بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية

للدراسات العليا

دور المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية

إعــداد

منور عطا الله حسن المساعده

إشراف

الدكتور هادي التميمي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

عمـان – المملكة الأردنية الهاشمية

نيسان/ 2006

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

التفويض

أنا منور عطاالله حسن المساعدة أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : منور عطا الله حسن المساعدة

التوقيع :

التاريخ : ٢٠٠٦/٥/٢

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان " دور المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية" ،

وأجيزت بتاريخ:

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
١- الأستاذ الدكتور سليمان عطية	(رئيساً)	.....
٢- الدكتور هادي التميمي	(المشرف/ عضواً)	.....
٣- الدكتور علي الذنيبات	(عضواً)	.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

أشكر الله - سبحانه وتعالى- الذي ألهمني هذا الطموح وسدد خطاي.

وأتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الدكتور هادي التميمي على عنايته وإشرافه على هذه الرسالة، حيث كان لتوجيهاته وإرشاداته عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية للدراسات العليا الذين أكرموني بمعرفتهم وخبرتهم، وإلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة لإتمام هذه الدراسة.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الإهداء

إلى الشمعة التي تحترق لتضئ ما حولها .....خالي الحبيب

إلى تلك العيون التي أنارت ظلمتي..... أمي الحبيبة

إلى رفيقة دربي التي لم تألُ جهداً لمساعدتي..... زوجتي الحبيبة

إلى قرة عيني ومهجة قلبي ..... أبنائي الأحباء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتـــــويات

شكر وتقدير ..... د
الإهداء ..... ه
فهرس المحتـــــويات ..... و
فهرس الأشكال ..... ح
فهرس الجداول ..... ط
ملخص الدراسة ..... ي
Abstract ..... ل
الفصل الأول مدخل إلى الدراسة: 1
1-1 المقدمة: 1
2-1 أهداف الدراسة: 2
3-1 مشكلة الدراسة: 3
4-1 فرضيات الدراسة: 4
5-1 أهمية الدراسة: 4
6-1 التعريفات الإجرائية: 5
7-1 الدراسات السابقة: 6
8-1 مميزات الدراسة: 12
9-1 محددات الدراسة: 12
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة 13
1-2 إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية: 13
2-2 المقدمة 13
3-2 أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك: 13
4-2 إدارة المخاطر المصرفية والحاكمية المؤسسية: 17
5-2 إدارة المخاطر المصرفيةBanking Risk Management 18
6-2 الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر: 28
7-2 التدقيق الداخلي في البنوك: 28
8-2 مبادئ التدقيق الداخلي : 33
الفصل الثالث منهجية الدراسة 45
1-3 مجتمع الدراسة والعينة: 46
2-3 خصائص عينة الدراسة: 46

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-3 مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة: 51
4-3 استبانة الدراسة: 51
5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة: 52
6-3 ثبات وصدق الأداة: 53
7-3 تحليل النتائج واختبار الفرضيات 54
الفصل الرابع النتائج والتوصيات 66
1-4 النتائج: 66
2-4 التوصيات: 67
المراجع 69
المراجع العربية: 69
المراجع الأجنبية: 70
الملاحق 71

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الأشكال

رقم الشكل	البيان	الصفحة
1-2	أهم المخاطر التي تواجها البنوك.	19

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
1-3	المؤهل العلمي لعينة الدراسة	63
2-3	التخصص العلمي لعينة الدراسة	64
3-3	الشهادات المهنية لعينة الدراسة	65
4-3	الجنس لعينة الدراسة	65
5-3	سنوات الخبرة المصرفية	66
6-3	سنوات خبرة التدقيق الداخلي	67
7-3	عدد الدورات التدريبية المتخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر	68
8-3	اختبار (Kolmogrov-Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي	72
9-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات (1-28)	74
10-3	نتائج اختبار "ت" للفرضية الأولى	76
11-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات (29-33)	77
12-3	نتائج اختبار "ت" للفرضية الثانية	77
13-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات (34-36)	79
14-3	نتائج اختبار "ت" الفرضية الثالثة	79
15-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات (37-38)	80
16-3	نتائج اختبار "ت" الفرضية الرابعة	81
17-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات (39-42)	82
18-3	نتائج اختبار "ت" الفرضية الخامسة	82
19-3	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة (43)	83
20-3	نتائج اختبار "ت" الفرضية السادسة	84
21-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات (44-46)	85

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص الدراسة

دور المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر

في البنوك التجارية الأردنية

إعــداد

منور عطا الله حسن المساعده

إشراف

الدكتور هادي التميمي

تهدف هذه الدراســة إلى معرفة الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي المتمثل في تقديم التوكيد الموضــوعي إلى مجلس الإدارة عن فعـاليـة أنشــطـة إدارة المخـاطر، ومـدى التزامها بالمبادئ والمعايير الأســاســية لرقابة المخاطر وإدارتها. إضـافة إلى تعرف أهم المحددات والمعوقات والقيود التي تحد من قدرة المدقق الداخلي عند قيامه بهذا الدور.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسـة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (46) فقرة موجهة إلى المـدققين الـداخليين في البنوك التجـاريـة الأردنيـة، حيـث تم توزيع (70) اســتبانة على جميع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (16) بنكاً، وفقاً لإحصــائية دائرة البحوث والدراســات في البنك المركزي الأردني عام 2004. وبلغ عدد الاستبانات المستردة (56) استبانة أي ما نسبته 80%.

وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لوصـف خصـائص عينة الدراسـة، كذلك تم اسـتخدام الإحصـاء الاسـتدلالي حيث تم استخدام اختبار "ت" لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1- لا يوجد دور للمدقق الداخلي في توكيد التزام إدارة المخاطر بالمبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها في البنوك التجارية الأردنية.
2- هنـالـك عـدة محـددات أثرت في قـدرة المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية وأضعفت من قدرتهم على أداء مهامهم في هذا المجال،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتمثلت هذه المحددات في:

- عـدم وجود الاســتقلاليـة الكـافيـة لـدى المـدققين الداخليين تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- عـدم وجود الكفاءة العلمية والخبرة المهنية الكافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر لدى المدققين الداخليين.
- عـدم وجود تدريب مســتمر ودورات متخصــصــة في تقييم عمليات إدارة المخاطر لموظفي التدقيق الداخلي.
- عدم وجود التعاون والتنسيق بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- عدم توافر منهجية علمية واضـحة لدى إدارة التدقيق الداخلي تسـتند عليها في تقييم عمليات إدارة المخاطر.

وقد خلصـت الدراسـة إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصـيات لتعزيز دور المدققين الداخليين حتى يتم تجنب هذه المحددات التي تضــعف من قدرتهم في أداء مهامهم بشــكل فعّال في مجال تقييم عمليات وأنشطة إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

The Role of Internal Auditor in Assessing
Risk Management Operations in the Commercial Banks of Jordan

Prepared by: Minwer Almasadeh
Supervised by :
Dr : Hadi Al-Tamimi

This Study aims at finding out the objective assurance services of the internal auditor in assessing risk management operations entrusted to him by the Board of Directors to find out how far the risk management applies the general principles and standards intended for risk management and control. Moreover, it aims at recognizing the most important determinants, obstacles and restrictions that limit the ability of the internal auditor in performing this task.

The researcher prepared a questionnaire of (46) items addressed to the internal auditors in the Commercial Banks of Jordan. Seventy (70) questionnaires have been distributed on all the Commercial Banks of Jordan , which are sixteen (16) in number according to the Statistics of Research and Study Department at the Central Bank of Jordan in 2004 .

The forms of the questionnaire of respondents amounted to fifty six (56), which is equal to 80% of the total forms .

The Descriptive Statistical Method including means, frequencies, percentages and standard deviations has been used to describe the characteristics of the study sample. Moreover, One Sample t-Test was used to test the study hypotheses .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The conclusion of the study indicates that:

(1) The internal auditor has no role in assuring the compliance of the risk management department to the general principles and standards of risk management and control in the Commercial Banks of Jordan .

(2) There are several determinants, restrictions and obstacles that affect and weaken the ability of the internal auditor in his assessment of risk management operations in the Commercial Banks of Jordan. These determinants are represented by the following :

* The internal auditors are not independent enough to assess risk managements operations.

* Lack of professional competence and educational qualifications of the internal auditors in assessing risk management operations.

* Absence of continuous training and specialized courses for internal auditors in assessing risk management activities.

* Absence of cooperation and coordination between internal auditing department and risk management department.

* Absence of clear scientific methodology at the internal auditing department that can be used in risk assessment.

Finally, the Study proposes a number of recommendations that will support and help the internal auditors to avoid the determinants, obstacles and restrictions which weaken their abilities when assessing risk management activities.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة:

1-1 المقدمة:

شهدت مهنة التدقيق الداخلي منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي تطورات وتغيرات كثيرة، وخاصة في قطاع المصارف، بعد الانفتاح على الأسواق العالمية والمالية، واستحداث أدوات وأنشطة جديدة في هذا القطاع الهام الذي يشكل العمود الفقري لاقتصاد أي بلد في العالم، حيث تطورت إجراءات التدقيق الداخلي من أساليب التدقيق التقليدي إلى الأساليب الحديثة الصادرة عن الجمعيات المهنية ومعاهد التدقيق الداخلي في الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، ومن أهمها تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي وفق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، بحيث يتم تركيز جهود إدارة التدقيق الداخلي نحو الأنشطة الأكثر خطورة وأهمية. ورغم أن الدول المتقدمة وخاصة أمريكا هي المصدر والمحرك الرئيس لهذه التطورات والتغيرات، إلا أن الدول العربية تجد نفسها في وضع يحتم عليها التلاؤم مع ذلك (الرمحي، 2004).

وبعد انهيار العديد من الشركات الكبرى في بعض دول العالم وخصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وصدور قانون (Sarbanes-Oxley) عام 2002 في أمريكا المتعلق بأهمية الرقابة الداخلية وقوتها، إضافة إلى استحداث مفاهيم وأساليب وممارسات حديثة لمهنة التدقيق الداخلي، والمفاهيم الحديثة للحاكمية المؤسسية، وبعد ازدياد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص، تلك التي تنتج عن تزايد درجة سرعة العولمة المالية وتشابك المؤسسات المصرفية مع بعضها البعض بدرجة كبيرة، وانخراطها في الأسواق المالية التي أصبحت بلا حدود، قام العديد من الجهات المختصة في هذا المجال بوضع قواعد ومبادئ عامة لرقابة المخاطر وإدارتها، ومن هذه الجهات المختصة لجنة الخدمات المالية الأمريكية (The Financial Service Roundtable (FSR)). وأصبحت رقابة المخاطر وإدارتها محل اهتمام الكثير من السلطات الرقابية الوطنية، واستحوذت على اهتمام العديد من المؤسسات والمنتديات المالية والدولية، وعلى وجه الخصوص لجنة بازل للرقابة المصرفية، حيث قامت في النصف الثاني من التسعينات بإصدار وثائق تتعلق بالأعمال المصرفية التي تخص رقابة المخاطر وإدارتها، كما وضعت أيضاً دليلاً أساسياً لمبادئ التدقيق الداخلي في البنوك عام 2001 ، وظيفته دعم الجهود التي تجعل مبادئ التدقيق الداخلي مستخدمة عالميا، معتمدة على المعايير والمبادئ التي وضعها المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين (حشاد، 2005).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد ذهبت بعض المصارف المركزية ومنها البنك المركزي الأردني بإلزام المصارف بضرورة إيجاد وحدة تنظيمية تهتم بموضوع إدارة المخاطر المصرفية (البنك المركزي الأردني، مذكرة رقم 4794/10، 2002)، حيث اشتملت على تعليمات وإرشادات لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية التي تحتوي من ضمنها على المبادئ والمعايير الأساسية لمراقبة المخاطر.

وفي ظل التقدم التكنولوجي السريع، ودخول العالم الحديث عصر المعلوماتية والإنترنت، والتغير الهائل في ظروف بيئة الأعمال وتوسع وتعدد الأنشطة، أصبح هنالك اهتمام واسع وحاجة ملحة إلي وجود دوائر كفؤة لإدارة المخاطر تستطيع أن تعرف وتحدد

وتقيّم وتصنف وتراقب المخاطر، وتقلل من درجة التعرض لها إلى أدنى حد ممكن، وتمحو الآثار السلبية والخسائر المحتملة التي قد تنتج عنها. ولما كان استحداث مثل هذه الدوائر في البنوك التجارية الأردنية إلزامياً، أصبحت تقع ضمن نطاق مهام عمل التدقيق الداخلي لتلك البنوك، مما يتطلب أن يكون هنالك دور رئيس للمدققين الداخليين يؤدونه بخصوص تقييم عمليات إدارة المخاطر في تلك البنوك. وهذا الدور يتمثل في تقديم التوكيد الموضوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فعالية أنشطة إدارة المخاطر، وذلك بهدف المساعدة في ضمان أن مخاطر الأعمال الرئيسية يتم إدارتها بشكل مناسب، وبأن نظام الرقابة الداخلي يعمل بشكل فعّال.

ولكي تتمكن وظيفة التدقيق الداخلي من تأدية مثل هذا الدور بشكل فعّال في مجال تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر، كان لا بد لها من انتهاج أسلوب علمي صحيح يستند إلى قواعد ومعايير علمية واضحة.

1-2 أهداف الدراسة:

1. تعرف الدور الذي يقوم به المدققون الداخليون في تقييم عمليات إدارة المخاطر المتمثل بتقديم التوكيد الموضوعي إلى مجلس الإدارة عن فعالية أنشطة إدارة المخاطر، ومدى التزامها بالمبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها.
2. تعرف أهم المحددات التي تحد من قدرة المدققين الداخليين عند قيامهم بهذا الدور.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. تعرف مفهوم إدارة المخاطر والقواعد والسياسات والإجراءات التي تبنى عليها إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

4. تعرف المخاطر التي من الممكن التعرض لها في البنوك التجارية الأردنية، والطرق والأساليب والإجراءات التي تحد من الآثار السلبية لها وتجنب الخسائر المحتملة عنها.

5. تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة التي تمكّن المدققين الداخليين القيام بواجباتهم ومهام عملهم بشكل فعّال وهي تخص تقييم عمليات إدارة المخاطر.

3-1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في البحث عن الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر لدى البنوك التجارية الأردنية.

ويمكن صياغة عناصر مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة الآتية:

1- ما مدى وجود دور للمدقق الداخلي في توكيد التزام إدارة المخاطر بالمبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها في البنوك التجارية الأردنية؟

2- ما مدى وجود الاستقلالية لدى المدققين الداخليين التي تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية؟

3- ما مدى توافر الكفاءة العلمية والخبرة المهنية لدى المدققين الداخليين التي تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية؟

4- ما مدى وجود تدريب مستمر ودورات متخصصة كافية في تقييم عمليات إدارة المخاطر لدى المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية؟

5- ما مدى وجود تنسيق بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يمكّن المدققين الداخليين من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية؟

6- ما مدى وجود منهجية علمية تستند إلى معايير وقواعد علمية واضحة لدى إدارة التدقيق الداخلي في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4-1 فرضيات الدراسة:

1. يوجد دور للمدقق الداخلي في توكيد التزام إدارة المخاطر بالمبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها في البنوك التجارية الأردنية.
2. يوجد استقلالية لدى المدققين الداخليين تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.
3. الكفاءة العلمية والخبرة المهنية التي يمتلكها المدققون الداخليون كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.
4. يوجد تدريب مستمر ودورات متخصصة كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر لدى المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.
5. يوجد تنسيق بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يمكّن المدققين الداخليين من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.
6. يوجد لدى إدارة التدقيق الداخلي منهجية علمية تستند إلى معايير وقواعد علمية واضحة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

5-1 أهمية الدراسة:

يمكن أن يفيد بعض الفئات من هذه الدراسة وهم:

- الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية التي من الممكن أخذ بعض التوصيات المقترحة لتنفيذها في استراتيجياتها المستقبلية.
- المدققون الداخليون في البنوك التجارية الأردنية حيث يستطيعون تعرف المفاهيم الحديثة المستخدمة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر ورقابتها.
- الموظفون في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية حيث يستطيعون الاطلاع على المبادئ والمعايير الأساسية لإدارة المخاطر ورقابتها وتعرف بعض التعريفات الإجرائية الخاصة بمفاهيم إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6-1 التعريفات الإجرائية:

* التدقيق الداخلي: Internal Auditing

عرّف معهد المدققين الداخليين الأمريكي ((The Institute of Internal Auditor (IIA) التدقيق الداخلي في عام 2005 بأنه «نشاط مستقل، وتوكيدي موضوعي واستشاري، مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وهو يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحاكمية المؤسسية بطرق عمل منتظمة ومنضبطة » (IIA,2005).

* إدارة المخاطر: Risk Management

عرفت لجنة الخدمات المالية الأمريكية المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف الأمريكية إدارة المخاطر بالتالي: "هي تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم المخاطر وبقائها ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة، وعملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة سهلة الفهم تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، والعائد المتوقع يتناسب مع درجة المخاطر، وتخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر، وحوافز الأداء المطبقة في البنك منسجمة مع مستوى المخاطر".

(The Financial Service Roundtable (FSR) , 1999,p 5)

* المخاطر: Risks

كما عرفت اللجنة السابقة المخاطر بأنها :" احتمال حدوث الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، وإما بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته"

(The Financial Service Roundtable (FSR) , 1999).

أما التعريفات الإجرائية اللاحقة فقد وضعها معهد المدققين الداخليين البريطاني والإيرلندي وهي:

(IIA- UK& Ireland,2003)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* الخدمات التوكيدية Assurance Services

هي الفحص الموضـــوعي للأدلـة بهـدف تقـديم تقييمٍ مســـتقـلٍ عن رقـابة المخاطر وإدارتها، والحاكمية المؤسـسية فيها، ومثال على ذلك الخدمات التوكيدية المالية، والإدارية، والالتزام وأمان النظام وغيرها.

* مستوى المخاطر المقبول Risk Appetite

هو مســـتوى المخـاطر المقبول من مجلس الإدارة أو الإدارة. ويمكن أن يكون على مســـتوى المؤسسة ككل لمجموعة مختلفة من المخاطر أو على مستوى الأنشطة الفرعية.

* إطار عملية إدارة المخاطر Risk Management Framework

هو إجمالي الترتيبـات والمنهجيات والإجراءات التي تختارها المؤســـســـة لاســـتخدامها لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر.

* عمليات إدارة المخاطر Risk Management Processes

هي عمليات تحديد وتقييم وإدارة ورقابة أحداث محتملة أو أوضـــاع مختلفة، لتقديم توكيد معقول فيما يخص تحقيق المؤسسة لأهدافها.

