

تقييم دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفى

د.جيهان طه خليل

مقدمة البحث

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى المقومات الرئيسية لنظم الرقابة الداخلية السليمة ، كما أنها تساعد الإدارة فى القيام بوظائفها عن طريق تزويدها بالتحليل و التقييم المناسب بما يساعدها فى تحقيق الرقابة على الأنشطة المختلفة.

فى واقع الأمر يختلف نطاق عمل المراجع الداخلى باختلاف المنشأة فقد يتسع نطاق عمله أو يضيق طبقا لرغبة و رؤية و ثقافة إدارة المنشأة، و طبقا للمفهوم الحديث للمراجعة الداخلية فان تقييم نظم إدارة المخاطر يعتبر من الأعمال الرئيسية التى يمارسها المراجع الداخلى.

زاد الاهتمام بدور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر بعد زيادة حالات فشل بعض الشركات و البنوك (مثل بنك الاعتماد والتجارة، وشركة أنرون، وورلدكوم... وغيرهما) ، لذا فأن من المهام الرئيسية للمراجع الداخلى:

- فحص و تقييم نظم الرقابة المحاسبية بالمنشأة.
- فحص البيانات و المعلومات التى تنتجها نظم الرقابة المحاسبية لتحديد مدى مصداقيتها.
- مراجعة الجوانب غير المالية مثل المراجعة الإدارية و مراجعة العمليات بما فى ذلك تقييم نظم الرقابة و الحوكمة و إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر هى عملية تحديد و تقييم ورقابة الأحداث و المواقف المحتملة التى تعوق تحقيق المنشأة لأهدافها لذا لابد من وجود نظام للمراجعة الداخلية يراقب عملية إدارة المخاطر ويتأكد من الالتزام بالسياسات الخاصة بإدارة المخاطر ويلقى الضوء على التحسينات و التعديلات المطلوبة و هذا ما سنتناوله الباحثة .

هدف البحث:

تقييم دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر مع التطبيق على البنوك التجارية فى جمهورية مصر العربية ومدى توافقها مع معايير المراجعة الداخلية الدولية الصادرة من مجمع المراجعين الداخليين بأمرىكا و التى تعتبر مرشدة لممارسى المهنة فى مختلف أنحاء العالم.

فروض البحث:

و لتحقيق هذا الهدف فقد تم تكوين الفروض التالية كأساس للدراسة الميدانية:

الفرض الأول:

إن مشاركة المراجع الداخلى فى فحص و تقييم ورقابة عملية إدارة المخاطر يؤدى إلى تحسين عمليات المنشأة بما يؤدى إلى زيادة القيمة المضافة للمنشأة ككل.

الفرض الثانى:

المنشآت المصرية فى حاجة ماسة إلى تفعيل دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر فى ظل التطورات الحديثة فى مفهوم ووظائف المراجعة الداخلية.

و من هذين الفرضين تنبثق الفروض الفرعية التالية:

1. المراجعين الداخليين فى البنوك المصرية ليس لديهم المعرفة و المهارة و الكفاءة المهنية فى إدارة المخاطر.
2. لا توجد لجنة للمراجعة فى البنوك.
3. لا يشارك المراجع الداخلى فى تقييم إدارة المخاطر.
4. لا تتم عملية المراجعة الداخلية طبقا لمعايير المراجعة الداخلية الصادرة من مجمع المراجعين الداخليين.

أهمية البحث:

يساهم البحث في توضيح أهمية ودور المراجعة الداخلية في فهم وتقييم أساليب وإجراءات إدارة المخاطر.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على الكتب والمراجع و الدوريات المتعلقة بموضوع البحث الذي والحقائق ثم تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات ونتائج مقبولة.¹ و قد تم تجميع بيانات البحث من خلال:

1. الاستبيان Questionnaire و ذلك للتوصل إلى الوقائع و دراسة الاتجاهات و الآراء.
2. المقابلة الشخصية بين الباحث و الشخص المبحوث.

حدود البحث:

1. لن يتعرض البحث للمهام الأخرى التي يمارسها المراجع الداخلي.
2. تقتصر الدراسة الميدانية على عينة من البنوك فقط و لن يتم التطبيق على الشركات.

خطة البحث: تشمل المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول : إدارة المخاطر.
- المبحث الثاني : دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر.
- المبحث الثالث : الدراسة الميدانية.

¹ - رجاء دويدارى: "البحث العلمى أساسيته النظرية و ممارسته العلمية"، (دمشق: دار الفكر، 2000).

المبحث الأول إدارة المخاطر

بدأ الاهتمام بإدارة المخاطر منذ القرن التاسع عشر نتيجة للحروب و الانهيارات فى العديد من الشركات و الكيانات الاقتصادية العملاقة، و لكن الثورة الحقيقية فى مجال إدارة المخاطر بدأت فى عام 1975 عند إنشاء معهد التأمين و إدارة المخاطر (RIMS) فى الولايات المتحدة الأمريكية و قد انضم لهذا المعهد ما يقرب من 3500 عضوا، ثم أصدر هذا المعهد عام 1976 مجلة تنصب موضوعاتها الرئيسية على فكرة وجود وظيفة لإدارة المخاطر فى كل منشأة تتبع مجلس الإدارة و تتولى إعداد سياسات مراقبة و إدارة المخاطر التى تواجه كل منشأة. و تلى ذلك إنشاء العديد من المعاهد و المنظمات التى تهتم و تتبنى فكرة ادارة المخاطر، من أهمها انشاء أكاديمية إدارة المخاطر البيئية فى واشنطن عام 1980 و التى أصدرت فى نفس العام مجلة ربع سنوية و قد انضم لها أكثر من 2200 عضوا من مختلف دول العالم.

و فى علم 1986 أنشئ فى لندن معهد إدارة المخاطر (IRM) الذى بدأ لأول مرة تقديم برامج و دورات تدريبية عن إدارة المخاطر من كافة جوانبها، و قد اصدر هذا المعهد معايير لإدارة المخاطر عام 2002 بالتعاون مع جمعية مديري التأمين و المخاطر (AIRMIC) و المجمع القومى لإدارة المخاطر فى القطاع العام (ALARM). و فى عام 1993 ظهر لأول مرة مصطلح Chief Risk Officer باعتباره مسئولاً عن وظيفة إدارة المخاطر داخل المنشأة.¹

¹ - لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى:

Felix Kloman.H," Brief History of Risk Management Reports,"<http://www.riskreports.com>.,2005
-"A Short History of Risk Management: 1900 to 2002",
<http://www.mcombs.utexas.edu>.,2005.
-David Hillson,"Risk Management: Best Practice and Future Developments",
<http://www.risk-doctor.com>.,October 2002.

مفهوم وطبيعة ادارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر بأنها نشاط يشمل تحديد المخاطر و تطوير خطة لإدارة و معالجة تلك المخاطر باستخدام الموارد الإدارية المتاحة و تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض المخاطر المختلفة للأنشطة إلى المستوى المقبول و التعرف على التهديدات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أهداف المنشأة.¹

أشارت دراسة أجريت في شركة Hutchison في استراليا إلى أن الهدف من إدارة المخاطر هو إرشاد إدارة المنشأة الى السياسات و الإجراءات التي تساعد في تحديد المخاطر الكلية على مستوى المنشأة وكذلك المخاطر على مستوى الأنشطة الفردية و كذلك تطوير خطط لمعالجة المخاطر و كيفية تنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتخفيض تلك المخاطر.²

تشير معايير إدارة المخاطر Risk Management Standards إلى أن إدارة المخاطر تعتبر جزءا مركزيا من الإدارة الاستراتيجية لأى منشأة ، و هى العملية التي يتم من خلالها تحديد المخاطر المرتبطة بالمنشأة و ذلك بهدف تعظيم القيمة المضافة للمنشأة من خلال:³

1. إمداد المنشأة بإطار يساعد على تنفيذ الأنشطة و العمليات المستقبلية بما يتمشى مع الأهداف العامة للمنشأة.
2. تحسين عملية التخطيط و اتخاذ القرارات و الرقابة من خلال فهم شامل لهيكل أنشطة المنشأة .
3. المساهمة في التأكد من الاستخدام الفعال للموارد داخل المنشأة.
4. الالتزام بالقوانين و لوائح العمل.

¹-"Risk Management", http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_Management, Last modified, 22 December, 2007.

