# الفصل السابع
# المراجع الداخلي ودوره في
# إدارة المخاطر في المصارف

تواجه العديد من المصارف عدة مخاطر قد تكون ناجمة عن أنشطة المصرف في حد ذاته أو البيئة التي يعمل فيها، لذلك يجب التعامل مع هذه المخاطر بآلية مناسبة، ولتحقيق ذلك علي المصارف أن تتبنى إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها، بما في ذلك الرقابة الملائمة من قبل مجس الإدارة والإدارة العليا من أجل تحديد وقياس ومتابعة كافة المخاطر ذات الصلة.

كما أن هناك دور مهم للمراجع الداخلي من خلال تقديم المشورة والنصح للإدارة في مجال تقييم وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المصارف، ولابد من وجود تنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر للوصول إلى تحقيق الأهداف المصرفية.

## أولاً: إدارة المخاطر المصرفية

### تمهيد:

مما لا يخفى علي أحد أن قطاع المصارف يحتل مكاناً متميزا داخل القطاع المالي، فالمصارف من أقدم المؤسسات المالية وأكثرها انتشارا، فضلاً عن صلتها المباشرة بنظم المدفوعات، وبالتالي بحركة النقود في الدولة والتي تمثل المحرك الأساسي لعجلة النشاط الاقتصادي، الأمر الذي يجعل هذه المصارف من أكثر المؤسسات المالية تعرضاً للمخاطر، نظرا لأنها لا تتعامل مع قطاع بعينه وإنما تتعامل مع النقود إقراضاً واقتراضاً، وبهذا فهي تتعامل مع مختلف المقترضين من مختلف القطاعات مما يستوجب الإحاطة بظروف المقترض الشخصية وكذلك ظروف ومخاطر القطاع، ولأن النقود كقوة شرائية عامّة تتأثر بأوضاع الاقتصاد المحلي والعالمي فإن المخاطر التي تتعرض لها البنوك ليست مخاطر قطاع أو صناعة محددة بل هي مخاطر الاقتصاد في مجموعه محلياً وعالمياً.

ولذلك لم يعد النشاط المصرفي يعمل علي تلافي المخاطر، بل أصبح لزاماً عليه أن يتعامل معها، وهكذا بات هذا النشاط في الآونة الأخيرة يعرف بفنّ التعامل مع المخاطر وليس تجنبها.

وعليه فإن الأمر يستوجب تطوير نماذج عمل وممارسات مبنية علي أساس المخاطر، وذلك ضمن إطار إدارة متكاملة في الهيكل التنظيمي للمصرف. فلم يعد الاهتمام بإدارة المخاطر قاصرا علي مستوى المصرف المعني فحسب بل أصبحت السلطات الرقابية تهتم بإدارة المخاطر المصرفية ولعل من أهم الأسباب التي تدعو لذلك هي طبيعة المخاطر النظامية التي ينفرد بها القطاع المصرفي دون غيره من القطاعات الأخرى؛ حيث إنه عندما ينهار أحد المصارف فإن ذلك يؤدي إلى أزمة مصرفية تشمل القطاع المصرفي ككل، وبالتالي أصبح لزاما أن يتطور الفكر المصرفي؛ ليتواكب مع التطورات الحديثة في مجال الثورة التكنولوجية والخدمات المصرفية المستحدثة، لذا فمن الضروري ضبط المخاطر المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المصارف واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارتها بما يحقق سلامة الأداء المصرفي.

**١/ تعريف المخاطر:**

تتعرض الكثير من المؤسسات إلى مخاطر أثناء العمل، إلا أن المؤسسات المصرفية تكون أكثر عرضة للمخاطر لما لها من طبيعة خاصة في استخدام النقود، وهناك عدة تعريفات للمخاطر ونجملها فيما يلي:

فقد عرفت المخاطر علي أنها "حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة".

الخطر بأنه: الأحداث ذات التأثير السلبي التي تمنع المنشأة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة".

مما سبق يمكن تعريف المخاطر علي أنها: الانحراف عن ما هو متوقع؛ فالمخاطر هي مرادف لعدم التأكد من الحدوث، فهناك مثلا عدم تأكد المقرض من استرداد القرض، وعدم تأكد المستثمر من مشروع ما، ويمكن تعريف المخاطر أيضا بأنها كل عملية يتم تنفيذها في إطار عدم التأكد وينتج عنها ربح أو خسارة باحتمال معين.

**٢/ المخاطر التي تتعرض لها المصارف:**

لما كان العمل المصرفي بطبيعته يتعرض إلى مخاطر عالية بسبب اعتماده علي أموال المودعين، وهي أموال تعتبر من الناحية القانونية أموال مقترضة من الغير مما يستوجب الأمر بذل العناية اللازمة للمحافظة عليها، من خلال توظيفها في مجالات تحقيق العوائد المصرفية من ناحية وتوفر السيولة والأمان لهذه الأموال من ناحية أخرى، لذلك كله يتعين علي الإدارة المصرفية بذل العناية اللازمة لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها عملياته المختلفة ومنها:

**أ- المخاطر المالية:**

- المخاطر الائتمانية: وهي المخاطر التي تنتج عن فشل المقترضين في سداد ما عليهم من التزامات سواء كلياً أو جزئيا، أما إذا استلمت المؤسسة المالية أصل الأموال بالإضافة إلى الفوائد بالكامل فلا يكون هناك مخاطر، أما في حالة إفلاس المقترض أو تعرضه لمشاكل تمنعه من السداد، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان المصرف العائد وجزء من أصل القرض.
- مخاطر السيولة: هي المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف جراء تدفق غير متوقع لودائع عملائه للخارج بسبب تغير مفاجئ في سلوك المودعين، ومثل هذا الوضع يمكن أن يفرض علي المصرف نشاطاً غير اعتيادياً في التمويل قصير الأجل لإعادة تمويل الفجوة الناجمة عن نقص السيولة في السوق بأسعار مرتفعة. وتقع مسؤولية ضمان سيولة كافية في المصرف علي مجلس إدارته والإدارة العليا وبالتالي علي المصرف إعداد سياسات شاملة للسيولة تأخذ بعين الاعتبار النشاطات داخل الميزانية وكذلك النشاطات خارج الميزانية.
- مخاطر السوق: وتنتج هذه المخاطر بسبب التغير العام في الأسعار وفي السياسات علي مستوى الاقتصاد ككل، أما مخاطر السوق الخاصة فتنشأ عندما يكون هناك تغير في أسعار أصول أو أدوات متداولة بعينها نتيجة ظروف خاصة بها. وتنقسم مخاطر السوق إلى:

- مخاطر سعر الفائدة: وتنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة مما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للمصرف في حالة عدم اتساق أجال إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات يتيح ما يلي:
  - الوقوف علي معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد علي الأصول.
  - تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة.
- مخاطر أسعار الصرف: هي المخاطر التي يواجهها المصرف لدى تنفيذ عملية تبادل النقد الأجنبي والتقلبات الناتجة في أسعار صرف العملات ومخاطر إعادة تقييم مراكز العملات اعتماداً علي أسعار صرف متغيرة ومتقلبة وبالتالي تأثيرها علي قيم كل من الموجودات والمطلوبات وعلي الوضع التنافسي للمصرف، والتي قد ينتج عنها تعرض المصرف لخسائر كبيرة.
- مخاطر أسعار الأوراق المالية: هي مخاطر احتمالية تعرض المصرف لخسائر بسبب التقلبات في الأسعار السوقية للسندات والأسهم والسلع، ويعتبر قياس مخاطر الأسعار في غاية الأهمية من أجل إدراك الخسائر المحتملة والتأكد من أن هذه الخسائر لا تؤثر بشكل كبير علي رأس المال.

**ب- مخاطر التشغيل:**

هي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، فالمخاطر الناجمة عن عدم كفاية أنظمة المعلومات، الفشل التقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها خسائر غير متوقعة وتشمل المخاطر التشغيلية عدداً غير

محدود من المخاطر، لذا علي الإدارة وضع تعريف واضح فيما يخص مخاطر التشغيل، وفيما يلي مجموعة من المخاطر التشغيلية التي يترتب عليها خسائر كبيرة للمصرف:

- الاحتيال الداخلي: هي الأفعال التي تهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل علي القانون واللوائح التنظيمية، أو سياسة المصرف من قبل العاملين في المصرف.
- الاحتيال الخارجي: الأفعال التي يقوم بها طرف ثالث يهدف إلى الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل علي القانون.
- ممارسات العمل والأمان الوظيفي: هي الأحداث المرتبطة بعلاقات الموظفين مثل مطالبات التعويض من الموظفين الناجمة عن التفريق والتمييز في المعاملة والفصل الجائر من الوظيفة وخرق قواعد الأمن والسلامة أو الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية والمطالبات الوظيفية الأخرى.
- الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال: الخسائر الناتجة عن الإخفاق غير المتعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه العملاء.
- الأضرار في الموجودات المادية: الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أي أحداث أخرى.
- توقف العمل والخلل في الأنظمة: الخسائر الناتجة عن أي تعطيل في الأعمال أو خلل في الأنظمة بما فيها أنظمة الحاسوب والاتصالات.
- التنفيذ وإدارة المعاملات: الخسائر الناتجة عن الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو في إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف الأخرى.

**ج- مخاطر الأعمال:**

هناك العديد من المخاطر التي تتعرض لها المصارف في مجال عملها، أهمها:

- المخاطر القانونية: وتنشأ هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة غسيل

الأموال، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الالكترونية، ومن ذلك عدم وضوح مدى توافر قواعد لحماية المستهلكين في بعض الدول أو عدم المعرفة القانونية لبعض الاتفاقات المبرمة باستخدام وسائل الوساطة الالكترونية

- المخاطر الإستراتيجية: هي المخاطر الناجمة عن اتخاذ قرارات خاطئة أو تنفيذها بشكل خاطئ أو عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب، الأمر الذي قد يؤدي إلى إلحاق خسائر أو ضياع فرصة بديلة، لذلك فإن المخاطر الإستراتيجية تكون علي مستويين:
  - مخاطر علي المستوى الكلي: وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ قرارات متعلقة بدخول أسواق جديدة أو الخروج من الأسواق الحالية.
  - مخاطر علي مستوى الأنشطة: وهي المخاطر الناجمة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص أو توزيع محفظة الاستثمار .
- مخاطر السمعة: وهي المخاطر الناتجة عن الآراء السلبية العامة المؤثرة والتي تنتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة المصرف أو موظفيه والتي تعكس صورة سلبية عن المصرف وأدائه وعلاقته مع عملائه والجهات الأخرى، كما أنها تنجم عن ترويج إشاعات سلبية عن المصرف ونشاطه.

مما سبق ندرك مدى المخاطر المحدقة بالمصارف، ومدى الحاجة إلى وجود نظام متكامل للتخفيف من هذه المخاطر وإدارتها. لذلك يتعين أن تقوم إدارة المخاطر في المصرف بقياس حجم الانكشاف الكلي الذي يواجهه المصرف نتيجة المخاطر السابقة ويكون ذلك من خلال أنظمة داخلية متطورة تعتمد علي قاعدة بيانات تتيح إمكانية قياس المخاطر وتحديدها لكل نوع من أنواع النشاط المختلفة.