* الاستجابة للمخاطر والتعامل معها Risk Responses

هي الوسـائل التي تختارها المؤسسة لإدارة المخاطر، والصفة الأساسية هي تحمل المخاطر أو التعامل معهـا من خلال تخفيض أثرهـا أو احتمال حـدوثهـا، أو نقلهـا إلى جهـة أخرى، أو إنهاء النشـــاط الذي ينشؤها. وأنظمة الرقابة هي أحدى طرق التعامل مع المخاطر ومعالجتها.

7-1 الدراسات السابقة:

1- دراســـة الرمحي، (2004) بعنوان: "تطوير أســـلوب للتـدقيق المبني على المخاطر لدى المصـــارف الأردنية"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن.

هدفـت هذه الدراسـة إلى تطوير نمـوذج للتدقيـق المبنـي على أساس المخاطـر (Risk- Based Audit) حيـث يتم بموجبـه تحـديـد وتقييم المخـاطر التي تتعرض لها البنوك ومن ثم تحـديد أولويات التدقيق للنشـــاطات الأكثر خطورة في المؤســـســـة حتى يتم توجيه طاقات المدققين الداخليين نحوها بحيث توفر الوقت والجهد والمال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أجريت هذه الدراسة على البنوك التجارية المحلية في الأردن حيث تم توزيع 15 استبانة على إدارات التدقيق الداخلي فقط. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

أ- يعد التدقيق المبني على المخاطر أسلوباً حديثاً في مجال التدقيق يهدف إلى توجيه جهود التدقيق الداخلي نحو المناطق الأكثر خطورة في المؤسسة، باستخدام أساليب علمية حديثة، سواء في عمليات التخطيط أم التنفيذ لمهام التدقيق الداخلي، ويتم تطبيق هذا الأسلوب في كافة مراحل عمليات التدقيق.

ب- إن نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر غير مطبق لدى المصارف الأردنية باستثناء مصرفٍ واحدٍ وهنالك مصرفان آخران يعدان للمباشرة بتطبيقه.

ج- تم الاستفادة من التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر في التدقيق المبني على المخاطر، من خلال فجوة الرقابة الناشئة عن النظام كعنصر من عناصر الخطر التي تم اعتمادها في بناء خطة التدقيق السنوية.

د- مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر غير مفهومة بشكل واضح، ويكتنف الغموض أساليب تطبيقه بسبب حداثة المفاهيم وعدم وجود تجارب كافية للمؤسسات في التعامل في تطبيقها.

هـ- لم يصدر البنك المركزي الأردني أي تعليمات تلزم المصارف الأردنية بتبني هذا الأسلوب، وهذا من الأسباب التي أدت إلى عدم تطبيق هذا الأسلوب.

و- لم تتخذ مجالس إدارات المصارف وإدارات التدقيق خطوات عملية لتطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر بالرغم من اقتناعها به.

ز- الكفاءات الحالية لدى إدارات التدقيق في المصارف الأردنية بحاجة ماسة إلى التأهيل والتدريب على أساليب وإجراءات تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر.

ح- عدم وجود وعي لدى العاملين في المصارف لقبول تغيير التدقيق التقليدي إلى أسلوب التدقيق المبني على المخاطر.

ط- كلفة تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لا تعد عائقاً في عدم تطبيقه لا سيما أن كلفته ليست بالكلفة العالية قياساً بالمنافع المتأتية من تطبيقه.

2- أجرى فريحات، (2004) دراسة بعنوان: "المخاطر التشغيلية ومنهجية إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة،عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها ومدى تطبيقها في البنوك العاملة في الأردن. أجريت هذه الدراسة في الأردن وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري فروع البنوك العاملة في الأردن وعددها 425 فرعاً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج الآتية:

أ- يوجد إدراك مناسب لدى موظفي البنوك العاملة في الأردن لمفهوم المخاطر التشغيلية، كما يوجد شبه إجماع على التعريف الخاص بالمخاطر التشغيلية الصادرة عن لجنة بازل.

ب- لم تتخذ خطوات عملية لتبني وتوظيف منهجية محددة لإدارة المخاطر وكيفية تقييمها والتحكم بها لدى غالبية البنوك الأردنية.

ج- لا يتم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية المتعارف عليها، الصادرة عن لجنة بازل.

د- تتعرض البنوك العاملة في الأردن للمخاطر التشغيلية بدرجة مرتفعة، ومنها المخاطر القانونية ومخاطر الأفراد وغيرها.

هـ- اتجاهات البنوك العاملة في الأردن إيجابية نحو قيام البنك المركزي بدوره في تقييم مدى كفاية وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية.

و- الغالبية العظمى من البنوك العاملة في الأردن لا تقدم معلومات كافية للمشاركين في السوق عن مخاطرها التشغيلية وطرق إدارتها والخسائر الناجمة عنها.

ز- عدم قيام الفروع ودوائر غالبية البنوك العاملة في الأردن برفع تقارير دورية لإطلاع الإدارة العليا، تبين المخاطر التشغيلية التي تواجهها وحجم التعرض المحتمل للمخاطر.

ح- ضعف الاهتمام بإشراك مديري الدوائر والفروع بدورات متخصصة تعالج الجوانب الرئيسة للمخاطر التشغيلية وأساليب إدارتها.

3- أجرى معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) (2002) دراسة عنوانها:

" Risk Assessment Practices Survey"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق دول العالم لممارسات تقييم المخاطر. حيث أجرى معهد المدققين الداخليين الأمريكيين دراسة مسحية في العديد منها، وكانت الشركات التي أخضعت للدراسة 291 شركة، تم توزيع استبانة لذلك الغرض حيث كان قطاع البنوك يمثل منها 9.5%. وجاءت نتائج الدراسة بما يلي:

أ- أن 77% من الشركات تستخدم أقل من 10 عناصر للخطر في بناء خطة التدقيق وفق المخاطر، بينما 21% من الشركات تراوحت عناصر الخطر لديها ما بين 11-20 عنصراً، والنسبة المتبقية استخدمت 20 عنصراً خطراً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب- تبين أن 47% من الشركات لا يوجد لديها تصنيف للمخاطر،و31% من الشركات صنفت المخاطر فيها وكانت عناصر المخاطر ما بين 3-5 مخاطر، أما الباقي صنفت عناصر المخاطر ما بين 6-10 مخاطر.

ج- قام ما نسبته 50% من الشركات بتطوير نموذج داخلي لتقييم المخاطر ، بينما قام ما نسبته 7% بشراء أنظمة جاهزة لذلك الغرض، وما نسبته 43% لا يوجد لديها نماذج لتقييم المخاطر.

د- عند القيام بعمل خطة التدقيق الداخلي وجد أن 63% من الشركات تقوم بتطوير نموذج تقييم للمخاطر مرة واحدة سنوياً، بينما 6% من الشركات تطور النموذج كل ثلاثة أشهر، وبعض الشركات نسبتها 7% تقوم بالتطوير شبه سنوي، أما المتبقي منها نسبته 24% يقوم بالتطوير حسب المتطلبات المستجدة.

هـ- تبين أن 10% من الشركات راضية عن النماذج التي تقوم بوضعها، بينما 71% راضية بشكل معقول عن نماذجها، أما الشركات غير الراضية عن برامجها فهي تشكل 4% ، و الباقي 15% غير راضية إلى حد ما.

و- فيما يخص القيمة المضافة وجد أن 58% من الشركات حققت قيمة مضافة بسبب تطبيق أسلوب تقييم المخاطر في أعمال التدقيق الداخلي، بينما 37% من الشركات كانت القيمة المضافة قليلة، ونسبة 5% كانت القيمة المضافة لديها محدودة.

4- أجرى معهد SAS Institute Risk Magazine ،(2003) دراسة عنوانها:

"Operational Risk Management In The Financial Service Industry".

كان الهدف من إجراء هذه الدراسة تعرف مدى تطوير إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الماليـــة في بعض دول العالم، وتعرف أهم أشكال المخاطر التشغيلية لديها. وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات المالية حول العالم وكان حجم العينة 435 مؤسسة موزعة كالتالي:

- 50% مؤسسة مالية في دول أوروبا، 20% في دول آسيا، 19% في أمريكا الشمالية، 11% في دول أخرى من العالم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

أ- هنالك اهتمام متزايد لدى المؤسسات المالية حول إدارة المخاطر التشغيلية، تأتى فوائد كثيرة من إدارتها لهذه المخاطر، وقد بينت الدراسة أن:

- 50% من المؤسسات المستجيبة بدأت خلال السنوات الثلاث الماضية بتطوير وتطبيق آليات وبرامج خاصة لإدارة المخاطر التشغيلية.
- 90% من المؤسسات المالية المستجيبة تخسر سنوياً 10 ملايين دولار لأسباب تتعلق بالمخاطر التشغيلية.
- 35% من المؤسسات المالية المستجيبة تعتقد بأن خسارتها السنوية تصل إلى 120 مليون دولار ناتجة من مخاطر تشغيلية.
- 20% من المؤسسات المالية المستجيبة لا يوجد لديها أية برامج لإدارة مخاطرها.

ب- أظهرت الدراسة أن الإنفاق السنوي على تطوير برامج إدارة المخاطر التشغيلية لدى المؤسسات المالية المستجيبة قد تصل إلى مليون دولار خلال عام 2003، وكانت نسبتها 33%.

ج- أهم أشكال المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات المستجيبة كانت كالتالي:

- فشل أنظمة المعلومات وعدم ملاءمة نظم المعلومات الإدارية.
- مخاطر انقطاع العمل واستمراريته.
- مخاطر الفشل في تنفيذ العمليات.
- المخاطر الناتجة عن عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية.

د- أما فيما يخص الفوائد الناتجة عن الإدارة الناجحة للمخاطر التشغيلية فكانت كما يلي:

- الحد من الخسائر التشغيلية.
- تحسن ورفع كفاءة الأداء.
- حماية سمعة المؤسسات المالية في السوق.
- زيادة مستوى المساءلة والمحاسبة.
- استغلال المصادر والموارد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هـ- هنالك صعوبات تواجه تطوير وبناء إدارة مخاطر فاعلة وكان ترتيبها كالآتي:

- صعوبة بناء نماذج تقيس المخاطر التشغيلية كمياً.
- عدم وجود قواعد بيانات بالخسائر التاريخية لدى المؤسسات المالية المستجيبة.
- هنالك تكلفة عالية ووقت تستغرقه المؤسسات المالية في إدارة المخاطر التشغيلية.

5- قام معهد المدققين الداخليين البريطاني والإيرلندي ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA, and IIA- UK and Ireland,2004) بالتزامن مع الإطلاق الجديد للإطار المتكامل لإدارة مخاطر المشاريع الكبيرة من قبل لجنة:

(Committee of Sponsoring Organization of the Treadway (COSO))

بإجراء دراسة حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة والأدوار المباحة وغير المباحة، والوقاية التي يحتاجونها لحماية استقلالية وموضوعية التدقيق الداخلي.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الطرق التي تستخدم من قبل المدققين الداخليين للحفاظ على الموضوعية والاستقلالية التي تطلبها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، بخصوص الممارسات المهنية عند تقديم الخدمات التوكيدية والاستشارية من قبل المدققين الداخليين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إدارة المخاطر هي العنصر الأساس في الحاكمية المؤسسية.
- الإدارة هي المسؤولة عن وضع وتشغيل إطار إدارة المخاطر نيابة عن مجلس الإدارة.
- إدارة مخاطر المشاريع الكبيرة تأتي بعدة فوائد كنتيجة لطرق تنظيمها وانسجامها وتنسيقها .
- الدور الأساسي للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة

(Enterprise Risk Management (ERM)) هو تقديم التوكيد إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة حول فعالية إدارة المخاطر.

- عند توسع أنشطة التدقيق الداخلي إلى أبعد من هذا الدور يجب تطبيق حماية معينة، واعتبار هذه الخدمات هي خدمات استشارية يجب تطبيق المعايير ذات العلاقة في هذا المجال، ومن خلال ذلك سوف يحافظ التدقيق الداخلي على استقلاليته وموضوعيته لخدماتها التوكيدية.
- وبكل هذه القيود، فإن إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة تستطيع زيادة فعالية التدقيق الداخلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8-1 مميزات الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الدور الفعّال الذي يقوم به المدقق الداخلي في رقابة وتقييم عمليات إدارة المخاطر، والتوكيد لمجلس الإدارة عن مدى التزام إدارة المخاطر بالسياسات والإجراءات والأدوات المستخدمة من قبل إدارة المخاطر لرقابة المخاطر وإدارتها، المتمثلة في تقييم وتحديد وتصنيف المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية الأردنية، وذلك وفقاً للمفاهيم الحديثة والتطبيقات والممارسات العملية لمهنة التدقيق الداخلي، كما ركزت على تعرف المحددات التي تضعف من قيام المدققين الداخليين بمهامهم في مجال تقييم أنشطة إدارة المخاطر بشكل فعّال. وهذا ما لم تقم بالبحث فيه الدراسات السابقة.

9-1 محددات الدراسة:

من محددات الدراسة التي واجهها الباحث :

1. عدم تجاوب بعض البنوك في تشجيع البحث العلمي بحجة سرية المعلومات أو عدم التفرغ.
2. قلة المراجع والدراسات السابقة التي تطرقت إلى العلاقة التي تربط التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر وتقييم عملياتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2-1 إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية:

2-2 المقدمة

إن التطور التقني المطرد في الصناعة المصرفية من ناحية، والتطور في استخدام الوسائل الإلكترونية والأموال الإلكترونية من ناحية أخرى، أديا إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها، وزيادة تعقيد العمليات المصرفية في سوق سمته المنافسة الشديدة. ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة، جاء تطور مفاهيم التدقيق الداخلي في المؤسسات المصرفية ليعكس هذه التطورات والاحتياجات الخاصة، حيث أصبح التدقيق الداخلي مصدراً توكيدياً واستشارياً يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى مستويات مقبولة (حشاد، 2005) .

لذلك، فقد ظهرت الحاجة الملحة لبناء أدوات وعمليات خاصة تهدف إلى إدارة المخاطر، وقد بدأت البنوك بوضع برامج خاصة لإدارة المخاطر يمكنها أن تقدم الأمن والسلامة لها. ويمكن القول إن معرفة المخاطر المحتملة وتقييمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسة في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارتها بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك (حشاد،2004) .

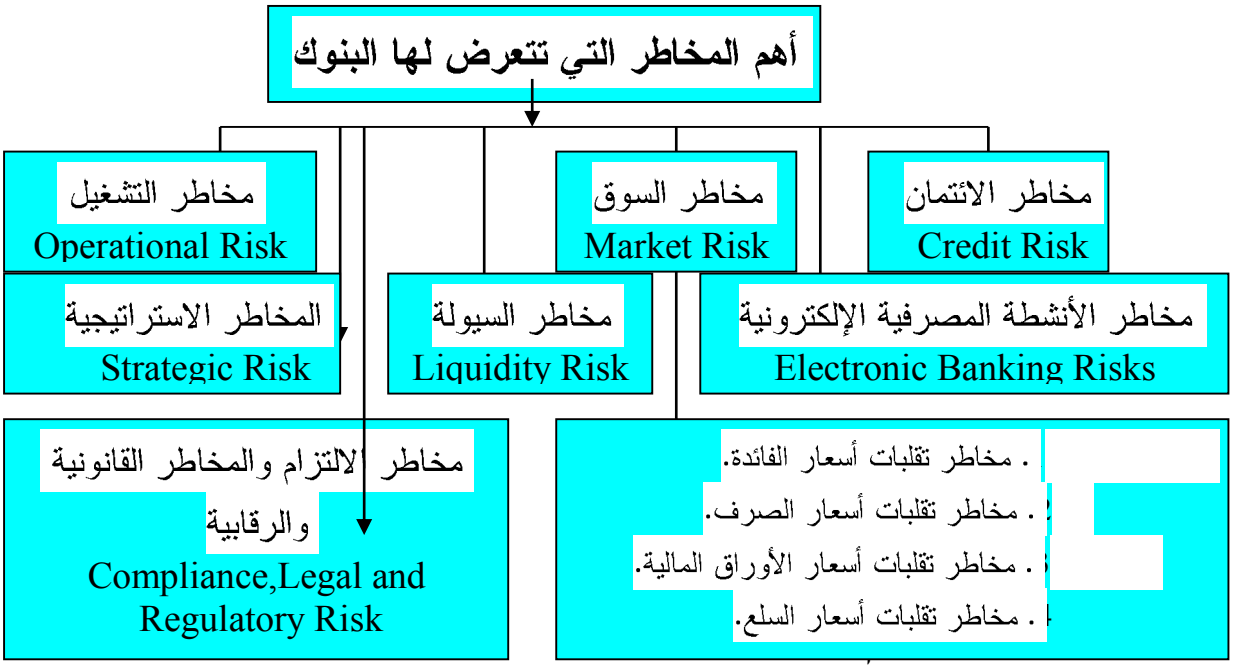
2-3 أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك:

إن تزايد سرعة خطى العولمة المالية وزيادة انفتاح الأسواق المالية والمصرفية على المستوى العالمي الذي استتبعه استحداث أدوات مالية جديدة، والتوسع في استخدامها، قد زاد من حجم وتنوع المخاطر المصرفية، لذلك، لا بد من تعرف المخاطر عندما نتعرض للتحديات التي تواجهها البنوك في مجال إدارة المخاطر المصرفية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي هذا السياق سوف نتطرق لأهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك، والشكل الآتي يبين أهم تلك المخاطر.

شكل رقم (1)*



- لشكل من تصميم الباحث.

حيث تفرق البنوك بين ثلاثة أنواع رئيسة من المخاطر: (وثيقة بازل الرئيسية II، 1999)

أولاً: مخاطر الائتمان Credit Risk

وتعرف مخاطر الائتمان بأنها:"المخاطر الناشئة عن احتمال تعرض الشركة لخسائر نتيجة عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته في الموعد المحدد".

وتعد مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وتشير الدراسات الخاصة بالأزمات المصرفية في الدول المتقدمة والدول النامية أن من أهم أسبابها تعثر الائتمان، وإن نقطة البداية في عملية منح الائتمان هي تصنيف العميل (Client Rating) وهذا ما نصت عليه وثيقة بازل II ، وأصبح لدى البنوك اختيار أحد البدائل الثلاثة التالية التي تستخدم في التصنيف الائتماني وهي:

1- التصنيف الائتماني الخارجي: ويتم من قبل مؤسسات التصنيف الائتماني المعترف بها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- التصنيف الائتماني الداخلي الأساسي.

3- التصنيف الائتماني الداخلي المتقدم الذي يعتمد فيها البنك على نماذجه الخاصة.

وإذا تم الأخذ بالتصنيفات الثلاثة السابقة فإنه يؤدي إلى خفض مخاطر الائتمان، حيث إن أساليب التصنيف الائتماني المشار إليها تتبع الأساليب العلمية السليمة التي تستطيع أن تفرق بين العملاء حسب جدارتهم الائتمانية، ومن ثم تستطيع البنوك تجنب منح الائتمان إلى العملاء ذوي المخاطر العالية (وثيقة بازل II، 2001) .

