



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

## دور الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر المصرفية

(دراسة عينة من المصارف في السودان)

*The Role of Internal Control in Reduction of Banking Risk*

*(The Study of A Sample Banks in Sudan)*

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في البنوك والتمويل

إعداد الدارس:

علاء الدين عبد المجيد قسم السيد

إشراف:

الأستاذ/ الفاتح محمد سعيد

أغسطس 2017

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

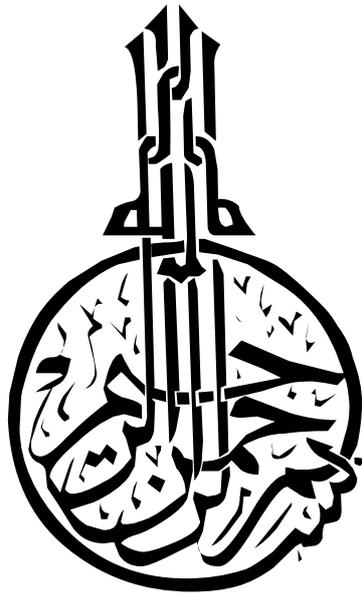
19

20

21

22

23



24

25

26

27

28

## الإستهلال

قال تعالى:

﴿لَا يَكْفُرُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة: الآية 286

## الإهداء

إلى من نهلت وتعلمت منهما القيم والمبادئ والتفاني والصبر والكفاح إلى  
أمي وأبي (رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته مع الصديقين والشهداء  
وحسن أولئك رفيقا).

إلى زوجتي التي كان لها الفضل الكبير وتشجيعي لا كمال لهذا البحث ..  
إلى زهراتي رفاء و ريناد و رفيف (حفظهم الله)

إلى أخي وصديقي عبد المنعم

إلى أستاذ الفاتح محمد سعيد

# الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله المبعوث رحمة للعالمين، أتوجه بصادق الشكر للأسناد / الفاتح محمد سعيد الذي تفضل بالاشراف علي هذا البحث وقدم لي الكثير من النصح والمساعدة .

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور ابن اهير فضل المولى والاسناذة سمية محمد عبد الله وأسرة كلية الدراسات التجارية .

لأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## المستخلص

تعتبر الرقابة الداخلية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح أى مصرف فى تحقيق أهدافه المتعلقة بفعالية العمليات ومصادقية التقارير المالية والامتثال للقوانين واللوائح المنظمة وتساعد الإدارة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الأهداف.

تمثلت مشكلة البحث فى أن الرقابة الداخلية بطريقة عملها الحالية لا توفر الحماية الكافية للمصارف من المخاطر المحيطة بالأنشطة والعمليات والتي زادت تعقيداً.

افترضت الدراسة ان عدم اهتمام ادارات المصارف بإنشاء ادارات متخصصة للقيام بدور رئيسى فى عملية الرقابة الداخلية يزيد من المخاطر الناتجة عن الأخطاء والمخالفات والتجاوزات، وعدم وجود وجود رقابة داخلية فعّالة فى المصارف فى السودان يؤدى الى عدم القدرة على تعريف وتقييم ومواجهة المخاطر، وأن الاعتماد على نظم الرقابة الداخلية التقليدية لا يحمى المصارف من المخاطر الناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة فى المصارف.

أُتبعت الدراسة المنهج الوصفى والتحليلي من خلال منهج دراسة حالة بعض المصارف فى السودان وقد أثبتت صحة الفرضيات.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

1. هنالك تطور ملموس فى عملية الرقابة الداخلية فى المصارف محل الدراسة والتي كانت تعتمد على الضبط الداخلى والمراجعة الداخلية والخارجية فى السابق.

2. هنالك علاقة طردية مباشرة بين اهتمام مجالس الإدارة والإدارة العليا بالمشاركة والإشراف على تفعيل دور الرقابة الداخلية فى المصرف ووعي العاملين به بماهية المخاطر وأهمية الرقابة الداخلية فى تحقيق أهداف المصرف من حيث كفاءة وفعالية العمليات ومصادقية التقارير المالية والالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة التي تقرها الدولة والمصرف المركزى.

وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها:

1. ضرورة استخدام التقنيات المتطورة فى المصارف مما يتيح لها تفعيل دور الرقابة وتحسين جودة وكفاءة العمليات ومصادقية التقارير المستخرجة من هذه الأنظمة بالسرعة المطلوبة.

2. يجب على المصارف العمل على إنشاء ادارات لتقوم بدور رئيسى فى عمل الرقابة الداخلية والتأكد من وجود الإجراءات والسياسات الكافية فى كل أقسام وعمليات المصرف.

3. يساعد المراجع الخارجى المصارف فى تقييم فعالية الرقابة الداخلية مما يستوجب طلب تقرير منفصل بذلك من قبل إداراتها.

## Abstract

Internal control is a key factor in the success of any bank in achieving its objective regarding the effectiveness of operation, accuracy of financial reports and compliance with the applicable laws and regulations that assist management in decision-making related to these goals.

The problem of research in the manner of internal control in its current work does not provide adequate protection for the banks of the risks associated with activities, operations, which have become more complex.

The study assumed that the lack of interest of the bank's management to establish specialist departments to play main role in the process of internal control increases risk caused by errors and irregularities and abuses, and the lack of effective internal controls at banks in Sudan had undermined the ability to identify and assess the risks, and that the reliance on traditional internal control systems will not protect the banks from the risks associated with technology in banks.

The study of descriptive and analytical approach through sample banks in Sudan that demonstrated the accuracy of hypotheses.

The study concluded the followings:

1. There is a significant development in the process of internal controls in place of the banks, which relied on exact procedure and internal and external audit in the past.
2. There is a positive direct relationship interest between board of members and the higher management in participation and supervision of activating the role of internal control in the bank and the awareness of its employee including the risks and the importance of internal control in achieving the objectives of the bank in terms of efficiency, effectiveness of operations , accuracy of financial reporting and compliance to the applicable laws and regulations related to Central Bank and other authorities.

The study recommended followings:

1. The need to use advanced technology in banks allowing them to boost the role of internal control and improve the quality and efficiency of operations and the credibility of reports extracted from these regulations as fast as expected.
2. Banks have work to create departments to play the main role in internal control work and to ensure adequate procedures and policies in all sections of the bank's operations.
3. The external auditor helps banks to assess the effectiveness of the internal controls systems requiring requested a separate report by the management

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	إهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
<b>الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>	
1	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة البحث
3	أهداف البحث
3	أهمية البحث
3	فرضيات البحث
4	منهج البحث
4	حدود البحث
4	هيكل البحث
5	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: التعريف بالرقابة الداخلية فى المصارف وأهميتها</b>	
17 - 9	المبحث الأول: التعريف بالرقابة الداخلية
25 - 18	المبحث الثاني: أهمية دور الرقابة الداخلية

29 – 26	المبحث الثالث: أهداف الرقابة الداخلية
58 – 30	المبحث الرابع : مقومات وعناصر نظام الرقابة الداخلية الفعال
<b>الفصل الثاني: دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية والنظام المستخدم</b>	
65 – 60	المبحث الأول: دور الرقابة الداخلية فى السياسات والإجراءات
72 – 66	المبحث الثاني: دور الرقابة الداخلية فى نظم التشغيل
80 – 73	المبحث الثالث: دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية
<b>الفصل الثالث: تطبيق وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية</b>	
89 – 82	المبحث الأول: تطبيق نظام رقابة داخلية فعّال
96 – 90	المبحث الثانى: دور المراجع الداخلي والخارجي فى التقييم وإبداء الرأى فى نظام الرقابة الداخلية
103 – 97	المبحث الثالث: قواعد ومبادئ تقييم نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة بازل
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
110 – 105	المبحث الأول: الإطار النظرى لكيفية عمل الرقابة الداخلية فى المصارف فى السودان
117 – 111	المبحث الثانى: الدراسة الميدانية
118	تحليل الاستبيان
175	النتائج
176	التوصيات
176	مقترحات لدراسات مستقبلية
177	المراجع العربية
178	المراجع الأجنبية
180	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب الجنس	(1)
118	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب الفئة العمرية	(2)
119	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب المؤهل العلمى	(3)
119	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب التخصص العملى	(4)
120	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب سنوات الخبرة	(5)
121	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب المسمى الوظيفى	(6)
122	للمصرف قسم/إدارة للرقابة الداخلية تعمل على القيام بمهام الرقابة الداخلية.	(7)
123	للمصرف قسم/ إدارة للمخاطر وتعمل باستقلالية.	(8)
124	للمصرف قسم/إدارة للنظم والقوانين والانضباط.	(9)
125	للمصرف قسم/إدارة للرقابة المالية.	(10)
126	تشارك وتشرف الإدارة العليا ومجلس الإدارة فى تفعيل عملية الرقابة الداخلية.	(11)
127	تقوم إدارة المصرف بوضع سياسة تصنف على أساسها مختلف أنواع المخاطر وبالتالي كيفية التعامل مع أى نوع ( عالية المخاطر - متوسطة المخاطر - قليلة المخاطر).	(12)
128	إستراتيجية إدارة المخاطر مرنة بما فيه الكفاية للتعامل بسرعة ودقة مع كل أنواع المخاطر.	(13)
129	تقوم الإدارة بمراقبة أداء وفعالية نظام المخاطر بصورة دورية.	(14)
130	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث قياس المخاطر.	(15)
131	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث إدارة المخاطر.	(16)
132	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث تقرير المخاطر.	(17)
133	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث حدود السماح بالمخاطر.	(18)
134	يوفر المصرف المعلومات المطلوبة لتحديد وتقييم المخاطر.	(19)
135	يتمتع المصرف باستخدام تقنيات متطورة فى تقديم الخدمات المصرفية المختلفة.	(20)
136	وجود أدوات للرقابة على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف يؤدي الى معرفة المعوقات وأسبابها.	(21)
137	يوجد نظام للميزانية لمراقبة الإيرادات والمصروفات بصورة مستمرة.	(22)

138	يوجد نظام فعال للرقابة الداخلية يساهم في تحسين كفاءة العمليات.	(23)
139	توجد خطط ملائمة تستجيب لتحقيق عمل الرقابة الداخلية في المصرف.	(24)
140	يتمتع العنصر البشري من حيث الكم والخبرة الضرورية للمساهمة الفعالة في عملية الرقابة الداخلية.	(25)
141	سياسات وإجراءات المصرف تحدد بوضوح الأدوار والمسئوليات لكل أقسام وأنشطة المصرف.	(26)
142	للمصرف سياسات وإجراءات مكتوبة ومتاحة للجميع تغطي كل أنشطة المصرف وتتم مراجعتها وتحديثها بصورة دورية.	(27)
143	يتم مراقبة وقياس الأداء مقابل الأهداف والمؤشرات لاكتشاف أوجه القصور.	(28)
144	تتم معالجة أوجه القصور المكتشفة في حينها لتصحيح الأداء.	(29)
145	هناك سياسات واضحة ومكتوبة ومتاحة للجميع بشأن الفصل في المسئوليات والوظائف الأساسية.	(30)
146	التقنيات المستخدمة بالمصرف تساعد على مبدأ فصل المهام والوظائف	(31)
147	توجد المعلومات الكافية التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم.	(32)
148	توجد دورات تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية.	(33)
149	توجد المهارات والأدوات والموارد اللازمة التي تساهم في تفعيل دور الرقابة الداخلية.	(34)
150	هناك مشاكل ومعوقات تواجه المصرف في تطبيق نظام رقابة داخلية فعال.	(35)
151	دائما ما تضع الإدارة من الحين والأخر سياسات تذلل المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام رقابة داخلية سليم وفعال.	(36)
152	يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة قسم المراجعة الداخلية بصورة منتظمة.	(37)
153	يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة جهات خارجية محايدة كالمراجع الخارجي.	(38)
154	يوجد نظام اتصال داخلي يساعد في توصيل المعلومات والقرارات الصادرة من الإدارة التنفيذية بالسرعة المطلوبة.	(39)
155	تتم توعية الموظفين بمفهوم وأهمية الرقابة الداخلية عبر وسائل مختلفة كالنشرات والدورات التدريبية.	(40)
156	يوجد قسم منفصل يقوم بمهام التسويات الدورية لمختلف أنواع الحسابات بما فيها البنود خارج الميزانية.	(41)
157	يتبنى المصرف مركزية بعض الوظائف كإصدار خطابات الضمان لتفعيل الرقابة وتأكيد جودة الخدمات المقدمة.	(42)

158	توجد رقابة على عمليات استلام ودفع النقود ويتم جرد صناديق الصرافين بصورة يومية.	(43)
159	للمصرف نظام الكتروني يلزم الموظفين بتغيير كلمة السر بصورة تلقائية/آلية ولا يسمح بتجاهل ذلك.	(44)
160	يتم تحديث البرامج المستخدمة بواسطة الشركات المختصة بإشراف مباشر من إدارة تقنية المعلومات ويتم اختبارها قبل استخدامها للتأكد من صلاحيتها.	(45)
161	أنظمة التشغيل مزودة بخاصية تمنع إلغاء أو تعديل القيود المحاسبية بعد الإدخال والموافقة.	(46)
162	هناك رقابة على أنظمة التشغيل تمنع غير المخولين من الوصول الى البرامج التي يتم استخدامها بواسطة أقسام أخرى.	(47)
163	يتم إيقاف تشغيل البرامج المستخدمة بواسطة الموظف في خلال إجازته السنوية.	(48)
164	توجد مهام أو وظائف تقوم بها جهات خارجية بصورة كاملة.	(49)
165	توجد مهام أو وظائف تقوم بها عمالة مؤقتة.	(50)
166	هناك إجراءات مكتوبة تحدد الفترة الزمنية لحفظ كل نوع من أنواع المستندات كشيكات العملاء وإيصالات السحب والإيداع وخطابات الاعتماد وغيرها من المستندات.	(51)
167	تتم مراقبة الحسابات غير المتحركة لمدة زمنية أكثر من سنة.	(52)
168	يقوم المصرف بإرسال كشوف الحساب الى العملاء بصورة دورية على عناوينهم البريدية.	(53)
169	سياسات وإجراءات شئون الموظفين مكتوبة ويتم تعميمها على الموظفين.	(54)
170	لكل موظف بالمصرف وصف تفصيلي بمهامه وواجباته ويقوم بالتوقيع عليه قبل مباشرة وظيفته.	(55)
171	تمنح الإجازات السنوية بصورة ملزمة للموظفين ولا يسمح لهم بتحويلها للعام التالي.	(56)
172	للمصرف سياسات لمراقبة العمليات المشتبه في ارتباطها بغسيل الأموال وغيرها من الأنشطة الممنوعة.	(57)
173	يسمح النظام المستخدم في مراقبة الإيداعات النقدية الكبيرة.	(58)
174	للمصرف خطط مكتوبة ومدرب عليها تضمن استمرارية المصرف في أداء أعماله في حالات الطوارئ.	(59)

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
118	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب الجنس	(1)
118	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب الفئة العمرية	(2)
119	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب المؤهل العلمى	(3)
120	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب التخصص العملى	(4)
120	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب سنوات الخبرة	(5)
121	التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب المسمى الوظيفى	(6)
122	للمصرف قسم/إدارة للرقابة الداخلية تعمل على القيام بمهام الرقابة الداخلية.	(7)
123	للمصرف قسم/ إدارة للمخاطر وتعمل باستقلالية.	(8)
124	للمصرف قسم/إدارة للنظم والقوانين والانضباط.	(9)
125	للمصرف قسم/إدارة للرقابة المالية.	(10)
126	تشارك وتشرف الإدارة العليا ومجلس الإدارة فى تفعيل عملية الرقابة الداخلية.	(11)
127	تقوم إدارة المصرف بوضع سياسة تصنف على أساسها مختلف أنواع المخاطر وبالتالي كيفية التعامل مع أى نوع ( عالية المخاطر - متوسطة المخاطر - قليلة المخاطر).	(12)
128	إستراتيجية إدارة المخاطر مرنة بما فيه الكفاية للتعامل بسرعة ودقة مع كل أنواع المخاطر.	(13)
129	تقوم الإدارة بمراقبة أداء وفعالية نظام المخاطر بصورة دورية.	(14)
130	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث قياس المخاطر.	(15)
131	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث إدارة المخاطر.	(16)
132	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث تقرير المخاطر.	(17)
133	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث حدود السماح بالمخاطر.	(18)
134	يوفر المصرف المعلومات المطلوبة لتحديد وتقييم المخاطر.	(19)
135	يتمتع المصرف باستخدام تقنيات متطورة فى تقديم الخدمات المصرفية المختلفة.	(20)
136	وجود أدوات للرقابة على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف يؤدي الى معرفة المعوقات وأسبابها.	(21)

137	يوجد نظام للميزانية لمراقبة الإيرادات والمصروفات بصورة مستمرة.	(22)
138	يوجد نظام فعال للرقابة الداخلية يساهم في تحسين كفاءة العمليات.	(23)
139	توجد خطط ملائمة تستجيب لتحقيق عمل الرقابة الداخلية في المصرف.	(24)
140	يتمتع العنصر البشري من حيث الكم والخبرة الضرورية للمساهمة الفعالة في عملية الرقابة الداخلية.	(25)
141	سياسات وإجراءات المصرف تحدد بوضوح الأدوار والمسئوليات لكل أقسام وأنشطة المصرف.	(26)
142	للمصرف سياسات وإجراءات مكتوبة ومتاحة للجميع تغطي كل أنشطة المصرف وتتم مراجعتها وتحديثها بصورة دورية.	(27)
143	يتم مراقبة وقياس الأداء مقابل الأهداف والمؤشرات لاكتشاف أوجه القصور.	(28)
144	تتم معالجة أوجه القصور المكتشفة في حينها لتصحيح الأداء.	(29)
145	هناك سياسات واضحة ومكتوبة ومتاحة للجميع بشأن الفصل في المسئوليات والوظائف الأساسية.	(30)
146	التقنيات المستخدمة بالمصرف تساعد على مبدأ فصل المهام والوظائف	(31)
147	توجد المعلومات الكافية التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم.	(32)
148	توجد دورات تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية.	(33)
149	توجد المهارات والأدوات والموارد اللازمة التي تساهم في تفعيل دور الرقابة الداخلية.	(34)
150	هناك مشاكل ومعوقات تواجه المصرف في تطبيق نظام رقابة داخلية فعال.	(35)
151	دائما ما تضع الإدارة من الحين والآخر سياسات تذلل المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام رقابة داخلية سليم وفعال.	(36)
152	يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة قسم المراجعة الداخلية بصورة منتظمة.	(37)
153	يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة جهات خارجية محايدة كالمراجع الخارجي.	(38)
154	يوجد نظام اتصال داخلي يساعد في توصيل المعلومات والقرارات الصادرة من الإدارة التنفيذية بالسرعة المطلوبة.	(39)
155	تتم توعية الموظفين بمفهوم وأهمية الرقابة الداخلية عبر وسائل مختلفة كالنشرات والدورات التدريبية.	(40)
156	يوجد قسم منفصل يقوم بمهام التسويات الدورية لمختلف أنواع الحسابات بما فيها البنود خارج الميزانية.	(41)
157	يتبنى المصرف مركزية بعض الوظائف كإصدار خطابات الضمان لتفعيل الرقابة وتأكيد	(42)

	جودة الخدمات المقدمة.	
158	توجد رقابة على عمليات استلام ودفع النقود ويتم جرد صناديق الصرافين بصورة يومية.	(43)
159	للمصرف نظام الكتروني يلزم الموظفين بتغيير كلمة السر بصورة تلقائية/آلية ولا يسمح بتجاهل ذلك.	(44)
160	يتم تحديث البرامج المستخدمة بواسطة الشركات المختصة بإشراف مباشر من إدارة تقنية المعلومات ويتم اختبارها قبل استخدامها للتأكد من صلاحيتها.	(45)
161	أنظمة التشغيل مزودة بخاصية تمنع إلغاء أو تعديل القيود المحاسبية بعد الإدخال والموافقة.	(46)
162	هناك رقابة على أنظمة التشغيل تمنع غير المخولين من الوصول الى البرامج التي يتم استخدامها بواسطة أقسام أخرى.	(47)
163	يتم إيقاف تشغيل البرامج المستخدمة بواسطة الموظف في خلال إجازته السنوية.	(48)
164	توجد مهام أو وظائف تقوم بها جهات خارجية بصورة كاملة.	(49)
165	توجد مهام أو وظائف تقوم بها عمالة مؤقتة.	(50)
166	هناك إجراءات مكتوبة تحدد الفترة الزمنية لحفظ كل نوع من أنواع المستندات كشيكات العملاء وإبصالات السحب والإيداع وخطابات الاعتماد وغيرها من المستندات.	(51)
167	تتم مراقبة الحسابات غير المتحركة لمدة زمنية أكثر من سنة.	(52)
168	يقوم المصرف بإرسال كشوف الحساب الى العملاء بصورة دورية على عناوينهم البريدية.	(53)
169	سياسات وإجراءات شؤون الموظفين مكتوبة ويتم تعميمها على الموظفين.	(54)
170	لكل موظف بالمصرف وصف تفصيلي بمهامه وواجباته ويقوم بالتوقيع عليه قبل مباشرة وظيفته.	(55)
171	تمنح الإجازات السنوية بصورة ملزمة للموظفين ولا يسمح لهم بتحويلها للعام التالي.	(56)
172	للمصرف سياسات لمراقبة العمليات المشتبه في ارتباطها بغسيل الأموال وغيرها من الأنشطة الممنوعة.	(57)
173	يسمح النظام المستخدم في مراقبة الإيداعات النقدية الكبيرة.	(58)
174	للمصرف خطط مكتوبة ومدرب عليها تضمن استمرارية المصرف في أداء أعماله في حالات الطوارئ.	(59)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
180	الإستبيان	(1)

## الفصل التمهيدي

### الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة  
المبحث الثاني: الدراسات السابقة

# المبحث الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

### المقدمة:

تعتبر الرقابة الداخلية فى المصارف عاملاً أساسياً من عوامل نجاح أى مصرف وتساعد فى تحقيق أهدافه المرسومة وهى جزء أساسى وملازم لنشاطه وتساعد الإدارة فى اتخاذ القرار السليم الذى يبنى على معلومات سليمة وتُقدم فى الوقت المناسب، ويتعاطم دور أنظمة الرقابة الداخلية وتزداد أهميتها بتوسع المصرف من حيث حجم المصرف وعدد وطريقة انتشار أقسامه وفروعه وطريقة تقديم بعض الخدمات من حيث المركزية واللامركزية.

تعمل المصارف فى بيئة مليئة بالمخاطر المختلفة والتى يؤدى بعضها الى انهيار المصرف إذا لم يتم إدارتها بالصورة السليمة أو قد تمنع المصرف من تحقيق أهدافه المنشودة سواء أن كانت ربحية أو غيرها من الأهداف، وتلعب أنظمة الرقابة الداخلية دوراً كبيراً فى نشر الوعي المصرفى السليم والتعريف بالمخاطر وأنواعها وكيفية تعريفها والعمل على إدارتها ومراقبتها، كما تسهم أنظمة الرقابة الداخلية فى التوجيه والتدريب السليم لموظفى المصرف وذلك بالحث على إتباع السياسات والإجراءات الداخلية والضوابط والنظم الموضوعة من قبل الجهات الرقابية والإشرافية الخارجية والتى تأتي فى الغالب عبر سياسات وإرشادات من المصرف المركزى للدولة.

تعتبر كل أنشطة ووظائف أنظمة الرقابة الداخلية التى تنفذ تحت إشراف مجلس الإدارة والإدارة العليا وهى تشمل كل العاملين فى المصرف ولكل منهم دور مهم فى منظومة الرقابة الداخلية وذلك من أجل التأكد من متانة ودقة وكفاءة أداء المصرف لعملياته وأنشطته حسب سياسات واستراتيجيات وثقافة الإدارة بالإضافة الى القوانين واللوائح المنظمة للعمليات المصرفية وللتأكد من دقة ومصداقية النظام المحاسبى المستخدم وشفافية وسهولة الوصول للمعلومات من النظام بالسرعة المطلوبة.

وبما أن نظم الرقابة الداخلية هى خط الحماية الأساسى فى منع وتجميع المخاطر وتقليل الاختلاسات والسرقة وغيرها من المخالفات المتعمدة وأيضاً تعمل على منع وتقليل الأخطاء الناتجة من العنصر البشرى نتيجة الجهل بالسياسات والإجراءات أو سوء فهم للتعليمات وكذلك التقليل من فرص التواطؤ بين العاملين فى المصرف، وكذلك الأخطاء الناتجة عن نظم التشغيل المستخدمة مثل عدم القدرة على تشغيل النظام أو فشله فى أداء وظائف معينة لذا يجب العمل على تفعيلها وتطويرها.

لكل ذلك فقد لجأت المصارف الى الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية اهتماماً كبيراً وخصوصاً بعد ظهور الأزمات الاقتصادية العالمية وأخرها التى حدثت فى عام 2008 وبدأت ظواهرها فى الولايات المتحدة الأمريكية ومن ثم تأثر بها كثير من الدول الأخرى. ومن أهم أسباب هذه المشاكل التى أدت الى

الأزمات الاقتصادية العالمية هي ضعف أو غياب أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة والتي أن كانت موجودة وتعمل بكفاءة لتم تقادي هذه المشاكل فى كثير من المؤسسات المالية.

وأىضا زاد الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية لتعقد وتشابك الاقتصاد وتأثره وتأثيره بما يحدث فى أى مكان فى العالم وأىضا لأن هناك تطور مستمر فى عمليات وأنشطة المصارف ودخول أنواع جديدة من التكنولوجيا فى أعمال المصارف مما يتطلب العمل على تطوير وسائل وأنظمة الرقابة الداخلية لأن الطرق التقليدية القديمة لا تجدي نفعا الآن حيث أن تعقد العمليات المصرفية وتشابكها يتطلب منظومة متكاملة من أنظمة الرقابة الداخلية.

قامت بعض المصارف الى إستحداث أقسام وإدارات تعني بعملية تنسيق وإدارة أنظمة الرقابة الداخلية، وقد تختلف الطريقة والمسميات من مصرف الى آخر حسب ضرورات وفهم وثقافة وفلسفة الإدارة العليا لعملية الرقابة الداخلية إذ لا يستطيع قسم أو مجموعة من إدارة هذه العملية بمفردها لأنها مرتبطة وجزء من النشاط اليومي للمصرف وتكون لكل نشاط وكل نوع وكل عملية، ورغم أن المسئول الأول عن الرقابة الداخلية فى كل مصرف هو مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا إلا أنها تقوم بوضع الأهداف والخطط المستقبلية للمصرف مما يضمن استمراره ونجاحه فى تحقيق الأرباح والمساهمة فى الاقتصاد والتوسع وخلاف ذلك من أهداف، وتقوم بتفويض جزء من مهامها لبعض الإدارات والأقسام التي تساهم بطريقة مباشرة فى تنسيق و تصميم وتنفيذ وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وتساهم فى نشر الوعي وثقافة الرقابة بين الموظفين من خلال مختلف الوسائل والطرق.

### مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث فى أن الرقابة الداخلية بصورتها الحالية لا تقى بحماية المصارف من المخاطر المحيطة بالأنشطة والعمليات والتي ازدادت تعقيدا مع تسارع وتيرة الحياة الاقتصادية مع وجود تطور ملحوظ فى نوعية وجودة الخدمات المقدمة من المصارف لتقى باحتياجات ورغبات العملاء من سرعة فى إجراء وتنفيذ العمليات مع الدقة والمرونة إضافة الى التطور التكنولوجي من خلال أنظمة التشغيل المستخدمة وارتباط الكثير من الخدمات بالانترنت، وهذه التكنولوجيا من الممكن إساءة استخدامها من قبل أطراف داخلية وخارجية وذلك لتحقيق مصالح وأهداف تضر بالمصرف وأهدافه وخطته وأىضا ضعف الخبرات المصرفية وزيادة حالات الاحتيال والسرقة والتزوير وزيادة ضغوط الحياة اليومية والمشكلات الاقتصادية ومواكبة متطلباتها وعدم الاهتمام بالجانب البشرى من خلال التدريب والتوجيه السليم وحسن اختيار العاملين فى هذا القطاع.

وأدى ظهور الكثير من المشاكل والإخفاقات نتيجة لضعف نظم الرقابة الداخلية التقليدية والتي كانت ستمنع الكثير من الأزمات المالية وانهيار كثير من المؤسسات والمصارف لو كان هناك اهتماما بالعملية الرقابية والتي هي جزءا لا يتجزأ من نشاط أى مصرف ولا تخلو أى عملية مصرفية من وجود

مخاطر محيطة بها وتعمل هذه الأنظمة على تعريفها وتحليلها ومراقبتها حتى تتمكن المصارف من تحقيق أهدافها.

### أهداف البحث:

تستند هذه الدراسة على أن دور أنظمة الرقابة الداخلية الحالي يتطلب مراجعة شاملة ودقيقة ووضع الأسس والخطط والاستراتيجيات السليمة لتطوير عملية الرقابة الداخلية وتحديد وتوسيع مهامها وأدوارها ومنحها الإهتمام الكافي من قبل إدارات المصارف بما يتناسب ومتطلبات العصر، والتغيرات والأحداث التي تطرأ من حين لآخر وتؤثر في كثير من اقتصاديات الدول، ومن هذا فتهدف الدراسة الى:

1. دراسة وتحليل دور أنظمة الرقابة الداخلية الموجود حاليا في المصارف في السودان ودوره في الحد من المخاطر المصرفية.

2. إبراز نقاط الضعف الموجودة في عملية الرقابة الداخلية وسبل تطويرها.

3. التأكد من دور أنظمة الرقابة الداخلية وتفعيله.

4. الوصول الى كيفية بناء نظام رقابة داخلي سليم ومتكامل.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تشجع علي اتباع الطرق السليمة والحديثة في اتجاهات الرقابة الداخلية في المصارف ودورها المهم في الحد من المخاطر المصرفية التي تتعرض لها المصارف والتي تساعد أي مصرف في تحقيق أهدافه، و محاولة دراسة أنظمة وطرق الرقابة الداخلية الموجودة في المصارف في السودان لأن ضعف الرقابة الداخلية أو عدم وجودها كان من الأسباب الرئيسية في حدوث الازمات الاقتصادية ومثال ذلك ما حدث في العام 2008 حيث انهارت كثير من المصارف.

### فرضيات البحث:

1. عدم اهتمام ادارات المصارف بانشاء ادارات متخصصة للقيام بدور رئيسي في عملية الرقابة

الداخلية يزيد من المخاطر الناتجة عن الأخطاء والمخالفات والتجاوزات

2. عدم وجود رقابة داخلية فعالة في المصارف في السودان يؤدي الى عدم القدرة على تعريف وتقييم ومواجهة المخاطر.

3. ضعف أنظمة الرقابة الداخلية الحالية لا يساعد المصرف في القدرة على المنافسة وولوج مجالات جديدة من الخدمات والمنتجات .

4. الاعتماد على نظم الرقابة الداخلية التقليدية لا يحمي المصرف من المخاطر الناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة في المصارف.

5. عدم إتباع الاتجاهات الحديثة (مثل توصيات لجنة بازل) في أنظمة الرقابة الداخلية يحرم المصارف من الدخول في شراكات مع مصارف خارجية متطورة .

## منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي والتحليلي ويعتمد فى تحقيق أهدافه وفرضياته على مصادر أولية تستخدم عدة طرق ووسائل لجمع البيانات الأولية منها الاتصال والاستبيان ومصادر ثانوية منها المراجع والدوريات والنشرات والتقارير والانترنت.

## حدود البحث:

ستطبق هذه الدراسة على بعض المصارف التجارية فى السودان (ولاية الخرطوم) وذلك للفترة من 2008 إلى 2012.

