



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر المصرفية - دراسة تطبيقية -

"أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في مراجعة الحسابات"

إعداد

درويش فيصل مراد

إشراف الأستاذ الدكتور

حسين أحمد دحدوم



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

قرار لجنة الحكم والمناقشة

إشارة إلى قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم /1392/ تاريخ 2015/03/09 والمتضمن تشكيل لجنة الحكم لأطروحة الدكتوراه في مراجعة الحسابات في قسم المحاسبة في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق التي أعدها الطالب درويش فيصل مراد بعنوان " استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر المصرفية- دراسة تطبيقية"، فقد قررت لجنة الحكم والمناقشة المذكورة في جلستها العلنية المنعقدة يوم الخميس الموافق 2015/04/09 في تمام الساعة الحادية عشر صباحاً في مبنى كلية الاقتصاد، منح الباحث درويش فيصل مراد، درجة الدكتوراه في مراجعة الحسابات بتقدير "امتياز"

د. حسين القاضي

الأستاذ في قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

د. محمد خالد المهاني

الأستاذ في قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

د. حسين دحدوح

الأستاذ في قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

د. عصام قريط

الأستاذ في قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

د. منذر العواد

الأستاذ المساعد في قسم الإحصاء التطبيقي - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ
أُنِيبُ"

صدق الله العظيم

تصريح

أصّرّح بأن هذه الدراسة (استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر المصرفية - دراسة تطبيقية) غير مقتبسة من أي عمل علمي منشور مسبقاً، ولم يُسبق أن قُبِلت للحصول على أية شهادة علمية.

المرشح
درويش فيصل مراد

الإهداء

إلى من أفخر بأن أحمل اسمه مدى الحياة.....

ذلك التاج الذي أحمله دائماً فوق رأسي

رمز الرجولة والإباء والتضحية والعطاء – مصدر قوتي واعتزازي

والدي الحبيب الغالي

إلى من أعطتني الحب والحنان.....

إلى من سهرت الليالي، وهي مشغولة براحتي.....

من كان رضاها ودعاها سرّ نجاحي وتوفيقي وسعادتي بالحياة

أمي الطيبة الحنونة

إلى الوجه الجميل الذي من خلاله رأيت معنى الحياة

إلى من لازمني بأصعب الأوقات وأنساني بشفافيته العذبة هموم الحياة

إلى من شجّعني على المثابرة والحماس في حياتي

رفيقة دربي - زوجتي الغالية

ابنتي الغالية

إلى فلذة كبدي....فرحة عمري

إخوتي الأعزاء

إلى من أرتاح برويتهم وأسعد بقربهم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

بعد الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدّد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الدراسة، ومنّ عليّ بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإني أتوجّه بعميق الشكر وخالص التقدير لأستاذي الجليل، وأستاذ الأجيال الأستاذ الدكتور حسين أحمد دحدوح، حيث كان لتفضّله بالإشراف على هذه الدراسة عظيم الأثر في إثرائها بمعلوماته القيّمة، فلم يبخل بجهد أو نصيحة، وكان مثلاً للعالم المتواضع في توجيهاته وتشجيعه المتواصل.

فله كل الشكر، والتقدير، والعرفان.

كما أتوجّه بالشكر والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة دراستي المتواضعة.

ولايفوتني أن أتوجّه بالشكر والتقدير أيضاً إلى السيد عبد القادر الدويك - الرئيس التنفيذي في بنك سورية الدولي الإسلامي لتكرّمه بالموافقة على إجراء الدراسة التطبيقية في البنك ودعمه المستمر.

والشكر إلى كل من قدّم لي يد العون والمساعدة، أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية.

أما زملائي في أسرة بنك سورية الدولي الإسلامي فلهم منّي كل حب وتقدير.

الباحث

درويش فيصل مراد

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تصريح
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ذ	فهرس الملاحق
ر	قائمة الاختصارات
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	مقدمة
3	1-1 مشكلة الدراسة
4	2-1 أهمية الدراسة
4	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 الدراسات السابقة
15	5-1 مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
16	6-1 فرضيات الدراسة
16	7-1 محددات الدراسة
16	8-1 نموذج الدراسة
17	الفصل الثاني: المخاطر المصرفية وإجراءات الحد منها
18	مقدمة
18	1-2 المبحث الأول: ماهية المخاطر وأنواع المخاطر المصرفية
18	1-1-2 تمهيد
19	2-1-2 مفهوم المخاطر
20	3-1-2 أنواع المخاطر المصرفية
24	2-2 المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية
24	1-2-2 تمهيد
25	2-2-2 مفهوم إدارة المخاطر
26	3-2-2 عناصر إدارة المخاطر المصرفية

28	منهجية عملية إدارة المخاطر المصرفية	4-2-2
35	المبحث الثالث: تقنيات تقييم المخاطر المصرفية وأدوات قياسها	3-2
37	المبحث الرابع: الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر المصرفية	4-2
40	الفصل الثالث: التدقيق الداخلي في المصارف باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	
41	مقدمة	
42	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي ومعاييرها	1-3
42	تمهيد	1-1-3
42	مفهوم التدقيق الداخلي	2-1-3
44	أهمية التدقيق الداخلي	3-1-3
45	أهداف التدقيق الداخلي ونطاقه	4-1-3
46	معايير التدقيق الداخلي وتطورها	5-1-3
48	التدقيق الداخلي في المصارف وأهميته	6-1-3
48	تمهيد	1-6-1-3
48	أهمية التدقيق الداخلي في المصارف	2-6-1-3
49	الاعتبارات التدقيقية الخاصة بالعمل المصرفي	3-6-1-3
50	أهداف التدقيق الداخلي في المصارف	4-6-1-3
51	مهام التدقيق الداخلي في المصارف	5-6-1-3
52	المبحث الثاني: أسلوب التقييم الذاتي للرقابة ومداخل تطبيقه	2-3
52	تمهيد	1-2-3
53	مفهوم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	2-2-3
54	أهمية أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	3-2-3
55	مكونات أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	4-2-3
57	مقومات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	5-2-3
58	مزايا تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	6-2-3
59	معوقات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	7-2-3
60	مدخل تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	8-2-3
64	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	3-3
64	تمهيد	1-3-3
64	دوافع استخدام المدققين الداخليين لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة	2-3-3
66	العلاقة بين أسلوب التقييم الذاتي للرقابة والتدقيق الداخلي	3-3-3
68	مراحل التدقيق الداخلي بالاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	4-3-3

74	الفصل الرابع: الدراسة العملية	
75	مقدمة	
75	المبحث الأول: واقع التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي السوري	1-4
77	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية	2-4
77	تمهيد	1-2-4
77	منهجية الدراسة التطبيقية	2-2-4
79	المصرف محل الدراسة التطبيقية	3-2-4
79	استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من قبل إدارة التدقيق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي	4-2-4
127	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية	3-4
127	تمهيد	1-3-4
127	منهجية الدراسة الميدانية	2-3-4
128	مجتمع الدراسة الميدانية وعيّنتها	3-3-4
129	أداة الدراسة الميدانية	4-3-4
130	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة الميدانية	5-3-4
133	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	6-3-4
134	تحليل النتائج	7-3-4
146	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	4-4
160	المبحث الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة	5-4
164	المراجع	
171	الملاحق	
205	Abstract	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
35	أدوات تقييم المخاطر وقياسها	1
81	المخاطر المحتملة، واحتمالية حدوثها، ودرجة تأثيرها	2
84	الإجراءات الرقابية ونوعها وتأثيرها في المخاطر	3
102	الفحوصات الرقابية التي تُعدّها إدارة التدقيق الداخلي	4

117	نتائج اختبارات الإجراءات الرقابية من قبل الفروع وإدارة التدقيق الداخلي	5
129	توزع استبانات الدراسة	6
129	درجة الأهمية للفقرات	7
131	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الأول	8
132	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	9
133	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	10
135	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	11
135	توزع عينة الدراسة بحسب (نوع المصرف- المركز الوظيفي- الفئة العمرية)	12
136	توزع عينة الدراسة بحسب (المؤهل العلمي- التخصص العلمي- سنوات الخبرة المصرفية)	13
137	المؤشرات الإحصائية لآراء عينة الدراسة بحسب متغيرات المحور الأول	14
140	المؤشرات الإحصائية لآراء عينة الدراسة بحسب متغيرات المحور الثاني	15
143	الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط – المحور الأول	16
143	مصفوفة المكونات للمحور الأول (components Matrix)	17
145	الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط – المحور الثاني	18
146	مصفوفة المكونات للمحور الثاني (components Matrix)	19
147	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار المتغيرات المتعلقة بالفرضية الأولى	20
148	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار المتغيرات المتعلقة بالفرضية الثانية	21
149	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لنوع المصرف	22
150	اختبار Scheef لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة – نوع المصرف	23
150	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة المركز الوظيفي	24
151	اختبار Scheffe لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة – المركز الوظيفي	25
152	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة الفئة العمرية	26
153	اختبار Scheffe لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة – الفئة العمرية	27
153	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة المؤهل العلمي	28
154	اختبار Scheffe لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة – المؤهل العلمي	29
155	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة التخصص العلمي	30
155	اختبار Scheffe لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة – التخصص العلمي	31

32	الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة سنوات الخبرة المصرفية	156
33	اختبار Scheffe لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة – سنوات الخبرة المصرفية	157
34	دالات اختبار الفرضية الثالثة	158
35	دالات اختبار الفروق بين الإجراءات الرقابية المحددة	158
36	اختبار جهة وزن الإجراء الرقابي الأعلى	159
37	دلالة اختبار درجة التأثير للمخاطر	159

فهرس الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	خطوات عملية إدارة المخاطر: IRM	28
2	خطوات عملية إدارة المخاطر: ISO	30
3	مصفوفة المخاطر (10-200) قبل إجراء الفحوصات الرقابية	93
4	مصفوفة المخاطر (210-400) قبل إجراء الفحوصات الرقابية	96
5	مصفوفة المخاطر (410-590) قبل إجراء الفحوصات الرقابية	99
6	مصفوفة المخاطر (10-200) بعد إجراء الفحوصات الرقابية من قبل إدارة التدقيق الداخلي	120
7	مصفوفة المخاطر (210-400) بعد إجراء الفحوصات الرقابية من قبل إدارة التدقيق الداخلي	122
8	مصفوفة المخاطر (410-590) بعد إجراء الفحوصات الرقابية من قبل إدارة التدقيق الداخلي	124

فهرس الملاحق

الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)	171
2	قائمة بالمصارف العاملة وفروعها المسجلة في سجل المصارف لدى مفوضية الحكومة حتى تاريخ 2013-12-31	200
3	استبانة الدراسة الميدانية	201

قائمة الاختصارات

الاختصار	المدلول	المعنى باللغة العربية
IIA	The Institute of Internal Auditor	معهد المدققين الداخليين الأمريكي
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission	لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل التابع للجنة تريديوي
FSR	Financial Services Roundtable	لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر الأمريكية
IRM	The Institute of Risk Management	معهد إدارة المخاطر
AIRMIC	Association of Insurance and Risk Managers	جمعية التأمين ومديري المخاطر
ALARM	The Public Risk Management Association	المنتدى الوطني لإدارة المخاطر في القطاع العام
ISO	The International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للمعايير
BSI	The British Standards Institution	معهد المعايير البريطاني
HAZOP	Hazard and Operability Analysis	تحليل الخطر وقابلية التشغيل
FMEA	Failure mode and effects analysis	تحليل أسباب وتأثير الفشل
SWOT	(strengths, weaknesses, opportunities , and threats analysis)	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
PESTLE	(Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental)	تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية
SPSS	Statistical Package for Social Science	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
CARE	Control And Risk Evaluation	تقييم المخاطر والرقابة

ملخص الدراسة باللغة العربية
استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر
المصرفية – دراسة تطبيقية –
إعداد: درويش فيصل مراد
إشراف: الأستاذ الدكتور حسين أحمد دحدوح

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر في المصارف السورية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، حيث أعدت استبانة خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (110) مدققاً داخلياً في المصارف العاملة في سورية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، فضلاً عن إجراء دراسة تطبيقية في بنك سورية الدولي الإسلامي عن كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من الدراسة مايلي:

- 1- إن استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة يؤدي إلى الحد من المخاطر في المصارف السورية.
- 2- تبين من خلال فحوصات الاختبارات التي قام بها فريق التدقيق الداخلي باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وجود فجوة رقابية لدى بنك سورية الدولي الإسلامي، نتيجة وجود عدد من المخاطر الهامة غير المسيطر عليها، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء مخاطر ذات أثر هام في أنشطة البنك.
- 3- يتضح من خلال مصفوفة المخاطر التي تم التوصل إليها بعد اختبار الإجراءات الرقابية من قبل فريق التدقيق الداخلي بأن إجراءات الإدارة نحو تطبيق الإجراءات الرقابية غير فعالة.
- 4- تتوافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وبدرجة متوسطة الأهمية، بحسب آراء عينة الدراسة.
- 5- يوجد مجموعة من المعوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، بحسب آراء عينة الدراسة.

وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة قيام موظفي إدارة التدقيق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي بالاهتمام بالمخاطر التي تشكل الأسباب الرئيسة للفجوة الرقابية في فروع البنك، وضرورة تكرار الزيارة الميدانية لفروع البنك المختلفة، وتطوير برنامج الفحوصات الجوهرية للإجراءات الرقابية.

- 2- ضرورة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، نظراً لما يحققه من مزايا إيجابية للمصارف.
- 3- تضمين قرارات مصرف سورية المركزي صراحة ضرورة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة كوسيلة لضبط المخاطر المصرفية والحد منها.

الكلمات المفتاحية:

التدقيق الداخلي، إدارة التدقيق الداخلي، أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، المصارف، إدارة المخاطر.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

مقدمة.

1-1 مشكلة الدراسة.

2-1 أهمية الدراسة.

3-1 أهداف الدراسة.

4-1 الدراسات السابقة.

5-1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

6-1 فرضيات الدراسة.

7-1 محددات الدراسة.

8-1 نموذج الدراسة.

مقدمة:

تعتمد سلامة الاقتصاد الوطني، وفعالية السياسة النقدية لأي بلد على مدى سلامة النظام المالي، وعلى وجه التحديد سلامة المصارف، ومن هنا تأتي أهمية الرقابة على المصارف من أجل المحافظة على سلامة هذا الجهاز خدمة للاقتصاد، وإن هذه الرقابة تهدف في الحقيقة إلى حماية حقوق المودعين، والمحافظة على استقرار النظام المالي، ودرجة تنافسيته، لذلك حرصت جميع الدول على إخضاع هذه المؤسسات لرقابة دقيقة من أجهزة الرقابة، والإشراف على أنشطة المصارف بغرض التأكد من كفاءة العمل المصرفي.

ونظراً لتسارع وتيرة التكامل بين الأسواق المالية العالمية والابتكارات المتزايدة للأدوات المالية، أصبح أي مصرف عرضة للعديد من المخاطر المصرفية، ولذلك بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر، وكما أصبح من الضروري تطوير أساليب الرقابة بما يناسب المخاطر الكبيرة والمهمة التي لها تأثير كبير على أوضاع المصرف.

وقد جاء تطور مفاهيم التدقيق الداخلي في المؤسسات المصرفية ليعكس التطورات في الصناعة المصرفية، والتطور في استخدام الوسائل الالكترونية، وزيادة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف، وأصبح التدقيق الداخلي مصدراً استشارياً وتوجيهياً يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل هذه المخاطر إلى حدود مقبولة، وأكدت العديد من الإصدارات المهنية الحديثة التي ركزت على ضرورة زيادة دور المدقق الداخلي في زيادة فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، من خلال تقييمها لتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها، من أجل زيادة ثقة المتعاملين في سوق الأوراق المالية، ومحاولة علاج حالات الإفلاس والفشل المالي، وفي ظل التطورات الهائلة سواء في زيادة الأنشطة والعمليات وتنوعها أم في أنظمة المعلومات، أصبح لزاماً على المدققين الداخليين ترتيب أولويات عملهم في ظل الكم الكبير للعمليات والأنشطة التي تخضع لتدقيقهم، كذلك فإن أنظمة الرقابة الداخلية التي تقوم ببنائها إدارة المؤسسات المصرفية، ويتم تقييمها من قبل المدققين الداخليين لتكون شاملة لجميع النواحي الرقابية أصبحت تقليدية، وبحاجة إلى تطوير لتلائم المستجدات المعاصرة، بحيث يتم الوصول بعد إجراء التقييم إلى تحديد وتشخيص نقاط القوة والضعف في مجال أنظمة الرقابة الداخلية. لذلك ظهر أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، والذي من خلاله يتم اتباع أسلوب معين لترتيب الأولويات سواء في خطط التدقيق أم أثناء عملية التدقيق للعمليات والأنشطة وذلك من أجل الاهتمام بالمراكز ذات المخاطر العالية، ليتم تغطيتها بشكل جيد يؤدي في النهاية إلى الكفاءة في

استخدام موارد التدقيق الداخلي، وكذلك ربط أنظمة الرقابة الداخلية بالمخاطر وتقييمها على هذا الأساس، إضافة إلى ظهور أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة على أساس تحديد المخاطر التي تواجه مركز العمل المعني، وتحديد الضوابط الرقابية التي تحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن من خلال الوصول إلى الفجوة الرقابية مابين البيئة الرقابية المثالية، والبيئة الرقابية المطبقة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأن معالجتها، وقد تبنت العديد من المنظمات المهنية أسلوب التدقيق المبني على المخاطر من خلال إصدار معايير جديدة، ومنشورات عديدة في مجال التدقيق حيث تبناها:

- معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) . The Institute of Internal Auditor
- لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل التابع للجنة تريديوي (COSO) The Committee of Sponsoring Organizations

كما ركزت مقررات لجنة بازل هذا الجانب، إضافة إلى أن العديد من المؤسسات والمصارف في الولايات المتحدة والعالم العربي تبنت هذا المنهج.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مفاهيم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في محاولة لتطبيقه من قبل إدارات التدقيق الداخلي في المصارف السورية، والاستفادة منه في محاولة للحد من المخاطر المصرفية.

1-1 مشكلة الدراسة:

إن الاتجاه التقليدي للتدقيق الداخلي أصبح يستنفذ الوقت والجهد، وأصبح مكلفاً، ولم يعد فاعلاً، في ظل التطورات الهائلة سواء في حجم العمليات أم في أنظمة المعلومات المتطورة، لذلك أصبح على المدققين الداخليين ترتيب أولويات عملهم بشكل جيد لتحقيق الكفاءة من عملية التدقيق الداخلي، بحيث يتم الاهتمام بتوجيه الجهود نحو مناطق أكثر خطورة داخل المؤسسة، وفي مختلف مراحل عملية التدقيق، بدءاً من خطة التدقيق، وانتهاء بإصدار تقرير عملية التدقيق وعرض نتائجها، وقد ظهرت الحاجة الملحة لبناء أدوات وأساليب خاصة تهدف إلى إدارة المخاطر المصرفية، منها أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وانطلاقاً من ذلك يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- 1- هل تتوافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة؟
- 2- هل توجد معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية؟

3- هل يؤدي استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر في المصارف السورية؟

1-2 أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية هذه الدراسة لكونها توضح آلية استخدام إدارة التدقيق الداخلي في المؤسسات المصرفية لأحدث الأساليب في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، بهدف ضبط المخاطر التي تتعرض لها المصارف في سورية، وتعتبر إحدى المحاولات الأكاديمية لإرشاد المهنيين نحو توجيه جهود التدقيق الداخلي نحو الأنشطة المصرفية التي تتعرض للمخاطر، والاعتماد على نتائج تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، بدءاً من مرحلة التخطيط لمهمة التدقيق، وانتهاء بإصدار التقرير النهائي، وما سيترتب على ذلك من فائدة للإدارة المصرفية بشكل عام، وإدارة التدقيق الداخلي في المصارف بشكل خاص، كما يترتب انعكاسها الإيجابي على تطوير أداء المصارف السورية وزيادة قدرتها على المنافسة.

1-3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية.
- 3- اكتشاف أهمية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من المخاطر في المصارف السورية.

1-4 الدراسات السابقة:

لقد سبق أن أجري العديد من الدراسات عن التدقيق الداخلي، ودوره في إدارة المخاطر، وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية. وسلّطت هذه الدراسات الضوء على أهم الحاجات والمتطلبات لتحقيق الكفاءة بالتطبيق والفعالية بالتنفيذ، وفقاً لمدخل التدقيق الداخلي المبني على المخاطر، لذلك سنعرض بعض هذه الدراسات:

1-4-1 الدراسات العربية:

1- دراسة دهيرب (2012) بعنوان " تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO - اعتماد أنموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية، ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والانتاجية العاملة في القطاع العام":

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة اعتماد أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية في المؤسسات الاقتصادية الخدمية أو الإنتاجية، وبيان مزايا هذا الأسلوب في مواجهة المخاطر، والتحديات التي تواجه تلك المؤسسات.

وقد اعتمدت الدراسة على نتائج استمارة الاستبانة التي وزعت على (22) مؤسسة خدمية أو إنتاجية في دولة العراق (مؤسسات تعليم وتربية، صحة، معامل اسمنت، تجارة، فروع شركات مقاولات عامة) بواقع 78 موظفاً، من أجل تحديد، وتشخيص المخاطر التي تتعرض لها أغلب المؤسسات وكذلك اعتماد الأنموذج التطبيقي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ومحاولة لبناء وصياغة هذا الأنموذج بالشكل الذي يحقق الغايات، والأهداف العلمية المرجوة منه، لكل مؤسسة أو إدارة باختلاف نوعها وحجمها وهدفها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة اعتماد أنموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية، نظراً لما يحققه من مزايا إيجابية للمؤسسة ببيان المخاطر وأهميتها، والضوابط الرقابية الموضوعية، ونوعها ودرجة تأثيرها، وكلما كان هناك تعاون وتنسيق بين الإدارة العليا للمؤسسة وبين الكوادر الرقابية والمحاسبية بخصوص تشخيص المخاطر، وأهميتها بقصد قياسها، ووضع الضوابط الرقابية لها، زاد ذلك من فاعلية وفعالية أسلوب التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية.

2- دراسة مصطفى (2012) بعنوان " نحو منهج متكامل للرقابة على المصارف الإسلامية ":

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المشكلات الحالية التي تواجه الرقابة الشرعية وتحد من فاعليتها، ووضع منهج علمي لوظيفة الرقابة الشرعية على المؤسسات المالية الإسلامية، فضلاً عن تقديم نموذج مقترح للرقابة الشرعية الداخلية يمكن تطبيقه في المصارف الإسلامية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني والتحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتم تصميم استبانة وزعت على عينة منتقاة من المدققين الشرعيين بالمصارف الإسلامية في مصر، والمنطقة العربية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إناطة مهمة التدقيق الشرعي إلى إدارة التدقيق الداخلي لا يضمن حصول رقابة شرعية فعالة إلا إذا اسندت إلى وحدة متخصصة داخل المؤسسة.

- تبعية إدارة التدقيق الشرعي إلى إدارة المؤسسة أو أي إدارة أخرى تؤثر على موضوعيتها واستقلاليتها.

- لم يتم الاستفادة بشكل كافٍ من معايير المراجعة الدولية، ومعايير الضبط والأخلاقيات والمعايير الشرعية في أداء مهمة التدقيق الشرعي بحرفية ومهنية.

3- دراسة الشريف (2011) بعنوان "مدى التزام مصرف سورية المركزي بمتطلبات التدقيق الداخلي وفق أسلوب المخاطر في ظل معايير بازل الدولية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مصرف سورية المركزي بتطبيق متطلبات التدقيق الداخلي المبني على المخاطر، في ظل معايير بازل الدولية، والتعرف على مدى الاختلافات في درجة تطبيق مصرف سورية المركزي لمتطلبات التدقيق الداخلي، وفق أسلوب المخاطر باختلاف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والتوصل إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تشجيع المصارف السورية على الالتزام بالمعايير الدولية، وبخاصة فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي لضمان استمرار نشاطها.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وزعت على (70) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين لدى الإدارة العامة في مصرف سورية المركزي، وذلك ضمن مديريات التدقيق الداخلي، والرقابة الداخلية، والعلاقات الخارجية والعمليات المصرفية، والمحاسبة العامة والخزينة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اهتمام لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي بموضوع التدقيق الداخلي على أنه جزء من إطار إدارة المخاطر، وضرورة قيام إدارة المصارف بإعداد خطة للتدقيق الداخلي وفق أسلوب المخاطر، لكونها تساعد في الاكتشاف المبكر للمخاطر، ومعالجتها في الوقت المناسب.

- عدم التزام مصرف سورية المركزي بالتطبيق الكامل لإجراءات التدقيق الداخلي المبني على المخاطر وفق معايير لجنة بازل الدولية، وذلك نتيجة عدم وجود آلية واضحة للتدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر لدى المصرف المركزي، وعدم قيام المدققين بدورهم الكامل لعدم إعطائهم الصلاحيات الكافية مما يعيق عملهم وقيامهم برفع التقارير الدورية للإدارة التي من الممكن أن تساعد في تلبية متطلبات التدقيق الداخلي المستند إلى تقييم المخاطر.

4- دراسة الصواف (2011) بعنوان "أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية":

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية ودور الرقابة، والتدقيق الداخلي في حماية المصارف واستمراريتها، من خلال تحديد أنواع المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المصارف التجارية العراقية، وإبراز دور الرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف التجارية العراقية، ومساعدة تلك المصارف في التعرف على هذه المخاطر، وكيفية تجنبها قدر الإمكان.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة (المصارف الحكومية، والمصارف الخاصة) في مدينة الموصل، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائج المستجيبين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن قوة الرقابة والتدقيق الداخلي في المصرف يقلل الخطر التشغيلي، نظراً لوجود علاقة ارتباط معنوية بين أهمية الرقابة والتدقيق الداخلي في درء المخاطر التشغيلية.

- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الخطر في المصرف، وأنواع المخاطر التشغيلية، وهذا بدوره يبين دور الرقابة والتدقيق الداخلي في دعم إدارة الخطر، ولمقابلة التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري فهم إدارة المخاطر المصرفية، وأهميتها، والتقييم الذاتي للمخاطر والذي يعتمد على إجراءات الرقابة القائمة على الإلمام الكامل بالمخاطر، وأنواعها وتحليلها وتقويمها.

5- دراسة أحمد (2010) بعنوان "استخدام أسلوب التدقيق المبني على المخاطرة - حالة تطبيقية المصرف التجاري السوري":

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بماهية التدقيق المبني على المخاطر، والخطوات العملية لتطبيقه والتعرف إلى مدى إمكانية تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصرف التجاري السوري من خلال الدراسة النظرية والعملية، ومن خلال الأمثلة الافتراضية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى المنهج القياسي من خلال استخدام النماذج الرياضية، والإحصائية، والمصفوفات من خلال مثال افتراضي كحالة تطبيقية مقترحة للمصرف التجاري السوري لتطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر، بناء على دراسة عملية مطبقة في إحدى المصارف التجارية العاملة في الجمهورية العربية السورية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر غير مفهومة بشكل واضح، ويكتنف الغموض أسلوب تطبيقها على أرض الواقع، بسبب حداثة هذا الأسلوب، الأمر الذي حدا بالمصارف التجارية في سورية لاستخدام الأسلوب التقليدي في التدقيق.

6- دراسة حجازي وريشو (2009) بعنوان "التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، ودوافع ومقومات استخدامه لدى المراجعين الداخليين":

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، لتحديد ماهيته وأساليبه ومراحله، بالإضافة إلى دراسة وتحليل دوافع وجدوى استخدامه من جانب المدققين الداخليين، في محاولة لتحديد التحديات والمعوقات التي تواجه التطبيق العملي في بيئة الممارسة المهنية المصرية.

وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على أنها دراسة ميدانية باستخدام قائمة استقصاء، تم توزيعها من خلال المقابلات الشخصية، على عينة الدراسة المكونة من 84 مدققاً داخلياً، من الشركات التي تعمل في مجال توزيع الكهرباء، والبتروكيمياويات في مصر، وتم إجراء هذا التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية باستخدام اختبار مربع كاي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد مجموعة من المعوقات تحد من تطبيق التقييم الذاتي للرقابة الداخلية، وهذه المعوقات تختلف فيما بينها من حيث الأهمية النسبية التي تتمثل في مقاومة التغيير، ونقص التدريب على تقييم الرقابة والأنواع المختلفة للمخاطر، وافتقار النتائج للدقة بسبب نقص الخبرة، وعزوف الموظفين عن التعبير عن آرائهم بحرية، وافتقار فريق التدقيق الداخلي لمهارات الإشراف على ورش العمل والتدريب عليها.

7- دراسة مبارك (2008) بعنوان "مخاطر صيغ التمويل والاستثمار الإسلامية وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية من خلال معيار بازل II "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مخاطر بعض صيغ التمويل الإسلامي، وعلاقتها بمعادلة كفاية رأس المال بشقيها رأس المال التنظيمي والمخاطر الثلاثة التي وردت في المعادلة كما أقرتها لجنة بازل.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي في ربط المخاطر الخاصة بصيغ التمويل بمعيار كفاية رأس المال، وبحث العلاقة التي تربط الخطر الخاص بالصيغة بمكونات معادلة كفاية رأس المال.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتعرض المصارف الإسلامية لمخاطر متعددة لا تقل عن مخاطر المصارف التجارية بل وهناك مخاطر إضافية منها مخاطر عدم الالتزام بالنواحي الشرعية.

- إن صيغ التمويل الإسلامي المذكورة في هذه الدراسة لها علاقة بجميع أو بعض مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل.

يحتاج تطبيق معيار كفاية رأس المال الصادر عن مجلس الخدمات الإسلامية إلى ضرورة بيان مصدر تمويل كل صيغة من صيغ التمويل، وذلك لإيجاد علاقة منطقية بين مكونات معادلة كفاية رأس المال.

- إن وظيفة رأس المال الوقائية في المصارف الإسلامية تختلف عن وظيفته في المصارف التجارية وخاصة أنه لا يتحمل خسائر الاستثمارات الممولة من الحسابات المشتركة، إلا في حالة التعدي أو التقصير من قبل المصرف.

8- دراسة عبد الفتاح (2008) بعنوان "إطار مقترح لتطوير دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية":

هدفت هذه الدراسة إلى وضع منهج مقترح لتطوير دور التدقيق الداخلي المبني على المخاطر كأداة هامة لإدارة المخاطر المصرفية في إطار تنفيذ متطلبات لجنة بازل II. وتضمنت الدراسة نموذج للتكامل بين إدارة المخاطر، ونموذج الأداء المتوازن على أنه مدخل لتطوير التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في المصارف، باعتباره يمثل أحد أدوات نظام الرقابة الإدارية، واقتُرحت الدراسة تكوين مصفوفة تحتوي على الأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن في شكل صفوف، وأن تكون المخاطر المصرفية في شكل أعمدة، وعليه من المحتمل أن تتكون المصفوفة من ست عشرة خلية، تحتوي كل منها على معيار يمثل الأداء المطلوب، وعلى مقياس لقياس الأداء الفعلي، وتمثل كل خلية مؤشراً لتحديد الخطر طبقاً للأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن، وبذلك يتمكن المدقق الداخلي من تقييم تأثير مكونات المخاطر المصرفية على الأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن، وتحديد التصرفات التي تم اتخاذها تجاه إدارة تلك المخاطر.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يمكن تفعيل التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في المصارف، من خلال التكامل بين كلٍّ من نموذج إدارة المخاطر، ونموذج الأداء المتوازن، وذلك من خلال تقييم المقاييس التي تحتويها الأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن.

9- دراسة الرمحي (2004) بعنوان "تطوير أسلوب للتدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر، وإجراءات تطبيقه والوقوف على مدى تطبيقه لدى المصارف الأردنية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا الأسلوب لدى المصارف الأردنية، وذلك وصولاً إلى نموذج مقترح للتدقيق المبني على المخاطر.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي في الجانب النظري، كما تم تصميم استبانة وزعت على كافة المصارف التجارية والإسلامية في الأردن، والتي تمثل مجتمع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن أسلوب التدقيق المبني على المخاطر غير مطبق لدى غالبية المصارف الأردنية.
- إن مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر، وأساليب تطبيقه غير واضحة، وغير مفهومة لدى إدارات المصارف ودوائر التدقيق لديها.
- عدم توقّر الكفاءات اللازمة لتطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية، والكفاءات الحالية بحاجة إلى تأهيل وتطوير.
- هناك توجهات لدى عدد من إدارات المصارف نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر.

1-4-2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (2014) Odoyo, Omwono ,and Okinyi بعنوان "An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management Study of State Corporations in Kenya"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام في دولة كينيا، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة مسحية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على المديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، والمديرين التشغيليين، ومديري التدقيق الداخلي في 9 مؤسسات من مؤسسات القطاع العام، وقد اعتمدت الدراسة على معامل بيرسون لإظهار العلاقة بين المتغيرات، وتم بناء نموذج تجريبي لإدارة المخاطر في المؤسسة يتألف من (التدقيق الداخلي، المخاطر، الإجراءات التي تتخذها الإدارة، التزام الموظفين والإدارة)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الدور الأساسي للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة مخاطر المؤسسة هو توفير ضمانات للمؤسسة حول فعالية إدارة المخاطر.

- يتوجب على إدارة المؤسسات العامة تهيئة بيئة مناسبة، من شأنها أن تدعم من إدارة التدقيق الداخلي لإنجاز مسؤولياتها بشكل فعال لتزود الإدارة العليا بتأكيدات على أن مخاطر المؤسسة تدار بشكل فعال.

2- دراسة (2010) The Institute of Operational Risk بعنوان "Risk Control Self Assessment"

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة التخفيف من المخاطر التشغيلية من خلال تحديد: تلك المخاطر، تقييمها، ومراقبتها، بالإضافة إلى إصدار التقارير عن هذه المخاطر الناشئة، ووفقاً لهذه الدراسة يعتبر أسلوب التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر جزءاً لا يتجزأ من الإطار الشامل للمخاطر التشغيلية، كما أن

هذا النظام يتيح فرصة للمؤسسة لتنسيق الجهود في تحديد المخاطر المحتملة، ولتحسين التفهم للرقابة، والإشراف على المخاطر التشغيلية.

وقد بينت هذه الدراسة أن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر يسمح بتوفير وسيلة منهجية لتحديد الفجوات الرقابية التي تعتبر بمثابة تهديد للأهداف الموضوعية من قبل الإدارة، ولما تبذله من جهود فعلية لسد تلك الفجوات، وتشير الدراسة إلى أن السبب الرئيس لظهور وتطوير أسلوب التقييم الذاتي للرقابة هو أنه يعتبر بمثابة أداة مهمة للإدارة التنفيذية، ولإدارة التدقيق الداخلي فضلاً عن كونه وسيلة لتلبية المتطلبات القانونية، وحوكمة الشركات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعترف المصارف والمؤسسات المالية المختلفة بأهمية المخاطر التشغيلية، وتخصص رأس مال لقياس تلك المخاطر.

- إن استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة ضمن المؤسسات له تأثير مفيد في ممارسة مهمة التدقيق الداخلي من خلال تسهيل اتباع نهج أكثر شفافية، وأكثر إصراراً على المخاطر من خلال مايلي:

■ الإدارة تتحمل مسؤولية أكبر في الحفاظ على بيئة رقابية تسمح بوجود فهماً لإجراءات الرقابة، وإدارة المخاطر.

■ السماح للمدققين الداخليين بتحقيق أفضل تقييم للإجراءات الرقابية، بحيث يصبح أسلوب التقييم الذاتي للرقابة آلية لتحسين فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي.

■ التعاون والتنسيق بين إدارة التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر في المؤسسة في تقييم فعالية الإجراءات الرقابية.

■ مساهمة أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في ترتيب أولويات برنامج التدقيق الداخلي استناداً إلى المخاطر.

3- دراسة (2009) Andreas and Anastasios بعنوان "Risk based internal auditing within Greek banks: a case study approach"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أن الضغوط والتعليمات التنظيمية في اليونان كان لها الأثر الكبير والإيجابي بشكل عام في استجابة المصارف لاستخدام التدقيق الداخلي المبني على المخاطر، وأن بناء خطة التدقيق تعتمد على خبرة المدققين الداخليين، وقد اختبرت الدراسة مدى فعالية إدارة المخاطر، وأسلوب التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في المصارف اليونانية، بالاعتماد على دراسة ثلاثة

مصارف كبرى في اليونان، وتحليلها وتقييمها، وإجراء مقارنة بينها من حيث مدى التزامها بمتطلبات بازل 2 للرقابة الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إنَّ الشرط الضروري واللازم لآلية العمل في المصارف يكون بواسطة استخدام التدقيق الداخلي المبني على قياس المخاطر.

- المتطلبات القانونية للإشراف والرقابة تدفع المصارف لتنشيط إدارة المخاطر لديها.

4- دراسة (2008) Andika بعنوان "Auditor perceptions about the usefulness of control self assessment to audit and It's Implementation in the :Companies"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة مدى استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة عند مراجعة القوائم المالية، وأثر تطبيق هذا الأسلوب عند التخطيط لعملية التدقيق.

وحاولت هذه الدراسة التحقق من مدى تأثير أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، في خطة التدقيق من وجهة نظر المدققين الخارجيين لبعض المؤسسات العاملة في أندونيسيا، وحدد الباحثان ثلاثة عوامل رئيسة في الدراسة هي: الاستخدام المحدد لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة، والتنسيق والتعاون بين إدارة المؤسسة والمدققين الخارجيين، ومدى انخراط المدققين الخارجيين في عملية تطبيق التقييم الذاتي للرقابة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن أهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بالنسبة إلى خطة التدقيق تُستمد من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال أنشطة المؤسسة، وأنظمة الرقابة الداخلية لديها.

- أن معظم المدققين يستخدمون أسلوب التقييم الذاتي للرقابة على أنها أداة من أجل الحصول على الفهم الكافي لطبيعة أعمال المؤسسة، وبيئة الرقابة الداخلية فيها.

- ينتج عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة معلومات تتسم بدرجة من الأهمية أكبر من المستوى المقبول من المخاطر بالنسبة لإدارة المؤسسة.

5- دراسة (2008) Victoria بعنوان "Internal Audit Approach in Banks"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المهم الذي من الممكن أن يقوم به التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في المصارف، وذلك بالتزامن مع التغيير الحاصل في بيئة العمل من تطبيق لمتطلبات بازل II وانتهاج مبادئ حوكمة الشركات.

وبينت الدراسة أن التدقيق الداخلي المبني على المخاطر يعتبر مدخلاً معاصراً خلق تغييرات هامة في أسلوب تخطيط وتنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي، حيث إن المدققين الداخليين يعتمدون على المخاطر

ابتداءً من مرحلة التخطيط، وانتهاء بإصدار التقرير النهائي لعملية التدقيق، ونظراً لأن لدى المدققين الداخليين الخبرة والكفاءة في أنشطة، وعمليات محددة فإنه يطلب منهم المشاركة في تقييم المخاطر، إضافة إلى تقييم فعالية وكفاءة الإجراءات الرقابية للحد من المخاطر، حيث عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي أن الدور الأساسي لوظيفة التدقيق الداخلي أن تزود الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة تأكيداً معقولاً عن كفاية وفعالية إدارة المخاطر، أما دورها الثانوي فيمكن في تعزيز وتحسين إدارة المخاطر، والإطار الرقابي من خلال اتباع أفضل الممارسات.

وبينت الدراسة أنه طبقاً لمتطلبات بازل II أن إدارة المصرف مسؤولة عن متابعة ومراقبة تطبيق هذه المتطلبات تبعاً لجميع أنواع المخاطر، ولذلك فإن مهمة التدقيق الداخلي تتضمن تقييم مستوى المخاطر، ومراقبة كيفية تطبيق متطلبات بازل II بما فيها الحد الأدنى لرأس المال، وكذلك تقييم خطر تركيزات المصادر المالية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن جهود المصارف في التغيير لتنفيذ المتطلبات القانونية الجديدة، ولاسيما متطلبات اتفاقية بازل II ستكون متواصلة، وعملية التدقيق الداخلي ستكون جزءاً هاماً من هذا التغيير لما لها من دور هام في تقييم المخاطر، ولذلك تعتبر جودة، و احترافية، وشمولية، ومهارة التدقيق الداخلي ضرورية لمقابلة المتطلبات الجديدة.

6- دراسة (Yeoh & Roslan (2008 بعنوان "Relationship Between the control

Environment and The Adoption of Control Self- Assessment in Malaysian Local Banks"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس لتحديد ما إذا كان تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر يؤدي إلى تحسين البيئة الرقابية، وبالرغم من أن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة ليس أداة إلزامية تتطلبها الهيئات التنظيمية، إلا أن هذا المدخل يعتبر من أهم المداخل لتلبية المتطلبات التنظيمية في معظم أنحاء العالم، كما هدفت أيضاً لتحديد ما إذا كان اعتماد أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من قبل المصارف في ماليزيا يؤدي إلى تحسين في البيئة الرقابية لهذه المصارف، وقد توجهت الدراسة للإجابة عن استفسار مامدى أهمية البيئة الرقابية الجيدة لإحداث نظام فعال للرقابة الداخلية، فقد حاولت اكتشاف الأسباب المحتملة للإجابة عن هذا الاستفسار.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إنَّ العديد من المؤسسات في ماليزيا تعتمد أسلوب التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر لتقوم بتقييم بيئة الرقابة لديها، ونظام الرقابة الداخلية لديها فعال بشكل جيد، وبخاصة المؤسسات التي تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي.

- إنَّ تحسين البيئة الرقابية في المؤسسات يؤدي إلى وجود نظام فعال للرقابة الداخلية.

- إنَّ الإشراف المستمر باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من قبل المؤسسات سوف يؤدي إلى تحديد واضح للمخاطر الهامة، ونقاط الضعف بالإجراءات الرقابية.

7- دراسة (2006) The Institute Of Internal Auditor IIA بعنوان " Control Self Assessment"

حيث قام معهد المدققين الداخليين الأمريكيين بإجراء دراسة مسحية على 145 مؤسسة من مختلف دول العالم للتعرف على مدى تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة لديها، وكيفية معاملة هذا الأسلوب، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الشركات والمؤسسات من مختلف القطاعات، من خلال تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة حول تطبيق الشركات التي تم اختيارها، أما قطاع الصناعة فقد شكّل مانسبته 24%، وهي النسبة الأكبر بين القطاعات الأخرى، وقد توزعت الدراسة على ثماني دول، شكلت منها الولايات المتحدة الأمريكية حصة الأسد، حيث بلغ عدد المؤسسات الأمريكية ضمن العينة 67% من إجمالي المؤسسات، أما الدول الأخرى فهي (كندا، استراليا، المكسيك، سنغافورة، تشيلي، تايلاند).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بلغت نسبة المؤسسات التي تم تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة لديها بالكامل 38.5%، كما بلغت نسبة المؤسسات التي مازالت في مرحلة التطبيق 22.4%، أما المؤسسات التي اتخذت قراراً بعدم التطبيق فبلغت 24.5%، والمؤسسات المتبقية التي تمثل 14.6% لم يطبق لديها، ولم تقرر بشأنه بعد.

- تبين أن 69% من المؤسسات تقوم بعمليات تدريب للموظفين على معاملة أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من خلال دورات تعقد داخل المؤسسة، بينما أشارت 15% من الشركات إلى أن التدريب يتم من خلال دورات تعقد خارج المؤسسة، والشركات المتبقية أشارت إلى أن التدريب يتم بطرق أخرى.

- حول موضوع استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة تبين أن 31.5% من المؤسسات لم يمس على استخدام الأسلوب لديها أكثر من عام، بينما بلغت نسبة المؤسسات المطبق لديها من سنة إلى سنتين

20%، أما الجزء الأكبر من المؤسسات فقد طبق الأسلوب لديها منذ 3-5 سنوات، فقد بلغت نسبتها 38%، أما المؤسسات التي تجاوز استخدام الأسلوب فيها 5 سنوات، وقد بلغت نسبتها 10.5%.

8- دراسة (Page and Spire (2006 بعنوان Risk management the reinvention of

" internal control and the changing role of internal audit

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في إنكلترا بالاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة على أنه جزء من مصادر الرقابة، وسياسات الحوكمة، وعرضت التطورات في متطلبات تقارير الحوكمة التي توفر الفرصة المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بذلك، وقد اعتمدت الدراسة على وجهة نظر اجتماعية لمفهوم الخطر، وعلاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر مع حوكمة المؤسسات، كما بينت الدراسة دور التدقيق الداخلي على أنه قسم مساهم ومؤثر في عملية حوكمة المؤسسات، وكيف أن التغيير الجذري الذي حدث في وظيفة التدقيق الداخلي نتيجة لكل التطورات الحديثة أدى إلى إدارة أفضل للمخاطر.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلية قوياً وفعالاً كان بالإمكان التقليل من المخاطر التي تواجهه المؤسسة وأن التطور الكبير في إدارة المؤسسات يتطلب الاهتمام بإدارة التدقيق الداخلي، وتحليل التقارير المالية الصادرة منه لمواجهة وإدارة المخاطر.
- إن وظيفة التدقيق الداخلي موجهة لتحديد دليل على وجود الخطر، ومعالجته بأفضل الوسائل في ظل ظروف المؤسسة.

1-5 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أنها ألفت الضوء بالتحليل والمناقشة على أهمية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات، كما تناولت الدور الفعال للتدقيق الداخلي في إدارة، وتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المالية.

وتأتي هذه الدراسة لتقدم تحليلاً متعمقاً حول مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر المصرفية، من خلال تفعيل الدور المنوط بإدارة التدقيق الداخلي من جميع جوانبه الفنية والمصرفية، ووسائل تحديد وتقييم تلك المخاطر، وذلك باستخدام أحدث الأساليب في تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وهو أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها تأخذ بعداً تطبيقياً بتسليطها الضوء على آلية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة للحد من

المخاطر التي تواجه المصارف السورية، فضلاً عن التعرف على معوقات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

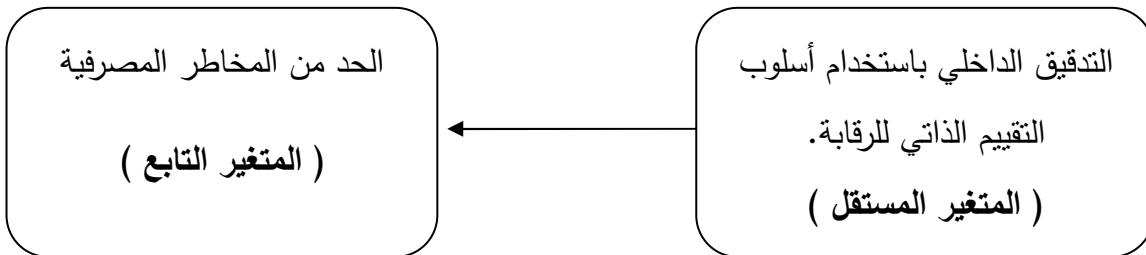
1-6 فرضيات الدراسة:

- ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، يمكن صياغة فرضياتها على النحو التالي:
- الفرضية الأولى: توجد دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.
 - الفرضية الثانية: توجد دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية.
 - الفرضية الثالثة: توجد دلالة معنوية على أن استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة يؤدي إلى الحد من المخاطر في المصارف السورية.

1-7 محددات الدراسة:

أجريت الدراسة التطبيقية في بنك سورية الدولي الإسلامي، وذلك لعدم تمكن الباحث من تنفيذ الدراسة في باقي المصارف السورية بسبب عدم توافر التقنية اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة فيها.

1-8 نموذج الدراسة:



الفصل الثاني: المخاطر المصرفية وإجراءات الحد منها

مقدمة.

1-2 المبحث الأول: ماهية المخاطر وأنواع المخاطر المصرفية:

1-1-2 تمهيد.

2-1-2 مفهوم المخاطر.

3-1-2 أنواع المخاطر المصرفية.

2-2 المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية:

1-2-2 تمهيد.

2-2-2 مفهوم إدارة المخاطر.

3-2-2 عناصر إدارة المخاطر المصرفية.

4-2-2 منهجية عملية إدارة المخاطر المصرفية.

3-2 المبحث الثالث: تقنيات تقييم المخاطر المصرفية وأدوات قياسها.

4-2 المبحث الرابع: الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر المصرفية.

مقدمة:

أدى تحرير القطاع المالي والمصرفي، والتقلبات في الأسواق المالية، وزيادة المنافسة إلى تعرض المصارف لمخاطر وتحديات جديدة، مما يستلزم قيامها بتبني طرق ابتكارية لإدارة أعمالها والمخاطر المصاحبة لها، حتى تستطيع أن تحافظ على نصيبها من السوق، وتستمر في المنافسة. ومن الملاحظ أن زيادة التوجه نحو آليات السوق من قبل المصارف جعل هناك توجهاً نحو تغيير أساليب الرقابة والإشراف المصرفي (شهاب، 2008، ص136)، ولا يوجد شك بأن الصناعة المصرفية تعد من أكثر الصناعات تعرضاً للمخاطر، ولا سيما في عالمنا المعاصر، حيث تعاظمت هذه المخاطر وتغيرت طبيعتها في ظل تطورات التحرير المالي، ومستحدثات العمل المصرفي، وتنامي استخدام أدوات مالية جديدة ساعد على خلقها التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، ومن هنا اكتسب موضوع إدارة المخاطر أهمية متزايدة لدى المصارف، كما أدرجته لجنة بازل كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية.

لذا يتناول هذا الفصل دراسة المخاطر التي تتعرض لها المصارف من حيث مفهومها وأنواعها، كما يتناول أيضاً التعرف على مفهوم إدارة المخاطر المصرفية وعناصرها، إضافة إلى عرض منهجية عملية لإدارة المخاطر المصرفية، فضلاً عن التطرق لأدوات تقييم المخاطر المصرفية وأسس قياسها، والإشارة إلى الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر المصرفية.

1-2 المبحث الأول: ماهية المخاطر وأنواع المخاطر المصرفية:

1-1-2 تمهيد:

بما أن الاهتمام الأساسي للمصارف ليس فقط الأموال، وإنما المخاطرة لكون المصارف تتمكن من تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تعظيم عوائدها، وبالتالي من خلال المخاطرة، وبالنظر إلى أهمية المخاطرة في العمل المصرفي، تولت لجنة بازل - التي تم إحداثها عام 1974م والتي تهدف إلى تحسين مفهوم ونوعية الرقابة المصرفية عالمياً من خلال إصداراتها وإرشاداتها - دراسة أسباب الأزمات المصرفية المتتالية في كثير من الدول، وتوصلت إلى أن أهم الأسباب التي أدت إلى تلك الأزمات هي عدم إدارة المصارف للمخاطر المصرفية التي تتعرض لها، وضعف الرقابة الداخلية والخارجية من قبل المصارف المركزية (البلداوي، الرفاعي، جلال، 2012، ص7).

ومن الضروري تناول مفهوم المخاطر بقدر ملائم من الإيضاح والتحليل، وبناءً على ذلك سيتناول هذا المبحث مفهوم المخاطر، وأنواع المخاطر المصرفية.

2-1-2 مفهوم المخاطر:

لا يوجد مفهوم محدد للمخاطر، حيث تعددت المفاهيم لهذا المصطلح، وعرضت كثير من الدراسات رؤى مختلفة تناولت من خلالها تلك المفاهيم، وفيما يلي أهمها:

1- عرّفها معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) كمايلي:

" إمكانية وقوع حدث يكون له تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياس الخطر من حيث تأثيره واحتمالية حدوثه " (IIA,2012,P21).

وعرفت لجنة التنظيم المصرفي، وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية (FSR Financial Services Roundtable) المخاطر كمايلي:

" احتمال حصول الخسارة، إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال، أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث إن مثل هذه القيود تضعف من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله، وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال المصرفية من جهة أخرى " (FSR , 1999, p5).

ومن تعريفات المخاطر أيضاً:

"الكيفية أو الطريقة التي ستواجه بها الإدارة المخاطر، ويتضمن ذلك تحديد المخاطر، وتحليل احتمالاتها وتأثيرها، وأخيراً تحديد مستويات المخاطر التي ترغب الإدارة في تحملها والمحافظة عليها"(عصيمي، 2009، ص25).

ويمكن وصفها بأنها "حالة من عدم التأكد، فهي احتمال لحدوث ظروف أو أحداث من شأنها أن يكون لها تأثير في أهداف المؤسسة، ويشمل ذلك إمكانية حدوث خسارة أو ربح، أي حدوث اختلاف عن النتيجة المرجوة أو المخطط لها، ويرتبط تحقق الخطر وحدثه بعنصرين هما: احتمال وقوع الحدث المسبب للخطر، والآثار أو العواقب التي سترتب على وقوع هذا الحدث " (Cooper ,Walker ,2005,p3).

ويرى الباحث من خلال المفاهيم أعلاه أنها تشترك في وجود آثار سلبية للمخاطر على عمليات المصرف، أو وجود حالات عدم تأكد بما يؤثر على ربحية المصرف بشكل عام وما يهدّد استمرارية عمله سواء كانت هذه الخسائر مباشرة في نتائج أعماله، أم غير مباشرة، من خلال وجود قيود تحدّ من القدرة على تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها.

2-1-3 أنواع المخاطر المصرفية:

تتعرض المصارف إلى أنواع متعددة من المخاطر، وتواجه مخاطر أكبر من مؤسسات الأعمال الأخرى، بسبب طبيعة عملها التي تتميز بها، كما أن هذه المصارف مجبرة على استخدام وسائل محددة للتعامل مع هذه المخاطر، ومن هذه المخاطر منها ما يكون لإدارة المصرف التأثير فيها ومنها ما يكون ناتجاً عن ظروف خارجية، لا يستطيع المصرف أن يؤثر فيها، وبصفة عامة تفرق المصارف بين ثلاثة أنواع رئيسة من المخاطر:

1- المخاطر الائتمانية:

وهي احتمال الخسارة الناتجة عن تمديد الائتمان، نتيجة لعدم الوفاء بالتزامات عملاء المصرف المقترضين في سداد ما عليهم من التزامات، سواء كان ذلك برغبة من العملاء أم عدم قدرتهم على السداد، وذلك عند استحقاق الالتزامات بحسب الشروط التعاقدية المتفق عليها (Ciby, 2013, p15). وقد تطلب مصرف سورية المركزي من المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية، كما هو محدد في قرار مجلس النقد والتسليف الخاص بمعايير إدارة الائتمان رقم (93/م/ن/ب 4) تاريخ 2004/9/19 بأنه على مجلس إدارة المصرف إقامة بيئة مناسبة لإدارة مخاطر الائتمان، من خلال وضع وتحديد استراتيجية وسياسة لإدارة مخاطر الائتمان، وأن يقوم بمراجعتها دورياً على الأقل مرة في السنة، بشرط أن تعكس الاستراتيجية مدى إمكانية تحمل المصرف لمخاطر الائتمان، ومستوى الأرباح التي يطمح في تحقيقها في ظل هذه المخاطر.

2- مخاطر السوق:

تواجه المصارف مخاطر الخسارة في عملياتها الداخلة في الميزانية العمومية والخارجة عنها، إذ أنها ناجمة عن تغيرات الأسعار في السوق، وتشمل مخاطر السوق مخاطر متعلقة بأسعار الفائدة المرتبطة بالأدوات المالية بغرض المتاجرة، إضافة إلى مخاطر متعلقة بأسعار الصرف لدى تنفيذ عملية تبادل النقد الأجنبي، والتقلبات الناتجة عن أسعار صرف العملات الأجنبية وأسعار الأوراق المالية، بسبب التقلبات في الأسعار السوقية للسندات والأسهم والسلع (Ghosh, 2012, p16). ويرى الباحث بأن قياس مخاطر السوق في غاية الأهمية من أجل إدراك الخسائر المحتملة، والتأكد من أن هذه الخسائر لا تؤثر بشكل كبير على رأسمال المصرف.

3- المخاطر التشغيلية:

هي مخاطر الخسائر التي تنشأ عن عدم كفاءة أو إخفاق العمليات الداخلية، والأفراد، والنظم، أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية، ومن أمثلة المخاطر التشغيلية (الاحتيال، عدم كفاءة أنظمة الحاسوب، عدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية، أخطاء في تنفيذ العمليات، الكوارث الطبيعية....الخ) ويتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية، ولكنه يستبعد المخاطر الاستراتيجية والمخاطر الناشئة عن السمعة (Girling, 2013,p1).

هذا وقد جاء في قرار مجلس النقد والتسليف الصادر عن مصرف سورية المركزي رقم (106/م/ن/ب/4) تاريخ 2005/2/13 المتعلق بالتعليمات الخاصة بالمخاطر التشغيلية بأنه على مجلس إدارة المصرف أن يكون على علم ودراية بالمخاطر التشغيلية الهامة التي تواجه المصرف، باعتبارها مخاطر يجب الاهتمام بها، والاحتياط لها، كما تقع على مسؤوليته المصادقة على نظام إدارة المخاطر التشغيلية الذي تضعه الإدارة العامة في المصرف، ومراجعته بشكل دوري، وتضمينه أية مخاطر جديدة قد تنشأ من خلال ممارسة المصرف لنشاطه، هذا النظام يجب أن يحدد ويعرف المخاطر التشغيلية، وأن يضع المعايير الخاصة بكيفية تحديدها وتقييمها، ومراقبتها، والعمل على التخفيف منها.