**٣/ مفهوم إدارة المخاطر:**

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم

وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل، إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".

كما عرفها معهد إدارة المخاطر علي أنها: الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة. فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط بالإضافة إلى تعريفها علي أنها: جزء من ثقافة المؤسسة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عنها.

وقد تم تعريف إدارة المخاطر علي أنها " تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها"

وقد عرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر علي أنها: تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية علي هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: تحديد وتحليل المخاطر التي تهدد عمل المنشأة للتقليل من الآثار السلبية الناجمة عنها.

**٤/ مهام إدارة المخاطر:**

يعتبر مجلس الإدارة المسئول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور علي المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في المؤسسة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة - هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم- أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل، والعمل علي إنشاء بيئة ملائمة.

- التعاون علي المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

**٥/ المسؤوليات والوظائف الرئيسة لإدارة المخاطر في المصارف:**

هناك العديد من المهام التي تتعلق بإدارة المخاطر من أجل ضمان سير الأداء في الاتجاه السليم وفيما يلي نستعرض أهمها:

- ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية.
- القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في المصرف.
- تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها لجهات الاختصاص.
- مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر مع الأخذ بالاعتبار إجمالي المخاطر لخدمات معينة.
- مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول.
- مراجعة الخدمات المصرفية المستحدثة علي أساس معايير قبول المخاطر.
- تطبيق النماذج التي تعتمدها المؤسسة في تحديد المخاطر والإشراف عليها وتحليل السيناريوهات المطروحة.
- المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات علي الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات.

- نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام علي مستوى المؤسسة ككل.

**٦/ أهداف إدارة المخاطر:**

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسة المصرفية المحافظة علي أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها وذلك لأهمية مثل هذه الحماية لاستمرار المصرف وسلامة وجوده، فتعد وظيفة إدارة المخاطر من أهم الوظائف في المصرف، فتهدف إدارة المخاطر بشكل رئيس إلى:

- استقرار الأرباح أو المكاسب: حيث تساهم إدارة المخاطر في خفض التباينات في الدخل الناتج عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى ممكن، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب علي الأرباح.
- استمرارية النمو: عندما يكون النمو هدفاً تنظيميا هاماً تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر، كما تعتمد إستراتيجية إدارة المخاطر علي الإعداد لتسهيل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد النمو الاقتصادي في المصرف.
- تعظيم قيمة المصرف: تساهم قرارات إدارة المخاطر في تعظيم القيمة السوقية للمصرف، فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي للمنظمة وهو معيار معقول لتقييم القرارات المؤسسية.

**٧/ منهج عمل إدارة المخاطر:**

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تعمل علي تطبيق الأساليب الأساسية التالية:

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر.
- تحديد، وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المرتبطة بأنشطة المصرف.
- معالجة ومراجعة أداء إدارة المخاطر.
- إجراء الاتصالات والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع مراعاة التسجيل والإبلاغ ضمن التقارير المطلوب إعدادها في هذا الخصوص.

وفيما يلي نذكر أساسيات منهج عمل إدارة المخاطر:

**أ- مراحل إدارة المخاطر:**

هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية إدارة المخاطر وفيما يلي نستعرض المراحل التي تمر بها هذه العملية:

**١. إنشاء نطاق إدارة المخاطر:**

هناك العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في:

- الاعتبارات الداخلية: وهي عبارة عن البيئة الداخلية للمؤسسة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.
- الاعتبارات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به. . الخ.

**٢. فحص المخاطر:**

وهذه المرحلة تتضمن العديد من النقاط وهي كالتالي:

- التعرف علي المخاطر: علي المؤسسة التعرف علي مصادر المخاطر والآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر أو التأثير علي أحد أهداف المصرف.
- تحليل المخاطر: بعد أن يتم التعرف علي المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة.
- تقييم المخاطر: عندما يتم الانتهاء من عملية تحليل المخاطر، فانه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح. . الخ؛ لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ

القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها

**٣. معالجة المخاطر:**

بعد التعرف علي المخاطر وتقييمها يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، لتجنبها أو تخفيض الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها المصرف لدى ممارسته أنشطته المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال ثلاث طرق أساسية:

- تجنب الدخول في أسواق أو منتجات معينة.
- وضع قيود علي بعض الأنشطة كسقوف الائتمان والتداول والمتاجرة وتحديد الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة.
- إلغاء تأثير المخاطر من خلال أسلوب التأمين وأسلوب الإسناد الخارجي.

**ب- المتابعة والمراجعة:**

تضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات أولهما: المراجعة الذي يقوم به طرف خارجي علي عمليات إدارة المخاطر وهو إما أن يكون من خلال مراجع خارجي أو من خلال مراجعة داخلي مستقل. والثاني: المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر علي عملياتها، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين وهما:

- تعد عملية إدارة المخاطر مستمرة ومتغيرة، فالعمليات التي تقوم بها قد تتغير من وقت لأخر وفقا للتغير في المخاطر التي يتعرض لها المصرف، كما تتغير التقنيات التي يتم إتباعها في إدارة المخاطر وفقا للتغيرات في المخاطر.
- هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا وجب وجود متابعة ومراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء. فعلي إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة للمخاطر، وإجراءات التحكم بها، وإجراء مراجعة دورية للسياسات ومدى توافقها مع القوانين والمعايير المتبعة في المصرف، كما يجب التعرف علي التغيرات الحاصلة فيه، والتأكد من عمل

التعديلات الملائمة لهذه التغيرات، ولابد من تحديد عملية المراجعة والمتابعة كما يلي:

- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
- ملائمة الإجراءات المتبعة لعملية فحص الأخطاء.
- الوصول إلى قرارات أفضل في عملية فحص وإدارة المخاطر للاستفادة منها في المستقبل.

