاسبة       علوم مالية ومصرفية       إدارة أعمال  
 اقتصاد       غير ذلك (الرجاء ذكره ..... )

### 3. سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات       من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 20 سنة       أكثر من 20 سنة

### 4. المسمى الوظيفي:

- مدير إدارة المراجعة الداخلية       رئيس قسم المراجعة الداخلية  
 رئيس وحدة المراجعة الداخلية       مراجع داخلي  
 غير ذلك (الرجاء ذكره ..... )

### 5. المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية في المصرف:

- مجلس الإدارة       لجنة المراجعة       المدير العام  
 المدير المالي       غير ذلك (الرجاء ذكره ..... )

### 6. عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطر:

- لم ينخرط في أي دورة       من 1 إلى 2 دورة  
 من 3 إلى 5 دورات       أكثر من خمس دورات

## الجزء الثاني: أسئلة حول دور المراجع الداخلي في تعزيز أداء إدارة المخاطر المصرفية

المحور الأول: ما درجة موافقتكم على العبارات التي تعكس أهمية إدارة المخاطر في مصرفكم:

ر.م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساعد إدارة المخاطر على تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف					
2	تؤدي إدارة المخاطر إلى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية					
3	تساهم إدارة المخاطر في خفض الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية إلى أقل مستوى ممكن					
4	تؤدي إدارة المخاطر إلى حماية صورة المصرف بتوفير الثقة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين بحماية قدرتها على توليد الأرباح					
5	تعطي إدارة المخاطر مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي تواجه المصرف					
6	تؤدي إدارة المخاطر إلى إحكام السيطرة والرقابة على المخاطر في الأنشطة المرتبطة بالأصول كالقروض والسندات					
7	تعمل إدارة المخاطر على تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها					
8	تساعد إدارة المخاطر على قياس مدى كفاية رأس المال وقدرته على الوفاء بالالتزامات					

المحور الثاني: ما درجة موافقتكم على مدى توفر مقومات تطبيق السليم للمراجعة الداخلية في

مصرفكم:

ر.م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	توفر الموقع التنظيمي المناسب لإدارة المراجعة الداخلية بشكل يتيح لها أداء مسؤولياتها المهنية باستقلالية وموضوعية					
2	تركز إدارة المراجعة الداخلية جهودها على هدف تدعيم وتقوية منظومة الرقابة على المصرف					
3	تحرص إدارة المراجعة الداخلية على رفع كفاءة العاملين فيها من خلال عقد المؤتمرات والندوات في مجال إدارة المخاطر					
4	يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين في هذه الإدارة					
5	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المراجع الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته					
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالإجراءات اللازمة لمتابعة تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في المصرف					
7	تعتمد إدارة المراجعة الداخلية على استخدام التقنيات الحديثة كالأجهزة الإلكترونية والمنظومات في مراجعة الحسابات لتقديم خدمات بجودة عالية					
8	يستطيع موظفو إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيهم بدون عوائق إلى الجهات العليا عند اكتشافهم لمخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف					
9	تقوم إدارة لمراجعة الداخلية بالتأكد من الالتزام والانضباط وفقاً للقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها داخل المصرف					
10	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتدريب موظفيها بشكل مستمر لزيادة المعرفة العلمية في إدارة المخاطر المصرفية					
11	يقوم موظفو إدارة المراجعة الداخلية بتطبيق معايير الأداء المهني التي تساعده في تحديد المخاطر التي تؤثر على عمل المصرف					

المحور الثالث: ما درجة موافقتكم على مدى توفر الكفاءة المهنية والتدريب الكافي للمراجعين الداخليين

في مصرفكم:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع موظفو إدارة المراجعة الداخلية بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالمصرف وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة.					
2	يبدل موظفو إدارة المراجعة الداخلية العناية المهنية اللازمة عند إجراء التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات إدارة المخاطر.					
3	يمتلك موظفو إدارة المراجعة الداخلية القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحريف في السجلات والقوائم المالية					
4	يتم تزويد موظفي إدارة المراجعة الداخلية بالمهارات والخبرات المطلوبة والقدرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة المخاطر.					
5	يمتلك موظفو إدارة المراجعة الداخلية المهارات اللازمة لمعرفة الضوابط الرقابية المتعلقة بتقنية المعلومات					
6	تؤدي دقة وكفاءة برامج التدريب إلى زيادة جودة أداء وظيفة المراجعة الداخلية					
7	يمتلك موظفو إدارة المراجعة الداخلية الخبرة الكافية في مواضيع الاقتصاد والضرائب والمالية والقانون.					
8	يحرص موظفو إدارة المراجعة الداخلية على تحسين وتطوير قدراتهم بالحصول على مؤهلات علمية عالية في مهنة المحاسبة والمراجعة					

