

الحكومة المؤسسة

استراتيجيات التدقيق الداخلي في المصارف



علي بدران

مدير وخبير مصرى، عضو نقابة
خبراء المحاسبة المجازين في لبنان

يشهد القطاع المصرفي العديد من ملامح التطوير لمستوى الأنشطة والخدمات التي يقدمها مواكبة آثار العولمة وتحرير تجارة الخدمات المالية والتوجه الإقليمي والدولي. كما يشهد تحولات عديدة تعكس المتغيرات العالمية، كمتطلبات بازل-٢ في ما خص إدارة المخاطر ومستلزمات الملاعة. مما يجعل هناك حاجة ملحة إلى أهمية تطوير أعمال التدقيق الداخلي في المصارف بعد التطور الكبير جداً في الصناعة المصرفية والتطور التكنولوجي الذي أدى تدابره في تنفيذ العمليات المصرفية إلى التخوف من الخلل في إجراءات العمل وفقدان الرقابة الذاتية نتيجة للعديد من المتغيرات والأحداث في المجال الدولي والمحلي. واتجاه المصارف إلى تطبيق مفهوم المصارف الشاملة ودخولها في مجالات عديدة وغير تقليدية للارتفاع بالأساليب والأدوات الرقابية ومواكبة التطورات في الصناعة المصرفية والإلتزام بتطبيق المعايير الدولية وقواعد اتفاق بازل-٢ والإلتزام بثقافة الحكم الجيد مما يعزز الإفصاح والشفافية والإدارة المصرفية الرشيدة (Corporate Governance).

استثمارات واقراض للغير. ومن هذه المخاطر مخاطر السيولة، سعر الفائدة، سعر الصرف، الائتمان، رأس المال، الإستثمار، السوق، العمليات الخارجية، الفروع، الأصول والإلتزامات، أعمال الغش، العمليات الداخلية والأهداف.

إن إدارة تلك المخاطر هي عملية يتم تفعيلها بواسطة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومختلف العاملين في المصرف على المستوى الإستراتيجي، تضم بفرض تعريف الأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر على المصرف وإدارة المخاطر المتعلقة به بهدف ابقائها في الحدود المقبولة وغير مؤثرة على تحقيق الأهداف. قد تكون خارجية أو داخلية ويمكن أن يكون للأحداث تأثير سلبي أو إيجابي أو التأثيرين معاً. وقد تدعم الفرص المتاحة لمواجهة الخطر المحتمل خلف القيمة أو الحفاظ عليها، وبالتالي تحاول الإدارة انتهاز هذه الفرص والإستفادة منها خلال تطبيق سياستها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة من وجهة نظر الإدارة العليا. وبالتالي فإن الفرص هي امكانية وقوع حدث يؤثر إيجابياً على تحقيق الأهداف.

منهج التدقيق الداخلي المبني على تقييم المخاطر

يعتمد منهج التدقيق الداخلي التقليدي على التركيز على الإختبارات التفصيلية والفحص المستندي ومراجعة البيانات المالية ومستوى

رأس المصرف تتمتع بالجدرة لاشغال المراكز والمناصب، وادرالك الدور الواضح في الإدارة الرشيدة على أسس علمية في إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإستراتيجيات والإجراءات التنفيذية التي تقييم الأداء لضمان النمو والتطور وتحقيق الأرباح الصحية، وحماية أصحاب العلاقة بالمؤسسة المصرفية.

المخاطر الإستراتيجية في المصارف
تعرض المصارف كغيرها من المؤسسات المالية إلى مجموعة من المخاطر التشغيلية والمالية



باعتبارها مؤسسات مالية تعامل مع حجم كبير جداً من الأموال السائلة، سواء من حيث المصادر والإستخدامات، فضلاً عن تعاملها مع مجموعة كبيرة من الأفراد والمؤسسات والشركات والمصارف الأخرى. وذلك إما في شكل ودائع وقروض، أو في شكل توظيفات في