ومن المخاطر الأخرى التي من المحتمل أن تواجه المصارف:

(Crouhy,&Galai,&Mark,2014, p36-37)

1- المخاطر الاستراتيجية:

هي المخاطر الناجمة عن الاستثمارات الهامة في المجالات التي تتسم بحالة من عدم التأكد، ويمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات المصرف، وعلى رأسماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة، أو التنفيذ الخاطئ للقرارات، وعدم الاستجابة المناسبة للتغيرات في القطاع المصرفي.

2- مخاطر السيولة:

هي المخاطر الناجمة عن عدم مقدرة المصرف على مقابلة التزاماته عند استحقاقها من خلال توفير الأموال اللازمة لذلك دون تحمل خسائر غير مقبولة.

واستناداً إلى قرار مصرف سورية المركزي رقم (74/م/ن/ب/4) تاريخ 2004/9/19 الخاص بمعايير إدارة مخاطر السيولة يتطلب من المصارف أن يكون لديها أنظمة معلومات، تعمل على قياس ومراقبة ومتابعة مخاطر السيولة، وأن تقوم بإعداد البيانات الرقمية، والتقارير الخاصة بهذه المخاطر، بحيث يتم إرسالها في الوقت المناسب إلى كل من مجلس إدارة المصرف، وإلى إدارته العامة، وإلى الجهات المعنية

الأخرى في المصرف، وكذلك إلى المراقبين الداخليين فيه، وإلى مفوضية الحكومة لدى المصارف، وإلى أية جهة معنية أخرى.

ويرى الباحث بأن مسؤولية ضمان سيولة كافية تقع على عاتق مجلس إدارة المصرف، والإدارة العليا، ويجب على الإدارة إعداد سياسات شاملة تضمن توافر السيولة المناسبة بحيث تأخذ بعين الاعتبار النشاطات داخل الميزانية، وكذلك النشاطات خارج الميزانية.

3- المخاطر القانونية:

تنشأ هذه المخاطر عن عدم التقيد بالقوانين والتشريعات الصادرة عن السلطات النقدية (مثل المصارف المركزية) مما يعرض المصرف إلى غرامات، وربما إلى مخاطر السمعة التي تؤثر في نشاط المصرف بشكل عام.

4- مخاطر السمعة:

هي احتمالية انخفاض إيرادات المصرف، أو قاعدة عملائه نتيجة لترويج إشاعات سلبية عن المصرف ونشاطاته، بسبب عدم خدمة عملاء المصرف بالجودة المطلوبة، أو بسبب ضعف في أنظمة الأمان لدى المصرف، والتي قد تؤدي إلى زعزعة ثقة عملاء المصرف، أو نتيجة قيام المصرف بممارسة أنشطة غير قانونية، أو تعرضه لعمليات سطو متعددة.

وتواجه المصارف الإسلامية مخاطر أعلى من نظيرتها المصارف التقليدية وذلك بسبب طبيعة التمويل التي تتميز به المصارف الإسلامية نذكر منها:

أ. **مخاطر سمعة المصرف الإسلامي:** وهي الخسائر الناتجة عن عدم توافق المنتجات المالية لديها مع الشريعة الإسلامية أو الإخلال بمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية، وهذا ما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المصرف وفقدان ثقة العملاء، ويؤدي كذلك إلى تراجع الطلب على التمويل والخدمات المالية الإسلامية (مجلس الخدمات المالية الإسلامية، 2005).

ب. **مخاطر عدم الالتزام بالشريعة:** وتعد مخاطر عدم الالتزام بالشريعة نوعاً من مخاطر التشغيل التي تواجهها المصارف الإسلامية، والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم الاعتراف بالدخل، وإلى قيام مقدمي الأموال بسحب أموالهم، أو فسخ العقود مما يؤدي إلى تشويه السمعة والحد من فرص الأعمال (صالح، 2009، ص7).

ج. **مخاطر الدخل الحلال والدخل الحرام:** تنشأ هذه المخاطر أيضاً في المصارف التقليدية التي تقدم خدمات إسلامية أو تمتلك فروعاً إسلامية، فإذا لم يكن لهذه المصارف رقابة صارمة حتى تمنع الخلط بين

المال الناشئ من حلال والمال الآخر الناشئ من عمليات بالفائدة، وقد ينشأ هذا الخلط في بداية إنشاء الفرع الإسلامي إذا لم يتم التحري في البداية من هيئة رقابية شرعية (الرفاعي، 2007، ص16).

هـ. مخاطر تتعلق بصيغ التمويل الاسلامي: نورد منها:

■ **مخاطر التمويل بالمربحة:** حيث تتعرض أموال المصرف الإسلامي للخطر في حال عجز العميل عن السداد، وعدم الحصول على ضمانات كافية حتى مع اللجوء إلى القضاء ووجود رهن عقاري. كما يتحمل المصرف مسؤولية تجاه البضاعة سواء من هلاك للسلعة المشتراة أو غير ذلك، فمن الناحية الشرعية يجب على المصرف تملك السلعة التي سيشتريها للعميل وحيازتها، ومن ثم التنازل للعميل، فإذا ما حصل أن حدثت موانع تحول دون تحويل ملكية السلعة المشتراة للعميل، فتبقى ملكيتها للمصرف الذي قد لا يستطيع أن يبيعها ثانية، ويتحمل خسارة قيمة هذه البضاعة (صالح، 2009، ص7).

■ **مخاطر التمويل بالمضاربة:** تعتبر صيغة التمويل بالمضاربة من أهم الصيغ التي كان منتظر منها الكثير، وذلك كونها بعيدة عن شبهة الربا، كما أنها عملية استثمارية مدرة للأرباح بنسبة كبيرة للطرفين، إلا أن ذلك لم يدفع المصارف الإسلامية من الاعتماد على هذه الصيغة إلا قليلاً وهذا يعود إلى تعدد مخاطرها منها مخاطر عجز السيولة، وخطر الصرف إذا تم التعامل بالعملة الأجنبية، ومخاطر ترتبط بالنشاط التجاري مثل كساد النشاط (عاشور، 2005، ص5).

■ **مخاطر التمويل بالمشاركة:** يصاحب التمويل بالمشاركة في رأس المال مخاطر تتمثل في احتمال فقدان رأس المال ذاته، إذ أن المساهم يقدم حصته في رأس مال المصرف مقابل عدد من الأسهم، وتتعرض المصارف الإسلامية عند المشاركة في التمويل إلى تقلبات سعر الصرف من ناحية، ولعدم سهولة تحويل استثماراتها إلى الخارج عند نهاية المدة من ناحية أخرى، ويخضع لهذين الخطرين كل من أصل مبلغ الاستثمار وعوائده (الرفاعي، 2007، ص17).

■ **مخاطر التمويل بالإجارة:** وتشمل مايلي:

- **مخاطر تسويقية:** وتتمثل في أن شراء هذه الأجهزة والمعدات من قبل المصرف يحتاج إلى حملة تسويقية منظمة من قبل المصرف لجذب انتباه العملاء للتعاون مع المصرف في هذا الشأن، لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار عند شراء مثل هذه الأجهزة لاحتياجات السوق والطلب على هذه المعدات، وإلا تعرض المصرف إلى مخاطر كبيرة تتمثل في تجميد رأس المال وقد يتسبب بخسارة كبيرة.

- **مخاطر عدم انتظام دفع الأجرة:** يعني عدم دفع الأجرة بانتظام تعطيل رأس المال العامل للبنك سواء من حيث تشغيل رأس المال أو من حيث إعادة استثمار الأموال السائلة لديه.

- **مخاطر التغير في الأساليب التكنولوجية:** وخاصة في العصر الحالي الذي يشهد تسارعاً متزايداً في التقدم التكنولوجي والعلمي، الأمر الذي يستوجب أن يتم اختيار مواد التأجير بعناية فائقة وبحرص شديد خوفاً من تعرض المصرف لمخاطر كبيرة.

■ مخاطر التمويل بالاستصناع:

عندما يقدم المصرف التمويل وفق عقد الاستصناع، فإنه يعرض رأسماله لعدد من المخاطر الخاصة بالطرف الآخر وهذه تشمل الآتي (مصرف سورية المركزي، 2005، قرار رقم 106):

- مخاطر الطرف الآخر في عقد الاستصناع التي تواجهها المصارف والخاصة بتسليم السلع المباعة استصناعاً تشبه مخاطر عقد السلم حيث يمكن أن يفشل الطرف الآخر في تسليم السلعة في موعدها أو أنها سلعة رديئة غير أن السلعة موضع العقد في حالة الاستصناع تكون تحت سيطرة العميل وأقل تعرضاً للظواهر الطبيعية مقارنة بالسلع المباعة في عقد السلم .
- مخاطر العجز عن السداد في جانب المشتري ذات طبيعة عامة، بمعنى فشله في السداد بالكامل في الموعد المتفق عليه مع المصرف.
- إذا اعتبر عقد الاستصناع عقداً جائزاً غير ملزم وفق بعض الآراء الفقهية، فقد تكون هنالك مخاطر الطرف الآخر الذي قد يعتمد على عدم لزومية العقد فيتراجع عنه.

■ مخاطر التمويل بعقد السلم:

ومصدرها الطرف الآخر وتتمثل في عدم تسليم السلعة في الوقت المحدد أو عدم تسليمها تماماً أو تسليم نوعية مختلفة عن العقد، وتزداد هذه المخاطر إذا كان العقد قائماً على بيع منتجات زراعية مثلاً كونها تحتاج إلى تخزين وهي تكلفة إضافية على المصرف بالإضافة إلى مخاطر انخفاض الأسعار الذي يقع على المصرف.

مما سبق يتضح للباحث بأنه يجب أن يكون لدى المصرف برامج معينة للتعامل مع كل أنواع المخاطر السابق ذكرها، وأن تتضافر جميع الجهود من أجل المحافظة على النظام المصرفي، وتحقيق مفهوم الشراكة في إدارة المخاطر التي من المحتمل أن تعيق تطور المصرف، ومن الجدير ذكره أن المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي يجب أن يتم التركيز عليها من قبل الإدارة العليا في المصارف، ويؤكد الباحث ضرورة اتخاذ الإجراءات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطة المصرف بهدف تحقيق أقصى قيمة مضافة لكل أنشطة المصرف.

2-2 المبحث الثاني: إدارة المخاطر المصرفية:

2-2-1 تمهيد:

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر حديثاً، نظراً للمخاطر العديدة التي تواجه المصارف كما سبق الإشارة إليه، وقد اهتمت لجنة بازل بموضوع إدارة المخاطر، واعتبرته من أولويات الأعمال الواجب متابعتها في القطاع المصرفي، حيث قامت بعض المصارف باستحداث إدارات مستقلة تابعة للإدارة العليا تقوم بمهام إدارة المخاطر، وبذلك لم يعد النشاط المصرفي يعمل على تلافي المخاطر، بل أصبح لزاماً عليه أن يتعامل معها، وهكذا بات هذا النشاط في الآونة الأخيرة يعرف بفن التعامل مع المخاطر

وليس تجنبها (حشاد، 2005، ص2)، ولهذا سنتناول من خلال هذا المبحث مفهوم إدارة المخاطر، كما سيتم التطرق إلى عناصر إدارة المخاطر المصرفية، وبيان منهجية عملية إدارة المخاطر المصرفية.

2-2-2 مفهوم إدارة المخاطر:

لقد صدرت تعريفات متعددة لإدارة المخاطر، وفيمايلي أهم التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة المخاطر.

عرّفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA بأنها:

"عملية تحديد، تقييم، إدارة، ومراقبة الأحداث، أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بتأكيد

معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها"(IIA,2012.P21).

كما عرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات

المتحدة الأمريكية FSR إدارة المخاطر بما يلي(FSR,1999,P5):

"هي العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر، وتحديدّها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان مايلي:

- فهم المخاطر.

- أن المخاطر ضمن الإطار الذي يوافق عليه مجلس الإدارة.

- أن عملية القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

- أن العائد المتوقع يناسب درجة الخطر.

- أن تخصيص رأس المال والموارد يناسب مستوى المخاطر.

- أن القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم.

- أن حوافز الأداء المطبقة في المصرف منسجمة مع مستوى المخاطر".

كما عرفت إدارة المخاطر أيضاً من خلال معيار إدارة المخاطر الذي تم وضعه من قبل فريق عمل

مكون من معهد إدارة المخاطر (IRM) The Institute of Risk Management in

Industry and Commerce في المملكة المتحدة بالتعاون مع جمعية التأمين، ومديري المخاطر

(AIRMIC) Association of Insurance and Risk Managers، والمنتدى الوطني لإدارة

المخاطر في القطاع العام (ALARM) The Public Risk Management Association

كمايلي:

" إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا الدائمة لكل نشاط، ومن محفظة كل الأنشطة" (IRM,2002,P2).

واستناداً إلى التعريفات المذكورة أعلاه يرى الباحث بأن التعريفات السابقة تؤكد أن عملية إدارة المخاطر هي عملية يقوم من خلالها القائمون على إدارة المصارف بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأعمال أنشطتها المختلفة، ومن ثم قياسها، وتقييم آثارها المالية، والاستجابة لها من خلال الحد منها، أو التقليل من آثارها إلى المستوى المقبول من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويعتقد الباحث بأن موضوع إدارة المخاطر المصرفية من أهم الموضوعات التي تستحوذ جلّ اهتمام المصرفيين على المستوى العالمي.

2-2-3 عناصر إدارة المخاطر المصرفية:

إن العنصر المهم في إدارة المخاطر التي تواجه المصارف هو فهم المفاضلة مابين المخاطرة والعائد، فالعائد المتوقع يزداد مع زيادة المخاطر، وطالما أن الهدف من المصارف هو زيادة صافي العائد على أسهم المساهمين، فإن إدارة المخاطر المرتبطة بتعظيم العائد هي من الوظائف المهمة والأساسية لهذه المصارف، وتقوم بهذا الدور من خلال إدارة المخاطر بصورة سليمة، وعادة يتم تصميم الرقابة الداخلية للمساعدة في إدارة المخاطر بشكل أفضل، وحيث تتراوح الرقابة الداخلية من السياسات والإجراءات الواسعة إلى الإشراف الفعال وتبدأ مع مجالس الإدارة وتتخلل الإدارة بكل مستوياتها، حيث ترتبط المخاطر دوماً بالرقابة الداخلية، لأن الرقابة توجد بالأساس لتقليص المخاطر، أو إبقائها عند حدود معينة (القاضي، دحدوح، قريط، 2010، ص42)، ويعد نظام الرقابة الداخلية ضرورة فنية لخدمة الإدارة، وذلك انطلاقاً من الدور الذي تقوم به الإدارة بصفقتها وكيلاً عن المساهمين، ومسؤوليتها عن حماية ممتلكاتهم، والحفاظ على مصالحهم وبالتالي اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتوفير أسباب الحماية للموارد المادية، وتمييزها، ومتابعة تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف المرسومة (ليث، وصديق، وشهاب، 2010، ص215) وبناء عليه قامت هيئة الخدمات المالية الأمريكية التي تتمثل في 125 عضواً من أكبر المصارف التجارية، ومؤسسات التوفير الأمريكية من خلال اللجنة الفرعية لإدارة المخاطر المصرفية في حزيران عام 1999 بوضع العناصر الرئيسة لإدارة المخاطر المصرفية، وهي كالاتي (FSR,1999,P3):

• مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:

يتم وضع السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا بالمصرف، ويتم اعتمادها وإقرارها من قبل مجلس الإدارة، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر، وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة، والرقابة على المخاطر.

• إطار عملية إدارة المخاطر:

يجب أن يكون لدى المصرف إطار لإدارة المخاطر، يتصف بالشمولية، بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف، ومن خلاله يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر ويجب أن يتصف بالمرونة حتى يتفق مع التغيرات في بيئة الأعمال.

• تكامل عملية إدارة المخاطر:

إن تكامل عملية إدارة المخاطر يهدف إلى ضمان تحديد وفهم طبيعة العلاقات التبادلية بين المخاطر المختلفة في المصرف، حيث لا يمكن تقييم أثر خطر معين بمعزل عن بقية المخاطر الأخرى ذات العلاقة بعمل المصرف، كما أن عملية إدارة المخاطر تتسم بالشمولية على مستوى المصرف ككل وهذا يؤدي إلى تطبيق إدارة المخاطر بشكل متكامل.

• مسؤولية دوائر الوحدات المختلفة في المصرف:

تقع على وحدات المصرف المختلفة مسؤولية إدارة المخاطر المتعلقة بأنشطتها، وتحمل إدارة هذه الوحدات ما يترتب على إدارة المخاطر، سواء كانت إيجابية أم سلبية. ويجب على كل مستوى من مستويات اتخاذ القرارات إدراك المخاطر المترتبة على القرارات المتخذة من قبله، الأمر الذي يسهل عملية التوفيق ما بين درجة المخاطر، والعائد المطلوب.

• قياس المخاطر وتقييمها:

على المصارف أن تعمل على تقييم كافة المخاطر لديها باستمرار، ويفضل أن تشمل عملية التقييم على تحليل كمي ما أمكن، كما يجب أن تظهر عملية التقييم نتائج الاحداث المتوقعة وغير المتوقعة.

• استقلالية التدقيق:

يجب أن يتم تقييم المخاطر من قبل جهة مستقلة، يتوافر لديها السلطة، والخبرة الكافية لتقييم المخاطر، واختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر، وتقديم التوصيات اللازمة لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر.

• التخطيط للطوارئ:

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

يتضح للباحث مما سبق بأن العناصر السابق ذكرها مناسبة لإدارة المخاطر المصرفية، وذلك من أجل توحيد الممارسات المصرفية السليمة والمبنية على أساس المخاطر بين كافة المؤسسات العاملة في القطاع المصرفي، كما يجب أن تكون تلك العناصر محل اهتمام السلطات الرقابية على المصارف، ومحاولة تطويرها بشكل أفضل نظراً لسرعة العولمة المالية، وتشابك المؤسسات المالية.

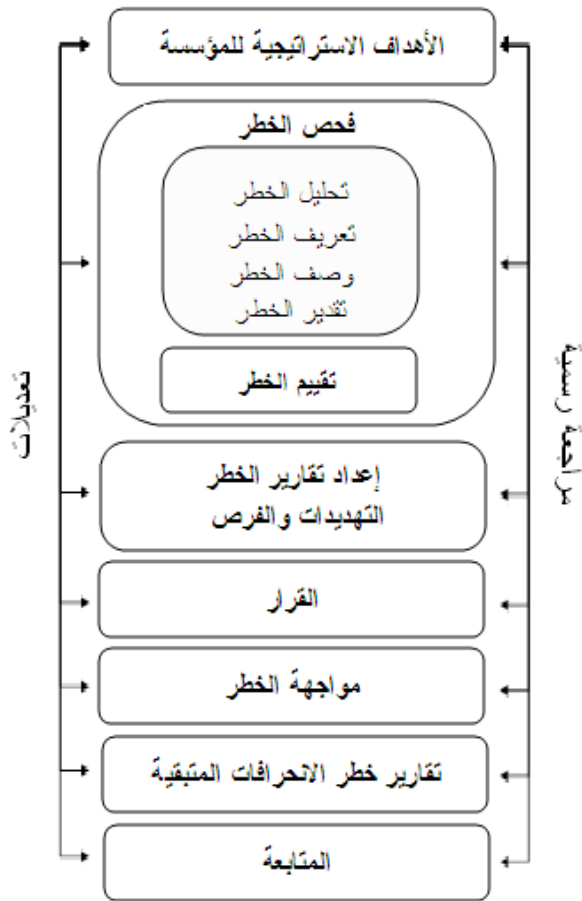
2-2-4 منهجية عملية إدارة المخاطر المصرفية:

لابد لعملية إدارة المخاطر أن تكون شاملة تغطي كل الإدارات، والأقسام التابعة للمصرف،

لإيجاد حالة من الوعي والإدراك بمسألة إدارة المخاطر، وتجدر الإشارة إلى أن العملية الخاصة بإدارة المخاطر في مؤسسة مالية ما تعتمد على طبيعة أنشطتها ودرجة تطور هذه المؤسسات.

إن أفضل مداخل عملية إدارة المخاطر هو ماتم وصفه ضمن المعايير الصادرة عن معهد إدارة المخاطر IRM، المنظمة الدولية للمعايير The International Organization for Standardization (ISO)، لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل التابع للجنة تريدي (COSO)، معهد المعايير البريطاني British Standards Institution (BSI)، وقد وصفت تلك المعايير إطاراً لعملية إدارة المخاطر، وتختلف المعايير الصادرة عن جمعية رعاية المؤسسات عن المعايير الصادرة عن المنظمات المهنية الأخرى في أنها لم تميز بين الإطار العام، وعملية إدارة المخاطر بحد ذاتها (Hopkin, 2012, p60).

وتتلخص خطوات عملية إدارة المخاطر وفقاً للمعايير الصادرة عن معهد إدارة المخاطر بالشكل رقم (1).



الشكل رقم (1): خطوات عملية إدارة المخاطر

المصدر: (IRM, 2002, p4)

وفيمالي عرض موجز لخطوات عملية إدارة المخاطر، بحسب المعايير الصادرة عن معهد إدارة المخاطرIRM، حيث تقوم إدارة المخاطر، وفقاً لهذه المعايير على الخطوات الرئيسية التالية (IRM,2002, p5):

1- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تقوم إدارة المخاطر بالحماية، وبإضافة قيمة للمؤسسة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق:

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار، والتخطيط، وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات، والفرص السلبية أو الإيجابية المتاحة للمشروعات.
- المساهمة في الاستخدام أو التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
- تخفيض التقلبات في مجالات النشاط غير الأساسية.
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
- تطوير ودعم القوى البشرية، وقاعدة معلومات المؤسسة.
- تعظيم كفاءة التشغيل.

2- فحص المخاطر:

يتم فحص المخاطر من خلال اتباع استخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة للتأكد من إجراءات تعريف ووصف المخاطر، وفحص الأخطار بطريقة شاملة، ويستخدم عدد من التقنيات لتحليل الأخطار، بعضها مخصص للفرص، أو للتهديدات، أو قادرة على التعامل مع كليهما.

3- إعداد التقارير:

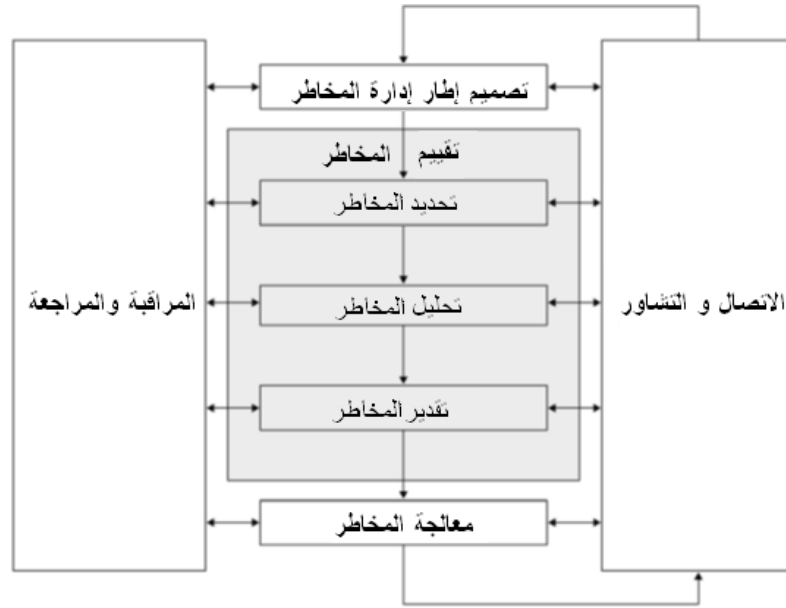
ينبغي إعداد تقارير تتضمن معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر، والإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار، وكيفية التعامل معها، بواسطة نظم إدارة المخاطر.

4- معالجة المخاطر:

تعتبر معالجة المخاطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق إجراءات بغرض تخفيضها أو التحكم في تلك المخاطر.

5- مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر:

يتوجب المراجعة الدورية لإجراءات إدارة المخاطر، ويجب أن تتأكد عملية الرقابة من تطبيق إجراءات التحكم المناسبة على أنشطة المؤسسة، وأن هذه الإجراءات قد تم اتباعها. وتتلخص خطوات عملية إدارة المخاطر وفقاً للمعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بالشكل رقم (2).



الشكل رقم (2): خطوات عملية إدارة المخاطر - المصدر: (ISO,2009, p7)

وفيما يلي عرض موجز لخطوات عملية إدارة المخاطر، بحسب المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO) وفق المواصفة ISO/FDIS 31000:2009 المتعلقة بإدارة المخاطر: (ISO,2009, p8)

1- الاتصال والتشاور:

ينبغي بالضرورة الاتصال والتشاور مع الجهات المعنية، الداخلية ضمن المؤسسة والخارجية في كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر، لذا يتوجب تطوير خطة للاتصال بالجهات المعنية الداخلية والخارجية على حد سواء في مرحلة مبكرة، وينبغي لهذه الخطة معالجة القضايا المتعلقة بالمخاطر نفسها، والنتائج المحتملة من حدوث المخاطر، والوسائل الواجب اتخاذها لإدارة تلك المخاطر، ويجب أن تتضمن الخطة آلية لتبادل المعلومات، وأن تكون المعلومات صادقة ودقيقة ومفهومة، وتستند إلى أدلة، ولا بد أن يكون الاتصال والتشاور مع الجهات الداخلية والخارجية فعالاً لضمان تحمل المسؤوليات أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر، إضافة إلى إدراك الجهات المعنية للأسس التي تبنى عليها القرارات، وأسباب اتخاذ إجراءات معينة.

2- تصميم إطار إدارة المخاطر:

إن الغرض من هذه المرحلة هو التخطيط من أجل الحصول على فهم للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة المعنية، وتشمل البيئة الخارجية المحيطة، وثقافة المؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال هذا الإطار تحديد مجموعة المتغيرات الداخلية والخارجية الواجب اتخاذها بعين الاعتبار عند إدارة المخاطر، ووضع معايير ونطاق المخاطر للعمليات المتبقاة، وإن هذه المعايير يجب أن تعكس مفهوم الإطار العام، وغالباً ماتتوقف على السياسات والإجراءات وأهداف المؤسسة، وقد تتأثر المعايير وفقاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية (Berg, 2010, P79-95).

وينبغي عند تنفيذ عملية إدارة المخاطر وضع الأهداف، والاستراتيجيات، والمتغيرات ذات الصلة بأنشطة المؤسسة، كما ينبغي إجراء إدارة المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة توافر كافة الموارد اللازمة لإدارة المخاطر - فضلاً عن تحديد المسؤوليات والصلاحيات - موثقة في سجلات خاصة. يختلف إطار عملية إدارة المخاطر من مؤسسة إلى أخرى، وفقاً لاحتياجاتها، ويمكن أن يشتمل على سبيل المثال لا الحصر:

- تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى عملية إدارة المخاطر.
- تحديد نطاق عملية إدارة المخاطر.
- تحديد المخاطر المتعلقة بأي نشاط، عملية، وظيفة، خدمة، مشروع، منتج داخل المؤسسة.
- تحديد العلاقات بين مشروع أو نشاط معين وبين المشاريع الأخرى للمؤسسة.
- تحديد منهجية تقييم المخاطر.
- تحديد أساليب قياس المخاطر.

3- تقييم المخاطر:

تقييم المخاطر هو العملية الشاملة لتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقديرها، وتقوم الإدارة بتقييم المخاطر كجزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية، وتشغيله، لتقليل الأخطاء والمخالفات، وذلك على النحو التالي (الدوغجي، والخيرو، 2013، ص409):

أ. تحديد المخاطر:

يجب أن تسعى إدارة المصرف لتحديد كافة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في نجاح المصرف إلى تحقيق أهدافه بدءاً من أكثر المخاطر أهمية إلى أقلها أهمية.

وتتطلب عملية تحديد المخاطر منهجية مدروسة للبحث في المخاطر المحتملة في كل من مجالات التشغيل، ومن ثم تحديد أكثر المخاطر أهمية من خلال تحديد مصادر الخطر ومجالات آثاره، والأحداث، وأسبابها، والنتائج المحتملة لتلك المخاطر التي تؤثر في عمليات التشغيل خلال فترة زمنية معقولة، ويمكن أن تتصف هذه العملية بقدر من الصعوبة، وذلك لعدم معرفة احتمالية حدوث خطر ما أو طبيعة النتائج المحتملة من حدوثه، والطريقة الأنسب للبدء بعملية تحديد المخاطر تتجلى في تحديد المخاطر بدءاً من أعلى مستوى تنظيمي في هيكل المصرف (Moeller,2011,p23).

إن الهدف من هذه الخطوة هو إيجاد قائمة شاملة للمخاطر على أساس تلك الأحداث التي قد تعزز، أو تمنع، أو تؤخر إنجاز الأهداف، حيث إن التحديد الشامل أمر بالغ الأهمية، لأن المخاطر التي لم يتم تحديدها في هذه المرحلة سوف يتم إهمالها في المراحل الأخرى من التحليل، ويجب أن يتم تحديد كافة المخاطر سواء كان مصدرها يخضع لسيطرة المؤسسة أم لا.

وينبغي على المؤسسة استخدام أدوات، وتطبيق تقنيات تحديد المخاطر التي تتناسب أهداف المؤسسة وقدراتها، وبالاستناد إلى المخاطر التي تواجهها، ومن الأساليب الأساسية التي تستخدم في تحديد المخاطر أسلوب HAZOP تحليل الخطر وقابلية التشغيل، FMEA تحليل أسباب الفشل والتأثير، تحليل شجرة الأحداث، تحليل شجرة الخطأ (Berg ,2010, P79-95).

- إن المعلومات المستحدثة بشكل دائم مهمة جداً في عملية تحديد المخاطر، وينبغي أن تتضمن معلومات أساسية مناسبة كلما كان ذلك ممكناً، ويجب مشاركة الموظفين بحسب معرفتهم وخبراتهم في عملية تحديد المخاطر.

- بعد تحديد المخاطر المحتمل حدوثها من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الأسباب والسيناريوهات المحتملة التي تُظهر النتائج المحتمل حدوثها.

ب. تحليل المخاطر:

يفتضي تحليل المخاطر إيجاد حالة من الفهم الكافي لعناصر الخطر، حيث يوفر تحليل المخاطر مدخلاً لتقييم المخاطر، واتخاذ القرارات بشأن فيما إذا كانت المخاطر بحاجة إلى معالجة، واختيار الأسلوب الأنسب في معالجتها.

ويتضمن تحليل المخاطر النظر في مصدر المخاطر، والآثار المترتبة على حدوثها، واحتمالية حدوثها، كما ينبغي تحديد العوامل التي تؤثر في احتمال حدوث المخاطر.

ويتم تحليل المخاطر من خلال تحديد نتائج الخطر، واحتمال وقوع المخاطر فضلاً عن سمات أخرى للمخاطر قد يكون لها عواقب متعددة، ويمكن أن تؤثر في أهداف متعددة، كما ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار الضوابط الرقابية، وفعاليتها في مواجهة المخاطر.

إن الطريقة التي من خلالها يتم التعبير عن النتائج، والاحتمالية، والطريقة التي يتم من خلالها دمج كل منهما لتحديد مستوى المخاطر تختلف وفقاً لنوع المخاطر، إن الهدف من المعلومات المتاحة من جراء تقييم المخاطر تكون جاهزة للاستخدام ويجب أن تكون ملائمة لمعايير المخاطر، ومن المهم أيضاً النظر في الترابط بين المخاطر المختلفة ومصادرها.

ج.تقدير المخاطر:

استناداً إلى نتائج تحليل المخاطر يتم تقديرها، والهدف الأساسي من تقدير المخاطر يتمثل في المساعدة بعملية اتخاذ القرارات حول المخاطر التي بحاجة إلى معالجة ليتم ترتيب تلك المخاطر وفق الأولويات وأخذ ذلك بعين الاعتبار عند معالجة المخاطر.

وتعتبر عملية تحديد الأولوية أو تصنيف المخاطر المرحلة النهائية من عملية تقييم المخاطر، وتشمل عدة مستويات (Celayr,Benli,2014,p13).

وتشتمل عملية تقدير المخاطر المقارنة بين مستوى المخاطر الناتج عن تحليل المخاطر وبين المعايير المحددة عند تصميم إطار عملية إدارة المخاطر، وعندما يكون مستوى الخطر لايقابل مستوى الخطر المعياري فإن تلك المخاطر بحاجة إلى معالجة.

وفي بعض الحالات يمكن أن تؤدي عملية تقدير المخاطر إلى اتخاذ قرار بإجراء مزيد من التحليل، أو اتخاذ قرار بعدم معالجة أي من المخاطر باستثناء الحفاظ على ضوابط المخاطر القائمة، ويؤثر هذا القرار في مواقف المؤسسة تجاه المخاطر.

4- معالجة المخاطر:

تشتمل هذه العمليات اختيار واحد أو أكثر من الخيارات لتعديل حالة المخاطر وتنفيذ تلك الخيارات. تتطوي عملية معالجة المخاطر على عملية دورية في تقييم معالجة المخاطر وتحديد فيما إذا كانت مستويات المخاطر المتبقية مقبولة أم لا، وفي حال كانت المخاطر المتبقية غير مقبولة فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل أخرى لمعالجة تلك المخاطر، والاستمرار في تقييم تلك المعالجات حتى يتوافق مستوى المخاطر المتبقية مع معايير الخطر المحددة مسبقاً.

وليس بالضرورة أن تكون خيارات معالجة المخاطر مناسبة لمختلف الظروف، ويمكن أن تشتمل تلك الخيارات على:

- تجنب المخاطر.
- إزالة مصدر المخاطر.
- تغيير طبيعة وحجم احتمالية حدوث المخاطر.
- تغيير الآثار المحتملة للمخاطر.
- تقاسم المخاطر بالمشاركة مع أطراف أخرى.
- قبول المخاطر.

5- المراقبة والمراجعة:

ينبغي أن تكون عملية المراقبة والمراجعة جزءاً من مخطط عملية إدارة المخاطر، كما يجب أن تكون مسؤوليات المراقبة والمراجعة محددة بشكل واضح، ولا بد أن تشمل تلك العمليات جميع جوانب إدارة المخاطر في المؤسسة وذلك بهدف:

- تحليل الأحداث والتغيرات، والاتجاهات والاستفادة منها.
 - الكشف عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما في ذلك التغيرات في المخاطر نفسها التي تتطلب مراجعة لمعالجة المخاطر، وترتيب أولوياتها.
 - تحديد المخاطر المحيطة بالمؤسسة.
- إن مراقبة التقدم الفعلي في تنفيذ خطط معالجة المخاطر يوفر قياس الأداء للمؤسسة، ويمكن إدراجها ضمن إدارة أداء المؤسسة، والتقارير الداخلية أو الخارجية.
- وتتطوي عملية المراقبة والمراجعة على فحص منتظم، ومراقبة الحالة الراهنة ومعرفة ماهو مطبق بالفعل، ويمكن أن تكون دورية، أو مخصصة وفي كل الأحوال يجب أن تكون مخططة.
- ويجب أن يتم توثيق نتائج عملية المراقبة والمراجعة من خلال تقارير داخلية أو خارجية بحسب الحاجة، كما ينبغي أن تستخدم كمداخلات لمراجعة إطار إدارة المخاطر.
- وهنا يرى الباحث أن إنجاح منهجية إدارة المخاطر في المصارف يتطلب أن تكون هذه المنهجية مناسبة لمستوى الخطر (من حيث حجم المصرف، طبيعته ودرجة تعقيده) وشاملة في نطاقها، ومكملة لأنشطة وإجراءات المصرف، وقادرة على الاستجابة لكافة الظروف المتغيرة، ويؤكد الباحث ضرورة جعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أهداف المصرف، وتقليص أوجه القصور المرتبطة بالمنهجية التقليدية المجزأة المتبعة في إدارة المخاطر، وذلك من خلال إدارة شاملة ومتكاملة للمخاطر.

3-2 المبحث الثالث: تقنيات تقييم المخاطر المصرفية وأدوات قياسها:

يوجد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل إدارات المصارف، من أجل تقييم المخاطر المصرفية، وقياسها، والجدول رقم (1) أدناه يشير إلى الأدوات الرئيسية التي تستخدم بشكل شائع في القطاع المصرفي على النحو التالي (Hopkin,2012,p141):

جدول رقم (1): أدوات تقييم المخاطر وقياسها

أداة تقييم المخاطر	وصف الأداة	مزايا الأداة	عيوب الأداة
استمارات الاستقصاء	تستخدم الاستبانات وقوائم التحقق بطريقة منظمة لجمع البيانات التي من شأنها المساعدة على تحديد المخاطر الهامة.	- تصمم بطريقة متناسقة وتضمن أسئلة موحدة لأفراد عينة الدراسة. - تضمن مشاركة عدد أفراد أكثر من ورش العمل	- ينتج عنها تغييب بعض المخاطر - تستند أسئلة الاستمارة إلى المعرفة التاريخية للأحداث.
ورش العمل و العصف الذهني	تبادل الأفكار في حلقات العمل لمناقشة الأحداث التي يمكن أن تؤثر في الأهداف، والعمليات الأساسية.	- يوجد آراء موحدة من جميع الأطراف المشاركة في ورش العمل. تفاعل إيجابي ومزيد من طرح الأفكار.	- تخضع النتائج إلى سيطرة من جانب الإدارة العليا. - تفقد النتائج أهميتها عند مشاركة أطراف من غير المختصين بموضوع الدراسة.
التدقيق والفحص	الزيارات الميدانية لأقسام المصرف المختلفة ومراجعة الالتزام بالأنظمة والإجراءات المعمول بها.	- الآراء الناجمة عن عملية التدقيق والفحص تستند إلى الأدلة المنطقية.	- عمليات الفحص هي أكثر مناسبة لمواجهة المخاطر. - مدخل التدقيق يتجه نحو التركيز على التجارب السابقة.
مخططات التدفق	تحليل العمليات والإجراءات ضمن المصرف لتحديد العناصر الحاسمة والتي هي مفتاح النجاح.	- ينتج عنها مخرجات مفيدة يمكن استخدامها عند الحاجة. - يؤدي تحليل الإجراءات إلى فهم أكبر عن العمليات المتبعة.	- من الصعب استخدامه بالنسبة إلى المخاطر الاستراتيجية. - قد تكون مفصلة جداً وتستغرق وقتاً طويلاً.
تحليل HAZOP و FMEA	HAZOP تحليل الخطر وقابلية التشغيل، و FMEA تحليل أسباب وتأثير الفشل وهي من الأساليب الكمية لدراسة احتمالية وقوع الخطر الناتجة عن العمليات التشغيلية.	- منهج منظم بحيث يتضمن كافة المخاطر. - اشتراك مجموعة كبيرة من الأفراد في الدراسة.	- أسلوب تحليلي جداً ويستغرق وقتاً طويلاً.

أداة تقييم المخاطر	وصف الأداة	مزايا الأداة	عيوب الأداة
تحليل SWOT و PESTLE	إن كلاً من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية، البيئية (PESTLE) يشكلان مدخلاً لتحديد المخاطر.	- يمكن ربط تحليل (SWOT) بالقرارات الاستراتيجية. - تقنيات راسخة وتؤدي إلى نتائج مثبتة.	- مدخل يتجاهل بعض أنواع المخاطر. - ذات بنية جامدة تقيد من التفكير والخيال.

وعند تقييم المخاطر يمكن استخدام الأساليب الإحصائية التي تسهم في فهم ومتابعة مراحل حدوث الخطر، لكونها تساعد في تحديد نقطة مرجعية لتنبيه الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرار، من أجل التدخل بشكل مبكر للوقاية من الخطر أو علاجه.

وبناءً عليه تقوم الإدارة بتحديد الخطر المسموح به، والدرجة التي يصبح فيها الخطر يشكل تهديداً للمصرف، ومن أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً هي: التوزيع الإحصائي للمخاطر، الاحتمالية، الانحراف المعياري، الانحدار، الارتباط، ويقاس الخطر عادة بحساب الانحراف المعياري عن النتائج السابقة، وإن المعايير الإحصائية المستخدمة لتقدير قيمة المخاطر خلال الفترات المستقبلية تعتمد على التوزيع الإحصائي للأحداث التاريخية ودرجة الثقة التي عادة ما تكون 95% أو 99%، ولتطبيق هذا الأسلوب يجب أن تتوفر قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها لتحديد نقاط الخطر، وتتطلب قاعدة البيانات هذه وجود نظام لتسجيل ومراقبة المخاطر من خلال مقارنة التوزيع الإحصائي للأحداث التاريخية، ومدى الانحراف زيادة أو نقصاناً (Ridha, Alnaji, 2013, p60).

وقد أولت الجهات الرقابية على عمل المصارف اهتماماً كبيراً لموضوع تقييم المخاطر لدى المصارف نذكر منها: مصرف سورية المركزي الذي أجاز للمصارف العاملة في سورية وفقاً للقرار رقم (١٠٦/ م ن/ب٤ لعام 2005) الصادر عن مجلس النقد والتسليف، باتخاذ الإجراءات التالية لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية:

أ- **تقييم المخاطر ذاتياً:** وذلك عن طريق تقييم مدى قابلية العمليات والنشاطات التي يقوم بها للمخاطر التشغيلية المحتملة وهذا يتم بواسطة تحضير ورش عمل، وإعداد لوائح يستدل من خلالها على مدى ضعف أو قوة بيئة المخاطر التشغيلية الكامنة في عملياته ونشاطاته.

ب- **تجميع المخاطر** بحسب أنواعها عن طريق تبويب العمليات التي يقوم بها المصرف، وتحديد الوحدات والأقسام التي تواجه المخاطر التشغيلية، وذلك بحسب نوع المخاطر التي تتعرض لها، ويساعد

هذا الإجراء على إظهار نقاط الضعف في نظام إدارة المخاطر التشغيلية، كما يساعد على وضع الأولويات للخطوات الواجب القيام بها لمعالجة هذه المخاطر.

ج- مؤشرات المخاطر الرئيسية: قد تكون هذه المؤشرات مالية أو إحصائية، مثل معدل دوران الموظفين أو مدى تكرار حصول الأخطار، والإهمال الحاصل في معالجتها، أو عدد العمليات التي واجهت الفشل عند التنفيذ، الخ... حيث يقتضي مراجعة هذه المؤشرات دورياً، وتعديلها طبقاً لأية مؤشرات مخاطر تشغيلية جديدة قد تظهر.

د- بطاقات العلامات: تساعد تلك البطاقات على تحويل التقييم النوعي للمخاطر التشغيلية إلى مقياس كمي لمختلف أنواع المخاطر، ويجب أن تشير هذه البطاقات إلى العوامل المتأصلة في المخاطر التشغيلية وسبل التخفيف منها، ويجب أن يكون في مقدرة الإدارة العامة تحديد أوزان لكل نوع من هذه المخاطر التشغيلية، ووضع أسس للقياس الكمي لكل من المؤشرات المبينة أعلاه.

هـ - حدود المخاطر التشغيلية: عن طريق وضع تخوم وحدود لمؤشرات المخاطر التشغيلية الرئيسية التي يمكن تحملها والتي يجب عدم تخطيها.

و- القياس: وذلك بواسطة الاستعانة بالمعلومات الإحصائية التاريخية، حيث يتم حصر الخسائر المتحققة سابقاً، والنتيجة عن المخاطر التشغيلية، والاستعانة بهذه المعلومات مستقبلاً في تطوير السياسات الخاصة بمراقبة هذه المخاطر والتخفيف منها.

كذلك تم توجيه المصارف إلى ضرورة العمل على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بمراقبة المخاطر التشغيلية الهامة، والتخفيف من الآثار التي تترتب على حدوثها، وأن تقوم المصارف بتقدير مدى الحاجة إلى وجود حدود بديلة للمخاطر، والعمل على مراقبة، وتعديل هذه الحدود، وذلك باعتماد استراتيجيات مناسبة، وفي ضوء قدرتها واستعدادها لمواجهة هذه المخاطر.

ويؤكد الباحث ضرورة أن تكون عملية تقييم المخاطر متواصلة بالنسبة إلى المخاطر التي تؤثر في تحقيق أهداف المصرف، وضرورة التفاعل مع كافة المتغيرات، الأمر الذي يتطلب تحديد المخاطر الجديدة، والتي لم يتم السيطرة عليها بشكل مناسب، مثلاً عند ابتكار خدمات أو منتجات جديدة حيث يجب على المصرف اتخاذ الإجراءات الرقابية اللازمة للحد من تلك المخاطر.

2-4 المبحث الرابع: الإجراءات المتبعة للحد من المخاطر المصرفية:

أشار معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA بأن إدارة المخاطر عادة تتحقق من خلال الحد من احتمال وقوع هذه المخاطر، أو من خلال تخفيف آثار تلك المخاطر في حال وقوعها، ويمكن استخدام

مجموعة من تقنيات إدارة المخاطر في المصارف للحد من المخاطر على النحو التالي
(Vallabhaneni, 2013, P 45):

1- تجاهل المخاطر أو رفضها: لا يعتبر هذا الخيار منطقياً لأن كل المخاطر الهامة يجب أن تتم إدارتها بشكل معقول.

2- قبول المخاطر: يتضمن هذا الخيار الاعتراف بالمخاطر، والعواقب المحتملة لها، وقبول تلك المخاطر، ويعد هذا الخيار مناسباً عندما لا تتوفر استراتيجية بديلة لتخفيف المخاطر، لأن تخفيفها أو التقليل منها ليس مجدياً من حيث التكلفة. وإن قبول المخاطر تتعلق بقدرة المصرف على تحمل تلك المخاطر والشهية للمخاطر.

3- تجنب المخاطر: حيث يتم تجنب المخاطر من خلال القضاء على سبب حدوث المخاطر، ويكون هذا الخيار مناسباً عندما تتوفر الإمكانية اللازمة للتخفيف من شدة المخاطر أو تكرارها، ومثال ذلك إضافة إجراء رقابي يمنع حدوث خطر معين.

4- الحد من المخاطر: من خلال تنفيذ الضوابط والإجراءات الرقابية المتخذة للتعامل مع المخاطر والتي تقلل من الآثار السلبية للتهديدات التي تواجه المصرف (مثل ذلك: الإجراءات الرقابية الكاشفة، التصحيحية، الوقائية)، ويتيح هذا الخيار إمكانية تناقص احتمالية حدوث المخاطر.

5- تحويل المخاطر: من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتحويل المخاطر إلى طرف آخر، لتعويض الخسارة، ويعتبر هذا الخيار مناسباً عندما تكون احتمالية حدوث المخاطر عالية، وتكرار حدوثها منخفضاً.

6- التخطيط للطوارئ: من خلال التخطيط المناسب لتحديد الخطوات الضرورية في حالة حدوث طوارئ محددة.

7- الالتزام بالقوانين والتعليمات: يتم من خلال الالتزام بكافة القوانين والتشريعات بالطريقة المناسبة لتخفيض مخاطر عدم الالتزام، فقد تقوم المصارف بتأسيس قسم مستقل خاص بالالتزام لتبرير وجود متابعة وإشراف دائمين لمواجهة بعض المخاطر.

ويمكن لإدارة المصرف أن تستخدم الأدوات التالية للحد من الآثار السلبية للمخاطر التي يتعرض

لها المصرف كمايلي (Powers, 2012, P E-18):

1- التأمين: يقصد به الحصول على تغطية تأمينية لحالات الخسارة التي قد تتعرض لها المؤسسة، مقابل أقساط تدفع لشركة تأمين تكون مستعدة لتحمل تلك المخاطر ذات الصلة، وتأخذ سياسات

التأمين مجموعة متنوعة من الأشكال المعدلة، بحسب حاجات المصارف، وتغطي مدى واسعاً من حالات الخسارة المحتملة.

2- التحوط: هو الدخول في صفقات آجلة بهدف تقليل المخاطر، أو التحكم بها.

3- بيع الذمم المدينة: ويقصد به بيع الذمم المدينة إلى طرف ثالث بخضم ما، وذلك للتخلص من المخاطر المرتبطة بالحسابات غير القابلة للتحويل.

4- التنويع: ويقصد بذلك تنويع مصادر التمويل والاستثمارات والعمليات لتقليل المخاطر.

ويتضح للباحث من خلال ماسبق ذكره بأنه يتوجب على إدارة المصرف أن تضع حدوداً لتحمل المخاطر المحتمل حدوثها، كما يجب أن تتأكد من أن الأوضاع التي تتعدى المستويات المقبولة والتي تم تقديرها مسبقاً تحوز اهتمام الإدارة الفوري، وأن يكون نظام الحد من المخاطر متناسقاً بين فاعلية عملية إدارة المخاطر بما يخدم مصلحة العمل، والمحافظة على استمراريته.

وعلى إدارة المخاطر في المصرف أن تتولى التنسيق بين كافة الإدارات المختلفة في المصرف لضمان توفير البيانات حول المخاطر، وتحديد المسؤوليات والتأكد من صحة هذه البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر في محاولة لتجنبها ما أمكن.

ويؤكد الباحث أن معالجة الخطر معالجة سليمة تعتمد على قياس الخطر بشكل دقيق، ويعتمد القياس بدوره على التشخيص الجيد للمخاطر، وكلا الأمرين يتطلب من إدارة المصرف اتباع منهجية منتظمة ومصممة لإدارة كافة المخاطر المحتمل حدوثها.

الفصل الثالث: التدقيق الداخلي في المصارف باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة مقدمة.

1-3 المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي ومعايير:

1-1-3 تمهيد.

2-1-3 مفهوم التدقيق الداخلي.

3-1-3 أهمية التدقيق الداخلي.

4-1-3 أهداف التدقيق الداخلي ونطاقه.

5-1-3 معايير التدقيق الداخلي وتطورها.

6-1-3 التدقيق الداخلي في المصارف وأهميتها.

2-3 المبحث الثاني: أسلوب التقييم الذاتي للرقابة ومداخل تطبيقه:

1-2-3 تمهيد.

2-2-3 مفهوم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

3-2-3 أهمية أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

4-2-3 مكونات أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

5-2-3 مقومات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

6-2-3 مزايا تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

7-2-3 معوقات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

8-2-3 مداخل تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

3-3 المبحث الثالث: التدقيق الداخلي باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

1-3-3 تمهيد.

2-3-3 دوافع استخدام المدققين الداخليين لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

3-3-3 العلاقة بين أسلوب التقييم الذاتي للرقابة والتدقيق الداخلي.

4-3-3 مراحل التدقيق الداخلي بالاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

مقدمة:

لقد تطورت أساليب وعمليات التدقيق الداخلي، من أساليب التدقيق التقليدي إلى الأساليب الحديثة، المنبثقة عن المنظمات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، والتي من أهمها تخطيط وتنفيذ أنشطة التدقيق وفق أسلوب المخاطر، حيث إن الاتجاه التقليدي للتدقيق الداخلي أصبح يستنفذ الوقت والجهد، ولم يعد فاعلاً في ظل التطورات الهائلة، سواء في حجم العمليات أم في أنظمة المعلومات المتطورة.

لذلك أصبح لزاماً على المدققين الداخليين ترتيب أولويات عملهم بشكل جيد، بحيث يتم التركيز على توجيه الجهود نحو الأنشطة الأكثر تعرضاً للمخاطر داخل المؤسسة، وفي مختلف مراحل عملية التدقيق بدءاً من خطة التدقيق، وانتهاء بإصدار تقرير عملية التدقيق، وعرض نتائجها على لجنة التدقيق والإدارة العليا، وبات من الضروري انتهاز أساليب حديثة عند تنفيذ عملية التدقيق تؤدي إلى الكفاءة من عملية التدقيق الداخلي، لذلك ظهر أسلوب التقييم الذاتي للرقابة حيث يعتبر مفهوماً حديثاً في مجال الرقابة والمخاطر، وأصبحت عملية التقييم الذاتي للرقابة الداخلية عاملاً من العوامل المؤثرة في جهود عملية المراجعة (الغول، 2013، ص58)، وتكمن القيمة الحقيقية لهذا الأسلوب في مساعدة الإدارة التنفيذية، وإدارة التدقيق الداخلي على تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر هذا الأسلوب تجربة جديدة لإقحام العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم للمشاركة في عملية تحديد المخاطر، وتقييم الإجراءات الرقابية من خلال عقد ورش عمل متعددة، يتم من خلالها عرض ودراسة إجراءات العمل، ومن ثم التعرف على المخاطر المرتبطة بهذه الإجراءات، وتقييم مدى كفاية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية المطبقة فعلياً للتخفيف من هذه المخاطر، ومن ثم إنشاء خطط للإجراءات الواجب اتخاذها للتخفيف من المخاطر الحالية، والمحتملة، وفي النهاية تقييم مدى القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع التقارير اللازمة بخصوصها.

لذلك سيتناول هذا الفصل مفهوم التدقيق الداخلي، وأهدافه وتطور معايير، وبيان أهميته في المصارف، إضافة إلى تحديد مفهوم وأهمية أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ومزايا تطبيقه لدى المصارف، كما سيتم شرح مداخل تطبيق هذا الأسلوب، وبيان معوقات تطبيقه، كذلك سيتم الإشارة إلى دوافع استخدام المدققين الداخليين لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة، فضلاً عن تقديم شرح مفصل لمراحل تنفيذ التدقيق الداخلي بالاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

3-1-1 المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي ومعايير:

3-1-1-1 تمهيد:

لقد ظهر التدقيق الداخلي وظيفةً مستقلة بعد ظهور التدقيق الخارجي للحسابات بزمان طويل، كما أدت عوامل كثيرة ومتعددة إلى ضرورة وجوده بشكل خاص بعد كبر حجم المؤسسات وتوسعها رأسيًا وأفقيًا، وشدة الحاجة إلى البيانات والتقارير الملائمة، التي تتطلبها حاجة المستويات العليا في إدارة المؤسسة، لكي تطمئن إلى سير العمل في كافة النشاطات الداخلية، ومدى ملاءمته لما هو مخطط ومرغوب فيه، وسعيًا إلى توفير الحماية الكافية لأصول المؤسسة، وتقييم أداء كافة المستويات المسؤولة، والتشجيع على تحقيق الكفاءة والكفاءة الإنتاجية والإدارية في المؤسسة (الوقاد ووديان، 2010، ص 203).

وأصبحت مهنة التدقيق الداخلي تحظى باهتمام عالمي كبير، ودعم من قبل مجالس الإدارات، نظرًا للفضائح المالية الكبيرة، من اختلاسات وخسائر تكبدتها أكبر المصارف والمؤسسات في أنحاء العالم.

وتعد وظيفة التدقيق الداخلي من الوظائف المهمة في المصارف، لما لها من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتدعيم الحوكمة المؤسسية، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر، مما يعزز فرص الاستغلال الأمثل للموارد وصولاً إلى الجودة الشاملة، وبالتالي الثبات في وجه المنافسة.

لذا سيتناول هذا المبحث مفهوم التدقيق الداخلي وتطوره، إضافة إلى التطرق لأهداف التدقيق الداخلي ونطاقه وبيان تطور معايير.

3-1-2 مفهوم التدقيق الداخلي:

لقد تبلور مفهوم التدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة بشكل أكثر ملاءمة للتطورات الحديثة لمواكبة عصر التقدم والثورة المعلوماتية، بالإضافة إلى ضغوط العولمة، والحوادث الأخيرة للفضائح المالية التي أصابت الكثير من المؤسسات العالمية بصفة عامة، والأمريكية بصفة خاصة، وما تبعها من أحداث متلاحقة مما أدى إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية، والمبادئ المهنية التي من دونها يصعب تحقيق الثقة والمصداقية في البيانات، والمعلومات التي يحتاج إليها عالم المال والاستثمار، الأمر الذي دفع معهد المدققين الداخليين الأمريكي في عام 2012م إلى تبني مفهوم جديد لأنشطة التدقيق الداخلي، يناسب متطلبات العصر، ويؤكد أهميته للمؤسسات أشار إليه:

"التدقيق الداخلي نشاط مستقل موضوعي، وتأكيدي، واستشاري، صمم من أجل إضافة قيمة للمؤسسة، وتحسين عملياتها، ويساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من الحوكمة، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية" (IIA,2012,p20).

كما عرف معيار التدقيق الدولي رقم 610 الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين التدقيق الداخلي أنه:

"نشاط تقييمي ينشأ ضمن المؤسسة، لغرض خدمتها، وتتضمن وظائفه اختبار وتقويم ومراقبة كفاءة، وملاءمة وفاعلية النظام المحاسبي، ونظام الرقابة الداخلية"(الاتحاد الدولي للمحاسبين،2012، ص 628).