المحور الرابع: ما درجة موافقتكم على مدى توفر نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في مصرفكم :

ر.م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بأنشطة المصرف.					
2	تستند خطة عمل إدارة المراجعة الداخلية على التقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة لأنشطة، وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر.					
3	تعد إدارة المراجعة الداخلية تقرير عن المخاطر وتقدمه إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة					
4	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالتأكد من وجود خطة طوارئ في المصرف تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها.					
5	يتم تحديد برنامج المراجعة الداخلية بناءً على مستوى المخاطر المصاحبة لأنشطة المصرف.					
6	تقوم إدارة المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة					
7	تتعاون إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات إدارة المخاطر.					
8	تساهم إدارة المراجعة الداخلية بشكل كبير وبدور استشاري في تقليل المخاطر					
9	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتطوير خطة الطوارئ بالتعاون مع الوحدات المختصة للتأكد من فاعلية هذه الخطة.					
10	تتأكد إدارة المراجعة الداخلية من مدى استجابة الإدارة للتوصيات المعدة من قبل المراجعين لتحسين كفاءة نظام إدارة المخاطر في المصرف					
11	تتولى إدارة المراجعة الداخلية تقييم أي خدمة جديدة ينوي المصرف تقديمها، للتعرف على مخاطر الخدمة والاجراءات الرقابية للحد المخاطر					
12	تناقش إدارة المراجعة فعالية إدارة المخاطر مع الإدارة بشكل دوري					

مع تحيات الباحثة

**ملحق رقم (3): نتائج التحليل الإحصائي**  
**كما تم الحصول عليها من الحاسوب**

**Frequencies**

**Statistics**

		المؤهل العلمي	التخصص العلمي	سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي	عدد الدورات التدريبية التي انخرط فيها المراجع الداخلي
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0

**المؤهل العلمي**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامة	2	5.1	5.1	5.1
	دبلوم متوسط	6	15.4	15.4	20.5
	دبلوم عالي	7	17.9	17.9	38.5
	بكالوريوس	20	51.3	51.3	89.7
	ماجستير	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

**التخصص العلمي**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاسبة	23	59.0	59.0	59.0
	علوم مالية ومصرفية	1	2.6	2.6	61.5
	إدارة أعمال	7	17.9	17.9	79.5
	اقتصاد	3	7.7	7.7	87.2
	غير ذلك	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

**المسمى الوظيفي**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة المراجعة الداخلية	1	2.6	2.6	2.6
	رئيس قسم المراجعة الداخلية	11	28.2	28.2	30.8
	مراجع داخلي	25	64.1	64.1	94.9
	غير ذلك	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

**سنوات الخبرة**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	17.9	17.9	17.9
	من 5 إلى 10 سنوات	10	25.6	25.6	43.6
	من 11 إلى 20 سنة	11	28.2	28.2	71.8
	أكثر من 20 سنة	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

**المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مجلس الإدارة	13	33.3	33.3	33.3
	لجنة المراجعة	19	48.7	48.7	82.1
	المدير العام	5	12.8	12.8	94.9
	غير ذلك	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

**عدد الدورات التدريبية التي انخرط فيها المراجع الداخلي**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم ينخرط في أي دورة	16	41.0	41.0	41.0
	من 1 إلى 2 دورة	11	28.2	28.2	69.2
	من 3 إلى 5 دورات	6	15.4	15.4	84.6
	أكثر من 5 دورات	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

