

## دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك

### The role of internal audit in activating risk management in banks

الدكتورة نعيمة سداوي

n.sadaoui@live.fr

جامعة التكوين المتواصل

الدكتور لطفي زعباط

l.zabat@live.fr

جامعة الجزائر 3

الدكتور المهدي حجاج

hadjadjelmahdi@gmail.com

جامعة امحمد بوقرة بومرداس

#### الملخص

تمثل إدارة المخاطر أحد أهم الوظائف في البنوك، والتي تعمل على تغطية جميع المخاطر الممكنة والتصدي لها، إلا أن نجاحها يتطلب مساعدة مجموعة من الأطراف على مستوى البنك، لاسيما المدقق الداخلي، حيث يؤدي التدقيق الداخلي دورا مهما في تفعيل إدارة المخاطر، إذ يقوم بتقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر، كما تبرز أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية من خلال الأدوار التي يؤديها بشأن إدارة المخاطر من خلال إعطاء ضمانات بشأن سير عملية إدارة المخاطر، إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر، تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية ومراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسية.

فالمدقق الداخلي يتكفل بإعطاء ضمانات حول صحة سير إدارة المخاطر المصرفية، أما في حالة وجود قصور في دور إدارة المخاطر، يقوم بإعلام إدارة البنك، كما يتولى تقديم دور استشاري من خلال تحديد مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تسمح بتطوير وظيفة إدارة المخاطر وتحسين إجراءاتها. ولتحقيق الفعالية في تدقيق إدارة المخاطر يتوجب تحقيق التنسيق والتكامل بين كل من قسم إدارة المخاطر ووظيفة التدقيق الداخلي مع ضمان استقلالية كل واحد منهما.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، لجنة بازل، إدارة المخاطر المصرفية.

#### Abstract

Risk management is one of the most important functions of banks, which cover and address all possible risks. However, its success requires the assistance of a number of parties at the bank level, particularly the internal auditor. Internal auditing plays an important role in activating risk management. To the Board of Directors on the effectiveness of risk management activities. It also highlights the importance of internal audit in banking risk management through its risk management roles by providing assurance on the conduct of the risk management process, providing assurance on the validity of the risk assessment, Key management and review of key risk management processes.

The internal auditor is responsible for providing guarantees about the soundness of the bank's risk management. If there is a deficiency in the risk management role, he informs the bank's management and provides an advisory role by identifying a set of recommendations and suggestions that allow for the development of the risk management function. To achieve effective risk management audit, coordination and integration between the risk management department and the internal audit function must be achieved while ensuring the independence of each.

**Keywords:** Internal Audit, Risk Management, Basel Committee, Banking Risk Management.

## تمهيد

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثرا واستجابة للمتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية من تطورات تكنولوجية، التحرر المالي وما ينتج عنه من عوامة الأنشطة المصرفية وخوض البنوك في نشاطات متعددة وجديدة إضافة إلى وظائفها التقليدية، ما يجعل منها عرضة للعديد من المخاطر. كما قد لوحظ تزايد عدد المخاطر المصرفية التي تتعرض لها البنوك في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى تغير طبيعة هذه المخاطر، ما دعى إلى ضرورة تقييم البنوك لهذه المخاطر وتتبعها، وذلك من خلال إنشاء قسم لإدارة المخاطر على مستوى البنك توكل له مهمة إدارة مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها البنك. فبقاء هذه البنوك وتطورها سيبقى رهن قدرتها على التأقلم مع المستجدات ونجاحها في إدارة المخاطر الناشئة عن تقديم الخدمات المالية الجديدة.

وقد أقرت لجنة بازل للرقابة المصرفية عناصر أساسية لإدارة هذه المخاطر مع ضرورة الاعتماد على الدور التدقيق الداخلي، باعتبار أن وظيفة التدقيق الداخلي هي الوسيلة الفعالة لإعطاء الصورة الحقيقية للنشاط المالي للبنوك. لذا جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي: ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، تم تقسيم البحث إلى المحاور الموالية:

### المحور الأول: إدارة المخاطر المصرفية

أولاً: أنواع المخاطر المصرفية

ثانياً: ماهية إدارة المخاطر المصرفية

ثالثاً: معايير لجنة بازل 02 للرقابة في إدارة المخاطر المصرفية

### المحور الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية

أولاً: التدقيق الداخلي في البنوك

ثانياً: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المصرفية

ثالثاً: أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المصرفية

## المحور الأول: إدارة المخاطر المصرفية

لقد تنوعت وتعددت المخاطر المرتبطة بالعمل المصرفي، مما يشكل تهديدات لاستقرار البنوك والأنظمة البنكية، ما جعل البنوك تولي اهتماما لهذا الموضوع، وذلك من خلال السعي نحو تفعيل إدارتها للمخاطر، لذا سيتم فيما يلي العرّف على أنواع المخاطر المصرفية، ثم كيفية إدارتها.