**ج- الاتصال والتشاور:**

يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية في جميع مراحل إدارة المخاطر وذلك لوضع خطة تتضمن الإبلاغ عن العمليات والإجراءات المتعلقة بها من أجل إعلام أصحاب المصلحة بالأسس التي تم اعتمادها في هذا المجال، بالإضافة إلى قيام المراجع الخارجي والمراجع الداخلي بإعداد تقرير مبنياً علي النزاهة والوضوح وأن يكون مدعما بالأدلة اللازمة، ليتم إرساله إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وكل من له مصلحة في ذلك:

**٨/ المقومات الأساسية لإدارة المخاطر في المصارف/**

إن إدارة المخاطر لكل مؤسسة مالية يجب أن تشمل علي العناصر الرئيسة التالية:

**أ) رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:**

تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب علي مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات علي كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

كذلك علي مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة المصرف، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.

أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات التي أقرها مجلس الإدارة، كما أن عليها أن تحدد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها. كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا، خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

وإلى جانب ذلك، يجب توفر القوانين والمعايير الواضحة الخاصة بالمشاركة في المخاطر، وذلك بالأخذ في الاعتبار حدود المخاطر، ودرجة التعرض لمخاطر الأطراف الأخرى، والمخاطر الائتمانية ومخاطر تركيز الأصول. وللسيطرة علي المخاطر المرتبطة بالأنشطة المتعددة يجب مراعاة دليل الاستثمار والخطط الخاصة بذلك. ومن الضروري أن تغطي هذه الخطط الإرشادية هيكل الأصول من حيث آجالها ودرجة تركيزها، وعدم توافق الأصول مع الخصوم، وكيفية تغطيتها، وما إلى ذلك من التدابير الخاصة بإدارة المخاطر.

**ب) كفاية السياسات والحدود:**

علي مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل علي ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المصرف. كذلك ضرورة العمل علي إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها وتخفيفها ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها. ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، وسقوف وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة بما يتناسب مع نطاق ومدى وطبيعة أنشطة المصارف.

**ج) كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:**

إن الرقابة الفعالة لمخاطر المصرف تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة علي تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة بالوقت المناسب حول أوضاع المصرف المالية، كما يجب أن تتسجم درجة تعقيد

أنظمة المعلومات مع حجم المصرف ودرجة التقنية في نشاطاته. مع إعداد تقارير إدارية تتعلق بنشاطات رقابة الخطر، وتشمل هذه التقارير تقارير يومية أو أسبوعية حول وضع الميزانية والأرباح والخسائر، وقائمة بالديون تحت المراقبة وقائمة بالقروض المستحقة وغيرها. لذلك يتوقع أن يكون لدى المصرف أنظمة معلومات تمكنها من تزويد الإدارة العليا بكافة التقارير اللازمة حول حجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف.

**د) كفاية أنظمة الضبط:**

إن هيكل وتركيب أنظمة الضبط في المصرف يجب أن يكون حاسماً بالنسبة لضمان حسن سير أعمال المصرف علي وجه العموم وعلي إدارة المخاطر علي وجه الخصوص. إن إنشاء واستمرار تطبيق أنظمة رقابة الضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة المصرف، وتعتبر مهمة فصل الوظائف الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، وفي حالة عدم وجود مثل هذا الفصل فإن مصير ومستقبل المصرف سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل.

مما سبق يتبين ضرورة متابعة المخاطر التي تتعرض إليها المصارف، ومدى الحاجة إلى وجود إدارة مستقلة لإدارة المخاطر، فلا يمكن أن يتجنب المصرف المخاطر وإنما يمكنه التحكم بها وإدارتها بما يخدم مصلحة العمل والمحافظة علي استمراريته، علي أن تتناول مهام إدارة المخاطر عمليات التنسيق بين كافة الإدارات في المصرف لضمان توفير كافة البيانات حول المخاطر، وتحديد المسؤوليات والتأكد من صحة هذه البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر.

## ثانياً: المراجعة الداخلي وإدارة المخاطر المصرفية

**تمهيد:**

هناك دور مهم للمراجعة الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف، وزاد الاهتمام بهذا الدور بعد الأزمة المالية التي عصفت بالمصارف في عام ٢٠٠٨ فقد أجبرت الضغوط التنظيمية والاقتصادية المنظمات إلى زيادة الاهتمام

بالمخاطر التي تتعرض لها ومتابعتها للتخفيف منها وإتباع نهج أكثر شمولية لإدارتها.

لذا فيعتبر دور المراجعة الداخلي في المنشأة دور فعّال لضمان الكفاءة والفعالية في القطاع المالي فالمراجعة الداخلي بحكم تعريفه يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة. وأشارت التعريفات المعاصرة إلى أهمية دور المراجعة الداخلي في توفير نهج منضبط و منهجي للتقييم والمساهمة في فعالية إدارة المخاطر والرقابة.

كما يقوم المراجعة الداخلي بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل علي تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول علي أن مخاطر المؤسسة تدار بفاعلية، وكذا من خلال التحسينات التي يقدمها في مجال إدارة المخاطر فوظيفة المراجعة الداخلي قد اتسع نطاقها من الدور التقليدي وهو المراجعة المالي إلى المراجعة الإداري ثم إلى التركيز علي إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر، وتطبيق نظام محكم يهدف إلى طمأنة المساهمين، والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة علي أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم، وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم.