"Risk Management and Internal Compliance and Control System", [HWL group programme](http://www.HWLgroup.com), 2007.

"A Risk Management Standard", www.IRM.org, www.ALARM-uk.com.

³-www.AIRMIC.com, 2004.

5. حماية أصول المنشأة.
6. تطوير كفاءة ومهارة العاملين بما يعظم كفاءة أداء المنشأة ككل.

الدراسات السابقة فى مجال إدارة المخاطر:

توجد العديد من الابحاث و الدراسات و المؤتمرات التى تناولت ادارة المخاطر من جوانب مختلفة و عديدة و ستعرض الباحثة بعض هذه الدراسات و التى تخدم هدف البحث.

1) دراسة (Akintola،1997) استهدف هذا البحث دراسة الدور الاساسى لوظيفة إدارة المخاطر فى تعظيم الربحية و تخفيض الخسائر المحتملة فى قطاع المقاولات والى أى مدى يعتمد هذا القطاع على أساليب تحليل المخاطر. و قد أشارت نتائج هذه الدراسة الى ان تحديد المخاطر فى شركات المقاولات تعتمد على المعرفة و الخبرة و الحكم الشخصى و ان الأساليب العلمية و الإحصائية لتحليل المخاطر نادرة الاستخدام نتيجة لنقص المعرفة و عدم إدراك مدى صلاحيتها فى هذا القطاع.¹

2) دراسة (David 2001) ركز هذا البحث على عرض منهجي لترتيب المخاطر بحيث تتركز جهودات إدارة المخاطر فى المشروع على المخاطر المرتفعة . وقد أوضحت النتائج ان المنهج المعروف فى هذه الدراسة و انه يطبق بواسطة Department of Contract and Management Services (CAMS).²

3) دراسة (Raz،2001) تناولت هذه الدراسة الى أهمية ادارة المخاطر كأحد المفاتيح الأساسية للإدارة الناجحة واستهدف تحديد الأدوات الأكثر انتشارا فى تحديد المخاطر فى الشركات و الصناعات ذات التكنولوجيا المرتفعة و ذلك من

¹-Akintola S.Akintoye and Malcolm J.Macleoad", Risk Analysis and Management in Construction". **International Journal of Project Management**, Vol.15, February 1997.

²-David Baccarini and Richard Archer, "the Risk Ranking of Projects: A Methodology", **International Journal of Project Management**, Vol.19, Issue 3, April 2001.

خلال استقصاء موزع على عدد من المديرين العاملين في هذه الشركات، و قد أوضحت النتائج تنوع الأدوات المستخدمة في تحديد المخاطر و اختلافها بين الشركات و عدم وجود أسلوب محدد متفق عليه.¹

(4) دراسة (Chiara، 2004) أهتم هذا البحث بتوصيات لجنة بازل التي أوصت في السنوات الاخيرة بضرورة التحديد الصحيح للمخاطر التي تتعرض لها البنوك و بصفة خاصة مخاطر التشغيل للحد من الأحداث غير المتوقعة و التي ربما تؤدي الى خسائر غير متوقعة. و قدم البحث مدخلا للتنبؤ بمخاطر التشغيل في البنوك باستخدام شبكات بايزن الإحصائية Bayesian Method.² و قد توصل الباحث الى فعالية أسلوب بايز في التنبؤ بدقة بمخاطر التشغيل بالمقارنة بأساليب التقييم التي تعتمد على الحكم الشخصي.

مراحل إدارة المخاطر:

يمكن تلخيص عملية إدارة المخاطر في الخطوات التالية:³

المرحلة الأولى: تحديد المخاطر:

في هذه المرحلة لابد من التعرف على الأهداف العامة للمنشأة و الأهداف الفرعية لكل إدارة ثم التعرف على الأساليب المختلفة لتحقيق هذه الأهداف و المشاكل و المعوقات حيث أن التعرف على المصادر المحتملة للمشكلة يساعد على إيجاد حلول لها.

¹-Raz T.and Michael E.", Use and Benefits of Tools for Project Risk Management", **International Journal of Project Management**, Vol.19, Issue 1, April 2001.

²-Chiara C.and Paolo G., " Statistical Models for Operational Risk Management"., **Statistical Mechanics and its Applications**, Vol 338, Issues 1-2, July 2004.

³ - لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى:

- University of Pennsylvania – "Risk Management and Decision Process Center" , <http://www.grace.wharton.upenn.edu/risk/>
- Waterloo University – Institute for Risk Research , <http://www.irr.waterloo.ca/>
- Risk Analysis , <http://www.sra.org/>
- Council on Risk Management, , <http://www.conferenceboard.ca/>

المرحلة الثانية: تقييم المخاطر:

كما حددتها ISO/IEC Guide بأنها عملية تحليل و تقدير المخاطر . فى هذه المرحلة لابد من وصف المخاطر فى هيكل محدد يوضح مجال و طبيعة المخاطر ، ثم يلى ذلك التحديد الكمى أو الوصفى من حيث احتمال حدوثها و الآثار المحتملة لهذه المخاطر ، والخطوة الأخيرة فى هذه المرحلة طرق معالجة هذه المخاطر و الرقابة عليها .

وبعد اكتمال عملية تحليل المخاطر يصبح من الضرورى مقارنة المخاطر المقدره بمعايير المخاطر الموضوعه من جانب الإدارة و هذه المعايير لابد ان تربط بين التكاليف و العوائد و المتطلبات القانونية و الاجتماعية و الاقتصادية و العوامل البيئية و اهتمامات المساهمين.

ويستخدم تقييم المخاطر فى اتخاذ القرارات المرتبطة بأهمية هذه المخاطر وما إذا كان سيتم قبولها أو معالجتها.

المرحلة الثالثة: التعامل مع المخاطر:

تتضمن هذه المرحلة اتخاذ قرارات بالأسلوب الذى سيتبع للتعامل مع المخاطر و كل أسلوب يجب أن يوافق عليه المستوى الإدارى المناسب. وتتلخص أساليب التعامل مع المخاطر فى:

- تجنب المخاطر..... إذا كان المستثمرون يفضلون الأمان على سبيل المثال تتجنب بعض البنوك منح القروض مرتفعة المخاطر.
- تقليل المخاطر..... وذلك لتخفيض الخسائر المحتملة .
- نقل المخاطر..... مثل عقود التأمين.
- قبول المخاطر..... تعنى قبول المخاطر عند حدوثها .

و تستخلص الباحثة مما سبق أن إدارة المخاطر هى عملية تحديد و تقييم ورقابة الأحداث و المواقف المحتملة التى تعوق تحقيق المنشأة لأهدافها، أى أنها يجب أن تهتم بالآثار السلبية و الايجابية للمخاطر وان إدارة المخاطر الفعالة يجب أن تركز على :

- تحديد أدوار العاملين مع تحديد المسئول عن إدارة المخاطر.
- فهم و رؤية شاملة للمخاطر التى تواجه المنشأة مع الأخذ فى الاعتبار مدى إدراك المساهمين للمخاطر.

- احتمال حدوث الخطر و الأثر الناتج عنه.
- تحديد بدائل إدارة المخاطر.
- تحديد مستوى إدارة مخاطر معقول يوازن بين التكلفة و العائد.
- وجود إدارة للمراجعة الداخلية تراقب عملية إدارة المخاطر وتتأكد من الالتزام بالسياسات الخاصة بإدارة المخاطر ويلقى الضوء على التحسينات و التعديلات المطلوبة و هذا ما سيتناوله المبحث التالي .

إدارة المخاطر فى البنوك:

تم تأسيس "لجنة بازل للرقابة المصرفية" فى نهاية عام 1974 من عشرة دول تحت رعاية بنك التسويات الدولية . و قد أقرت اللجنة فى عام 1988 "اتفاقية بازل" و التى تهدف إلى وضع معايير دولية موحدة للرقابة على متطلبات كفاية رأس المال الواجب توافرها بالبنوك لمواجهة كل من مخاطر الائتمان و مخاطر السوق.¹

ونتيجة للانتقادات التى تعرضت لها هذه الاتفاقية فقد تم تعديلها باتفاقية جديدة تعرف باسم " اتفاقية بازل 2" وتولى هذه الاتفاقية اهتماما خاصا لعملية إدارة المخاطر وتطوير قدرات البنوك على تقييمها، ويتم ذلك من خلال التوافق بين متطلبات كفاية رأس المال والنظم الحديثة لإدارة المخاطر والالتزام بالإفصاح مع الأخذ فى الاعتبار وجود نظم قوية للمراجعة.