ثانياً: مخاطر السوق Market Risk

وهي "الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر المتعلقة بالإيرادات نتيجة التغيرات في أسعار الفائدة والتقلبات في أسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية وأسعار السلع" (وثيقة بازل I المعدلة 1996) .

وفي هذا المجال قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإجراء تعديل جوهري على اتفاقية بازل I الصادرة في عام 1988، التي كانت تطالب البنوك بالاحتفاظ بمعدل كفاية رأس مال مناسب (8%) لتغطية مخاطر الائتمان فقط، وذلك بعد ظاهرة تزايد المخاطر المصرفية على المؤسسات الدولية، وخصوصاً لجنة بازل للرقابة المصرفية، حيث أضافت اللجنة عام 1996 أهمية احتفاظ البنوك برأس مال يغطي نوعاً آخر من المخاطر هي مخاطر السوق. وهي تتكون من أربعة أنواع فرعية من المخاطر هي:

1. مخاطر تقلبات أسعار الفائدة.
2. مخاطر تقلبات أسعار الصرف.
3. مخاطر تقلبات أسعار الأوراق المالية.
4. مخاطر تقلبات أسعار السلع.

وقد كان السبب وراء هذا التعديل هو تزايد تعرض البنوك لمثل هذا النوع من المخاطر وانخراطها - وخصوصاً الكبرى منها- في أنشطة التداول، وبسبب تزايد سرعة العولمة المالية والتحرير المالي والمصرفي (مرجع سابق) .

ثالثاً: مخاطر التشغيل Operational Risk

تعرف بأنها:"الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر التي تنشأ من عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية"(وثيقة اتفاق بازل II، 2001) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتنشأ هذه المخاطر عن أخطاء بشرية أو عدم قدرة الأنظمة على تغطية حجم العمل أو عدم ملاءمة الإجراءات والضوابط الرقابية.

وقد أضافت وثيقة بازل II المساندة مخاطر أخرى تتعرض لها البنوك تم إضافتها للمخاطر الثلاثة السابقة وهي:(وثيقة اتفاق بازل II المساندة، 2003)

رابعاً: مخاطر السيولة Liquidity Risk

مخاطر السيولة هي : "الخسائر الناتجة عن احتمال عدم قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها عند استحقاقها بسبب عدم قدرتها على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة".

خامساً: مخاطر الأنشطة المصرفية الإلكترونية Electronic Banking Risks تتميز الصناعة المصرفية بالتطور المستمر واستخدام التكنولوجيا الحديثة، ولذا فإن تقديم الخدمات أو الأنشطة المصرفية الإلكترونية أصبح يستحوذ على فكر البنوك حتى تستطيع أن تحتل مركزاً جيداً في المنافسة بين بعضها البعض. وبالرغم من ذلك فإن الخدمات المصرفية الإلكترونية لها العديد من المزايا للبنك والعميل إلا أنها يكتنفها كثير من المخاطر.

سادساً: المخاطر الاستراتيجية Strategic Risk

وهي"المخاطر الناتجة عن اتخاذ قرارات أو عدم اتخاذ قرارات لإدارة نشاط البنك".

أي أن المخاطر الاستراتيجية تحدث نتيجة اتخاذ البنك قراراً قد يكون خطأ يؤدي إلى خسارة البنك، أو قد يفقده مكاسب، وذلك من خلال الفرصة البديلة، أما الناتجة عن عدم اتخاذ الإدارة القرار فإنه من الممكن أن يؤدي إلى تحقيق مكاسب للبنك أو درء مخاطر يتعرض لها البنك.

سابعاً: مخاطر الالتزام والمخاطر القانونية والرقابية:

Compliance, Legal and Regulatory Risk

- مخاطر الالتزام: وتنتج من احتمال مخالفة أو عدم تطبيق السياسات والقواعد الرقابية.
- المخاطر القانونية: وتنتج من مخالفة أو عدم التزام البنك بالقوانين والتشريعات الصادرة عن السلطات النقدية (البنوك المركزية وسلطات النقد) في الدولة التي يعمل فيها البنك.
- المخاطر الرقابية: وتنتج عن احتمال تغير القوانين والقواعد الرقابية بطريقة تؤدي إلى التأثير السلبي في عمليات البنك وقدرته التنافسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4-2 إدارة المخاطر المصرفية والحاكمية المؤسسية:

من الملاحظ أن زيادة التوجه نحو آليات السوق من قبل البنوك، أدى إلى تبني طرق ابتكارية لإدارة أعمالها، والمخاطر المصاحبة لها بالإضافة إلى تغير أساليب الرقابة والإشراف المصرفي. ومن هنا أصبحت مسؤولية المحافظة على النظام المصرفي مسؤولية مشتركة بين عدد من المديرين الرئيسيين الذين يديرون أبعاداً مختلفة من المخاطر المالية ومخاطر التشغيل. ويطلق على ذلك شراكة إدارة المخاطر، بحيث يصبح كل مدير في المجال المحدد له مسؤول ومحاسب عن إدارة المخاطر في مجاله (حشاد، 2005،ص 24) .

ويمكن تحديد إطار الشراكة في إدارة المخاطر بما يلي:

- المراقبون أو السلطات الإشرافية: Supervisors or Regulators

لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار أو إفلاس بنك، ولكن دورهم الرئيس هو تسهيل عمليات إدارة المخاطر، وتشجيع وجود بيئة جيدة لإدارة المخاطر في البنك من أهم عناصرها وجود إطار عام لإدارة المخاطر، وهذا يلعب دوراً هاما في التأثير في المسؤولين أو الشركاء الآخرين في إدارة المخاطر.

- المساهمون: Shareholders

يقع على المساهمين عبء اختيار أعضاء مجلس الإدارة وهم المسؤولون عن عمليات الحاكمية المؤسسية. وبالتالي فإن اختيارهم يجب أن يكون اختياراً سليماً يؤدي لضمان وجود إدارة مُثلى في البنك.

- مجلس الإدارة: Board of Directors

تقع مسؤولية إدارة البنك على مجلس الإدارة، حيث يقوم بوضع الاستراتيجيات وتعيين الموظفين وخصوصاً الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل.

- الإدارة التنفيذية: Executive Management

وهي الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة. ويجب أن يكون لدى المديرين التنفيذيين الخبرة والقدرة على المنافسة، ولديهم دراية كافية بإدارة المخاطر المصرفية.

- لجنة التدقيق (Audit Committee) والتدقيق الداخلي (Internal Auditing):

تعد لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بمثابة امتداد لوظيفة أو مهمة سياسة مجلس الإدارة لإدارة المخاطر. ويجب أن تقوم لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي بالتأكد من التزام البنك بالأنظمة الرقابية الداخلية ونظم المعلومات. وعلى الرغم من أن لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي يلعبان دوراً هاماً في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر بصورة سليمة، إلا أن المسؤولية الرئيسية تقع على عاتق جميع مستويات الإدارة في البنك.

- المدققون الخارجيون: External Auditors

يقوم المدققون الخارجيون بأدوار تقييمية في عمليات المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر، ويجب أن يهتم المدققون الخارجيون ليس بالتحليل التقليدي للميزانية وقائمة الدخل فحسب، ولكن يجب أن يكون تدقيقهم مركزاً على المخاطر، وأن يكون هنالك تنسيق بينهم وبين المراقبين. ومن الجدير بالذكر أن لجنة بازل للرقابة المصرفية قد أصدرت وثيقة توضح العلاقة بين المراقبين والمدققين.

- الجمهور العام (Public) أو المتعاملون مع البنك:

يقع على المتعاملين مع البنك وخصوصاً المودعين عبء أيضاً في مجال إدارة المخاطر، ولأداء هذا الدور، لا بد أن يطالبوا إدارة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية والتحليل المالي حتى يمكنهم تقييم البنك بدقة. ونظراً لأهمية الإفصاح عن عملية انضباط السوق ، فقد ركزت وثيقة بازل II على أهمية الإفصاح عن معظم المعلومات الخاصة بالبنك، الكمية والوصفية.

5-2 إدارة المخاطر المصرفية Banking Risk Management

إن مسألة ازدياد المخاطر التي تتعرض لها البنوك وخصوصاً بعد تزايد درجة سرعة العولمة المالية، وتشابك المؤسسات المصرفية مع بعضها البعض بدرجة كبيرة، وانخراطها في الأسواق المالية التي أصبحت بلا حدود، أصبحت محل اهتمام الكثير من السلطات الرقابية الوطنية، واستحوذت أيضاً على اهتمام المؤسسات والمنتديات المالية والدولية ، خصوصاً لجنة بازل للرقابة المصرفية. وقد ذهبت بعض المصارف المركزية ومنها البنك المركزي الأردني بإلزام المصارف بضرورة إيجاد وحدة تنظيمية تهتم بموضوع إدارة المخاطر المصرفية (البنك المركزي الأردني، مذكرة رقم 4794/10، 2002). لذا ، فإنه من الملاحظ أن معظم الوثائق التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وخصوصا منذ النصف الثاني من التسعينات، يتعلق بإدارة المخاطر المصرفية وأسس ومحاور الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بإدارة المخاطر المصرفية بطريقة سليمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-5-2 مفهوم إدارة المخاطر: Risk Management Concept

من التعريفـات الهامة لإدارة المخاطر التي وضــعتها لجنة الخدمات المالية المصرـفية المنبثقة عن قطاع تنظيم المصارف الأمريكية: أنها "هي تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديدها وقياسـها ومراقبتها والسيطرة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم المخاطر، وأن المخاطر ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس الإدارة وعملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم، وتتفق مع الأهداف الاسـتراتيجية للبنك، وأن العائد المتوقع يتناسـب مع درجة المخاطر، وأن تخصـيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر، وأن حوافز الأداء المطبقة في البنك منسجمة مع مستوى المخاطر".

(The Financial Service Roundtable (FSR) , 1998,p. 5)

2-5-2 مبادئ وأسس إدارة المخاطر المصرفية:

قامت لجنة الخدمات المالية الأمريكية ((The Financial Service Roundtable (FSR) التي تُعنى بقطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تضم في عضويتها 125 مصرفاً ومؤسسة مالية، بتشـكيل لجنة فرعية تحت اسـم "لجنة قواعد إدارة المخاطر"، كُلفت بوضع دليل للقواعد العامة لإدارة المخاطر في المصـارف التجارية، وروعي في تشـكيلها أن يكون أعضاؤها من ذوي الخبرة والاحتراف في أعمال المصـارف. ويمكن إجمال هذه القواعد التي يطلق عليها القواعد والمبادئ العامة السبعة لإدارة المخاطر وكما وضعتها اللجنة الفرعية كما يلي:

(The Financial Service Roundtable (FSR), pp 15-20)

أولاً: مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:

Board of Directors and Senior Management Responsibility:

يتم وضع سياسات إدارة المخاطر في البنك من قبل الإدارة العليا. ويتم اعتمادها وإقرارها من قبل مجلس الإدارة، بحيث تتضمن تعريف المخاطر وتحديدها وأساليب أو منهجيات قياسها ورقابتها، وذلك بهدف التأكد من أن عملية قبول المخاطر تتماشى مع توقعات المسـاهمين والمالكين واسـتراتيجية البنك، هذا بالإضافة إلى الالتزام بتعليمات الجهات الرقابية وضرورة وجود ثقافة مؤسسية تجاه المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمكن تحديد مستوى المخاطر المقبول على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى الأنشطة الفرعية، ويتم التعبير عن مستوى المخاطر القابلة للقياس الكمي على شكل سقوف أو حدود عليا (ومن الأمثلة على ذلك مخاطر التعامل بالعملات الأجنبية)، أما المستويات المقبولة للمخاطر غير القابلة للقياس الكمي فإنه يتم التعبير عنها من خلال قواعد وأسس عامة،(ومن الأمثلة على ذلك المعايير السلوكية والأخلاقية).

أما بالنسبة لعملية مراجعة المخاطر والسياسات يجب أن تتم بشكل دوري ومنتظم أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك، في ضوء التغيرات التي تم أخذها بعين الاعتبار عندما تم بناء آلية قياس وتحديد المخاطر.

وفي هذا السياق، اشتملت الوثيقة الثانية (II) لعام 2001 الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية(Basel Committee on Banking Supervision) على المسؤولية الأساسية لمجلس الإدارة في البنك التي تتمثل في التأكد من أن إدارة البنك العليا تحافظ على:

- نظام كافٍ وفعال للرقابة الداخلية.
- نظام قياس لتقييم المخاطر المتعددة التي تواجه نشاطات البنك.
- نظام للمخاطر المتعلقة بكفاية مستوى رأسمال البنك لمواجهة المخاطر.
- طرق ملائمة لمراقبة الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات الداخلية.
- نظام للمعلومات المالية يمكن الاعتماد عليه للحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

ولهذا كله على مجلس الإدارة مراجعة نظام الرقابة الداخلي وإجراءات تقييم رأس المال مرة على الأقل سنوياً. حيث يقوم مجلس الإدارة بالتحقق من ذلك من خلال المدققين الداخليين في البنك لديه.

أما فيما يخص مسؤولية الإدارة العليا في البنك فتتمثل في تطوير العمليات التي تحدد وتقيس وتراقب وتسيطر على المخاطر التي يتعرض لها البنك. على الأقل مرة سنوياً، وعليها أيضاً أن ترفع تقريراً إلى مجلس الإدارة عن نطاق وأداء نظام الرقابة الداخلي وإجراءات تقييم رأسمال.(المصدر السابق نفسه)

ومن هنا تشتمل مسؤوليات وواجبات الإدارة العليا على:

- المحافظة على وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح المسؤوليات والصلاحيات والتقارير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تأكيد أن المسؤوليات التي تم تفويضها تنفذ بشكل فعّال.
- تطوير وتحسين عمليات إدارة المخاطر التي تحدد وتقيس وتراقب وتسيطر على المخاطر.
- وضع سياسات الرقابة الداخلية الملائمة ومراقبة فعالية وكفاية نظام الرقابة الداخلي.

ثانياً: إطار عملية إدارة المخاطر المصرفية (Framework for Managing Risk) يجب أن يكون لدى البنك إطار لعملية إدارة المخاطر يتصف بالفاعلية والشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن توفر موارد بشرية ومالية كافية لدعم إطار هذه العملية من أجل تفعيل هذه المهمة، وذلك بهدف التأكد من أن كافة المخاطر قد تم تحديدها وإدارتها بما يتوافق مع توقعات الإدارة العليا، تسهيلاً لعملية الاتصال في الوقت المناسب والتنسيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وفي هذا المجال، فإن الإطار العام لإدارة المخاطر يساعد على وضع نطاق لإدارة المخاطر والعمليات الإجرائية اللازمة لإدارة المخاطر، كما يساعد في تحديد الأدوار والمسؤوليات لمن يتولون عملية إدارة المخاطر، ويجب أن يتسم الإطار العام للمخاطر بالمرونة وأن يتضمن نظاماً لمراجعة المخاطر بشكل منتظم.

ومن هنا، فإن نظام المخاطر الفعال هو الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات والمهام للعاملين في مجال إدارة المخاطر المتعلقة بصلاحية التعامل مع كافة الأنشطة والإدارات في البنك، وكذلك الذي يوفر الموارد اللازمة لضمان ممارسة الأعمال بشكل جيد وفعال.

والإطار العام لإدارة المخاطر يشتمل على عدد من الخطوات كما حدده Richard Lanza كما يلي: (Lanza, IIA, 2002)

1. تحديد المخاطر: أن يتم تحديد وفهم المخاطر بشكل واضح وسليم.
2. تقييم وتقدير المخاطر: من الخطوات الهامة في إدارة المخاطر هي تقييم المخاطر التي تتعرض لها البنوك وذلك بترتيبها حسب الأولويات، أي كبر حجمها والآثار السلبية الناتجة عنها، وكذلك تقدير احتمالات حدوثها.
3. الاستجابة للمخاطر: وتعني أن كافة المخاطر سوف يتم التعامل معها من خلال وضع إجراءات وقائية لمنع حدوثها أو التقليل من الآثار السلبية الناتجة عنها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. التوثيق: الخطوات السابقة من المهم توثيقها من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.

وفي الموضـــوع نفســه أصــدر معهــد المدققين الداخليين البريطانــي والإيرلندي (IIA-UK and Ireland) في عـام 2002 ورقة عمل تم مراجعتها في عام 2003، تطرقت إلى مســؤولية مجلس الإدارة تجـاه إدارة المخـاطر المتمثلـة بتفويض فريق من الإدارة يتمتع بمهـارة ومعرفـة عالية في تحديد المخاطر وإدارتها بعمل إطار لإدارة المخاطر يكون مسؤولاً عنه.

وحددت ورقة العمل المذكورة أهم الأنشــطة التي يشــتمل عليها إطار إدارة المخاطر بالآتي: (IIA-UK and Ireland,2003)

- توضيح وإيصال أهداف المؤسسة.
- تحديد مستويات المخاطر المقبولة من مجلس الإدارة.
- تأسيس بيئة داخلية ملائمة تشتمل على إطار عمل لإدارة المخاطر.
- تحديد التهديدات المحتملة التي تهدد تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقييم المخاطر بتقدير احتمالية حدوثها وأثرها على المؤسسة.
- اختيار وتنفيذ الاستجابة للمخاطر عن طريق تحملها وإيجاد معالجة لها.
- توصيل المعلومات عن المخاطر بأسلوب منظم إلى كل المستويات في المؤسسة.
- مركزية الرقابة والتنسيق لعمليات إدارة المخاطر ونتائجها.
- تقديم التوكيد عن فعالية إدارة المخاطر.

ثالثاً: تكامل عملية إدارة المخاطر Integration of Risk Management

يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصـورة منعزلة عن بعضها البعض. وذلك بهدف التمكن من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بشــكل جيد وســليم، حيث لا يتم تقييم أثر خطر معين بمعزل عن بقيـة المخـاطر الأخرى التي لهـا علاقـة بعمـل البنـك. ولـذلـك فإن عملية التحليل الســليمة للمخاطر يتطلب أن يتم بصورة كلية متكاملة بسبب التداخل بينها، وهذا يؤدي بالتالي إلى تطبيق إدارة المخاطر بشـكل متكامل على مستوى المؤسسة والتمكن من فهم العلاقات المتبادلة بين المخاطر المختلفة والآثار المرتبطة بها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعاً: مسؤولية دوائر الأنشطة المختلفة في البنك

(Business Line Accountability)

من المعروف أن أعمال البنك تقسم إلى أنشطة مختلفة، وتقع مسؤولية إدارة المخاطر في كل نشاط على عاتق من يتولى إدارته كما هو الحال بالنسبة لمسؤوليته عن نتائج أعمال نشاطه، بالإضافة إلى تحمل ما يترتب عن إدارة المخاطر من نتائج سلبية.

وفي هذا السياق يجب على كل مستوى من مستويات اتخاذ القرار فهم وإدراك المخاطر المترتبة على القرارات المتخذة من قبل كل مستوى، الأمر الذي يسهل عملية التوافق ما بين درجة المخاطر والعائد المطلوب.