## هيكل البحث:

تتكون هذه الدراسة من من فصل تمهيدى وثلاثة فصول تفصيلها كالتالى:

يتناول الفصل التمهيدي الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة ويتكون من مبحثين الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة والمبحث الثانى بعنوان الدراسات السابقة.  
أما الفصل الأول جاء بعنوان التعريف بالرقابة الداخلية فى المصارف وأهميتها ويتكون من ثلاث مباحث الأول بعنوان التعريف بالرقابة الداخلية والثانى بعنوان أهمية دور الرقابة الداخلية والثالث بعنوان أهداف الرقابة الداخلية.

أما الفصل الثانى جاء بعنوان دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية والنظام المستخدم ويتكون من ثلاث مباحث الأول بعنوان دور الرقابة فى السياسات والإجراءات والثانى بعنوان دور الرقابة الداخلية فى نظم التشغيل أما المبحث الثالث يأتى بعنوان دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية.  
أما الفصل الثالث جاء بعنوان تطبيق وتقييم أنظمة الرقابة ويتكون من ثلاث مباحث الأول بعنوان تطبيق نظام رقابة داخلية والثانى بعنوان دور المراجع الداخلى والخارجى فى التقييم وإبداء الرأى فى نظام الرقابة الداخلية والمبحث الثالث بعنوان قواعد ومبادئ تقييم نظام الرقابة الداخلية وفق لجنة بازل.

أما الفصل الرابع فهو يحمل عنوان الدراسة الميدانية ويتكون من مبحثين الأول الإطار النظرى لكيفية عمل الرقابة الداخلية فى المصارف فى السودان والمبحث الثانى جاء بعنوان الدراسة الميدانية.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

تناول الباحث بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تناول العديد من الدارسين موضوع الرقابة الداخلية من جوانب واتجاهات مختلفة وتم اختيار الدراسات التالية قام الباحث بتلخيصها ومن ثم تم توضيح الفرق بينها وبين هذه الدراسة :

دراسة حبيب أبونا عبد الرحمن (2008):<sup>(1)</sup>

تتلخص مشكلة البحث في تعدد وتشعب العمليات الإدارية أدى إلى زيادة حاجة الإدارة إلى التقارير الدورية والتأكد من محتويات هذه التقارير لما لها من أثر فعال في عملية إتخاذ القرارات وبذلك زاد إهتمام الإدارة بأنظمة الرقابة الداخلية.

هدفت الدراسة إلى بيان دور الرقابة الداخلية في تفعيل كفاءة أداء الوظائف الإدارية.

افتترضت الدراسة ان نظام الرقابة الداخلية الفعال يؤثر على كفاءة أداء الوظائف الإدارية ويؤدي إلى قرارات إدارية رشيدة.

إتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي والمنهج التاريخي والوصفي.

خلصت الدراسة إلى ان نظام الرقابة الداخلية في البنك الزراعي السوداني يؤدي إلى اطمئنان مجلس الإدارة من سلامة العمل في المصرف و ان استقلالية المراجع الداخلي عن الإدارة التنفيذية بالبنك الزراعي السوداني توفر له الحرية الكاملة للقيام بواجباته بعيدا عن ضغوط الإدارة التنفيذية.

وأوصت الدراسة بأن على إدارة البنك الزراعي السوداني وضع هيكل تنظيمي واضح للسلطات والمسئوليات للأفراد داخل المنشأة حتى تتحقق الرقابة الذاتية و ضرورة الاهتمام بتطوير المراجعة الداخلية واستقلاليتها عن الإدارة التنفيذية ودعمها بالكفاءات الملائمة من الكادر البشرى في هذا المجال.

دراسة ميادة ابو بكر قسم الله السعيد (2008):<sup>(2)</sup>

تتلخص مشكلة الدراسة في أن زيادة مشاكل تعثر البنوك وتطور وسائل الخدمات المصرفية زاد من العبء الموكل إلى أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في رفع كفاءة أداء البنوك التجارية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الإعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية وأثر فعاليتها في إدارة الموارد المتاحة بالبنوك التجارية ومعرفة المشاكل ونقاط الضعف التي تحد من كفاءتها.

افتترضت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كفاءة أداء البنوك التجارية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية بها و ضعف نظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية .

إتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي.

(1) حبيب أبونا عبد الرحمن، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق كفاءة أداء الوظائف الإدارية (دراسة حالة البنك الزراعي السوداني)، بحث منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008 م.

(2) ميادة أوبكر قسم الله، دور الرقابة الداخلية في ترقية الأداء بالبنوك التجارية، بحث منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م

خلصت الدراسة أن نظام الرقابة الداخلية فى البنوك التجارية يساهم فى تحسين الأداء بصورة فاعلة من خلال تصحيح الانحرافات فى الأداء المحاسبي وتفعيل الوعي الرقابي لدى العاملين و يوفر نظام الرقابة الداخلية المطبق بالبنوك التجارية ضمانا كافيا لزيادة الكفاءة التشغيلية والالتزام بالضوابط المحاسبية والمصرفية و من مزايا تطبيق تقنية المعلومات بالنسبة للرقابة الداخلية فى البنوك التجارية زيادة الدقة وتحسين إمكانية الفصل بين المهام.

أوصت الدراسة بضرورة تقييم ومراجعة إجراءات الرقابة الداخلية بصورة دورية لضمان مواكبة التطورات فى العمل المصرفى و الإهتمام بتأهيل المراجعين الداخليين فى البنوك التجارية واستخدام برامج المراجعة الالكترونية.

### دراسة اصلاح خضر (2008):<sup>(1)</sup>

تتلخص مشكلة الدراسة فى ان منح عملية الاقراض والائتمان تعتبر من أهم الوظائف وأخطرها والتي تؤثر على الوضع المالى للبنك وبما يتجاوز الزيادة فى أزمة السيولة لدى المصارف التجارية، وتمثل ذلك فى معدلات القروض الممنوحة من قبل البنوك للعملاء، أو بسبب التعثر فى سداد الديون، ينبغى وضع أسس علمية للتقليل من مخاطرها ولا سيما البحث فى الأسباب والعوامل المؤثرة فيها للوصول الى نتائج مفيدة لتقويم الأوضاع المتعلقة بمنح عمليتي الاقراض والائتمان بما يضمن تطوير الأداء فى البنوك.

هدفت الدراسة الى دراسة عملية التحليل الائتمانى والعوامل المؤثرة فى هذا التحليل ودور نظام الرقابة الداخلية فى الحد من هذه المخاطر وأهم الأدوات الرقابية المستخدمة.

افتترضت الدراسة أن الاطلاع الواعى على القواعد والأعراف الدولية يقلل من المخاطر المصاحبة لقرار منح الائتمان ووجود نظام محاسبى مالى فعال عناساس آليات التغذيةى الارتجاعية يساهم فى تخفيض مخاطر الائتمان المصرفى ووجود نظام رقابي فعال يساهم فى تخفيض مخاطر الائتمان المصرفى.

اتبعت الدراسة عدد من المناهج العلمية كالمنهج السردى والتاريخى، المنهج الاستقرائى، والمنهج الاستنباطى و منهج دراسة الحالة .

خلصت الدراسة الى أن الإطلاع التام على القواعد والأعراف الدولية يقلل من المخاطر المصاحبة لقرار منح الائتمان وأن وجود نظام محاسبى مالى فعال عناساس آليات التغذيةى الارتجاعية يساهم فى تخفيض مخاطر الائتمان المصرفى و توفر معلومات محاسبية كافية عن العملاء تقلل من المخاطر المصرفية.

<sup>(1)</sup> إصلاح خضر أحمد، دور نظام الرقابة الداخلية فى الحد من مخاطر الائتمان المصرفى بالمصارف التجارية السودانية، بحث منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام النظم التقليدية والنظم الحديثة في الحصول على البيانات المالية الخاصة بالعملاء وضرورة رفع كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بالمصارف التجارية للحد من مخاطر الائتمان المصرفي و ضرورة الاطلاع التام للعاملين بالبنك على القواعد والأعراف الدولية. دراسة صفاء (2012): (1) :

تتلخص مشكلة الدراسة في أن المصارف السودانية تواجه مجموعة من المخاطر المصرفية يتمثل أهمها في مخاطر التشغيل والتي تعود في مجملها الى الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها، أو التي تنجم عن الحوادث الداخلية في المصرف كما تشمل أيضا المخاطر القانونية وقد ترتب على مخاطر التشغيل خسائر مالية كبيرة لحقت بالمصارف السودانية مما ينعكس سلبا على كفاية رأس مال تلك المصارف وأدى الى تدهور ادائها.

هدفت الدراسة الى التعريف بالمخاطر المصرفية مفهومها وأنواعها و القاء الضوء على مخاطر التشغيل وقياس أثر مخاطر التشغيل على كفاية رأس المال.

هدفت الدراسة الي التعريف بالمخاطر المصرفية مفهومها وانواعها، القاء الضوء علي مخاطر التشغيل، الوقوف علي انواع رأس المال المصرفي ومعيار كفاية رأس المال للمؤسسات المالية الاسلامية بازل.

افتترضت الدراسة بوجود علاقة ارتباطية بين حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر البشرية وبين كفاية رأس المال وبين حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر القانونية وبين كفاية رأس المال كما توجد علاقة ارتباطية بين حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر التقنية وبين كفاية رأس المال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر البشرية وبين كفاية رأس المال و علاقة ارتباطية بين حجم الخسائر الناتجة عن المخاطر القانونية وبين كفاية رأس المال وتحمل البنك خسائر مالية بسبب سوء استخدام التقنية من قبل بعض العملاء والموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تقليل المخاطر البشرية فوجودها يلحق خسائر مالية بالبنك مما يؤثر على كفاية رأس مال البنك وان على ادارة المخاطر بالبنك ان تضع خطة واضحة ومحددة وان تعمل وفقا لها لتحقيق اهدافها ويجب ان يكون لدى البنك خطة واضحة لادريب الموظفين لمواجهة مخاطر التشغيل بشكل يسهم في خفض معدلات الخسائر، ذلك لأهمية تدريب الكوادر المصرفية واعدادها لمقابلة التحديات التي تواجه البنوك.

(1) صفاء تاج السر الطيب، مخاطر التشغيل وأثرها في كفاية رأس المال بالمصارف التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012م

## الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- ويرى الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة لأسباب عديدة منها:
1. لأنها تتناول موضوع الرقابة الداخلية كمجموعة أنظمة وليس كإدارة واحدة تقوم بكل أعمال الرقابة الداخلية وأنها مسئولية كل العاملين بالمصرف.
  2. لأنها تتناول مفهوم الرقابة الداخلية الحديثة من حيث متطلبات وقواعد لجنة بازل المتعلقة بأنظمة الرقابة الداخلية وليس من المنظور التقليدي للرقابة الداخلية.
  3. لأنها تشجع المصارف على إعطاء الرقابة الداخلية الاهتمام المناسب لتساهم في تحقيق أهدافه المرسومة.
  4. لأنها تتناول وتركز على موضوع المخاطر بشيء من التفصيل.

## الفصل الأول

### التعريف بالرقابة الداخلية فى المصارف وأهميتها

- المبحث الأول: التعريف بالرقابة الداخلية
- المبحث الثانى: أهمية دور الرقابة الداخلية
- المبحث الثالث: أهداف الرقابة الداخلية
- المبحث الرابع: مقومات وعناصر نظام الرقابة الداخلية الفعال

# الفصل الأول

## التعريف بالرقابة الداخلية فى المصارف وأهميتها

### المبحث الأول

### التعريف بالرقابة الداخلية

#### تمهيد:

كلمة "الرقابة" فى اللغة لها الكثير من المعاني منها الانتظار والحفظ والحراسة أو الإشراف والعلو والأمانة، وفى معاني القرآن والسنة تعني الحفظ والرعاية والترصد والمراقبة، والرقابة تنبثق شرعا من واجب المسلم على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والحسبة كخليفة فى الأرض.

وبما أن الإنسان غير معصوم وغير خال من الأخطاء والتقصير والإهمال فيحتاج الى شخص آخر أو هيئة أو مجموعة لتصحح وتذكره حتى تستقيم أفعاله، وأيضا عندما يعلم أن هناك من يراقبه فإنه يتجنب الكثير من الأخطاء ويحسن ويجتهد فى عمله حتى ينال الرضاء والتقدير .

( كانت المنشأة صغيرة ومملوكة من قبل شخص واحد هو القائم بإدارتها ورقابتها حيث كانت لديه المعلومات الشاملة والتفصيلية لكافة النواحي الفنية نظرا لضآلة حجمها.

ونظرا لاتساع الوحدات الاقتصادية بظهور الأقسام والفروع المتعددة اتسع نطاق أعمال واجبات القائمين بإدارة هذه الوحدات الأمر الذي أدى الى أن أصبحوا عاجزين عن القيام بجميع الوظائف بأنفسهم فظهرت الحاجة الى الفنيين لأجل المساعدة فى تنفيذ الأعمال بسهولة ونتيجة لذلك قام المالكون بتعيين مديرين مهنيين وتقويض السلطات إليهم ومنحهم بعضا من اختصاصاتهم الأمر الذي أدى الى توفير الرقابة الكافية على أعمالهم للتأكد من سلامة قيامهم بواجباتهم طبقا للسياسات المرسومة لهم) <sup>(1)</sup>

(1) د. عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الأولى بيروت، لبنان، الدار النموذجية للطباعة والنشر، ص 79 .

وقد أدى ظهور الشركات المساهمة ذات الإمكانيات المالية الضخمة الى الآتى: (1)

### 1. انفصال الملكية عن الإدارة:

قيام صاحب المنشأة بتعيين مديرين مهنيين والاعتماد عليهم فى إدارة أعماله ومن ثم حاجته الى بيانات وتقارير موثوق بها تمده بمدى تطور الأعمال والربحية كل ذلك دفعه الى الاستعانة برأى محايد وهو المدقق الخارجى ليقوم بفحص سجلات وأنشطة المنشأة.

### 2. تشعب البناء التنظيمي:

أدى التوسع والتشعب فى عمل المنشآت الى ضرورة تحديد المهام والمسئوليات لكل فرع أو قسم حتى يسهل من إدارة المنشأة بالأساليب والإجراءات التي تلزم كل وحدة وكذلك لمد الإدارة العليا ببيانات دقيقة وموثوق فيها عن عمل كل فرع أو قسم مما يساعد على رفع كفاءة استخدام الموارد وحماية الأصول.

### 3. حاجة الجهات الحكومية:

تطلب الجهات الحكومية من المنشآت بيانات دقيقة وبصورة دورية لمتابعة نشاط هذه المنشآت ودراسة وتقنين القوانين التي تساعد فى تفعيل دورها فى النشاط الاقتصادي للدولة، وكذلك للتأكد من مدى التزام هذه المنشآت بالقوانين والتوجهات والتزامها تجاه المجتمع بالمساهمة فى التوظيف واستيعاب قدر من العمالة والتزامها بدفع الضرائب والرسوم المقررة التي تساعد فى إدارة الدولة. لكل ذلك زادت الحاجة الى وجود نظام للرقابة الداخلية يؤمن قدر من المصداقية والثقة فى أنشطة هذه المنشآت ونتائجها وذلك للملاك وللجهات الحكومية.

تم تعريف الرقابة الداخلية بتعريفات مختلفة والتي تختلف وتتطور وفقا للتطور الاقتصادي ككل وأيضا نسبة لحدوث بعض الأحداث أو الأزمات الاقتصادية التي دعت المهتمين لمراجعة وإعادة تعريف ماهية الرقابة الداخلية.

وأشارت لجنة كوسو COSO (2) وهي لجنة مهتمة بعملية الرقابة تتكون من عدد من الجهات التي تعمل فى مجال التدقيق فى ملخصها التنفيذي الى الرقابة الداخلية بأنها مطلب قديم يساعد الملاك والإدارة على تحقيق أهداف منشأتهم التي يمتلكونها أو يديرونها كما فى التعريف التالي:

"سعى موظفو الإدارة التنفيذية العليا منذ زمن بعيد لإيجاد طرق يستطيعون بواسطتها الرقابة بطريقة أفضل على المشروعات التي يديرونها. فالرقابة الداخلية وجدت لتساعد الشركة على تحقيق أهدافها المتمثلة فى الربحية ولتحقيق رسالتها، والتقليل من أية مفاجآت تعترض طريقها . فهي تساعد الإدارة فى التعامل مع البيئات الاقتصادية والتنافسية السريعة التغير، والتحول فى طلب العملاء وأولوياتهم،

(1) المرجع السابق ص 80

(2) Internal Control Integrated Framework -Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 1994- USA , page 1

وإعادة الهيكلة من أجل النمو المستقبلي. فالرقابة الداخلية ترفع الكفاءة، وتقلل من مخاطر خسائر الأصول، وتساعد في ضمان الثقة في القوائم المالية والالتزام بالقوانين والتعليمات. ونظرا لاستشعار أهمية الرقابة الداخلية وكونها تخدم أهدافا عديدة مهمة، فقد تعالت الأصوات بشأن ضرورة وضع أنظمة داخلية أفضل والتقارير عنها. واليوم يتم النظر الى الرقابة الداخلية أكثر فأكثر على أنها تمثل حلا لمجموعة متنوعة من المشاكل المحتملة

### **دور التطور في الصناعة المصرفية في الاهتمام بالرقابة الداخلية:**

إن التطور السريع في الصناعة المصرفية من حيث زيادة عدد الوحدات المصرفية وتنوع وتعدد الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء أى مصرف والمنافسة بين المصارف فى استقطاب العملاء الجدد والمحافظة على الحاليين وأيضا لتحقيق الأهداف المرسومة من توسع فى عدد الفروع والإدارات وتحقيق الأرباح وأيضا التطور التقني الملحوظ فى الصناعة المصرفية من حيث نظم التشغيل والاتصال والاعتماد شبه الكامل على التكنولوجيا فى تنفيذ العمليات بالسرعة والدقة وتقليل التعقيد والتقليدية، كل ذلك أدى الى زيادة وتنوع المخاطر بصورة كبيرة والتي إن لم يحسن تعريفها وإدارتها بصورة جيدة فقد تتسبب فى فشل أى مصرف فى تحقيق أهدافه أو التوقف التام عن ممارسة النشاط.

وعليه فقد قامت العديد من الجهات البحثية والمختصة بتطوير وبحث مشكلات الرقابة الداخلية بإجراء العديد من البحوث والتعريفات لعملية الرقابة الداخلية للوصول الى صيغ أمثل لتعريف عملية الرقابة الداخلية وأنظمتها وظهرت العديد من التعريفات والتي تتطور بصورة كبيرة من فترة لأخرى والتي تخضع للعديد من الإضافات وبسبب ظهور أسباب جديدة لفشل نظم الرقابة المتبعة فى بعض المصارف أو حدوث بعض الأزمات المالية والاقتصادية، وعليه فقد ظلت عملية التعريف الأمثل للرقابة الداخلية مستمرة وتتغير يوما بعد يوم لتشمل وتغطي مناطق وأجزاء لم تكن مذكورة من قبل.

### **تعريف الرقابة الداخلية:**

مرت عملية تعريف الرقابة الداخلية بعدة مراحل وفترات وتزامن ذلك مع التطور الاقتصادي والتوسع فى المنشآت الاقتصادية والمالية وتعدد أنشطتها وفروعها، وقد تم تعريف الرقابة الداخلية عدة تعريفات فى فترات مختلفة حسب الإضافات والتعديلات التي أجريت عليها بواسطة المهتمين والباحثين، ومن هذه التعريفات يجد الباحث أهمها يتمثل فى:

على النحو التالي: ( SAS78 )<sup>(1)</sup> تم تعريف الرقابة الداخلية فى المعيار (الرقابة الداخلية هي عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والعاملون الآخرون، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية:

1 . كفاءة وفعالية العمليات.

(<sup>1</sup>)The American Institute of Certified Public Accounts, Statement on Auditing Standards # 78 , USA, page18

2 . مصداقية التقارير المالية.

3 . الالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة .

تم تعريف الرقابة الداخلية بواسطة لجنة COSO (1) بأنها :

(سلسلة من الإجراءات والعمليات، تتم بواسطة مجلس إدارة المنشأة، وإدارتها وموظفيها الآخرين، تصمم لتوفر تأكيدا معقولا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التي تشملها المجموعات التالية:

1. كفاءة وفعالية العمليات.

2 . مصداقية التقارير المالية.

3 . الالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة.)

عرفت لجنة إجراءات المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA الرقابة الداخلية بأنها (خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة الشركة والتي تهدف الى المحافظة على أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين وبالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة). (2)

لكل ذلك فقد قامت المصارف بالعمل على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وذلك من خلال إنشاء وتطوير وحدات وأقسام تعمل على تنسيق عملية الرقابة الداخلية وهي لا تقوم بالدور الرقابي بكامله بل تعمل مع جميع الأقسام والإدارات والفروع والأفراد على تحقيق وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية حتى يمكن دراسة ومراقبة مستوي المخاطر المحيطة بالعمليات المصرفية ووضع الأسس والإجراءات الرقابية اللازمة للمساعدة في السيطرة أو تقليل المخاطر وإدارتها بصورة سليمة وصحيحة.

تتأثر عمليات وأنشطة الرقابة الداخلية بالعاملين في المصرف من إدارة وموظفين وهي تصمم لتمد المصرف بالقدر المعقول من التأكد بصحة وسلامة سير العمليات وصحة التقارير والتي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات والتعديلات في السياسات والإجراءات.

تعمل آلية عمل أنظمة الرقابة الداخلية على تطوير عملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة وذلك بتقديم التقارير بصورة سليمة وفي التوقيت المناسب والمطلوب مما يساعد الإدارة في سرعة التدخل متى ما استدعي ذلك فهي آلية تعمل على استشعار المخاطر والتعريف بها.

كلما زاد التوسع في الخدمات كلما ازدادت الحاجة الى التوسع في عمل ونشاط ونطاق الرقابة وذلك باستحداث آليات ونظم جديدة تتماشى مع هذا التوسع وعلى سبيل المثال زيادة أنواع التمويل واختلاف شروط منحه والضمانات المطلوبة تتطلب مواكبة الرقابة لهذا التنوع ودراسته دراسة شاملة من حيث المخاطر المحيطة بكل نوع والعمل على إسداء النصح للإدارة بالمطلوب من قبلها لتحاشي الوقوع

(1) Internal Control Integrated Framework Page 1

(2) د. عبد الوهاب نصر، ود. شحاته، السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال (الواقع والمستقبل)، الطبعة الأولى، مصر: الدار الجامعية الأسكندرية، 2006/2005م، ص 54

فى مخاطر كبيرة وذلك بالتعاون مع إدارات أخرى كإدارة المخاطر، وأيضاً تقوم بعض المصارف بإبرام اتفاقيات مع جهات أخرى لتقديم خدمات لعملاء المصرف مثل سداد فواتير الكهرباء والمياه والاتصالات وتحصيل الرسوم الدراسية وخلافه، ومن هنا يمثل دور الرقابة الإلمام التام بحدود هذه الاتفاقيات والحسابات المفتوحة لهذه الأغراض وكيفية إدارتها وإجراء التسويات لها بصورة دورية تمنع التلاعب والاختلاس والسرقة والعمل على سد أى فراغ أو خلل بين عمليات الاستلام والسداد للجهات المقدمة للخدمة والتأكد من تحصيل رسوم هذه الخدمات فى وقتها والعمل على حل أى مشكلة فى حينها والعمل على فصل المهام وذلك بأن الموظف الذى يقوم بالاستلام من العملاء لا يقوم بإجراء عمليات السداد وعمل التسويات الدورية.

ومن هنا يرى الباحث أن الرقابة الداخلية هي مجموعة من النظم والسياسات والإجراءات التي تستخدم فى تعريف وإدارة و مراقبة المخاطر وذلك من خلال التدقيق فى صحة واكتمال العمليات والتأكد من دقة المعلومات والتقارير المالية والإدارية وأن تقدم فى الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة وأن النظم والقوانين والإجراءات الموضوعية من قبل إدارة المصرف والمصرف المركزى يتم إتباعها من قبل العاملين بالمصرف بصورة سليمة.

### **أقسام الرقابة الداخلية:**

الرقابة الداخلية يمكن تقسيمها بطرق مختلفة من حيث الأثر وطريقة عملها وقد تم تقسيمها حسب تعريف لجنة المراجعة التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين الى رقابة محاسبية ورقابة إدارية<sup>(1)</sup>.  
**أولاً: الرقابة المحاسبية:**

تهدف الى التحقق من أن كل عمليات المصرف قد تم تنفيذها حسب التفويضات والصلاحيات الممنوحة من قبل الإدارة، وأن كل العمليات قد تم تسجيلها فى دفاتر المصرف وفقاً للمبادئ والأعراف المحاسبية المقبولة وحسب سياسة المصرف وذلك للتمكن من التحقق من دقة المعلومات والتقارير المحاسبية.

وتتمثل الرقابة المحاسبية فى الإجراءات التي تتعلق بحماية أصول المصرف وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بالدفاتر مع الأصول الموجودة فعلياً.

### **ثانياً: الرقابة الإدارية:**

تتمثل الرقابة الإدارية فى كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتعلقة بالكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية، والهدف منها هو التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية والتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات التي تضعها المؤسسة.

(1) د. عبد الوهاب نصر، ود. شحاته السيد شحاته، المرجع السابق، ص 58

هناك الكثير من الطرق والمدارس فى تعريف وتصنيف أنواع نظم الرقابة على أعمال المصارف وقد قام الأستاذ صلاح الدين حسن فى كتابه تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر الالكترونية بتصنيفها كالتالى: (1) وتتمثل نظم الرقابة على أعمال البنوك فى الآتى:

### (1). نظم الرقابة المصرفية الداخلية:

أ. لجنة المراجعة:

وهي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة وتتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين. وتلعب دورا مهما فى المصرف وفى حماية أصوله بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين وعملاء وموظفى المصرف، ويفوض مجلس الإدارة اللجنة ويمنحها السلطات للعمل حسب التوجهات الصادرة منها وتقوم بإعداد وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة وتعتمد فى عملها على السياسات والإجراءات الخاصة بالمراجعة الداخلية.

يجب أن يكون للجنة المراجعة لائحة توضح ما يلي:

- نطاق مسؤولية لجنة المراجعة وكيفية قيامها بها.
- المسؤولية النهائية للمراجع الخارجى أمام مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.
- السلطة النهائية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة فى اختيار وتقييم وإحلال المراجعين الخارجيين.
- مسؤوليات لجنة المراجعة بشأن استقلال المراجع الخارجى.

### نظام المراجعة الداخلية:

وهو كل عمليات الضبط والمراجعة لكافة العمليات والأنشطة التي تجري داخل الوحدات سواء كانت فروعا أو وحدات تنفيذية بالمركز الرئيسى.

وكلما كانت العملية تتم بشكل يومي دقيق ووفقا للوائح وإجراءات المراجعة كلما أدى ذلك الى اكتشاف الأخطاء بسرعة أكبر ومن ثم القيام بالاحتراز اللازم، ويعتمد نظام المراجعة الداخلية على مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تهدف الى فحص العمليات والقيود الواردة بالسجلات بصفة مستمرة للتأكد من صحة البيانات المدخلة فى النظام والتحقق من كفاية الإجراءات الموضوعية للمحافظة على أصول وموجودات المصرف.

### نظام الرقابة الداخلية:

ويقصد به مجموعة الإجراءات والوسائل المتبعة داخل المصرف للمحافظة على أصوله وموجوداته، والاطمئنان الى دقة بياناته المحاسبية واكتشاف الأخطاء والغش، وكذلك تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية وتشجيع دقة تنفيذ السياسات الإدارية الموضوعية. وتتولى عملية التنسيق إدارة عامة بالمركز الرئيسى للمصرف.

(1) صلاح الدين حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر الالكترونية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث، 2010 ص 7

نظام الضبط الداخلي: يعرف بأنه توزيع للعمل من ناحية مسؤوليات وسلطات بطريقة تمكن من إجراء ضبط تلقائي على العمليات الروتينية للعمل اليومي وذلك عن طريق مراجعة العمل الذي يؤديه شخص بواسطة شخص آخر بطريقة تلقائية أو قسم آخر.

ويراعي في تصميم هذا النظام تقسيم العمل بين الموظفين في مجموعات مستقلة مع فصل واضح في الواجبات، وتنسيق العمل بين الأقسام المختلفة وتبسيط الإجراءات وتدريب الموظفين.

(2). نظم الرقابة المصرفية الخارجية:

أ. مراقب الحسابات الخارجي: مهمته فحص حسابات المصارف سنويا وذلك بموجب قوانين معظم المصارف المركزية بوجوب تعيين مدققي حسابات قانونيين، وتتضمن أهداف التدقيق الخارجي التأكد من أن أعمال المصرف قد تمت وفق مصلحة المساهمين والمودعين والدائنين للمصرف والتأكد من تقيد المصرف بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من المصرف المركزي.

ب. ويقومون باطلاع المسؤولين على المخالفات للعمل على سرعة تسويتها وأيضاً عن طريق التقارير الرسمية التي تقدم بعد الانتهاء من عمل المراجعة.

ج. رقابة المصارف المركزية: تنص تشريعات الدول المتعلقة بالمصارف المركزية وتنظيم المهنة المصرفية عادة على خضوع المصارف لرقابة المصرف المركزي بهدف متابعة نشاطها، وتتمثل الرقابة في الاطلاع على السجلات للحصول على البيانات والإيضاحات اللازمة لتحقيق أغراضه، تحديد أسعار الخصم والفائدة على العمليات المصرفية، حظر ممارسة المصارف لبعض العمليات، إلزام المصارف بحفظ الاحتياطي النقدي في المصرف المركزي وتحديد نسبة السيولة وأيضاً إلزام المصارف بإرسال التقارير الدورية والحسابات الختامية والتدخل في أسعار صرف النقد الأجنبي إذا دعت الضرورة.

د. التعاون الدولي في مجال الرقابة على المصارف: نسبة للنمو الكبير في عمليات التبادل التجاري بين الدول والتطور في أنواع العمليات المصرفية الإلكترونية وزيادة الإقراض المصرفي الدولي وما تبع ذلك من مخاطر وجب على المصارف أن تتسق وتتعاون فيما بينها في مجال الرقابة وتعمل على إيجاد إطار متفق عليه.

### ما الذي يمكن أن تقوم به الرقابة الداخلية:

يعتقد الكثير من الناس وحتى بعض العاملين في المصارف بأن نظم الرقابة الداخلية قادرة على تأكيد تحقيق المصرف لأهدافه، وذلك لاعتقاد سائد بأنها تدخل في كل تفاصيل العمليات وتتأكد من تنفيذها بالصورة الصحيحة وفقاً للسياسات والإجراءات والقوانين والنظم.

وهي بلا شك داعم رئيسي وحقيقي لتحقيق الأهداف ولكنها لا تضمن ذلك طالما أن هناك الكثير من الأطراف تساهم في العملية المصرفية من مجلس إدارة وإدارة تنفيذية ومدراء وموظفين وعملاء وأيضاً

هناك السياسات المالية للدولة والنظم والإجراءات للمصارف المركزية وعدد كبير من المخاطر الخارجية التي لا يمكن التحكم أو التنبؤ باحتمالية وتوقيت حدوثها وتقييم أثارها .

وقد لخصت لجنة COSO<sup>(1)</sup> فى ملخصها التنفيذى ما يمكن أن تقوم به الرقابة الداخلية فى أنها تستطيع أن تساعد المنشأة فى تحقيق أهدافها الخاصة بالأداء والربحية، أن تحد أو تمنع من ضياع الموارد. وهي تستطيع أن تساعد فى ضمان وجود تقارير مالية موثوق بها. وهي تستطيع أن تساعد أن تضمن أن المنشأة تلتزم بالقوانين والتعليمات، وتجنب إلحاق الضرر بسمعتها وما يترتب على ذلك من نتائج، فالرقابة الداخلية تساعد المنشأة على أن تحقق ما تريد وأن تتجنب العقبات والمفاجآت فى العمل.