وفى ضوء برنامج إصلاح القطاع المالى فى مصر و الذى وضعه البنك المركزى المصرى عام 2004 و يتضمن القطاعين المصرفى و غير المصرفى و رغم أن معايير و مقررات لجنة بازل ليست ملزمة قانونا إلا أن دول العالم على اختلاف ظروفها و أنظمتها المصرفية (و منهم مصر) تلتزم بتنفيذ تلك المقررات و ذلك لتدعيم مركزها التنافسى و لضمان النمو و الاستقرار لأجهزتها المصرفية.²

¹ -لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى:

- Andrew C., "the Basle Committee's Proposals for Revised Capital Standards: Rationale Design Possible Incidence", Discussion paper series for United Nations conference on trade and development, 2000.

- Overview of the New Basel Capital Accord, Bank of International Settlements Document of the Basel Committee on Banking Supervision, 2003.

² -المجموعة المصرية للخدمات المالية، ندوة عن بازل 2 الطريق العالمية , انترنت 2004 .

لذا اتجهت البنوك في مصر بناء على تعليمات البنك المركزي المصري إلى إنشاء إدارة مركزية للمخاطر تصب فيها كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك .

تتركز مهام إدارة المخاطر في التنسيق بين كافة الإدارات بالبنك لضمان توفير كافة البيانات حول المخاطر وخاصة في مجال مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق بشكل دوري منتظم وفي الوقت المناسب في صورة تقرير شامل مختصر ، ويتم إعداد هذا التقرير شهرياً ويرفع للإدارة العليا لمناقشته . ومن المسئوليات الأخرى الرئيسية لإدارة المخاطر التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري ودقيق، ويتضمن هذا توصيات بتخفيض مستويات التعرض سواء لبعض الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة – أو بعض المناطق الجغرافية أو المجموعات ذات العلاقة المترابطة التي يشكل الحجم الكلي لالتزاماتها نسبة عالية من موجودات البنك – أو في علاقة بعض المخاطر بالعائد المتحقق من ورائها¹ . إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد المخاطر تحديداً صحيحاً ، وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها بشكل صحيح على مستوى البنك ككل² .

و فيما يلي أهم اختصاصات إدارة المخاطر في البنوك :

- 1- القيام بإعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحديد إجراءات إدارة المخاطر على مستوى البنك ومتابعة تنفيذ تلك الإجراءات وكذلك إعداد الضوابط والحدود الخاصة بمراقبة كافة الأعمال المصرفية وإعداد البيانات اللازمة لحماية الأصول بالبنك .
- 2- إعداد ومتابعة التقارير والجدول والمؤشرات التي يتم إعدادها لمتابعة قياس وإدارة المخاطر لكل أنواع المخاطر .
- 3- إعداد ومتابعة المؤشرات المستخدمة في قياس مدى سلامة أداء البنك .

¹-Herbert Snyder, "Minimizing the Risk of Financial Fraud", www.american.academy.com, 2006.

²-Nabil Diab, "Internal Audit Policies Manual", [Egyptian Banking Institute](http://EgyptianBankingInstitute.com), 2006.

- 4- عرض تقارير دورية على الإدارة العليا للبنك بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة الأنشطة المختلفة التي يزاولها ، والاقتراحات التي تراها مناسبة للحد من المخاطر.
- 5- تجميع البيانات الخاصة بالمخاطر وتحليلها.
- 6- التنسيق المستمر مع السلطة الرقابية [البنك المركزي المصري] بشأن التعليمات والضوابط والتشريعات والقوانين الرقابية ، وذلك بغرض متابعة الإدارات المختلفة بالبنك للالتزام بتلك التعليمات والضوابط ، وتنظيم برامج تدريبية للعاملين بهدف إلقاء الضوء على المسئوليات والواجبات المتعلقة بعملهم.

المبحث الثانى دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر

اقتصرت المراجعة الداخلية فى بادئ الأمر على الإدارات المالية من خلال فحص و تقييم نظم الرقابة المحاسبية و المالية لتحديد مدى مصداقية المعلومات التى تنتجها. ثم منذ عام 1999 بدأ نطاق المراجعة الداخلية يتسع ليشمل المراجعة المالية و مراجعة العمليات و النظم.¹ المراجعة الداخلية هى نشاط محايد موضوعى يهدف إلى زيادة قيمة عمليات المنشأة و تحسينها و تساعد المراجعة الداخلية فى تحقيق المنشأة لأهدافها عن طريق مدخل منظم لتقييم و تحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة.

أدى المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية الصادر من مجمع المراجعين الداخليين بأمريكا (والذى أنشئ عام 1941 و يضم حوالى 100 ألف عضوا من مختلف أنحاء العالم) إلى زيادة المهام المسندة للمراجع الداخلى لتشمل تقييم نظم الرقابة و إدارة المخاطر و الحوكمة، ومن ثم فان إدارة المراجعة الداخلية فى المنشأة تعمل على تحقيق الأهداف التالية:²

- مساعدة المنشأة فى تحقيق أهدافها العامة.
- مساعدة إدارة المنشأة فى القيام بمسؤولياتها بكفاءة.
- تحسين عمليات المنشأة.
- تحقيق الرقابة الفعالة و تحسين عملية إدارة المخاطر بتكلفة معقولة.

وتشير الدراسات الميدانية التى أجريت فى معظم دول العالم إلى أن هناك اتجاها لتوسيع نطاق عمل المراجع الداخلى حيث يساعد إدارة المنشأة بما يؤدى إلى زيادة القيمة المضافة للمنشأة . وهذه الأعمال كما حددتها المعايير تشمل :³

¹ د. إبراهيم عثمان شاهين "أصول المراجعة"، (القاهرة: بدون ناشر، 2007) ص 269-270.

²-Alvin A.Arens,Randal J.Elder and Mark S.Beasley," Auditing and Assurance Service:An Integrated Approach" , (USA:Pearson Education Inc.,2006).

³ -لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى:
-Best Practice in Internal Auditing, <http://www.auditrends.com>, 2007.

1. تقييم أنشطة المنشأة و فحص نظم الرقابة الداخلية و تقديم التوصيات اللازمة.
2. فحص المعلومات المالية والتشغيلية لتقييم مصداقيتها.
3. التأكد من حماية أصول المنشأة.
4. التأكد من الالتزام بالسياسات و الإجراءات و الخطط و اللوائح.
5. تقييم كفاءة أداء العاملين بالمنشأة.
6. مراجعة البرامج والعمليات للتأكد من أن النتائج تتفق مع الأهداف .
7. فحص وتحليل و تقييم نظم إدارة المخاطر و الحوكمة.
8. تقديم الاستشارات للعاملين داخل المنشأة بما يحسن من إدارة المخاطر و كفاءة العمليات .

عرف معهد المراجعين الداخليين بأمريكا IIA إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد و تقييم وإدارة ورقابة الأحداث أو المواقف لإعطاء تأكيد معقول فيما يتعلق بتحديد المنشأة لأهدافها. و هذا يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر تعريف المراجعة الداخلية و التى تهدف الى مساعدة الإدارة فى تحقيق أهداف المنشأة.¹

حيث يشير المعيار 2100 من معايير المراجعة الداخلية الصادرة من نفس المعهد و الخاص بطبيعة نشاط المراجعة الداخلية الى ضرورة مشاركة المراجع الداخلى فى نشاط تقييم و تحسين نظم إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة باستخدام مدخل منظم و منضبط.

فإدارة المخاطر فى الأساس هى مسئولية إدارة المنشأة و التى تساعدها فى تحقيق الأهداف الكلية و الفرعية للمنشأة لذا تصبح مسئولية الإدارة وضع نظام سليم لإدارة المخاطر. أما لجنة المراجعة ومجلس الإدارة تنحصر مسئولياتهم فى تحديد سلامة

-The Emerging Role of Internal Audit in Mitigating Fraud and Reputation Risks, PriceWater House Coopers, [internet](#), 2007.

-Internal Audit and Risk Management, KPMG, [internet](#), 2007.

¹- Internal Auditing Standard, [the Institute of Internal Auditors](#), 2004.