## Nonparametric Correlations

		Correlations									
		1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س	اهمية إدارة المخاطر	
Spearman's rho	1س	Correlation Coefficient	1.000	.559**	.339*	.032	.230	.470**	.174	.134	.486**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.035	.847	.158	.003	.290	.417	.002
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	2س	Correlation Coefficient	.559**	1.000	.468**	.241	.544**	.474**	.264	.388*	.749**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.003	.140	.000	.002	.104	.015	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	3س	Correlation Coefficient	.339*	.468**	1.000	.647**	.490**	.286	.285	.534**	.711**
		Sig. (2-tailed)	.035	.003	.	.000	.002	.078	.079	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	4س	Correlation Coefficient	.032	.241	.647**	1.000	.446**	.093	.219	.537**	.508**
	Sig. (2-tailed)	.847	.140	.000	.	.004	.572	.180	.000	.001	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
5س	Correlation Coefficient	.230	.544**	.490**	.446**	1.000	.444**	.327*	.426**	.714**	
	Sig. (2-tailed)	.158	.000	.002	.004	.	.005	.042	.007	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
6س	Correlation Coefficient	.470**	.474**	.286	.093	.444**	1.000	.338*	.204	.582**	
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.078	.572	.005	.	.035	.212	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
7س	Correlation Coefficient	.174	.264	.285	.219	.327*	.338*	1.000	.694**	.623**	
	Sig. (2-tailed)	.290	.104	.079	.180	.042	.035	.	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
8س	Correlation Coefficient	.134	.388*	.534**	.537**	.426**	.204	.694**	1.000	.692**	
	Sig. (2-tailed)	.417	.015	.000	.000	.007	.212	.000	.	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
اهمية إدارة المخاطر	Correlation Coefficient	.486**	.749**	.711**	.508**	.714**	.582**	.623**	.692**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س	16س	17س	18س	19س	معلومات تطبيق المراجعة الداخلية
Spearman's rho	9س	Correlation Coefficient	1.000	.370*	.452**	.422**	.413**	.357*	.243	.570**	.450**	.402*	.244	.649**
		Sig. (2-tailed)	.	.020	.004	.008	.009	.026	.137	.000	.004	.011	.134	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
10س		Correlation Coefficient	.370*	1.000	.331*	.221	.309	.493**	.235	.202	.254	.522**	.412**	.555**
		Sig. (2-tailed)	.020	.	.040	.177	.056	.001	.149	.218	.119	.001	.009	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
11س		Correlation Coefficient	.452**	.331*	1.000	.392*	.534**	.678**	.263	.482**	.419**	.703**	.537**	.753**
		Sig. (2-tailed)	.004	.040	.	.013	.000	.000	.106	.002	.008	.000	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
12س		Correlation Coefficient	.422**	.221	.392*	1.000	.163	.312	.303	.537**	.261	.261	.327*	.569**
		Sig. (2-tailed)	.008	.177	.013	.	.321	.053	.061	.000	.108	.109	.042	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
13س		Correlation Coefficient	.413**	.309	.534**	.163	1.000	.530**	.337*	.267	.494**	.455**	.261	.621**
		Sig. (2-tailed)	.009	.056	.000	.321	.	.001	.036	.101	.001	.004	.108	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
14س		Correlation Coefficient	.357*	.493**	.678**	.312	.530**	1.000	.398*	.252	.332*	.681**	.541**	.712**
		Sig. (2-tailed)	.026	.001	.000	.053	.001	.	.012	.122	.039	.000	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
15س		Correlation Coefficient	.243	.235	.263	.303	.337*	.398*	1.000	.398*	.368*	.373*	.415**	.594**
		Sig. (2-tailed)	.137	.149	.106	.061	.036	.012	.	.012	.021	.019	.009	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
16س		Correlation Coefficient	.570**	.202	.482**	.537**	.267	.252	.398*	1.000	.405	.417**	.466**	.687**
		Sig. (2-tailed)	.000	.218	.002	.000	.101	.122	.012	.012	.	.011	.008	.003
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
17س		Correlation Coefficient	.450**	.254	.419**	.261	.494**	.332*	.368*	.405	1.000	.438**	.350	.659**
		Sig. (2-tailed)	.004	.119	.008	.108	.001	.039	.021	.011	.	.005	.029	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
18س		Correlation Coefficient	.402*	.522**	.703**	.261	.455**	.681**	.373*	.417**	.438**	1.000	.574**	.778**
		Sig. (2-tailed)	.011	.001	.000	.109	.004	.000	.019	.008	.005	.	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
19س		Correlation Coefficient	.244	.412**	.537**	.327*	.261	.541**	.415**	.466**	.350	.574**	1.000	.690**
		Sig. (2-tailed)	.134	.009	.000	.042	.108	.000	.009	.003	.029	.000	.	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
معلومات تطبيق المراجعة الداخلية		Correlation Coefficient	.649**	.555**	.753**	.569**	.621**	.712**	.594**	.687**	.659**	.778**	.690**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**Correlations**

