دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر البنكية
دراسة نظرية ميدانية

دكتور/ أحمد عبد القادر أحمد(*)

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

أولا : مشكلة البحث

تعد جوانب المخاطر التى تتعرض لها المؤسسات بصفة عامة والمالية منها بصفة خاصة من أهم الأمور التى فرضها التعقد والتشابك التى تتسم بها بيئة المال والأعمال حالياً والتى تزداد يوماً بعد يوم . كما أن التعرف على هذه الجوانب وتقويمها وإدارتها بطريقة علمية صحيحة وتوافر الإجراءات الرقابية لهاسوف يساهم فى تجنب أو التقليل من الآثار السلبية لتلك المخاطر.

فلا شك إن التطور المتسارع فى التقنية والتكنولوجيا من وسائل ونظم وانعكاسه المتزايد على القطاع المصرفى من ناحية، وعلى التطور في استخدام الوسائل والأموال الإلكترونية من ناحية أخرى, أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها، وزيادة تعقيد عملياتها في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة والمخاطرة، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى تلك المخاطر ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية الناجمة عنها وإدارتها بطريقة سليمة. فمعرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها تعد من العوامل الرئيسة في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، إن الفهم الصحيح لإدارة هذه المخاطر المصرفية، والتقويم المستمر لها ووضع الإجراءات الرقابية عليها يساهم في تجنب وتقليل الآثار السلبية لتلك المخاطر.

(*) الأستاذ المساعد بقسم المحاسبة بكلية التجارة «بنين» جامعة الأزهر.

وفى هذا السياق اتجهت الأنظار للمراجعة الداخلية بالبنوك، فزيادة أهمية إدارة المخاطر والرقابة عليها يزيد من توقعات تنوع جهود المراجعة الداخلية بالبنوك لتلعب دوراً حاسماً فى إدارة تلك المخاطر التى قد تواجه البنك بما يضيف قيمة لأصحاب الحقوق، بل ولصالح جميع أطراف العلاقات المتشابكة بهذه البنك. وهذا ماعبر عنه معهد المراجعين الداخليين حينما أشار إلى أن المراجعة الداخلية هى نشاط مستقل وتأكيد موضوعي ذو طبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها ويساعدهاعلى تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية إدارة التحكم المؤسسي [١](IIA , ١٩٩٩a ; IIA,٢٠٠٣)

ونظراً لوجود اعتبارات خاصة بالبنوك التجارية أكثر من غيرها من القطاعات الاقتصادية المختلفة والتى تعود لطبيعة العمليات التجارية التى تقوم بها البنك، واعتمادها الواسع على تكنولوجيا المعلومات، والتطور المستمر فى الممارسات والخدمات البنكية وغيرها من الأمور الخاصة التى تدعو لاهتمام أكبر بإدارة المخاطر في هذه البنوك ويتطلب إرتباط المراجعة الداخلية بشكل مباشر بعملية إدارة ومراقبة الجوانب المتعددة للمخاطر التى قد تتعرض لها، ومن هنا تكمن مشكلة البحث فى التعرف على طبيعة الدور الذى يمكن لقسم المراجعة الداخلية بالبنك أن يقوم به تجاه إدارة المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها ، وبيان مدى إدراك القائمين على إدارة هذه المراجعة الداخلية بالبنك تجاه دورهم العام والوظيفى التخصصى تجاه إدارة هذه المخاطر.

ثانيا :أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف المخاطر التى تتعرض لها البنوك التجارية بتنوعاتها المختلفة وعملية إدارة هذه المخاطر

٢- التعرف على المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية والمبادئ العامة التى تعتمد عليها.

٣- معرفة جوانب مساهمة المراجعة الداخلية بالبنك تجاه إدارة المخاطر التى يتعرض لها البنك.

٤- التعرف على مستوى إدراك القائمين على إدارة المراجعة الداخلية بالبنوك التجارية لدورهم تجاه إدارة المخاطر البنكية المتعددة والمتنوعة.

ثالثا: أهمية البحث

تعود أهمية هذه الدراسة فى إظهارها لكافة المخاطر البنكية التى قد تواجه البنوك التجارية ، وبيان دور المراجعة الداخلية بها فى إدارة هذه المخاطربالطريقة التى تحد من آثارها السلبية على هذه البنوك، سواء كان دوراً عاماً أو دوراً وظيفياً تخصصياً. كما تعود أهمية البحث أيضاً فى بيان مدى إدراك القائمين على إدارة المراجعة الداخلية بالبنوك التجارية لدور المراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر التى قد يتعرض لها البنك للوقاية منها أو التقليل من أضرار حدوثها.

رابعا: بعضا من أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث

١- دراسة الرمحي «تطوير أسلوب للتدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية»(الرمحى ٢٠٠٤) [٢]

قامت هذه الدراسة بالتعرف على مفاهيم المراجعة الداخلية وفقا للمخاطر وإجراءات تطبيقها، والوقوف على مدى تطبيقها لدى البنوك الأردنية وتحديد المعوقات التي تحول دون المراجعة وفقاً للمخاطر لدى البنوك الأردنية وذلك وصولاً

إلى نموذج مقترح للمراجعة المبنية على المخاطر قابل للتطبيق لدى هذه البنوك.وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن أسلوب المراجعة المبني على المخاطر غير مطبق لدى غالبية البنوك الأردنية٠ .
- نظام التقييم الذاتي للرقابة غير مطبق لدى غالبية البنوك الأردنية٠ .
- أن مفاهيم المراجعة المبنية على المخاطر وأساليب تطبيقها غير مفهومة وغير واضحة لدى إدارات البنوك الأردنية ودوائر المراجعة بها، لذلك لم يتم تطبيق هذا الأسلوب على الرغم من اقتناع مجالس إدارات هذه البنوك ودوائر المراجعة بها بجدوى تطبيقها.
- لا تتوفر الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب المراجعة المبني على المخاطر لدى البنوك الأردنية والكفاءات الحالية بحاجة إلى تطوير وتأهيل.
- هناك توجهات حاليا لدى عدد من إدارات البنوك نحو تطبيق أسلوب المراجعة المبني على المخاطر.

٢- دارسة الجبالي : «قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في المصارف الأردنية».(الجبالى ٢٠٠٧) [٣]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق المراجعة الداخلية على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، حيث تكونّ مجتمع الدراسة من مدراء المراجعة الداخلية في البنوك الأردنية ، وقد تم التعامل مع مجمل مجتمع الدراسة كعينة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية لم يعد كافياً لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص.

لا يستخدم المراجعون الداخليون بالبنوك الأردنية لمنهج المراجعة القائم على مخاطر الأعمال المتعلقة بمخاطر البيئة الخارجية ومخاطر العمليات التشغيلية، في حين يستخدمونه في مراجعة مخاطر المعلومات.

٣- دراسة جمعة والبرغوتى «دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف التجارية الأردنية ـ دراسة ميدانية»(جمعة والبرغوتى , ٢٠٠٧) [٤]

استهدفت الدراسة قياس مدى قيام المراجعين الداخليين بدورهم في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، من خلال عينة بلغت (١٣٨) مدقق داخلي، وباستخدام قائمة استبيان تضمنت (٣٠) عبارة، وبعد التحليل باستخدام برنامج Spss، فقد أوضحت النتائج أن المراجعين الداخليين يقومون بدورهم في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية بمستوى بلغ (٩١)، كما أن أفضل النتائج لمتغيرات الدراسة كانت تلك المتعلقة بالتعرف على أنشطة الرقابة حيث بلغت مستوي (٩٦)، ثم التعرف على بيئة الرقابة بمستوى(٩٢)، ثم تحديد وتقييم المخاطر وإجراءات الاستجابة لها بمستوى(٩١)، ثم إجراء الاتصالات الفعالة وتجميع المعلومات بمستوى(٨٩)، وأخيراً الإجراءات اللازمة لمراقبة فعالية إدارة المخاطر بمستوى(٨٨). كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات إلى البنك المركزي الأردني وبورصة الأوراق المالية الأردنية وإدارات البنوك الأردنية والمدققين الداخليين وأقسام المحاسبة في الجامعات والباحثين والأكاديميين.

٤- دراسة الحربي: «دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في المصارف التجارية الكويتية» (الحربى ٢٠٠٨) [٥]

قدمت هذه الدراسة تحليلاً للمصارف التجارية الكويتية لتوضيح الدور الذي يقوم به المراجع الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر المصرفية، كما ركزت

الدراسة في جانبها العملي على التعريف بتأثير مجموعة من العوامل على إدارة المخاطر المصرفية والتي تميز المصارف فيما بينها، مثل حجم المصرف، طبيعة النظام الأساسي أو طبيعة نشاطه، حجم المتعاملين مع المصرف، والحصة السوقية للمصرف. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها:

- أظهرت النتائج إيجابية الدور الذي يقوم به المراجع الداخلي في ضبط المخاطر المصرفية.

- ارتفاع درجة تأثير المراجع الداخلي في دراسة حالة عدم التأكد والتنبؤ بالمخاطر المصرفية.

- ارتفاع درجة إشراك المراجع الداخلي في إعداد وتحديد خطة لمواجهة المخاطر المصرفية.