نظام إدارة المخاطر و انه فعال وكفاء. أما المراجع الداخلى فيجب ان يساعد كلا من لجنة المراجعة و الإدارة من خلال فحص وتقييم السياسات المطبقة لإدارة المخاطر و أعداد التقارير و تقديم التوصيات التى تساعد فى تحسين نظم إدارة المخاطر.

يتأثر دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر بمجموعة من العوامل مثل الثقافة السائدة فى المنشأة، ووضع إدارة المراجعة فى الهيكل التنظيمى، وقدرات ومهارات العاملين بإدارة المراجعة الداخلية.

بصفة عامة يختلف دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر من منشأة إلى أخرى ولكنه ينحصر فى الحالات التالية:¹

- لا يوجد دور للمراجع الداخلى.
- مراجعة إدارة المخاطر تمثل جزء من خطة المراجعة الداخلية الكلية.
- يشارك المراجع الداخلى فى عملية إدارة المخاطر و يقدم الدعم المستمر للإدارة من خلال مراقبة نظم إدارة المخاطر و التقرير عنها.
- إدارة وتنسيق عملية إدارة المخاطر.

دور المراجع الداخلى فى المنشآت التى لا توجد بها إدارة للمخاطر:

فى هذه الحالة تعتبر الادارة مسؤولة عن تحديد ومعالجة و مراقبة المخاطر و لكن دون وجود اى لائحة أو نظام رسمى لإدارة المخاطر. ومن ثم فان خطة المراجعة الداخلية تبنى على أساس تقييم المراجع للمخاطر التى تؤثر على عمله فقط. وترى الباحثة ان دور المراجع الداخلى فى هذه الحالة مهم وخطير حيث يجب ان يلفت نظر إدارة المنشأة الى أهمية وجود نظام لإدارة المخاطر ويساعدها و يقدم لها الدعم الفنى لإنشاء نظام لإدارة المخاطر و لكن دون ان يقوم بوضع النظام بنفسه حتى لا يؤثر ذلك على حياده واستقلاله.و يجب أن تحدد لائحة المراجعة الداخلية Internal Audit Charter دور المراجع الداخلى فى هذه الحالة بوضوح.

دور المراجع الداخلى فى المنشآت التى توجد بها ادارة للمخاطر:

تصمم نظم ادارة المخاطر طبقا لطبيعة نشاط المنشأة وحجمها وتعقد عملياتها و المتغيرات الداخلية و الخارجية التى قد تؤثر على نشاطها. وسياسات ادارة المخاطر قد تكون رسمية او غير رسمية وقد تدمج فى وحدات المنشأة أو تتركز فى مستوى ادارى معين وعملية تقييم المخاطر اما ان تكون كمية او حكمية.

وتختار كل منشأة المنهجية التى تطبقها لتنفيذ ادارة المخاطر، ويصبح دور المراجع الداخلى فى هذه الحالة تقييم هذه المنهجية و هل هى مناسبة لطبيعة نشاط المنشأة؟ وهل هى مفهومة للعاملين بما فى ذلك مجلس الادارة و لجنة المراجعة؟ وهل هى شاملة لكل أنواع المخاطر التى تواجه المنشأة؟

الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدور الذى يلعبه المراجع الداخلى فى عملية ادارة المخاطر داخل المنشآت المختلفة فقد تناولته العديد من الدراسات و فيما يلى عرض لبعض هذه الدراسات:

(1) دراسة (George،1999) قدمت هذه الدراسة نموذجا لتطوير العلاقة بين المراجعة الداخلية و ادارة المخاطر، و لكن يؤخذ عليها انها اعتبرت المراجع الداخلى مسئولا عن تحديد المخاطر التى تواجه المنشأة فى حين ان ذلك مسئولية الادارة.¹

(2) دراسة (Michael،2003) فى عام 1998 صدرت فى المانيا تشريعات قانونية تلزم الشركات العامة بوضع نظام لاكتشاف المخاطر التى تهدد استمرارية المنشأة فى مرحلة مبكرة، و قد ناقشت هذه الدراسة المداخل المهنية و القانونية لمراجعة ادارة المخاطر و بحث اثر ذلك على فجوة التوقعات . وقد

¹ -George Selim and David McNamee, " The Risk Management and Internal Auditing Relationship Developing and Validating a Model", **International Journal of Auditing**, November, 1999, pp159-174.

قدمت هذه الدراسة تحليلا انتقاديا لدور المراجع فى مراقبة نظام ادارة المخاطر فى الشركات فى المانيا.¹

(3) دراسة (Sarens et al., 2006) استهدف هذا البحث وصف و مقارنة ادراك المراجعين الداخليين لدورهم الحالى فى ادارة المخاطر داخل المنشآت فى الولايات المتحدة الامريكية و بلجيكا. و قد شملت الدراسة فى 10 شركات فى البلدين حيث تم مقابلة المديرين التنفيذيين للمراجعة CAE فى هذه الشركات وتحليل الاجراءات المرتبطة بعملهم. وأوضحت النتائج ان المراجع الداخلى فى الشركات فى بلجيكا يحاول ان يلعب دور ريادةى فى صياغة نظم ادارة المخاطر و الرقابة عليها و ان مهنة المراجعة الداخلية فى مرحلة انتقالية و تحتاج الى زيادة ادراك المستويات الادارية المختلفة لأهمية دور المراجع الداخلى فى ادارة المخاطر، بينما فى الولايات المتحدة يعتبر رأى و تقييم المراجع الداخلى من المدخلات الهامة لنظم ادارة المخاطر الفعالة.²

(4) دراسة (lend Lease Co., 2007) وهى شركة تمويل عقارى و قد ركزت على أهمية دور لجان المراجعة Audit Committee فى ادارة المخاطر و اشارت الى ان مسؤوليات لجنة المراجعة فى هذا الصدد يجب ان تتضمن:³

- التأكد من ان المخاطر الجوهرية قد تم تحديدها و ان السياسات المتبعة لادارة المخاطر سليمة و مناسبة و يتم تحديثها.
- مراجعة الإفصاح عن المخاطر الفعلية و المحتملة.
- مراقبة تنفيذ خطط ادارة المخاطر.
- مراجعة التغطية المناسبة للمخاطر و الاجراءات المتبعة لتخفيف اثار المخاطر ان وجدت .
- مراجعة و تقييم الاداء الخاص بادارة المخاطر.

¹-Michael Dobler, "Auditing Corporate Risk Management – A Critical Analysis of a German Particularity", **Munich Business Research Paper No.2001-03**, University of Munich, November, 20.03

²- Sarens et al., Internal Auditors'Perception about their Role in Risk Management: A Comparison Between US and Belgian Companies, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 21,2006,pp 63-80.

³-Risk Management and Audit Committee Charter; lend lease, [internet](#),2007.

5) دراسة (Price Water House Coopers، 2007) اجريت الدراسة على 500 مراجع داخلي في الولايات المتحدة الامريكية. تبنت هذه الدراسة فكرة تقييم المراجع الداخلي المستمر للمخاطر على مستوى المنشأة و دراسة مدى ادراك العلاقة القوية بين التقييم الفعال للمخاطر والتغطية الفعالة للمراجعة¹. وأوضحت ضرورة الاخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- تبني المنشأة الى مدخلا عمليا لتخطيط ووصف وتقييم المخاطر.
 - تقييم سنوى للمخاطر بالاضافة الى التقييم ربع السنوى مع الاخذ فى الاعتبار نتائج التقييم السابقة.
 - التنسيق الفعال مع المجموعات الاخرى لادارة المخاطر.
 - تحديد المهارات المتخصصة المطلوبة لادارة المراجعة الداخلية.
- وقد اشارت نتائج هذه الدراسة الى ما يلى:
- 36% من العينة يقوم المراجع الداخلى بتقدير المخاطر بينما اجاب 12% ان هناك شخص مسئول فى المنشأة عن تقييم المخاطر وهو المدير التنفيذى للمخاطر Chief Risk Officer.
 - أكثر من 80% من المستجوبين يقومون بعمل تقييم سنوى شامل للمخاطر.
 - 7% يحدثوا تقييم المخاطر أكثر من مرة فى الشهر، 2% شهريا، 16% ربع سنوى، 11% نصف سنوى، 64% على أساس خاص بهم أو لا يتم التحديث نتيجة نقص فى الاجراءات.
 - حوالى ثلث المراجعين مسئولين عن وظيفة ادارة المخاطر داخل منشأتهم.
 - 46% من المراجعين الداخليين يرسلون تقاريرهم الى CFO (Chief Financial Officer).
 - اشار 32% الى ان المراجع الداخلى مسئول عن ادارة مخاطر المشروع ERM (Enterprise Risk Management).