يتضح مما سبق بأن نشاط التدقيق الداخلي يتصف بأنه:

- **استقلالي:** يجب أن يكون التدقيق مستقلاً عن الأنشطة التي تخضع للتدقيق، وأن ترتبط إدارة التدقيق الداخلي بأعلى مستوى إداري بالتنظيم أو بلجنة التدقيق.
- **موضوعي:** حيث يكون التدقيق بعيداً عن التحيز أثناء تأدية المهام، ولتعزيز الموضوعية تقوم بعض المؤسسات باللجوء إلى أسلوب التوريد الخارجي لنشاط التدقيق الداخلي.
- **تأكيدي:** حيث تكون عمليات التدقيق منضبطة، وتخضع للأساليب العلمية والمهنية السليمة في تأدية المهام موضع التدقيق، ولأهمية هذا الجانب تلجأ بعض المؤسسات إلى تعيين مدير لتأكيد الجودة في إدارة التدقيق الداخلي.
- **استشاري:** حيث يكون نشاطاً استشارياً للإدارة العليا، ومجلس الإدارة في المواضيع التي ترى الإدارة ضرورة بيان رأي فيها، بالإضافة إلى تزويد الإدارة بالتحليلات، والدراسات، والاستشارات، والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ويستنتج الباحث من خلال التعريفات السابقة للتدقيق الداخلي بأن وظيفة التدقيق الداخلي أصبحت تتعدى الحدود التقليدية، وأن هناك تطوراً ملموساً في أنشطة التدقيق الداخلي التي انتقلت من مجرد فحص النشاط المالي إلى فحص النشاط التشغيلي، كما انتقلت من تقييم أداء إدارة المؤسسات إلى تقييم القيمة الاقتصادية للمؤسسة ككل، وبالتالي أصبح التدقيق الداخلي ذا مفهوم واسع، من حيث شمولية إجراءاته ودوره الجديد في تقييم المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسات.

كما يؤكد الباحث أهمية دور التدقيق الداخلي في المصارف، وذلك لمساعدة الإدارة في الحكم على كفاءة وفعالية الأنشطة المصرفية المختلفة، وتحقيق أهداف المصرف، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تستهدف تحسين إجراءات العمل، والحصول على ثقة العملاء بالمنتجات المصرفية.

3-1-3 أهمية التدقيق الداخلي:

ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بصورة أكثر جدية خلال الأزمة الاقتصادية العالمية، نتيجة لإفلاس العديد من المؤسسات، وتحمل إدارات هذه المؤسسات المسؤولية عن ذلك، فضلاً عن حاجة إدارة هذه المؤسسات لمتابعة مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية لديها، الأمر الذي دفعها إلى إحداث وظيفة التدقيق الداخلي، لتكون العين الساهرة لها في فحص وتقييم فاعلية جميع أنظمة الرقابة لإنجاز مهامها من التحقق والتحليل والتقييم لجميع أوجه، ومجالات النشاط، والخطط والأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها، باعتبار أن وظيفة التدقيق الداخلي هي جزء من نظام الرقابة الداخلية، وخصوصاً بعد إيلاء هذه الوظيفة أهمية مميزة سعياً إلى تحويل هذه الوظيفة من وظيفة رقابية في المؤسسة إلى مهنة تعترف بها المنظمات المهنية الدولية.

وقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي، وأصبحت نشاطاً تقويمياً لكافة الأنشطة والعمليات في المنشأة، بهدف تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتعود أهمية هذه الوظيفة للخدمات التي تقدمها للإدارة في مختلف المجالات، بحيث اعتبرت كصمام الأمان في يد الإدارة (الخطيب، 2010، ص 133).

وتعتبر وظيفة التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة في المؤسسة وخارجها، إذ ليست هي غاية بحد ذاتها، حيث إن القيام بعملية التدقيق يجب أن يخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعرف إلى عدالة المركز المالي للمنشأة (المطارنة، 2009، ص 19). وتتجسد أهمية التدقيق الداخلي من خلال مميزات التدقيق الداخلي، نورد بعضاً منها (الوردات، 2014، ص 70):

1- إن دعم وتعزيز التدقيق الداخلي، وتأمين الاستقلالية والموضوعية الفعلية له، من شأنه أن يؤدي إلى:

- تحقيق الشفافية في الأداء والإبلاغ.
- تطوير مستوى الإدارة بما يحقق مصالح العملاء، والمساهمين، والعاملين، والمستفيدين على اختلاف أنواعهم.

2- لرفع كفاءة إدارة العمليات التشغيلية، وفي مقدمتها إدارة المخاطر، ليس بهدف تحجيم أو التقليل من المخاطر فحسب بل يصل دوره إلى المساعدة والمساهمة في اتخاذ القرارات التي توافق سياسة المؤسسة، وتدعيم قدراتها التنافسية في السوق.

3- التدقيق الداخلي يستخدم وسيلة للمساهمة في تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة لشركات الأعمال.

مما سبق يتضح للباحث أن للتدقيق الداخلي أهمية بالغة، ولاسيما في المؤسسات المالية، وبخاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية التي يشهدها العالم المعاصر، بسبب الدور الهام الذي تقوم به إدارة التدقيق الداخلي، وبشكل خاص مساهمتها في تقييم كفاءة عمليات إدارة مخاطر المؤسسة، الأمر الذي يتطلب الدعم الملائم والكافي من مجلس إدارات تلك المؤسسات لإدارة التدقيق الداخلي، وتعزيز استقلاليتها وموضوعيتها من أجل تحقيق أهداف التدقيق الداخلي.

3-1-4 أهداف التدقيق الداخلي ونطاقه:

يتباين نطاق وأهداف التدقيق الداخلي بشكل واسع بحسب هيكلية المؤسسة ومتطلبات إدارتها، وتتضمن فعاليات التدقيق الداخلي هدفاً واحداً أو أكثر منها (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2012، ص 629):

1- الإشراف على الرقابة الداخلية:

يمكن أن تُكَلَّف إدارة التدقيق الداخلي بمسؤولية مراجعة أنظمة الرقابة والإشراف على عملها والتوصية بعمل تحسينات عليها.

2- فحص المعلومات المالية والتشغيلية:

يمكن أن تُكَلَّف إدارة التدقيق الداخلي بمراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد، وقياس، وتصنيف، وإعداد التقارير حول المعلومات المالية والتشغيلية، ولعمل استفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الاختبارات التفصيلية للمعاملات، وأرصدة الحسابات والإجراءات.

3- مراجعة الأنشطة التشغيلية:

يمكن أن تُكَلَّف إدارة التدقيق الداخلي بمراجعة النشاطات التشغيلية من الناحية الاقتصادية، ومن ناحية الفاعلية والكفاءة، بما في ذلك نشاطات المصرف غير المالية.

4- مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة:

يمكن أن تُكَلَّف إدارة التدقيق الداخلي بمراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة، والمتطلبات الخارجية الأخرى، وسياسات وتوجيهات الإدارة، والمتطلبات الداخلية الأخرى.

5- إدارة المخاطر:

يمكن أن تساعد إدارة التدقيق الداخلي المصرف من خلال تحديد وتقييم المخاطر الهامة، والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر، وأنظمة الرقابة.

6- الحوكمة:

يمكن أن تقيم إدارة التدقيق الداخلي عملية الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها الأهداف المتعلقة بالأخلاق، والقيمة، والمساءلة، وإيصال معلومات المخاطر، والرقابة إلى الجهات المعنية في المصرف، وفعالية التواصل بين المكلفين بالرقابة، والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة.

ويرى الباحث بأنه نظراً لتشعب وزيادة تعقيدات العمل المصرفي فإن الأمر يتطلب وجود جهة داخلية تتولى مهام ومسؤوليات مراقبة ومتابعة الأداء، لذلك فإن عملية التدقيق الداخلي تكتسب أهمية كبيرة في المصارف، حيث يجب إخضاع جميع دوائر وأنشطة المصرف لعملية التدقيق الداخلي، دون استبعاد أي نشاط من الأنشطة من نطاق هذا العمل، وبالتالي فإن من مسؤوليات التدقيق الداخلي إعطاء الاهتمام الكافي بالضوابط القانونية والتنظيمية التي تحقق أهداف الرقابة على أعمال المصارف، كذلك يتطلب الأمر قيام إدارة التدقيق الداخلي بمراجعة نظم إدارة المخاطر لضمان التقليل من المخاطر التي يتعرض لها المصرف، من أجل الوصول إلى أداء أفضل للعمل المصرفي.

3-1-5 معايير التدقيق الداخلي وتطورها:

لقد حققت مهنة التدقيق الداخلي الاعتراف بها باعتبارها وظيفة تنظيمية واجتماعية مهمة في عدة نواحٍ وأشكال، وتتم أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات ثقافية، وقانونية، واقتصادية متباينة، ويتم تنفيذها في مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف، والحجم، والهيكلية، ولذلك لابد من وجود معايير تحكم ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، والمعايير المهنية الخاصة بالتدقيق الداخلي يعود الفضل في إصدارها إلى معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA في فلوريدا - أمريكا، وهو معهد معترف به عبر العالم على أنه هو الرائد والمرشد المهني للمدققين الداخليين في مجالات الأبحاث، والأدلة التطبيقية للتدقيق الداخلي (صبح، 2007، ص 105).

وفي هذا السياق سيتطرق الباحث باختصار إلى المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA والمعتمدة في شهر أكتوبر 2012م، والتي تتلخص في المجموعات التالية (IIA, 2012):

معايير الصفات:

وهي مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسة، صادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي، تتناول سمات وخصائص المؤسسات، والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي فيها، وهي كما يلي:

- معيار رقم 1000 – الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين على أنشطة التدقيق الداخلي، والغرض من السلطات الممنوحة لهم، ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة التدقيق الداخلي التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في المؤسسة.
- معيار رقم 1100 – الاستقلالية بالنسبة إلى أنشطة التدقيق الداخلي، والموضوعية في أداء هذه الأنشطة، والموضوعية أيضاً في إبداء الرأي النهائي للمدققين الداخليين.
- معيار رقم 1200 – الكفاءة في أداء المدقق الداخلي لأنشطة التدقيق الداخلي، وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها.
- معيار رقم 1300 – جودة التدقيق الداخلي وخضوعه لعمليات التقييم.

معايير الأداء:

- وهي سبعة معايير رئيسة صادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي، والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي، والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي:
- معيار رقم 2000 – إدارة نشاط التدقيق الداخلي، والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم التدقيق في المؤسسة، وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين التدقيق الداخلي من أجل ضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
 - معيار رقم 2100 – طبيعة عمل التدقيق الداخلي: إذ يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بالتقييم، وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر، والرقابة، وحوكمة المؤسسات.
 - معيار رقم 2200 – تخطيط مهمة العمل.
 - معيار رقم 2300 – أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد، وتحليل وتقييم، وتوثيق معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها.
 - معيار رقم 2400 – توصيل النتائج: إذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين.
 - معيار رقم 2500 – متابعة التقدم: وهذه المهمة تقع على مدير قسم التدقيق الداخلي الذي ينبغي أن يكون حريصاً على أن يؤسس نظاماً للعمل، ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه، ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة.

■ معيار رقم 2600 – قبول الإدارة للمخاطر: بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبحت ضمن نشاط عمل التدقيق الداخلي بموجب المعيار 2120 أنه ينبغي على مدير إدارة التدقيق في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وعندما يعتقد بأنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله، عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل إلى الحل المناسب.

يتضح للباحث مما سبق بأن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي بات أمراً ضرورياً، نظراً لأن ممارسة التدقيق الداخلي يتم في بيئات قانونية، وثقافية مختلفة ومتنوعة، وبناءً عليه يتمكن المدققون الداخليون من الوفاء بمسؤولياتهم تجاه المصرف، لأن تلك المعايير تضبط عملية التدقيق، وتحدد الإطار الذي يعمل المدقق من خلاله، وتوفر مستوى معيناً من الثقة بأداء المدققين، ونوعية العمل الذي ينجزونه.

ونظراً لأهمية تلك المعايير التي يعتمد عليها معهد المدققين الداخليين الأمريكي، قام الباحث بإرفاق نسخة عن هذه المعايير التي تم اعتمادها بشهر أكتوبر 2012 مترجمة إلى اللغة العربية في ملاحق الدراسة الملحق رقم (1)، وتشمل أيضاً تعريفات جميع المصطلحات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

3-1-6 التدقيق الداخلي في المصارف وأهميته:

3-1-6-1 تمهيد:

إن التدقيق الداخلي في المصارف تتلخص أهدافه في تقييم حقيقي للنظام المصرفي ككل (المحاسبة، المالية، التنظيم،...الخ) بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلباً في عوائد المصارف.

إضافة إلى أن التدقيق الداخلي يقيس درجة الثقة التي يمكن منحها للعمليات المصرفية، ومن المعروف أن عامل الثقة بالنسبة إلى المصرف يعتبر من العوامل الأساسية عند المنافسة، لذلك فإن احتفاظ المصارف بهيكل إدارية سليمة، وتنفيذ إجراءات التنظيم والمراقبة، واتباع القواعد الوقائية، فكل ذلك يسمح لها بمواجهة المخاطر المحيطة بأنشطتها.

3-2-6-2 أهمية التدقيق الداخلي في المصارف:

إن التطورات المتسارعة على صعيد تحرر الخدمات المالية، وازدياد عملية التطوير في التكنولوجيا، تجعل نشاطات المصارف أكثر تنوعاً وتعقيداً وتعرضاً لكم هائل من المخاطر، مما يميزها عن غيرها من القطاعات الاقتصادية، فالنزاييد في استخدام التكنولوجيا، على سبيل المثال، يجلب معه

مخاطر محتملة، مثل فشل أمن الأنظمة والاحتيايل الخارجي... الخ، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي، ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة، للحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر، وإدارتها بشكل سليم، وتعتبر وظيفة التدقيق الداخلي الحل الأمثل لتحقيق هذا الهدف.

تعود أهمية التدقيق في أعمال المؤسسات المصرفية، واستخدام أكثر الأساليب والمنهجيات الحديثة في التدقيق، للدور المركزي الذي تقوم به المصارف في الحياة الاقتصادية بالدول المختلفة، وتتسم المصارف التجارية في تأديتها لأعمالها بثلاث سمات مهمة، تميزها من غيرها من المنشآت، وتتعلق هذه السمات بالربحية، والسيولة، والأمان، وترجع أهمية هذه السمات إلى تأثيرها الملموس في أوجه أنشطتها المتمثلة في قبول الودائع، وتقديم الائتمان، والاستثمار في الأوراق المالية (موسى وآخرون، 2009، ص 93).

وقد أكد مجلس النقد والتسليف أهمية التدقيق الداخلي في المصارف من خلال القرار رقم (123/ م ن/ 4) الذي يبين التعليمات الخاصة بمتطلبات التدقيق الداخلي في المصارف، حيث طلب من المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية أن يتضمن هيكله الإداري دائرة دائمة للتدقيق الداخلي فيما يناسب حجمه، وطبيعة عملياته بحيث تضم العدد الكافي من العناصر البشرية ذات الكفاءة إذ يشكل عملها جزءاً من الرقابة المستمرة على نظام الضبط الداخلي لدى المصرف، وعلى إجراءاته الداخلية. ويرى الباحث بأن أهمية التدقيق الداخلي في المصارف بسبب أن المصارف أنها تعمل بأموال الآخرين بشكل رئيسي، وإذا كانت الحاجة إلى ضرورة وجود تدقيق داخلي قوي في المؤسسات المختلفة فوجوده في المصارف يعتبر حاجة ملحة وحتمية، وتتجسد أهمية التدقيق الداخلي من خلال الدور الهام لإدارة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التي تتعرض لها المصارف، ومتابعتها للتخفيف منها، ولكي يتحقق ذلك يتوجب على إدارة المصرف تحقيق الدرجة المثلى في استقلالية إدارة التدقيق الداخلي التي تنادي بها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، لتجنب الوقوع في أي أزمات مالية محتملة.

3-1-6-3 الاعتبارات التدقيقية الخاصة بالعمل المصرفي:

يعد العمل المصرفي عملاً مهنيّاً ذا أبعاد متنوعة بسبب تنوع العمليات المصرفية، مما يعطي لعملية التدقيق الداخلي أهمية كبيرة في تشخيص صحة تنفيذ الأنشطة المصرفية المختلفة، لأن طبيعة العمل المصرفي تعتمد بشكل أساسي على تداول النقد في معظم العمليات المنفذة، وبذلك تتميز عملية

التدقيق الداخلي في المصارف من غيرها من المنشآت الأخرى باعتبارات معينة في ضوء الطبيعة الخاصة للعمل المصرفي، وهي على النحو التالي (صبح، 2007، ص 318):

- طبيعة المخاطر المرتبطة بالمعاملات المصرفية.
 - الاعتماد الكبير على أنظمة الحاسوب لمعالجة المعاملات.
 - تأثير التعليمات والتشريعات التي تعمل ضمنها
 - التطور المستمر للخدمات الجديدة والممارسات المصرفية، والتي ربما لا تتناسب أحياناً مستوى التطورات في المبادئ المحاسبية، والممارسات التدقيقية التي تتطلبها.
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن التدقيق الداخلي في العمل المصرفي يحتاج إلى مهارات وكفاءة مهنية من قبل الجهة القائمة بالتدقيق، من خلال تخطيطها لعملية التدقيق، وتنفيذ أنشطة التدقيق وصولاً إلى الرأي المهني حول صحة الإجراءات المتبعة، وقد يتطلب الأمر منها الاستعانة بمهارات متخصصة، حتى وإن كانت جهة خارجية استشارية، للتمكن من إبداء الرأي الفني المحايد من خلال واقع التعامل المصرفي.

3-1-6-4 أهداف التدقيق الداخلي في المصارف:

إن الهدف الرئيس من تدقيق عمليات المصرف هو إبداء رأي مهني مستند إلى المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، أو الممارسات المحلية المناسبة التي يتم وضعها حول صحة البيانات المالية السنوية للمصرف، التي تم إعدادها بشكل دوري.

وغالباً ما يطلب من المدقق الداخلي للمصرف أن يقدم تقارير لأغراض خاصة بالجهات العليا المشرفة على المصرف، وإلى السلطات النظامية الأخرى، وفيما يلي أهم أهداف التدقيق الداخلي في المصارف (RSM, 2008, P5):

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المصرف.
- تقييم نظام الرقابة الداخلية والنظم والإجراءات.
- حماية أصول المصرف.
- تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر.
- تيسير الامتثال لقوانين حوكمة المؤسسات وتقديم التقارير بشكل مستقل للجنة التدقيق.
- عرض ومراجعة الالتزام بالسياسات، والإجراءات، والقوانين، واللوائح داخل المصرف.
- زيادة الموثوقية بالقوائم المالية.

3-1-6-5 مهام التدقيق الداخلي في المصارف:

يعتبر التدقيق الداخلي إدارة مستقلة عن الإدارة التنفيذية، ومسؤولياته تتمثل في مراجعة وتحليل طبيعة وفعالية الضوابط الرقابية داخل المصرف، والتأكد من مدى كفاءتها في ضبط، وإدارة المخاطر، وحماية أصول المصرف ومن مهامه (Simpson, 2005, p15):

- تقديم نصائح، وتوصيات للإدارة عن الأمور التي تتطلب اهتماماً داخل المصرف.
 - إعداد خطة عمل سنوية للسير عليها مع التركيز على البنود ذات المخاطرة العالية.
 - تصميم جداول زمنية، وبرامج عملية لكل مهمة تدقيق.
 - إعداد تقرير التدقيق، ورفعته للإدارة العليا في المصرف.
 - القيام بمهام مخصصة بناء على طلب الإدارة العليا بخصوص مشكلات، ومخالفات تتطلب مزيداً من التحقيق.
 - المساعدة على تطوير النظم، وحل المشكلات في بداياتها قبل أن تتفاقم.
- وقد تطلب مصرف سورية المركزي من المصارف العاملة في سورية أن يتضمن نطاق عمل التدقيق الداخلي في المصارف الأمور التالية:
- أ -وضع مخطط للتدقيق، وفحص، وتقييم أوضاع المصرف، وإيصال النتائج إلى الأطراف المعنية ومتابعة مدى تنفيذ التوصيات الموضوعة.
- ب-وضع مبادئ منهجية لتقييم المخاطر ومراجعتها وتعديلها دورياً لتعكس آثار التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل.
- ج-فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي.
- د -مراجعة مدى فعالية وتطبيق نظام إدارة المخاطر، وطرق تقييمها.
- هـ-مراجعة أنظمة المعلومات الإدارية، والمالية، بما في ذلك نظام المعلومات الالكتروني، والخدمات المصرفية الالكترونية.
- و -مراجعة مدى صحة، ومصداقية السجلات المحاسبية والتقارير المالية.
- ز -مراجعة سبل المحافظة على الموجودات.
- ح -مراقبة نظام الضبط الداخلي الخاص بتقييم وتقدير المخاطر وتأثيرها في الأموال الخاصة بالمصرف.
- ط-مراجعة الأنظمة الموضوعة للتأكد من مدى تقيدها بالمتطلبات القانونية المرعية الإجراء، وبالسياسات والإجراءات الموضوعة.

ي - مراجعة التطورات الجديدة الحاصلة، وأية تغييرات عملية، والتأكد من أن جميع المخاطر المرافقة لها يتم تحديدها في مرحلة مبكرة.

ك -القيام بأية عمليات تحقق خاصة.

وتأسيساً على ماسبق يتوجب على إدارة التدقيق الداخلي في المصارف مراجعة نظم إدارة المخاطر، وربط مستوياتها بمستوى كفاية رأس المال، ومعرفة مدى الالتزام بالسياسات العامة للمصرف، كما يتوجب أيضاً ألا يقتصر أداء إدارة التدقيق الداخلي على الأنشطة داخل دوائر المصرف، وإنما يجب أن تولي اهتماماً بكافة الأطراف المتعاملة معه، لضمان التقليل من المخاطر التي يتعرض لها المصرف، كما يجب على إدارة التدقيق الداخلي أن تعد خطة تدقيق شاملة لمراجعة العمليات المصرفية على أساس تقييم المخاطر المتعلقة بالأنشطة المختلفة، ومناقشة هذه الخطة على مستوى مجلس الإدارة، من أجل الوصول إلى أداء أفضل للعمل المصرفي.

3-2 المبحث الثاني: أسلوب التقييم الذاتي للرقابة ومداخل تطبيقه:

3-2-1 تمهيد:

نظراً لتطلعات المصرف في تحقيق أهدافه، ورفع كفاءة العمل لديه، أصبحت مراقبة المخاطر التي تحيط بوحدة المصرف، ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة عليها، من الموضوعات الهامة، هذا بالإضافة إلى أن تحديد وتقييم المخاطر، ووضع، وتقييم الإجراءات الرقابية (بشكل دوري) أصبح من متطلبات الجهات التنظيمية في العديد من دول العالم (مثال ذلك:متطلبات لجنة بازل بالنسبة إلى المصارف)، وظهر أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من أجل تحقيق أهداف المصرف، حيث بدأ الحديث عن هذا الأسلوب في كندا في بداية العقد الأخير من القرن الماضي (Noreen,2000,pp.8-10)، ثم تطور ليصبح أداة رئيسة يتم الاعتماد عليها بشكل رئيسي في ضبط المخاطر التي تواجه المصارف، وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية.

لذا سيتناول هذا المبحث تحديد مفهوم، وأهمية أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ومزايا تطبيقه لدى المصارف، كما سيتم شرح إجراءات تطبيق هذا الأسلوب، وبيان معوقات تطبيقه، كذلك سيتم التطرق إلى دوافع استخدام المدققين الداخليين لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وشرح مفصل لمراحل تنفيذ التدقيق الداخلي بالاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

3-2-2 مفهوم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

لقد تعددت مفاهيم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وكثرت معها وجهات النظر المتعددة الجوانب في توضيح تلك المفاهيم ونذكر منها:

- وفقاً لرأي معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA فإن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة " هو المنهجية التي يمكن استخدامها من قبل المديرين والمدققين الداخليين، لتقييم مدى كفاءة إدارة المخاطر، وأنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة " (2-2120.A1, Practice Advisory, 2013, IIA).

- وقدمت دراسة (Hubbard,2002,p23) تعريفاً لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة بأنه مصطلح عام، يغطي كلاً من التقييم الذاتي للمخاطر وأيضاً التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة، بالإضافة لتغطيته لعمليات أخرى، حيث إنّ الموظفين هم الذين يقيّمون كلاً من (مخاطر وضوابط) الرقابة الداخلية، وذلك يتم بمساعدة المدققين الداخليين بصفتهن منسقين للعملية، ويمكن أن ينفذ التقييم الذاتي للرقابة من خلال ورشات عمل أو اجتماعات، أو قوائم استقصاء، ويمكن أن يطبق على المشاريع والعمليات، وكذلك وحدات الأعمال ومختلف الوظائف.

- وقد عرّفه (Engle & Joseph, 2001, pp.46-49) أداة فعالة لتحسين الرقابة الداخلية، والعمليات داخل المؤسسة، وأكثر ملامح تلك الأداة تميزاً هي إدارة وتقييم المخاطر، وأيضاً تقييم الرقابة الداخلية".

- ووصفت دراسة (Noreen,2000,P.8) هذا الأسلوب بأنه عملية تفاعلية ديناميكية، يحدد بموجبها فريق التقييم الذاتي من خلال ورش العمل ثلاثة أشياء تتمثل في معرفة التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وأيضاً التأكد من كفاية ضوابط الرقابة من عدمها، أما الشيء الثالث والأخير فهو تمكين الضوابط التي من شأنها الإعلان عن المخاطر المحددة.

وبناءً على ماسبق يتضح للباحث بأن التعريفات السابقة تضمنت أن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة هو منهجية، وإجراءات يتم من خلالها اختبار وتقييم إدارة المخاطر، ونظم الرقابة الداخلية بهدف الوصول إلى تأكيد معقول بأن أهداف المؤسسة سوف يتم تحقيقها، ويمكن استخدام هذه المنهجية بوساطة مديري الإدارات في المصارف، من أجل تقييم مدى كفاية وكفاءة إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية المعمول بها، وتعتبر هذه المنهجية عملية تُيسر جمع وتبادل المعلومات التي تؤدي بدورها إلى تحسين وتطوير كفاءة إدارة المخاطر، ونظم الرقابة الداخلية، وتساعد الإدارة التنفيذية على خلق مزيد من ثقافة تبادل الخبرات، وروح الفريق الواحد في العمل.

ويرى الباحث بأن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يعتبر من الأساليب المتميزة في المصارف، وذلك على اعتبار أن تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وما تنطوي عليها من مخاطر يتم بمعرفة الموظفين المسؤولين بشكل مباشر عن أداء العمليات التي يتم تقييمها، إضافة إلى أن تقييم المخاطر، وأنظمة الرقابة الداخلية تتمان بمعرفة المدققين الداخليين. لذلك تزداد درجة مسؤولية جميع الموظفين عن الرقابة، لكون هذا الأسلوب يعتمد على فرق العمل، وليس العمل الفردي.

3-2-3 أهمية أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

يعتبر التقييم الذاتي للرقابة أداة فعالة، تستخدمها المؤسسات بهدف تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، واستمرار العمليات لديها، ويمكن تنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من خلال عدة مناهج. لكن من الأمور التي تختلف من منهج إلى آخر هو تقييم المخاطر والإجراءات الرقابية التي ينفذها الموظفون التشغيليون، ومديرو الوحدات المختلفة، بمختلف مستوياتهم الإدارية وهم الذين يعملون معاً في مجال التقييم (Andika, Khomsiya, 2013, p4).

ويعتبر أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بديلاً من إجراءات التدقيق الداخلي التقليدية القائمة فقط على تنفيذ الاختبارات وإبداء الملاحظات، ويساهم المدقق من خلال هذا الأسلوب في تنسيق العمليات التي ينفذها موظفو الوحدات المختلفة في فحص عمليات أنشطة المؤسسة (Davis, 2004, p23). ويرى معهد المدققين الداخليين الأمريكي بأن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يعتبر بمثابة أداة تؤدي إلى حدوث قيمة مضافة إلى مهنة التدقيق الداخلي، وذلك من خلال انخراط الوحدات التشغيلية في تصميم، والمحافظة على أنظمة الرقابة، وإدارة المخاطر، إضافة إلى تحديد المخاطر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (IIA, 2013, Practice Advisory 2130-1).

ومما يزيد من أهمية أسلوب التقييم الذاتي للرقابة أن لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission التي يشار إليها اختصاراً بمصطلح (COSO) أصدرت في عام 1992م تقريرها حول الإطار العام المتكامل للرقابة الداخلية.

ووفقاً لهذا الإطار فإن عناصر الرقابة الداخلية تتمثل فيما يلي (COSO, 2012, p10):

- بيئة الرقابة.
- تقييم الخطر.
- أنشطة الرقابة.

- المعلومات والاتصال.

- المراقبة والضبط.

وتؤكد دراسة (Hawkins&Huckaby, 1998, pp.50-55) أن استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية يعتبر وسيلة جيدة للالتزام بالإطار العام للرقابة الداخلية، وفقاً لما جاء بتقرير لجنة (COSO).

ويرى الباحث بأن القيمة الحقيقية لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة تكمن في مساعدة الإدارة التنفيذية في تحقيق أهداف المصرف، من خلال مشاركة جميع العاملين في المصرف في تقييم مدى كفاية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية المطبقة فعلياً للتخفيف من المخاطر، ومن ثم إنشاء خطط للإجراءات التي يجب اتخاذها للتخفيف والحد من المخاطر الحالية أو المحتملة، وفي النهاية تقييم مدى القدرة على تحقيق أهداف المصرف بشكل عام.

3-2-4 مكونات أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة لابد من توافر أربعة مكونات على الأقل تتمثل في: التسويق، التخطيط، إدارة ورش العمل، والتقرير عن النتائج، وفيما يلي شرح لهذه المكونات (الغول، 2013، ص15):

1- التسويق: يعد التسويق أولى خطوات التقييم الذاتي للرقابة، وعلى الإدارة في المصرف فهم هذا الأسلوب جيداً، وتحديد المسؤوليات، بالإضافة إلى كيفية احتواء الموظفين له، وإقناعهم بأسباب تطبيقه من قبل إدارة التدقيق الداخلي.

2- التخطيط: يتطلب التقييم الذاتي للرقابة تخطيطاً جيداً من قبل فريق التدقيق الداخلي، مع الاحتفاظ بدرجة من المرونة في العمل مع الموظفين، وبمجرد أن تنتهي إدارة المؤسسة من مرحلة التسويق لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة لابد من التخطيط لتنفيذه، وتعتبر مرحلة تخطيط ورش العمل من أهم المراحل، لأنها تتطلب اتخاذ العديد من القرارات، والإجابة عن الكثير من التساؤلات مثل: ما هو العدد المطلوب لورش العمل؟ ومن هم المشاركون بها؟ وكيف يمكن اختيارهم؟

(Hawkins&Huckaby, 1998)، ولذلك فإن هذه المرحلة تتطلب في البداية تحديد الأهداف الأساسية للمصرف (أو الوحدة) والهدف الأساسي قد يأتي من رسالة، أو رؤية المصرف، ثم تحديد العدد الضروري لورش العمل، وعدد الموظفين اللازم لنجاح أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

وفي معظم الأحوال فإن الأمر قد يتطلب عقد مجموعة من ورش العمل يتراوح عددها ما بين أربعة إلى عشرة ورش عمل، وبكل منها عدة مشاركين يتراوح ما بين ثمانية إلى اثني عشر مشاركاً، ويتم اختيارهم وفقاً لمستوى ارتباطهم بالعمليات، والإجراءات الرقابية (Carter,2007,p60) وتتضمن هذه المرحلة أيضاً وضع قوائم رقابة تتضمن ما سيتم مناقشته في ورشة العمل لتحديد مدى ملاءمتها لوحداث المصرف.

والخطوة الأخيرة في هذه المرحلة تتمثل في إعداد دليل يطلق عليه "كتيب ورش العمل" وتوزيعه على جميع المشاركين قبل أسبوعين من انعقاد اجتماع ورشة العمل الأولي: وهو يساعد الموظفين على الفهم العام لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

3- تنفيذ ورش العمل وإدارتها: تتطلب ورش العمل الناجحة الخاصة بأسلوب التقييم الذاتي للرقابة العديد من الاستعدادات تتمثل في التنسيق الممتاز، بالإضافة إلى توافر مهارات شخصية عالية ويجب أن يتسم كل من المدققين الداخليين والموظفين بالأمانة والصراحة حيث يجب عليهم أن يعملوا كفريق واحد، ولا بد أن تسود الثقة بينهم، وسوف يفشل التقييم الذاتي إذا تم فقدان أحد هذه المعايير الثلاثة.

4- التقرير عن النتائج: وهو المكون الرابع والأخير لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ويتم البدء في إعداد التقرير بعد الانتهاء من آخر ورش العمل.

فبداية يتم فحص أوراق العمل المجمعة بورش العمل، وذلك لإعادة صياغتها جُملاً مفيدة ذات معنى واضح ومفهوم، وبعد اكتمال أوراق العمل يتم تلخيص، وتحليل تعليقات المشاركين، كما يتم إجراء مقارنة بين ورش العمل المختلفة، لتحديد أكثر المشكلات شيوعاً واتجاهاتها، ويفضل استخدام الأشكال التوضيحية لشرح تلك المشكلات ومعدلات تكرارها، ومن ثم يتم إعداد تقرير رسمي مكتوب بالنتائج والتوصيات المقترحة.

تأسيساً على ماسبق يتضح للباحث بأن مكونات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة السابق ذكرها تعتبر بمثابة مراحل رئيسة لتنفيذ الأسلوب، ويرى الباحث أن التسويق من أهم خطوات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، حيث يتوجب على إدارة المؤسسة ضرورة أن تتفهم معنى هذا الأسلوب، وأهميته، وتحدد مسؤولياتها وفقاً لهذا الأسلوب.

3-2-5 مقومات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

يتطلب تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة توافر مجموعة من المقومات، وهي على النحو الآتي (عصيمي، 2009، ص26):

1- مقومات بشرية: تتعلق هذه المقومات بالموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، باعتبارها أساساً لنجاح أي عمل، والتطبيق الفعال للتقييم الذاتي للرقابة يتطلب الاستعانة بجميع الخبرات والكفاءات المتاحة، مع العمل على ضرورة إكسابهم المهارات الجديدة، من خلال حضورهم دورات تدريبية، والاطلاع على كل جديد في مجال عملهم.

2- مقومات مادية: يحتاج تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة إلى توافر مجموعة من العناصر المادية، ويلزم لهذا الأمر إعداد برنامج شامل يحدد الهدف، والخطط، وكذلك الأساليب، وأخيراً الإجراءات، كما يلزم التأكد من وجود نظام فعال للإنذار المبكر بالمؤسسة من أجل تجنب المخاطر، أو الاستعداد للتعامل معها في حال عدم امكانية تجنبها.

3- مقومات معلوماتية: حتى يحقق التقييم الذاتي للرقابة هدفه يلزم لذلك توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات المطلوبة، بما يمكن من تزويد الإدارة العليا بالتمييز بين كل من الفرص والتهديدات التي قد تسفر عنها المخاطر.

ومن الضروري وجود جهة مركزية منسقة لنظام المعلومات، وذلك لمنع التناقض والازدواجية في عمليات تداول ونقل المعلومات في حالة إدارة المخاطر.

4- مقومات اتصالية: يتطلب الأمر ضرورة وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيقه فيما بينهم، وبين مختلف المستويات الإدارية، ويفيد الاتصال الفعال في إحداث وعي وإدراك بخصوص إدارة المخاطر، بالإضافة إلى أنه يساعد بشكل كبير على الفهم الجيد للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، كما يعمل على نشر الوعي لأهمية الالتزام بضوابط الرقابة الداخلية المصممة، من أجل مواجهة المخاطر المحتملة بشكل كافٍ، مع وجود المرونة للتعامل مع المخاطر المستقبلية.

5- وجود هيكل رقابة داخلية فعال: لا شك من أن وجود ضوابط رقابة داخلية فعالة ومتكاملة مصممة من أجل مواجهة مخاطر المؤسسة من أساسيات التطبيق الفعال لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

ويرى الباحث بأنه يتوجب على إدارة المؤسسة العمل على توافر مجموعة من المقومات التي تعد بمثابة عناصر أساسية يلزم توافرها قبل البدء في تطبيق هذا الأسلوب كخطوة إيجابية نحو تطبيق أسلوب التقييم، أو باعتبارها إحدى آليات تطبيق هذا الأسلوب.

3-2-6 مزايا تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

يوجد العديد من المزايا التي تعود على المؤسسة في حال تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال تصنيف الفوائد التي ستعود إلى مختلف أصحاب المصالح، بما في ذلك مجلس الإدارة، الإدارة العليا، الإدارات الفنية، وكافة الموظفين وأهم هذه المزايا (Engle & Joseph, 2001, pp.46-49):

1- يساهم هذا الأسلوب في تعزيز بيئة الرقابة الداخلية ضمن المؤسسة، ويساعد في إدراك الموظفين في كافة المستويات الإدارية بأن الرقابة الداخلية مسؤولية الجميع، وإن الإجراءات الرقابية موجودة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- يساعد التقييم الذاتي للرقابة في تقييم إجراءات الرقابة المعنوية، والتي يصعب تقييمها من خلال الإجراءات التقليدية للتدقيق مثل فعالية التواصل، الأخلاقيات، والنزاهة، والضوابط التي تكون مصممة لتحقيق رضا العملاء.

3- غالباً مايؤدي هذا الأسلوب إلى تحقيق نتائج أكثر موثوقية من الأساليب التقليدية في تقييم أنظمة الرقابة، بحيث تكون نتائج التقييم من خلال استنتاجات لفرق تضم موظفين من دوائر مختلفة.

4- يؤدي إلى تحسين الاتصال الفعال بين الإدارة التشغيلية، والإدارة العليا، ويوفر تأكيداً أكبر لمجلس الإدارة، والمدققين الخارجيين، عن فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة (Haubenstock, 2002, PP 26-30).

5- مساعدة إدارة التدقيق الداخلي في توجيه انتباهها نحو الجوانب ذات المخاطر الأعلى، وتركيز جهودها نحوها (الرمحي، 2004، ص115).

6- إعطاء اطار شامل للجوانب الهامة، لأن الخبراء وفرق العمل يكون اهتمامهم الأكبر بالمخاطر الهامة والضوابط الرئيسية (الرمحي، 2004، ص115).

7- ضمان تقييم فعالية الإجراءات الرقابية في أنشطة المؤسسة بشكل مستمر، في حين تجري عمليات تقييم دورية من قبل التدقيق الداخلي (McNally, 2007, PP33-35).

ويرى الباحث أن من أهم مزايا أسلوب التقييم الذاتي للرقابة ضمان تغطية أعمق وأشمل لجميع المشكلات، والمخاطر التي من المحتمل أن تواجه المصارف، بسبب المشاركة من جميع العاملين، كما يؤدي بالتالي إلى سرعة التركيز ومعرفة المشكلات والمخاطر، ويساعد أيضاً جميع العاملين على كافة المستويات في فهم، وتولي مسؤولياتهم المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال نظم

رقابة فعّالة، ومن ثمّ نشر الوعي بين العاملين بمفهوم إدارة المخاطر والرقابة، كذلك تعزيز العلاقة المهنية مع المدققين الداخليين بصفتهم شركاء في العمل، وليسوا جهة نقد أو بحث عن أخطاء.

3-2-7 معوقات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

بالرغم من وجود مزايا لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة إلا أنه يوجد معوقات تواجه عملية التطبيق من أهمها:

1- عدم وجود الدعم الكافي والملائم من قبل الإدارة التنفيذية لتطبيق هذا الأسلوب، حيث تواجه عملية التطبيق بعدم الرغبة من قبل الإدارة للتغيير من التدقيق الداخلي التقليدي إلى أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، حيث أنه من المحتمل أن تعتقد الإدارة بأنّ الوحدات المنفذة للعمليات غير مسؤولة عن فعالية الرقابة وإدارة المخاطر، وقد ينظرون من خلال هذا الأسلوب بأنّ الوحدات المنفذة يكلفون بوظائف تدقيق بدلاً من المدققين الداخليين (Hubbard, 2000.P15).

2- ارتفاع تكاليف بدء التطبيق وعدم المقدرة على تحمل التكاليف: فإذا كانت الموارد (الوقت اللازم لوضع الخطط، الوقت المخصص لاختبار الخطط، تكاليف تدريب الموظفين على آلية تطبيق الأسلوب، تكاليف الخبرات الاستشارية، تكاليف الأجهزة والبرمجيات اللازمة) محدودة سوف تؤثر في عملية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة (El-Dine, 2005).

3- حجم ودرجة تعقيد أعمال المؤسسة: إن مثل هذه العوامل سوف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، بشكل خاص في حالة المؤسسات المنتشرة جغرافياً لأنها تختلف فيها ثقافة المؤسسة تبعاً للبيئة المحيطة بها (Kubitscheck, 1999, PP22-26).

4- الحاجة إلى مهارات تنسيق: لأنّ مهارات التنسيق المطلوبة في تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة تختلف عن المهارات المطلوبة للمدققين في التدقيق الداخلي التقليدي، مما يجعل من الصعوبة بمكان وجود منسقين كفاء، مدربين، لأنّ المنسق يجب أن يتمتع بالخبرات المهنية، ومعرفة بأساليب الرقابة الإدارية، ومعرفة بوظائف الإدارة ذات الصلة (Archer, 1992, PP28-30).

5- قد تكون نتائج التقييم الذاتي للرقابة غير دقيقة لكون من يقوم بها هو المسؤول عن مركز العمل الواجب عمل التقييم له (Hubbard, 2000, p 15).

6- قد تكون ثقافة المؤسسة مبنية على عدم صراحة فرق العمل فيما بينهم، وبين الإدارة.

ويرى الباحث بأنه يمكن التغلب على التحديات سالفة الذكر إذا أدرك العاملون في المصارف المنافع المتولدة من الالتزام بتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وذلك يجعل إدارة المصرف في حالة استعداد دائم لمواجهة أي طوارئ مستقبلاً.

8-2-3 مداخل تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

حدد معهد المدققين الداخليين الأمريكي مجموعة من الإجراءات المتعلقة بأسلوب التقييم الذاتي للرقابة وهي على النحو الآتي (Review CIA,2006, pE34):

1. تحديد المخاطر المحتملة.
 2. تقييم تكاليف ومنافع الإجراءات الرقابية التي يتم تطبيقها على المخاطر التي تم تحديدها.
 3. تطوير إجراءات رقابية كافية في الموضوعات التي تتطوي على مخاطر عالية.
 4. استبدال الإجراءات الرقابية المكلفة أو غير الفعالة ليحل محلها إجراءات فعالة ومبررة التكلفة.
 5. تأكيد مسؤولية الإدارة عن تطوير أنظمة فعالة للرقابة الداخلية ومراقبتها، والحفاظ عليها.
 6. إصدار تقرير بالنتائج بهدف الوصول إلى أفضل الأعمال، أو أنشطة المؤسسة بكاملها.
- ولتنفيذ هذه الإجراءات يمكن اتباع عدة مداخل وأهمها (Powers ,2012, pE34):

- 1- مدخل ورش العمل.
 - 2- مدخل الاستبانة.
 - 3- التحليلات والإقرارات التي تُعدها الإدارة.
- وفيما يلي شرح لكل مدخل من هذه المداخل:

أولاً: مدخل ورش العمل:

ويعتبر هذا المدخل أوسع انتشاراً وأكثر استخداماً في الواقع العملي، وتشير دراسة (Carter, 2007, pp.69-72) إلى أن هذا المدخل يعتبر وسيلة فعالة للالتزام بالأحكام الواردة بالفقرة رقم (404) من قانون ساربينز أوكسلي Sarbanes Oxley، ووفقاً لرأي معهد المدققين الداخليين الأمريكي فإن هذا المدخل يميز بين أشكال مختلفة لورشات العمل على النحو التالي (IIA 2001,PP.1-4):

أ. **التركيز على الأهداف:** يتم الاهتمام بأفضل الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ ورش العمل بتحديد الإجراءات الرقابية الموجودة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وبعد ذلك يتم تحديد المخاطر الرقابية المتبقية غير المغطاة بإجراءات رقابية، وتحديد ما إذا كانت تلك المخاطر تتطلب ضرورة

وضع إجراءات رقابية جديده لها، أو أنها تعتبر مخاطر مقبولة لدى إدارة المؤسسة، وذلك على اعتبار أن تلك المخاطر قد تكون مرتفعة جداً، أو منخفضة للغاية.

ب. التركيز على المخاطر: وتهتم ورشة العمل في تلك الحالة بتحديد المخاطر التي تعترض الوصول إلي أى هدف من أهداف المؤسسة، حيث تبدأ ورشة العمل بتحديد تلك المخاطر، ومن ثم يتم فحص واختبار إجراءات الرقابة الموضوعية لتحديد ما إذا كانت كافية لإدارة تلك المخاطر، ويتمثل هدف ورشة العمل في تلك الحالة في التأكد أن كافة المخاطر الهامة يتم إدارتها، بالإضافة إلى تحديد المخاطر المتبقية.

ج. التركيز على الرقابة: وتركز ورشة العمل في تلك الحالة بتحديد الكيفية التي تعمل بها الإجراءات الرقابية، ويختلف هذا المدخل عن المدخلين السابق ذكرهما، لأن منسق ورشة العمل يقوم بتحديد المخاطر الموجودة، وما يرتبط بها من إجراءات رقابية قبل أن تبدأ ورشة العمل أعمالها، ويقوم فريق العمل خلال انعقاد ورشة العمل بتقييم كيفية عمل هذه الإجراءات الرقابية للحد من المخاطر، وأثر ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة، ويكون الهدف الرئيسي لورشة العمل هو تحديد وتحليل الفجوة بين كيفية عمل الإجراءات الرقابية، وتوقعات الإدارة حول عمل تلك الإجراءات.

د. التركيز على العمليات: حيث يتم التركيز على فحص إحدى العمليات، وما تنطوي عليه من أنشطة في جميع مراحلها، لأن العمليات تتكون من مجموعة مترابطة ومتتابعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها من بداية العملية وحتى نهايتها، مثل الخطوات المختلفة لعمليات الشراء أو تحصيل الإيراد، ويقوم فريق العمل بتحديد أهداف كافة العمليات، وبعد ذلك يتم تحديد المخاطر، والضوابط الرقابية التي تساعد في تحقيق الأهداف، وهدف ورشة العمل في تلك الحالة هو تقييم مدى تحديث وتطوير وتحسين جميع العمليات، وما تنطوي عليه من أنشطة فرعية.

ويعتبر تنفيذ ورشة العمل على أساس العمليات أكثر نطاقاً بالمقارنة بمدخل إجراءات الرقابة، حيث يتم تغطية العديد من الأهداف داخل كل عملية.

ثانياً: مدخل الاستبانة:

يعتمد هذا المدخل في تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة على تصميم استبانة يتم من خلالها توجيه مجموعة من الأسئلة البسيطة التي تتطلب الإجابة (بنعم أو لا) أو (موجود أو غير موجود) ويتم صياغة الأسئلة بعناية حتى يمكن فهمها من جانب الفئة المستهدفة، ويستفاد من نتائج هذه الاستبانة في تقييم نظام الرقابة الداخلية (Andika,Khomsiya,2013,p5).

ويفضّل استخدام هذا المدخل في الحالات التالية بحسب رأي معهد المدققين الداخليين

(IIA,2013,PRACTICE 2120-A1-2):

- عندما تكون ثقافة المؤسسة غير مبنية على الحوار الصريح وبالتالي فإن المناقشة ضمن ورش العمل لا تتسم بالمصادقية بين أعضاء فريق العمل.
- عندما تكون إدارة المؤسسة بحاجة إلى تخفيض الوقت، والتكاليف اللازمة للحصول على المعلومات.

ويضيف الباحث بأن هذا الأسلوب مناسب في الحالات التالية أيضاً:

- للمؤسسات الكبرى، والمؤسسات متعددة الجنسيات التي لديها عمليات على المستوى الدولي، وعلى المستوى المحلي.

- عدم توافر الخبرات والمهارات اللازمة للعمل لمنسقي ورش العمل (المدققين).

ولدى تصميم الاستبانة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يجب مراعاة الأمور التالية:

(The Institute of Operational Risk,2010, p15)

- تحديد الأدوار والمسؤوليات لإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة المؤسسة.
 - تحديد الهدف من الإجراءات الرقابية ذات العلاقة بالمخاطر.
 - تحديد الإجراءات الرقابية الأساسية التي يجب تنفيذها للسيطرة على المخاطر وبيان مدى تطبيق تلك الإجراءات.
 - تقييم جودة الأداء الرقابي من خلال ردود المستجيبين على الاستبانة لتحديد فعالية تلك الإجراءات موضع التطبيق.
 - مراجعة نتائج الاستبانة (لكل من تصميم وفعالية التشغيل (كأساس لتقدير المخاطر التشغيلية المتبقية بعد الضوابط، واستخدام هذه النتائج لتحديد طبيعة وأولوية أية إجراءات علاجية ضرورية لمعالجة مستويات غير مقبولة من المخاطر غير المسيطر عليها.
- وفيما يلي أهم مزايا وعيوب مدخل الاستبانة (دياب، 2003، ص 54):

المزايا:

- 1- تكلفتها منخفضة كأداة لجمع المعلومات
- 2- لا يتطلب هذا الأسلوب مهارات تنسيق للاجتماعات.
- 3- إمكانية تطبيقها على أعداد كبيرة.
- 4- عدم معرفة شخصية المستجيب يوفر معلومات حساسة.

- 5- سهولة تفريغ البيانات، والتحليل وتفسير النتائج.
- 6- عدم استغراقها وقتاً طويلاً للإجابة عن فقراتها.
- 7- عدم حاجة المستجيب للاجتهاد، حيث المطلوب منه هو اختيار الجواب المناسب فقط
- 8- إمكانية إيصالها لأشخاص يصعب الوصول إليهم.
- 9- عدم حاجتها لعدد كبير من الأشخاص لجمعها.

العيوب:

- أ . احتمال تأثر إجابات بعض المستجيبين بطريقة وضع الأسئلة أو الفقرات، ولاسيما إذا كانت الأسئلة أو الفقرات تعطي إيحاءً بالإجابة.
- ب . اختلاف تأثر إجابات المستجيبين باختلاف مؤهلاتهم وخبراتهم، واهتمامهم بموضوع الاستبانة.
- ج . ميل بعض المستجيبين إلى تقديم بيانات غير دقيقة، أو بيانات جزئية، نظراً لأنه يخشى الضرر أو النقد.
- د . اختلاف مستوى الجدية لدى المستجيبين في أثناء الإجابة مما يدفع بعضهم إلى التسرع في الإجابة.

ثالثاً: التحليلات والإقرارات التي تُعدّها الإدارة:

وفقاً لهذا الأسلوب تكلف الإدارة فريقاً من الموظفين لدراسة عمليات المؤسسة، ويقوم متخصص في تقييم نظام الرقابة الداخلية (غالباً مايكون المدقق الداخلي)، ويستخدم المدقق الداخلي المعلومات التي يتم جمعها من إقرارات المديرين حول حالة الرقابة الداخلية داخل وحداتهم وأقسامهم، ومن ثم يقوم بدراسة هذه المعلومات إضافة إلى المعلومات المستقاة من مصادر أخرى، بهدف تعزيز الإجراءات الرقابية ومشاركة هذا الفهم مع مديري الوحدات باعتباره جزءاً من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المؤسسة، ويتم تزويد الإدارة بمعلومات عن بيئة الرقابة (Yeoh&Roslane,2008,p33).

في ضوء ماسبق من ذكر مداخل تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يفضل الباحث عملية الدمج بين أسلوب ورش العمل وأسلوب الاستبانة، من أجل تحقيق أفضل النتائج في تطبيق أسلوب التقييم والحصول على معلومات أكثر موثوقية لتحقيق أهداف المصرف.

3-3 المبحث الثالث: التدقيق الداخلي باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

1-3-3 تمهيد:

لقد سبق التعريف بأسلوب التقييم الذاتي للرقابة باعتباره مدخلاً جديداً لتقييم مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وتحديد مدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولقد كان من الطبيعي أن يزداد الاهتمام بهذا المفهوم من قبل المنظمات المهنية في دول العالم لأهمية هذا الأسلوب وحداثته. وفي هذا الصدد لاشك أن أحد أدوار التدقيق الداخلي يتمثل في التأكد من أن ضوابط الرقابة الداخلية الملائمة قد تم تصميمها بناء على تصور ودراسة جيدة للمخاطر التي تواجه المؤسسة، مما يزيد في إمكانية اعتماد إدارة التدقيق الداخلي على هذا الأسلوب، وقد أدرك معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA) أهمية أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بالنسبة إلى المدققين الداخليين، كما أن إطار الممارسة المهنية الصادر عنه يؤيد استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة كطريقة اختبار قابلة للاستمرار، ويشير المعيار رقم 2100 من معايير التدقيق الداخلي إلى أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من التقييم الذاتي للرقابة تعتبر معلومات كافية وملائمة ومفيدة، ويمكن الاعتماد عليها عند بناء برنامج التدقيق، وتنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي بكافة مراحلها.

2-3-3 دوافع استخدام المدققين الداخليين لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

تتعدد الأسباب التي تدعو إلى استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة سواء من ناحية المؤسسة أم من ناحية المدققين الداخليين، وأهم هذه الأسباب (Tritter & Daniel, 1996, PP10-13):

أ. تنفيذ عمليات المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، حيث يمكن للأفراد المسؤولين عن أداء هذه العمليات أن يساعدوا المؤسسة من خلال توضيح كيف يمكن لهم أداء أعمالهم بشكل أفضل، ونظراً لأن التقييم الذاتي للرقابة يجعل الأفراد في المؤسسة أكثر معرفة بكيفية تقييم الرقابة والمخاطر، فإن الأفراد والمديرين غالباً ما يكونون قادرين على الوصول إلى أفضل الطرق لحل المشكلات التي تعتبر خطوة هامة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. تحسين الرقابة الداخلية، وذلك لوجود الموظفين والمديرين المرتبطين بالعمليات في الوضع الأفضل لتشخيص نقاط ضعف الرقابة، وتحديد كيفية علاجها.

ج. إدارة وتقييم المخاطر بشكل أفضل على اعتبار أن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يعتبر أداة جيدة لتحسين الاتصال بين الموظفين والمديرين في العمليات، وهو ما يؤدي إلى قيام المجموعات بتعريف المخاطر، واقتراح أفضل الطرق اللازمة للتخلص منها.

د. تحسين معنويات العاملين، وفريق التدقيق الداخلي، لاعتقادهم بأن آرائهم ومقترحاتهم لتحسين أداء المؤسسة ستكون محل تقدير.

هـ. تحسين القدرة على اختبار الرقابة إذ يمكن استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة للاهتمام بالمناطق التي تعتبر أساسية لنجاح المؤسسة.

و. تعزيز دور قسم التدقيق الداخلي، حيث يصبح المدققون الداخليون من خلال التقييم الذاتي للرقابة شركاء في الأعمال، وعندها يسمح التقييم الذاتي للرقابة للمدققين الداخليين بالمساهمة في تحسين العمليات التشغيلية، من خلال تقديم الخبرة والتدريب للإدارة حول الرقابة الداخلية.

ز. تحسين قدرة التركيز على المناطق ذات المخاطر الأعلى، لأن التقييم الذاتي للرقابة يساعد في تحديد مخاطر المؤسسة، وبالتالي يمكن للمدققين الداخليين توجيه أعمالهم تجاه الأقسام، أو العمليات ذات المخاطر الأعلى.

ح. الاستخدام الأكثر كفاءة لموارد التدقيق الداخلي، إذ توجد تكاليف قصيرة الأجل ترتبط بتنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة (تكاليف تدريب المنسق، تكاليف تحليل البيانات، تكاليف كتابة التقرير... الخ)، وبمجرد اكتمال عمليات التقييم الذاتي للرقابة فإنه يتوافر للتدقيق الداخلي المعلومات اللازمة لتركيز التدقيق في المناطق التي بها نقاط ضعف أكبر، أو ذات المخاطر المتبقية الأعلى، وبالتالي اختصار الوقت الذي يستنفذ المهام المختلفة.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى اعتماد المدققين الداخليين على أسلوب التقييم

الذاتي للرقابة من أهمها مايلي (Noreen, 2000, pp 8-10):

1- يعتبر أسلوب التقييم الذاتي للرقابة أفضل طريقة لجمع المعلومات الشاملة، التي يحتاج إليها كل من لجان التدقيق، والإدارة العليا عند اتخاذ القرارات.

2- ينطوي أسلوب التقييم الذاتي للرقابة على نظرة مستقبلية للمخاطر المتوقع حدوثها في حالة نمو المؤسسة، أو في حالة قيامها بإضافة منتجات أو استراتيجيات تسويقية، أو تشريعات قانونية، أو أساليب تكنولوجيا جديدة، ولهذا فإن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يختلف تماماً عن النظرة التقليدية للرقابة - التي تنظر للماضي فقط - وهو الأمر الذي يجعل المؤسسة أكثر استعداداً لمواجهة المواقف الطارئة التي قد تحدث في المستقبل.

3- يساعد أسلوب التقييم الذاتي للرقابة على التشخيص الفوري للمخاطر التي تنطوي عليها أنظمة الرقابة، وهو ما يمثل أهمية كبيرة لمجلس الإدارة.

4- يؤدي أسلوب التقييم الذاتي للرقابة إلى العديد من المزايا للمدققين الداخليين، فهو من ناحية يؤدي إلى الارتقاء بمستوى فعالية وانتاجية التدقيق الداخلي، ومن ناحية أخرى يعتبر نظاماً للإنذار المبكر لاكتشاف نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية.

يرى الباحث أنّ من أهم الأسباب التي تدفع إدارة التدقيق الداخلي في المصارف للاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة هو التركيز على نقاط الضعف في أنظمة الرقابة، لتكون نقطة البداية في أداء مهمات التدقيق، وتصميم برامج التدقيق بناء على النتائج التي يوفرها التطبيق الفعال لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة بوصفه أداة مهمة لتجاوز الروتين في تطبيق الإجراءات الرقابية.