يعتبر التدقيق الداخلي الفعال أحد الأدوات الهامة والمؤثرة التي تسند القائمين بالإدارة العليا لتجيئه وقيادة مؤسساتهم للإتجاه الصحيح بالسرعة المناسبة، لتأمين تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضعة لتطوير العمل المصرفي ومواكبته مع أحدث المستجدات على المستوى العالمي. ويعتبر التدقيق الداخلي المبني على أساس قياس المخاطر من أهم التطورات التي لحقت بعمليات التدقيق ومن أكثرها تدعيمًا لعمل وكفاءة هذه الأداة من أدوات الرقابة على تفزيذ العمليات المصرفية وفقاً للأعراف والقواعد المتعارف عليها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ولقد كان لهذا التطور الذي شهدته عمليات التدقيق الداخلي الأثر الكبير في وظيفة المدقق وتعتبر أحدى الوظائف التي يمكن أن تشكل قيمة مضافة للمصارف خصوصاً بعد أن تغيرت المفاهيم بصورة جذرية حول طبيعة عمل المدقق الداخلي، بحيث لم يعد دوره محدوداً بالتوصل إلى الأخطاء التي تنتج من تفزيذ العمليات من الدوائر والإدارات المختلفة في المصارف، بل أصبح للمدقق الداخلي دوراً أكثر فاعلية وأهمية، هو امكانية الاعتماد عليه في تحديد المخاطر الرئيسية والضوابط المتعلقة بها والتأكد من فعالية هذه الضوابط.

إن تفعيل عمل التدقيق الداخلي يتطلب وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة ومحترفة على

والخطط والسياسات والإجراءات المتبعة وهذا يتطلب الاستقلالية التامة دون محسوبية وضغوط لأحد، ان كان صلة صداقة أو قرابة. وفريق عمل مدرب على أعمال التدقير الداخلي، والمحاسبة تدريباً فعالاً في مجالات المصرف ككل. ومؤهل علمياً وعملياً في جميع مجالات عمل المصرف، لديه منهجية النظم المبنية على المخاطر وعلى معايير التدقير الداخلي الدولي.

يجب أن يغطي الهيكل التنظيمي لدى المصرف الاطار العام لأنشطة المصرف بهدف تحقيق أهدافه كما هي مرسومة مع ضمان تفيذهما والرقابة عليها، وبالتالي يشمل تفهم وتقدير مدى كفاية الهيكل التنظيمي للمصرف من خلال ملائمة قنوات الاتصال، لأن بيئة الرقابة العامة تتأثر جوهرياً بمستويات المحافظة عليها وبالتالي هي مسؤولة أعلى المستويات بالمصرف والتي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة بما فيها أنظمة الرقابة الداخلية. وبالتالي من أن كافة العاملين يتفهمون أنشطة المصرف والعلاقات المتبدلة وكيفية مساهمتهم في تحقيق الأهداف، وإلى أي مدى يتحملون المسؤوليات.

فلسفة الإدارة في التشغيل والإلتزام بمعايير الكفاءة

تمثل هذه الفلسفة في مدخل رقابة مخاطر الأعمال واتجاهات الإدارة ورد الفعل نحو التقارير المالية وتشغيل البيانات ووظائف المحاسبة. في حين يعتبر التزام الإدارة بالكفاءة لمستويات الإدارة المختلفة من أهم العوامل لترجمة ما يتطلبه الأعمال من مهارات ومهارات. ويجب الأخذ بعين الاعتبار إلى ما يلي عند الحصول على تفهم وتوثيق لبيئة الرقابة العامة المتعلقة بفلسفة الإدارة في التشغيل والإلتزام بمعايير الكفاءة:

- مدى توافر سياسات مقبولة وواضحة تعكس توجهات التقارير المالية وانه توافر أنظمة رقابة داخلية مطبقة للتأكد من ملائمة اختيار السياسات المحاسبية.
- توافر تقويض فعال للسلطات فيما يتعلق بالتقارير المالية.

- مدى ترويج ومراقبة وتنفيذ مستوى مناسب من قبول مخاطر الأعمال ومراقبة الأحداث المالية وحماية أصول المصرف من خلال فلسفة الإدارة في التشغيل.
- توافر المهارات الضرورية للوظائف المختلفة.