		س20	س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	
Spearman's rho	س20	Correlation Coefficient	1.000	.728**	.454**	.662**	.435**	.378*	.387*	.442**	.785**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.004	.000	.006	.018	.015	.005	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	س21	Correlation Coefficient	.728**	1.000	.544**	.705**	.352*	.295	.274	.505**	.778**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.028	.068	.091	.001	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	س22	Correlation Coefficient	.454**	.544**	1.000	.416**	.626**	.528**	.365*	.503**	.746**
		Sig. (2-tailed)	.004	.000	.	.008	.000	.001	.022	.001	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	س23	Correlation Coefficient	.662**	.705**	.416**	1.000	.450**	.217	.291	.429**	.769**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.	.004	.185	.072	.006	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	س24	Correlation Coefficient	.435**	.352*	.626**	.450**	1.000	.468**	.450**	.438**	.698**
		Sig. (2-tailed)	.006	.028	.000	.004	.	.003	.004	.005	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	س25	Correlation Coefficient	.378*	.295	.528**	.217	.468**	1.000	.286	.471**	.581**
		Sig. (2-tailed)	.018	.068	.001	.185	.003	.	.077	.003	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	س26	Correlation Coefficient	.387*	.274	.365*	.291	.450**	.286	1.000	.538**	.584**
		Sig. (2-tailed)	.015	.091	.022	.072	.004	.077	.	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
س27	Correlation Coefficient	.442**	.505**	.503**	.429**	.438**	.471**	.538**	1.000	.691**	
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.001	.006	.005	.003	.000	.	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	Correlation Coefficient	.785**	.778**	.746**	.769**	.698**	.581**	.584**	.691**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			28س	29س	30س	31س	32س	33س	34س	35س	36س	37س	38س	39س	نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر
Spearman's rho	28س	Correlation Coefficient	1.000	.672**	.435*	.651**	.712**	.504*	.320	.431**	.580**	.449**	.407**	.557**	.784**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.006	.000	.000	.001	.047	.006	.000	.004	.010	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	29س	Correlation Coefficient	.672**	1.000	.396*	.638**	.694**	.309	.338	.464**	.502**	.425**	.603**	.511**	.764**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.013	.000	.000	.055	.036	.003	.001	.007	.000	.001	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	30س	Correlation Coefficient	.435**	.396*	1.000	.402*	.389*	.405*	.270	.195	.381**	.386**	.275	.383**	.574**
		Sig. (2-tailed)	.006	.013	.	.011	.014	.011	.096	.234	.017	.015	.090	.016	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	31س	Correlation Coefficient	.651**	.638**	.402*	1.000	.643**	.383*	.442**	.284	.492**	.591**	.578**	.615**	.796**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.	.000	.016	.005	.079	.001	.000	.000	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	32س	Correlation Coefficient	.712**	.694**	.389*	.643**	1.000	.476**	.291	.467**	.470**	.377**	.476**	.499**	.768**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014	.000	.	.002	.072	.003	.003	.018	.002	.001	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	33س	Correlation Coefficient	.504*	.309	.405*	.383*	.476**	1.000	.183	.405*	.384*	.370	.192	.187	.532**
		Sig. (2-tailed)	.001	.055	.011	.016	.002	.	.266	.011	.016	.020	.242	.255	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	34س	Correlation Coefficient	.320	.338	.270	.442**	.291	.183	1.000	.441**	.690**	.497**	.457**	.470**	.601**
		Sig. (2-tailed)	.047	.036	.096	.005	.072	.266	.	.005	.000	.001	.003	.003	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	35س	Correlation Coefficient	.431**	.464**	.195	.284	.467**	.405*	.441**	1.000	.464**	.535**	.550**	.443**	.614**
		Sig. (2-tailed)	.006	.003	.234	.079	.003	.011	.005	.	.003	.000	.000	.005	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	36س	Correlation Coefficient	.580**	.502**	.381**	.492**	.470**	.384*	.690**	.464**	1.000	.649**	.487**	.567**	.769**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.017	.001	.003	.016	.000	.003	.	.000	.002	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	37س	Correlation Coefficient	.449**	.425**	.386**	.591**	.377**	.370	.497**	.535**	.649**	1.000	.598**	.632**	.749**
		Sig. (2-tailed)	.004	.007	.015	.000	.018	.020	.001	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	38س	Correlation Coefficient	.407**	.603**	.275	.578**	.476**	.192	.457**	.550**	.487**	.598**	1.000	.667**	.747**
		Sig. (2-tailed)	.010	.000	.090	.000	.002	.242	.003	.000	.002	.000	.	.000	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	39س	Correlation Coefficient	.557**	.511**	.383**	.615**	.499**	.187	.470**	.443**	.567**	.632**	.667**	1.000	.759**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.016	.000	.001	.255	.003	.005	.000	.000	.000	.	.000
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	Correlation Coefficient	.784**	.764**	.574**	.796**	.768**	.532**	.601**	.614**	.769**	.749**	.747**	.759**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		أهمية إدارة المخاطر	مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	نظام تقييم إجراءات ادارة المخاطر	
أهمية إدارة المخاطر	Correlation Coefficient	1.000	.545**	.554**	.609**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	Correlation Coefficient	.545**	1.000	.821**	.715**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	Correlation Coefficient	.554**	.821**	1.000	.590**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	39	39	39	39	39
نظام تقييم إجراءات ادارة المخاطر	Correlation Coefficient	.609**	.715**	.590**	1.000	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	39	39	39	39	39
Spearman's rho	Correlation Coefficient	.736**	.919**	.849**	.854**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	39	39	39	39	39

