مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في القطاع المصرفي دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري باللاذقية
اسم الكاتب: د. لطيف زيود، د. حسين علي، ريم محمد نصور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4484
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:25 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (8) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (8) 2013

دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في القطاع المصرفي
دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري باللاذقية

الدكتور لطيف زيود*
الدكتور حسين علي**
ريم محمد نصور***

(تاريخ الإيداع 5 / 12 / 2013. قُبِل للنشر في 31 / 12 / 2013)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية. ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على (43) إدارياً من العاملين بالمصرف. تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأدوات اللازمة لجمع الأدلة والبيانات. وبعد الدراسة والتحليل تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

1- إن تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية، يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

2- إن القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة، يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

3- إن استقلالية إدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

4- إن متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر، تؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية, الحوكمة, المصرف التجاري السوري.

* أستاذ- قسم المحاسبة- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
** مدرس- قسم الإحصاء والبرمجة- كلية الاقتصاد الثانية- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه)- قسم المحاسبة- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (8) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (8) 2013

The role of internal audit in the activation of governance in the banking sector An Empirical Study of the Commercial Bank of Syria Lattakia

Dr. Latif Zayoud*
Dr. Hussein Ali**
Reem Mohammed Nassour***

(Received 5 / 12 / 2013. Accepted 31 / 12 / 2013)

□ ABSTRACT □

The research aims to study the role of internal audit in the activation of governance in the Commercial Bank of Syria Latakia. To achieve the objectives of the research a questionnaire was designed and distributed to (43) managers of the bank Staff. The researcher used the descriptive method and analytical method using the tools necessary for the collection of evidence and data. After study and analysis was reached the following conclusions:

1- The application of an elaborate system of internal audit leads to the activation of governance in the Commercial Bank of Syria Latakia.

2- Making internal audit in accordance with professional standards of due diligence leads to the activation of governance in the Commercial Bank of Syria Latakia.

3- The independence of the internal audit departments leads to the activation of governance in the Commercial Bank of Syria Latakia.

4- The monitoring and evaluation systems and risk management procedures lead to the activation of governance in the Commercial Bank of Syria Latakia.

Keywords: internal audit, corporate governance, Commercial Bank of Syria.

*Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
**Assistant Professor, Department of Statistics and Programming, Second Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.
***Postgraduate student (PhD), Department of Accounting, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة المصارف في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكيا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002[1].

تعّرف الحوكمة بأنها: "الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثل وأصحاب المصالح بالتنظيم، بغرض الرقابة على المخاطر، وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر، وتؤدى الحوكمة الفعّالة للشركات إلى ضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية, وذلك من خلال مجموعة من الأسس والإجراءات التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، سواءً من النواحي القانونية أو التمويلية أو المحاسبية. وتتم ممارسة الحوكمة من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقات تعاونية هي: المراجع الخارجي، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، وظيفة المراجعة الداخلية. ويمكن لوظيفة المراجعة الداخلية أن تسهم في تحسين جودة الحوكمة من خلال علاقاتها التعاونية مع أطراف الحوكمة الثلاث الأخرى، وذلك بدعمها لهذه الأطراف في أداء دورها المتكامل"[2].

تؤدي المراجعة الداخلية دور مهماً في الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح والمصداقية خدمة لأصحاب المصالح[3]. كما لها دور مهم في حوكمة العديد من المنشآت, حيث تطور هذا الدور واتسع نطاقه مع مرور الزمن، وأصبح يتضمن تقدير المخاطر، والتحقق من الإجراءات الرقابية، واختبارات مدى الالتزام، وكلها تقع مباشرًة في إطار حوكمة المصارف[4]

وتعرف المراجعة الداخلية بأنها مجموعة من أوجه النشاط المستقلة التي تنشئها الإدارة داخل المنشأة للقيام بمساعدتها في المجالات المختلفة لتحقيق أهدافها الإدارية. وهي الركيزة الأساسية للمراقبة الداخلية، وهي وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة, إذ تتم يتم مراجعة العمليات والمستندات بمعرفة المراجع الداخلي أو موظفي تلك الإدارات.

مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث في تحديد دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل يؤدي تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

2- هل يؤدي القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

3- هل تؤدي استقلالية إدارات المراجعة الداخلية إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

4- هل تؤدي متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من أهمية تفعيل وتعزيز دور الحوكمة بصفة خاصة في الجهاز المصرفي باعتبار أن هذا الجهاز هو المصدر الأساسي لتلبية الاحتياجات التمويلية للأنشطة الاقتصادية العامة, التي يتم من خلالها ضمان وتحقيق أهدافها في الربحية والنمو, وفي سبيل ذلك فقد نص دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية الصادر عن مجلس النقد والتسليف عام 2009 (الباب الثالث, المادة الخامسة والسادسة عشرة منه) على أنظمة الضبط والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي, حيث يتوجب على المصارف أن تقوم بمهام التدقيق الداخلي من تدقيق العمليات والبيانات المالية للتأكد من صحتها ومن كفاءة وفعالية الإجراءات المتخذة، وإعداد تقارير مفصلة ودورية عن نتائج التدقيق ،ورفعها إلى لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس إدارة المصرف بهدف تعزيز ثقة المودعين وحماية حقوقهم ،والحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي.