### محددات أنظمة الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية الفعالة توفر تأكيد معقولاً بتحقيق أهداف المصرف ومهما كانت قوة فعاليتها وكفاءتها إلا أن الإخفاقات تظل واردة الحدوث فهي لا تستطيع أن تحول دون سوء التقدير أو إتخاذ قرارات خاطئة، وقد لخصت لجنة COSO فى ملخصها التنفيذى ما لا تستطيع الرقابة الداخلية أن تقوم به وذلك بطرحها الآتى:

( إذا كانت الرقابة فاعلة، فأنها تستطيع فقط أن تساعد المنشأة على تحقيق هذه الأهداف، فهي تستطيع أن تزود الإدارة بمعلومات عن مدى تقدم المنشأة، أو عدم تقدمها فى تحقيق الأهداف. ولكن الرقابة الداخلية لا تستطيع أن تغير مديراً سيئاً بطبعه وتجعله مديراً جيداً. وأيضاً قد تكون التغييرات فى السياسات الحكومية أو برامجها وتصرفات المنافسين أو الأحوال الاقتصادية خارج نطاق سيطرة الإدارة. وهكذا فالرقابة الداخلية لا تضمن النجاح ولا البقاء.

تستطيع الرقابة الداخلية أن تضمن الثقة فى التقارير المالية والالتزام بالقوانين والتعليمات، وهذا الاعتقاد أيضاً غير سليم، فنظام الرقابة الداخلية مهما أحسن تصميمه وتنفيذه لا يستطيع أن يوفر سوي تأكيد معقول -وليس مطلق- لإدارة المشروع ومجلس إدارته بتحقيق أهداف المصرف. فاحتمال تحقيق الأهداف يتأثر بقيود ملازمة فى جميع نظم الرقابة الداخلية، وتشمل هذه حقائق أن الأحكام الشخصية فى اتخاذ القرارات قد تكون خاطئة، وقد تحدث انهيارات بسبب خطأ بسيط، فضلاً عن ذلك يمكن تخطي الرقابة بتواطؤ اثنين أو أكثر من الأفراد، كما أن للإدارة القدرة على تخطي النظام، ومن العوامل المقيدة الأخرى أن تصميم أى نظام للرقابة الداخلية يجب أن يعكس حقيقة أن هناك محددات للموارد التي تنفق على النظام، وأن منافع الرقابة يجب أن تؤخذ فى الحسبان فى علاقتها بتكاليف الرقابة وحدود المخاطر وإمكانية فشل الرقابة رغم تكاليفها .

(<sup>1</sup>) Framework for Internal Control systems in Banking Organizations-Basel Committee on Banking Supervision Basel, Sept 1998

وهناك أيضا الأخطاء الحكيمة التي ترتكبها الإدارة والموظفون أحيانا فى عدم اتخاذ القرارات الحكيمة والسليمة نتيجة لعدم اكتمال المعلومات أو ضيق الوقت والضغوطات الأخرى (1) .

وهكذا فعلى الرغم من إن الرقابة الداخلية قد تساعد المصرف فى تحقيق أهدافه إلا أنها ليست علاجاً شافياً لكل المشاكل لأن لها دور محدد وهو تأكيد توفير مصداقية معقولة وليست مؤكدة تجاه الأهداف المتعلقة بالمصرف، كما يجب التفريق بوضوح بين وضع الأهداف بصورة سليمة قابلة للتحقق ومن ثم وضع الرقابة المناسبة.

---

(1) Office of Financial Management , State Administrative and Accounting Manual , Washington 2008  
Internal Control and Auditing

## المبحث الثاني

### أهمية دور أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف

#### أولاً: أهمية الرقابة على أعمال المصارف

(تعد المصارف أهم قنوات تجميع الأموال وتوزيعها) <sup>(1)</sup> في منظومة اقتصاد الدول حيث تقوم باستقطاب ودائع العملاء الأفراد والمؤسسات بمختلف أنواعها وهي تعد نقطة التقاء بينها وبين القروض والاستثمارات من جهة أخرى .

وتقوم المصارف باستثمار الودائع في أشكال عديدة منها منح التسهيلات الائتمانية لعملائها مقابل أرباح ونظير تقديم الضمانات المناسبة التي تختلف حسب نوع التمويل وتصنيف العميل وقيمة التمويل، وتتحوّل هذه الأموال الائتمانية إلى تمويل مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي من إنتاج واستهلاك وتمويل السلع والتوزيع والتصنيع مما يضحّ أموالاً جديدة تدخل في حسابات المصارف من جديد وتزيد هذا القطاع قوة وتمنحه الاستمرارية.

ولما كان القيام بهذه الأنشطة من استلام واستقطاب الودائع ومن ثم منحها للغير في شكل تسهيلات أو استثماره بواسطة المصرف نفسه، كل ذلك تصاحبه وتلازمه مخاطر عدة، لذا وجب على المصارف أن تعمل على حماية أصولها من الضياع والسرقة والاختلاس والأخطاء البشرية ومشاكل أنظمة التشغيل المستخدمة.

ومن هنا نتجت الحاجة والأهمية للاعتماد على نظم رقابية سليمة تطمئن كل الأطراف من مساهمين ومودعين وعاملين على صحة ودقة وسلامة واكتمال العمليات ومنع حدوث الغش و التزوير والاختلاس والعمل على اكتشاف وتصحيح وتقليل الأخطاء وضمان عدم تكرارها ومشاكل أنظمة التشغيل.

#### ثانياً: وتتبع أهمية نظم الرقابة بالنسبة إلى المصارف لعدة أسباب منها: <sup>(2)</sup>

1. تمثل المصارف المكان الذي يحتفظ فيه المجتمع بأمواله السائلة، وعليه من الضروري توفير الحماية والضمان والأمان لهذه الأموال من خلال وسائل الرقابة.
2. نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المصارف في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية لما لديها من أموال فإن السلطات النقدية في مختلف دول العالم تتدخل بطريق مباشر وغير مباشر في توجيه استثمارات المصارف للأموال المتجمعة لديها.

<sup>(1)</sup> صلاح حسن مرجع سابق ص 71

<sup>(2)</sup> مرجع سابق ص 71

3. من خصائص القطاع المصرفي ارتفاع درجة المخاطر في الاستثمارات التي يقوم بها لذا فإنه من الضروري مراقبة استثمارات المصارف وبالتالي الحد من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستثمارات.

4. المصارف من المنشآت المالية التي لها اتصال بالجمهور بشكل مستمر وعلى نطاق واسع مما يقتضي وجود نظم دقيقة ومحكمة للمحاسبة والرقابة، لأن الوقوع في أى خطأ يؤثر على سمعة المصرف لدي الجمهور.

5. كبر عدد عمليات المصرف وتشعبها وتداخلها يستلزم وجود نظم محاسبية ورقابية محكمة تؤكد سلامة ودقة هذه العمليات وصحة قيدها وتقليل الأخطار الى أقل حد ممكن.

6. تقتضي عمليات المصارف الدقة وأمانة والسرعة مما يستلزم وجود نظم للرقابة المالية خاصة، أن السلعة المتداولة في هذه المصارف عبارة عن النقود وهي من أكثر الموجودات عرضة للاختلاس.

7. الجانب الأكبر من عمليات المصارف يتطلب إثبات قيمة موجودة بها وليس ملكا لها، مثل الضمانات المختلفة للانتماء المصرفي وإيداع الأوراق التجارية للتحويل وغيرها مما يجعل من الرقابة احدي المميزات البارزة للعمل في المصارف.

8. تتعامل المصارف بأموال الغير وهناك حركة مستمرة في حساباتهم من إيداع وسحب، الأمر الذي

يتطلب وجود نظام محاسبي ورقابي دقيق.

9. رأس مال المصارف التجارية عادة صغير بالنسبة لحجم العمليات التي تقوم بها، ولذلك فان الثقة هي أساس انتماء المصرف، مما يستلزم وجود نظم محاسبية ورقابية سليمة للمحافظة على استمرار هذه الثقة.

10. تمكن نظم الرقابة على المصارف من أداء خدماتها المصرفية لعملائها بدقة وسرعة مما يساعد على اجتذاب العملاء، واستخدام الوسائل الآلية والحاسبات الالكترونية يؤدي الى فرضيات التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية ويدعم نظم الرقابة بالمصارف.

11. تخضع المصارف لرقابة المصرف المركزي أساسها تقديم تقارير وكشوف وإحصاءات وبيانات دورية في أوقات معينة، و لابد أن تكون هذه البيانات صحيحة لأن وجود أى خطأ بها قد يضع المصرف في مركز حرج في هذا الصدد.

### ثالثا: العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية واتساع نطاقها

هناك الكثير من الأسباب التي دفعت المهتمين بشأن الرقابة الداخلية للتفكير المستمر في كيفية تطوير عملية الرقابة الداخلية وبناءها وتصميمها بشكل متكامل وأشمل في مختلف القطاعات

والمشروعات، ويبرز ذلك بصورة واضحة في قطاع المصارف لما فيه من مخاطر تتبع من طبيعة أنشطتها وعملها.

ولذلك كثر الاجتهاد والعمل على عملية الرقابة وأجريت الكثير من الدراسات والتحليل على بعض المؤسسات المصرفية التي تعرضت لمشاكل كان جلها ينحصر في ضعف أنظمة الرقابة الداخلية. رابعاً: أهم العوامل التي ساعدت على تطوير الرقابة :

وقد تناول خالد أمين عبد الله في كتابه "التدقيق والرقابة في البنوك" بأن أهم العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة على البنوك ينحصر في هذه الأسباب :<sup>(1)</sup>

#### 1. توسع وكبر حجم المصارف:

من حيث عدد الوحدات والأقسام والفروع، ومن حيث تعدد أنواع الخدمات المصرفية مما يجعل من عملية الرقابة التقليدية المباشرة تتطلب وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتناسب مع النتائج المرجوة، وعليه لجأت الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في كثير من البلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأيضاً بعض المؤسسات والهيئات واللجان الدولية مثل لجنة بازل و COSO الى العمل على تطوير عملية الرقابة الداخلية في المصارف وذلك بإصدارها للنشرات والموجهات الخاصة بتطوير العملية من فترة الى أخرى.

#### 2. البيانات والتقارير:

يعتمد تحليل نتائج أى مصرف على التقارير والتي يجب أن تكون في صورة صحيحة ودقيقة وواضحة وأن تقدم في شكل جيد وبدقة وتكامل وأن تقدم في الوقت المناسب وذلك لتساعد الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة في اتخاذ القرار السليم، وذلك لتصحيح أى انحرافات أو اختلال ورسم سياسات وخطط مستقبلية واضحة مبنية على حقائق، من هنا تتبع أهمية تطوير عملية الرقابة ووجود نظام رقابي سليم ومتين يزيد الاطمئنان في صحة العمليات والتقارير والنتائج الخاصة بها.

#### 3. الحاجة الى حماية وصيانة أصول المصرف:

تعتمد الإدارة التنفيذية على نظام الرقابة الداخلية السليم حتى تساهم في منع الأخطاء والغش والاحتيال والسرقة وتقليل احتمال ارتكاب أى أعمال أو أنشطة تضر بالمصرف، وذلك لأن حماية أصول المصرف من صميم مهام وواجبات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكل العاملين في المصرف.

#### 4. حاجة البنوك المركزية وغيرها من الجهات الحكومية الى بيانات سليمة ودقيقة :

تحتاج المصارف المركزية الى بعض البيانات المتعلقة بوضع المصارف مثل السيولة والائتمان والديون المشكوك في تحصيلها وعدد العملاء ونوع وحجم كل نشاط وتلك المعلومات المتعلقة بأنشطة غسل الأموال والأنشطة المشبوهة وغيرها من البيانات والإحصاءات، ويعتمد كل ذلك على وجود نظام

(1) خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، منشور بدعم من معهد الدراسات المصرفية 1998 ص 161

رقابة داخلي مصمم بطريقة جيدة وسليمة ليمد بالمعلومات الصحيحة والتي تساعد في رسم الخطط والاستراتيجيات من قبل المصارف المركزية وغيرها.

5. تطور عملية التدقيق الداخلي والخارجي:

إن التطور في عملية التدقيق الداخلي وأساليبه وطرق أخذ العينات وإجراء الاختبارات بدلا من مراجعة كامل النشاط لكامل الفترة قد ساعد في تطوير عملية الرقابة الداخلية بشكل مباشر وغير مباشر، إذ أن وجود نظام رقابة داخلية سليم ومتمين يعتمد عليه يسهل من مهمة عملية التدقيق ويقصر من فترة التدقيق للوحدة أو الفرع، ويجعل التركيز ينصب في المناطق والأنشطة الأكثر مخاطر وبالتالي تخرج توصيات التدقيق بتطوير عملية الرقابة مما يشجع المصرف في العمل باستمرار لسد الثغرات والخلل في العمليات والأنشطة.

كما يرى البحث أن هناك أسباب أخرى ساعدت على تطور الرقابة الداخلية واتساع نطاقها:

6. زيادة معدلات عمليات السرقة والاحتيال:

ان التسارع في وتيرة الحياة والضغوط الاقتصادية والاجتماعية والتنافس في تقديم الخدمات المصرفية ساهم في زيادة حالات الأخطاء والاختلاسات والسرقات والتزوير وغيرها من المشاكل التي تمنع المصارف من تحقيق أهدافها أو بعض منها، ولذلك انتبهت المصارف الى هذه المشكلة وعملت على تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للحد من أو منع مثل هذه المخالفات والمشاكل.

7. استخدام التكنولوجيا في العمليات المصرفية:

أن التطور التقني والاعتماد بشكل كامل أو شبه كامل على التكنولوجيا في أداء العمليات المصرفية ساعد في تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لأن الوسائل التقليدية لا تجدي نفعا في العصر الحديث مما يتطلب سرعة التدخل والمعالجة والتصحيح ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لحماية المصرف والتي تتناسب مع التطور التقني مما ساهم في تطوير وتوسع عملية الرقابة لأنها مثلا شملت العمليات الالكترونية وإجراء العمليات عبر الانترنت وأجهزة الصراف الآلي وغيرها من الوسائل.

8. المنافسة بين المصارف:

أدى احتدام المنافسة في تقديم الخدمات المصرفية وتنوعها بين المصارف الى نشوء الحاجة الى تطوير الآليات والطرق في توصيل الخدمة للعملاء بسرعة والتي قد تكون على حساب الدقة للمحافظة عليهم واستقطاب المزيد، كل ذلك يساعد في زيادة المخاطر إذ أن لكل نشاط خطر ملازم له يجب العمل على تقليله الى أقصى درجة مقبولة وأيضا كلما زاد العائد زادت المخاطر، لذا يجب أن يرافق ذلك وجود نظام رقابة داخلية متماسك ومرن حتى يتسنى تطويره في اللحظة المناسبة حال عرض منتج أو خدمة جديدة ويجب الانتباه للخطر وتحليل ووضع الوسائل المناسبة لاحتوائه وتقليل أثره.

من أهم عوامل النجاح لكل مصرف وجود نظام سليم وفعال للرقابة الداخلية لأنه كلما زاد حجم النشاط وتوسعت وتعددت عملياته كلما زادت الحاجة لتطور نظام الرقابة الداخلية.

## 9. ظهور الأزمات المالية العالمية :

أدى ظهور الأزمات العالمية فى آسيا والولايات المتحدة وامتداد تأثيرهما على كثير من اقتصاديات الدول الى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية والتي كان من الممكن أن تساهم فى منع أو تقليل أثر هذه الأزمات إذا كانت تعمل بفاعلية فى المصارف التي أصابها الكثير من الأضرار جراء ضعف أنظمة الرقابة لديها وهو ما كشف عن حقيقة انه ليس من الضروري أن تكون المصارف الكبيرة فى أمان إذا لم تكن لديها رقابة فاعلة يشارك فيه جميع العاملين.

نتجت أهمية دور الرقابة الداخلية نتيجة للتطور فى الصناعة المصرفية ككل وزيادة الوعي بالمخاطر المحيطة بها سواء إن كانت مخاطر مالية أو مخاطر تتعلق بسمعة المؤسسة المالية واختلاف الظروف الاقتصادية وتسارع خطي التنمية والتوسع الصناعي والاستثماري والتقدم التقني فى كافة مناحي الحياة مما لزم تحسين خطوط الدفاع وسد الثغرات أمام الأخطاء البشرية وجرائم السرقة والاختلاس والأخطاء الناتجة عن نظم التشغيل المستخدمة.

كل ذلك دفع المصارف الى استحداث وتطوير عمليات الرقابة لتواكب كل أنواع التطور الأخرى.

### أنواع الرقابة:

يمكن أن تكون الرقابة وقائية (مانعة) أو كاشفة ( تحذيرية) وتختلف محتويات وفعالية وأثر كل واحدة منهما عن الأخرى.<sup>(1)</sup>

### أولاً: رقابة وقائية(استباقية)

وهي رقابة استباقية فاعلة تعمل لمنع وقوع الأحداث غير المرغوب فيها والتي تتسبب فى خسائر للمصرف سواء أن كانت مالية أو تلك المتعلقة بالسمعة، وذلك من خلال اكتشاف وتحديد المشكلات فى الأداء والإجراءات ومنع الأخطاء والتجاوزات قبل وقوعها وتقليل المخالفات والأخطاء التي قد يتعرض لها المصرف ومن الأشياء التي تساعد فى تقوية الرقابة الوقائية يرى الباحث بعض منها يتمثل فى الآتى:

• حسن اختيار الموظفين وذلك من خلال التعرف على بيئتهم وسيرتهم الذاتية ووجود تركية أو مراجع من شخصيات معروفة لدى إدارة المصرف وكذلك تدريبهم بصورة تؤهلهم للقيام بواجباتهم دون تعقيد أو أخطاء.

• تصميم وكتابة السياسات و الإجراءات بصورة واضحة وسهلة تمنع اللبس.

• الفصل فى أداء المهام والواجبات وعدم منح الكثير من الأدوار لموظف واحد فالشخص الذي يقوم بتمرير القيود المحاسبية يجب ألا يشترك فى إعداد التسويات أو الموافقة عليها، والموظف الذي يقوم بفتح الحسابات يجب الا يقوم بتمرير القيود المحاسبية أو منح التسهيلات وأيضا الموظف المسئول عن إصدار وطباعة دفاتر الشيكات يجب الا يكون مسئولا عن حفظها .

(1) Understanding Internal Controls A Reference Guide for Managing University Business Practices , USA, University of California , 2011, page 9

- تحديد الحدود والصلاحيات بصورة واضحة ومكتوبة من قبل الإدارة ومراقبة مدى الالتزام بها من قبل جهات رقابية بالمصرف.
- الإعلان عن أى تعديلات أو أى إجراءات وسياسات جديدة عبر وسائل تضمن وصول تلك التعديلات أو السياسات والإجراءات الى الموظفين المعنيين وضرورة قيام المسئول بشرحها والتأكد من استيعابها.
- تحفيز الموظفين الذين يؤدون مهامهم بشكل جيد ومحاسبة المقصرين والذين يتسببون فى الكثير من المخاطر وكل ذلك وفق سياسات واضحة ومكتوبة من إدارة شؤون الموظفين.
- اختيار نظم التشغيل المستخدمة ذات الكفاءة والحماية العالية والعمل على اختبارها على فترات
- والعمل على التعرف على الثغرات الموجودة فيها والعمل على سدها، ويجب أن تكون الرقابة على مستويين وهما مستوي الرقابة العامة على مركز إدارة المعلومات، النظم المستخدمة والصيانة والبرامج الوقائية من الفيروسات وبرامج التجسس وخلافها، وأمن المعلومات، أما المستوى الثانى فيكون على مستوى البرامج والتطبيقات المستخدمة ومدى ملاءمتها لأداء المهام وكيفية تصميمها وتحديد الوظائف والمهام بتفصيل يؤدي إلى هدف فصل الوظائف، وكيفية التأكد من صحة العمليات ودقتها والتحكم فى المسئول عن التصديق عليها من خلال النظام.
- العمل على تحويل ونقل الموظفين من إدارة أو قسم الى آخر وبصورة تضمن عدم وجود موظف فى موقع ما لفترة طويلة تمكنه من حفظ كل التفاصيل وإخفاء أو تعديل ما يريد من مستندات أو بيانات وضمان عدم وجود موظف فى موقع واحد لفترة طويلة.
- الزيارات الرقابية غير المعلنة من قبل المدققين الداخليين أو مسئولى الرقابة الآخرين لمختلف فروع وإدارات المصرف.
- التأكد من تمتع الموظفين وخصوصا الذين يشغلون وظائف حساسة بإجازاتهم السنوية بصورة منتظمة وعلى الأقل لمدة أسبوعين فى كل سنة. (1)

#### ثانيا: الرقابة التحذيرية (الكاشفة):

وهي رقابة تهدف الى كشف وضبط الأحداث غير المرغوب فيها والتي تؤدي الى خسائر بأنواعها المختلفة، وهي تعطي أدلة بحدوث تلك الخسائر أو الأخطاء التي حدثت ولكنها لا تمنع من تكرار حدوث الأخطاء والأحداث، ولكنها تعطي الإدارة الفرصة لتصحيح الأخطاء وذلك بسن إجراءات جديدة أو تفعيل سياسات معينة، أو مراجعة أنظمة التشغيل المستخدمة وإجراء التحديثات والتغييرات اللازمة لمنع حدوث نفس المشاكل والخروقات .

(1) Internal Control –Comptroller 's Handbook, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks- NY-2001 Page 7

ومن أمثلة الرقابة الكاشفة:

- تصميم نظام التسويات الدورية لكل نوع من أنواع الحسابات وكيفية إعداده ومواعيد تقديمه للإدارة المعنية بصورة أسبوعية أو شهرية.
- مراجعة الأداء من قبل الإدارة وذلك بالاطلاع على المعلومات المتعلقة بالميزانيات ومقارنة الأداء فى الفترة التي تخضع للاطلاع مع التوقعات الموضوعية والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس النتائج المتوقعة فى نهاية الفترة وهل تعكس ما تضمنته الأهداف والغايات من نتائج، وكذلك تهدف هذه العملية تعريف وتحديد النتائج غير المتوقعة أو الحالة غير الطبيعية والتي تتطلب مراقبة ومتابعة مستمرين.
- حفظ الأصول بطريقة تمنع وصول غير المخولين لها ومثال ذلك النقود، المعدات والمخزون، الأوراق النقدية والمستندات المهمة التي تمثل ضمان للعمليات، أوراق الرهن، ويجب مراجعتها بصورة دورية مستمرة ويجب أن تتم المراجعة بواسطة أشخاص محايدين.
- تتأثر وتؤثر عمليات الرقابة الداخلية بالعاملين فى المصرف وفى كل درجاتهم ومواقعهم الوظيفية ولكل منهم دور مهم فى عملية الرقابة وتعمل استراتيجياتها ونظمها على منع واكتشاف ومعالجة الأخطاء فى
- العمليات المصرفية المختلفة ولأهمية دور أنظمة الرقابة الداخلية فى المصارف يمكن ملاحظة دورها ووجودها فى الآتى :
- نشر الوعي والتوجيه السليم لموظفى المصرف وذلك من خلال قيام المختصين بأمر الرقابة بالتوجيه عبر العديد من الوسائل مثل النشرات الدورية.
- وجود مرجع إرشادي للعمليات المصرفية المختلفة وذلك لأن من أهم أنشطة الرقابة الداخلية وجود سياسات وإجراءات واضحة وسليمة حيث تمثل أنظمة الرقابة الداخلية المرجع الصحيح لأداء كل المهام والواجبات المتعلقة بأي نشاط أو وظيفة.
- تساعد الإدارة فى اتخاذ القرارات وذلك من خلال مدها بالتقارير المختلفة وإلقاء الضوء فى حالة وجود فراغ ما فى العملية الرقابية مما يتطلب تدخل الإدارة.
- تمد الإدارة بالثقة فى مسار العمليات المصرفية ومدى دقتها وكفاءة القائمين على تنفيذها.
- تحث العاملين على التأكد من اكتمال المستندات المؤيدة للعمليات المصرفية مثل مستندات فتح الحساب، خطابات الضمان، خطابات الاعتماد، التسهيلات، والتأكد من وجود إدارة تشرف على الحصول على الضمانات الكافية لأى عملية تمويل وذلك من خلال الإجراءات المكتوبة.
- تساعد وتحث الإدارة على وضع وكتابة الوصف الوظيفى لكل وظيفة وتتأكد من إمام الموظف بمهامه بالصورة المطلوبة وأنه على دراية تامة بما يقوم به من عمل وحدود صلاحياته.

- تساعد وتحت العاملين فى المصرف على إتباع القوانين والنظم المعمول بها سواء إن كانت صادرة من المصرف أو من الجهات الإشرافية والرقابية الأخرى مثل المصرف المركزى.
- المساعدة فى توجيه إدارة التدريب بالمصرف بأنواع التدريب المطلوبة للموظفين وذلك من خلال تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة إدارة التدقيق الداخلى والمراجع الخارجى أو أى جهات إشرافية ورقابية أخرى.

**أهم ما يجب توفره حتى تقوم الادارات المسئولة عن تنسيق الرقابة الداخلية بمهامها:**

هنالك العديد من الأشياء التي يجب توفرها حتى تتمكن الادارات المسئولة عن تنسيق أنظمة الرقابة الداخلية بمهامها وأهمها:

1. وجود هيكل إداري وتنظيمي واضح ومكتوب.
2. منح المسئولين عن عمليات إدارة أو تنسيق أنظمة الرقابة الداخلية الصلاحيات وتوفير المناخ الملائم لهم للقيام بمهامهم بشكل سليم.
3. حسن اختيار العاملين فى القطاع المصرفي وتمتعهم بالسلوك القويم والسمعة الحسنة.
4. كفاءة برامج التدريب الداخلية والخارجية.
5. اختيار نظام تشغيل يمكن تحديثه وتطويره ليواكب متغيرات واحتياجات العمل المصرفي.
6. فصل المهام والواجبات فى العمليات بمراحلها المختلفة بصورة تمنع وتقلل المخاطر لأدنى درجة.
7. الرقابة الفعلية على الموجودات والقيود والملفات المتعلقة بالعمليات المصرفية المختلفة.
8. يجب على إدارة أى مصرف العمل على تفعيل وتعديل عمل أنظمة الرقابة الداخلية لتقوم بدورها بكفاءة عالية تتناسب والمهام الموكل لها تحقيقها ويجب على الإدارة التأكد وبصورة دورية من كفاءة أنظمة الرقابة وسلامته والعمل على تطويره ليناسب تطور المصرف وتطور العمل المصرفي نفسه.

## المبحث الثالث

### أهداف الرقابة الداخلية

بحسب الثقافة السائدة في أى مصرف فإن أنظمة الرقابة الداخلية الفعّالة تحدث فرقا في كفاءة الموظفين وحرصهم على الأداء السليم والعمل على تجنب الأخطاء والمخالفات، إذ أنها تحفز وتدفع الى تجويد الأداء وذلك من خلال هياكلها ووسائلها المتعددة واختلاف طرق وأساليب الرقابة من نشاط الى آخر كما أنها تحدث فعالية وتزيد من اهتمام العاملين بأى مصرف الى الاهتمام بمعرفة كيفية تعريف وتحليل وقياس المخاطر وتعمل على وضع أسس واضحة بشأن التعيين للوظائف والتخصص في أداء المهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويجب فصل المهام في كل مراحل العمليات بما يضمن عدم وجود أى ثغرة في الأداء ينفذ من خلالها الكثير من الأخطاء والاحتيايل والاختلاس.

وهذه الثقافة تعمل على صحة ودقة وسرعة تدفق ووصول المعلومات من أعلى إلى أسفل وبين كل المستويات بما يضمن وصول المعلومة لجهات اتخاذ القرار وجهات التنفيذ والمتابعة ويؤسس لنظام المراقبة وإجراءات وسرعة المتابعة لسير العمليات المختلفة.

تهدف أنظمة الرقابة الداخلية بمختلف مكوناتها والمشرفين عليها وتسمياتها المختلفة الى حماية المصرف من جميع الأخطار المتوقع حدوثها نتيجة ممارسة نشاطه ولكي تحقق الرقابة هذه الأهداف وللتأكد من انجاز وتحقيق ذلك يجب على إدارة أى مصرف أن تقوم بتصميم كتيب أو نشرة خاصة بالمصرف يشتمل ويغطي على الأقل هذه المناطق :<sup>(1)</sup>

1. المبادئ والقواعد والإجراءات الخاصة بعملية اتخاذ القرار .
2. عملية وضع وتطبيق الصلاحيات وتوحيد قياس المخاطر .
3. الهدف المرجو تحقيقه وتطبيق مبدأ إدارة المخاطر .
4. رقابة وضبط البيانات وتبويبها وحفظها .
5. جودة ودقة التقارير المالية والإدارية .
6. سياسة شئون الموظفين بالمصرف .
7. تحديد المهام والواجبات .
8. التدقيق ومراقبة الامتثال .
9. الوقاية من عمليات السرقة والاحتيايل .

---

<sup>(1)</sup> Regulation on Bank's Internal Control and Risk Management Systems- Banking Regulation and Supervision Board – Issue No 24312 –Feb 2001 - Turkey

تقوم الرقابة الداخلية الفعالة بتزويد المصرف بتأكيد معقول وموثوق به ولكنه ليس تأكيدا مطلقا وذلك من خلال الآتى:

1. التأكد من قيام المصرف بتحقيق أهدافه وأرباحه الموضوعه بأمان وحكمة وبطريقة يسهل ضبطها والتحكم فيها.
2. التأكد من أن سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية فى المصرف تغطي كل أنشطته وأعماله وعملياته.
3. مراجعة القيود اليومية للتأكد من صحتها وكيفية تسجيلها فى حسابات المصرف المختلفة من الناحية المحاسبية والإجرائية واكتمال عناصرها من مستندات مؤيدة واكتمال التواقيع والتصديقات اللازمة.
4. التأكد من صحة تقارير التسويات وان يتم إرسالها فى المواعيد المحددة حسب التصنيفات لكل أنواع الحسابات.
5. صحة ودقة التقارير المالية المختلفة التي تقدم للإدارة دوريا وحين الطلب.
6. التأكد من مدى فعالية ودقة نظام إدارة المخاطر.
7. التأكد من مدى التزام العاملين بالمصرف من إتباع القوانين والنظم والسياسات الخارجية ممثلة فى سياسات الدولة عبر المصرف المركزى والنظم والإجراءات الداخلية التي تنظم عمل المصرف.
8. يساعد نظام الرقابة الفعال فى قياس جودة الأداء واتخاذ القرار السليم وتقييم سير العمليات وتقليل المخاطر وتحجيمها.
9. يساعد المصرف على تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه وتجنب النتائج غير المتوقعة والخسائر المالية.
10. يساعد نظام الرقابة الفعال على اكتشاف الأخطاء التي يرتكبها الموظفون نتيجة الإهمال أو عدم المعرفة أو عدم وجود تعليمات واضحة ومكتوبة أو الأخطاء المقصودة بغرض الاحتيال والسرقة أو الأخطاء الناتجة عن عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة فى جانب من جوانب العمليات المصرفية وتخضع للتقييم الشخصي للموظف.
11. التأكد من فعالية سياسات وإجراءات حماية المصرف من عمليات غسيل الأموال.
12. التأكد من وجود خطط للطوارئ.
13. التأكد من جودة وسلامة أنظمة التشغيل وحفظ البيانات ووجود نسخ احتياطية محفوظة فى أماكن أخرى.

لتحقيق الأهداف التي من أجلها يتم تأسيس أقسام وإدارات تنسق وتشرف على أنظمة الرقابة الداخلية يجب على إدارة أى مصرف إن تعمل على تأسيس وتصميم وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية وإعلان ذلك بصورة واضحة لكل العاملين عبر الوسائل المناسبة والتذكير الدائم بوجود وأهمية هذه الأنظمة الرقابية، وتحديد مهامها وحدود ونطاق عملها والصلاحيات الممنوحة لها للقيام بدورها ويتم كل ذلك حسب حجم وطبيعة وأهداف كل مؤسسة مصرفية ومبادئ تقييم المخاطر لكل نوع من أنواع الخدمات التي يقدمها المصرف وللمصرف كوحدة واحدة.