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	39

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	8

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	11

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثالث

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	8

معامل ألفا كرونباخ للمحور الرابع

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	12

## NPar Tests

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
1س	39	3.8462	.70854	2.00	5.00
2س	39	3.4359	.96777	1.00	5.00
3س	39	3.6410	.84253	2.00	5.00
4س	39	3.8205	.82308	2.00	5.00
5س	39	3.5897	.96567	2.00	5.00
6س	39	3.6667	.80568	2.00	5.00
7س	39	3.3077	.76619	2.00	5.00
8س	39	3.4359	.82062	2.00	5.00
9س	39	3.7949	1.00471	1.00	5.00
10س	39	3.5897	.96567	1.00	5.00
11س	39	2.9744	.93153	1.00	5.00
12س	39	3.2308	1.11122	1.00	5.00
13س	39	3.0513	1.02466	1.00	5.00
14س	39	3.3590	.90284	2.00	5.00
15س	39	3.3846	1.16111	1.00	5.00
16س	39	3.5128	1.07292	1.00	5.00
17س	39	3.8974	.94018	2.00	5.00
18س	39	2.9487	1.09901	1.00	5.00
19س	39	3.4103	.96567	1.00	5.00
20س	39	3.5385	.82226	2.00	5.00
21س	39	3.3846	.98983	1.00	5.00
22س	39	3.7436	.81815	2.00	5.00
23س	39	3.0513	.99865	1.00	5.00
24س	39	3.4359	.85208	2.00	5.00
25س	39	3.8718	.86388	2.00	5.00
26س	39	3.3846	.87706	2.00	5.00
27س	39	3.6410	.87320	2.00	5.00
28س	39	3.2051	1.00471	1.00	5.00
29س	39	3.2564	.96567	1.00	5.00
30س	39	3.6410	.90284	2.00	5.00
31س	39	3.2564	1.09347	1.00	5.00
32س	39	3.2564	1.01872	1.00	5.00
33س	39	3.3846	.84652	2.00	5.00
34س	39	3.3846	.93514	1.00	5.00
35س	39	3.5897	.75107	2.00	5.00
36س	39	3.0000	1.02598	1.00	5.00
37س	39	3.4359	1.11909	1.00	5.00
38س	39	3.4872	1.09717	1.00	5.00
39س	39	3.1026	.96777	1.00	5.00

### Descriptive Statistics

المحور	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
أهمية إدارة المخاطر	39	3.6026	.58870	2.00	4.60
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	39	3.3718	.69318	1.90	4.50
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	39	3.5308	.63667	2.00	4.90
نظام تقييم إجراءات ادارة المخاطر	39	3.3436	.68932	1.80	4.60
	39	3.4410	.57570	2.00	4.60