### أولاً: أنواع المخاطر المصرفية

وتعرّف لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر التابعة لهيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية تعريفا للمخاطر على انها<sup>1</sup> "احتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسارة في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة أنشطته، كما تحد من قدرة البنك على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي". وتنقسم المخاطر المصرفية إلى ثلاثة اصناف كما يلي:

#### 1. المخاطر المالية: وتشمل المخاطر المالية:<sup>2</sup>

**1-1 مخاطر الائتمان:** وتمثل المخاطر المرتبطة باحتمال عدم تحقق التدفقات النقدية المتوقعة من القروض الممنوحة أو الاستثمارات القائمة بالمبلغ والوقت المحددان، فالمخاطر الائتمانية تنشأ عن عجز أو امتناع عميل مقترض عن الوفاء برد أصل الدين و/ أو فوائده في التاريخ المحدد لذلك. هذا وتشمل المخاطر الائتمانية العمليات من داخل الميزانية مثل القروض والسندات وكذا العمليات من خارج الميزانية مثل خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.

**2-1 مخاطر السيولة:** وتعبّر هذه المخاطر عن احتمال عدم توفر السيولة لمتطلبات التشغيل أو للإيفاء بالتزامات البنك في الوقت المحدد، وقد تنتج عن سوء إدارة السيولة وعن صعوبة الحصول على السيولة بتكلفة معقولة وهو ما يدعى بمخاطرة تمويل السيولة، أو تعذر بيع أصول وهو ما يدعى بمخاطرة بيع الأصول، بمعنى آخر المخاطر الناجمة عن زيادة غير متوقعة في سحب الودائع إلى درجة يعجز معها المصرف عن تلبية كامل الطلب على السحوبات من خلال النقدية وشبه النقدية المتاحة لديه، ويصبح من الضروري بيع جزء من أصوله خلال وقت قصير وبأسعار منخفضة.

**3-1 مخاطر سعر الفائدة:** وتنشأ هذه المخاطر عن إمكانية اختلاف سعر الفائدة خلال الفترة الفاصلة بين منح القرض وسداده، مما قد يؤدي إلى خسائر ناجمة عن الاقتراض بسعر أعلى من السعر الذي تم الاقتراض به مثلا، وقد ينشأ خطر سعر الفائدة بسبب التفتوت الزمني لأجل وإعادة تقييم الأصول والخصوم والبنود خارج الميزانية. كما قد تنشأ مخاطر سعر الفائدة من وظيفة الوساطة المالية التي تقوم بها المؤسسات المالية، فمكا هو معلوم تقوم المؤسسات المالية بنقل الأموال من جهات لديها فوائض مالية إلى جهات بحاجة لهذه

الأموال، عملية النقل هذه تقتضي إصدار أوراق مالية أولية وإعادة بيعها في السوق الثانوية، فالأوراق المالية التي تشتريها البنوك غالبا ما تتميز عن تلك الثانوية والتي تقوم بإصدارها وخصوصا لجهة تاريخ الاستحقاق، ونتيجة لهذه الفروق في تواريخ الاستحقاق فإن البنوك تكون عرضة لمخاطر سعر الفائدة.

**4-1 مخاطر المعاملات من خارج الميزانية:** الكثير من البنوك تقوم بنشاطات وعمليات من خارج الميزانية، الأمر الذي يعني أنها التزمت بتنفيذ عملية ما ليس لها أثر في ميزانية البنك حتى تاريخ تنفيذ الالتزام. ومخاطر العمليات خارج الميزانية تتعلق بتقلب أو التبدل الذي من الممكن أن يطرأ على الدخل أو القيمة السوقية لحقوق الملكية للبنك، والذي يمكن ان يتجلى في الخسائر غير المتوقعة في جانب المطالب.