٥- دراسة Stanciu : «منهج التدقيق الداخلي في المصارف» (Stanciu, ٢٠٠٨)[٦]

قامت هذه الدراسة على تسليط الضوء على التغيرات الجوهرية في النظام البنكى الروماني ومبادئ الحوكمة من جهة واستيعاب توجيهات الاتحاد الأوربي والمتمثلة بتنفيذ متطلبات لجنة بازل II في القطاع المصرفي من جهة أخرى. وركزت هذه الدراسة على وظيفة المراجعة الداخلية التي تعتبر وظيفة حديثة في البنوك الرومانية نتيجة متطلبات القانون الجديد لبنك رومانيا الوطني الذي صدر لتواكب البنوك الرومانية التشريعات البنكية الدولية واللوائح المطبقة في هذا المجال، وذلك لما يلعبه نشاط المراجعة الداخلية من دور هام وأساسي في مساعدة الإدارة في تقييم المخاطر المحيطة بأعمالها ومراقبة مدى الالتزام بتطبيق مبادئ بازل ومبادئ الحوكمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك الرومانية مستمرة في بذل الجهود لتحقيق المتطلبات التنظيمية الجديدة، وأن لوظيفة المراجعة الداخلية دور هام وأساسي في

إضافة قيمة لأعمال البنوك ، وأن الصورة الإيجابية الحالية لها في البنوك هي نتيجة مباشرة للجهود والمشاركة والكفاءة والاحترافية التي يبذلها المراجعون الداخليون في الاستجابة لمتطلبات الإدارة.

٦- دراسة Ismail : «إدراك المدققين الداخليين لدورهم في إدارة المخاطر في قطاع المصارف المصري»[٧](Ismail,٢٠١٠)

هدفت هذه الدراسة إلى تكوين إطار شامل لمفهوم إدارة المخاطر، ولتوضيح الدور الذي تمارسه المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى محاولة تجميع آراء المراجعين الداخليين حول العوامل المؤثرة في مراجعة إدارة المخاطر، حيث تم توزيع استبيانات على المراجعين الداخليين العاملين في البنوك المصرية واختبار النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين شكل ملكية البنك وبين جودة عملية المراجعة القائمة على المخاطر، حيث أظهرت النتائج أن هذه العلاقة كانت لمصلحة البنوك الخاصة والبنوك المشتركة، وأكد ذلك أن المراجعين الداخليين في هذه البنوك يرون أنفسهم قادرين على ممارسة دور كبير في عملية مراجعة إدارة المخاطر بدلا من تكليف المحاسبين القانونيين والمستشارين بها.

وبعد استعراض الباحث لبعض أهم الدراسات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة لموضوع البحث، فإنه يمكن القول بأن هذا البحث يختلف عن الدراسات المرتبطة بالموضوع فى أنه يهدف لتحديد الدور العام والدور الوظيفى والتخصصى للمراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر البنكية، وبيان مدى إدراك القائمون على مهنة المراجعة الداخلية بالبنك بهذا الدور غير التقليدى للمراجعة الداخلي.

الفصل الثانى
المخاطر البنكية وإدارتها

أولا : المخاطر البنكية

لا خلاف على أن البنوك تشكل جوهر القطاع المالي على مستوى مصر وعلى مستوى العالم أجمع ، فالبنوك من أقدم المؤسسات المالية وأكثرها انتشاراً، التى تتصل مباشرة بحركة النقود وتمثل المحرك الأساسي لعجلة النشاط الاقتصادي، الأمر الذي يجعلها أكثر المؤسسات تعرضاً للمخاطر، فتعاملها لا يكون مع فرد أو قطاع بعينه وإنما تتعامل مع مختلف الأفراد والقطاعات والتى بلا شك تنعكس مخاطرهم على هذه البنوك التى تتعامل معها ، فضلا عما يحيط بهذه البنوك من المخاطر التى تتعلق بكل جوانب الحياة الإقتصادية محلياً وعالمياً. وفيما يلي عرض مختصر لمفهوم المخاطر البنكية وأهم أنواع هذه المخاطر التى قد يتعرض لها.

مفهوم المخاطر البنكية

عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي [٨](IIA,٢٠١٠) المخاطر بأنها :

«هي احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المنظمة، ودرجة احتمال حدوثها».

كما عرفها البعض بأنها :

«هي حالة من عدم التأكد، فهي احتمال لحدوث ظروف أو أحداث من شأنها أن يكون لها تأثير على أهداف المنشأة، ويشمل ذلك إمكانية حدوث خسارة أو ربح، أي حدو ث اختلاف عن النتيجة المرجوة أو المخطط لها، ويرتبط تحقق الخطر وحدوثه

بعنصرين هما، احتمال وقوع الحدث المسبب للخطر، والآثار أو العواقب التي سترتب على وقوع هذا الحدث» [٩](Coper & Others)

أما على مستوى القطاع المالى، فقد عرفت لجنة الخدمات المالية المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية، المخاطر بأنها [١٠](FSR,١٩٩٩) :

«احتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث إن مثل هذه القيود تضعف من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال المصرفية من جهة أخرى».

أنواع المخاطر البنكية

هناك العديد من أنواع المخاطر البنكية، ومن أهم أنواع المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها البنوك وفقا لمتطلبات بازل II ما يلي [١١](Basel II,٢٠٠٤) :

مخاطر الائتمان Credit Risk

وهى التى تنشأ عن عدم قدرة و/أو عدم رغبة الطرف المتعامل مع البنك في الوفاء بالتزاماته، وقد تشمل هذه المخاطر الائتمانية بنودا داخل قائمة المركز المالى مثل القروض والسندات، كما قد تشمل على بنوداً من خارج قائمة المركز المالى مثل خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.

وقد يكون سبب نشأة هذه المخاطر الائتمانية يعود لعوامل خارجية مثل حدوث تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد ، حدوث إنهيار غير متوقع في أسواق المال، أو حدوث تغيرات في حركة السوق ترتب

عليها آثار سلبية على الطرف المقابل. كما قد يعود سبب نشأتها لعوامل داخلية مثل ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي، عدم توافر سياسة ائتمانية رشيدة، ضعف سياسات التسعير أو ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

مخاطر السوق

نعرف مخاطر السوق بمخاطر التعرض إلى الخسائر الناتجة عن عوامل السوق وتشمل المخاطر التالية:

١- مخاطر أسعار الفائدة Interest Rate Risk

وهى تلك المخاطر التى تنشأ نتيجة لتقلبات أسعار الفائدة بما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم تناسق آجال إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول.وتتصاعد مخاطر أسعار الفائدة في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يتيح ما يلي:

أ- الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول.

ب- تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة.

ج- يتوقف مقدار مخاطر أسعار الفائدة على مدى اختلاف أسعار الفائدة عن التوقعات التي بنيت عليها الفجوة ومدى تمكن البنك من تصحيح أوضاعه في الوقت المناسب.

٢- مخاطر اسعار الأصول Price Risk

وهى المخاطر التى تنشأ عن التغيرات في أسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية. وقد يعود السبب فى حدوثها لعوامل خارجية مثل التغيرات التى

قد تحدث بالظروف الاقتصادية عامة وظروف الأنشطة خاصة ، كما قد تعود لعوامل داخلية تتعلق بالهيكل التمويلى أو بخصائص وظروف التشغيل بالبنك

٣- مخاطر أسعار الصرف Foreign Exchange Risk

تنشأ مخاطر أسعار الصرف عن وجود مركز مفتوح بالعملات الأجنبية سواء بالنسبة لكل عملة على حدة أو بالنسبة لاجمالي مركز العملات، ويشمل المركز المفتوح العمليات الفورية SpotTransaction والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتي تندرج تحت مسمى المشتقات المالية . كما قد تنشأ عن التحركات غير المواتية في أسعار الصرف.

٤- مخاطر السيولة Liquidity Risk

وهى تلك المخاطر التى تنشأ نتيجة عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم القدرة على توظيف الأموال بشكل مناسب. وتظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة للبنك عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجة. وتتكون هذه المخاطر من عنصرين احدهما الكم المطلوب لتغطية الاحتياجات من السيولة، والثانى تكلفة توفير هذه الاحتياجات.

وتنشا مخاطر السيولة نتيجة لعوامل خارجية، كالناتجة عن الركود الاقتصادي وما يترتب عليه من التعثر، والناتجة عن الأزمات الحادة التي تنشأ بأسواق المال. كما قد تنشأ نتيجة لعوامل داخلية مثل ضعف تخطيط السيولة مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق، سوء توزيع الأصول على استخدامات ذات درجات متقاربة مما يؤدي إلى صعوبة التحول لأرصدة سائلة، والناتجة من التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

مخاطر التشغيل

وهى تلك المخاطر التي قد تنشأ عن فشل أو عدم كفاية كل من الإجراءات الداخلية والعنصر البشرى والأنظمة لدى البنك أو نتيجة لأحداث خارجية، ويشمل □ذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه لا يشمل كل من مخاطر إستراتيجية البنك ومخاطر السمعة وهى كما يلي:

المخاطر القانونية

هي الخسائر المحتملة الناتجة عن الغرامات والعقوبات والجزاءات المطبقة على البنوك فى حالة إخفاقها فى التزاماتها التعاقدية والقانونية، أو نتيجة تطبيقها لنصوص العقد بشكل مخالف، أو لكون تلك النصوص لا تعكس الحقوق والالتزامات التعاقدية للبنك و / أو الطرف المقابل بشكل واضح وسليم.