كما يهدف البحث إلى تحديد دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية سواء من خلال تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية, أم القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة, أو استقلالية إدارات المراجعة الداخلية, أو متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر.

فرضيات البحث:

1- هل تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

2- هل تؤدي القيام بعملية المراجعة الداخلية، وفق المعايير المهنية الواجبة، إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

3- هل تؤدي استقلالية إدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

4- هل تؤدي متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر تؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية؟

منهجية البحث:

تمّ إعداد هذا البحث باتباع منهجين هما المنهج الوصفي, التحليلي. فقد اعتمد المنهج الوصفي بإعداد الجانب النظري, وذلك بالعودة إلى المكتبات بما احتوته من كتب ومجلات ودراسات تدور حول الحوكمة وأهدافها ومبادئها في الجهاز المصرفي, ودور المراجعة الداخلية في حوكمة المصارف. واعتمد التحليل على الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانة وزعت على الإداريين العاملين في المصرف التجاري السوري باللاذقية. وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها, وتمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم, وقد أجريت التعديلات اللازمة, كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ, وتمّ توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة /10/ إداريين في المصرف, وتمّ إدخال درجاتهم إلى الحاسب الآلي, وبلغت قيمة معامل الثبات 0.886, مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد.

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع الإداريين العاملين في فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية (مدير فرع, رئيس قسم, رئيس دائرة), وذلك بسبب معرفتهم بأساليب تفعيل الحوكمة من خلال المقابلات التي تمّ إجراؤها معهم. وقد بلغ عددهم (43) إدارياً. ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث اتبعت الباحثة طريقة الحصر الشامل, حيث تمّ توزيع (43) استبانة على الإداريين في المجتمع المذكور, وتمّ استرجاع /40/ استبانة كان منها /39/ استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي, وبلغت نسبة الاستجابة 90.67%.

الخطوات الإجرائية والمعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات spss من خلال استخدام الاحصاءات الوصفية, واختبار الوسط الحسابي علماً أن متوسط المقياس المستخدم يساوي (3), وقد تمّ قياس إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي: غير موافق بشدة (1) درجة, غير موافق (2) درجة, محايد (3) درجات, موافق (4) درجات, موافق بشدة (5) درجات. أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت: المعيار = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

المعيار = 5 – 1 /5 = 0.8 وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

المجال (مقياس ليكرت)	درجة الموافقة
1 – 1.8	غير موافق بشدة
1.81 – 2.60	غير موافق
2.61 – 3.40	محايد
3.41 – 4.20	موافق
4.21 – 5	موافق بشدة

الدراسات السابقة:

– تعرضت دراسة **(Black et al, 2003)** لموضوع تأثير حوكمة الشركات على قيمة الشركة, وشملت الدراسة الشركات الكورية الجنوبية المدرجة في السوق المالي, وقد تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل للشركات المدرجة, بهدف إيجاد مؤشر الحاكمية المؤسسية, وقد يشكل المؤشر من خمسة مؤشرات فرعية في مجموعها مقياساً للحوكمة, والمتمثلة في (حقوق المساهمين, ومجلس الإدارة, ولجنة التدقيق, والإفصاح, وتركيز الملكية), وقد تم اختبار أثر التباين في ممارسات الحوكمة في الشركات الكورية المدرجة في السوق المالي الكوري على الأداء المالي للشركات ممثلاً في القيمة السوقية إلى الدفترية باستخدام تحليل الانحدار, توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى الحوكمة في الشركة والقيمة السوقية للشركة, وأن الزيادة بمقدار (10) نقاط في مؤشر الحوكمة قاد إلى زيادة قدرها (10%) في القيمة السوقية لسهم الشركة[5].

– تناولت دراسة **(Brown, Caylor, 2004)** مناقشة العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات الأمريكية, وقامت بقياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها بوضع مقاييس لحوكمة الشركات استناداً إلى (51) مبدأ من مبادئ الحوكمة ممثلة في سبع مجموعات هي: المراجعة, ومجلس الإدارة, والمحاسبون القانونيون,

ومستوى التعليم, والمديرون التنفيذيون, المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة, وتعاون الحكومة. أما مقاييس الأداء فتمثلت في ثلاث مجموعات هي: الأداء مقاساً بكل من العائد على حقوق الملكية وهامش الربح ونمو المبيعات, وقيمة الشركة, والتوزيعات للمساهمين, وتمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تمّ الربط بين مبادئ الحوكمة السبعة ومقاييس الأداء. وخلصت الدراسة إلى ان الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبياً أكثر ربحية، وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم, كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين أقل من الأتعاب التي تدفع لهم, وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي جميعاً[6].