الإدارة العليا بأهمية توفير بيئة رقابية صحيحة في المصرف.

وعند تقييم بيئة الرقابة العامة يتعين تفهم كيف تقوم الإدارة بخلق والحفاظ على ضمان الإلتزام بالسلوك الأخلاقي وهو أحد ركائز حوكمة الشركات من خلال الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد وتأسيس مستوى مناسب من أنظمة الرقابة الداخلية لمنع واكتشاف وتصحيح الأخطاء لدى المصرف.

ان ا يصل مقومات النزاهة والقيم السلوكية للعاملين بالمصرف تعتبر من العناصر الضرورية التي تؤثر في فعالية تصميم وإدارة ومراقبة



أنظمة الرقابة الداخلية. وفي سبيل الحصول على تفهم وتوثيق لبيئة الرقابة العامة بأمور النزاهة القيم السلوكية بتعين الأخذ بعين الاعتبار بالدرجة الأولى بأن إدارة المصرف قد وضعت المناخ الملائم للعمل وأسس اختيار العاملين والحفاظ على سياسات منح الحوافز والمكافآت للعاملين في المصرف، ووجود توازن بين العوامل المالية وغير مالية وقيام الإدارة بوضع سياسات ملائمة وارشادات مكتوبة للعاملين.

وبالتالي ان أهم أهداف التدقير الداخلي المساهمة في إدارة المخاطر والرقابة وتقديم توصيات لتحسين العمل والتأكد من اتباع أسس الإدارة الرشيدة، ويشمل نطاق العمل جميع أنظمة المصرف، والتأكد من ضمان الإلتزام بالأهداف

الإلتزام بدليل الإجراءات والعمل.

لكن المنهج المبني على تقييم المخاطر يركز على التحليل والتقويم العميق لأنشطة المصرف والظروف المصرفية المحاطة على اداء المصرف مع تخفيفه للإختبارات التفصيلية الروتينية ويعتمد هذا المنهج على الأمور التالية:

- التحليل للعوامل الداخلية والخارجية لاداء المصرف المالي والتشغيلي، والخطة الإستراتيجية والموازنة القديرية وعناصر النشاط كالسوق، المنتجات والخدمات المصرفية.

- تقييم المخاطر التي يتعرض لها المصرف وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية على النواحي المالية.

- تحلي وتقدير آثار المخاطر المالية على اداء المصرف المالي وصحة التقارير المالية وتحديد مستويات الأهمية النسبية والتركيز على التحليل المالي في أعمال التدقير.

- تحلي تأثير العوامل الخارجية المؤثرة على النشاط كالمؤشرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تشهد تطوراً سريعاً جداً يؤثر على المنافسة كثيراً.

- المنافسون الحاليون والمنافسون الجدد، وخطر المنتجات المنافسة والبدائل وقوة المتعاملون الآخرون.

- تحلي وتقدير المخاطر المحاطة بتصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية وفحص بيئة الرقابة العامة، باعتبار أن لها تأثيرها على المعاملات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المصرف. وتشتمل بيئة الرقابة العامة على حوكمة الإدارة-الأساليب الرقابية على تصرفات الإدارة العليا وفلسفة الإدارة في التشغيل والوعي الرقابي لدى الإدارة العليا وأهمية توفير بيئة رقابية صحيحة في المصرف.

- اجراء التقييم اللازم لأنظمة الإدارة المصرفية الرشيدة وسياسات والإجراءات المكملة لها وابداء الرأي في مدى كفاءتها وفعاليتها.

مراحل عمل التدقير الداخلي المبني على تقييم المخاطر

تبدأ المرحلة الأولى بالخطيط الإداري لتحديد تقويم عملية التدقير وفريق العمل والمسؤوليات المنطة به ثم التقارير- وفي المرحلة الثانية وهي المرحلة المهمة تبدأ عملية التدقير الفني.

