الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
ماجستير مراجعة الحسابات

دور التدقيق الداخلي في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية

(دراسة ميدانية)

The role of Internal Audit to prevent of unusual risk in Syrian banks

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في مراجعة الحسابات

إشراف الاستاذ الدكتور :

عصام قريط

إعداد الطالب :

محمد أنس محمد زهير سعد الدين نفاخ

2018

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ وما أُوتيتم من العلم إلا قليلاً ﴾

صدق الله العظيم

الإهداء

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

إلى من علمني الصدق والصبر .....

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء ما حولها .....

رمز الرجولة والإباء والتضحية والعطاء – مصدر قوتي واعتزازي

والدي الحبيب رحمه الله.....

إلى مثلي الأعلى في هذه الحياة .....

إلى من أعطتني الحب والحنان .....

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

إلى تلك العيون التي أنارت ظلمتي

من كان رضاها ودعاها سر نجاحي وتوفيقي وسعادتي بالحياة

أمي الطيبـة الحنونة .....

إلى الوجه الجميل الذي من خلاله رأيت معنى الحياة .....

إلى من يعيش لأجلي وأعيش لأجله .....

إلى شريكة حياتي ورفيقة دربي التي ساندتني على الدوام

في وجوده حولي كل السعادة – العون – المحبة – الأمل

زوجتي الحبيبة .....

إلى ابتسامة اليوم وأمل الغد

إلى ابنتي الحبيبة رعاها الله .....

إليكم جميعاَ أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

بعد الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي , بأن من علي بإتمام هذه الدراسة , ومن علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها , والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين , أما بعد :

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عصام قريط , لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة , ولما قدمه لي من دعم وتشجيع ورعاية علمية كان لها الدور الكبير في إخراج هذه الرسالة بالشكل التي هي عليه , وإن كانت لغة الشكر وحدها لا تفي حق العالم على المتعلم ولا حق الأستاذ على طالبه .

كما يسعدني أن أتوجه بالشكر والعرفان و التقدير لجميع الأساتذة الكرام في قسم المحاسبة في كلية الاقتصاد الذين لم يدخروا جهداً في تقديم أي معونة أو نصيحة للمساعدة في إنهاء عملي المتواضع هذا .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: حسين دحدوح

الأستاذة الدكتورة: سمرحبيب

على ما يبدون من ملاحظات من شأنها الارتقاء بمستوى هذه الرسالة .

كما لا أنسى شكر كل من مد لي يد المساعدة لإنجاز هذا العمل ولو بكلمة .

محمد أنس محمد زهير سعد الدين نفاخ

التصريح:

أصرّح بأن هذه الرسالة وعنوانها: " **دور التدقيق الداخلي في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية – دراسة ميدانية**" غير منقولة أو مقتبسة أو محرفة من أي عمل علمي آخر، ولم يسبق أن تم قبولها للحصول على أية شهادة علمية.

الباحث: محمد أنس سعد الدين نفاخ

ملخص البحث

هدفت هذه الرسالة الى التعرف دور التدقيق الداخلي في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية , ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور , اعتماداً على الدراسات السابقة والاطار النظري وزعت على المدققين الداخلين في المصارف الخاصة السورية , بلغ عددهم (67) وتم استرداد 42 استبانة صالحة للتحليل , هي تمثل نسبة ارجاع قدرها 63% تقريباً.

لقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي SPSS والمعالجات الاحصائية المناسبة في التحليل بهذا الخصوص. وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. **يقوم التدقيق الداخلي بدوره في ادارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تحديد المخاطر وخصوصاً غير العادية منها."**
2. **يقوم التدقيق الداخلي بدوره في ادارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر وخصوصاً غير العادية منها."**
3. **يقوم التدقيق الداخلي بدوره في ادارة المخاطر في المصارف السورية من خلال الاستجابة للمخاطر وخصوصاً غير العادية منها."**

وقد خلصت الدراسة الى بعض التوصيات أهمها:

1. ضرورة قيام البنوك الخاصة بإجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لبقاء عامليها على إطلاع مستمر بالتطورات المهنية في هذه المجالات وأية مجالات أخرى ذات صلة بالمراجعة الداخلية.

2. لفت انتباه البنوك الخاصة لأهمية الشهادات المهنية الدولية كشهادة المدقق الداخلي المعتمد من معهد المدققين الداخليين الأمريكي في زيادة كفاءة عامليها في قسم المراجعة الداخلية , حيث ممكن أن تتكفل بتكاليف حصول موظفيها عليها مقابل إلزامهم بالعميل لديها لفترة معينة.

3. ضرورة اهتمام البنوك الخاصة وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها وخاصة المخاطر غير العادية , ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة أنواع المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها , والعمل على متابعة تنفيذ خطط الطوارئ وتقييمها المستمر واجراءات الاستجابة لها في حال حدوث الأحداث غير العادية خاصة لإدارة مثل هذا النوع من المخاطر , ورفع كفاءة العاملين في قسم إدارة المخاطر التشغيلية والمخاطر الأخرى التي تواجه البنك .

Abstract

The purpose of this study is to identify the role of internal auditing in the prevention of unusual risks in Syrian banks. To achieve the objectives of this study, a questionnaire consisting of four axes was designed, based on previous studies and the theoretical framework distributed to the internal auditors in the Syrian private banks, 44 valid questionnaires were recovered, representing a return rate of approximately 63%.

The researcher used the statistical program **SPSS** and the appropriate statistical treatments in the analysis in this regard. The most important results of the study:

1. The internal audit plays its role in risk management in the Syrian banks by identifying the risks, especially the unusual ones.

2. The internal audit plays its role in risk management in the Syrian banks through the evaluation of risks, especially the unusual ones.

3. The internal audit plays a role in risk management in the Syrian banks by responding to the risks, especially the unusual ones.

The study concluded with some recommendations:

1. The need for private banks to conduct internal and external training courses in internal auditing and risk management to keep their employees constantly informed of the professional developments in these areas and any other areas related to the internal audit.

2. Draw the attention of private banks to the importance of international professional certificates, such as the certified internal auditor's certificate from the Institute of Internal Auditors, to increase the efficiency of their employees in the internal audit department.

3. The need for private banks to take great care of their risk management process, especially the extraordinary risks, and to know their important role in dealing with the types of risks surrounding their activities and work, and to follow up the implementation of emergency plans and their continuous evaluation and response procedures in the event of extraordinary events, Risk management, risk management and operational risk management.

فهرس المحتويات

• الإطار العام للدراسة	7
- المقدمة	8
- مشكلة الدراسة	9
- أهمية البحث	10
- أهداف البحث	11
- فروض البحث	11
- محددات البحث	12
- الدراسات السابقة	12
• الفصل الثاني : التدقيق الداخلي ودوره في ادارة المخاطر غير المعتادة	23
- المبحث الأول: التدقيق الداخلي	24
أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي وتطوره	26
ثانياً: توصيات لجنة بازل في مجال التدقيق الداخلي في البنوك	30

1- المحور الأول العلاقة بين مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي	30
2- المحـور الثـاني العلاقـة بـين الإدارة التنفيذيـة والتـدقيق الداخلي	30
3- المحور الثالث التقييم وظيفة التدقيق الداخلي	30
ثالثاً: التدقيق الداخلي في البنوك	31
رابعاً: مجالات عمل التدقيق الداخلي في المصارف	32
- المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر غير المعتادة	38
- أولاً: أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية	38
- ثانياً: مراحل عملية إدارة المخاطر المصرفية	39
أ- تحديـد المخـاطر المصـرفية التـي يمكـن أن يواجههـا نشـاط المصرف	40
ب- تقييم المخاطر المصرفية التي تم تحديدها	41
جـ - الاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها وتقييمها	43
ثالثـاً :المخـاطر المصـرفية غيـر المعتـادة وتعليمـات الرقابـة المتعلقة بها	45

أ- مخاطر السوق	46
ب- مخاطر الائتمان	49
جـ - مخاطر السيولة	51
د- المخاطر التشغيلية	53
هـ - المخاطر القانونية ومخاطر عدم الالتزام بالقوانين	56
• الفصل الثالث: المخاطر المصرفية	59
- المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية	61
- مفهوم إدارة المخاطر المصرفية	61
- المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية	61
- المبحث الثاني : الأسس الوقائية لمواجهة الأزمات في إدارة المخاطر المصرفية	63
دور مصرف سورية المركزي في إدارة المخاطر غير المعتادة	64
خطة الطوارئ في البنوك	70

أ- خطة الطوارئ لمواجهة التوقف التشغيلي المفاجئ	70
ب- خطة الطوارئ لمواجهة أزمات السيولة والتنبؤ المبكر بها	73
• الفصل الرابع : الدراسة العملية	78
- منهجية الدراسة	79
- مجتمع وعينة الدراسة	79
- أداة الدراسة	88
- الاختبار الأولي للاستبانة	89
- تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات	92
• النتائج والتوصيات	111
• الدراسات السابقة	114

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	مجتمع الدراسة وعدد المدققين الداخليين وعدد العاملين في البنك وعدد الفروع للمصارف السورية	80
2	أ- توزيع المستجيبين على المصارف السورية	81
3	توزيع المدققين الداخليين في البنوك السورية حسب المنصب الوظيفي	83
4	توزيع المدققين الداخليين في البنوك السورية حسب المؤهل العلمي	84
5	توزيع المدققين الداخليين في المصارف السورية حسب العمر	85
6	توزيع المدققين الداخليين في المصارف السورية حسب عدد سنوات الخبرة المصرفية	85
7	توزيع المدققين الداخليين في المصارف السورية حسب التخصص العلمي	86
8	نوع الدورات التي خضع لها موظفو التدقيق الداخلي	87
9	عدد الدورات في مجال إدارة المخاطر التي خضع لها موظفو التدقيق الداخلي في المصارف السورية	87
10	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	90

11	الإحصاءات الوصفية والاحصائية لقياس تحديد المخاطر	92
12	الإحصاءات الوصفية والاحصائية لقياس تقييم المخاطر	98
13	الإحصاءات الوصفية والاحصائية لقياس الاستجابة	103
14	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الأولى	107
15	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية	108
16	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثالثة	110

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

- **مقدمة :**

إن بيئة الأعمال تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات المحيطة بها التي تشهد تغيرات سريعة مما يؤثر في المنظمات في العالم، التي تقوم بوضع آليات وهياكل من أجل إعادة هندسة عملياتها من أجل اتخاذ القرار في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات من خلال تحسين أساليب إدارة المخاطر.

أمّا في مجال البنوك فإنّ حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك مقارنة مع المنظمات الأخرى أكبر بكثير، وذلك بسبب صغر رأسماله مقارنة مع رأسمال المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى، وتوظيفه لأمواله في عمليات لا تخلو من المخاطرة مثل القروض والتوظيفات الأخرى، وذلك مقابل التزام مهم وهو ضمان أموال المودعين.

لذلك حاول هؤلاء الخبراء وضع معايير مختلفة لقياس كفاية رأس المال منذ وقت مبكّر، وبأشكال مختلفة تطورت مع تطور إدارة البنوك، حتى تُوجت هذه الأفكار بما يسمى باتفاقيات أو مقررات بازل، وهي مجموعة قواعد وضعتها لجنة من الخبراء العالميين لمواجهة مخاطر بنكية مختلفة بالاعتماد غالباً على قياس حجم رأس المال، وقد جرى تطبيق هذه القواعد على الأنظمة المصرفية في مختلف دول العالم.

ولكن مقررات لجنة بازل لم تكن الحل الشامل لكل المخاطر التي تواجه البنوك، فقد واجهت المخاطر المتعلقة بكفاية رأس المال فقط، مما دفع المنظمات المهنية إلى وضع ضوابط أخرى في مجال بقية أنواع المخاطر التشغيلية والائتمانية، و تكوُّن إنشاء هذ الضوابط في ظل الظروف الاعتيادية وفي مواجهة المخاطر المعتادة التي تواجه البنوك .

قامت المنظمات العالمية ومنها مؤسسات النقد العالمية بوضع شروط وضوابط من أجل ضمان استقرار المنظومة المصرفية العالمية ، وخلال الفترة الأخيرة في المنطقة العربية شهدت أحداثاً غير معتادة ومختلفة كلياً عن الفترات السابقة، مما جعل المصارف تواجه مخاطر غير متوقعة بكافة أنواعها التشغيلية والائتمانية والسوقية، لذلك كان على البنوك اتخاذ الإجراءات الضرورة لدراسة كافة تبعات هذه التغيرات وأخذ الاحتاطات اللازمة من أجل السيطرة عليها والتخفيف من خسائرها وآثارها عبر تفعيل كامل وشامل لإجراءات الضبط الداخلي، و التأكيد على الدور الكامل لعملية إدارة المخاطر .

لذلك أثارت قضية" إدارة المخاطر" ودور المدقق الداخلي في زيادة فعاليتها اهتمام الباحث لدراستها وبحثها لبيان مدي تطبيقها في قطاع البنوك في سورية خلال الفترة الحالية التي تشهد حدوث الاضطرابات وعدم الاستقرار الأمني والسياسي والاقتصادي.

- **مشكلة الدراسة**

خلال الأحداث التي تحصل في الجمهورية العربية السورية منذ عام 2011 كان هناك تباين كبير في مستوى المخاطر غير المعتادة التي تواجه القطاع المصرفي في سورية بأشكالها المالية كافة والغير مالية وخصوصاً المخاطر التشغيلية نتيجة الأحداث غير المعتادة والاستثنائية، مما دفع مصرف سورية المركزي بصفته السلطة الرقابية المصرفية في الجمهورية العربية السورية إلى القيام بإجراءات من شأنها الحفاظ على سلامة القطاع المصرفي الذي يضمن استمرارية الاقتصاد في مواجهة الأزمة، وذلك من خلال تأكيد أهمية الإدارات الرقابية وتفعيل دورها في مواجهة التنبؤ بتلك الأخطار والتقليل من آثارها على القطاع المصرفي.

وقد واجهت البنوك السورية خلال الأحداث الجارية في سورية الكثير من المخاطر الاعتيادية والمخاطر غير الإعتيادية، ومن الأحداث الغير إعتيادية التي واجهتها وقد حدث من خلال ذلك عدة حالات مهمة في مختلف البنوك السورية منها سرقة موجودات لغالب المصارف السورية في مدينتي دير الزور وحمص، وسرقة لمختلف فروع البنوك في مناطق ريف دمشق، و كان هناك حالات ضمن مدينة دمشق التي تعد من المناطق الأمنة، ممّا جعل المصارف تواجه مخاطراً لم تعتاد عليها، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى، من تراجع في سعر صرف الليرة السورية أمام العملات الأخرى، وإيقاف التعامل من قبل البنوك المراسلة والحصار الاقتصادي والعقوبات الدولية، وكذلك بالنسبة للمخاطر المتمثلة بعدم سداد القروض وعدم القدرة على تحصيل حقوق البنك لكون الضمانات تقع في مناطق غير آمنة، بالإضافة إلى تغير أسعار الفائدة.

ولقد أثارت كلُّ الأمور السابقة التي تواجهها المصارف اهتمام الباحث لدراسة موضوع " إدارة المخاطر غير المعتادة" وبحثه لبيان مدى الدور الذي تقوم به وظيفة التدقيق الداخلي في إطار

عملية الضبط الداخلي في التأثير الجوهري على عمل إدارة المخاطر في مواجهة تلك المخاطر، وذلك بالتنسيق مع الدور الإشرافي الذي يقوم به مصرف سورية المركزي لضمان الاستقرار الاقتصادي من خلال حفاظه على القطاع المصرفي حصيناً أمام تلك المخاطر والمتغيرات، على ضوء ما صدر من تطورات بهذا الشأن من معهد المدققين الداخليين في أمريكا وغيره من الجمعيات والمنظمات المعنية بوظيفة التدقيق الداخلي، ومقررات لجان بازل في مجال إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

- ما هود دور التدقيق الداخلي في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية؟

والذي ينتج عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يقوم التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تحديد المخاطر غير المعتادة ؟
- هل يقوم التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر غير المعتادة ؟
- هل يقوم التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال الاستجابة للمخاطر غير المعتادة ؟

- **أهمية البحث:**
  - سوف يستفيد من هذا البحث الدارسون مستقبلاً في هذا المجال، والباحثون، والمهتمون بموضوع التدقيق الداخلي ودوره المهم في عمل مراقبة على إدارة المخاطر المسؤولة بشكل كامل عن قياس المخاطر المعتادة وغير المعتادة في البنوك.
  - إيضاح دور التدقيق الداخلي في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية.

- قلة الدراسات السابقة على المستوى المحلي والعربي التي تناولت دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر غير المعتادة
- تنبع أهمية هذه الدراسة، من خلال تقديمها نتائج ومقترحات تسهم في تطوير آلية التدقيق الداخلي لرفع كفاءة العمل في إدارة المخاطر غير المعتادة.
- يعايش هذا الموضوع المرحلة الاقتصادية الراهنة وإدارة المخاطر غير المعتادة في تجنيب البنوك الخسائر أو التخفيف منها

- **أهداف البحث:**

- توضيح الدور الفعّال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في البنوك في تحديد المخاطر غير المعتادة
- توضيح الدور الفعّال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في البنوك في تقييم المخاطر غير المعتادة
- توضيح الدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في البنوك في الاستجابة للمخاطر غير المعتادة
- التعرف إلى المخاطر غير المعتادة التي تواجه البنوك خلال الأزمات.

- **فروض البحث:**

وفقاً لمشكلة البحث وأهميته وأهدافه يمكن صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسة: **لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية .**

والتي ينتج منها ثلاث فرضيات فرعية:

1. الفرضية الأول(HO1): لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تحديد المخاطر غير المعتادة
2. الفرضية الثانية(HO2): لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر غير المعتادة

3. الفرضية الثالثة(HO3): لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال الاستجابة للمخاطر غير المعتادة

- **محددات الدراسة**

تقتصر الدراسة على المصارف الخاصة السورية ولا تشمل المصارف الحكومية وذلك للأسباب الآتية:

- صعوبة الحصول على الموافقات اللازمة للقيام بالاستبانات داخل أقسام التدقيق في المصارف الحكومية، وذلك لحساسية المعلومات المصرفية خلال الأزمة الحالية.
- وجود تأثيرات خارجية من قبل السياسة الاقتصادية والمالية على المصارف العامة والتي تؤثر في إدارة المخاطر وخصوصاً خلال الأزمة.

- **الدراسات السابقة:**

1. دراسة الكردي (2017) بعنوان "دور التحليل الائتماني في تخفيض المخاطر الائتمانية في ظل الأزمة الحالية"

هدف البحث إلى معرفة دور التحليل الائتماني في تخفيض المخاطر الائتمانية في المصارف السورية الخاصّة في ظل الأزمة الحالية في سورية، وذلك من خلال بيان مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي واستخدامها لأدواته وتحديد أهم النسب المالية المستخدمة عند إتخاذ قرار منح الائتمان المصرفي، والتحقق من وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين الاعتماد على التحليل المالي واستخدام أداوته عند اتخاذ قرار منح الائتمان وبين تخفيض المخاطر الائتمانية في ظل الأزمة الحالية.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- تعتمد المصارف السورية الخاصّة على التحليل الائتماني المالي عند اتخاذ قرار منح الائتمان، وقد أدت الأزمة الحالية في سورية إلى زيادة الاهتمام بالتحليل المالي بهدف ترشيد قرارات منح الائتمان والحد من حالات التعثّر.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على التحليل الائتماني المالي واستخدام أدواته عند اتخاذ قرار منح الائتمان وبين تخفيض المخاطر الائتمانية في ظل الأزمة الحالية.
- إن إعداد العميل للقوائم المالية وفق مبدأ التكلفة التاريخية في ظل التضخم المرتفع خلال الأزمة الحالية، وعدم كفاية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها من قبل العميل المقترض تحدُّ من دور التحليل الائتماني المالي في اتخاذ قرارات منح الائتمان.

2. دراسة أبو شعبان (2016) بعنوان دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة بشكل رئيسي التعرف إلى دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية وذلك في المصارف العاملة في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن كفاءة المدقق الداخلي تلعب دوراً مهماً في عملية تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية كما أن الصلاحيات الممنوحة له تزيد من هذا الدور، ويهتم المدقق الداخلي بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية والتي بدورها تساعد على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، وكذلك قيامه بمراعاة امتثال المصرف للقوانين والأنظمة وشمولية عمله تؤثر إيجاباً في تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية، كما أن اهتمام المدقق الداخلي بمتابعة نظم العمليات الالكترونية تساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، مع ملاحظة انخفاض نسبة توافر الاهتمام الكافي بإجراءات إدارة هذه النظم من قبل بعض المصارف لتخفيض مخاطرها التشغيلية.

3. دراسة الميداني (2013) بعنوان "دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف السورية"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى مساهمة ودور التدقيق الداخلي وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف السورية العامة والخاصَّة.

حيث يقوم التدقيق الداخلي بدورها في مساعدة الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما سيأتي:

- يساهم التدقيق الداخلي بشكل فعَّال في تقييم إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف السورية الخاصّة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين كل من آراء أفراد قسم التدقيق الداخلي وبين آراء قسم إدارة المخاطر الائتمانية في عيّنة الدراسة .
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين كل من آراء أفراد قسم التدقيق الداخلي وبين آراء أفراد قسم الائتمان ومنح التسهيلات في عيّنة الدراسة .
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين كل من آراء أفراد قسم إدارة المخاطر الائتمانية وآراء أفراد قسم الائتمان ومنح التسهيلات في عيّنة الدراسة .
- كلما زادت عدد سنوات الخبرة في عينة الدراسة كلما ازداد مستوى التأكيد حول مساهمة التدقيق الداخلي بشكل فعال في تقييم إدارة المخاطر الائتمانية.

4. دراسة مراد (2012) بعنوان مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سورية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحدِّ من المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المصارف الاسلامية في سورية، وذلك لحمايتها واستمراريتها ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة وُزّعت على العاملين في إدارة العمليات وإدارة التدقيق الداخلي في المصارف الإسلامية في سورية والبالغ عددها /3/ مصارف، وقد تضمَّنت الاستبانة الأنشطة التي تمارسها إدارة التدقيق الداخلي وتُسهم في الحدّ من المخاطر التشغيلية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مساهمة من التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية التي تواجه المصارف الإسلامية في سورية وذلك من وجهة نظر كل من العاملين في إدارة العمليات المصرفية والعاملين في إدارة التدقيق الداخلي في تلك المصارف.

- أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة التدقيق الداخلي وتؤثر بشكل كبير في الحد من المخاطر التشغيلية التي تواجه المصارف الإسلامية السورية هي:
- مساعدة الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر على إجراء التقييم الذاتي للمخاطر التشغيلية
- المساعدة على إيجاد سياسات وعمليات لإدارة المخاطر التشغيلية في حالة الأزمات المحتمل حدوثها
- تقييم كفاءة وفاعلية الضوابط لمواجهة المخاطر التشغيلية في المصرف
- اقتراح الوسائل المناسبة للتعامل مع المخاطر التشغيلية
- توثيق نتائج تقييم المخاطر التشغيلية والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط على حدى من أنشطة المصرف.
- المشاركة في تحديد احتمالات حدوث المخاطر التشغيلية.
- التأكد من مدى استجابة الإدارة للمقترحات الداخلية المعدة بواسطة المدققين الداخليين لتقوية نظام إدارة المخاطر التشغيلية في المصرف.

5. دراسة رضوان (2012) بعنوان أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، وذلك من خلال تصميم استبانة مكوّنة من أربعة محاور وُزّعت على المدققين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد تطبيق معايير السمات والمتمثلة في(الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.
- يوجد تطبيق معايير الأداء والمتمثلة في(إدارة أنشطة التدقيق والتخطيط وإدارة الموارد والتحكم المؤسسي وتحديد المعلومات)...من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.

- يوجد دور للمدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.

6. دراسة المدهون (2011) بعنوان دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المصارف، وبيان أهميته وأهدافه ومبادئه، ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف، وذلك من خلال تصميم استبانة وزّعت على المدققين الداخليين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة.
- إدراك المدققين الداخليين أهمية وجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي ، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس من مهام التدقيق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما دوره يتمثل في تقديم الاستشارات والمقترحات بشأن إدارة المخاطر، ولابد من وجود تنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف.

7. دراسة الصوّاف (2011) بعنوان " أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية "

هدفت الدراسة تأكيد أهمية ودور الرقابة والتدقيق الداخلي في حماية المصارف واستمراريتها، وذلك إزاء التقدم العلمي والتقني في جوانب الحياة، حيث تحتاج المصارف التي تشمل خدماتها مختلف أنحاء العالم أن تحمي نفسها من المخاطر التي تتعرض لها من جراء تعاملها المالي

المتنوع، فهي بهذا الجانب ينبغي أن تمتلك نظاماً رقابياً وتدقيقياً محكماً يتم من خلاله تلافي المخاطر أو الحد منها، وبالتالي تقليص الخسائر التي تتعرض لها المصارف إلى أقل ما يمكن أو تلافي تلك المخاطر والنجاة منها، وبالتالي المحافظة على هذه المصارف ودعمها للقيام بأعمالها وبما يمكنها من تحقيق المنافسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وزّعت على عينة المصارف التجارية في مدينة الموصل العراقية من أجل تحديد تأثير الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- اتفاق غالبية أفراد العينة على أهمية الرقابة والتدقيق الداخلي في درء المخاطر التشغيلية.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الخطر في المصرف وأنواع المخاطر التشغيلية وهذا بدوره يبين دور الرقابة والتدقيق الداخلي في دعم إدارة الخطر.