المخاطر الاستراتيجية

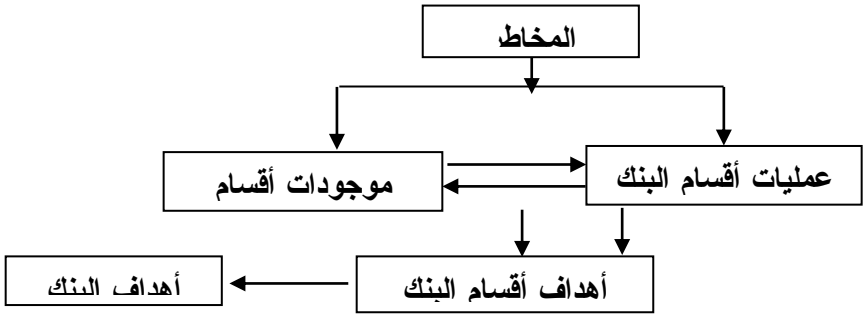
هي المخاطر الناجمة عن اتخاذ قرارات خاطئة أو تنفيذها بشكل خاطئ أو عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، الأمر الذي قد يؤدي إلى إلحاق خسائر أو ضياع فرصة بديلة، لذلك فإن المخاطر الاستراتيجية قد تكون على المستوى الكلي وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ قرارات متعلقة بدخول أسواق جديدة أو الخروج من الأسواق الحالية، كما قد تكون هذه المخاطر على مستوى الأنشطة وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص أو توزيع محفظة الاستثمار.

مخاطر السمعة

وهي المخاطر الناتجة عن الآراء السلبية العامة المؤثرة والتي تنتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة البنك أو موظفيه والتي تعكس صورة سلبية عن البنك لدى عملائه والجهات الأخرى.

مما سبق يتضح مدى تنوع المخاطر المحدقة بالبنوك، والتى تستلزم وجود نظام متكامل لإدارتها للتخفيف من هذه المخاطر عن طريق تحديد وقياس حجم المخاطر التى قد تواجه البنك من خلال توفيرأنظمة داخلية متطورة تعتمد على قاعدة بيانات تتيح إمكانية قياس المخاطر وتحديدها لكل نوع من أنواع الأنشطة المختلفة بالبنك .

فلا شك أن عدم وجود إدارة سليمة لهذه المخاطر البنكية سيكون له أثر سلبى على موارد البنك وعلى قدرته على تحقيق أهدافه ، وهذا الأثر يختلف حدته حسب درجة تعقيد عمليات البنك وخصائصها وطبيعة وبيئة العمل وحجمه ومدى قدرته على تحمل المخاطر وكفاية الإجراءات والسياسات وفعالية أنظمة الرقابة. والشكل التالى يوضح علاقة المخاطر باقسام البنك وبالهدف العام له.



ثانيا : إدارة المخاطر البنكية

مع كثرة وتنوع المخاطر التى تتعرض لها البنوك ، والتى أصبحت تشكل واقعا لا يمكنها الفكاك منه ، لم يعد فى مقدورأى بنك العمل على تلافي تلك المخاطر، بل ما أصبح لزاماً عليه أن يعى كيف له أن يتعامل معها ، وأن يتخد ما من شأنه من وسائل وأساليب للحد من آثارها. الأمر الذى خلق الحاجة لما يعرف بإدارة المخاطر ، والتى سوف نتعرف عليها بهذا الجزء من البحث والذى نتناول فيه ، مفهوم ومهام إدارة المخاطر بالبنك، وأنواع وأشكال المخاطر تلك المخاطرالتى قد يتعرض لها البنك .

مفهوم إدارة المخاطر

عرف معهد إدارة المخاطر هذه الإدارة على أنها : جزء من الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، يتولى القيام بعدد من الإجراءات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط **(The Institute of . Risk Management, ٢٠٠٢, P٠٢)[١٢]**

وفي عام ٢٠٠٤ قامت **(COSO)** أيضا بنشر ملخص للإطار المتكامل- إدارة مخاطر المشروع ، جاء به أن إدارة المخاطر هى: «عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارة وكل الأفراد، لتطبيق الإستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة، والمصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على المنظمة وإدارة الخطر لكي يكون ضمن المخاطر المقبولة، ولتوفير تأكيد معقول بالنسبة لإنجاز الأهداف التالية(١) الإستراتيجية: الأهداف عالية المستوى، الوقوف معها ودعمها؛ و(٢) العمليات: كفاءة وفعالية استخدام الموارد؛ (٣) التقارير: الاعتماد على التقارير؛ و(٤) الإذعان: الإذعان القوانين و الأنظمة المطبقة، كما حددت ثمانية مكونات لها من خلال إضافة مكون جديد أطلق عليه (وضع الأهداف).**[١٣](COSO, ٢٠٠٤)**

وبناءاً على هذا الإطار الصادر عن **COSO** فقد قام معهد المراجعين الداخليين بأمريكا وفى ذات العام ، بنشر دراسة عن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في كافة نواحي البنك، وقد تضمنت الدراسة مفهوم إدارة المخاطر، حيث جاء بها أن إدارة المخاطر عبارة عن: «هيكل متناسق، وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف».**[١٤](IIA, ٢٠٠٤)** .

وبشكل أكثر تفصيلاً فقد عرفت لجنة الخدمات المالية المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية **[١٠](FSR,١٩٩٩)** إدارة المخاطر بما يلي:

«هي تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبتها والرقابة عليها وذلك بهدف ضمان ما يلي:

- فهم المخاطر.
- أن المخاطرتقع ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة.
- أن عملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر تتفق مع الأهداف الإستراتيجية للمصرف.
- أن العائد المتوقع يتناسب مع درجة الخطر.
- أن تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر.
- أن القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم.
- أن حوافز الأداء المطبقة في المصرف منسجمة مع مستوى المخاطر.

وهكذا فإن إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة تسعى من ورائها تجنب الآثار السلبية التى قد تنجم عن أى مخاطر قد تتعرض لها ، وان لم يكن فى مقدور تلك الإجراءات التجنب الكامل لهذه الآثار السلبية ، فعلى الأقل فإنها تحد منها.

وتتمثل هذه الإجراءات غالبا فى جوانب رقابية إضافية ترتبط بهذه المخاطر ، كما قد تتمثل فى إجراءات أخرى منها مشاركة أو نقل أثر هذه المخاطر مع أو إلى جهات أخرى باستخدام العقود، الكفالات، الضمانات والتأمين وغيرها من الإجراءات المماثلة. وبصفة عامة تسعى هذه الإجراءات لتحقيق عدد من الأهداف، من أهمها الأهداف المالية التى تنشدها إدارة المخاطر ما يلي: **(Finard,١٩٩٦:٧٣)[١٥]**

الوقاية من الخسائر **Prevent Negative Earnings**

تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح **Maximize Earnings stability**

تدنية تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة **Minimize the Cost of Managing Financial Exposures**.

مهام ومنهجية إدارة المخاطر

نظراً لأهمية المخاطر البنكية، وشدة وخطورة آثارها فإن مسئولية إدارتها لا تقع بصفة أساسية على مجلس الإدارة، وهو من يتولى تحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسييرعملية إدارته للمخاطر كل حسب نشاطه، أو تحديد تحديد قسم مستقل يتولى إدارة هذه المخاطر يتمتع بكل الموارد المادية والبشرية المؤهلة لهذا الأمر، وفى جميع الحالات ترتكزمهام إدارة المخاطر على ما يلي **[١٦] (IIA, P.١٣) : ٢٠٠٩**.

١ـ وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل، والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.

٢ـ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.

٣ـ بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.

٤ـ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.

٥ـ اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.

٦ـ تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.

٧ـ قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.

٨ـ اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

وهذه المهام يجب أن تتم فى ضوء خطوات عملية منهجية حددها أحد الباحثين (الكراسنة، إبراهيم، ٢٠٠٦)[١٧] فى الخطوات التالية :

١- تحديد المخاطر (Risk Identification):

من أجل إدارة المخاطر لابد أن نقوم أولا بتحديدها، فكل منتج أو خدمة يقدمها المصرف ينطوي عليها عدة مخاطر. على سبيل المثال هناك أربعة أنواع من هذه المخاطر في حالة منح قرض هي: مخاطر الائتمان، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية.

إن عملية تحديد المخاطر يجب أن تتصف بالاستمرارية ويجب أن يتم فهم كافة مخاطرها على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط.

٢- قياس المخاطر(Risk Measurement):

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بكل نشاط، تكون الخطوة التالية هي قياس هذه المخاطر حيث إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه، والقياس الصحيح الذي يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المخاطر.

٣- ضبط المخاطر(Risk Control):

بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر، حيث إن هناك ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر ذات الأهمية، وهي تجنب هذه المخاطر، أو تقليل المخاطر، أو إلغاء أثر هذه المخاطر.

٤- مراقبة المخاطر(Risk Monitoring):

على المصارف أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الوقت والأهمية أن يكون قادر على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لديه.

خلاصة القول، إدارة المخاطر هي تنظيم يتولى تحديد المخاطر وترتيب أولوياتها وتطبيق الإستراتيجيات التى قد تساعد على تجنبها أو التقليل منها، وتتضمن هذه الوسيلة كل من الوقاية من المخاطر المحتملة والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية والعمل على تصحيحها، وهي عملية مستمرة ويجب نشرها كثقافة بين جميع الموظفين وعلى جميع مستويات الأنشطة المختلفة بالبنك .

الفصل الثالث
المراجعة الداخلية ودورها فى إدارة المخاطر البنكية

أولاً: مفهوم ومهام المراجعة الداخلية بصفة عامة

لم تعد المراجعة الداخلية على الوجه الذي سبق التعارف عليه لفترة طويلة من الزمن الماضى ، فلا شك أن التطور التكنولوجى والتقنى المستمر فى مجال المال والأعمال ، وكذلك الأزمات الإقتصادية والمالية والتى أطاحت بكبريات الشركات والمؤسسات على إختلاف مشاربها وتنوع طبيعة نشاطها كان آخرها ما حدث لأهم المؤسسات المالية بأمريكا - والتى أصبحت فى خبر كان – ألقت بظلالها على مهنة المحاسبة والمراجعة ومنها بالطبع المراجعة الداخلية.