- بيئة الرقابة العامة: تشمل على حوكمة الإدارة، الأساليب الرقابية على تصرفات الإدارة العليا، وفلسفة الإدارة في التشغيل والوعي الرقابي لدى

التنفيذية والمدققين الداخليين. أما المجموعة الثانية تمثل في الفاعلين الخارجيين والممثلين بالمودعين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي. أما الركائز الأساسية التي لا بد من توافرها حتى يكتمل أحكام الرقابة والتدقيق الفعال على أعمال المصرف تتلخص في الشفافية وتوافر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والإرتقاء بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

وتعتبر ثقافة الشفافية ركيزة أساسية لا يمكن لإدارة المصرف ولا يحق له حجب أية معلومات عن المساهمين. اعطاء المعلومات يختلف جداً عن تحليلها واتخاذ موقف بشأنها. واجب المصرف الشفافية دور المستثمر أن يقر كيفية استعمال المعلومات، الإدارة غير الشفافة هي غير الفاعلة فما جدوى التدقيق أو الرقابة إذا كانت المعلومات المقدمة خاطئة أو مغلوطة أو ناقصة. اعتماد الشفافية والإفصاح في كافة الأنشطة يقوى المؤسسات ويزيد الثقة التي تجلب النمو والنجاح.

وان الشفافية في المصرف أصبحت تحتل مركزاً متقدماً للفاعية وبأكثر من أي نوع آخر من المؤسسات في المبادئ التي ينبغي أن يخضع لها. وأصبحت أحد ثلاثة دعامات رئيسية يتعين على المصارف الالتزام بها في إطار قواعد بازل 2- التي اعتمدت مؤخراً منذ العام ٢٠٠٧، تاريخ الإلتزام قد يعيي بعض المصارف من الإلتزام بحساب المخاطر وأراس المال وفقاً للدعاية الأولى من المعيار. ولكن لن يتم اعفاء أي مصرف من الإلتزام بالدعاية الثالثة الخاصة بالشفافية. ولا يرتبط نجاح الحكومة في القطاع المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن لا بد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم وممارستها بشكل يؤدي إلى دعم القطاع من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة بازل" والتي من أهمها:

- الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية وقيم الإدارة المهنية في المصرف Corporate Values

وتحديد مسؤوليات الإدارة.

- التأكيد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وأنهم مؤهلين تماماً لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم ومعرفتهم وادراكهم لمفهوم المؤسساتي ولا يخضعون لتأثيرات مصدرها الإدارة أو اهتمامات خارجية لأن دور عضو مجلس الإدارة في المصرف يعدي في غاية الأهمية، وبالتالي يتعين توافر شروط اضافية باعتبار أن مجلس

المصرفية، وهي ترتكز على دور ومسؤوليات مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي والخارجي والسلطات الإشرافية والرقابية في تأمين الحكومة الجيدة. وترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي:

١- السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوافق في تحقيق صالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ذوي العلاقة سواء الدائنين أو المتعاملين أو الموردين، والشفافية عند عرض المعلومات.

٢- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة.

٣- إدارة المخاطر من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين أصحاب المصلحة.

- إجراءات المراجعة وتقييم مدى اشتراك مراقبين الإدارة العليا.
- دراسة التغييرات في المعايير المحاسبية ومعايير التقارير المالية، وخاصة تطبيقات المعايير الدولية للتقارير المالية وأثرها على المصرف واعتماد تلك المعالجات المحاسبية.

وتعتمد عملية مدى اشتراك مراقبين الإدارة على مدى خبراتهم ومعارفهم ومدى طبيعة الأعمال والمعلومات التي تصل إليهم، وكذلك درجة صعوبة الموضوعات التي تعرض عليهم للحصول على تفهم وتوثيق بيئة الرقابة العامة المتعلقة بمدى اشتراك مراقبين الإدارة يتعين أن يؤخذ بعين الاعتبار الإستقلالية التي يتمتع بها مراقبين الإدارة العليا عن الإدارة ومدى تفهم مسؤولياتهم. وتوافر قوات اتصال بصورة دورية وسليمة مع المدققين الخارجيين وايجابيتهم لما تقرره أعمال المراجعة.