8. دراسة البجيرمي 2011 بعنوان " دور التدقيق الداخلي في إدرة المخاطر"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، حيث يساعد نشاط التدقيق الداخلي مجلس الإدارة والإدارة العليا على عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية مختلفة أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر، وذلك من خلال تصميم استبانة وزّعت على العاملين في قسم المالية وقسم التدقيق الداخلي في المصارف العامة والخاصّة من أجل توفير أكثر والاستفادة من تنوع وجهات النظر، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لا يوجد مساهمة فعّالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، وذلك لجميع مراحل وخطوات هذه العملية من حيث تحديد المخاطر أو تقييمها أو الاستجابة لها.
- إن نشاط التدقيق الداخلي يساهم بشكل فعّال في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة، حيث أنه يساهم في جميع مراحل وخطوات هذه العملية من حيث تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها.

- يوجد فروق جوهرية لصالح القطاع الخاص بين إجابات المستجيبين من كلا القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمساهمة التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها.
- لا يوجد اختلافات جوهرية ببن آراء العاملين في قسم التدقيق الداخلي وآراء العاملين في قسم المالية في كل من المصارف العامة والخاصة.
- يوجد عدم اهتمام من قبل المصارف العامة والخاصة بأهمية حصول عامليها في قسم التدقيق الداخلي على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تتيح للعاملين متابعة التطورات في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

9. دراسة جمعة والبرغوثي (2007) "دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الاردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قيام المدققين الداخليين بدورهم في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على المدققين الداخليين العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- المدققون الداخليون يقومون بدورهم في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية
- أفضل النتائج لمتغيرات الدراسة كانت تلك المتعلقة بالتعرف على أنشطة الرقابة، ثم التعرف إلى بيئة الرقابة، ثم تحديد وتقييم المخاطر وإجراءات الاستجابة لها ، ثم إجراء الاتصالات الفعالة وتجميع المعلومات ، وأخيراً الإجراءات اللازمة لمراقبة فعالية إدارة المخاطر.

الدراسات باللغة الإنكليزية:

1- دراسة (Mishra; Naidu;2013):

"دراسة حول إدارة مخاطر الائتمان وعملية تقييم الائتمان في مصرف البنجاب الوطني، ناجبور، الهند"

“A Study on Credit Risk Management and Appraisal Process at India”، Nagpur،Punjab National Bank

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المختلفة التي يستخدمها المصرف عند منح القروض المصرفية، ودراسة الآلية المتّبعة لدى المصرف في استرداد القروض الممنوحة، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المخاطر المختلفة المتعلقة بالائتمان والتي يجب تجنبها، والتعرف إلى المؤشرات والمعايير التي يعتمدها المصرف لقياس أداء العملاء.

وقد أظهرت الدراسة أن تقييماً مناسباً لمخاطر الائتمان يؤدي إلى تقليل فرص تخلف العملاء عن سداد الائتمان الممنوح لهم. وأن استعادة الائتمان الممنوح يتطلب من المصرف أن يقوم بإجراء تقييم ائتماني شامل للعميل قبل تقديم أي قرض أو تمويل والتحقق من الجدوى المالية والتجارية والفنية للمشروع المقترح تمويله، وأن تتوافر الضمانات الكافية والمتاحة لاسترداد الائتمان. وكذلك أظهرت الدراسة أهمية النسب المالية (نسبة خدمة الديون، نسبة تغطية الفوائد، نسبة الديون إلى حقوق الملكية، نسبة التداول، ونسبة صافي الربح) في تحديد جوانب الضعف لدى العميل.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إجراء تقييم ائتماني (مالي، إداري، تقني) شامل للتأكد من الجدارة الائتمانية للعميل المقترض، وأهمية التحليل المالي باستخدام النسب المالية لتقييم المخاطر المختلفة منذ البداية.

4- دراسة Institute of Internal Auditors (2011) بعنوان Internal Auditing Role in Risk Management.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به والوسائل المستحدثة لتفعيل أداء إدارة المخاطر وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانه وتوزيعها بالتنسيق بين معهد المدققين الداخليين في كل من الولايات المتحدة وإيرلندا وبريطانيا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك دور مهم للمدققين الداخليين في إدارة المخاط، وجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المدقق على وضع خطة التدقيق التي تراعي منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: تطوير مهارات المدققين الداخليين لتمكينهم من تقديم استشارات توصيات بشأن تطوير نظام إدارة المخاطر بالمنشأة.

5- دراسة Ayvaz and Pehlivanli (2009) بعنوان ENTERPRISE RISK MANAGEMENT BASED INTERNAL AUDITING AND TURKEY PRACTICE

تناولت هذه الدراسة دور وظيفة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في تركيا، والذي كان بسبب الاحتياجات المختلفة من الشركات التي تسببت بتغير أهداف وظيفة التدقيق الداخلي في الوقت الحالي، فبالإضافة للوظيفة الرقابية للتدقيق الداخلي فإن حوكمة الشركات وإدارة المخاطر أصبحت جزءاً من وظيفة التدقيق الداخلي.

وقد قامت الدراسة بالاعتماد على مدخل إدارة المخاطر المؤسسية استناداً إلى وظيفة التدقيق الداخلي التي صُمم متوافقاً مع بيئة إدارة المخاطر المؤسساتية المنشورة من قبل COSO، وهذا المدخل جعل من الممكن انتقال المعلومات من عملية إدارة المخاطر المؤسساتية إلى التدقيق.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- إن الدور التقليدي لوظيفة التدقيق الداخلي تطور بشكل عالٍ من مدخل التركيز على الأخطاء إلى مدخل إدارة المخاطر دون التخلي عن المدخل الأول.
- إن وظيفة التدقيق الداخلي تأخذ المعلومات من نظام إدارة المخاطر بشكل إيجابي لتقوم بتقييم المخاطر التقليدية للأنشطة
- إن وظيفة التدقيق الداخلي تستطيع تقديم المشورة والاستشارة لنشاطات إدارة المخاطر في الشركة.

6- دراسة Beasley and author (2006) بعنوان The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة المخاطر على مهام المدقق الداخلي، حيث تناولت بالتحليل والمناقشة دور إدارة المخاطر وتأثيرها على المدقق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها، وخلصت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير لإدارة المخاطر على التدقيق الداخلي ويزداد هذا التأثير عند وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر بالمؤسسة، مهام التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي تكون أكثر عرضة للتأثر بإدارة المخاطر من غيرها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات كان أهمها: ضرورة وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات، وضرورة وجود علاقة بين إدارة المخاطر وبين التدقيق الداخلي لخدمة أهداف المؤسسة لضمان تحقيق هذه الأهداف.

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

درست وناقشت الدراسات السابقة دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في عدد من البلدان العربية والأجنبية، وذلك إما كإدارة بكافة أقسامها أو بقسم محدد وخصوصاً المخاطر التشغيلية، وقد ناقشت بعض الدراسات دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ككل أو المخاطر التشغيلية أو الائتمانية في المصارف السورية العامة والخاصة وذلك خلال الفترة التي سبقت الأحداث غير العادية التي مرت الجمهورية العربية السورية بها. ومنها ناقشت مدى ادراك التدقيق الداخلي لدوره في إدارة المخاطر، على أنها تمثّل جسماً متكاملاً في مواجهة المؤسسة المصرفية للمخاطر.

وقد ناقشت دراسات أخرى دور التدقيق الداخلي ضمن حوكمة الشركات، ومنها ما تتطرق إلى موضوع إدارة المخاطر من خلال حوكمة الشركات، وأثر حوكمة الشركات من خلال تطور دور التدقيق الداخلي منذ منتصف القرن الماضي، وتطرقت دراسات أخرى إلى موضوع التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية وأثرها على إدارة المخاطر .

وكانت دراسة البجيرمي 2010 قد قامت بدراسة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الفترة قبل بداية الأحداث الاستثنائية في الجمهورية العربية السورية عام 2011، وقبل صدور تعليمات الرقابة المصرفية من قبل لجنة بازل عام 2012، ولم تركز دراسته على الخطوات الاستثنائية عند القيام بعملية إدارة المخاطر كاختبارات الضغط وخطط الطوارئ وخطط استمرارية العمل والنسخ الاحتياطي، والتي كانت تميز هذه الدراسة عنها كونها كانت تركز على المخاطر غير المعتادة،

وإعتمادها على تعليمات الرقابة المصرفية عن لجنة بازل وتوجيهات مصرف سورية المركزي لمواجهة تلك الأنواع من المخاطر غير المعتادة.

وتتميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات بأنها قد أتت لتناقش دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر غير المعتادة التي تمر بها الجمهورية العربية السورية، وذلك من خلال الخطوات المتبعة في إدارة المخاطر، وكذلك دورها من خلال حوكمة الشركات باتصالها المباشر مع مجلس الإدارة لتفعيل متطلّبات وظيفة التدقيق الداخلي، وكذلك الإجراءات الرقابية المتبعة في عملية إدارة المخاطر بأنواعها وذلك حسب المبادئ الأساسية لتوصيات لجنة بازل وقرارات مصرف سورية المركزي فيما يتعلق بإدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المصارف، مما يعني تميّز هذه الدراسة من خلال دراسة الموضوع ضمن الأحداث غير العادية التي تمر بها الجمهورية العربية السورية، وهي الأكثر عرضة للمخاطر واعتماد الدراسات النظرية على المبادئ الرقابية الأساسية لتوصيات لجنة بازل والتركيز على تعليمات مصرف سورية المركزي بهذا الخصوص، وكذلك التعرّض لبعض الإجراءات غير العادية للتخفيف من المخاطر غير المعتادة وخطط الطوارئ لمواجهة الأحداث غير العادية.

الفصل الثاني

التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر غير المعتادة

تمهيد

مع تطور المنشآت والشركات من حيث الملكية من منشآت فردية إلى شركات أموال، ومن حيث حجمها حيث كانت الإدارة والمالكون لهم قدرة على مراقبة نشاطات الشركة بطرق مباشرة، ممّا أدى إلى ضرورة وجود ضوابط للعمل ضمن الشركات والمنشآت متمثلة بوجود إجراءات عمل واضحة وسياسات إدارية تكفل أهداف الشركات من حماية لأصولها وضمان دقة سير العمل ضمنها، والذي يوفر ضمان استمرارية الشركات التنافسية وبقائها ضمن سوق العمل، لهذا نشأت الحاجة إلى وجود جهة تقوم بمهام المراقبة المستمرة لمساعدة الإدارة في مواجهة هذه المتطلبات. واتخذت بعد ذلك مصطلح التدقيق الداخلي و التي خضعت بعد ذلك لمعايير عالمية موحدة لضمان الرقابة الصحيحة و المعيارية في المنشآت.

المبحث الأول : التدقيق الداخلي

ارتبط ظـهور التدقيق الداخلي بعوامل مختلفة منذ نشأتها وحتى يومنا الحالي وذلك كالآتي : (قريط، القاضي و دحدوح 2008)

1- ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً

أصبح للشركات فروع في مناطق جغرافية متباعدة ممّا أوجد الحاجة إلى وجود وظيفة تقوم بضمان قيام تلك الفروع بأعمالها على أفضل وجه

2- اتساع حجم المنشآت وتعقّد أنشطتها وعملياتها:

كانت أعمال المنشآت والشركات محدودة وكان لسيطرة الإدارة على معظم المعارف طريقة للعمل من أجل مراقبته، ولكن مع اتساع الحجم وتعقّد الأنشطة والأعمال أصبحت الإدارة بحاجة إلى وجود وظيفة تقوم بمراقبة نشاط الشركة بشمولية ودقة من أجل ضمان عدم التلاعب والتقصير في العمل.

3- ظهور المنشآت المالية كالبنوك والتأمين:

أدى ظهور المنشآت المالية إلى وجود الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي من مدخلين:

المدخل الأول: كون تلك المنشآت المالية هي منشآت كبيرة الحجم ومُعقّدة النشاط والعمليات ووجود احتمال كبير للتقصير والتلاعب في العمل، لذلك أوجدت الحاجة إلى وجود وظيفة التدقيق الداخلي لضمان مراقبة فعّالة لنشاط وأعمال المنشآت المالية.

المدخل الثاني: عند تعامل تلك المنشآت المالية مع الشركات والمنشآت التجارية والصناعية في منح القروض والتسهيلات الائتمانية، تقوم بفحص فعالية نظام الرقابة الداخلية في تلك الشركات والمنشآت، ممّا أوجد الحاجة إلى وجود وظيفة التدقيق الداخلي في المنشآت والشركات.

4- التطورات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية المرتبطة بعمل المنشآت والشركات وخصوصاً بما يتعلق بمجال البيانات والمعلومات بما فيها المحاسبية، أدى إلى وجود الحاجة إلى وظيفة المراجعة لضمان سلامة الأصول والبيانات والمعلومات من التلاعب والأخطاء.

5- زيادة حالات فشل وإفلاس المنشآت:

إن زيادة حالات الفشل والإفلاس خلال فترة الأربعينات من القرن الماضي، وكان من أسباب تلك الحالات ضعف أداء الرقابة الداخلية ممّا أدى إلى وجود حالات تلاعب كبير في الأعمال ونتائج الأعمال المحاسبية، هذا الذي أدى إلى الحاجة إلى وظيفية المراجعة الداخلية.

6- حاجة الإدارة العليا المتزايدة إلى التقارير الدورية الدقيقة:

نتيجة الأساليب الحديثة في الإدارة وحوكمة الشركات، جعل إدارة الشركات قادرة على القيام بإعداد تقارير دورية واتخاذ القرارات المناسبة والملائمة، ممّا أوجد الحاجة إلى وظيفة تقوم بتأكيد موثوقية تلك البيانات المقدمة لإعداد التقارير الدورية من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة بناء على معطيات موثوقة، وكذلك لضمان موثوقية التقارير المقدمة للمساهمين والمالكين والأطراف الخارجية ذات الصلة كالدولة والدائنين والبنوك والشركات الاستثمارية.

أي أن المراجع الداخلي يمثل عين الإدارة داخل المنشاة حيث يقوم بفحص وتدقيق أداء العاملين فيها إلي جانب تقييم كفاءة وفاعلية الأداء، بالإضافة إلى أنه يمثل أداة مراقبة للمالكين على عمل الإدارة التنفيذية لضمان عدم تضارب المصالح.

أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي وتطوره:

تعدُّ الفترة الممتدة من عام 1880 حتى عام 1947 فترة ما قبل ظهور التدقيق الداخلي، وفي تلك الفترة كان عوامل ساعدت على ظهور وظيفة التدقيق الداخلي والتي كانت كالآتي:

في الفترة ما بين 1880-1920 كان لانتقال رؤوس الأموال ووجود مشاركة أجنبية في رأسمال الشركات والذي أدى إلى منظمة مختصة في أعمال المحاسبة لضمان موثوقية التقرير عن أعمال الشركات، وهذا الأسلوب نفسه اتبعته البنوك في بداية القرن العشرين حيث أنها أصبحت تطالب الشركات والمنشآت بالتحقيق والتصديق على حساباتها قبل تقديمها للبنوك (حموشي و مسعودي 2011).

الفترة بين 1930-1940 بسبب وجود حالات الفشل والإفلاس في الكثير من الشركات والمنشآت خلال الأزمة المالية العالمية عام 1929 والتي كان من أسبابها ضعف الرقابة الداخلية وقلة موثوقية البيانات المالية المقدّمة. فقد أقامت بورصة نيويورك لجنة خاصّة بالسوق المالية تدعى - Securities And Exchange Commission : Act 1934 - والتي ألزمت كل شركة عضو في البورصة أن تتأكد من حساباتها عند خبراء خارجيين، وذلك بهدف حماية مصالح المساهمين والأطراف الأخرى (حموشي و مسعودي 2011).

وفي عام 1939، ظهرت فضيحة Mc Kesson and Robbins، نتيجة توزيع مُزوّر و خاطئ للميزانية المالية، مما أدى إلى نشر وثيقة خاصّة تعرض بالتفصيل إجراءات المراجعة (Belamiri :1997)

وهكذا فقد كانت من أسباب ظهور المراجعة والتدقيق هو الحاجة إلى التقارير الموثوقية و وجود فعالية كبيرة للرقابة الداخلية في المنشآت الاقتصادية وعلى إثر ذلك، توسّع مفهوم المراجعة كما تحددت تدريجياً المبادئ والتقنيات، التي ساهمت و بقسط كبير في تحسين ورفع درجة التحقق و التأكد من نوعية المعلومات في المؤسسات و المنظمات.

أمّا عن ظهور التدقيق الداخلي فكان في سنة 1941، من خلال إنشاء في الولايات المتحدة الأمريكية مجمع المراجعين الداخليين - (I.I.A) Institute of Internal Auditors. (Vallin: 1986،Collins)

أي أنّ التدقيق الداخلي ظهر بعد المراجعة الخارجية، وقد كانت الحاجة لها في الدول المتقدمة كونها الدول التي وجدت الحاجة لها من شركات ذات فروع متباعدة وتطور تكنولوجي والحاجة

إلى تقارير دقيقة وموثوقة في إتخاذ القرار وإعطاء البيانات للأطراف الخارجية. حيث بدأت مهامها في تدقيق العمليات المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء والغش إن وجدت. ولكن مع تطور الشركات بشكل أكبر وتوسع أنشطتها أصبح من الضروري تطور عمل التدقيق الداخلي لكي تشمل جميع العمليات في الشركات المحاسبية وغير المحاسبية، حيث أصبحت تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومَد الإدارة العليا بالمعلومات. وبهذا يصبح التدقيق الداخلي أداة تبادل المعلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا .ويجب أن يتوفر قدراً من الحيادية والاستقلالية للمراجع الداخلي حتى يؤدي عمله بكفاءة وفاعلية. و بموجب هذا التطور أصبح برنامج التدقيق الداخلي يتضمن تقويم نواحي النشاط الأخرى (سليمان 2006).

وبهذا أصبح التدقيق الداخلي أداة تبادل معلومات و اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة و الإدارة العليا، ويتضمن هذا التعريف أحد أهم أهداف التدقيق و هو توافر رقابة فعالة بكلفة معقولة.

أصدر معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية نشرة مسؤوليات المراجع الداخلي سنة 1947. وجاء فيها تعريف التدقيق الداخلي كالآتي:

" التدقيق الداخلي هو نشاط محايد يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية باعتبارها أساساً لتقديم خدمات وقائية للإدارة، وهو نوع من أنواع الرقابة التي تعمل عن طريق قياس فاعلية أنواع الرقابة الأخرى وتقييمها ويهتم بالعمليات ذات الطبيعة المحاسبية والمالية " (قريط، القاضي و دحدوح 2008)

ونلاحظ من التعريف الأول لمعهد المدققين الداخليين أنه حصر دور التدقيق الداخلي في الأمور المحاسبية والمالية وأعطاها الأولوية الكبرى مقارنة مع دورها في مراجعة الأمور التشغيلية الأخرى والجوانب الأخرى لعمل المنشآت الإقتصادية.

و في سنة 1971، أصدر معهد المدققين الداخليين تعريفاً جديداً للتدقيق الداخلي أكد من خلاله أن عملية المراجعة تشمل جميع أعمال المنشأة مفاده أن: "التدقيق الداخلي هو: نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل منظمة الأعمال لمراجعة العمليات كخدمة للإدارة، وهي وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى".

وفي شهر حزيران من سنة 1999 قام معهد المدققين الداخليين بإصدار تعريف جديد يعطي التدقيق الداخلي قيمة مضافة على أعمال المنشآت وتوصيف دورها بشكل واضح على أعمال الشركات وزيادة قيمتها ، حيث أصبح ينظر إليه على أنه : " نشاط مستقل ، تأكيد موضوعي و استشاري مصمم لزيادة قيمة الشركة و تحسين عملياتها، و مساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم و منضبط Disciplined لتقويم و تحسين فاعلية إدارة المخاطر Risk Management والرقابة Control وحوكمة الشركات Corporate Governance " (IIA: p1)

ونلاحظ أن التعريف الجديد يختلف كلياً عن التعريف القديم لمعهد المدققين الداخليين والذي يشير إلى أن التدقيق الداخلي: " وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل الشركة ، بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات و التقويمات و المقترحات و المشورة و المعلومات المختصة بفحص الانشطة " .

أما آخر تعريف للتدقيق الداخلي ورد في الموقع الرسمي لمعهد المدققين الداخليين على الانترنت كالأتي:

التدقيق الداخلي: هو نشاط مستقل وموضوعي ومطمئن واستشاري، صُمِّمَ ليضيف قيمة لعمليات المنشأة وليقوم بتحسينها، كما يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة، لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

وبذلك نلاحظ أن مفهوم التدقيق الداخلي اتسم بالثبات خلال الفترة الواقعة ما بين عام 1999 وعام 2011.

ثانياً: أسس ومتطلبات التدقيق الداخلي في المصارف

أدّت التغيرات التي حصلت في البيئة الاقتصادية والمالية، في السنوات الأخيرة إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر في القطاع المصرفي، كالتكنولوجيا، المنافسة الحادة، التي تؤثر على عوائد المنشآت المالية (Arens، 2012:209) .

وعند التدقيق في مصدرضعف إجراءات القطاع المصرفي في مواجهة تأثيرات العوامل الجديدة على العوائد المالية، غالباً ما يتضح أنه ناتج عن تراكم سوء التحكم في الالتزامات والمخاطر، واختلال نظام الرقابة الداخلية لهذه البنوك، ومع تطور التدقيق الداخلي كان مرتبطاً بتطور

الميثاق الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي، فقد أشار كلّ من Dana & Larry إلى أن تطور الميثاق الاخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي أصبحت عاملاً أساسياً في دعم حوكمة الشركات،

ثانياً: توصيات لجنة بازل في مجال التدقيق الداخلي في البنوك

قامت لجنة بازل بتعريف عن التدقيق الداخلي على أنه يساعد البنك على تحقيق أهدافه من خلال تقييم وتحسين فعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

وقد قامت لجنة بازل المصرفية بإصدار تعليمات توجيهية إشرافية لتقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك، التي تشكل جزءاً من جهود اللجنة المستمرة لمعالجة قضايا الرقابة المصرفية وتعزيز الرقابة من خلال التوجيهات التي تشجع على تطوير الممارسات داخل البنوك .فقد قامت اللجنة بإصدار مبادئ في عام 2001 بخصوص التدقيق الداخلي في البنوك وعلاقة الإدارة التنفيذية مع المراجعين. وفي عام 2012 قامت بتحديث تلك المبادئ أخذة في الاعتبار التطورات في الممارسات الإشرافية وفي المنظمات المصرفية متضمنة الدروس المستفادة من الأزمات التي حدثت.

وتنص مبادئ اللجنة على تعزيز حوكمة الشركات في البنوك وتأكيد وجود نظام قوي للمراقبة الداخلية، يرتكز على النقاط التالية:

- أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة وفعالة وذات سلطة ومكانة، متاحاً لها ما تحتاجه من الموارد وحرية الوصول إلى مجلس الإدارة.
- أن يتم اتباع السياسات والممارسات التي تضعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تحت إشراف الإدارات الرقابية، وأن تستطيع الإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب لمواجهة نقاط الضعف في الرقابة الداخلية التي يحددها المدققون الداخليون .
- توفر وظيفة التدقيق الداخلي ضمان حيوي لأعمال البنك ولأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا من حيث جودة نظام الرقابة الداخلية للبنك .
- إن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية تساعد على تقليل مخاطر الخسارة والضرر بالسمعة للبنك.

وتستند توصيات لجنة بازل بالمبادئ الأساسية في التدقيق الداخلي في البنوك إلى المحاور الأساسية الآتية: (BIS،2012)

- المحور الأول: العلاقة بين مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي

ويصف هذا المحور أساسيات العلاقة بين مجلس الإدارة ووظيفة التدقيق الداخلي بحسب مبدأ الحوكمة في المصارف.

ويلخص هذا المحور بأن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن آلية التدقيق الداخلي في المصارف وذلك من خلال ضمان استقلالية التدقيق الداخلي ونزاهته واختيار العناصر الكفوءة وشموليتها لجميع نشاطات المصرف، وعلى التدقيق للقيام بأعماله في التدقيق على جميع أعمال المصرف باستقلالية ونزاهة لضمان جودة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ورفع التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة.

- المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي

يصف هذا المحور أساسيات العلاقة بين الإدارة التنفيذية ووظيفة التدقيق الداخلي لكي تؤدي وظيفة التدقيق أعمالها وتحقق أهدافها بالشكل الأمثل والفعال، وذلك من خلال وجوب أن يكون هناك اتصالات منتظمة بين الإدارة التنفيذية و المدققين الداخليين للبنك.

ويلخص هذا المحور بأن العلاقة بين التدقيق والإدارة التنفيذية هي علاقة استشارية والقيام باتصالات، ولا يكون التدقيق الداخلي تابع للإدارة التنفيذية، بل يتبع لمجلس الإدارة وذلك لضمان استقلاليته والقيام بمهامه الرقابية بالشكل الأمثل.

- المحور الثالث التقييم لوظيفة التدقيق الداخلي

يصف هذا المحور أساسيات التقييم لوظيفة التدقيق الداخلي وذلك للحفاظ على فعالية وظيفة التدقيق وتحقيق أهداف مجلس الإدارة الرقابية.

ويلخص هذا المحور بأنه يجب القيام بالتقييم الدوري لوظيفة التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة وذلك لضمان قيام التدقيق الداخلي بمهامه بالكفاءة والنزاهة والاستقلالية، والقيام بإجراءات علاجية لمعالجة نقاط الضعف التي تواجه التدقيق الداخلي.

ثالثاً: التدقيق الداخلي في البنوك

لا شك أن التغييرات التي حصلت في البيئة الاقتصادية والمالية، في السنوات الأخيرة، أدّت إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر في القطاع المصرفي، كالتكنولوجيا، القوانين، المنافسة الحادة، تنوع المنتجات والوسائل المتطورة، فكلها تؤثر على عوائد المنشآت المالية (Arens , 2012:209).