فلم يعد دور المراجع الداخلي متمثلاً فقط فى خدمة إدارة المنشأة من خلال مراجعة عملياتها من الناحية المالية والمحاسبية منعاً وحماية لحدوث أعمال الاحتيال على شكل تلاعب أو اختلاس لأصول أو أموال المنشأة، فقد القى عليها عبء المساهمة فى تحسين قيمة عمليات المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها بصورة منهجية ومنتظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة ، إدارة المخاطر ، والرقابة .

فوفقاً لما صدر عام ٢٠١٠ عن معهد المراجعين الداخليين بأمريكا **[٨](IIA,٢٠١٠)** المراجعة الداخلية هى عبارة عن «دائرة، أو قسم، أو فريق من المستشارين، أو غيرهم من ممارسي المهنة، يقدمون خدمات تأكيدية واستشارية بشكل موضوعي ومستقل، تهدف لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة، وتساعدها في إنجاز أهدافها بصورة منهجية ومنتظمة بغرض تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة».

Internal Audit Activity: "A department, division, team of consultants, or other practitioner(s) that provides independent, objective assurance and consulting services designed to add value and improve an organization's operations. The internal audit activity helps

an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of governance, risk management and control processes"

هكذا ، يتضح أنه أصبح للمراجعة الداخلية مدى واسع من النشاط يقوم به إدارة مستقلة داخل أى منظمة منظمة بصفة عامة، وداخل البنك بصفة خاصة بهدف مراجعة وتحليل طبيعة نظم الضبط والرقابة الداخلية بالبنك، والتأكد من مدى كفايتها فى ضبط إدارة وحماية الأصول ، وضبط وإدارة المخاطر المتعددة التى قد يتعرض لها البنك. ومن بين أهم ما تقوم به فى هذا الصدد ما يلي **(Simpson,** [١٨])(٢٠٠٥, p١٥ :

- تقديم نصائح وتوصيات للإدارة عن الأمور التي تتطلب اهتمام داخل البنك.
- إعداد خطة عمل سنوية للسير عليها مع التركيز على البنود ذات المخاطرة العالية.
- تصميم جداول زمنية وبرامج عملية لكل مهمة مراجعة.
- إعداد تقرير التدقيق ورفعه للإدارة العليا في البنك.
- القيام بمهمات مخصصة بناء على طلب الإدارة العليا بخصوص مشاكل ومخالفات تتطلب مزيدا من التحقيق.
- المساعدة في تطوير النظم ، وحل المشكلات في بداياتها قبل أن تتفاقم.

ثانياً: المبادئ العامة للمراجعة الداخلية بالبنك:

في وثيقة اتفاقية بازل الثانية لعام ٢٠٠١ وعنوانها «المراجعة الداخلية في البنوك وعلاقة المراقبين (المشرفين)» وضعت عدة مبادئ للمراجعة الداخلية في البنوك [١] وهي كمايلى:**[١٩] (Committee on Banking Supervision,Aug,٢٠٠١)**

١) هذه المبادئ تأخذ ارقام من ٤ إلى ٩ بالوثيقة

المبدأ رقم (١): العمل الدائم ـ الاستمرارية(Permanent Function –continuity)

المراجعة الداخلية بالبنك يجب أن تكون وظيفة مستمرة ، وعلى إدارة البنك أن تقوم بكل الإجراءات وأن توفر كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لاستمرار وظيفة المراجعة الداخلية بالبنك بما يناسب حجم وطبيعة العمليات التى تقع على عاتقها، وبما يضمن تحقيق مقاصدها بكفاءة وفاعلية.

المبدأ رقم (٢): العمل المستقل(Independent Function)

يجب أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية الخاصة بالبنك مستقلة عن الأعمال التى تقوم بمراجعتها، ويجب أن تستقل أيضاً عن عمليات المراقبة الداخلية اليومية, وهذا يعني أن للمراجعة الداخلية دوراً هاماً داخل البنك يتميز بالاستقلالية التى تضمن لها أن تؤدي أعمالها بموضوعية وحياديه، وفي هذا المجال:

١- يجب أن يكون قسم المراجعة الداخلي قادر على ممارسه أعماله بناء على مبادرته الخاصه داخل كافة إدارات ومنشآت البنك ووظائفه, ويجب أن يتمتع بحريه رفع التقارير الخاصة بنتائجه وتقديراته والإفصاح عنها داخلياً. وأن يكون عمله تابعاً مباشرة للمدير التنفيذى (العضو المنتدب) أو لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعه للمجلس (إن وجدت) وذلك اعتماداً على إطار الحوكمة.

٢- يجب أن يكون لمدير قسم المراجعة الداخلية الصلاحية للاتصال مباشرة, وبمبادره منه/منها, بالمجلس أو برئيس مجلس الإدارة, أو بأعضاء لجنة المراجعة الداخلية (إن وجدت)، أو بمراقبي الحسابات الخارجيين بحيث يكون ملائماً وبما يتفق مع القواعد التي يحددها كل بنك في ميثاق المراجعة. قد يغطي هذا التقرير على سبيل المثال صنع إدارات البنك لقرارات مخالفة للقواعد القانونية أو الرقابية.

٣- يتطلب الاستقلال أيضاً أن لا يكون هنالك تضارب مصلحة بين المراجعين الداخليين وبين البنك, فيجب أن تتسق خطة المكافآت مع أهداف المراجعة الداخلية، كما يجب أن تخضع وظيفة المراجعة الداخلية لمراقبة مستقلة ويمكن أن يقوم بتلك المراجعة طرف مستقل مثل مراقب حسابات خارجي، أو لجنة المراجعة (إن وجدت).

المبدأ رقم (٣): ميثاق المراجعة (Audit Charter)

يتعين على كل بنك أن يكون له ميثاق للمراجعة الداخلية الخاص به الذي يعزز موقف وسلوك وظيفة المراجعة الداخلية وللبنك. ويجب أن يحقق ميثاق المراجعة الداخلية على الأقل ما يلي:

- مقاصد وظيفة المراجعة الداخلية ونطاقها؛

- مكانه قسم المراجعة الداخلية داخل البنك, وسلطته ومسؤولياته وعلاقته بإدارات الضبط الأخرى، ويجب سحب الميثاق ومراجعته بصفة دورية من قبل قسم المراجعة الداخلية؛ حيث يجب أن تقره الإدارة العليا وبالتالي يؤكده مجلس الإدارة كجزء من دورة الرقابي, ويمكن أن تؤكده أيضاً لجنة المراقبة (إن وجدت).

وفي الميثاق تعطي الإدارة العليا للبنك الحق لقسم المراجعة الداخلية في المبادرة، وتخوله بالدخول المباشر ضمن الموظفين والاتصال المباشر بهم وذلك لفحص أي نشاط أو كيان تابع للبنك، كما يصبح من حق قسم المراجعة الداخلية الإطلاع على أي من السجلات أو الملفات أو البيانات الخاصة بالبنك بما فيها معلومات الإدارة وتفاصيل كافة الهيئات الاستشارية وهئيات صنع القرار طالما كان ذلك متعلقاً بأداء أعمال الإدارة بالبنك .

المبدأ رقم (٤) الحيادية(Impartiality)

يجب أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية موضوعية وحيادية، مما يعني أنها يجب أن تكون في وضع يسمح لها بأداء مهامها بحرية بعيداً عن التحيز والنواحى الشخصية تتضمن الموضوعية والحيادية بأن يخلو قسم المراجعة الداخلية ذاته من تضارب المصالح فيما بينها، لهذا يجب تبادل المهام بين الموظفين بقسم المراجعة الداخليه بشكل دوري وقتما يمكن ويجب إلا يقوم المراجع الداخلى والذى تم توظيفه من داخل البنك - كان يعمل بقسم أخر- بمراجعة النشاطات أو الأعمال التي قام بها خلال العام المنقضي تتطلب الحيادية أن لا يرتبط قسم المراجعة الداخلية بأي من عمليات البنك أو باختيار إجراءات الضبط الداخلية أو بتطبيقها وذلك للحفاظ على استقلاله في التقييم لتلك العمليات أو الإجراءات.

المبدأ رقم (٥): الكفاءة المهنية (Professional Competence)

إن الكفاءه المهنيه لكل مراجع داخلي ولوظيفة المراقبة الداخلية ككل تعد ضرورية للغاية لكي تعمل وظيفة المراجعة الداخلية الخاصة بالبنك بشكل سليم. الكفاءه المهنيه لكل مراجع داخلي بالإضافة إلى دوافعه/دوافعها وتدريبهم المستمر يعد من الركائز الأساسية لكفاءه قسم المراجعة الداخلية. عند تقييم الكفاءه المهنية يجب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة دور المراجع الداخلى وطاقته الاستيعابيه في جمع المعلومات والقيام بالفحص والتقييم والاتصال. كما تستحق الكفاءه المهنية أيضاً داخل قسم المراجعة الداخلية اهتماماً خاصاً, لاسيما المعرفه والخبرة, والأثر الأساسي لذلك هو أن يكون القسم ككل قادراً وبكفاءة وفاعلية على فحص كافة المناطق والأنشطة التي يعمل بها البنك.