هدفت دراسة **(حبوش, 2007)** إلى دراسة مدى التزام الشركات المساهمة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات من خلال إجراء دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة, وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة, وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ العامة المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام, وأوضحت عدم وجود لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء المصارف الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية, وتبين أن المصارف الفلسطينية تتفوق على غيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات, وأوضحت وجود علاقة إيجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي بأداء مهامه المنوطة به وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات[7].

– وتناولت دراسة **(Gerrit Sarens, 2007)** دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات, وهدفت إلى مناقشة تأثير الخصائص التنظيمية بوصفه مدخلاً كمياً ونوعياً في إطار دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات, وكان من أهم نتائجها أن المستوى العام للمحافظة على حقوق المساهمين يمكن أن يزداد من خلال القيام بتكامل مهام المراجعة الداخلية والخارجية, كما أن قرارات الإدارة العليا لها تأثير مهم على أداء المراجعة الداخلية وعملها, وبالتالي فإن هذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا، والتي بدورها توفر الدعم والمساندة للمراجعة الداخلية[8].

– هدفت دراسة **(جودة, 2008)** إلى دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للقرابة المصرفية, وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وتوصلت الدراسة إلى أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة, وأن تطبيق هذه المبادئ يؤثر إيجاباً على مؤشرات أداء البنك[9].

– وتناولت دراسة **(الرحيلي, 2006)** موضوع لجان المراجعة ومدى أهميتها لحوكمة الشركات, وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وهدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات من الناحية النظرية والتطبيقية, مع بحث ومناقشة دور المراجعة كأحد أبرز دعائم هذا المفهوم الجديد بالتركيز على حالة المملكة العربية السعودية, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود محاولات جادة لتعميق مفهوم حوكمة الشركات وآليات تطبيقه عملياً, وأوضحت أن لجان المراجعة في الشركات المساهمة تلعب دوراً مهماً في تطبيق هذا المفهوم، كونها تعمل بوصفها حلقة وصل بين الأجهزة الرقابية في الشركة ومجلس الإدارة[10].

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نلاحظ أنها تناولت مدى تطبيق الحوكمة في الشركات والعوامل المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات ودور لجان المراجعة في هذا المجال. بينما تناولت الدراسة الحالية دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري من خلال الالتزام بتطبيق نظام

محكم للمراجعة الداخلية, والقيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية, واستقلالية إدارتها, ومتابعة تقييم نظم وإجراءات المخاطر. ومن ثم فإن ما يميز هذه الدراسة أنها جاءت لاستكمال الجوانب العملية لدور عملية المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة بالتطبيق على المصرف التجاري السوري.

أولاً: مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي والمالي:

تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي والمالي: مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، وهي تتضمن حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على المصارف العامة والخاصة والمشتركة[11].

وبناءً على ما سبق فإن أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة المصرفية تتمثل في مجموعتين هما[12]:

1- **المجموعة الأولى:** وهي مجموعة الداخليين insiders، وهم حملة الأسهم، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمراقبون والمراجعون الداخليون.

2- المجموعة الثانية: وهم مجموعة الخارجيين out siders، وهم المودعون، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، أو شركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

أما الركائز الأساسية للحوكمة في المصارف التي لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف، فإنها تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير، وتطبيق معاير المحاسبة الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

من الجدير بالذكر أن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن بأهمية تطبيقها بشكل سليم. وهذا يعتمد على المصرف المركزي ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من الجهة الأخرى, كما ويجب على إدارة المصرف أن تكون على قناعة تامة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها، وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء المصرف، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي والتي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء المصرف، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة المصرف إليها[13].

تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة بشكل عام إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، ووفقاً للمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على المصارف، من أهمها[14]:

1- الإعلان عن الأهداف الاستراتيجية للجهاز المصرفي، وتحديد مسؤوليات الإدارة.

2- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة، وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.

3- ضمان فعالية دور المراقبين، وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

4- ضرورة توافر الشفافية والإفصاح عن أعمال وأنشطة المصرف والإدارة كافة.