من مهام إدارة أى مصرف التأكد من قيام كل الإدارات والأقسام الرقابية بمهامها التي توكل لها من قبل الإدارة و ذلك حسب نوع المهام والصلاحيات والمسئوليات وأن يتم ذلك بنزاهة وتجرد وحياد تام عن كل الوظائف الأساسية الأخرى وأن تتم عملية متابعة للتأكد من فعالية ووجود أنظمة الرقابة الداخلية وتأثيرها المتوقع.

كما يجب أن يتم ذلك بالتنسيق تام بما يخدم مصالح المصرف وبنظام يخلو من التعارض والازدواجية وأن يكون التعاون هو السمة المطلوبة بين مختلف الجهات التي تشرف على عملية تنسيق الرقابة.

تقوم الإدارة بصورة دورية بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييم مهام كل قسم رقابي على حدة وتعمل على الأخذ أو عدمه بتوصيات وتوجيهات المراجع الخارجي الذي يقوم بتقييم عمل الرقابة الداخلية وذلك لتطوير دورها والتأكد من كفاءتها.

تتشابه أهداف الرقابة الداخلية بشكل عام فى جميع حالات استخدام النظم التقليدية اليدوية أو فى ظل استخدام محدود للتكنولوجيا أو فى حال الاستخدام الكامل لها، وتختلف الوسائل والطرق حسب أنظمة التشغيل المستخدمة فى المصرف، فحينما يكون النظام يدوي أو شبه يدوي تكون وسائل الرقابة مشابهة وفى حال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا تكون فرص استخدام وسائل الرقابة الحديثة أكبر وامثل إلا أنها قد تواجه مخاطر جديدة نوعا ما لم تكن معروفة من قبل فى ظل النظم التقليدية وتحتاج الى خبرات محددة.

(ويمكن القول بأن أهم أهداف الرقابة المصرفية تتمثل فى: دعم وحماية الجهاز المصرفي، وبالتالي المحافظة على حقوق المودعين والدائنين للمصرف، منع التركيز فى ملكية المصرف مما ينعكس سلبا على المنافسة وعلى نوعية الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المصارف، الوقوف على سلامة العمليات المصرفية التي قام بها المصرف وتحقيقه للأهداف المرسومة<sup>(1)</sup>).

(لا تختلف عادة أهداف الرقابة الداخلية فى ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات عن الأهداف التقليدية لأنظمة الرقابة الداخلية إلا أنه إزاء المخاطر التي يتعرض لها النظام فى ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات

(1) صلاح حسن، مرجع سابق ص 73

والتي تؤثر على أمن وسلامة المعلومات خاصة فى التجارة الخارجية التي تتم عبر شبكة الانترنت فان هناك هدف إضافي ينبغي أن تعمل أنظمة الرقابة الداخلية على تحقيقه وهو توفير الثقة للمتعاملين فى مزولة أنشطة التجارة الالكترونية وأيضا الثقة فى الموقع الذي يتم من خلاله مزولة التجار الالكترونية).<sup>(1)</sup>

نظام الرقابة الداخلية يجب أن يعطي مصداقية معقولة فى أن المصرف قد حقق الأهداف المتعلقة بمصداقية التقارير المالية والأهداف المتعلقة بالامتثال الى القوانين والسياسات علما بأن هذه الأهداف يمكن التحكم فيه وتحقيقها بناء على عوامل داخلية تتعلق بمدى متانة نظام الرقابة الداخلية للمصرف. وهناك فرق عند الحديث عن أهداف العمليات لأنها أولا تبني على معايير وعوامل خارجية، وثانيا يمكن أن يكون الأداء حسب ما هو متوقع ولكنه ليس بمستوي وقوة المنافسين من المصارف الأخرى. أيضا هناك عوامل ومحددات خارجية أخرى كالتغيير فى الحكومات مما يعني تغيير أو عدم استقرار فى السياسات والقوانين المتبعة والسوق.

أيضا هناك عوامل طبيعية كالمناخ مما لا يمكن التحكم فيها علما بأن بعض المصارف تعمل تقدير واحتمالية لهذه العوامل وتضع لها خططا للطوارئ مناسبة فى حالة حدوثها مما يعني أنها تخفف من حدة هذه المخاطر الخارجية ولكنها لا تعطي تأكيد بأن الأهداف قد تحققت.

أهداف الرقابة الداخلية فى هذه المنطقة تركز فقط على تطوير اتساق الأهداف على كافة مستويات المصرف بتعريف عوامل النجاح الرئيسية وتقديم التقارير بالموقف فى الوقت المناسب للإدارة تتضمن المحقق والمتوقع. وبالرغم من أن النجاح لا يمكن التأكد منه فيجب على الإدارة أن تكون على تأكيد معقول بأنه تم إخطارها بأن الأهداف فى خطر ولا يمكن تحقيقها.

---

(<sup>1</sup>) عبد الوهاب نصر وشحاته السيد، مرجع سابق ص 235

## المبحث الرابع

### مقومات وعناصر نظام الرقابة الداخلية الفعال

#### تمهيد:

حتى تقوم الرقابة الداخلية بدورها في الحد من المخاطر التي تواجه المصارف التجارية والتي هي جزء أصيل من نشاط أى مصرف ويجب العمل على حسن ادارتها فيجب توفر العناصر اللازمة والمقومات التي تسهم في نجاحها مما يسهم في تحقيق أهداف المصرف المختلفة.

وهناك علاقة وطيدة بين الأهداف والمخاطر وقد صاغت لجنة COSO<sup>(1)</sup> هذه العلاقة بأن (كل مؤسسة مصرفية أو غيرها تواجه مجموعة واسعة ومتنوعة من المخاطر وذلك من مصادر داخلية وخارجية يجب معرفة هذه المخاطر، ولكن يتعين على إدارة كل مصرف أن تقوم بتأسيس ووضع أهداف مرتبطة ومتناسقة مع مستويات مختلفة ومتناسقة داخليا وثابتة وذلك قبل تحديد المخاطر لأنه لا يمكن تحديد ما يهدد تحقيق شيء غير معرّف أو محدد، تقييم المخاطر هو أن يتم تعريف وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق الأهداف ورسم المبدأ حول تحديد وتعيين كيفية إدارة المخاطر.

الاقتصاد والصناعة والقوانين والتشريعات وحالات التشغيل تستمر في التغيير لذا يجب وجود آلية لتعرف وتتعامل مع مخاطر خاصة مقترنة بالتغيير.

تواجه كل المؤسسات العديد من المخاطر على كل المستويات داخل المؤسسة بغض النظر عن حجمها أو هيكلها التنظيمي والإداري وطبيعة أو نوع النشاط، وتؤثر هذه المخاطر في كل مؤسسة وقد تمنع من استمراريتها وبقائها وعدم القدرة على تحقيق النجاح وتمنعها من الحفاظ على قوتها المالية والصورة الايجابية العامة وأيضا القدرة على الحفاظ على كفاءة وجودة الخدمات والمنتجات.

وقد أجمع الخبراء والمصرفيين بعدم وجود طريقة أو وصفة تقلل المخاطر الى الصفر، ولكن يجب أن يكون القرار من قبل الإدارة في تحديد درجة المخاطر المقبولة بناء على المخاطر التي تخلفها الأعمال وأيضا كيفية المحافظة على هذا الحد المقبول ومراقبة عدم تجاوزه.

ولكي تعرف وتحدد المصارف المخاطر التي تواجهها يجب عليها أن تضع أهدافها وتكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ويمكن قياسها ولذا فان وضع الأهداف هو نقطة البداية وعلى ضوءها يتم تعريف المخاطر(وضع الأهداف هو شرط مسبق بالنسبة الى تعريف المخاطر، وعليه يجب أن تكون هناك أهداف أولاً والتي هي هدف ومفتاح رئيسي للإدارة ومهامها ومن ثم تقوم الإدارة بتحديد وتعريف المخاطر المتعلقة بتحقيق الأهداف واتخاذ الإجراء اللازم والقرار السليم لحسن إدارة هذه المخاطر.

وضع الأهداف ليس عنصرا من عناصر الرقابة الداخلية ولكنه متطلب أساسي وشرط يمكن للرقابة الداخلية.

(1) Internal Control Integrated Framework, Ipid, p.18

يمكن وضع الأهداف بطريقة عالية البناء والتركييب أو تكون بطريقة غير رسمية وقد تكون محددة على نحو واضح وصريح أو بشكل ضمني مثل أن تهدف الى تحقيق نفس نتائج وأداء الفترة أو السنة الماضية دون أن تكون هناك توصيات أو قرارات، وقد لا تعلن الإدارة حرصها على تحقيق نتائج سابقة على الرغم من علمها بصعوبة ذلك وذلك بناء على دراسة حالة السوق والمناخ العام وحالة الاقتصاد والتي لا توحى بوجود أى فرص للنمو أو الزيادة .

وغالبا ما تكون الأهداف على مستوي المصرف متضمنة فى رسالة المؤسسة وبيانها القيمّ بالإضافة الى تقييم نقاط الضعف والقوة للمصرف والفرص الموجودة ومهددات استقلالها مما يقود الى وضع الاستراتيجيات الشاملة.

عموما الخطة الإستراتيجية توضع بصورة عامة تتعامل مع مستوي رفيع من تخصيص المصادر والأولويات الموضوعية<sup>(1)</sup>.

### عناصر الرقابة الداخلية:

لنجاح عمل أنظمة الرقابة الداخلية يجب توفر العديد من المقومات والعناصر والتي بدونها لا يمكن أن تسهم عملية الرقابة فى تأكيد نجاح أى مصرف وتحقيق أهدافه وتختلف وتتنوع هذه المقومات من مصرف الى آخر حسب كثير من العوامل إلا أنها تتفق فى معظمها على عدد محدد من العناصر يسهم فى مدى فاعلية ونجاح وقوة أنظمة الرقابة الداخلية، ووفقا لتقرير لجنة COSO<sup>(2)</sup> يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمس عناصر هي :

1. بيئة الرقابة
2. تقييم الخطر
3. أنشطة الرقابة
4. المعلومات والاتصال
5. مراقبة الأداء

### أولا: بيئة الرقابة (Control Environment):

هي الأساس لباقي عناصر الرقابة الأخرى لأنها تمثل المناخ الذي تعمل فيه باقي العناصر الأخرى.

"ويقصد ببيئة الرقابة الأثر المجمع لمجموعة من العوامل الخاصة بزيادة فعالية وسياسات وإجراءات معينة فى مجال الرقابة الداخلية، ومن أهم هذه العوامل : فلسفة الإدارة وأسلوب العمل، الهيكل

<sup>(1)</sup> Internal Control Integrated Framework, Ipid, p.33

<sup>(2)</sup> مرجع سابق ص 16

التنظيمي للوحدة، نظام عمل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، أساليب تحديد السلطة والمسئوليات، أساليب الرقابة الإدارية بغرض مراقبة ومتابعة الأداء بما في ذلك المراجعة الداخلية وأساليب إدارة الأفراد" (1) . وتعكس بيئة الرقابة الوعي الرقابي للإدارة والأسلوب الذي تستخدمه في مجال الرقابة وغيرها من الأمور المؤثرة في سلوك الإدارة الرقابي.

ويرى الباحث أنه بالنظر الى العوامل التي تؤثر في بيئة الرقابة فان أهم عامل مؤثر هو فلسفة وطريقة عمل الإدارة وذلك لما لها من نفوذ واسع في إدارة المصرف ككل تحديد المهام والصلاحيات والأولويات، وهي تستطيع أن تحجم عمل أنظمة الرقابة الداخلية وتهميشها، أو أن تزيد من قوتها ووجودها وذلك حسب فكر ونمط الإدارة.

يتبين مدى اهتمام أو عدم اهتمام الإدارة الى أنظمة الرقابة الداخلية من خلال تصميم هيكلها وأنظمتها الموجودة في المصرف ومدى مواكبتها للتطورات التي تحدث في العالم ودراسة حالات بعض المصارف التي تعرضت الى مشاكل بسبب ضعف أنظمة الرقابة الداخلية أو عدم فاعليتها، وأيضا ينظر الى الاهتمام بمنسقي عملها من موظفين ومستوياتهم الإدارية والوظيفية والحدود والصلاحيات الممنوحة لهم، ومدى التزام الإدارة بالتقارير التي تقدمها الجهات الرقابية والعمل بالتوصيات وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ويبرز في بعض الأحيان أن يكون غالب تكوين مجلس الإدارة من رجال أعمال تهتمهم مصالحهم ويرتبط أداءهم وعدم تفرغهم الى إهمال الجانب الرقابي وخصوصا في حال تعارضت مصالح بعضهم مع وجود الكثير من الضوابط والجهات الرقابية فأنهم يعملوا على تهميش وتحجيم دور أنظمة الرقابة الداخلية وهنا يكون دورها ضعيفاً وغير مؤثر أو معدوماً في بعض الحالات لأنها لا تستطيع أن تمد الإدارة بأ تأكيد بصحة وموثوقية الأداء والتقارير طالما أنه غير مطلوب منها.

وعلى العكس من الحالة الأولى تقوم مجالس إدارة بعض المصارف بتعيين شخص أو أشخاص ذوو خبرة ومعرفة وخلفية مصرفية متينة وذلك لمساعدتهم في أمور الرقابة والتدقيق وأيضا يقوموا بتكوين لجنة للمراجعة.

ومن الأشياء التي تؤثر في بيئة الرقابة: (2)

1. تركيبة وهيكل المصرف الإداري ومدى مركزية أو لا مركزية عملياته، ومدى وضوح المسئوليات والصلاحيات والهيكل التنظيمي الإداري ومدى وضوح التسلسل الوظيفي وتبعية الموظفين إدارياً، ووجود استراتيجيات الأعمال وهل هي معدة بصورة سليمة ومخطط لها بكفاءة أم هي نتاج مواقف وأحداث معينة وتتغير باستمرار، وأيضا مدى نجاح استراتيجيات المخاطر.
2. مدى استقامة وأخلاق وكفاءة الموظفين في المصرف.

(1) Internal Control Integrated Framework مرجع سابق ص 23

(2) Cpmtrroller مرجع سابق ص 5

3. التأثير الخارجي الذي يؤثر في عرف ونهج عمليات المصرف وإدارة المخاطر مثل المدقق الخارجي وما لتقريره وتوصياته من تأثير.

4. الاهتمام والتوجيهات التي تصدر من مجلس الإدارة ولجانته المساعدة مثل لجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر.

5. مدى فعالية سياسات وإجراءات شئون الموظفين وما لذلك من تأثير كبير في بيئة الرقابة إذ أنه كلما كانت هناك سياسات واضحة تحفز وتعاقب كلما التزم الموظف بأداء مهامه والاهتمام بسلوكه والحرص على مستقبله الوظيفي.

### ثانيا: تقييم المخاطر (Risk Assessment):

#### 1. الأخطاء والغش والمخالفات المصرفية : (1)

"إن احتمال وجود أخطاء بالمستندات والسجلات المحاسبية شيء بديهي يرجع السبب فيه الى المراحل المتعددة التي تمر بها هذه البيانات بدءا من إعداد القيود وانتهاء بالقوائم المالية النهائية، والي انتقال هذه البيانات بين أيد كثيرة تقوم بالتسجيل، والترحيل، والترصيد وإعداد ميزان المراجعة وإجراء التسويات اللازمة وعرض نتائج العمليات المتعددة في الحسابات والقوائم المالية الختامية".

تمثل أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة عنصر أساسي للمصرف لتحقيق أهدافه وخطته الحالية والمستقبلية وتهدف الى مساعدته وموظفيه في أداء عملياتهم ومهامهم بصورة جيدة وبكفاءة عالية وذلك من خلال تعريف وتقييم وإدارة المخاطر وذلك بتقديم المعلومات التي تساعد الإدارة في اتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة في الوقت المناسب، كما تعمل أيضا على حماية أصول ومصادر وسمعة المصرف وذلك من خلال العمل على وضع نظام يعمل على تقليل الأخطاء والمخالفات والاختلاسات والسرقات والعمل على تصحيحها وتلافيها في المستقبل.

ويتعاطم دور أنظمة الرقابة الداخلية في كشف وتصحيح وتقليل الأخطاء ويعزى وقوع الأخطاء الى

سببين رئيسيين هما : (2)

1. الجهل بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والواجبة الإتباع في تسجيل أو ترحيل أو تبويب أو تلخيص أو عرض البيانات المحاسبية المختلفة.

2. السهو أو عدم العناية أى الإهمال والتقصير من موظفي قسم المحاسبة في أداء أعمالهم والقيام بواجباتهم".

وبالإضافة الى هذين السببين الرئيسيين، هناك عدة أسباب لارتكاب الأخطاء وخاصة المتعمد

منها، من هذه الأسباب.

1. الرغبة في اختلاس بعض موجودات المشروع.

(1) خالد أمين أمين عبد الله، مرجع سابق ص 41

(2) مرجع سابق ص 41

2. محاولة تغطية عجز الخزينة أو اختلاس سابق.
3. محاولة الإدارة التأثير على القوائم المالية بحيث تخدم أغراضا معينة.
4. محاولة التهرب من الضرائب.

#### أنواع الأخطاء : (1)

يمكن تقسيم الأخطاء المحاسبية الى عدة أنواع تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها، وأهم هذه الأنواع :

1. أخطاء حذف أو سهو : وهي الناتجة عن عدم إثبات عملية بأكملها في الحسابات المعنية مما يجعل أمر اكتشافها صعبا نسبة لتساوي المجاميع المدينة و الدائنة، أما حذف أحد طرفيها فيسهل اكتشافه ومن ثم تصحيحه وإثباته .
2. أخطاء ارتكابية : وهي الأخطاء الناتجة عن ترحيل الأرقام أو ترصيد الحسابات بصورة خاطئة في طرفى العملية مما لا يؤثر على ميزان المراجعة ولكنه يؤثر فى الأرصدة الإجمالية للحسابات.
3. أخطاء فنية ( أخطاء فى المبادئ والأصول المحاسبية المتعارف عليها): ومثال ذلك الخلط بين أنواع الحسابات الايرادية كتسجيل رسوم عملية معينة فى حساب آخر مما لا يؤثر فى ميزان المراجعة ولكنه يؤثر فى الأرصدة الإجمالية للحسابين.
4. أخطاء متكافئة : وذلك بتسجيل عملية ما بأقل أو أكثر من قيمتها وذلك فى كل من الحسابين المدين والدائن مما يؤثر على الأرصدة الإجمالية للحسابين وخصوصا إذا كانت العملية مرتبطة بقيود تخص عملاء المصرف مما يؤثر سلبا على سمعة المصرف فى حال اكتشافها من قبل العميل وأيضا تقلل من أرباح المصرف إذا كانت عملية بها رسوم أو مصاريف مصرفية .
5. أخطاء كتابية: وهي ناشئة عن خطأ فى القيد أو الترحيل الى الحسابات مثل الترحيل الى الجانب العكسي من الحساب المعني، أو الترحيل الى نفس الجانب ولكن الى حساب آخر، أو قيد عملية ما مرتين.

علما بأن استعمال التكنولوجيا ساعد كثيرا فى تجنب مثل هذه الأخطاء لأن عمليات الترحيل والترصيد تتم بصورة آلية وتتم برمجة أجهزة الحاسوب على أنواع العمليات المراد إجرائها مثل إيداع وسحب النقد، إجراء التحاويل الداخلية والخارجية، إصدار خطابات الضمان، إصدار خطابات الاعتماد المستندية، احتساب رسوم وإرباح العمليات والخدمات المصرفية بصورة آلية لا تسمح بقبول أو إظهار العمليات التي لا يتساوي القيد المدين مع القيد الدائن أو إعفاء رسوم من غير شخص مخول بذلك.

(1) خالد عبد الله، مرجع سابق ص 42

حسب تعريف لجنة بازل في مراقبة وإشراف الصناعة المصرفية فان ( الهدف الرئيسي للرقابة الداخلية في المؤسسات المالية هو :

1. التحقق وتأكيد صحة وفعالية تأثير العمليات.
2. تأكيد وتدعيم مصداقية واكتمال المعلومات المالية والإدارية.
3. الالتزام بالنظم والقوانين القابلة للتطبيق)<sup>1</sup>

### الربحية في المصارف وعلاقتها بالمخاطر:

ترتبط الربحية بشكل مباشر مع الأداء والمخاطر الخاصة بكل مصرف ولا يمكن الحديث عن المخاطر دون الإشارة الى الربحية إذ تعتبر من أسباب تقبل المخاطر وحسن إدارتها كما أنها عامل مهم من عوامل الرقابة ومؤشر الى مدى فعالية وقوة الرقابة بالإضافة الى العوامل الأخرى من إدارة وخطط واستراتيجيات وخدمات ومنتجات ويتأثر مستوى الربحية مباشرة بمستوي كفاءة الإدارة ودرجة متانة ودقة نظام الرقابة الداخلية.

تدخل الأرباح ضمن عناصر تقييم الوضع المالي للمصارف إذ أنها تسهم في تحقيق الأهداف الأخرى التي لا يمكن تحقيقها إذا لم يحقق المصرف الأرباح المتوقعة مثل التوسع في الفروع والخدمات وتحديث التكنولوجيا والحفاظ على العنصر البشري وغيرها كثير .

وكما حسنت إدارة المخاطر وازدادت فعاليتها ودقتها كلما أسهمت في رفع مستوى الربحية وكما أن جميع أنواع المخاطر لها تأثير مباشر بحسب مقدارها على ربحية المصرف.

كما أن الإفصاح والإعلان عن الأرباح هو من متطلبات القطاع المصرفي من شفافية والالتزام بسياسات المصرف المركزي والتي تنعكس على المساهمين والعاملين والعملاء وذلك لأن المصارف التي تحقق أرباحا تكون في وضع يسمح لها باستقطاب المزيد من العملاء وبالتالي المزيد من الأرباح عكس تلك التي تحقق خسائر إذ يتخوف العملاء من الاعتماد عليها في أداء الخدمات وحفظ أموالهم واستثمارها وأيضا تفشل في الحصول على زيادة رأس المال بالصورة المطلوبة.

### الاهتمام المتنامي بالعلاقة بين المخاطر والربحية:

(من المعروف أن الائتمان يشكل في معظم المصارف الجزء الأكبر من نشاطاتها، فكان من الطبيعي أن تحظى مخاطر الائتمان بالاهتمام الأول من قبل المصارف والسلطات الرقابية، وهو ما كان على سبيل المثال محور الاتفاق الأول في عام 1988 على مستوى لجنة بازل حول كفاية رأس المال ومخاطر السيولة التي قد تؤثر في لأرباحها بفعل الصعوبة التي قد يواجهها المصرف عند الحاجة الى السيولة للحصول عليها بكلفة معقولة سواء عن طريق تصفية بعض موجوداته أو الاقتراض من السوق.

(<sup>1</sup>) Framework for Internal Control systems in Banking Organizations, Basle Committee on Banking Supervision, Basle , Sept 1998 Page 8

ومن المخاطر المؤثرة أيضا المخاطر التشغيلية التي تتولد عن عجز المصرف من ضبط أعبائه المباشرة وهفوات الموظفين وما شابه ذلك) (1)

### كيفية تعريف المخاطر:

"هي كل ما يمكن أن يعرض انجاز وتحقيق الأهداف للخطر، ولكي يتمكن المصرف من تعريف الخطر هناك العديد من الأمثلة والأسئلة التي تساعد في تعريفه مثل: (2):

- ماذا يمكن أن يحدث خطأ.
  - ما هي مسببات الفشل في الوصول للأهداف.
  - ماذا يجب أن نعمل وبصورة صحيحة لكي ننجح.
  - ما هي الأصول الموجودة في المصرف وكيف نحميها من السرقة والاختلاس.
  - كيف نمنع الأشخاص الموجودين في القسم أو الإدارة أو خارجه من أن يستولوا أو يحتالوا أو يغشوا.
  - كيف نقيس أداءنا فيما إذا حققنا أهدافنا أم لا.
  - ما هي المعلومات التي بحوزتنا ومدى كفايتها وكفاءتها ومدى الاعتماد عليها.
  - فيما ينفق المصرف معظم أمواله ومن أين وكيف يجمع إيراداته.
  - كيف نتخذ القرارات وآلية التقييم قبل اتخاذ القرار.
  - ما هي المهام والأنشطة التي يمارسها المصرف وتمتاز بالتعقيد والتشابك.
  - ما هي المهام الروتينية والتقليدية والتي نقوم بأدائها بانتظام وانضباط وكيف نقوم بانجازها".
- الإجابة على هذه الأسئلة تقود الإدارة الى بداية التفكير السليم لتقييم المخاطر المحيطة بالنشاط ومدى قوة تأثيرها في حالة عدم تخفيفها أو الحد منه، وكيف يمكن قبول الحد المعقول منها لأن رفض جميع المخاطر يعني الفشل التام والتوقف لأي مصرف لأن أساس العملية المصرفية هو قبول المخاطر وذلك لأن المصارف تتعامل في النقود وهي سلعتها الرئيسية وهي تقبل أكبر عدد من المخاطر .
- تتعرض المصارف عند مزاوله أعمالها للعديد من المخاطر و لابد من تحديد وتحليل تلك المخاطر من ناحية تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بتحقيق المصرف لأهدافه والتعرف على إمكانية واحتمال حدوثها والظروف التي قد تساعد على ذلك، ومحاولة تخفيف حدة تأثيرها الى مستويات مقبولة.
- لذا وبما أن أهداف أى مصرف تتمثل في تحقيق الربحية للمساهمين والمساهمة في الاقتصاد وغيرها من الأهداف، فإن عوامل النجاح تقاس بمدى ما تحقق ويتم تقييم نجاح أو فشل أى إدارة بالنتائج التي تتحقق في ظل إدارتها للمصرف والمؤثرات الحقيقية في ذلك هي المخاطر بمختلف أنواعها.

(1) ورقة عمل بعنوان الربحية في المصارف بين الأداء والمخاطر، صندوق النقد العربي الاجتماع العاشر، أبو ظبي 2001

(2) Basle Committee مرجع سابق ص 7

يقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا للمصرف الإشراف على عملية إدارة المخاطر ومن ذلك تعريف وقياس وتحليل ومدى قبول المخاطر، ولكي تقوم بتحقيق ذلك فأنها تقوم بتأسيس إدارات متخصصة لها من الصلاحيات والخبرات ما يؤهلها للقيام بذلك، وهي عملية تساعد في تحديد ما هي المخاطر التي تواجه المصرف وقد تتسبب في عدم تحقيقه لأهدافه، وكيفية إدارتها و ما هو الضبط والرقابة المطلوبين لتحقيق ذلك.

"ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر تقل الأرباح أو تتعدم، فكلما قبل المصرف أن يتعرض لقدرة أكبر من المخاطر نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، ومن هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح" (1)  
"وعلى ذلك فإن حسن إدارة المخاطر يشمل المرور بأربع مراحل أساسية (2) :

1. تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.
2. القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة.
3. اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها.
4. مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو جهد متواصل لا ينتهي ويمثل صميم العمل المصرفي.

وقد زادت المخاطر في العصر الحديث زيادة كبيرة تتناسب مع التطور السريع في كل مناحي الحياة، ويتطور الصناعة المصرفية تتطور وتزيد المخاطر بشكل عام وفي نفس الوقت تتطور وسائل الرقابة وطرق تحديد وتقييم وقياس ومتابعة المخاطر، وفي دراسة لصندوق النقد العربي حددت أسباب زيادة المخاطر الى زيادة معدلات التغير في الحياة الاقتصادية وزيادة معدلات التداخل بين قطاعات الاقتصاد.

"فأما أن المخاطر قد زادت بشكل كبير في العصور الحديثة فيرجع ذلك الى أمرين مرتبطين بطبيعة الاقتصاد الحديث وهما زيادة معدلات التغير في الحياة الاقتصادية من ناحية وزيادة معدلات الترابط والتداخل بين قطاعات الاقتصاد من ناحية أخرى .

ومن ذلك يستنتج الباحث أن المخاطر جزء أصيل في الصناعة المصرفية ولا يمكن المزج بين تحقيق الأهداف المرجوة وتجنب المخاطر، بل يجب حسن إدارتها من حيث تحديدها وتحليلها ومتابعتها لتكون السبيل لتحقيق أهداف المصرف الموضوعه من قبل الإدارة بما فيها من أهداف قريبة المدى وأخرى إستراتيجية وبعيدة المدى مثل تحقيق أو زيادة الربحية والتوسع في الانتشار والخدمات وغيرها.

(1) صلاح حسن مرجع سابق ص 24

(2) صلاح حسن مرجع سابق ص 24

وتنقسم المخاطر عموماً إلى قسمين:

- مخاطر داخلية.
- مخاطر خارجية.

#### 1. المخاطر الداخلية:

هي المخاطر التي يمكن معرفة معظمها وتحديده ومراقبته وذلك حسب فلسفة وقدرة وفاعلية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا ومدى التزام العاملين بالمصرف للوائح والنظم والسياسات والإجراءات ومن هذه المخاطر يرى الباحث إن بعضها يتمثل في :

1. وجود خلل في عمليات التشغيل.
2. عدم فاعلية لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.
3. عدم قدرة العاملين على السيطرة على أصول المصرف مما يؤدي إلى عمليات السرقة والاختلاس.
4. و في حالة عدم فعالية واهتمام مجلس إدارة المصرف أو لجنة المراجعة الداخلية فيمكن تحديد هذه المخاطر بواسطة أطراف خارجية كالمراجع الخارجي أو السلطات الرقابية الأخرى كالمصرف المركزي.

#### 2. المخاطر الخارجية :

وهي المخاطر التي يصعب التكهّن بها أو توقعها والإعداد لها بصورة دقيقة وسليمة وذلك لأن المصرف لا يتحكم أو يسيطر عليها، ومن هذه المخاطر يرى الباحث إن بعضها يتمثل في:

- ظروف المنافسة من مصارف أخرى محلية أو أجنبية وما يترتب عليه من مخاطر في حال طرحها وتقديمها لخدمات أفضل وبأسعار أقل أو استخدام تكنولوجيا غير متوفرة في المصرف.
- صدور تشريعات جديدة تتطلب تغييراً في أنشطة وسياسات واستراتيجيات المصرف من قبل الجهات الرسمية كالدولة ممثلة في وزارة المالية والمصرف المركزي مثل تحديد سقف ائتمانية أو حدود قصوى لهامش الربحية وسعر الصرف أو وضع قيود على التعامل بعملة معينة أو مع دول محددة أو منع التعامل في أنشطة معينة وكل ذلك يؤثر في المصرف ويجلب الكثير من المخاطر التي لم يحسب لها حساب.
- حدوث تغييرات في متطلبات واحتياجات العملاء والتي تتطلب تحركاً سريعاً من المصرف لتلبيةها ومثال ذلك الصيرفة الإلكترونية، تسهيلات ائتمانية لأغراض معينة لم تكن مطروحة من قبل مثل طرح الدولة لأراضي سكنية شريطة إكمال بناءها في فترة معينة وعليه يطلب العملاء تسهيلات جديدة وكبيرة قد تكون خارج حسابات وتقديرات واحتياجات المصرف مما يؤثر في هجرة كثير من العملاء إلى مصارف تلبية متطلباتهم.

- حدوث أو ظهور تكنولوجيا جديدة قد تؤثر على عمليات المصرف وخدماته ومثال ذلك عند ظهور خدمة السويفت SWIFT تأخرت كثير من المصارف والدول في استخدامها مما أفقدها الكثير من العملاء وبالتالي أثرت على عائدات المصرف.
  - ظهور الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل.
  - نشوب الحروب بين الدول والحروب الداخلية.
- " قد تظهر مخاطر جديدة أو تتغير نتيجة لبعض العوامل مثل:
- وجود تغيير في بيئة تشغيل المصرف.
  - تعيين موظفين جدد.
  - استخدام نظام تشغيل جديد أو العمل على تحديث النظام القديم.
  - التوسع السريع في المصرف.
  - استخدام تكنولوجيا جديدة.
  - التوسع في خطوط الأعمال والمنتجات والأنشطة أو وجود إضافات جديدة.
  - وجود عملية دمج أو إعادة هيكلة للمصرف.
  - وجود تغيير في متطلبات المعلومات المحاسبية".<sup>(1)</sup>
- 1. تحديد المخاطر:**

لكي يدير أي مصرف المخاطر المحيطة به والتي هي جزء أصيل وملازم لنشاطه، يجب أولاً العمل على تحديد هذه المخاطر، فكل منتج أو خدمة يقدمها المصرف يرافقها عادة مخاطر عديدة، ومثال على ذلك حالة منح التمويل للعملاء تكون هناك أربعة مخاطر وهي:

مخاطر الإقراض: مثل عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته أو جزء منها في الوقت المحدد مما يؤثر على المصرف تأثيراً كبيراً ويشكل خسائر بدلاً عن تحقيق أرباح.