المبدأ رقم (٦) : نطاق النشاط (Scope Of Activity)

يجب أن يقع كل نشاط يقوم به البنك وكل كيان تابع له ضمن نطاق المراجعة الداخلية، بحيث لايجوز استبعاد أي من الأنشطه التي يقوم بها البنك أو أي من كياناته، بما فيها أنشطة الفروع والشركات التابعة بالإضافة إلى أنشطة المصادر الخارجية من نطاق تحقيق ومراجعة قسم المراجعة الداخلية للبنك. ويحق لقسم المراجعة الداخلية الإطلاع على أية سجلات أو ملفات أو بيانات تخص البنك بما فيها معلومات الإدارة وتفاصيل الهيئات الاستشارية وهئيات صناعه القرار وقتما يرتبط هذا بأداء الإدارة لمهامها.

ويجب أن يتضمن نطاق الفحص تقييم كل من ملائمة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية وأيضاً أسلوب أداء المسؤوليات المحددة, ومن جوانب عديدة يعد هذا تحليلاً لمخاطر نظام الرقابه الداخلية الخاص بالبنك وبالتالي يجب على قسم المراجعة الداخلية تقييم الآتى:

- التزام البنك بالسياسات وبضوابط المخاطر (سواء الممكن قياسها أو تلك التي لايمكن قياسها)؛

- أمكانيه الاعتماد على المعلومات الاداريه والمالية ومدى الالتزام بالجدول الزمني (بما فيها التكامل والدقة والشمولية)؛

- استمرار انظمه المعلومات الالكترونية وامكانيه الاعتماد عليها.

ثالثاً: دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر

هناك دور مهم للمراجعين الداخليين في إدارة المخاطر بالبنوك ، وقد تزايد هذا الدور بعد الأزمة المالية التي إطاحت بكبرى البنوك في عام ٢٠٠٨، فقد أجبرت الضغوط التنظيمية والاقتصادية المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالمخاطر التي تتعرض

لها ومتابعتها للتخفيف منها واتباع نهج أكثر شمولية لإدارتها [٢٠](IIA,٢٠٠٩,p.٦) ، فالمراجع الداخلي هو العنصر الفعال في إدارة المخاطر البنكية، حيث يستطيع الوصول إلى العديد من البيانات والمعلومات التي من شأنها تقليل المخاطر بنسبة كبيرة وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تشهد فيها أسواق المال انهيارات كبيرة وإعلان العديد من المؤسسات المالية الأمريكية لإفلاسها.

وقد أوضح معهد المراجعين الداخليين الأمريكي هذا الدور الرئيسي بأنه يتمثل فى تقديم خدمات تأكيدية موضوعية للإدارة العليا حول فاعلية عملية إدارة المخاطر بالبنك ، فقد أظهرت الدراسات أن أعضاء مجالس الإدارات المختلفة والمراجعين الداخليين يتفقون على أن الدور الأساسي للتدقيق الداخلي يتمثل في أمرين هما [٢١](IIA, ٢٠٠٩, P.٣) :

- تقديم تأكيد موضوعي بأن مخاطر العمل الرئيسية تدار بشكل ملائم وصحيح.
- تقديم تأكيد بأن إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يعمل بكفاءة وفعالية.

وقد حدد المعهد الإجراءات الرئيسية والوقائية التي يمكن للتدقيق الداخلي أن يمارسها في عملية إدارة المخاطربشكل عام أو بشكل تخصصى، وكذا الإجراءات التي يجب عليه أن لا يمارسها وليست من اختصاصه في هذه العملية والتي تؤثرعلى موضوعيته واستقلاليته في تقديم خدماته للمصرف. وذلك كما يلي -١(IIA,٢٠٠٤,p٢)[٢١]

أ- الدورالعام للمراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر

يتمثل هذا الدور الرئيسى العام للمراجع الداخلى تجاه إدارة المخاطر البنكية فى النقاط التالية :

١ – تقديم تأكيد للبنك حول فاعلية وكفاءة عملية إدارة المخاطر.

٢- تقديم تأكيد بأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح.

٣- تقييم عملية إدارة المخاطر.

٤- تقييم التقارير التي تحدد المخاطر الرئيسة.

٥- مراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسة.

ب – الدور الوظيفى والتخصصى للمراجع الداخلى فى إدارة المخاطر البنكية

يتمثل هذا الدورالوظيفى والتخصصى- للمراجع الداخلى تجاه إدارة المخاطر البنكية فى النقاط التالية :

١- تقديم المساعدة للإدارة في تحديد وتقييم المخاطر.

٢- تقديم النصح والمساعدة للإدارة في الاستجابة للمخاطر.

٣- ترتيب أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر.

٤- تجميع التقارير المختلفة عن المخاطر وتوحيدها.

٥- المحافظة على إطار عملية إدارة المخاطر وتطويره.

٦- تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر.

٧- تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة.

جـ- ما لا يجوز للمراجع الداخلى القيام به تجاه إدارة المخاطر البنكية

لا يجوز للمراجع الداخلى تجاه إدارة المخاطر البنكية القيام بما يلي :

١- تحديد المخاطر الجوهرية.

٢- تنفيذ عملية إدارة المخاطر واخضاعها لسيطرته.

٣- إدارة التأمين على المخاطر.

٤- اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر.

٥- تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة.

٦- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر

فمعهد المراجعين الداخليين أكد على أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر كتحملها أو تجنبها، وينحصر دور التدقيق الداخلي في تقديم النصح للإدارة ويبين تأييده أو اعتراضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، وليس ممارسة عملها واتخاذ القرارات بالنيابة عنها.

وإذا قمنا بالربط بين الخطوات العملية لإدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلى فى عملية إدارة المخاطر، نجد إن دور المراجع تجاه الخطوة الأولى المتمثلة فى «تحديد المخاطر» هو دور المستشار، فهو يقوم بمساعدة إدارة المخاطر فى تحديد الأحداث السلبية التى يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك وتنفيذ استراتيجياته.

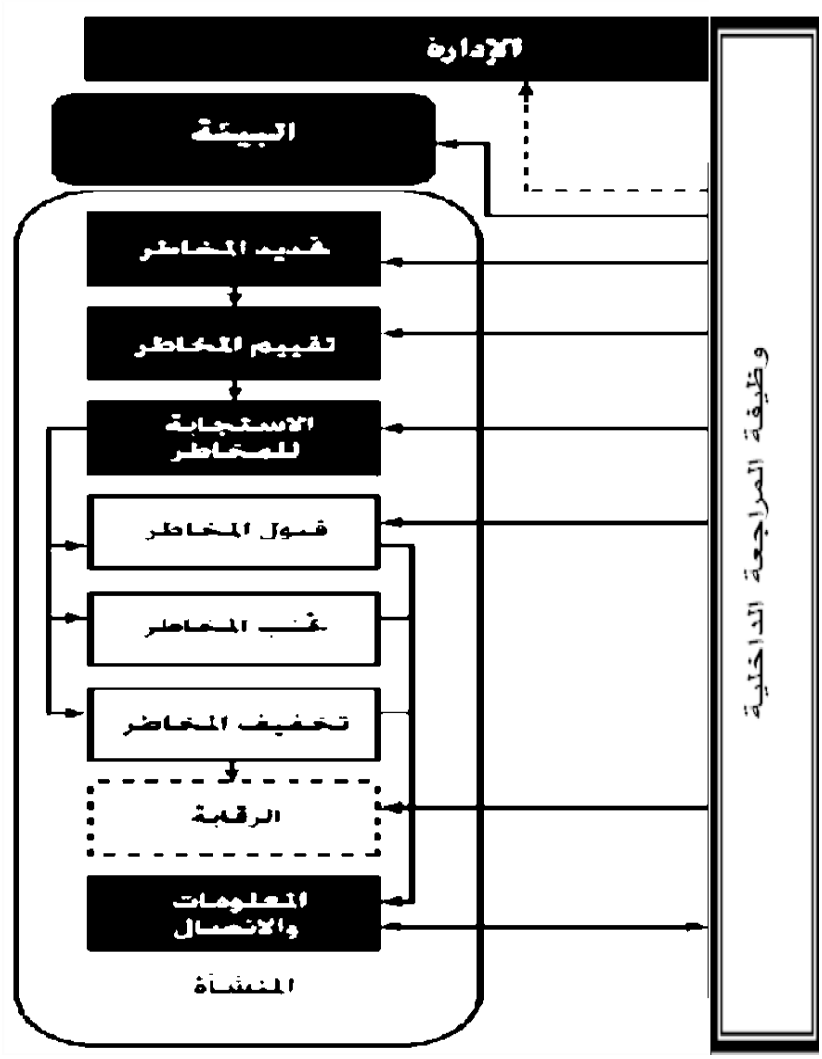
أما دور المراجع الداخلى تجاه الخطوة العملية الثانية لإدارة المخاطر وهى «قياس المخاطر»، فهو التقييم لما قامت به إدارة المخاطر من قياسات للمخاطر المترتبة على الأحداث السلبية التى حددتها بالخطوة الأولى. فالمراجع يتولى تقييم الطرق التى استخدمتها الإدارة في تقدير حجم المخاطر واحتمال حدوثها، وإعادة احتساب التقييم والتأكد من صحته، لتقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر تم بالشكل الصحيح.

أما بخصوص الخطوة الثالثة المتمثلة فى ضبط هذه المخاطر الهامة، لتجنبها، لتقليل أثرها، أو للتخلص من هذه المخاطر، فإن دور المراجع الداخلى تجاه هذه الخطوة هو اختبار فاعلية عملية الاستجابة للمخاطر من خلال اختبار فاعلية نمط الرقابة ودوره في تخفيف أو التخلص من المخاطر المحتملة من خلال المراقبة المستمرة

يوماً بيوم لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتفق مع خطط واستراتيجيات وأهداف البنك، ويقوم أيضا بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية الخيار الذي أتبع للتعامل معها.