ولذلك فإن إدارة المخاطر ليست مسؤولية فردية تقع على عاتق الموظف المعني بإدارة المخاطر، وإنما هي مسؤولية تكافلية لكافة المستويات الإدارية.

ولإحداث التوازن الفعال بين العائد ودرجة المخاطر ، فإن إدارة المخاطر يجب أن تكون مرتبطة بمعايير قياس الأداء على مستوى البنك ككل، وعلى مستوى وحدة العمل وعلى المستوى الفردي، لذلك يجب تطبيق نظام حوافز يعم ويساعد معالجة التغيرات التي قد يشتمل عليها نظام المخاطر ويساعد العاملين في المخاطر على الإفصاح عن كافة الأمور التي لها علاقة بالمخاطر وعدم إخفائها عن الإدارة.

خامساً: تقييم وقياس المخاطر Evaluating and Measuring Risks

على المصارف أن تعمل على تقييم كافة المخاطر لديها باستمرار، من خلال تعرف المخاطر وتحليلها وقياسها وترتيبها وفق الأولويات ليتم التعامل معها حسب أهميتها. ويفضل أن تشتمل عملية التقييم على تحليل كمي ما أمكن ذلك، كما يجب أن تظهر عملية التقييم نتائج الأحداث ذات الأثر الإيجابي وذات الأثر السلبي. والهدف من ذلك هو تمكين الإدارة من فهم طبيعة المخاطر ومستواها بأسلوب مبسط يسهل فهمه واستيعابه بما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر (الرمحي، 2004، ص30) .

إن فلسفة تقييم المخاطر على كافة المستويات تؤدي إلى معرفة وتحديد أكثر المواقع تعرضاً للمخاطر في المصرف، وهذا بالتالي يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من أثر هذه المخاطر، كما أنها تساعد الأنشطة الأخرى مثل قسم مراجعة القروض والتدقيق الداخلي وغيرها في تقدير مستوى ونوعية إدارة المخاطر، وقياس مدى فاعلية الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إنه لمن الضروري تحديد درجة المخاطر الكلية للمصرف على مستوى نوع المخاطر وطبيعة العمل، وأن تأخذ بعين الاعتبار الأثر في العوائد، وعلى حقوق المساهمين. وكما هو معلوم فإن المخاطر ليست جميعها قابلة للقياس الكمي، حيث إن هنالك أنواعاً من المخاطر لا يعبر عنها إلا بشكل نوعي، وسواء أكانت المخاطر قابلة للقياس الكمي أم القياس النوعي فإنه لا بد من وضع آليات وطرق واضحة لتقييم المخاطر.

وعلى الشخص الذي يتولى إدارة المخاطر أن يكون على معرفة ودراية بما تعنيه المنهجية المستخدمة في إدارة وقياس المخاطر، وأثرها المحتمل في عمل المصرف، والاهتمام اللازم بالمخاطر ذات الأثر الكبير التي يجب إطلاع الإدارة العليا عليها مباشرة دون تأخير.

كما يجب أن تكون الأدوات والوسائل المستخدمة في قياس المخاطر معروفة جيداً وواضحة، كذلك في حال وجود أدوات وأنظمة مساعدة في عملية قياس المخاطر لا بد من أن تكون معرفة بشكل جيد.

سادساً: استقلالية الجهة التي تقيّم المخاطر:

يجب أن تتوافر في الجهة التي تتولى عمليات تقييم المخاطر ما يلي :

1. يجب أن تتمتع بالاستقلالية.
2. ويجب أن تكون لديها السلطات والصلاحيات والخبرات الكافية لتقييم المخاطر.
3. القدرة على اختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر.
4. الخبرة والقدرة على رفع التقارير حول المشاهدات والمطالعات المتعلقة بأعمالها إلى الجهات المعنية.
5. الخروج بتوصيات من شأنها الوصول إلى معالجة جيدة للمشاكل التي يعاني منها البنك في مجال المخاطر بكافة أنواعها.

والهدف من ذلك هو التأكد من أن الأشخاص الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالمخاطر التي تواجه البنك هم ليسوا الأشخاص الذين يراقبون ويقيمون المخاطر.

سابعاً: التخطيط للطوارئ Contingency Planning

يجب أن تكون هنالك سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة أو غير العادية، ويجب أن تختبر جودة هذه السياسات والعمليات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والهدف من ذلك هو أن يكون لدى البنك صورة واضحة عن كيفية التعامل مع الظروف غير العادية بشكل كفء وفعال في الوقت المناسب.

وعلى البنك في حال التخطيط للطوارئ أن يجعل خطة الطوارئ تشـــتمل على كافة أنواع المخاطر التي من الممكن حدوثها، هذا بالإضافة إلى ضرورة مراجعة خطة الطوارئ بشكل دوري منتظم.

الأسس السالفة الذكر تطبق على جميع المؤسسات المصرفية، وتُستخدم للحكم على قوة وسلامة ممارســـات البنك في إدارة المخاطر، حيث توجد بعض الاختلافات في تطبيقات معينة لإدارة المخاطر بين البنوك وخلال المراحل الزمنية المختلفة وذلك تبعاً للعوامل (حشاد، 2005، ص29) التالية:

1. حجم أنشطة البنك.
2. طبيعة الأنشطة التي يقوم بها البنك.
3. درجة تعقيد أعمال وأنشطة البنك.
4. المنهجيات أو الأساليب والأدوات المتاحة للبنك.

وقد أصدر البنك المركزي ألأردني في هذا الخصوص عام 2002 مجموعة من الإرشادات والتعليمات في أنظمة الضـــبط والرقابة الداخلية، المتضـــمنة للمبادئ والمعايير الأســـاســـية لرقابة المخاطر وإدارتها لاستخدامها من قبل البنوك العاملة في الأردن في تقييم وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية لديها.

وفيما يلي استعراض لهذه الإرشادات:

(البنك المركزي الأردني، مذكرة رقم 4794/10، 2002)

أولاً: المبادئ الأساسية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

يجب على البنوك التأكد من أن نظام الرقابة الداخلي المعتمد من مجلس الإدارة لديها:

1. يتلاءم مع حجم عمليات البنك.
2. يغطي كافة نشاطات البنك وعملياته.
3. يشتمل على معايير مناسبة لمنع وقوع الأخطاء.
4. يشتمل على آليات مناسبة تمكن من تحليل وضبط وإدارة المخاطر الناجمة عن نشاطات البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. يكون مدعماً بأنظمة معلومات واتصالات تكفل تدقيق المعلومات بدقة.
6. يتلاءم مع الإطار المؤسسي للبنك بهدف ضمان التوافق مع أحكام القوانين والأنظمة التي تحكم عمليات البنك.
7. يكون موثقاً ومفصلاً بشكل كافٍ.
8. يحدد بوضوح الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

ثانياً: العناصر الأساسية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

أ- الهيكل التنظيمي والإجراءات العملية للبنك:

يجب أن يتلاءم الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل البنك ونشاطاته والمخاطر المترتبة عليها، كما يجب أن يكفل الضوابط التنظيمية التالية:

1. تنفيذ الاستراتيجية الموافق عليها من مجلس الإدارة من خلال تعريف الأهداف المحددة لكل وحدة إدارية والمهام المناطة بها.
2. توصيف المهام والمسؤوليات لكل نشاط ولكل وحدة إدارية وصفاً مفصلاً.
3. تحديد الصلاحيات وخطوط الاتصال للإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية.
4. تحقيق الرقابة الثنائية على الأقل بشكل مباشر أو غير مباشر لكل نشاط أو عملية.
5. فصل وتحديد الواجبات لتجنب تعارض المهام ولتقليل مخاطر الأخطاء والاختلاس، ومن ضمن ذلك ضمان استقلالية جهاز التدقيق الداخلي عن الجهات التنفيذية للعمليات المختلفة.
6. وجود وصف وظيفي مفصل للمؤهلات المطلوبة لكل وظيفية.
7. وجود دليل عمل وإجراءات مفصلة لتنفيذ العمليات والرقابة عليها.
8. وجود آلية رقابة مناسبة تشمل كل أنظمة البنك لضمان أن كل عملية من عمليات البنك نفذت بشكل صحيح.
9. إجراءات لتحديد احتياجات البنك المستقبلية من العمليات وأولويات تنفيذها.
10. وجود رقابة منتظمة تؤكد تطبيق الهيكل التنظيمي على أرض الواقع، وإجراءات التعديلات المناسبة عليه حيثما يكون ذلك ضروريا.
11. وجود مراكز عمل مهمتها مراقبة أداء العمل وتقديم التقارير المالية المطلوبة للإدارة.
12. وجود دائرة قانونية تتمتع بالاستقلالية التامة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب- المبادئ والمعايير الأساسية لمراقبة المخاطر.

1) يجب أن يتوافر لدى كل بنك نظام لرقابة المخاطر يتلاءم وحجم البنك وطبيعة عملياته، ولضمان فعالية مثل هذا النظام فإن أنظمة الرقابة الداخلية يجب أن تكون مبنية على الآتي:

- وجود سياسة مخاطر موثقة تغطي كافة أوجه عمليات البنك وتضع مقاييس وحدوداً واضحة لكل نوع من أنواع المخاطر الكمية، ويجب أن يتم التأكد من أن كافة الموظفين، وكل حسب مستواه الإداري على اطلاع ودراية تامة بها.
- وجود جهاز إداري متخصص مستقل تناط به وظيفة إدارة ورقابة جميع المخاطر المترتبة على كافة العمليات.
- تقييم منتظم لسياسات التسعير لكافة المنتجات والخدمات المالية. للتأكد من أن تلك السياسات قد أخذت بعين الاعتبار جميع عناصر الكلفة والأسعار المنافسة بالإضافة إلى تحليل الكلفة والعائد.
- مراقبة الالتزام بإجراءات وسياسات رقابة المخاطر وكذلك حدود المخاطر بكافة أنواعها.
- إجراءات تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار عن أي تجاوزات ذات أثر مادي والخطوات اللازمة لمعالجة تلك التجاوزات ومتابعة تنفيذها.
- تقييم منتظم لإجراءات وسياسات وحدود المخاطر، وذلك في ضوء خطورة المشاكل التي قد تظهر واستراتيجية البنك وتطورات السوق.

2) اعتماد الوسائل التي تساعد في إدارة المخاطر، مثل:

- التقييم الذاتي للمخاطر.
- وضع مؤشرات للمخاطر.
- إعداد قاعدة بيانات تاريخية للخسائر وتحديد مصادر تلك الخسائر وتبويبها وفقاً لنوع المخاطر.
- توافر البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لإدارة المخاطر لدى البنك.
- استخدام الوسائل الكمية للرقابة على المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6-2 الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر:

يمكن لإدارة المخاطر أن تتبع العديد من الإجراءات والأساليب التي تهدف إلى الحد من المخاطر أو التقليل من الآثار السلبية الناتجة عنها. ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:

(Mc Namee, IIA , 1998)

1- الرقابة: في حال وجود رقابة فعالة في البنك وتكون متضمنة إجراءات رقابية قوية فإنها بذلك تمنع حدوث وقوع المخاطر أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن.

2- التنويع: من الأساليب الجيدة التي يجب أن تتبع في البنك هي التي تحتوي على مصادر تمويلية واستثمارات وعمليات متنوعة وهذه من شأنها أن تقلل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك والآثار السلبية الناتجة عنها.

3- المشاركة: وهذه تكون في مشاركة بعض الأطراف الأخرى في تحمل المخاطر مع البنك ومنها التأمين وغيرها.

4- النقل: أي أن يقوم البنك بتوزيع المخاطر بنقلها إلى جهات أخرى.

5- قبول الخطر: وهذا يتم عندما تكون الإدارة مضطرة إلى قبول مستوى معين من المخاطر ويكون ذلك في الحالات التي تكون آثار المخاطر السلبية فيها قليلة، ولكن كلفة معالجتها عالية.

6- تجنب المخاطر: لا بد من وجود خطط معينة تصمم فيها عمليات لتجنب المخاطر وذلك بهدف تقليل المخاطر التي يتعرض لها البنك.

7-2 التدقيق الداخلي في البنوك:

2- 7 -1 المقدمة:

بذلت لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee on Banking Supervision) جهوداً كبيرة في مجال وضع ممارسات سليمة للمصارف في العالم. وجزء من هذه الجهود المستمرة كُرّس لمعالجة قضايا الرقابة المصرفية التي من ضمنها التدقيق الداخلي. حيث يعد من أهم وظائفه فحص كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المصرف. وفي هذا السياق ما يهم المراقبين هو أن السياسات والإجراءات الموضوعة الموافق عليها من مجلس الإدارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سـوف يتم تنفيذها وتطبيقها، وتصـحيح أماكن الضـعف في أنظمة الرقابة الداخلية وذلك بالاعتماد على ما يحدده لها المدققون الداخليون.

لذلك، فإن التعاون بين المراقبين والمدققين يؤدي إلى رقابة فعالة. ومن هذا المنطلق وضـــعت لجنة بازل للرقابة المصرـفية دليلاً أسـاسـياً لمبادئ التدقيق الداخلي في البنوك عام 2001 وظيفته دعم الجهود التي تجعل مبادئ التدقيق الداخلي مستخدمة عالميا.

وفي ظـل وجود نظـام رقـابـة داخلي قوي ووظيفـة تدقيق داخلي فاعلة مســـتقلة، ومدقق خارجي مسـتقل محايد سيشكل ذلك جزء من الحاكمية المؤسسية السليمة في البنك، مما يساهم بتقوية العلاقة ما بين إدارة البنك والمراقبين داخل البنك. ولهذا، تعد وظيفة التدقيق الداخلي الفعّالة مصـــدراً ذا قيمة عالية للمعلومات التي تحتاجها إدارة البنك والمراقبين معاً. كما أنها تعطي توكيداً عن قوة وجودة أنظمة الرقابة الداخلية.

(وثيقة لجنة بازل للرقابة المصرفية،2001)

2-7-2 تعريف التدقيق الداخلي:

من خلال التعريف الـذي أجـازه معهـد المدققين الداخليين الأمريكي عام 2005، المذكور ســـابقاً في التعريفات الإجرائية من هذه الدراســـة، تبين أن وظيفة التدقيق الداخلي الرئيســـية هي تقديم التوكيد الموضـــوعي إلى مجلس الإدارة حول قوة وفعالية نظام الرقابة الداخلي في المصرـــف، حيث يتم ذلك من خلال انتقاد وتحليل هذا النظام، وبالتالي تقديم النصح حول جوانب الضعف من أجل تقويتها.

وفي هذا السياق وضع معهد المدققين الداخليين الأمريكي عدة نقاط عن كيفية إضافة المدققين الداخليين قيمة للمؤسسة (IIA, 2002) ، هي:

- مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر.
- أداء مراجعة فعالة لتقييمات الإدارة للمخاطر.
- تقديم النصـيحة عند تصـميم أنظمة الرقابة الداخلية وتحسينها، كذلك عند عمل استراتيجيات تخفيف المخاطر.
- تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر في تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تأكيد أن موارد التدقيق الداخلي توجه إلى المناطق الأكثر أهمية في المؤسسة.
- الاعتراض على أسس تقييمات الإدارة للمخاطر. بالإضافة إلى تقييم كفاية وفعالية استراتيجيات معالجة المخاطر.
- تسهيل ورش عمل إدارة المخاطر .
- تحديد أماكن تحمل المخاطر التي لم يتم تحديدها، وذلك اعتماداً على خبرة التدقيق الداخلي وحكمهم الشخصي بالإضافة إلى استشارة الإدارة في ذلك.

2-7-3 دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المشاريع الكبيرة:

(IIA, IIA-UK and Ireland,2004)

(The بالتزامن مع الإطلاق الجديد للإطار المتكامل لإدارة مخاطر المشاريع الكبيرة من قبل Committee of Sponsoring Organization of the Treadway (COSO))

أصدر معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) بالتعاون مع معهد المدققين الداخليين البريطاني والايرلندي (IIA-UK and Ireland) ورقة عمل في عام 2004، حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة، تهدف إلى مساعدة إدارة التدقيق الداخلي في الاستجابة إلى قضايا إدارة مخاطر المشاريع الكبيرة في منظماتهم، حيث بينت هذه الورقة طرقاً للمدققين الداخليين للحفاظ على الموضوعية والاستقلالية التي تطلبها المعايير الدولية لمعهد المدققين الداخليين بخصوص الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي عند تقديم الخدمات التوكيدية والاستشارية من قبل المدققين الداخليين.

ويتمثل الدور الرئيس للتدقيق الداخلي بخصوص إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة في تقديم التوكيد الموضوعي إلى مجلس الإدارة عن فعالية أنشطة إدارة المخاطر. بهدف المساعدة في ضمان أن مخاطر الأعمال الرئيسية يتم إدارتها بشكل مناسب، وبأن نظام الرقابة الداخلي يعمل بشكل فعّال.

2-7-4 الأدوار التوكيدية للمدققين الداخليين في إدارة مخاطر المشاريع الكبيرة:

الأنشطة التوكيدية تشكل جزءاً من هدف واسع من تقديم التوكيد على إدارة المخاطر، فوظيفة التدقيق الداخلي الملتزمة بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي تستطيع أن تؤدي على الأقل بعض هذه النشاطات التالية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تقديم توكيد عمليات إدارة المخاطر.
- تقديم التوكيد بأن المخاطر قد تم تقييمها بشكل صحيح.
- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- تقييم التقارير عن المخاطر الرئيسية.
- مراجعة إدارة المخاطر الرئيسة.

2-7-5 الأدوار التي ينبغي عدم تنفذها من قبل التدقيق الداخلي:

Roles Internal Auditing should not undertake:

الأدوار التي ينبغي على المدققين الداخليين عدم تنفيذها تتمثل في التالي:

- وضع المستوى المقبول للمخاطر.
- وضع عمليات إدارة المخاطر.
- اتخاذ القرارات استجابة للمخاطر.
- تنفيذ الاستجابة (التعامل) للمخاطر نيابة عن الإدارة.
- المساءلة عن إدارة المخاطر.

وفي هذا الخصوص أكد معهد المدققين الداخليين بأن على المؤسسات أن تفهم بشكل كامل أن الإدارة تبقى هي المسؤولة عن إدارة المخاطر. وبأن عليهم إسداء النصيحة ودعم قرارات الإدارة بشأن المخاطر. كما أكد المعهد أن طبيعة مسؤوليات التدقيق الداخلي يجب أن توثق في ميثاق التدقيق وتجاز من قبل لجنة التدقيق.