3-3-3 العلاقة بين أسلوب التقييم الذاتي للرقابة والتدقيق الداخلي:

يرى معهد المدققين الداخليين بأن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يزيد من فعالية أنشطة التدقيق الداخلي التقليدي، ونظراً لأن من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة والموظفين لأي مؤسسة تزويد أصحاب المصالح بتأكيدات حول الإشراف والرقابة على أنشطة المؤسسة، فإن أفراد التدقيق الداخلي يساهمون في مساعدة أفراد المؤسسة في الالتزام بمسؤولياتهم لتزويد الإدارة بأفضل المعلومات حول مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية، وتحديد المخاطر المتبقية من أجل وضع الإجراءات الرقابية الكفيلة بالسيطرة على تلك المخاطر.

وبناءً عليه أوصى معهد المدققين الداخليين الأمريكي بضرورة إحداث حالة من التعاون بين المدقق الداخلي بصفته (المنسق) والأطراف الأخرى المشاركة في عملية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، بهدف إضافة قيمة للمؤسسة من خلال وظيفة التدقيق الداخلي، لتوسيع نطاق تغطية تقارير الرقابة الداخلية لتشمل كافة أعمال المؤسسة.

وأكد معهد المدققين الداخليين أنه يتوجب على التدقيق الداخلي ضمان حماية أصحاب

المصالح بشكل فعال، لذلك فإن المعهد يدعم مشاركة التدقيق الداخلي في تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من خلال (IIA, 2013, PRACTICE 2120-A):

1- قيادة المدقق الداخلي بصفته (المنسق) لعملية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

2- الإشراف المستمر من قبل التدقيق الداخلي على عملية التطبيق.

ورد في دراسة (الدويري، 2005، ص211) أن التدقيق الداخلي يعمل على تحديد، وتقييم، وتقدير المخاطر، كما يحسّن من فعالية إدارتها، بالإضافة إلى أنها توفر منهجاً نظامياً منظماً لضبط الأعمال

والرقابة عليها، وبهذا تكون قد جمعت بين أوجه التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة التي تتمثل في تحديد، وتقييم، وإدارة المخاطر.

كما يتضح من دراسة (الطفي، 2007، ص5) أنه من خلال فحص التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة تبين أن كلاً من التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، يقوم بدراسة جوانب مختلفة للقضية نفسها، وقد أصبح في الوقت الحالي كلٌّ من المدققين الداخليين، ومديري إدارة المخاطر يعملون معاً، ولكن بالرغم من ذلك إنّ إدارة المخاطر تعتبر أحد عناصر التدقيق الداخلي، وعلى المدققين الداخليين التأكد من أن هناك ضوابط رقابة داخلية كافية على الأنشطة المتعلقة بإدارة المخاطر، وأن تلك الضوابط تعمل بشكل ملائم، وإلا سوف تتعرض المؤسسة لمخاطر.

وفي هذا الصدد لاشك بأن دور التدقيق الداخلي يتمثل في القيام بمراجعة دورية لإدارة المخاطر، وإذا ما تبين بأن هناك بعض المخاطر لم يتم تضمينها في منظور مخاطرها، فيتعين أن يتم التقرير عن ذلك إلى مدير إدارة المخاطر، والتأكد من اتخاذ الإجراء العلاجي.

وماسبق يتضمن بطبيعة الحال التأكد من أن تلك المخاطر قد تم الاعتراف بها صراحة، وأن ضوابط الرقابة الداخلية الملائمة قد تم تصميمها للتقليل أو الحد منها، ومن دون مثل ذلك التصرف تتعرض المؤسسة بمجموعها لتهديد تلك المخاطر (الطفي، 2007، ص 6).

أما فيما يتعلق بمهام الحماية التي يمكن أن تقدمها إدارة التدقيق الداخلي للمؤسسة في مجال إدارة المخاطر يمكن عرضها كما جاءت بدراسة (عصيمي، 2009، ص 35-34) باعتبارها خطوة فعالة نحو تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وذلك على النحو التالي:

- 1- المساهمة في تعريف، وتقييم المخاطر القائمة والمحيطية بالمؤسسة.
- 2- مساعدة المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وتدريبها على كيفية مواجهة المخاطر.
- 3- التنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر.
- 4- تدعيم عملية التقرير عن المخاطر القائمة، والمحيطية بالمؤسسة.
- 5- تدعيم عملية تطوير نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة.
- 6- المساهمة في تطوير استراتيجية إدارة المخاطر.

ويرى الباحث أن إدارة التدقيق الداخلي من جراء استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، غالباً ما تجد أنها تقلل من الجهود المبذولة في جمع المعلومات حول الإجراءات الرقابية، كما تقلل من حجم الاختبارات أثناء تنفيذ عملية التدقيق، إلا أنه يجب أن تغطي عملية التقييم كافة الإجراءات الرقابية لمختلف أنشطة المؤسسة، بحيث يتم التركيز على المخاطر المرتفعة، وعلى التحقق من صحة

التقييمات والاستنتاجات الصادرة عن ورش العمل المنعقدة بخصوص بيئة الرقابة للوحدة محلّ الفحص والتقييم، ومن ثمّ إبداء الحكم المهني من قبل إدارة التدقيق الداخلي حول تقييم البيئة الرقابية، وإبلاغ النتائج إلى لجنة التدقيق أصولاً.

3-4 مراحل التدقيق الداخلي بالاعتماد على أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

أشار المعيار 2120 من المعايير الإرشادية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي إلى إمكانية قيام المدققين الداخليين بالاستفادة من برامج التقييم الذاتي للرقابة في جمع المعلومات عن المخاطر، والرقابة عليها، لغايات التركيز على الأنشطة والقطاعات ذات المخاطر العالية (IIA,2013, PRACTICE 2120-A).

وبناءً عليه سيتطرق الباحث إلى كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة من خلال برنامج عرضه (حماد، 2007، ص 17) لدراسته ذات الصلة، وفقاً لمايلي:

المرحلة الأولى: تنظيم ورش العمل:

إن مهمة إدارة التدقيق الداخلي في المراحل الأولى من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة هي التنسيق، والإشراف على تطبيق هذا الأسلوب، من خلال تنظيم ورش العمل، وبحضور موظفين من الوحدة محل التدقيق وموظفين من إدارة المخاطر، وتقوم هذه الورش بالخطوات الآتية:

أولاً: قياس المخاطر وترتيبها:

يتم قياس المخاطر وترتيبها وفقاً لعدة خطوات تتمثل في التعرّض، ونوع الأصول التي تتأثر بحسب درجة الأهمية، واحتمالية حدوث المخاطر، وفيمايلي توضيح موجز لكل منهم:

- 1- **التعرّض:** هو النتائج الملازمة لوقوع أحد المخاطر.
- 2- **نوع الأصول التي تتأثر بالمخاطر بحسب درجة الأهمية:** ويمكن أن تكون الأصول المعرضة للمخاطر على النحو التالي: (الشهرة، النقد، المعلومات، المعرفة، الأصول الملموسة).
- 3- **قيمة تأثير المخاطر:** بحيث تكون بمستوى قليل، أو متوسط، أو مرتفع.
- 4- **احتمالية حدوث المخاطر:**

- احتمال منخفض: حتى في ظل عدم وجود إجراءات رقابية فعالة: فإنه من غير المحتمل أن تقع هذه المخاطر، وأن يتعرض المصرف لنتائجها السلبية، وبشكل عام، وفي حال عدم وجود إجراءات رقابية للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر، فإن معدل وقوع هذه المخاطر لا يزيد عن مرة واحدة في كل خمس سنوات.

- احتمال متوسط: في حال عدم وجود إجراءات رقابية داخلية فإنه من المحتمل أن تقع هذه المخاطر، ولكن بشكل غير متكرر، وبشكل عام، فإنه من الممكن أن تقع هذه المخاطر لبعض المرات في السنة الواحدة فقط.

- احتمال مرتفع: في حال عدم وجود إجراءات رقابية فعالة مصممة من أجل منع، أو الحد من وقوع تلك المخاطر فإن هذه المخاطر من المؤكد حدوثها.

ثانياً: إجراءات التعرف على المخاطر:

يتم التعرف من قبل التدقيق الداخلي على كافة المخاطر الممكن أن تتعرض لها الوحدة، في ظل عدم وجود إجراءات رقابية فعالة، ويتم ذلك وفقاً لمايلي:

- تعريف المخاطر وإعطاء رقم متسلسل لها.
- تحديد الأصل الذي يتأثر بالمخاطر (بحسب الأصول التي تم تعريفها سابقاً).
- تحديد قيمة التأثير في الأصل: وتقاس كمايلي: (منخفض، متوسط، مرتفع).
- تحديد احتمالية حدوث الخطر، وتقاس كمايلي: (منخفض، متوسط، مرتفع).

ثالثاً: إجراءات التعرف على الإجراءات الرقابية:

- بعد الانتهاء من التعرف على المخاطر - ضمن ورشة العمل التي تعقد على مستوى كل وحدة - يتم التعرف على كافة الإجراءات الرقابية المطبقة بالوحدة بمعزل عن المخاطر التي تم التعرف عليها سابقاً، وبحسب الأسس التالية:

- تعريف الإجراء الرقابي، وإعطاء رقم متسلسل له.
- تحديد نوع الإجراء الرقابي (وقائي، تصحيحي، كشي، رادع، وحدة أخرى).

رابعاً: ربط المخاطر بالإجراءات الرقابية (بناء مصفوفة المخاطر):

يتم خلال هذه الخطوة ربط المخاطر بالإجراءات الرقابية، للتعرف على المخاطر بحسب درجة السيطرة عليها كما يلي:

- على مستوى كل مخاطرة يتم عرض كافة الإجراءات الرقابية المطبقة بالوحدة، وربطها بالمخاطر.
- يتم إعطاء كل إجراء رقابي يخفف من المخاطرة درجة معينة من (1-5) بناءً على نوع الإجراء الرقابي، وقدرته على تخفيف المخاطرة.
- عند الانتهاء من ربط كافة المخاطر بالإجراءات الرقابية يمكن للتدقيق الداخلي حساب الفجوة الرقابية، والتي تمثل الفرق بين البيئة الحقيقية والبيئة المستهدفة كنسبة مئوية.

خامساً: الفحوصات الرقابية:

لكي تتلاشى الفجوة الرقابية التي تم التعرف عليها سابقاً، والتي أظهرت مدى سيطرة الوحدة على مخاطرها بعد افتراض أن الإجراءات الرقابية تعمل بشكل دائم، لا بد من فحص دوري لهذه الإجراءات، وبناءً عليه تتولى إدارة التدقيق الداخلي وضع آلية فحص مبسطة، وسهلة لهذه الإجراءات الرقابية بنهاية ورشة العمل.

سادساً: توصيات ورشة العمل:

خلال ورشة العمل يقترح فريق التدقيق الداخلي التوصيات والاقتراحات اللازمة لتحسين البيئة الرقابية، والمخاطر غير المسيطر عليها، ليتم بعد ذلك عرض نتائج هذه الورشة، والتوصيات على إدارة المخاطر لمناقشتها، وما مدى قابليتها للتطبيق وتأثيرها في سير العمل، ويرسل التقرير عن نتائج ورشة العمل إلى مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق لاعتمادها.

سابعاً: إعداد التقارير:

بمجرد اعتماد مجلس الإدارة نتائج ورشة العمل، والتوصيات التي يقترحها فريق التدقيق الداخلي تتولى إدارة المخاطر استخراج مجموعة من التقارير التي تساعد الوحدة في إدارة مخاطرها، وتزود إدارة التدقيق الداخلي بها، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- تقرير بالمخاطر وتأثيرها.
- تقرير بالإجراءات الرقابية والمخاطر ذات العلاقة.
- المصفوفة.
- رسم بياني للقدرة على تحمل المخاطر.
- رسم بياني عن وضع المخاطر في الوحدة.
- جدول الفحوصات الرقابية.

المرحلة الثانية: تخطيط التدقيق:

يتم تخطيط التدقيق بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من خلال المرحلة الأولى، بعد أن تم فهم طبيعة وإجراءات العمل في الوحدة محل التدقيق وتحديد المخاطر المحيطة بها، حيث تساعد خطة التدقيق على توزيع موارد التدقيق بالشكل الأمثل، وعلى التأكد من أن جميع خطوات التدقيق الهامة سيتم تنفيذها للوصول إلى استنتاجات صحيحة، وإن نجاح عملية التدقيق يعتمد على

هذه المرحلة، كما أن إعداد برنامج تدقيق شامل ومناسب لطبيعة الوحدة، محل التدقيق، يعتمد على فهم طبيعة وإجراءات العمل.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الاعتماد بشكل كامل على نتائج ورش العمل لمعرفة البيئة الرقابية في الوحدة ، محل التدقيق، دون التحقق أولاً من أنها تعكس الوضع الحالي للوحدة، وذلك للأسباب التالية (Grant thornton,2010):

- 1- احتمال حدوث تغيير في إجراءات العمل المتبعة (في الفترة اللاحقة لعملية التقييم التي تم القيام بها).
- 2- احتمال حدوث تغيير في أنشطة الوحدة (اعتماد منتج جديد، التوقف عن العمل بأحد المنتجات).
- 3- صدور أنظمة، وتعليمات جديدة سواء من إدارة المؤسسة، أم الجهات المنظمة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ مهمة التدقيق:

تقوم إدارة التدقيق الداخلي بزيارة الوحدة محل التدقيق للتأكد مما يلي:

- قيام مدير الوحدة بتنفيذ الفحوصات للإجراءات الرقابية بالشكل الصحيح.
 - نتائج فحص العينات المختارة تلائم استنتاجات مدير الوحدة.
- كما تقوم إدارة التدقيق الداخلي باختيار عينة مستقلة (أكثر حداثة) والقيام باختبارات فحوصات الالتزام للتأكد من أن الإجراءات الرقابية التي تم التعرف عليها أثناء حضور ورش العمل، وعند التخطيط لعملية التدقيق تعمل كما يجب، وفقاً لما هو مرسوم ومحدد فعلاً دون تجاوز أو انحراف.
- يعتمد مقدار فحوصات الالتزام المنفذة على:
- تكرار استخدام الإجراء الرقابي.
 - درجة الاعتماد على الإجراء الرقابي (رئيسي أم ثانوي).
 - أهمية المخاطرة أو المخاطر التي يسيطر عليها هذا الإجراء الرقابي.
- وعند الانتهاء من فحوصات الالتزام، على المدقق الداخلي تحديد فيما إذا كان الإجراء الرقابي (يعمل دائماً، معظم الأحيان، أحياناً، لايعمل أبداً)، وفي حال أظهرت نتائج هذه الفحوصات وجود عدم الالتزام (أي الإجراءات الرقابية لاتعمل كما يجب) فإن ذلك يستدعي من المدقق إعادة النظر في خطة التدقيق وتعديلها بحيث يتم زيادة الفحوصات الجوهرية لمعرفة أثر عدم الالتزام.
- ويشير الباحث إلى أنه من غير المتوقع أن يقوم المدقق بالاعتماد بشكل كامل على النظام الرقابي، وبحيث لايقوم بأية فحوصات جوهرية، كما يؤكد الباحث أن مقدار الفحوصات الجوهرية يرتبط بمدى أهمية المخاطر، موضع البحث، وفيما إذا تم اكتشاف أية استثناءات أثناء القيام بفحوصات الالتزام.

المرحلة الرابعة: تبليغ النتائج:

يجب أن يشتمل التبليغ على أهداف المهمة، ونطاق العمل، وكذلك الاستنتاجات، التوصيات، والخطة التصحيحية.

إن نتائج التدقيق والآراء التي يقدمها المدققون الداخليون إلى لجنة التدقيق مهمة بالنسبة إلى الإدارة، فالنتائج الموضوعية الهادفة يمكن أن تعطي الاطمئنان للإدارة، وأصحاب المصالح عن الأنشطة التي تعمل بشكل جيد، كما يمكن لتوصيات التدقيق أن تنبه الإدارة إلى الأمور التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير.

وفي إطار تقييم البيئة الرقابية لوحدات العمل من قبل إدارة التدقيق الداخلي، من المهم أن تعتمد على أسلوب معياري وموحد لتقييم البيئة الرقابية للوحدات الخاضعة للتدقيق، ولابد من تصميم هذا الأسلوب بحيث يضمن مايلي:

- تقليل الالتباس لدى لجنة التدقيق بخصوص نتائج مراجعة التدقيق الداخلي.
- الربط مابين أنشطة التدقيق الداخلي، وأسلوب التقييم الذاتي للرقابة الذي يتم تطبيقه في المصرف.
- تقليل الخلاف المحتمل عند انتهاء عملية التدقيق مابين إدارة التدقيق الداخلي، وإدارة الوحدة.
- المساعدة في توحيد التقارير التي ترفع إلى مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق بخصوص البيئة الرقابية.
- ويرى الباحث أن العناصر التي يعتمد عليها في التقييم:
- نتائج ورش العمل التي تعقد باعتبارها جزءاً من عملية التقييم الذاتي للرقابة.
- نتائج فحوصات الالتزام التي تقوم بها الوحدة.
- نتائج فحوصات الالتزام التي تقوم بها إدارة التدقيق الداخلي
- تفصيلات الأحداث الحقيقية المدخلة من قبل الوحدة خلال الفترة اللاحقة لتاريخ آخر مراجعة للتدقيق الداخلي.

المرحلة الخامسة: مراقبة التقدم:

على مدير إدارة التدقيق الداخلي أن يستحدث، ويحافظ على نظام لمتابعة الإجراءات المتخذة حيال النتائج المبلغة للإدارة.

يجب على مدير إدارة التدقيق الداخلي تبني آلية عمل للمتابعة، والتحقق من أن الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الإدارة تطبق بفعالية، أو أن الإدارة العليا قبلت بمخاطر عدم اتخاذ الإجراء التصحيحي.

ومن الأساليب المستخدمة لتحقيق المتابعة بفاعلية (الوردات، 2014، ص582):

- توجيه نتائج تقرير التدقيق إلى مستويات الإدارة الملائمة المسؤولة عن اتخاذ إجراءات تصحيحية.
 - تلقي وتقويم استجابة الإدارة لنتائج التدقيق خلال عملية التدقيق، أو خلال مدة معقولة بعد اصدار التقرير، وتكون الاستجابة أكثر فائدة إذا اشتملت على معلومات كافية للمسؤول عن إدارة التدقيق الداخلي، لتقويم كفاية الإجراء التصحيحي، وأنه قد تم في الوقت المناسب.
 - تلقي تحديثات دورية من الإدارة، من أجل تقويم مجهودات الإدارة لتصحيح الأحوال التي تم التقرير عنها من قبل.
 - إرسال تقارير إلى إدارة المؤسسة، أو لجنة التدقيق عن مدى الاستجابة لنتائج التدقيق.
- يرى الباحث أنه لا بد من وجود آلية لدى إدارة التدقيق الداخلي لمتابعة الإجراءات التصحيحية، ويتم ذلك من خلال برامج حاسب آلي متخصصة، تمكنها من متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية المتعلقة بالمخاطر غير المسيطر عليها، وتلك اللازمة لمعاودة عمل الإجراءات الرقابية لعملها كما يجب (في حال تم الاكتشاف من خلال الفحوصات أن الإجراءات الرقابية لاتعمل كما يجب).
- ومن الضروري أن توافر هذه البرامج إمكانية استخراج مجموعة من التقارير المفيدة في متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية، منها على سبيل المثال لا الحصر:
- تقرير بالإجراءات التصحيحية المتعلقة بإحدى وحدات المصرف.
 - تقرير بالإجراءات بحسب الحالة (منتهية، تحت التنفيذ،...الخ)
 - تقرير بالإجراءات التصحيحية ذات العلاقة بمخاطرة معينة، إجراء رقابي معين.
 - تقارير الإجراءات التصحيحية بحسب الموظف المسؤول عن تنفيذها.
- ويضيف الباحث ضرورة وجود آلية لمتابعة توصيات المدقق الداخلي، سواء كانت هذه التوصيات تتعلق بالمخاطر أم الإجراءات الرقابية.

الفصل الرابع: الدراسة العملية

مقدمة.

4-1 المبحث الأول: واقع التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي السوري.

4-2 المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية:

4-2-1 تمهيد.

4-2-2 منهجية الدراسة التطبيقية.

4-2-3 المصرف محل الدراسة التطبيقية.

4-2-4 استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من قبل إدارة التدقيق الداخلي في بنك

سورية الدولي الإسلامي.

4-3 المبحث الثالث: الدراسة الميدانية:

4-3-1 تمهيد.

4-3-2 منهجية الدراسة الميدانية.

4-3-3 مجتمع الدراسة الميدانية وعيَّنتها

4-3-4 أداة الدراسة الميدانية.

4-3-5 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة الميدانية.

4-3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

4-3-7 تحليل النتائج.

4-4 المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

4-5 المبحث الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة.

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى اختبار كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المؤسسات العاملة في القطاع المصرفي في سورية، وقد هدف الباحث من ذلك دراسة الواقع العملي للوقوف على كيفية استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من قبل إدارة التدقيق الداخلي، وتوضيح أثر ذلك في الحد من المخاطر المصرفية، بما يحقق أهداف الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قُسمت الدراسة العملية إلى قسمين - والسبب في ذلك أنه لم يتمكن الباحث من تطبيق هذا الأسلوب بجميع المصارف لعدم السماح له بذلك - وهما:

القسم الأول: دراسة تطبيقية عن كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة في إحدى المصارف العاملة في سورية.

القسم الثاني: دراسة ميدانية تتمثل في التعرف على آراء عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في إدارة التدقيق الداخلي في المصارف السورية، من أجل التعرف على مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وبيان معوقات تطبيقه في المصارف السورية.

ويتناول هذا الفصل لمحة عن واقع التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي السوري، كما يبين وصفاً لمنهجية الدراسة التطبيقية والميدانية، إضافة إلى عرض مفصل لكيفية استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من قبل إدارة التدقيق الداخلي بالمصرف، محل الدراسة التطبيقية، وعرضاً لخصائص عينة الدراسة الميدانية، ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي، فضلاً عن اختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى أهم نتائج وتوصيات الدراسة.

4-1 المبحث الأول: واقع التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي السوري:

لقد ساهمت البنية التشريعية الحديثة للقطاع المصرفي في تنويعه وتعميقه سواء من حيث عدد المؤسسات المالية أم من حيث نوعية الخدمات المقدمة وجودتها وأدائها، فدخل المصارف الخاصة إلى السوق السورية أدى إلى انتقال مجموعة واسعة من الخبرات التي اكتسبتها هذه المصارف في بلدها الأم إلى القطاع المصرفي السوري، بالإضافة إلى تشجيع المنافسة بين المصارف، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، ونتيجة لذلك يعمل اليوم في السوق السورية (20) مصرف منها، أحد عشر مصرفاً خاصاً تقليدياً، إضافة إلى ثلاثة مصارف إسلامية، لها فروعاً في مختلف المحافظات، لتكون إلى جانب ستة مصارف عامة، مما ساهم في زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية.

وتعمل هذه المصارف من خلال شبكة واسعة من الفروع وصلت إلى (539) فرعاً و (122) مكتباً لغاية 31-12-2013، كما هو مبين في الملحق رقم (2) الذي يعرض قائمة بالمصارف العاملة في سورية مع نهاية عام 2013 م.

وقد أولى مصرف سورية المركزي اهتماماً كبيراً بالتدقيق الداخلي، حيث أصدر مجلس النقد والتسليف القرار رقم 123/ م ن/ ب 4 لعام 2005 الخاص بمتطلبات التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية، والذي تضمنت مواده (نطاق، وأهداف، ومهام وظيفة التدقيق الداخلي، استقلالية دائرة التدقيق الداخلي، نظام التدقيق، نزاهة وتجرد وظيفة التدقيق الداخلي، الكفاءة المهنية، مجال، وأنواع، وإجراءات التدقيق الداخلي، مسؤوليات مدير دائرة التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق).

كما طلب مصرف سورية المركزي بأن يتوافر لدى كل مصرف ضمن هيكله الإداري دائرة دائمة للتدقيق الداخلي بما يناسب حجمه وطبيعة عملياته بحيث تضم العدد الكافي من العناصر البشرية ذات الكفاءة، إذ يشكل عملها جزءاً من الرقابة المستمرة على نظام الضبط الداخلي لدى المصرف، وعلى إجراءاته الداخلية.

وطلب المصرف المركزي أيضاً بأن يتوافر لدى كل مصرف نظام خاص بالتدقيق الداخلي، يحدد على الأقل الأمور التالية (مصرف سورية المركزي، 2005):

- أهداف وشمولية وظيفة التدقيق الداخلي.
- موقع دائرة التدقيق الداخلي ضمن الهيكل الإداري للمصرف.
- سلطة ومسؤوليات دائرة التدقيق الداخلي وعلاقتها بباقي الوحدات الإدارية والوظائف.
- مسؤولية وواجبات رئيس دائرة التدقيق الداخلي.
- تضع دائرة التدقيق الداخلي نظام التدقيق، وتراجع به بشكل دوري، ويعدّل طبقاً لتغير نشاط المصرف.
- يصادق على نظام التدقيق الداخلي مجلس الإدارة، والإدارة العامة، ولجنة التدقيق.
- يجب أن يسمح نظام التدقيق لدائرة التدقيق الداخلي بأن تتصل بأي موظف وأن تتمكن من مراجعة وتدقيق أي ملف، أو نشاط، أو وثيقة، أو مستند، ومراجعة محاضر جلسات أي لجنة من لجان المصرف.
- وقد تطلب مصرف سورية المركزي من المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية كما هو محدد في قرار مجلس النقد والتسليف الخاص بالتعليمات الخاصة بمتطلبات التدقيق الداخلي في المصارف رقم (123/ م ن/ ب 4) السابق ذكره بأن مجال التدقيق يجب أن يتضمن فحص، ومراقبة، وتقييم مدى ملاءمة نظام الضبط الداخلي، وتحليل مخاطره، إضافة إلى فحص وتقييم الأمور التالية:

- مدى التزام كافة الوحدات العاملة بالسياسات والإجراءات الموضوعة.
- المخاطر الكمية والنوعية التي يواجهها المصرف.
- نظام إدارة المخاطر الذي تضعه الإدارة العامة، وهو يربط المخاطر بمستوى الأموال الخاصة للمصرف.

كما طالب المصرف المركزي المصارف العاملة في سورية بالاهتمام بتنفيذ أنظمة الضبط الداخلي، من خلال تفعيل مبادئ الرقابة المزدوجة، والمبادئ الأربعة للضبط الداخلي "Four Eyes Principle"، والمتضمنة (فصل المهام، الفحص المزدوج، الرقابة المزدوجة، التوقيع المزدوج). كما وجّه مصرف سورية المركزي المصارف السورية إلى ضرورة تفعيل دور إدارة التدقيق الداخلي في المصارف، بالإضافة إلى الالتزام للتأكد من احترام العاملين في المصرف لأدلة السياسات والإجراءات، مطالباً بفصل المهام بين الموظفين، وعدم تكليفهم بمهام ينشأ عنها تضارب مصالحهم الشخصية. يرى الباحث أن التزام إدارة المصارف السورية بمتطلبات مصرف سورية المركزي، والتعليمات الصادرة عنه، بالإضافة إلى متابعة إدارات التدقيق الداخلي في المصارف لآخر مستجدات المنظمات المهنية المتعلقة بمبادئ ومعايير مهنة التدقيق الداخلي أنهما يشكلان أرضية صالحة للارتقاء بمهنة التدقيق نحو واقع أفضل.

2-4 المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية:

1-2-4 تمهيد:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضية الثالثة من فرضياتها، تم إجراء دراسة تطبيقية عن كيفية استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة في إحدى المصارف العاملة في سورية.

2-2-4 منهجية الدراسة التطبيقية:

تم إجراء الدراسة التطبيقية في المصرف - محل الدراسة التطبيقية - وفقاً للخطوات التالية:

- 1- تم تحديد مراكز العمل التي ستطبق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصرف محل الدراسة التطبيقية (بنك سورية الدولي الإسلامي)، وبعدها تم حضور ورش عمل يقودها موظفون من إدارة التدقيق الداخلي، وتضم موظفين من إدارة المخاطر، وموظفين مسؤولين في فروع البنك، وتم من خلال هذه الورش:

أ. تحديد المخاطر التي من المحتمل أن تواجه فروع بنك سورية الدولي الإسلامي، وتحديد احتمالات حدوث تلك المخاطر، وتقدير درجة تأثير المخاطر (حجم الخسارة المتوقعة) في حال حدوث الخطر وفقاً لمايلي:

- المستوى المنخفض: بحيث يكون المقياس معدل وقوع هذه المخاطر، على ألا يزيد عن مرة واحدة كل خمس سنوات، وذلك في ظل عدم وجود إجراءات رقابية.
- المستوى المتوسط: هو احتمال وقوع المخاطر في ظل عدم وجود إجراءات رقابية ولكن حدوثها غير متكرر، ويمكن أن تقع هذه المخاطر لعدد من المرات خلال السنة الواحدة.
- المستوى العالي: ويتمثل في حالة عدم وجود إجراءات رقابية، حيث يكون من المؤكد وقوع هذه المخاطر.

ب. تحديد الإجراءات الرقابية ونوعها، وتحديد أثرها في السيطرة على الآثار السلبية للمخاطر، من خلال منحها أوزاناً تبين قدرتها على الحد من أثر الخطر، وأعطيت كافة الإجراءات الرقابية أوزاناً تتراوح بين (1-5) بحيث يعطى الإجراء الرقابي الضعيف (1) ويتم التدرج في القوة وصولاً إلى وزن (5) للإجراء الرقابي ذي القوة الأكبر.

2- تم استخراج تقرير يبين مصفوفة المخاطر في بنك سورية الدولي الإسلامي، وهي بالتالي تبين حالة البيانات الرقابية، وذلك بناءً على المعلومات الأولية في ورشة العمل.

3- تحديد الاختبارات الرقابية لكل إجراء رقابي، للتأكد من مدى تطبيقها وتحقيق الغاية المرجوة منها.

4- فحص الإجراءات الرقابية للتحقق من مدى فاعلية الإجراءات الرقابية، والوصول إلى نتائج الاختبارات.

5- إدخال نتائج فحوصات الإجراءات الرقابية - التي قامت بتنفيذها إدارة التدقيق الداخلي - إلى البرنامج الآلي المستخدم في تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

6- استخراج مصفوفة المخاطر، بعد القيام بعمليات الفحص للإجراءات الرقابية من قبل إدارة التدقيق الداخلي.

7- بيان الفجوة الرقابية للمخاطر - بعد فحص مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية - وذلك بين بيئة الرقابة المستهدفة وبيئة الرقابة الحالية في البنك، وتحديد الأسباب الرئيسة لهذه الفجوة.

4-2-3 المصرف محل الدراسة التطبيقية:

الدراسة التطبيقية في بنك سورية الدولي الإسلامي: وهو شركة مساهمة سورية مغفلة، وتعتبر من المؤسسات المصرفية الرائدة التي تسعى إلى النجاح والتميز في مجال الصناعة المصرفية المتطورة، ومن المؤسسات التي تعتمد على الفكر الاستراتيجي والإدارة المؤسسية، حيث تؤمن قياداتها المصرفية بمبدأ التغيير والتطوير المتجدد، وقد بدأت انطلاقة بنك سورية الدولي الإسلامي مع مطلع عام 2008م في مختلف أنحاء الجمهورية العربية السورية، بتجهيز وتنظيم متكامل في مختلف قطاعات العمل، برؤية مصرفية ومالية إسلامية متطورة، بهدف تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية، وعمليات التمويل والاستثمار المبتكرة والمتطورة ذات الجودة العالية، والمتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، لتلبية احتياجات العملاء، وتأمين متطلبات السوق من خدمات الصيرفة الإسلامية.

4-2-4 استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة من قبل إدارة التدقيق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي:

تستخدم إدارة التدقيق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي برنامج آلي CARE (Control And Risk Evaluation) وهو أحد البرامج المستخدمة عند تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، بحيث يساعد إدارة التدقيق الداخلي في بناء مصفوفة المخاطر، بعد أن يتم تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بعمل وحدات البنك المختلفة، وتحديد وتقييم الإجراءات الرقابية المطبقة للسيطرة على هذه المخاطر، وصولاً إلى البيئة المستهدفة والبيئة الحقيقية للرقابة، وتحديد الفجوة الرقابية وقياسها، ويساعد على تحديد فيما إذا كانت فجوة الرقابة هذه ناجمة عن نقص في الإجراءات الرقابية، أو عن عدم الالتزام بتطبيق الإجراءات الرقابية بالشكل الصحيح.

وتعتبر ميزات هذا البرنامج مهمة جداً لإدارة التدقيق الداخلي في تقوية، وتفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنك بأقل كلفة ممكنة، حيث يساعد في الاهتمام بتخفيض الفجوة المتعلقة بأكثر المخاطر أهمية، ومن ثم التي تليها وهكذا، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة في إدارة النظام الرقابي (فلا يستثمر في السيطرة على مخاطر قليلة الأهمية مع بقاء مخاطر هامة غير مسيطر عليها)، ويسمح البرنامج أيضاً بتحديد فيما إذا كانت الفجوة في الرقابة ناتجة عن نقص في الإجراءات الرقابية (مما يتطلب إعادة دراسة لمقارنة تكلفة الإجراء الرقابي الإضافي مع حجم الخسارة الناتجة عن وقوع المخاطر ذات العلاقة) أو عدم الالتزام بتطبيق الإجراءات الرقابية بالشكل الصحيح (حيث إن الإجراء موجود، إلا أن هذه الإجراءات لا تعمل بسبب عدم الالتزام بتطبيقها بالشكل الصحيح) والتي يمكن معالجتها بسرعة من

خلال: (التدريب، إنذار الموظف صاحب العلاقة، إصدار تعميم بهذا الأمر،...الخ) أي دون الحاجة إلى إعداد دراسة حول تكلفة الإجراء الرقابي بمقارنة العائد من تطبيقه.

وتقوم إدارة التدقيق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في جمع المعلومات، عن المخاطر، والإجراءات الرقابية لغايات الاهتمام بالأنشطة ذات المخاطر المرتفعة وفقاً لمراحل العمل التالية:

المرحلة الأولى: تنظيم ورش العمل

بعد البدء بتحديد إدارة التدقيق الداخلي لمراكز العمل التي ستطبق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ووضع برنامج زمني لعملية التطبيق، وفقاً لأولويات مراكز العمل المعنية، يعقد البنك ورش عمل يقودها موظفون من إدارة التدقيق الداخلي (بصفتهم منسقين) وموظفون من مركز العمل المعني بتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وموظفون من إدارة المخاطر.

وأثناء عمل هذه الورش يتم إعطاء المشاركين ملخصاً عن أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، من حيث أهدافه ومتطلبات تطبيقه، ويتم خلال ورش العمل الحوار، والتشاور، لتحديد المخاطر التي تتعرض لها أنشطة البنك، وتحديد الإجراءات الرقابية وصولاً إلى تقييم البيئة الرقابية.

المرحلة الثانية: التعرف على المخاطر واحتمالات حدوثها ودرجة تأثيرها

أثناء تنفيذ ورش العمل الخاصة بتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة يتم تحديد المخاطر التي من المحتمل أن تواجه فروع البنك المختلفة، ويتم منحها أرقاماً متسلسلة بدءاً من رقم (10، 20، 30....الخ)، وقد حدد المشاركون في ورشة العمل المكونة من موظفين من إدارة التدقيق الداخلي، وموظفين من إدارة المخاطر، وموظفين من فروع البنك المختلفة (59) مخاطرة، وبعد ذلك تم تحديد احتمالات حدوث تلك المخاطر.

كما حدد المشاركون في ورشة العمل احتمالية وقوع المخاطر التي تم تحديدها، كما هو مشار إليه في الجدول رقم (2) وفقاً لما يلي:

- المستوى المنخفض: بحيث يكون المقياس هو معدل وقوع هذه المخاطر، بحيث لا يزيد عن مرة واحدة كل خمس سنوات، وذلك في ظل عدم وجود إجراءات رقابية.
- المستوى المتوسط: هو احتمال وقوع المخاطر في ظل عدم وجود إجراءات رقابية، ولكن حدوثها غير متكرر، ويمكن أن تقع هذه المخاطر لعدد من المرات خلال السنة الواحدة.
- المستوى العالي: ويتمثل في حالة عدم وجود إجراءات رقابية، حيث يكون من المؤكد وقوع هذه المخاطر.

كذلك تم تحديد الأصول التي يمكن أن تكون عرضة لهذه المخاطر، بحسب المبين في الجدول رقم (2). ووفقاً لبرنامج CARE تصنف الأصول على الشكل التالي:

(النقد، السمعة، المعلومات، التأثير التشريعي والقانوني، الأصول المادية)

ومن الجدير ذكره أن الخطر قد يؤثر في أكثر من أصل، ويتم اختيار الأصل الأكثر تأثراً بالخطر.

كما قام المشاركون في ورشة العمل بتقدير درجة تأثير المخاطر (حجم الخسارة المتوقعة في حالة حدوث الخطر) على ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) على النحو التالي:

جدول رقم (2): المخاطر المحتملة، واحتمالية حدوثها، ودرجة تأثيرها

رقم المخاطرة	المخاطر	الأصل الذي يتعرض للخطر	التأثير	الاحتمالية
10	خرق السرية المصرفية	السمعة	متوسط	متوسط
20	التأخر في خدمة العملاء	السمعة	منخفض	متوسط
30	فتح حساب لعميل غير مؤهل	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
40	فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
50	فتح حساب لعملاء محظور التعامل معهم	التأثير التشريعي والقانوني	مرتفع	منخفض
60	فتح حساب وهمي على النظام البنكي	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
70	منح أكثر من رقم حساب لذات العميل	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
80	تعديل توقيع العميل أو إضافة توقيع من قبل موظف	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
90	عدم تحديث بيانات العميل على النظام البنكي	التأثير التشريعي والقانوني	متوسط	مرتفع
100	بلوغ العميل السن القانوني دون تعديل حالة الحساب	النقد/الربحية	متوسط	متوسط
110	إصدار دفتر شيكات لعميل غير مؤهل	السمعة	منخفض	متوسط
120	إساءة استخدام دفاتر الشيكات من موظفي الفرع	السمعة	متوسط	منخفض
130	التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
140	تسليم دفتر شيكات لغير المفوضين	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
150	قبول شيك غير مكتمل الأركان أو صرفه	النقد/الربحية	مرتفع	متوسط
160	إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
170	أخطاء في بيانات الشيك المصرفي وأركانه	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
180	صرف شيك مصرفي مزور	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
190	التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
200	التأخر في تمرير شيكات النقص	النقد/الربحية	متوسط	متوسط
210	ضياع أو تلف الشيكات المرسلة إلى غرفة المقاصة	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض

220	قبول نقد مزور من العملاء	النقد/الربحية	منخفض	مرتفع
230	تدوير نقد مزور من قبل أمناء الصناديق	السمعة	متوسط	منخفض
240	اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
250	استلام الفرع لنقد مزور أو ناقص من إدارة العمليات	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
260	تسليم نقد الفرع لشخص غير مفوض عن إدارة	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
270	تجاوز الفرع لحدود النقد المسموح بها بدون موافقة	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
280	خطأ في تغذية الصراف الآلي	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
290	توقف جهاز الصراف الآلي عن العمل	السمعة	متوسط	متوسط
300	اختلاس النقد وبطاقات الائتمان من قبل الشخص	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
310	استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
320	التأخر في إيقاف بطاقات الصراف الآلي على النظام	النقد/الربحية	منخفض	متوسط
330	خطأ في إدخال بيانات بطاقات الصراف والخدمات	السمعة	متوسط	مرتفع
340	إصدار حوالة مزورة من قبل أحد موظفي الفرع	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
350	التأخر في إيقاف أو تعديل حوالة	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
360	تكرار تنفيذ عمليات مصرفية	النقد/الربحية	مرتفع	متوسط
370	حذف عمليات مصرفية بهدف التلاعب	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
380	تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
390	تنفيذ عمليات مالية على الحساب من قبل شخص غير مفوض	النقد/الربحية	مرتفع	متوسط
400	التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
410	مخالفة تعليمات العميل المتعلقة بالحساب	السمعة	متوسط	منخفض
420	القيام بكشف حساب العميل بالخطأ	النقد/الربحية	متوسط	متوسط
430	التأخر في الحجز على حسابات العملاء	النقد/الربحية	مرتفع	متوسط
440	رفع الحجز بالخطأ عن حسابات العملاء	النقد/الربحية	مرتفع	متوسط
450	خطأ في إدخال بيانات الحجز على حساب العميل	النقد/الربحية	مرتفع	متوسط
460	تواطؤ موظف الفرع مع عميل التمويل	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
470	نكول العميل عن تنفيذ شروط منح التمويل	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
480	تقديم عميل لطلب تمويل بأكثر من فرع	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
490	استخدام صندوق الأمانات من قبل شخص غير مفوض	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
500	الاحتفاظ بمواد خطيرة في صندوق أمانات العملاء	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض

510	التلاعب بصناديق الأمانات من قبل موظفي الفرع	النقد/الربحية	متوسط	منخفض
520	فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	النقد/الربحية	مرتفع	متوسط
530	التأخر في متابعة مستحقات العملاء	النقد/الربحية	متوسط	مرتفع
540	التلاعب بالسلفة النثرية للفرع	النقد/الربحية	منخفض	متوسط
550	مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي	التأثير التشريعي والقانوني	متوسط	متوسط
560	السطو المسلح على الفرع	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
570	الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
580	تنفيذ عمليات غسل أموال من خلال الفرع	النقد/الربحية	مرتفع	منخفض
590	فقدان أو غياب موظفين رئيسيين	المعرفة	متوسط	متوسط

المرحلة الثالثة: تحديد الإجراءات الرقابية

يحدد المشاركون في ورشة العمل - بمن فيهم موظفو إدارة التدقيق الداخلي - حوالي (57) إجراءً رقابياً ذا العلاقة بالمخاطر التي تم تحديدها، وتعطى تلك الإجراءات أرقاماً متسلسلة بدءاً من رقم (10،20،...30، الخ)، ثم يتم تحديد نوع الإجراءات الرقابية التي حددها المشاركون في ورشة العمل كمايلي:

- وقائية: وهي إجراءات رقابية يتم تحديدها لمنع وقوع الخطر.
- تصحيحية: وهي إجراءات رقابية يتم من خلالها تصحيح نتائج الخطر، ومنع استمراره.
- كاشفة: يتم من خلالها اكتشاف وقوع الخطر.
- الرادعة: ضوابط يتم وضعها لإيجاد رادع لدى الموظفين لدرء وقوع الخطر.
- الوحدة: تمثل الوحدات الرقابية التي يكون دورها رقابياً خلال إجراءات العمل.

ويتفق المشاركون في ورشة العمل على تحديد أثر الإجراءات الرقابية في السيطرة على الآثار السلبية للمخاطر من خلال إعطاء أوزان للإجراءات الرقابية، تبين قدرتها على الحد من أثر الخطر، وتعطى كافة الإجراءات الرقابية أوزاناً تتراوح بين (1-5) بحيث يعطى الإجراء الرقابي الضعيف (1)، ويتم التدرج في القوة وصولاً إلى وزن (5) للإجراء الرقابي ذي القوة الأكبر.

وتم الاتفاق على أن تتراوح الأوزان من (1-5) للإجراءات الرقابية الوقائية، والتصحيحية، والوحدة، وتتراوح من (1-3) للإجراءات الكشفية، والرادعة، كما هو مبين في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3): الإجراءات الرقابية ونوعها وتأثيرها في المخاطر

رقم الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	المخاطر ذات العلاقة	الأوزان
10	موظف الاستقبال في الفرع	وقائي	20- التأخر في خدمة العملاء	2
20	نظام الدور الآلي	وقائي	20- التأخر في خدمة العملاء	3
30	التأهيل والخبرة	وقائي	10- خرق السرية المصرفية	3
			20- التأخر في خدمة العملاء	3
			70- منح أكثر من رقم حساب لذات العميل	2
			130- التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام	2
			210- ضياع أو تلف الشيكات المرسلة إلى غرفة المقاصة	3
			220- قبول نقد مزور من العملاء	3
			320- التأخر في إيقاف بطاقات الصراف الآلي على النظام	3
			330- خطأ في إدخال بيانات بطاقات الصراف والخدمات الإلكترونية	3
			360- تكرار تنفيذ عمليات مصرفية	3
			410- مخالفة تعليمات العميل المتعلقة بالحساب	2
			550- مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي	3
			590- فقدان أو غياب موظفين رئيسيين	2
40	الرقابة الثنائية على (فتح، تعديل) حسابات العميل	وقائي	30- فتح حساب لعميل غير مؤهل	4
			40- فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية	3
			60- فتح حساب وهمي على النظام البنكي	4
			80- تعديل توقيع العميل أو إضافة توقيع من قبل موظف الفرع	4
			100- بلوغ العميل السن القانوني دون تعديل حالة الحساب	4
50	موافقة المدير على إصدار دفتر شيكات/بطاقات ائتمان	وقائي	110- إصدار دفتر شيكات لعميل غير مؤهل	3
60	الرقابة الثنائية على إصدار البطاقات ودفاتر الشيكات	وقائي	120- إساءة استخدام دفاتر الشيكات من موظفي الفرع	3
			330- خطأ في إدخال بيانات بطاقات الصراف والخدمات الإلكترونية	4
70	إصدار بطاقات الصراف غير مفعلة على النظام البنكي	وقائي	120- إساءة استخدام دفاتر الشيكات من موظفي الفرع	1
			310- استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين	3
80	الفصل في المهام	وقائي	310- استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين	4

رقم الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	المخاطر ذات العلاقة	الأوزان
90	الجرد الدوري لبطاقات الصراف الآلي ودفاتر الشيكات	كشفي	160- إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ	2
			190- التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية	3
			310- استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من موظفين	2
100	الحفظ الأمين لبطاقات الصراف والشيكات والأرقام السرية	وقائي	190- التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية	4
			310- استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين	3
			520- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	3
110	إدارة الالتزام القانوني	وحدة أخرى	50- فتح حساب لعملاء محظور التعامل معهم	3
			90- عدم تحديث بيانات العميل على النظام البنكي	4
			110- إصدار دفتر شيكات لعميل غير مؤهل	4
			430- التأخر في الحجز على حسابات العملاء	4
			450- خطأ في إدخال بيانات الحجز على حساب العميل	2
			460- تواطؤ موظف الفرع مع عميل التمويل	1
			580- تنفيذ عمليات غسيل أموال من خلال الفرع	4
120	نماذج معتمدة لدى البنك ذات أرقام مرجعية	وقائي	380- تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور	2
			580- تنفيذ عمليات غسيل أموال من خلال الفرع	3
130	الرقابة الثنائية على إيقاف وتعديل حالة البطاقات	وقائي	320- التأخر في إيقاف بطاقات الصراف الآلي على النظام	3
			330- خطأ في إدخال بيانات بطاقات الصراف والخدمات الإلكترونية	4
140	الرقابة الثنائية عند الحجز أو رفعه عن الحسابات	وقائي	440- رفع الحجز بالخطأ عن حسابات العملاء	4
			450- خطأ في إدخال بيانات الحجز على حساب العميل	4
150	تحديد صلاحيات معرفة على النظام البنكي للعمليات	وقائي	360- تكرار تنفيذ عمليات مصرفية	3
			370- حذف عمليات مصرفية بهدف التلاعب	4
			390- تنفيذ عمليات مالية على الحساب من قبل شخص غير مفوض	3
			400- التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة	4
			410- مخالفة تعليمات العميل المتعلقة بالحساب	4
			420- القيام بكشف حساب العميل بالخطأ	4
			550- مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي	4
160	التحقق من شخصية العميل أو	وقائي	140- تسليم دفتر شيكات العميل لغير المفوضين	3

رقم الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	المخاطر ذات العلاقة	الأوزان
	المستفيد		150- قبول شيك غير مكتمل الأركان أو صرفه لغير المستفيد	3
			390- تنفيذ عمليات مالية على الحساب من شخص غير مفوض	3
170	تدقيق توقيع العميل بالمطابقة مع النظام البنكي	وقائي	120- إساءة استخدام دفاتر الشيكات من موظفي الفرع	3
			140- تسليم دفتر شيكات العميل لغير المفوضين	4
			180- صرف شيك مصرفي مزور	3
			390- تنفيذ عمليات مالية على الحساب من قبل شخص غير مفوض	4
180	التحقق من صحة الوكالات وتفويضات العملاء	وقائي	40- فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية	2
			140- تسليم دفتر شيكات العميل لغير المفوضين	3
			390- تنفيذ عمليات مالية على الحساب من قبل شخص غير مفوض	3
190	عد النقد باستخدام جهاز عد النقد وكشف التزوير	وقائي	220- قبول نقد مزور من العملاء	4
			250- استلام الفرع لنقد مزور أو ناقص من إدارة العمليات	3
200	تدقيق صحة أركان الشيكات المصرفية	وقائي	150- قبول شيك غير مكتمل الأركان أو صرفه لغير المستفيد	4
			180- صرف شيك مصرفي مزور	3
210	الرقابة الثنائية عند تفعيل حساب جامد	وقائي	400- التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة	3
220	إجراءات رقابية على إيداع شيكات التفاضل	وقائي	200- التأخر في تمرير شيكات التفاضل	3
			210- ضياع أو تلف الشيكات المرسلة إلى غرفة المقاصة	3
230	التوقيع على عمليات استلام وتسليم النقد	تصحيحي	240- اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	3
240	مطابقة النقد في نهاية اليوم	كشفي	240- اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	2
250	الحفظ الأمين للنقد	وقائي	240- اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	4
260	حدود النقد في الفرع	تصحيحي	240- اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	3
			270- تجاوز الفرع لحدود النقد المسموح بها بدون موافقة	4
			560- السطو المسلح على الفرع	4
270	نظام الحماية لدى الفرع	وقائي	230- تدوير نقد مزور من قبل أمناء الصناديق	3
			240- اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	3
			520- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	2

رقم الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	المخاطر ذات العلاقة	الأوزان
			560- السطو المسلح على الفرع	3
280	إجراءات استلام النقد من قبل الفرع	وقائي	250- استلام الفرع لنقد مزور أو ناقص من إدارة العمليات	3
290	إجراءات تسليم النقد لموظفي العمليات	وقائي	260- تسليم نقد الفرع لشخص غير مفوض عن إدارة العمليات	3
300	جرد مفاجئ للنقد لدى الصراف	كشفي	230- تدوير نقد مزور من قبل أمناء الصناديق	2
310	الرقابة الثنائية على تغذية الصراف الآلي	وقائي	280- خطأ في تغذية الصراف الآلي	4
			300- اختلاس النقد وبطاقات الائتمان من قبل الشخص المسؤول	4
320	تغذية الصراف قبل الإجازات الطويلة والأعياد	وقائي	290- توقف جهاز الصراف الآلي عن العمل	2
330	إدارة الخدمات الالكترونية	وحدة أخرى	280- خطأ في تغذية الصراف الآلي	2
			290- توقف جهاز الصراف الآلي عن العمل	4
340	الرقابة الثنائية على النظام عند إصدار حوالة أو شيك	وقائي	160- إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ	2
			170- أخطاء في بيانات الشيك المصرفي وأركانه	3
350	التوقيع على الشيك المصرفي من قبل مسؤولين	وقائي	160- إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ	4
			170- أخطاء في بيانات الشيك المصرفي وأركانه	4
360	طباعة اليومية ومطابقتها مع القيود	كشفي	150- قبول شيك غير مكتمل الأركان أو صرفه لغير المستفيد	2
			170- أخطاء في بيانات الشيك المصرفي وأركانه	2
			370- حذف عمليات مصرفية بهدف التلاعب	3
			400- التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة	3
			540- التلاعب بالسلفة النثرية للفرع	3
			550- مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي	3
370	إدارة العمليات المركزية	وحدة أخرى	200- التأخر في تمرير شيكات التقاص	4
			340- إصدار حوالة مزورة من قبل أحد موظفي الفرع	3
380	مطابقة الشيك المصرفي مع بيانات الشيك بالنظام	وقائي	160- إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ	2
			180- صرف شيك مصرفي مزور	4
			190- التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية	3
390	إجراءات تتعلق بالطلبات المستلمة بالفاكس	وقائي	360- تكرار تنفيذ عمليات مصرفية	2

رقم الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	المخاطر ذات العلاقة	الأوزان
400	إجراءات لإيقاف حوالة خارجية قيد الإصدار	وقائي	350- التأخر في إيقاف أو تعديل حوالة	4
410	إجراءات لمتابعة مستحقات العملاء	وقائي	530- التأخر في متابعة مستحقات العملاء	4
420	إجراءات فتح حساب صندوق أمانات/ عقد إيجار الصندوق	وقائي	500- الاحتفاظ بمواد خطرة في صندوق أمانات العملاء	2
430	إجراءات رقابية على استخدام العميل لصندوق الأمانات	وقائي	490- استخدام صندوق الأمانات من قبل شخص غير مفوض	4
			500- الاحتفاظ بمواد خطرة في صندوق أمانات العملاء	2
440	حفظ نسخ مفاتيح صناديق الأمانات لدى فرع أو مركز آخر	وحدة أخرى	510- التلاعب بصناديق الأمانات من قبل موظفي الفرع	4
450	حفظ الحوافظ اليومية والكمبيالات وملفات التمويل	وقائي	520- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	4
460	إدارة الموارد البشرية	وحدة أخرى	60- فتح حساب وهمي على النظام البنكي	2
			80- تعديل توقيع العميل أو إضافة توقيع من قبل موظف الفرع	2
			120- إساءة استخدام دفاتر الشيكات من موظفي الفرع	2
			190- التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية	2
			230- تدوير نقد مزور من قبل أمناء الصناديق	2
			240- اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	2
			260- تسليم نقد الفرع لشخص غير مفوض عن إدارة العمليات	3
			310- استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين	2
			340- إصدار حوالة مزورة من قبل أحد موظفي الفرع	2
			370- حذف عمليات مصرفية بهدف التلاعب	2
			400- التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة	2
			460- تواطؤ موظف الفرع مع عميل التمويل	2
			510- التلاعب بصناديق الأمانات من قبل موظفي الفرع	2
			540- التلاعب بالسلفة النثرية للفرع	2
			590- فقدان أو غياب موظفين رئيسيين	2
470	تقييم أداء الموظفين شهرياً	وقائي	20- التأخر في خدمة العملاء	3
			590- فقدان أو غياب موظفين رئيسيين	3
480	الإدارة المالية	وحدة أخرى	270- تجاوز الفرع لحدود النقد المسموح بها بدون موافقة	3

رقم الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	المخاطر ذات العلاقة	الأوزان
			400- التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة	3
			420- القيام بكشف حساب العميل بالخطأ	2
			540- التلاعب بالسلفة النثرية للفرع	3
			550- مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي	2
490	إدارة الخزينة والاستثمار	وحدة أخرى	550- مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي	2
500	إدارة التمويل الشخصي	وحدة أخرى	460- تواطؤ موظف الفرع مع عميل التمويل	4
			470- نكول العميل عن تنفيذ شروط منح التمويل	4
			480- تقديم عميل لطلب تمويل بأكثر من فرع	4
510	الاحتفاظ بسجل خاص لسلفة المصاريف النثرية	وقائي	540- التلاعب بالسلفة النثرية للفرع	3
520	إجراءات استلام وإرسال البريد	وقائي	210- ضياع أو تلف الشيكات المرسلة إلى غرفة المقاصة	3
			520- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	2
530	الإشراف الإداري	وقائي	10- خرق السرية المصرفية	3
			70- منح أكثر من رقم حساب لذات العميل	1
			100- بلوغ العميل السن القانوني دون تعديل حالة الحساب	3
			130- التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام	3
			430- التأخر في الحجز على حسابات العملاء	3
			590- فقدان أو غياب موظفين رئيسيين	2
540	خطة استمرارية العمل	تصحيحي	570- الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية	4
550	وحدة الأرشفة الإلكترونية	وحدة أخرى	60- فتح حساب وهمي على النظام البنكي	3
			520- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	3
560	سياسة وإجراءات العمل	وقائي	10- خرق السرية المصرفية	2
			20- التأخر في خدمة العملاء	1
			30- فتح حساب لعميل غير مؤهل	2
			40- فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية	2
			50- فتح حساب لعملاء محظور التعامل معهم	2
			70- منح أكثر من رقم حساب لذات العميل	3
			100- بلوغ العميل السن القانوني دون تعديل حالة الحساب	2
			110- إصدار دفتر شيكات لعميل غير مؤهل	3

رقم الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	المخاطر ذات العلاقة	الأوزان
			290- توقف جهاز الصراف الآلي عن العمل	3
			520- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	3
			550- مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي	3
570	لائحة الجزاءات والغرامات المعتمدة في البنك	رابع	10- خرق السرية المصرفية	1
			40- فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية	2
			120- إساءة استخدام دفاتر الشيكات من موظفي الفرع	3
			180- صرف شيك مصرفي مزور	3
			190- التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية	3
			200- التأخر في تمرير شيكات التقاص	1
			220- قبول نقد مزور من العملاء	3
			240- اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف	3
			310- استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين	3
			340- إصدار حوالة مزورة من قبل أحد موظفي الفرع	2
			370- حذف عمليات مصرفية بهدف التلاعب	3
			380- تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور	3
			400- التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة	3
			460- تواطؤ موظف الفرع مع عميل التمويل	3
			510- التلاعب بصناديق الأمانات من قبل موظفي الفرع	3
			520- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	2
			540- التلاعب بالسلفة النثرية للفرع	2

المرحلة الرابعة: بناء مصفوفة المخاطر

ضمن ورشة العمل يتم إدراج المعلومات الواردة في الجدول رقم (2) والجدول رقم (3) كمدخلات في البرنامج CARE على الحاسب الآلي، وبعد ذلك يتم استخراج تقرير من البرنامج يبين مصفوفة المخاطر في بنك سورية الدولي الإسلامي، وتتكون هذه المصفوفة من العناصر التالية:

1. المخاطر التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وتظهر على المحور الأفقي للمصفوفة.
2. الإجراءات الرقابية التي تم تحديدها في المرحلة الثانية، وتظهر على المحور العمودي للمصفوفة.
3. رقم محدد من خلال النظام لكل خطر من المخاطر.
4. رقم محدد من خلال النظام لكل إجراء رقابي.