كما أن المراجعة الداخلي في المصارف له دور مهم في ضمان القضاء علي نقاط الضعف التي تعتري أنظمة إدارة المخاطر، فيهدف إلى توفير تحليل واضح وشامل لمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية، فهو يتعرض للكفاءة الفنية بهدف اقتراح مجالات وتحسينات ل زيادة فعالية الرقابة الداخلية في المصرف، كما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف.

**١/ دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر:**

هناك دور مهم يقوم به المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المنشأة للمساعدة في التأكيد علي أن مخاطر الأعمال الرئيسة تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال،

وهناك عدة عوامل رئيسة ينبغي أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد دور المراجعة الداخلي في إدارة المخاطر وهي:

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وعمليات الحوكمة في المنشأة.

أشار معهد المراجعين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي علي المراجع الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر، ومن أهم الأدوار الجوهرية التي ينبغي علي المراجع الداخلي القيام بها بشأن إدارة المخاطر:

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

وهناك العديد من المهام التي يجب علي المراجع الداخلي القيام بها لضمان القيام بدور فعال في إدارة المخاطر، وهي:

- الحصول علي المستندات التي تبين منهجية المنشأة في إدارة مخاطرها والتأكد من خلال هذه المعلومات علي شمولية العمليات ومناسبتها لطبيعة المنشأة.
- البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة للمراجع للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المنشأة.
- تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها تم فهمها بشكل واضح.
- مراجعة سياسات المنشأة، وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة المراجعة لتحديد إستراتيجية المنشأة والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر.

- مراجعة تقارير تقييم الخطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المراجعين الخارجيين أو أي جهة أخرى.
- المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية.
- التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية.
- مراجعة عملية إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المنشأة.
- التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة إدارة المخاطر والضبط والمراقبة.
- المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة علي عمليات إدارة المخاطر.
- توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورش عمل عن المخاطر.
- التأكد من وجود خطة لاستمرارية العمل والتأكد من وجود خطة كوارث شاملة.
- تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعالية العمليات في المنشأة.

أما الأدوار التي يجب أن يتجنبها المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر: علي الرغم من الدور المميز للمراجع الداخلي في تقديم النصيحة والدعم للقرارات الإدارية الصحيحة ومحاولة معالجة القرارات الإدارية التي تبدو غير مناسبة، فإن عملية الرقابة وإدارة المخاطر تقع ضمن مسؤولية الإدارة والمجلس، ويكون دور المراجع الداخلي هو استشارياً لمساعدة المصرف في تحديد المخاطر وتقييمها، وتنفيذ منهجيات وطرق للرقابة عليها وإدارتها كما أن هناك العديد من العمليات التي لا تدخل ضمن نطاق مهام وعمل المراجع في مجال إدارة المخاطر وهي كالتالي:

- تحديد مستوى إقدام المنشأة علي المخاطرة.
- الاضطلاع بعمليات إدارة المخاطر.
- اتخاذ قرارات الاستجابة للمخاطرة.
- القيام بإجراءات الاستجابة للمخاطرة لمصلحة الإدارة.

- المساءلة عن عمليات إدارة المخاطر.
- تقديم ضمانات إدارية متعلقة بالمخاطر.

**٢/ استقلالية وموضوعية المراجع عند قيامه بأنشطة تتعلق بإدارة المخاطر:**

يعتبر المراجع الداخلي أحد أركان نظام الرقابة الداخلية في المنشأة فهو يعمل علي خدمة الإدارة للتأكد من تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، لذا فيجب المحافظة علي استقلاليته من خلال الأمور التالية:

- ينبغي المعرفة بأن عملية إدارة المخاطر تقع علي عاتق الإدارة وليست من مسؤوليات المراجع.
- أن يتم توثيق طبيعة مسؤوليات المراجعة الداخلي ومهامه في ميثاق المراجعة الداخلي ويتم اعتمادها من قبل لجنة المراجعة.
- يجب أن يتجنب المراجع الداخلي القيام بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة.
- يجب علي المراجع الداخلي ألا يتخذ قرارات بشأن إدارة المخاطر إنما عليه أن يقدم النصائح، لدعم قرارات الإدارة المناسبة و تحدي قرارات الإدارة غير المناسبة.
- ينبغي علي المراجع الداخلي تجنب تقديم ضمانات موضوعية بشأن أي جزء من عملية إدارة المخاطر كان مسئولا عنها أو شارك بالإشراف عليها.
- يجب علي المراجع الداخلي أن يبين أن المهام الموكلة إليه بشأن إدارة المخاطر هي مهام استشارية وليست تنفيذية.

**٣/ العلاقة بين المراجعة الداخلي وإدارة المخاطر:**

تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع المراجعة الداخلي، وتشكلان أدوات مهمة ومترابطة في إدارة المصارف. فقديما كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية المراجعة، ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن المراجعة الداخلي، علي الرغم من أن الوظيفتين مترابطتان ترابطاً وثيقًا. وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي:

**أ. مرحلة تخطيط عملية المراجعة:**

يراعى عند إجراء عملية التخطيط للمراجعة تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية حيث يتم تحديدها بناء علي دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات المراجعة الداخلي تقييم مواضع المراجعة من منظور المخاطرة.

**ب. مرحلة التنفيذ:**

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

**ج. مرحلة أوراق العمل:**

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع أثناء تنفيذه لعملية المراجعة بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها المصرف. ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلي بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات، مثل عدم الامتثال لمبادئ توجيهية داخلية معينة.

**د. مرحلة إعداد تقرير المراجعة:**

يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز علي احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.

**هـ. مرحلة المتابعة:**

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية علي أساس

المخاطر بالتنسيق بين وحدة المراجعة الداخلي ووحدة إدارة المخاطر، و تهدف هذه العملية إلى السيطرة علي كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المصرف للخسارة.