وعند التدقيق في مصدر هذا الضعف، غالباً ما يتضح أنه ناتج من تراكم سوء التحكم في الالتزامات والمخاطر واختلال نظام الرقابة الداخلية لهذه البنوك، فقد بيّن التدقيق أنه لا يوجد تحكم في المخاطر البنكية (تحديد وتخفيض المخاطر) إلا إذا لعبت أنظمة المراقبة للبنوك دورها كما ينبغي، وبالرغم من تعدد أنواع المراقبات المطبقة في البنوك مثل :لجنة مراقبة البنوك، مدراء الحسابات، المراجعة الداخلية، لكن يبقى هدفها هو ضمان تنفيذ صحيح لإجراءات المراقبة الداخلية، بشكل يُؤمِّن للبنوك المصداقية والصحة لنظام المعلومات المستخدم (مخلوف،2007:35)

وبحسب دليل الحوكمة لدى المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية الصادر من مصرف سورية المركزي ومن مجلس النقد والتسليف فإن مجلس الإدارة يقوم بتشكيل لجان منبثقة منه وتفويضها بالصلاحيات لمدة محددة للقيام بالمهام الموكلة إليها ورفع تقارير دورية إلى المجلس ومن هذه اللجان لجنة التدقيق، والتي تهدف بحسب الدليل إلى مراجعة التقارير المالية ونظم الضبط والرقابة ونطاق ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي، ومراجعة القضايا المحاسبية ذات التأثير الجوهري على البيانات المالية.(دليل الحوكمة : مصرف سورية المركزي : 2005)

أي ان إدارة التدقيق الداخلي في المصارف تتبع بشكل مباشر إلى مجلس الإدارة عن طريق أحدى لجان مجلس الإدارة وهي لجنة التدقيق " Audit Committee " على أنها : لجنة منبثقة من مجلس الإدارة ، تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة و يفضّل أن تكون لديهم خبرات مالية و محاسبية أو على الأقل البعض منهم ، و تُعد لجنة التدقيق من ركائز حوكمة الشركات. و هناك أراء عدة تربط نجاح حوكمة الشركات بنجاح لجان التدقيق في أداء عملها بشكل سليم في الشركات ، و إن أي فشل سواء في دور أم في عضوية أم في كفاءة أم في التزام لجنة التدقيق يؤدي إلى إحداث فجوة في تطبيق حوكمة الشركات و صعوبة الحصول على نتائج سليمة عند تطبيقه (حماد: 2005 :149)

وبحسب المعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية الذي يختص بحوكمة الشركات، و يشير إلى أنه ينبغي أن يساهم نشاط التدقيق الداخلي في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامه في تقويم و تحسين عملية الحوكمة، وذلك من خلال:

- التحقق من وضع القيم و الأهداف و تحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيئة و قادرة على الإفصاح عن أن نشاطاتها و أفعالها و قراراتها مطابقة للأهداف المحددة و المتفق عليها .
- مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال:
  - تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلّف العاملون القيام به
  - تقديم مقترحات المناسبة لتحسين عمليات الشركة و تطويرها .
  - رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها .
- التحقق من المساءلة إذ تكون الأفعال و القرارات و اتخاذها قابلة للفحص عن طريق التدقيق الداخلي .
- التحقق من الحفاظ على قيم الشركة عن طريق تحديد المناطق أو العمليات و البرامج التي يجب مراجعتها و تقويمها أثناء التدقيق .(خليل 2005 :244-251)

إن مصرف سورية المركزي كان ملتزماً بتعليمات بازل حول وظيفة التدقيق الداخلي وبمبادئ الحوكمة المؤسساتية من خلال تبعية التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق أحد لجان مجلس الإدارة، ومسؤولية تلك اللجنة عن ضمان استقلالية التدقيق الداخلي وتقييمه ومتابعة تقاريره وتعيين مدير التدقيق الداخلي ووجود خطة سنوية وميثاق للتدقيق الداخلي في المصرف.

رابعاً: مجالات عمل التدقيق الداخلي في المصارف

يمكن تقسيم وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك بحسب توصيات لجنة بازل إلى خمسة أقسام تحدد مجال التدقيق الداخلي: (BIS،2012)

1- مراجعة العمليات على أساس إدارة المخاطر

وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب المتعلقة بالمخاطر التي تواجه البنك، حيث أن عملية إدارة المخاطر في البنك تدعم وتعكس التزام

البنك بالأحكام التنظيمية والممارسات المصرفية الآمنة والسليمة، ولذلك ينبغي أن تشمل التدقيق الداخلي في نطاقها الجوانب التالية من إدارة المخاطر:

- تنظيم مهام إدارة المخاطر بكلّ أقسامها: السوق والائتمان والسيولة وسعر الفائدة، والتشغيلية، والمخاطر القانونية.
- تقييم الرغبة في المخاطرة، ومراقبة والإبلاغ عن القضايا والقرارات التي تتخذها إدارة المخاطر.
- مدى كفاية النظم والعمليات لتحديد وقياس وتقييم ومراقبة والاستجابة والإبلاغ عن جميع المخاطر الناجمة من أنشطة البنك.
- سلامة نظم المعلومات وإدارة المخاطر، بما في ذلك الدقة والموثوقية واكتمال البيانات المستخدمة.
- موافقة وصيانة نماذج المخاطر بما في ذلك التحقق من الاتساق والتوقيت والاستقلال والاعتماد على مصادر البيانات المستخدمة في مثل هذه النماذج

وعندما لا تقوم إدارة المخاطر بإبلاغ مجلس الإدارة عن وجود اختلاف كبير في وجهات النظر بين الإدارة العليا و إدارة المخاطر فيما يتعلق بمستوى المخاطر التي يواجهها البنك، يتعين على رئيس التدقيق الداخلي إبلاغ المجلس عن هذا الاختلاف ويندرج تحت هذا النوع بحسب طبيعته كل من المراجعة التشغيلية ومراجعة نظم المعلومات.

أ- المراجعة التشغيلية :

وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب التشغيلية في العمليات التي يقوم بها البنك وذلك للتأكد من تنفيذها بالشكل المطلوب منها حسب أهداف مجلس الإدارة وتوجهات إدارة المخاطر، ويتم ذلك من خلال:

- مراجعة الأنشطة والسياسات والإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها وانتظامها، وذلك بهدف مراجعتها وإعداد التقرير وتقديم المقترحات اللازمة للإدارة .
- فحص وسائل حماية الأصول من الأنواع المختلفة من الخسائر مثل: السرقة، الحرائق، الأنشطة غير المشروعة، التعرض إلى العوامل الجوية.

- تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، حيث تكون الإدارة مسؤولة على وضع معايير للتشغيل لقياس الاستخدام الاقتصادي الكُفء للموارد في الأنشطة المختلفة، وتكون مكتوبة وبشكل رسمي للرجوع إليها. ويكون المدققون الداخليون مسؤولين عن تحديد ما إذا كانت:
  - ✓ هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الاستخدام الاقتصادي الكُفء.
  - ✓ معايير التشغيل مفهومة ويتم الالتزام بها.
  - ✓ الانحرافات عن معايير تشغيل يتم تحديدها وتحليلها وإبلاغها إلى المسؤولين لإتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - ✓ الخطوات التصحيحية قد تم إتخاذها.

وكما يمكن للمدققين الداخليين تقديم المساعدة للمديرين المسؤولين عن وضع الأهداف العامة والأهداف الخاصة والأنظمة، بتحديد ما إذا كانت الافتراضات الأساسية ملائمة، وما إذا تم استخدام معلومات دقيقة وملائمة، وما إذا تم إدخال إجراءات رقابية مناسبة على العمليات التشغيلية أو البرامج.

ب- مراجعة نظم المعلومات:

وتتمثل في ذلك النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في المنشآت التي تتبع نظم الحاسوب للتأكد من اكتمال هذه النظم و جودة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في هذه النظم الالكترونية وذلك من خلال:

- فحص أنظمة المعلومات باعتبارها توفّر معلومات من أجل اتخاذ القرارات والرقابة والتقيد بالمتطلبات الخارجية.
- فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما إذا كانت النتائج تتسق مع الأهداف العامة والخاصة الموضوعة، وما إذا كانت العمليات والبرامج يتم تنفيذها كما هو مخطط لها. كما يجب عليهم تحديد ما إذا كانت الأهداف الخاصة بالعمليات التشغيلية تتماشى مع أهداف المؤسسة ككل ومدى الالتزام بذلك.

2- كفاية رأس المال والسيولة

وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المدقق الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب المتعلقة بكفاية رأس المال والسيولة، حيث أن البنوك تخضع لإطار تنظيمي عالمي لرأس المال والسيولة وتنفيذها حسب القوانين المحلية المطبّقة، ويتضمن هذا الإطار تدابير لتعزيز رأس المال التنظيمي والسيولة المالية .لذلك ينبغي أن يشمل نطاق التدقيق الداخلي جميع النقاط الواردة في الإطار التنظيمي لكفاية رأس المال والسيولة، وعلى وجه الخصوص نظام البنك لتحديد وقياس رأس المال الأساسي وتقييم مدى كفاية موارد رأس المال لمواجهة تعرض البنك لمخاطر السيولة والنسب الدنيا المتعلقة بحقوق الملكية المعمول بها.

وينبغي على المدقق الداخلي أن يستعرض عملية الإدارة في اختبارات الجهد فيما يتعلق بمستويات رأس المال، مع الأخذ بعين تواتر مثل هذه الاختبارات والغرض منها من حيث الرقابة الداخلية أو تطبيق قوانين مفروضة، ومعقولية السيناريوهات والافتراضات الأساسية المستخدمة في تلك الاختبارات، والموثوقية من العمليات المستخدمة.

وأن يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة سياسة البنك وإجراءاته المتعلقة بموضوع السيولة من نظم البنك وعمليات قياس ورصد أوضاع السيولة المتعلقة بموضوع المخاطر، والبيئة الخارجية المؤثرة على السيولة، والحد الأدنى من المتطلبات حسب توصيات بازل وحسب القوانين المحلية، وينبغي أن تندرج ضمن مجال خطة التدقيق.

3- التقارير التنظيمية والداخلية

وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المدقق الداخلي في الفحص والمراجعة لجميع التقارير الناتجة من عمل البنك من تقارير داخلية وتقارير تنظيمية تقدم إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة

ولذلك يقوم المدققون بتقييم منتظم لفعالية عملية إعداد التقارير من حيث الوظائف والمخاطر المرتبطة بها والتي يجب أن تنتج معلومات تعرض في الوقت المناسب لها، وأن تتمتع بالدقة والموثوقية و المصداقية وملائمة لتقدم بشكل تقارير إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

وهو يشمل التقارير الموحّدة المتعلقة بأعمال البنك وسجلاته وخصوصاً فيما يتعلق برأسمال البنك والموارد التي ينتج منها وما هي الاحتياجات لرأس المال ونسب التحليل المالي والإداري المتعلقة بأعمال المصرف، ويمكن أن تشمل الإفصاحات العامة الهادفة إلى تسهيل الشفافية وانضباط السوق والاعلام عن المسائل التنظيمية في التقارير العامة للبنك

4- مراجعة الالتزام :

وتتمثل في ذلك النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي لمراجعة الالتزام بالمتطلبات النظامية والقانونية ، و ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات التي ترسمها الإدارة، وينبغي أن تتضمن مراجعة وظيفة الالتزام تقييماً لمدى فعالية وفائها بمسؤولياتها.وللقيام بتلك المهام يقوم بالآتي:

فحص الأنظمة الموضوعة لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير، وأن يحددوا ما إذا كانت المؤسسة قد التزمت بذلك. وتقع على المدققين الداخليين مسؤولية تحديد ما إذا كانت هذه الأنظمة كافية وفعّالة.

تحديد ما إذا كانت هناك معايير وضعتها الإدارة العليا لتحديد ما إذا كانت الأهداف العامة والخاصة قد تم تحقيقها. وفي حالة اعتبارها كافية، فإنه يجب عليهم استخدامها في التقييم، أما في حالة عدم وجود معايير كافية، فإنه يمكن للمدققين الداخليين مساعدة الإدارة في صياغة معايير كافية وملائمة.

تحديد ما إذا كانت العوامل التي تعوق الأداء المرضي قد تم تحديدها وتقييمها والسيطرة عليها بطريقة ملائمة.

تحديد ما إذا كانت الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف والتقرير عنها قد تم وضعها وأنها كافية.

5- المراجعة المالية:

وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب المالية ونظم الضبط والرقابة في البنك. وتتركز اهتمامات المراجع الداخلي في التأكد من توافر الحماية الكافية للأصول والسجلات. ومحاولة اكتشاف ومنع الأخطاء والمخالفات وكون دور الإدارة المالية في البنك هو العمل على سلامة ودقة البيانات المالية وإعداد التقارير والجوانب الرئيسة لأنشطة التمويل مثلًا(حسابات الأرباح والخسائر التقييمات والاحتياطيات) التي لها تأثير على

مستوى مصادر رأس المال، وبالتالي يجب أن تكون الضوابط المصاحبة قوية وتطبيقها باستمرار وذات مخاطر مقبولة. ولذلك فمن المهم أن تخضع هذه الضوابط لمراجعة التدقيق الداخلي الدوري، وذلك باستخدام الموارد والخبرات اللازمة لتقديم تقييم الفعال لممارسات البنك.

ومن خلال تلك المراجعة يقوم المراجع بالأتي:

- فحص صحة واكتمال البيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها، وكذلك آلية تخزين تلك البيانات وسحب التقارير الخاصة بتلك البيانات.
- فحص إذا كانت السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تحتوي على معلومات دقيقة، ويعتمد عليها في الوقت المناسب، وكاملة ومفيدة.
- مدى كفاية وفعالية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير.

وبحسب متطلبات قرارات مجلس النقد والتسليف بخصوص الرقابة المصرفية وضمن القرار رقم 123/م ن/ب4 لعام 2005 يجب أن تكون إدارة التدقيق الداخلي قادرة على الاطلاع على أي مستندات أو ملفات بما في ذلك المعلومات الإدارية ومحاضر جلسات أي وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمصرف بحيث تخضع لنطاق التدقيق الداخلي جميع وحدات وأقسام هذا الهيكل، وبالإضافة إلى مهامه في فحص ومراقبة وتقييم مدى ملاءمة نظام الضبط الداخلي وتحليل مخاطره، تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالأمور الآتية:

- مدى التزام كافة الوحدات العاملة بالسياسات والإجراءات الموضوعة
- المخاطر الكمية والنوعية التي يواجهها المصرف
- نظام إدارة المخاطر الموضوع من قبل الإدارة العامة الذي يربط المخاطر بمستوى الأموال الخاصة للمصرف
- مدى الاعتماد على أنظمة المعلومات الالكترونية.
- عمليات ونشاطات المؤسسات التابعة سواء أكانت مصرفية أم غير مصرفية.

ويرى الباحث أهمية عملية التدقيق على مراقبة جميع نشاطات المصرف، حيث يقوم بمراقبة جميع النشاطات التشغيلية والنشاطات المساندة لها كنظم المعلومات، وللحجم الكبير لنطاق التدقيق فإنه يعتمد على مبدأ التقييم المبني على المخاطر لتحديد حجم العيّنات، وكذلك يقوم بتدقيق المؤشرات المالية الأساسية لعمل المصرف ككفاية رأس المال والسيولة، ومراجعة انعكاس العمليات التشغيلية للمصرف على العمليات المالية وإعداد التقارير دون القيام بمخالفة التعليمات والأنظمة النافذة.

المبحث الثاني : دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر غير المعتادة

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية

زاد الاهتمام بالتدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة بعد الأزمات المالية التي حدثت في كبريات دول العالم وخصوصاً الأزمة المالية عام 2008، نظراً للدور الذي يلعبه في إدارة المخاطر المصرفية، فقد أجبرت الضغوط التنظيمية والاقتصادية المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالمخاطر التي تتعرض لها ومتابعتها والتخفيف منها واتباع نهج أكثر شمولية لإدارتها (P6،2011،IIA).

فالتدقيق الداخلي له دور فعال في ضمان الكفاءة والفاعلية في القطاع المالي، بحيث يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عمليات المنشأة. وله دور مهم في ضمان القضاء على نقاط الضعف التي تعتري أنظمة إدارة المخاطر، فيهدف إلى توافر تحليل واضح وشامل لمدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، فهو يتعرض للكفاءة الفنية بهدف اقتراح مجالات وتحسينات لزيادة فعالية الرقابة الداخلية في المصرف، كما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف (P4،2008،RSM).

ويقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية، وذلك من خلال التحسينات التي يقدمها في مجال إدارة المخاطر(P3،2009،IIA) ، فوظيفة التدقيق الداخلي قد اتسع نطاقها من الدور التقليدي وهو التدقيق المالي إلى التدقيق الإداري ثمّ إلى التركيز على إضافة قيمة للمؤسسة متمثلة في تدقيق المخاطر، وتطبيق نظام محكم يهدف إلى طمأنة المساهمين (عيسى، 2008، ص11) حيث أن الغاية الأساسية من إدارة المخاطر هي تخفيف احتمالات حدوث الخسائ، وتخفيض النتائج

المالية لهذه الخسائر عند وقوعها، لتحقيق ذلك لابد من إجراء عدد من الخطوات الأساسية تبدأ بتحديد جميع المجالات والأنشطة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المصرف، وبعد التعرّف على المخاطر المختلفة تبدأ عملية تقييمها من خلال قياسها بشكل كمي لمعرفة حجم الخسائر المتوقع أن ينتج منها، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة التعامل مع هذه المخاطر و كيفية الاستجابة لها.

و المدقق الداخلي هو العنصر الفعّال في إدارة المخاطر المصرفية، حيث يستطيع الوصول إلى عددٍ من البيانات والمعلومات التي من شأنها تقليل المخاطر بنسبة كبيرة وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تشهد فيها أسواق المال انهيارات كبيرة وإعلان عدد من المؤسسات إفلاسها.

حيث يعدُّ التدقيق الداخلي جزءاً مهماً من الرقابة الداخلية، فقد تغير دورها من التركيز على الجوانب المالية لتشمل الجوانب الإدارية، وكذا تقديمها للخدمات الاستشارية، فرأي المراجع الداخلي حول كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهماً كونه يقوم بتقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المنشأة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال الرئيسة تدار بشكل مناسب.

ثانياً: مراحل عملية إدارة المخاطر المصرفية

عندما نقول بأن إدارة المخاطر هي منهج علمي للتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة فهذا يدل على أنها تتكون من سلسلة من الخطوات المنطقية، ولتحقيق ذلك تقوم الإدارة التنفيذية بالقيام بإدارة المخاطر المصرفية من المراحل الثلاث الأساسية لإدارة المخاطر وهي:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر

و هناك خطوة رابعة تتمثل بتوثيق الخطوات السابقة، فعند الانتهاء من كل مرحلة يجب توثيقها بالكامل ليتم تقديم التقارير المناسبة عنها إلى مجلس الإدارة. (FMA. et al.، 2006)

أ- تحديد المخاطر المصرفية التي يمكن أ ن يواجهها نشاط المصرف

وتشمل هذه المرحلة مرحلتين وهما:

أ-1- تحديد الأهداف الأساسية لعملية إدارة المخاطر

تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المخاطر في تقرير ما تود المنظمة أن يحققه برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، و ذلك للحصول على أقصى منفعة من النفقات المتعلقة بإدارة المخاطر، و لذلك يلزم وضع خطة دقيقة و إلا نشأ اعتقاد بأن إدارة المخاطر هي عبارة عن سلسلة من المشاكل الفردية المنعزلة وليست مشكلة واحدة.(حماد،2008)

و هناك عدد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل أساساً الحفاظ على بقاء المنظمة، و تقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة كإصابات العمال، وفي عدد من الأوقات يتم تجاهل هذه الخطوة، ولذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة و غير متسقة.

و من ناحية مثلى، يجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة حيث أن المسؤولية النهائية عن الحفاظ على أصول الشركة تقع على عاتقهم.(حماد،2008)

أ-2- التعرف إلى المخاطر

من الواضح أنه قبل القيام بأي فعل يجب التعرف إلى الأخطار التي تواجه المنظمة، حيث يجب أن يكون مدير المخاطر على دراية و وعي بها، و من الصعب إيجاد تصميمات بشأن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، لأن اختلاف العمليات و الأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة، حيث يكون بعضها واضحاً، في حين أن بعضها الأخر يمكن أن يتم تجاهله.(حماد،2008)

وتعد الخطوة الأهم لأن عدم تحديد أحد الظروف أو الأحداث السلبية المتوقعة يعني عدم تحديد المخاطر الناتجة منها، وبالتالي عند حدوثها لن تستطيع إدارة المصارف الاستجابة لها والتعامل معها بشكل فعال وفي الوقت المناسب.(حماد،2008)

ويرى الباحث أن تحديد المخاطر يعني التعرف إلى الأحداث التي لها أثر سلبي على إنجاز وتحقيق أهداف واستراتيجيات وخطط المصرف، وتتم هذه العملية من قبل الإدارة التي غالباً ما تعين فريق عمل للقيام بذلك والذي يجب عليه أن يكون على معرفة كاملة بالأنشطة المختلفة للمصرف من

جهة، ومعرفة بالبيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف واستراتيجيات وخطط المصرف.

ويجب أن تتم عملية تحديد المخاطر باستخدام أساليب وأدوات مناسبة ومنهجية تضمن بأن جميع الأنشطة والمجالات التي تكون عرضة للمخاطر قد تم تحديدها وتحديد المخاطر التي ممكن أن تنتج منها، كما يجب تحديد جميع التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها، وأن تمارس عملية التحديد هذه بشكل روتيني ومستمر لمعرفة وتحديد أية مخاطر جديدة لم تكن ظاهرة سابقاً. ولمعرفة أية تغيرات في المخاطر المحددة سابقاً .

ويكون دور التدقيق في هذه المرحلة في تحديد المخاطر على االنحو الآتي:

- تقديم المساعدة للإدارة في دراسة العوامل المؤثرة على تحديد المخاطر غير المعتادة منها
- تقديم المساعدة للإدارة في تحديد الأحداث السلبية والتي يمكن أن يكون لها أثر سلبي على تحقيق أهداف المصرف وتنفيذ استراتيجيتها.
- تقديم المساعدة للإدارة في توصيف دقيق للمخاطر غير المعتادة والمساعدة في تحديد أثارها على أعمال المصرف.
- تقديم المساعدة للإدارة في مراقبة وضع السياسات والإجراءات لخطة الطوارئ للمخاطر غير المعتادة وتعميمها وتطويرها.
- التأكد من أن السياسات والإجراءات لخطة الطوارئ موافقة لإجراءات الحوكمة المصرفية.

ب- تقييم المخاطر المصرفية التي تم تحديدها:

بعد أن يتم التعرف إلى المخاطر، يجب على مدير المخاطر أن يقوم بتقييمها، و يتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة و احتمال حدوث تلك الخسارة ثم يتم بناءً على ذلك ترتيب أولويات العمل، وحيث يعرّف تقييم المخاطر: هي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر الذي سيترتب عند حدوث المخاطر المختلفة والتي تم تحديدها سابقاً، وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس والتقييم، حيث تُستخدم الطرق الكمية عندما تكون البيانات والمعلومات متاحة بشكل كاف، مثل المخاطر المالية حيث يممكن قياسها بشكل رقمي و بسهولة، أو مخاطر حدوث

خسائر نتيجة لدعاوي قضائية على المصرف، أمّا الطرق النوعية فتستخدم عندما تكون البيانات والمعلومات العددية غير متاحة، أو الخبرة المطلوبة لتقييم المخاطر بالطرق الكمية غير متوافرة ضمن كوادر المصرف، أو أن حجم الخسائر المتوقع غير مهم نسبياً مثال ذلك مخاطر السمعة حيث يتم البحث عن دلائل منطقية تساعد في تقدير حجم خسائر هذه المخاطر. (البجيرمي،2010)

و عادة ما تصنف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات: (حماد،2008)

- المخاطر الحرجة: كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة كارثية و سوف ينتج منها الإفلاس.
- المخاطر المهمة: ظروف التعرض للمخاطرة التي لن ينتج من خسائرها المحتملة الإفلاس، ولكنها سوف تستلزم من المنظمة الاقتراض لمواصلة العمليات.
- المخاطر الأقل أهمية: ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة منها بالاعتماد على الأصول الحالية للمنظمة أو دخلها دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية.

إنّ توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه المجموعات يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي تنشأ من تعرض معين، و تقييم قدرة المنظمة على استيعاب مثل هذه الخسائر. و يتضمن ذلك قياس مستوى الخسارة غير المؤمن ضدها و الممكن تحملها دون اللجوء للاقتراض، و الوقوف على القدرة الائتمانية القصوى للمنظمة.

الخطوة التالية في عملية تقييم المخاطر هي توثيق وتسجيل نتائج تقييم المخاطر بشكل يبين تفاصيل طريقة التقييم، وذلك لتتمكن إدارة المصرف من ترتيب وتصنيف المخاطر حسب درجة أهميتها وخطورتها على أعمال المصرف، بحيث تستطيع الإدارة معالجة المخاطر حسب الأولوية والأهمية وفي الوقت المناسب، أو عدم معالجتها في حالة المخاطر غير المهمة وسنبين ذلك بالتفصيل في كيفية الاستجابة والتعامل مع المخاطر لاحقاً. (البجيرمي،2010)

تقع على إدارة المصرف مسؤولية تقييم المخاطر، ويجب أن يتم ذلك بشكل مستمر لتستطيع الإدارة من مواجهة الحالات الطارئة في الوقت المناسب، كارتفاع درجة تأثير أو درجة احتمال الحدوث لمخاطر كانت مقيمة على أساس مخاطر خفيفة أو متوسطة.(البجيرمي،2010)

وخلاصة لذلك يكون دور التدقيق الداخلي في مرحلة تقييم المخاطرعلى النحو الآتي:

- تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقدير حجم المخاطر واحتمال حدوثها.
- إعادة احتساب التقييم والتأكد من صحته، لتقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر تم بالشكل الصحيح.
- التقرير الفعال عن نتائج التقييم المستمر للمخاطر غير المعتادة والضوابط لمواجهتها.

ج- الاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها وتقييمها

تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وتمثل هذه المرحلة مشكلة في اتخاذ القرار، بعبارة أكثر تحديداً تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع كل مخاطرة، وتتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من منظمة لأخرى.(حماد،2008)

و عند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر الأخذ بالاعتبار مدى أولوية المخاطرة، ثمَّ يتم إجراء تقييم للعوائد و التكاليف المرتبطة بكل منهج، ثمَّ يتم إتخاذ القرار بناءً على أفضل المعلومات المتاحة و بالاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر في الشركة.