**2. مخاطر السوق:** وتنشأ مخاطر السوق عندما تقدم البنوك على إجراء معاملات تجارية متعلقة بأصولها وخصوصها من أوراق مالية مختلفة وعملات وحتى المشتقات المالية عوضا عن استثمارها في عمليات مصرفية الطابع بشكل عام، فتقلب أسعار هذه الأصول يسبب ما يعرف بمخاطر السوق،<sup>3</sup> تشمل هذه المخاطر:

**1-2 مخاطر السعر:** وهي المخاطر التي تنتج نتيجة للتغيرات المعاكسة للأسعار والناجمة عن تذبذبات أسواق السندات، الأسهم، العملات والبضائع.

**2-2 مخاطر سعر الصرف:** وهي المخاطر الناتجة عن تقلبات أسعار صرف العملات وإعادة تقييم مراكز العملات.

**3. مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها، وتنقسم إلى:<sup>4</sup>

**1-3 المخاطر التقنية:** وتنشأ هذه المخاطر عن احتمال فشل التقنيات الجديدة في تحسين مستوى الأرباح أو تردد الزبائن في استعمال الخدمات الجديدة التي تنتجها هذه التقنية.

**2-3 المخاطر السياسية والسيادية:** ويندرج تحت المخاطر السيادية كل الثورات والاضطرابات الداخلية للدولة، سيادة البلاد التجارية والمصادرة لأموال زبائن البنك من الخارج.

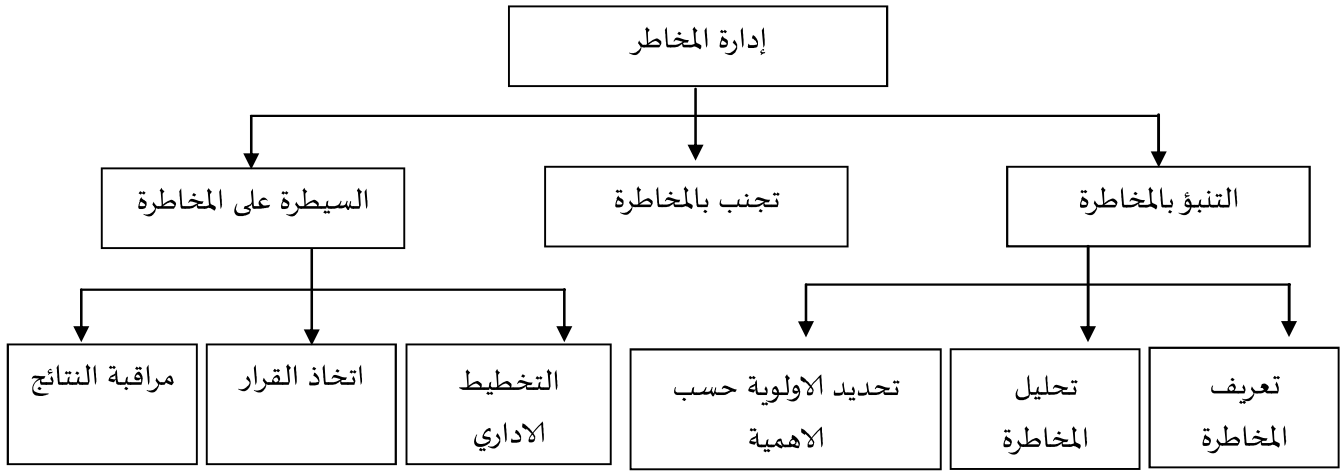
**3-3 المخاطر القانونية:** كالمخاطر الناجمة عن الأخطاء في العقود أو المستندات والوثائق، أو تلك الناجمة عن مخالفة بعض القوانين أو الاتفاقيات الملزمة.

ثانيا: ماهية إدارة المخاطر المصرفية

أضحت إدارة المخاطر المصرفية من محاور الاهتمامات الكبرى للبنوك، نظرا لأهميتها في المحافظة على الاستقرار المالي والمصرفي، كما تعد من المحاور الأساسية لتحديد الملاءة المالية للبنوك.