5. نوع الأصل الذي تأثر بالخطر ويرمز له ضمن المصفوفة بالرموز التالية:
(النقد C Cash، السمعة G Goodwill، المعلومات I Information، المعرفة K Knowledge،
التأثير التشريعي/القانوني L Legal/Regularity، الأصول المادية P Physical Assets)
6. احتمالية وقوع الخطر ويرمز لها ضمن المصفوفة بالرموز التالية:
(منخفض Low.L، متوسط Medium.M، عالي High.H)
7. مدى التأثير (الخسارة المتوقعة) ويرمز لها ضمن المصفوفة بالرموز التالية:
(منخفض Low.L، متوسط Medium.M، عالي High.H)
8. نوع الإجراءات الرقابية ويرمز لها ضمن المصفوفة بالرموز التالية:
(وقائي P Preventative، تصحيحي C Corrective، كاشف T Detective، رادع Deterrent،
وحدة E Entity، D)
9. أثر الإجراءات الرقابية والتي تم تحديدها خلال المدى من (1-5).
10. الفحص: ويقصد به نتيجة فحص الإجراءات الرقابية هل تعمل أم لا تعمل، وهناك حالات لنتيجة
الفحص تظهر في المصفوفة كمايلي:
- (الإجراء الرقابي فعال دائماً A Always، الإجراء الرقابي فعال في الغالب M Mostly الإجراء
الرقابي فعال أحياناً S Sometimes، الإجراء الرقابي غير فعال نهائياً N Nothing، لم يتم فحصه
(U Untested)
11. بيئات الرقابة، تظهر في نهاية المصفوفة البيئات الرقابية الثلاثة وفق نظام CARE كمايلي:
- أ. البيئة المستهدفة: وهي البيئة التي يستهدف البنك الوصول إليها استناداً إلى معطيات المخاطر
المتاحة، وهي بيئة الرقابة المحتسبة استناداً إلى نوع الأصل المتأثر بالخطر وحجمه واحتمالية حدوثه.
- ب. البيئة الحالية: هي بيئة الرقابة المحتسبة استناداً إلى الإجراءات الرقابية.
- ج. البيئة الحقيقية: وهي البيئة الرقابية الناتجة عن القيام بفحص مدى التوافق مع الإجراءات الرقابية
(مدى فعالية الإجراءات الرقابية).

وتظهر هذه البيئات بالألوان التالية وفق برنامج CARE:

البيئة المثالية أي أن المخاطر مغطاة بإجراءات رقابية كافية.	البيئة الرقابية (A) باللون الأخضر
تمثل البيئات التي تكون مخاطرها غير مغطاة بإجراءات رقابية كافية علماً أن البيئة الرقابية ذات اللون الأصفر تكون أكثر تغطية بإجراءات رقابية من البيئة ذات اللون البرتقالي.	البيئة الرقابية (B) باللون الأصفر البيئة الرقابية (C) باللون البرتقالي

البيئة الرقابية (D) باللون الأحمر	البيئة التي تكون مخاطرها غير مغطاة بإجراءات رقابية، أو أن الإجراءات الرقابية ضعيفة لا يمكن الاعتماد عليها
-----------------------------------	---

ومن الجدير ذكره أن المقدار المستهدف لكل بيئة من هذه البيئات الرقابية يتم حسابه بموجب برامج حاسوبية، ومعادلات معقدة لم يتم الإفصاح عنها من الشركة المزودة لبرنامج CARE لغايات حقوق الاختراع.

وتظهر مصفوفة المخاطر المستخرجة من واقع برنامج CARE متضمنة كافة المعلومات السابقة، وقبل القيام بعمليات الفحص للإجراءات الرقابية المحددة حيث تظهر كافة الإجراءات الرقابية من دون أي فحص للإجراءات، وبعد ذلك يتم التأكد من قبل إدارة التدقيق الداخلي من مدى تطبيق تلك الإجراءات الرقابية كما هي مبينة في الأشكال رقم (3)، (4)، (5).

	البيئة المستندة																				البيئة المستندة	
	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
	A	A	A	A	A	A	D	B	A	A	B	B	D	A	D	C	B	B	B	B	B	
	A	A	A	A	A	A	D	B	A	A	B	B	D	A	D	C	B	B	B	B	B	
البيئة الحقيقية	A	A	A	A	A	A	D	B	A	A	B	B	D	A	D	C	B	B	B	B	B	
البيئة الافتراضية	A	A	A	A	A	A	D	B	A	A	B	B	D	A	D	C	B	B	B	B	B	
البيئة الاجتماعية	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
المقدار المستهدف	1640	34	26	26	26	26	52	17	26	21	34	26	26	17	26	13	17	17	21	43	1640	
المقدار الحالي	2808	34	26	26	26	26	52	17	132	32	21	34	39	39	87	26	66	65	26	32	65	2808
المقدار الحقيقي	2808	34	26	26	26	26	52	17	132	32	21	34	39	39	87	26	66	65	26	32	65	2808
المقدار الإجمالي	8340	174	132	132	132	132	264	87	132	108	108	174	132	132	87	132	66	87	87	108	217	8340

- الشكل رقم (3): مصفوفة المخاطر (10-200) قبل إجراء الفحوصات الرقابية -

تبيين المصفوفة في الشكل رقم(3) المخاطر المحددة ذات الأرقام (10-20-30-40-50-60-70-80-90-100-110-120-130-140-150-160-170-180-190-200) التي تم التوصل إليها في نهاية ورشة العمل حيث يتضح لإدارة التدقيق الداخلي والمشاركين في تلك الورشة حالة كل خطر من المخاطر التي من المحتمل أن تواجه فروع البنك المختلفة، ولدى دراسة حالة هذه المخاطر والإجراءات الرقابية ذات العلاقة بتلك المخاطر - من قبل إدارة التدقيق الداخلي- تبيين أن المخاطر التالية التي ظهرت باللون الأحمر هي:

- المخاطرة رقم (50) فتح حساب لعملاء محظور التعامل معهم.
 - المخاطرة رقم (70) منح أكثر من رقم حساب لذات العميل.
 - المخاطرة رقم (130) التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام البنكي.
- مما يدل على أن الإجراءات الرقابية الموضوعية ضعيفة، ولا يمكن الاعتماد عليها، إذ يلاحظ أن الإجراءات الرقابية الخاصة لتغطية المخاطرة رقم 50 هي (إجراءات رقابية من قبل إدارة الالتزام وتأثيره 3 من 5 فقط، سياسات وإجراءات العمل بتأثير 2 من 5)، والإجراءات المتعلقة بالمخاطرة رقم 70 هي (التأهيل والخبرة بتأثير 3 من 5، الإشراف الإداري بتأثير 1 من 5 سياسات وإجراءات العمل بتأثير 3 من 5)، أما الإجراءات المتعلقة بالمخاطرة رقم 130 فهي (التأهيل والخبرة بتأثير 2 من 5، الإشراف الإداري بتأثير 3 من 5)، وهذه الإجراءات بهذا التأثير غير كافية، وذات أثر ضعيف في التقليل من احتمالات وقوع هذه المخاطر، لذلك ظهرت في المصفوفة باللون الأحمر، وبالتالي لابد من وضع إجراءات رقابية أخرى، أو اتخاذ إجراءات تضمن زيادة فاعلية تأثير الإجراءات الرقابية الحالية.
- أما المخاطر التالية فظهرت في المصفوفة باللون الأصفر وهي:

- المخاطرة رقم (10) خرق السرية المصرفية.
- المخاطرة رقم (20) التأخر في خدمة العملاء.
- المخاطرة رقم (30) فتح حساب لعميل غير مؤهل.
- المخاطرة رقم (80) تعديل توقيع العميل أو إضافة توقيع من قبل موظف الفرع.
- المخاطرة رقم (90) عدم تحديث بيانات العميل على النظام البنكي.
- المخاطرة رقم (120) إساءة استخدام دفاتر الشيكات من موظفي الفرع.

وهذا يعني أن الإجراءات الموضوعية لتغطية تلك المخاطر ذات فعالية، ولكن ليست بالشكل الكامل. ويمكن للإدارة التنفيذية أن تعمل على زيادة، أو تفعيل إجراءاتها أو قبولها كما هي شريطة، مراعاة مبدأ الكلفة والمنفعة، أما المخاطرة رقم (40) فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية، فقد ظهرت

باللون البرتقالي، وهذا يعني أن الإجراءات الرقابية الموضوعة للحد من مخاطر فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية، مازال تأثيرها محدوداً في التقليل من احتمالات حدوث تلك المخاطر، وهي غير كافية بالشكل المطلوب للتقليل من احتمالات حدوث هذه المخاطر. لذلك على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل تأثير هذه الإجراءات، أو وضع إجراءات رقابية إضافية.

أما المخاطر التالية وبحسب المصفوفة قد ظهرت باللون الأخضر وهي:

- المخاطرة رقم (60) فتح حساب وهمي على النظام البنكي.
 - المخاطرة رقم (100) بلوغ العميل السن القانوني دون تعديل حالة الحساب.
 - المخاطرة رقم (110) إصدار دفتر شيكات لعميل غير مؤهل.
 - المخاطرة رقم (140) تسليم دفتر شيكات العميل لغير المفوضين.
 - المخاطرة رقم (150) قبول شيك غير مكتمل الأركان أو صرفه.
 - المخاطرة رقم (160) إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ.
 - المخاطرة رقم (170) أخطاء في بيانات الشيك المصرفي وأركانه.
 - المخاطرة رقم (180) صرف شيك مصرفي مزور.
 - المخاطرة رقم (190) التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية.
 - المخاطرة رقم (200) التأخر في تمرير شيكات التقاص.
- وهذا يعني أن الإجراءات الرقابية الموضوعة للحد من هذه المخاطر كافية، والمشار إليها ضمن المصفوفة تحقق الهدف المرجو منها.

أما المصفوفة في الشكل رقم (4) فتبين المخاطر المحددة ذوات الأرقام (210-220-230-240-250-260-270-280-290-300-310-320-330-340-350-360-370-380-390-400) والإجراءات الرقابية ذات العلاقة بتلك المخاطر.



إجراء رقابي

96

من خلال دراسة المصفوفة المبينة في الشكل رقم (4) من قبل إدارة التدقيق الداخلي، التي تم التوصل إليها في نهاية ورشة العمل يتضح لإدارة التدقيق الداخلي من خلال المصفوفة أن المخاطرة رقم (380) تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور قد ظهرت باللون الأحمر، وهذا يدل على أن الإجراءات الرقابية الموضوعية ضعيفة، ولا يمكن الاعتماد عليها، حيث يلاحظ أن الإجراءات الرقابية الخاصة لتغطية المخاطرة رقم 380 هي (نماذج معتمدة لدى البنك ذات أرقام مرجعية بتأثير 2 من 5، لائحة الجزاءات والغرامات المعتمدة في البنك بتأثير 3 من 5) وهذه الإجراءات بهذا التأثير غير كافية، وذات أثر ضعيف في التقليل من احتمالات وقوع هذا المخاطر، لذلك ظهرت في المصفوفة باللون الأحمر، وبالتالي لابد من وضع إجراءات رقابية أخرى، أو اتخاذ إجراءات تضمن زيادة فاعلية تأثير الإجراءات الرقابية الحالية.

أما المخاطر التالية فظهرت في المصفوفة باللون الأصفر:

- المخاطرة رقم (210) ضياع أو تلف الشيكات المرسلة إلى غرفة المقاصة.
 - المخاطرة رقم (280) خطأ في تغذية الصراف الآلي.
 - المخاطرة رقم (300) اختلاس النقد وبطاقات الائتمان من قبل الشخص المسؤول.
 - المخاطرة رقم (350) التأخر في إيقاف أو تعديل حوالة.
 - المخاطرة رقم (360) تكرار تنفيذ عمليات مصرفية.
- وهذا يعني أن الإجراءات الموضوعية لتغطية تلك المخاطر ذات فعالية، ولكن ليست بالشكل الكامل. ويمكن للإدارة التنفيذية أن تعمل على زيادة أو تفعيل إجراءاتها، أو قبولها كما هي، شريطة مراعاة مبدأ الكلفة والمنفعة، أما المخاطر التالية فقد ظهرت باللون البرتقالي وهي:
- المخاطرة رقم (230) تدوير نقد مزور من قبل أمناء الصناديق.
 - المخاطرة رقم (250) استلام الفرع لنقد مزور أو ناقص من إدارة العمليات المركزية.
 - المخاطرة رقم (260) تسليم نقد الفرع لشخص غير مفوض عن إدارة العمليات المركزية.
 - المخاطرة رقم (320) التأخر في إيقاف بطاقات الصراف الآلي على النظام البنكي.
 - المخاطرة رقم (340) إصدار حوالة مزورة من قبل أحد موظفي الفرع.
- وهذا يعني أن الإجراءات الرقابية الموضوعية للحد من آثار تلك المخاطر مازال تأثيرها محدوداً في التقليل من احتمالات حدوث تلك المخاطر، وهي غير كافية بالشكل المطلوب للتقليل من احتمالات حدوث هذه المخاطر.

لذلك على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل تأثير هذه الإجراءات أو وضع إجراءات رقابية إضافية.

أما المخاطر التالية وبحسب المصفوفة فقد ظهرت باللون الأخضر:

- المخاطرة رقم (220) قبول نقد مزور من العملاء.
 - المخاطرة رقم (240) اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف.
 - المخاطرة رقم (270) تجاوز الفرع لحدود النقد المسموح بها بدون موافقة.
 - المخاطرة رقم (290) توقف جهاز الصراف الآلي عن العمل.
 - المخاطرة رقم (310) استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين.
 - المخاطرة رقم (330) خطأ في إدخال بيانات بطاقات الصراف والخدمات الإلكترونية.
 - المخاطرة رقم (370) حذف عمليات مصرفية بهدف التلاعب.
 - المخاطرة رقم (390) تنفيذ عمليات مالية على الحساب من قبل شخص غير مفوض.
 - المخاطرة رقم (400) التلاعب بحسابات العملاء والحسابات الوسيطة.
- وهذا يعني أن الإجراءات الرقابية ذات العلاقة بتلك المخاطر كافية وتحقق الغاية المرجوة منها.
- أما المصفوفة في الشكل رقم(5) فتبين المخاطر المحددة ذوات الأرقام (410-420-430-440-450-460-470-480-490-500-510-520-530-540-550-560-570-580-590)
- والإجراءات الرقابية ذات العلاقة بتلك المخاطر.

[illegible]

-الشكل رقم (5): مصفوفة المخاطر (410-590) قبل إجراء الفحوصات الرقابية-

من خلال دراسة المصفوفة المبينة في الشكل رقم (5) من قبل إدارة التدقيق الداخلي يتبين أن المخاطرة رقم (500) الاحتفاظ بمواد خطرة في صندوق أمانات العملاء قد ظهرت باللون الأحمر، وهذا يدل على أن الإجراءات الرقابية ذات العلاقة بتلك المخاطرة ضعيفة، ولا يمكن الاعتماد عليها، حيث يلاحظ أن الإجراءات الرقابية الخاصة لتغطية المخاطرة رقم 500 هي (إجراءات فتح حساب صندوق أمانات وعقد إيجار الصندوق، وإجراءات رقابية على استخدام العميل لصندوق الأمانات بتأثير 2 من 5 لكل منهما) وهذه الإجراءات بهذا التأثير غير كافية، وذات أثر ضعيف في التقليل من احتمالات وقوع المخاطر، لذلك ظهرت في المصفوفة باللون الأحمر، وبالتالي لابد من وضع إجراءات رقابية أخرى، أو اتخاذ إجراءات تضمن زيادة فاعلية تأثير الإجراءات الرقابية الحالية.

أما المخاطر التالية فظهرت في المصفوفة باللون الأصفر:

- المخاطرة رقم (410) مخالفة تعليمات العميل المتعلقة بالحساب.
- المخاطرة رقم (420) القيام بكشف حساب العميل بالخطأ.
- المخاطرة رقم (440) رفع الحجز بالخطأ عن حسابات العملاء.
- المخاطرة رقم (450) خطأ في إدخال بيانات الحجز على حساب العميل.
- المخاطرة رقم (470) نكول العميل عن تنفيذ شروط منح التمويل.
- المخاطرة رقم (480) تقديم عميل لطلب التمويل بأكثر من فرع.
- المخاطرة رقم (490) استخدام صندوق الأمانات من قبل شخص غير مفوض.
- المخاطرة رقم (530) التأخر في متابعة مستحقات العملاء.
- المخاطرة رقم (540) التلاعب بالسلفة النثرية للفرع.
- المخاطرة رقم (570) الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية.

وهذا يعني أن الإجراءات الموضوعة لتغطية تلك المخاطر ذات فعالية، ولكن ليست بالشكل الكامل. ويمكن للإدارة التنفيذية أن تعمل على زيادة أو تفعيل إجراءاتها أو قبولها كما هي شريطة مراعاة مبدأ الكلفة والمنفعة، أما المخاطرة رقم (590) فقدان أو غياب موظفين رئيسيين فقد ظهرت باللون البرتقالي، وهذا يعني أن الإجراءات الرقابية الموضوعة للحد من آثار تلك المخاطر مازال تأثيرها محدوداً في التقليل من احتمالات حدوث تلك المخاطر، وهي غير كافية بالشكل المطلوب للتقليل من احتمالات حدوث هذه المخاطر.

لذلك على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتفعيل تأثير هذه الإجراءات أو وضع إجراءات رقابية إضافية.

أما باقي المخاطر وبحسب المصفوفة فقد ظهرت باللون الأخضر:

- المخاطرة رقم (430) التأخر في الحجز على حسابات العملاء.
- المخاطرة رقم (460) تواطؤ موظف الفرع مع عميل التمويل.
- المخاطرة رقم (510) التلاعب بصناديق الأمانات من قبل موظفي الفرع.
- المخاطرة رقم (520) فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة.
- المخاطرة رقم (550) مخالفة تعليمات مصرف سورية المركزي.
- المخاطرة رقم (560) السطو المسلح على الفرع.
- المخاطرة رقم (580) تنفيذ عمليات غسيل أموال من خلال الفرع.

مما يدل على أن الإجراءات الموضوعة للحد من تلك المخاطر التي ظهرت باللون الأخضر كافية، وتحقق الهدف المرجو منها.

المرحلة الخامسة: تحديد فحوصات الالتزام بالإجراءات الرقابية

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة تكون كافة المعلومات الواجب إدخالها في برنامج CARE قد اكتملت، وتم ربط معلومات المخاطر والإجراءات الرقابية مع بعضها البعض، ولكن حتى هذه المرحلة لم يتم اختبار الإجراءات الرقابية للتأكد من مدى تطبيقها، وتحقيق الغاية المرجوة منها، وخلال هذه المرحلة:

أ-تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالتعاون مع إدارة المخاطر بتحديد جدول زمني لفحص كافة الإجراءات الرقابية، بحيث ترفع تقارير شهرية أو ربعية بحسب قرارات الإدارة التنفيذية تبين نتيجة الفحص لهذه الإجراءات وفقاً لما تمت الإشارة إليه سابقاً كالتالي:

(الإجراء الرقابي فعال دائماً Always A، الإجراء الرقابي فعال في الغالب Mostly M الإجراء الرقابي فعال أحياناً Sometimes S، الإجراء الرقابي غير فعال نهائياً Nothing N، لم يتم فحصه U Untested)

ب-تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحديد مجموعة من الاختبارات الرقابية لكل إجراء من الإجراءات الرقابية المطلوب فحصها، بحيث تتم الإجابة عنها بنعم أو لا، ومن ثم تحديد النتيجة النهائية لوضع الإجراء الرقابي وفق الاجابات، ويبين الجدول رقم (4) الفحوصات الرقابية لكل إجراء كما تحدده إدارة التدقيق الداخلي.

جدول رقم (4): الفحوصات الرقابية التي تُعدّها إدارة التدقيق الداخلي

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
10	موظف الاستقبال في الفرع	- تأكد من تواجد موظف الاستقبال بشكل دائم ومن لباقته في التعامل مع العملاء. - قم بسؤال موظف الاستقبال عن الخدمات والمنتجات التي تم طرحها مؤخراً، وقيّم الإجابة.
20	نظام الدور الآلي	- هل يتم عمل صيانة دورية لجهاز نظام الدور الآلي؟ - هل تعطلّ نظام الدور الآلي لفترات طويلة؟ وفي حال كانت الإجابة بنعم، هل تم اتباع طرق بديلة للتأكد من عدم التأخر في خدمة العملاء؟ - هل وردت شكاوى من العملاء حول عدم التزام موظفي الفرع بنظام الدور الآلي؟ - تأكد من أن نظام الدور الآلي يعمل كما يجب، وأنه تم تغذيته بالقرطاسية.
30	التأهيل والخبرة	- هل هناك خطة تدريبية معتمدة لموظفي الفرع؟ وهل يتم الالتزام باتباعها؟ - هل يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج التقييم السنوي لدى إعداد الخطة التدريبية؟ - اختر عينة من موظفي الفرع وقم بسؤالهم والتأكد مما يلي: (أ) وجود خطة تدريب للموظفين بما فيها دورات في النواحي الشرعية للتمويلات، والالتزام بهذه الخطة. (ب) قم بسؤال الموظفين عن آخر المنتجات التي تم طرحها، أو التعاميم المتعلقة في عمل كل منهم، وقيّم الإجابة.
40	الرقابة الثنائية على (فتح، تعديل) حسابات العميل	- هل هناك قائمة تحقق معتمدة لتحديد وثائق إثبات الشخصية المقبولة لجميع أنواع العملاء (أفراد، شركات، جمعيات...الخ)؟ - في غياب المشرف، هل هناك مسؤول آخر للإشراف على عملية فتح الحساب، وتوقيع العميل على بطاقات التوقييع؟ - هل يوجد حالات اكتشفت فيها أخطاء أو نقص في مستندات فتح الحساب (بعد فتح الحساب وتفعيله)؟ - اختر عينة عشوائية من حسابات العملاء وتأكد مما يلي: - استيفاء معلومات إثبات الشخصية (المستندات المحددة لكل نوع). - التوقيع على صور المستندات بما يفيد مشاهدة الأصل. - توقيع كل من الموظف والمشرف على نموذج فتح الحساب المستخرج من النظام البنكي. - التوقيع على نماذج التوقييع الخاصة بالعملاء من قبل كل من الموظف والمشرف. - من خلال الملاحظة تحقق من أن أي عملية فتح حساب يتم فيها مقابلة العميل من قبل كل من الموظف والمشرف، وأن عملية توقيع بطاقات التوقييع الخاصة بالعملاء تتم بحضورهما أيضاً.
50	موافقة المدير على إصدار دفتر	- في حال غياب المدير، هل هناك موظف بديل مسؤول عن مراجعة وتوقيع طلبات إصدار دفتر شيكات أو بطاقة ائتمان؟

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
	شيكات/ بطاقة ائتمان	- هل يقوم مدير الفرع بالاستعلام عن العميل للتحقق من الأمور التالية لدى ورود الطلب إلى الفرع: - حركة الحساب. - استعلام دائرة الالتزام القانوني (قوائم سوداء، قوائم المنع، أو الحجز).
60	الرقابة الثنائية على إصدار البطاقات ودفاتر الشيكات	- هل تم اكتشاف أية أخطاء في إدخال بيانات البطاقات الإلكترونية على النظام؟ إذا كانت الإجابة بنعم، هل تم اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار وقوع ذلك مستقبلاً؟ - هل تم اكتشاف حالات فيها أخطاء في إدخال طلب دفتر شيكات (عدد الشيكات، رقم الحساب، .. الخ) - من خلال الجلوس إلى جانب الموظف، راقب عملية إدخال طلب العميل (بطاقة صراف آلي أو دفتر شيكات، بطاقة ائتمانية) على النظام البنكي وتأكد مما يلي: - النظام يطلب تثبيت العملية من قبل المشرف بالنسبة لبطاقة الصراف الآلي، ودفتر الشيكات بينما يطلب موافقة مسؤول أعلى من المشرف في حالة البطاقة الائتمانية. - قم بإدخال رقم حساب العميل الذي سترتبط معه بطاقة الصراف، وتأكد من أن النظام يظهر اسم صاحب الملف. - بالرجوع إلى كشف البطاقات التي تم إصدارها خلال فترة معينة اختر عينة من بطاقات الصراف آلي وبطاقات الائتمان وتحقق مما يلي: أ) وجود طلب خطي وقعه العميل. ب) وجود ما يفيد إدخال طلبات البطاقات من قبل الموظف والتثبيت من قبل المسؤول بحسب الصلاحيات (توقيع). ج) موافقة مسؤول أعلى على إصدار البطاقات الائتمانية. - بالرجوع إلى كشف بدفاتر الشيكات المصدرة خلال فترة معينة اختر عينة من دفاتر الشيكات وتحقق مما يلي: أ) وجود طلب خطي بتوقيع العميل. ب) وجود ما يفيد إدخال طلبات الدفاتر من قبل الموظف والتثبيت من قبل المسؤول بحسب الصلاحيات.
70	إصدار بطاقات الصراف غير مفعلة على النظام البنكي	- هل سبق أن تم استلام بطاقات أو أرقام سرية مفعلة؟ في حال كانت الإجابة بنعم، هل تم التحقق من السبب وإبلاغ إدارة العمليات والتأكد من عدم تكرارها؟ - من خلال الرجوع إلى البطاقات الإلكترونية، والأرقام السرية، ودفاتر الشيكات الموجودة في الفرع ولم يتم تسليمها للعملاء، اختر عينة وتحقق من أنها غير مفعلة على النظام البنكي.
80	الفصل في المهام	تأكد مما يلي: - كل من البطاقات والأرقام السرية محفوظة مع موظفين مختلفين.

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		- كل من مفاتيح صناديق أمانات للعملاء محفوظة لدى موظف مختلف عن الموظف الذي يحفظ المفتاح الرئيسي (Master Key). - من خلال الإطلاع على كشف صلاحيات الموظفين على النظام البنكي تأكد من أن الموظفين الذين بحوزتهم البطاقات والأرقام السرية لا يوجد لديهم صلاحية تفعيل هذه البطاقات.
90	الجرد الدوري لبطاقات الصراف ودفاتر الشيكات	- هل يتم جرد البطاقات الالكترونية ودفاتر الشيكات الخاصة بالعملاء بشكل دوري؟ - تأكد من مطابقة الجرد الفعلي للتقرير المستخرج من النظام البنكي، بخصوص بطاقات الصراف ودفاتر الشيكات.
100	الحفظ الأمين لبطاقات الصراف الآلي والشيكات والأرقام السرية	- هل الخزائن التي تحفظ فيها كل من البطاقات والأرقام السرية والشيكات ضد الكسر والحريق؟ - هل الخزائن موجودة في أماكن بعيدة عن متناول العملاء؟ - هل تقع الخزائن في مجال مراقبة كواشف السرقة والحريق؟ تأكد مما يلي: أ) حفظ بطاقات الصراف الآلي والشيكات المصرفية ودفاتر الشيكات خلال ساعات الدوام في صناديق حديدية مفاتيحها مع الأشخاص المفوضين بحفظها. ب) حفظ الأرقام السرية في مغلفات أو حقائب لدى الموظف المسؤول عنها. ج) في نهاية اليوم يتم حفظ تلك البطاقات والشيكات والأرقام السرية في الخزانة تحت الرقابة الثنائية. د) إبقاء الصناديق مغلقة خلال أوقات الدوام الرسمي.
110	إدارة الالتزام القانوني	هذا الإجراء الرقابي تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته عند تقييم البيئة الرقابية لهذه الوحدة.
120	نماذج معتمدة لدى البنك ذات أرقام مرجعية	- هل يتم متابعة تحديث النماذج الموجودة لدى الفرع بحسب آخر الإصدارات المعتمدة؟ - هل يتم العمل على إتلاف النماذج القديمة أو إرسالها إلى الدائرة المعنية في الإدارة العامة؟ - احصل على تقرير بعمليات إلغاء أو تعديل توقيع العميل التي تمت خلال الفترة، منذ تاريخ آخر فحص، اختر عينة من عمليات، وتأكد مما يلي: أ) استخدام النماذج المحدثة والمعتمدة لدى البنك. ب) تعبئة كافة البيانات المطلوبة في النموذج. - ارجع إلى ملف المعاملات المنفذة بموجب تعليمات واردة بالفاكس خلال فترة معينة، واختر عينة تلك العمليات وتأكد من أن العميل سبق وأن قام بالتوقيع على نموذج التعامل بالفاكس. - بالرجوع إلى كشوفات الشيكات البنكية الصادرة خلال فترة معينة، اختر عينة من شيكات مصدقة، وشيكات مصرفية وتأكد مما يلي: أ) استخدام نماذج إصدار الشيكات المحدثة والمعتمدة لدى البنك. ب) تعبئة كافة البيانات المطلوبة في النموذج.

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		(ج) توقيع العميل على النموذج نفسه بما يفيد استلام الشيك.
130	الرقابة الثنائية على إيقاف وتعديل حالة البطاقات	- في حال غياب مدير الفرع، هل هناك مسؤول بديل للقيام بمراجعة طلب إيقاف الشيكات والبطاقات الإلكترونية والموافقة عليه؟ - هل يقوم مدير الفرع بتوقيع طلب الإيقاف بما يفيد الموافقة؟ - بالرجوع إلى كشف الشيكات الموقوفة خلال فترة معينة، اختر عينة من 5 شيكات تم إيقافها، وتحقق مما يلي: أ) وجود طلب خطي موقع من العميل على نماذج البنك المعتمدة. ب) وجود ما يفيد الإدخال من قبل الموظف، والتثبيت من قبل رئيس القسم. ج) تم إيقاف الشيك في الوقت نفسه ودون تأخير. - بالرجوع إلى كشف البطاقات التي تم إيقافها خلال فترة معينة واختر عينة من تلك البطاقات وتحقق مما يلي: أ) وجود طلب خطي موقع من العميل على نماذج البنك المعتمدة. ب) وجود ما يفيد الإدخال من قبل الموظف والتثبيت من قبل رئيس القسم. ج) تم إرسال رسالة إلكترونية لإدارة العمليات المركزية دون تأخير.
140	الرقابة الثنائية عند الحجز أو رفعه عن الحسابات	- هل تم اكتشاف أخطاء في إدخال بيانات الحجز، أو فك الحجز عن الحسابات؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فهل تم اتخاذ الإجراءات المطلوبة لضمان عدم تكرار وقوع ذلك مستقبلاً؟ - من خلال الجلوس بجانب أحد الموظفين تحقق مما يلي: أ- عدم سماح النظام البنكي للموظف بإنشاء الحجز على الحساب إذا كان مبلغ الحجز يزيد عن صلاحيته، ومن أن العملية بحاجة إلى تثبيت من قبل المسؤول. ب- عدم سماح النظام للموظف برفع الحجز عن الحسابات المحجوز عليها، ومن أن العملية بحاجة لتثبيت من المسؤول.
150	تحديد صلاحيات معرفة على النظام البنكي للعمليات	- في حال حصول مدير الفرع على إجازة، هل هناك مسؤول بديل، لديه صلاحية الموافقة على عمليات كشف الحسابات؟ - هل يتم تجميد صلاحيات الموظفين المجازين لفترات طويلة؟ - هل تم تعميم تعليمات مصرف سورية المركزي عن القطع الأجنبي على كافة الموظفين ذوي العلاقة؟ - احصل على قائمة بصلاحيات الموظفين، وتأكد من: أ) عدم وجود صلاحيات لا تتوافق مع طبيعة عمل الموظفين. ب) عدم وجود صلاحيات لموظفين مستقبليين، أو منقولين إلى دوائر أخرى. ج) عدم وجود صلاحيات تخل بمبدأ الرقابة الثنائية.
160	التحقق من شخصية	- هل تحمل البنك أية التزامات عدم توخي الدقة في التحقق من شخصية العميل أو الوثائق

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
	العميل أو المستفيد	المقدمة منه؟ إذا كانت الإجابة بنعم، هل تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرار ذلك مستقبلاً. - بالرجوع إلى حوافظ العمليات المنفذة خلال آخر اسبوعين، اختر عينة من عمليات مالية مدينة تمت لحساب العملاء (سحب، صرف، شيك، أمر دفع، دفع حوالة واردة) وتأكد مما يلي: أ) أنه تم استيفاء صورة عن هوية العميل أو المستفيد أو تم تثبيت بياناتها على المستند وتم ختمها بـ "شاهد الأصل" ب) مطابقة اسم المستفيد بأمر الدفع/الحوالة الواردة مع إثبات الشخصية. - من خلال الملاحظة تحقق من قيام الموظفين بطلب وثيقة إثبات الشخصية من العملاء قبل تنفيذ العمليات وعدم قبول الصور أو الاعتماد على معرفته بالعميل.
170	تدقيق توقيع العميل بالمطابقة مع النظام البنكي	- هل تتم عملية تدقيق وإعادة تدقيق التوقيعات، كل بحسب الصلاحيات في إجازة الأوامر المالية؟ - هل يتم تحديث كتيب المفوضين بالتوقيع عن البنك باستمرار؟ - من خلال الملاحظة تأكد من قيام الموظفين بالاستعلام وتدقيق التوقيعات فعلاً قبل تنفيذ أي عملية مالية وبخاصة في حالة المفوضين أو العملاء الذين يحضرون شخصياً). - اختر عينة من من التحويلات الممنوحة، اطلع على عقد التمويل الخاص بها، وتأكد من ختمها بما يفيد تدقيق توقيع العميل.
180	التحقق من صحة الوكالات وتفويضات العملاء	تأكد مما يلي: أ) بالنسبة للتفويضات الداخلية هل تم استخدام نموذج التفويض المعتمد لدى البنك؟ ب) تعبئة العميل لكافة خانات النموذج وتوقيعه عليه. ج) في حال كان التفويض يتعلق بالسماح للمفوض بالقيام بعمليات مالية، هل هناك توقيع شاهدين اثنين على النموذج؟ د) هل تم التحقق من بيانات إثبات الشخصية الخاصة بالشاهدين؟ هـ) عدم وجود أي شطب أو تعديل في هذه النماذج. و) في حال كانت الوكالة غير واضحة، هل تم استيفاء موافقة الدائرة القانونية قبل اعتماده؟ ز) أعد التحقق من توقيع العميل على التفويض أو الوكالة.
190	عد النقد باستخدام جهاز عد النقد وكشف التزوير	- هل تم قبول نقد مزور في الفرع؟ إذا كانت الإجابة بنعم، هل تم التحقيق في الأمر واتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار وقوع ذلك مستقبلاً؟ - هل يتم عمل صيانة دورية لأجهزة عدّ النقد، وكشف التزوير الموجودة لدى الفرع؟ هل يتم تحديث برامج هذه الأجهزة ضمن الصيانة الدورية؟ تأكد مما يلي: أ) قيام جميع أمناء الصناديق باستخدام أجهزة عدّ النقد وكشف التزوير في جميع عمليات الإيداع والسحب وخصوصاً في المبالغ الصغيرة. ب) التأكد من عدم وجود أي أجهزة معطلة في الفرع.

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
200	تدقيق صحة أركان الشيك	- هل تم اكتشاف حالات قبول شيك غير مكتمل الأركان، أو صرفه لغير المستفيد؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فهل تم اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار وقوع ذلك مستقبلاً؟ بالرجوع إلى حوافظ العمليات المالية المنفذة خلال فترة معينة اختر عينة من شيكات تم صرفها أو إيداعها، وتحقق مما يلي: أ) توقيع الموظف على الشيك بما يفيد تدقيقه فنياً وشكلياً. ب) توقيع الشيك من قبل المسؤول إذا كان المبلغ يتجاوز صلاحية الموظف. ج) أعد التحقق من صحة واكتمال أركان الشيك (فنياً وشكلياً).
210	الرقابة الثنائية عند تفعيل حساب جامد	بالرجوع إلى كشف الحسابات الجامدة التي تم تفعيلها خلال فترة معينة، اختر عينة من تلك الحسابات وتحقق مما يلي: - إتمام تعبئة نموذج تفعيل الحساب من قبل العميل والتوقيع على إقرار صحة الرصيد. - وجود ما يفيد التحقق من هوية العميل من قبل كل من الموظف والمسؤول، وهل تم إرفاق كشف حساب العميل؟
220	إجراءات رقابية على إيداع شيكات النقص	- هل وجدت أي حالات فقدت فيها شيكات مقاصة، أو تم التأخر في إرسالها إلى إدارة العمليات؟ تحقق مما يلي: أ) تسجيل جميع الشيكات المودعة مقاصة على النظام البنكي. ب) وجود ما يفيد استلام الشيكات والصور الخاصة بها من قبل المشرف. ج) مطابقة الشيكات للتقرير المستخرج من النظام البنكي وتوقيعه من قبل مسؤولي الفرع. د) اختر عينة من الشيكات، وتأكد من تصويرها ومطابقة بياناتها بالتقرير مع بيانات الشيك. هـ) من خلال الملاحظة، تأكد من حفظ شيكات النقص في قاصة حديدية.
230	التوقيع على عمليات استلام وتسليم النقد	- هل يتم حفظ السجل الخاص بعمليات تداول النقد ما بين الخزنة والصرافين في مكان آمن؟ - بالرجوع إلى كشف الحساب المحاسبي للخزنة، اختر عينة عشوائية من عمليات تداول للنقد ما بين الخزنة والصرافين وتحقق مما يلي: أ) صحة قيود تسليم واستلام النقد للصراف من خلال مقارنتها بالسجل والمستندات. ب) وجود توقيع كل من الصراف والمفوضين عن الخزنة على كل من السجل والمستندات.
240	مطابقة النقد في نهاية اليوم	- في حال غياب مدير الفرع، هل هناك مسؤول بديل ليقوم بالتحقق من محاضر جرد الخزنة الرئيسية ومن مطابقتها لرصيد النقد في النظام (شرط ألا يكون من ضمن حملة المفاتيح الخاصة بالخزنة)؟ - اطلع على عينة من محاضر جرد تم إعدادها وتأكد مما يلي: أ) الجرد بشكل يومي لجميع الصرافين والخزنة الرئيسية. ب) وجود توقيع كل من الموظف، ولجنة الجرد على محاضر الجرد. ج) تحقق من نتائج عملية الجرد من خلال مراجعة المستندات وأرصدة النظام ومن أنه تم تثبيت

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		أي زيادة أو نقص في كل من محضر الجرد والنظام المحاسبي. - من خلال الملاحظة تحقق مما يلي: أ) القيام بجرد النقد في نهاية الدوام لجميع الصرافين والخزنة الرئيسية. ب) الجرد بحضور كل من الصراف ولجنة الجرد. ج) تم تثبيت عملية الجرد ضمن محاضر الجرد، والتوقيع عليها من قبل المسؤولين عنها. د) تثبيت أي عملية زيادة أو نقص في كل من محضر الجرد والنظام المحاسبي.
250	الحفظ الأمين للنقد	- هل حجم الخزنة الخاصة بالنقد لدى الفرع كافٍ؟ إذا كانت الإجابة بـ(لا)، هل أدى ذلك لحفظ النقد خارج الحفظ الأمين؟ - هل يتم إغلاق أبواب كل من الغرفة المحصنة والخزنة الرئيسية بالمفاتيح والأرقام السرية خلال ساعات العمل؟ - هل يتم تثبيت عملية استلام وتسليم المفاتيح والأرقام السرية عند إجازة المفوضين بهذه المفاتيح والأرقام؟ - هل يتم تغيير الأرقام السرية الخاصة بالغرفة المحصنة والخزنة الرئيسية في كل مرة يتم فيها تداول هذه الأرقام؟ - لدى فتح الخزنة الرئيسية تحقق مما يلي: أ) وجود كل من الصراف الرئيسي، ومسؤول عمليات النقد ومشرف عمليات النقد. ب) أن الخزنة مقفلة بكل من الرقم السري والمفتاح. ج) أن الغرفة المحصنة مقفلة بكل من الرقم السري والمفتاح. د) قم بجرد النقد في الخزنة، ومطابقة الرصيد الفعلي للنظام البنكي والسجل. - تأكد من عدم ترك أبواب الغرفة المحصنة أو الخزنة مفتوحة أثناء ساعات العمل. - استفسر لمرة واحدة فقط (عند إجراء هذا الفحص لأول مرة) من الإدارة المعنية للتأكد من أن القاصة التي يتم حفظ النقد بها مقاومة للحريق.
260	حدود النقد في الفرع	- هل يتم إعلام دائرة الخزينة في حال تجاوز الفرع حد النقد المسموح له؟ - هل هناك حالات متكررة لتجاوز حد النقد لدى الفرع؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فهل تمت دراسة أسباب ذلك ومدى كفاية حد النقد؟ - تحقق من أرصدة النقد لدى كل صراف على حدى، وإجمالي المبالغ لدى كافة الصرافين، وعلى مستوى الفرع ككل وتحقق من عدم تجاوز النقد عن الحدود المسموحة، وإذا كان هناك تجاوز تحقق من أن المسؤول على علم بالتجاوز. - اطلب كشف حساب لأحد الصرافين خلال الأسبوع السابق، وتأكد من عدم بقاء تجاوز سقف الصراف قائماً خلال اليوم دون توريد الفائض للخزنة.
270	نظام الحماية لدى	- هل يتم عمل صيانة لأنظمة الحماية (كاميرات المراقبة، أجهزة الإنذار، مطافئ الحريق) بصفة

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
	الفرع	دورية من قبل الإدارة المختصة في الإدارة العامة؟ - هل كاميرات المراقبة موزعة على النحو المطلوب، وهل تغطي المناطق المهمة من الفرع مثل (منطقة الصراف، الخزانات، مداخل ومخارج الفرع،...الخ)؟ - قم باختيار عينة عشوائية من 5 طفايات موجودة بالفرع، وتحقق من صلاحيتها من خلال تاريخ الصلاحية المدون عليها. - تأكد من الإدارة المعنية أن أجهزة الإنذار موصولة بالمحطة الأمنية. - من خلال الاستعلام من الإدارة المعنية، تأكد من مدة الاحتفاظ بأشرطة المراقبة وتأكد من كفايتها. - قم بزيارة الفرع خارج ساعات الدوام الرسمي، وتأكد من وجود حارس الأمن.
280	إجراءات استلام النقد من قبل الفرع	- في حال غياب الصراف الرئيسي، هل هناك موظف بديل ليقوم باستلام وجرد النقد عند استلامه بشكل يحافظ على الرقابة الثنائية على الاستلام؟ - هل تم اكتشاف نقد مزور أو نقص في النقد المستلم؟ - بالرجوع إلى سجل الخزنة، اختر عينة من حالات تم فيها استلام الفرع للنقد، وتحقق مما يلي: - وجود توقيع كل من الصراف الرئيسي وموظف آخر على مستندات استلام النقد. - عدم وجود فرق في رصيد الخزنة الرئيسية في ذلك اليوم. - من خلال الملاحظة قم بالتأكد من إجراء عملية استلام الفرع للنقد بشكل صحيح (جرد النقد من الصراف الرئيسي وموظف آخر والتوقيع على سند الاستلام).
290	إجراءات تسليم النقد لموظفي العمليات	- هل هناك قائمة محدثة لدى الفرع بأسماء وتواقيع المفوضين باستلام النقد عن إدارة العمليات؟ - هل سبق أن تم إرسال نقد لإدارة العمليات، ولم يتم استلام فاكس من الإدارة بما يفيد استلامهم للنقد؟ - هل يتم التحقق من شخصية المفوضين عن إدارة العمليات من قبل مفوضين اثنين من الفرع؟ - احصل على كشف بعمليات شحن النقد خلال فترة معينة، واختر عينة من حالات شحن النقد وتحقق مما يلي: أ) وجود بيانات وتواقيع المفوضين من دائرة العمليات بالإضافة لتواقيع المفوضين عن الفرع على مستندات الشحن. ب) استلام الفرع للفاكسات المعززة لعملية استلام النقد من قبل إدارة العمليات دون تأخير (في اليوم نفسه). - في حال كانت هناك عملية شحن نقد من الفرع، تأكد مما يلي: أ) استيفاء بيانات وتواقيع المفوضين عن إدارة العمليات والفرع على مستندات الشحن وتسليم النقد لمفوضين اثنين عن إدارة العمليات. ب) الإطلاع على كتاب التفويض من إدارة العمليات والتحقق من صحة التواقيع عليه.

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		ج) استلام الفرع للفاكسات المعززة لعملية استلام النقد من قبل إدارة العمليات في اليوم نفسه.
300	جرد مفاجئ للنقد لدى الصراف	- هل يتم عمل جرد مفاجئ لجميع الصرافين لدى الفرع مرة واحدة على الأقل شهرياً؟ - هل يتم تثبيت عملية الجرد المفاجئ على محاضر جرد رسمية؟ - من خلال الملاحظة، هل يتم استخدام جهاز عد النقد، وكشف التزوير خلال الجرد المفاجئ؟ - في حال غياب مدير الفرع هل هناك مسؤول بديل لمتابعة عملية الجرد المفاجئ على أمناء الصناديق؟ - بتاريخ آخر عملية جرد؟ هل تبين وجود نقد مزور أو تالف لدى الصرافين؟ - هل اكتشف حالات تبين فيها وجود فروقات في النقد لدى الصرافين، وهل تم التحقق من أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لعدم تكرارها؟
310	الرقابة الثنائية على تغذية الصراف الآلي	- في حال غياب أحد الموظفين المكلفين بتغذية الصراف الآلي، هل يتم تكليف موظف بديل وبما يحافظ على الرقابة الثنائية؟ - هل يتم إعداد محاضر استلام وتسليم لكل من المفتاح، والرقم السري الخاصين بالصراف الآلي لدى إجازة أي من المفوضين؟ - هل اكتشفت أي حالات سابقة فيها أخطاء في تغذية أجهزة الصراف الآلي؟ - بالرجوع إلى كشف عمليات تغذية الصراف الآلي خلال فترة معينة، واختر عينة من تلك العمليات، وتحقق مما يلي: أ) إعداد محضر جرد. ب) تم التوقيع عليه من قبل المسؤولين عن تغذية الصراف الآلي. ج) وجود ما يفيد إبلاغ الشركة المسؤولة عن إدارة أجهزة الصراف الآلي بعملية التغذية من حيث رصيد الصراف والمبلغ الذي تمت تغذيته والرصيد الجديد دون تأخير. - بتاريخ معين راقب عملية تغذية صراف آلي وتأكد مما يلي: أ) تنفيذ عملية التغذية برقابة ثنائية (من قبل المكلفين بذلك) ب) جرد النقد في الصراف. ج) تعبئة نموذج التغذية والتوقيع عليه من قبل المسؤولين. د) إرسال بريد إلكتروني للشركة المسؤولة عن إدارة أجهزة الصراف الآلي لإبلاغها بعملية التغذية من دون تأخير.
320	تغذية الصراف قبل الإجازات الطويلة والأعياد	- هل لوحظ وجود حالات توقف أي من أجهزة الصراف الآلي التابعة للفرع خلال فترات الإجازات والأعياد بسبب نقص النقد؟ - هل هناك سياسة معينة تضبط عملية تغذية الصرافات الآلية خلال فترات الإجازات الطويلة والأعياد؟

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		- بالرجوع إلى التقارير المرسلة إلى الشركة المسؤولة عن إدارة أجهزة الصراف الآلي، اختر عينة من التقارير التي تتعلق بتغذية الأجهزة بتاريخ قبل الإجازات الطويلة، وتأكد من كفاية مبلغ التغذية. - قم بالتأكد من أن الموظفين المسؤولين عن التغذية، هل هم على دراية بالعطل القادمة وعدد أيامها؟
330	إدارة الخدمات الالكترونية	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة
340	الرقابة الثنائية على النظام عند إصدار حوالة أو شيك	- هل لوحظ وجود حالات تم فيها إصدار شيك مصرفي، أو حوالة من خلال بيانات خاطئة؟ - في حال غياب المسؤول عن مراجعة قيود وطلبات الشيكات المصرفية والحوالات، هل هناك مسؤول بديل ليقوم بتلك المراجعة؟ - بالرجوع إلى كشف الشيكات المصرفية الصادرة خلال فترة معينة، اختر عينة من تلك الشيكات وتحقق مما يلي: أ) وجود طلب موقع من العميل. ب) تم إعداد القيود الخاصة بالشيك المصرفي. ج) وجود توقيع المسؤول على القيود بما يفيد المراجعة. د) أعد التحقق من صحة بيانات الشيك المصرفي الصادر مقارنة مع طلب العميل - بالرجوع إلى كشف الحوالات الصادرة خلال فترة معينة، اختر عينة من 5 حوالات، وتحقق مما يلي: أ) وجود طلب موقع من العميل. ب) إعداد القيود الخاصة بالحوالة. ج) وجود توقيع المسؤول على القيود بما يفيد المراجعة. د) أعد التحقق من صحة بيانات الحوالة الصادرة مقارنة مع طلب العميل. هـ) تنفيذ القيد على حساب العميل قبل إصدار الحوالة (قارن تاريخ إرسال الحوالة لإدارة العمليات بتاريخ القيد)
350	التوقيع على الشيك المصرفي من قبل مسؤولين	- بالرجوع إلى العينة المختارة نفسها لفحص الإجراء رقم 400 " تأكد مما يلي: أ) جميع الشيكات موقعة من مسؤولين اثنين. ب) ختم الشيك بختم (Checker) وختم البنك. ج) ختم الشيك بختم "لا يصرف إلا للمستفيد الأول".
360	طباعة اليومية ومطابقتها مع القيود	- في حال غياب أي من المشرف أو المسؤول هل هناك مسؤول بديل للقيام بعملية تدقيق العمليات التي ينفذها الموظفون؟ - هل تم إتمام ترقيم كل من القيود والمرفقات والتأكد من عددها قبل استلامها من الموظفين؟

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		- احصل على اليوميات الخاصة بآخر 10 أيام عمل، وتأكد مما يلي: (أ) هل تم طباعة اليوميات الخاصة بجميع الموظفين ولجميع الأيام. (ب) هل تم توقيع هذه اليوميات من قبل المشرف أو المسؤول (كل حسب اختصاصه)؟ (ج) هل تم إتمام ترقيم جميع المستندات والمرفقات؟ - اختر 20 عملية من اليوميات أعلاه (وحاول تغطية مختلف أنواع العمليات: سحب، إيداع، شيك مصرفي... الخ)، وأعد التحقق من عمل المشرف المسؤول من حيث صحة القيود واكتمال المستندات المرفقة.
370	إدارة العمليات المركزية	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة
380	مطابقة الشيك المصرفي مع بيانات الشيك بالنظام البنكي	- احصل على تقرير من النظام البنكي بكافة الشيكات المصرفية التي تم صرفها من قبل الفرع خلال آخر أسبوعين، اختر عينة الشيكات وتحقق من أن بيانات هذه الشيكات مطابقة للبيانات الخاصة بالنظام (المبلغ، المستفيد... الخ)؟ - من خلال الملاحظة والجلوس إلى جانب أحد الصرافين، أدخل بيانات شيك مصرفي (سبق وأن تم إصداره من قبل الفرع) وتأكد من إظهار النظام لكافة البيانات ذات العلاقة، وأنه لا يقبل تعديل بيانات الشيك المدخلة على النظام البنكي.
390	إجراءات تتعلق بالطلبات المستلمة بالفاكس	- هل لوحظ أية حالات تم فيها تنفيذ أية عملية بموجب فاكس، بالرغم من عدم توقيع العميل لاتفاقية التعامل بالفاكس؟ - هل يقوم مدير الفرع بالتحقق من قيام المسؤول بتثبيت الاتصال الهاتفي مع العميل قبل اعتماد الفاكس؟ - بالرجوع إلى الملف الخاص بمتابعة الأوامر الواردة بالفاكس تحقق مما يلي: (أ) عدم وجود فاكسات واردة منذ فترات طويلة دون ورود الأصل الخاص بها. (ب) في حال وجود فاكسات لم ترد أصولها لفترات طويلة، هناك ما يفيد متابعة العميل للحصول على الأصل. - اختر عينة من معاملات نفذت بموجب كتاب وارد بالفاكس (ولم ترد أصولها) وتأكد مما يلي: - توقيع العميل اتفاقية التعامل بالفاكس (بالرجوع إلى النظام البنكي) - اعتماد الطلب من مدير الفرع. - وجود ما يفيد تعزيز الطلب هاتفياً (توقيع المسؤول على الطلب بما يفيد ذلك).
400	إجراءات لإيقاف حوالة خارجية قيد الإصدار	- هل تم اكتشاف حالات تتضمن تسليم أي عميل نموذج إيقاف حوالة، واكتشف إرسالها (إصدارها) من قبل إدارة العمليات قبل قبول الفرع لطلب الإيقاف؟ - هل كان هناك أي حالة لم يتم فيها إيقاف الحوالة بسبب عدم استلام إدارة العمليات للرسالة الالكترونية المرسلة من الفرع؟

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		- استفسر من أحد الموظفين عن الإجراءات المتبعة عند طلب العميل إيقاف حوالة، ثم قيّم الإجابة.
410	إجراءات لمتابعة مستحقات العملاء	في حال غياب مدير الفرع، هل هناك مسؤول بديل لاستخراج ومراجعة تقرير الحسابات المستحقة عن الفترة المحددة في دليل السياسات والإجراءات؟ - اختر وبشكل عشوائي 5 أيام ضمن فترة معينة، وبالرجوع إلى الملف الخاص بالتقارير الخاصة بمتابعة المستحقات، تأكد من طباعة التقرير ووجود ما يفيد مراجعة التقرير ومتابعة العملاء. - اطلع على تقرير الأقساط المستحقة لدى الفرع، اختر حسابات عليها أقساط مستحقة، وتحقق مما يلي: أ) عدم وجود أرصدة متوافرة في حسابات العملاء (على مستوى البنك). ب) وجود ما يفيد متابعة الموظف للعميل من أجل التسديد.
420	إجراءات فتح حساب صندوق أمانات و عقد إيجار الصندوق	- هل نماذج عقود تأجير صناديق الأمانات الموجودة بالفرع، معتمدة ومحدثة وفقاً لآخر تحديث لهذه النماذج؟ - بالرجوع إلى سجل المفاتيح الذي يوقع من قبل العميل عند تسلمه مفتاح الصندوق (في حال كان الفرع يقوم بتوقيع العميل على سند استلام، ارجع إلى الملف الذي تحفظ فيه المستندات)، اختر عينة من صناديق تم تأجيرها خلال فترة معينة وتأكد مما يلي: أ) توقيع العميل على كل من طلب وعقد فتح صندوق الأمانات. ب) توقيع العميل بما يفيد استلام نسخة المفتاح الخاصة بالصندوق. ج) العقد متضمناً لكل من شرط إخلاء مسؤولية البنك عن المواد المودعة في الصندوق، وحق البنك بالاطلاع على المحتويات المنوي إيداعها بحضور العميل. - قم بجرد مفاتيح صناديق الأمانات المحتفظ بها لدى الفرع وقارنها بقائمة الصناديق غير المؤجرة، وتأكد من عدم استعمال أي صندوق من دون عقد.
430	إجراءات رقابية على استخدام العميل لصندوق الأمانات	- بالرجوع إلى سجل زيارات العملاء لصناديق الأمانات، اختر عينة من زيارات تمت خلال فترة معينة، وتحقق مما يلي: أ) تثبيت بيانات العميل، أو المفوض في السجل. ب) تثبيت وقت الزيارة في السجل. ج) توقيع العميل أو المفوض في السجل. د) تحقق من صحة توقيع العميل أو المفوض في السجل مقارنة بالتوقيع المعتمد لدى البنك. هـ) مقارنة الوقت المسجل في سجل الزيارة مع الوقت المثبت في النظام البنكي للتأكد من تطابقهما. راجع سجل الزيارات وتحقق مما يلي: أ) تثبيت بيانات العميل أو المفوض في السجل.