أي أن الإدارة تقوم بوضع الإجراءات لكيفية استجابة الإدارة للمخاطر والتعامل معها، حيث يمكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر، أو تجنب الخطر، أو التخفيف من هذا الخطر استناداً إلى درجة احتمال حدوثه، ودرجة تأثيره. ويمكن تحديد خيارات الاستجابة للمخاطر ضمن المجموعات الرئيسة الآتية: (حماد، 2008)

-1 قبول المخاطر: أو تحمل المخاطر، أو الاحتفاظ بها،

وتختار الإدارة هذا الخيار في حالة المخاطر المحدودة والقليلة التأثير، أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الخسائر المتوقع حدوثها في حالة وقوع الخطر، ويجب عند اعتماد هذا الخيار إجراء المراجعة المستمرة للمخاطر في حال حدوث ظروف طارئة أدت إلى زيادة درجة تأثيرها ممّا قد يتطلب معالجتها بطريقة أخرى.

-2 تقليص المخاطر أو تخفيفها:

يتم التعامل مع عدد كبير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم إدارة المصرف بتطبيق نظام رقابة فعّال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول من قبل المصرف أو من خلال التحوط لهذه المخاطر أو التغطية باستخدام المشتقات المالية، ويتم ذلك بأساليب مختلفة:

أ- النقل أو التحويل: وهو وسيلة تقوم من خلاله الإدارة بتحويل آثار المخاطر إلى طرف آخر، وأوضح مثال على ذلك عقود التأمين لدى شركات التأمين، وهو خيار جيد وينصح به لمعالجة المخاطر المالية أو مخاطر الأصول.

ب - المشاركة: ويتم هذا الخيار من خلال مشاركة طرف آخر أو أكثر للمصرف بمخاطر معينة، ويعدُّ هذا الطرف غالباً شريكاً مغامراً أو مضارباً يتحمل جزءاً من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق أرباح، مثل مشاركة المصرف لأطراف مختلفة في الدخول في مشروع جديد يحتوي على درجة من الخطورة، ويحدث خيار المشاركة بطريقة أخرى من خلال تحمل بضع المؤسسات الحكومية لجزء من المخاطر كدعم منها لمنشآتها الوطنية.

-3 تجنب المخاطر: الخيار الأخير المتوافر لدى إدارة المصرف هو تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي ممكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمصرف أن يتحملها، ومثال ذلك شراء المصرف لحقوق ملكية أو براءة اختراع غير متأكدة من عوائدها، أو الدخول في مشاريع ممكن أن يترتب عليها في المستقبل مساءلة قانونية بحيث ممكن أن يكون حجم الخسائر الممكن وقوعه أكبر من الإيرادات المتوقعة، ولكن هذا الخيار ممكن أن يحرم المصرف من عوائد المشاريع التي تم تجنبها.

- تنفيذ القرار:

في هذه المرحلة وضع البديل المقرر موضع التنفيذ، يجب وجود تكامل بين جميع إدارات المنظمة و ذلك لضمان اتخاذ الإجراءات التي تساهم في تنفيذ القرار.

- التقييم والمراجعة

إن هذه العملية مهمة جداً لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر، و يجب إدراجها في البرنامج لسببين: (حماد،2008)

الأول: أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ، فالتغيير مستمر حيث تظهر مخاطر جديدة و تختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون مناسبة هذا العام، و الانتباه المتواصل مطلوب.

الثاني: فهو أن الأخطاء ترتكب أحياناً، و يسمح إجراء تقييم و مراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات و استكشاف الأخطاء و تصحيحها قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ويمكن أن تتم عملية المراجعة إما من قبل مدير المخاطر في المنظمة أو في بعض المنظمات يتم استقدام استشاريين من الخارج للقيام بعملية المراجعة.

خلاصة لذلك دور التدقيق الداخلي في مرحلة الاستجابة للمخاطر كالآتي:

- تقديم المشورة والنصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار.
- اختبار فعالية عملية الاستجابة للمخاطر من خلال اختبار فعالية نظام الرقابة ودوره في تخفيف أو التخلص من المخاطر المحتملة من خلال المراقبة المستمرة يوم بيوم لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتفق مع خطط واستراتيجيات وأهداف المصرف
- تحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلاً ومدى فعالية الخيار الذي أُتبِعَ للتعامل معها.
- التقييم المستمر للضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر غير المعتادة.
- التقرير الفعّال عن نتائج التقييم المستمر للمخاطر غير المعتادة والضوابط لمواجهتها.

المبحث الثاني : المخاطر المصرفية غير المعتادة وتعليمات الرقابة المصرفية المتعلقة بها:

تقسم المخاطر التي تواجهها المصارف إلى مخاطر مالية وأخرى غير مالية وتقسم المخاطر المالية إلى مخاطر السوق ومخاطر الائتمان أمّا المخاطر الغير مالية فتقسم إلى مخاطر التشغيل والمخاطر القانونية والمخاطر الرقابية وأنواع أخرى من هذه المخاطر ويتعرض المصرف بشكل مستمر إلى

تلك المخاطر بشكل معتاد، ولكن خلال تعرضه للأزمات تكون احتمالات التعرض لتلك المخاطر غير المعتادة وسنقوم بشرح موجز لهذه المخاطر وما هي الإجراءات السليمة لإدارة تلك المخاطر حسب تعليمات الرقابة المصرفية الصادرة من مصرف سورية المركزي المتوافقة مع مبادئ بازل الأساسية.

مخاطر السوق:

أ-1- مخاطر أسعار الفائدة Interest Rate Risk

هي مخاطر تنشأ من عدة مصادر، حيث إنّ مخاطر إعادة التقييم تكون بسبب التفاوت الزمني للآجال وإعادة تقييم الأصول والخصوم والبنود خارج الميزانية وحتى في حالة تشابه خصائص إعادة التقييم فربما تظهر ما يعرف مخاطرة الأساس (الفرق بين السعر الاني والأجل)، إذا لم يكن هناك ارتباط تام بين التعديل في أسعار الفائدة على الأصول والخصوم وتعني مخاطرة منحنى العائد عدم التأكد من الدخل بسبب التغيرات في منحنى العائد وأخيراً، فإنه قد تكون هناك مخاطر إضافية نتيجة التعامل في أدوات سوق الخيارات والمشتقات المالية.

وبحسب المبدأ /23/ من مبادئ بازل الأساسية الخاص بإدارة مخاطر أسعار الفائدة(أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، 2014) يفرض على المصارف وجود استراتيجية ملائمة لمخاطر تقلب أسعار الفائدة وإطار عمل لإدارة مخاطر تقلب أسعار الفائدة، ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية والسياسات والإجراءات مصادق عليها من مجلس إدارة المصرف وتُراجع باستمرار، وأنّ الإدارة العليا تقوم بتطوير وتطبيق الاستراتيجية والسياسات والإجراءات، وبناءً على ذلك وبدوره الإشرافي قام مصرف سورية المركزي بإصدار القرار رقم 107/م ن/ب4 لعام 2005 الخاص بالتعليمات الخاصة بإدارة مخاطر سعر الفائدة(مصرف سورية المركزي، 2005) فقد أوكل الإشراف المباشر على إدارة مخاطر سعر الفائدة من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وأوجب عليهم فهم طبيعة ومستوى المخاطر التي سيتحملها البنك، ومدى قدرته على اتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة لمراقبة ومتابعة تلك المخاطر.

أ-2: مخاطر أسعار الصرف Foreign Exchange Rate Risk

هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي قد تتأثر بها ايرادات البنك ورأسماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف، وهي المخاطر التي يواجهها البنك أثناء قيامه بتنفيذ عمليات تبادل النقد

الأجنبي، حيث أنّه قد يتعرّض لخسائر كبيرة إذا لم تتم عملية التبادل بشكل سليم، ولذلك قد يتحمل البنك خسائراً نتيجة تقلبات أسعار صرف العملات. وتتمثل احتمالية الخسارة من إعادة تقييم المراكز المأخوذة بالعملة المحلية مقابل العملات الأجنبية. وتعد مخاطر أسعار الصرف أحد أشكال المخاطر التي تتضمّن مخاطر عدة مثل مخاطر الائتمان والسيولة . (قارون، 2013)

كانت مخاطر أسعار الصرف من المخاطر غير العادية التي واجهتها المصارف خلال الأزمة السورية وخصوصاً في المراحل الأولى منها، وأن التغير كان في سعر صرف الليرة السورية وبالاتجاه السلبي، بالاضافة إلى وجود ضوابط مقيدة من قبل مصرف سورية المركزي من حيث نسب التركزات.

ومن خلال مراجعة أعمال المصارف خلال الأزمة تبين قيامها برفع أرصدة قطعها الأجنبي إلى الحد الأعلى، واستخدام الأرباح الناتجة من إعادة تقييم القطع البنيوي في دعم قوائمها المالية.

أ-3: مخاطر أسعار الأوراق المالية والسلع Price Risk

هي المخاطر التي تتمثّل في إمكانية تكبّد البنك للخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة في الأسعار السوقية، وتنشأ من التذبذبات في المراكز المأخوذة في أسواق السندات والأسهم والعملات والبضائع. وعلى البنوك أن تحتفظ بسياسات مكتوبة تحكم الاتجار بالأسهم، وبشكل عام يجب أن تعكس السياسات مستوى قبول البنك للمخاطر المختلفة ومستوى قدرة تحمّل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمخاطر المتنوعة الناشئة من نشاطات الاتجار والاستثمار، ويعدّ قياس مخاطر السعر في غاية الأهمية من أجل إدراك الخسائر المحتملة والتأكد من أن هذه الخسائر لا تؤثر بشكل كبير في رأس المال.(قارون،2013)

وبحسب المبدأ /21/ من تعليمات بازل الأساسية حول مخاطر البلدان ومخاطر التحويل(أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية' 2014) حيث يتطلب من المصارف وجود ألية لتحديد وقياس وتقييم ومراقبة مخاطر البلد ومخاطر التحويل والتقرير عنها والسيطرة عليها والتخفيف من حدّتها، وكذلك تحمّل مجلس الإدارة مسؤوليته بالمصادقة على الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات بهذا الخصوص، وضمان تطبيقها وتطويرها باستمرار وذلك من خلال وجود أنظمة معلومات وإدارة مخاطر ورقابة داخلية فعّالة تساعد في تجميع ومراقبة الأخطار

الناتجة من البلدان ومخاطر التحويل، وكما يتطلب المبدأ /21 / من المصارف المركزية والإشراقية في الدول بوضع ضوابط خاصة بالتعامل مع مخاطر البلدان ومخاطر التحويل، وهو ما قام به مصرف سورية المركزي من خلال القرار رقم 100 م ن / ب4 لعام 2005، وقد عدّله بشكل جذري وتفصيلي بالقرار رقم 501 م ن / ب4 لعام 2009 وذلك من خلال وضع ضوابط تفصيلية للتعامل مع السندات والأسهم والبضائع والخدمات المصرفية، وقد أكّد بشكل كامل على توزيع المخاطر (distribution risk) وذلك من خلال عدم تخطي إيداعات وتوظيفات المصرف وارتباطاته المالية الناشئة من بنود داخل وخارج الميزانية مع المجموعة المصرفية أكثر من 25% من أمواله الخاصة الصافية، وقد وضع أوزاناً تثقيلية لتلك البنود، وذلك حسب تصنيف standerd and poors أو ما يعادله حسب شركات التصنيف العالمية الأخرى، وقد حظّر عليهم التعامل مع بعض المنتجات المصرفية عالية المخاطر كالتعامل بالودائع الاستئمانية (Fiduciary Deposits) والمشتقات المالية المركبة والأوراق المالية التي تصنيفها الائتماني أقل من BBB حسب تصنيف standerd and poors، أو التعامل مع المؤسسات المصرفية ذات المخاطر العالية أو الموجودة في مناطق غير أمنة، أو يوجد لديها نصوص أو أنظمة تمنع أو تعيق تحويل الأموال الموظفة، وكذلك وضع مجلس النقد والتسليف الضوابط لحجم الاستثمارات خارج الجمهورية العربية السورية.

وخلال الأزمة السورية كانت مخاطر التحويل من المخاطر التي ازدادت بشكل ملحوظ حيث نتيجة الأزمة قامت الكثير من المصارف الأجنبية برفض التحويل من وإلى المصارف السورية وخصوصاً المصارف الأمريكية التي قامت بايقاف التعامل مع المصارف السورية بداية الأزمة والمصارف الأوربية التي قامت بايقاف التعامل خلال الأزمة وبالتحديد خلال عام 2015، بالاضافة إلى بعض المصارف في الدول العربية وخصوصاً دول الخليج العربي والمصارف الأردنية، وقيام بعض المصارف بحجز الأرصدة تطبيقاً لقرار العقوبات الأمريكية OFAC.

ومن خلال مراجعة أعمال المصارف خلال الفترة توجهت المصارف السورية إلى قيام علاقات مراسلة مع المصارف الروسية والإيرانية التي لا ترضخ للعقوبات الأمريكية بشكل كامل، وبالإضافة إلى إعتماد أغلب المصارف على الشركاء الاستراتيجيين لها (البنك الأم)، وقد قام بعض الشركاء الاستراتيجين – خصوصاً الشركاء الاستراتيجين الأردنيين – بعدم التعامل والتحويل إلى المصارف السورية التابعة لها.

وقد حاولت المصارف السورية القيام بتخفيف آثار مخاطر البلدان على حجز الأرصدة من خلال توطيد العلاقات مع البنوك المراسلة أو تحويل أرصدتها في الخارج إلى مصارف لا ترضخ بشكل كامل لقوانين العقوبات الأمريكية أو إلى شركائها الاستراتيجين.

مخاطر الائتمان:

هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي قد تتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله والناجمة من عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته اتجاه المصرف بالوقت المحدد، وتُعدّ القروض أهم مصادر مخاطر الائتمان سواء كانت داخل الميزانية أم خارجها.

و تنتج من فشل المقترضين في سداد ما عليهم من التزامات سواء كلياً أم جزئياً، أمّا إذا استلمت المؤسسة المالية أصل الأموال بالإضافة إلى الفوائد بالكامل فلا يكون هناك مخاطر، أمّا في حالة إفلاس المقترض أو تعرضه لمشاكل تمنعه من السداد، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان المصرف العائد وجزء من أصل القرض منح الائتمان هي عملية تسويقية للأموال المتوافرة للبنوك ممّا يؤدي إلى تحقيق الربحية والأمان ضمن ضوابط وقواعد سليمة مع توافر الضمانات التي تضمن تدفّق الأموال وعودتها إلي البنك وحمايتها من المخاطر.

والائتمان المصرفي بطبيعته يواجه العديد من المخاطر التي يصعب التنبؤ أو التحوط لها بمنتهى الدقة في حين يكون البنك ملتزماً بشكل دائم بالوفاء بأموال المودعين حال انتهاء آجالها أو عند طلبها، وفي الوقت نفسه فإن المقترضين لن يكون في وسعهم الوفاء بقيمة قروضهم تجاه البنك بطريقة نظامية أو بنسبة كاملة وذلك لسبب جوهري هو أن الائتمان الممنوح من البنك للمقترضين قد تمّ توظيفه في أنشطة تجارية وزراعية وصناعية وسياحية مختلفة لا يمكن استعادتها بسهولة، لهذا تعدّ مخاطر الائتمان من أهم الأسباب التي أدّت إلى تعثّر المصارف ومن ثمّ حدوث الأزمات الاقتصادية في الدول (نامية ومتقدمة) ، إذ يوجد شبه إجماع بين المصرفيين على أن المخاطر الائتمانية هي أكثر نوع من أنواع المخاطر المصرفية شيوعاً بين المصارف .

وبحسب المبدأ 17 من تعليمات بازل الأساسية بخصوص مخاطر الائتمان(أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، 2014) يجب أن تتأكد السلطة الرقابية أن يكون لدى المصارف إجراءات ملائمة لإدارة مخاطر الائتمان، تأخذ بعين الاعتبار درجة تقبل المخاطر

لدى هذه المصارف، وطبيعة المخاطر، وأوضاع السوق والاقتصاد لديها. ويشمل ذلك سياسات وعمليات احترازية لتحديد مخاطر الائتمان (بما فيها مخاطر ائتمان الطرف المقابل) وقياسها وتقييمها ومراقبتها والإبلاغ عنها والسيطرة عليها أو الحدّ منها في الوقت المناسب. وتتم تغطية الدورة الائتمانية بشكل كامل، بما في ذلك تعهدات أو ضمانات الائتمان، وتقييم الائتمان، والإدارة المستمرة لمَحافظ قروض واستثمارات المصرف.

وبناء على ذلك بالإضافة إلى مبادئ إدارة مخاطر الائتمان الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية في، اعتمد مصرف سورية المركزي معايير إدارة مخاطر الائتمان للعمل عليها من قبل المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية وذلك من خلال القرار الخاص بالتعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر الائتمان الصادر عن مجلس النقد والتسليف رقم (93/من/ب4) تاريخ 2004/12/19.

وكان القرار قد أشار إلى وجود إجراءات للمخاطر الائتمانية غير المعتادة، فهو يتطلب من المصرف القيام بفحص المجهود Stress Testing لمخاطر الائتمان في ظل ظروف صعبة مختلفة لمعرفة المخاطر والخسائر التي يمكن أن يواجهها في كل ظرف، والأخذ بالتغيرات المحتملة في الظروف الاقتصادية بعين الاعتبار عند تقييمه لدين كل مقترض ولإجمالي ديون محفظة الائتمان، واللجوء إلى تقييم هذه الديون في ظل ظروف ضاغطة وأحوال نقص في السيولة وذلك لمعرفة مدى إمكانية تحمّل الخسائر التي قد تنتج من هذه الظروف والأحوال.

وكانت مخاطر الائتمان من المخاطر التي ازدادت بشكل كبير خلال الأزمة السورية والتي نتج منها ارتفاع نسب التعثر في المحافظ الائتمانية في جميع المصارف السورية، وذلك لعوامل متعددة منها :

- فشل الكثير من المقترضين وخصوصاً كبار المقترضين في سداد التزاماتهم نتيجة التباطؤ الشديد في النشاط الإقتصادي في سورية ونتيجة توقف الكثير من المناطق الصناعية والتجارية عن العمل نتيجة الأحداث خلال الأزمة.
- عدم قدرة المصارف التنفيذ على الرهونات نتيجة فشل سداد العميل للمستحقات وذلك بسبب موقع تلك الرهونات في المناطق الغير أمنة.
- ظهور نتائج التحليل الائتماني الخاطئ والحصول على الضمانات عن الفترة التي سبقت الأزمة، كون بعض المصارف قد اعتمدت على الضمانات الشخصية وسمعة العميل.

وقد قامت المصارف باتخاذ قرارات فيما يخص استراتيجياتها في منح الائتمان من خلال إيقاف منح بعض أنواع القروض والتسهيلات و اعتمادها على التسهيلات التجارية قصيرة الأمد وحصولها على الضمانات المناسبة في المناطق الأمنة فقط، وكذلك التعديلات على جداول الصلاحيات في منح الائتمان والأخذ برأي إدارة المخاطر الائتمانية في بعض أنواع الملفات الائتمانية.

مخاطر السيولة:

هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي لها تأثير على إيرادات البنك ورأسماله الناشئة عن عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية وتقلل من مقدرة المصرف على الايفاء بالتزاماته التي حانت آجالها، وربما تكون هذه المخاطرة نتيجة صعوبة الحصول على السيولة بتكلفة معقولة عن طريق الاقتراض /مخاطر تمويل السيولة/ أو تعذّر بيع الأصول /مخاطرة تسييل الاصول/، (قارون،2013)، وأحد أوجه إدارة الخصوم في الأعمال المصرفية هو تخفيض مخاطر السيولة وبينما يمكن السيطرة على تمويل مخاطرة السيولة من خلال الترتيب المناسب للتدفقات النقدية المطلوبة والبحث عن مصادر جديدة لتمويل عجز السيولة، و يمكن معالجة مخاطرة تسييل الأصول من خلال تنويع محفظة الأصول ووضع قيود على بعض المنتجات ذات السيولة المنخفضة.

وبحسب المبدأ 24 من مبادئ بازل الأساسية حول مخاطر السيولة(أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، 2014)، يجب أن تضع السلطة الرقابية، متطلبات احترازية ومناسبة للسيولة (يمكن أن تشمل على متطلبات كمية أو نوعية أو كليهما معاً)، تعكس احتياجات المصرف من السيولة. وتتأكد السلطة الرقابية في هذا الإطار، أن لدى المصارف استراتيجية تمكّن من وجود إدارة رشيدة لمخاطر السيولة والوفاء بمتطلبات السيولة. وتأخذ الاستراتيجية في الاعتبار، طبيعة المخاطر لدى المصرف إضافة إلى أوضاع السوق والاقتصاد لديها. كما تشمل سياسات وإجراءات احترازية تتلاءم مع درجة تحمل المخاطر لدى المصارف، وذلك لتحديد مخاطر السيولة وقياسها وتقييمها ومراقبتها والسيطرة عليها أو الحد منها وإعداد تقارير دورية بشأنها. ولا تقل متطلبات السيولة هذه على أقل تقدير، عن معايير لجنة بازل السارية، وذلك للمصارف النشطة على المستوى العالمي.

وبناء على ذلك قام مصرف سورية المركزي بإصدار القرار رقم 74 م ن / ب 4 لعام 2005 الخاص بمعايير إدارة مخاطر السيولة، والذي كان من ضمن فقراته إدارة مخاطر السيولة غير المعتادة و قياس ومراقبة احتياجات التمويل الصافية والتي يجب على المصرف القيام بـ:

- ✓ وضع نظام قياس احتياجاته التمويلية الصافية وإعداد إجراءات خاصة بمراقبة هذا النظام بصورة مستمرة
- ✓ تحليل السيولة بافتراض حالات مختلفة من العوامل المؤثرة على وضع السيولة داخلية أو خارجية، ووضع الخطط لإدارة سيولتها في ظل ظروف غير اعتيادية أو في ظل أحداث ضاغطة.
- ✓ تقدير احتياجات المصرف اليومية من العملات الأجنبية، والقيام بتحديد افتراضات صعبة ومعرفة أثر هذه الظروف على وضع السيولة وذلك من خلال إجراء فحص المجهود (Stress Test).
- ✓ المراجعة الدورية لحدود العجز المتراكم للتدفقات النقدية التي يمكنه تحملها والتي تظهر في كل فترة زمنية.
- ✓ مراجعة الافتراضات التي كانت الأساس عند احتساب مخاطر السيولة وذلك للتأكد من استمرار الظروف التي دعت إلى هذه الافتراضات.

وفي حالة التعرض لظروف استثنائية يجب على المصرف التحضير للخطط البديلة لإدارة مخاطر السيولة غير المعتادة، وذلك من خلال قيام المصرف بـ:

- ✓ القيام بتجهيز خطط طوارئ بديلة ووضع الإجراءات المناسبة لوضعها موضع التنفيذ عند الضرورة لكي يتمكن من مواجهة أزمات السيولة التي من الممكن أن يتعرض لها.

إن السيولة في المصارف وتوافرها من أكثر الأمور تأثراً عند التعرض للأزمات الاقتصادية والسياسية، ومن خلال متابعة الباحث لنشاط القطاع المصرفي الخاص في سورية من خلال الإفصاحات المقدمة من قبل المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، ومن خلال متابعة التحليلات في المواقع الاقتصادية، فقد واجهت المصارف مشاكلاً في السيولة بشكل واضح خلال فترتين:

1- بداية الأزمة (عامي 2011 و 2012) وقيام الكثير من التجار والصناعيين بسحب أرصدتهم من المصارف لغايات مختلفة منها القيام بإخراجها خارج البلاد نتيجة نقل أنشطتهم التجارية والصناعية، أو لاستخدامها في تجارة العملات الأجنبية في السوق السوداء، أو الخوف من عدم قدرتهم على سحبها لاحقاً نتيجة تعرض المصارف للتعثر وحصول حالات الفوضى نتيجة الأحداث، وقد قامت المصارف السورية بإدارة فعالة للسيولة بتلك الفترة مع قيام مصرف سورية المركزي بالتعاون وتسييل الأرصدة لديه للحفاظ على سمعة القطاع المصرفي في سورية والتي كانت هدفاً خلال الأزمة.
2- خلال الأزمة (عام 2016) عند قيام مصرف سورية المركزي بتخفيض كمية النقد المتداول من أجل السيطرة على سعر صرف الليرة السورية (عماد الاقتصاد الوطني)، والذي سبب مشاكل سيولة لدى المصارف في تلبية كامل السحوبات المطلوبة من عملائهم، وقد قام مصرف سورية المركزي بالإدارة الفعالة للسيولة وذلك من أجل تحقيق الاستقرار في أسعار الصرف وضبطها مع مراقبته المستمرة لنشاط القطاع المصرفي نتيجة انخفاض السيولة.

وقد قامت إدارات المصارف خلال الفترة وبدعم من مصرف سورية المركزي بالإدارة الفعالة للسيولة والتي أثبتت نجاحها لنهاية عام 2017 وذلك من عدم تعرض أي من المصارف السورية للتعثر في السيولة وعدم قدرته على سداد التزاماته.

المخاطر التشغيلية :

قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية وضمن اتفاق بازل II بتعريف مخاطر التشغيل على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج من عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية". كما أنه لا يعدّ الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة من المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه.

أي أنها المخاطر الناجمة من ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية أو الخسارة الناتجة من احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة.