1. مفهوم إدارة المخاطر المصرفية: تمثل إدارة المخاطر المصرفية الأسلوب أو الطريقة المنتظمة لتعريف وتحليل المخاطر المحتملة وتطبيق الاستجابة المناسبة لها، كما تعتبر إدارة للرقابة والتحكّم في المخاطر المختلفة بحثا عن تحقيق العلاقة المثلى للعائد والمخاطرة.<sup>5</sup>
2. عناصر إدارة المخاطر المصرفية: تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل أساسية من تحديد، قياس وتحليل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: عناصر إدارة المخاطر المصرفية



المصدر: حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل: دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2013، ص: 65.

3. أطراف إدارة المخاطر المصرفية: مسؤولية المحافظة على النظام المصرفي تعد مسؤولية مشتركة بين عدد من الأطراف، مما يتطلب الشراكة في إدارة المخاطر المتعلقة بالأنشطة المصرفية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>6</sup>
  - 1-3 المشرفون: ويتمثل دورهم الرئيسي في تسهيل عمليات إدارة المخاطر وتشجيع وجود بيئة ملائمة لإدارة المخاطر في البنك.
  - 2-3 المساهمون: حيث تقع على عاتقهم مسؤولية اختيار مجلس إدارة كفاء يتكون من أعضاء ذوي خبرة
  - 3-3 مجلس الإدارة: تقع مسؤولية إدارة البنك على عاتق مجلس الإدارة، فهو الذي يقوم بإعداد الاستراتيجيات وتعيين الموظفين خصوصا الإدارة العليا ووضع سياسات تشغيل، كما تقع على عاتقه مسؤولية تعزيز قوة البنك ومستوى أدائه.
  - 4-3 الإدارة التنفيذية: وهي المسؤولة على تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، الأمر الذي يتطلب ان يتوفر لديها الخبرة والقدرة على المنافسة والدراية الكافية بإدارة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك.
  - 5-3 وظيفة التدقيق الداخلي: حيث يتولى قسم التدقيق الداخلي التأكد من التزام البنك بأنظمة رقابة داخلية ونظم معلومات، إذ تلعب وظيفة التدقيق الداخلي دورا هاما في المساعدة على تحديد وإدراك المخاطر على مستوى البنك.

6-3 المدققون الخارجيون: ويأدون دورا تقييميا في عمليات تحليل المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر.

4. أهداف إدارة المخاطر المصرفية: وتهدف إدارة المخاطر إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:<sup>7</sup>
- الوقاية من الخسائر.
  - تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح.
  - تدنية تكاليف الخسائر المالية المحتملة.

ثالثا: معايير لجنة بازل 02 في إدارة المخاطر المصرفية

تقر اللجنة بوجود وجود عملية شاملة لإدارة المخاطر تخضع لإشراف فعال من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، تتولى تحديد وقياس ومتابعة كافة المخاطر على مستوى البنك، كما يتوجب ان تتناسب عملية إدارة المخاطر هذه مع حجم البنك وعملياته، كما حددت اللجنة معايير أساسية لإدارة المخاطر المصرفية، يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>8</sup>

1. أن يكون لدى البنوك استراتيجيات دعم إدارة المخاطر، تم اعتمادها من مجالس الإدارات، وأن تضع تلك المجالس قدرة تحمّل مناسبة للمخاطر لتحديد مستوى المخاطر التي يمكن تحملها، وتققر السلطة الرقابية أن مجلس إدارة البنك يضمن الآتي:
  - إرساء ثقافة إدارة المخاطر في جميع مستويات البنك.
  - أن سياسات وعمليات اتخاذ المخاطر المعدّة، متوافقة مع استراتيجيات إدارة المخاطر وقدرة التحمل التي تم تحديدها.
  - أنه تم إدراك الشكوك المرتبطة بقياس المخاطر.
  - تم وضع سقف مناسب متوافقة مع قدرة تحمل البنك للمخاطر.
2. تطلب السلطة الرقابية من البنوك أن يكون لديه سياسات وعمليات شاملة لإدارة المخاطر، لتحديد وقياس وتقييم ومتابعة المخاطر الهامة ورفع التقارير عنها ومراقبتها أو تخفيفها.
3. تقرر السلطة الرقابية أن استراتيجيات وسياسات وعمليات إدارة المخاطر والسقوف الموضوعية:
  - موثقة بشكل ملائم.
  - تتم مراجعتها بشكل منتظم ويتم تعديلها بشكل مناسب، لتعكس التغيّر في قدرة تحمّل المخاطر وحجمها والسوق والظروف الاقتصادية الكلية.
  - تقرر السلطة الرقابية أن الاستثناءات للسياسات والعمليات والسقوف الموضوعية تلقى العناية الفورية، ويتم النظر فيها واعتمادها من المستوى المناسب من الإدارة.



## دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك الدكتور المهدي حجاج والدكتور لطفي زعباط والدكتورة نعيمة سعداوي

4. تقرر السلطة الرقابية حصول مجلس إدارة البنك على معلومات كافية وفهمها حول طبيعة ومستوى المخاطر التي يقدم عليها البنك، ومدى ملائمة هذه المخاطر مع المستويات الكافية لرأس المال والسيولة.
5. تقرر السلطة الرقابية أن لدى المصارف عمليات داخلية مناسبة لتقييم الكفاية الكلية لرأسمالها وسيولتها بالنسبة إلى قدرة تحملها المخاطر وحجمها.
6. تقرر السلطة الرقابية عند استخدام البنك لنماذج قياس مكونات المخاطر ما يلي:
  - أن البنك ملتزم بالمعايير الإشرافية عند استخداماتها.
  - أن مجلس إدارة البنك وإدارته العليا تدرك قيود وعدم اليقين المرتبطة بمخرجات النماذج والمخاطر الكامنة في استخداماتها.
  - أن البنك تجري اختبارا وتدقيقا مستقلين للنماذج.
7. تقرر السلطة الرقابية أنه لدى البنك أنظمة معلومات كافية لقياس وتقييم وإعداد التقارير حول حجم وتركيبه ونوعية التعرضات للمخاطر.
8. تقرر السلطة الرقابية أنه لدى البنك سياسات وعمليات كافية لضمان أن مجلس إدارة البنك يدرك المخاطر التي تنطوي عليها المنتجات الجديدة والتعديلات الكبيرة في المنتجات القائمة.
9. تقرر السلطة الرقابية أنه يوجد على مستوى البنك وظيفة لإدارة المخاطر تغطي جميع المخاطر، ولديها الموارد الكافية، الاستقلالية، السلطة والقدرة على الوصول إلى مجلس إدارة البنك للقيام بواجباتها بشكل فعال.
10. تقرر السلطة الرقابية أن وظيفة إدارة المخاطر تقوم برفع تقارير عن حالات التعرض للمخاطر بشكل مباشر لمجلس إدارة البنك وإدارته العليا، كما تخضع هذه الوظيفة للمراجعة المنتظمة من المدقق الداخلي.

### المحور الثاني: أهمية التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية

تمثل إدارة المخاطر أحد أهم الوظائف في البنوك، والتي تعمل على تغطية جميع المخاطر الممكنة والتصدي لها، إلا أن نجاحها يتطلب مساعدة مجموعة من الأطراف على مستوى البنك لا سيما المدقق الداخلي من خلال الخدمات التي يقدمها، والمتمثلة في خدمات تأكيدية وخدمات استشارية.

### أولا: التدقيق الداخلي في البنوك

يعمل التدقيق الداخلي في البنوك على كشف مواطن الضعف التي تؤثر سلبا على عوائد البنوك، إضافة إلى أن التدقيق يقيس درجة الثقة التي يمكن منحها للعمليات البنكية.

## 1. أهداف التدقيق الداخلي على مستوى البنوك

تهدف وظيفة التدقيق الداخلي في البنك إلى تحقيق ما يلي:<sup>9</sup>

- التأكد من التزام مختلف المصالح على مستوى البنك من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية محددة.
- التأكد من الالتزام بالتعليمات الداخلية للبنك.
- التأكد من الامتثال بالقوانين والتشريعات المعمول بها.
- تقييم مدى ملائمة وفعالية السياسات وإجراءات الضبط الداخلي المعتمدة لبيئة وظروف العمل في البنك.
- اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة وكفاءة وفعالية أنشطة البنوك، بالإضافة إلى الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- تقييم إجراءات إدارة أنشطة المخاطر والحوكمة في البنك وما اشتملت عليه مراكز الخطر، بالإضافة إلى مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.
- بالإضافة إلى زيادة موثوقية القوائم المالية التي يصدرها البنك.