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		ب) تثبيت وقت الزيارة على السجل، وصحته. ج) توقيع العميل أو المفوض في السجل. د) صحة توقيع العميل أو المفوض بالمقارنة مع التوقيعات المعتمدة لدى البنك. هـ) تثبيت وقت الزيارة تبعاً للنظام البنكي وصحته.
440	حفظ نسخ مفاتيح صناديق الأمانات لدى فرع أو مركز آخر	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة
450	حفظ الحوافظ اليومية والكمبيالات وملفات التمويل	- هل القاصات الموجودة في الفرع كافية ومناسبة لحفظ جميع الحوافظ والمستندات المهمة؟ - هل هذه القاصات موجودة في أماكن بعيدة عن متناول العملاء؟ - هل تم ملاحظة تسليم أحد الموظفين المسؤولين عن الحفظ الأمين المفتاح للموظف الآخر، وبما يخل بالرقابة الثنائية؟ - في حال غياب أحد الموظفين المسؤولين عن الحفظ الأمين، هل يتم تكليف موظف بديل وبما يحافظ على الرقابة الثنائية؟ هل يتم تثبيت عملية استلام وتسليم المفاتيح في سجل تداول المفاتيح لدى إجازة أي من المسؤولين عن القاصات؟ تحقق مما يلي: أ) عدم وجود حوافظ أو مستندات مهمة على مكاتب الموظفين أو خارج قاصات الحفظ الأمين. ب) سلامة حفظ المستندات والحوافظ وترتيبها بطريقة متسلسلة لسهولة استخراجها عند الحاجة. ج) إتمام فتح القاصات برقابة ثنائية. د) إغلاق القاصات خلال ساعات الدوام الفعلي وبعدها.
460	إدارة الموارد البشرية	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة
470	تقييم أداء الموظفين شهرياً	- هل يتم إعداد تقييم لأداء كل موظف مرة واحدة في العام على الأقل؟ - هل هناك كشف بتواريخ تعيين الموظفين لدى مدير الفرع يتم على أساسه متابعة إعداد التقييم السنوي للموظفين؟ - هل يتم إعداد خطة لتطوير أداء الموظفين بناء على نتائج التقييم السنوي؟ - هل تتم مراجعة التقييم السنوي من قبل الموظف، والتوقيع عليه بما يفيد إطلاعه عليه، وموافقته لما جاء فيه؟ - هل تم عكس نتائج التقييم في العام السابق على الزيادات/المكافآت الممنوحة للموظفين؟
480	الإدارة المالية	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة.

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
490	إدارة الخزينة والاستثمار	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة.
500	إدارة التمويل الشخصي	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة.
510	الاحتفاظ بسجل خاص لسلفة المصاريف النثرية	- هل يتم جرد صندوق السلفة النثرية ومقارنته بالسجل بشكل دوري (من قبل مسؤول مستقل)؟ - في حال إجازة الموظف المفوض بسجل السلفة، أو الموظف المفوض بصندوق السلفة، هل يتم عمل محضر استلام وتسليم ما بينه وبين الموظف البديل بإشراف مدير الفرع؟ أو المسؤولين بالفرع؟ هل يتم التأكد من الحفاظ على الرقابة الثنائية؟ - قم بجرد السلفة النثرية وتأكد من مطابقة الرصيد الفعلي للرصيد الدفترى للسجل.
520	إجراءات استلام وإرسال البريد	من خلال الاطلاع على سجل البريد، ومن خلال مراجعة عينة من الصفحات، تأكد من عدم وجود شطب أو تعديل. - بالرجوع إلى سجل البريد الصادر والوارد اختر عينة من إرساليات، وتحقق مما يلي: أ) بالنسبة للإرساليات الصادرة، هناك توقيع الموظف (المراسل) بما يفيد الاستلام، وتأكد من وجود إشعار من الجهة المستلمة بما يفيد استلام الإرسالية. ب) بالنسبة للإرساليات الواردة هل تم توقيع الموظف على الإشعار بما يفيد الاستلام؟
530	الإشراف الإداري	- هل سبق أن تم سحب أي مبالغ من حسابات العملاء الذين كان من المفروض أن يتم الحجز عليها بسبب تأخر الفرع بتنفيذ الحجز؟ - هل سبق أن تم تثبيت أي عملية مع دائرة الخزينة وتراجع العميل عنها لاحقاً؟ - هل يتم تقييم حجم العمل المطلوب تنفيذه من الموظفين والذي يتفق وعدد ساعات عملهم؟ - هل يتم تدوير الموظفين للتأكد من خلق بدلاء لكافة الوظائف الهامة؟ - من خلال الملاحظة، وفي حال وجود عمليات تحويل عملة تأكد مما يلي: أ) التنسيق مع إدارة الخزينة من قبل مشرف أو مسؤول. ب) الحصول على طلب موقع من العميل قبل التنسيق مع إدارة الخزينة. - استفسر من أحد الصرافين أو المشرفين عن الإجراءات المتبعة عند تنفيذ عملية تحويل عملة وتأكد من فهمه لضرورة الحصول على كتاب موقع من العميل قبل التنسيق مع إدارة الخزينة والاستثمار.
540	خطة استمرارية العمل	- هل يوجد خطة استمرارية عمل مكتوبة لدى الفرع؟ - هل تتم مراجعة خطة استمرارية العمل بشكل دوري للتأكد من ملائمتها وكفايتها وإمكانية تطبيقها؟ - هل تتم تجربة خطة استمرارية العمل بشكل دوري لغايات تدريب الموظفين عليها والتأكد من إمكانية تطبيقها؟

رقم الإجراء الرقابي	الإجراء الرقابي	الأسئلة والفحوصات للإجراءات الرقابية
		- هل جميع الموظفين على علم بخطة استمرارية العمل ومسؤولياتهم كما هي مبينة بالخطة؟ - من خلال مناقشة عينة من الموظفين تأكد من فهمهم للمهام الموكلة إليهم فيما يتعلق بخطة استمرارية العمل وحصولهم على التدريب الكافي لتنفيذها عند الحاجة.
550	وحدة الأرشفة الإلكترونية	هذا الإجراء تطبقه وحدة أخرى، وسيتم تغطيته لدى تقييم البيئة الرقابية لتلك الوحدة.
560	سياسات وإجراءات العمل	- تأكد أن جميع الموظفين يملكون صلاحية الإطلاع على أدلة السياسات والإجراءات الموجودة على الموقع الإلكتروني الداخلي للبنك، وأن النسخة المتاحة لهم هي آخر نسخة محدثة. - قم باختيار عينة من التعميمات الصادرة لتعديل إجراءات العمل، وتأكد من توقيع جميع الموظفين عليها. - قم بسؤال أحد الموظفين عن آخر تعميم أو تعديل صدر على إجراءات العمل، وقم بمدى فهمه لهذا التعديل.
570	لائحة الجزاءات والغرامات المعتمدة في البنك	- تأكد أن جميع الموظفين يملكون صلاحية الإطلاع على لائحة الجزاءات والغرامات المعتمدة والموجودة على الموقع الإلكتروني الداخلي للبنك، وأن النسخة المتاحة لهم هي آخر نسخة محدثة.

ج- تتم عملية الفحص للإجراءات الرقابية المحددة أثناء ورش العمل من خلال الفرع المعني، بقيامه باختبارات لعينات عشوائية من العمليات والأنشطة المصرفية، ثم يقوم مدير الفرع برفع تقرير بنتائج فحص الإجراءات الرقابية إلى إدارة التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، و يقوم المركز المعني- الذي قام بعملية فحص الإجراءات الرقابية- بتوثيق العينات التي تم التوصل من خلالها إلى نتائج الفحص كتوثيق لعمليات الفحص، والاحتفاظ بها في ملف خاص بالفرع.

د- تقوم إدارة المخاطر بإدخال نتائج فحص الإجراءات الرقابية الواردة من الفروع المختلفة في برنامج CARE، ثم تقوم باستخراج مصفوفة جديدة بعد الفحوصات (SA) Self Assessment وتقارير

الإجراءات الرقابية بعد عملية الفحص من قبل الفرع المعني بتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.

هـ- تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالزيارة الميدانية لفروع البنك المختلفة، والتأكد من مدى تطبيق الإجراءات الرقابية، والاطلاع على ثبوتيات نتائج فحص الإجراءات الرقابية التي قام بها المسؤولون في الفرع المعني، ويقوم فريق التدقيق الداخلي بإجراء اختبارات جديدة للتحقق من مدى فاعلية الإجراءات الرقابية.

ويبين الجدول رقم (5) نتائج اختبارات الإجراءات الرقابية من قبل الفروع وإدارة التدقيق الداخلي.

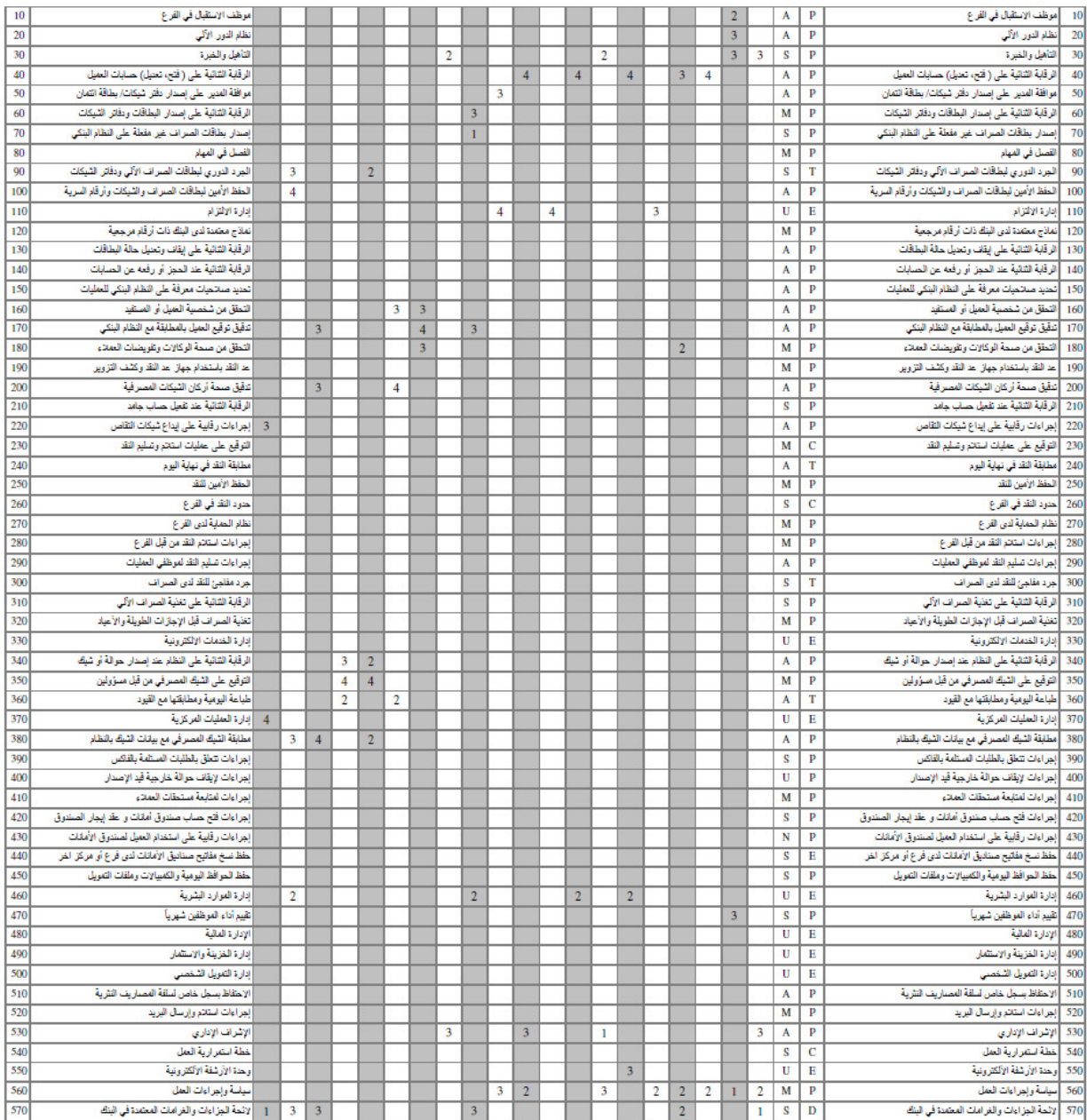
جدول رقم (5): نتائج فحص الإجراءات الرقابية من قبل الفروع و إدارة التدقيق الداخلي

الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	الفروع المعنية	إدارة التدقيق الداخلي
10	موظف الاستقبال في الفرع	وقائي	A	A
20	نظام الدور الآلي	وقائي	A	A
30	التأهيل والخبرة	وقائي	S	M
40	الرقابة الثنائية على (فتح، تعديل) حسابات العميل	وقائي	A	A
50	موافقة المدير على إصدار دفتر شيكات/بطاقة انتماء	وقائي	A	A
60	الرقابة الثنائية على إصدار البطاقات ودفاتر الشيكات	وقائي	M	A
70	إصدار بطاقات الصراف غير مفعلة على النظام البنكي	وقائي	S	A
80	الفصل في المهام	وقائي	M	M
90	الجرد الدوري لبطاقات الصراف الآلي ودفاتر الشيكات	كشفي	S	M
100	الحفظ الأمين لبطاقات الصراف والشيكات والأرقام السرية	وقائي	A	M
110	إدارة الالتزام القانوني	وحدة أخرى	U	A
120	نماذج معتمدة لدى البنك ذات أرقام مرجعية	وقائي	M	A
130	الرقابة الثنائية على إيقاف وتعديل حالة البطاقات	وقائي	A	A
140	الرقابة الثنائية عند الحجز أو رفعه عن الحسابات	وقائي	A	A
150	تحديد صلاحيات معرفة على النظام البنكي للعمليات	وقائي	A	A
160	التحقق من شخصية العميل أو المستفيد	وقائي	A	A
170	تدقيق توقيع العميل بالمطابقة مع النظام البنكي	وقائي	A	A
180	التحقق من صحة الوكالات وتقويضات العملاء	وقائي	M	M
190	عد النقد باستخدام جهاز عد النقد وكشف التزوير	وقائي	M	A
200	تدقيق صحة أركان الشيكات المصرفية	وقائي	A	A
210	الرقابة الثنائية عند تفعيل حساب جامد	وقائي	S	A
220	إجراءات رقابية على إيداع شيكات النقص	وقائي	A	M
230	التوقيع على عمليات استلام وتسليم النقد	تصحيحي	M	A
240	مطابقة النقد في نهاية اليوم	كشفي	A	A
250	الحفظ الأمين للنقد	وقائي	M	M
260	حدود النقد في الفرع	تصحيحي	S	M
270	نظام الحماية لدى الفرع	وقائي	M	M
280	إجراءات استلام النقد من قبل الفرع	وقائي	M	M

الإجراء	الإجراء الرقابي	نوع الإجراء الرقابي	الفروع المعنية	إدارة التدقيق الداخلي
290	إجراءات تسليم النقد لموظفي العمليات	وقائي	A	A
300	جرد مفاجئ للنقد لدى الصراف	كشفي	S	M
310	الرقابة الثنائية على تغذية الصراف الآلي	وقائي	S	A
320	تغذية الصراف قبل الإجازات الطويلة والأعياد	وقائي	M	A
330	إدارة الخدمات الالكترونية	وحدة أخرى	U	A
340	الرقابة الثنائية على النظام عند إصدار حوالة أو شيك	وقائي	A	A
350	التوقيع على الشيك المصرفي من قبل مسؤولين	وقائي	M	M
360	طباعة اليومية ومطابقتها مع القيود	كشفي	A	A
370	إدارة العمليات المركزية	وحدة أخرى	U	A
380	مطابقة الشيك المصرفي مع بيانات الشيك بالنظام	وقائي	A	M
390	إجراءات تتعلق بالطلبات المستلمة بالفاكس	وقائي	S	A
400	إجراءات لإيقاف حوالة خارجية قيد الإصدار	وقائي	U	M
410	إجراءات لمتابعة مستحقات العملاء	وقائي	M	M
420	إجراءات فتح حساب صندوق أمانات وعقد إيجار الصندوق	وقائي	S	M
430	إجراءات رقابية على استخدام العميل لصندوق الأمانات	وقائي	N	M
440	حفظ نسخ مفاتيح صناديق الأمانات لدى فرع أو مركز آخر	وحدة أخرى	S	N
450	حفظ الحوافظ اليومية والكمبيالات وملفات التمويل	وقائي	S	S
460	إدارة الموارد البشرية	وحدة أخرى	U	A
470	تقييم أداء الموظفين شهرياً	وقائي	S	S
480	الإدارة المالية	وحدة أخرى	U	A
490	إدارة الخزينة والاستثمار	وحدة أخرى	U	A
500	إدارة التمويل الشخصي	وحدة أخرى	U	A
510	الاحتفاظ بسجل خاص لسلفة المصاريف النثرية	وقائي	A	A
520	إجراءات استلام وإرسال البريد	وقائي	M	M
530	الإشراف الإداري	وقائي	A	M
540	خطة استمرارية العمل	تصحيحي	S	M
550	وحدة الأرشفة الالكترونية	وحدة أخرى	U	M
560	سياسة وإجراءات العمل	وقائي	M	M
570	لائحة الجزاءات والغرامات المعتمدة في البنك	رادع	S	A

(الإجراء الرقابي فعّال دائماً A Always، الإجراء الرقابي فعّال غالباً M Mostly، الإجراء الرقابي فعّال أحياناً S Sometimes، الإجراء الرقابي غير فعّال نهائياً N Nothing، لم يتم فحصه U Untested)

وبعد إدخال نتائج فحوصات الإجراءات الرقابية- التي تم تنفيذها من قبل إدارة التدقيق الداخلي- يتم التوصل إلى مصفوفة المخاطر بعد فحص الإجراءات الرقابية، وتظهر مصفوفة المخاطر المستخرجة من واقع برنامج CARE، متضمنة كافة المعلومات السابقة، بعد إجراء عمليات الفحص للإجراءات الرقابية من قبل إدارة التدقيق الداخلي على النحو التالي في الأشكال: رقم (6)،(7)،(8).



120

من خلال الاطلاع على المصفوفة أعلاه في الشكل رقم (6)-والتي تبين المخاطر من رقم 10 إلى رقم 200، والتي تم التوصل إليها بعد إجراء الفحوصات الرقابية اللازمة من قبل إدارة التدقيق الداخلي- يتبين أن أوضاع المخاطر قد اختلفت، و بمقارنة المصفوفة الواردة في الشكل رقم (6) والشكل رقم (3) يتبين أن المخاطر التالية قد تحولت إلى اللون الأحمر (الخطر) لأنها غير مغطاة بإجراءات رقابية كافية أو لأن الإجراءات الرقابية ضعيفة، لايمكن الاعتماد عليها وهذه المخاطر هي:

المخاطرة رقم (10) خرق السرية المصرفية.

المخاطرة رقم (40) فتح حساب بوثائق مزورة أو منتهية الصلاحية.

المخاطرة رقم (160) إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ.

كذلك تحولت البيئة الرقابية للمخاطرة رقم(20) (التأخر في خدمة العملاء) إلى اللون البرتقالي والتي تكون مخاطرها غير مغطاة بإجراءات رقابية كافية.

أما المخاطر التالية فقد تحولت إلى اللون الأصفر، والإجراءات الرقابية ذات العلاقة بها ضعيفة:

المخاطرة رقم (100) بلوغ العميل السن القانوني دون تعديل حالة الحساب.

المخاطرة رقم (170) أخطاء في بيانات الشيك المصرفي وأركانه.

المخاطرة رقم (180) صرف شيك مصرفي مزور.

المخاطرة رقم (190) التلاعب بمخزون الشيكات المصرفية.

المخاطرة رقم (200) التأخر في تمرير شيكات التقاوص.



البنية المستندة	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	البنية المستندة
البنية الحالية	A	A	D	A	B	B	C	A	C	A	B	A	B	A	C	C	C	A	C	A
البنية الحقيقية	A	A	D	A	C	C	D	C	A	D	B	B	A	B	C	C	D	B	D	A
البنية الإجمالية	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
مقدار المستند	1640	17	52	26	26	52	17	26	66	17	17	43	17	26	26	17	26	21	26	1640
مقدار الحالي	2808	17	52	132	26	79	26	99	66	65	17	26	43	26	26	99	65	26	81	26
مقدار الحقيقي	4338	17	52	132	26	198	87	99	66	87	26	26	43	26	99	99	87	39	108	26
المقدار الإجمالي	8340	87	264	132	132	264	87	132	330	87	87	217	87	132	132	87	132	108	132	8340

122

من خلال المقارنة بين الشكل رقم (7) والشكل رقم (4) يتضح أن هناك مجموعة من المخاطر، قد تحولت إلى اللون الأحمر (الخطر):

المخاطرة رقم (230) تدوير نقد مزور من قبل أمناء الصناديق.

المخاطرة رقم (250) استلام الفرع لنقد مزور أو ناقص من إدارة العمليات.

المخاطرة رقم (320) التأخر في إيقاف بطاقات الصراف الآلي على النظام البنكي.

المخاطرة رقم (350) التأخر في إيقاف أو تعديل حوالة.

المخاطرة رقم (380) تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور.

والمخاطر التالية تحولت إلى اللون البرتقالي:

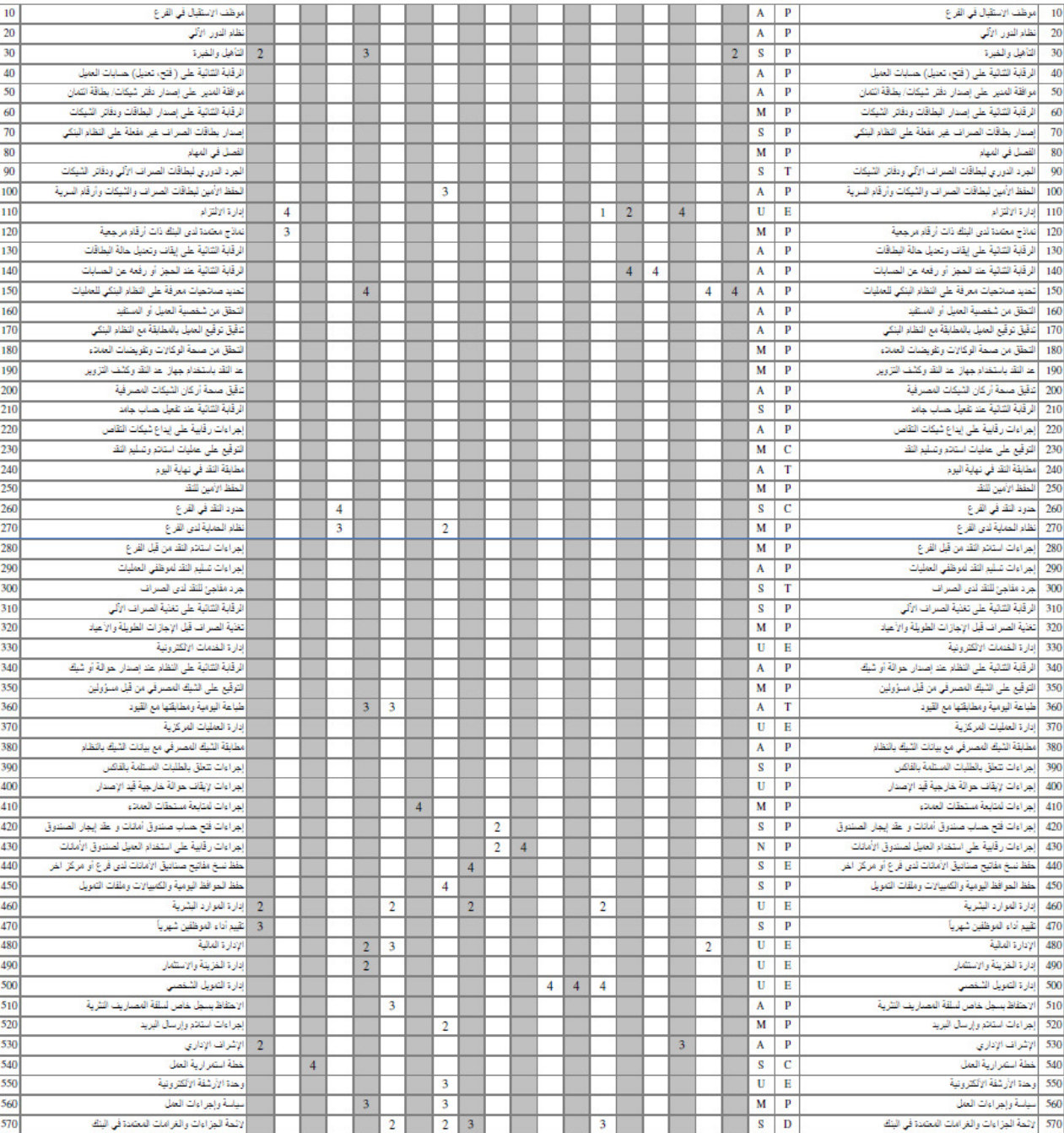
المخاطرة رقم (210) ضياع أو تلف الشيكات المرسلة إلى غرفة المقاصة.

المخاطرة رقم (360) تكرار تنفيذ عمليات مصرفية، والمخاطرة رقم (270) تجاوز الفرع لحدود النقد

المسموح بها بدون موافقة.

وإن المخاطرة رقم (240): اختلاس النقد من قبل أمين الصندوق أو المشرف، والمخاطرة رقم (310):

استغلال الأرقام السرية وبطاقات الصراف من الموظفين تحولت إلى اللون الأصفر.



-الشكل رقم (8): مصفوفة المخاطر (410-590) بعد إجراء الفحوصات الرقابية من قبل إدارة التدقيق الداخلي

من خلال المقارنة بين الشكل رقم (8) والشكل رقم (5) أيضاً يتضح أن هناك مجموعة من المخاطر قد تحولت إلى اللون الأحمر، ذات البيئة الرقابية الضعيفة:

المخاطرة رقم (510) التلاعب بصناديق الأمانات من قبل موظفي الفرع.

المخاطرة رقم (560) السطو المسلح على الفرع.

المخاطرة رقم (480) تقديم عميل لطلب تمويل بأكثر من فرع.

المخاطرة رقم (530) التأخر في متابعة مستحقات العملاء.

المخاطرة رقم (570) الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية.

المخاطرة رقم (590) فقدان أو غياب موظفين رئيسيين.

المرحلة السادسة: حساب فجوة الرقابة

وهي المرحلة الأخيرة من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ومن خلالها تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق، تبين أوضاع المخاطر لدى فروع البنك المختلفة، وتبين فيها فجوات الرقابة وهي:

أ. فجوة الرقابة بعد بناء مصفوفة المخاطر، وقبل فحص الإجراءات الرقابية: وهي الفرق بين بيئة الرقابة المستهدفة، وبيئة الرقابة الحالية، والتي بوجودها يمكن الاستدلال بأن هناك مخاطر متبقية لم يتم تغطيتها بإجراءات رقابية كافية.

ب. فجوة الرقابة بعد فحص مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية: وهي الفرق بين بيئة الرقابة الحالية وبيئة الرقابة الحقيقية، والتي بوجودها يمكن الاستدلال بأن هناك تقصيراً في الالتزام بتطبيق الإجراءات الرقابية على أرض الواقع.

ومن واقع نتائج الاختبارات للإجراءات الرقابية تبين أن فجوة الرقابة للمخاطر كانت على النحو التالي: الفجوة الأولى: بعد بناء مصفوفة المخاطر، وقبل فحص الإجراءات الرقابية من قبل التدقيق الداخلي من واقع برنامج CARE تبين بأن هناك فجوة رقابية لدى الفروع، مقدارها 71% تمثل هذه الفجوة الفرق ما بين درجة الرقابة للسيطرة بالكامل على المخاطر المحيطة بأنشطة الفروع (بيئة الرقابة المستهدفة) وبين درجة الرقابة الحالية (بيئة الرقابة الحالية)، التي يوفرها البرنامج المطبق، وإن الأسباب الرئيسة لهذه الفجوة هي:

رقم المخاطرة	الوصف	المساهمة في الفجوة %	البيئة الحقيقية
130	التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام البنكي	9.08	D
380	تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور	9.08	D
500	الاحتفاظ بمواد خطرة في صندوق أمانات العملاء	9.08	D
340	إصدار حوالة مزورة من قبل أحد موظفي الفرع	6.25	C
590	فقدان أو غياب موظفين رئيسيين	6.16	C
260	تسليم نقد الفرع لشخص غير مفوض عن إدارة العمليات المركزية	6.25	C

بالعودة إلى الأشكال رقم (3)، (4)، (5) يتبين أن مخاطر التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام البنكي، ومخاطر تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور، ومخاطر الاحتفاظ بمواد خطرة في صندوق أمانات العملاء قد ظهرت بينتها الرقابية باللون الأحمر، وكان الفرق في نقاط الخطر بين المستهدف والحالي 106 نقطة، وقد ظهرت مخاطر إصدار حوالة مزورة من قبل أحد موظفي الفرع و مخاطر تسليم نقد الفرع لشخص غير مفوض عن إدارة العمليات المركزية، في المصفوفة باللون البرتقالي، وبلغ الفرق في نقاط الخطر بين المستهدف والحالي 73 نقطة، وظهرت مخاطر فقدان أو غياب موظفين رئيسيين أيضاً باللون البرتقالي، وبلغ الفرق في نقاط الخطر بين المستهدف والحالي 72 نقطة، حيث كانت الفروق فيها منخفضة قياساً بالمخاطر الأخرى.

الفجوة الثانية: بعد عملية فحص الإجراءات الرقابية من قبل التدقيق الداخلي أظهرت عملية الفحص للإجراءات الرقابية من قبل إدارة التدقيق الداخلي أن هناك فجوة رقابية لدى فروع البنك بلغ مقدارها (164%) وتمثل هذه الفجوة الفرق مابين درجة الرقابة الحالية التي يوفرها أسلوب التقييم الذاتي للرقابة المطبق (بيئة الرقابة الحالية) وبين بيئة الرقابة الحقيقية، وإن هذه الفجوة الرقابية ناتجة بشكل كبير عن المخاطر التي ظهرت بينتها باللون الأحمر في المصفوفة، بعد القيام بفحص الإجراءات الرقابية، ولأسباب المخاطر التي كانت بينتها باللون الأخضر قبل عملية الفحص والتي سبق ذكرها، وتبين بأن الأسباب الرئيسة لهذه الفجوة تتمثل بالمخاطر التالية:

رقم المخاطرة	الوصف	المساهمة في الفجوة %	البيئة الحقيقية
530	التأخر في متابعة مستحقات العملاء	6.09	D
10	خرق السرية المصرفية	4.02	D
360	تكرار تنفيذ عمليات مصرفية	3.79	C
520	فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة	3.79	C

D	3.04	السطو المسلح على الفرع	560
D	3.04	الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية	570
D	3.04	الاحتفاظ بمواد خطرة في صندوق أمانات العملاء	500
D	3.04	تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور	380
D	3.04	إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ	160
D	3.04	التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام	130

وبناءً على ما ذكر سابقاً تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالاستفادة من نتائج تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وجمع المعلومات عن المخاطر والرقابة عليها، والاهتمام بالأنشطة المصرفية ذات المخاطر المرتفعة، وتصميم برنامج التدقيق لاختبار نقاط الرقابة بشمولية أكبر، ثم تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتطوير خطة التدقيق السنوية بناءً على تقييم المخاطر، بعد أن تم تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه البنك، بحيث يتم تكثيف زيارات ومهام التدقيق لوحدة البنك ذات المخاطر العالية، إضافة إلى تفعيل الدور الاستشاري لإدارة التدقيق الداخلي باقتراح الإجراءات الرقابية الملائمة للحد من المخاطر المصرفية المحتملة.

3-4 المبحث الثالث: الدراسة الميدانية:

1-3-4 تمهيد:

لتحقيق أهداف الدراسة من أجل التعرف على مدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وبيان معوقات تطبيقه في المصارف السورية، وبهدف اختبار الفرضية الأولى والثانية من فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية تتمثل في التعرف على آراء عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في إدارة التدقيق الداخلي في المصارف السورية بخصوص هذا الشأن، وذلك من خلال الاستبانات الموزعة عليهم.

2-3-4 منهجية الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث على المصادر التالية في جمع بياناتها:

- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً وشيوعاً في جمع البيانات، وقد تم تصميم هذه الاستبانة وفقاً لأهداف الدراسة، ومشكلتها، وفرضياتها، وتم تحكيمها لدى الأساتذة المختصين، وبعد الموافقة تم توزيعها على عينة من الموظفين العاملين في إدارة التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في سورية.

- المصادر الثانوية: تم الاطلاع على الأدبيات التي تناولت الموضوع، وكذلك ما تم نشره من أبحاث ورسائل علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة، وكذلك القوانين والتشريعات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وتم معالجة وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج احصائي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، كذلك تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة أهمها: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف- سمرنوف) (1- Sample K-S) لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فضلاً عن إجراء اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample t test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي، واختبار (One Way ANOVA) لاختبار التباين بين أكثر من مجموعتين، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

3-3-4 مجتمع الدراسة الميدانية وعييتها:

يتكون مجتمع الدراسة من المدققين الداخليين العاملين في إدارة الرقابة والتدقيق الداخلي في المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية، والبالغ عددها 20 مصرفاً يعمل فيها (131) مدققاً داخلياً، ولتحديد حجم عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على معادلة كيرجسي ومورجان & Kergcie Morgan وفقاً لمايلي:
$$n = \frac{Z^2 N p (1-p)}{d^2 (N-1) + Z^2 P (1-P)}$$

• n حجم العينة المطلوب، N حجم مجتمع الدراسة (131)

• P نسبة المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (0.5) لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

• d درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (0.05).

• Z^2 اختيار مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0.95) وهي تساوي (3.841)

بعد التعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة المطلوب (99) مدقق داخلي، لكن الباحث توسع في اختيار حجم العينة ليصبح (110) مدقق داخلي من أجل زيادة الدقة في النتائج، وتم توزيع (110) استبانة على أفراد عينة الدراسة، فكانت حالة الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (6): توزيع استبانات الدراسة

الاستبانات الموزعة ونسبتها من المجتمع	الاستبانات المستردة ونسبتها من الموزعة	الاستبانات المعتمدة في التحليل	
110	108	108	عدد الاستبانات
%83.9	%98.1	%98.1	النسبة %

4-3-4 أداة الدراسة الميدانية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، تم تصميم استبانة تتضمن العديد من العبارات المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، والملحق رقم (3) يوضح نموذج الاستبانة والتي تحوي المحاور التالية:

- المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة: عدد المتغيرات/20/
 - معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية: عدد المتغيرات/11/
- وتم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين بكلية الاقتصاد في جامعة دمشق، وعلى بعض العاملين في إدارة الرقابة والتدقيق الداخلي في المصارف السورية، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة، وقد كانت بدائل الإجابات على النحو التالي:

التقييم	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	5	4	3	2	1

ولقياس درجة أهمية إجابات المستجيبين على فقرات الدراسة، تم الاعتماد على الجدول التالي لتحديد قياس أهمية كل فقرة كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): درجة الأهمية للفقرات

المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
من 0 - 0.99	عديمة الأهمية
من 1 - 2.49	منخفضة الأهمية
من 2.5 - 3.49	متوسطة الأهمية
من 3.5 - 3.99	ذات أهمية
من 4 - 5	عالية الأهمية

4-3-5 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة الميدانية:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وتصميمها في صورتها المبدئية، وقبل الشروع في توزيعها على مفردات عينة الدراسة حتى تصل إلى شكلها النهائي الذي سيتم اعتماده واستخدامه كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، ومن أجل اختبار أداة الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، أي التأكد من أنها ستقيس ما صممت من أجلها، وشمولها لكل متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من سيستخدمها، تم اختبار الاستبانة على النحو التالي:

4-3-5-1 صدق الاستبانة:

لتحقيق صدق الأداة، والتأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، قام الباحث بإجراء جملة من الاختبارات الحكيمة التالية:

- الصدق الظاهري:

وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في التدقيق، من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والخبراء في المصارف، كما تم عرضها على عدد من المحكمين في مجالات الإحصاء والبحث العلمي، بعدما أوصوا جميعاً بإجراء بعض التعديلات الموضوعية، والشكلية على بعض الفقرات، شملت بعض التصحيحات اللغوية، وإعادة صياغة لبعض الفقرات، وإضافة البعض لها، واستبعاد بعضها الآخر، واستناداً إلى تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها المحكمون، حتى أصبحت استبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (3).

- الصدق الداخلي:

وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني، من خلال إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل متغير مستقل تابعة له، وذلك بالنسبة إلى كل الفقرات التي تتكون منها متغيرات الدراسة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول رقم (8): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

معنوية الدالة الحسابية	المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	المحور الأول	
.000	.544	Pearson Correlation	توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات داخل المصرف لمنع التناقض في عمليات تداول ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة.
.000	.363	Pearson Correlation	وجود إجراءات رقابة داخلية فعالة ومتكاملة مصممة من أجل مواجهة مخاطر المصرف.
.000	.495	Pearson Correlation	قبول إدارة المصرف استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وتحديد مسؤولياتها وفقاً لذلك.
.000	.666	Pearson Correlation	إقناع إدارة المصرف الموظفين بأهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.
.000	.664	Pearson Correlation	مشاركة موظفي المصرف في عمليات تقييم الإجراءات الرقابية.
.000	.818	Pearson Correlation	وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وبين المستويات الإدارية المختلفة.
.000	.564	Pearson Correlation	توافر مجموعة من الموارد المادية اللازمة لتطبيق الأسلوب.
.000	.598	Pearson Correlation	توافر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لتطبيق الأسلوب.
.000	.660	Pearson Correlation	الاستعانة بمستشارين خارجيين لتخطيط وإدارة ورش عمل أولية لتطبيق الأسلوب.
.000	.827	Pearson Correlation	التخطيط الجيد من قبل إدارة المصرف لتنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.
.000	.604	Pearson Correlation	إعداد قائمة بالإجراءات الرقابية ومناقشتها خلال انعقاد ورش العمل.
.000	.737	Pearson Correlation	إعداد دليل يشمل جميع البيانات الخاصة بورش عمل التقييم الذاتي للرقابة.
.000	.576	Pearson Correlation	توافر مهارات شخصية بفريق عمل التدقيق الداخلي تتمثل في التنسيق الممتاز لورش العمل.
.000	.615	Pearson Correlation	ينبغي أن يتسم كل من المدققين الداخليين والموظفين بالصراحة وضرورة توافر الثقة في التعاملات والعمل كفريق واحد.

من الضروري أن يتم مناقشة فعالية الوحدات المختلفة في المصرف للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.	Pearson Correlation	.547	.000
ينبغي إجراء مراجعة أوراق العمل التي تم إعدادها خلال ورش العمل	Pearson Correlation	.531	.000
ضرورة تلخيص وتحليل تعليقات المشاركين في ورش العمل.	Pearson Correlation	.491	.000
استخدام الرسوم البيانية للتعبير عن الآراء التي تم تجميعها أثناء ورش العمل أو استخدام أسلوب أكثر فعالية.	Pearson Correlation	.560	.000
إعداد التقرير النهائي الخاص بنتائج التقييم الذاتي للرقابة.	Pearson Correlation	.600	.000
اقتراح توصيات من قبل المشاركين في ورش العمل من أجل تعزيز تحقيق أهداف المصرف.	Pearson Correlation	.615	.000

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، والدرجة الكلية للمحور الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط تراوحت بين 0.495 و 0.826، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم(9): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية	معنوية الدلالة الحسابية	المحور الثاني	
حجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه.	Pearson Correlation	.277	.004
ارتفاع تكلفة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف.	Pearson Correlation	.075	.440
عدم رغبة إدارة المصرف في تغيير أسلوب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.	Pearson Correlation	.517	.000
عدم توافر الخبرات والكفاءات المهنية اللازمة للقائمين على تطبيق هذا الأسلوب.	Pearson Correlation	.579	.000
عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل.	Pearson Correlation	.483	.000
عدم التدريب الكافي والملائم لموظفي المصرف في تقييم الإجراءات الرقابية المحددة.	Pearson Correlation	.513	.000
عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي في تغيير أساليب التدقيق المتبعة.	Pearson Correlation	.628	.000

.000	.607	Pearson Correlation	عدم توافر الدعم الملزم من قبل أعضاء لجنة التدقيق لتطبيق الأسلوب
.000	.542	Pearson Correlation	عدم وضوح مفاهيم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بالنسبة للمدققين الداخليين.
.000	.649	Pearson Correlation	عدم تطوير المهارات الشخصية والمهنية للمدققين الداخليين اللازمة لتطبيق الأسلوب.
.000	.589	Pearson Correlation	افتقار فريق التدقيق الداخلي لمهارات الإشراف على ورش العمل والتدريب عليها.

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تراوحت بين 0.27 و 0.628 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، عدا المتغير المتمثل بارتفاع تكلفة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف.

4-3-5-2 ثبات الاستبانة:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10).

جدول رقم (10): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات
المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	0.907	20
معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية	0.662	11
الكلّي/التقييم الذاتي للرقابة/	0.804	31

من النتائج الموضحة في جدول رقم (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة 0.907 في المحور الأول، و 0.662 في المحور الثاني، و 0.804 الكلّي، وبذلك يكون الباحث قد تأكد له صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

4-3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) الإصدار 21، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم حساب التكرارات، والنسب المئوية لمعرفة الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات بحسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف (1- Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- اختبار t لمتوسط عينة واحدة (One sample t test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.
- اختبار (One Way ANOVA) اختبار التباين بين أكثر من مجموعتين.

4-3-7 تحليل النتائج:

يتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة الميدانية، من أجل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S)):

تم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($\text{sig} > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية	التقييم الذاتي للرقابة		
108	108	108	N	
3.49	3.28	3.69	Mean	Normal Parametersa,b
.355	.534	.545	الانحراف المعياري	
.067	.092	.112	Absolute	Most Extreme Differences
.067	.074	.069	Positive	
-.057	-.092	-.112	Negative	
.698	.955	1.169	Kolmogorov-Smirnov Z	
.714	.321	.130	Asymp. معنوية الدلالة الحسابية.	

2- حساب التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة:

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، كما تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (12)، والجدول رقم (13).

1) توزع عينة الدراسة بحسب (نوع المصرف - المركز الوظيفي - الفئة العمرية)

جدول رقم (12): توزع عينة الدراسة بحسب (نوع المصرف - المركز الوظيفي - الفئة العمرية)

النسبة %	العدد		
17.6	19	عام حكومي	المصرف الذي تعمل به
59.3	64	خاص تقليدي	
23.1	25	خاص إسلامي	
100	108	الإجمالي	
15.7	17	المركز الوظيفي - مدير تدقيق داخلي	المركز الوظيفي
63.9	69	المركز الوظيفي - مدقق داخلي	
20.4	22	المركز الوظيفي - مراقب داخلي لمصرف سورية المركزي	
100	108	الإجمالي	
84.3	91	العمر - من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	العمر
11.1	12	العمر - من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
4.6	5	العمر - من 45 سنة فأكثر	
100	108	الإجمالي	

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن نسبة أفراد العينة العاملين في إدارة الرقابة والتدقيق الداخلي حوالي 59.3% لدى المصارف الخاصة التقليدية، ونسبة 23.1% في المصارف الخاصة الإسلامية، و17.6% لدى المصارف العامة، مما يدل على أن النسبة الأعلى للمستجيبين من القطاع المصرفي الخاص.

وتوزعت عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي إلى مدقق داخلي بنسبة 63.9%، ومراقب داخلي لمصرف سورية المركزي بنسبة 20.4%، ومدير تدقيق داخلي بنسبة 15.7%. وتوزعت عينة الدراسة بحسب الفئة العمرية إلى 84.3% للفئة من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، مما يدل على الفئة الشبابية لعينة الدراسة، وبليها الفئة من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة 11.1%، والعمر من 45 سنة فأكثر بنسبة 4.6%.

(2) توزع عينة الدراسة بحسب (المؤهل العلمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة المصرفية):
جدول رقم (13): توزع عينة الدراسة بحسب (المؤهل العلمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة)

	العدد	% النسبة	
المؤهل العلمي	2	1.9	المؤهل العلمي - دكتوراه
	33	30.6	المؤهل العلمي - ماجستير
	70	64.8	المؤهل العلمي - بكالوريوس
	3	2.8	المؤهل العلمي - غير ذلك
	108	100.0	الإجمالي
التخصص العلمي	59	54.6	التخصص العلمي - محاسبة
	8	7.4	التخصص العلمي - إدارة أعمال
	41	38.0	التخصص العلمي - علوم مالية ومصرفية
	108	100.0	الإجمالي
عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	34	31.5	أقل من 5 سنوات
	61	56.5	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	13	12.0	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
	108	100.0	الإجمالي

- نلاحظ أن نسبة الذين يحملون شهادة الماجستير والدكتوراه 32.5% من إجمالي أفراد العينة، كما أن نسبة الذين يحملون شهادة البكالوريوس تشكل 64.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، مما يدل على توجه إدارات المصارف إلى أن يكون فريق العمل حاصلاً على التأهيل العلمي المناسب، وبالتالي يمكن القول بأن غالبية الأفراد في عينة الدراسة هم حاصلون على التأهيل العلمي الكافي والمناسب،

والذي يعطي مؤشراً إلى أن أفراد العينة من ذوي المعرفة بموضوع الدراسة، مما يزيد من درجة الاعتماد على إجاباتهم للقيام باختبار فرضيات الدراسة.

- نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من اختصاص محاسبة بنسبة 54.6%، والعلوم المالية والمصرفية بنسبة 38%، الأمر الذي يدل على كون أفراد العينة يعملون في مجال اختصاصهم في المصارف وينسب متفاوتة.

- نلاحظ أن غالبية الأفراد في العينة هم ذوو خبرة في العمل المصرفي تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، حيث شكلت نسبتهم حوالي 56.5%، في حين أن النسبة الثانية كانت لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، حيث شكلت نسبة 31.5% من إجمالي أفراد العينة، مما يدل على أن الخبرة العملية المصرفية لعينة الدراسة ليست بالطويلة، وتعكس حداثة تطبيق وظيفة التدقيق الداخلي لدى القطاع المصرفي السوري.

3- المتوسطات والدلالة المعنوية لآراء عينة الدراسة لمتغيرات المحور الأول (توافر مقومات أسلوب التقييم الذاتي للرقابة):

قام الباحث بتفريغ نتائج التحليل الإحصائي في صورة جدول يبين المتوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة، والانحرافات المعيارية لها، للوصول إلى الصورة الإجمالية لإجابات المستجيبين على كامل فقرات الاستبانة، للدلالة على المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، ويبين الجدول رقم (14) النتائج التي تم التوصل إليها من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية لآراء عينة الدراسة بحسب متغيرات المحور الأول

النتيجة	معنوية الدلالة Sig	قيمة دالة t	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائياً	0.000	17.688	عالية الأهمية	0.707	4.2	1 توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات داخل المصرف لمنع التناقض في عمليات تداول ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة.
دال إحصائياً	0.000	10.028	ذات أهمية	.844	3.81	2 وجود إجراءات رقابة داخلية فعالة ومتكاملة مصممة من أجل مواجهة مخاطر المصرف.

3	قبول إدارة المصرف استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وتحديد مسؤولياتها وفقاً لذلك.	4.42	0.598	عالية الأهمية	24.624	0.000	دال إحصائياً
4	إقناع إدارة المصرف الموظفين بأهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.	4.11	0.702	عالية الأهمية	16.459	0.000	دال إحصائياً
5	مشاركة موظفي المصرف في عمليات تقييم الإجراءات الرقابية.	3.25	.958	متوسطة الأهمية	2.711	0.000	دال إحصائياً
6	وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وبين المستويات الإدارية المختلفة.	4.12	0.758	عالية الأهمية	15.366	0.000	دال إحصائياً
7	توافر مجموعة من الموارد المادية اللازمة لتطبيق الأسلوب.	4.04	0.864	عالية الأهمية	12.475	0.000	دال إحصائياً
8	توافر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لتطبيق الأسلوب.	3.52	.971	ذات أهمية	5.547	0.000	دال إحصائياً
9	الاستعانة بمستشارين خارجيين لتخطيط وإدارة ورش عمل أولية لتطبيق الأسلوب.	2.86	1.115	متوسطة الأهمية	-1.295	0.000	غير دال إحصائياً
10	التخطيط الجيد من قبل إدارة المصرف لتنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.	3.56	0.97	ذات أهمية	5.952	0.000	دال إحصائياً
11	إعداد قائمة بالإجراءات الرقابية ومناقشتها خلال انعقاد ورش العمل.	3.69	.828	ذات أهمية	8.603	0.000	دال إحصائياً
12	إعداد دليل يشمل جميع البيانات الخاصة بورش عمل التقييم الذاتي للرقابة.	3.29	1.077	متوسطة الأهمية	2.77	0.000	دال إحصائياً
13	توافر مهارات شخصية بفريق عمل التدقيق الداخلي تتمثل في التنسيق الممتاز لورش العمل.	3.89	0.728	ذات أهمية	12.694	0.000	دال إحصائياً
14	ينبغي أن يتسم كل من المدققين الداخليين والموظفين بالصراحة وضرورة توافر الثقة في التعاملات والعمل كفريق واحد.	3.67	0.897	ذات أهمية	7.728	0.000	دال إحصائياً
15	من الضروري أن يتم مناقشة فعالية الوحدات المختلفة في المصرف للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.	3.53	.880	ذات أهمية	6.231	0.99	غير دال إحصائياً

16	ينبغي إجراء مراجعة أوراق العمل التي تم إعدادها خلال ورش العمل.	3.57	1.034	ذات أهمية	5.770	0.000	دال إحصائياً
17	ضرورة تلخيص وتحليل تعليقات المشاركين في ورش العمل.	3.98	0.937	ذات أهمية	10.884	0.000	دال إحصائياً
18	استخدام الرسوم البيانية للتعبير عن الآراء التي تم تجميعها أثناء ورش العمل، أو استخدام أسلوب أكثر فعالية.	3.49	1.131	متوسطة الأهمية	4.507	0.000	دال إحصائياً
19	إعداد التقرير النهائي الخاص بنتائج التقييم الذاتي للرقابة.	3.53	.990	ذات أهمية	5.539	0.000	دال إحصائياً
20	اقتراح توصيات من قبل المشاركين في ورش العمل من أجل تعزيز تحقيق أهداف المصرف.	3.47	.952	متوسطة الأهمية	5.156	0.000	دال إحصائياً
	الإجمالي	3.68	0.54	ذات أهمية	11.512	0.000	دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (14) أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (توافر مقومات لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية) يبلغ 3.68 وبدرجة ذات أهمية حيث بلغ الانحراف المعياري 0.54 وذلك مؤشر على تقارب إجابات المستجيبين، وقيمة $t=11.512$ الحسابية والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن مقومات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة ليست متوافرة في المصارف السورية بدرجة ذات أهمية عالية بل بدرجة ذات أهمية، وذلك بحسب آراء عينة الدراسة.

حيث نلاحظ من الجدول رقم (14) أعلاه أن الفقرات من المحور الأول ذات الأرقام (1)، (3)، (4)، (6)، (7) تتوافر بدرجة ذات أهمية عالية جداً في المصارف السورية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات على التوالي (4.20)، (4.42)، (4.11)، (4.12)، (4.04). أما الفقرات ذات الأرقام (5)، (9)، (12)، (18)، (20) فقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات على التوالي (3.25)، (2.86)، (3.29)، (3.49)، (3.47)، وهذا يدل على أن تلك المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة تتوافر وبدرجة متوسطة الأهمية بالنسبة إلى آراء عينة الدراسة. أما بالنسبة إلى الفقرات ذات الأرقام (2)، (8)، (10)، (11)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (19)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات على التوالي (3.81)، (3.52)، (3.56)، (3.69)، (3.89)، (3.67)، (3.53)، (3.57)، (3.98)، (3.53) وهذا يدل على أن تلك المقومات متوافرة بدرجة ذات أهمية في المصارف السورية بالنسبة إلى آراء عينة الدراسة.

4- المتوسطات والدلالة المعنوية لآراء عينة الدراسة لمتغيرات المحور الثاني (معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة):

قام الباحث بتفريغ نتائج التحليل الإحصائي في صورة جدول يبين المتوسط الحسابي لآراء عينة الدراسة والانحرافات المعيارية لها، للوصول إلى الصورة الإجمالية لإجابات المستجيبين عن كامل فقرات الاستبانة للدلالة على المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، ويبين الجدول رقم (15) النتائج التي تم التوصل إليها من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية لآراء عينة الدراسة بحسب متغيرات المحور الثاني

متسلسل	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	قيمة الدالة t	معنوية الدلالة	النتيجة
21	حجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه.	3.53	0.981	ذات أهمية	5.593	0.000	دال إحصائياً
22	ارتفاع تكلفة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف.	3.13	0.996	متوسطة الأهمية	1.352	0.19	غير دال إحصائياً
23	عدم رغبة إدارة المصرف في تغيير أسلوب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.	3.58	0.939	ذات أهمية	6.459	0.000	دال إحصائياً
24	عدم توافر الخبرات والكفاءات المهنية اللازمة للقائمين على تطبيق هذا الأسلوب.	3.56	0.998	ذات أهمية	5.882	0.99	غير دال إحصائياً
25	عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل	3.9	2.014	ذات أهمية	4.635	0.000	دال إحصائياً
26	عدم التدريب الكافي والملائم لموظفي المصرف في تقييم الإجراءات الرقابية المحددة.	3.98	0.843	ذات أهمية	12.106	0.000	دال إحصائياً
27	عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي في تغيير أساليب التدقيق المتبعة.	2.79	1.103	متوسطة الأهمية	-2.007	0.000	دال إحصائياً
28	عدم توافر الدعم الملائم من قبل أعضاء لجنة التدقيق لتطبيق الأسلوب.	2.72	0.955	متوسطة الأهمية	-3.022	0.000	دال إحصائياً

29	عدم وضوح مفاهيم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بالنسبة للمدققين الداخليين.	2.87	1.051	متوسطة الأهمية	-1.282	0.000	غير دال إحصائياً
30	عدم تطوير المهارات الشخصية والمهنية للمدققين الداخليين اللازمة لتطبيق الأسلوب.	3.24	0.975	متوسطة الأهمية	2.566	0.000	دال إحصائياً
31	افتقار فريق التدقيق الداخلي لمهارات الإشراف على ورش العمل والتدريب.	2.83	1.009	متوسطة الأهمية	-1.71	0.000	غير دال إحصائياً
الإجمالي		3.28	0.54	متوسطة الأهمية	54.23	0.000	دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (15) أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية) يبلغ 3.28 وبدرجة متوسطة الأهمية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.54، وذلك مؤشر على تقارب إجابات المستجيبين، وقيمة $t=54.23$ الحسابية والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية بدرجة متوسطة وذلك بحسب آراء عينة الدراسة.

ووفقاً لآراء عينة الدراسة، وكما هو مبين في الجدول رقم (15) تبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات من حيث درجة الأهمية هي كمايلي:

- الفقرة (26) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.98 على درجة من الأهمية، وقيمة $t=12.106$ الحسابية والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي عدم التدريب الكافي والملائم لموظفي المصرف في تقييم الإجراءات الرقابية المحددة.

- الفقرة (25) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 وبدرجة من الأهمية، وقيمة $t=4.635$ والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل.

- الفقرة (23) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.58 وهي بدرجة ذات أهمية، وقيمة $t=6.459$ الحسابية والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، أي عدم رغبة إدارة المصرف في تغيير أسلوب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.

وهذا يدل على وجود صعوبات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية.

5- تحديد المتغيرات في المحور الأول (توافر مقومات أسلوب التقييم الذاتي للرقابة) الأكثر تأثيراً وارتباطاً لدى عينة الدراسة في هذا المحور:

تم استخدام التحليل العاملي كأسلوب إحصائي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة، ومرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى عامل، بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، أي أن كل متغير من هذه المتغيرات يتشعب على هذا العامل بقيم متفاوتة، توضح الأهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات المرتبطة بالنسبة إلى هذا العامل.

كما يهدف التحليل العاملي إلى تحليل العلاقات المتداخلة بين عدد كبير من المتغيرات (حساب معاملات الارتباط وتسجيلها في مصفوفة تصلح لهذا النوع من التحليل)، والكشف عن العوامل التي أدت إلى ذلك الارتباط، وتسجيلها في مصفوفة تسمى مصفوفة العوامل، (تخفيض عدد المتغيرات أو الأسئلة (20 سؤال) إلى عدد أقل من العوامل والتي تفسر العلاقات بين المتغيرات).

حيث تم الحصول على القيم التشاركية في المحور الأول، وتبين أن نسبة 88.9 من التباينات تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في المتغير المتمثل بتوافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات داخل المصرف لمنع التناقض في عمليات تداول ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة، كذلك الأمر بالنسبة إلى متغير اقناع إدارة المصرف الموظفين بأهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة حيث تشير القيمة التشاركية إلى 89.1% من التباينات تفسرها العوامل المشتركة، كذلك الأمر بالنسبة إلى متغير إعداد التقرير النهائي الخاص بنتائج التقييم الذاتي للرقابة من التباينات تفسرها العوامل المشتركة، وهنا 6 عوامل.

جدول رقم (16): الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط - المحور الأول

Total Variance Explained						
مجموع المكونات المشبعة			مكونات مولدة			Component
Cumulative%	%of Variance	Total	Cumulative%	% of Variance	Total	
37.760	37.760	7.552	37.760	37.760	7.552	1
51.775	14.014	2.803	51.775	14.014	2.803	2
60.956	9.182	1.836	60.956	9.182	1.836	3
69.360	8.404	1.681	69.360	8.404	1.681	4
76.786	7.426	1.485	76.786	7.426	1.485	5
82.667	5.881	1.176	82.667	5.881	1.176	6
Extraction Method:Principal Component Analysis.						