مخاطر سعر الفائدة: وهي التغيرات المعاكسة في سعر الفائدة والتي تؤثر سلباً على إيرادات المصرف وتشكل عائقاً كبيراً لأرباح المصرف.

مخاطر السيولة: وهي تظهر عادة عندما يفشل أو يتأخر العميل في سداد التزاماته في التاريخ المحدد، إذ أن المصرف يبني حسابات القروض والتسهيلات الجديدة والوفاء بالتزاماته بناء على سداد العملاء والتي تظهر في شكل عجز في السيولة للمصرف.

مخاطر تشغيلية: وهي مثل أن تشوب عملية التمويل أي تزوير في المستندات أو الضمانات أو ضعف الأشخاص والأنظمة التشغيلية أو حدوث ظروف خارجية أو عدم كفاية أنظمة المعلومات.

<sup>(1)</sup> Internal Controls – A Guide for Directors، Comptroller of The Currency Administrator of National Banks، Washington، Sept، 2000

لذا يجب إن تكون عملية تحديد المخاطر عملية مستمرة وأن تدار وتفهم على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط.

## 2. تحليل الخطر:

- إمكانية ظهور الخطر من حيث التكرار وعدد المرات.
- تقييم وتقدير التأثير المحتمل في حالة حدوث وظهور الخطر.
- تحديد كيفية إدارة الخطر وقرار اتخاذ الإجراء المطلوب اللازم.
- يجب التركيز على إدارة المخاطر العظيمة مثل المخاطر التي بها إمكانية حدوث عالية واحتمالية تكرارها وتأثرها الكبير المتوقع.

## 3. قياس المخاطر:

تأتي عملية قياس المخاطر بعد عملية تحديدها لكل نشاط، ويجب أن يراعي في قياس المخاطر الكثير من الأشياء مثل الحجم والمدة واحتمالية حدوثها. وان يتم القياس الصحيح وفي الوقت الملائم مما يساعد الإدارة على إدارة هذه المخاطر ويجنبها الكثير من المشاكل التي تعوق النشاط وتتسبب في عدم تحقيق الأهداف.

## 4. ضبط المخاطر:

تأتي عملية ضبط المخاطر لتكمل حلقة تحديدها وقياسها ويكون الضبط عبر عدة وسائل وطرق وذلك لتفادي النتائج العكسية.

ومن أهم طرق الضبط وأكثرها شيوعا واستخداما:

أ. تجنب أو وضع حدود على بعض النشاطات:

مثل تقليل منح الائتمان للقطاع العقاري أو القروض الشخصية الاستهلاكية وذلك نسبة لدراسات وتحليل المصرف والتي أثبتت أن هناك خطر كبير في منح التمويل العقاري وذلك لكثرة العرض وقلة الطلب أو لتذبذب أسعار الإيجارات أو تغيير بعض قوانين الدولة الخاصة بملكية العقار.

ب. تقليل الخطر:

ويكون ذلك عبر تحويله الى طرف آخر مثل التأمين أو اخذ ضمانات كافية.

ت. إلغاء أثر هذه المخاطر:

ويكون ذلك بتجنب النشاطات ذات المخاطر العالية.

## 5. مراقبة الخطر:

إن آلية مراقبة المخاطر لا تقل أهمية عن تحديد وقياس وضبط الخطر إذ أنها تعتمد في المقام الأول على وجود نظام معلومات متين قادر على مد الإدارة المعنية بالمتغيرات المهمة في وضع المخاطر لدي المصرف وقادر على إستقراء ومتابعة الإحداث الاقتصادية والسياسية بصورة دقيقة وله القدرة على التحليل السليم.

وهذه المراقبة تكون فى شكل تقارير تعد بصورة ملائمة ودقيقة وتقدم فى التوقيت المناسب للمساعدة فى اتخاذ القرار.

### مثال مراقبة المخاطر:

توقف عميل أو عدد من عملاء المصرف عن سداد التزاماتهم يجب أن يظهر فى تقارير نظام المراقبة إذ أن ذلك يعنى التأثير على السيولة والإرباح الناتجة من هذا التمويل وأيضا ينعكس على سعر الفائدة إذ يجب أن يعرض المصرف العائد المتوقع من هذا التمويل.

تتعرض البنوك لنطاق واسع من المخاطر فى عملياتها وبصفة عامة فان المخاطر المصرفية تقع فى أربع فئات وهى (1):

- مخاطر مالية.
- مخاطر تشغيلية.
- مخاطر أعمال.
- مخاطر أحداث.

### أولاً: المخاطر المالية

وتنقسم المخاطر المالية بدورها الى نوعين من المخاطر المصرفية وهما:

#### المخاطر البحتة:

وتشمل مخاطر السيولة والائتمان والعجز عن السداد وهى يمكن أن تتسبب فى خسائر للمصرف إذا لم يتم إدارتها بكفاءة.

#### مخاطر المضاربة:

وتقوم على أساس المراجعة المالية، ويمكن أن يترتب عليها ربح إذا كانت التوقعات سليمة أو خسارة إذا كانت عكس ذلك، والأنواع الرئيسية لمخاطر المضاربة هى مخاطر سعر الفائدة والعملية وأسعار السوق. كذلك تخضع المخاطر المالية لتفاعلات معقدة ويمكن أن تزيد من المخاطر العامة للمصرف بشكل كبير، فمثلا مصرف له ارتباط بأعمال عملة أجنبية يكون معرضا عادة لمخاطر العملة ولكنه سوف يكون معرضا للمخاطر الإضافية للسيولة وسعر الفائدة إذا كان للمصرف مراكز مفتوحة.

#### ثانياً: المخاطر التشغيلية

وترتبط بالتنظيم العام للمصرف وأداء نظمه الداخلية (شاملة ما يتصل بها من استخدام التقنيات الحديثة والحاسبات) ومدى التوافق مع سياسات المصرف وإجراءاته، والإجراءات ضد سوء الإدارة والغش، كذلك تتصل المخاطر التشغيلية بأوجه الاختلال الوظيفي فى نظم المعلومات وفى نظام رفع التقارير، وفى قواعد رصد المخاطر الداخلية، وفى غياب التتبع والإثبات الكفء للمخاطر ويمكن أن يستمر إغفال

(1) صلاح حسن مرجع سابق ص 20

وتجاهل بعض المخاطر المهمة ولا تتخذ إجراءات تصحيحية وينتج عن ذلك عواقب وخيمة وتظهر المخاطر التشغيلية على مستويين:

أ. المستوى الفنى عندما يكون نظام المعلومات أو مقاييس المخاطرة قاصرة.  
ب. المستوى التنظيمي ويتعلق بإثبات ومراقبة المخاطرة وكل القواعد والسياسات ذات الصلة. وفي كلتا الحالتين تكون العواقب متشابهة، فأى قصور يحتمل أن يولد خسائر بحجم غير معلوم بالنظر الى عدم اتخاذ إجراء تصحيحي أثناء الفترة التي تم فيها تجاهل المخاطرة، ومما يزيد الوضع سوءا أن هناك العديد من الأسباب المحتملة فى نواحي القصور هذه.  
يمكن أن تتعرض المصارف الى أخطاء على صعيد تشغيل العمليات وهذا النوع من المخاطر يشمل المخاطر الناتجة عن العمليات والأنشطة اليومية للمصرف و لا يتضمن عادة فرصة للربح فالبنوك أما أن تحقق خسارة وأما ألا تحققها.

وعدم ظهور أية خسارة للعمليات لا يعنى عدم وجود أى تغيير، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقييم تحليل مخاطر العمليات وتشمل مخاطر العمليات الغش الداخلى والخارجى وممارسات العمالة وأمان أماكن العمل وفشل النظام المستخدم وتعطل الأعمال بسبب عدم وجود خطط للطوارئ ويدخل ضمنها أيضا المحافظة على سرية وتكامل المعلومات والتأكد من هوية العملاء وشرعيتها ومصادر أموالهم.

### المخاطر التشغيلية:

تعرف المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية"<sup>(1)</sup>  
وقد أصدرت لجنة بازل عشر مبادئ وهي عبارة عن الممارسات السليمة لإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية وهي:

### المبدأ الأول:

يتعين على مجلس الإدارة أن يكون على دراية بالسماوات الرئيسية للمخاطر التشغيلية بالمصرف باعتبارها فئة متميزة من المخاطر المتعين إدارتها، وأن يقوم بالمصادقة على مراجعات دورية للإطار الخاص بإدارة المخاطر التشغيلية فى المصرف. ويجب أن يتضمن هذا الإطار تعريفا عاما على نطاق المصرف للمخاطر التشغيلية وأن يضع المبادئ الخاصة بكيفية تحديد وتقييم ومراقبة وتقليل المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

### المبدأ الثاني:

على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع إطار إدارة المخاطر التشغيلية الخاص بالمصرف الى عملية تقييم

<sup>(1)</sup> Basel Committee on Banking Supervision, Principles for Sound Management of Operational Risk , June 2011- Page 5

مستمرة ومراجعة شاملة وفعالة يقوم بها موظفون مؤهلون ليس لديهم علاقة عمل بإدارة المخاطر ومؤهلون لمباشرة هذه المهمة.

ويتعين ألا تكون إدارة التدقيق الداخلي مسئولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية.

#### **المبدأ الثالث:**

يتعين أن تتولي الإدارة العليا التنفيذية المسؤولية عن تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية الذي يقره مجلس الإدارة، ويجب أن يطبق الإطار على جميع وحدات المصرف وأن يكون الموظفين في كافة المستويات على دراية بمسئولياتهم فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، كما يتعين على الإدارة العليا أيضا مسؤولية تطوير السياسات والطرق والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في كافة أنظمة المصرف وأنشطته ومنتجاته.

#### **المبدأ الرابع:**

يجب على المصارف وضع تعريف وتقييم للمخاطر التشغيلية الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها والعمليات المتعلقة بمعالجة المنتجات وأنظمتها، كما يجب عليها أيضا ضمان خضوع كافة أوجه المخاطر التشغيلية في المنتجات الجديدة والأنشطة والأنظمة وطرق العمل لتقييم واف قبل طرحها.

#### **المبدأ الخامس:**

يجب على المصارف إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية والاحتمالات المادية للخسائر، ويجب أن تكون هناك تقارير منتظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية.

#### **المبدأ السادس:**

يجب أن تتوفر لدى المصرف سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الجوهرية والعمل للحد منها وتخفيف أثارها، كما يجب عليها أن تعمل على تقييم جدوى اعتماد استراتيجيات بديلة لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وان تعدل من المستوى المقدر لمخاطرها التشغيلية باستخدام الاستراتيجيات المناسبة على ضوء مدى قدرتها الكلية على تحمل المخاطر.

#### **المبدأ السابع:**

يجب أن تكون لدى المصرف خطط للطوارئ ومواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل ولتقليل الخسائر حال مواجهة أى توقف عن العمل.

#### **المبدأ الثامن:**

يتعين على الجهات الإشرافية أن تتأكد من أن كافة المصارف الخاضعة لرقابتها بغض النظر عن حجمها يتوفر لديها إطار فعال لتحديد وتقييم ومراقبة والحد من المخاطر التشغيلية الجوهرية والسيطرة عليها وذلك من خلال منهج شامل لإدارة المخاطر.

## المبدأ التاسع:

يتعين على الجهات الإشرافية أن تجرى تقييماً منظماً سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسياسات المصارف وإجراءاتها وممارساتها فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية، وعلى الجهات الإشرافية أيضاً أن تتأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير بما يسمح بأن تكون على دراية بالتطورات الجارية في المصارف.

## المبدأ العاشر:

يتعين على المصارف أن تقوم بعمليات وافية من الإفصاح العام حتى تمكن المتعاملين في السوق من تقييم منهجها في إدارة المخاطر التشغيلية.

" إن تطور وتعقد الخدمات المالية والمصرفية وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا وتوسع المصارف في ممارسة أنشطتها على المستوى الدولي بالإضافة إلى الاعتماد على جهات أخرى في توفير بعض الخدمات قد أدت إلى زيادة أهمية المخاطر التشغيلية، حيث أصبح لها دوراً بارزاً في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف والمؤسسات المالية.

وأصبحت المخاطر التشغيلية تكتسب أهمية متعاظمة وعلى نحو متسارع من قبل الهيئات الدولية والمصارف والمؤسسات المالية الدولية والسلطات الإشرافية.

كما أصبحت إدارة تلك المخاطر معلماً هاماً من معالم الممارسة الإدارية السليمة للمخاطر خاصة في أسواق المال العالمية.

ونظراً للأهمية المتناهية للمخاطر التشغيلية فقد صدر عن لجنة بازل ورقة حول " إطار الأنظمة والرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية" لتعزيز إدارة المخاطر التشغيلية في 1998 وأخرى تحت عنوان " المعالجة التنظيمية والقانونية للمخاطر التشغيلية" في سبتمبر 2001 .

كما عكفت بعض المصارف العالمية على استحداث أساليب وممارسات سليمة وطرق قياس ومراقبة المخاطر التشغيلية ومحاولة التخفيف منها.

كما قامت لجنة بازل بتخصيص متطلبات رأسمالية إضافية لمواجهة المخاطر التشغيلية لتكون بنياً من بنود المعيار الجديد لكفاية رأس المال<sup>(1)</sup>

كان اعتماد المصارف في السابق بصورة شبه كاملة على الرقابة الداخلية والتدقيق لغرض إدارة وتقييم المخاطر التشغيلية ولكن ظهرت آليات وعمليات محددة تهدف إلى إدارة المخاطر التشغيلية بصورة أكثر فعالية وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها العديد من المؤسسات المتخصصة والمصارف العالمية إلى أن برنامج إدارة المخاطر الفعال يوفر قدراً كبيراً من الأمان للمصرف لذا اعتبرت

(1) ورقة بعنوان " إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها"، الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة العربية للرقابة المصرفية بصندوق النقد العربي، أبو ظبي 2003

المخاطر التشغيلية مخاطر مميزة تختلف عن باقي المخاطر شأنها في ذلك شأن مخاطر الائتمان والسوق.

يعتمد النظام الذي يجب إتباعه لإدارة هذا النوع من المخاطر باختلاف حجم المصرف وتطوره وطبيعة أنشطته ومستوي التعقيد فيها، ومن أهم العوامل الأساسية لضمان فعالية إدارة المخاطر التشغيلية:

- وجود الاستراتيجيات الواضحة.
- كفاءة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا.
- وجود نظام رقابة داخلية فعال يتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات وفصل الواجبات ووجود نظام تقارير داخلية وخطط الطوارئ.

#### أمثلة للمخاطر التشغيلية:

الاحتيال الداخلي: وهي الأفعال التي تهدف الى الغش والسرقة أو إساءة استعمال الممتلكات الخاصة بالمصرف أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية والتي تتم بواسطة أشخاص من داخل المصرف.

الاحتيال الخارجي: وهي أى أفعال يقوم بها طرف ثالث تهدف الى السرقة والغش وإساءة استعمال ممتلكات المصرف .

ممارسات العمل والأمان في مقر العمل: وهي الأعمال التي لا تتسق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات الصحة والسلامة أو أى من الأعمال التي ينتج عنها دفع تعويضات عن إصابات شخصية.

الممارسات المتعلقة بالعملاء والمنتجات والأعمال: وهي الإخفاق غير المتعمد أو الناتج عن الإهمال في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عملاء محددين أو الإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج.

الأضرار في الموجودات المادية: الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية جراء كارثة طبيعية أو أية أحداث أخرى.

توقف العمل والخلل في أنظمة التشغيل بما فيها أنظمة الكمبيوتر: وهي تعطل الأعمال أو خلل في الأنظمة.

التنفيذ وإدارة المعاملات: الإخفاق في تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف المقابلة والبايعين.

بعض الطرق التي تستخدمها المصارف في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي تتم بواسطة العاملون في القسم أو الإدارة :

#### 1. التقييم الذاتي أو تقييم المخاطر:

يقوم المصرف بتقييم عملياته وأنشطته في مقابل قائمة من المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها، وتتم هذه العملية بجهد داخلي وهي غالبا ما تتضمن إعداد قوائم للمراجعة أو ورش عمل لتحديد أوجه القوة والضعف في بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

## 2. مسح المخاطر:

يتم في هذه الطريقة مسح مختلف وحدات العمل والإدارات المؤسسية وطرق العمل حسب نوع المخاطر، حيث أن من شأن هذا الإجراء أن يكشف عن أوجه الضعف وأن يساعد في وضع الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

## 3. المؤشرات الرئيسية للمخاطر:

مؤشرات المخاطر هي إحصاءات و/أو مقاييس غالبا ما تكون مالية يمكن أن تشير الى وضع المخاطر في المصرف وتتم مراجعة هذه المؤشرات بصورة دورية لتنبه المصرف الى أية تغييرات يمكن أن تكون مؤشرا على زيادة المخاطر ويمكن أن تكون هذه المؤشرات عدد العمليات الفاشلة ومدى فداحة الأخطاء وحوادث الإهمال.

## 4. القياس:

أخذت بعض المصارف في قياس درجة تعرضها الى المخاطر التشغيلية باستخدام عدة أساليب فالبيانات الخاصة بتجربة الخسائر السابقة في المصرف على سبيل المثال يمكن أن توفر معلومات قيمة في تقييم احتمالات تعرض المصرف مستقبلا للمخاطر التشغيلية وذلك لعمل وتطوير إستراتيجية لتقليل المخاطر والسيطرة عليها.

ومن الطرق الفعالة للاستفادة من هذه المعلومات وضع إطار للانتظام في تتبع وتسجيل وتيرة وحدة حوادث الخسائر كل على حدة وأية معلومات أخرى بشأنها، وتقوم بعض المصارف أيضا بالجمع بين بيانات الخسائر الداخلية والخسائر الخارجية مع سيناريوهات التحليل وعوامل التقييم النوعي.

## ثالثا: مخاطر الأعمال

فإنها تشمل جميع أنواع المخاطر خارج نطاق سيطرة المصرف مثل الاقتصاد الكلى والسياسة والعوامل القانونية والبنية الأساسية للقطاع المالى، أى أن هذه المخاطر تتضمن جميع أنواع المخاطر الخارجية والتي إذا حدثت فإنها يمكن أن تضر بعمليات المصرف أو تهبط بظروفه المالية وكفاية رأس المال.

## رابعا: مخاطر الأحداث

وتشمل كل أنواع المخاطر الخارجية المنشأ التي إن تحققت يمكن أن تعرض للخطر عمليات البنك أو تقوض وضعه المالى أو كفاية رأس ماله، وتشمل مثل هذه المخاطر الأحداث السياسية (مثل سقوط حكومة ما )، وانتقال العدوى بسبب انهيار مصرف رئيس ما، أو انهيار السوق والأزمات المصرفية والكوارث الطبيعية والحروب الأهلية .

"ومخاطر الأحداث تكون في معظم الأحوال غير متوقعة حتى قبل وقوعها مباشرة، ولذا فان المصرف قد لا يستطيع التأهب بشكل كاف لمواجهة مثل هذه المخاطر إلا من خلال الاحتفاظ باحتياطي

رأس مالي، والخط الفاصل بين نهاية مخاطرة أحداث ما وبداية مخاطرة منظومة غالبا ما يكون غائم وغير واضح" .<sup>(1)</sup>

**ومن المخاطر المصرفية ( المعاملات ) :**

تتضمن جميع المخاطر المرتبطة بإدارة الأصول والخصوم للمصرف ومن أنواعها:

### 1. المخاطر الائتمانية:

هي مخاطرة أن يتخلف العملاء عن الدفع أو يعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم بخدمة الدين وهي مخاطر تقود إلى خسارة الأموال المقرضة أو جزءا منها أو الأرباح المتوقعة أو التأخر في السداد، ويجب تلافيتها بالعمل على دراسة وتحليل قدرة المقترض على السداد قبل الموافقة على منحه أى تسهيلات ائتمانية.

وتشمل المخاطر الائتمانية البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان والاعتماد المستندية.

يجب أن تشكل أقساط السداد وكذلك الأرباح التي سيتم تحصيلها من قبل المصرف عبئاً ممكن الاحتمال للمقترض، لذا يجب الحصول على ضمانات كافية يسهل تحويلها إلى سيولة نقدية بدون تكبد خسائر كبيرة، وأيضاً يجب أخذ الحيطة في منح تسهيلات لأعضاء مجلس إدارة المصرف والعاملين فيه وأقاربهم.

### 2. مخاطر السيولة:

وتنشأ نتيجة عدم قدرة المصرف على سداد الالتزامات المالية في الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم القدرة على توظيف الموال بشكل مناسب وتظهر مخاطر السيولة في حالة قصور التدفقات النقدية الداخلة للمصرف عن مقابلة التدفقات النقدية الخارجة. ، إذ أنه في حالة عدم استطاعة المصرف في سداد الالتزامات قصيرة الأجل تكون البداية لحدوث العجز والذي يمكن أن يؤدي إلى الإفلاس، ويؤدي ذلك الى مخاطر السمعة والتأثير على الربحية.

### 3. مخاطر الصرف الأجنبي:

وهي المخاطر الناجمة عن التعامل بالعملات الأجنبية وعمليات المبادلات وعمليات الخزنة العامة، وتنشأ عند حدوث تحركات غير المواثية في أسعار العملات الأمر الذي يقتضي الماما كاملا ودراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار، والحيطة في عقد اتفاقيات آنية لبيع أو شراء عملات أجنبية أو مستقبلية مع مؤسسات مالية أخرى.

<sup>(1)</sup> صلاح حسن مرجع سابق ص 21

#### 4. مخاطر أسعار الفائدة:

تنشأ عن تقلبات أسعار الفائدة بما يؤدي الى تحقيق خسائر ملموسة للمصرف في حالة عدم اتساق آجال إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حال عدم توفر نظام معلومات فعال يتيح الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول وتحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير والتي تنشأ من الاختلافات الزمنية في فترة الاستحقاق للأسعار ( الثابتة) وأسعار أصول المصرف (العائمة).

#### 5. مخاطر السوق:

وهي مخاطرة الانحرافات السلبية لتحركات السوق لمحفظه التداول أثناء الفترة المطلوبة لتصفية المعاملات، ويقوم تقويم المخاطرة السوقية على استقرار مؤشرات السوق

#### 6. مخاطرة القدرة على الوفاء بالالتزامات:

وهي مخاطرة عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة من كافة أنواع المخاطر من خلال رأس المال المتاح، ولذلك فان مخاطرة القدرة على الوفاء بالالتزامات هي مخاطرة عجز المصرف عن السداد، وهي مطابقة أيضا للمخاطرة الائتمانية المتكبدة بواسطة الأطراف المقابلة للمصرف.

وهناك أيضا مجموعة من المخاطر الأخرى تتفاوت درجة تأثيرها واحتمال حدوثها وخطورتها و منها :

#### 1. المخاطر القانونية:

وهي تنتج نتيجة عدم معرفة المصرف للقوانين والتشريعات لحماية عملائه في دولة أخرى غير التي يعمل فيها وذلك في حال استخدام بعض الخدمات مثل خدمات التحويلات الالكترونية وخدمة الانترنت مثلا حيث أنه من الممكن استخدام المعلومات بصورة غير شرعية أو سوء استخدام المعلومات المحصلة عبر الانترنت وكذلك تنشأ هذه المخاطرة في حال توقيع عقود مع أطراف أخرى بشأن الخدمات الالكترونية حيث أنه في حال عدم وجود قوانين تحمي المصرف في البلد الأخر فإنه قد يدخل في مشاكل كثيرة لجهله بتلك القوانين والتشريعات.

#### 2. مخاطر السمعة:

يمكن أن تتعرض سمعة المصرف لأضرار فادحة في حال عدم توفير الخدمات المصرفية وفق معايير الأمان والسرية والخصوصية والدقة والاستمرارية و تنشأ أيضا نتيجة الفشل في التشغيل السليم للمصرف بما يتماشى مع النظم والقوانين والسياسات الخاصة بذلك والموضوعة من قبل الدولة وأجهزتها مثل المصرف المركزي ووزارة المالية وغيرهم، وتعتمد الأنشطة على السمعة الحسنة لدي المودعين والعملاء والجهات الرقابية، إذ أنه في حال نقشى معلومة تسيء لسمعة المصرف فإنه سيفقد الكثير من عملائه وأعماله.

كلما قبل المصرف لأن يتعرض لقدر كبير من المخاطر نجح في تحقيق أرباح أكثر، ويتمثل ذلك في مبادرة بعض المصارف في الدخول في قطاعات وأنشطة تمويلية يحجم كثير من المصارف عن

الدخول فيها، وهنا يجب على الإدارات المختصة بإدارة المخاطر من إدارة العملية بدقة وتخطيط سليمين يتمثل في تعريف كل المخاطر المحيطة بالعملية وقياسها بصورة مستمرة من خلال نظام أو أنظمة معلومات متكاملة، ومن ثم تقرر أي حد من المخاطر يمكن قبوله وأي يجب تجنبه تماماً، ومن بعد ذلك تكون عملية مراقبة المخاطر وقياسها بالأساليب والطرق السليمة والملائمة حتى يمكن اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

### 3. مخاطر قطرية

وهي مخاطر تنشأ عند الاستثمار في بلد أجنبي ووجود مخاطر في التحويل إن كانت بسبب سياسات البلد وتشريعاته أم بسبب عدم استقرار أسعار التحويل مما يعرض المصرف لمخاطر كبيرة.

### 4. مخاطر التضخم

وتنتج عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية وإحجام العملاء عن الدخول في عمليات ائتمانية جديدة وقروض بسبب الغلاء مما يؤثر على العائدات للمصرف. لتحديد نوع وطريقة الرقابة الصحيحة يجب معرفة المخاطر الموجودة أولاً، ولمعرفة المخاطر الموجودة يجب تحديد وفهم الأهداف المرجو تحقيقها.

قبل وضع الأهداف يجب على المصارف أن :

1. تقوم بتحديد المخاطر
2. تقوم بتحليل ووضع أولويات للمخاطر
3. تحديد كيفية مواجهة هذه المخاطر
4. تنفيذ مواجهة المخاطر بالسيطرة والمراقبة والرصد والاستعراض والتكرار لنفس الخطوات ومن ثم تأكد من استمرارية إعادة هذه العمليات.

### لتعريف المخاطر:

يمكن أن تساعد بعض الأسئلة في الإجابة عن تعريف الأخطار ووضع اطار عام لها ومن ثم العمل على تحديد وتقييم وقياس ومراقبة هذه المخاطر، ومن هذه الأسئلة يجد الباحث أن أهمها يتمثل في الآتي:

1. ما هي الممارسات التي سأل عنها المراجعين والجهات الرقابية الأخرى.
2. ما هي المعومات الحساسة والدرجة لعمليات المصرف وكيف مستوي الضعف
3. ما هي الأنشطة التي يقوم بتنظيمها الجهات الخارجية كالمصرف المركزي
4. ما هي المناطق الأكثر عرضة للاحتيال والسرقة
5. هل الموجودات مثل النقود والأصول الثابتة محمية بصورة كافية
6. ما هي الظروف التي من الممكن أن يتعرض تمويل مشاريع المصرف للخطر

## عند تعريف المخاطر يجب الأخذ في الاعتبار :

فترات التغيير ويشمل التغيير في الكثير من الأمور مثل تغيير في ادارة المصرف، تغيير في التكنولوجيا المستخدمة وغيرها الكثير من التغييرات التي تؤثر بشكل أو آخر على تعريف المخاطر. الخطر الملازم أو الأصيل وهو الخطر الذي يواجهه المصرف في حالة غياب أي إجراء من قبل الإدارة لتعديل احتمالية الخطر أو مدى قوته وتأثيره.

### تحليل المخاطر التي تم تحديدها:

- أهمية هذا الخطر من حيث الأثر.
- كيفية احتمالية ظهور هذا الخطر
- ما هي قيمة الخطر كقيمة نقدية
- الى أي مدى هذا الخطر في نشاط واحد واحتمالية تأثيره على أنشطة أخرى
- هل الرقابة والسيطرة الموجودة من سياسات وإجراءات كافية لإدارة هذا الخطر
- الى أي درجة توجد عناصر ضبط وتحكم ثانوية وإضافية.
- تحديد أولويات المخاطر التي تم تحديدها .

### تحديد كيفية مواجهة المخاطر (Risk Response):

يجب على إدارة المصرف بعد تحديد طبيعة ومستوى كافة المخاطر المحتملة الناتجة عن خياراتها الإستراتيجية أن تقوم بما يلي:

أ. تحديد السقوف (Risk Limits) المقبولة لكافة الأنشطة كأنشطة الائتمان، أنشطة السوق المالية وكافة الأنشطة التشغيلية الأخرى بناء على أسس علمية وبحسب أنظمة العمل في المصرف التي يجب عدم تجاوزها .

تحديد العمليات والمنتجات التي يمكن أن يقوم بها المصرف وأن يتحمل مخاطرها لتفادي مواجهة مخاطر غير مقبولة، حيث يفترض توزيع المخاطر وفقا لأربع شرائح ليسهل التعامل معها والتحكم بها وهو ما يعني تحديد أنواع الاستجابة للمخاطر الممكنة:

المخاطر التي يجب تجنبها (Risk Avoidance): وهي المخاطر الواقعة خارج قدرة وقابلية المصرف على تحملها.

المخاطر التي يمكن إشراك أطراف أخرى في تحملها: وذلك باستخدام إجراءات وتدابير مثل : عمليات التحوط باستخدام مشتقات مالية، شراء بوالص تأمين، تكليف مؤسسات متخصصة القيام بمهام محددة كأنظمة المعلومات وغيرها.

المخاطر التي يجب التخفيف من وطأتها ( Risk Reduction ) :وهي المخاطر التي يمكن تحملها ولكنها بحاجة الى اتخاذ تدابير وإجراءات وأنظمة ضبط داخلي للتحكم بها.

المخاطر المقبولة ومعايير قبولها (Risk Acceptance Criteria)

## ب. تقييم مواجهة المخاطر

1. باعتبار احتمالية الحدوث والتأثير
2. باعتبار التكاليف والمنافع.
3. اختيار نوع الاستجابة

### توثيق تقدير المخاطر:

1. يجب على المصارف استخدام أسئلة الاستبيان الخاصة بالمخاطر والمذكرات لتوثيق تقدير المخاطر.

2. توثيق الأهداف والمخاطر المفترضة.

3. تلخيص افتراضات التقدير والنتائج وذلك من خلال:

أ. تقدير أهمية أى مخاطر تم تقديرها.

ب. وضع مذكرة بالإجراء المطلوب لأى من المخاطر.

لكي تضمن المصارف وجود رقابة جيدة على المخاطر فان ذلك يتطلب الكثير من الأشياء التي

يجب القيام بها بصورة جيدة ومتكاملة، ويرى الباحث أن بعض من هذه المتطلبات يتمثل فى الآتى:

وجود سياسات ائتمانية واضحة تشمل المستندات والضمانات وحدود الائتمان ومنح الصلاحيات بالتصديق.