**٤/ استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلي:**

هناك توافق بين المراجعة الداخلي وإدارة المخاطر علي توحيد نماذج عملياتهما بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ علي الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما وهذا يتطلب وضع سياسة لضمان تدفق البيانات والمعلومات بين كلا الطرفين.

فيجب علي إدارة المخاطر أن تسمح للمراجع الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة التي تهدف إلى وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر في المصرف، وينبغي أن تسمح له بالدخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بها لتحقيق المشاركة وتقديم المشورة لإعداد نظام محكم لإدارة المخاطر في المصرف.

كما ينبغي علي إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نموذج خاص لعملياتها، أي بمثابة خارطة طريق تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، وهذا النموذج يمثل إطار التعاون الملائم بينها وبين المراجعة الداخلي، فعملية إدارة المخاطر تتألف من خمس مراحل تشغيلية هي: التخطيط، والتحديد، والتحليل، والضبط، والمراقبة.

فهذه المراحل التشغيلية الخمسة توفر إطار عمل لإدارة المخاطر، حيث يتم الاستعانة بالمراجع الداخلي في جميع هذه المراحل، فكلاهما يعكس أنشطة الأخر لذلك قد يحدث تداخل، الأمر الذي يتطلب التنسيق بينهما.

**٥/ التنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر:**

بعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير المخاطر في المصرف، الذي بدوره يقوم بعرضها علي الإدارة التنفيذية للمصرف لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المصرف، حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر والمراجع الداخلي لأخذ توصياته بشأن المخاطر. فتعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين المراجعة

الداخلي وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف، أما المراجع الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر وبذلك التعاون يمكن الحصول علي إدارة جيدة للمخاطر.

**٦/ مراجعة عمليات إدارة المخاطر:**

عملية مراجعة إدارة المخاطر هي عملية مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وأن التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم. ورغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

**مراحل مراجعة إدارة المخاطر:**

يتم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلي أو بواسطة مراجع خارجي، وهذه العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية:

**أ/ مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر:**

تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى لو لم يكن لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فان تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا. وبعدها يتم التعرف علي أهداف البرنامج ثم يتم تقييمه لتقرير مدى مناسبته للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها علي تحمل الخسائر المعرضة لها، وذلك بهدف تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها علي تحمل الخسارة، وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها علي الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها، وفي

الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بإعادة صياغة فلسفة المؤسسة فيما يتصل بإدارة المخاطر وتبني سياسة إدارة مخاطر أكثر ملائمة في هذا الخصوص.

**ب/ التعرف وتقييم التعرض للخسارة:**

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف علي احتمالية تعرض المؤسسة للمخاطر، والتقنيات المستخدمة في ذلك، وتكون تقنيات مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف علي المخاطر، وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسة ينبغي علي المراجع الداخلي أن يتعرف علي الوسائل والمقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية الوسائل المستخدمة للتصدي لهذه التعرضات فينبغي علي المراجع الداخلي التوصية باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

**ج/ تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض:**

بعد أن يتم التعرف علي المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر لتفاديها أو التقليل منها.

**د/ تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:**

تأتي الخطوة التالية وهي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه علي أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة أيضا مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة.

وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلي في هذا الصدد في المعيار رقم ٢١٢٠ الخاص بإدارة المخاطر علي ما يلي:

- يجب علي وحدة المراجعة الداخلي تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.
- يقع علي عاتق المراجعة الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات، وتشل كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات من خلال الآتي:

- تقييم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.
- تقييم فعالية وكفاءة العمليات.
- تقييم مدى حماية الأصول.
- تقييم مدى الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.

كما ينبغي علي المراجعة الداخلي في المنشأة تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش، وكيفية إدارة المؤسسة لهذه المخاطر وتشمل:

- الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق مع أهداف المهمة، كما يجب الانتباه إلى المخاطر العالية.
- إدراج المعارف التي تم اكتسابها حول إدارة المخاطر أثناء القيام بالعمليات الاستشارية في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة.
- مساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها.

**هـ/ التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج:**

يتم إعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمناً التوصيات اللازمة بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

مما سبق يتضح أن هناك دورا فعالا للمراجعة الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف، فوظيفة المراجعة الداخلي هي تقديم المشورة لكل من الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، كما أن هناك تنسيقاً بين المراجعة الداخلي وإدارة المخاطر فكلتا الوظيفتين يكمّل بعضها بعضاً مع الحفاظ علي استقلالية كل منهم، فإدارة المخاطر تستعين بإدارة المراجعة الداخلي في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدها، وكذلك المراجع الداخلي يستعين بإدارة المخاطر في كثير من العمليات المتعلقة بأدائه.

## مكونات التخطيط لعملية التدقيق في البنوك:

### أولاً: الحصول علي درجة معقولة من فهم لطبيعة نشاط البنك

وهي من أول خطوات التدقيق التي يتم فيها معلومات عن نشاط العميل وطبيعته القانونية ونشاط الصناعة ومن المعلومات التي يتم جمعها زيارة البنك

والحصول علي معلومات عن العمليات التشغيلية والفنية للبنك من خلال مقابلات الموظفين تحديد جميع أطراف العلاقة بهذه العمليات والأطراف التي تتأثر بها بشكل مادي الحصول علي معلومات عن التعاقدات أو الالتزامات القانونية للعميل معلومات عن النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية بكل أجزائها وهذا كله يساعد المدقق في تكوين تصور واضح حول التوقعات لمختلف بنود البيانات، وتأثر البنك بخصائص الصناعة، وتقييم معقولية التقديرات المحاسبية، والتعرف علي بعض خصائص الشركات من حيث القواعد المحاسبية الخاصة.