¹-State of the Internal Audit Profession Study: Pressures Build for Continual Focus on Risk, Price Water House Coopers, 2007.

باستعراض الدراسات السابقة تستخلص الباحثة ان دور المراجع الداخلى يختلف من منشأة لآخرى فى الواقع العملى و لكنه ربما يشمل كل أو بعض ما يلى:

- يتركز عمل المراجع الداخلى على المخاطر الهامة التى حددتها الإدارة.
- ابداء الرأى فى نظم و سياسات و اجراءات ادارة المخاطر.
- دعم نظم ادارة المخاطر و دعم العاملين فى ادارة المخاطر.
- تنسيق الاتصال فيما يتعلق بتقرير ادارة المخاطر بين مجلس الادارة و لجنة المراجعة.

لا تقتصر العلاقة بين المراجعة الداخلية و ادارة المخاطر على دور المراجع الداخلى فى تقييم سياسات ادارة المخاطر و لكن وجود اطار لادارة المخاطر داخل المنشأة يساعد على تطبيق مدخل المراجعة على اساس المخاطر Risk Based Auditing و الذى يتطلب ان يأخذ المراجع الداخلى فى الاعتبار ما يلى:¹

- المخاطر ذات المستوى المرتفع التى تؤثر على العمليات و من ثم تهدد تحقيق اهداف المنشأة.
- احتمالات حدوث هذه المخاطر و اهميتها و اثرها.
- نظم الرقابة الداخلية على المخاطر.

يقسم هذا المدخل المخاطر الى مخاطر ضمنية Inherent Risk تهتم بقياس الاثر و الاحتمال لحدوث المخاطر قبل الاخذ فى الاعتبار نظم الرقابة الداخلية و مخاطر متبقية Residual Risk ويعتمد على المخاطر الضمنية فقط عند تصميم خطة المراجعة و تتطلب توافر قاعدة بيانات تحتوى على المخاطر المحددة مسبقا و من المسئول عن هذه المخاطر و العمليات و الاهداف التى تهددها هذه المخاطر و تفاصيل اجراءات الرقابة على هذه المخاطر و نتائج المراجعات السابقة و راي المراجع عن نظم ادارة المخاطر. وهذا يساعد المراجع الداخلى فى تحديد انواع المراجعات التى سيتم تنفيذها و توقيتها و الفترة الزمنية التى تغطيها و فريق العمل .

¹ - لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى:

- David Griffiths, "Risk Based Internal Auditing: An Introduction",

www.internalaudit.biz, March 2006.

- David Griffiths, "Risk Based Internal Auditing: Three View on Implementation",

www.internalaudit.biz, March 2006.

ترى الباحثة ان هذا المدخل المقترح يؤخذ عليه انه لا يأخذ في الاعتبار كل المخاطر الهامة التي تواجه المنشأة و انما يركز فقط على المخاطر الضمنية بينما الواقع العملي يتطلب تحديد المخاطر التي تواجه المنشأة ثم ترتيب هذه المخاطر وفقا لاهميتها و اثرها على العمليات و الاهداف و تحديد المستوى المقبول من المخاطر ثم تحديد المخاطر المتبقية.

المدخل المناسب لتفعيل دور المراجع الداخلي

و ترى الباحثة أن هذا المدخل يتطلب توافر مجموعة من المقومات يتمثل فيما يلي:

(1) بيئة داخلية مناسبة: حيث يساعد ذلك على:

- تعريف الإدارة والعاملين بأهمية وفلسفة إدارة المخاطر حيث أن إدارة المخاطر هي أداة قياسية لكل مدير او مسئول او عضو لجنة بالمنشأة.
- نشر الوعي بأهمية دور المراجع الداخلي في تحقيق أهداف المنشأة مما يحقق التعاون من جانب العاملين .
- توفير الاستقلال التام لإدارة المراجعة الداخلية عن الإدارات الأخرى التي تراجع أعمالها حيث يساعد ذلك على توافر الحياد والموضوعية للمراجع الداخلي.

(2) توافر لائحة للمراجعة الداخلية Audit Charter معتمدة من مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة تحدد بوضوح أهداف و نطاق و مسؤوليات المراجع الداخلي بما يسهل الوصول للمعلومات خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

(3) توافر لائحة لإدارة المخاطر توضح أهداف و نطاق و مسؤوليات العاملين بإدارة المخاطر و اهم انواع المخاطر و الاستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر

وآليات عملية إدارة المخاطر بما يحقق أهداف المنشأة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى الفشل المتوقع فى تحقيق الاهداف او جزء منها؟
- ما هى الاساليب و الاجراءات المتبعة لمنع حدوث المخاطر؟
- فى حالة الفشل فى منع حدوث المخاطر فما هى التكاليف او الخسائر التى ستحملها المنشأة؟

(4) تحديد مناسب للأدوار داخل المنشأة حيث ان الادارة هى المسئولة عن تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر بينما دور المراجع الداخلى ان يبدي رأى مستقل و محايد عن ادارة المخاطر.

وحتى يصل المراجع هذا الراى تقترح الباحثة ان يتحدد دور المراجع الداخلى فيما يتعلق بادارة المخاطر فيما يلى:

- مراجعة المعلومات التى استندت عليها منهجية ادارة المخاطر.
- مراجعة المعلومات الخاصة بالتطورات و الاتجاهات فى الصناعة التى تعمل بها المنشأة لتحديد مدى ملاءمة عملية ادارة المخاطر فى المنشأة.
- مراجعة محاضر مجلس الادارة و لجنة المراجعة.
- مراجعة تقارير المراجعة السابقة الخاصة بتقييم المخاطر.
- اجراء مقابلات مع مديرى الادارات للتعرف على اهداف كل ادارة ومعوقات تحقيقها وطرق معالجتها.
- مراجعة عمليات التقييم الذاتى و اختبار نظم الرقابة على المخاطر.
- مراجعة عملية تحليل المخاطر وقرارات الادارة واقتراح التحسينات.
- تحديد نقاط الضعف فى عملية ادارة المخاطر وتقديم التوصيات.
- تقديم الدعم للعاملين فى ادارة المخاطر.

(5) التنسيق بين المجموعات المختلفة المشاركة في المخاطر فعلى سبيل المثال

المراجع الداخلي لا يجب ان يقوم بالمهام التالية حتى لا تؤثر على حياد واستقلالي المراجعة عند تقييم نظم وسياسات ادارة المخاطر:

- تحديد المستوى المقبول للمخاطر.
- وضع وتصميم نظم ادارة المخاطر.
- المشاركة في تصميم نظم الرقابة على المخاطر.
- تطبيق خطة ادارة المخاطر نيابة عن الادارة.
- المسؤولية عن عملية ادارة المخاطر.

المبحث الثالث الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بأخذ عينة غير احتمالية على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

اختيار عينة من البنوك باستخدام أسلوب العينة الانتقائية وشملت مجموعة من البنوك التجارية والاستثمارية وذات الطابع الخاص مسجلة وغير مسجلة لدى البنك المركزى وهى:

1. بنك HSBC .
2. بنك الاهلى سوسيته جنرال.
3. البنك الاهلى.
4. بنك الشركة العربية المصرفية.
5. المصرف العربى الدولى.
6. بنك الاستثمار القومى.

المرحلة الثانية:

اعتمدت الباحثة على اسلوب العينة الهدفية حيث تحاول الباحثة الحصول على العينة التى ترى أنها تمثل المجتمع لذا تم توزيع القوائم على العاملين فى قطاع المراجعة الداخلية و التفتيش فى تلك البنوك.

أعتمدت الباحثة عند اجراء الدراسة الميدانية على ما يلى :

1. الاستبيان Questionnaire وهو اداة للتوصل الى الحقائق الوقائع و دراسة الاتجاهات و الآراء، وتجميع بيانات عن الظروف القائمة بالفعل و يفيد فى:
- اعطاء الحرية للمبحوث فى التفكير والرجوع الى المصادر التى يحتاجها.

- تقليل التحيز سواء من قبل الباحث او من قبل المبحوث.
- توفير الكثير من الوقت و الجهد فى جمع البيانات.