## 2. عناصر التدقيق الداخلي في البنوك: ويشمل التدقيق الداخلي في البنوك على العناصر التالية:<sup>10</sup>

- 1-2 تقدير المخاطر المصرفية: تتعرض البنوك للعديد من المخاطر المرتبطة بأنشطتها وخدماتها وهذه المخاطر ناتجة من عدة عوامل خارجية وداخلية، لذا فإن فهم المدقق لطبيعة هذه المخاطر وانعكاساتها على النواحي الإدارية والمالية بات أمراً ضرورياً لنجاح مهمته، ولفهم طبيعة هذه المخاطر يجب أن يكون ملماً بمحددات النشاط البنكي الداخلية والخارجية.
- 2-2 إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك: لقد بين التدقيق الداخلي أنه لا يوجد تحكّم في المخاطر المصرفية إلا إذا لعبت أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك دورها كما ينبغي.
- 3-2 برنامج التدقيق المحاسبي للبنوك: الاعتماد على المعلومات المحاسبية والمالية يتوقف على مدى كفاءة أصحاب مهنة المحاسبة والتدقيق على حد سواء، حيث تعتبر هذه المعلومات أهم المصادر إذ أنها تعكس صورة حقيقية عن حالة البنك. بحيث يقوم المدقق الداخلي باستكمال المعطيات المساعدة على إصدار الحكم بخصوص الحالة المالية للبنك.

## 3. إجراءات التدقيق الداخلي في البنوك: ويمكن حصر إجراءات التدقيق الداخلي في البنك فيما يلي:<sup>11</sup>

- تحديد واضح لأهداف الرقابة الداخلية: غالباً ما تحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للبنك.
- استعمال دليل الإجراءات: يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها.
- الفصل بين الوظائف: من خصائص المراقبة الداخلية ضمان الفصل بين الوظائف والمهام.



- الموضوعية في الحسابات: الحساب هو أداة ضرورية للمعاملات البنكية، لذلك فإن البنوك تسجل عددا كبيرا جدا من أرقام الحسابات، التي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المالية والمحاسبية.
- مراجعة داخلية فعالة: تضمن المراقبة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للبنك.
- كفاءة نظام المعلومات ومراقبة الأداء: تعرف مراقبة الأداء بأنها مجموعة من التقنيات والأنظمة هدفها تقدير وتحسين باستمرار النتائج المحققة.

تحقيق التناسق والتكامل فيما بين هذه الوظائف ضروري لتحقيق أهداف التدقيق الداخلي في البنك.

#### ثانيا: العلاقة ما بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المصرفية

وتظهر العلاقة ما بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المصرفية من خلال مراحل التدقيق الموالية:<sup>12</sup>

1. مرحلة تخطيط عملية التدقيق: يراعى عند إجراء عملية التخطيط تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية، حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكّل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم مواضيع التدقيق من منظور المخاطرة ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.
  2. مرحلة التنفيذ: خلال مرحلة التنفيذ يكون التركيز بشكل أساسي على ما إذا كانت إدارة البنك والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصى المدقق الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المدقق ومدير المخاطر.
  3. مرحلة أوراق العمل: تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها البنك، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.
  4. مرحلة إعداد تقرير التدقيق: يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية التدقيق في التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرّض للخسارة وكيفية تجنبها.
  5. مرحلة المتابعة: بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نصّ عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر، وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرّض البنك للخسارة.
- من خلال ما سبق تتضح وجود علاقة تكاملية بين كل من وظيفة التدقيق الداخلي ووظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك، ما يتطلب ضرورة التعاون والتنسيق بينهما لتحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر.

### ثالثا: أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المصرفية

يؤدي التدقيق الداخلي دورا مهما في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر، كما تبرز أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية من خلال الأدوار التي يؤديها بشأن إدارة المخاطر، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>13</sup>

- إعطاء ضمانات بشأن سير عملية إدارة المخاطر.
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر.
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية.
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسية.

ولكي يقوم المدقق بدوره كما يجب في تفعيل إدارة المخاطر، يتوجب عليه القيام بما يلي:<sup>14</sup>

- الحصول على المستندات التي تبين طريقة البنك في إدارة مخاطره، والتأكد من خلالها على شمولية المعلومات ومناسبتها لطبيعة نشاط البنك.
- البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر.
- مراجعة تقارير تقييم المخاطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المدققين الخارجيين.
- التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة على عمليات إدارة المخاطر.
- التأكد من وجود آلية تدابير مبكر للأزمات المالية.
- إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها.