**ثانياً: القيام بإجراءات المراجعة التحليلية**

ويقصد بذلك فحص المعلومات المالية ومقارنتها مع معلومات مالية لنفس المنشأة والمعلومات المالية للصناعة والمنافسين لمعرفة مدى التجانس بين هذه المعلومات، وهذه خطوة إلزامية في مرحلة التخطيط فهي تساعد المدقق علي فهم نشاط العميل وإمكانية الاستمرارية للبنك وتساعد المدقق في تسليط الضوء علي مواطن الضعف المحتملة وتركيز الاختبارات فيها

**ثالثاً: تحديد المستويات الأولية للمادية وتقدير مخاطر التدقيق**

تتمثل المادية في مقدار التحريف أو الحذف أو الانحراف في البيانات المالية والتي تؤثر في قرار مستخدم البيانات المالية وتتمثل المادية في الناحية الكمية والناحية النوعية

**١/ المادية من ناحية كمية:**

ويرتبط ذلك بحجم الانحرافات التي يتم تقديرها من قبل المدقق، ولكن يمكن تغيير هذا التقدير مع تقدم عملية التدقيق ويساعد ذلك في عملية التخطيط لجمع الأدلة، وعادة ما يختار المدقق مستوى مادية أقل في هذه المرحلة من المراحل اللاحقة ليكون أكثر تحفظا في جمع الأدلة وقد يكون مستوى الانحرافات في بنك صغيرة مادياً ولكن في بنك كبيرة لا يكون ماديا، ويمكن استخدام صافي المبيعات أو مجمل الربح أو إجمالي الأصول

**خطوات تحديد مستوى المادية:**

- تحديد الحكم الأولي للمادية

- تخصيص الحكم الأولي إلى مجموعات فرعية
- تقدير الانحراف الإجمالي في كل مجموعة
- تقدير الأثر المشترك للتحريف في كافة المجموعات
- مقارنة الأثر المشترك أو الحكم الأولي من أجل اتخاذ القرارات
- تحديد المستويات الأولية للمادية وتقدير مخاطر التدقيق

**٢/ المادية من ناحية نوعية:**

قد يكون الانحراف أو الخطأ مادي بناءً علي نوعيته وبغض النظر عن القيمة النقدية له، فالخطأ المقصود أهم من الخطأ غير المقصود وإن تكرر الأخير ومخالفات الإدارة أهم من مخالفات العاملين. . . . . الخ

هل يؤثر مستوى المادية علي رأي المدقق وتقريره؟ ؟

يؤثر مستوى المادية في تقرير المدقق حسب الاحتمالات التالية:

- في حال كون الانحرافات بسيطة وليست ذات أهمية فيكون التقرير نظيف
- في حال أن الانحرافات مهمة ولكن غير جوهرية أي ليس لها تأثير علي كل عناصر القوائم المالية أي لا تجعل القوائم المالية مضللة فيعطي تقريراً متحفظاً يذكر فيه صدق وعدالة القوائم باستثناء أمر معين متحفظ عليه
- إذا كان الانحراف جوهري ويمتد لمعظم عناصر القوائم المالية مما يجعلها مضللة بصورة عامة فانه يعطي تقريراً مخالفاً أو يمتنع عن إبداء الرأي
- إن ظروف عدم التأكد تجعل من القيام بعمل معين في هذه الظروف أمراً ينطوي علي مخاطر، ويتطلب مهارة في كيفية التعامل معه، فالمدقق يواجه خطر إصدار تقرير يتضمن رأياً معيناً ولكن قد يكون هذا الرأي مبنيٌ علي حكم خاطئ بسبب أمور لم يعلمها المدقق أو لم يكتشفها.

ومخاطر التدقيق تعرف بأنها احتمال أن تحتوي القوائم المالية المدققة علي خطأ أو تحريفات مادية ولم يكتشفها المدقق أو احتمال خروج المدقق بنتيجة

غير مناسبة مثلا أن يصدر المدقق تقريراً نظيفاً في حين أن القوائم المالية تحتوي علي تحريفات مادية أو العكس وهذا يؤدي بالمدقق للمسائلة القانونية وهذه المخاطر لا يمكن التخلص منها بشكل مطلق ولكن يمكن تخفيضها لأدنى مستوى ممكن.

كانت الطريق المتبعة سابقاً هي طريق النظم لتقليل المخاطر وتقوم علي أساس أن المدقق يقوم بالفحص من الأسفل إلى الأ علي أي اختبار نظام الرقابة الداخلية والنظام المحاسبي ليشكل رأي حول جودة النظام المحاسبي واكتمال السجلات ومدي خلوها من التحريفات وهذه الطريقة مبنية علي أساس ما يلي:

- التحقق من نظام الرقابة الداخلية وتقييمه وتسجيل النتائج
- التثبت من النتائج الأولية لتقييم نظام الرقابة الداخلية للبدء باختبارات الالتزام به
- وضع برنامج الاختبارات التفصيلية بناء علي اختبارات الالتزام.
- ولكن هذه الطريقة لا تتعامل مع أخطار التدقيق مباشرة بسبب عدم قدرتها علي ربط جميع المتغيرات في عملية التدقيق وبالتالي قد تتطلب زيادة التكلفة والجهد من المدقق وفريقه للوصول لنتائج معقولة

الطريقة الثانية تنطلق من مفهوم المخاطر للتدقيق وتركز عليها، فهي تحدد إلى أي مدى توجد مخاطر لعملية التدقيق التي يقوم بها المدقق والطريق التي من خلالها يستطيع تقليل أثر هذه المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن وهذا ما يجعل المدقق يخطط لهذه المهمة بشكل أفضل مما لو كان لا يعلم ما هي المخاطر المحيطة به ومستوياتها وعادة ما تكون هذه المخاطر بسبب تداخل عدة أنواع من الأخطار للتدقيق