2-7-6 الأدوار الاستشارية: Consulting Roles

هنالك بعض الأدوار الاستشارية التي يستطيع التدقيق الداخلي تنفيذها فيما يخص إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة. وفي ورقة العمل لمعهد المدققين الداخليين البريطاني والايرلندي التي تم إصدارها في 2002 وأعيد مراجعتها في عام 2003، حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر قدم فيها دليلاً لأعضائه عن الأدوار المباحة والوقاية اللازمة لحماية استقلالية وموضوعية المدققين الداخليين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتتمثل الأدوار الاستشارية بالآتي:(IIA-UK and Ireland, 2003)

- جعل الوسائل والأساليب الإدارية لتحليل المخاطر ورقابتها متوافرة للمدققين الداخليين.
- تأييد ودعم تأسيس إدارة المخاطر في المؤسسة، ورفع خبراتها في مجال إدارة المخاطر والرقابة .
- تقديم المشورة أو النصيحة، تسهيل ورش العمل، تدريب المؤسسة على إدارة ورقابة المخاطر وتشجيع تطوير إطار عمل وفهم صحيح للمخاطر.
- القيام بدور أساسي في التنسيق والمراقبة والإبلاغ عن المخاطر.
- دعم المديرين في عملهم لتحديد الطريقة المناسبة لتخفيف المخاطر.

ومن هذه الأدوار الاستشارية تقوم وظيفة التدقيق الداخلي على مساعدة الإدارة في تحسين عمليات إدارة المخاطر وليس القيام بأية مسؤوليات إدارية، لذلك، يجب أن تضمن خطط العمل استراتيجية واضحة ووصفاً لتحمل المسؤولية لهذه النشاطات لأعضاء فريق الإدارة.

7-7-2 حماية استقلالية وموضوعية التدقيق الداخلي:

Safeguards of Independence and Objectivity of Internal Auditing

يجب على التدقيق الداخلي عندما يوسع مشاركته في إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة لحماية استقلاليته وموضوعيته أن يطبق الشروط التالية :

- يجب أن يكون من الواضح أن الإدارة تبقى هي المسؤولة عن إدارة المخاطر.
- يجب أن توثق طبيعة مسؤوليات التدقيق الداخلي في ميثاق التدقيق وتجاز من قبل لجنة التدقيق.
- يجب على التدقيق الداخلي أن لا يدير أية مخاطر نيابة عن الإدارة.
- يجب على التدقيق الداخلي تقديم المشورة والنصيحة، وتقديم الدعم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ومعارضة اتخاذ القرارات الإدارية بأنفسهم.
- يجب عدم تقديم التوكيد الموضوعي عن أي جزء من إطار عمل إدارة المخاطر في المشاريع الكبيرة يكون التدقيق الداخلي مسؤولاً عنه. ومثل هذا التوكيد يجب تقديمه من أطراف مؤهلة أخرى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أي عمل أبعد من الأنشطة التوكيدية يجب أن يعد تكليفاً استشارياً.

8-2 مبادئ التدقيق الداخلي :

قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee on Banking Supervision) في وثيقتها (اتفاق بازل II لعام 2001) وعنوانها (التدقيق الداخلي في البنوك وعلاقة المراقبين بالمدققين) بوضع عدة مبادئ لوظيفة التدقيق الداخلي في البنوك. وهي كما يلي:

(The Basel Committee on banking Supervision, 2001)

المبدأ رقم (1)

وظيفة دائمة - مستمرة Permanent Function-Continuity

يجب على كل بنك أن يكون لديه وظيفة تدقيق داخلي دائمة، وعلى الإدارة العليا اتخاذ كل التدابير الضرورية من أجل اعتماد البنك بشكل مستمر على وظيفة تدقيق داخلي كافية وملائمة لحجم وطبيعة عمليات البنك، وتتضمن هذه التدابيرتزويد الموارد والأفراد اللازمين حتى تتمكن وظيفة التدقيق الداخلي القيام بواجباتها ومسؤولياتها وتحقيق أهدافها.

المبدأ رقم (2)

وظيفة مستقلة Independent Function

يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي في البنك مستقلة عن الأنشطة التي يتم تدقيقها، أي أن التدقيق الداخلي يُعطى مكانة ملائمة داخل البنك وتنفذ مهامه بموضوعية وعدم تحيز.

وفي هذا المجال :

- يجب ممارسة مهام دائرة التدقيق الداخلي حسب الخطوات التي تراها مناسبة في كل أقسام البنك.
- يجب أن لا يكون هنالك تدخل في تقرير ما وجدته وقيّمته وما تم الإفصاح عنه داخليا. حيث إن مبدأ الاستقلالية يخول دائرة التدقيق الداخلي للعمل تحت الرقابة المباشرة إما للمدير التنفيذي للبنك وإما مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، وذلك بالاعتماد على إطار الحاكمية المؤسسية.
- يجب أن يتمتع مدير دائرة التدقيق الداخلي بسلطات الاتصال المباشر، بناء على مبادرته الذاتية بمجلس الإدارة، أو رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء لجنة التدقيق، أو المدققين الخارجيين كلما كان ذلك ملائما .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الاستقلالية تتطلب أن لا يكون هنالك تضارب في المهام بين المدققين الداخليين والبنك. ويجب أن تكون المكافآت والتعويضات للمدققين الداخليين منسجمة مع أهداف التدقيق الداخلي.
- كما يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي خاضعة لمراجعة مستقلة. ويمكن تنفيذها بوساطة جهة مستقلة مثل المدققين الخارجيين أو من قبل لجنة التدقيق إن وجدت .

المبدأ رقم (3)

ميثاق التدقيق Audit Charter

يجب على كل بنك أن يكون لديه ميثاق خاص للتدقيق الداخلي، وذلك من أجل تقوية مكانة وسلطة وظيفة التدقيق الداخلي داخل البنك.

حيث إن ميثاق التدقيق الداخلي يضع على الأقل :

- أهداف ونطاق وظيفة التدقيق الداخلي.
- مكانة ووضع دائرة التدقيق الداخلي داخل البنك ومدى قوتها ومسؤولياتها وعلاقاتها مع الوظائف الرقابية الأخرى.
- مساءلة مدير دائرة التدقيق الداخلي.

- يجب وضع ميثاق التدقيق الداخلي من قبل دائرة التدقيق الداخلي ولا بد من مراجعته دورياً، كما يجب إجازته من الإدارة العليا ومن ثم يصادق عليه من مجلس الإدارة كجزء من دوره الرقابي. وتستطيع لجنة التدقيق المصادقة عليه (إن وجدت) .
- يجب على إدارة البنك العليا تفويض دائرة التدقيق الداخلي، وإعطاؤها الحق في الوصول والاتصال المباشر بأي عضو من هيئة العمل. والوصول إلى السجلات والملفات أو أي بيانات ضرورية في البنك، بما فيها معلومات الإدارة ومحاضر الأجهزة الاستشارية واتخاذ القرار، لتمكينها من فحص أي نشاط أو أي وحدة في البنك.
- يجب أن يذكر ميثاق التدقيق الداخلي البنود والشروط عند الطلب من دائرة التدقيق الداخلي تقديم خدمات النصح والإرشاد أو تنفيذ أي مهام أخرى.
- يجب أن يتم إيصال ميثاق التدقيق الداخلي إلى كل مكان في البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبدأ رقم (4)

عدم الانحياز Impartiality

يجب أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي موضوعية وغير متحيزة. وهذا يعني أن تكون في وضع يمكنها من القيام بمهامها بحرية، وعدم الانحياز أو التدخل من أي جهة.

وهنالك عدة أمور يجب مراعاتها عند تطبيق مبدأ عدم الانحياز:

1. الموضوعية وعدم الانحياز تخول دائرة التدقيق الداخلي نفسها للبحث بتجنب تضارب المهام، ولهذه الغاية، يجب أن تدوّر مهام أفراد دائرة التدقيق الداخلي دورياً عندما يكون ذلك ملائما. ويجب على المدققين المعينين داخلياً أن لا يدققوا الأنشطة التي كانوا يمارسونها مدة لا تقل عن 12 شهراً.
2. عدم الانحياز يتطلب من دائرة التدقيق الداخلي عدم الاشتراك في عمليات البنك أو اختيار أو تنفيذ مقاييس الرقابة الداخلية. وبخلاف ذلك فإنها تكون مسؤولة عن هذه النشاطات وهذا يسيء إلى استقلال الأحكام المتخذة من قبل وظيفة التدقيق الداخلي.
3. الحاجة إلى عدم التحيز لا يستبعد إمكانية طلب الإدارة العليا من دائرة التدقيق الداخلي رأياً حول مسائل محددة، لها علاقة بمبادئ الرقابة الداخلية للالتزام بها.
4. قد تطلب الإدارة العليا رأياً عند النظر في إعادة التقييم أو البدء بنشاطات جديدة خطرة أو وضع أنظمة رقابة المخاطر أو أنظمة المعلومات الإدارية أو أنظمة تكنولوجيا المعلومات.
5. ولكن في النهاية يبقى تطوير هذه الأنظمة من مسؤولية الإدارة العليا. والوظيفة الاستشارية تشكل مهمة إضافية لا تعيق المهام الرئيسية أو مسؤولية أو استقلالية دائرة التدقيق الداخلي.
6. التقارير اللاحقة للتدقيق الداخلي يمكن أن تحتوي على توصيات لها علاقة بالعيوب والضعف والاقتراحات لتحسين الرقابة الداخلية.

المبدأ رقم (5)

الكفاءة المهنية Professional Competence

الكفاءة المهنية لكل مدقق داخلي ولوظيفة التدقيق الداخلي ككل هي ضرورية للأداء الملائم لوظيفة التدقيق الداخلي في البنك.

- الكفاءة المهنية لكل مدقق داخلي بالإضافة إلى التدريب المستمر هما متطلبان هامان لوظيفة التدقيق الداخلي. ويجب أن تقيم الكفاءة المهنية آخذين بالاعتبار طبيعة الدور وقدرة المدقق الداخلي على جمع المعلومات والفحص والتقييم والاتصال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي هذا الخصـــوص يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الزيادة المتنامية في التقنيات المعقدة في أنشـــطة البنك، والتزايد في تنوع المهام التي بحاجة للقيام بها بوساطة دائرة التدقيق الداخلي كنتيجة للتطورات المتزايدة في القطاع المصرفي أو المالي.

- الكفاءة المهنية، وبالذات المعرفة والخبرة داخل دائرة التدقيق الداخلي تستحق انتباهاً خاصّاً. بحيث تكون لـدى دائرة التـدقيق الداخلي القدرة الكافية على فحص جميع الأنشـــطة والمجالات التي ينفذها البنك .

- تأدية المهام المماثلة المســتمرة والوظائف الروتينية ممكن أن يكون لها أثر ســلبي في قدرة المدقق الـداخلي في إصـــدار حكم حـاســـم، وبذلك ما يوصى به هو عمل تدوير أو تغيير داخلي لموظفي دائرة التدقيق الداخلي.

- يجب أن يحافظ على الكفاءة المهنية من خلال التدريب المســتمر المنظم لكل موظف من موظفي التدقيق الداخلي. فيجب أن يكون على معرفة كافية بجميع أســاليب التدقيق والأنشــطة البنكية حتى تاريخه.

المبدأ رقم (6)

نطاق النشاط Scope of Activity

كل أنشـطة ووحدات البنك يجب أن تقع ضمن نطاق عمل التدقيق الداخلي. فجميع أقسام وأنشطة البنك بما فيها أنشـطة الفروع والتابعين والأنشـطة الخارجية لا تسـتثنى من نطاق فحص دائرة التدقيق الداخلي، فهي مخولة بالوصـول إلى كل السـجلات والملفات والبيانات الخاصة بالبنك، بما فيها المعلومات الإداريـة ومحـاضر الهيئـات الاســـتشـــارية ومتخذي القرار، وذلك عندما تكون ذات علاقة بأداء مهام المدققين الداخليين .

- ومن وجهـة نظر عـامـة، يجـب أن يتضـــمن نطـاق عمـل التدقيق الداخلي فحص وتقييم وملاءمة وفعالية نظام الرقابة الداخلي،والأسلوب الذي يتم فيه تحقيق المسؤوليات الموضوعة.

وفي هذا الخصوص، على دائرة التدقيق الداخلي أن تقّيم:

أ) التزام البنك بسياسات وإجراءات رقابة مخاطر (القابلة للقياس وغير القابلة للقياس).

ب) التوقيت المناسب واعتمادية المعلومات المالية والإدارية (بما فيها النزاهة والدقة والشمول).

ج) استمرارية واعتمادية أنظمة المعلومات الإلكترونية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د) طريقة أداء موظفي دائرة التدقيق الداخلي لمهامهم.

- دائرة التدقيق الداخلي يجب أن تولي اعتبارات كافية للشروط القانونية والرقابية التي تغطي عمليات البنك المتضمنة السياسات والمبادئ والقواعد والإرشادات التي تصدرها السلطات الرقابية، بخصوص الأسلوب الذي ينظم الطريقة التي يدار بها البنك.
- بعض البنوك تنشئ أقساماً للرقابة والمراقبة على أنشطة أو وحدات معينة خاصة بالبنك، وهذه الأقسام جزء من نظام الرقابة الداخلي، حيث إن وجودها لا يقلل من فحص دائرة التدقيق الداخلي لهذه الأنشطة والوحدات. ولكن من أجل الكفاءة يمكن لدائرة التدقيق الداخلي أن تستخدم المعلومات الواردة في تقارير هذه الدوائر، مع الإبقاء على مسؤولية دائرة التدقيق الداخلي بخصوص فحص وتقييم كفاية أداء نظام الرقابة الداخلية لأنشطة البنك أو الوحدات ذات العلاقة.
- في حال وجود فرع هام للبنك في الخارج فعلى دائرة التدقيق الداخلي أن تؤسس مكتباً محلياً للتأكد من كفاءة واستمرارية عمله. وهذا المكتب يعد جزءاً من دائرة التدقيق الداخلي، ويجب أن ينظم بطريقة يلتزم فيها بالمبادئ الخاصة بالتدقيق الداخلي .

المبدأ رقم (7)

إجراء تقييم رأسمال البنك الداخلي

The Bank's Internal Capital Assessment Procedure

داخل إطار عملية تقييم رأسمال البنك الداخلي، على التدقيق الداخلي أن ينفذ مراجعة مستقلة دورية لنظام إدارة المخاطر التي تم تطويره بوساطة البنك من أجل ربط المخاطر بمستوى رأسمال البنك، والطريقة الموضوعة لمراقبة الالتزام مع سياسات رأس المال الداخلي.

- الاعتراف بمخاطر البنك وعمليات تقييم رأس المال تختلف عن عملية إدارة المخاطر، وبشكل مثالي تركز أكثر على مراجعة استراتيجيات العمل التي تم تطويرها لزيادة تبادل الخطر/ العائد داخل مناطق مختلفة من البنك.
- على البنك تحديد الأفراد والأقسام المسؤولين عن مراجعة إجراءات تقييم رأس المال، وهذا يمكن القيام به من قبل دائرة التدقيق الداخلي أو بوساطة أي أفراد أو أقسام تكون بشكل تام مستقلة عن عمليات البنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبدأ رقم (8)

9-2 كيفية أداء التدقيق الداخلي: Functioning of Internal Audit

1-9-2 أساليب العمل وأنواع التدقيق (Working Methods and Types of Audit) تتضمن أساليب التدقيق الداخلي ما يلي:

- إعداد خطة أو برنامج التدقيق.
- فحص وتقييم توافر المعلومات.
- إيصال النتائج ومتابعة التوصيات وبعض القضايا.

وهنالك عدة أنواع مختلفة من التدقيق الداخلي:

- التدقيق المالي: يهدف إلى تقييم اعتمادية نظام المحاسبة والمعلومات والتقارير المالية الناتجة عن ذلك.
- تدقيق الالتزام: ويهدف إلى تقييم نوعية وجودة ملاءمة الأنظمة الموضوعة، وذلك من أجل التأكد من التزامها بالقوانين والتعليمات والسياسات والإجراءات.
- التدقيق التشغيلي: ويهدف إلى تقييم نوعية وملاءمة الأنظمة والإجراءات الأخرى، من أجل تحليل الهيكل التنظيمي بشكل انتقادي، وتقييم كفاية الطرق والمصادر بالعلاقة مع أداء المهام.
- التدقيق الإداري: ويهدف إلى تقييم نوعية الطرق والأساليب الإدارية في تقييم المخاطر والرقابة عليها في إطار تحقيق البنك لأهدافه.

وهنا تقوم دائرة التدقيق الداخلي بفحص وتقييم كل أنشطة البنك في جميع وحداته، ولذلك يجب عدم التركيز على نوع واحد من التدقيق، بحيث يتم استخدام أكثر أنواع التدقيق ملاءمة بالاعتماد على الأهداف المراد تحقيقها.

2-9-2 خطة التدقيق والتركيز على المخاطر: (Risk Focus and Audit Plan)

هنالك عدة اهتمامات تحدد مدى وطبيعة المهام التي يجب تنفيذها عند عمل خطة التدقيق الخاصة بتقييم عمليات إدارة المخاطر وهي كالتالي:

- تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإعداد خطة لجميع المهام التي سوف تنوي القيام بها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يجب أن تتضمن خطة التدقيق التوثيق للبرامج التي خطط لها لعمل التدقيق الداخلي.
- يجب أن تكون خطة العمل مبنية على تقييم المخاطر ويتم تأديتها ورقابتها بشكل منظم
- تقييم المخاطر توثق فهم المدققين الداخليين للنشاطات الهامة والمخاطر ذات العلاقة بها.
- يجب أن تضع إدارة التدقيق الداخلي مبادئ منهجية تقييم المخاطر كتابة، وتقوم على تحديثها بشـــكل منظم لتعكس التغييرات في نظـام الرقابة الداخلي وعمليات العمل، أو لدمج خطوط عمل جديدة.
- وعلى ضـوء نتائج تحليل المخاطر يمكن وضع خطة التدقيق آخذين بعين الاعتبار درجة المخاطر الملازمة للنشاطات.
- تأخذ الخطة بالحسـبان التحسـينات والابتكارات المتوقعة والمخاطر العامة للأنشطة الحديثة في تدقيق جميع الأنشـــطة والوحدات الهامة داخل فترة معقولة من الوقت (مبادئ دورة التدقيق مثلا لمدة 3 شهور).