فالمدقق الداخلي يقوم بالتأكد من تحديد وتقييم قسم إدارة المخاطر لمختلف المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها البنك، وبعد التعرف على المخاطر وقياسها يدرس المدقق المداخل الممكن استخدامها للتعامل مع كل المخاطر، بحيث يتم مراجعة تعامل البنك مع المخاطر لتفاديها والحد منها. كما يتولى المدقق الداخلي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي للمخاطر. وفي حالة ما إذا ثبت وجود قصور في دور إدارة المخاطر، يقوم بصياغة أهداف أخرى وعرضها على إدارة البنك للموافقة عليها، كما انه في حالة وجود تناقض ما بين سياسة إدارة المخاطر وتطبيقها، يتوجب القيام إما بتغيير الأهداف أو بتغيير أسلوب البنك في التعامل مع المخاطر.

كما يتولى المدقق الداخلي خلال إعداد التقرير إدراج كل التوصيات اللازمة والكفيلة بتطوير وظيفة إدارة المخاطر وتحسين وتحديث إجراءاتها، بما يضمن تحقيق الرقابة الفعالة على مختلف المخاطر.

## الخاتمة

تتعدد المخاطر التي تتعرض لها البنوك من مخاطر مالية، أو مخاطر السوق أو المخاطر التشغيلية، والتي تزايدت مع كبر حجم البنوك وتعدد أنشطتها ومجال خدماتها، مما جعلها تولي اهتماما كبيرا لوظيفة التدقيق الداخلي، كونها وظيفة مستقلة داخل البنك تقوم على أساس فحص وتقييم الجوانب المالية وغير المالية وتقديم النصح والإرشاد لها، كما تهدف هذه الوظيفة على تنفيذ السياسات التي تضعها إدارة البنك والمحافظة على أصول البنك وحمايته من الغش والاختلاس والسرقة.

إضافة على ذلك تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي على مستوى البنك دورا هاما في تفعيل إدارة المخاطر من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات الكفلية بالتأكد من مدى قيام قسم إدارة المخاطر على مستوى البنك بتحديد وقياس المخاطر، وكذا تقييم الاستراتيجيات المتبناة للتصدي للمخاطر المحتملة.

فالمدقق الداخلي يتكفل بإعطاء ضمانات حول صحة سير إدارة المخاطر المصرفية، أما في حالة وجود قصور في دور إدارة المخاطر، يقوم بإعلام إدارة البنك، كما يتولى تقديم دور استشاري من خلال تحديد مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تسمح بتطوير وظيفة إدارة المخاطر وتحسين إجراءاتها.

ولتحقيق الفعالية في تدقيق إدارة المخاطر يتوجب تحقيق التنسيق والتكامل بين كل من قسم إدارة المخاطر ووظيفة التدقيق الداخلي مع ضمان استقلالية كل واحد منهما.

## الهوامش

- 1 محمد الجبالي إيهاب نظمي، قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2012، ص: 76.
- 2 رغيد قصووة، محمد سامر القصار، إدارة المخاطر، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009، ص ص: 39-49.
- 3 نفس المرجع أعلاه، ص ص: 50-51.
- 4 نفس المرجع أعلاه، ص ص: 53-57.
- 5 حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل: دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص: 63.
- 6 نفس المرجع أعلاه، ص: 71.
- 7 ابراهيم الكراسية، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص: 22.
- 8 اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، سبتمبر 2012، ص ص: 74-77.
- 9 جمعية البنوك في فلسطين، التدقيق الداخلي في البنوك، متوفر على الموقع الإلكتروني الموالي:  
[www.abps.ps/files/serve/Internal:%20Adult%20in%20the%20and%20functionlly.pdf](http://www.abps.ps/files/serve/Internal:%20Adult%20in%20the%20and%20functionlly.pdf)
- 10 إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة عينة من البنوك الفلسطينية وقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 31.
- 11 إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعملية التدقيق وعملية التأكيد الأخرى والخدمات (الاتحاد الدولية)، الجزء الأول، 2010، ص: 14.
- 12 بغدود راضية، صبايحي نوال، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، ص ص: 13-14.
- 13 ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العامة في قطاع غزة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 62.
- 14 نفس المرجع أعلاه، ص: 62.