وأما دور المراجع الداخلى تجاه الخطوة الرابعة والأخيرة والمتمثلة فى «مراقبة المخاطر»، فهو التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية إدارة المخاطر وفي الوقت المناسب إلى مجلس الإدارة.

والشكل التالى يلخص دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر البنكية (Staciokas, Roams, &, Russ, Roland as, , ٢٠٠٥, p٢٣) [٢٢]



الفصل الرابع
الرأى المهنى حول دور المراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر البنكية

يهدف هذا الجزء من البحث إلى معرفة مدى إدراك أو عدم إدراك القائمين على إدارة المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية تجاه دورهم فى إدارة المخاطر البنكية، ويرجع تركيز البحث على هذه الفئة لعدة أعتبارات منها:

- أنهم من بين الأكثر خبرة والإلمام التام بالأعمال البنكية وبالمخاطر التى قد تحيط بها ، وبالدور الذي يجب أن تكون عليه المراجعة الداخلية بالبنك.
- أنهم من يخطط لعمليات المراجعة الداخلية بالبنك ، وهم من يتابع ما يتم منها وتقييمه فى ضوء أهداف المراجعة.
- أنهم من يتحمل مسئولية المراجعة الداخلية أمام الإدارة العليا للبنك وغيرها.
- أنه على قدر إدراكهم لهذا الدور سيكون إدراك القائمين بأعمال المراجعة من المراجعين الداخليين. حيث سينقلون اليهم هذا الإدراك من خلال الخطط والتعليمات المتعلقة بتنفيذ أعمال المراجعة وكذلك من خلال المناقشات التى تتم مع هؤلاء المراجعين.

ولمعرفة مدى إدراك القائمين على إدارة المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية لدورهم فى إدارة المخاطر البنكية، فقد تم تصميم إستمارة إستقصاء لتوزيعها على عينة منهم، وهذه الاستمارة إحتوت على أربعة محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

- الدور العام للمراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر.
- دور المراجعة الداخلية تجاه تحديد المخاطر البنكية.
- دور المراجعة الداخلية تجاه تقييم المخاطر البنكية.
- دور المراجعة الداخلية تجاه الإستجابة للمخاطر البنكية.

وفيما يلي عرض مختصر لمجتمع الدراسة والعينة محل الإستقصاء

المجتمع والعينة محل الإستقصاء

يتكون مجتمع الدراسة من القائمين على إدارات المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية البالغة ما يقرب من تسعة وثلاثين بنكا ما بين قطاع عام وقطاع خاص، ولتحقيق هدف هذا الجزء من البحث، فقد تم توزيع ٢٦ استمارة استقصاء على مديرى المراجعة الداخلية ونوابهم وذلك بستة بنوك متنوعة، وقد تم تحديد هذه البنوك على ضوء عدة إعتبارات كان من أهمها:

- حجم عمل البنك، حيث إنه كلما زاد حجم عمل البنك زادت وتنوعت المخاطر البنكية التى قد يتعرض لها البنك.
- العلاقة الشخصية ببعض من يعمل بهذه البنوك. وهذا العامل غالباً ما يشكل أهمية قصوى عند جمع البيانات من الواقع الميدانى بمصر، نظراً لضعف ثقافة الاهتمام بالمشاركة فى العمل البحثى من قبل غالبية من يمارسون العمل الميدانى بمجالاته المتعددة.

وبناء على هذين الإعتباريين، فإن البنوك التى تم توزيع الإستقصاء على القائمين على إدارات المراجعة الداخلية بها، وحجم الردود المستلمة منهم يوضحها الجدول التالى:

جدول (١) يوضح عينة الإستقصاء والردود الواردة مكوناتها

اسم البنك	نوع الملكية	عدد الإستمارات المسلمة	عدد الإستمارات المستلمة
البنك الاهلى المصرى	قطاع اعمال عام	٥	١
بنك مصر	قطاع اعمال عام	٥	٢
البنك الاهلى المتحد - مصر	قطاع خاص	٤	٢
بنك قناة السويس	قطاع خاص	٤	٣
بنك مصر إيران للتنميه	قطاع خاص	٤	٣
البنك الوطنى المصرى	قطاع خاص	٤	١
الإجمالى		٢٦	١٢

نتائج العينة محل الإستقصاء

وفقا لما سبق ذكره اعلاه من إحتواء قائمة الإستقصاء على أجزاء أربعة، فسوف يتم عرض نتائج كل جزء على حده، يلي ذلك التعقيب العام على هذه النتائج التى تهدف للحصول على ما يدلل على مدى إدراك أو عدم إدراك القائمين على إدارة أقسام المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية فيما يتعلق بدورهم فى إدارة المخاطر المتنوعة التى تتعرض لها هذه البنوك.

أولاً: نتائج الجزء الأول للإستقصاء (الدور العام للمراجع الداخلى تجاه المخاطر البنكية)

يحتوى هذا الجزء على خمسة عشر بنداً تتعلق بالدور العام للمراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر البنكية, خلاصة الإجابات على هذه البنود كانت على النحو الموضح بالجدول التالى:

جدول (٢) نتائج الإستقصاء للبنود المتعلقة بالدور العام للمراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر البنكية

م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
١	على قسم المراجعة الداخلية اجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة بالبنك لتحديد إهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به.	٠,٢٥	٠,٣٤	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٣٣
٢	على قسم المراجعة الداخلية مراجعة السياسات والإستراتيجيات المعتمدة من مجلس إدارة البنك لتحديد المخاطر.	٠,٢٥	٠,١٧	٠,١٧	٠,٠٨	٠,٢٥
٣	على قسم المراجعة الداخلية تحديد وترتيب أولويات المخاطر وفقا لإستراتيجية البنك وأنشطته.	٠,٢٥	٠,٢٥	٠,١٧	٠,٠٠	٠,٢٥
٤	على قسم المراجعة الداخلية التاكد من مدى توافق الأهداف التى وضعتها الإدارة للأقسام المختلفة مع أهداف البنك والخطط والإستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر.	٠,٣٣	٠,١٧	٠,٠٨	٠,١٧	٠,٢٥

م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
٥	على قسم المراجعة الداخلية التاكد من انسجام وملائمة إستراتيجيات البنك مع تعليمات البنك المركزى المتعلقة بالمخاطر.	٠,٤٢	٠,٢٥	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥
٦	على قسم المراجعة الداخلية التاكد من تبنى مجلس الإدارة لسياسة مكتوبة خاصة بالإستثمارات التى تحتوى على حدود مقررة ومسموح بها للمخاطر.	٠,٣٣	٠,١٧	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
٧	على قسم المراجعة الداخلية تقييم كفاءة وفاعلية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بالأنشطة الرئيسية للبنك.	٠,٥٠	٠,١٧	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥
٨	على قسم المراجعة الداخلية تقييم كفاءة وفاعلية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة المحتمل وقوعها.	٠,٣٣	٠,١٧	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
٩	على قسم المراجعة الداخلية بفحص وتقييم عمليات إدارة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة هذه العمليات.	٠,٥٨	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
١٠	على قسم المراجعة الداخلية تقييم كفاية ومنطقية المعلومات التى تم الحصول عليها والتى ستستخدم فى إدارة المخاطر.	٠,٤٢	٠,١٧	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
١١	على قسم المراجعة الداخلية التاكد من وجود خطة طوارئ بالبنك تحتوى كافة المخاطر التى تم تحديدها وعليه مراجعتها بشكل مستمر.	٠,٥٠	٠,١٧	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥
١٢	على قسم المراجعة الداخلية مراجعة المخاطر بشكل دورى للتأكد من أن إدارتها بشكل يتفق مع ما سبق توقعه من الإدارة عند تحديدها للمخاطر.	٠,٣٣	٠,٢٥	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
١٣	على قسم المراجعة الداخلية مراجعة أى موضوعات تتعلق بالمخاطر وتشير إلى وجود ضعف فى إدارة المخاطر والإستجابة لها.	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥
١٤	على قسم المراجعة الداخلية القيام بالتدريب المستمر وتحديد الدورات المتخصصة فى إدارة المخاطر للمراجعين بالقسم .	٠,٤٢	٠,١٧	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٢٥
١٥	على قسم المراجعة الداخلية التاكد من سلامة نظام معلومات إدارة المخاطر وكفاية البيانات المستخدمة.	٠,٤٢	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥

م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
	المتوسط	٠,٣٨	٠,١٩	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٢٦

وفقاً للنتائج المعروضة أعلاه يمكن القول أن لدى القائمين على إدارات المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية إدراك بأهمية دورهم العام تجاه إدارة المخاطر البنكية، فنسبة الموافقة بدرجة عالية ونسبة الموافقة بدرجة عالية جدا على القيام بهذا الدور تفوقت على نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ونسبة الموافقة بدرجة منخفضة جدا، وذلك لكل بند من البنود الخمسة عشر التى شكلت محور المساهمة العامة للمراجعة الداخلية بالبنك فى إدارة المخاطر البنكية . كما أن متوسط نسبة البنود مجتمعة للموافقة بدرجة عالية وبدرجة عالية جدا بلغت ٥٧ ٪ ، فى حين أن نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ومنخفضة جدا بلغت ٣٤ ٪.

ثانياً: نتائج الجزء الثانى للإستقصاء (الدور االوظيفى والتخصصى للمراجع الداخلى تجاه إدارة المخاطر البنكية)

يحتوى هذا الجزء على ثلاثة محاور، الأول يتعلق بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجع تجاه تحديد المخاطر البنكية، والثانى يتعلق بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجع تجاه تقييم المخاطر البنكية، أما الثالث والأخير فيتعلق بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجع بخصوص الإستجابة للمخاطر البنكية. وفيما يلي عرض نتائج الإستقصاء لكل محور من هذه المحاور الثلاثة.