الجدول رقم (16) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة، ونجد أن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 37.76 ويفسر 37.76% من التباينات الكلية لمتغيرات المحور الأول، والمكون الثاني يفسر 14.01% من هيكل التباينات للمتغيرات المشكلة للمحور، والمكون الثالث له جذر مكون 9.182% من هيكل التباينات، والرابع يفسر 8.40%، والخامس 7.42%، والسادس 5.881%، وتفسر جميعها ما نسبته 82.667% من التباين والباقي تم إهماله لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد.

جدول رقم (17): مصفوفة المكونات للمحور الأول (components Matrix)

Component						
6	5	4	3	2	1	
.181	.575	-.033	.473	-.237	.495	توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات داخل المصرف لمنع التناقض في عمليات تداول ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة.
.310	.577	.490	-.061	-.265	.340	وجود إجراءات رقابة داخلية فعالة ومتكاملة مصممة من أجل مواجهة مخاطر المصرف.
.439	-.432	.010	.165	-.209	.665	إقناع إدارة المصرف الموظفين بأهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.
.011	.152	-.006	.066	-.383	.814	وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وبين المستويات الإدارية المختلفة.

التخطيط الجيد من قبل إدارة المصرف لتنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.	.844	-.073	-.155	-.170	.089	.236
إعداد دليل يشمل جميع البيانات الخاصة بورش عمل التقييم الذاتي للرقابة.	.711	-.021	.490	.135	-.028	-.042
من الضروري أن يتم مناقشة فعالية الوحدات المختلفة في المصرف للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.	.577	.199	-.218	-.411	-.106	.548
يجب تلخيص وتحليل تعليقات المشاركين في ورش العمل	.486	.684	.221	.084	.142	-.002
إعداد التقرير النهائي الخاص بنتائج التقييم الذاتي للرقابة.	.607	.663	.160	.070	-.005	-.162

الجدول رقم (17) يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصهما، والتشبع يعني معامل الارتباط البسيط بين (المكون أو العامل) والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو التخطيط الجيد من قبل إدارة المصرف لتنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بنسبة 84.4%، يليها وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وبين المستويات الإدارية المختلفة بنسبة 81.4%، بينما نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بـ العامل الثاني هو ضرورة تلخيص وتحليل تعليقات المشاركين في ورش العمل بنسبة 68.4%، ومتغير إعداد التقرير النهائي الخاص بنتائج التقييم الذاتي للرقابة بنسبة 66.3%، بينما نجد أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الثالث هو إعداد دليل يشمل جميع البيانات الخاصة بورش عمل التقييم الذاتي للرقابة بنسبة 49%، والعامل الرابع وجود إجراءات رقابة داخلية فعالة ومتكاملة مصممة من أجل مواجهة مخاطر المصرف بنسبة 49%، وفي العامل الخامس متغير توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات داخل المصرف لمنع التناقض في عمليات تداول ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة التي تكون أكثر ارتباطاً بنسبة 57.7%، والعامل السادس متغير من الضروري أن تتم مناقشة فعالية الوحدات المختلفة في المصرف للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً الأكثر ارتباطاً بنسبة 54.6%.

6- تحديد المتغيرات في المحور الثاني (معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة) الأكثر تأثيراً وارتباطاً لدى عينة الدراسة في هذا المحور:

حيث تم الحصول على القيم التشاركية في المحور الثاني، وتبين أن نسبة 83.4% من التباينات والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل، أي إن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في المتغير المتمثل بحجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف وهي تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه، وكذلك الأمر بالنسبة إلى متغير عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل، إذ تشير القيمة التشاركية إلى 82.4% من التباينات تفسرها العوامل المشتركة، كذلك الأمر بالنسبة إلى عدم توافر الخبرات والكفاءات المهنية اللازمة للقائمين على تطبيق هذا الأسلوب من التباينات تفسرها العوامل المشتركة، وهنا 4 عوامل.

جدول رقم (18): الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط المحور الثاني

Total Variance Explained						
مجموع المكونات المشبعة			مكونات مولدة			Component
Cumulative%	% of Variance	Total	Cumulative%	% of Variance	Total	
31.9	31.9	3.5	31.9	31.9	3.51	1
46.1	14.2	1.6	46.1	14.2	1.56	2
59.9	13.8	1.5	59.9	13.8	1.52	3
69.2	9.3	1.0	69.2	9.3	1.02	4

الجدول رقم (18) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة، ونجد أن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي 31.9 ويفسر 31.9% من التباينات الكلية لمتغيرات المحور الثاني، والمكون الثاني يفسر 14.2% من هيكل التباينات للمتغيرات المشكلة للمحور، والمكون الثالث له جذر مكون 13.8% من هيكل التباينات، والرابع يفسر 9.3%، وتفسر جميعها ما نسبته 69.2% من التباين، والباقي تم إهماله لكون جذوره الكامنة أقل من الواحد.

جدول رقم (19): مصفوفة المكونات للمحور الثاني (Components Matrix)

Component				
4	3	2	1	
-.07	.34	.84	-.06	حجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه.
.86	.01	.25	.19	عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل.
.08	.28	-.07	.72	عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي في تغيير أساليب التدقيق المتبعة.
.08	.56	.07	.62	عدم توافر الدعم الملائم من قبل أعضاء لجنة التدقيق لتطبيق الأسلوب.

الجدول السابق رقم (19) يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها والتشبع يعني معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي في تغيير أساليب التدقيق المتبعة بنسبة 72%، بينما نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الثاني هو حجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه بنسبة 84%، والعامل الثالث متغير عدم توافر الدعم الملائم من قبل أعضاء لجنة التدقيق لتطبيق الأسلوب بنسبة 56%، وأقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الرابع هو عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل بنسبة 86%.

4-4 المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي اختبار للفرضيات:

(1) اختبار الفرضية الأولى: "توجد دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة".

إن فرضية العدم: "لا توجد دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة".

- تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبانة، وبالمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط القياسي كانت النتائج كمايلي:

جدول (20) الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار المتغيرات المتعلقة بالفرضية الأولى

One-Sample Statistics					
الخطأ المعياري للموسط الحسابي		الانحراف المعياري	Mean	N	
0.05252		0.54578	3.6995	108	
				المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	
Test Value = 3					
الاختلاف عند درجة ثقة 95 %		الاختلاف في المتوسط	معنوية الدلالة الحسابية	df	t
Upper	Lower				
0.8036	0.5954	0.69954	0.000	107	13.320
				المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة	

كما هو مبين في الجدول رقم (20) ومن وجهة نظر العينة فإن هناك دلالة إحصائية على المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.69 وهو أكبر من 3، وانحراف معياري يساوي 0.54 صغير، وقيمة $t=13.320$ ، والدلالة المعنوية الحسابية هي 0.000 أصغر من القياسية، ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي توجد دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وهي في الاتجاه الإيجابي، إذ تحظى بموافقة عينة الدراسة حول توافر تلك المقومات لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية.

(2) اختبار الفرضية الثانية: "توجد دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية".

الفرضية العدم: "لا توجد دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية".

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبانة، وبالمقارنة بين المتوسط الحسابي والمتوسط القياسي كانت النتائج كمايلي:

جدول رقم (21): الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار المتغيرات المتعلقة بالفرضية الثانية

One-Sample Statistics						
الخطأ المعياري للموسط الحسابي		الانحراف المعياري	Mean		N	معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية
.05147		.53494	3.2854		108	
Test Value = 3						
الاختلاف عند درجة ثقة 95%		الاختلاف في	معنوية الدلالة			معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية
Upper	Lower	المتوسط	الحسابية	df	t	
.3874	.1833	.28535	.000	107	5.544	

كما هو مبين في الجدول رقم (21)، ومن وجهة نظر العينة هناك دلالة إحصائية على وجود معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، حيث بلغ متوسط استجابات العينة 3.28 وهو أكبر من 3، وانحراف معياري يساوي 0.53 صغير، وقيمة $t=5.54$ ، والدلالة المعنوية الحسابية هي 0.000 أصغر من القياسية، ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي توجد دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، وهي في الاتجاه الإيجابي، حيث تحظى بموافقة عينة الدراسة حول توافر هذه المعوقات، أي يوجد معوقات لدى المصارف تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بحسب آراء عينة الدراسة.

وفيما يلي اختبار الفروق لمحاوَر الدراسة الميدانية تبعاً للمتغيرات التعريفية للمستجيبين:

1- تبعاً لنوع المصرف (عام حكومي، خاص تقليدي، خاص إسلامي):

لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وحول المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً لنوع المصرف (عام حكومي، خاص تقليدي، خاص إسلامي) تم تطبيق اختبار الفروق (One way- Anova) لاختبار هذه الفروق وتبين مايلي:

جدول رقم (22): الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لنوع المصرف

ANOVA					
Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.017	4.217	1.185	2	2.370	بين المجموعات
		.281	105	29.503	داخل المجموعات
			107	31.872	الإجمالي
المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة					
.038	3.378	.925	2	1.851	بين المجموعات
		.274	105	28.768	داخل المجموعات
			107	30.619	الإجمالي
معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية					

يبين الجدول رقم (22) أعلاه ما يلي:

- حالة توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة: إن قيمة دالة الاختبار $F=4.217$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.017$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً لنوع المصرف (عام حكومي، خاص تقليدي، خاص إسلامي)، وهي لصالح المصارف الخاصة، بنوعها التقليدية والإسلامية أولاً، حيث أن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 3.76 في المصارف الإسلامية وتليها المصارف الخاصة بمتوسط 3.76 أيضاً، كما هو موضح في الجدول رقم (23).

- حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية: إن قيمة دالة الاختبار $F=3.37$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.038$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، تبعاً لنوع المصرف (عام حكومي، خاص تقليدي، خاص إسلامي)، وهي لصالح المصارف الخاصة الإسلامية أولاً، حيث أن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 3.48 في

المصارف الإسلامية، وتليها المصارف العامة بمتوسط 3.37 أيضاً، كما هو موضح في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23): اختبار Scheffe لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة - نوع المصرف

المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة				
Scheffea,b				
Subset for alpha = 0.05		N	المصرف الذي تعمل به	
2	1			
	3.3789	19	عام حكومي	
3.7680		64	خاص تقليدي	
3.7680		25	خاص إسلامي	
1.000	1.000		الدلالة الإحصائية الحسابية Sig	
معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية				
Scheffea,b				
Subset for alpha = 0.05		N	المصرف الذي تعمل به	
1				
3.1804		64	خاص تقليدي	
3.3780		19	عام حكومي	
3.4836		25	خاص اسلامي	
.103			الدلالة الإحصائية الحسابية Sig	

2- تبعاً لحالة المركز الوظيفي (مدير تدقيق داخلي، مدقق داخلي، مراقب داخلي لمصرف سورية المركزي):

لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وحول المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً لحالة المركز الوظيفي (مدير تدقيق داخلي، مدقق داخلي، مراقب داخلي لمصرف سورية المركزي)، قد تم تطبيق اختبار الفروق (One way Anova) لاختبار هذه الفروق، فتبين مايلي:

جدول رقم (24): الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة المركز الوظيفي

ANOVA					
Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	8.811	2.290	2	4.580	بين المجموعات
		.260	105	27.292	داخل المجموعات
			107	31.872	الإجمالي

المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة

0.012	4.631	1.241	2	2.482	بين المجموعات	معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية
		.268	105	28.137	داخل المجموعات	
			107	30.619	الإجمالي	

- حالة توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة: إن قيمة دالة الاختبار $F=8.811$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً لحالة المركز الوظيفي وهي لصالح مدير تدقيق داخلي أولاً، حيث أن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 4.14، و يليه مدقق داخلي بمتوسط 3.65، كما هو موضح في الجدول رقم (25).

- حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية: إن قيمة دالة الاختبار $F=4.63$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.012$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية تبعاً لحالة المركز الوظيفي وهي لصالح مدير تدقيق داخلي أولاً، حيث إن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 3.57، و يليه مدقق داخلي بمتوسط 3.22، كما هو موضح في الجدول رقم (25).

جدول رقم (25): اختبار Scheff لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة - المركز الوظيفي

المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة			
Scheffea,b			
Subset for alpha = 0.05		N	المركز الوظيفي
2	1		
	3.4795	22	المركز الوظيفي-مراقب داخلي لمصرف سورية المركزي
	3.6594	69	المركز الوظيفي-مدقق داخلي
4.1471		17	المركز الوظيفي-مدير تدقيق داخلي
1.000	.458		الدلالة الإحصائية الحسابية Sig

معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية			
Scheffea,b			
Subset for alpha = 0.05		N	المركز الوظيفي
2	1		
	3.1390	17	المركز الوظيفي-مدير تدقيق داخلي
3.2279	3.2279	69	المركز الوظيفي-مدقق داخلي
3.5785		22	المركز الوظيفي-مراقب داخلي لمصرف سورية
.060	.830		الدلالة الإحصائية الحسابية Sig

3- تبعاً لحالة الفئة العمرية للمستجيب:

لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة، حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وحول المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً لحالة الفئة العمرية (للمستجيب)، تم تطبيق اختبار الفروق (One way Anova) لاختبار هذه الفروق فتبين مايلي:

جدول رقم (26): الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة الفئة العمرية

ANOVA					
Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	9.610	2.466	2	4.932	بين المجموعات
		.257	105	26.941	داخل المجموعات
			107	31.872	الإجمالي
.604	.507	.146	2	.293	بين المجموعات
		.289	105	30.326	داخل المجموعات
			107	30.619	الإجمالي

- حالة توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة: إن قيمة دالة الاختبار $F=9.610$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $sig=0.000$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم

الذاتي للرقابة تبعاً لحالة الفئة العمرية وهي لصالح الفئة من عمر 35 سنة إلى أقل من 45 سنة أولاً، حيث إن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 3.76، و يليه الفئة من عمر 25 سنة إلى أقل من 35 سنة بمتوسط 3.74، كما هو موضح في الجدول رقم (27).

- حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية: إن قيمة دالة الاختبار $F=0.507$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.604$ وهي قيمة أكبر من القياسية، إذاً نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، تبعاً لحالة الفئة العمرية.

جدول رقم (27): اختبار Scheff لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة - الفئة العمرية

المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة			
Scheffea,b			
Subset for alpha = 0.05		N	العمر
2	1		
	2.7300	5	العمر-من 45 سنة فأكثر
3.7445		91	العمر-من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
3.7625		12	العمر-من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
.997	1.000		الدلالة الإحصائية الحسابية Sig

4- تبعاً لحالة المؤهل العلمي:

لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وحول المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً لحالة المؤهل العلمي، فقد تم تطبيق اختبار الفروق (One way Anova) وتبين مايلي:

جدول رقم (28): الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة المؤهل العلمي

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
.001	6.112	1.592	3	4.777	بين المجموعات	المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة
		.261	104	27.096	داخل المجموعات	
			107	31.872	الإجمالي	
.552	.703	.203	3	.609	بين المجموعات	معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية
		.289	104	30.010	داخل المجموعات	
			107	30.619	الإجمالي	

- حالة توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة: إن قيمة دالة الاختبار $F=6.112$ ، ودرجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $sig=0.001$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً لحالة المؤهل العلمي وهي لصالح (المؤهل العلمي - غير ذلك) أولاً، حيث أن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 4.70، و يليه (المؤهل العلمي - ماجستير) بمتوسط 3.85، كما هو موضح في الجدول رقم (29).

- حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية: إن قيمة دالة الاختبار $F=0.73$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $sig=0.667$ وهي قيمة أكبر من القياسية، إذاً نقبل فرضية العدم وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية تبعاً لحالة المؤهل العلمي.

جدول رقم (29): اختبار Scheff لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة - المؤهل العلمي

Scheffea,b			
Subset for alpha = 0.05		N	المؤهل العلمي
2	1		
	3.5814	70	المؤهل العلمي - بكالوريوس
3.8000	3.8000	2	المؤهل العلمي - دكتوراه
3.8530	3.8530	33	المؤهل العلمي - ماجستير
4.7000		3	المؤهل العلمي - غير ذلك
.076	.886		الدلالة الإحصائية الحسابية Sig

5- تبعاً لحالة التخصص العلمي:

لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وحول المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة تبعاً لحالة التخصص العلمي، قد تم تطبيق اختبار الفروق (One way Anova) لاختبار هذه الفروق فتبين مايلي:

جدول رقم (30): الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة التخصص العلمي

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
0.667	0.407	.122	2	.245	بين المجموعات
		.301	105	31.627	داخل المجموعات
			107	31.872	الإجمالي
0.001	7.308	1.871	2	3.741	بين المجموعات
		.256	105	26.878	داخل المجموعات
			107	30.619	الإجمالي

- حالة توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة: إن قيمة دالة الاختبار $F=0.406$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.000$ وهي قيمة أكبر من القياسية، إذاً نقبل فرضية العدم، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، تبعاً للتخصص العلمي.

- حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية: إن قيمة دالة الاختبار $F=7.30$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig}=0.001$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية تبعاً لحالة التخصص العلمي وهي لصالح (التخصص العلمي - إدارة أعمال) أولاً، إذ أن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 3.56، و يليه (التخصص العلمي - محاسبة) بمتوسط 3.40، كما هو موضح في الجدول رقم (31).

جدول رقم (31): اختبار Scheff لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة - التخصص العلمي

معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية			
Subset for alpha = 0.05		N	التخصص العلمي
2	1		
	3.0532	41	التخصص العلمي - علوم مالية ومصرفية
3.4083	3.4083	59	التخصص العلمي - محاسبة
3.5682		8	التخصص العلمي - إدارة أعمال
.639	.114		الدلالة الإحصائية الحسابية Sig

6- تبعاً لحالة لفئة سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وحول المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة تبعاً لحالة سنوات الخبرة العملية، قد تم تطبيق اختبار الفروق (One way Anova) لاختبار هذه الفروق فتبين مايلي:

جدول رقم (32): الدالات الإحصائية المتعلقة باختبار الفروق تبعاً لحالة سنوات الخبرة المصرفية

ANOVA					
Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.003	6.211	1.686	2	3.372	بين المجموعات
		.271	105	28.501	داخل المجموعات
			107	31.872	الإجمالي
.144	1.976	.555	2	1.111	بين المجموعات
		.281	105	29.509	داخل المجموعات
			107	30.619	الإجمالي

- حالة توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة: إن قيمة دالة الاختبار $F=6.211$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $sig=0.003$ وهي قيمة أصغر من القياسية، إذاً نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة تبعاً لسنوات الخبرة وهي لصالح عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أولاً، حيث أن اختبار Scheffe يبين أن قيمة المتوسط 3.81، و يليه عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي - أقل من 5 سنوات بمتوسط 3.65، كما هو موضح في الجدول رقم (33).

- حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية: إن قيمة دالة الاختبار $F=1.97$ ، ودرجة الحرية 2، معنوية الدلالة الحسابية $sig=0.144$ وهي قيمة أكبر من القياسية، إذاً نقبل فرضية العدم، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول حالة توافر معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية تبعاً لسنوات الخبرة.

جدول رقم (33): اختبار Scheffe لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة - سنوات الخبرة المصرفية

المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة			
Scheffea,b			
Subset for alpha = 0.05		N	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي
2	1		
	3.2615	13	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي-من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
3.6588		34	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي-أقل من 5 سنوات
3.8156		61	عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي-من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
.577	1.000		الدلالة الإحصائية الحسابية Sig

(3) اختبار الفرضية الثالثة: "توجد دلالة معنوية على أن استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب

التقييم الذاتي للرقابة يؤدي إلى الحد من المخاطر في المصارف السورية"

إن فرضية العدم: لا توجد دلالة معنوية على أن استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة يؤدي إلى الحد من المخاطر في المصارف السورية.

ولاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة (One Sample t test) لتحليل الفترات المتعلقة بالإجراءات الرقابية (المذكورة في الجدول رقم (3)) التي تحددها إدارة التدقيق الداخلي ضمن ورشات العمل في بنك سورية الدولي الإسلامي (محل الدراسة التطبيقية) عند استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، من أجل الحد من المخاطر المصرفية المحتمل أن تواجه فروع البنك المختلفة، والسابق ذكرها في الجدول رقم (2)، وذلك من خلال وضع وزن لقياس قوة وشدة هذه المخاطر، كما هو موضح في الجدول أدناه، حيث تمت المقارنة بمتوسط الأوزان المستخدمة في قياس هذه المخاطر، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (34): دالات اختبار الفرضية الثالثة

الخطأ المعياري للموسط الحسابي		الانحراف المعياري	Mean	N		
0.061		0.808	2.89	175	الأوزان	
Test Value = 2.5						One-Sample Test
الاختلاف عند درجة ثقة 95%		الاختلاف في المتوسط	معنوية الدلالة الحسابية من جهتين	df	t	
الأعلى	الأدنى					
0.51	0.27	0.386	0.000	174	6.312	

كما هو مبين في الجدول رقم (34) بلغ متوسط الأوزان الحسابية للإجراءات الرقابية في الحد من المخاطر 2.89، وهو بالجهة يمثل الوزن الأعلى، وقيمة دالة الاختبار $t=6.312$ عند درجة حرية 174 ومستوى الدلالة الحسابية $sig=0.000$ ، إذاً نقبل الفرضية البديلة، ونرفض فرضية العدم، وبالتالي توجد دلالة معنوية على أن استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة يؤدي إلى الحد من المخاطر في المصارف السورية، وبدراسة الاختلافات في نوع الإجراءات الرقابية المحددة تم حساب هذه الاختلافات والفروق بحسب اختبار Anova و اختبار Scheffe كما يلي:

جدول رقم (35): دالات اختبار الفروق بين الإجراءات الرقابية المحددة

الأعلى	الأدنى	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	N	
3	2	.157	.522	2.45	11	كشفي
3	1	.174	.717	2.53	17	رابع
4	3	.245	.548	3.60	5	تصحيحي
4	1	.146	.898	2.71	38	وحدة أخرى
4	1	.076	.776	3.02	104	وقائي
4	1	.061	.808	2.89	175	الإجمالي
معنوية الدلالة الحسابية من جهتين		F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.004		3.997	2.444	4	9.774	بين المجموعات
			.611	170	103.9	داخل المجموعات
				174	113.7	الإجمالي

من خلال الجدول السابق رقم(35): نجد أن متوسطات الأوزان لقياس المخاطر تبعاً لنوع الإجراء الرقابي تراوحت بين 2.54 و 3.02 من درجة الوزن الكلي 4، و أن قيمة دالة اختبار التباين الاحادي $F=3.997$ عند درجة حرية 4 ومعنوية الدلالة الحسابية $sig=0.004$ وهي أصغر من الحسابية، إذاً يوجد فروق ذات دلالة معنوية في إجراءات قياس المخاطر، وهي لصالح نوع الإجراء تصحيحي، بمعنى أن الإجراء التصحيحي هو الأقوى بين الإجراءات المتبعة في قياس المخاطر، كما هو واضح في الجدول رقم (36) اختبار Scheffe التالي:

جدول رقم (36): اختبار جهة وزن الإجراء الرقابي الأعلى

Subset for alpha = 0.05		N	نوع الإجراء الرقابي
2	1		
	2.45	11	كشفي
	2.53	17	رادع
2.71	2.71	38	وحدة أخرى
3.02	3.02	104	وقائي
3.60		5	تصحيحي
.083	.498		معنوية الدلالة الحسابية من جهتين

اختبار درجة تأثير المخاطر:

دراسة اختبار المخاطر المحتملة واحتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها

من خلال حساب درجة تأثير المخاطر لدى استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة بإعطاء درجة تأثير المخاطر بين ضعيف = 1، و متوسط = 2، ومرتفع = 3، وتطبيق اختبار (t-test) كانت النتائج التالية، كما هي موضحة في الجدول رقم (37).

جدول رقم (37): دلالة اختبار درجة التأثير للمخاطر

One-Sample Statistics

الخطأ المعياري للموسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط	N		
.083		.637	2.36	59	التأثير	
Test Value = 2						
الاختلاف عند درجة ثقة 95%		الاختلاف في المتوسط	معنوية الدلالة الحسابية من جهتين	df	t	
الأعلى	الأدنى					
.52	.19	.356	.000	58	4.293	

كما نلاحظ من الجدول رقم (37) أن قيمة متوسط التأثير 2.36 بانحراف معياري 0.637 وقيمة دالة القياس $t=4.293$ عند مستوى دلالة معنوية $sig=0.000$ وهي قيمة أصغر من الحسابية 0.05، إذاً نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، وبالتالي يوجد أثر للمخاطر لدى استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة، مع العلم أن شدة الأثر تراوحت بين 1 إلى 3 نقاط.

5-4 المبحث الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة:

1-5-4 النتائج:

بعد تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، إضافة إلى ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- إن استخدام إدارة التدقيق الداخلي لأسلوب التقييم الذاتي للرقابة يؤدي إلى الحد من المخاطر في المصارف السورية.

2- إن نتائج فحوصات الالتزام بالإجراءات الرقابية التي قام بها المدققون الداخليون في بنك سورية الدولي الإسلامي تختلف بشكل ملحوظ عن نتائج الفحوصات التي يطبقها مسؤولو الوحدات في فروع البنك.

3- يتضح من خلال مصفوفة المخاطر التي تم التوصل إليها- بعد اختبار الإجراءات الرقابية من قبل فريق التدقيق الداخلي- بأن إجراءات الإدارة نحو تطبيق الإجراءات الرقابية غير فعّالة، حيث إن هناك عدداً من المخاطر (ظهرت ضمن المصفوفة باللون الأحمر أو البرتقالي) أصبحت غير مغطاة بإجراءات رقابية، أو أن الإجراءات الرقابية ذات العلاقة بتلك المخاطر ضعيفة ولا يمكن الاعتماد عليها بعد أن كانت في منطقة الأمان (باللون الأخضر) قبل إجراء الاختبارات، وأهمها:

- مخاطر إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ.
- مخاطر التلاعب بصناديق الأمانات من قبل موظفي الفرع.
- مخاطر السطو المسلح على الفرع.
- تجاوز الفرع لحدود النقد المسموح بها من دون موافقة.
- فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة.

4- تبين من خلال فحوصات الاختبارات- التي قام بها فريق التدقيق الداخلي باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة- وجود فجوة رقابية تقدر بـ 164% لدى بنك سورية الدولي الإسلامي، نتيجة وجود عدد من المخاطر الهامة غير المسيطر عليها، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء مخاطر ذات أثر هام في

أنشطة البنك، حيث تمثل هذه الفجوة الفرق مابين درجة الرقابة للسيطرة بالكامل على المخاطر المحيطة بفروع البنك ودرجة الرقابة الحالية التي يوفرها نظام الرقابة الداخلية المطبق في البنك.

5- إن الأسباب الرئيسة للفجوة الرقابية في بنك سورية الدولي الإسلامي هي المخاطر التالية:

- التأخر في متابعة مستحقات العملاء.
 - خرق السرية المصرفية.
 - تكرار تنفيذ عمليات مصرفية.
 - فقدان أو سرقة أو تلف المستندات الهامة.
 - السطو المسلح على الفرع.
 - الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية.
 - الاحتفاظ بمواد خطرة في صندوق أمانات العملاء.
 - تنفيذ عمليات مصرفية بموجب فاكس مزور.
 - إصدار شيك مصرفي دون إعداد القيود اللازمة للتنفيذ.
 - التأخر في إيقاف أو تعديل توقيع العميل على النظام البنكي.
- 6- توجد دلالة معنوية على توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وبدرجة متوسطة الأهمية، حيث تحظى بموافقة عينة الدراسة حول هذه المقومات المتبعة من أجل العمل على تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ومن أهم تلك المقومات:
- قبول إدارة المصرف استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وتحديد مسؤولياتها وفقاً لذلك.
 - توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات داخل المصرف لمنع التناقض في عمليات تداول، ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة.
 - وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وبين المستويات الإدارية المختلفة.
 - إقناع إدارة المصرف الموظفين بأهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.
 - توافر مجموعة من الموارد المادية اللازمة لتطبيق الأسلوب.
- 7- توجد دلالة معنوية على وجود معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، وبحسب آراء عينة الدراسة من أهم تلك المعوقات:
- عدم التدريب الكافي والملائم لموظفي المصرف في تقييم الإجراءات الرقابية المحددة.
 - عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل.

- عدم رغبة إدارة المصرف في تغيير أسلوب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.
 - عدم توافر الخبرات والكفاءات المهنية اللازمة للقائمين على تطبيق هذا الأسلوب.
 - حجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه.
 - عدم تطوير المهارات الشخصية والمهنية للمدققين الداخليين اللازمة لتطبيق الأسلوب.
- 8- من وجهة نظر عينة الدراسة تبين إنّ أقوى المتغيرات ارتباطاً بالمحور الأول المتمثل بـ (المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية) على التوالي هي: التخطيط الجيد من قبل إدارة المصرف لتنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، يليها وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وبين المستويات الإدارية المختلفة، وضرورة تلخيص وتحليل تعليقات المشاركين في ورش العمل.
- 9- من وجهة نظر عينة الدراسة تبين إنّ أقوى المتغيرات ارتباطاً بالمحور الثاني المتمثل بـ (المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية) على التوالي هي: عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي في تغيير أساليب التدقيق المتبعة، حجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه، ومتغير عدم توافر الدعم الملائم من قبل أعضاء لجنة التدقيق لتطبيق الأسلوب، و متغير عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل.

4-5-2 التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات:
- 1- ضرورة قيام الإدارة التنفيذية في بنك سورية الدولي الإسلامي بإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، لتفعيل تطبيق الضوابط الرقابية، وإلزام الموظفين بتطبيقها.
 - 2- ضرورة قيام موظفي إدارة التدقيق الداخلي في بنك سورية الدولي الإسلامي بالاهتمام بالمخاطر التي تشكل الأسباب الرئيسة للفجوة الرقابية في فروع البنك، وضرورة تكرار الزيارة الميدانية لفروع البنك المختلفة، وتطوير برنامج الفحوصات الجوهرية للإجراءات الرقابية ذات العلاقة بالمخاطر الهامة، والتي تبين أن البيئة الرقابية لها ضعيفة بنتيجة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وإجراء التحليلات المناسبة لضمان تحقيق أهداف المصرف.

- 3- ضرورة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، نظراً لما يحققه من مزايا إيجابية للمصارف، وبيان المخاطر وأهميتها، والإجراءات الرقابية الموضوعة ونوعها سواء كانت وقائية، كشفية، تصحيحية، رادعة، ودرجة تأثيرها، وبمستويات مختلفة.
- 4- ضرورة توجيه مجالس إدارات المصارف، وإدارات التدقيق الداخلي نحو استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، وتذليل كافة الصعوبات التي تعترضها.
- 5- تعزيز كفاءة الموظفين وإدراكهم للمفاهيم الحديثة من خلال الدورات التدريبية التي تناسب طبيعة أعمالهم، وتدريب موظفي إدارات التدقيق للتعامل مع أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، بحيث يتم متابعة تنفيذها أولاً بأول.
- 6- ضرورة وجود تفاعل وتنسيق وتعاون مشترك بين الإدارة التنفيذية للمصرف وباقي الجهات الرقابية، والموظفين في الوحدات المعنية بتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بخصوص تشخيص المخاطر، وأهميتها بقصد قياسها ووضع الضوابط الرقابية لها.
- 7- تضمين قرارات مصرف سورية المركزي صراحة ضرورة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة كوسيلة لضبط المخاطر المصرفية والحد منها.
- 8- ضرورة تطوير الأنظمة، والبرمجيات المستخدمة في تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة لدى المصارف، بحيث يتم إيضاح الآلية التي يتم من خلالها التوصل إلى نتائج التقييم للإجراءات الرقابية.
- 9- ضرورة أن تقوم إدارات المصارف بتوفير الإمكانيات (المادية أو الكوادر البشرية الكفاء) اللازمة لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة.
- 10- نشر الوعي الرقابي بين العاملين لدى المصارف السورية نحو تقبل تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بموضوعية، حتى يعطي النتائج المرجوة منه.
- 11- ضرورة إجراء مثل هذه الدراسة على القطاعات الأخرى (الصناعة، الخدمات، التأمين.... الخ).

المراجع:

أولاً: الكتب العلمية:

1. الاتحاد الدولي للمحاسبين.(2013).المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان.
2. حشاد، نبيل.(2005). دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية. موسوعة بازل 2. الجزء الثاني. بيروت: اتحاد المصارف العربية.
3. الخطيب، خالد راغب.(2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص. مكتبة المجتمع العربي.الأردن: عمان.
4. دحدوح، حسين، والقاضي، حسين، وقريط. عصام.(2010). تدقيق الحسابات (2). دمشق: جامعة دمشق.
5. شهاب، عماد أمين.(2008). خريطة طريق تطبيق بازل 2 في المصارف العربية، بيروت: منشورات اتحاد المصارف العربية.
6. صبح، داوود يوسف.(2007). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية. بيروت: اتحاد المصارف العربية.
7. الغول، رشا.(2013). دراسات متقدمة في المراجعة: متطلبات الرقابة الداخلية في ضوء قانون SOX وأثرها على أمن المعلومات. مكتبة الوفاء القانونية. مصر: الاسكندرية.
8. الغول، رشا.(2013). دراسات متقدمة في المراجعة: التقييم الذاتي للرقابة. مكتبة الوفاء القانونية. مصر: الاسكندرية.
9. مجلس الخدمات المالية الاسلامية.(2005). المبادئ الارشادية لإدارة المخاطر للمؤسسات عدا مؤسسات التأمين التي تقدم خدمات مالية اسلامية.
10. المطارنة، غسان فلاح.(2009). تدقيق الحسابات المعاصر. دار المسيرة.الأردن: عمان.
11. موسى، شقيري، وآخرون.(2009). المؤسسات المالية المحلية والدولية. عمان: دار المسيرة.
12. الوردات، خلف عبد الله.(2014). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.الأردن: عمان.
13. الوقاد، سامي محمد، ووديان، لؤي محمد. (2010) تدقيق الحسابات. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أحمد، هادي محمد.(2010). دراسة تحليلية لإمكانية استخدام أسلوب التدقيق المبني على المخاطر - حالة تطبيقية المصرف التجاري السوري، أطروحة الدكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة تشرين.

2. الرمحي، زاهر عطا.(2004).تطوير أسلوب للتدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية، أطروحة الدكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة عمان العربية ،عمان.
3. مبارك، موسى عمر. (2008). نحو مخاطر صيغ التمويل والاستثمار الإسلامية وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية من خلال معيار بازل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
4. مصطفى، ابراهيم مصطفى.(2012).نحو منهج متكامل للرقابة على المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأمريكية المفتوحة.

ثالثاً:المجلات والدوريات:

1. البلداوي، شاكر، والرفاعي، خليل، وجمال، محمود.(2012).إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي - دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني. مجلة المنصور، العدد 18، 1-29.
2. حجازي، وجدي.ريشو، بديع الدين بهي الدين.(2009).التقييم الذاتي للرقابة الداخلية ودوافع ومقومات استخدامه لدى المراجعين الداخليين. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية/ كلية التجارة وإدارة الأعمال/جامعة حلوان/ملحق العدد الثاني، 253 - 306.
3. حسين، ليث سعد الله، وصديق، مصطفى محمد، وشهاب، عدنان محمد. (2010). خصائص شفافية المعلومات المصرفية وتأثيرها في الرقابة الداخلية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض مصارف مدينة الموصل. مجلة تنمية الرافيدين.جامعة الموصل. المجلد 32. العدد 101. 207-226.
4. دهيب، محمد سمير. (2012).تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO - اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى امكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والانتاجية العاملة في القطاع العام. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية.الاصدار 6، 255-278.
5. الدوغجي، علي حسين، والخيرو، إيمان مؤيد.(2013). تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19. العدد 70. 398-433.
6. الدويري، صفوت مصطفى محمد ابراهيم.(2010).مدخل مقترح لتطوير نظم الرقابة الداخلية للحد من الفساد في الوحدات الإدارية الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، 177-221.
7. الشريف، فراس بك.(2011).مدى التزام مصرف سورية المركزي بمتطلبات التدقيق الداخلي وفق أسلوب المخاطر في ظل معايير بازل الدولية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، ص 415-452.
8. عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح.(2008).إطار مقترح لتطوير دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية. مجلة الفكر المحاسبي. كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة الثانية عشر، 400-404.

9. عصيمي، أحمد زكريا زكي.(2009). دور المراجع الداخلي في مراجعة إدارة مخاطر الأعمال مع التطبيق على الشركات المساهمة المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث. 11- 58.
10. الصواف، محمد حسين علي. (2011). أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية. مجلة التقني، المجلد 24. العدد التاسع. 1-29.
11. لطفي، أمين السيد أحمد.(2007). تدعيم دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر باستخدام نظام التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثاني، 1-12.

ثامناً:المؤتمرات

1. حماد، صالح رجب.(2007). أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي. قدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، عمان.
2. الرفاعي، غالب عوض ، وعارضة، فيصل صادق. (2007). إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع :إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 16-18، ص16.
3. صالح، مفتاح. (2009). إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر، ص7.
4. عاشور، عبد الجواد عبد الحميد. (2005). التمويل بالمشاركة في المؤسسات الإسلامية، مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية معالم الواقع وآفاق المستقبل، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة ، أيام 15-17 مايو.

تاسعاً:القرارات والتشريعات:

1. مصرف سورية المركزي،(2004)، مجلس النقد والتسليف، قرار رقم (74)، التعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر السيولة، الجمهورية العربية السورية.
2. مصرف سورية المركزي،(2004)، مجلس النقد والتسليف، قرار رقم (93)، التعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر الائتمان، الجمهورية العربية السورية.
3. مصرف سورية المركزي،(2005)، مجلس النقد والتسليف، قرار رقم(106)، التعليمات الخاصة بالمخاطر التشغيلية، الجمهورية العربية السورية.
4. مصرف سورية المركزي، (2005)، مجلس النقد والتسليف، قرار رقم(120)، التعليمات الخاصة بأنظمة الضبط الداخلي لدى المصارف، الجمهورية العربية السورية.
5. مصرف سورية المركزي،(2004)، مجلس النقد والتسليف، قرار رقم(123)، التعليمات الخاصة بمتطلبات التدقيق الداخلي في المصارف، الجمهورية العربية السورية.

عاشراً: مواقع الانترنت:

1. معهد المدققين الداخليين الأمريكي.(2012)،المعايير الدولية في الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي
فلوريدا.أمريكا. www.theiia.org
2. الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية
(2014) سبتمبر www.bis.org
3. <http://banquecentrale.gov.sy>
4. <http://www.iso.org>
5. <http://www.iiste.org>

References:

- 1- Alnaji, Loay & Ridh, Mahmood,(2013).The Methods of Measurement and Analysis of Risks in Businesses:A Case Study on the Jordan Valley Authority, Developing Country Studies, ISSN Vol.3, No.2, www.iiste.org.
- 2- Andika,&Khomsiyah.(2013).Use of Control Self Assessment in Audits.the 2nd IBSM, International Conference on Business and Mangement October 2-4, Chiang Mai – Bangkok.
- 3- Arens,Alveen.(2012).Auditing and Assurance Services, Professional Practices framework for Internal Auditing, Altamonte springs.
- 4- Archer, D.(1992,May).Taking Back Control:Five Steps to Control/Risk Self-Assessment.CMA Magazine, 66(4), 28-30.
- 5- Arena,Marika,&Arnaboldi,Michela&Azzone,Giovanni,(2006)"Internal audit in Italian organizations:A multiple case study", Managerial Auditing Journal.Vol.(21) No.(3) pp.275-292.
- 6- Andika,(2008),Auditor perceptions about the usefulness of control self assessment to audit and It's Implementation in the Companies ,presented to the faculty of economic and social science.
- 7- Andreas G. Koutoupis and Anastasios Tsamis, (2009), Risk based internal auditing within Greek: banks: a case study approach, Journal of Management and Governance, Volume 13, Numbers1-2 May.
- 8- Berg,Heinz,Peter(2010).RISK MANAGEMENT:Procedures, Methods and Experiences, RT&A # 2(17).(Vol.1),Germany , P79-95.
- 9- Balfan, M., Gledhill, P., & Haubenstock, M.(2002).Self-Assessment of Operational Risk.The RMA Journal, 26-30.February.
- 10- Barclay Simpson, (2005), "An Introduction to Internal Auditing in Banking".USA.
- 11- Ciby ,Joseph.(2013).Advanced Credit Risk Analysis and Management .Published by John Wiley & Sons.Ltd,United Kingdom.
- 12- Celayir ,Duygu&Benli ,Vahit Ferhan.(2014).Risk Based Internal Auditing and Risk Assessment Process.International Bussiness and Social Science Research Conference 6-8 January ,UAE.
- 13- Cooper,Dale,&Grey,Stephen,&Raymond,Geoffrey,&Walker,Phil.(2005).Project Risk Management Guidance, John Wiley & Sons.UK.p3.

- 14-** Crouhy, Michel, & Galai, Dan, & Mark, Ropert. (2014), The Essentials of Risk Management, Second Edition, by McGraw-Hill Education.
- 15-** Carter, Chris. (2007). Compliance Through self - assessment; The Internal Auditor. Apr; 64, 2; ABI/INFORM Global, pp. 69-72.
- 16-** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO. (2012). "Internal Control—Integrated Framework" American Institute of Certified Public Accountants. AICPA. USA.
- 17-** Davis, Beryl H. et al. (2004). Internal Controls Over Cash Collections.
- 18-** Engle, Terry J; & Joseph Gilbert W. (2001). Use of Control Self Assessment in Audits. The CPA Journal. Aug; 71, 8; ABI/INFORM Global; pp. 46-49.
- 19-** El-Dine, D. (2005). Control Self-Assessment: Concepts and Applications. Mason, Ohio: South-Western.
- 20-** Fearnley, Stella, & Vivien A. Beattie, & Richard Brandt. (2005). Auditor Independence and Audit Risk: A Reconceptualization. Journal Of International Accounting Research. Volume 4, No. 1,; pp. 39-71.
- 21-** Ghosh, Amalendu. (2012), Managing Risks in Commercial and Retail Banking, Published by John Wiley & Sons, Singapore. Pte. Ltd.
- 22-** Girling, Philippa. (2013). Operational Risk Management: Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- 23-** Hawkins, Kyleen W, & Huckaby Bill. (1998). Using CSA to implement COSO. The Internal Auditor; Jun, 55, 3; ABI/INFORM Global, pp. 50-55.
- 24-** Hubbard, Larry. (2000). Control Self Assessment: (A practical Guide), The Institute of Internal Auditor, USA..
- 25-** Hopkin, Paul. (2012). Fundamentals of Risk Management: Understanding evaluating and implementing effective risk management, The Institute Of Risk Management, United States. Kogan Page Limited.
- 26-** Hubbard, Larry. (2002). CSA by any name; The Internal Auditor. Dec; 59, 6 ABI/INFORM Global; pp. 22-23.
- 27-** Kubitscheck, V. (1999). CSA in a financial services organization. Balance Sheet, 8(1), 22-26. October.
- 28-** McNally, J. (2007). Control Self-Assessment: Everybody Pitching in with Internal Controls. Pennsylvania CPA Journal, 78(3), 33-35. Fall 2007.
- 29-** Moeller, Robert R. (2011) COSO Enterprise Risk Management, Published by John Wiley & Sons. inc, Canada.

- 30-** Noreen,Foh.(2000).Control self - assessment:A new approach to auditing,; Ivey Business Journal.Sep/Oct;65,1;ABI/INFORM Global ; pp.8.
- 31-** Powers.(2012), CIA Review " The Internal Audit Activities Role In Governance, Risk and Control " Powers Resources Corporation ,P E-48.
- 32-** RSM Astute Consulting, (2008)." Internal Audit and Risk Management".
- 33-** Swayer,Lawrence B.AND Dittenhofer,MortimerA.AND Scheiner,James H.(2003).Sawyers Internal Auditing.The Institute of Internal Auditors.5th Edition,Florida.
- 34-** Spiral, Laura F.&Page,Michael, (2006), Risk management the reinvention of internal control and the changing role of internal audit,Accounting Auditing , Accountability Journal , Vol . 16, N.4, www.emeradin-sight.com
- 35-** Tritter,RichardP.,&DanielS.Zittman,&ArthurAndersonLLP,(1996). Control Self Assessment:Experience, Current Thinking, and Best Practices (Altamonte Springs, FL:The Institute of Internal Auditors,),p.p10-13.
- 36-** The Institute of Operational Risk ,(2010) Operational Risk Sound Practice Guidance ,Risk Control Self Assessment March.
- 37-** The Financial Services Roundtable,(1999) (Guiding Principles In Risk Management For USA Commercial Banks) Report of the Subcommittee and working Group on Risk Management Principles.p5.
- 38-** The Institute of Internal Auditor,(2012)" International Standards For The Professional Practice of Internal Auditing (Standards) ".USA.
- 39-** The Institute of Internal Auditor,(2013)" Practice Advisor for Internal Audit ".USA.
- 40-** The Institute Of Risk Management,(2002)," Risk Management Standards ",London:..Airmic Publishing.p2.
- 41-** The International Organization for Standardization,(2009).Risk management — Principles and guidelines on Implementation - International Standards ISO/FDIS 31000 , Switzerland.
- 42-** Victoria, Stanciu.(2008).Internal Audit Approach in Banks.Faculty of Accounting and Management Information Systems , Bucharest.Romania.
- 43-** Vallabhaneni,S.Rao.(2013)CIAreview:Internal Audit Knowledge Elements Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- 44-** Yeoh, Andrena,& Roslan, Nordiana.(2008).The Relationship Between the control Environment and The Adoption of Control Self- Assessment in Malaysian Local Banks, Faculty Of Business and Accountancy University Of Malaya.



The Institute of Internal Auditors

المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)

- قام بترجمة المعايير إصدار 2013 إلى اللغة العربية: **زياد بودريقة** - CIA - CRMA - رئيس الجمعية التونسية للمدققين داخل المؤسسات.
 - قامت بمراجعة الترجمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية: **خلود الباي** - متحصلة على الماجستير في الإنجليزية.
 - قامت بمراجعة النصّ باللغة العربية: **منيرة برّيش** - أستاذة لغة عربية لدى المعاهد التونسية.
- ملاحظة: يتمّ ترجمة كلمة «ASSURANCE» من قبل بعض قراء اللغة العربية إلى كلمة «تأكيد»، ولكن استعملنا في هذه الترجمة كلمة «تطمين» و ذلك لأفضلية أداء المعنى.
- تونس ديسمبر 2013 -

مدخل إلى معايير التدقيق الداخلي

تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية و ثقافية مختلفة و متنوعة، و في مستوى منشآت تختلف من ناحية الأهداف و الحجم و التعقيد و الهيكلية، كما تتم ممارسة التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المنشأة أو من خارجها. ومع أن تلك الاختلافات قد تؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) يشكل أمراً أساسياً لكي يتمكن المدققون الداخليون و نشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسئولياتهم. و إذا ما وُجدت قوانين أو تشريعات تمنع توافق المدققين الداخليين أو نشاط التدقيق الداخلي مع بعض الأجزاء من المعايير، فإنه من الضروري الالتزام بكافة الأجزاء الأخرى مع مراعاة الإفصاح عن ذلك بما يتناسب.

وإذا ما استخدمت المعايير بمعية معايير صادرة عن سلطات مختصة أخرى، فمن الممكن الإشارة إلى هذه المسألة في التبليغات المختلفة المتعلقة بالتدقيق، و ذلك وفقاً لما يتناسب مع كل حالة. و إذا ما وُجدت في مثل هذه الوضعية أي اختلافات بين مختلف هذه المعايير فيجب على المدققين الداخليين وكذلك على نشاط التدقيق الداخلي التقيد بالمعايير، و يمكن أن يتقيدوا بالمعايير الأخرى إذا ما كانت أكثر صرامة.

يتمثل الغرض من المعايير في:

1. تحديد المبادئ الأساسية لممارسة التدقيق الداخلي.
2. توفير إطار مرجعي لأداء و تطوير مجال واسع للقيمة المضافة للتدقيق الداخلي.
3. إرساء الأسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي.
4. تعزيز تحسين عمليات و مسارات المنشأة.

ترتكز المعايير على مبادئ و متطلبات إلزامية تتضمن ما يلي:

- «تصريحات» تحدّد المتطلبات الأساسية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتقييم فعالية آدائها، وهي متطلبات واجبة التطبيق دولياً و على المستوى التنظيمي و الفردي.
- «تفسيرات» تُوضّح العبارات و المصطلحات الواردة في التصريحات.

وتستخدم المعايير عبارات لها معان خاصة تم إدراجها في قائمة التعريفات. و على وجه التحديد تستخدم المعايير كلمة «يجب» عند التنصيص على مُتطلب واجب التنفيذ من دون قيد أو شرط، و تستخدم المعايير كلمة «ينبغي» عند التنصيص على مُتطلب يُتوقع الإلتزام به ما لم تكن مسألة عدم تطبيقه هي نتيجة لحكم مهني أو ظروف تبرر الانحراف عن العايير.

و من الضروري اعتماد التصريحات و التفسيرات المتعلقة بها و كذلك المعاني المحددة في التعريفات لفهم و تطبيق المعايير بشكل سليم.

تتقسم المعايير إلى قسمين: معايير الصفات و معايير الأداء. معايير الصفات تحدّد الخصائص التي يجب توفّرها في الهياكل و الأفراد الذين يمارسون التدقيق الداخلي. و معايير الأداء تتناول طبيعة التدقيق الداخلي و تحدّد معايير الجودة لقياس أداء الخدمات المقدّمة. هذا و تُطبّق معايير الصفات و معايير الأداء على جميع خدمات التدقيق الداخلي. كما تم إدراج معايير التنفيذ و التي تحدد المتطلبات لتطبيق معايير الصفات و الأداء حسب نوعية الخدمات المقدّمة، سواء كانت خدمات تظمين (ت) أو خدمات استشارية (إ).

تشمل خدمات التظمين تقييما موضوعيا للأدلة من طرف المدقق الداخلي و ذلك لتقديم رأي مستقل أو استنتاجات بشأن كيان أو عملية أو وظيفة أو مسار أو نظام أو غيرها من الموضوعات. يتمّ تحديد طبع و نطاق مهمّة التظمين من قبل المدقق الداخلي. و بصفة عامّة هناك ثلاثة أطراف متدخلة في خدمات التظمين: (1) الشخص أو المجموعة التي هي في علاقة مباشرة بالكيان أو بالعملية أو بالوظيفة أو بالمسار أو بالنظام أو غيرها من الموضوعات (مالك المسار)، (2) الشخص أو المجموعة التي تقوم بإجراء هذا التقييم (أي المدقق الداخلي)، (3) الشخص أو المجموعة التي تستخدم هذا التقييم (أي المستخدم).

الخدمات الاستشارية هي خدمات إرشادية و تُنفّذ بصفة عامّة بناءً على طلب محدّد من عميل المهمّة. وتخضع طبيعة ونطاق المهمّات الاستشارية للاتفاق مع عميل المهمّة. و تتضمن هذه الخدمات بصفة عامّة طرفين و هما: (1) الشخص أو المجموعة التي تقدّم المشورة (أي المدقق الداخلي)، و (2) الشخص أو المجموعة التي تبحث عن المشورة و تتلقاها (العميل). و عند تنفيذ الخدمات الاستشارية ينبغي أن يحافظ المدقق الداخلي على الموضوعية و لا يضطلع بأي مسؤولية تسييرية.

تتسحب المعايير على المدققين الداخليين منفردين و أيضا على نشاطات التدقيق الداخلي. جميع المدققين الداخليين مسؤولون على تطبيق المعايير المتعلقة بالموضوعية الفردية و بالمهارات و بالعناية المهنية اللازمة. بالإضافة إلى ذلك فإنّ المدققين الداخليين مسؤولون عن تطبيق المعايير ذات صلة بأداء مسؤولياتهم المهنية. الرؤساء التنفيذيين للتدقيق مسؤولون عن الالتزام الكامل بالمعايير.

إنّ مراجعة و تطوير المعايير هي مسار مستمر. و يقوم المجلس الدولي لمعايير التدقيق الداخلي بمشاورات مستفيضة ومناقشات قبل إصدار المعايير. و يشمل هذا طلب ملاحظات العموم في جميع أنحاء العالم في خصوص المسودة المعروضة. يتمّ نشر المسودات على موقع الأنترنات للمعهد الدولي للتدقيق الداخلي كما يتمّ توزيعها على معاهد التدقيق في مستوى كلّ بلد.

ويمكن إرسال الاقتراحات و التعليقات بشأن المعايير إلى:

**The Institute of Internal Auditors
Standards and Guidance
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, FL 32701-4201, USA
E-mail: guidance@theiia.org
Web: <http://www.theiia.org>**

معايير الصفات

1000 – الأهداف، الصلاحيات، المسؤوليات

يجب تحديد أهداف و صلاحيات و مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي تحديدا رسميا ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع تعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الأخلاقيات و المعايير. ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بمراجعة دورية لميثاق التدقيق الداخلي و عرضه على الإدارة العليا و المجلس للموافقة.

التفسير:

ميثاق التدقيق الداخلي هو وثيقة رسمية تُحدد أهداف و صلاحيات و مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي. و يحدد ميثاق التدقيق الداخلي موقع التدقيق الداخلي داخل المنشأة بما في ذلك:

- طبيعة الارتباط الوظيفي بين الرئيس التنفيذي للتدقيق و المجلس.
- الاطلاع على السجلات و الاتصال بجميع الموظفين و الدخول إلى مختلف مواقع المنشأة بما يُمكن من أداء مهمات التدقيق.
- تحديد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي.
- و تكون الموافقة النهائية على هذا الميثاق من مشمولات المجلس.

1000.ت.1- يجب تحديد طبيعة الخدمات التطمينية التي تقدّم إلى المنشأة تحديدا واضحا في ميثاق التدقيق الداخلي. وإذا كانت الخدمات التطمينية تقدّم إلى جهات خارج المنشأة فيجب أيضاً تحديد طبيعتها في ميثاق التدقيق الداخلي .

1000.أ.1- يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية في ميثاق التدقيق الداخلي.

1010 – الإقرار بتعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الأخلاقيات و المعايير في ميثاق التدقيق الداخلي

الطبيعة الإلزامية لتعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الأخلاقيات و المعايير يجب الإقرار بها في ميثاق التدقيق الداخلي. وينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مناقشة تعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الأخلاقيات و المعايير مع الإدارة العليا و المجلس.

1100 – الاستقلالية والموضوعية

يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، و يجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية.

التفسير :

الاستقلالية هي التحرر من الشروط والظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي أو الرئيس التنفيذي للتدقيق على الاضطلاع بمسؤوليات التدقيق الداخلي على نحو غير متحيز. لكي يتسنى تحقيق درجة الاستقلالية اللازمة للأداء الفعال لمسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي يكون للمسؤول التنفيذي للتدقيق الداخلي إمكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود إلى الإدارة العليا والمجلس، و يمكن تحقيق ذلك من خلال ارتباط مزدوج. ويجب أن يتم التحكم في المصادر التي تهدد الاستقلالية على مستوى المدقق الداخلي منفردا و على مستوى مهمات التدقيق و على المستويين الوظيفي و التنظيمي.

أما الموضوعية فهي نمط ذهني غير متحيز بحيث يخول للمدققين الداخليين أداء مهمات التدقيق الداخلي على نحو يجعلهم يعتقدون في سلامة نتائج و جودة أعمالهم دون شائبة. و تقتضي الموضوعية عدم تبعية أحكام المدققين الداخليين بشأن مسائل التدقيق لآراء الآخرين. ويجب أن يتم التحكم في المصادر التي تهدد الموضوعية على مستوى المدقق الداخلي منفردا و على مستوى مهمات التدقيق و على المستويين الوظيفي و التنظيمي.

1110- الاستقلالية التنظيمية

يجب أن يرتبط الرئيس التنفيذي للتدقيق بأعلى مستوى في الهيكل الإداري للمنشأة و ذلك لتمكين نشاط التدقيق الداخلي من الاضطلاع بمسؤولياته على أكمل وجه. و يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقدم للمجلس على الأقل سنويا التأكيد على الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.

التفسير :

تتحقق الاستقلالية التنظيمية فعليا حين يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق مرتبطا وظيفيا بالمجلس. من أمثلة الارتباط الوظيفي بالمجلس قيام هذا الأخير بما يلي:

- المصادقة على ميثاق التدقيق.
- المصادقة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر.
- المصادقة على ميزانية و موارد التدقيق.
- تلقي التبليغات و التقارير من الرئيس التنفيذي للتدقيق بشأن أداء نشاط التدقيق الداخلي فيما هو بعلاقة بالخطوة المعتمدة و أي مسائل أخرى.
- المصادقة على قرار تعيين و عزل المسؤول التنفيذي للتدقيق.
- المصادقة على أجر المسؤول التنفيذي للتدقيق.
- طلب المعلومات المناسبة من المَسِيرين و الرئيس التنفيذي للتدقيق لتحديد ما إذا كان النطاق غير ملائم أو إذا كانت هناك قيود مفروضة على الموارد.

1110.ت.1 - يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي في مأمن من أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق و إنجاز أعماله و إبلاغ النتائج.