سياسات إدارة الموارد البشرية

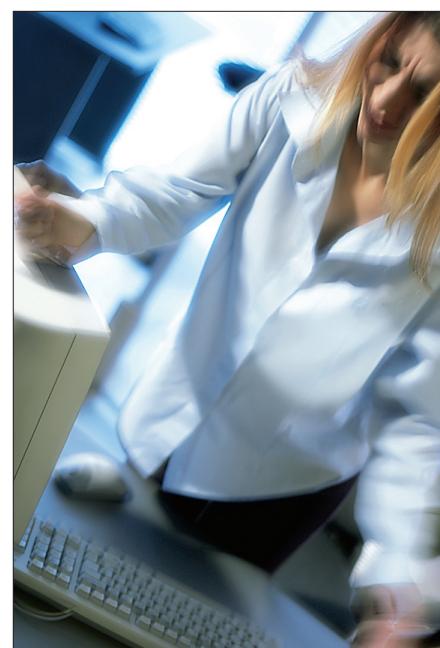
- توفر سياسات واضحة من إدارة الموارد البشرية لتشجيع العاملين في المصرف لاتباع سلوكيات تحقيق أهداف المصرف، لأن في حالة عدم قيام الإدارة بوضع أنظمة رقابة على نظم الحوافز والكافيات والترقية قد يضطر العاملين إلى الالتفاف حول أنظمة الرقابة ومستويات الخطر المقبولة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

- الأخذ بعين الاعتبار للحصول على تفهم وثيق بيئة الرقابة على سياسات الموارد البشرية توافر الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال نظم تعيين مناسبة ونظم تدريب كافية وأسس تقييم عادلة مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة الحوافز.

- تأسيس برامج للتدريب واعادة التدريب على كافة المستويات بما فيها تدريب مجلس الإدارة.
- وضع سياسة لتوظيف المدققين الداخليين ذوي الكفاءة العالية.

ركائز حوكمة المؤسسية

إن حوكمة الشركات هو النظام الذي يتم من خلاله توجيهه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى المستويات من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير الالزامية للمسؤولية والنزاهة والشفافية. إذا هو نظام بمقتضاه تدار الشركات وترافق. إن لجنة بازل وضعت دراسة هامة حول متطلبات تعزيز حوكمة الشركات الجيدة في المؤسسات



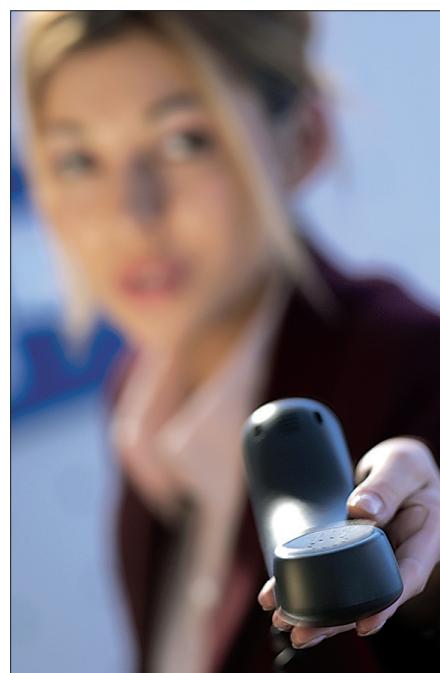
تكون في تشكيل مجلس إدارة على أساس علمي ومهني من أشخاص ذوي كفاءات وقدرات تناسب المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. وهناك مبدأ الفصل الكلي بين مجلس الإدارة الذي يمثل الملكية ويرسم السياسات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها والمجلس المختص بالإدارة التقنية للسياسات المقررة معبقاء السلطة الرقابية العليا للجمعيات العمومية للمساهمين المسؤول عن تعيين مجلس الإدارة.

