

# الحوكمة المؤسسية

## استراتيجيات التدقيق الداخلي في المصارف



علي بدران

مدير وخبير مصرفي، عضو نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان

يشهد القطاع المصرفي العديد من ملامح التطوير لمستوى الأنشطة والخدمات التي يقدمها لمواكبة آثار العولمة وتحرير تجارة الخدمات المالية والتوسع الإقليمي والدولي. كما يشهد تحولات عديدة تعكس المتغيرات العالمية، كمتطلبات بازل-٢ في ما يخص 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 تداخله 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 للإرتقاء 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، تصمم بغرض تعريف الأحداث الهامة التي يمكن أن تؤثر على المصرف وإدارة المخاطر المتعلقة به بهدف إبقائها في الحدود المقبولة وغير مؤثرة على تحقيق الأهداف. قد تكون خارجية أو داخلية ويمكن أن يكون للأحداث تأثير سلبي أو ايجابي أو التأثيرين معاً. وقد تدعم الفرص المتاحة لمواجهة الخطر المحتمل خلف القيمة أو الحفاظ عليها، وبالتالي تحاول الإدارة انتهاز هذه الفرص والإستفادة منها خلال تنفيذ سياستها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة من وجهة نظر الإدارة العليا. وبالتالي فإن الفرص هي امكانية وقوع حدث يؤثر ايجابياً 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 بالجدارية لإشغال المراكز والمناصب، وأدراك الدور الواضح في الإدارة الرشيدة على أسس علمية في إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإستراتيجيات والإجراءات التنفيذية التي تقيم الأداء لضمان النمو والتطور وتحقيق الأرباح الصحية، وحماية أصحاب العلاقة بالمؤسسة المصرفية.

### المخاطر الإستراتيجية في المصارف

تتعرض المصارف كغيرها من المؤسسات المالية إلى مجموعة من المخاطر التشغيلية والمالية



عند تقييم  
بيئة الرقابة العامة يتعين  
تفهم كيف تقوم الإدارة بخلق  
والحفاظ على ضمان الإلتزام  
السلوك الأخلاقي



باعتبارها مؤسسات مالية تتعامل 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 اما في شكل ودائع وقروض، أو في شكل توظيفات في

يعتبر التدقيق الداخلي الفعّال أحد الأدوات الهامة والمؤثرة التي تساند القائمين بالإدارة العليا لتوجيهه وقيادة مؤسساتهم للإلتزام الصحيح بالسرعة المناسبة، لتأمين تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة 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 تدعيماً لعمل وكفاءة هذه الأداة من أدوات الرقابة على تنفيذ 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 إحدى الوظائف التي يمكن أن تشكل قيمة مضافة للمصارف خصوصاً بعد أن تغيرت المفاهيم بصورة جذرية حول طبيعة عمل المدقق الداخلي، بحيث لم يعد دوره محدد بالتوصل إلى الأخطاء التي تنتج من تنفيذ العمليات من الدوائر والإدارات المختلفة في المصارف، بل أصبح للمدقق الداخلي دوراً أكثر فاعلية وأهمية، هو امكانية الإعتماد 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 التدقيق الداخلي، والمحاسبة تدريباً فعالاً في مجالات المصرف ككل. ومؤهل علمياً وعملياً في جميع مجالات عمل المصرف، لديه منهجية النظم المبنية على المخاطر وعلى معايير التدقيق الداخلي الدولي.

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

### فلسفة الإدارة في التشغيل والإلتزام بمعايير الكفاءة

تتمثل 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 تطلبه الأعمال من مهارات ومعارف. 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 تتوافر أنظمة رقابة داخلية مطبقة للتأكد من ملائمة اختيار السياسات المحاسبية.
- توافر تفويض 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 السلوك 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 ايصال 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 بيئة 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 والغير مالية وقيام الإدارة بوضع سياسات ملائمة وارشادات مكتوبة للعاملين.

وبالتالي ان أهم أهداف التدقيق 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 والتفهم العميق لأنشطة المصرف والظروف المصرفية المحيطة على أداء المصرف مع تخفيض للإختبارات التفصيلية الروتينية ويعتمد هذا المنهج على الأمور التالية:

● التحليل للعوامل الداخلية والخارجية لأداء المصرف المالي والتشغيلي، والخطة الإستراتيجية والموازنة التقديرية وعناصر النشاط كالمسوق، المنتجات والخدمات المصرفية.