ثانياً: مفهوم المراجعة الداخلية:

تعرّف المراجعة الداخلية أنها: وظيفة تقييم مستقلة داخل المصرف، تهدف إلى خدمته عن طريق فحص أنشطته المختلفة وتقييمها. ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء المصرف في تنفيذ مسؤولياتهم وذلك بإمدادهم

بالبيانات والمعلومات التحليلية، وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي تمت مراجعتها[15], وبذلك نلاحظ أن المراجعة الداخلية أضحت تضطلع بمسؤولية واسعة تجاه المصرف ذاته إضافة لأصحاب المصالح فيه، ومن خلال تقديم وظيفة المراجعة الداخلية للخدمات الاستشارية للمصرف فإنها تسهم إسهاماً كبيراً في تحسين الحوكمة. وعلاوة على ذلك فإن المعلومات الناتجة عن عمل المراجعين الداخليين قد تساعد على اتخاذ القرار داخل المصرف وخارجه[16]. ويرجع سبب وصف هذا النمط من المراجعة بالداخلي لأنه يكون أحد مكونات نسيج التنظيم الإداري الداخلي للمصرف، إذ يجري هذا النمط من المراجعة ضمن المصرف، إضافة إلى أن أعضاء الهيئة التي تقوم بوظائف المراجعة الداخلية يتم انتقاؤهم من بين موظفي المصرف نفسه بحيث تتوافر الكفاءة والمعرفة اللازمة بنشاطات المصرف كافة وأساليب سير العمل وبوحداته وأقسامه كافة[17].

ثالثاً: دور المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الجهاز المصرفي:

أكدت معايير الحوكمة وقواعدها على ضرورة إنشاء وظيفة المراجعة الداخلية، والتركيز على علاقتها مع كل من لجنة المراجعة والمراجع الخارجي. فقد توسعت الخدمات التي يمكن أن تقدمها المراجعة الداخلية لتتخطى خدمات الضمان التقليدية لتشمل خدمات الاستشارة والدور الحكومي الذي يمكن أن تلعبه في العديد من أنواع الاستشارات من خلال فلسفة إضافة القيمة، لتحسين عمليات المنظمة ويعني ذلك أن المهنة يمكنها أن تضيف قيمة من خلال تقديم تقييم لموثوقية البيانات والعمليات في مجالات تنظيمية محددة، ويتضمن هذا المفهوم جميع مجالات المراجعة التقليدية التي تتعلق بمراجعة الالتزام (أي الالتزام بتطبيق نظام الرقابة الداخلية، المراجعة المالية، والتشغيلية, إضافةً إلى المجالات الجديدة من الضمان التي تتعلق بقضايا إدارة المخاطر والرقابة).

ويمكن الإشارة إلى أن أهم التطورات التي طرأت على معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية والتي تمخضت عن لجنة العمل المشكلة من طرف معهد المراجعين الداخليين على أنها تتولى التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة التي تعمل على تطبيق الحوكمة[18].

ويبين الجدول التالي تطور المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية[19]:

جدول رقم (1) تطور المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

تقليدياً(الصادر سنة 1993)	أوجه المقارنة	حديثاً(الصادر سنة 2003)
الفحص– التقييم	الخدمات	التأكيد الموضوعي، الخدمات الاستشارية
الحماية–الدقة–الكفاءة–الالتزام	الأنشطة	تعظيم قيمة المنظمة– دعم الحوكمة
منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء والتلاعب	الأهداف	إدارة المخاطر المالية والتشغيلية
اختبارات الالتزام، التحقيق	الوسائل	الفحص التحليلي
الإدارة العليا	التبعية	لجنة المراجعة
الإدارة العليا	التوصيات	المساهمين ومجلس الإدارة
التبعية الإدارية	الحياد	الاستقلال

رابعاً: عوامل زيادة فعالية المراجعة الداخلية في المصرف وفقاً لرؤية دليل الحوكمة السوري:

تتعزز فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في المصرف من خلال[20]:

1- إدراك مجلس الإدارة والإدارة العليا لأهمية وظيفة المراجعة الداخلية، وإيصال هذه الأهمية لجميع العاملين في المصرف وتوضيحها.

2- الاستفادة، بالطريقة الملائمة وفي التوقيت المناسب، من نتائج عمل المراجعة الداخلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأنها من قبل الإدارة.

3- ضمان استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية.

4- إشراك المراجعة الداخلية في تقييم فعالية إجراءات الضبط الداخلي والتوصية بشأنها.

على المصرف الالتزام بقرار مجلس النقد والتسليف رقم 123/ م ن/ ب 4 وتعديلاته؛ الخاص بمتطلبات المراجعة الداخلية في المصارف فيما يتعلق بنطاق وظيفة المراجعة الداخلية وأهدافها ومهامها، استقلالية دائرة المراجعة الداخلية، نظام المراجعة، نزاهة وتجرد وظيفة المراجعة الداخلية، الكفاءة المهنية، مجال المراجعة، إجراءات المراجعة الداخلية، مسؤوليات مدير دائرة المراجعة الداخلية، لجنة المراجعة الداخلية، والاستعانة بمصادر خارجية للرقابة الداخلية.