العمل على الحد من مخاطر التركزات الائتمانية والتي يقصد بها "مجموع الانكشافات المباشرة وغير المباشرة للمصرف تجاه عميل واحد أو مجموعة من العملاء ذوي العلاقة أو الجهات ذات العلاقة بالمصرف بما يعادل أو يزيد عن نسبة 10% من قاعدة رأسمال المصرف، وذلك كما تعريفها لأغراض احتساب كفاية رأس المال" <sup>(1)</sup> والتي تعني عدم التجاوز فى منح الائتمان لأعضاء مجلس الإدارة وأقاربهم أو لمجموعة واحدة أو لأفراد مرتبطين بأعمال مشتركة أو لنشاط واحد مما يشكل خطرا حقيقيا لكل مصرف فى حال تعرض هذا النشاط أو المجموعة لأى نوع من التقلبات أو الانهيار المالي ومثال التركز أن بعض المصارف فى الولايات المتحدة الأمريكية اتجهت الى العقارات وكثفت من نشاطها فى هذا القطاع من حيث التمويل والرهن وإعادة التقييم وما رافقها من تضخيم غير حقيقي لقيمة العقارات مما أدى الى ظهور الأزمة المالية العالمية الأخيرة وانهيار كثير من المصارف.

استخدام أنظمة معلومات متطورة تتيح التعرف على مخاطر الدول ومخاطر التمويل والإقراض ومخاطر السداد بعملات أجنبية، لأن التعامل مع بعض الدول من غير معرفة سياساتها الخاصة بالتمويل والتحويلات يعرض المصارف لمخاطر كبيرة، وأيضا يجب معرفة بعض القوانين المتعلقة بالتجارة الالكترونية والتحويلات الخارجية لأن بعضها غير معروف أو غير مدرج فى قوانين بعض الدول.

(1) صندوق النقد العربي، قضايا ومواضيع فى الرقابة الداخلية - توصيات لجنة بازل - أبو ظبي 2003

الاحتفاظ بسجلات وملفات للمتعاملين مع المصرف تشمل المستندات المتعلقة بفتح الحسابات من إثبات الشخصية ونوع النشاط وجنسية العميل وعنوانه بالتفصيل وجهة العمل والرخص التجارية ورخص مكاتب التمثيل للشركات الأجنبية وكيفية التأكد من صحتها لأنها قد تكون غير موجودة أصلا في البلد الأم أو مجهولة العنوان أو حجمها المالي لا يتناسب مع حجم التعاملات في البلد المضيف، وأيضا معرفة مصادر الأموال لتحاشي الوقوع في مصيدة غسيل الأموال مما يعرض المصرف للكثير من المشاكل نتيجة عدم الإذعان لقوانين ومنشورات غسيل الأموال والجريمة.

يجب أن تجري عملية تعريف المخاطر على كل مستويات الأعمال على نحو فردي ومنفصل وعلى المستوى العام للنشاط، وتعريف المخاطر الفعّال يعنون ويفصل كل جانب من نوعي المخاطر القابلة للقياس وغير القابلة للقياس وتكلفة عملية الرقابة مقابل الفوائد التي يمكن تحقيقها.

وأیضا يجب أن تشمل مرحلة تعريف المخاطر بنوعي المخاطر من حيث ما هي المخاطر التي يمكن التحكم فيها وضبطها وتلك التي يصعب التحكم فيها وضبطها.

بالنسبة الى المخاطر التي يمكن التحكم فيها يجب على المصرف أن يقبلها أو يعمل عبر إجراءات رقابية معينة على الحد منها وتخفيف أثرها الى الحد المقبول.

أما المخاطر التي يصعب أو لا يمكن التحكم فيها فيجب على المصرف أن يقبلها كما هي أو يعمل على سحب أو تقليل الحد من أنشطة العمليات الواقعة تحت نطاقها أو تأثيرها أو يقوم بتحويل هذه المخاطر الى طرف ثالث وذلك عبر التأمين.

يجب على إدارة المصرف العمل على إعادة النظر في أنظمة الرقابة الداخلية من فترة لأخرى وذلك لإعادة النظر في تحديد وتقييم أي مخاطر لا يمكن التحكم فيها وضبطها سواء كانت جديدة أو موجودة ومعرفة أصلا مثل حين حدوث عملية ابتكار جديدة يحتاج المصرف الى تقييم الأدوات المالية والسوق والقيود المحاسبية وأن يأخذ في الاعتبار المخاطر المرتبطة بهذه الأنشطة.

ويجب على إدارة أي مصرف إن تحدد كل أنواع المخاطر التي من الممكن إن تواجه المصرف لان عدم الدراسة والحذر من المخاطر التي لا يمكن أو يصعب التحكم فيها قد تمنع المصرف من تحقيق أهدافه الحالية و المستقبلية ويمكن إن تعرض كل نشاطه وعملياته للخطر، لذا فتحدد المخاطر بصورة فعالة يساعد المصرف على تعريف وتحديد ماهية المخاطر المتوقعة وما نوع السيطرة والضبط والرقابة المطلوبة وكيف يمكن تطبيقها و كيفية إدارتها بصورة سليمة .

### ثالثا: أنشطة الرقابة (Control Activities) :

أنشطة الرقابة هي مجموعة السياسات والإجراءات والأعراف السائدة التي يضعها ويتبعها المصرف للمساعدة في التأكد من أن كل موظفيه يعون ويدركون ما يوكل إليهم من مهام وكيفية تأديتها

بصورة سليمة وذلك حسب توجيهات الإدارة وذلك فى كل جانب من جوانب عمل المصرف وفى كل فرع من فروع نشاطاته.

وهذه الأنشطة تساعد الإدارة فى التأكد من فعالية الرقابة على المخاطر والتي قد تكون سببا فى عدم تحقيق أهداف المصرف ومن أمثلة أنشطة الرقابة: (1)

مراجعة تقارير تنفيذ العمليات والتقارير الاستثنائية بصورة دورية بواسطة الإدارة وخصوصا التقارير المالية والميزانيات والقروض وذلك للتأكد من عدم وجود أى تقصير أو إهمال فى أداء المهام واكتمال كافة المستندات المطلوبة.

مراجعة نتائج الأعمال ومدى تحقيق المصرف لنتائجه الموضوعه فى الميزانيات التقديرية والفرق بين الموضوع والمحقق وأسباب ذلك والعمل على معرفة وتقييم أى نشاط لم يتم بتحقيق أهدافه.

رقابة أنظمة المعلومات وذلك من خلال مركز عمليات المعلومات ونظام التشغيل المستخدم وصيانته ومراجعته ومن ذلك وحدة التخزين ووحدات الاتصال ومواقع أداء العمليات بواسطة الموظفين. مراجعة الموجودات وطريقة حفظها بطريقة سليمة وتحت إشراف مزدوج.

تراجع الإدارة بصورة دورية الموافقات والتفويضات الممنوحة لإجراء العمليات والقيود وكافة أنواع النشاط، والتأكد من أن التفويضات تتم فى الحدود الممنوحة لها والموافقة على أى عملية وفق الحد المسموح وعدم وجود أى نوع من أنواع التجاوز.

التأكد من فصل المهام والواجبات وذلك لمنع و تقليل فرص وجود أكثر من نشاط أو تفويض لدى فرد واحد وذلك لتقليل فرص الاحتيال والسرقة أو الأخطاء المؤثرة، ويجب إن تمنح الصلاحيات حسب كل نشاط وبما يمكن الرقابة من تحديد المسئوليات بصورة تمنع الازدواجية.

وجود سياسة واضحة وملزمة بمنح الموظفين والمسؤولين إجازاتهم السنوية وضرورة أن يمنح الموظف سنويا إجازة لما فى ذلك من فوائد علميا للمستويين الشخصي والرقابي.

تصميم واستخدام مستندات وسجلات للتأكد من صحة العمليات والإحداث والتأكد من تسجيلها بصورة واضحة ومتسلسلة وذلك مثلا باستخدام مرجع متسلسل لكل نشاط لتسهيل عملية المراقبة والتحقق. حماية وحصر الوصول الى المراجع والسجلات وغرف الحاسوب للحفاظ على سلامة المستندات والتقارير والسجلات وأنظمة التشغيل والملفات، وذلك بوضع نظام ومنح صلاحيات معينة للدخول والخروج وتسجيل ذلك والحصول على توقع مع تسجيل الوقت.

ضرورة وجود مراجعة مستقلة للتأكد من اكتمال المهام وتسجيلها بصورة صحيحة وسليمة، ومن ذلك التسويات وأنظمة تشغيل الكمبيوتر وأيضا أن تقوم الإدارة مثلا بمراجعة التقارير الخاصة بالأصول والخصوم والاطلاع على تقارير النظام.

(1) Internal Control Integrated Framework مرجع سابق ص 49

كما أن الإدارة العليا تقوم بتصميم وكتابة السياسات والإجراءات المناسبة لكل نشاط وقسم فى المصرف فيجب عليها أيضا أن تتأكد من إتباع كل أفراد المصرف لهذه السياسات والإجراءات والتأكد من صحتها واكتمالها ومواكبتها، وهذا فى العادة دور رئيسي لوظيفة التدقيق الداخلي.

والمطلوب من كل مصرف إن يقوم بالاحتفاظ وتطوير وكتابة السياسات والإجراءات الخاصة بالرقابة لأنشطة وأقسام معينة ويتضمن ذلك إدارة الأصول والتمويل العقاري.

وأياضا يتعين على الإدارة فى أى مصرف التأكد من كتابة الإجراءات الرقابية الخاصة بكل قسم ولكل نشاط بصورة واضحة ومحددة وضرورة إمام الموظفين بهذه الإجراءات وإتباعها بصورة صحيحة .

#### **رابعاً: المعلومات والاتصال (Information & Communication) :**

تعمل الأنظمة المحاسبية وأنظمة المعلومات والاتصال على نقل وتوصيل المعلومات بطريقة تساعد الإدارة والموظفين على تأدية المهام والواجبات بصورة جيدة وفعالة وسريعة.

فالأنظمة المحاسبية تشتمل على تعريف ومنهاج السجلات وتجميع وتحليل وتبويب وتسجيل العمليات المصرفية.

أنظمة المعلومات تساعد العاملين فى المصرف على فهم واستيعاب أدوارهم ومهامهم فى نظام الرقابة وماهية علاقة دورهم وتأثيره على ادوار الآخرين ومسئولياتهم .

نظام المعلومات يمد الإدارة بتقارير العمليات والتمويل والالتزام بالضوابط مما يساعدها على تسيير عمليات المصرف بصورة جيدة واتخاذ القرار المناسب والتأكد من وصوله لكل الأطراف المعنية، ويعمل نظام الاتصال على نقل المعلومات لكل أقسام وإدارات المصرف والإطراف الخارجية كالجهاز الرسمية كالمصرف المركزى ومساهمي المصرف والعملاء وذلك لنشر أو إعلان كل معلومات تخص المصرف.

المعلومات وتوفرها مهمة فى كل مستويات المصرف حتى يتمكن من الاستمرار فى تقديم الخدمات التي تمكنه من تحقيق أهدافه فى كل الفئات والتي تشمل العمليات، التقارير المالية والامتثال للقوانين والضوابط.

المعلومات المالية لا تستخدم فقط فى تطوير التقارير المالية للأطراف الخارجية ولكنها تستخدم أيضا فى عملية اتخاذ القرارات مثل مراقبة الأداء وتوفير القوى العاملة وتحريكها فى الأماكن التي تحتاجها. وهي تساعد على رقابة ومتابعة الأعمال مثل معرفة الأرباح الناتجة عن منتج أو خدمة معينة وأنواع العملاء الذين يستخدمونه والحصة فى السوق ومدى رضا العملاء من خلال الشكاوي المستلمة وإحصائية بالمشاكل والأحداث.

ومدى دقة واعتماد الإدارة على التقارير المالية ضرورية للتخطيط والميزانية وتسعير الخدمات وتقييم أداء الموردين والشراكات المبرمة مع جهات أخرى.

يشمل نظام المعلومات أيضا الأحداث الخارجية والأنشطة والحالات مثل حالة السوق والمعلومات المتعلقة بنشاط اقتصادي معين ومدى تأثير الطلب ارتفاعا وهبوطا على منتجات أو خدمات معينة وأيضا معلومات عن المنافسين وعن الجهات الرقابية الأخرى.

أنظمة المعلومات تعمل أحيانا كعملية رقابة ومتابعة وذلك بالحصول على المعلومات وقد تكون هذه المعلومات بشكل رسمي معلن أو بشكل غير رسمي فالمحادثات مع العملاء والموردين والجهات الرقابية والموظفين غالبا ما تعطى بعض المعلومات المهمة التي يحتاجها المصرف لتعريف المخاطر والفرص وكذلك حضور جلسات النقاش والورش المتعلقة بالنشاط واعتماد عضويات في نفس المجال مع جهات أخرى يفيد ويقدم معلومات قيمة.

### جودة المعلومات:

تؤثر جودة ونوعية المعلومات ومدى دقتها في قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات لإدارة ومراقبة أنشطة المصرف وساهمت الأنظمة الحديثة والتكنولوجيا في جعل المعلومات سريعة ومتوفرة عند الطلب ومتجددة.

يجب أن تكون نوعية المعلومات:

- المعلومات المطلوبة متوفرة.
- أن تكون جاهزة عند الطلب.
- أن تكون معلومات حديثة.
- أن تكون دقيقة وصحيحة.
- أن تكون سهلة الوصول للأشخاص المعنيين.

### الاتصال:

الاتصال ملازم لنظام المعلومات ويجب أن يكون بشكل موسع ويتعامل مع التوقعات والمسئوليات للأفراد والجماعات.

يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحة من أعلى مستوى إداري حتى أدنى درجات السلم لأنه من دون ذلك قد لا يفكر كثيرون في إيصال أفكارهم أو التبليغ عن شيء خاطئ .

تتعدد الطرق التي تشجع العاملين مع التواصل مع الإدارة ومنها حثهم على التواصل بتحديد موعد ثابت للقاء بهم أو تعيين جهة محددة من الإدارة يتم التواصل معها وذلك في حال وجود مشاكل أو شكاوي أو اقتراحات مثل الشئون القانونية مثلا، وأيضا من أشكال التواصل أن يقوم المدير المسئول بزيارة الموظفين في مواقعهم والاستماع لهم.

يجب أن يكون التواصل واضحا ومفهوما والرسائل التي ترسلها الإدارة يجب أن تصل بشكل سليم من غير لبس أو غموض، كما يجب أن تقوم الإدارة العليا بالتواصل مع مجلس الإدارة وتنويره بكل الأشياء والأحداث المهمة مثل الأداء، التطوير، المخاطر والجديد من الخدمات والمنتجات.

أيضا الاتصال مع الأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين والجهات الأخرى يساعد على توصيل الأفكار والرؤى بصورة كبيرة ويجب تجنب تسيط جهات أخرى لأنها قد لا تحسن أو تحيد التصرف في بعض الأحيان مثال تأخير دفع بعض المستحقات أو الأتعاب لجهات خارجية أو التعاقد مع منتج أو خدمة معينة

### خامسا: مراقبة الأداء (Monitoring):

يقوم المصرف بتقييم أداء أنظمة الرقابة ومن ذلك التقييم الذاتي الذي تقوم به إدارة أو فرع أو وحدة بتقييم الرقابة داخل وحدتهم، ويجب وجود واستمرار هذا النوع من أنواع الرقابة بشكل روتيني وان يكون جزءا من المهام والأنشطة اليومية، كما أن إدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي للمصرف وبما أنهم جزء من نظام الرقابة فمن الممكن أن يقوموا بتقديم تقييم محايد ومستقل لكفاءة وجودة وفعالية أنظمة الرقابة الموجودة ومدى تصميمها وكفاءة أداءها.

كما يجب على كل فرد من أفراد أى مؤسسة مصرفية أن يشارك فى عملية التقييم بمسئولية ويجب إن يفهم كل فرد دوره وان يقوم بالتبليغ فى حالة حدوث أى خلل أو خطأ أو خرق فى نظام الرقابة الداخلية.

"إن استمرارية عملية مراقبة الأداء تعطى أفضلية فى سرعة اكتشاف وتصحيح الاعوجاج والأخطاء فى أنظمة الرقابة الداخلية، هذه المراقبة فعالة جدا وذلك فى حال تكاملية أنظمة الرقابة الداخلية ببيئة التشغيل التي تمد بتقارير دورية لمراجعة الأداء".

مثال على عملية استمرارية مراقبة الأداء هو عملية مراجعة والتأكد من الموافقات عند إدخال القيود فى النظام المستخدم فى المصرف، وكذلك مراجعة الإدارة للاستثناءات ووجود موافقات عليها. يجب أن تخضع أنظمة الرقابة الى مراقبة وهذه العملية تساعد فى تقييم نوعية أداء أنظمة الرقابة الداخلية عبر الوقت. وتكون هذه الرقابة عن طريق أنظمة مراقبة مستمرة أو عبر تقييم منفصل أو الاثنان معا.

المراقبة المستمرة تكون فى حالة العمليات وتشمل أنشطة الإدارة المنتظمة والأنشطة الإشرافية، بينما نظام التقييم المنفصل يركز على تقييم المخاطر وعلى فعالية عملية مراقبة الأداء المستمرة. يجب إخطار الإدارة العليا فى حالة وجود ضعف فى أنظمة الرقابة الداخلية ومن أمثلة أنشطة مراقبة الأداء المستمر قيام الإدارة بأنشطتها المنتظمة وأن تأخذ أدلة على أن نظام الرقابة الداخلية يعمل وذلك بالاضطلاع على التقارير ومقارنتها مع الواقع.

## العلاقة بين الأهداف والعناصر حسب لجنة كوسو (COSO): (1)

(توجد علاقة مباشرة بين الأهداف (التي تسعى أى مؤسسة لتحقيقها) وبين العناصر (التي يمثل المطلوب لتحقيق الأهداف) والهيكل التنظيمي للمؤسسة (أى وحدات العمل والكيانات القانونية فيها، وغيرها).)

### الأهداف :

- العمليات: تتعلق بفاعلية وكفاءة عمليات المصرف بما فى ذلك أهداف الأداء المالى وأداء العمليات وحماية الأصول من الخسارة.
- التقارير: تتعلق بالتقارير المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، وقد تشمل الموثوقية، الإلتزام بمواعيدها المقررة والشفافية.
- الإمتثال : تتعلق بالقيود بالقوانين واللوائح التى يخضع لها المصرف.

### العناصر والمبادئ:

ينص الإطار المتكامل للجنة كوسو فى الرقابة الداخلية على سبعة عشر مبدأ يمثلون المفاهيم الجوهرية المرتبطة بكل عنصر، ولأن هذه المبادئ مستمدة من العناصر بصورة مباشرة، فإن المؤسسة تحصل على رقابة داخلية فعّالة بتطبيقها كافة المبادئ، وجميع المبادئ تنطبق على أهداف العمليات وإعداد التقارير والإمتثال، وفيما يلى المبادئ التى تدعم الرقابة الداخلية :

#### ❖ بيئة الرقابة :

1. أن تُظهر المؤسسة التزاماً بالنزاهة والقيم الأخلاقية.
2. أن يبدى مجلس الإدارة استقلاله عن الإدارة، ويمارس الإشراف على تطوير الرقابة الداخلية وأدائها.
3. أن تحدد الإدارة بإشراف مجلس الإدارة الهياكل والسلطات والمسؤوليات المناسبة فى سعيها لتحقيق أهدافها.
4. أن تبدى المؤسسة إلتزاماً بجذب وتطوير أفراد طاقم عمل أكفاء، والحفاظ عليهم بما يتفق مع أهدافها.
5. أن تحاسب المؤسسة أفراد طاقم العمل عن مسؤولياتهم المتعلقة بالرقابة الداخلية فى سعيها لتحقيق أهدافها.

#### ❖ تقييم المخاطر :

1. أن تحدد المؤسسة الأهداف بوضوح كافٍ ليتمكن تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأهداف.

(1) Internal Control Integrated Framework ص 18

2. أن تحدد المؤسسة المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها في مختلف أنحاء المؤسسة، وتحلل المخاطر كأساس لتحديد كيف ينبغي إدارة هذه المخاطر.
3. أن تدرس المؤسسة احتمالات حدوث أى فساد إدارى عند تقييمها للمخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها.
4. أن تقوم المؤسسة بتحديد وتقييم التغييرات التي قد تؤثر بدرجة كبيرة فى نظام الرقابة الداخلية.

#### ❖ أنشطة الرقابة :

1. أن تختار المؤسسة وتطور أنشطة رقابية تسهم فى الحد من المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف إلى مستوى مقبول.
2. أن تختار المؤسسة وتطور أنشطة رقابية عامة للتقنية لدعم تحقيق أهدافها.
3. أن تنتشر المؤسسة أنشطة الرقابة عبر سياساتها التي تحدد التوقعات، وإجراءات تنفيذ هذه السياسات.

#### ❖ المعلومات والاتصال :

1. أن تحصل المؤسسة أو تقوم بتوليد وإستخدام المعلومات المفيدة والمهمة لدعم عمل الرقابة الداخلية.
2. أن تنتشر المؤسسة داخل أركانها المعلومات اللازمة لدعم الرقابة الداخلية، بما فى ذلك الأهداف والمسؤوليات عن هذه الرقابة.
3. أن تتواصل المؤسسة مع الأطراف الخارجية حول المسائل التي تؤثر فى عمل الرقابة الداخلية.

#### ❖ أنشطة المتابعة :

1. أن تختار المؤسسة وتطور وتنفذ تقييمات مستمرة و/أو منفصلة للتأكد من وجود وفعالية عناصر الرقابة الداخلية.
2. أن تقيّم المؤسسة أوجه قصور الرقابة الداخلية وتقوم بتوصيلها فى وقت مناسب إلى الأطراف المسؤولة عن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، بما فى ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة، حسبما يناسب.

## الفصل الثاني

### دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية والنظام المستخدم

المبحث الأول: دور الرقابة الداخلية فى السياسات والإجراءات

المبحث الثانى: دور الرقابة الداخلية فى نظم التشغيل

المبحث الثالث: دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية

## الفصل الثاني

### دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية والنظام المستخدم

#### المبحث الأول

#### دور الرقابة الداخلية فى السياسات والإجراءات

تمهيد:

لكل مؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات لتنظيم سير العمل بصورة واضحة وصحيحة تحدد مهام كل قسم أو مجموعة أو فرد وكيفية أداء هذه المهام بصورة تخلو من اللبس والغموض وهى الحكم فى حال اختلاف الآراء . ولما كانت المؤسسات المصرفية تمتاز بتعدد وتنوع عملياتها وأنشطتها لذا فأنها تمتاز عن غيرها من المؤسسات بكثرة عدد السياسات والإجراءات لأنها تغطى العديد من المناطق والأنشطة، ويحاول العاملون فى وضع هذه السياسات والإجراءات بالعمل على إخراجها بصورة سليمة تغطى سير أى عملية من بدايتها الى نهايتها كما أن السياسات والإجراءات التى تقوم إدارة المصرف بوضعها يجب أن تكون شاملة ومكتملة تشمل جميع أجزاء وأنشطة المصرف ومن أهم الشروط أن تحدد هذه السياسات الرؤية العامة للمصرف وتعكس رسالته وأهدافه وإلا يوجد تناقض بينهما وأن تكون متسقة مع الخطط والبرامج للدولة بشكل عام وللمصرف وأن تصاغ بصورة تمكن الموظفين من إدراك الفروق بين منتج وآخر من حيث الفئات المستهدفة وشروط الاستحقاق ومثال ذلك أن يقوم المصرف بطرح نوع جديد من الحسابات معفية من الرسوم ولكن يشترط أن يقوم العميل بإيداع مبلغ معين وفي حال عدم وجود تفاصيل فإنه من الممكن أن يتم فتح العديد من هذه الحسابات من غير استيفاء الشروط وذلك بسبب عدم كتابة هذه السياسات.

بالرغم من ذلك إلا أنهم فى كثير من الأحيان يغفلون جانبا مهما وهو جانب عملية الرقابة الداخلية لكل نشاط وكل مرحلة وذلك يعنى مثلاً فى حال كتابة أى سياسة جديدة يجب التأكد من وجود الدور الرقابى فى أى مرحلة لأنه إن تم إغفال هذا الدور فإن المصرف لا يستطيع تحقيق أهدافه بسبب وجود ضابط يلزم كل شخص باداء الدور المناط به وفقا لحدود صلاحياته ومهامه الوظيفية كما أن الإجراءات تفصل السياسات بصورة دقيقة حتى يتم التأكد من وجود مبدأ مهم فى كل العمليات وهو مبدأ فصل المهام الذى أدى عدم وجوده أو تفعيله الى مشاكل رقابية كبيرة فى عدد من المصارف وقد أكدت E&Y<sup>(1)</sup> وهى شركة مراجعة واستشارات عالمية بأنه يجب أن تتأكد الرقابة الداخلية بأنه لا يوجد شخص واحد فى له صلاحيات متعارضة فى أثنان أو أكثر فى عمليات حساسة.

(1) E & Y -A risk Based approach to segregation of duties – May,2010 – page # 3

انتبهت بعض إدارات المصارف والمؤسسات المالية لهذا الجانب فعمدت الى إعطاء بعض الإدارات التي لها دور أكبر فى تنسيق عملية الرقابة الداخلية دورا كبيرا ومهما فى مسألة وضع وتصحيح السياسات والإجراءات لما يفترض فى القائمين عليها من وجود الوعي والخبرة والمعرفة بماهية المخاطر وتعريفها وتصنيفها والعمل على منعها أو تقليلها الى الحد المعقول الذي لا يؤثر على النشاط أو يمنع تحقيق الأهداف.

### وسائل الرقابة الداخلية فى السياسات والإجراءات:

تقع مهمة مراجعة وتعديل أو المطالبة بتعديل والموافقة على السياسات والإجراءات على عاتق الإدارة العليا لأنها تمثل صمام الأمان والمرشد لسير عمليات المصرف و لأنها تعتبر عماد كل عملية وإجراء ومن غيرها لا يستقيم عمل أى مصرف، ويرى الباحث أن دورها يتمثل فى:

تساعد الإدارة فى مراجعة السياسات والإجراءات التي تنظم سير العمليات بالمصرف وذلك بصورة دورية عميقة وشاملة للتأكد من ملاءمتها وإمكانية تحقيقها وتطبيقها فى المصرف، وعدم وجود أى فراغ يسهل ويمكن من عمليات السرقة والاختلاس أو عدم تحديد المهام، وأيضا دراسة وتقييم المخاطر فى كل سياسة بصورة مفصلة ودقيقة حتى يمكن تلافى الأخطاء والمخالفات ويكون ذلك فى حال طلب الإدارة مراجعة وتعديل أى سياسة من السياسات .

مراجعة سير عملية أى منتج أو خدمة جديدة والتأكد من وجود سياسات وإجراءات واضحة لهذا المنتج أو الخدمة وذلك من خلال التواصل مع الإدارة المعنية وحثها على تصميم وكتابة السياسات والإجراءات بالتعاون مع إدارة أو قسم السياسات والإجراءات والتأكد من أنها تغطي كل العملية وتشمل تعريف المخاطر وطريقة إدارتها.

ويجب أن تتم كتابتها وتبويبها بصورة تسهل من عملية تحديثها والبحث فيها وأن تكون بلغة سهلة وصريحة لا تقبل التأويل والاجتهاد مما يتطلب إسناد أمرها الى ذوي الخبرة والمعرفة التامة بكيفية صياغة السياسات والتي هي الإطار العام وتمثل الخط الرئيسي للمصرف وسياساته الخاصة بكل نشاط أو منتج، بينما الإجراءات هي تفاصيل أداء مختلف المهام والواجبات والخطوات الواجب إتباعها فى التنفيذ والمتابعة والمراقبة.

### مراجعة السياسات والإجراءات والموافقة عليها :

يتم عرض أى سياسة جديدة على عدد من الإدارات للحصول على رأيها وموافقتها ويتم ذلك بغرض التأكد من قفل كل الثغرات والقصور من الناحية العملية والتي تتم بواسطة الإدارة أو القسم المعنى ويتم عرضها على إدارة الإمتثال للتأكد من ملاءمتها لسياسات المصرف المركزى وللإدارة القانونية لإبداء الرأى القانونى وهذه فى بعض السياسات مثل عقود التمويل وفتح وقفل الحسابات ودائرة الرقابة الشرعية فى حالة وجود منتج جديد أو إحتساب أرباح والتمويل وغيرها من الإدارات التي يجب الرجوع إليها.

ويعتبر نظام المراقبة الداخلية فى أى مصرف بمثابة خط الدفاع الأول الذى يحمى مصالح المساهمين بصفة خاصة والمتعاملين مع المصرف وكافة الأطراف ذات الصلة بالمصرف، حيث إن نظام الرقابة الداخلية هو النظام الذى يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التى يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار والائتمان السليمة.

والأسباب التى جعلت المصارف تهتم بأنظمة الرقابة الداخلية هو ظهور وازدياد حالات الإعسار والفشل المالى للكثير من الشركات فى السنوات الأخيرة وانهيار بعض المصارف أو فشلها فى تحقيق الأهداف المرسومة.

يجب أن يعكس نظام الرقابة الداخلية طبيعة أوجه النشاط المختلفة فى المصرف والذى قد يختلف من مصرف الى آخر والذى يجب أن يكون اقتصاديا بمعنى إن تكون النتائج المتوقعة منه تتم بأقل التكاليف الممكنة وأن يكون هذا النظام سهلا ومفهوما لدى القائمين على تطبيقه وتنفيذه.

ترتبط السياسات والاجراءات بعناصر الرقابة الداخلية الخمس وهى المعلومات والإتصال وذلك لأنه يتم إيصالها للموظفين عبر الوسائل المستخدمة فى المصرف وبيئة الرقابة حيث أن ثقافة الإدارة تلعب دور كبير فى مدى ملاءمة السياسات والإجراءات لعمليات المصرف وقد حددت لجنة بازل فى المبدأ الثالث أنه يجب التبليغ للمستوى الإدارى المناسب فى حال انتهاك أى سياسة من سياسات المصرف.

#### مثال لأهم السياسات الداخلية :

1. سياسات وإجراءات فتح الحسابات وفتحها وهى السياسات التى تحدد أنواع الحسابات المقبولة فتحها بواسطة أى مصرف ونوع العملات وشروط فتحها وإدارتها وكيفية إغلاق الحسابات بسبب سوء إدارتها أو بطلب من صاحبها.
2. سياسات وإجراءات التعامل بالنقد الأجنبي وهى التى تحدد طريقة التعامل بالعملات الأجنبية من حيث البيع والشراء والتحويل وفتح الحسابات بها.
3. سياسات وإجراءات التمويل وهى السياسات التى تحدد شروط التمويل وتمنح صلاحية الموافقات والحدود والأنشطة المسموح تمويلها ، وعادة تكون مرتبطة بسياسات المخاطر حيث أن صلاحية منح التمويل تحفها الكثير من المخاطر لذا تتطلب سياسات وإجراءات واضحة وصحيحة.
4. سياسات المخاطر وهى التى تنظم عمليات تعريف وتحديد ومراقبة المخاطر بصورة دقيقة ومفصلة حتى ينتهى لأصحاب القرار الرجوع إليها فى عملياتهم وموافقاتهم اليومية ، وتعد هذه السياسات من أخطر السياسات وأثرها كبير جداً فى تحقيق أهداف أى مصرف.
5. الضمان البنكي والإعتماد المستندي وهى التى تحدد شروط إصدار خطابات الضمان والإعتمادات المستندية للوارد والصادر.

6. محاربة غسل الأموال وهي السياسات التي تُعنى بوضع الضوابط والأسس لمحاربة غسل الأموال وطريقة التبليغ في حالة الإشتباه وطريقة فحص مستندات فتح الحسابات وأنواعها.

#### دور أنظمة الاتصال والمعلومات في السياسات:

قد أصبح لأنظمة الاتصال أهمية بالغة في كل مناحي الحياة و لايمكن الاستغناء عنها وخصوصا في القطاعات المالية مثل المصارف وشركات تحويل الأموال وشركات التأمين لأن عدم المتابعة يعني فقدان الفرص وبالتالي وجود خسائر.

ولبناء نظام رقابي سليم يجب وجود سياسات وإجراءات متكاملة وللتأكد من الاستفادة منها وإتباع ما يرد فيها فلا بد من وجود نظام اتصال ومعلومات متكامل يضمن وصولها الى المعنيين في الوقت المناسب دون تأخير لأن في ذلك الكثير من المخاطر لذا يجب أن تتأكد الإدارة العليا من وصول هذه السياسات والإجراءات الجديدة أو المعدلة الى كل الموظفين بصورة واضحة وسهلة ويجب تعميمها بالأداة المستخدمة والمتعارف عليها في المصرف مثل البريد الالكتروني.