## Kruskal-Wallis Test

### Ranks

المحاور	المؤهل العلمي	N	Mean Rank
أهمية إدارة المخاطر	ثانوية عامة	2	28.75
	دبلوم متوسط	6	14.50
	دبلوم عالي	7	24.07
	بكالوريوس	20	18.48
	ماجستير	4	24.38
	Total	39	
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	ثانوية عامة	2	28.00
	دبلوم متوسط	6	13.42
	دبلوم عالي	7	29.07
	بكالوريوس	20	19.88
	ماجستير	4	10.63

	Total	39	
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	ثانوية عامة	2	23.25
	دبلوم متوسط	6	14.00
	دبلوم عالي	7	27.50
	بكالوريوس	20	20.98
	ماجستير	4	9.38
	Total	39	
نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	ثانوية عامة	2	33.50
	دبلوم متوسط	6	11.58
	دبلوم عالي	7	22.93
	بكالوريوس	20	20.75
	ماجستير	4	17.00
	Total	39	
المحور الكلي	ثانوية عامة	2	31.25
	دبلوم متوسط	6	12.33
	دبلوم عالي	7	26.64
	بكالوريوس	20	20.43
	ماجستير	4	12.13
	Total	39	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	أهمية إدارة المخاطر	مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	
Chi-Square	4.487	10.150	8.565	6.930	9.031
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.344	.038	.073	.140	.060

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المحاور	التخصص العلمي	N	Mean Rank
أهمية إدارة المخاطر	محاسبة	23	20.43
	علوم مالية ومصرفية	1	21.00
	إدارة أعمال	7	19.00
	اقتصاد	3	22.83
	غير ذلك	5	17.50
	Total	39	
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	محاسبة	23	21.59
	علوم مالية ومصرفية	1	14.00
	إدارة أعمال	7	18.43
	اقتصاد	3	15.17
	غير ذلك	5	19.00
	Total	39	
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	محاسبة	23	20.61
	علوم مالية ومصرفية	1	5.50
	إدارة أعمال	7	21.50
	اقتصاد	3	19.67
	غير ذلك	5	18.20
	Total	39	
نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	محاسبة	23	20.04
	علوم مالية ومصرفية	1	20.50
	إدارة أعمال	7	19.29
	اقتصاد	3	17.83
	غير ذلك	5	22.00
	Total	39	
المحور الكلي	محاسبة	23	20.54
	علوم مالية ومصرفية	1	16.50
	إدارة أعمال	7	18.93

اقتصاد	3	19.17
غير ذلك	5	20.20
Total	39	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	أهمية إدارة المخاطر	مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	نظام تقييم إجراءات ادارة المخاطر	
Chi-Square	.529	1.437	1.952	.293	.227
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.971	.838	.745	.990	.994

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التخصص العلمي

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المحاور	سنوات الخبرة	N	Mean Rank
أهمية إدارة المخاطر	أقل من 5 سنوات	7	20.21
	من 5 إلى 10 سنوات	10	19.75
	من 11 إلى 20 سنة	11	20.77
	أكثر من 20 سنة	11	19.32
	Total	39	
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	أقل من 5 سنوات	7	16.14
	من 5 إلى 10 سنوات	10	24.75
	من 11 إلى 20 سنة	11	19.95
	أكثر من 20 سنة	11	18.18
	Total	39	
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	أقل من 5 سنوات	7	20.07
	من 5 إلى 10 سنوات	10	22.35
	من 11 إلى 20 سنة	11	21.23
	أكثر من 20 سنة	11	16.59
	Total	39	
نظام تقييم إجراءات ادارة المخاطر	أقل من 5 سنوات	7	17.57
	من 5 إلى 10 سنوات	10	20.30
	من 11 إلى 20 سنة	11	22.05
	أكثر من 20 سنة	11	19.23
	Total	39	
المحور الكلي	أقل من 5 سنوات	7	17.07
	من 5 إلى 10 سنوات	10	22.10
	من 11 إلى 20 سنة	11	21.18
	أكثر من 20 سنة	11	18.77
	Total	39	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	أهمية إدارة المخاطر	مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	نظام تقييم إجراءات ادارة المخاطر	
Chi-Square	.099	2.824	1.553	.732	1.054
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.992	.420	.670	.866	.788

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات الخبرة

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المحاور	المسمى الوظيفي	N	Mean Rank
أهمية إدارة المخاطر	مدير إدارة المراجعة الداخلية	1	38.50
	رئيس قسم المراجعة الداخلية	11	18.14
	مراجع داخلي	25	20.16