بالإضافة إلى ضرورة أن يؤخذ بالحسبان عدة أمور عند إعداد خطة التدقيق:

1. يجب أن تكون خطة التدقيق الداخلي واقعية.
2. يجب أن تتضـمن موازنة لوقت المهمات والأنشـطة الأخرى، مثل الفحص المحدد وآراء يجب أن تصدر.
3. يجب أن تحتوي على قائمة تفصّـل جميع المصـادر الضرـورية لأداء مهمة التدقيق، مثل عدد الموظفين والكفاءة المهنية الضرورية.
4. يجب أن تراجع خطة التدقيق بانتظام وتحدث متى كان ذلك ضروريا.
5. يجـب أن تُعـد خطة التدقيق الداخلي بوســـاطة دائرة التدقيق الداخلي، وتجاز من قبل المدير التنفيـذي للبنك أو من قبل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق (إن وجدت). وهذه الموافقة تعني أن البنك سيوفر الموارد الملائمة لدائرة التدقيق الداخلي للقيام بأعمالها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-9-3 الإجراءات Procedures

- لكل مهمة تدقيق يجب أن يعد برنامج تدقيق، وبرنامج التدقيق هذا يجب أن يصف أهداف عمل التدقيق الذي يعد ضرورياً لتحقيقها. وهو نسبياً أداة مرنة سوف تكيّف وفقاً لتحديد المخاطر.
- جميع إجراءات التدقيق التي تشكل جزءاً من المهمة يجب توثيقها في أوراق العمل، وهذه يجب أن تعكس الاختبارات والفحوصات التي تم عملها وتؤكد التقييمات التي شكلت في التقرير. أما أوراق العمل، يجب تصاغ وفقاً لطريقة محددة بشكل جيد. ومثل هذه الطريقة أو الأسلوب يجب أن يزود بمعلومات كافية للتحقق فيما إذا كانت المهمة نفذت كما ينبغي ومن أجل تمكين الآخرين من فحص أسلوب كيفية التنفيذ.
- يجب إصدار تقرير التدقيق لكل مهمة بالسرعة الممكنة بحيث ينقل إلى الجهة المدقق عليها أو لإدارة المؤسسة موضوع التدقيق أو إلى الإدارة التنفيذية.
- يعرض تقرير التدقيق غرض ونطاق التدقيق ويحتوي على ما وجدته دائرة التدقيق الداخلي من نتائج وتوصيات، بالإضافة إلى ردود المدقق عليهم، ويفصح عن بنود إجماع الرأي الموجود في نهاية عملية التدقيق، ويجب أن تشير دائرة التدقيق الداخلي إلى أهمية العيوب التي وجدت أو التوصيات التي تم وضعها.
- تحتفظ دائرة التدقيق الداخلي بسجل لعمليات التدقيق المنفذة والتقرير الذي تم إصداره.
- على الإدارة العليا تأكيد اهتمامات دائرة التدقيق الداخلي، وأنها أخذت بالاعتبار، ولذلك عليها أن تجيز الإجراءات الموضوعة من قبل دائرة التدقيق الداخلي لتأكيد الاعتبارات والتنفيذ الملائم للتوصيات المقدمة من قبل دائرة التدقيق الداخلي.

المبدأ رقم (9)

2-10 إدارة دائرة التدقيق الداخلي:

Management of the Internal Audit Department

على إدارة دائرة التدقيق الداخلي أن تكون مسؤولة عن التأكيد بأن الدائرة ملتزمة بالمبادئ السليمة للتدقيق الداخلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وفيما يخص مسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي فإنها تتمثل بما يلي:
  - إنشاء مبادئ للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي.
  - تأسيس ميثاق التدقيق الداخلي Audit Chart
  - عمل خطة التدقيق الداخلي.
  - وضع إجراءات مكتوبة للموظفين.
  - تأكيد استمرارية الكفاءة المهنية والتدريب المستمر لموظفيها.
  - إعطاء اعتبارات خاصة حول الحوافز التي تمنح للموظفين.
  - إعطاء اعتبارات خاصة لنوعية الوعي لدى موظفيها.
- على دائرة التدقيق الداخلي أن تزود الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي - إن وجدت- بالتقارير والنصح بشكل منتظم عن أداء نظام الرقابة الداخلي، وعن تحقيق أهداف دائرة التدقيق الداخلي وعن مدى نجاح وتقدم برنامج التدقيق. وسبب ذلك، لأن جزءاً من المهام التي يقوم بها مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق مناقشة خطة التدقيق، والتقارير عن الأنشطة وملخص توصيات المدققين الداخليين ووضع تنفيذها.

المبدأ رقم (10)

11-2 علاقة السلطات الرقابية مع دائرة التدقيق الداخلي.

يجب أن يقيّم مراقبو البنك عمل دائرة التدقيق الداخلي في البنك، وإذا تم الاقتناع بأدائها فإنه يتم الاعتماد على دائرة التدقيق الداخلي في تحديد مناطق المخاطر المحتملة.

- السلطات الرقابية تقوم بإصدار الشروط الرقابية التي تغطي أنظمة الرقابة الداخلية التي تحتوي على بعض المبادئ الرئيسية التي تهدف إلى حفز كفاية هذه الأنظمة كالتعليمات الخاصة بكفاية رأس المال. ومن الأعمال التي تقوم بها السلطات الرقابية استخدام عدد من الأساليب لتقييم جودة ونوعية أنظمة الرقابة الداخلية، ومن هذه الطرق تقييم عمل دائرة التدقيق الداخلي واختبار عمليات الإدارة العليا فيما يخص تحديدها للمخاطر وقياسها ومراقبتها. وبعد هذا التقييم،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إذا وجدت نفسها مقتنعة بنوعية وجودة عمل دائرة التدقيق الداخلي، فإنها تستطيع الاعتماد على تقارير المدققين الداخليين كآلية أولية لتحديد مشاكل الرقابة في البنك. أو تحديد مناطق الخطر المحتملة التي لم يتم مراجعتها حديثاً من قبل المدققين.

المبدأ رقم (11)

يجب على المراقبين عمل اجتماعات دورية مع المدققين الداخليين في البنك، وذلك من أجل مناقشة المناطق الخطرة التي تم تحديدها والمقاييس التي تم وضعها. ومن الموضوعات الهامة التي يتم مناقشتها، مدى التعاون بين دائرة التدقيق الداخلي والبنك والمدققين الخارجيين.

- بالرغم من أن مهمة التدقيق الداخلي مداها كبير إلا أنها لا تضع سياسات البنك. لذلك هذا لا يمنع دائرة التدقيق الداخلي من التفاعل وإعلام مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق الداخلي - إن وجدت- عن تجاوزات إدارة البنك عندما تتخذ قرارات تكون مناقضة للشروط القانونية والرقابية .
- من الممارسات السليمة في هذا السياق أن يتم إبلاغ المراقبين عن تقصير مدير دائرة التدقيق الداخلي عند أداء عمله من قبل إدارة البنك، عندها يقوم المراقبون بدعوته للاجتماع لتصحيح الأمور.

12-2 لجنة التدقيق: Audit Committee (البنك المركزي الأردني، 2000، وثيقة بازل II، 2001،ص 16)

تعريفها :

- لجنة التدقيق عادة تعد لجنة من مجلس الإدارة وهي تتكون من مديرين غير تنفيذيين ومستقلين عن الإدارة، وطبيعتها ولقبها ممكن أن يختلف من بلد إلى آخر.

المبدأ رقم (12)

إن إنشاء لجنة تدقيق دائمة هي حل لمواجهة الصعوبات العملية التي يمكن أن تظهر من مهمة مجلس الإدارة لتؤكد وجود وبقاء وكفاية نظام الرقابة الداخلي،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذه اللجنة تعزز وتدعم نظام الرقابة الداخلي والمدقق الداخلي والخارجي. ولذلك فإن البنوك شجعت إنشاء لجنة تدقيق دائمة، وفي هذا المجال ألزم البنك المركزي الأردني البنوك في المادتين 33 و32 من قانون البنوك الأردني أن يكون لديها لجان تدقيق مستقلة، منبثقة عن مجالس إداراتها مكونة من أعضاء غير تنفيذيين خاصة إذا كانت تتضمن أنشطة معقدة.

لجنة التدقيق تكوينها ومهامها:

- عند تشكيل لجنة التدقيق فإن مجلس الإدارة عليه أن يشكل هيكلاً وظيفياً يشير إلى لجنة التدقيق ويبين صلاحياتها وواجباتها بالإضافة إلى التقارير لمجلس الإدارة.
- يجب أن تحتوي لجنة التدقيق - على الأقل- ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة ليسوا حالياً من أعضاء الإدارة التنفيذية. ويسمح لأعضاء الإدارة العليا أن يكونوا في لجنة التدقيق حسب بعض القوانين والأنظمة المحلية. ويجب أن لا يشكلوا غالبية أعضاء اللجنة، ويجب أن تكون لديهم الخلفية المتوافقة مع واجبات لجنة التدقيق. وعلى الأقل عضو من اللجنة يكون لديه خلفية عن الإبلاغ المالي والمحاسبة والتدقيق. ومن أجل الكفاءة، يسمح لمدير دائرة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي حضور اجتماعات لجنة التدقيق بشكل منتظم:
- لجنة التدقيق ممكن أن تطلب الوصول إلى أية معلومات أو سجلات وتأمر بأي تحقيق يمكن أن ينفذ، وعلى لجنة التدقيق كتابة تقاريرها إلى مجلس الإدارة.
- لجنة التدقيق تساعد على التواصل بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا ودائرة التدقيق الداخلي والمدققين الخارجيين والسلطات الرقابية.
- لجنة التدقيق تصادق على ميثاق التدقيق الداخلي وبرنامج التدقيق بالإضافة إلى الموارد المطلوبة (الموظفين والأدوات)، وتتلقى تقارير النشاط وملخص بالتوصيات الهامة للمدققين الداخليين.
- لجنة التدقيق تناقش بشكل منتظم الأمور التالية:
  - طريقة عمل نظام الرقابة الداخلي.
  - أنشطة دائرة التدقيق الداخلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مجالات مخاطر العمليات التي يجب أن تغطى في نطاق التدقيق الداخلي والخارجي لسنة التدقيق.
- موثوقية واعتمادية ودقة المعلومات المالية التي يزود بها الإدارة والمستخدمين الخارجيين.
- أيـة أمور محاســبية هامة أو أية اعتبارات تدقيقية تم تحديدها نتيجة لعمليات التدقيق الداخلي والخارجي.
- التزام البنـك بـالقوانين والتعليمات الرقابية والهيكل التنظيمي للبنك والقوانين الداخلية أو أية قوانين تم وضعها من قبل مجلس الإدارة.

– على لجنة التدقيق وضع التوصيات إلى مجلس الإدارة لتعيين المدقق الخارجي. كما أنها تراجع بشكل منتظم شروط تكليف المدقق الخارجي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مجتمع الدراسة والعينة.

3-2 خصائص عينة الدراسة.

3-3 مصادر وأدوات جمع البيانات.

3-4 استبانة الدراسة.

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

3-6 ثبات وصدق الأداة.

3-7 تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1-3 مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدققين الداخليين في مراكز إدارات البنوك التجارية الأردنية كونهم المسؤولين عن تقييم إدارات المخاطر الموجودة في مراكز إدارات البنوك، موزعين على البنوك التجارية الأردنية التي بلغ عددها (16) بنكاً وفقاً لإحصائية دائرة الأبحاث الصادرة عن البنك المركزي الأردني، تشرين الأول عام 2004.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات وذلك باختيار جميع أفراد المجتمع التي تشكل عينة البيانات، فقد قام الباحث بتوزيع (70) استبانة، خمس استبانات لكل دائرة تدقيق داخلي في كل بنك. عدا تلك البنوك التي يكون عدد المدققين فيها أقل من خمسة فقد تم توزيع عدد الاستبانات على عدد المدققين في تلك البنوك. حيث تم استجابة (56) مدققاً. وعليه فإن نسبة الاستجابة هي 80%.

2-3 خصائص عينة الدراسة:

1- المؤهل العلمي:

جدول (1)

التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دون البكالوريوس	4	7
البكالوريوس	39	70
دبلوم عالي	1	2
ماجستير	12	21
المجموع	56	100.0

من الجدول (1) يتضح أن 7% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دون البكالوريوس، وأن 70% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي البكالوريوس،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأن 2% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي الدبلوم العالي، وأن 21% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير. وهذا يدل على أن المستوى التعليمي للمدققين الداخليين يعد مرتفعاً، مما يعني أن عينة الدراســة تمثل الفئة المؤهلة علمياً وتكون قادرة على إجابة أسئلة الاستبانة.

2- التخصص العلمي

جدول (2)

التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	23	41
تمويل	10	18
إدارة	8	14
اقتصاد	2	4
أخرى	13	23
المجموع	56	100.0

من الجدول (2) يتضح أن 41% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، وأن 18% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم تمويل، وأن 14 % من أفراد عينة الدراسة تخصصهم إدارة، وأن 4% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم اقتصاد، وأن 23% من أفراد عينة الدراسة متخصصين في مجالات أخرى. وهذا يدل على أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة له علاقة مباشرة بموضوعها، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخلفية العلمية المناسبة للإجابة على أسئلة الاستبانة.

3- الشهادات المهنية

جدول (3)

التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية.

الشهادات المهنية	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	24	43
JCPA	4	7
CPA	5	9

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

CMA	2	4
CIA	2	4
أخرى	19	33
المجموع	56	100.0

من الجدول (3) نلاحظ أن 24 فرداً من عينة الدراسة ليس لديهم شهادات مهنية ونسبتهم 43%، أما بالنسبة للشهادات المهنية الخاصة بالتدقيق، كان نسبة أفراد العينة الذين يحملون شهادة JCPA7%، وأن 9% منهم يحملون شهادة CPA، وأن 4% منهم يحملون شهادة CMA، وأن 4% منهم أيضاً يحملون شهادة CIA، وأن 33% منهم يحملون شهادات أخرى أغلبها في تدقيق أنظمة الكمبيوتر.

4- الجنس

جدول (4)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	49	87
إناث	7	13
المجموع	56	100.0

من الجدول (4) نلاحظ أن 87 % من أفراد عينة الدراسة ذكور، وأن 13% من أفراد عينة الدراسة إناث.

5- سنوات الخبرة المصرفية

جدول (5)

التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب

متغير سنوات الخبرة المصرفية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	7	13

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10-6	2	3
15-11	39	70
20-16	4	7
20 فأكثر	4	7
المجموع	56	100.0

من الجدول (5) يتضح أن 13% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن 3% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم 6-10 سنوات، وأن 70% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم 11-15 سنة، وأن 7 % من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم 16-20 سنة، وأن 7% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر.

6- سنوات خبرة التدقيق الداخلي

جدول (6)

التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب

متغير سنوات خبرة التدقيق الداخلي.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	32	57
6-10	2	4
11-15	10	18
16-20	7	12
20 فأكثر	5	9
المجموع	56	100.0

من الجدول (6) يتضح أن 57% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرة التدقيق الداخلي لديهم أقل من 5 سنوات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذا يدل على قلة سنوات الخبرة لدى المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية، وأن 4% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرة التدقيق الداخلي لديهم 6-10 سنوات، وأن 18% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرة التدقيق الداخلي لديهم 11-15 سنوات، وأن 12% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرة التدقيق الداخلي لديهم 16-20 سنوات، وأن 9% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرة التدقيق الداخلي لديهم 20 سنة فأكثر.

7- عدد الدورات التدريبية المتخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر.

جدول (7)

التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب

متغير الدورات التدريبية.

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	42	75
دورة واحدة	7	13
دورتان	4	7
ثلاثة دورات فأكثر	3	5
المجموع	56	100.0

من الجدول (7) يتضح أن 75% من أفراد عينة الدراسة لا يوجد لديهم دورات متخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر، وأن 13% من أفراد عينة الدراسة يوجد لديهم دورة واحدة في تقييم عمليات إدارة المخاطر، وأن 7% من أفراد عينة الدراسة يوجد لديهم دورتان متخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر. وأن 5% من أفراد عينة الدراسة لديهم ثلاثة دورات فأكثر متخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر. وهذا يدل على أن نسبة من كانت لديهم دورات متخصصة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر قليلة مقارنة بأفراد العينة الذين ليس لديهم دورات متخصصة في المجال نفسه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3-3 مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة:

اعتمد الباحث في جمع بيانات ومعلومات الدراسة على نوعين من المصادر، وهي:

1) المصادر والبيانات الثانوية:

اشتملت المصادر الثانوية على المعلومات والدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب علمية، ودراسات سابقة، ودوريات محلية عربية وأجنبية، ومقررات ووثائق اللجان الدولية، والمعاهد الدولية للتدقيق الداخلي، والمؤتمرات العلمية للجامعات الأردنية والجمعيات المهنية، وتعليمات وإرشادات البنك المركزي الأردني وبعض مواقع شبكة الإنترنت ذات العلاقة.

2) المصادر والبيانات الأولية:

استخدم الباحث أسلوب المسح الميداني للبنوك التجارية الأردنية، لتعرف دور المدققين الداخليين في تقييم عمليات إدارة المخاطر والمشاكل والمحددات التي تواجههم في تأدية مهامهم. حيث قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة لذلك الغرض. واشتملت على كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والفرضيات التي أُعتمدت في الدراسة لتحقيق أهدافها.

4-3 استبانة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بأسس وقواعد إدارة المخاطر التي وضعتها لجنة الخدمات المصرفية الأمريكية((The Financial Service Roundtable (FSR)، والتعليمات والإرشادات والمعايير المتعلقة بأنظمة الضبط والرقابة الداخلية التي تخص إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي الصادرة عن البنك المركزي الأردني في مذكرته رقم (4794/10) 2002، والموجهة إلى البنوك التجارية الأردنية، قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة والتعرف على آراء المدققين الداخليين حول الدور الذي يؤدونه في تقييم عمليات إدارة المخاطر.

وقد تكونت استبانة الدراسة من قسمين. يحتوي القسم الأول على بيانات تعريفية عن المدققين الداخليين، تتعلق ببيانات عن المؤهل والتخصص العلمي، والشهادات المهنية، وسنوات الخبرة العملية المصرفية، وسنوات الخبرة في التدقيق الداخلي، وعدد الدورات المتخصصة في تقييم عمليات رقابة المخاطر وإدارتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما القسم الثاني من الاستبانة فقد احتوى على (46) فقرة مقسمة على النحو الآتي:

الجزء الأول من (1-28) تم التركيز فيها على استطلاع آراء المدققين الداخليين حول الدور الذي يقومون بـه للتـأكـد من مـدى التزام إدارة المخـاطر بـأســس وقواعد إدارة المخاطر، ومن خلال آرائهم وتوجهاتهم سوف يتم التعرف على قدرتهم في القيام بهذا الدور.

أما الجزء الثاني من الفقرات (29- 43) فقد ركزت على المحددات التي من الممكن أن تحد من قـدرة المـدققين الداخلين على تقييم عمليات إدارة المخاطر وقيامهم بمهامهم بشــكل فعّال، ومن هذه المحـددات اســتقلاليـة المـدققين الـداخليين وكفـاءتهم المهنية والتأهيل والتدريب المســتمر والتعاون والتنســيق بين المـدققين الداخليين وإدارة المخاطر، والدورات التدريبية المتخصــصــة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

أمـا الجزء الثـالـث من الفقرات (44 - 46) فقد ركزت على أســئلة عامة موجهة إلى المدققين الداخليين، هدفها التوصل إلى نتائج عامة حول الدراسة.

5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم اسـتخدام المنهج الوصـفي والمنهج التحليلي الاسـتدلالي في هذه الدراسـة، حيث تمثل المنهج الوصفي باستخدام مقاييس النزعة المركزية والانحرافات المعيارية .

أما المنهج التحليلي الاستدلالي:

فقد تم استخدام اختبار (One Sample t-Test) لاختبار فرضيات الدراسة وذلك لسببين:

الأول: لأن متوسط العينة أو توزيع المعاينة لكل التوزيعات الإحصائية سواء أكانت المتصلة أم المنفصلة تتبع التوزيع الطبيعي عنـدمـا يكون حجم العينـة كبيراً تقريبـا، أي عنـدمـا يكون حجم العينـة أكبر أو يساوي 30 مجيبا.