تمنح أنظمة الاتصال المصارف فرصة توصيل وتحديث هذه السياسات في فترة زمنية وجيزة ويتيح الربط التكنولوجي من خلال الشبكات أن تكون كل هذه التعديلات متوفرة لكل فروع وأقسام المصرف في نفس التوقيت وحتى للفروع الخارجية مما يحمي المصرف من تعامل المصرف بسياسات تختلف من مكان الى آخر أو من فرع الى آخر.

#### سياسات المصرف المركزي وعلاقتها بسياسات المصرف الداخلية :

المصرف المركزي هو السلطة النقدية الموكول لها بمهمة الإشراف والرقابة على المصارف بهدف حماية المتعاملين من المودعين والمقترضين والمساهمين وتوجيه السياسة النقدية والائتمانية وحماية الاقتصاد الوطني من خلال استقرار الجهاز المصرفي والتزام مؤسساته بالأنظمة والقوانين والسياسات التي تصدر عنه.

يقوم المصرف المركزي بإصدار سياسات بصورة دورية تتعلق بخطة الدولة وخطة المصرف المركزي وهي من الأهمية بمكان لأنها تحدد الكثير من التغيرات في السياسات السابقة كالسياسات التمويلية وسياسات النقد الأجنبي والسياسات المصرفية و الرقابية مما يتطلب تحديث السياسات الموجودة بصورة مستمرة والعمل على تعميمها بالسرعة المطلوبة.

يجب أن تكون سياسات المصرف الداخلية متنسقة تماما مع سياسات المصرف المركزي وان تستمد منها قوامها مع إدخال ما يلزم من إضافات تراها إدارة المصرف ضرورية ومهمة لذلك.

أيضا هناك أعراف ومبادئ متفق عليها ضمينا يجب أن تراعي في كتابة السياسات ومنها تلك المتعلقة بالنشاط المصرفي عموما وما يتعلق بالرقابة الداخلية و بمحاربة غسل الأموال والكثير غيرها.

أيضا تتسق سياسات المصرف المركزي مع سياسات الدولة وخصوصا المالية والاقتصادية والتي في الغالب تكون في شكل أهداف وبرامج الدولة الاقتصادية وحسب الخط العام للموازنة العامة للدولة في السنة المعنية.

كما تستند سياسات المصرف المركزي الى قانونه وخطته الإستراتيجية وأداء الأعوام السابقة وكل ذلك يكون له تأثير في رسم السياسات.

لذا يقوم المصرف المركزي بتعديل بعض السياسات من عام الى آخر مما يتطلب التواصل المستمر من قبل المصرف والعمل على تعديل سياساته والالتزام بذلك حتى لا يعرض نفسه الى مخالفات وغرامات جراء عدم الإذعان.

وان وجود إدارات للامتثال يجعل المصارف الى حد كبير في مأمن من ناحية السياسات، وفي كثير من الدول تكون هي الإدارة المناط بها التواصل مع المصرف المركزي بصورة مباشرة وتقوم بدورها بتمرير القرارات والسياسات الى الجهات المعنية داخل المصرف والتأكد من إتباعها وتطبيقها بصورة صارمة.

بجانب المخالفات والغرامات التي تفرض جراء عدم الإذعان الى السياسات فهناك أمر آخر مهم وهو المتعلق بإعلان السياسات العامة والتي تشمل النقدية والتمويل والرقابة والنقد الأجنبي وأسعار الصرف والصادر وإدارة العملة والسيولة وغيرها وفرص الاستثمار والمشاريع والمنتجات الجديدة واستخدامات الموارد وغيرها التي يعلنها المصرف المركزي من وقت الى آخر مما يعني فقدان فرص جديدة وأعمال وإرباح كان يمكن تحقيقها في حال كان هناك متابعة لكل ما يصدره المصرف المركزي.

ونسبة للتطور الذي طرأ على التكنولوجيا المستخدمة في المصرف المركزي والمصارف أصبحت هذه السياسات من السهولة بمكان الحصول عليها ومتابعة أى تعديلات تطرأ عليها في الوقت المناسب.

وبالنسبة الى الرقابة الداخلية فهناك الكثير من السياسات التي تعلن من قبل المصرف المركزي وخصوصا تلك المتعلقة بإتباع المناهج والمبادئ الحديثة في عمل الرقابة الداخلية والالتزام بتطبيق المعايير الرقابية الدولية الصادرة من لجنة بازل وكيفية تقييم الرقابة الداخلية بواسطة الجهات الرقابية والإشرافية ومن قبل المدققين الخارجيين مما يجعلها من أهم العناصر في تفعيل الرقابة الداخلية في المصرف ومواكبتها للأحداث العالمية والتي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الأحداث الداخلية.

من أمثلة ذلك العمل على إتباع مبادئ لجنة بازل الخاصة بالرقابة الداخلية يتم الإشراف على تنفيذها من قبل المصرف المركزي والذي يعمل مع منظومة المصارف على تهيئة المناخ لها لأنها أصبحت الإطار المتبع عالميا ومن الأولي الاقتداء به وإلا ستفقد المصارف الكثير من الفرص الخارجية.

لكي يتم التأكد من التزام المصارف بالسياسات والنظم التي يصدرها المصرف المركزي وجب عليه ممارسة دوره الرقابي من خلال أجهزته الفنية المتخصصة وبأدواته ووسائله المختلفة ويستند في ذلك الى القوانين والأحكام التي يخولها له قانون إنشائه وقانون المصارف.

تتبع المصارف المركزية العديد من الوسائل لتحقيق دورها الرقابي والاشرافي والذي يشمل التأكد من سلامة نظام الرقابة الداخلية فى المصارف وأن المصارف تلتزم بالسياسات التى يصدرها المصرف المركزى ويتم ذلك من خلال التواصل بين المصارف التجارية والمصرف ومده بالمعلومات المطلوبة

## المبحث الثانى

### دور الرقابة الداخلية فى نظم التشغيل

يمثل العنصر البشرى أهم عناصر تحقيق وبناء نظام رقابى سليم وقوى وذلك لأن العنصر البشرى ممثلاً فى العاملين بالمصرف وإدارته العليا ومجلس الإدارة هم رأس الرمح فى مدى نجاح الرقابة الداخلية وتحقيقها لأهدافها .

وقد كانت الكثير من الأحداث والمشاكل التي صادفت الكثير من المصارف سببها العنصر البشرى الذى لم يكن يتمتع بالكفاءة والقدرة الكافية أو الاهتمام بتحديد وقياس ومتابعة المخاطر بصورة سليمة مما أدى الى انهيار مصارف بكاملها أو تكبدها خسائر كبيرة.

كما أن تعقد العمليات المصرفية وتشابكها يتطلب وجود عناصر خاصة ومميزة تجيد العمل مع مثل هذه التطورات والتعقيدات وتملك المهارات اللازمة التي تؤهلها للقيام بدورها فى العملية الرقابية بصورة فعالة لأن الخبرات التقليدية والتي لم تواكب التطورات وتعتنق الكثير من الأفكار التقليدية فى العملية المصرفية بصورة عامة والرقابة الداخلية بصورة خاصة قد تسهم من حيث لا تدري فى عدم تحقيق المصرف لأهدافه.

وقد انتبعت العديد من المصارف الكبرى الى هذا الجانب مبكراً وسعت الى الاستعانة بالكفاءات والخبرات المصرفية المتميزة فى العديد من المجالات وبمختلف الدرجات وذلك لكي يسهموا فى تقوية العنصر البشرى لديها مما يجها أكثر قدرة بالعمل فى بيئة رقابية سليمة لأن ضعف العنصر البشرى لا يمكن أن يسهم بصورة فاعلة فى عملية الرقابة الداخلية.

ولكي تتجح المصارف العاملة فى السودان فى تفعيل الرقابة الداخلية بصورة سليمة يجب الاهتمام بوجود عناصر تتمتع بالخبرات والمعرفة الضرورية لمعاني ومفاهيم الرقابة الداخلية وفق أحدث النماذج و المبادئ العالمية ويجب على مجالس الإدارة الاستعانة بذوى الخبرة وضمهم الى المجلس فى شكل استشارى لمساعدتهم فى تفعيل هذه المبادئ والقدرة على إيصالها بصورة سليمة.

ولما كان التدريب المستمر يساهم فى ترقية وتطوير الأداء وزيادة المعرفة فيجب الاهتمام بالتدريب بشقيه الكمي والنوعي وعدم الركون الى الأساليب القديمة التي أصبحت لا تضيف إلا القليل من المعرفة مقارنة بالتطور الهائل فى الصناعة المصرفية.

يتمثل الاهتمام بالعنصر البشرى فى حسن الاختيار والتدريب والمساواة فى منح الفرص للترقي ومنح الامتيازات بصورة عادلة لأن ذلك يدفع الموظفين الى تجويد الأداء والإحساس بالانتماء للمصرف ويولد الرغبة فى التعلم والتطور لأن عدم عدالة الفرص تمنع المصرف من بناء أجيال مستمرة واعدة تحمل لواء التجديد والاستمرارية.

(كما يجب أن تكون هناك خطط لتدوير الموظفين لزيادة كفاءتهم وضمان وجود بدائل لكل الوظائف في حال خلو أى وظيفة مع ضرورة مراعاة أن تغيير الموظفين بصورة كبيرة يؤثر بعمل الرقابة الداخلية وهذا ما يمكن تخفيفه من خلال التأكد من أن كل الموظفين الذين يعملون فى وظيفة ما هم بدرجة من المعرفة بالسياسات والإجراءات وسير العمل فيها).<sup>(1)</sup>

ولذلك تلعب سياسات شئون الموظفين دورا كبيرا فى هذه الناحية من حيث أنها تضع السياسات الخاصة بالتحفيز والعقاب بصورة واضحة وتضع الوصف الوظيفى بصورة واضحة تمنع اللبس وتحدد المسئوليات والصلاحيات.

كما أن هناك جانب مهم يتمثل فى كتابة تقارير الأداء ومطالبة العاملين بالمشاركة فى تقييم أداءهم بموضوعية وشفافية مما يجعلهم يتداركون التقصير ويعملون على تحسين الأداء لأنه مرتبط بمستقبلهم الوظيفى.

لذا هناك منظومة متكاملة يجب توفرها لى نضمن وجود عنصر بشرى يساهم فى بناء وتفعيل الرقابة الداخلية فى المصرف من حسن اختيار وتدريب وتأهيل وتحفيز ومنح فرص وبناء الثقة وغيرها تساعد المصرف الى حد كبير فى التأكد من أن العاملين لديه يتمتعون بالقدرة على المساهمة والقيام بأدوارهم بصورة فعالة فى عملية الرقابة الداخلية.

كما يجب أن تهتم المصارف بالتخصصية فى بعض الأقسام والتي تختلف طبيعتها عن باقى الأقسام الأخرى مثل إدارة المخاطر والامتثال والرقابة الداخلية لأن مثل هذه الوظائف يكتسب القائمين على أمرها الكثير من الخبرات بمرور الوقت وعندما يتم نقلهم بصورة روتينية الى أقسام أخرى تكون هناك صعوبات كبيرة فى نقل هذه الخبرات بصورة سريعة للجدد مما يترك فجوة كبيرة قد يتسرب من خلالها ما يؤثر فى سير عملية الرقابة الداخلية سلباً.

وبما أن العنصر البشرى مرتبط بالعنصر التقنى فى إنجاح الرقابة الداخلية السليمة وتفعيلها فيجب أن يكون هناك اهتمام خاص بزيادة الاهتمام بتدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة لأن هناك الكثير من المهام لا يتم القيام بها رغم وجود التقنية ولكن ضعف التدريب عليها كان العائق فى استخدامها.

وكما أشار البحث فى أكثر من موقع الى أهمية دور العنصر البشرى فى عملية الرقابة بمختلف مواقعها إلا أن الرقابة الداخلية تعتبر الى حد ما من مسئولية كل فرد يعمل بالمصرف، ولذلك يجب أن تكون جزءا صريحا أو ضمنيا من التوصيف الوظيفي لعمل كل فرد. ففي أغلب الأحيان ينتج جميع الموظفين معلومات تستخدم فى نظام الرقابة الداخلية أو يتخذون إجراءات أخرى تتم الحاجة إليها لتفعيل الرقابة. بالإضافة الى ذلك، يجب أن يكون جميع الموظفين مسئولين عن رفع مشاكل التشغيل الى

<sup>(1)</sup> Guidance on Risk Management Practices Internal Control ,Monetoray Authority of Singapore , Feb ,2006

الجهات العليا، وعدم الالتزام بالقواعد السلوكية أو أية مخالفات أخرى لسياسات المصرف أو أية مخالفات قانونية أو غير مشروعة.

### ثانياً: الإمكانيات التقنية ودورها فى تصميم نظام رقابة داخلية سليم

مع التطور الذي طرأ على المصارف وأصبحت تعتمد على التكنولوجيا اعتماداً كاملاً فى أداء وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء أصبح لزاماً على المصارف أن تبحث عن الطريقة المثلى لاستخدام التقنية بصورة تتيح لها أداء مهامها وتحقيق أهدافها مع التأكد من أنها تعمل بفعالية وأمان .

يتزامن مع التكنولوجيا الكثير من المخاطر والتي قد تسبب الكثير من المشاكل والخسائر إذا لم يحسن اختيارها والتأكد من قدرتها بالقيام بجميع العمليات بالسرعة والدقة اللازمين مما يمكن المصارف من تقديم الخدمات وإرضاء وجذب العملاء وبالتالي تحقيق معدلات الربح المطلوبة والتي تسهم فى توسع المصرف وتطوره.

عند بداية استخدام الحاسوب فى المصارف واجهتها الكثير من الصعاب والمشاكل لأن من يقوموا بتطوير البرامج ليست لديهم الخبرة المصرفية التي تمكنهم من تخيل كل السيناريوهات والأشياء المطلوبة لذا كانت الكثير من البرامج المستخدمة بها كثير من العيوب، كما أن المصارف لم تتمكن من الاستخدام الكامل للحاسوب لعدم شمولية البرامج من ناحية وخوف القائمين بإدارة المصارف من ناحية ثانية من أن تتوقف الأجهزة عن العمل وبالتالي يتوقف عمل المصرف.

أخذت التكنولوجيا تتطور وتتمدد داخل منظومة المصارف وبدأ العمل اليدوى يقل بصورة كبيرة وخصوصاً فى أداء العمليات وما تتطلبه من تمرير قيود وتجميع وإعداد تقارير مالية وغيرها، وبات الاعتماد عليها فى تزايد مما دفع المصارف للبحث عن أفضل الأنظمة وأكثرها فاعلية .

والمقصود بأنظمة التشغيل هي الأنظمة الرئيسية لحسابات المصرف بمختلف أنواعها ومجموعة أنظمة وبرامج مساعدة تختلف من مصرف الى آخر من ضمنها أنظمة اتصالات متكاملة .

ومع تزايد حدة المنافسة بين المصارف ولتحقيق أقصى درجات الربحية لجأت المصارف الى التوسع فى الخدمات المصرفية الالكترونية وخدمات الهاتف والانترنت وذلك نتيجة الابتكارات التقنية المتواصلة مما جعلها عرضة الى مخاطر كبيرة توجب الكثير من الحذر وأن تكون أنظمة الرقابة الداخلية تعمل بفعالية عالية مع ضرورة وجود كوادر بشرية بمواصفات أكثر تخصصية للمساهمة فى تفعيل هذه الرقابة فى بيئة التكنولوجيا المصرفية.

كما لجأت المصارف الى التوسع فى التقنية لأسباب عديدة منها رغبة العملاء فى الحصول على الخدمات بصورة سريعة وإجراء العمليات دون الحاجة الى الذهاب الى فروع المصرف وذلك عبر الانترنت وأجهزة الهاتف وأجهزة الصراف الآلي كما تهدف الى تقليل مصاريف العمليات وتخفيف الازدحام فى فروع المصرف والقدرة على استيعاب المزيد من العملاء .

تزداد مع وتيرة التطور التكنولوجي مخاطر الامتثال لأن الكثير من العمليات المشبوهة تتم عبر نظم الدفع والتحويل الالكترونية لصعوبة مراقبتها ومتابعة حركة الأموال والتي تتم بسرعة كبيرة يصعب معها معرفة المستفيد الأخير وأيضا صعوبة ملء إقرارات مصادر الأموال بواسطة موظفي المصارف. ولكي يختار المصرف أنظمة تقنية المعلومات المناسبة يجب أن يراعي الكثير من الشروط نذكر منها ما يلي:

- أن يكون مزود النظام شركة معروفة لها خبرة في أنظمة المصارف وهناك مصارف تستخدم نفس النظام.
- أن تكون فترة الاستخدام وكافة الشروط الأخرى محددة بموجب عقود واضحة حتى تتجنب المصارف توقف الشركة المصممة للنظام عن تقديم الخدمة أو تعلن عن نظام جديد يحل مكان القديم بصورة مفاجئة وتلتزم المصرف بشرائه.
- توفر خدمات الصيانة والتحديث بصورة سريعة تستجيب للمشاكل والمعوقات وأوجه القصور في الأنظمة حال اكتشافها.
- توفر أقصى درجات الأمان والحماية والخصوصية في النظام مما لايسمح باختراقه.
- يجب أن يراعى النظام سهولة الاستخدام من قبل المستخدمين ووضوح الوظائف والمهام.
- أن يدعم النظام إمكانية فصل الوظائف و الواجبات بسهولة لأنها واحدة من متطلبات نظم الرقابة المصرفية السليمة.
- أن يمكن النظام من وضع الحدود والسقوف لتمرير القيود والتصديقات حتى لا يتم تصديق أو تمرير قيود بواسطة أشخاص ليس لديهم التفويض المناسب.
- توفر وسهولة طباعة التقارير بأغراضها المختلفة وفي الأوقات المحددة.
- أن تساعد في تطبيق نظام رقابة داخلية فعال وذلك بتسهيل عمليات التسويات بأنواعها وتوضيح الفروقات.
- لا بد من احتفاظ النظام بسجل يحفظ أوقات الدخول لكل مستخدم والأنشطة التي قام بها بصورة واضحة ولا يمكن محوها أو تغييرها.
- أن يدعم اشتراطات وجود اسم مستخدم وكلمة سر للدخول ويجب أن يلزم بتغييرها في حالة الدخول الأول وأن يطلب تغييرها عند انتهاء فترات معينة شهر مثلا.
- قدرتها على تقديم الخدمات بالسرعة والدقة المطلوبين والاستجابة لرغبات المصرف في التوسع.
- أن تغطي كافة أنشطة المصرف وأقسامه حتى لا يضطر المصرف لشراء أنظمة مختلفة لتلبية احتياجات العمل دون وجود رابط بينها.
- إن تساعد المصارف في وظائف الامتثال مثل مراقبة العمليات المشتبه في ارتباطها بعمليات غسل الأموال والجريمة.

وبما أن الاستثمار فى التكنولوجيا يكلف المصارف الكثير من الأموال إلا انه يحقق الكثير من الفوائد والأرباح على المدى البعيد لأنه كلما كانت أكثر تطوراً كلما ساعدت المصرف فى تنفيذ خطته وبرامجه التوسعية والقدرة على استيعاب المزيد من الخدمات والمنتجات لأن هناك منتجات كثيرة التعقيد تتطلب تكنولوجيا متطورة وأيضاً تتيح للمصرف القدرة على المنافسة فى السوق .

يجب أن تربط التقنية المستخدمة بين النظام المركزى والأنظمة الفرعية مثل نظام الصراف الآلي والبطاقات وخدمة الهاتف والانترنت المختلفة بصورة جيدة حتى تتأثر الحسابات بالحركات والقيود التي تنفذ من عدة منافذ بصورة مباشرة دون أدنى تأخير حتى لا يتكبد المصرف العديد من الخسائر نتيجة البطء فى عمليات الإضافة والخصم للحسابات المختلفة.

وبما أن تأكيد الموثوقية بالتقارير هو هدف من أهداف الرقابة الداخلية المهمة فقد لا يتحقق هذا الهدف فى ظل وجود تقنية معلومات ضعيفة وغير فعالة تقوم بجزء من المهام بينما يتم القيام بالأخرى بصورة يدوية مما لا يعطى أى مصداقية فى صحة التقارير ويعرض المصارف للمخاطر .

ورغم ما للتكنولوجيا من عظيم الفوائد فيجب ألا نغفل المخاطر الموجودة بها وهي تختلف عن المخاطر التقليدية فى بعض الشيء وتتطلب وجود خبرات رقابية جيدة تستطيع التعامل مع مثل هذه المخاطر لأن أثارها وإمكانية حدوثها عالية جداً، ومن أهم الأسباب التي تؤدي لهذه المخاطر:

1. افتقاد العديد من المصارف الى الإدارات والموظفين المؤهلين الذين يملكون الخبرة والدراية اللازمة فى النواحي التقنية وكذلك فى إدارة المخاطر المرتبطة بالعمليات المصرفية الالكترونية.
2. استخدام تقنيات غير متطورة من قبل بعض المصارف .
3. تزايد إمكانية حدوث عمليات الاحتيال المالى نتيجة غياب المعايير والمبادئ الفعالة التي يمكن الاستناد عليها للتحقق والتثبت من هوية العملاء والمتعاملين مع المصارف فى حالة الخدمات عبر الانترنت.
4. عدم وعي الكثير من العملاء لما لهم وعليهم حال استخدام خدمات الهاتف والانترنت.
5. النقص فى التشريعات والقوانين الواضحة للعمليات المصرفية الالكترونية واختلافها بين دولة وأخرى.
6. الاعتماد على جهات خارجية فى تقديم خدمات مصرفية تقنية محددة وما يرافق ذلك من مخاطر .
7. زيادة نفقات المصرف وذلك بتعيين موظفين بمواصفات محددة للقيام بإدارة المخاطر المتعلقة بهذه الخدمات.

تمثل التقنية الضلع الثاني فى بناء نظام رقابة داخلي سليم لأنه من غير وجودها تصعب الكثير من المهام ولا يستطيع المصرف من تحقيق الكثير من أهدافه الخاصة بكفاءة وفعالية العمليات ومصداقية التقارير المالية والالتزام بالسياسات ذات الصلة والتي تصدر من الدولة عبر المصرف المركزى. وجود التكنولوجيا الحديثة يساعد فى الكثير من الأشياء نذكر منها الآتى:

- انجاز المهام بالسرعة والدقة.
  - مراقبة نتائج الأداء بصورة مستمرة مما يتيح التدخل بالسرعة في حالة الاختلال.
  - يساعد على مبدأ فصل المهام والواجبات من خلال الأنظمة والبرامج.
  - يساعد على توصيل وتعميم النشرات والإرشادات بصورة سريعة وشاملة.
  - يساعد على مراقبة حركة الحسابات لكل أنواع الحسابات بما فيها الحسابات الراكدة.
  - يساعد مجلس الإدارة والإدارة العليا في الحصول على التقارير في الوقت المطلوب وبدرجة عالية من الدقة.
  - يساعد في تقليل عمليات التعديل والإلغاء للعمليات التي تمت.
  - يساهم في حفظ عدد كبير من البيانات يمكن استرجاعها بصورة سريعة ودقيقة دون اللجوء الى عدد كبير من الموظفين للبحث عنها.
  - يزيد ثقة العاملين في المصرف لأنه يساعدهم بتنفيذ العمليات من خلال الانترنت والهاتف.
  - يقلل من الازدحام والطوابير وذلك لإمكانية استخدام أجهزة الصراف الآلي في عمليات السحب والإيداع بدلا من الحضور الى المصرف والانتظار.
  - يقلل من عدد الموظفين المطلوبين لأداء مهام معينة مثل عملية عد النقود بصورة يدوية وعدها باستخدام آلات عد النقود وكذلك إصدار بطاقات السحب الآلي والانترنت والهاتف.
  - لكل ذلك يجب على المصارف الاهتمام بهذا الجانب لأن صرف الكثير من الأموال في شراء التقنيات يساهم في زيادة العائد على المدى الطويل ويمكن المصرف من الاحتفاظ بعملائه واستقطاب المزيد منهم طالما يستخدم تقنيات حديثة.
  - كما أن الاعتماد على التقنيات البسيطة وغير المتقدمة لا يتيح المنافسة ودخول أسواق خارجية ويزيد من فرص السرقة والاحتيال والتلاعب في أرصدة الحسابات والتقارير المالية وتأخير إجراء العمليات للعملاء.
- أيضا تساعد التقنية المتطورة من تطبيق مركزية بعض العمليات والصلاحيات بدلا من إنشاء أقسام في كل فرع ومثال ذلك تصديق العمليات الائتمانية لأن التكنولوجيا تتيح إدخال الطلب ومرفقاته في النظام وتقوم إدارة واحدة بمراجعة كل الطلبات والتصديق عليها في مدة زمنية وجيزة دونما داع الى إرسالها بالبريد وكذلك خطابات الاعتماد المستندية مما يقوي من جودة العمليات وحصرها في مكان واحد.
- تمثل صيانة وتحديث ورقابة التقنيات المستخدمة واحدة من التحديات التي تواجه المصارف لأن من واجبها مواكبة العالم بإدخال التحديثات المطلوبة والتأكد من أمان هذه الأنظمة والعمل على حمايتها من الاختراق لذا واجب قسم تقنية المومات العمل بصورة مستمرة بالتطوير والمتابعة.

لازالت بعض المصارف تستخدم تقنيات قديمة لا تساعد في القيام بالكثير من الأعمال وتقديم الخدمات مما يجعلها عرضة لخسائر كبيرة في حال لم يتم تحديثها لأن نظرية الاعتماد على ولاء العملاء للمصرف قد قل مفعولها مع ازدياد حاجاتهم وطلباتهم وخصوصا المرتبطين بالأسواق العالمية .

**ويجب عند اختيار تقنية جديدة أن يتم توفر الكثير من الاشتراطات ونذكر منها التالي:**

أن تتم دعوة عدد من الشركات المختصة لتقديم منتجاتها وخصائصها ومميزاتها ومن ثم تكون فرصة اختيار الأفضل متوفرة أو اختيار تكنولوجيا معروفة ومستخدمة من قبل كثير من المصارف .

مراعاة توفر خدمات الصيانة والتطوير بصورة سريعة لأن توقف نظام التشغيل لثوان معدودات يكلف المصرف الكثير من الأموال ويعرضها الى الكثير من المشاكل بما فيها المتعلقة بالضوابط التي يصدرها المصرف المركزي فيما يخص ضمان استمرارية العمل .

- أن تكون الفائدة المرجوة من البرامج تتناسب مع تكلفته .
- سهولة الاستخدام من قبل العاملين وخلوها من التعقيدات التي تضر بخدمة العملاء.
- توفر شروط الأمن والسلامة والتحديث.
- امكانية الحصول على سجل بكل الإجراءات والتعديلات التي تمت بواسطة الموظفين.
- سهولة ربط التكنولوجيا المختارة مع تلك المستخدمة أصلا مما يساعد بجودة العمليات وصحة التقارير .

## المبحث الثالث

### دور الرقابة الداخلية فى العمليات المصرفية

تمثل العمليات المصرفية النشاط اليومي لأى مصرف وهي مجموعة من القيود المحاسبية تؤثر فى حسابات المصرف والمستندات المؤيدة لها التي تخص أى عملية مصرفية أى كان نوعها، وبما أن كل نشاط المصرف مرتبط بعملية ما فيجب أن تكون الرقابة الداخلية مصممة بصورة تضمن قيام موظفي المصرف بأداء العمليات بالصورة الصحيحة السليمة والتي يجب أن يراعي فيها الالتزام التام بالضوابط والإجراءات والسياسات المحددة مما يحمي المصرف من الكثير من المخاطر المرتبطة بالعمليات. والمقصود بدور الرقابة فى العمليات المصرفية هو تعريف كيفية عمل الرقابة بمكوناتها الخمس وتحقيق الأهداف الثلاث وهي :

1. فعالية العمليات

2. مصداقية التقارير المالية

3. الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة

ويتبين من خلال هذه الأهداف أن العمليات المصرفية تؤثر وتتأثر بهذه الأهداف من خلال أنها تكون فى مرحلة إدخال البيانات وفي مرحلة المخرجات المتمثلة فى التقارير المالية، ويتم كل ذلك وفقا للقوانين واللوائح التي تصدر من الجهات الرقابية ومن إدارة المصرف مما يعني الامتثال الكامل لها فى كل المراحل.

وكما ناقش البحث مبدأ أن الرقابة الداخلية يشارك فيها كل العاملين بالمصرف وبدرجات متفاوتة وتكون على مستوى كل خدمة ومنتج وعملية فيجب أن تكون فعاليتها فى العمليات من خلال تطبيق المبادئ والتي من أهمها فصل الواجبات وذلك لأن العمليات تمر بمراحل متعددة قبل تنفيذها . ينتج عن كل عملية من عمليات المصرف إضافة أو خصم الى/من حسابات هيكل الميزانية أو الحسابات خارج الميزانية مثل تلك المتعلقة بخطابات الاعتماد والضمان، ويتم وضع نظام رقابي لكل نوع من أنواع العمليات من خلال وضع حدود التصديق وتمرير القيود ومراجعتها بواسطة أشخاص لم يشاركوا فيها.

وتجري المصارف العديد من العمليات المصرفية اليومية بمختلف أنواعها ومنها ما يتم بصورة دورية روتينية ومنها الأكثر تعقيدا وخطراً، وبما أن المصارف تعمل فى بيئة الأموال وكل أعمالها عبارة عن تحريك أموال من خلال أيداع وسحب واستثمار وإئتمان فإنه تختلف آلية وضع نظام رقابي داخلي متكامل وذلك لأن المخاطر تختلف من حيث الأثر واحتمالية التكرار .

ومثال للعمليات المصرفية اليومية التي تقوم بها المصارف :

- عمليات السحب والإيداع النقدي.
- عمليات التحويل الداخلية والخارجية.
- عمليات بيع وشراء العملات الأجنبية.
- عمليات إصدار الشيكات المصرفية والمعتمدة.
- عمليات فتح الحسابات بأنواعها المختلفة.
- عمليات إصدار دفاتر الشيكات.
- تسديد الالتزامات.
- إصدار بطاقات مغطاة أو بطاقة صراف الى.
- إصدار شهادات مختلفة للعملاء.
- منح أنواع الائتمان المختلفة.
- فتح حسابات الاستثمار بصيغها المختلفة.
- سداد العملاء للالتزامات نحو المصرف.
- دفع الدفعات المقدمة للتمويل.
- تحصيل الكمبيالات والشيكات.
- خطابات الضمان.
- خطابات الاعتماد.
- أوامر الدفع المستديمة.
- وقف صرف الشيكات.
- عمليات تغيير حالة الحساب.
- تعديل بيانات العملاء.

**كيفية تصميم دور الرقابة الداخلية فى العمليات اليومية :**

دور الرقابة الداخلية يكمن فى تمكين المصرف من أداء عملياته المصرفية مع العمل على حمايته وموظفيه من المخاطر التشغيلية التي تم ذكرها وذلك بوضع كل نشاط وعملية فى إطارها الصحيح من أين تبدأ وكيف تنتهى ووضع إطار لسير العمليات لا يغفل عن أى جانب مع وضع الضوابط والرقابة المطلوبين فى كل مرحلة من المراحل ويكون ذلك كرقابة احترازية وقائية فى المقام الأول ومن ثم تأتى الرقابة التصحيحية فى حال اكتشاف أى نوع من أنواع الأخطاء وخلافها من المخالفات.