وبحسب المبدأ /25/ من مبادئ بازل الأساسية، يجب أن تتأكد السلطة الرقابية من أن يكون لدى المصارف إطار عمل مناسب لإدارة المخاطر التشغيلية، يأخذ بعين الاعتبار درجة تقبل المخاطر لدى هذه المصارف، وطبيعة مخاطرها، وأوضاع السوق والاقتصاد لديها. ويشمل هذا الإطار، سياسات وإجراءات احترازية لتحديد المخاطر التشغيلية وتقديرها وتقييمها ومراقبتها والسيطرة عليها أو الحد منها، وإعداد تقارير بشأنها بشكل منتظم. (أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، 2014)

وبناء على ذلك بالإضافة إلى الممارسات السليمة لإدارة ورقابة المخاطر التشغيلية قام مصرف سورية المركزي بإصدار القرار رقم 106 م ن / ب 4 لعام 2005 الخاص بمعايير إدارة المخاطر التشغيلية.

وقد ازدادت خسائر المخاطر التشغيلية للمصارف نتيجة وقوع أحداث غير اعتيادية خلال الأزمة وقد تعرضت المصارف لجميع أنواع المخاطر التشغيلية وبشكل غير اعتيادي وهي على النحو الأتي:

- ضعف الرقابة الداخلية

تعرضت المصارف لحوادث كبيرة نتيجة فشل أنظمة الرقابة لديها في بعض المواقف كحادثة سرقة الخزينة الرئيسة في المصرف الدولي للتجارة والتمويل من قبل أحد الموظفين المسؤولين وذلك حسب اللإفصاح المقدم من قبل البنك الدولي للتجارة والتمويل للسوق المالي، ومن خلال التحليلات لهذه الحادثة لوحظ عدم قيام المصرف بتطبيق إجراءات منع السفر للأشخاص المسؤولين عن مفاتيح الخزنات حسب تعليمات البنك المركزي.

- انخفاض كفاءة الأنظمة والأشخاص

تعرضت المصارف السورية لعدة حوادث خلال الأزمة نتيجة لانخفاض كفاءة الأنظمة والأشخاص، والتي تعرضت لها عدة مصارف من خلال الإفصاحات المقدمة من قبل المصارف إلى السوق المالي ومنها:

- حالات السرقة التي تعرضت إليها سيارات نقل النقد بين فروع المصرف والبنك المركزي وخصوصاً عند عدم تعويض ذلك من قبل شركة التأمين.
- حالات السرقة في الخزنات في الفروع نتيجة وجود فجوات سياسات وإجراءات المصرف المطبقة، وعدم تحديث تلك السياسات والإجراءات بما يتلائم مع المخاطر الجديدة التي نتجت من الأزمة.
- حالات التلاعب من أمناء الصناديق عند استلام الدفعات النقدية من العملاء.

- حدوث ظروف خارجية

تعرضت المصارف السورية كافة إلى خسائر كبيرة نتيجة حدوث ظروف خارجية وذلك خلال عامي 2012 و2013 عند تعرض مدينتي حمص والرقة وحلب للظروف غير المعتادة وخروج مناطق منها عن السيطرة، وذلك من خلال سرقة المبالغ الموجودة ضمن الخزنات في تلك الفروع وإمكانية تسريب معلومات خاصة بالعمليات والعملاء (المستندات الثبوتية - الوكالات – نماذج التوقيع للعملاء) واستخدام الأدوات الخاصة بالمصرف (كالأختام – دفاتر الشيكات) ، ولكن عند تعرض محافظة ادلب للظروف غير العادية كانت المصارف قد قامت بإجراءات احترازية خفضت الخسائر عن المخاطر التشغيلية إلى أدنى حدودها.

- فشل تقني

ويندرج تحت هذا البند بشكل أساسي جميع الأمور المتعلقة بتوفر شبكات الاتصال وتوافر خطوط بديلة للاتصال التي تعرضت للانقطاع نتيجة الأحداث في بعض المناطق، وجميع الأمور المتعلقة بتوافر الطاقة الكهربائية التي كانت من أهم التحديات لدى المصارف لانقطافها لفترات طويلة وعدم توافر الوقود والمدخرات بشكل دائم ومستمر.

- مخالفة أنظمة الرقابة

إن أنظمة الرقابة الداخلية وسياسات المصرف وإجراءاته الداخلية تم إعدادها وإعتمادها بالاستناد إلى تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، ونتيجة للأحداث وهجرة الكفاءات وضعف البرامج التدريبية وانخفاض مستوى الرواتب أدى الى تعرض الأنظمة والسياسات والإجراءات لوجود فجوات عرضت المصارف من خلالها إلى خسائر أو غرامات أو ضياع فرص بديلة.

- الاختلاس

يعد الاختلاس من أكثر المخاطر التي تعرضت لها المصارف خلال الأحداث نتيجة لوجود الكثير من حالات التزوير وخرق السرية المصرفية، وذلك لوجود حالات تزوير للوكالات المصرفية والوكالات العامة وتزوير التواقيع والبطاقات الشخصية، وكانت من أكبر الحوادث التي تعرضت المصارف حادثة السرقة والاختلاس التي حدثت لدى أحد فروع بنك سورية الدولي الإسلامي عن طريق تزوير هوية شخصية والتواطؤ مع الموظفين وضعف خبرة المشرفين في الفرع.

المخاطر القانونية ومخاطر عدم الالتزام بالقوانين:

يرتبط هذا النوع من المخاطر بعدم وضع القيود المالية موضع التنفيذ أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي والتشريعات والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات وربما تكون طبيعة هذه المخاطر خارجية مثل الضوابط الرقابية التي تؤثر في بعض أنواع الأنشطة التي تمارسها المصارف كمقترحات مجموعة العمل المالي في مجال مكافحة الجرائم المالية وتمويل الإرهاب، ووجود معايير أخلاقية ومهنية رفيعة المستوى تحول دون سوء استغلال المصرف، عمداً أو بغير قصد، لممارسة أنشطة إجرامية. كما يمكن ان تكون ذات طبيعة داخلية تمت بصلة لإدارة المصرف وموظفيه (الاحتيال، عدم الالتزام بالضوابط والقوانين) وقد اعتبرت لجنة بازل للرقابة المصرفية أن المخاطر القانونية هي عبارة عن جزء من المخاطر التشغيلية أما المخاطر الرقابية فتنشأ من التغيرات في الإطار الرقابي للبلد المعين

وبحسب المبدأ 29 من مبادئ بازل الأساسية بخصوص إساءة استخدام الخدمات المالية يجب أن تتأكد السلطة الرقابية، أن يتوافر لدى المصارف سياسات وإجراءات مناسبة، تتضمن قواعد صارمة

تتعلق بالعناية الواجبة بحماية العملاء تعزز تطبيق معايير مهنية وأخلاقية عألية المستوى في القطاع المالي، وتحول دون استخدام المصرف لأغراض القيام بأنشطة إجرامية سواء عن قصد أم غير قصد. (أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، 2014)

وبناء على ذلك أُصدر المرسوم رقم 33 لعام 2005 بخصوص جرائم غسل الأموال وتمويل الارهاب وتعديلاته وإجراءاته التنفيذية، وقد قامت هيئة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بإصدار القرار رقم 6 وتعديله بالقرار رقم 15 لعام 2015 والذي وضع أسس متكاملة لبناء برنامج مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في المصارف السورية، وجعل مسؤولية تطبيق البرنامج على عاتق مجلس الإدارة، و تأمين كل الاحتياجات الضرورية لتطبيقه من نظم معلوماتية وكوادر بشرية مؤهلة وضمان استقلاليتهم، بالإضافة إلى إرساء سياسات وعمليات العناية الواجبة بالعملاء حسب تصنيف مخاطرهم بالنسبة لغسل الأموال وتمويل الإرهاب موثقة بدقة ومبلغة لجميع الموظفين المعنيين، ووجود سياسات وعمليات محددة بخصوص عمليات المصارف "المراسلة".

خلال الأزمة كان موضوع العقوبات الدولية (الأمريكية والأوربية خاصة) التي أدت إلى تعرض المصارف لمخاطر عدم الالتزام بشكل مباشر كما حدث مع بنك سورية الدولي الاسلامي وبنك الشام اللذان تعرضا لعقوبات دولية وحجز لبعض أرصدتها في الخارج وبشكل غير مباشر بالنسبة لبقية المصارف الأخرى التي تعرضت لتوقف في تنفيذ عمليات الحوالات الخارجية وعمليات التجارة الخارجية (الاعتمادات – الحوالات).

خلاصة الفصل

إن التدقيق الداخلي تطور دوره منذ نشوئه وحتى وقتنا الراهن فقد أصبح يضطلع بمسؤولية واسعة اتجاه الشركة نفسها و اتجاه حملة الأسهم و أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة ، ويقوم التدقيق الداخلي بتقديم الخدمات الاستشارية للشركة و يسهم إسهاماً كبيراً في توافر المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات داخل الشركة و خارجها مما يؤدي بدوره إلى الاستخدام الفعّال للموارد التنظيمية النادرة للشركة، و أهم سمات تطور التدقيق الداخلي هو ظهور تقويم و تحسين عمليات حوكمة الشركات كأحد أهدافه ، إذ أصبح التدقيق الداخلي جزءاً متمماً و ضرورياً في هيكل حوكمة الشركات من خلال دوره في التقويم و التحقق و المساءلة و إضفاء الثقة على عمليات الإدارة و التقارير المالية ، فضلاً عن إسهامه من خلال حوكمة الشركات في المحافظة على أموال الشركة و حسن أستثمارها في سبيل زيادة قيمة الشركة من خلال رفع القيمة السوقية لأسهمها في اسواق الاوراق المالية و كل ذلك يصب في حماية حقوق حملة الأسهم و خاصة صغارهم و هذا بحد ذاته يمثل جل أهداف حوكمة الشركات

وتكون خلاصة هذا الفصل بالنقاط الأساسية الآتية:

- وجود وظيفة للتدقيق الداخلي في الشركة تحظى باحترام وتعاون كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- إن وظيفة التدقيق الداخلي تتبع بشكل مباشر لمجلس الإدارة، ووجوب الابقاء على اتصال مستمر برئيس مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
- تحديد سلطة وغرض ومسؤولية وظيفة التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة.
- تقدم وظيفة التدقيق الداخلي تأكيداً مستقلاً وموضوعياً لمجلس الإدارة عن مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والأنشطة الأخرى بالشركة.
- إن من ضمن عمل التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المشاركة في تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر.
- تقديم اقتراحات للحلول الممكنة وكذا التوصيات لمشاكل التي تواجهها الشركة.
- تقديم اقتراحات والحلول الممكنة حول المشاكل التي تواجهها الشركة.

الفصل الثالث

المخاطر المصرفية

إدارتها – أنواعها – التعليمات الرقابية لضبطها

تمهيد

بسبب عولمة الخدمات المالية اتجهت أنشطة المصارف والمؤسسات المالية إلى مزيد من التنوع والتعقيد مما أثر سلباً على المستويات المقدرة للمخاطراً حيث أن هناك مخاطر أخرى، يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة إلى جانب مخاطر الائتمان والسوق ومن هذه المخاطر التي قد يواجهها العمل المصرفي النمو المتسارع في موضوع التجارة الإلكترونية وما قد ينجم عنه من عمليات احتيال خارجية أو مخاطر أمن نظم المعلومات والتي لاتزال أبعادها غير معروفة بالنسبة لإدارات مخاطر معظم المصارف العالمية، وهناك موضوع الاندماجيات العالمية الكبرى وإعادة النظر بهذه العمليات التي تشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة على الاستمرار .

ينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة ويمكن قياسه إحصائياً من خلال حساب الانحراف المعياري للنتيجة الظاهرة عن النتائج السابقة، وخلال الأزمات تواجه المؤسسات المالية أنواعاً مختلفة من المخاطر غير المعتادة وذلك نظراً إلى طبيعة نشاطاتها وطبيعة الأزمات التي تواجهها، فالمخاطر لها جانبان، الأول هو احتمالية حدوث حدث ما، أما الجانب الآخر فهو مقدار أو حجم النتائج المترتبة من حدوث ذلك الحدث . وللتقليل من النتائج السلبية للمخاطر، ينبغي تطبيق مبدأ أخذ الحيطة والحذر الذي يعد الأساس الذي بني عليه مبدأ إدارة المخاطر. ولقد أدت الإفلاسات والإخفاقات والأزمات المصرفية المتكررة في السنوات الماضية إلى تأكيد أهمية وجود مبدأ إدارة المخاطر غير المعتادة وإلى إصرار السلطات الإشراقية ومراقبي المصارف على ضرورة وضع مبادئ عامة لذلك.

المبحث الأول : مفهوم إدارة المخاطر المصرفية

مفهوم إدارة المخاطر المصرفية:

تعرّف المخاطر المصرفية بأنها: احتمال تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخططة أو تذبذب العائد المتوقع من استثمار معين أي أن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المدققين الداخليين والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار السلبية الناجمة من أحداث مستقبلية محتملة الوقوع ولها القدرة في التأثير على تحقيق أهداف البنك وتنفيذ استراتيجياته بنجاح .

وعرّف Williams and Heinz إدارة المخاطر على أنها: تقليل الاثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرّف إليها وقياسها والسيطرة عليها.

وإدارة المخاطر بحسب دليل الحوكمة الصادر من مصرف سورية المركزي تُعرّف على أنها: عملية منتظمة لتحديد وقياس المخاطر التي يواجهها العمل وتقييمها وفقاً لاحتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه وتحديد العناصر التي يمكن للبنك أن يتحملها أو يتجنبها أو يؤمّن ضد حدوثها (أو أي مزيج من الأربعة)، وتحديد المسؤولية عن معالجتها وضمان سير العمليات ورفع التقارير الدورية والفورية إلى الجهات المعنية بالمشاكل الملموسة

يعد مفهوم إدارة المخاطر المصرفية من أهم الموضوعات التي يهتم بها المصرفيون على المستوى العالمي وازدادت هذه الاهمية بعد توالي الأزمات المالية والمصرفية بداية من أزمة المكسيك 1994 مروراً بأزمات دول جنوب شرق آسيا والبرازيل والأرجنتين، وأخيراً الأزمة المالية العالمية والتي كبّدت المصارف الأمريكية والاقتصاد العالمي خسائراً فادحة أدّت إلى اعلان كبرى المصارف الأمريكية إفلاسها.

المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية

بالرغم من أن العناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرّض للمخاطر وقياسها ومتابعتها إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن أن تنفذ بفاعلية إذا لم تكن جزءاً من نظام أشمل وأوسع ولابد لعملية إدارة المخاطر أن تكون شاملة تغطي كلّ الإدارات والأقسام التابعة

للمؤسسة المصرفية وذلك في جميع الدول وجميع الظروف حتى توجد الوعي والإدراك بمسألة إدارة المخاطر.

لذلك قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بوضع المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة (مبادئ بازل الأساسية) والتي تعد الإجراءات الواجب على المصارف التقيد بها وذلك لتنظيم عمل المصارف والأنظمة المصرفية، وضمان الرقابة عليها من قبل المصارف المركزية أو الإشرافية بشكل فعال.

وقد أُصدرت هذه المبادئ أول مرة عام 1997 واعتمدت من قبل المصارف المركزية والإشرافية في الدول، كما اعتمدت من قبل صندوق النقد والبنك الدوليين في تقييم فعالية الأنظمة وممارسات الرقابة المصرفية في القطاع المالي للدول.

وقد تم تنقيح هذه المبادئ في عام 2006 بالتعاون مع السلطات الرقابية حول العالم، وقد تمّ عكس الدروس المستقاة من الأزمات التي واجهتها تلك المصارف, بما فيها الأزمة المالية عام 2008، وقد أخذت دعم مجموعة دول العشرين من خلال خطتها المرسلة إلى اجتماعهم عام 2010 وقد أقرت هذه المبادئ في عام 2012 مكونة من 29 مبدأ، المبادئ من 1 وإلى 13 تُعنى بالصلاحيات والمسؤوليات والمهام الرقابية، وأما بقية المبادئ فتغطي التوقعات الرقابية من المصارف، آخذة بعين الاعتبار التطورات المهمة التي طرأت على الأسواق المالية العالمية والتشريعات الرقابية منذ أكتوبر 2006 ، بما فيها الدروس المستقاة في مرحلة ما بعد الأزمة المالية، وتلائم جميع أنواع المصارف الكبرى والمصارف الصغرى في العالم، سعياً لضمان سلامة استمرار ملاءمة هذه المبادئ لتعزيز الرقابة المصرفية الفعالة في جميع الدول في كل الأوقات والبيئات المتغيرة.

وهكذا قامت لجنة بازل بوضع نظام معياري شامل لإدارة المخاطر ويتضمن مكونات أساسية والتي أصبحت مرتكزاً لعدد من المصارف العالمية، وتكونت مكونات هذا النظام المعياري من تهيئة بيئة مناسبة وسياسات وإجراءات سليمة لإدارة المخاطر والإبقاء على الآلية المناسبة لقياس المخاطر ورصدها ودرء آثارها من خلال وسائل مراقبة داخلية مناسبة وكافية، وتُعرّف أيضاً هي احتمال عدم قيام طرف مقابل لمصرف بالوفاء بالتزاماته في حدود الشروط المتفق عليها .

ويعدُّ مبدأ إدارة المخاطر بمثابة عملية يتم من خلالها التحديد والقياس والمتابعة والمراقبة، للمخاطر التي يواجهها المصرف. وتلعب إدارة المخاطر في المصارف دورًا قياديًا في تعريف الأهداف والطرق والوسائل والفلسفة في التعامل مع المخاطر. ولا شك أن نجاح أي بنية لإدارة المخاطر لدى أي مصرف يعتمد إعتماداً كليًاً على مدى التزامه بالأنظمة الداخلية والتشريعات السارية وبالأطر المحددة والأهداف الواضحة وعلى مدى استعداده للتعامل مع المخاطر المعنية.

وبناءً على ذلك قام مصرف سورية المركزي بصفته الجهة الإشرافية والرقابية على البنوك والمصارف السورية العاملة في سورية ولتطبيق المبادئ المتعلقة وإشرافه على عمل تنظيم عمل المصارف العاملة في سورية ألزمها وبحسب دليل الحوكمة الصادر منه بتشكيل لجنة خاصة بالمخاطر من ضمن لجان مجلس الإدارة، ويكون عمل هذه اللجنة وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة البنك ومدى قبوله لتحمل المخاطر، ومراجعة أداء الإدارة العليا في إدارة مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل وعدم الالتزام والسمعة وغيرها.

– المبحث الثاني :الأسس الوقائية لمواجهة الأزمات في إدارة المخاطر المصرفية

نظراً إلى حوادث الاختلاس والاحتيال والحالات غير العادية التي وقعت مؤخراً لدى بعض المصارف لاسيما تلك الحوادث التي تمت من قبل بعض موظفي هذه المصارف أو بالتواطؤ معهم، ونظراً لأن أحد أهم أسبابها كان القصور في إجراءات الضبط الداخلي وعدم فعالية إدارات المخاطر في هذه البنوك وغياب دورها في تحديد المخاطر التي تتعرض لها في ظل الأوضاع الراهنة وما يحدث من توتر في بعض مناطق فروع هذه المصارف، بالإضافة إلى غياب وهجرة أغلب الكفاءات، و تعرض العديد من فروع البنك إلى التوقف التشغيلي المفاجئ المؤقت أو الدائم كما حدث في محافظات حلب وحمص وحماة والرقة ودير الزور ودرعا وإدلب، والتعرض إلى حالات استثنائية في السيولة والتي كانت جلية خلال عامي 2011 و 2012 نتيجة وجود عمليات سحب كبيرة، وفي عام 2016 نتيجة عملية تأرجح كبيرة لسعر صرف الليرة السورية وعملية ضبط سعر الصرف من قبل مصرف سورية المركزي، والتحدي المستمر لضبط التوازن بين مصادر السيولة واحتياجات السيولة خلال الأزمة السورية من أجل استمرار عمل البنك.

وحيث يقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية، وذلك من خلال التحسينات التي يقدّمها في مجال إدارة المخاطر IIA)،2009،(P3.

دور مصرف سورية المركزي في إدارة المخاطر غير المعتادة

إن منع إنهيار المصارف ليس دور السلطة الرقابية، إلاّ أن الإشراف الرقابي قد صُممّ لتقليل احتمال وقوع تلك الإنهيارات وتأثيرها على حدٍ سواء على الإقتصاد في الدولة. وقد تتعرض المصارف من حين لآخر لصعوبات. ومن أجل تقليل جسامة تأثيرها على كل من المصارف المتعثرة وعلى القطاعات المصرفية والمالية ككل، يطُلب وضع أطر عمل وإجراءات للاستعداد للأزمات وإدارتها بفعالية ولتصفية هذه المؤسسات المتعثرة بشكل منظم. وقد كانت مبادئ بازل الأساسية عندما حدثت في عام 2012 قد استفادت بشكل كبير من الدروس المستقاة من الأزمات منذ عام 2006، وقد كان هناك توجيهات مصرف سورية المركزي للتجهيز لمواجهة الأزمات والظروف غير الاعتيادية عندما أصدر القرارات المتعلقة بتعليمات الرقابة المصرفية، والتي أكد من خلالها على وجود خطط في حالات الأزمات والظروف غير المتوقعة وذلك من خلال النقاط التالية:

- كان من ضمن مسؤوليات لجنة المخاطر تقييم المؤشرات التحذيرية الأولية لأنواع المخاطر كافة ووضع الإجراءات الكفيلة بتأمين التغطية اللازمة لها، وكذلك الموافقة على وضع خطط طوارئ وإدارة الأزمات بالتنسيق مع الإدارة العليا للبنك. (مصرف سورية المركزي، القرار 390 رقم لعام 2008)
- وضمن معايير إدارة مخاطر أسعار الفائدة فُرض على المصارف تضمين سيناريوهات مناسبة في برامج اختبارات الضغط الخاصّة بها لقياس درجة حساسيتها للخسائر من جراء التقلبّات المعاكسة في أسعار الفائدة. (مصرف سورية المركزي، القرار رقم 107 لعام 2005)
- وضمن مبادئ مخاطر أسعار الأوراق المالية والبضائع فرض مصرف سورية المركزي على تضمين التعرض لمخاطر السوق في برامجها لاختبارات الضغط لأغراض إدارة المخاطر، بالإضافة لمستويات مناسبة من رأس المال و/أو من الاحتياطات لمواجهة

الخسائر غير المتوقعة، وذلك في حالة وجود تغيير مهم في التقييم الناتج من عملية التسعير وفقا للسوق. (مصرف سورية المركزي، القرار رقم 501 لعام 2009)

- وضمن مبادى إدارة المخاطر الائتمانية فرض على المصارف أخذ التغيرات المحتملة في الظروف الاقتصادية بعين الاعتبار عند تقييمه لدين كل مقترض ولإجمالي ديون محفظة الائتمان، واللجوء إلى تقييم هذه الديون في ظل ظروف ضاغطة وأحوال نقص في السيولة وذلك لمعرفة مدى إمكانية تحمل الخسائر التي قد تنتج من هذه الظروف والأحوال، بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة المخاطر الائتمانية لكل عميل على حدى، والتركيز في مجموعة مترابطة من المدينين أو التركيز في نوع عمل معين أو قطاع اقتصادي معين أو التركيز في منطقة جغرافية معينة أو التركيز في نوع معين من التسليف. (مصرف سورية المركزي، القرار رقم 93 لعام 2004)
- وضمن معايير إدارة مخاطر السيولة فرض على المصارف إدراج مجموعة متنوعة من سيناريوهات الضغط القصيرة والطويلة الأجل للسيولة، الخاصّة بالمصرف وعلى نطاق السوق (منفردة أو في مجموعة) في برامجها لاختبارات الضغط، وذلك لأغراض إدارة المخاطر باستخدام افتراضات متحفظة، يتم مراجعتها بانتظام، ووضع الخطط لإدارة سيولتها في ظل ظروف غير اعتيادية أو في ظل أحداث ضاغطة، والقيام بتجهيز خطط طوارئ بديلة ووضع الإجراءات المناسبة لوضعها موضع التنفيذ عند الضرورة لكي يتمكن من مواجهة أزمات السيولة التي من الممكن أن يتعرض لها. (مصرف سورية المركزي، القرار رقم 74 لعام 2004)
- أمّا من ضمن معايير إدارة المخاطر التشغيلية فإن جودة وشمولية خطط الإنعاش من الكوارث واستمرار الأعمال الخاصة بالمصرف تُخفّف من الخسائر التي تواجهه عند التعرض لتلك المخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى تقييم جدواها في افتراضات تعطل حاد للأعمال التي قد تؤثرعلى المصرف على نحو معقول. ممّا يجعل المصرف قادراً على العمل بشكل مستمر وتقليص الخسائر، بما فيها تلك التي قد تنشأ من الاضطرابات التي تواجه المصرف في أعماله اليومية والتي تسبب تعطل حاد للأعمال أو بعضها. (مصرف سورية المركزي، القرار رقم 106 لعام 2005)

وضمن متابعة التوجيهات في إدارة المخاطر التشغيلية خلال الأحداث الجارية في سورية، قام مصرف سورية المركزي بتجميع ملخصات الثغرات ضمن العملية التشغيلية والتي تسببت بخسائر لدى المصارف خلال عامي 2012 و 2013 ضمن توجيهات موجهة إلى المصارف بخصوص وضع ضوابط إضافية للعملية التشغيلية في المصارف والتي تلخصت باللآتي: (مصرف سورية المركزي، الحاكم، تعميم 685س/1/0، 2014/3/30)

1. تفعيل مبادئ الرقابة المزدوجة والمبادئ الأربعة للضبط الداخلي four Eyes principle المتضمنة فصل المهام، الفحص المزدوج، الرقابة المزدوجة، التوقيع المزدوج، ومراجعة أدلة السياسات والإجراءات وأنظمة عمل مختلف الوحدات لدى المصرف باستمرار وتحصينها ضد أي خلل لنظام الضبط الداخلي والوقاية من حدوث الأخطاء والخسائر وممارسة مجالس الإدارة لدورها بهذا الخصوص .
2. تفعيل وظائف الرقابة والامتثال وتحقيق فعالية وكفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومساهمة أداء مختلف أقسام ووحدات المصرف في تحقيق أهدافه وضمان سلامته.
3. تفعيل دور إدارات التدقيق الداخلي والالتزام للتأكد من احترام العاملين في المصرف لأدلة السياسات والإجراءات وتوصيف العمل وكفاية إجراءات الضبط الداخلي والفصل الوظيفي التي تحكمها وفصل المهام بين الموظفين وعدم تكليف الموظفين بمهام ينشأ عنها تضارب مع مصالحهم الشخصية وتحديد المهام التي يوجد فيها تضارب بالمصالح والعمل على التخفيف منها ووضعها موضع المراقبة الدقيقة والحذر وتوفير إجراءات وأنظمة الضبط الداخلي لأي نشاط جديد أو لأي أداة مالية جديدة.
4. التأكيد على الالتزام بقرار مجلس النقد والتسليف رقم (71\م.ن\ب1) تاريخ 2004\8\29 والحرص على موضوع التحقق من هوية أصحاب الحسابات الذين يتم التعامل معهم أو المنوي التعامل معهم والتحقق من كافة المستندات الثبوتية التي تؤكد هوياتهم وأصالتها والتأكد من الأشخاص المستفيدين من العمليات التي تتم بواسطة وسطاء والطلب من العملاء تقديم التصريحات التي تبيين هوية المستفيد الفعلي من العملية وفق ما نصت عليه تعليمات هيئة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وتجميع كافة المعلومات الشخصية والمالية حول المستفيد إذا كان فاتح الحساب يقوم بالتعامل مع المصرف بوكالته

الرسمية عن أحد الأشخاص والتأكيد من إبراز الوكالة بالإضافة إلى المستندات المتعلقة بهويته وتقديم جميع المعلومات الموثقة اللازمة لإنجاز المطلوب أصولاً .