1111 - التفاعل المباشر مع المجلس

يجب على المسؤول المباشر على التدقيق الداخلي أن يتواصل ويتفاعل بشكل مباشر مع المجلس.

1120 - الموضوعية على المستوى الفردي

يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالحياد و عدم الانحياز، وأن يجتنبوا كل ما من شأنه أن يجعلهم في وضعية تضارب المصالح .

التفسير :

تضارب المصالح هو موقف معيّن يكون فيه المدقق الداخلي في وضعية تنافس بين المصالح المهنية أو الشخصية في حين أنّه و بحكم طبيعة عمله في وضعية تجعله محلّ ثقة. و حالة المنافسة هذه تجعل من الصعب أن يقوم المدقق الداخلي بواجباته بشكل عادل و غير منحاز. و يمكن أن يحدث تضارب المصالح حتى لو لم يترتب عليه أي تصرف غير أخلاقي أو غير سليم. إنّ تضارب المصالح يمكن أن تتجرّ عنه وضعية من شأنها أن تتسبّب في إضعاف الثقة في التدقيق الداخلي ونشاط التدقيق الداخلي ومهنة التدقيق الداخلي ككلّ. إنّ تضارب المصالح يمكن أن يؤثر على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته بصفة موضوعيّة.

1130 - التأثير على الاستقلالية

إذا حدث ما من شأنه أن يؤثر في الواقع أو في الظاهر على الاستقلالية أو الموضوعيّة فإنّه يجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك للأطراف المعنية. على أن يُراعى في نوعية و طريقة الإفصاح درجة التأثير على الاستقلالية أو الموضوعيّة.

التفسير :

من بين العوامل التي تؤثر على الاستقلالية التنظيمية أو الموضوعيّة الفردية على سبيل الذكر لا الحصر: تضارب في المصالح الشخصية، و الحدّ من نطاق عمل التدقيق، و القيود المفروضة التي تمنع من الحصول أو الاطلاع على السجلات و الاتصال بالموظفين و الدخول إلى مختلف مواقع المنشأة، و القيود المفروضة على الموارد كالتنويل مثلاً. تحديد الأطراف التي يجب الإفصاح لها بكلّ ما من شأنه أن يؤثر على الاستقلالية أو الموضوعيّة يكون على ضوء ما هو منتظر من نشاط التدقيق الداخلي من ناحية، و على ضوء المسؤوليات المنوطة بعهدة الرئيس التنفيذي للتدقيق تجاه الإدارة العليا و المجلس كما هو منصوص عليه في ميثاق التدقيق من ناحية أخرى.

1130.ت.1 - يجب أن يتمتع المدققون الداخليون عن تقييم العمليات كانوا مشرفين عليها فيما سبق. و من

المتوقع أن تتأثر موضوعيّة المدقق الداخلي إذا ما قدّم خدمات تميمينية متعلّقة بنشاط كان مسؤولاً عنه خلال السنة المنصرمة.

1130.ت.2 - المهمّات التطمينية المتعلقة بوظائف هي تحت إشراف الرئيس التنفيذي للتدقيق يجب أن توضع تحت إشراف طرف من خارج نشاط التدقيق الداخلي.

1130.أ.1 - يمكن للمدققين الداخليين أن يقدموا خدمات استشارية متعلقة بعمليات التي كانوا مشرفين عليها فيما سبق.

1130.أ.2 - إذا وُجد ما من شأنه أن يؤثر على استقلالية أو موضوعية المدققين الداخليين أثناء مهمّات استشارية مقترحة، فإنّه يجب عليهم الإفصاح عن ذلك للعمل الذي أمر بهذه المهمة قبل قبولها.

1200 - المهارات والعناية المهنية اللازمة

يجب إنجاز مهمّات التدقيق الداخلي بمهارة و توشي العناية المهنية اللازمة.

1210 - المهارة

يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعارف و المهارات و الكفاءات الأخرى الضرورية للاضطلاع بالمسؤوليات الفردية المنوطة بعهدة كلّ منهم. و يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يمتلك جماعيا أو يحصل على المعارف و المهارات و الكفاءات الأخرى الضرورية للاضطلاع بالمسؤوليات المنوطة بعهدته.

التفسير :

المعارف و المهارات و الكفاءات الأخرى هي مجموعة من المفردات يُقصد بها المهارة المهنية المطلوب توفرها لدى المدققين الداخليين للاضطلاع بمسؤولياتهم المهنية بفعالية. المدققون الداخليون مدعوون لإثبات مهاراتهم بالحصول على الشهادات و المؤهلات المهنية المناسبة مثل شهادة المدقق الداخلي المعتمد من تنظيم المعهد الدولي للتدقيق الداخلي أو شهادات أخرى في نفس الاختصاص من تنظيم منظمات مهنية أخرى.

1210.ت.1 - يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الحصول على المشورة والمساعدة من أشخاص مؤهلين إذا كان المدققون الداخليون يفتقدون إلى المعارف والخبرات ومختلف المهارات اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من مهمة التدقيق.

1210.ت.2 - يجب أن يتمتع المدققون الداخليون بالمعرفة الوافية التي تُمكنهم من تقييم مخاطر الاحتيال والكيفية التي تُدير بها المؤسسة تلك المخاطر. ولكن ليس متوقعا منهم أن تكون لديهم نفس خبرة الشخص الذي تكون مسؤوليته الرئيسية اكتشاف الاحتيال والتحقيق فيه.

1210.ت.3 - يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين معرفة وافية بأهم مخاطر تكنولوجيا المعلوماتية و الضوابط الرقابية المتعلقة بها، و كذلك تكون لديهم معرفة بتقنيات التدقيق المعتمدة على التكنولوجيا المتوفرة من أجل إنجاز

أعمالهم. و لكن ليس من المتوقع أن يكون لدى جميع المدققين الداخليين نفس الخبرة التي يتمتع بها المدقق الداخلي الذي تكون مسؤوليته الأساسية تدقيق نظام المعلومات.

1210.أ.1 - إذا كان المدققون الداخليون لا يمتلكون المعارف أو المهارات أو الكفاءات التي يتطلبها أداء مهمة استشارية معينة أو جزء منها، ففي هذه الحالة يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق إما أن لا يقبل تلك المهمة أو أن يسعى إلى الحصول على مشورة و مساعدة أشخاص مؤهلين.

1220 - العناية المهنية اللازمة

يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى من العناية و المهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر و الاقتدار. بيد أن بذل العناية لا يعني العصمة.

1220.ت.1 - يجب على المدققين الداخليين أن يبذلوا العناية اللازمة في أعمالهم و ذلك بالأخذ بالاعتبار العناصر التالية:

- مدى العمل اللازم لتحقيق أهداف المهمة.
- درجة التعقيد أو الأهمية النسبية أو أهمية المسائل التي يتم تطبيق إجراءات التظمين عليها.
- ملاءمة و فعالية مسار الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة.
- احتمال حدوث أخطاء جسيمة أو الاحتيال أو عدم الامتثال.
- تكلفة أعمال التظمين مقارنة بالمنافع الكامنة.

1220.ت.2 - في سياق بذل العناية المهنية اللازمة يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في الاعتبار استخدام التدقيق المعتمد على التكنولوجيا وغيرها من تقنيات تحليل البيانات.

1220.ت.3 - يجب أن يتنبه المدققون الداخليون إلى المخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد. هذا و إن إجراءات التظمين حتى و لو تمت بالعناية المهنية اللازمة لا تضمن وحدها أن جميع المخاطر الهامة سيتم تحديدها.

1220.أ.1 - يجب على المدققين الداخليين أن يبذلوا العناية المهنية اللازمة أثناء إنجاز مهمات استشارية بمراعاة ما يلي:

- احتياجات و انتظارات العملاء بما في ذلك طبيعة و توقيت و تبليغ نتائج المهمة.
- درجة التعقيد و مدى العمل الضروري لتحقيق أهداف المهمة.
- تكلفة المهمة الاستشارية مقارنة بالمنافع الكامنة.

1230 - التكوين المهني المستمر

يجب على المدققين الداخليين تحسين معارفهم و مهاراتهم و كفاءاتهم الأخرى عن طريق التكوين المهني المستمر.

1300 - برنامج ضمان و تحسين الجودة

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُعدّ و يحافظ على برنامج ضمان و تحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

التفسير :

يتمّ تصميم برنامج ضمان و تحسين الجودة بحيث يُمكن من تقييم مدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع تعريف التدقيق الداخلي و المعايير، كما يُمكن أيضا من تقييم مدى التزام المدققين الداخليين بميثاق الواجبات الأخلاقية. و يتضمن هذا البرنامج تقييما لفعالية و كفاية نشاط التدقيق الداخلي و تحديد فرص التحسين.

1310 - متطلبات برنامج ضمان و تحسين الجودة

يجب أن يحتوي برنامج ضمان و تحسين الجودة على تقييمات داخلية و خارجية على السواء.

1311 - التقييمات الداخلية

يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي:

- الإشراف المستمر على أداء نشاط التدقيق الداخلي.
- عمليات دورية عن طريق التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المنشأة على أن تتوفر لديهم معرفة كافية بممارسات التدقيق الداخلي.

التفسير :

الإشراف المستمر هو جزء متمم لأعمال المراقبة و المراجعة و المتابعة اليومية لنشاط التدقيق الداخلي. و يتم إدراج الإشراف المستمر ضمن السياسات و الممارسات العادية لإدارة نشاط التدقيق الداخلي مع استخدام المسارات و الأدوات و المعلومات التي تعتبر ضرورية لتقييم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الواجبات الأخلاقية و المعايير.

أما المراجعة الدورية فهي تقييمات يتم إجراؤها لتحديد مدى التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الواجبات الأخلاقية و المعايير.

و تتطلب المعرفة الكافية لممارسة التدقيق الداخلي على الأقل فهم جميع عناصر «الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية».

1312 - التقييمات الخارجية

يجب إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل و مستقل من خارج المنشأة و في هذا الإطار يجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مع المجلس النقاط التالية:

- شكل و وتيرة التقييم الخارجي.
- مؤهلات و استقلالية المراجع أو فريق المراجعة الخارجي بما في ذلك احتمال وجود أي تضارب في المصالح.

التفسير :

يمكن أن تكون التقييمات الخارجية في شكل تقييم خارجي كامل أو تقييم ذاتي مصحوب بتأكيد خارجي مستقل.

المراجع أو فريق المراجعة يبرهن عن كفاءته في مجالين اثنين وهما الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي و مسار التقييم الخارجي، و يمكن البرهنة عن الكفاءة من خلال المزج بين الخبرة و التكوين النظري. التجربة المكتسبة في مستوى منشآت شبيهة من حيث الحجم أو التعقيد أو قطاع النشاط أو المسائل التقنية تكون لها الأفضلية على خبرة أقل ثراء. و أما إذا كان المراجع فريقاً فإنه لا يشترط أن يكون لدى كل فرد الكفاءات المطلوبة بل يجب أن يكون لدى الفريق ككل هذه الكفاءات. و يستخدم الرئيس التنفيذي للتدقيق حكمه المهني لتحديد ما إذا كان المراجع أو فريق المراجعة يتمتع بالكفاءة الوافية للقيام بعملية التقييم.

ويقصد باستقلالية المراجع أو فريق المراجعة عدم وجود حقيقة أو في الظاهر تضارب في المصالح و أن لا يكون ينتمي أو تحت تأثير المنشأة التي يوجد بها نشاط التدقيق.

1320 – التقارير المتعلقة ببرنامج ضمان و تحسين الجودة

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق رفع نتائج برنامج ضمان و تحسين الجودة إلى الإدارة العليا و المجلس.

التفسير :

يتم مناقشة شكل و محتوى و تواتر التقارير حول برنامج ضمان و تحسين الجودة مع الإدارة العليا و المجلس مع الأخذ بعين الاعتبار مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي و الرئيس التنفيذي للتدقيق كما هو مدرج في ميثاق التدقيق الداخلي. و للبرهنة على التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الواجبات الأخلاقية و المعايير يُراعى تبليغ نتائج التقييمات الخارجية و التقييمات الداخلية الدورية حال انتهائها، في حين يتم تبليغ نتائج المراقبة المستمرة مرة في السنة على الأقل. و تضمّن نتائج هذه التقييمات رأي المراجع أو فريق المراجعة في شأن درجة التوافق.

1321 – استعمال عبارة «مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي»

يمكن للمسؤول التنفيذي للتدقيق الداخلي ذكر أن نشاط التدقيق الداخلي مطابق للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في حال إذا كانت نتائج برنامج ضمان و تحسين الجودة تفيد ذلك.

1322 - الإفصاح عن عدم التوافق

إذا كان لعدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي أو ميثاق الواجبات الأخلاقية أو المعايير تأثير على النطاق العام أو عمليات نشاط التدقيق الداخلي فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يفصح إلى الإدارة العليا و المجلس عن عدم التوافق و التأثير الناتج عنه.

معايير الأداء

2000 - إدارة نشاط التدقيق الداخلي

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُدير نشاط التدقيق بفعالية من أجل ضمان أنه يضيف قيمة للمنشأة.

التفسير:

تتم إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية عندما:

- تُقيد نتائج أشغال نشاط التدقيق الداخلي تحقيق الأهداف و المسؤوليات الواردة في ميثاق التدقيق.
- يتوافق نشاط التدقيق الداخلي مع تعريف التدقيق الداخلي و المعايير.
- يبرهن الأفراد الذين يكونون جزءا من نشاط التدقيق الداخلي على التزامهم بميثاق الواجبات الأخلاقية و المعايير.

و يضيف نشاط التدقيق الداخلي قيمة للمنشأة و الأطراف المعنية عندما يقدم تطمينا موضوعيا ذا صلة بالموضوع و يساهم في فعالية و كفاية كل من مسار الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة.

2010 - التخطيط

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُعد خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم مع أهداف المنشأة.

التفسير :

الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤول على إعداد خطة مبنية على المخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار إطار إدارة المخاطر بالمنشأة بما في ذلك درجة القابلية للمخاطر التي تحددها الإدارة العليا في مستوى مختلف نشاطات و أجزاء المنشأة. و في غياب إطار لإدارة المخاطر بالمنشأة يعتمد الرئيس التنفيذي للتدقيق على تقديره الخاص للمخاطر بعد التشاور مع الإدارة العليا و المجلس. و يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في أعمال ومخاطر و عمليات و برامج و نظم و الضوابط الرقابية في مستوى المنشأة.

2010.ت.1 - يجب أن تركز خطة مهمات نشاط التدقيق على تقييم موثق للمخاطر، يتم مرة في السنة على الأقل. و يجب أن يؤخذ في إطار هذا المسار رأي الإدارة العليا و المجلس.

2010.ت.2 - يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يحدد و يأخذ بعين الاعتبار انتظارات الإدارة العليا و المجلس و الأطراف المعنية الأخرى عندما يقدم التدقيق الداخلي آراءه و مختلف استنتاجاته.

2010.أ.1 - عند قبول مهمة استشارية ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانيات تحسين إدارة المخاطر و إضافة قيمة و تحسين عمليات المنشأة. و يجب إدراج المهمات الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق.

2020 - التبليغ و الموافقة

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي و الموارد التي تتطلبها بالإضافة إلى أي تغييرات هامة تطرأ عليها في الأثناء إلى الإدارة العليا و المجلس للمراجعة و الموافقة. كما يجب أن يحيطهم علما بتأثيرات محدودة الموارد.

2030 - إدارة الموارد

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي ملائمة و كافية و أنها تستعمل بفعالية من أجل إنجاز خطة التدقيق الموافق عليها.

التفسير :

المقصود بكلمة ملائمة المزج بين المعارف و المهارات و الكفاءات الأخرى الضرورية لإنجاز خطة عمل التدقيق. و المقصود بكلمة كافية مقدار الموارد الضرورية لإنجاز خطة عمل التدقيق. و تكون الموارد قد استخدمت بنحو فعال عندما تستعمل بطريقة مثلى لتنفيذ الخطة الموافق عليها.

2040 - السياسات والإجراءات

يجب أن يُعدّ الرئيس التنفيذي للتدقيق السياسات و الإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.

التفسير :

شكل و مضمون السياسات و الإجراءات مرتبط بحجم و هيكل نشاط التدقيق الداخلي و درجة تعقيد أعماله.

2050 - التنسيق

ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يتقاسم المعلومات و يُنسّق النشاطات مع مختلف الأطراف الخارجية و الداخلية التي تقدم خدمات التظمين والاستشارة، وذلك لضمان التغطية الملائمة و تقليص من ازدواجية المجهودات.

2060 - رفع تقارير إلى الإدارة العليا والمجلس

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يرفع بصفة دورية تقاريراً إلى الإدارة العليا والمجلس حول أهداف و صلاحيات و مسؤوليات و أداء نشاط التدقيق الداخلي وفقاً لخطة عمله. و يجب أن تتضمن هذه التقارير المخاطر المرتفعة التي تتعرض لها المنشأة و المسائل الرقابية و المسائل المتعلقة بالحوكمة و أي مواضيع أخرى تكون استجابة لحاجيات أو بطلب من الإدارة العليا و المجلس.

التفسير :

يتم تحديد محتوى و تواتر رفع التقارير من خلال المناقشة مع الإدارة العليا والمجلس و كذلك على أساس أهمية المعلومات التي سيتم تبليغها و مدى استعجالية القرارات ذات العلاقة التي ستتخذها الإدارة العليا أو سيتخذها المجلس.

2070 - مزود الخدمات الخارجي و مسؤوليات المنشأة في مجال التدقيق

عندما يقوم مزود خدمات خارجي بتقديم خدمات باعتباره نشاط التدقيق الداخلي، فإنه يجب عليه أن يلفت انتباه المنشأة إلى أنها مسؤولة على الحفاظ على نشاط تدقيق داخلي فعال.

التفسير :

تتم البرهنة على هذه المسؤولية من خلال برنامج ضمان وتحسين الجودة الذي يُمكن من تقييم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الواجبات الأخلاقية و المعايير.

2100 - طبيعة العمل

يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والإسهام في تحسين كل من مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة ، وذلك بإتباع مقارنة نظامية و منهجية.

2110- الحوكمة

يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مسار الحوكمة و تقديم التوصيات المناسبة لتحسينه بما يكفل تحقيق الأهداف التالية :

- تعزيز الأخلاقيات و القيم المناسبة في المنشأة.
- ضمان فاعلية إدارة الأداء و المساءلة داخل المنشأة.
- إبلاغ المعلومات حول المخاطر و الرقابة إلى الجهات المناسبة داخل المنشأة.
- تنسيق الأنشطة بين المجلس و المدققين الخارجيين و الإدارة و وصول المعلومات لهذه الأطراف.

2110.ت.1- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفعالية أهداف وبرامج وأنشطة المنشأة المتعلقة بالقيم الأخلاقية .

2110.ت.2- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ما إذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المنشأة تُدعم وتُساند استراتيجيات وأهداف المنشأة.

2120 - إدارة المخاطر

يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية و المساهمة في تحسين مسار إدارة المخاطر.

التفسير :

تحديد ما إذا كان مسار إدارة المخاطر فعال أم لا هي مسألة رأي أو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي الذي يبين:

- أن أهداف المؤسسة تساند رسالة المنشأة و تساهم في تحقيقها.
 - أن المخاطر المرتفعة يتم تحديدها وتقييمها.
 - أن كيفية التعامل مع المخاطر يتم انتقاؤها بشكل ملائم و بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المنشأة للمخاطر.
 - أن المعلومات ذات الصلة يتم التقاطها و إبلاغها في الوقت المناسب بحيث يتسنى للموظفين و الإدارة و المجلس الاضطلاع بالمسؤوليات المناطة بعهدتهم.
- و لإسناد هذا التقييم يمكن لنشاط التدقيق الداخلي أن يجمع معلومات بالرجوع إلى مختلف مهمات التدقيق المنجزة. و عندما يتم النظر إلى نتائج مختلف مهمات التدقيق بطريقة مُجمعة فهذا يوفّر فهماً لمسارات إدارة المخاطر و مدى فعاليتها. و تتم متابعة مسارات إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة أو التقييم المنفصل أو كليهما.

2120.ت.1 - يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم مخاطر المنشأة المتعلقة بالحوكمة و العمليات و أنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
- وثوقية و مصداقية البيانات المالية و المعلومات التشغيلية.
- فعالية و كفاية العمليات و البرامج.
- حماية الأصول.
- الامتثال للقوانين و اللوائح و السياسات و الإجراءات و العقود.

2110.ت.2 - يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وكيفية إدارة المنشأة لمخاطر الاحتيال.

2120.أ.1 - أثناء المهمات الاستشارية يجب على المدققين الداخليين تحديد المخاطر في علاقة بأهداف هذه المهمات، كما يجب أن يكونوا على يقظة من وجود مخاطر أخرى مرتفعة.

2120.أ.2 - يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالمخاطر المكتسبة من خلال إنجازهم للمهمات الاستشارية و ذلك عند تقييم مسار إدارة مخاطر المنشأة.

2120.أ.3 - عندما يساعد المدققون الداخليون الإدارة في وضع أو تحسين مسار إدارة المخاطر فإنه يجب عليهم أن يتمتعوا عمليا عن الاضطلاع بأي مسؤولية في إدارة المخاطر.

2130 - الرقابة

يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنشأة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعلية من خلال تقييم فعاليتها وكفايتها، و الدفع لتحسينها المستمر.

2130.ت.1 - يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى ملائمة و فعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع

مخاطر المنشأة المتعلقة بالحوكمة و العمليات و أنظمة المعلومات بالنظر إلى:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
- وُثوقية و مصداقية البيانات المالية و المعلومات التشغيلية.
- فعالية و كفاية العمليات و البرامج.
- حماية الأصول.
- الامتثال للقوانين و اللوائح و السياسات و الإجراءات و العقود.

2130.أ.1- يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازهم

للمهام الاستشارية و ذلك عند تقييم مسار الرقابة بالمنشأة.

2200 - التخطيط للمهمة

يجب على المدققين الداخليين أن يعدّوا مخططاً موثقاً لكل مهمة تدقيق. ويتضمّن المخطط أهداف ونطاق و المجال الزمني و الموارد المخصصة للمهمة.

2201 - اعتبارات التخطيط

عند وضع خطة عمل المهمة يجب أن يأخذ المدققون الداخليون بعين الاعتبار ما يلي:

- أهداف النشاط الذي يتم إجراء التدقيق عليه و الوسائل التي يستعملها هذا النشاط لمراقبة أدائه.
- المخاطر المرتفعة و الأهداف و الموارد و العمليات الخاصة بهذا النشاط، بالإضافة إلى الوسائل التي من خلالها يتم الإبقاء على التأثيرات الناجمة عن هذه المخاطر في مستوى مقبول.
- مدى ملائمة و فعالية مسار الحوكمة و إدارة المخاطر والرقابة في مستوى هذا النشاط و ذلك بالمقارنة بإطار أو نموذج ذي صلة.
- فرص إدخال تحسينات هامة على مسار الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة .

2201.ت.1- عند التخطيط لمهمة تدقيق لجهات خارج المنشأة يجب على المدققين الداخليين إعداد اتفاق كتابي

معهم بخصوص الأهداف و النطاق و مسؤوليات كل طرف و مختلف الانتظارات بالإضافة إلى القيود على توزيع نتائج المهمة و الإطلاع على و تائقها.

2201.أ.1 - يجب على المدققين الداخليين الاتفاق مع عملاء المهمات الاستشارية حول الأهداف و النطاق و مسؤوليات كل طرف ومختلف انتظارات العميل. و بالنسبة للمهمات الهامة يجب أن يكون هذا الاتفاق كتابيا.

2210 - أهداف المهمة

يجب تحديد أهداف كل مهمة تدقيق.

2210.ت.1 - يجب على المدققين الداخليين إجراء تقييم أولي للمخاطر المتصلة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه. ويجب أن تعكس أهداف مهمة التدقيق نتائج ذلك التقييم.

2210.ت.2 - يجب أن يأخذ المدققون الداخليون في اعتبارهم عند تحديد أهداف مهمة التدقيق احتمال وجود أخطاء هامة أو عمليات احتيال أو حالات عدم تقيد أو مخاطر أخرى.

2210.ت.3 - وجود مقاييس ملائمة ضروري لتقييم الحوكمة و إدارة المخاطر و الضوابط الرقابية. و يجب أن يتأكد المدققون الداخليون إلى أي مدى قامت الإدارة و/أو المجلس بوضع مقاييس لتحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات قد تم تحقيقها. و إذا كانت المقاييس ملائمة فإنه يجب على المدققين الداخليين أن يستعملوها في تقييمهم و أما إذا كانت غير ملائمة فإنه يجب على المدققين الداخليين العمل مع الإدارة و/أو المجلس بغرض إعداد مقاييس تقييم مناسبة.

2210.أ.1 - يجب أن تتناول أهداف المهمة الاستشارية مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وذلك في حدود النطاق المتفق عليه مع عميل هذه المهمة.

2210.أ.2 - يجب أن تكون أهداف المهمة الاستشارية في انسجام مع قيم و استراتيجيات و أهداف المنشأة.

2220 - نطاق المهمة

يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافيا بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة.

2220.ت.1 - يجب أن يشمل نطاق مهمة التدقيق كل ما له صلة من أنظمة و وثائق و سجلات و أفراد و ممتلكات مادية بما في ذلك تلك التي تكون تحت سيطرة أطراف ثالثة.

2220.ت.2 - إذا ظهرت أثناء مهمة تخطيطية (تأكيدية) فرص هامة لتقديم خدمات استشارية ينبغي التوصل إلى اتفاق كتابي خاص حول أهداف ونطاق و مسؤوليات و مختلف الانتظارات، وأن يتم إبلاغ نتائج هذه المهمة الاستشارية وفقا للمعايير المعتمدة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الاستشارية .

2220.أ.1 - عند تنفيذ المهمّات الاستشارية يجب أن يتأكّد المدققون الداخليون من أنّ نطاق المهمة كاف لتحقيق الأهداف المتفق عليها بشأنها. وإذا ما كانت هناك أي تحفظات لدى المدققين الداخليين بشأن نطاق المهمة أثناء تنفيذها فيجب أن يناقشوا هذه التحفظات مع العميل المعني بالمهمة لتحديد ما إذا كانوا يستمرون أم لا في المهمة.

2220.أ.2 - أثناء المهمّات الاستشارية يجب على المدققين الداخليين تحديد الضوابط الرقابية في علاقة بأهداف هذه المهمّات، كما يجب أن يكونوا منتبهين للمسائل الرقابية الهامة.

2230 - تخصيص الموارد للمهمة

يجب أن يحدّد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف المهمة و ذلك بالارتكاز على تقييم طبيعة و تعقيد كلّ مهمة و القيود الزمنية و الموارد المتاحة.

2240 - برنامج عمل المهمة

يجب على المدققين الداخليين إعداد وتوثيق برامج عمل لتحقيق أهداف المهمة.

2240.ت.1 - يجب أن يتضمّن برنامج العمل إجراءات لتحديد و تحليل و تقييم و توثيق المعلومات أثناء إنجاز المهمة. و يجب أن تتم المصادقة على برنامج العمل قبل تنفيذه، كما تتم المصادقة أيضا و على الفور على كلّ تعديل يطرأ على هذا البرنامج .

2240.أ.1 - قد يختلف برنامج عمل المهمّات الاستشارية من حيث الشكل و المضمون، و ذلك حسب طبيعة المهمة.

2300 - تنفيذ المهمة

يجب أن يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.

2310 - تحديد المعلومات

يجب على المدققين الداخليين تحديد معلومات كافية و موثوق بها و ذات صلة و مفيدة لتحقيق أهداف المهمة.

التفسير :

تكون المعلومات كافية عندما تكون معلومات واقعية و مناسبة و مقنعة بحيث يتوصّل شخص حريص و مطلع إلى نفس استنتاجات المدقق. تكون المعلومات موثوقا بها إذا كانت أفضل معلومات تمّ الوصول إليها عبر استعمال أنسب تقنيات التدقيق. و تكون المعلومات ذات صلة إذا كانت معلومات تدعّم ملاحظات و توصيات مهمة التدقيق بما ينسجم مع أهداف هذه المهمة. و تكون المعلومات مفيدة إذا كانت معلومات تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها.

2320 - التحليل والتقييم

يجب على المدققين الداخليين أن يؤسّسوا استنتاجاتهم و نتائج المهمة على تحاليل و تقييمات مناسبة.

2330 - توثيق المعلومات

يجب على المدققين الداخليين توثيق المعلومات ذات الصلة لدعم استنتاجات و نتائج المهمة.

2330.ت.1 - يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مراقبة مسألة الاطلاع على وثائق المهمة. و يجب أن يتحصّل على موافقة الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني عند الاقتضاء و ذلك فُيُئَلّ تمكين جهات خارجية من الاطلاع على وثائق المهمة.

2330.ت.2 - يجب أن يحدّد الرئيس التنفيذي للتدقيق قواعد في مجال الاحتفاظ بملفات المهمة و ذلك بغضّ النظر عن الوسائل المستعملة لتخزين هذه الملفات. و يجب أن تكون هذه القواعد منسجمة مع توجهات المنشأة و أي متطلبات تشريعية أو متطلبات أخرى في الغرض.

2330.أ.1 - يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُعِدّ سياسات للتحكم في حماية و الاحتفاظ بوثائق المهمة الاستشارية، و كذلك الشأن بالنسبة لمسألة تمكين جهات داخلية و خارجية من الاطلاع عليها. و يجب أن تكون هذه السياسات منسجمة مع توجهات المنشأة و أي متطلبات تشريعية أو متطلبات أخرى في الغرض.

2340 - الإشراف على المهمة

يجب أن تكون مهمّات التدقيق محلّ إشراف ملائم بما يكفل تحقيق الأهداف و ضمان الجودة و تطوير كفاءات الفريق.

التفسير :

يتمّ تحديد مدى عمليّة الإشراف على ضوء كفاءة و خبرة المدققين الداخليين و درجة تعقيد المهمة. يحتفظ الرئيس التنفيذي للتدقيق بكامل المسؤوليات للإشراف على جميع المهمّات المنجزة سواء من قبل أو لحساب نشاط التدقيق. و يمكن لهذا الأخير أن يكلف أحد أعضاء فريق التدقيق من ذوي الخبرة للقيام بعملية الإشراف. يجب التوثيق و الاحتفاظ بالإثبات الدال على عمليّة الإشراف.

2400 - تبليغ النتائج

يجب على المدققين الداخليين أن يبلغوا نتائج المهمّات.

2410 - معايير التبليغ

يجب أن تتضمّن التبليغات أهداف المهمة و نطاق المهمة و الاستنتاجات و التوصيات و خطّة العمل.

2410.ت.1 - يجب أن يتضمّن التبليغ النهائي لنتائج المهمة حينما يكون ذلك مناسباً رأي المدققين الداخليين و/أو استنتاجاتهم. و عند صدور رأي أو استنتاج يجب أن يتمّ ذلك بالأخذ بعين الاعتبار انتظارات الإدارة العليا و المجلس و الأطراف المعنية الأخرى، و يجب أن تكون هذه الآراء و الاستنتاجات مدعّمة بمعلومات كافية و موثوق بها و ذات صلة و مفيدة.

التفسير:

الآراء في إطار مهمة تدقيق يمكن أن تكون في شكل سلم ترقيمي أو استنتاجات أو أي طريقة أخرى في وصف النتائج. مثل هذه المهمة يمكن أن تكون في علاقة بمراقبة مسار محدّد أو المخاطر أو وحدة أعمال. إنّ صياغة هذه الآراء يتطلّب الأخذ بعين الاعتبار نتائج المهمة و مدى أهمّيتها.

2410.ت.2 - إنّ المدققين الداخليين مدعوون في إطار التبليغات الخاصة بالمهمة إلى ذكر النقاط المرضية المسجّلة في الأداء.

2410.ت.3 - عند إبلاغ نتائج المهمة إلى أطراف خارج المنشأة يجب أن يتضمّن التبليغ القيود لتداول و استعمال هذه النتائج.

2410.أ.1 - تختلف التبليغات المتعلقة بتقديم أشغال و نتائج المهمّات الاستشارية من حيث الشكل و المضمون و بحسب طبيعة المهمة و حاجيات العميل المعني بها.

2420 - جودة التبليغات

يجب أن تكون التبليغات صحيحة و موضوعية و واضحة و موجزة و بناءة و كاملة و في أوانها.

التفسير :

يكون التبليغ صحيحاً عندما يكون خالياً من الأخطاء و التحريف و يكون وفيّاً للوقائع التي يستند عليها. و يكون التبليغ موضوعياً عندما يكون منصفاً و محايداً و غير متحيزٍ و يكون نتاجاً لتقييم منصف و متوازن لجميع الوقائع و الظروف ذات الصلة. و يكون التبليغ واضحاً عندما يكون سهل الفهم و منطقياً و خالياً من المصطلحات الفنيّة و المعقّدة و يوفر جميع المعلومات الهامّة ذات الصلة. و يكون التبليغ موجزاً عندما يكون في صلب الموضوع من دون إطالة أو إطناب في ذكر تفاصيل لا طائل من ورائها أو تكرار أو ثرثرة. و يكون التبليغ بناءً عندما يساعد عميل مهمة التدقيق و المنشأة و يفضي إلى إدخال التحسينات عند اللزوم. و يكون التبليغ كاملاً عندما لا ينقصه أيّ شيء أساسي للمعنيين بهذا التبليغ و عندما يحتوي على المعلومات و الملاحظات الهامّة التي تدعّم الاستنتاجات و التوصيات. و يكون التبليغ في أوانه عندما يتمّ إصداره في الوقت المناسب و بالسرعة المطلوبة و ذلك حسب أهميّة المسألة، ممّا يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحيّة المناسبة.

2421 - الخطأ والسهو

إذا احتوى التبليغ النهائي على خطأ أو سهو جسيمين فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بإبلاغ المعلومات المُصحَّحة إلى جميع الأطراف الذين تلقوا التبليغ الأصلي.

2430 - استخدام عبارة : «أنجزت المهمة وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي»

يمكن للمدققين الداخليين أن يفيدوا بأن مهماتهم قد تمّ «إنجازها وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي» فقط في حالة أن برنامج ضمان و تحسين الجودة يدعم هذه الإفادة.

2431 - الإفصاح عن حالات عدم التوافق

عندما يؤثر عدم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي أو ميثاق الواجبات الأخلاقية أو المعايير على مهمة محدّدة فإنه يجب الإفصاح في مستوى التبليغ على:

- المبدأ أو القاعدة السلوكية أو المعايير التي لم يتمّ التقيد بها.
- أسباب عدم التقيد.
- تأثير عدم التقيد على مهمة التدقيق و على النتائج التي تمّ تبليغها.

2440 - نشر النتائج

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية.

التفسير :

يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بالمراجعة و الموافقة على التبليغ النهائي للمهمة قبل إرساله، مع تحديد لمن و كيف سيتمّ توزيعه. و عندما يفوض الرئيس التنفيذي للتدقيق هذا الواجب فإنه يحتفظ بكامل المسؤولية.

2440.ت.1 - الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن تبليغ النتائج النهائية إلى الأطراف التي يمكن أن

توفّر الضمان بأن هذه النتائج ستُحظى بالعناية المطلوبة.

2440.ت.2 - ما لم يوجد نصّ قانوني أو تشريعي أو نظام داخلي يتعارض مع الآتي، فإنه يجب على الرئيس

التدقيق للتدقيق قبل توزيع النتائج إلى أطراف لا ينتمون إلى المنشأة تنفيذ ما يلي:

- تقييم المخاطر المحتملة بالنسبة للمنشأة.
- التشاور مع الإدارة العليا و/أو المستشار القانوني كلما لزم الأمر.
- الرقابة على نشر النتائج من خلال فرض قيود على استخدامها.

2440.أ.1 - الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مسؤول عن إبلاغ النتائج النهائية للمهمات الاستشارية إلى العملاء

المعنيين بها.

2440.أ.2 - أثناء تنفيذ المهمّات الاستشارية قد يتم ملاحظة إشكاليات متعلقة بالحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة. و كلما كانت هذه الإشكاليات جوهرية للمنشأة فإنّه يجب إبلاغها إلى الإدارة العليا والمجلس.

2450 - الآراء العامّة

عند إصدار آراء عامّة يجب الأخذ بعين الاعتبار انتظارات الإدارة العليا و المجلس و الأطراف المعنية الأخرى، كما يجب إسناد هذه الآراء بمعلومات كافية و موثوق بها و ذات صلة و مفيدة.

التفسير :

يتمّ تحديد في مستوى التبليغ ما يلي:

- النطاق و المجال الزمني الذي يشملته الرأي.
- التحديد من النطاق.
- الأخذ بعين الاعتبار أشغال أخرى ذات علاقة بما في ذلك النشاطات الأخرى التي توفرّ خدمات تطمينية.
- الإطار المرجعي للمخاطر أو للرقابة أو أي معيار يتمّ إستعماله كأساس لصياغة الرأي العام.
- الرأي العام أو الحكم أو الاستنتاج الذي تمّ التوصل إليه.

2500 - متابعة سير العمل

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُعدّ و يضع و يقوم بتحسين نظام متابعة النتائج التي تمّ إبلاغها إلى الإدارة.

2500.ت.1 - يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقوم بوضع مسار متابعة لرصد و ضمان أنّ الإجراءات التي اتخذتها الإدارة قد تمّ تنفيذها بشكل فعّال أو أنّ الإدارة العليا قد قبلت المخاطر و ذلك بعدم اتخاذ أي إجراء.

2500.أ.1 - يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بمتابعة ما خلصت إليه نتائج المهمّات الاستشارية و ذلك في إطار الاتفاق المبرم مع العميل المعني.

2600 - إبلاغ قبول المخاطر

عندما يخلص الرئيس التنفيذي للتدقيق أنّ الإدارة قد قبلت بمستوى مرتفع للمخاطر غير مقبول بالنسبة للمنشأة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يناقش الأمر مع الإدارة. و إذا ما ارتأى الرئيس التنفيذي للتدقيق أنّ الإشكال لم يُحلّ فإنّه يجب عليه إبلاغ المجلس بذلك.

التفسير :

تحديد مدى قبول الإدارة للمخاطر يمكن أن تتمّ ملاحظته أثناء مهمّة تطمينية أو استشارية أو متابعة تقدّم تنفيذ الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة على إثر مهمّات سابقة. كما يمكن ملاحظة ذلك عبر وسائل أخرى. ليس من ضمن مسؤوليات الرئيس التنفيذي للتدقيق إيجاد حلّ لهذه المخاطر.

قائمة التعريفات

إضافة قيمة

يضيف نشاط التدقيق الداخلي قيمة للمنشأة (و الأطراف المعنية) عندما يوفر تطينا موضوعي وذا صلة، ويساهم في فعالية وكفاية كل من مسار الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة.

الرقابة الملائمة

عندما تكون الإدارة قد تمّ تخطيطها و تنظيمها (تصميمها) على نحو يوفر ضمانات معقولة بأن مخاطر المنشأة تُدار بفعالية و أنّ أهدافها ستتحقق و بأقلّ كلفة.

خدمات التطين

هي عملية فحص للأدلة بغرض تقديم تقييم مستقل و موضوعي لكل من مسار الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة. و يمكن أن يشمل ذلك على سبيل المثال مهمّات تدقيق المالية و الأداء و الامتثال و نظام الأمن و العناية اللازمة.

المجلس

هو أعلى مستوى من هيئة الحوكمة الذي لديه مسؤولية التوجيه و/أو الإشراف على الأنشطة وإدارة المنشأة. و يشمل هذا عادة مجموعة مستقلة من المُسيّرين (على سبيل المثال مجلس إدارة أو مجلس إشرافي أو مجلس المحافظين أو الأمناء). و في حالة عدم وجود هذه المجموعة فقد يشير المجلس إلى رئيس المنشأة. و قد يشير المجلس إلى لجنة التدقيق التي تكون هيئة الحوكمة فوّضت لها وظائف معينة.

الميثاق

ميثاق التدقيق الداخلي هو وثيقة رسمية يوضّح أهداف و صلاحيات و مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي. ميثاق التدقيق الداخلي يحدّد موقع نشاط التدقيق الداخلي داخل المنشأة، و يخوّل الاطلاع على السجلات و الاتصال بجميع الموظفين و الدخول إلى مختلف مواقع المنشأة بما يُمكن من أداء مهمّات التدقيق، كما يحدد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي.

الرئيس التنفيذي للتدقيق

الرئيس التنفيذي للتدقيق هي صفة لشخص في منصب رفيع المستوى مسؤول على إدارة نشاط التدقيق الداخلي على نحو فعّال وفقا لميثاق التدقيق الداخلي وتعريف التدقيق الداخلي و ميثاق الواجبات الأخلاقية و المعايير. يكون لدى الرئيس التنفيذي للتدقيق و أعضاء فريقه الشهادات و المؤهلات المهنية المناسبة. الاسم الذي يطلق على الرئيس التنفيذي للتدقيق يختلف من منشأة إلى أخرى.

ميثاق الواجبات الأخلاقية

ميثاق الواجبات الأخلاقية لمعهد المدققين الداخليين هو مجموع المبادئ الوثيقة الصلة بمهنة التدقيق الداخلي و ممارستها، و أيضا قواعد السلوك التي تصف التصرف المتوقع من المدققين الداخليين. و يكون ميثاق الواجبات الأخلاقية ملزم لكل الأطراف والجهات التي تتولى تقديم خدمات التدقيق الداخلي. إنَّ الغرض من هذا الميثاق هو تعزيز ثقافة أخلاقية في وسط مهنة التدقيق الداخلي بصفة عامة.

الامتثال

التقيد بالسياسات والخطط و الإجراءات و القوانين والتشريعات والعقود أو غيرها من المتطلبات.

تضارب المصالح

كلّ علاقة تكون أو يبدو أنّها ليست في مصلحة المنشأة. و هذا التضارب في المصالح من شأنه أن يضرّ بقدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته بموضوعية.

الخدمات الاستشارية

المشورة و الخدمات المتصلة بالعميل حيث يتمّ الاتفاق على طبيعتها و نطاقها مع هذا العميل. تهدف خدمات الاستشارة إلى إضافة قيمة و تحسين كلّ من مسار الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة و ذلك من دون أن يضطلع المدقق الداخلي بأيّ مسؤوليات في التسيير. و من بين الأمثلة لهذه الخدمات تقديم النصيحة و المساعدة و التكوين.

الرقابة

أي إجراء تتخذه الإدارة و المجلس وأي جهة أخرى قصد إدارة المخاطر و زيادة درجة احتمال تحقيق الأهداف التي وضعتها المنشأة. إنّ الإدارة تخطّط و تنظّم و توجّه أداء الإجراءات الكفيلة بتقديم تظمين معقول أنّ الأهداف سيتمّ تحقيقها.

بيئة الرقابة

مواقف و أفعال المجلس و الإدارة فيما يتعلق بأهميّة الرقابة داخل المنشأة. توفرّ بيئة الرقابة المنهج و الإطار لتحقيق الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية، وهي تشمل العناصر الآتية :

- المصداقية والقيم الأخلاقية،
- فلسفة الإدارة وأسلوب العمل،
- الهيكل التنظيمي،
- تحديد الصلاحيات و المسؤوليات،
- السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية،
- كفاءة الموظفين.

مسار الرقابة

السياسات و الإجراءات (على السواء اليدوية والآلية) و الأنشطة التي تشكّل جزءاً من إطار الرقابة، و التي تمّ تصميمها وتفعيلها للتأكد من أن المخاطر تتواجد ضمن الحدود التي يكون لدى المنشأة الإستعداد لقبولها.

مهمة

مهمة محدّدة أو عمل محدّد أو عملية مراجعة مثل التدقيق الداخلي أو التقييم الذاتي للرقابة أو النقصي في عمليات احتيال أو تقديم استشارة. ويمكن أن تشمل المهمة أعمالاً أو أنشطة متعددة لتحقيق مجموعة محدّدة من الأهداف المتعلقة بها.

أهداف المهمة

إعلانات عامّة من صياغة المدققين الداخليين حيث تحدّد الأشياء المنتظر إنجازها أثناء المهمة.

برنامج عمل المهمة

وثيقة تطرق للإجراءات التي سيتمّ اتباعها أثناء تنفيذ مهمة التدقيق بغاية انجاز خطة المهمة.

مقدم الخدمة الخارجي

شخص أو شركة من خارج المنشأة تتمتع بمعارف و مهارات و خبرة في مجال معيّن.

الاحتيال

أي عمل غير قانوني يتّسم بالخداع أو بالإخفاء أو بانتهاك الثقة. و هذه الأعمال لا تعتمد على التهديد بالعنف أو القوّة الماديّة. تُرتكب عمليات الاحتيال من قبل أفراد أو منشآت للحصول على المال أو الممتلكات أو الخدمات، أو لتجنب دفع مبالغ أو فقدان خدمات، أو من أجل ضمان الحصول على مزايا شخصية أو تجارية.

الحوكمة

مزيج من المسارات والهيكل التي يضعها المجلس لإعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المنشأة بُغية تحقيق أهدافها.

المعوقات

من بين العناصر التي تؤدي إلى تدهور الاستقلالية التنظيمية و الموضوعية الفردية يمكن أن نذكر تضارب في المصالح و التحديد من نطاق المهمة و منع الاطلاع على السجلات و الاتصال بالموظفين و دخول مواقع المنشأة و تحديد الموارد (التمويل).

الاستقلالية

التحرر من الظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على الاضطلاع بمسؤولياته بطريقة غير متحيزة.

ضوابط تكنولوجيا المعلومات

الضوابط التي تدعم إدارة الأعمال و الحوكمة فضلا عن توفير الضوابط العامة و التقنية في مستوى البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات مثل التطبيقات، والمعلومات، والبنية الأساسية، والأفراد.

حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تتمثل في الإشراف و الهياكل التنظيمية و المسارات التي تضمن أن تكنولوجيا المعلومات تدعم استراتيجيات وأهداف المنشأة.

نشاط التدقيق الداخلي

دائرة أو قسم أو فريق من المستشارين أو غيرهم ممن يقدمون تلميحات وخدمات استشارية موضوعية و مستقلة بهدف إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها. يساعد هذا النشاط المنشأة على تحقيق أهدافها باعتماد مقاربة نظامية و منهجية لتقييم و تحسين فعالية كل من مسار إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية و حوكمة المؤسسة.

الإطار الدولي للممارسات المهنية

إطار يحتوي على مجموعة تصورات و مفاهيم تنظم الإرشادات الصادرة عن معهد المدققين الداخليين. و يتكون هذا الإطار المرجعي من قسمين، قسم يظم إرشادات إلزامية (1) و قسم يظم إرشادات يوصى باتباعها (2).

يجب

ترد كلمة يجب في المعايير لتحديد متطلب يتم اتباعه من دون شروط.

الموضوعية

حالة ذهنية غير متحيزة بحيث يكون المدققون الداخليون قادرين على أداء المهامات على نحو يجعلهم مقتنعين بنتائج أعمالهم من دون شوائب. و تتطلب الموضوعية أن لا يخضع المدققون الداخليون أحكامهم إلى أحكام الآخرين.

الرأي العام

التصنيف و/أو الاستنتاج و/أو أي وصف آخر للنتائج التي يقدمها الرئيس التنفيذي للتدقيق على مستوى واسع بخصوص كل من مسارات الحوكمة و/أو إدارة المخاطر و/أو الرقابة داخل المنشأة. الرأي العام هو الحكم المهني للرئيس التنفيذي للتدقيق بناء على نتائج عدد من المهامات منفردة وغيرها من الأنشطة أثناء فترة زمنية محددة.

خطورة

إمكانية وقوع حدث يكون له تأثير على تحقيق الأهداف. يتم قياس الخطورة من حيث التأثير والاحتمال.

قابلية المخاطر

مستوى الخطورة التي تكون المنشأة مستعدة لقبوله.

إدارة المخاطر

مسار لتحديد و تقييم و التصرف و مراقبة الأحداث الكامنة المحتملة أو الوضعيات التي توفّر تظميناً معقولاً فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشأة.

ينبغي

ترد كلمة ينبغي في المعايير عندما يكون من المنتظر تطبيق المعايير ما لم تكن الظروف و بناء على تقدير مهني تبرّر عدم الامتثال.

الأهمية

تقدّر الأهمية النسبية لأمر أو مسألة ما حسب السياق الذي تؤخذ فيه بعين الاعتبار بما في ذلك العوامل الكمية و النوعية مثل حجم و طبيعة و تأثير و علاقة و أثر هذا الأمر أو هذه المسألة. الحكم المهني يساعد المدققين الداخليين عند تقييم أهمية الأمور أو المسائل التي تتدرج في سياق الأهداف ذات الصلة.

معيّار

التصريح المهني الصادر عن مجلس معايير التدقيق الداخلي الذي يحدّد مجموعة واسعة من أنشطة التدقيق الداخلي بالإضافة إلى تقييم أدائه.

تقنيات التدقيق القائمة على التكنولوجيا

أي أداة من أدوات التدقيق الآلي، مثل برمجيات التدقيق العامة و تلك التي تنتج اختبار البيانات و برامج التدقيق المحوَّسب و وسائل التدقيق المتخصصة وتقنيات التدقيق بمساعدة الحاسوب.

الحكومة حتى تاريخ 2013-12-31

[illegible]

استبانة الدراسة الميدانية

تحية طيبة:

تهدف هذه الاستبانة إلى الحصول على معلومات حول مدى توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة، ومعرفة الصعوبات التي تعوق تنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية، وذلك من وجهة نظر المدققين الداخليين حيث يعتبر أسلوب التقييم الذاتي للرقابة مفهوماً حديثاً في مجال الرقابة والمخاطر، وهو تجربة جديدة لإقحام العاملين في المصرف بمختلف مستوياتهم للمشاركة في عملية تحديد المخاطر وتقييم الإجراءات الرقابية، وتكمن القيمة الحقيقية لهذا الأسلوب في مساعدة الإدارة التنفيذية على تحقيق أهداف المؤسسة، وتتلخص هذه المنهجية في مشاركة جميع العاملين في الإدارة أو المؤسسة بصفة دورية تحددتها الإدارة التنفيذية على حسب الحاجة من خلال عقد ورش عمل متعددة بحيث تعمل إدارة التدقيق الداخلي كمنسق للعملية فيها، ويتم من خلال ورش العمل استعراض ودراسة إجراءات العمل ومن ثم التعرف على المخاطر المرتبطة بهذه الإجراءات وتقييم مدى كفاية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية المطبقة فعلياً للتخفيف من هذه المخاطر، لذا نرجو قراءة مفردات الاستبانة بدقة ووضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعكس وجهة نظركم، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث درويش فيصل مراد

الجزء الأول:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تتضمن معلومات عامة عن المصرف وعن المجيب :

أولاً: معلومات عن المصرف:

اسم المصرف

عدد العاملين في إدارة التدقيق الداخلي.....

ثانياً: معلومات عن المجيب:

➤ المصرف الذي تعمل به:

☐ عام حكومي

☐ خاص تقليدي

☐ خاص إسلامي

➤ المركز الوظيفي:

☐ مدير تدقيق داخلي

☐ مدقق داخلي

☐ مراقب داخلي لمصرف سورية المركزي

➤ العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

➤ المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه ☐ معهد متوسط

☐ ماجستير ☐ غير ذلك

☐ بكالوريوس

➤ التخصص العلمي:

☐ محاسبة ☐ اقتصاد

☐ إدارة أعمال ☐ علوم مالية ومصرفية

☐ غير ذلك

➤ عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

- ☐ أقل من 5 سنوات
 ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
 ☐ من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني من الاستبانة:

المحور الأول: توافر المقومات اللازمة في المصارف السورية لتطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة:

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1					توافر نظام متطور ومتكامل للمعلومات داخل المصرف لمنع التناقض في عمليات تداول ونقل المعلومات بين المستويات المختلفة
2					وجود إجراءات رقابة داخلية فعالة ومتكاملة مصممة من أجل مواجهة مخاطر المصرف
3					قبول إدارة المصرف استخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وتحديد مسؤولياتها وفقاً لذلك
4					اقناع إدارة المصرف الموظفين بأهمية تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف
5					مشاركة موظفي المصرف في عمليات تقييم الإجراءات الرقابية
6					وجود خطوط اتصال فعالة بين المسؤولين عن تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة وبين المستويات الإدارية المختلفة
7					توافر مجموعة من الموارد المادية اللازمة لتطبيق الأسلوب
8					توافر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لتطبيق الأسلوب
9					الاستعانة بمستشارين خارجيين لتخطيط وإدارة ورش عمل أولية لتطبيق الأسلوب
10					التخطيط الجيد من قبل إدارة المصرف لتنفيذ أسلوب التقييم الذاتي للرقابة
11					إعداد قائمة بالإجراءات الرقابية ومناقشتها خلال انعقاد ورش العمل
12					اعداد دليل يشتمل على جميع البيانات الخاصة بورش عمل التقييم الذاتي للرقابة
13					توافر مهارات شخصية بفريق عمل التدقيق الداخلي تتمثل في التنسيق الممتاز لورش العمل
14					ينبغي أن يتسم كل من المدققين الداخليين والموظفين بالصراحة وضرورة توافر الثقة في التعاملات والعمل كفريق واحد

15	من الضروري أن يتم مناقشة فعالية الوحدات المختلفة في المصرف للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً				
16	ينبغي إجراء مراجعة أوراق العمل التي تم إعدادها خلال ورش العمل				
17	ضرورة تلخيص وتحليل تعليقات المشاركين في ورش العمل				
18	استخدام الرسوم البيانية للتعبير عن الآراء التي تم تجميعها أثناء ورش العمل أو استخدام أسلوب أكثر فعالية				
19	إعداد التقرير النهائي الخاص بنتائج التقييم الذاتي للرقابة				
20	اقتراح توصيات من قبل المشاركين في ورش العمل من أجل تعزيز تحقيق أهداف المصرف				

المحور الثاني: معوقات تحد من تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف السورية:

21	حجم ودرجة تعقيد أعمال المصرف تؤثر في مستوى الموارد اللازمة لتطبيقه				
22	ارتفاع تكلفة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي للرقابة في المصارف				
23	عدم رغبة إدارة المصرف في تغيير أسلوب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية				
24	عدم توافر الخبرات والكفاءات المهنية اللازمة للقائمين على تطبيق هذا الأسلوب				
25	عزوف موظفي المصرف عن التعبير عن آرائهم بحرية أثناء انعقاد ورش العمل				
26	عدم التدريب الكافي والملائم لموظفي المصرف في تقييم الإجراءات الرقابية المحددة				
27	عدم رغبة إدارة التدقيق الداخلي في تغيير أساليب التدقيق المتبعة				
28	عدم توافر الدعم الملائم من أعضاء لجنة التدقيق لتطبيق الأسلوب				
29	عدم وضوح مفاهيم أسلوب التقييم الذاتي للرقابة بالنسبة للمدققين الداخليين				
30	عدم تطوير المهارات الشخصية والمهنية للمدققين الداخليين اللازمة لتطبيق الأسلوب				
31	افتقار فريق التدقيق الداخلي لمهارات الإشراف على ورش العمل والتدريب عليها				

Abstract

Title: Utilizing the Control Self-Assessment Method by Internal Audit Department to Reduce Banking Risks

-Applied Study-

Prepared by Darwish Faisal Murad

Supervised by Prof.Dr Husein Ahmed Dahdouh

This study mainly aims to show how the internal audit uses the control self-assessment method to reduce risks in the Syrian banking management. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive analytical method to conduct a field study by collecting data from primary and secondary sources. He prepared a questionnaire specifically for this purpose, which was distributed to the study sample consisting of (110) Internal auditor in Syrian Banks. The researcher used the statistical analysis software SPSS for data analysis, he also conducted an applied study at "Syria International Islamic Bank" on how the internal audit uses the control self-assessment method.

The most important findings of the study include:

1. The usage of Control self-assessment method by the Internal Audit Department leads to risk reduction in Syrian banks.
2. Tests performed by internal audit team using the control self-assessment show the existence of controlled gap at "Syria International Islamic Bank", as a result of the existence a number of significant uncontrolled risks which leads to establish risks with significant impact on Bank activities.
3. It is clear that the risk matrix achievement after testing controlled procedures by the Internal Audit team, shows that the management procedures towards applying of controlled procedures are ineffective.
4. The necessary basic factors for applying of control self-assessment method are moderately available in Syrian banks; according to the views of the study sample.
5. There is a set of constraints that limit applying of the control self-assessment method in Syrian banks, according to views of the study sample.

The researcher recommended a set of recommendations, including:

1. The need for the Internal Audit Department at "Syria International Islamic Bank" to focus on the risks that constitute the main causes of the controlled gap in the branches of the bank, the need to repeat field visits to the different

branches of the bank, and the development of a program for core tests of controlled procedures.

2. The need to apply the control self assessment method due to the positive advantages accomplished to banks.

3. To embodiment the decisions of the Central Bank of Syria clearly, the need of applying the control self assessment method as a means for controlling banking risks and reducing them.

Keywords: Internal Audit, Internal Audit Department, Control Risk Self Assessment, Banks, Risk Management.

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty of Economics
Accounting Department**



Utilizing the Method of Control Self-Assessment by Internal Audit Department to Reduce Banking Risks

- Applied Study -

(Thesis Proposed for a PHD's Degree in Audit)

**Prepared by
Darwish Faisal Murad**

**Supervised by
Prof.D. Husein Ahmed Dahdouh**

2015