النتائج والمناقشة:

بعد تحليل الاستبانات المدروسة, نبين فيما يلي دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري بمدينة اللاذقية وفقاً لما يلي:

اختبار الفرضية الأولى: إن تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لدور تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري

فقرات الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. يساهم وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى المصرف في تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.667	0.478	93.334	21.791	38	.000	دال
2. يتعاون مجلس الإدارة مع مديري المصرف في وضع نظام الرقابة الداخلية.	4.128	0.801	82.564	8.799	38	.000	دال
3. يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية.	1.769	1.012	35.384	-7.593	38	.000	دال
4. يوجد في نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة.	4.051	0.605	81.026	10.855	38	.000	دال
5. تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته.	4.154	0.670	83.076	10.747	38	.000	دال
6. يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.359	1.013	87.18	8.379	38	.000	دال

يبين الجدول رقم (1) أن المتوسطات الحسابية لمعظم الفقرات تزيد عن متوسط المقياس (3), وبفرق معنوي عند درجة حرية تساوي (حجم العينة -1= 38), وتقع ضمن المجالين (3.41-4.20) & (4.21-5), وتقابلان الإجابتين موافق وموافق بشدة, ماعدا العبارة رقم (3), التي تنخفض عن متوسط المقياس بفرق معنوي وتقابل الإجابة غير موافق

على مقياس ليكرت, كما نلاحظ أن قيم الأهمية النسبية للفقرات مرتفعة, إذ بلغت (93.334%) لدور وجود نظام محكم للمراجعة الداخلية لدى المصرف في تفعيل مبادئ الحوكمة, تليها في المرتبة الثانية فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تفعيل مبادئ الحوكمة, وبنسبة (87.18), تليها قيام إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته, وبنسبة (83.076%), تليها تعاون مجلس الإدارة مع مديري المصرف في وضع نظام الرقابة الداخلية, وبنسبة (82.564%), يوجد في نظام المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة, وبنسبة (81.026%), تليها يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية, وبنسبة (35.384%). ولمعرفة دور تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري, تمّ حساب المتوسط الحسابي الإجمالي باستخدام اختبار One-Sample Test لعيّنة واحدة واختبار معنويته عند مستوى دلالة (0.05), والذي يعطى بالعلاقة التالية: $t = \frac{\bar{x} - 3}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$:

جدول (3) نتائج اختبار الفرضية الأولى (تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصارف)

Test Value = 3								
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
Upper	Lower							
1.381	0.995	1.188	.000	38	12.495	83.76	0.594	4.188

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات بلغت /4.188/ وهي تزيد عن متوسط المقياس وبفرق معنوي بلغ /1.188/ عند درجة حرية /38/, وتوافق الإجابة موافق على مقياس ليكرت, وبلغت أهميتها النسبية /83.76%/, وبالتالي فإن تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية بدرجة كبيرة.

اختبار الفرضية الثانية: إن القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لدور عملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري

فقرات الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
7. يمتلك المراجع الداخلي معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.077	0.774	81.538	8.687	38	.000	دال
8. يتلقى المراجع الداخلي تدريب وتعليم مستمر على المعايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.436	0.651	88.72	13.773	38	.000	دال
9. يتوافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجع الداخلي لتفعيل الحوكمة ومبادئها.	4.335	0.603	86.7	13.824	38	.000	دال

10. يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ الحوكمة.	4.421	0.587	88.42	15.115	38	.000	دال
11. يلتزم المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات الحوكمة.	4.378	0.694	87.56	12.398	38	.000	دال
12. يأخذ المراجع الداخلي في اعتباره المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المصرف والتي لا تكفل إجراءات التأكيد وحدها اكتشافها حتى لو استخدمت العناية المهنية اللازمة.	4.180	0.601	83.59	12.246	38	.000	دال
13. يتم توفير فريق عمل متخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة والتخصص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة ومرضية.	3.974	0.743	79.488	8.189	38	.000	دال
14. يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية بوصفه دليلاً لعمل للموظفين في القسم.	4.333	0.478	86.666	17.432	38	.000	دال

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تزيد عن متوسط المقياس (3), وبفرق معنوي عند درجة حرية تساوي (38), وتقع ضمن المجالين (3.41–4.20) & (4.21–5), وتقابل الإجابتين موافق وموافق بشدة على مقياس ليكرت. كما نلاحظ أن قيم الأهمية النسبية للفقرات مرتفعة, وبناءً على ذلك فإن القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري من خلال: تلقي المراجع الداخلي تدريب وتعليم مستمر على المعايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة, وقيام المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة خدماته وفعاليتها وجودتها والتي تمكنه من تفعيل مبادئ الحوكمة, والتزام المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات الحوكمة, وتوافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجع الداخلي لتفعيل الحوكمة ومبادئها, ووجود دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية بوصفها دليلاً لعمل للموظفين في القسم, على أن يأخذ المراجع الداخلي في اعتباره المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المصرف والتي لا تكفل إجراءات التأكيد وحدها اكتشافها حتى لو استخدمت العناية المهنية اللازمة, وامتلاكه معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة, توفير فريق عمل متخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة والتخصص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة ومرضية.