5. القيام دورياً بإعادة التحقق من هوية العملاء لاسيما في حال وجود شك في صحة المعلومات المصرح عنها سابقاً أو في حال احتمال حدوث تغييرات لاحقة على بيانات هؤلاء العملاء.
6. إنجاز إجراءات الاستعلام عن العملاء دائماً قبل التعامل معهم وإجراء المطابقات مع العملاء بشكل مستمر والتواصل معهم وإعلامهم عن العمليات المنفذة على حساباتهم من خلال إشعارهم بهذه العمليات لاسيما عمليات السحب والتحقق المسبق بالنسبة لعمليات السحب التي تفوق حداً معيناً مع مراعاة الظروف والمستجدات.
7. التحقق من أسماء الأشخاص المندوبين المكلفين بسحب المبالغ ومطابقتها مع القوائم المعتمدة لدى المصرف والانتباه والحذر في حال وجود أي تعديلات جارية عليها وكذلك بالنسبة للمفوضين بالتوقيع ونماذج تواقيعهم والمقارنة مع أحدث قائمة لدى المصرف بآخر تعديلاتها وإعلام المعنيين أصولاً وبالوقت المناسب والتأكد من صلاحيات القائمين بالعمليات المصرفية ومن العملاء والمفوضين والوكلاء والمندوبين أو غيرهم من المتعاملين مع المصارف والصلاحيات على نظام لا سيما لجهة المخولين بالاطلاع على نماذج التواقيع وعلى حركة الحسابات والأرصدة .
8. استخدام أحدث الأنظمة لكشف النشاطات غير الاعتيادية والمشكوك بأمرها والتأكد من تبليغ المعلومات الإدارية إلى الإدارة والمسؤولين في الوقت المناسب والعمل على تحديد وتحليل ومتابعة حسابات الزبائن التي تنطوي على عمليات غير اعتيادية كالإيداعات المتكررة لمبالغ صغيرة لا يناسب حجمها حجم أعمال العميل المعروفة وعدم وجود مبرر اقتصادي أو هدف مشروع لإجراء العملية وذلك بسبب التباين بين طبيعة هذه العملية وطبيعة النشاط المهني الاعتيادي للعميل وإجراء تحويل إلى بلدان أجنبية و إلى حسابات أشخاص أخرين وتلقي تحويل مالي كبير منهم عندما لا يوجد هناك صلة أو رابط أو مبرر لتعامل العملاء مع هذه البلدان أو هؤلاء الأشخاص وقبض واستلام وشراء شيكات لحامله أو شيكات سياحية بمبالغ كبيرة وإجراءات عمليات مصرفية نقدية بمبالغ كبيرة كالإيداع والسحب وشراء الصكوك كالسندات والأذونات وصرف العملات الأجنبية أو القيام بعمليات مالية لا يتناسب حجمها والوضع المالي للعميل المتعامل معه أو وجود شك في صحة المعلومات

المصرّح عنها من قبل العميل المودع او الساحب علماً بأن أية عمليات كبيرة ومهمة قد يقوم بها أحد العملاء من خلال المصرف يجب أن تحظى بموافقة أكثر من شخص مسؤول في الإدارة العليا او التعامل مع بعض الفئات من العملاء أو أصناف معينة من الحسابات الذين توجد شكوك حولهم أو حول نشاطهم والانتباه إلى المبالغ التي تفوق هذه الحدود.

9. التأكيد على اتخاذ إجراءات العناية الخاصة للحسابات الجامدة وإدارة المخاطر المرتبطة بها وضمان الضبط السليم لهذا النوع من الحسابات وكذلك لحسابات المتعاملين في المحافظات التي تشهد حالياً أية اضطرابات أمنية وفي حال كان المصرف يمارس أنشطة أو عمليات في بيئة تعيق الشفافية يجب على مجلس الإدارة أن يتفهم البنية التشغيلية للمصرف و أن يضع حدوداً ملائمة لحجم العمليات المسموح بها في هذه المناطق كما يجب عليه التأكد من أن الإدارة التنفيذية تضع سياسات لتحديد وإدارة أنواع المخاطر المرافقة كافة والإفصاح عنها للمدققين والسلطة الرقابية .

10. التأكيد على قيام المعنيين بمختلف الفروع بعملية الجرد اليومي الفعلي وعدم شكليته والفصل الوظيفي بممارسته وإجراء المطابقات والتحقق الدوري والمستمر للعمليات والحسابات التي يديرها المصرف والوقوف على التجاوزات وتحليل أسبابها وتحديد المسؤولين عنها والمحاسبة عليها وإصدار التعليمات اللازمة لمعالجتها وتفادي تكرارها.

11. إجراء التأمين ضد مخاطر الاختلاس ومتابعة تواريخ صلاحية بوالص التأمين وتجديدها باستمرار والتأكد من مدى التزام شركات التأمين بالعقود الموقعة معها وبالقوانين المرعية ومعرفة حجم الخسائر الواقعة والمتبقية وكيفية معالجتها وإدارتها مع الإشارة إلى ضرورة عدم الاعتماد فقط على التخفيف من أثار المخاطر بواسطة التأمين ضدها بل العمل على وضع الإجراءات وأنظمة الضبط الداخلية التي تسمح بالرقابة الوقائية واكتشاف مواطن الخلل والعمل على تلافيها.

12. متابعة موضوع الأرشفة الالكترونية للوثائق كافة و التي تضمن حقوق المصرف وعملائه والحفظ الأمين للوثائق المهمة التي تضمن هذه الحقوق.

13. متابعة وضع الفروع التي تعمل بأماكن تشهد اضطرابات أمنية أو تلك التي يتم إغلاقها بدواع أمنية والحرص على نقل الأموال والوثائق والملفات الضرورية على مسؤولية المصرف بالوقت والآلية المناسبين وضمان سلامة الموجودات المهمة والتنسيق مع الجهات المختصة عند الضرورة وبالوقت المناسب.

ويرى الباحث أن البنك المركزي قد قام بتحليل أسباب الخسائر والحوادث غير العادية التي تعرضت لها المصارف خلال الفترة من بداية الأحداث في سورية ولغاية نهاية عام 2013، وخصوصاً الخسائر التشغيلية التي تضبط من خلال الإجراءات والضوابط الرقابية المطبّقة في المصارف، وذلك من خلال :

- التأكيد على مبادئ الرقابة المزدوجة والمبادئ الأربعة للضبط الداخلي four Eyes principle والتأكيد على دور إدارات التدقيق والامتثال فيها والالتزام من الموظفين كافة في المصارف بتلك المبادئ، لكون التهاون في تطبيق تلك المبادئ أدى إلى حالات السرقة والاختلاس التي تعرضت لها المصارف.
- التأكيد على إيلاء العناية الواجبة في التعرف إلى العملاء وخصوصاً في الأمور التي تأثرت بشكل غير عادي بالظروف الحالية كتزوير الوكالات القانونية وانتحال الشخصية وتزوير الوثائق الشخصية، والتي كانت الثغرات في تطبيق المبادئ الأساسية للتعرّف على العملاء وإجراءات العناية الواجبة والمعززة سبباً في حالات سحب غير قانونية من حسابات العملاء أو استخدامها من أشخاص غير مخولين.
- التأكيد على الإجراءات الخاصّة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وجميع مؤشرات الاشتباه المتعلقة بها، كون التعرض للمخاطر المتعلقة بغسل الأموال وتمويل الإرهاب قد ارتفعت بشكل غير عادي خلال الأحداث التي تتعرض لها الجمهورية العربية السورية والتي لها أثار سلبية على الاقتصاد الوطني وعلى التعامل المصرفي العالمي مع المصارف السورية.
- التأكيد على بوالص التأمين كونها أحد أدوات تجنّب المخاطر ومراجعة صلاحياتها لمعرفة مدى مقدار تغطيتها للمخاطر غير المعتادة التي تتعرض لها المصارف خلال الأحداث الجارية، كون الشركات قد تهربت من دفع التعويضات للمصارف بسبب عدم شمول بوالص التأمين للمخاطر السياسية ومخاطر أعمال الشغب.
- القيام بالإسراع بتنفيذ مشاريع الأرشفة الإلكترونية كونها الأُقل كلفة والأقل تعرّضاً للمخاطر من الأرشفة الورقية والقيام بمراقبة أوضاع الفروع التي تقع ضمن مناطق الاضطرابات الأمنية من كل الجوانب المالية وغير المالية كونهما لا يقلان أهمية عن

بعضـهما، وذلك لكون بعض المصـارف قد خسرت الكثير من الوثـائق المهمـة من خـلال تعرّض فروعها للسرقة والتخريب.

- خطة الطوارئ في البنوك:

من خـلال عـرض المبـادئ الأساسـية للرقابـة المصـرفية الفعالـة الصـادرة مـن لجنـة بـازل للرقابـة المصـرفية وقـرارات مجلـس النقـد والتسـليف الخاصـة لتطبيـق تلـك المبـادئ ومـن خلاصـة عـرض المسـؤوليات الخاصـة بمجلـس الإدارة ولجانـه المختصـة والإدارة التنفيذيـة لتطبيـق تلـك المبـادئ والقرارات، ومن خلال القرار رقم 391 / م ن / ب 4 الصادر من مصرف سورية المركزي لعام 2008 والـذي قـام بإعتمـاد التعليمـات الخاصـة بمتطلبـات اسـتمرارية العمـل، والـذي يحـوي النقـاط الرئيسة الآتية:

- واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف
- الاضطرابات التشغيلية الكبرى وتوفير الموقع البديل وتجهيزه واختباره
- أهداف الانعاش
- الاتصالات
- الاتصالات عبر الحدود

مـن الاطـلاع علـى سياسـات وخطـط الطـوارئ المنفذة مـن قبـل المصـارف السـورية الخاصـة ومناقشتها مع بعض الخبراء في البنوك حول آلية تنفيذها لمواجهة الحـالات غير المعتـادة، تـم إعداد المبادئ الأساسية لخطة للطوارئ لمواجهة الحالات غير العادية. والتي تنقسم إلى :

أولاً: خطة الطوارئ لمواجهة التوقف التشغيلي المفاجئ.

حيث تهدف الخطة لاستمرارية الأعمال إلى حين إعـادة ممارسـة خـدمات ونشـاطات البنـك فـي حـال حدوث اضطراب تشغيلي هام، ويجب أن تكون هذه الخطة سرية وتستخدم فقط فـي حـالات حـدوث الاضـطرابات التشـغيلية أو لأغـراض التـدريب والاختبـار، ويكـون نطـاق العمـل هـو وضـع خطـة لاستعادة أداء الخـدمات الرئيسـة وذلـك عنـد حـدوث انقطـاع أو اضـطراب تشـغيلي أو عـدم إمكانيـة الوصـول إلى معلومات العملاء الموجودة على النظام البنكي لفترة يتم تقديرها بأنها لا تتجاوز /24/

ساعة، ومن الممكن تنفيذ هذه الخطة على جميع مراكز البنك أو في المراكز التي تعرضت للتوقف التشغيلي فقط وذلك على بناء على قرارات مركز التحكم الرئيسي في البنك.

وتكون الأهداف الأساسية للخطة:

- تأكيد استعادة استمرارية العمل ضمن الوقت المحدد.
- تخفيف الآثار السلبية لعملية التوقف.(ثقة الزبائن- خسارة الإيرادات... إلخ.)
- تقليل فترة التوقف عن الخدمات إلى أقل وقت ممكن

وتحتوي خطة استمرارية العمل وتحقيق أهداف خطة الطوارئ النقاط الآتية:

- البدائل البشرية:

في هذه الجزئية يتم تحديد شخص أصيل وشخص بديل من أجل استمرارية العمل وذلك لجميع مراكز وإدارات العمل في البنك وخصوصاً المراكز ذات التأثير الكبير ومراكز اتخاذ القرار

- بدائل النظام ووسائل الاتصال:

في هذه الجزئية من الخطة يتم التعامل مع الافتراضات غير المعتادة التي قد تحدث نتيجة حالة طارئة أو استثنائية، ومن تلك الافتراضات وحلولها :

- تعطل النظام البنكي الأساسي أو توقف نظام التراسل مع البنوك المراسلة
- توقف في إحدى قنوات الاتصال الخلوية أو الأرضية أو دارات الربط الشبكية
- توقف الصرافات الآلية الخاصة بالبنك

- الجهات الرسمية للتواصل

يجب على البنك تحديد الجهات الرسمية التي يجب التنسيق معها من أجل ضمان استمرارية العمل وتنفيذ خطة الطوارئ وهذه الجهات الرسمية بالنسبة للبنوك هي:

- مصرف سورية المركزي
- هيئة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- سوق دمشق للأوراق المالية.

- موقع وتجهيزات مركز التحكم:

من خلال هذه الجزئية يتم إعداد موقع للقيام بالتحكم وإدارة الحالة الاستثنائية ومن أجل القيام بضمان استمرارية العمل، ويتم تجهيز أكثر من مكان لإعادة التحكّم.

وتتم هذه الخطة بناء على الافتراضات الآتية:

- تبنى الخطة على السيناريو الأسوأ. بحيث يمكن استعادة استمرارية الأعمال من خلال اتباع جزء من هذه الخطة.
- وجود موظفين أساسيين لدعم استعادة استمرارية الأعمال.
- الخدمات الخارجية من (هاتف- تنقلات- موقع بديل) موجودة ومشغلة.
- جميع الوثائق الأساسية اللازمة لاستعادة استمرارية العمل موجودة ضمن القاصات المحمية من الحريق والصدمات القوية ويمكن الحصول عليها من موقع العمل الخارجي.
- مركز التحكم موجود ويمكن استخدامه في عملية إدارة الأزمات واسترجاع نشاط العمليات.
- أما من الأمور التي لا تحتاج إلى تفعيل خطة الطوارئ، حيث تعد أمور عارضة أو لا ترقى للسيناريو الأسوأ ولا تحتاج لتنفيذ هذه الخطة وهي أمور تندرج ضمن الممارسات الوقائية لتلك المخاطر أو أنها من المخاطر الإعتيادية منها:
  - دراسة تطبيق المهام الأساسية لموظفي البنك حيث يتم التأكد من تطبيقها من قبل إدارة التدقيق الداخلي
  - تحديد المخاطر والمخففات والتي يتم دراستها بشكل تفصيلي من إدارة المخاطر.
  - إدارة الملفات الأساسية والتي تتم من خلال وجود نسخ احتياطية للملفات والوثائق الهامة في مركز الحفظ الامين بالإضافة إلى نظام الأرشفة الالكترونية.
  - الانقطاع لفترة قصيرة (أقل من 8 ساعات) حيث لا يتم تفعيل الخطة في حال حدوثها.

ثانياً: خطة الطوارئ لمواجهة أزمات السيولة والتنبؤ المبكر بها.

يعد موضوع السيولة من الموضوعات المهمة في المصارف التجارية وشغلها الشاغل في عملها اليومي واحتكاكها مع الزبائن ، فقد يخسر المصرف عدداً من زبائنه نتيجة عدم

توافر السيولة الكافية أو عدم إمكانية تلبية طلباتهم في الوقت المناسب ، وتبدأ أهمية السيولة من خلال قدرة البنك على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل بشكل مناسب ونظراً لما تحظاه السيولة من أهمية بالغة عند البنوك فقد نصّت القوانين المصرفية على نسب محددة للسيولة في البنوك التجارية، وبالعكس من ذلك فقد يحتفظ المصرف بسيولة تفوق حاجته، مما ينتج من ذلك حالة الاستخدام غير الصحيح للموارد المتاحة ، لذا تحافظ البنوك على مستوى السيولة الذي يمكنها من تعظيم الأرباح وفي الوقت نفسه الحفاظ على الحد الأدنى المناسب للسيولة .

ومن أجل مواجهة الحالات غير العادية والتي تنعكس بشكل مباشر أو تدريجي على سيولة المصرف، حيث تقوم المصارف بإعداد خطة طوارئ لمواجهة أزمات تعثّر السيولة والتي من الممكن أن تحتوي على:

1- مصادر أموال البنك الأساسية والثانوية.

2- مؤشرات الإنذار المبكر

هي مجموعة من النسب والمؤشرات التي تعطي تنبيه إلى احتمال تعرّض المصرف إلى أزمة في السيولة وتُقسم مؤشرات الإنذار المبكر إلى نوعين:

1. مؤشرات كمّية منها

(أ) انخفاض مؤشر السيولة بالليرة السورية إلى ما دون نسبة معينة (علما بأن الحد الأدنى لتعليمات مصرف سورية المركزي هو 20%).

(ب) انخفاض مؤشر السيولة بكامل العملات إلى ما دون نسبة معينة (علماً بأن الحد الأدنى لتعليمات مصرف سورية المركزي هو 30%).

(ت) انخفاض مؤشر السيولة بالعملات الأجنبية الرئيسة (يورو، دولار) إلى ما دون نسبة معينة.

(ث) تراجع حجم الودائع (الحسابات الجارية و أصحاب الحسابات الاستثمارية) بالليرة السورية خلال 30 يوماً بنسبة 25 % أو أكثر.

(ج) تراجع حجم الودائع (الحسابات الجارية و أصحاب الحسابات الاستثمارية) العملاء بالعملات الأجنبية خلال 30 يوماً بنسبة 25 % أو أكثر.

(ح) تحول نسبة 15% من مجموع الالتزامات خارج الميزانية لداخل الميزانية بالليرة السورية أو بالعملات الأجنبية و عدم سدادها من قبل العملاء.

(خ) انخفاض نسبة تغطية السيولة (LCR) إلى ما دون 60% (وفقاً لمتطلبات وفاق بازل ومجلس الخدمات المالية في هذا المجال).

2. مؤشرات نوعية ومنها :

(أ) ارتفاع حالات طلبات الزبائن لكسر الودائع عن النسب الطبيعية أو عدم تجديدها.

(ب) الصعوبة في الحصول على تمويل طويل الأجل.

(ت) تمويل الموجودات من مطلوبات غير مستقرة.

(ث) الدعاية السلبية حول المصرف أو حول القطاع المصرفي بشكل عام.

الإجراءات والأنشطة الوقائية و التصحيحية لتفادي أزمة السيولة

1. بذل الجهود الكبيرة من قبل المعنيين في البنك في مجال التسويق وابتكار منتجات جديدة للمودعين بغية استقطاب ودائع جديدة (حسابات جارية، أصحاب الودائع الاستثمارية)، أي محاولة التركيز على مصادر الأموال الأساسية وخاصة تلك الودائع طويلة الأجل والتي تعدّ مصادر أموال ثابتة.

2. إعادة تقييم سياسة نسب العوائد بخصوص ودائع التوفير والودائع لأجل وودائع الوكالة بالطريقة التي يمكن من خلالها جذب المودعين مع مراعاة دراسة التكلفة المترتبة على ذلك، و إبلاغ أصحاب الحسابات الاستثمارية بذلك بالإعلان عنه في حال تم التعديل .

3. تكثيف الجهود المبذولة من قبل إدارات التمويل بالتعاون والتنسيق مع المكتب القانوني في البنك لزيادة حجم التحصيلات من التمويلات المتعثرة والمشكوك فيها، مما سيؤثر إيجاباً في التدفقات النقدية ومركز سيولة البنك .

4. الالتزام بمنح التمويلات وفقاً للمبالغ المتاحة للاستثمار، أو إيقاف منح أي تسهيلات جديدة كونها تستهلك جزءاً من السيولة وذلك تبعاً لنوع الأزمة الحاصلة وإعطاء الأولوية لأصحاب الإيداعات (الحسابات الجارية، أصحاب حسابات الاستثمار)

5. تخفيض مدد استحقاق التمويلات قيد الدراسة لرفع نسبة التدفقات النقدية في الآجال القصيرة، والتي بدورها تخفض فجوات الاستحقاق بين الموجودات والمطاليب .

6. تحصيل الديون من خلال منح حوافز تشجيعية ومنها:

- مكافأة السداد المبكر على أن لا تكون مشروطة في العقد.
- التنازل عن جزء أو كامل قيمة الأرباح مقابل الحصول على أصل الدين.

7. تكثيف الجهد لنيل حصة أكبر من أنشطة الخدمات التجارية (Off-Balance-Sheet Activities) ذات التغطية النقدية المناسبة على اعتبار أن التأمينات النقدية و الإيرادات المتولدة عن تلك الأنشطة تساعد جزئياً في توافر السيولة.

8. التقييم الدوري للأصول العقارية التي آلت ملكيتها للبنك وفاء لديونه أو المملوكة لغايات الاستثمار لتحديد أولويات بيعها أو تسييلها عند الضرورة دون وجود عقبات وبأقل الخسائر الممكنة.

9. التقييم الدوري للأصول المالية (ضمن محفظة البنك الاستثمارية من الأوراق المالية) من حيث إمكانية بيعها أو تسييلها دون وجود عقبات وبأقل الخسائر الممكنة.

10. التواصل مع مصرف سورية المركزي للحصول على موافقة حول إمكانية استبدال الوديعة المجمدة من رأس المال المدفوع من عملة إلى عملة أخرى بسعر الصرف أثناء الاستبدال.

11. التواصل مع مصرف سورية المركزي للحصول على موافقة للاستفادة من تسهيلات سقف الودائع بالوكالة ضمن الترتيبات المقررة من مصرف سورية المركزي.

12. التواصل مع مصرف سورية المركزي للحصول على موافقة للاستفادة من تسهيلات الودائع التبادلية ضمن الترتيبات المقررة من مصرف سورية المركزي.

13. إعادة النظر في سياسة الاستثمار التمويلية لتتناسب مع المبالغ المتاحة للاستثمار كما هو وارد في تعليمات البنك الداخلية، وبما لا يتعارض مع التعليمات الصادرة عن مصرف سورية المركزي والجهات الإشرافية.

14. التشدد في سياسة السماح بسحب الودائع المربوطة لأجل قبل تاريخ الاستحقاق.

3- اختبارات جهد السيولة

يقوم البنك بإعداد سيناريوهات لاختبار جهد السيولة وذلك وفقاً لمتطلبات مصرف سورية المركزي وتعليماته في هذا المجال، علماً أن تلك الاختبارات تتضمن سيناريوهات إضافية يتم تحديدها من قبل لجنة الموجودات والمطلوبات بناءً على الأوضاع التي يشهدها البنك بشكل خاص وبيئة العمل الخارجية بشكل عام.

تقوم إدارة المخاطر في البنك بمراجعة العجز المتراكم في التدفقات النقدية التي يمكن تحملها والتي تظهر في كل فترة زمنية و أثرها على نسبة السيولة وذلك من خلال إعداد سيناريوهات اختبار جهد السيولة كل ثلاثة أشهر و عندما تتطلب الحاجة بغية تقييمها وإجراء التعديلات المناسبة بما يتلاءم مع المستجدات الداخلية والخارجية على حد سواء، وعرض نتائج الدراسة مع توصيات إدارة المخاطر على لجنة الموجودات والمطلوبات، ومجلس إدارة البنك لأخذ الرأي.

خلاصة الفصل

نتيجة لتعرض المصارف السورية خلال الأحداث غير العادية التي تمر بها الجمهورية العربية السورية بدءاً من المخاطر ومن حوادث الاختلاس والاحتيال والسرقة والتوقف التشغيلي المفاجئ والحالات غير العادية في السيولة قصيرة الأجل وطويلة الأجل و كذلك التأرجح الكبير في سعر صرف العملات وخصوصاً العملة الأساسية الليرة السورية.

وقد كانت المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية وتعليمات مصرف سورية المركزي قد أشارت إلى الإجراءات المتعلقة بإدارة تلك المخاطر وخصوصاً حالات الطوارئ واختبارات الضغط، وخلال الفترة قام مصرف سورية المركزي بدوره الإشرافي من خلال قيامه بمتابعة نتائج تلك المخاطر على المصارف السورية وتعميمه للأسس الوقائية لمواجهة الأزمات في إدارة المخاطر المصرفية، بالإضافة إلى قيامه بمتابعة المصارف في إعداد خطط الطوارئ لمواجهة حالات الوقف التشغيلي وحالات تعثّر السيولة التي تحتوي على بنود تقوم بوقاية المصرف من مواجهة تلك الأخطار المصرفية بالشكل الأمثل.

وحيث أن التدقيق الداخلي يقوم بإضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية، وخصوصاً المخاطر غير المعتادة وذلك من خلال المراحل التي تمر فيها عملية إدارة المخاطر من تحديد المخاطر وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر، وذلك من خلال التحسينات التي يقدّمها في مجال إدارة المخاطر.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل الإجراءات والخطوات العملية ومنهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة والأداة المستخدمة لجمع المعلومات والتحقق من ثبات الأداة وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها واختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات وعرض النتائج التي توصل إليها وتفسيرها وفقاً للتحليل الإحصائي وفي ضوء الدراسات السابقة. وتم **توزيع الاستبيان على عينة الدراسة،** كما تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج Access ثم تم تحويلها إلى الحزمة البرمجية الإحصائية SPSS.

- منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ووصفها و التعبير عنها كماً وكيفاً وتحليل وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل المشكلة قيد الدراسة أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح

واعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على الاستبانة ، ومن خلال المقابلات الشخصية، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهيَّة العلاقة بين المتغيرات وإثبات الفرضيات أو نفيها سيتم التطرق إليها في المباحث اللاحقة.

-مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمـــع الدراســـة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري وكادر التدقيق الداخلي في المصارف السورية الخاصة ، وهذه البنوك مرخصة من قبل البنك المركزي وفقاً لقانون المصارف الخاصة السورية رقم 28 لسنة2001 وقانون المصارف الإسلامية رقم 35 لعام 2005، ووفقاً لقانون الشركات رقم 29 لسنة2011، النافذ المفعول، حيث بلغ عددها (15) خمسة عشر بنكاً وذلك وفقاً لأحدث ترخيص تم منحه عام 2011، وذلك حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، وقد امتنع عدد من البنوك عن الإجابة عن استبانة هذه الدراسة. أي ما نسبته (13%)، والذين استجابوا بلغت نسبتهم (87%)، من مجتمع الدراسة، فقد بلغ عدد العاملين في التدقيق الداخلي(67) مدققاً وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة(67) استبانة، حيث تم توزيعها على كامل مجتمع الدراسة، وكما هو مبين في الجدول الا'تي (1):

الجدول (1)

مجتمع الدراسة وعدد المدققين الداخليين وعدد العاملين في البنك وعدد الفروع للمصارف السورية

الرقم	عـــــــدد المدققين الداخليين	عدد العاملين في البنـــك	عدد الفروع الكلي	عدد الفروع المغلقة مؤقتاً	عدد الفروع المغلقة نهائياً
1	9	539	23	9	0
2	10	568	39	14	8
3	4	217	13	4	0
4	3	200	10	3	0
5	4	230	15	7	0
6	3	142	7	1	0
7	6	550	27	8	0
8	4	246	13	2	0
9	5	550	31	12	0
10	4	306	19	2	4
11	3	170	12	3	0
12	3	205	11	3	0
*13	3	200	8	*0	0
14	5	285	19	8	0
*15	1	100	5	*0	0
المجموع	67	4558	252	76	12

*لا يرغب موظفو التدقيق الداخلي في تلك المصارف بالإجابة عن الاستبيان

2- عينة الدراسة:

خصائص عينة الدراسة:

- التوزيعات التكرارية لأسئلة القسم الأول من الاستبانة والخاص بالمعلومات الشخصية للمدقق الداخلي، من حيث المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة المصرفية، والدورات التي خضع لها:

ولبيان خصائص عينة الدراسة قام الباحث بتطوير الجداول الآتية:

ب- توزيع المستجيبين على المصارف السورية

جدول (2)

البنك	عدد موظفي إدارة التدقيق الداخلي	نسبة عدد موظفي التدقيق الداخلي للمجتمع	عدد المستجيبين	نسبة استجابة موظفي البنك	نسبة عدد المستجيبين في البنك للعينة	النسبة المئوية من العينة
1	9	13%	5	67%	14%	14%
2	10	15%	5	50%	12%	26%
3	4	6%	4	100%	10%	36%
4	3	4%	2	67%	5%	40%
5	4	6%	3	75%	7%	48%
6	3	4%	3	100%	7%	55%
7	6	9%	3	50%	7%	62%
8	4	6%	2	50%	2%	64%

9	5	7%	3	60%	7%	71%
10	4	6%	0	0%	0%	71%
11	3	4%	2	67%	5%	76%
12	3	4%	2	67%	5%	81%
13	3	4%	3	100%	7%	88%
14	5	7%	5	100%	12%	100%
15	1	1%	0	0%	0%	100%
المجموع	**67**		**42**			

من خلال الجدول (2) والشكل (1) نلاحظ أن عدد أفراد المجتمع 67، وقد تم الإجابة عن الاستبانة من قبل 42 أي ما نسبته 62.7% من المجتمع، ويتضح لنا وجود مصرفين لم يرغب موظفي التدقيق الداخلي فيهما بالإجابة على الاستبانة، وهم يشكلون نسبة 7% من عدد أفراد المجتمع، ونلاحظ وجود 4 مصارف قام جميع موظفي التدقيق الداخلي فيهم بالإجابة على الاستبانة، أما بالنسبة لبقية المصارف فكانت نسبة استجابة موظفي التدقيق الداخلي جيدة وأعلى من 50%، وهذا يعكس مدى حسن الاستجابة من قبل المجتمع للإجابة على الاستبيان.

ت- المنصب الوظيفي

جدول (3)

توزيع المدققين الداخليين في البنوك السورية حسب المنصب الوظيفي

البنك	مدقق داخلي	مدقق داخلي رئيسي	رئيس فريق تدقيق	مدير إدارة التدقيق	العدد الكلي
*1	1	1	2	1	5
*2		1		1	2
**3	1		1		2
**4	2		1		3
*5	3			1	4
***6	4	1			5
*7	1	1		1	3
*8	1		1	1	3
*9			2	1	3
***10	2	3			5
*11	2			1	3
**12		1	1		2
**13		1	1		2
الإجمالي الكلي	**17**	**9**	**9**	**7**	**42**
النسبة	**40%**	**21%**	**21%**	**14%**	**100%**

*استجابة البنك على مستوى مدير الإدارة

** استجابة البنك على مستوى رئيس فريق التدقيق الداخلي

*** استجابة البنك على مستوى المدققين الداخليين

من الجدول (3) نلاحظ وجود (7) بنوك قد حققت أعلى مستوى وظيفي بالإجابة عن مستوى مدير إدارة التدقيق الداخلي، وأن هناك (4) بنوك حققت أعلى مستوى وظيفي بالإجابة عن مستوى رئيس فريق الدقيق الداخلي، واثنان من البنوك حققا أعلى مستوى وظيفي للإجابة عن مستوى مدقق داخلي رئيسي، وكان مجموع عدد المديرين الذين قاموا بالإجابة عن الاستبانة (7) مديرين تدقيق داخلي بنسبة 14% ، وعدد رئيس فريق التدقيق الداخلي (9) بنسبة 21% من أفراد العينة، وعدد المدققين الداخليين الرئيسيين (9) بنسبة 21% من أفراد العينة، وعدد المدققين الداخليين (17) بنسبة 40% من أفراد العينة.

ث- المؤهل العلمي

جدول (4)

توزيع المدققين الداخليين في البنوك السورية حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
بكالوريوس	25	60%
ماجستير - دبلوم	16	38%
دكتوراه	1	2%
المجموع	42	100%

ويتضح من الجدول (4)، أن معظم المدققين الداخليين في البنوك السورية هم ممّن يحملون الشهادة الجامعية الأولى، حيث بلغت نسبتهم (60%)، وحملة شهادة الماجستير ما نسبته (38%) وهذا يدل على أهمية التأهيل العلمي المناسب و هذه النسب تعكس اهتمام إدارات البنوك في رفع سوية العاملين الأكاديمية.

ج- العمر

جدول (5)

توزيع المدققين الداخليين في المصارف السورية حسب العمر

العمر	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
أقل من 30	18	43%
من 30 ل 40	24	57%
فوق 40	0	0%
المجموع	42	100%

يلاحظ من الجدول (5)، أن غالب مجتمع المدققين الداخليين هم ما بين (30-40) عام وأن نسبتهم بلغت (57%) وهذا العمر هو من أفضل فترات العطاء ويدل على أن معظم أفراد المجتمع من حملة الشهادات الجامعية الأولى، وأن لديهم القدرة على تطوير أنفسهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى أنه تتوافر لديهم خبرات عملية طويلة نسبياً.

ح- سنوات الخبرة المصرفية

جدول (6)

توزيع المدققين الداخليين في المصارف السورية حسب عدد سنوات الخبرة المصرفية

الفئة	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	26%
من6-10	25	60%
من11-15	6	14%
المجموع		100%

يلاحظ من الجدول(6)، أن ما نسبته (26%) من مجتمع المدققين الداخليين في المصارف السورية

هم ممن تتراوح خبراتهم بحدود (5) سنوات، حيث يملكون خبرات عملية جيدة نسبياً، كما بلغت نسبة من يملكون سنوات خبرة (من6 إلى10) حيث بلغت نسبتهم (60%) وهذا دليل على أن المدقق الداخلي تتراكم لدية سنوات خبرة جيدة طالما بقي يمارس مهنة وظيفة التدقيق الداخلي، وهو يعكس التركيز على موظفي التدقيق من أصحاب الخبرات العملية في البنك ، و الذين يملكون سنوات خبرة مصرفية من (11-15)عام ،حيث بلغت نسبتهم 14% من عينة موظفي التدقيق في المصارف السورية وهو يدل على وجود الاهتمام بامتلاك الخبرات العالية في إدارة التدقيق الداخلي والذين تتوفر لديهم خبرات طويلة نسبياً في المنشآت المالية. ولا يوجد أحد من ضمن العينة تتوافر لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) وهو ما يعكس حداثة نشأة المصارف الخاصة منذ عام 2005، وهذا التراكم لسنوات الخبرة المصرفية دليل على أن المهارة والخبرة الطويلة تزيد من هذه المهارة.

خ- التخصص العلمي

جدول (7)

توزيع المدققين الداخليين في المصارف السورية حسب التخصص العلمي

المؤهل العلمي	عدد المستجيبين	النسبة المئوية
المحاسبة	24	57%
مالية ومصرفية	14	34%
إدارة إعمال	3	7%
أخرى	1	2%
المجموع	42	%100

يلاحظ من الجدول (7)، أن المدققين الداخليين في المصارف السورية هم من تخصص المحاسبة حيث بلغت نسبتهم 56%، وأن تخصص المالية والمصرفية بلغت نسبته 34%، وإدارة الأعمال

7%، وأخيراً تخصصات أخرى 2%. ويلاحظ أن تخصص المحاسبة هو تخصص رئيسي ضمن موظفي التدقيق الداخلي ويليه تخصص العلوم المالية والمصرفية، وبشكل قليل يتم الاعتماد على اختصاص إدارة الاعمال.

د- الدورات التي خضع لها موظفو التدقيق الداخلي

الجدول (8)

نوع الدورات التي خضع لها موظفو التدقيق الداخلي

نـــــوع الدورة	محاسبة	تدقيق	حاسوب	علـــوم مصرفية	مخـاطر مصرفية	أخرى
العدد	19	38	20	28	26	9
النسبة	45%	90%	48%	67%	62%	21%

نلاحظ من الجدول (8) خضوع ما نسبته 90% من أفراد العينة إلى دورات في مجال التدقيق الداخلي، وخضوع ما نسبته 62% من أفراد العينة إلى دورات متعلقة في مجال إدارة المخاطر المصرفية، ونسبة 67% من أفراد العينة إلى دورات في مجال العلوم المصرفية.

الجدول (9)

عدد الدورات في مجال إدارة المخاطر التي خضع لها موظفو التدقيق الداخلي في المصارف السورية

عدد الدورات	0	3-1	6-4	9-7
عدد الموظفين	16	20	5	1
نسبة الموظفين	%38	%48	%12	%2

نلاحظ من الجدول (9) أن هناك نسبة 38% لم يخضعوا لأي دورة في مجال إدارة المخاطر المصرفية، ولكن أغلب موظفي التدقيق الداخلي في المصارف السورية خضعوا لدورات وكانوا حسب النسب الآتية:

- خضع ما نسبته 48 % لـ 1-3 دورات إدارة المخاطر المصرفية.
- خضع ما نسبته 12% لـ 4-6 دورات إدارة المخاطر المصرفية.
- خضع ما نسبته 2% لـ 7-9 دورات إدارة المخاطر المصرفية.

أداة الدراسة.

تم تصميم استبانة من قبل الباحث وذلك من أجل جمع البيانات من إدارات التدقيق الداخلي في المصارف السورية الخاصة ، حيث تم التركيز في الاستبانة على دور التدقيق الداخلي في مراحل عملية إدارة المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية الخاصة خلال الأزمة التي تمر بها الجمهورية العربية السورية.

وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لإدارات التدقيق الداخلي كافة في البنوك السورية وذلك من خلال توزيع استبانة مكونة من الأقسام الآتية:

- القسم الأول: يختص بالبيانات والمعلومات الشخصية عن المدقق الداخلي.
- القسم الثاني: يختص بدور التدقيق الداخلي في مرحلة تحديد المخاطر غير المعتادة التي تتعرض لها المصارف
- القسم الثالث: يختص بدور التدقيق الداخلي في مرحلة تقييم المخاطر غير المعتادة التي تتعرض لها المصارف.
- القسم الرابع: يختص بدور التدقيق الداخلي في مرحلة الاستجابة للمخاطر غير المعتادة التي تتعرض لها المصارف.

وعند وضع هذه الاستبانة تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي جوانب عملية التدقيق كافة وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة.

- **أداة القياس:**

اشتملت الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة على توضيح الفكرة الأساسية التي تدور حولها هذه الدراسة بالإضافة إلى بعض التعليمات عن كيفية الإجابة عن الأسئلة الشخصية و التأكيد بأن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وأنها سوف تعامل بسرية تامة.

- **الاختبار الأولي الاستبانة:**

قام الباحث بإجراء اختبار للاستبانة قبل الصياغة النهائية للتأكد من أن أسئلة الاستبانة تناسب جميع المتغيرات التي تؤثر في فرضيات الدراسة، وللتأكد من مدى صحة الاستبانة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في كلية الإقتصاد جامعة دمشق (ملحق رقم 1) وعلى بعض العاملين في المصارف ضمن الأقسام والمديريات المعنية بموضوع الدراسة، وتم أخذ ملاحظاتهم على الاستبانة بعين الاعتبار من خلال إعادة النظر ببعض الفقرات والأسئلة المتضمنة في الاستبانة في الملحق رقم (2).

اختبارات الصدق والثبات:

- **الصدق الظاهري**: قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمه، حيث قام المحكمين بالاطلاع على عنوان الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وأبدوا موافقتهم على ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة.

- **الثبات /معامل ألفا كرونباخCronbach's Alpha Coefficient:**

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان على عينة استطلاعية (25) مبحوث، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (13)

جدول (10) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

البيان	عـــــــدد الأسئلة	عـــدد أفـــراد العينة	معامـل (كرونبـاخ الفا)
دور التدقيق الداخلي في مرحلة تحديد المخاطر غير المعتادة التي تتعرض لها المصارف	12	42	%81.8
دور التدقيق الداخلي في مرحلة تقييم المخاطر غير المعتادة التي تتعرض لها المصارف .	13	42	%88.8
دور التـــدقيق الـــداخلي فـــي مرحلـــة الاستجابة للمخاطر غير المعتادة التي تتعرض لها المصارف .	9	42	%82.1
الاستبانة	34	42	%94.2

يلاحظ من الجدول(10) أن نسب معامل ألفا أن هناك درجة عألية من الثبات لجميع أسئلة الاستبانة، حيث كان معامل ألفا مقبولاً إحصائياً لجميع العناصر المكوّنة للاستبانة وذلك لكون تلك المعاملات أعلى من (60%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لقد قام الباحث بإخضاع المعلومات التي تمّ الوصول إليها من خلال توزيع الاستبانة، للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS VER 24.0) وذلك على اعتبار أن هذا البرنامج يعد من الأدوات المهمة والمتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية في نواحي العلوم الاجتماعية والإقتصادية والهندسية كافة، واعتمد الباحث في دراسته واختبار فرضيات البحث على الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ألفا كرو نباخ (Alpha) و (Spearman) الذين استخدما لحساب ثبات محاور الاستبيان.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة البحث وفقاً لمتغيرات (المستوى التعليمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة،)
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان **والوزن النسبي والذي يمثل المتوسط على أعلى قيمة في المقياس(5)**
- اختبار (One Sample T-Test) وذلك للدلالة الإحصائية على العبارات مقارنة مع المتوسط المعياري للقياس 3.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة تبعاً للخصائص الديموغرافية (المستوى التعليمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

- **تحليل بيانات الدراسة ونتائجها:**

يهدف تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة الأساسية لأخذ صورة أولية عن تقييمهم لمحاور الدراسة **(دور التدقيق الداخلي في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية)**، والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كلّ من المتغيرات المرشحة للتحليل التي وردت في المحاور التي تناولها الاستبيان ، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات فقد تمّ إجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات ، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة ، وبالتالي الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

- **دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية:**

جدول (11) الإحصاءات الوصفية والإحصائية لبيان دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	الترتيب
يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من وجود خطة طوارئ في المصرف تشمل المخاطر كافة التي تم تحديدها ويتم مراجعتها بشكل مستمر ومنتظم	4.21	0.871	9.040	84	0.000	1
يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من انسجام	4.19	0.994	7.765	84	0.000	2

وملاءمة استراتيجية المصرف مع التعليمات الصادرة من المصرف المركزي الخاصة بإدارة المخاطر						
يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من أن السياسات والإجراءات المستخدمة لتحديد تلك المخاطر موثقة وتمّ توصيلها لجميع الموظفين أصحاب العلاقة	4.14	0.718	10.314	83	0.000	3
يتمتع كادر التدقيق الداخلي بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالمصرف وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة	3.90	0.821	7.144	78	0.000	4
يقوم التدقيق الداخلي بإجراء العناية اللازمة من أجل توصيف دقيق للمخاطر وترتيب أولويات المخاطر	3.71	0.918	5.041	74	0.000	5

						حسب تغيرات الظروف المحيطة
6	0.001	72	3.637	1.061	3.60	يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس إدارة المصرف لتحديد المخاطر غير المعتادة
7	0.000	71	3.832	0.966	3.57	يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من مدى توافق الأهداف التي وضعتها الإدارة للأقسام المختلفة مع أهداف المصرف والخطط الاستراتيجية
8	0.005	70	2.963	1.042	3.48	يقوم التدقيق الداخلي بالتحقق من أن مجلس الإدارة قد تبنى سياسة مكتوبة خاصة بالاستثمارات التي تحتوي على الحدود المقررة والمسموح بها للمخاطر
9	0.006	69	2.883	1.017	3.45	يساعد التدقيق الداخلي الإدارة في تحديد

مستويات المخاطر المقبولة من قبل مجلس الإدارة						
تعمل إدارة التدقيق الداخلي مع الجهة المسؤولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر غير المعتادة الممكن حدوثها نتيجة الأحداث الجارية	3.36	1.055	2.194	67	0.034	10
قيام إدارة التدقيق الداخلي في المساعدة على إيجاد سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتمل حدوثها	3.29	1.066	1.737	66	0.090	11
يقوم المدقق الداخلي على متابعة المعلومات الخارجية في تحديد المخاطر غير المعتادة المرتبطة بتطورات الظروف المحيطة	3.17	0.961	1.124	63	0.267	12
تحديد المخاطر	3.67	0.56	7.841	73	0.000	

يبين الجدول (11) دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية كمحور من محاور (**الدراسة**)، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لهذا التقييم 3.67 وبوزن نسبي 73 % هو تقييم عالٍ ومرتفع لدى المدققين ويظهر الجدول تقييم وترتيب كافة عبارات تقييم دور المدقق الداخلي في إدارة تحديد المخاطر غير المعتادة، حيث احتلت عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من وجود خطة طوارئ في المصرف تشمل المخاطر كافة التي تم تحديدها ويتم مراجعتها بشكل مستمر ومنتظم) المرتبة الأولى في تقييم العبارات الأكثر تحديداً للمخاطر بمتوسط حسابي 4.21 وبوزن نسبي 84 % إيجابي، أي أن افراد عينة الدراسة يوافقون على أن قسم التدقيق الداخلي يقوم بالتأكد من خطة الطوارئ للمخاطر كافة وهو ما يعكس قيام التدقيق الداخلي بدوره الفعّال في مراقبة وجود خطة لمواجهة الأحداث غير العادية لتشمل جميع المخاطرالمحتمل حدوثها بما يتوافق مع استراتيجيات وسياسات المصرف ومراجعتها بشكل مستمر ومنظم ، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من انسجام وملاءمة استراتيجية المصرف مع التعليمات الصادرة عن المصرف المركزي الخاصة بإدارة المخاطر) بمتوسط حسابي 4.19 ووزن نسبي 84 % فهناك أهمية للانسجام مع تعليمات المصرف الخاصة بإدارة المخاطر، وتحتل المرتبة الثالثة عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من أن السياسات والإجراءات المستخدمة لتحديد تلك المخاطر موثقة وتم توصيلها لجميع الموظفين أصحاب العلاقة) بمتوسط حسابي 4.14 ووزن نسبي 83 وتقييم عالي الاتجاه والإعتماد فأفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عالٍ على قيام التدقيق الداخلي بالتأكد من سياسات تحديد المخاطر، وهو ما يعكس الدور الذي يلعبه التدقيق في التأكد من توثيق السياسات والإجراءات المستخدمة لتحديد تلك المخاطر وأنه تم توصيلها للموظفين المعنين لتطبيقها وتنفيذها ، أما المرتبة الرابعة في تقييم إدارة المخاطر غير المعتادة فهي عبارة (يتمتع كادر التدقيق الداخلي بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالمصرف وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة) بمتوسط حسابي 3.90 وتقييم عالٍ، ومن خلال المعلومات الشخصية في الاستبيان نلاحظ خضوع معظم المديرين لدورات في إدارة المخاطر وأنهم يملكون خبرات مهنية جيدة في مجال عملهم، وكذلك خضوع موظفي التدقيق الداخلي لدورات في المجالات المختلفة، وأن جميع أفراد العينة يملكون كحد أدنى درجة بكالوريوس في العلوم المالية والاقتصادية، واحتلت المرتبة الخامسة (يقوم التدقيق الداخلي بإجراء العناية اللازمة من أجل توصيف دقيق للمخاطر وترتيب أولويات المخاطر حسب تغيرات الظروف المحيطة) بمتوسط 3.71 واعتماد عالي الاتجاه، حيث أن التدقيق الداخلي نتيجة للإجراءات السابقة يقوم بالتوصيف الدقيق للمخاطر وترتيب أولوياتها

حسب تغيرات الظروف المحيطة بما يتوافق مع استراتيجية المصرف والظروف الاستثنائية والعادية المحيطة

فيما احتلت المراتب الأخيرة في الأهمية لدى عينة الدراسة حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر غير المعتادة عبارة (قيام إدارة التدقيق الداخلي في المساعدة على إيجاد سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتمل حدوثها) بمتوسط 3.29 وتقييم متوسط 66 % والمرتبة الحادية عشرة حيث أن التدقيق الداخلي بالاعتماد على خبرته والمعارف الموجودة لديه يقوم باستخدامها لوضع الإجراءات المناسبة للمخاطر المحتمل حدوثها من خلال تقديم المشورة إلى الإدارة التنفيذية ، والمرتبة الأخيرة عبارة (يقوم المدقق الداخلي بمتابعة المعلومات الخارجية في تحديد المخاطر غير المعتادة المرتبطة بتطورات الظروف المحيطة) بمتوسط حسابي 3.17 وتقييم 63 % غير دال إحصائياً أي إلى حد ما لا يلجأ المدققون إلى هذا الخيار.

- **دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية:**

جدول (12) الإحصاءات الوصفية والإحصائية لبيان دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر غير المعتادة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	الترتيب
يقوم التدقيق الداخلي بتقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر وتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر إلى لجنة التدقيق	4.21	0.782	10.063	84	0.000	1
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسة للمصرف	4.07	0.745	9.314	81	0.000	2
يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين	4.05	0.764	8.892	81	0.000	3
يقوم التدقيق الداخلي بالتقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة	3.95	0.661	9.340	79	0.000	4

						المستمرة للأنشطة وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر
5	0.000	77	7.735	0.718	3.86	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية ومنطقية المعلومات التي تم الحصول عليها والتي ستستخدم في إدارة المخاطر
6	0.000	74	5.750	0.805	3.71	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث
7	0.000	74	5.323	0.841	3.69	يتمتع كادر التدقيق الداخلي بالكفاءة والخبرة والمهارة التي تمكنه من تقييم المخاطر بالشكل الصحيح
8	0.000	73	4.203	1.028	3.67	قيام التدقيق الداخلي بمساعدة الجهة المسؤولة عن إدارة المخاطر على إجراء التقييم الذاتي للمخاطر وتقديم المقترحات اللازمة
9	0.000	73	4.742	0.879	3.64	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم أنواعالمخاطر كافة التي

تواجه مختلف أنشطة المصرف بصورة مستمرة ومنتظمة لمعرفة وتحديد أكثر الأنشطة						
يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط على حده من أنشطة المصرف	3.64	0.821	5.074	73	0.000	10
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولويات المعتمدة من مجلس الإدارة	3.57	1.107	3.344	71	0.002	11
تتوافر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها وخضوعهم للتدريب المستمر والدورات المتخصصة	3.55	0.861	4.121	71	0.000	12
إجراء مقارنات بين إجراءات الرقابة المطبقة في المصرف مع إجراءات الرقابة المناظرة في المصارف المماثلة	3.10	1.185	0.521	62	0.605	13
تقييم المخاطر	3.747	0.571	8.486	75	0.000	

يبين الجدول (12) دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية كمحور من محاور (الدراسة)، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لهذا التقييم 3.74 وبوزن نسبي 75 % تقييم عالٍ وإعتماد مرتفع لدى المدققين ويظهر الجدول تقييماً وترتيباً لكافة عبارات تقييم المخاطر غير المعتادة، حيث احتلت المرتبة الأولى في تقييم العبارات الأكثر تقييم ايجابي هي عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بتقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر وتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر إلى لجنة التدقيق) بمتوسط حسابي 4.21 وبوزن نسبي 84 % ايجابي أي أن افراد عينة الدراسة يقيمون ما تقوم به إدارة التدقيق الداخلي من خلال التقارير المرفوعة إلى لجان مجلس الإدارة متضمنة خلال فقراته ملاحظاته عن تقييم المخاطر والضوابط الموضوعة للحد من تلك المخاطر وأي أمور أخرى تتعلق بالمخاطر التي يتعرض لها المصرف، وفي المرتبة الثانية عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمصرف) بمتوسط حسابي 4.07 ووزن نسبي 81 % فافراد عينة الدراسة يقيمون بشكل عالي لكفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة أي أن التدقيق الداخلي يقوم بتقييم فعالية الضوابط لمواجهة المخاطر وذلك حسب درجة المخاطر وتأثيرها على أنشطة المصرف ، واحتلت المرتبة الثالثة في تقييم عبارات إدارة تقييم المخاطر غير المعتادة عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين) بمتوسط حسابي 4.05 ووزن نسبي 81 % أيضا وتقييم عالي وهو ما يقوم به التدقيق الداخلي في المصارف قبل البدء بوضع خطة التدقيق السنوية لعمله ويقوم التدقيق الداخلي بالإعتماد على تلك التقارير في تقييم المخاطر ، واحتلت المرتبة الرابعة عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بالتقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة للأنشطة وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي 3.95 ووزن نسبي 79 % تقييم عالي ايضاً وهو ما يقوم به التدقيق الداخلي في المصارف وذلك من خلال مهماته الرقابية ضمن خطة التدقيق السنوية على أقسام المصرف.