إن عملية الإدارة المصرفية الرشيدة في المؤسسات المصرفية هي أساسية لضمان استقرار القطاع وللمساعدة في فرض حسن الممارسة والتطبيق لحكومة الشركات في بقية القطاعات الأخرى لل الاقتصاد. الحكومة الجيدة للشركات هي مصدر لوضع مالي صحي لتطوير الشركات وأداة ضد الفساد، وهي تتطلب بيانات داخلية وخارجية سليمة ترتكز على الإفصاح وتعزز الشفافية ومعايير المحاسبة الدولية، وتؤكد أن لمصارف دوراً رئيسياً في الترويج للحكومة كما تتضمن علاقة متبادلة بين الشفافية والإفصاح وتطبيق اتفاق بازل ٢.

تتطلب الحكومة تفاعلاً بين مجلس الإدارة والمدقق الداخلي والخارجي، ويجب أن يدرك مجلس الإدارة أن الغرض من الحكومة هو حماية مصالح المساهمين وبذات الوقت حماية أصحاب المصالح الأخرى كالعاملين في المصرف والمودعين.

لم يعد التنافس في بيئة محلية بل أصبح في بيئة أعمال عالمية، عملية تطبيق المعايير الدولية الحديثة في أعمال التدقيق الداخلي ومبادئ الحكومة والإمتثال لها هي مسألة بناء مؤسسات تستند إلى المعايير الدولية لجذب الاستثمار الأجنبي وتحسين القدرة التنافسية للتخفض المخاطر المرتبطة بالسياسة بفضل الأداء والتشغيل الجيد وتطبيق الشفافية والإدارة الرشيدة.

وهكذا فإن المصارف في لبنان ليست بمتأى عن المتغيرات القائمة في محيطها الإقليمي والدولي، ودخول الدولة وهو المدخل الضروري لحماية المصارف من تفاقم مخاطر البلد من خلال ترسیخ مفاهيم وأعراف العمل المصرفي المتتطور واتباع اجراءات موحدة، والإلتزام بنظام الإدارة المصرفية الرشيدة مما يعزز الشفافية في القطاع المصرفي.



الإدارة يضيف إلى قوة الحكم الجيد للمصرف عندما يكون مدركاً لدوره العام وواجب الإخلاص للمصرف.

- على كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن يعي، من نطاق ممارسة أعماله، لبنية المصرف التشغيلية أي (أعرف بنية مصرفك).

- ضمان ما عليه دور المراقبين وادراكم لأهمية دورهم الرقابي لتحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساعدة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والحد من استقلال السلطة بما يؤدي إلى ضمان مراجعة الأداء العام.

- وجود هيكل اداري تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تكون لها مهام وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ وبالتالي من المتعذر في حالة قصور الشفافية أن يتم محاسبة أعضاء مجلس الإدارة، أو أن يتدعم السوق ليساعد في تصويب أوضاع المصرف اذا لم يتم الإفصاح عن البيانات الكافية.

- وجود نظام تدقيق داخلي فعال يتولى ادارته أحد كبار المدراء المتخصصين والمؤهلين في مجال التدقيق والرقابة والإلتزام بالمعايير المحاسبية والتدقيق الدولية، ووجود نظام للضبط الداخلي الذي يتفاعل معه باستمرار، ويرفع تقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة تتضمن الغاية من التدقيق الداخلي والإشراف على أنظمة التقييم والمراقبة لإدارة المخاطر وتطبيق قواعد سلية للحكومة والإدارة الرشيدة. كما يتعين على مدير التدقيق الداخلي أن يعد تقارير حول رأس المال الرقابي، نوعية المحفظة واداؤها، ومكافحة تبييض الأموال، وغيرها بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئات الرقابية.

الانضباط والرقابة الخارجية

- إعداد البيانات المالية للمصرف من موضوعي المراقبة المستقلين بما يتناسب ومعايير المحاسبة الدولية واجراء تدقيق سنوي مستقل لغرض توفيرضمانة خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين، وبأن البيانات المالية تمثل تماماً وضع المصرف المالي واداؤه على جميع المستويات المادية. اعداد التقارير السنوية عن درجة ترکز الملكية في المصرف، الحيزات المنقطعة بين الشركات التابعة، والمخاطر الأساسية المرتبطة بهوية المساهمين المسيطرین. وأن يتمتع موضوعي المراقبة باستقلالية كاملة عن المصرف وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وضرورة