	غير ذلك	2	19.00
	Total	39	
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	مدير إدارة المراجعة الداخلية	1	37.50
	رئيس قسم المراجعة الداخلية	11	21.55
	مراجع داخلي	25	19.84
	غير ذلك	2	4.75
	Total	39	
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	مدير إدارة المراجعة الداخلية	1	39.00
	رئيس قسم المراجعة الداخلية	11	22.55
	مراجع داخلي	25	18.90
	غير ذلك	2	10.25
	Total	39	
نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	مدير إدارة المراجعة الداخلية	1	39.00
	رئيس قسم المراجعة الداخلية	11	20.14
	مراجع داخلي	25	20.28
	غير ذلك	2	6.25
	Total	39	
المحور الكلي	مدير إدارة المراجعة الداخلية	1	39.00
	رئيس قسم المراجعة الداخلية	11	21.32
	مراجع داخلي	25	19.72
	غير ذلك	2	6.75
	Total	39	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	أهمية إدارة المخاطر	مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	
Chi-Square	2.996	6.158	5.075	5.728	5.677
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.392	.104	.166	.126	.128

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المحاور	المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية	N	Mean Rank
أهمية إدارة المخاطر	مجلس الإدارة	13	20.81
	لجنة المراجعة	19	21.42
	المدير العام	5	10.00
	غير ذلك	2	26.25
	Total	39	
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	مجلس الإدارة	13	15.77
	لجنة المراجعة	19	23.87
	المدير العام	5	12.50
	غير ذلك	2	29.50
	Total	39	
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	مجلس الإدارة	13	15.50
	لجنة المراجعة	19	22.79
	المدير العام	5	16.60
	غير ذلك	2	31.25
	Total	39	
نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	مجلس الإدارة	13	18.42
	لجنة المراجعة	19	22.34
	المدير العام	5	11.60
	غير ذلك	2	29.00
	Total	39	



	Total	39	
المحور الكلي	مجلس الادارة	13	16.46
	لجنة المراجعة	19	23.39
	المدير العام	5	12.10
	غير ذلك	2	30.50
	Total	39	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	أهمية إدارة المخاطر	مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	
Chi-Square	4.888	7.550	5.614	5.033	7.079
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.180	.056	.132	.169	.069

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التنظيمي الذي تتبعه إدارة المراجعة الداخلية

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المحاور	عدد الدورات التدريبية التي انخرط فيها المراجع الداخلي	N	Mean Rank
أهمية إدارة المخاطر	لم ينخرط في أي دورة	16	17.94
	من 1 إلى 2 دورة	11	18.45
	من 3 إلى 5 دورات	6	25.83
	أكثر من 5 دورات	6	22.50
	Total	39	
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	لم ينخرط في أي دورة	16	16.59
	من 1 إلى 2 دورة	11	21.00
	من 3 إلى 5 دورات	6	28.83
	أكثر من 5 دورات	6	18.42
	Total	39	
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	لم ينخرط في أي دورة	16	18.16
	من 1 إلى 2 دورة	11	20.14
	من 3 إلى 5 دورات	6	27.58
	أكثر من 5 دورات	6	17.08
	Total	39	
نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	لم ينخرط في أي دورة	16	15.41
	من 1 إلى 2 دورة	11	18.86
	من 3 إلى 5 دورات	6	30.58
	أكثر من 5 دورات	6	23.75
	Total	39	
المحور الكلي	لم ينخرط في أي دورة	16	15.75
	من 1 إلى 2 دورة	11	20.27
	من 3 إلى 5 دورات	6	29.25
	أكثر من 5 دورات	6	21.58
	Total	39	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	أهمية إدارة المخاطر	مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	
Chi-Square	2.628	5.244	3.504	8.563	6.336
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.453	.155	.320	.036	.096

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عدد الدورات التدريبية التي انخرط فيها المراجع الداخلي