ولمعرفة دور عملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري, تمّ حساب المتوسط الحسابي الإجمالي باستخدام اختبار One-Sample Test لعينة واحدة واختبار معنويته عند مستوى دلالة (0.05), كما يبين الجدول الآتي:

جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية (دور عملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية في تفعيل الحوكمة)

Test Value = 3								
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
Upper	Lower							
1.256	0.938	1.097	.000	38	13.997	81.94	0.489	4.097

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات بلغت /4.097/ وهي تزيد عن متوسط المقياس وبفرق معنوي بلغ /1.097/ عند درجة حرية /38/, وتوافق الإجابة موافق على مقياس ليكرت, وبلغت أهميتها النسبية /81.94%/, ومن ثم فإن القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

اختبار الفرضية الثالثة: إن استقلالية إدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لدور استقلالية إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري

فقرات الفرضية الثالثة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
15. يوجد لمدير المراجعة الداخلية الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.	4.154	0.988	83.076	7.293	38	.000	دال
16. يتم إصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.	4.279	0.612	85.58	13.049	38	.000	دال
17. يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية بها، ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة.	4.413	0.714	88.26	12.357	38	.000	دال
فقرات الفرضية الثالثة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
18. يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة.	4.286	0.673	85.72	11.931	38	.000	دال
19. يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في المجالات الاقتصادية والإدارية ذات العلاقة.	4.355	0.568	87.1	14.895	38	.000	دال
20. لا يوجد تعارض بين مصالح المراجع ومصلحة المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمة.	4.400	0.448	88	19.513	38	.000	دال
21. يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.	3.974	0.537	79.488	11.321	38	.000	دال

22. يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.	4.567	0.562	91.34	17.410	38	.000	دال
23. يوجد استقلال تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية من حيث مقدرتها للوصول إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا، ليمكنها من القيام بتفعيل مبادئ الحوكمة.	3.872	0.695	77.436	7.832	38	.000	دال
24. يتمكن المراجع الداخلي من الوصول إلى السجلات والأشخاص المناسبين وغير ذلك لما يلزم لأداء واجبه دون قيود لتفعيل مبادئ الحوكمة.	4.103	0.641	82.052	10.749	38	.000	دال
25. يوجد للمراجع الداخلي استقلال عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها.	4.328	0.554	86.56	14.968	38	.000	دال
26. يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.	4.256	0.751	85.128	10.445	38	.000	دال

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تزيد عن متوسط المقياس (3), وبفرق معنوي عند درجة حرية تساوي (38), وتقع ضمن المجالين (3.41–4.20) & (4.21–5), وتقابل الإجابتين موافق وموافق بشدة, كما نلاحظ أن قيم الأهمية النسبية للفقرات مرتفعة, ومن ثم فإن استقلالية إدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري من خلال: توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب, تولي إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية فيها، ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة, وعدم وجود تعارض بين مصالح المراجع ومصلحة المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمة, والآخذ بتوصيات المراجع الداخلي في المجالات الاقتصادية والإدارية ذات العلاقة, وإعطاء المراجع الداخلي استقلال عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها, والآخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة, وإصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من قبل مجلس إدارة الشركة, وقيام المراجع الداخلي باتخاذ قرارات من دون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم, وإعطاء مدير المراجعة الداخلية الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه, وتمكن المراجع الداخلي من الوصول إلى السجلات والأشخاص المناسبين وغير ذلك لما يلزم لأداء واجبه من دون قيود لتفعيل مبادئ الحوكمة, وتقديم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة, ووجود استقلال تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية من حيث مقدرتها للوصول إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا، ليمكنها من القيام بتفعيل مبادئ الحوكمة. ولمعرفة دور استقلالية إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري, تمّ حساب المتوسط الحسابي الإجمالي باستخدام اختبار One-Sample Test لعيّنة واحدة واختبار معنويته عند مستوى دلالة (0.05), كما يبين الجدول الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة (دور استقلالية إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة)

Test Value = 3								
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
Upper	Lower							
1.152	0.827	0.989	.000	38	12.352	79.78	0.501	3.989

يبين الجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات بلغت /3.989/ وهي تزيد عن متوسط المقياس وبفرق معنوي بلغ /0.989/ عند درجة حرية /38/, وتوافق الإجابة موافق على مقياس ليكرت, وبلغت أهميتها النسبية /79.78%/, ومن ثم فإن استقلالية إدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

اختبار الفرضية الرابعة: إن متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر تؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لدور متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري

فقرات الفرضية الرابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
27. يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولي للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف مهمة هذا التقييم.	3.949	0.887	78.974	6.678	38	.000	دال
28. تقوم إدارة المراجعة الداخلية بوضع نظم لإجراءات إدارة المخاطر في الشركة لتطبيق مبادئ الحوكمة بها على نحو سليم.	4.387	0.614	87.74	14.105	38	.000	دال
29. يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس مراقبي الحسابات ومديري الشركة ويتم تحديث ومتابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.	4.297	0.654	85.94	12.383	38	.000	دال
30. يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بنا ء على دراسة للمخاطر التي تواجه الشركة.	4.051	0.647	81.026	10.149	38	.000	دال
31. يلتزم مدير التخطيط الداخلي بوضع الخطط الخاصة بالمخاطر عند إدارة نشاط المراجعة الداخلية.	3.795	0.833	75.898	5.959	38	.000	دال
32. يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.	4.128	0.570	82.564	12.352	38	.000	دال
33. تستند خطة نشاط المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر مرة كل سنة على الأقل، ويتولى نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمصرف.	4.248	0.693	84.96	11.245	38	.000	دال

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تزيد عن متوسط المقياس (3), وبفرق معنوي عند درجة حرية تساوي (38), وتقع ضمن المجالين (3.41–4.20) & (4.21–5), كما نلاحظ أن قيم الأهمية النسبية للفقرات مرتفعة, ومن ثم فإن متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري من خلال: قيام إدارة المراجعة الداخلية بوضع نظم لإجراءات إدارة المخاطر في الشركة لتطبيق مبادئ الحوكمة بها على نحو سليم, الاستعانة في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس مراقبي الحسابات ومديري الشركة ويتم تحديث ومتابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري, وتولي نشاط المراجعة الداخلية مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمصرف, وأن يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة, أن يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة للمخاطر التي تواجه الشركة, وأن يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولي للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص ويجب أن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم, وأن يلتزم مدير التخطيط الداخلي بوضع الخطط الخاصة بالمخاطر عند إدارة نشاط المراجعة الداخلية.

ولمعرفة دور متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري, تمّ حساب المتوسط الحسابي الإجمالي باستخدام اختبار One-Sample Test لعينة واحدة واختبار معنويته عند مستوى دلالة (0.05), كما يبين الجدول الآتي:

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرابعة (دور متابعة وتقييم نظم إجراءات إدارة المخاطر في تفعيل الحوكمة)

Test Value = 3								
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
Upper	Lower							
0.806	0.596	0.701	.000	38	13.484	61.42	0.324	3.701

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات بلغت /3.701/ وهي تزيد عن متوسط المقياس وبفرق معنوي بلغ /0.701/ عند درجة حرية /38/, وتوافق الإجابة موافق على مقياس ليكرت, وبلغت أهميتها النسبية /61.42%/, ومن ثم فإن متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر تؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- إن تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية, ويتم ذلك من خلال: فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح، ومدى اسهامها في تفعيل مبادئ الحوكمة, قيام إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع المدقق الخارجي لمعرفة مدى دقته ومناسبته, تعاون مجلس الإدارة مع مديري المصرف في وضع نظام الرقابة الداخلية, وجود إجراءات في نظام المراجعة الداخلية للتأكد من القيام بتطبيق مبادئ الحوكمة.

2- إن القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية, ويتم ذلك من خلال: تلقي المراجع الداخلي التدريب والتعليم المستمرين على المعايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ الحوكمة, وقيام المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة خدماته وفعاليتها وجودتها والتي تمكنه من تفعيل مبادئ الحوكمة, والتزام المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل اللازمة في إطار تطبيق مبادئ وعمليات الحوكمة, وتوافر التأهيل الفني والخلفية العلمية المناسبة لدى المراجع الداخلي لتفعيل الحوكمة ومبادئها, ووجود دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية بوصفه دليلاً لعمل للموظفين في القسم, وآخذ المراجع الداخلي في اعتباره المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المصرف، والتي لا تكفل إجراءات التأكيد وحدها اكتشافها حتى لو استخدمت العناية المهنية اللازمة, وامتلاك المراجع الداخلي معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة, توفير فريق عمل متخصص ممن يتوافر فيهم المهارة والمعرفة والتخصص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة صحيحة ومرضية.

3- إن استقلالية إدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية, ويتم ذلك من خلال: توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب, تولي إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ ويعتبر أحد القيادات الإدارية بها، ويكون له الاتصال مباشرة والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة, وعدم وجود تعارض بين مصالح المراجع ومصلحة المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمة, والأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في المجالات الاقتصادية والإدارية ذات العلاقة, وإعطاء المراجع الداخلي استقلالاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها, والأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة, وإصدار وتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية بشكل واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة, وقيام المراجع الداخلي باتخاذ قرارات من دون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم, وإعطاء مدير المراجعة الداخلية الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه, وتمكن المراجع الداخلي من الوصول إلى السجلات والأشخاص المناسبين وغير ذلك لما يلزم لأداء واجبه من دون قيود لتفعيل مبادئ الحوكمة, وتقديم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة, ووجود استقلال تنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية من حيث مقدرتها للوصول إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة العليا، ليمكنها من القيام بتفعيل مبادئ الحوكمة.