أما العبارات التي احتلت تقييم أدنى من السابق لدى عينة الدراسة حول تقييم إدارة المخاطر غير المعتادة فهي عبارة (تتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها وخضوعهم للتدريب المستمر والدورات المتخصصة) بمتوسط حسابي 3.55 ووزن نسبي 71 % ، والمرتبة الثانية عشر ومن خلال الاطلاع على ادارات التدقيق في المصارف السورية

تبين وجود بعض الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر، وكان الدعم الواضح لتلك الادارات من خلال تأمين التدريبات الضرورية لموظفي التدقيق الداخلي في كافة المجالات وهذا ما كان واضحاً في نتائج المعلومات الشخصية لأفراد ، أما المرتبة الأخيرة فهي عبارة(إجراء مقارنات بين إجراءات الرقابة المطبقة في المصرف مع إجراءات الرقابة المناظرة في المصارف المماثلة) بمتوسط حسابي 3.10 ووزن نسبي 62 % لكن غير دال احصائياً فافراد عينة الدراسة في حالة حياد ولم يعطوا التقييم الإيجابي لهذه العبارةويدل على ذلك تكرر تعرض بعض المصارف لنفس الأخطار التي تعرضت لها المصارف الأخرى، وقد حاول مصرف سورية المركزي تلافي تلك النقطة من خلال اصداره تعميم للتأكيد على جميع المصارف الاطلاع على جميع المخاطر التي تعرضت المصارف السورية خلال بداية الأحداث غير العادية.

- **دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر غير المعتادة في المصارف السورية:**

جدول (13) الإحصاءات الوصفية والاحصائية لبيان دور التدقيق الداخلي ي الاستجابة للمخاطر غير المعتادة في المصارف السورية الخاصة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دالة T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	الترتيب
يقوم التدقيق الداخلي برفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق عن نتائج	3.88	0.993	5.751	78	0.000	1

الاستجابة للمخاطر						
يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه تم إدارتها بشكل يتفق مع توقعات الإدارة عند تحديدها وأنها ضمن الحدود	3.81	0.833	6.295	76	0.000	2
يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة أية مواضيع متعلقة بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات إدارة المخاطر والاستجابة لها	3.79	0.750	6.788	76	0.000	3
تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالتأكد من أن الإدارة تقوم بالفحص الدوري لوظائف الأنشطة الرقابية وتقوم بتعديلها عند الحاجة	3.76	0.759	6.506	75	0.000	4
يقوم التدقيق الداخلي بتقديم النصيحة عند إعداد استراتيجيات تخفيف المخاطر في المصرف	3.64	1.078	3.865	73	0.000	5
قيام إدارة التدقيق الداخلي	3.45	1.017	2.883	69	0.006	6

باختبار تطوير وتحسين عمليات إدارة المخاطر التشغيلية في المصرف						
يساعد التدقيق الداخلي على اختبار وتنفيذ الاستجابة للمخاطر عن طريق تحملها وإيجاد المعالجة لها	3.31	1.024	1.959	66	0.057	7
يتمكن المدقق الداخلي من إجراء المقارنة بين التكلفة والعائد للتعامل مع كل بديل من بدائل التعامل مع المخاطر لاختيار أفضل البدائل	3.12	0.916	0.842	62	0.405	8
يقوم المدقق الداخلي بإعداد قوائم خاصة به تتضمن حصراً للمخاطر المرتبطة بالظروف الحالية التي تعرض لها المصرف تساعده على التأكد من دقة	2.98	0.869	-0.178	60	0.860	9
الاستجابة للمخاطر	3.52	0.59	5.773	70	0.000	

يبين الجدول (13) دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر غير المعتادة في المصارف السورية كمحور من محاور (الدراسة) حيث نجد أن المتوسط الحسابي لهذا التقييم 3.52 وبوزن نسبي 75 % تقييم عالي واعتماد مرتفع لدى المدققين ويظهر الجدول تقييم وترتيب كافة عبارات الاستجابة للمخاطر غير المعتادة، حيث احتلت المرتبة الأولى في تقييم العبارات الأكثر استجابة

إيجابية الاتجاه هي عبارة (يقوم التدقيق الداخلي برفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق عن نتائج الاستجابة للمخاطر) بمتوسط حسابي 3.88 وبوزن نسبي 78 % إيجابي أي أن افراد عينة الدراسة يوافقون على أن قسم التدقيق الداخلي يقوم برفع التقارير الدورية إلى لجنة التدقيق وهو ما يقوم به التدقيق الداخلي من خلال التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة عن عمل أقسام المصرف ومن ضمن تلك النقاط الإجراءات الخاصة بالاستجابة للمخاطر وخصوصاً في حال وجود أي إجراءات سلبية تؤثر في المخاطر وحدوث خسائر أو احتمال حدوث تلك الخسائر نتيجة وقوع تلك المخاطر ، وفي المرتبة الثانية عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه تم إدارتها بشكل يتفق مع توقعات الإدارة عند تحديدها وأنها ضمن الحدود) بمتوسط حسابي 3.81 ووزن نسبي 76 % فأفراد عينة الدراسة يقيمون بشكل عالٍ الاستجابة لمراجعة المخاطر وهو ما تقوم به إدارة التدقيق الداخلي من خلال خطة العمل السنوية حيث أنها تقوم بالزيارات الميدانية على جميع إدارات البنك وتقوم بالزيارات إلى جميع فروع المصرف بأوقات مختلفة من العام ، واحتلت المرتبة الثالثة في تقييم عبارات إدارة الاستجابة للمخاطر غير المعتادة عبارة (يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة أية موضوعات متعلقة بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات إدارة المخاطر والاستجابة لها) بمتوسط حسابي 3.76 ووزن نسبي 76 % أيضا واستجابة عالية لمراجعة المواضيع المتعلقة بالمخاطر التي تشير إلى ضعف العمليات ويتم ذلك عند قيام التدقيق الداخلي بمهامه الرقابية على الإدارات يتم الاطلاع على جميع الأمور المتعلقة بموضوع المخاطر أو التي لها تأثير عليه ، واحتلت المرتبة الرابعة عبارة (تقوم إدارة التدقيق الداخلي بالتأكد من أن الإدارة تقوم بالفحص الدوري لوظائف الأنشطة الرقابية وتقوم بتعديلها عند الحاجة) بمتوسط حسابي 3.76 ووزن نسبي 75 % استجابة عالية ايضاً وهو ما يقوم به التدقيق عند قيامه بزيارته الرقابية بالتأكد من أن الإدارة التنفيذية تقوم بمراجعة والفحص للأنشطة الرقابية وخصوصاً الرقابة الثنائية والتطبيق الفعلي لتوصيات الادارات الرقابية وخصوصاً إدارة المخاطر

أما العبارات التي احتلت تقييم أدنى من السابق لدى عينة الدراسة حول تقييم الاستجابة لإدارة المخاطر غير المعتادة فهي عبارة (يساعد التدقيق الداخلي على اختبار وتنفيذ الاستجابة للمخاطر عن طريق تحملها وإيجاد المعالجة لها) بمتوسط حسابي 3.31 ووزن نسبي 66 % استجابة متوسطة، وهو ما تقوم به إدارة التدقيق الداخلي من خلال المهمات الرقابية التي يقوم التدقيق الداخلي إلى أقسام البنك ويتم عكس ذلك من خلال نتائج تلك المهمات الرقابية ، أما المرتبة الثامنة

فهي عبارة(يتمكن المدقق الداخلي من إجراء المقارنة بين التكلفة والعائد للتعامل مع كل بديل من بدائل التعامل مع المخاطر لاختيار أفضل البدائل) بمتوسط حسابي 3.12 ووزن نسبي 62 % لكن غير دال إحصائياً حيث أن التدقيق الداخلي يحاول من إجراء المقارنة بين العائد والكلفة في وجود عدة بدائل لاختيار أفضل البدائل ، وأخيراً عبارة (يقوم المدقق الداخلي بإعداد قوائم خاصة به تتضمن حصراً للمخاطر المرتبطة بالظروف الحالية التي تعرض لها المصرف تساعده على التأكد من دقة) بمتوسط 2.98 ووزن نسبي 60 واستجابة في حالة الحياد غير دالة إحصائياً حيث أن التدقيق الداخلي يقوم بالإشارة إلى المخاطر المرتبطة بالظروف الحالية من خلال تقاريره المرفوعة إلى مجلس الإدارة ولكنه لا يقوم بإعداد قوائم خاصة بتلك المخاطر

- **اختبار الفرضيات**

استخدم الباحث اختبار T لاختبار الفرضيات ولمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمستوى الكلي للمجال الذي يقيس قيم إجابات أفراد العينة لكل فرضية يزيد عن الوسطي المعياري المعتمد لقبول الفرضية أو رفضها والبالغ (3) والذي يمثل درجة الموافقة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، ويعبر عن المتوسط الذي يتم اتخاذه للتعبير عن قيمة الاختبار الإحصائي (اختبار T للعينة الواحدة) بحيث يتم قبول الفرضية إذا كانت دلالة T أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد لغاية هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وسيتم اعتماد القاعدة القائلة بقبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي المحسوب أقل من قيمة الوسط المعياري المعتمد / 3 / وإذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، وعلى العكس بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الوسط الحسابي المحسوب أكبر من قيمة الوسط الحسابي المعياري وكانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية .

1- اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تحديد المخاطر غير المعتادة.

جدول (14) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الأولى

	Test Value = 3							
	T	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	متوسط الاختلاف	الاختلاف عند درجة ثقة 95 %		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
					الادنى	الأعلى		
تحديد المخاطر	7.841	41	0.000	0.67	0.50	0.85	3.67	0.56

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لدور التدقيق الداخلي إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تحديد المخاطر غير المعتادة لدى التدقيق الداخلي 3.67 والدالة الإحصائية t=7.84 عند درجة حرية 41 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 إذاً نرفض العدم ونقبل البديلة (**يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تحديد المخاطر غير المعتادة**).

2- الفرضية الثانية:

لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر غير المعتادة.

جدول (15) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية

	Test Value = 3							
	T	**درجة الحرية**	**الدلالة المعنوية**	**متوسط الاختلاف**	**الاختلاف عند درجة ثقة 95 %**		**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
					الأدنى	**الأعلى**		

تقيـــــيم المخاطر	8.486	41	0.000	0.747	0.569	0.925	3.747	0.571

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر غير المعتادة. 3.74 والدالة الإحصائية t=8.48 عند درجة حرية 41 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 إذاً نرفض العدم ونقبل البديلة (**يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر غير المعتادة.)**

3- الفرضية الثالثة:

لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال الاستجابة للمخاطر غير المعتادة".

جدول (16) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الثالثة

	Test Value = 3							
	T	**درجة الحرية**	**الدلالـــــة المعنوية**	**متوســـط الاختلاف**	**الاختلاف عند درجة ثقة 95 %**		**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
					الأدنى	الأعلى		
الاســـتجابة للمخاطر	5.773	41	0.000	0.526	0.342	0.711	3.526	0.591

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر غير المعتادة 3.52 والدالة الإحصائية t=5.77 عند درجة حرية 41 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 إذاً نرفض العدم ونقبل البديلة (**يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال الاستجابة للمخاطر غير المعتادة)**

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في الوقاية من المخاطر غير المعتادة في المصارف السورية .

جدول (17) الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية العامة

One-Sample Statistics

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
المخاطر غير المعتادة	42	3.6488	0.53954	0.08325

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	متوسط الاختلاف	الاختلاف عند 95 % درجة ثقة	
					Lower	Upper
المخاطر غير المعتادة	7.793	41	0.000	0.64878	0.4806	0.8169

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لتقييم المخاطر غير المعتادة لدى التدقيق الداخلي 3.64 والدالة الإحصائية t=7.79 عند درجة حرية 41 والدلالة المعنوية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 إذا نرفض العدم ونقبل البديلة (**يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في الوقاية من المخاطر غير المعتادة ممثلة في المصارف السورية**).

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات:

أولاً : نتائج الدراسة :

بعد إجراء التحليل الإحصائي المطلوب، واختبار الفرضيات، إضافة إلى ما تمّ عرضه في الجانب النظري للدراسة توصل الباحث إلى النتائج الآتية :

1. يقوم التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تحديد المخاطر غير المعتادة".
2. يقوم التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال تقييم المخاطر غير المعتادة".
3. يقوم التدقيق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف السورية من خلال الاستجابة للمخاطر غير المعتادة".
4. يوجد دلالة معنوية على قيام التدقيق الداخلي بدوره في الوقاية من المخاطر غير المعتادة ممثلة في المصارف السورية
5. تقوم لجنة بازل لإدارة المخاطر المصرفية بتحديث المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية بشكل مستمر، وتقوم بتعديلها بناء على الخبرات والتجارب التي تمر بها المصارف العالمية، وكان التعديل الجوهري الأخير عام 2012.
6. قامت لجنة بازل لإدارة المخاطر المصرفية القيام بوضع الأطر الملائمة لعمل إدارة التدقيق الداخلي في المصارف، وتقسيم عمله بخصوص إدارة المخاطر إلى عدة محاور لتشمل جميع أعمال البنك.
7. قيام مصرف سورية المركزي بإصدار تعليمات الرقابة المصرفية عام 2004 بناءً على المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الصادرة عام 2001، ولكنه لم يقم بتعديلها بناء على متطلبات تحديث المبادئ الذي حدث عام 2012 والذي عكس الخبرات الناتجة من الأزمة المالية التي حدثت عام 2008.
8. قيام مصرف سورية المركزي بإصدار توجيهات غير ملزمة لضبط آليات ضبط المخاطر الناتجة من الأحداث الاستثنائية نتيجة الأوضاع الحالية في الجمهورية العربية السورية.

9. عدم قيام مصرف سورية المركزي بإصدار تعليمات تفصيلية حول آلية عمل التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر.

ثانياً: التوصيات:

1. بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة, يقدم التوصيات التالية:
2. ضرورة قيام البنوك الخاصة بإجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لبقاء عامليها على إطلاع مستمر بالتطورات المهنية في هذه المجالات وأية مجالات أخرى ذات صلة بالمراجعة الداخلية .
3. لفت انتباه البنوك الخاصة لأهمية الشهادات المهنية الدولية كشهادة المدقق الداخلي المعتمد من معهد المدققين الداخليين الأمريكي في زيادة كفاءة عامليها في قسم المراجعة الداخلية , حيث ممكن أن تتكفل بتكاليف حصول موظفيها عليها مقابل إلزامهم بالعميل لديها لفترة معينة .
4. ضرورة اهتمام البنوك الخاصة وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها وخاصة المخاطر غير العادية , ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة أنواع المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها , والعمل على متابعة تنفيذ خطط الطوارئ وتقييمها المستمر واجراءات الاستجابة لها في حال حدوث الأحداث الاستثنائية خاصة لإدارة مثل هذا النوع من المخاطر , ورفع كفاءة العاملين في قسم إدارة المخاطر التشغيلية والمخاطر الأخرى التي تواجه البنك.
5. ضرورة اطلاع ادارات التدقيق والمخاطر في المصارف على جميع تجارب المصارف الأخرى والحوادث التي تعرضت لها خلال الأحداث الجارية , القيام بخطوات وقائية لمواجهة تلك المخاطر.
6. ضرورة تفعيل دور وظيفة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية ، لتساعدها في مواجهة الأزمات المالية المستقبلية، والمحافظة على بقائها.

7. ضرورة اهتمام المصارف وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها، ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة أنواع المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها والتي أصبحت متعددة وكبيرة إلى درجة الإفلاس في الوقت الحاضر.
8. ضرورة قيام المصارف الخاصة بإجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لبقاء عامليها على إطلاع مستمر بالتطورات المهنية في هذه المجالات وأية مجالات أخرى ذات صلة بالتدقيق الداخلي، ويمكن أن يكون ذلك من خلال مركز التدريب المصرفي التابع للمصرف المركزي واتحاد المصارف العربية.

الدراسات السابقة

أولاً: المراجع العربية

1. البجيرمي، شادي صالح ،(2010) ، رسالة ماجستير ، " دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ، جامعة دمشق، 2010.
2. الراجحي المالية، (2010) ، اتفاقية بازل نهج علمي، أبحاث اقتصادية ، السعودية ،أكتوبر2010.
3. الصواف، محمد حسين علي، (2011) ، " أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية"، مجلة البحوث التقنية المجموعة الرابعة والعشرين العدد التاسع، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق، 2011.
4. الطاير، أحمد حميد (2011) ،حلقة نقاشية تحت عنوان نظرة مستقبلية للمشهد الاقتصادي في دبي 2011، دبي،30 مارس2011.
5. المدهون، إبراهيم رباح إبراهيم، (2011) ، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
6. الميداني، خالد وليد نضر،(2012) ، رسالة ماجستير غير منشورة، "دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف السورية، جامعة دمشق، 2012.
7. القاضي، حسين يوسف، دحدوح، حسين أحمد، قريط، عصام نعمة، (2010)، تدقيق الحسابات (2)، جامعة دمشق، 2010.
8. القاضي، حسين يوسف، دحدوح، حسين أحمد، قريط، عصام نعمة، التدقيق الداخلي ،(2008) ، جامعة دمشق، 2008.
9. الواردات، خلف عبد الله، (2005) ، "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005.
10. أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، (2012) ، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سبتمبر 2012، 2014.

11. جمعة، أحمد حلمي، البرغوثي، سمير،(2007) ، " دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية"، دراسة مقدمة خلال المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيونة، عمان، الأردن، 16-18 نيسان 2007.
12. خلوف، د. محمد أحمد، (2006) ، " التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر، 2006.
13. خليل، عطا الله وارد، (2005) ، "الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار الحوكمة المؤسسي، القاهرة مصر، 2005.
14. خوري ، نعيم سابا، (2004) ، "نظرات في اتفاق بازل، مجلة المصارف ، جمعية المصارف في الأردن، العدد الثاني، المجلد الثالث والعشرون، عمان ، أذار، 2004.
15. حماد، طارق عبد العال، (2007) ، " إدارة المخاطر (أفراد-إدارات – شركات – مصارف) "، (ط1)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
16. حماد، طارق عبد العال، (2005) ، "حوكمة الشركات، التجارب، المفاهيم، المبادئ"، (ط1)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
17. حموشي، يامنة; مسعودي، محمد ، (2011) ، المراجعة الداخلية كأداة لتفعيل الرقابة الداخلية في البنوك : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر ، الجزائر، 2011.
18. درويش ، عبدالناصر محمد سيد ،(2006) ،إطار مقترح في استراتيجية تخطيط تدقيق الحسابات الخارجي بشأن المخاطر في المصارف التجارية الأردنية"، 2006.
19. سلطان، عطية صلاح، (2005) ، "دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشأة، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار الحوكمة المؤسسي، القاهرة، مصر، 2005.
20. رضوان، إيهاب ديب مصطفى، (2011) ، " أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

21. سليمان، محمد مصطفى، (2006) ، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006.
22. قارون، أحمد ; عقاري، مصطفى ، (2013) ، "مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق كفالة رأس المال وفقاً لتوصيات لجنة بازل" ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف1 ، الجزائر ، 2013.
23. مخلوف، أحمد، (2007) ، "التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، عمّان، الأردن، 2007
24. مراد، درويش فيصل، (2013) ، " مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحدّ من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سورية"، جامعة تشرين، 2013.
25. مراد، درويش فيصل، (2008) ، رسالة ماجستير غير منشورة، "دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات في سورية"، جامعة دمشق، 2008.
26. معهد الدراسات المصرفية ، (2012) ، نشرة توعوية ،إضاءات ، السلسلة الخامسة، العدد5 ، دولة الكويت، ديسمبر 2012.
27. نسمان، إبراهيم إسحاق، (2009) ، " دور إدارات التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: قرارات مصرف سورية المركزي

1. مصرف سورية المركزي، مجلس النقد والتسليف، (2009)، دليل حوكمة الشركات لدى المصارف التقليدية في سورية، نيسان 2009 .
2. مصرف سورية المركزي، (2005)، التعليمات الخاصة بإدارة مخاطر سعر الفائدة، قرار مجلس النقد والتسليف رقم (107/م ن/ب4) تاريخ 2005/2/13 .
3. مصرف سورية المركزي، (2009)، مبادئ تركزات المخاطر، قرار مجلس النقد والتسليف رقم (501/من/ب4) تاريخ 2009/5/10 .

4. مصرف سورية المركزي، (2004)، التعليمات الخاصة بمعايير إدارة مخاطر الائتمان، قرار مجلس النقد والتسليف رقم (93/م ن/ب4) تاريخ 2004/12/19.
5. مصرف سورية المركزي، (2004)، معايير إدارة مخاطر السيولة، قرار مجلس النقد والتسليف رقم (74/م ن/ب4) تاريخ 2004/9/19.
6. مصرف سورية المركزي، (2005)، معايير إدارة المخاطر التشغيلية، قرار مجلس النقد والتسليف رقم (106/م ن/ب4) تاريخ 2005/2/13.
7. هيئة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، (2015)، نظام مراقبة العمليات المصرفية والمالية في المؤسسات المصرفية والمالية العاملة في الجمهورية العربية السورية والمناطق الحرة السورية بغرض مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، قرار هيئة مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب وتمويل الإرهاب رقم 15 تاريخ 2015/5/20.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Ayvaz ،Ednan ،Pehlivanli ،Davut "،(2010)، ENTERPRISE RISK MANAGEMENT BASED INTERNAL AUDITING AND TURKEY PRACTICE ،"Serbian Journal of Management 5 (1) ، Bor ، Serbia، 2010.
2. Basel Committee on Banking Supervision، (2012)، Core Principles for Effective Banking Supervision، 2012، (www.bis.org).
3. Basel Committee on Banking Supervision، (2011)، Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches، 2011، (www.bis.org).
4. Basel Committee on Banking Supervision، (2011)، Principles for the Sound Management of Operational Risk، 2011، (www.bis.org).

5. Basel Committee on Banking Supervision، (2012)، the internal audit function in banks، 2012، (www.bis.org).
6. Beasley ، author ، (2006)، The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function ، 2006.
7. Beasley ، Mark S. ، (2006)، "The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function" ، 2006.
8. Beasley ،Mark S." ،(2006)، "The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function ،"North Carolina State University ،USA ، 2006.
9. Dana، Hermanson R. &Larny، Rittenberg E.، (2003)، "Internal Auditing and Organizational Governance"، Research Opportunities in Internal Auditing، the Institute of Internal Auditors، 2003.
10. de Zwaan M.، Enderle J.، Wagner S.، Mühlhans B.، Ditzen B.، Gefeller O.، et al. (2011)، Anxiety and depression in bariatric surgery patients: a prospective، follow-up study using structured clinical interviews. J. Affect. Disord، 2011.
11. Ednan، Ayvaz a: Davut، Pehlivanli، (2009) ،ENTERPRISE RISK MANAGEMENT BASED INTERNAL AUDITING AND TURKEY PRACTICE، 2009.
12. K.Belamiri، (1997)، La mission du commissariat aux comptes، Revue SNC N° 14، 1997.
13. L. Collins & G.Vallin، (1986)، Audit et Contrôle Interne، Dolloz، 1986.
14. Sarens، G. and Beelde، I. D.، (2006)، "Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison

between US and Belgian companies"، Managerial Auditing Journal، (2006).

15. Schneider، A.، Ruppert، M.، Hendrich، O.، Giang، T.، Ogueta، M.، Hampel، S.، Vollbach، M.، Büschges، A.، Scholz، H.، (2012)، Neuronal basis of innate olfactory attraction to ethanol in Drosophila، 2012.
16. Staciokas، R. and Rupsys، R.، (2005)، “Internal Audit and its Role in Organizational Government”، Organizaciju Vadyba، 2005.
17. The Institute of Internal Auditors، (2004)، Appling COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework، September 2004.
18. The Institute of Internal Auditors، (2009)، Code of Ethics، 2009.
19. The Institute of Internal Auditors، (2010)، International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards)، October 2010.
20. The Institute of Internal Auditors، (2009)، International Professional Practic Framework (IPPE)، 2009.
21. The Institute of Internal Auditors ، (2011)، Internal Auditing Role in Risk Management ، 2011.
22. The Institute of Internal Auditors، (2009)، the Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide RiskManagement، January 2009.
23. The Institute of Internal Auditors، (2004)، The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide RiskManagement، September 2004.

24. The Institute of Internal Auditors، (1999)، Standards for the Professional Practice of Internal Auditing، 1999.
25. The International Auditing Practice Statement (IAPS)، (2002)، 1013 Electronic Commerce: Effect on the Audit of Financial Statements، March 2002.
26. The Institute Of Risk Management، (2002)، A Risk Management Standard، 2002.