## NPar Tests

### Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)	
1س	Group 1	<= 3	7	.18	.50	.000
	Group 2	> 3	32	.82		
	Total		39	1.00		
2س	Group 1	<= 3	16	.41	.50	.337
	Group 2	> 3	23	.59		
	Total		39	1.00		
3س	Group 1	<= 3	11	.28	.50	.009
	Group 2	> 3	28	.72		
	Total		39	1.00		
4س	Group 1	<= 3	9	.23	.50	.001
	Group 2	> 3	30	.77		
	Total		39	1.00		
5س	Group 1	<= 3	15	.38	.50	.200
	Group 2	> 3	24	.62		
	Total		39	1.00		
6س	Group 1	<= 3	13	.33	.50	.053
	Group 2	> 3	26	.67		
	Total		39	1.00		
7س	Group 1	<= 3	22	.56	.50	.522
	Group 2	> 3	17	.44		
	Total		39	1.00		
8س	Group 1	<= 3	20	.51	.50	1.000
	Group 2	> 3	19	.49		
	Total		39	1.00		
9س	Group 1	<= 3	13	.33	.50	.053
	Group 2	> 3	26	.67		
	Total		39	1.00		
10س	Group 1	<= 3	13	.33	.50	.053
	Group 2	> 3	26	.67		
	Total		39	1.00		
11س	Group 1	<= 3	31	.79	.50	.000
	Group 2	> 3	8	.21		
	Total		39	1.00		
12س	Group 1	<= 3	18	.46	.50	.749
	Group 2	> 3	21	.54		
	Total		39	1.00		
13س	Group 1	<= 3	26	.67	.50	.053
	Group 2	> 3	13	.33		
	Total		39	1.00		
14س	Group 1	<= 3	18	.46	.50	.749
	Group 2	> 3	21	.54		
	Total		39	1.00		
15س	Group 1	<= 3	19	.49	.50	1.000
	Group 2	> 3	20	.51		
	Total		39	1.00		
16س	Group 1	<= 3	19	.49	.50	1.000
	Group 2	> 3	20	.51		
	Total		39	1.00		
17س	Group 1	<= 3	11	.28	.50	.009
	Group 2	> 3	28	.72		
	Total		39	1.00		
18س	Group 1	<= 3	27	.69	.50	.024
	Group 2	> 3	12	.31		
	Total		39	1.00		
19س	Group 1	<= 3	21	.54	.50	.749
	Group 2	> 3	18	.46		
	Total		39	1.00		
20س	Group 1	<= 3	18	.46	.50	.749
	Group 2	> 3	21	.54		
	Total		39	1.00		
21س	Group 1	<= 3	21	.54	.50	.749
	Group 2	> 3	18	.46		
	Total		39	1.00		

22س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	15 24 39	.38 .62 1.00	.50	.200
23س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	25 14 39	.64 .36 1.00	.50	.108
24س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	17 22 39	.44 .56 1.00	.50	.522
25س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	9 30 39	.23 .77 1.00	.50	.001
26س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	20 19 39	.51 .49 1.00	.50	1.000
27س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	14 25 39	.36 .64 1.00	.50	.108
28س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	22 17 39	.56 .44 1.00	.50	.522
29س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	21 18 39	.54 .46 1.00	.50	.749
30س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	13 26 39	.33 .67 1.00	.50	.053
31س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	22 17 39	.56 .44 1.00	.50	.522
32س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	22 17 39	.56 .44 1.00	.50	.522
33س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	21 18 39	.54 .46 1.00	.50	.749
34س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	21 18 39	.54 .46 1.00	.50	.749
35س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	16 23 39	.41 .59 1.00	.50	.337
36س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	26 13 39	.67 .33 1.00	.50	.053
37س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	19 20 39	.49 .51 1.00	.50	1.000
38س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	17 22 39	.44 .56 1.00	.50	.522
39س	Group 1 Group 2 Total	<= 3 > 3	24 15 39	.62 .38 1.00	.50	.200

## Binomial Test

المحور		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
أهمية إدارة المخاطر	Group 1	<= 3	7	.18	.50	.000
	Group 2	> 3	32	.82		
	Total		39	1.00		
مقومات تطبيق المراجعة الداخلية	Group 1	<= 3	11	.28	.50	.009
	Group 2	> 3	28	.72		
	Total		39	1.00		
الكفاءة المهنية والتدريب الكافي	Group 1	<= 3	10	.26	.50	.003
	Group 2	> 3	29	.74		
	Total		39	1.00		
نظام تقييم اجراءات ادارة المخاطر	Group 1	<= 3	13	.33	.50	.053
	Group 2	> 3	26	.67		
	Total		39	1.00		
المحاور الكلية	Group 1	<= 3	8	.21	.50	.000
	Group 2	> 3	31	.79		
	Total		39	1.00		