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

● تحليل وتقييم آثار المخاطر المالية على أداء المصرف المالي وصحة التقارير المالية وتحديد مستويات الأهمية النسبية والتركيز على التحليل المالي في أعمال التدقيق.

● تحليل تأثير العوامل الخارجية المؤثرة على النشاط كالمؤثرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تشهد تطوراً سريعاً جداً يؤثر على المنافسة كثيراً.

● المنافسون الحاليون والمنافسون الجدد، وخطر المنتجات المنافسة والبديلة وقوة المتعاملون الآخرون.

● تحليل وتقييم المخاطر المحيطة 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 والسياسات والإجراءات المكملة لها وابداء الرأي في مدى كفاءتها وكفايتها وفعاليتها.

### مراحل عمل التدقيق الداخلي المبني على تقييم المخاطر

تبدأ المرحلة الأولى بالتخطيط الإداري لتحديد توقيت عملية التدقيق وفريق العمل والمسؤوليات المناطة به ثم التقارير- وفي المرحلة الثانية وهي المرحلة المهمة تبدأ عملية التدقيق الفني.

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

- اجراءات المراجعة وتقييم مدى اشتراك مراقبي الإدارة العليا.

- دراسة التغيرات في المعايير المحاسبية ومعايير التقارير المالية، وخاصة تطبيقات المعايير الدولية للتقارير المالية وأثرها على المصرف واعتماد تلك المعالجات المحاسبية.

وتعتمد عملية مدى اشتراك مراقبي الإدارة على مدى خبراتهم ومعارفهم ومدى طبيعة الأعمال والمعلومات التي تصل اليهم، وكذلك درجة صعوبة الموضوعات التي تعرض عليهم للحصول على تفهم وتوثيق بيئة الرقابة العامة المتعلقة بمدى اشتراك مراقبي الإدارة يتعين أن يؤخذ بعين الاعتبار الإستقلالية التي يتمتع بها مراقبي الإدارة العليا عن الإدارة ومدى تفهم مسؤولياتهم. وتوافر قنوات اتصال بصورة دورية وسليمة مع المدققين الخارجيين واجبايتهم لما تفرزه 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 والمكافآت والترقية قد يضطر العاملين إلى الإلتفاف حول أنظمة الرقابة ومستويات الخطر المقبولة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

● الأخذ بعين الاعتبار للحصول على تفهم وثيق لبيئة 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 وإعادة التدريب على كافة المستويات بما فيها تدريب مجلس الإدارة.

● وضع سياسة لتوظيف المدققين الداخليين ذوي الكفاءة العالية.

### ركائز الحوكمة المؤسسية

إن حوكمة الشركات هو النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى المستويات من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية. إذ أن النظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب. إن لجنة بازل وضعت دراسة هامة حول متطلبات تعزيز حوكمة الشركات الجيدة في المؤسسات

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

- ١- السلوك الأخلاقي أي ضمان الإلتزام السلوكي من خلال الإلتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح 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.

### الحوكمة المؤسسية والشفافية في المصارف

تعني الحوكمة في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بشكل خاص، بالإضافة إلى الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين. وتتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين:

- المجموعة الأولى تمثل الفاعلين الداخليين وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة



التنفيذية والمدققين الداخليين. أما المجموعة الثانية تتمثل 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 والإرتفاع 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 ودور المستثمر أن يقرر كيفية استعمال المعلومات، الإدارة غير الشفافة هي غير الفاعلة فما جدوى التدقيق أو الرقابة اذا كانت المعلومات المقدمة خاطئة أو مغلوطة أو ناقصة. اعتماد الشفافية والإفصاح في كافة الأنشطة يقوي المؤسسات ويزيد الثقة التي تجلب النمو والنجاح.

وان الشفافية في المصرف أصبحت تحتل مركزاً متقدماً للغاية وأكثر من أي نوع آخر من المؤسسات في المبادئ التي ينبغي أن يخضع لها. وأصبحت أحد ثلاثة دعائم رئيسية يتعين على المصارف الإلتزام بها في اطار قواعد بازل-٢ التي اعتمدت مؤخراً منذ العام ٢٠٠٧، تاريخ الإلتزام قد يعني بعض المصارف من الإلتزام بحساب المخاطر ورأس المال وفقاً للدعامة الأولى من المعيار. ولكن لن يتم اعفاء أي مصرف من الإلتزام بالدعامة الثالثة الخاصة بالشفافية. ولا يرتبط نجاح الحوكمة 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.

● التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وأنهم مؤهلين تماماً لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم ومعرفتهم وادراكهم للمفهوم المؤسسي ولا يخضعون لتأثيرات مصدرها الإدارة أو اهتمامات خارجية لأن دور عضو مجلس الإدارة في المصرف يعد في غاية الأهمية، وبالتالي يتعين توافر شروط إضافية باعتبار ان مجلس



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 مع بقاء السلطة الرقابية العليا للجمعيات العمومية للمساهمين المسؤولة عن تعيين مجلس الإدارة.

إن عملية الإدارة المصرفية الرشيدة في المؤسسات المصرفية هي أساسية لضمان استقرار القطاع وللمساعدة في فرض حسن الممارسة والتطبيق لحوكمة الشركات في بقية القطاعات الأخرى للإقتصاد. الحوكمة الجيدة للشركات هي مصدر لوضع مالي صحي لتطوير الشركات وأداة ضد الفساد، وهي تتطلب بيئات داخلية وخارجية سليمة تركز على الإفصاح وتعزيز الشفافية ومعايير المحاسبة الدولية، وتؤكد أن للمصارف دوراً رئيسياً في الترويج للحوكمة كما تتضمن علاقة متبادلة بين الشفافية والإفصاح وتطبيق اتفاق بازل-٢.

تتطلب الحوكمة تفاعلاً بين مجلس الإدارة والمدقق الداخلي والخارجي، ويجب أن يدرك مجلس الإدارة أن الغرض من الحوكمة 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 الحوكمة والإمتثال لها هي مسألة بناء مؤسسات تستند إلى المعايير الدولية لجذب الإستثمار الأجنبي وتحسين القدرة التنافسية لتخفيض المخاطر المرتبطة بالسياسة بفضل الأداء والتشغيل الجيد وتطبيق الشفافية والإدارة الرشيدة.

وهكذا فإن المصارف في لبنان ليست بمنأى عن المتغيرات القائمة في محيطها الإقليمي والدولي، ودخول العولمة وهو المدخل الضروري لحماية المصارف من تفاقم مخاطر البلد من خلال ترسيخ مفاهيم وأعراف العمل المصرفي المتطور واتباع إجراءات موحدة، والإلتزام بنظام الإدارة المصرفية الرشيدة مما يعزز الشفافية في القطاع المصرفي.



حضورهم الجمعية العمومية السنوية العادية لرفع التقرير السنوي مع تحملهم المسؤولية اتجاه المساهمين لناحية اضطلاعهم بدور مهني صرف لدى اجراء التدقيق ويتم تعيينهم على أساس دوري مع التشديد على كفاءة واستقلالية وكيفية إدارة المدقق الخارجي لمهامه ومسؤولياته تماشياً مع المعايير المحاسبية والمعايير المالية الدولية.

- تقوية متطلبات اعداد التقارير المالية من قبل المصارف المدرجة أسهمها في البورصة المحلية، ولا بد في هذا المجال من أن تتيح المعلومات المالية والإدارية والتشغيلية عن هذه المؤسسات الفرصة للمستثمرين من أجل تقييم اداء وقيمة المؤسسة التي يستثمرون فيها.

- تحسين الأنظمة المصرفية من خلال ايجاد نظام لضمان الودائع لحماية المودعين في حالات الفشل المالي للمصرف.

- الرقابة على حدود الإقراض من المصارف للشركات التابعة أو المتفرعة والاطراف ذات العلاقة والحد من مساهمات الشركات غير المالية في المؤسسات المصرفية.

- تبني المعايير الدولية في مجال كفاية رأس المال وتأمين التزام المؤسسات المصرفية الكامل بها والإلتزام بمعايير الإفصاح وإعداد التقارير المالية.

إن أهم أسباب سقوط الشركات أو المصارف في العالم تعود في أغلب الأحيان إلى قصور في أنظمة الإدارة والرقابة والإفصاح والسلامة. إن منطلق تحقيق الإدارة المصرفية الرشيدة

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 وادراكهم لأهمية دورهم الرقابي لتحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والحد من استغلال 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 سليمة للحوكمة والإدارة الرشيدة. كما يتعين على مدير التدقيق الداخلي أن يعد تقارير حول رأس المال الرقابي، نوعية المحفظة وادائها، ومكافحة تبييض الأموال، وغيرها بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئات الرقابية.

## الإنضباط والرقابة الخارجية

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