2. المقابلات الشخصية Interviews بين الباحث و الشخص المبحوث لان بعض الافراد يفضلون تقديم المعلومات الشفوية على المعلومات الكتابية و ارتفاع نسبة الردود و غزارة المعلومات و كذلك التعرف على ردود و انفعالات المبحوثين و الاجابة على استفساراتهم.

و فيما يلى جدولاً يوضح عدد القوائم التى تم توزيعها و ما تم بشأنها:

جدول رقم (1-3) قوائم الاستقصاء المستخدمة فى الدراسة الميدانية

البيان	العدد
■ عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	60
■ عدد قوائم الاستقصاء الواردة	60
■ عدد قوائم الاستقصاء المستبعدة	5
■ عدد قوائم الاستقصاء التى اجريت عليها عمليات التحليل الاحصائى	55

محتويات قائمة الاستقصاء:

المجموعة الأولى:

تهدف الى التعرف على بعض البيانات الشخصية عن المستقصى منه.

المجموعة الثانية:

تهدف الى التعرف على من المسئول عن ادارة المخاطر و دورها فى تحقيق اهداف المنشأة وتشمل ثلاثة اسئلة.

المجموعة الثالثة:

تهدف الى التعرف على دور المراجع الداخلى فى رقابة و تقييم عملية ادارة المخاطر وتشمل ثمانية اسئلة.

المجموعة الرابعة:

تقييم دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفى

تهدف الى التعرف على معايير المراجعة الداخلية التى يعتمد عليها المراجع فى الواقع العملى وتشمل ثلاثة اسئلة.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

يوضح هذا الجزء عرض وصفى لنتائج الاستبيان كما يلى:

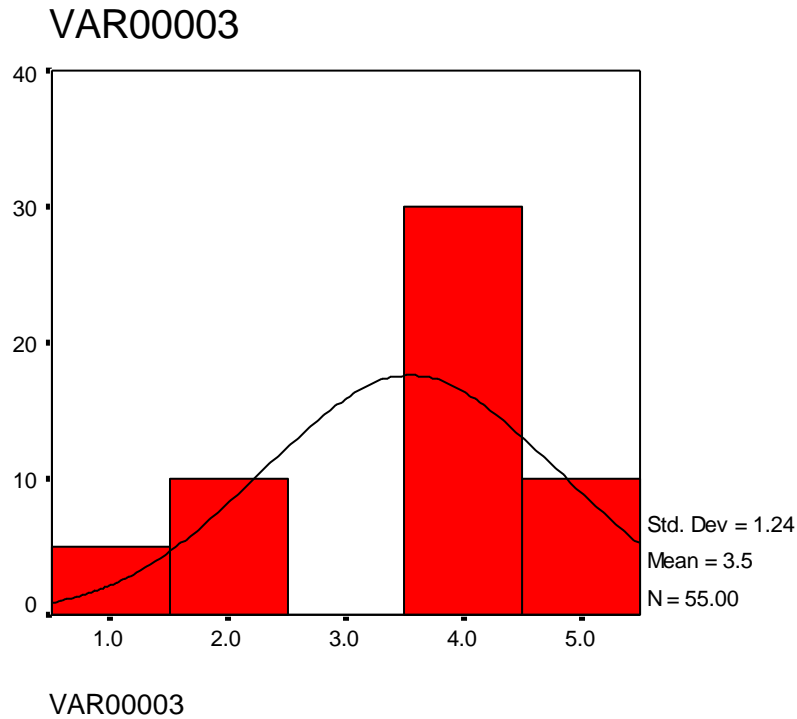
المجموعة الثانية:

- اشار 89% من افراد العينة الى وجود ادارة للمخاطر فى البنك وذلك وفقا لقرارات البنك المركزى ومقتضيات التوفيق مع مقرارات بازل 2 . اما ال9% الباقية فقد اشارت الى ان البنك ذو طبيعة خاصة ويتبع وزارة المالية وليس البنك المركزى و لا توجد به ادارة مستقلة للمخاطر.
- وحول ما اذا كانت ادارة المخاطر تقوم بدور فعال فى تحقيق اهداف البنك اشار 80% من افراد العينة الى عدم قيام هذه الادارة بدور فعال فى تحقيق اهداف البنك .
- اما السؤال الخاص بتحديد المسئول عن تحديد وترتيب المخاطر فكانت النتيجة :

جدول رقم (2-3)

النسبة	التكرار	البيان
9%	5	مجلس الادارة
18%	10	المدير العام التنفيذى CEO
55%	30	مدير ادارة المخاطر
18%	10	المراجع الداخلى

و لم يشر اى من مفردات العينة الى مشاركة المدير المالى فى تحديد وترتيب المخاطر.



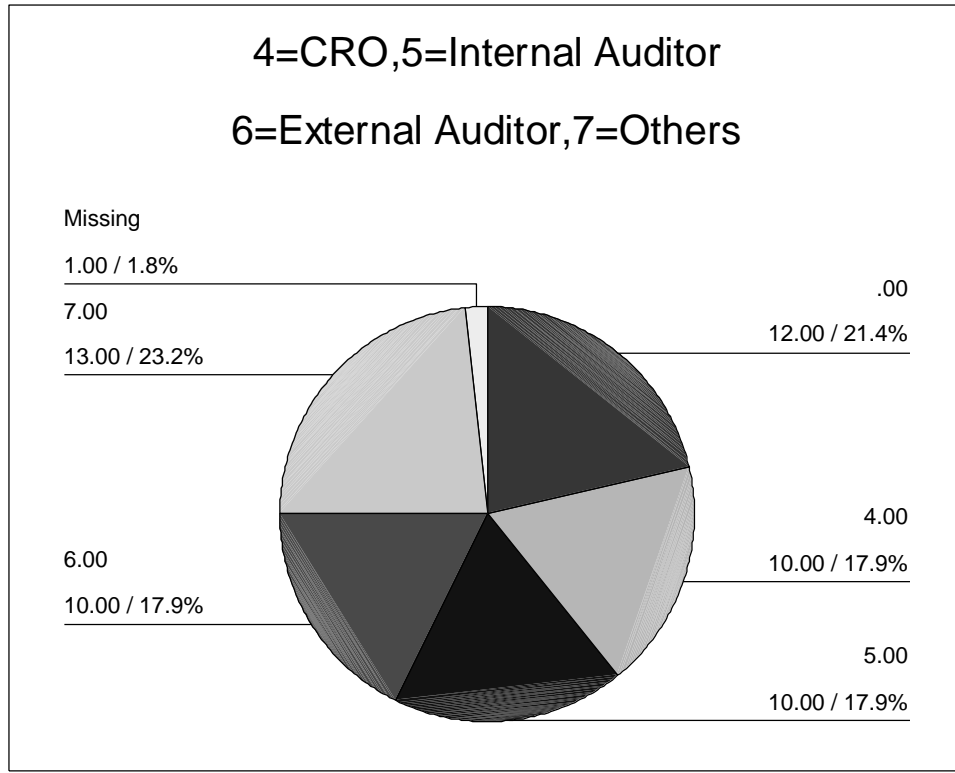
الشكل (1-3)

المجموعة الثالثة:

- اشار 89% من افراد العينة الى وجود لجنة للمراجعة في البنك وذلك وفقا لقرارات البنك المركزي. و9% الباقية فقد اشارت الى ان البنك ذو طبيعة خاصة ويتبع وزارة المالية وليس البنك المركزي و لا توجد به لجنة للمراجعة و لكن توجد ادارة للمراجعة المصرفية و قطاع للتفتيش و الرقابة الداخلية.
- اشار حوالي 36% من مفردات العينة الى ان الائحة هذه اللجنة لا تتضمن الرقابة على ادارة المخاطر و10% لم يجيبوا على هذا السؤال بينما اشار 54% الى تضمن لائحة لجنة المراجعة الرقابة على المخاطر .
- بالنسبة لتحديد المسئول عن مراقبة و مراجعة سياسات و اجراءات ادارة المخاطر فكانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (3-3)

النسبة	التكرار	البيان
%18	10	مدير ادارة المخاطر
%18	10	المراجع الداخلي
%18	10	المراجع الخارجي
%23	13	طرف ثالث



الشكل (2-3)

- و قد اشار 54% من مفردات العينة الى ان مراجعة سياسات و اجراءات ادارة المخاطر تتم سنويا بينما اشار 23% انها تتم شهريا و الباقون اشاروا

الى ان سياسات و اجراءات ادارة المخاطر و اى عمل مرتبط بها لا يخضع لعملية المراجعة و اشار 58% منهم الى ان عمل ادارة المخاطر يقتصر فقط على مخاطر الائتمان.