4- إن متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر تؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية, ويتم ذلك من خلال: قيام إدارة المراجعة الداخلية بوضع نظم لإجراءات إدارة المخاطر في الشركة لتطبيق مبادئ الحوكمة بها على نحو سليم, والاستعانة، في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس مراقبي الحسابات ومديري الشركة تحديث ومتابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري, وتولي نشاط المراجعة الداخلية مراقبة، وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمصرف, وأن يشتمل نشاط المراجعة الداخلية تحديد طبيعة العمل بشأن التقييم والإسهام في تحسين إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة, وأن يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة المخاطر التي تواجه الشركة, وأن يقوم المراجع الداخلي بتقييم أولي للمخاطر ذات العلاقة بالنشاط محل الفحص وأن تعكس أهداف المهمة هذا التقييم, وأن يلتزم مدير التخطيط الداخلي بوضع الخطط الخاصة بالمخاطر عند إدارة نشاط المراجعة الداخلية.

ب- التوصيات:

1- زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها، لما لها من تأثير إيجابي في تفعيل مبادئ الحوكمة وإحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء المصرفي.

2- متابعة تطوّر مفاهيم ومبادئ المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التأهيلية والتدريبية اللازمة.

3- العمل على تدعيم أركان ومقومات استقلالية المراجعة الداخلية لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها على أكمل وجه لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المصرف التجاري.

4- تركيز الاهتمام على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المخاطر لأهمية الدور المنوط بأدائها في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المصرف التجاري.

5- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمصرف التجاري، من خلال إصدار النشرات والتعليمات الناظمة، وقواعد التطبيق السليم، وآليات التنفيذ والمتابعة ومواطن الضعف أو القصور في الأداء المصرفي.

6- التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة لتأهيل المراجعين الداخليين للقيام بأدوارهم لدعم الحوكمة في المصرف التجاري السوري.

المراجع:

1- أبو العطا, نرمين, *حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية*, مركز المشروعات الدولية الخاصة, القاهرة, 2003, 7.

2- عيسى, سمير كامل محمد, *العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية*, مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية, جامعة الإسكندرية, المجلد (45), العدد الأول, 2008, 131.

3- ميخائيل, أشرف حنا, *تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات*, بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات, جمهورية مصر العربية, 2005, 9.

4- أمين, محمد, *الرقابة الداخلية ومراجعة الحسابات*, مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية, 2001, 182.

5- Black et. Al., *Does Corporate Governance Affect Firm Value*? Evidence from Korea, Korea University Business School, 2003, 7.

6- Brown, Lawrence D. and Caylor, Marcus L., *Corporate Governance and Firm Performance*, 2004, 5.

7- حبوش, محمد جميل, *مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين, المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة*, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, 2007, 5.

8- Gerrit Sarens, *The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics*, Dissertation doctor, 2007, 4.

9- جودة, فكري عبد الغني محمد, *مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية: دراسة حالة بنك فلسطين*, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2008, 1.

10- الرحيلي, عوض بن سلامة, *لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات في السعودية*, مجلة الإدارة والاقتصاد, جامعة الملك عبد العزيز, المجلد (22), العدد الأول, 2008, 179-218.

11- حنورة, محمد عبد السلام, *الحوكمة المؤسساتية للشركات والبنوك*, كلية الاقتصاد, جامعة حلب, 2008. http: jmahir. Alwehda.gov.sy

12- يوسف, محمد حسن, *محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر*، القاهرة, 2008, 16.

13- يوسف، محمد حسن، *محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر*, إصدار بنك الاستثمار القومي، 2007, 31.

14- حماد، طارق عبد العال, *إدارة المخاطر المصرفية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003, 111.

15- عشماوي, محمد عبد الفتاح, *نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية*, بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات, جمهورية مصر العربية, 2005, 11.

16- الصبان وآخرون, *الرقابة والمراجعة الداخلية: مدخل نظري تطبيقي*, الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 1996, 10.

17- القبطان, السيد, *قواعد المراجعة في أعمال البنوك: شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها*, دار النصر للطباعة والنشر, القاهرة, 2006, 173.

18- عوض, أمال محمد محمد, *قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري*, مجلة الدراسات المالية والتجارية, المجلد الأول, العدد الثالث, جامعة القاهرة, 2003, 118.

19- محمد, أمال إبراهيم, *دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات*, مجلة الدراسات والبحوث التجارية, العدد الثاني, جامعة بنها, 2005, 9.

20- دليل الحوكمة السوري, 2009, 17.