١- نتائج الإستقصاء حول الدور الوظيفى والتخصصي للمراجع تجاه تحديد المخاطر البنكية

يحتوى هذا الجزء على سبعة بنود تتعلق بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجعة الداخلية تجاه تحديد المخاطر البنكية, خلاصة الإجابات على هذه البنود كانت على النحو الموضح بالجدول التالى:

جدول (٣) نتائج الإستقصاء للبنود المتعلقة بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجعة الداخلية فى تحديد المخاطر البنكية

م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
١	على قسم المراجعة الداخلية التنسيق مع الجهات المسئولة عن إدارة المخاطر البنكية لأجل تحديد هذه المخاطر	٠,٥٠	٠,٢٥	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٢	على قسم المراجعة الداخلية التاكد من وجود بالبنك تشمل كل المخاطر التى تم تحديدها وعليه مراجعتها بشكل مستمر ومنتظم.	٠,٥٠	٠,١٧	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
٣	على قسم المراجعة الداخلية التعاون مع مجلس إدارة البنك لتحديد المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة المحتمل حدوثها ووضع الضوابط اللازمة لمواجهتها والحد منها.	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥
٤	على قسم المراجعة الداخلية التاكد من أن السياسات والإجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر موثقة ويعلم بها جميع الجهات والأشخاص وثيقة الصلة بالموضوع.	٠,٥٨	٠,١٧	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٥	على قسم المراجعة الداخلية المساعدة فى تحديد مستويات المخاطر المقبولة من قبل مجلس إدارة البنك.	٠,٤٢	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٦	على قسم المراجعة الداخلية وضع خطة مراجعة شاملة يحدد بها مجالات المخاطر فى جميع أنشطة البنك.	٠,٤٢	٠,١٧	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٢٥
٧	على قسم المراجعة الداخلية مد كادر المراجعة الداخلية بالبنك بكافة المعارف والتدريب الكافى لفهم	٠,٢٥	٠,٤٢	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥

	طبيعة المخاطر المحيطة بالبنك وبأنشطته والمحددة من قبل مجلس إدارة البنك.					
	المتوسط	**٠,٤٢**	**٠,٢٦**	**٠,٠٤**	**٠,٠٢**	**٠,٢٥**

وفقاً للنتائج المعروضة أعلاه يمكن القول أن لدى القائمين على إدارات المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية إدراك بأهمية دورهم الوظيفى والتخصصى تجاه تحديد المخاطر البنكية، فنسبة الموافقة بدرجة عالية ونسبة الموافقة بدرجة عالية جدا على القيام بهذا الدور تفوقت على نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ونسبة الموافقة بدرجة منخفضة جدا، وذلك لكل بند من البنود السبعة التى شكلت محور الدور الوظيفى والتخصصى لقسم المراجعة الداخلية بالبنك نجاه تحديد المخاطر البنكية. كما أن متوسط نسبة البنود مجتمعة للموافقة بدرجة عالية وبدرجة عالية جدا بلغت ٦٧، فى حين أن نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ومنخفضة جدا بلغت ٢٧.

٢- نتائج الإستقصاء حول الدور الوظيفى والتخصصي للمراجع تجاه تقييم المخاطر البنكية

يحتوى هذا الجزء على تسعة بنود تتعلق بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجعة الداخلية تجاه تقييم المخاطر البنكية, وخلاصة الإجابات على هذه البنود كانت على النحو الموضح بالجدول التالى:

جدول (٤) نتائج الإستقصاء للبنود المتعلقة بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر البنكية

م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
١	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك تقييم كافة أنواع المخاطر التى تواجه جميع أنشطة البنك بصورة مستمرة	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥

م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
	ومنتظمة وتحديد اكثر الانشطة تعرضا للمخاطر.					
٢	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك عند تقييم كافة أنواع المخاطر التى تواجه جميع أنشطة البنك أن تقوم بترتيبها وفقا للأولويات المعتمدة من مجلس الإدارة.	٠,٤٢	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٣	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك التأكد من توافر كل ما يلزم لقياس المخاطر وتقييمها بصورة صحيحة.	٠,٢٥	٠,٥٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٤	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك إجراء الرقابة المستمرة على أنشطة البنك وذلك للتأكد من كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر.	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
٥	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك ضمان تمتع كادر المراجعة الداخلية بالبنك بالكفاءة والمهارة اللازمة لتقييم المخاطر التى يتعرض لها البنك بشكل صحيح.	٠,٤٢	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٦	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك بوضع برامج المراجعة التى تحوى ضوابط محاسبية ومادية يتم تطبيقها لتقييم المخاطر والحد منها.	٠,٤٢	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٧	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التى من شأنها مواجهة هذه المخاطر والحد منها وذلك لكل نشاط من أنشطة البنك.	٠,١٧	٠,٥٠	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥
٨	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك تقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية لمواجهتها لمجلس إدارة البنك ، أو للجنة المراجعة فى حال وجودها.	٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
٩	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك مراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من أى جهة بالبنك وكذلك المعدة من قبل المراجعين السابقين الداخليين والخارجيين.	٠,٥٠	٠,٢٥	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
	المتوسط	٠,٣٥	٠,٣٦	٠,٠٢	٠,٠٢	٠,٢٥

وفقا للنتائج المعروضة أعلاه يمكن القول أن لدى القائمين على إدارات المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية إدراك بأهمية دورهم الوظيفى والتخصصى تجاه

تقييم المخاطر البنكية ، فنسبة الموافقة بدرجة عالية ونسبة الموافقة بدرجة عالية جدا على القيام بهذا الدور تفوقت على نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ونسبة الموافقة بدرجة منخفضة جدا ، وذلك لكل بند من البنود التسعة التى شكلت محور الدور الوظيفى والتخصصى لقسم المراجعة الداخلية بالبنك نجاه تقييم المخاطر البنكية، كما أن متوسط نسبة البنود مجتمعة للموافقة بدرجة عالية وبدرجة عالية جدا بلغت ٧١، فى حين أن نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ومنخفضة جدا بلغت ٢٧ ٪.

٣- نتائج الإستقصاء حول الدور الوظيفى والتخصصي للمراجع تجاه الإستجابة للمخاطر البنكية

يحتوى هذا الجزء على سبعة بنود تتعلق بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجعة الداخلية تجاه تقييم المخاطر البنكية, وخلاصة الإجابات على هذه البنود كانت على النحو الموضح بالجدول التالى:

جدول (٥) نتائج الإستقصاء للبنود المتعلقة بالدور الوظيفى والتخصصى للمراجعة الداخلية تجاه الإستجابة للمخاطرالبنكية

م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
١	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك على إختبار وتنفيذ الإستجابة للمخاطر عن طريق تحملها وإيجاد المعالجة لها.	٠,٣٣	٠,٢٥	٠,١٧	٠,٠٠	٠,٢٥
٢	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك المساعدة فى وضع الإجراءات والأسالسيب التى تهدف للحد من المخاطر وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها.	٠,٠٨	٠,٤٢	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٤٢
٣	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك تقديم المقترحات والإرشادات عند وضع إستراتيجيات تخفيف الآثار السلبية للمخاطر البنكية.	٠,٢٥	٠,٤٢	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
٤	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك رفع تقارير دورية لمجلس إدارة البنك أو لجنة المراجعة بشأن نتائج الإستجابة للمخاطر	٠,٤٢	٠,٢٥	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٢٥

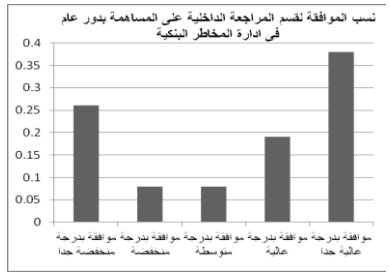
م	البند	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
	البنكية.					
٥	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك إستخدام نشاطة الرقابى للعمل على تجنب المخاطر والعمل على تخفيف آثارها السلبية.	٠,٤٢	٠,٢٥	٠,٠٨	٠,٠٠	٠,٢٥
٦	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك القيام بالمراجعة المستمرة للمخاطر للتأكد من أن إدارتها تتم فى ضوء توقعات الإدارة ، وللمساعدة على إتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب.	٠,٣٣	٠,٤٢	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
٧	على قسم المراجعة الداخلية بالبنك مراجعة المخاطر بشكل دورى للتأكد أنها فى الحدود المسموح بها من قبل مجلس الإدارة.	٠,٣٣	٠,٤٢	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٥
	المتوسط	٠,٣١	٠,٣٥	٠,٠٥	٠,٠٢	٠,٢٧

وفقا للنتائج المعروضة أعلاه يمكن القول أن لدى القائمين على إدارات المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية إدراك بأهمية دورهم الوظيفى والتخصصى تجاه الإستجابة للمخاطر البنكية، فنسبة الموافقة بدرجة عالية ونسبة الموافقة بدرجة عالية جدا على القيام بهذا الدور تفوقت على نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ونسبة الموافقة بدرجة منخفضة جدا، وذلك لكل بند من البنود التسعة التى شكلت محور الدور الوظيفى والتخصصى لقسم المراجعة الداخلية بالبنك نجاه تقييم المخاطر البنكية، كما أن متوسط نسبة البنود مجتمعة للموافقة بدرجة عالية وبدرجة عالية جدا بلغت ٦٦، فى حين أن نسبة الموافقة بدرجة منخفضة ومنخفضة جدا بلغت ٢٧.