- كما اشار 77% الى ان برنامج المراجعة الداخلية لا يتضمن مراجعة فعالية سياسات و اجراءات ادارة المخاطر كما اشار 86% الى ان البرنامج لا يتضمن وصف لادارة المخاطر و تمشيا مع هذه النتائج اجاب 77% ان تقريرهم لا يتضمن تقييما لاداء ادارة المخاطروان مشاركتهم فقط عند حدوث مشاكل وكاعضاء فى لجان لفحص تلك المشاكل .
- اشار بعض مفردات العينة الى ان مراجعة ادارة المخاطر لا يتم ادراجها ضمن خطة التفتيش حيث يتم الاطلاع على تقييمها لدرجة المخاطر من خلال فحص ملفات عملاء الائتمان خلال الدورات التفتيشية.
- كما اشار 77% الى ان تقارير الادارة العامة للتفتيش هى التى تساهم فى تطوير اجراءات ادارة المخاطر و ليس تقارير ادارة المراجعة الداخلية.

المجموعة الرابعة:

- اشار 55% من مفردات العينة الى عدم الاعتماد على معايير المراجعة الداخلية وعدم معرفتهم بها بينما اوضح 45% معرفتهم بالمعايير من واقع دراستهم العليا او نتيجة حصولهم على شهادات مهنية متخصصة .
- المعايير التى يعتمد عليها المراجع الداخلى فى البنك هى معايير المراجعة الداخلية الصادرة من ا لبنك المركزى المصرى و جميع التعليمات و اللوائح و القرارات الصادرة من البنك المركزى.
- وحول مهام المراجع الداخلى داخل البنك جاءت الاجابات كما يلى:
 - مراجعة النقدية.
 - مراجعة جميع الاجراءات المالية.
 - فحص عمليات غسل الاموال.
 - فحص عمليات الغش و التزوير والابلاغ عن احتمالات حدوثها.
 - مراجعة المستندات المترتب عليها عمليات مالية من الناحية الشكلية.
- اما مهام العاملين بالادارات العامة للتفتيش:
 - مراجعة جميع اعمال البنك من ائتمان و عمليات مصرفية و ادارية.

تقييم دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفى

- التفتيش على جميع ادارات وفروع البنك.
- تقييم انظمة الرقابة الداخلية.
- ابداء الراى فى وضع الانظمة الجديدة.
- التأكد من تطبيق اللوائح و القوانين و التعليمات الادارية.

- خلصت الباحثة من تحليل بيانات الدراسة الميدانية الى النتائج الاجمالية التالية:
1. ان جميع البنوك الخاضعة للبنك المركزى المصرى بها ادارة للمخاطر و لجنة مراجعة.
 2. ان قطاع التفتيش هو الذى يقوم بمهام المراجعة الداخلية.
 3. يقتصر دور ادارات المراجعة الداخلية فى البنوك على المراجعة المستندية فقط.
 4. لا يلعب المراجع الداخلى دورا هاما فى رقابة وتقييم و متابعة عملية ادارة المخاطر (90% من مفردات العينة اشاروا الى عدم وجود دور للمراجع الداخلى).
 5. يتركز الاهتمام فى البنوك على مخاطر الائتمان اكثر من غيرها.
 6. اكثر من نصف العينة ليس لديها فكرة عن معايير المراجعة الداخلية المعدلة و الصادرة من مجمع المراجعين الداخليين.

الخلاصة و النتائج و التوصيات

المراجعة الداخلية هي نشاط محايد موضوعي يهدف الى زيادة قيمة عمليات المنشأة و تحسينها و قد أدى المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية الصادر عن مجمع المراجعين الداخليين بامريكا الى زيادة المهام المسندة للمراجع الداخلي لتشمل تقييم نظم الرقابة و ادارة المخاطر و الحوكمة، و من ثم فان ادارة المراجعة الداخلية في المنشأة تعمل على تحقيق الاهداف العامة للمنشأة.

وتعرف ادارة المخاطر بأنها نشاط يشمل دمج و تحديد المخاطر و تطوير استراتيجية لادارة و معالجة تلك المخاطر باستخدام الموارد الادارية المتاحة و تهدف ادارة المخاطر الى تخفيض المخاطر المختلفة للأنشطة الى المستوى المقبول و تحديد التهديدات الداخلية و الخارجية لأهداف المنشأة.

و ترى الباحثة ان المدخل المناسب لتفعيل دور المراجع الداخلي في ادارة المخاطر يتطلب توافر مجموعة من المقومات تتمثل في بيئة داخلية مناسبة و توافر لائحة للمراجعة الداخلية و لائحة لادارة المخاطر و تحديد مناسب للدوار و للتنسيق بين المجموعات المختلفة المشاركة في عملية ادارة المخاطر.

و قد اشارت النتائج الى ان جميع البنوك الخاضعة للبنك المركزي المصري بها ادارة للمخاطر و لجنة مراجعة و ان المراجع الداخلي لا يقوم بدور هام في رقابة و تقييم و متابعة عملية ادارة المخاطر.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة و بهدف تفعيل دور المراجع الداخلي في ادارة المخاطر فان الباحثة تقدم التوصيات التالية:

1. زيادة الاهتمام بتأهيل المراجعين الداخليين في مجال تقييم و رقابة نظم ادارة المخاطر بما يساهم في حماية موارد المنشأة و تحقيق اهدافها في الاجل الطويل.
2. تفعيل دور لجان المراجعة لتساهم في الرقابة على سياسات و نظم ادارة المخاطر.
3. ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات و اساليب الذكاء الاصطناعي و الاساليب الاحصائية في تحديد و ترتيب و تقييم المخاطر.

4. دفع فكرة انشاء فرع لمعهد المراجعين الداخليين بمصر (تم الحصول على الموافقة و الى الان لم يتم اتخاذ اى خطوات فعلية).
5. انشاء مركز للمراجعين الداخليين فى مصر يعمل على نشر الوعى بأهمية المراجعة الداخلية بين العاملين فى الشركات و البنوك و المنشآت المختلفة سواء كانت قطاع عام او خاص.
6. نشر الوعى فى الجامعات و المعاهد بأهمية الشهادات المهنية المتخصصة فى المراجعة الداخلية مثل CIA و CISA .
7. وضع شروط علمية و عملية لممارسى مهنة المراجعة الداخلية فى المنشآت المختلفة فى مصر أسوة بالدول المتقدمة.

قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية:

(1) الكتب:

1. د. ابراهيم عثمان شاهين "أصول المراجعة"، (القاهرة: بدون ناشر، 2007).
2. رجاء دويدارى: "البحث العلمى أساسيته النظرية و ممارسته العملية"، (دمشق: دار الفكر، 2000).

(2) أخرى:

1. المجموعة المصرية للخدمات المالية، "ندوة عن بازل 2 الطريق للعالمية"، انترنت، 2004.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

(a) Books:

1. Alvin A.Arens, Randal J.Elder and Mark S.Beasley, "Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach", (USA: Pearson Education Inc., 2006).
2. David Griffiths, "Risk Based Internal Auditing: An Introduction", www.internalaudit.biz, March 2006.
3. David Griffiths, "Risk Based Internal Auditing: Three View on Implementation", www.internalaudit.biz, March 2006.

(b) Periodicals:

1. Akintola S.Akintoye and Malcolm J.Macleoad", "Risk Analysis and Management in Construction". **International Journal of Project Management**, Vol.15, February 1997.

2. Chiara C.and Paolo G.," Statistical Models for Operational Risk Management", **Statistical Mechanics and its Applications**, Vol 338, Issues 1-2, July 2004.
3. David Baccarini and Richard Archer, "the Risk Ranking of Projects: A Methodology", **International Journal of Project Management**, Vol.19, Issue 3, April 2001.
4. George Selim and David McNamee," The Risk Management and Internal Auditing Relationship Developing and Validating a Model", **International Journal of Auditing**, November, 1999
- 5-Michael Dobler, "Auditing Corporate Risk Management – A Critical Analysis of a German Particularity", **Munich Business Research Paper** No.2001-03, University of Munich, November, 2003.
6. Raz T.and Michael E.", Use and Benefits of Tools for Project Risk Management", **International Journal of Project Management**, Vol.19, Issue 1, April 2001.
7. Sarens et al., Internal Auditors'Perception about their Role in Risk Management: A Comparison between US and Belgian Companies, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 21, 2006.