وبما أن حجم العينة في هذه الدراسـة قد بلغت 56 مجيباً للاسـتبانات الموزعة على المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية، فلذلك يكون اســتخدام اختبار(One Sample t-Test) لاختبار فرضــيات الدراسة مبرراً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السبب الثاني:

أظهرت نتائج اختبار ((Kolmogrov- Smirnov Z (K-S) للتوزيع الطبيعي أن جميع البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً بشكل يمكن معه استخدام اختبار (One Sample t-Test) لاختبار فرضيات الدراسة. ويوضح الجدول (8) نتائج اختبار(K-S):

جدول (8)

نتائج اختبار (K-S)

	الفروقات الموجبة	الفروقات السالبة	قيمة K-S Z	الدلالة
بيانات الدراسة	0.79	0.80-	0.600	0.864

يلاحظ من الجدول (8) أن الفروقات الموجبة والفروقات السالبة كانت متقاربة، كما أظهرت نتائج الاختبار قيمة (Kolmogrov-Smirnov Z) التي بلغت (0.600).إضافة إلى أن دلالة الاختبار بلغت أيضاً (0.864) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية (5%) التي من خلالها يتم قبول الفرضية العدمية بأن بيانات الدراسة لا تختلف عن التوزيع الطبيعي. وكل ذلك يؤكد أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ويكون استخدام اختبار

(One Sample t-Test) لاختبار فرضيات الدراسة مبرراً.

6-3 ثبات وصدق الأداة:

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة قياس الدراسة يستخدم للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها.

فقد تم تطبيق هذا المفهوم من خلال توزيع الاستبانة على عدد من أفراد العينة في تواريخ مختلفة وقد وجدت النتائج مطابقة تقريباً. حيث بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس دقة وثبات الاستبانة (0.96) وهو أعلى من القيمة المعيارية للمعيار السابق والبالغة (0.60) مما يدل على مستوى عال من ثبات أداة القياس، لذلك يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة في الوصول إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

أما مصداقية الاستبانة فقد تم اختبارها من خلال عرضها على عدد من الأكاديميين في الجامعات الأردنية، إضافة إلى عدد من المختصين في هذا المجال حيث كانت الردود لهم ايجابية، ومحتوى الاستبانة مناسب لاختبار فرضيات الدراسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

7-3 تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي "ت" (One Sample-t Test) لاختبار فرضيات الدراسة وتم اعتماد مقياس (Likert) بدرجاته الخمس لتدل على أهمية إجابات المدققين الداخليين حول دورهم في توكيد التزام إدارة المخاطر بتطبيق المبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها، وكذلك مدى وجود المحددات التي تحد من قدرة المدققين الداخليين في تقييم عمليات إدارة المخاطر، حيث كانت الدرجة (5) تدل على غير موافق بشدة، (4) غير موافق، (3) محايد، (2) موافق، (1) موافق بشدة، إضافة إلى أنه سوف يتم الاعتماد في رفض الفرضيات أو قبولها على أساس H0: M ≤ 3 أو H1: M > 3

(H0 : الفرضية العدمية، H1 : الفرضية البديلة) حيث إن العدد (3) هو عبارة عن حاصل قسمة (15) مجموع درجات الأهمية على عددها(5) والذي يمثل متوسط مجتمع الدراسة الافتراضي، آخذين بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ودرجة معنوية الاختبار.

الفرضية الأولى :

يوجد دور للمدقق الداخلي في توكيد التزام إدارة المخاطر بالمبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها في البنوك التجارية الأردنية.

من خلال تحليل إجابات المدققين الداخليين للفقرات من (1-28) التي تغطي الفرضية الأولى، يوضح الجدول (9) نتائج التحليل ويمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات السابقة.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات (1-28).

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1. تتمتع إدارة المخاطر بالاستقلالية التي تمكنها من القيام بمهامها.	4.0357	.54
2. يقوم مجلس الإدارة بوضع الإطار العام لإدارة المخاطر.	3.7679	.83
3. تقوم إدارة المخاطر في البنك باقتراح مستويات مخاطر مقبولة للبنك.	3.9821	.77

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا في البنك بتصـميم وسـائل للحد من المخاطر.	3.8214	.88
5. تقوم الإدارة العليا في البنك بتوفير نظام للمعلومات يمكن الاعتماد عليه والحصول على المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار.	4.0000	.76
6. تقوم الإدارة العليا في البنك بوضع آلية لتطوير وتحسين العمليات التي تحدد وتقيس وتراقب وتسـيطر على المخاطر التي تواجه البنك مرة على الأقل سنوياً.	4.0357	.69
7. تقوم إدارة المخاطر برفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن نتائج عمليات إدارة المخاطر.	4.1250	.81
8. يوجد لدى إدارة المخاطر خطة لتطوير وتأهيل موظفيها لمواكبة التطورات والمستجدات في مجال عمليات إدارة المخاطر.	3.9286	.71
9. هنالك التزام من قبل إدارة المخاطر بتعليمات البنك المركزي الخاصة بإدارة المخاطر.	4.3214	.69
10. تبلغ إدارة المخاطر إدارة التدقيق الداخلي بأية تطورات جديدة في مجال عمليات رقابة المخاطر وإدارتها.	4.0536	.80
11. توفر إدارة المخاطر الموارد البشرية والمالية الكافية لدعم إطار عملية إدارة المخاطر من أجل تفعيل مهمة إدارة المخاطر.	4.0179	.67
12. تقوم إدارة المخاطر بتحديد وترتيب أولويات المخاطر للأنشطة وفقاً لاستراتيجية البنك.	3.9286	.68
13. تقوم إدارة المخاطر بمراجعة المخاطر بشكل دوري، بحيث تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجد أن المخاطر لم يتم تحديدها وإدارتها بشكل لا يتفق مع توقعاتها.	3.8036	.77
14. هنالك آلية يتم من خلالها تقييم المخاطر وآثارها بصورة متكاملة على مستوى أنشطة البنك ككل وضمن إطار متكامل لكافة الوحدات التنظيمية.	3.8214	.81
15. يوجد هنالك آلية للتحقق من تداخل المخاطر لأنشطة البنك المختلفة.	3.0536	1.28
16. هنالك إدراك وفهم للمسؤوليات من كافة دوائر البنك للمخاطر المترتبة عن القرارات في كل مستويات اتخاذ القرار مما يسهل عملية التوافق بين درجة المخاطر والعائد.	3.3571	.86

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

17. يوجد نظام حوافز للعاملين في مجال إدارة المخاطر يحفزهم للإفصاح عن كافة الأمور التي لها علاقة بالمخاطر وعدم إخفائها عن الإدارة.	3.1071	1.20
18. تقوم إدارة المخاطر بتقييم كافة أنواع المخاطر التي تواجه البنك بطريقة مستمرة ومنتظمة وباستخدام نظام معين.	3.6071	.89
19. يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط من أنشطة البنك.	3.7857	.85
20. يتم إتباع منهجية واضحة في تقييم المخاطر وقياسها من قبل إدارة المخاطر سواء كانت بشكل كمي أو نوعي.	3.6607	.79
21. يتم تقييم المخاطر على كافة مستويات أنشطة البنك لمعرفة وتحديد أكثر المواقع تعرضاً للمخاطر.	3.8393	.78
22. يتم اعتماد الوسائل والأدوات التي تساعد في إدارة المخاطر. مثل التقييم الداخلي للمخاطر ومؤشرات المخاطر وقاعدة بيانات للخسائر الناتجة عن المخاطر والوسائل الكمية للرقابة على المخاطر).	3.7679	.81
23. أدوات ووسائل القياس المستخدمة في تقييم وقياس المخاطر معروفة جيداً وواضحة لدى العاملين في إدارة المخاطر.	3.6786	.88
24. هنالك فصل في المهام بين الأشخاص الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالمخاطر والأشخاص الذين يراقبون ويقيمون المخاطر.	3.8036	1.05
25. يتمتع كادر إدارة المخاطر بالكفاءة والخبرة والمهارة التي تمكنهم من القيام بمهامهم.	3.8571	.80
26. يوجد لجنة لإدارة المخاطر لدى البنك تناقش استراتيجيات وعمليات إدارة المخاطر.	4.0536	.92
27. توجد هنالك سياسات وخطط شاملة لإدارة المخاطر في حال حدوث الأزمات المحتملة والظروف الطارئة أو غير العادية.	2.5000	1.11
28. تقوم إدارة المخاطر باختبار ومراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري ومنتظم.	2.7143	1.17

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء اختبار " ت" لفقرات الاستبانة من (1 – 28) التي تغطي الفرضية الأولى. والجدول (10) يوضح نتائج اختبار "ت ".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (10)

نتائج اختبار "ت" للفقرات (1-28) لاختبار الفرضية الأولى.

المتوسط	الانحراف المعياري	"ت " المحسوبة	"ت" الجدولية	الدلالة
3.73	0.85	11.62	1.68	0.001

من الجدول (10) يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة (11.62) دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وأن قيمة معنوية الاختبار بلغت "0.001" وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية. كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.73) للفقرات من (1-28) التي تغطي الفرضية الأولى وهي أكبر من متوسط مجتمع الدراسة الافتراضي(3). وهذا يدل على أن اتجاهات آراء المدققين الداخليين إيجابية نحو عدم وجود دور لهم في تقييم عمليات إدارة المخاطر، كما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية للفقرات السابقة (0.85)، مما يدل على وجود اختلافات كبيرة في إجابات المدققين الداخليين حول توكيد التزام إدارة المخاطر بتطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة برقابة المخاطر وإدارتها، وكل ذلك يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

أي أنه لا يوجد دور للمدقق الداخلي في توكيد التزام إدارة المخاطر بالمبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثانية:

يوجد استقلالية لدى المدققين الداخليين تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضـية تم الاعتماد على إجابات المدققين الداخليين في فقرات الاسـتبانة التي تغطي الفرضـية الثانية من (29-33) والجدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات (29-33).

29.يوجد هنالك إشراف وتوجيه من قبل لجان التدقيق على نشاط التدقيق الداخلي في مجال نشاط تقييم عمليات إدارة المخاطر.	4.3036	.85
30. لا يوجد تدخلات من أطراف أخرى تمكن المدقق الداخلي من القيام بأداء مهامه بشكل فعّال.	4.4464	.83
31. لجنة التدقيق توفر الحماية اللازمة والدعم الكافي لإدارة التدقيق الداخلي.	4.2321	.87
32.مدير التدقيق الداخلي لديه صلاحيات الاتصال المباشر مع لجنة التدقيق.	4.4107	.73
33.لا يوجد هنالك معوقات تحد من صلاحية الإطلاع على كافة السجلات والملفات والبيانات الخاصة بإدارة المخاطر.	4.1964	.96

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء اختبار " ت" لفقرات الاستبانة من (29-33) التي تغطي الفرضية الثانية. والجدول (12) يوضح نتائج اختبار "ت ".

جدول (12)

نتائج اختبار "ت" للفقرات (29-33) لاختبار الفرضية الثانية.

المتوسط	الانحراف المعياري	"ت " المحسوبة	"ت" الجدولية	الدلالة
4.3179	0.84	13.63	1.68	0.001

ومن الجدول (12) يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة (13.63) دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وأن قيمة معنوية الاختبار بلغت "0.001" وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية.

كما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (4.3179) وهي أكبر من قيمة متوسط مجتمع الدراسة الافتراضي (3).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما بلغ متوسط الانحرافات المعيارية (0.84) مما يدل على وجود اختلافات كبيرة في إجابات المدققين الداخليين حول الاستقلالية، وبالرغم من ذلك، دلت نتائج توجهات آراء المدققين الداخليين إيجابية نحو عدم وجود استقلالية عند قيامهم بدورهم في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

وهذه تعد من المحددات التي تشكل ضعفاً في قدرتهم على تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة .

أي أنه لا يوجد استقلالية لدى المدققين الداخليين تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثالثة:

الكفاءة العلمية والخبرة المهنية لدى المدققين الداخليين كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على إجابات المدققين الداخليين في الفقرات التي تغطيها من (34-36) والجدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات (34-36).

34. المعرفة والفهم في تقييم عمليات إدارة المخاطر وأساليب تقييمها والتعامل مع نتائجها واضحة لدى المدقق الداخلي.	4.0714	.76
35. كون إدارة المخاطر حديثة العهد، الكفاءة العلمية والمهنية التي يمتلكها المدقق الداخلي كافية لتقييم عمليات إدارة المخاطر.	4.0714	.60
36. الخبرة العملية لدى المدقق الداخلي كافية لرفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن تقييم نتائج إدارة المخاطر.	3.9464	1.03

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء اختبار " ت" لفقرات الاستبانة من (34-36) التي تغطي الفرضية الثالثة، والجدول (14) يوضح نتائج اختبار "ت ".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (14)

نتائج اختبار "ت" للفقرات (34-36) لاختبار الفرضية الثالثة.

المتوسط	الانحراف المعياري	"ت " المحسوبة	"ت" الجدولية	الدلالة
4.0298	0.80	11.01	1.68	0.001

ومن الجدول (14) يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة (11.01) دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وأن قيمة معنوية الاختبار بلغت "0.001" وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية.

كما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (4.0298) وهي أكبر من متوسط مجتمع الدراسة الافتراضي(3). وبلغت قيمة متوسط الانحرافات المعيارية للفقرات السابقة (0.80)، أي أن الاختلافات في إجابات المدققين الداخليين عالية، وهذا واضح عندما نعود إلى خصائص عينة الدراسة نجد أن أغلبية أفرادها لا يحملون شهادات مهنية وخبرة التدقيق الداخلي لديهم قليلة. وكل ذلك يدل على أن نتائج توجهات آراء المدققين الداخليين إيجابية نحو أن الكفاءة العلمية والخبرة المهنية لدى المدققين الداخليين غير كافية عند قيامهم بدورهم في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

وهذه تعد من المحددات التي تشكل ضعفاً في قدرتهم على تقييم عمليات إدارة المخاطر، كون إدارة المخاطر من الأنشطة الحديثة في البنوك التجارية الأردنية. لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أن الكفاءة العلمية والخبرة المهنية لدى المدققين الداخليين غير كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرابعة:

يوجد تدريب مستمر ودورات متخصصة كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر لدى المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على إجابات المدققين الداخليين في الفقرات التي تغطيها من (37-38) والجدول (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات (37-38).

37.التدريب المستمر والدورات المتخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر لموظفي إدارة التدقيق الداخلي كافية حتى تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر.	4.1786	0.74
38. تولي إدارة التدقيق الداخلي في خططها المستقبلية أهمية للدورات التدريبية المتخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر لمواكبة التطورات الحديثة في مجالات تقييم عمليات إدارة المخاطر.	3.3214	1.08

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء اختبار " ت" لفقرات الاستبانة من (37-38) التي تغطي الفرضية الرابعة، والجدول (16) يوضح نتائج اختبار "ت ".

جدول (16)

نتائج اختبار "ت" للفقرات (37، 38) لاختبار الفرضية الرابعة.

المتوسط	الانحراف المعياري	"ت " المحسوبة	"ت" الجدولية	الدلالة
3.7500	0.91	8.68	1.68	0.001

ومن الجدول (16) يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة (8.68) دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وأن قيمة معنوية الاختبار بلغت "0.001" وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية. كما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.75) وهي أكبر من متوسط مجتمع الدراسة الافتراضي(3). وبلغت قيمة متوسط الانحرافات المعيارية للفقرات السابقة (0.91) مما يدل على وجود اختلافات عالية في إجابات المدققين الداخليين حول وجود التدريب المستمر والدورات المتخصصة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر. وبالعودة إلى خصائص عينة الدراسة، نجد أن نسبة كبيرة (0.75) ليس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لديهم دورات متخصصة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر، وكل ذلك يدل على أن نتائج توجهات آراء المدققين الداخليين إيجابية نحو عدم وجود تدريب مستمر إضافة إلى قلة الدورات المتخصصة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

وهذه تعد من المحددات الهامة التي تؤثر في قدرتهم وتشكل ضعفاً للقيام بدورهم في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية. لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة .

أي أنه لا يوجد تدريب مستمر ودورات متخصصة كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر لدى المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الخامسة:

يوجد تنسيق بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يمكّن المدققين الداخليين من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على إجابات المدققين الداخليين في الفقرات التي تغطيها من (39-42) والجدول (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات (39-42)

39. التنسيق والتعاون بين إدارة التدقيق الداخلي ودوائر مراقبة المخاطر في البنك كافٍ في التعامل مع نتائج عمليات إدارة المخاطر.	4.0179	.77
40. عند قيام المدققين الداخليين بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية التوجيهات اللازمة لتفعيل إدارة المخاطر جيدة مقارنة بالتوجيهات التي تقدم إلى الأنشطة الأخرى.	3.9821	.86
41. الوسائل والأساليب المستخدمة لتقييم وتحليل المخاطر ورقابتها من قبل إدارة المخاطر متاحة لإدارة التدقيق الداخلي.	3.6000	.89
42. تساعد إدارة المخاطر في تأهيل وتدريب موظفي إدارة التدقيق الداخلي للتعرف على عمليات إدارة المخاطر لتمكينهم من التقييم.	3.6909	.92

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء اختبار " ت" لفقرات الاستبانة من (39-42) التي تغطي الفرضية الخامسة، والجدول (18) يوضح نتائج اختبار "ت ".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (18)

نتائج اختبار "ت" للفقرات (39- 42) لاختبار الفرضية الخامسة.

المتوسط	الانحراف المعياري	"ت " المحسوبة	"ت" الجدولية	الدلالة
3.8125	0.75	8.41	1.68	0.001

ومن الجدول (18) يتضح بأن قيمة "ت" المحسوبة (8.41) دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وأن قيمة معنوية الاختبار بلغت "0.001" وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية.

كما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.8125) وهي أكبر من متوسط مجتمع الدراسة الافتراضي(3). وبلغت قيمة متوسط الانحرافات المعيارية للفقرات السابقة (0.75) وهي نسبة عالية تدل على ضعف التنسيق.

وكل ذلك يدل على أن نتائج توجهات آراء المدققين الداخليين إيجابية نحو أنه لا يوجد تنسيق وتعاون بدرجة كافية بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر تمكن المدققين الداخليين القيام بدورهم في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

وهذه تعد من المحددات التي تشكل ضعفاً في قدرتهم على تقييم عمليات إدارة المخاطر. لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أنه لا يوجد تنسيق بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يمكّن المدققين الداخليين من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية السادسة:

يوجد لدى إدارة التدقيق الداخلي منهجية علمية تستند إلى معايير وقواعد علمية واضحة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على إجابات المدققين الداخليين في الفقرة (43) التي تغطيها والجدول (19) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (19)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة (43).