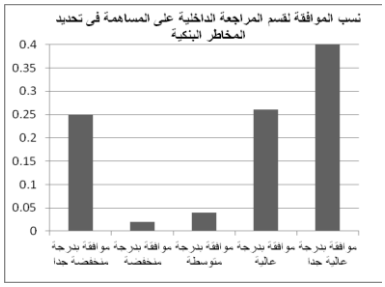
وهكذا من واقع النتائج السابقة لعينة البحث يمكن القول بأن لدى القائمين على إدارات المراجعة الداخلية بالبنوك المصرية إدراك تام بالدورغير التقليدى الذى يقع على عاتق أقسام المراجعة الداخلية بهذه بالبنوك تجاه إدارة المخاطر البنكية ، وذلك بشقيه العام والوظيفى التخصصى والذى اتضح من نسب مستويات موافقتهم على

البنود محل الإستقصاء والتى تدرجت من موافقة بدرجة ضعيفة جدا إلى الموافقة بدرجة عالية جدا والتى يلخصها الأشكال البيانية التالية :

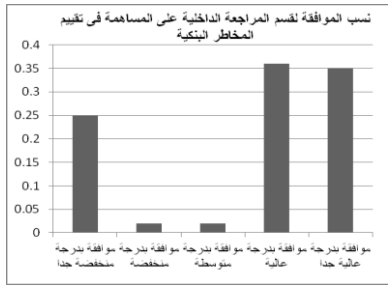
شكل (١) لنسب الموافقة على الدور العام لقسم المراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر البنكية



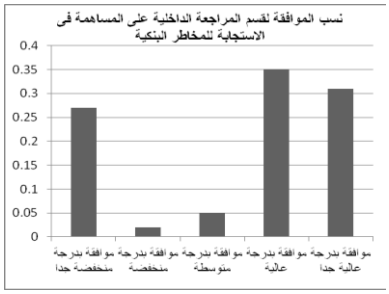
شكل (٢)لنسب الموافقة لقسم المراجعة الداخلية تجاه تحديد المخاطر البنكية



شكل رقم (٣) لنسب الموافقة لقسم المراجعة الداخلية تجاه تقييم المخاطر البنكية



شكل (٤) لنسب الموافقة لقسم المراجعة الداخلية تجاه الإستجابة المخاطر البنكيية



فكما توضح الأشكال أعلاه ، فإن مجموع نسب الموافقة بدرجة عالية وبدرجة عالية جدا بخصوص الدور العام للمراجعة الداخلية بالنك وبخصوص الدور الوظيفى والتخصصى المتمثل فى تحديد المخاطر البنكية وتقييمها والإستجابة لها هى : ٥٧ ٪ ، ٦٨ ٪ ، ٧١ ٪ ، ٦٦ ٪ على التوالى . كما أن مجموع نسب إدراك القائمين على إدارة المراجعة للدور الوظيفى التخصصى لإدارة المراجعة تجاه تحديد وتقييم والإستجابة للمخاطر تفوق مجموع نسب إدراكهم للدور العام تجاه إدارة هذه المخاطر.

خلاصة ونتائج البحث

لقد تناول البحث دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر البنكية ، ولتحقيق الغايات التى هدف البها البحث، فقد تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء ، الأول خصص لبيان الإطار العام للبحث المتمثل فى مشكلة البحث ، الهدف منه وأهميته والتعرض لبعضا من أهم الدراسات التى ترتبط بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. أما الجزء الثانى فقد خصص للتعرف على المخاطر البنكية وإدارتها . والجزء الثالث فقد عرض للمراجعة الداخلية وبيان الدور العام وكذا الدورالوظيفى التخصصى للمراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر البنكية ، أما الجزء الرابع والأخير فقد خصص لبيان مدى إدراك القائمين على إدارة المراجعة الداخلية بالبنك للدور العام والوظبفى التخصصى.للمراجعة الداخلية تجاه إدارة المخاطر المتعددة والمتنوعة التى قد يتعرض لها البنك.

ومن خلال ما إحتوت عليه هذه الأجزاء الأربعة يمكن إستخلاص أهم نتائج البحث فى النقاط التالية:

١- أن المخاطر بمفهومها العام هى كما حددها معهد المراجعين الداخليين بأمريكا بأنها احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المنظمة، ودرجة احتمال حدوثها.

٢- تعدد المخاطر التى تتعرض لها البنوك التجارية ، وقد حددت اتفاقية بازل الثانية أهم هذه الأنواع فى مخاطرالإئتمان ، مخاطر السوق ، مخاطر تشغيل ، مخاطر قانونية، مخاطر إستراتيجية ، ومخاطر السمعة.

٣- إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة والتى تسعى من ورائها إلى تجنب الآثار السلبية التى قد تنجم عن أى مخاطر قد تتعرض لها، وان لم يكن فى مقدور تلك الإجراءات التجنب الكامل لهذه الآثار السلبية ، فعلى الأقل فإنها تحد من هذه الآثار السلبية.

٤- لم يعد دور المراجع الداخلي الآن متمثلا فقط فى خدمة إدارة المنشأة من خلال مراجعة عملياتها من الناحية المالية والمحاسبية منعا وحماية لحدوث أعمال الاحتيال على شكل تلاعب أو اختلاس لأصول أو أموال المنشأة ، فقد القى عليها عبء المساهمة فى تحسين قيمة عمليات المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها بصورة منهجية ومنتظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة ، إدارة المخاطر ، والرقابة .

٥- دور المراجعة الداخلية بالبنك تجاه إدارة المخاطر يتمثل فى محورين ، الأول يتمثل فى دورعام فى إدارة المخاطر ، والثانى عبارة عن دور وظيفى تخصصى يتمثل فى المساهمة فى تحديد المخاطر ، تقييم المخاطر، والإستجابة لهذه المخاطر.

٦- المسح الميدانى لعينة من القائمين على إدارة المراجعة الداخلية ببعض البنوك التجارية المصرية أثبت أنهم على دراية وإدراك بأهمية دور المراجعة الداخلية بالبنك تجاه إدارة المخاطر البنكية بصفة عامة ، وكذلك تجاه الدور الوظيفى التخصصى المتمثل فى تحديد المخاطر البنكية ، تقييم المخاطر البنكية ، والإستجابة للمخاطر البنكية.

مراجع البحث

[1] See :
- IIA , (1999), Avision for the future , Professional Practices framework for Internal Auditing , Altamonte Springs , IIA , 1999a , www.theiia.org .
- IIA, (2003) , Managing Risk from the Mailroom to the Boardroom, Tone at the Top

[٢] الرحي، زاهر عطا (٢٠٠٤) ، تطوير أسلوب للتدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

[٣] لجبالي، محمود ،(٢٠٠٧) , قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، المجلة العربية للإدارة، مجلة علمية محكمة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، مجلد ٢٧، عدد ٢، كانون الأول ٢٠٠٧.

[٤] جمعة، أحمد حلمي، البرغوثي، سمير،(٢٠٠٧) دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف التجارية الأردنية) دراسة ميدانية، دراسة مقدمة خلال المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، ١٨ نيسان– ٢٠٠٧ عمان، الأردن.

[٥] الحربي، عبد الله حمد، (٢٠٠٨) , دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، جامعة آل البيت، الأردن.

[6] Stanciu, Victoria, (2008), Internal Audit Approach in Banks, Economic Sciences Series, University of Iasi, Romania.

[7] Ismail, Tariq Hassaneen, (2010) , Internal Auditors' Perception About Their Role in Risk Management Audit in Egyptian Banking Sector, International Journal of Economic and Accounting, Iss 4, 2010.

[8] The Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards), 2010, P.19

[9] Cooper, Dale - Grey, Stephen - Raymond, Geoffrey, &,Walker, Phil, (2005), Project Risk Management Guidance, John Wiley & Sons, UK, ٢٠٠٥, p.٣.

[10] Financial Services Roundtable,(1999), Guiding Principles In Risk Management for U.S Commercial Banks Report of the Subcommittee and Working Group On Management Principles, June ,1999. P.5.

[11] Basel Committee on Banking Supervision Basel II, June 2004, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, A Revised Framework. www.bis.com
[12] The Institute Of Risk Management, (2002), "A Risk Management Standards", London: Airmic Publishing
[13] COSO, (2004), Enterprise Risk Management- Integrated Framework: Executive Summary, The Committee of Sponsoring organization of the Treadway Commission, September, pp. 1-7.
[14] IIA, 2004, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida, September, pp.1-8.
[15] Finard, J.B., (1996), " A framework for Corporate Financial Risk Management ",In The Book: Derivatives risk and responsibility ; The complete guide to effective derivatives management and decision making , Kelin, P.A., & Lederman , J., (Chicago : Irwin , 1996), P.73.
[16] The Institute Of Internal Auditors, (2009), "IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management ", USA.
[١٧] الكراسنة، إبراهيم، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على المصارف وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي-الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦، ص ٤٢-٤٤
[18] Barclay Simpson, (2005), "**An Introduction to Internal Auditing in Banking**".USA
[19] Basel Committee on Banking Supervision, (2001), Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors August 2001,pp.4-8
[20] The Institute of Internal Auditors,(2009), The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management,January 2009, p3, www.theiia.org
[21] The Institute of Internal Auditors,(2004), Appling COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September 2004, pp. 1-2
[22] Staciokas, Romas, &, Rupsys, Rolandas, Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management, Engineering Economics Scientific Journal, Kaunas University ofTechnology, Vol 42, No2 , 2005