(c) Professional Recommendation:

1. Risk Management Standard, www.ALARM-UK.com, www.AIRMIC.com, 2004.
2. Internal Auditing Standard, the Institute of Internal Auditors, 2004.

(d) Others:

1. Andrew C.,"the Basle Committee's Proposals for Revised Capital Standards: Rationale Design Possible Incidence", Discussion paper series for United Nations conference on trade and development, 2000.
2. A Short History of Risk Management: 1900 to 2002", <http://www.mcombs.utexas.edu>.,2005.
3. Best Practice in Internal Auditing, <http://www.auditrends.com>, 2007.
4. Council on Risk Management, <http://www.conferenceboard.ca/>
5. David Hillson,"Risk Management: Best Practice and Future Developments", <http://www.risk-doctor.com>.,October 2002.

6. Felix Kloman.H, " Brief History of Risk Management Reports", <http://www.riskreports.com>,2005
7. Herbert Snyder, "Minimizing the Risk of Financial Fraud", www.american.academy.com,2006.
8. Internal Audit and Risk Management, KPMG, internet, 2007.
9. Internal Audit Report –Corporate Service Department, Argyll Bute Council, 2006.
10. Nabil Diab, "Internal Audit Policies Manual", Egyptian Banking Institute, 2006.
11. Overview of the New Basel Capital Accord, Bank of International Settlements Document of the Basel Committee on Banking Supervision, 2003.
12. Risk Analysis, <http://www.sra.org/>
- 13."RiskManagement"http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_Management,Last modified, 22 December, 2007.
- 14."Risk Management and Internal Compliance and Control System, HWL group programme, 2007.
15. Risk Management and Audit Committee Charter; lend lease, internet, 2007.
16. State of the Internal Audit Profession Study: Pressures Build for Continual Focus on Risk, Price Water House Coopers, 2007.
17. The Emerging Role of Internal Audit in Mitigating Fraud and Reputation Risks, Price Water House Coopers, internet, 2007.
18. University of Pennsylvania – "Risk Management and Decision Process Center", <http://www.grace.wharton.upenn.edu/risk/>
19. Waterloo University – Institute for Risk Research, <http://www.irr.waterloo.ca/>

ملحق (1)
قائمة استقصاء
لتقييم دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر

الأستاذ الفاضل....

هذه القائمة تمثل جزء من بحث علمي يهدف الى تقييم دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر فى المنشآت باختلاف طبيعة عملها.

و يقصد بإدارة المخاطر بأنها نشاط يشمل دمج تحديد المخاطر و تطوير استراتيجية لإدارة ومعالجة تلك المخاطر باستخدام الموارد الإدارية المتاحة وتهدف إدارة المخاطر الى تخفيض المخاطر المختلفة للأنشطة الى المستوى المقبول و تحديد التهديدات الداخلية و الخارجية لأهداف المنشأة. اما المراجعة الداخلية فهى نشاط محايد موضوعى يهدف الى زيادة قيمة عمليات المنشأة و تحسينها و تساعد المراجعة الداخلية فى تحقيق أهدافها عن طريق مدخل منظم لتقييم و تحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة.

وستكون لارائكم وخبرتكم فائدة ملموسة فى إلقاء الضوء على دور المراجع الداخلى فى ادارة المخاطر فى الواقع العملى فى جمهورية مصر العربية. و ستعامل إجابتكم باعتبارها معلومات لا يطلع عليها سوى الباحثون و سنحرص على سريتها وفقا لمقتضيات الأمانة العلمية.

ونشكر لكم حسن تعاونكم فى الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة،،،

مع خالص الشكر على تجاوبكم معنا....

الباحثة

البيانات الشخصية:

الاسم:

الوظيفة :

المؤهلات:

.....

.....

الشهادات المهنية :

س1.هل توجد إدارة للمخاطر فى المنشأة التى تعمل بها ؟

○ نعم

○ لا

س2.هل تقوم هذه الإدارة بدور فعال فى تحقيق أهداف المنشأة؟

○ نعم

○ لا

س3.من المسئول عن تحديد و ترتيب المخاطر التى تواجه المنشأة؟

○ مجلس الإدارة.

○ المدير العام التنفيذى CEO .

○ المدير المالى.

○ مدير ادارة المخاطر.

○ المراجع الداخلى.

س4.هل توجد لجنة للمراجعة الداخلية فى المنشأة ؟

○ نعم

○ لا

س5. إذا كانت الإجابة على السؤال السابق (نعم) فهل تنص لائحة هذه اللجنة على الرقابة على ادارة المخاطر ؟

- نعم
- لا

س6. من المسئول عن مراقبة ومراجعة سياسات و إجراءات إدارة المخاطر ؟

- مجلس الإدارة.
- المدير العام التنفيذي CEO .
- المدير المالي.
- مدير ادارة المخاطر.
- المراجع الداخلى.
- المراجع الخارجى.
- طرف ثالث.

س7. هل تتم مراجعة سياسات و إجراءات إدارة المخاطر ؟

- سنويا.
- ربع سنويا.
- شهريا.

س8. هل يتضمن برنامج المراجعة الداخلية الكلى مراجعة فعالية سياسات و اجراءات ادارة المخاطر ؟

- نعم
- لا

س9. هل يتضمن تقرير المراجعة الداخلية وصف للمخاطر التى تواجه المنشأة ؟

- نعم
- لا

س10. هل يتضمن تقرير المراجعة الداخلية تقييم لأساليب و إجراءات إدارة المخاطر ؟

- نعم
- لا

تقييم دور المراجع الداخلى فى إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفى

س11. هل تساهم تقارير المراجعة الداخلية فى تطوير أساليب و إجراءات إدارة المخاطر؟

○ نعم

○ لا

س12. هل تتم عملية المراجعة الداخلية وفقا لمعايير المراجعة الصادرة من مجمع المراجعين الداخليين؟

○ نعم

○ لا

س13. إذا كانت الإجابة على السؤال السابق (لا) فما هى المعايير التى يتم تطبيقها؟

.....
.....

س14. ما هى المهام التى تقوم بها كمراجع داخلى؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ملحق (2) تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

تقييم دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفي

	var00001	var00002	var00003	var00004	var00005	var00006	var00007
1	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	.00	.00
2	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	.00	.00
3	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	.00	.00
4	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	.00	.00
5	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	.00	.00
6	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	.00	.00
7	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	.00	.00
8	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
9	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
10	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
11	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
12	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
13	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
14	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
15	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
16	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
17	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
18	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
19	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
20	2.00	1.00	4.00	2.00	1.00	7.00	3.00
21	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
22	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
23	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
24	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
25	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
26	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
27	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
28	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
29	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
30	2.00	1.00	4.00	2.00	2.00	6.00	1.00
31	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
32	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
33	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
34	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
35	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
36	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
37	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
38	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
39	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
40	2.00	1.00	5.00	2.00	2.00	5.00	1.00
41	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
42	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
43	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
44	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00

	var00008	var00009	var00010	var00011	var00012	var00013
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.
3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.
4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.
5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.
6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.
7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	.
8	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
9	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
10	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
11	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
12	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
13	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
14	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
15	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
16	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
17	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
18	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
19	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
20	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
21	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
22	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
23	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
24	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
25	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
26	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
27	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
28	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
29	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
30	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
31	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
32	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
33	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
34	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
35	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
36	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
37	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
38	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
39	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
40	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	.
41	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
42	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
43	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
44	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.

تقييم دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالتطبيق على القطاع المصرفي

	var00001	var00002	var00003	var00004	var00005	var00006	var00007
45	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
46	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
47	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
48	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
49	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
50	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00	1.00
51	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	.00	.00
52	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	.00	.00
53	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	.00	.00
54	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	.00	.00
55	1.00	1.00	1.00	1.00	.00	.00	.00
56

	var00008	var00009	var00010	var00011	var00012	var00013
45	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
46	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
47	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
48	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
49	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
50	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	.
51	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	.
52	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	.
53	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	.
54	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	.
55	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	.
56