**مخاطر التدقيق:**

**أولاً: مخاطر التدقيق المقبولة أو الممكن تحملها (AAR)**

وتُعني احتمال وجود خطأ أو تحريف مادي في القوائم المالية وعدم تمكن المدقق من اكتشافه بالرغم من بذل العناية المهنية المعقولة أو هي المخاطر

المقبولة لدى المدقق بأن يقوم باستنتاج نتيجة غير سليمة بعد الانتهاء من إجراءات التدقيق، وقد يرجع سبب ذلك إلى طبيعة عملية التدقيق

**ثانياً: المخاطر المتوارثة أو المتأصلة (IR)**

وتعرف بأنها المخاطر المرتبطة بطبيعة العنصر أو النشاط، فهناك احتمال وقوع انحراف مادي في هذا العنصر أو النشاط وهناك احتمال وقوع عدة انحرافات بحيث لو جمعت مع بعضها ستشكل انحراف مادي، وأسباب ذلك عادة ضعف الرقابة أو عدم وجودها وترتبط بطبيعة المنشأة وبيئتها، ومن هذه البنود النقدية بأنواعها، ومن الأنشطة المخزون السلعي

**ثالثاً: مخاطر الرقابة (CR)**

وهو الخطر الناتج عن احتمال عدم تمكن أنظمة الرقابة الداخلية من منع أو اكتشاف الأخطاء والتحريفات التي قد تقع، سواء كانت هذه الأخطاء والتحريفات مادية بصورة منفردة أو في مجموعها تصبح مادية علي مستوى بند معين أو نشاط ما، ولأن المدقق يعتمد علي نظام الرقابة الداخلية بشكل كبير فعليه أن يأخذ هذا النوع من المخاطر بعين الاعتبار

**رابعاً: مخاطر الاكتشاف (DR)**

وهو الخطر الناتج عن احتمال عدم تمكن الاختبارات الجوهرية والإجراءات التحليلية من اكتشاف الأخطاء والتحريفات المادية التي قد تقع، سواء كانت هذه الأخطاء والتحريفات مادية بصورة منفردة أو في مجموعها تصبح مادية علي مستوى بند معين أو نشاط ما، وتنقسم إلى:

خطر المراجعة التحليلية: أي عدم قدرة الإجراءات التحليلية من كشف الانحرافات المادية.

خطر الاختبارات التفصيلية: أي عدم قدرة الاختبارات التفصيلية من كشف الانحرافات المادية.

**خامساً: مخاطر العينات (SR)**

وهي المخاطر الناتجة عن احتمال خروج المدقق بنتيجة من العينة تختلف عن النتائج الممكن الخروج بها فيما لو تم تدقيق المجتمع كاملاً

**سادساً: مخاطر غير متعلقة بالعينات (NSR)**

وهي المخاطر الناتجة عن احتمال الخروج بنتيجة غير سليمة ولكن ليس بسبب عملية المعاينة ولكن بسبب قدرات وكفاءات المدقق ومعاونيه في

اختبار المفردات وتقويم النتائج ويرجع ذلك لعدم تمكن المدقق من إجراء اختبارات معينة أو التقصير في العمل أو عدم اختيار العينة بشكل سليم وممثلة للمجتمع.

**النموذج الرياضي لحساب مخاطر التدقيق:**

مخاطر التدقيق المقبولة = المخاطر المتأصلة ×مخاطر الرقابة ×مخاطر الاكتشاف

وعادة ما يقرر المدقق بخبرته ودرايته نسبة لمخاطر التدقيق يمكن أن يتحملها وهي ٥٪ كمعدل للمخاطر التي يتحملها، ويأخذ في الاعتبار بعض العوامل ذات العلاقة بذلك مثل: درجة اعتماد المستخدمين الخارجيين للقوائم المالية (علاقة طردية مع المخاطر).

احتمال تعرض العميل لصعوبات مالية بعد إصدار القوائم المالية مما يزيد احتمال مقاضاة المدقق نزاهة الإدارة واستقامتها فكلما كان العميل غير نزيه أو مشكوك في أداؤه تطلب من المدقق تقييم المخاطر بشكل منخفض والعكس.

**حساب مخاطر الاكتشاف:**

مخاطر الاكتشاف المقبولة = المخاطر المقبولة ÷ (مخاطر الرقابة × المخاطر المتأصلة)

ويبن هذا النموذج العلاقة بين المخاطر المقبولة ومخاطر الاكتشاف حيث العلاقة طردية بينهما، والعلاقة بين مخاطر الرقابة والمخاطر المتأصلة من ناحية ومخاطر الاكتشاف من ناحية أخرى علاقة عكسية، مما يزيد نسبة التأكد التي ينبغي علي المدقق الحصول عليها من الاختبارات التفصيلية بفرض مخاطر التدقيق المقبولة (التي يمكن تحملها) ٥٪، والأخطار المتأصلة أو المتوارثة ٨٠٪ خاصة لعميل ناجح وصناعة مستقرة، ومخاطر الرقابة ٣٠٪ (رقابة قوية)، بناءً علي ذلك تكون مخاطر الاكتشاف ٢١٪، وهذا معناه أن الإجراءات التفصيلية وإجراءات المراجعة التحليلية لا تستطيع اكتشاف الانحرافات المادية والهامة بنسبة ٢١٪، وتكون نسبة التأكد من النتائج ٧٩٪، وكلما زادت هذه النسبة تطلب الأمر من المدقق توسيع اختباراته وبالتالي زيادة حجم العينة.