43. يتوفر لدى إدارة التدقيق الداخلي منهجية علمية تستند على معايير وقواعد علمية واضحة لتقييم عمليات إدارة المخاطر.	3.8929	0.85

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء اختبار " ت" للفقرة رقم (43) من الاستبانة التي تغطي الفرضية السادسة، والجدول (20) يوضح نتائج اختبار "ت ".

جدول (20)

نتائج اختبار "ت" للفقرة (43) لاختبار الفرضية السادسة.

المتوسط	الانحراف المعياري	"ت " المحسوبة	"ت" الجدولية	الدلالة
3.8929	0.85	7.90	1.68	0.001

ومن الجدول (20) يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة (7.90) دالة عند مستوى 0.05 فأقل، وأن قيمة معنوية الاختبار بلغت "0.001" وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية.

كما أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.8929) وهي أكبر من متوسط مجتمع الدراسة الافتراضي (3). وبلغ قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة السابقة (0.85) وهذه تدل أيضاً على تباينات في الإجابات، مما يدل على أن نتائج توجهات آراء المدققين الداخليين إيجابية نحو عدم وجود منهجية علمية تستند إلى معايير وقواعد علمية واضحة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر كون إدارة المخاطر من أنشطة البنوك التجارية الأردنية الحديثة، ولا تزال عملية إيجاد منهجية علمية قيد الدراسة والإنشاء.

والسبب يعود إلى أن القواعد والمعايير في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر غير واضحة وبحاجة إلى فهم وتوضيح أكثر حتى يتمكن المدققين الداخليين من القيام بدورهم في هذا المجال.

وهذه تعد من المحددات الهامة جداً التي تشكل ضعفاً في قدرتهم على تقييم عمليات إدارة المخاطر. لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أنه لا يوجد لدى إدارة التدقيق الداخلي منهجية علمية تستند إلى معايير وقواعد علمية واضحة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما بالنسبة لفقرات الاستبانة العامة من (44-46) التي طرحت على المدققين الداخليين للوصول إلى بعض النتائج العامة، كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها يوضحها الجدول (21).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات من (44-46)

44.يتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي وحدة مستقلة للتدقيق على عمليات إدارة المخاطر.	3.4107	1.10
45.تنتهج إدارة التدقيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر في تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي.	4.2	0.70
46.يتوفر لدى إدارة التدقيق الداخلي برامج حاسوب تمكنها من تقييم عمليات إدارة المخاطر.	3.4909	1.07

يوضح الجدول (21) للفقرات من (44-46) أن المتوسطات الحسابية لها أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي للدراسة (3)، وهذا يدل على أن توجهات آراء المدققين الداخليين إيجابية نحو عدم وجود وحدة مستقلة للتدقيق في الفقرة (44)، وعدم انتهاج أسلوب التدقيق المبني على المخاطر في الفقرة (45)، أما الفقرة (46) تدل على أنه لا يتوافر برامج حاسوب تمكن المدققين الداخليين من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1-4 النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي:

1. لا يوجد دور للمدقق الداخلي في توكيد التزام إدارة المخاطر بالمبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها في البنوك التجارية الأردنية.
2. لا يوجد استقلالية لدى المدققين الداخليين تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.
3. الكفاءة العلمية والخبرة المهنية لدى المدققين الداخليين غير كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.
4. لا يوجد تدريب مستمر ودورات متخصصة كافية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر لدى المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية.
5. لا يوجد تنسيق بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يمكّن المدققين الداخليين من تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.
6. لا يوجد لدى إدارة التدقيق الداخلي منهجية علمية تستند إلى معايير وقواعد علمية واضحة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.
7. أغلبية دوائر التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية لا يوجد في هياكلها التنظيمية وحدات مستقلة لتقييم عمليات إدارة المخاطر.
8. أغلبية دوائر التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية لا تنتهج أسلوب التدقيق المبني على المخاطر في تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي، بسبب عدم وضوح المفاهيم المتعلقة بهذا المنهج لدى موظفي التدقيق الداخلي.
9. لا يتوافر لدى دوائر التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية برامج حاسوب تمكنها من تقييم عمليات إدارة المخاطر، كون إدارة المخاطر من الأنشطة المستحدثة في البنوك التجارية الأردنية.
10. وبسبب وجود المحددات السابقة لدى المدققين الداخليين في البنوك التجارية الأردنية، أدى ذلك إلى ضعف في قدرتهم على تقييم عمليات إدارة المخاطر وأداء مهامهم بشكل فعّال تجاه عملية التقييم،كون إدارة المخاطر من الأنشطة الحديثة التي تم استحداثها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2-4 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بتقديم الاقتراحات والتوصيات الآتية:

1. على البنوك التجارية الأردنية إعطاء دور للمدققين الداخليين في تقييم عمليات إدارة المخاطر، لأن من أدوارهم الرئيسة في نطاق عملهم المطلوب تأديتها بشكل فعال هو تقديم التوكيد الموضوعي والمستقل إلى مجلس الإدارة عن مدى التزام إدارة المخاطر بتطبيق السياسات والإجراءات الخاصة برقابة المخاطر وإدارتها.
2. تأكيد البنوك التجارية الأردنية أن يكون هنالك التزام من قبل إدارات المخاطر فيها بتطبيق المبادئ والمعايير الأساسية لرقابة المخاطر وإدارتها. وذلك لحساسية وأهمية رقابة المخاطر وإدارتها لأنها تؤثر بشكل مباشر في تقدم وربحية البنوك والقدرة التنافسية لديها.
3. ضرورة ارتباط دوائر التدقيق الداخلي بلجان التدقيق لتعزيز الاستقلالية التامة لموظفي التدقيق الداخلي في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.
4. على إدارة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية توفير طرقٍ للمدققين الداخليين، للحفاظ على الموضوعية والاستقلالية التي تطلبها المعايير الدولية والمحلية بخصوص الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي عند تقديم الخدمات التوكيدية، وخاصة في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر.
5. ضرورة قيام إدارة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية باتباع مبادئ الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ومعاهد التدقيق الداخلي العالمية.
6. على البنوك التجارية الأردنية إنشاء وحدات تدقيق مستقلة خاصة بتقييم عمليات إدارة المخاطر، تكون ضمن الهيكل التنظيمي لدوائر التدقيق الداخلي، إضافة إلى رفدها بالكفاءات التي لديها دورات متخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر.
7. تأكيد إدارة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية استمرارية الكفاءة المهنية والتدريب المستمر لموظفيها. وإيفادهم في دورات متخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر لمواكبة التطورات الجديدة في هذا المجال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8. تأكيد الإدارة العليا تعزيز التعاون والتنســـيق بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. وذلك من أجل تفعيل قيامهم بمهامهم بالشكل الأمثل.

9. هنالك حاجة إلى اتباع إدارة التدقيق الداخلي منهجية علمية في مجال تقييم عمليات إدارة المخاطر تستند إلى معايير وقواعد علمية واضحة المفاهيم للمدققين الداخليين.

10. انتهاج دوائر التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية أسلوب التدقيق المبني على المخاطر في تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي.

11. قيـام البنوك التجارية الأردنية بتوفير برامج حاســـوب تمكّن المدققين الداخليين من تقييم عمليات إدارة المخاطر.

12. أقترح على الباحثين القيام بدراسات مماثلة في قطاعات أخرى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

المراجع العربية:

1.البنك المركزي الأردني،(2002) الإرشادات المتعلقة بأنظمة الضبط والرقابة الداخلية، مذكرة رقم (4794/10).

2.البنك المركزي الأردني،(2003) "التحكم المؤسسي"، كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات البنوك، عمان، الأردن.

3.التميمي، هادي (2004)، مدخل إلى التدقيق، الطبعة الثانية دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4.الرمحي، زاهر، (2004) "تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

5.توماس ، وليم وأمرسون ،(2003) ترجمة أحمد حجاج وكمال الدين سعيد، "المراجعة بين النظرية والتطبيق"، دار المريخ، الرياض- المملكة العربية السعودية.

6. حشاد. نبيل،(2004) ، "دليلك إلى اتفاق بازلII"، إتحاد المصارف العربية،بيروت.

7. حشاد، نبيل ، (2005) ،"دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية"، إتحاد المصارف العربية.

8. حكمت، سليم ، (2003) "الرقابة الداخلية"، نشرة المجمع العربي للمحاسبين القانونين، بيروت، لبنان.

9.حماد،طارق عبدالعال،(2005)، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر.

10. .دهمش، نعيم وعفاف أبو زر، (2005)، "الحاجة للإبداع المحاسبي لربط العلاقة بين التدقيق الداخلي والحاكمية المؤسسية"، المؤتمر المهني الأول، جامعة الإسراء، عمان،الأردن.

11. سابا، نعيم، (2004) "المحاسبة وإدارة المخاطر"، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، العدد 59-60 كانون أول ، عمان، الأردن.

12. عبدالله، خالد ،(1998) "التدقيق والرقابة الداخلية في البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

13.فريحات، زياد ، (2004) "المخاطر التشغيلية ومنهجية إدارتها لدى البنوك العاملة في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع الأجنبية:

1. Arens, A., and Elder B., "Auditing & Assurance Services", 10th Edition, Prentice Hall, New Jersey,2003.
2. Bailey, A., Audney A. and Ramammnti, Research Opportunities in Internal Auditing", The Institute of Internal Auditors (IIA) , 2003.
3. Basil Committee on Banking Supervision, Internal Audit in Banks and Supervisions Relationships with Auditor, Aug. 2001.
4. Basil Committee on Banking Supervision Operational Risk, www.BIS.org. Jan. 2001.
5. Bessis, Joel , Risk Management in Banking, John Wiley and Sons Ltd, UK, 2002.
6. Mc Namee, David, Business Risk Assessment, The Institute of Internal Auditors (IIA) USA, 1998.
7. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) Standard No.2 issued by Security Exchange Commission (SEC). March 2004.
8. Sawyer, Lawrence, B. and Dittenhofer, Montimer, A.,Sawyers Internal Auditing, (IIA) , Fourth Edition, Florida,1996.
9. SAS Institute Risk Magazine "Operational Risk Management In The Financial Service Industry", 2003.
10. The Institute of Internal Auditors, USA, “Risk Assessment Practices Survey”, 2002.
11. The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, "The Role of Internal Auditors in Risk Management", www.iia.org.uk.
12. Wade, Keith and Wayme A. ,"Control Self Assessment for Risk Management and Other Practical Applications", 1999.
13. The Financial Services Roundtable, "Guiding Principles in Risk Management for US Commercial Banks,1999.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

ملحق الدراسة:

(استبانة الدراسة)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

قسم المحاسبة

السيد مدير التدقيق الداخلي المحترم

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول دور التدقيق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

راجياً التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة، مؤكدين لكم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

الباحث

منور عطاالله حسن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً: البيانات التعريفية:

المؤهل العلمي:

1. دون البكالوريوس 2. بكالوريوس 3. دبلوم عالي 4. ماجستير 5. دكتوراه

التخصص العلمي:

1. محاسبة 2. تمويل 3. إدارة 4. اقتصاد 5. أخرى

الشهادات المهنية:

1. JCPA 2. CPA 3. CMA 4. CIA 5. أخرى

الجنس : 1. ذكر 2. أنثى

المركز الوظيفي الحالي: .....

عدد سنوات الخبرة المصرفية: .....

عدد سنوات الخبرة في التدقيق الداخلي: .....

عدد الدورات التدريبية المتخصصة : .....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: يرجى وضع علامة (×) وفق الإجابة التي تراها ملائمة:

الفقــرة	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تتمتع إدارة المخاطر بالاستقلالية التي تمكنها من القيام بمهامها.					
2. يقوم مجلس الإدارة بوضع الإطار العام لإدارة المخاطر.					
3. تقوم إدارة المخاطر في البنك باقتراح مستويات مخاطر مقبولة للبنك.					
4. يقوم مجلس الإدارة والإدارة العليا في البنك بتصـميم وسـائل للحد من المخاطر.					
5. تقوم الإدارة العليا في البنك بتوفير نظام للمعلومات يمكن الاعتماد عليه والحصول على المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار.					
6. تقوم الإدارة العليا في البنك بوضع آلية لتطوير وتحسين العمليات التي تحدد وتقيس وتراقب وتسـيطر على المخاطر التي تواجه البنك مرة على الأقل سنوياً.					
7. تقوم إدارة المخاطر برفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن نتائج عمليات إدارة المخاطر.					
8. يوجد لدى إدارة المخاطر خطة لتطوير وتأهيل موظفيها لمواكبة التطورات والمستجدات في مجال عمليات إدارة المخاطر.					
9. هنالك التزام من قبل إدارة المخاطر بتعليمات البنك المركزي الخاصة بإدارة المخاطر.					
10. تبلغ إدارة المخاطر إدارة التدقيق الداخلي بأية تطورات جديدة في مجال عمليات رقابة المخاطر وإدارتها.					
11. توفر إدارة المخاطر الموارد البشرية والمالية الكافية لدعم إطار عملية إدارة المخاطر من أجل تفعيل مهمة إدارة المخاطر.					
12. تقوم إدارة المخاطر بتحديد وترتيب أولويات المخاطر للأنشطة وفقاً لاستراتيجية البنك.					
13. تقوم إدارة المخاطر بمراجعة المخاطر بشكل دوري، بحيث تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجد أن المخاطر لم يتم تحديدها وإدارتها بشكل لا يتفق مع توقعاتها.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

14. هنالك آلية يتم من خلالها تقييم المخاطر وآثارها بصورة متكاملة على مستوى أنشطة البنك ككل وضمن إطار متكامل لكافة الوحدات التنظيمية.					
15. يوجد هنالك آلية للتحقق من تداخل المخاطر لأنشطة البنك المختلفة.					
16. هنالك إدراك وفهم للمسؤوليات من كافة دوائر البنك للمخاطر المترتبة عن القرارات في كل مستويات اتخاذ القرار مما يسهل عملية التوافق بين درجة المخاطر والعائد.					
17. يوجد نظام حوافز للعاملين في مجال إدارة المخاطر يحفزهم للإفصاح عن كافة الأمور التي لها علاقة بالمخاطر وعدم إخفائها عن الإدارة.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقــرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18. تقوم إدارة المخاطر بتقييم كافة أنواع المخاطر التي تواجه البنك بطريقة مستمرة ومنتظمة وباستخدام نظام معين.					
19. يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط من أنشطة البنك.					
20. يتم اتباع منهجية واضحة في تقييم المخاطر وقياسها من قبل إدارة المخاطر سواء كانت بشكل كمي أو نوعي.					
21. يتم تقييم المخاطر على كافة مستويات أنشطة البنك لمعرفة وتحديد أكثر المواقع تعرضاً للمخاطر.					
22. يتم اعتماد الوسائل والأدوات التي تساعد في إدارة المخاطر. مثل التقييم الداخلي للمخاطر ومؤشرات المخاطر وقاعدة بيانات للخسائر الناتجة عن المخاطر والوسائل الكمية للرقابة على المخاطر).					
23. أدوات ووسائل القياس المستخدمة في تقييم وقياس المخاطر معروفة جيداً وواضحة لدى العاملين في إدارة المخاطر.					
24. هنالك فصل في المهام بين الأشخاص الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالمخاطر والأشخاص الذين يراقبون ويقيمون المخاطر.					
25. يتمتع كادر إدارة المخاطر بالكفاءة والخبرة والمهارة التي تمكنهم من القيام بمهامهم.					
26. يوجد لجنة لإدارة المخاطر لدى البنك تناقش استراتيجيات وعمليات إدارة المخاطر.					
27. توجد هنالك سياسات وخطط شاملة لإدارة المخاطر في حال حدوث الأزمات المحتملة والظروف الطارئة أو غير العادية.					
28. تقوم الإدارة العليا باختبار ومراجعة خطط الطوارئ بشكل دوري ومنتظم.					
29. هنالك إشراف وتوجيه من قبل لجان التدقيق على نشاط التدقيق الداخلي في مجال نشاط تقييم عمليات إدارة المخاطر.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

30. يوجد تدخلات من أطراف أخرى لا تمكن المدقق الداخلي من القيام بأداء مهامه بشكل فعّال.					
31. لجنة التدقيق توفر الحماية اللازمة والدعم الكافي لإدارة التدقيق الداخلي.					
32. مدير التدقيق الداخلي لديه صلاحيات الاتصال المباشر مع لجنة التدقيق.					
33. لا يوجد هنالك معوقات تحد من صلاحية الاطلاع على كافة السجلات والملفات والبيانات الخاصة بإدارة المخاطر.					
34. المعرفة والفهم في تقييم عمليات إدارة المخاطر وأساليب تقييمها والتعامل مع نتائجها واضحة لدى المدقق الداخلي.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقــرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35. كون إدارة المخاطر حديثة العهد الكفاءة العلمية والمهنية التي يمتلكها المدقق الداخلي كافية لتقييم عمليات إدارة المخاطر.					
36. الخبرة العملية لدى المدقق الداخلي كافية لرفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن تقييم نتائج إدارة المخاطر.					
37. التدريب المستمر والدورات المتخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر لموظفي إدارة التدقيق الداخلي كافية حتى تمكنهم من تقييم عمليات إدارة المخاطر.					
38. تولي إدارة التدقيق الداخلي في خططها المستقبلية أهمية للدورات التدريبية المتخصصة في تقييم عمليات إدارة المخاطر لمواكبة التطورات الحديثة في مجالات تقييم عمليات إدارة المخاطر.					
39. التنسيق والتعاون بين إدارة التدقيق الداخلي ودوائر مراقبة المخاطر في البنك كافٍ في التعامل مع نتائج عمليات إدارة المخاطر.					
40. عند قيام المدققين الداخليين بتقييم أنظمة الرقابة الداخلية التوجيهات اللازمة لتفعيل إدارة المخاطر جيدة مقارنة بالتوجيهات التي تقدم إلى الأنشطة الأخرى.					
41. الوسائل والأساليب المستخدمة لتقييم وتحليل المخاطر ورقابتها من قبل إدارة المخاطر متاحة لإدارة التدقيق الداخلي.					
42. تساعد إدارة المخاطر في تأهيل وتدريب موظفي إدارة التدقيق الداخلي للتعرف على عمليات إدارة المخاطر لتمكينهم من التقييم.					
43. يتوفر لدى إدارة التدقيق الداخلي منهجية علمية تستند على معايير وقواعد علمية واضحة لتقييم عمليات إدارة المخاطر.					
44. يتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي وحدة مستقلة للتدقيق على عمليات إدارة المخاطر.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

45. تنتهج إدارة التدقيق أسـلوب التدقيق المبني على المخاطر في تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي.					
46. يتوافر لدى إدارة التدقيق الداخلي برامج حاسـوب تمكنها من تقييم عمليات إدارة المخاطر.					

ثالثاً: أية ملاحظات أو معلومات تجدها هامة تريد إضافتها.

.....

.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com