ومثال لدور الرقابة الداخلية فى العمليات النقدية ( السحب والإيداع) يرى البحث الآتى :

- يجب أن تكون المنطقة التي تتم فيها العمليات النقدية منفصلة تماما وأن يكون بها كل وسائل الأمان والسلامة مثل وجود جرس إنذار وكاميرات مراقبة ووجود آلات عد نقود تعمل بكفاءة عالية وتوفر قسائم السحب والإيداع والأختام المختلفة وان يتم تحديث التاريخ يوميا بحيث لا تحدث أخطاء وان يتم وضع الصرافين فى أماكن جيدة الإضاءة وأن يفصل بينهم والمتعاملين حاجز زجاجى يتيح لهم مراقبة عمليات السحب والإيداع.
  - أن يتم إدخال القيود فى نفس اللحظة التي تتم فيها العملية ويجب عدم تأجيلها لأى سبب وأن تكون هناك صور من أى عملية تُسلم للعملاء والزبائن.
  - أن يتم استخدام نظام محاسبي متكامل يشمل كل أنواع العمليات وان يتم اختباره دورياً لتجنب الأخطاء الناتجة عن النظام.
  - أن يتم عد النقدية بواسطة المسؤولين عن الخزينة وأن تكون تحت إشراف مزدوج طوال الوقت وأن يتم توقيعهما على الدفاتر والتقارير اليومية وان تتم مطابقة الأرصدة الفعلية مع أرصدة النظام.
  - أن تكون أرصدة صندوق الصراف فى صندوق مزدوج الإقفال ويجرد يوميا ويتم حفظه فى الخزينة الرئيسية.
  - أن يتم تحويل النقود بين الصرافين تحت إشراف مزدوج.
  - أن يتم تدريب الصرافين على أداء مهامهم بصورة جيدة.
  - أن يتم تسجيل وقيود كل عمليات الزيادة والنقص فى الحسابات المعنية، وأن يتم التحقق من أسبابها ولفت نظر الصراف الى ذلك.
  - عدم إهمال تسجيل فئات النقد فى النظام أو فى مستند الإيداع وذلك للرجوع إليها فى حال ظهور أى فروقات نقدية.
  - التأكد من قفل الصندوق والأدراج وإدخال وحفظ كل الأختام والمستندات قبل مغادرة الصراف لمكان عمله لأى سبب.
  - أن تتم مراجعة الأرصدة بصورة فجائية وغير معلنة من طرف غير مشارك فى عملية قبول وحفظ النقدية وأن تكون تحت إشراف مدراء الفروع.
  - أن يتم فصل عمليات السحب والإيداع عن عمليات فتح الحسابات وحفظ السجلات وأى عمليات أخرى مشابهة.
- ترتبط الكثير من المتطلبات ارتباطاً وثيقاً فى بناء نظام رقابة داخلية سليم وفعال من عنصر بشرى وتقنى ووجود سياسات وإجراءات وفوق كل ذلك وجود إدارة عليا ومجلس إدارة يولي الرقابة اهتماماً وينشر ثقافة الرقابة بين العاملين ويحفز عليها، وتواجه المصارف تحديين يتمثلان فى الرغبة فى التوسع والانتشار وزيادة الخدمات مع المحافظة على فعالية الرقابة الداخلية.

وكلما كبر حجم المصرف وتوسعت فروعها وتنوعت خدماته كلما كانت الحاجة الى وجود نظام رقابة داخلية أكثر فعالية وذلك لتحقيق أهدافه التي يطمح إليها لأن الخطر يزيد كلما زاد التوسع وزادت الخدمات، وقد تختل العملية الرقابية برمتها في حال عدم الانتباه الى منتج أو خدمة جديدة لم يراعى فيه تحديد المخاطر وتقييمها والعمل على تحديثها، أو اللجوء الى خدمات جديدة دون النظر الى جوانب الخطر بصورة متكاملة.

أيضا في حال التوسع في فروع المصرف قد تضطر بعض الظروف الى عدم وجود أقسام بعينها وذلك لخفض التكاليف ويتم إهمال مبدأ فصل المهام والمراجعات اليومية مما يعرض المصرف الى العديد من المخاطر .

ليس من السهل بناء نظام رقابة داخلية سليم في ظل التمدد والتوسع في المصرف داخليا وخارجيا وتنوع خدماته ومنتجاته لأن بعد المسافات و ضعف التقنيات المستخدمة هما من أكبر العوائق والمهددات لعمل الرقابة الداخلية في المصارف لأنه من الضروري أن يستخدم المصرف نفس مستوى الرقابة وفعاليتها في كل فروع وإدارته حتى تكون هناك مصداقية ومعقولية في جودة وكفاءة العمليات ومصداقية التقارير المالية والإذعان الى السياسات والضوابط التي تصدر من الجهات ذات الصلة مثل المصرف المركزي.

تضمن التكنولوجيا المتقدمة مثلا أن تعوض بُعد المسافات بين فروع وإدارات المصرف وذلك من خلال وجود وسائل اتصال متقدمة تضمن وصول المعلومة بنفس الدقة والسرعة لكل الجهات مما يعزز من ثقة المصرف والمتعاملين معه والجهات الرقابية في مدى التزام المصرف بالسياسات والضوابط وأيضاً وجود أجهزة الصراف الآلي والمقاصة الالكترونية وخدمات الهاتف المصرفية والتي يجب أن تكون متوفرة و بنفس المستوى في كل فروع المصرف.

ونظام الموافقات الائتمانية وتمركز القرار في إدارة واحدة يضمن استخدام نفس المعايير والوسائل مما يقلل من فرص اتخاذ القرارات الخاطئة التي تقود الى خسائر ومخاطر كبيرة وكذلك إنشاء إدارات وأقسام مستقلة تقوم بعملية تنسيق الرقابة الداخلية في كل أجزاء المصرف عملية صعبة التحقيق في حال التوسع الكبير لأنها تزيد من التكلفة المالية على عملية الرقابة والذي يجب أن يكون بمعادلة واضحة وهي أن التكلفة يجب أن تكون بنسبة أقل كثيراً عن المخاطر المتوقعة.

لذا يكون التعويل على التقنية المتطورة التي تتيح فعالية الرقابة الداخلية دون الحاجة الى تعيين أعداد كبيرة من الموظفين للقيام بعمليات ذات علاقة رقابية مثل مراجعة التصديقات والصلاحيات والتأكد من فصل المهام في الوظائف ومراقبة الحسابات والتسويات ومراجعة القيود التي يتم تنفيذها بصورة مباشرة ووجود أقسام تقنية معلومات تقوم بمنح الصلاحيات في كل فرع من فروع المصرف دون مركزيتها.

كما أن تنوع الخدمات والمنتجات يحتم على المصارف أن تكون هناك ضوابط وسياسات موحدة تمنع من الازدواجية واتخاذ قرارات تختلف من فرع أو منطقة الى أخرى.

لذا تواجه المصارف الكثير من المخاطر في حال التوسع الشديد داخلياً وخارجياً إذ أنه في بعض الأحيان تكون هناك ضوابط معينة يتبعها المصرف غير مطبقة في البلد الذي يقوم فيه المصرف بفتح فرع يباشر كافة العمليات مما يضعه في مشاكل كثيرة تتمثل في ضرورة الإذعان الى سياسات المصرف المركزي في البلد المعنى وقوانينه والتي قد تختلف بصورة كبيرة عن تلك المطبقة في البلد الأصلي إذ أنه في هذه الحالة يجب وجود رقابة داخلية سليمة تعمل على خلق التوازن المطلوب وتعديل السياسات والإجراءات بما يتماشى مع قوانين البلد المضيف مع الإلتزام بالأهداف والخطط الموضوعية من قبل إدارة المصرف.

لذا على المصارف العمل على دراسة كل أنواع التوسع دراسة متأنية ومتكاملة للتأكد من تطبيق نفس معايير الرقابة الداخلية في أى مكان وزمان ومع أى منتج أو خدمة. وكلما زاد توسع وانتشار المصرف وتنوعت خدماته ومنتجاته كلما دعت الحاجة الى تأكيد مبدأ فصل الواجبات والسعي الى مركزية بعض العمليات.

وعند طرح منتجات جديدة يجب التأكد من وجود سياسات للتأكد من أن المخاطر الملازمة قد تم تحديدها بصورة جيدة .

كما أن مقترحات تقديم منتجات وخطوط أعمال وأنشطة جديدة يجب أن يقدم معها التالي:

1. تحليل للمتطلبات القانونية و الامتثال وفيما إذا كان المنتج أو النشاط مسموح به أم لا.
2. وصف متق بالمنتج من ناحية مالية وناحية السوق والهدف منه هل هو هدف خدمة عملاء أو خلافه.
3. تحليل للمخاطر المتوقعة وتفاصيل لإجراءات إدارة هذه المخاطر والأنظمة التي سيتم استخدامها في ذلك.

للمراقبة الداخلية الفعّالة وسائل عديدة يمكن أن تنتهجها المصارف للحد من الأخطاء والمخالفات والتجاوزات الناتجة عن عدم الإلمام بالسياسات، الإجراءات، الإهمال أو الاحتيال ومن أمثلة ذلك:

### فصل الواجبات (Segregation of duties) :

تعتبر عملية فصل الواجبات واحدة من أهم عناصر أنشطة الرقابة الداخلية وبها يتحقق الكثير من أهداف الرقابة الداخلية والقاعدة الأساسية بفصل الواجبات بين الأفراد والمجموعات الصغيرة بحيث يجب ألا تكون كل الواجبات تبدأ وتنتهي عند نفس الشخص أو المجموعة الواحدة وذلك بالا يقوم أو يقوموا بابتداء المعاملة والموافقة بها وتنفيذها ومراجعة نتائجها.

## ومن أمثلة ذلك:

- إجراء عملية مصرفية وحفظ مستنداتها وقيودها بواسطة نفس الشخص أو المجموعة.
- إدارة الحفظ الآمن للمستندات والقيود والعمليات والقيام بتسجيلها بواسطة نفس الأشخاص أو المجموعة.
- الموافقة على القيود وإدارة حفظها بواسطة نفس الشخص أو المجموعة.
- المراجعة الدورية وإعداد التسويات بواسطة شخص اشترك في إعدادها أو أجري عملياتها.

## ومن أهم الفوائد فى فصل الواجبات:

- التقليل من عمليات القيام بالاحتيايل والسرقه والتزوير فى السجلات لصعوبة الاتفاق بين شخصين أو أكثر لارتكاب عمل خاطئ ولعدم وجود الثقة والاطمئنان من قدوم شخص على المبادرة بالاتفاق خوفاً من إفشاء سره قبل قيامه بأى عمل خاطئ.
  - التقليل من عمليات إخفاء الأخطاء التى أرتكبها نفس الشخص.
  - بتوزيع الواجبات بين أكثر من شخص يمكن اكتشاف الأخطاء وإمكانية معالجتها وتصحيحها.
- ومن الأمثلة الأخرى للواجبات التي يجب التركيز على فصل الأدوار فيها يجد الباحث:
- الموظف الذي يقوم بفتح الحسابات يجب ألا يكون مخولاً باستلام الإيداعات بأنواعها.
  - الموظف المسئول عن إصدار الشيكات المعتمدة والمصرفية يجب ألا يكون مخولاً بتوقيعها.
  - الموظف الذي يقوم باستلام شكاوى العملاء ومتابعتها يجب ألا يكون من موظفى خدمة العملاء والصرافين.
  - الموظف الذى يقوم باستلام البريد يجب ألا يكون مسئولاً عن الموظف الذي يقوم بتمرير القيود فى الدفاتر.
  - الموظف المسئول عن الأصول الثابتة يجب ألا يكون مسئولاً عن تمرير أى قيود فى حسابات الأصول المتحركة.

## بعض المشاكل والمعوقات التي تعوق عملية فصل الواجبات:

- عدم قناعة بعض الإدارات التنفيذية بجدوى هذه العملية وذلك لأنها تتطلب تعيين عدد أكبر من الموظفين مما يزيد من التكاليف المالية على المصرف.
- تشابه بعض العمليات ووجودها بقسم واحد لا يساعد فى تحويلها لقسم أو إدارة أخرى.
- فى حالة الإجازات السنوية وغيرها من الإجازات تتعرض عملية فصل الواجبات الى التعثر لأنه يضطر المسئول الى تفويض صلاحيات الموظف الغائب الى أى من الموجودين دون الرجوع الى أو التأكد من واجباته الأصلية والتأكد من عدم تعارضهما.

• عدم وجود برامج التدريب والتأهيل المناسبة للموظفين تضطر المسؤولين الى إسناد المهام الى مجموعة معينة من الموظفين الذين يتمتعون بخبرة وكفاءة أكثر مما يساعد في تركيز الواجبات في فئة محددة.

• ثقة بعض المسؤولين في بعض الموظفين تجعلهم يغضوا الطرف عن عملية فصل الواجبات.

• احتدام المنافسة بين المصارف تتطلب سرعة انجاز المعاملات مما جعل بعضها يتغاضي تماما عن عملية فصل الواجبات وخصوصا عند خدمة العملاء المميزين وكبار الشخصيات في المجتمع والدولة.

• يحاول بعض المسؤولين تجاوز بعض القوانين أو السياسات وخصوصا في منح التمويل أو إصدار خطابات الضمان أو التساهل في الضمانات المصرفية مثل تخزين البضائع أو الرهن وعملية فصل الواجبات تحول دون ذلك، وبالتالي يلجأ الى خيار تجاهل هذا المبدأ الأساسي.

## 2. مركزية بعض العمليات المصرفية (Centralization):

(ليس مفاجئاً أن وظائف العمليات مثل إدارات التقنية والعمليات المصرفية مطلوب منها الإستجابة إلى تخفيض التكاليف والتأكد من من أنها تقدم أقصى قيمة بأقل تكلفة وواحد من سبل الإستجابة مستخدم حالياً هو بمركزية عمليات أخرى).<sup>(1)</sup>

هناك بعض العمليات التي تحتاج الى خبرات معينة لأن المخاطر بها أكثر من غيرها أو يؤدي إنجازها في الفروع الى تأخير خدمة العملاء وذلك لما تحتاجه من تركيز ووقت أطول في إنجازها، ولذا لجأت بعض المصارف الى مركزيتها في المركز الرئيسي للمصرف أو في المركز الإقليمي في حالة كبر وتوسع المصرف من حيث عدد الفروع، وتكون مركزية العمليات في أقسام لا تتعامل مباشرة مع عملاء المصرف وتتبع في الغالب لإدارة العمليات المركزية ويتمتع فريقها بالخبرة والتخصص في أداء تلك العمليات ويتم إنجازها في الوقت المحدد وبصورة دقيقة يمارس فيه فصل المهام بين عمليات الإدخال والموافقات.

من أهم العمليات التي يمكن تطبيق مبدأ المركزية فيها وذلك لضمان تطبيق رقابة سليمة ودقة في تنفيذ العمليات:

- إصدار دفاتر الشيكات.
- تجهيز البطاقات الالكترونية واعداد الأرقام السرية الخاصة بها.
- تنفيذ أوامر الدفع المستديمة وتعديلها والغاءها.
- تنفيذ التحويلات الخارجية الى مصارف داخلية وخارجية.
- تصديق و تنفيذ عمليات الائتمان المختلفة مثل المرابحة والمشاركة والمضاربة.

<sup>(1)</sup> Centralized Operations the future of operating models for Risk, Control and Compliance functions, EY , Feb,2014

- إصدار خطابات الضمان.
- تحصيل الشيكات الخارجية.
- خطابات الاعتماد المستندية الصادرة والواردة.
- مراجعة التسويات الدورية.
- تعديل وتجديد بيانات الحسابات بما فيها بيانات العملاء الشخصية .
- اصدار الشهادات المختلفة للعملاء مثل شهادة خلو التزامات.
- التصنيف المالى والإئتمانى للعملاء

#### وهناك ميزات عديدة لمركزية بعض العمليات أهمها يتمثل فى:

- البعد عن الأخطاء الناتجة عن ضغط العمل.
- التأكيد على مبدأ فصل المهام لأن العملية تمر بأكثر من مرحلة بدءا من الفرع وانتهاء بتدقيق وحفظ المستندات المؤيدة لكل عملية.
- الدقة فى أداء المهام لأنها تتم بواسطة موظفين معينين ومدربين على أداء هذه المهام وذلك بحكم اطلاعهم على السياسات والإجراءات الخاصة بكل عملية وبعدهم عن التعامل المباشر مع العملاء مما يبعدهم عن الضغوط.
- حماية المصرف من حالات الاحتيال والسرقة لوجود طرف محايد يراجع مستندات العملية قبل تنفيذها وليس على علاقة مباشرة مع المتعاملين مع المصرف.
- وكما أن هناك الكثير من الميزات الا أن هناك بعض العيوب فى مركزية بعض العمليات فى المصارف فى السودان ويرى الباحث أهمها يتمثل فى الآتى:
- التأخير فى وصول تعليمات وطلبات العملاء مما يتسبب فى تأخر تنفيذها مما يعرض المصرف للكثير من الشكاوي أو احتمال ضياعها لخلل فى نظام إرسال واستلام البريد.
- صعوبة التحكم فى إجراء العمليات فى حال مركزيتها داخل وحدة عمليات واحدة مما ينتج عنه تعارض فى بعض الحالات مثل أن يمنح لموظف واحد صلاحية إصدار دفتر شيكات للعملاء وإدخال بيانات وتوقيعاتهم فى النظام.
- صعوبة التواصل مع العملاء فى حال طلب استيضاحات عن العملية المراد تنفيذها، مما يتطلب الاتصال بالفرع المرسل والذي بدوره يقوم بالاتصال بالعميل مما يؤدي الى تأخير تنفيذ العملية.
- عدم وجود التكنولوجيا والتقنية الحديثة بالصورة التي تتيح انجاز العمليات بالسرعة المطلوبة بعد المسافات بين الفروع وصعوبة التوصيل.

## الفصل الثالث

### تطبيق وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية

المبحث الأول: تطبيق نظام رقابة داخلية فعال  
المبحث الثاني: دور المراجع الداخلي والخارجي في التقييم  
وإبداء الرأي في نظام الرقابة الداخلية  
المبحث الثالث: مبادئ تقييم نظام الرقابة الداخلية بواسطة الجهات  
الإشرافية والرقابية وفق لجنة بازل

## الفصل الثالث

### تطبيق و تقييم أنظمة الرقابة الداخلية

#### المبحث الأول

#### تطبيق نظام رقابة داخلية فعال

##### مقدمة:

يرى الباحث أن الرقابة بمفهومها الحديث تعتمد على اشتراك ومساهمة جميع العاملين في المصرف في هذه العملية لأنها عملية مستمرة لا يتم تنفيذها في فترات أو في بعض الحالات والأحداث، وتكون هذه المساهمة مرتبطة الى حد ما بموقع ووظيفة الموظف والتي تختلف في شكلها ونوعها ودرجة تعقدها أو سهولتها بما تقوم به إدارته أو قسمه.

وعندما نتحدث عن الاستقلالية نعني بأن الموظف الذي يقوم بهذه العملية يجب أن يكون محايدا ولم يشارك في الموافقات أو التنفيذ وهو ما يتعارض مع مبدأ أنها مسئولية الجميع، ولكن لكي نضمن أن هناك رقابة سليمة تتمتع بالاستقلالية فهذا يعني ضرورة وجود ادارات مختلفة لا تشارك في الموافقات والتنفيذ للعمليات والقيود ولا تقوم بحفظ أى نوع من الأصول.

ولتأكيد المبدأ الذي ذكر أعلاه وتأكيد مشاركة الجميع في العملية الرقابية، لجأت الكثير من المصارف العالمية والكبيرة الى إنشاء أقسام تعني بالقيام بدور أكبر ومحايد وتقوم بتنسيق العمليات الرقابية والتأكد من وجود هذه الرقابة والتأكد من فعاليتها في جميع أنشطة المصرف وعللكل مستوي من منتجاته وعلى كل قيد يتم تنفيذه.

ومثال لهذه الأقسام :

1. ادارة الرقابة الداخلية.

2. ادارة مراقبة الامتثال.

3. إدارة المخاطر.

1. 4. ادارة التدقيق الداخلي.

تقوم هذه الدارات بدور كبير وحيوى في عملية الرقابة الداخلية ويمكن توضيح ذلك في الآتى:

##### 1. ادارة الرقابة الداخلية:

في حال وجود قسم مختص بتنسيق عمليات الرقابة الداخلية وليس القيام بها بمفرده محايدا من الناحية الإدارية ولا يتبع الى أى من المديرين المسئولين عن التصديقات والتنفيذ وإجراء العمليات، ويجب أن يتمتع العاملون به بالخبرات الضرورية والمعرفة بالمخاطر وماهية الرقابة الداخلية والإلمام بأنشطة المصرف وأقسامه.

وبما أن هذا القسم لا يقوم بأى من النشاطات المتعلقة بالتصديقات أو تنفيذ أو تمرير القيود فإنه يساهم بالكثير من عمليات الرقابة بالإضافة الى تنسيق البعض مع الأقسام الأخرى للتأكد من وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة تسهم فى تحقيق أهداف المصرف.

تنتهج بعض المصارف قيام قسم للرقابة الداخلية مركزي أو قيام أقسام داخل كل مجموعة مثل عمليات الأفراد وعمليات الشركات المصرفية والخدمات المصرفية الخاصة وخلافها من إدارات كبيرة، وفي كلتا الحالتين يكون الهدف واحد ويشترط إمام العاملين بمثل هذه الأقسام بمنتجات وخدمات المصرف وفروعه وأقسامه وذلك للتأكد من أنه تمت تغطية كل نشاطات المصرف من خلال تنسيق وقيام عمليات الرقابة الداخلية.

يجب أن يتمتع العاملين بهذا القسم بفهم متكامل للمخاطر التي تواجه المصارف بشكل عام والتي تواجه المصرف الذي يعملون به بشكل خاص وأن تكون لهم خبرة كافية فى مساعدة باقي الأقسام فى تحديد المخاطر وكيفية إدارتها.

وبعض من مهام هذه الإدارة أن يتأكد من وجود رقابة داخلية سليمة على المستويات التالية :

1. وجود سياسات وإجراءات واضحة لكل نشاطات المصرف التي يقوم بالتأكد من وجود رقابة سليمة وفعالة بها.

2. التزام الأقسام التي تقوم بتنفيذ مختلف العمليات بالسياسات والإجراءات الموضوعة.

3. وجود حدود للصلاحيات والتخويلات.

4. تصديق وتمرير القيود يتم حسب النظم الموضوعة.

5. مراقبة الحسابات الخامة وكيفية تنشيطها من خلال تقارير النظام.

6. القيام بمراجعة التسويات لمختلف الحسابات والتأكد من صحتها ووجود المستندات المؤيدة لها ومتابعة الحسابات المعلقة وذلك حسب الفترات الزمنية المتفق عليها كما يجب أن يقوم برفع تقارير الى الجهات الإدارية العليا فى حال التأخير أو وجود أى فروق أو عدم إرفاق المستندات المؤيدة.

7. التحقيق فى أى فروق فى النقدية للصرافين والخزينة ويكون ذلك فى حال تبليغه أو اكتشافه الأمر من خلال التقارير التي يقوم بمراجعتها بصورة دورية.

8. التأكد من أنظمة التشغيل المستخدمة تعمل بكفاءة وخصوصا تلك التي يتم تمرير القيود وتصديقها من خلالها ويكون على اتصال مع إدارة تقنية المعلومات للاطلاع على التغييرات وأى مشاكل خاصة بأنظمة التشغيل المستخدمة ويمكن أن يساهم فى عمليات الاختبار التي تسبق الاستخدام الفعلية للتطبيقات الجديدة والتحديثات المدخلة.

9. يقوم هذا القسم بمراجعة الصلاحيات وأنظمة التشغيل والحدود بصورة دورية للتأكد من أن كل الأنظمة المستخدمة في مختلف الوظائف هي صحيحة وتم منح الأذن للعمل بها للأشخاص والأقسام المخولة بذلك.

10. يقوم بالمشاركة في التعريف بالمخاطر ودور الرقابة الداخلية في حماية المصرف وأصوله من تلك المخاطر وذلك من خلال إخضاع العاملين في الدورات التدريبية التي يقوم بتنفيذها أو الإشراف عليها أو الزيارات وورش العمل.

11. المشاركة والمساعدة في إعداد الاستبيانات والتقييم الذاتي للرقابة الداخلية الخاصة بكل وحدة والمشاركة في اختبار ذلك.

## 2. ادارة مراقبة الامتثال :

يعتبر هذا القسم من الأقسام المهمة في عملية الرقابة الداخلية وذلك لأن من مهامه هو تقديم تأكيد معقول بأن الأهداف الخاصة بالامتثال للقوانين والسياسات ذات الصلة قد تحققت.

يقع على عاتق الإدارة العليا ومجلس الإدارة تفعيل وتأکید إن الامتثال للقوانين والسياسات من صميم عملهم ويجب أن يكونوا قدوة ومثل في الامتثال الى هذه القوانين والسياسات والعمل علن عدم تجاوزها لأن جميع العاملين يقتدوا بنهج الإدارة، ويتسع دورهم الى الإشراف المباشر والتأكد من وجود الكفاءات اللازمة لتفعيل هذا الامتثال.

ولكي يتم التأكد بأن الأهداف المتعلقة بالامتثال سيتم تحقيقها، فلا بد من أن تدرك كل الأطراف ما هو مطلوب منها في هذا الشأن وما هو دورها لأن الامتثال للقوانين والسياسات هو هدف من أهداف الرقابة الداخلية في المصارف.

الامتثال الى القوانين والسياسات والنظم يجنب المصرف الكثير من المشاكل والغرامات والمخالفات والتي قد تصل الى حد سحب ترخيص المصرف ومنعه من ممارسة نشاطه في حال اكتشاف عدم امتثاله للقوانين والنظم التي يصدرها المصرف المركزي والجهات الإشرافية الأخرى.

يشمل هذا الامتثال العاملين في المصرف بمختلف وظائفهم، و المساهمين والعملاء والسوق، والفشل في الأخذ باعتبار أثر إجراءاته قد يؤثر سلبا بصورة مؤثرة ودعاية تضر بسمعة المصرف حتى وان لم يكن هناك انتهاك للقوانين من قبل الموظفين والمساهمين والعملاء والسوق التي يعمل فيها المصرف.

فالهدف من هذا القسم هو التأكد من أن المصرف يمتثل لسياسات الدولة وتشريعاتها الخاصة بالمصارف وخصوصا فيما يتعلق بمحاربة غسل الأموال ومحاربة الإرهاب والجريمة المنظمة.

يقوم هذا القسم بإصدار وتعميم السياسات الخاصة به والتأكد من التزام الجميع بها وله العديد من الوسائل التي تؤكد الى حد معقول امتثال المصرف للقوانين والسياسات وذلك من خلال الرواجع اليومية، إكمال المعلومات الخاصة بالعملاء في النظام، إلزام الفروع بملء قسيمة معينة للإيداع النقدي

وأخري للتحويلات الخارجية، مراجعة القوائم السوداء والمحظورة التي تصدر من العديد من الجهات والمؤسسات الدولية والمحلية .  
تشمل مهام هذا القسم:

تعريف العاملين بالمصرف بوظيفة الامتثال والهدف منها:

ويتم ذلك عبر عقد الدورات التدريبية والنشرات الداخلية والتي توضح معني الامتثال للقوانين والسياسات التي تصدر من المصرف المركزي وتلك الخاصة بتعريف الموظفين بجرائم غسل الأموال ودورها فى تدمير الاقتصاد وتمويل الأنشطة غير القانونية كالجريمة المنظمة والإرهاب.

كما يجب كتابة وتوزيع مرشد للامتثال يحوي القوانين والسياسات والأنظمة الخاصة به وميثاق أخلاقيات المهنة الداخلي والذي يوضح مثلا مبدأ قبول الهدية المقدمة من العملاء وتضارب المصالح .  
**تعريف مخاطر الامتثال وأنواعها.**

تشمل مخاطر الامتثال المخاطر القانونية ومخاطر عدم الامتثال للجزاءات والعقوبات المفروضة من الجهات الرقابية ومخاطر السمعة ومخاطر الخسائر المالية وتكون هذه المخاطر نتيجة لعدم امتثال المصرف للقوانين والسياسات والأنظمة.

كما تشمل هذه المخاطر عدم الامتثال الى النظم الداخلية والمعايير وقواعد سلوك وأخلاقيات المصرف.

يجب تحديد هذه المخاطر وقياسها وتقييمها وسبل تجنبها ولذا وظيفة الامتثال يجب أن تكون علناً أساس نشط تعرف وتوثق وتقيم المخاطر مخاطر الامتثال التي يتعرض لها المصرف.

#### **القوانين والسياسات الخاصة بالامتثال :**

تغطي هذه السياسات بصورة عامة أخلاقيات وسلوك السوق، إدارة تضارب المصالح، معاملة العملاء بصورة واحدة والتأكد من مدى ملائمة المشورة المقدمة للعملاء، محاربة غسل الأموال ومحاربة الإرهاب والجريمة المنظمة.

يعتبر المصرف الذي ويعلمه وبمعرفته يشارك فى عمليات مصرفية لعملاء القصد منها تجنب متطلبات رقابية أو تقارير مالية أو التهرب الضريبي أو تسهيل إجراء غير قانوني يكون عرضة لمخاطر امتثال كبيرة.

مصادر هذه السياسات تشتمل علنالتشريع الأساسي والنظم والمعايير التي تصدرها الجهات التشريعية والإشرافية، كما تشمل أيضا اتفاقيات السوق القواعد المتعارف عليها فى القطاع المصرفي والتي تؤيدها اتحادات المصارف و أعراف وأخلاقيات المهنة الداخلية والتي تطبق على كل العاملين.

تختلف طريقة إنشاء أقسام للامتثال من مصرف الى آخر وذلك حسب حجم المصرف وأعماله فهناك مصارف تقوم بمركزية هذه الوظيفة وأخري تقوم بوضع موظف أو أكثر فى أقسام العمليات المختلفة يقوم بأداء هذه المهمة.

## إدارة المخاطر:

تعمل المصارف في بيئة تكثُر وتتعدد فيها المخاطر لأن عملها مبني أساسا علىالمخاطر لأنها تعمل في مجال إدارة النقود والمال، وبما أن تحقيق الأرباح مبني علىتنقبل حدود من المخاطر فإنه إذا تم تجاوزها فشل المصرف في تحقيق أهدافه ومنها الربحية بل قد يتكبد الكثير من الخسائر .

وقد تعرضت العديد من المصارف الى مشاكل وخسائر كبيرة بسبب الخلل في إدارة المخاطر بصورة سليمة ويعزى ذلك الى عدم قدرة إدارات المصارف التي تعني بالمخاطر الى تحديد وتقييم المخاطر والعمل علىتخفيف هذه المخاطر بالصورة المطلوبة بالإضافة الى عدم إدراج المخاطر التي ظهرت لاحقا.

لجأت المصارف الى التفكير في حسن إدارة المخاطر بصورة كبيرة خصوصا بعد حدوث الأزمات المالية العالمية في آسيا وأمريكا وتفاقم الوضع المالي لبعض المصارف وانهارت بعضها بصورة كبيرة رغم ما كانت تتمتع به من سمعة ورؤوس أموال، وساعد المصارف في عملية إدارة المخاطر العديد من الهيئات والمؤسسات والشركات واللجان التي تعمل في مجالات المراجعة والتدقيق والمخاطر والرقابة والأشراف والأبحاث والاستشارات المالية لما تتمتع به من خبرات وأصدرت العديد من التقارير والنشرات والتوصيات والكتب في هذا الشأن مما سهل للمصارف عملية البحث والتقصي عن أسباب الفشل في تحقيق الأهداف وقد خلصت معظم هذه الجهات الى نتائج مفادها أن المشاكل التي تتعرض لها المصارف والمؤسسات المالية بسبب ضعف الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

شرعت العديد من المصارف الى إنشاء إدارات وأقسام مهمتها هي إدارة المخاطر بصورة أكثر احترافية مما كان يحدث في السابق وأولت هذا الموضوع الكثير من الاهتمام والتدريب للعاملين به. لذا يعتبر وجود إدارة خاصة للمخاطر في المصارف عاملا مهما في تحقيق أهدافها إذ أنها من الإدارات المهمة التي تعمل علىإدارة المخاطر من حيث تحديدها وتحليلها ووضع أولويات لها ومن ثم تحديد كيفية مواجهة هذه المخاطر .

تقوم إدارة المخاطر بعدد كبير من المهام ومنها علىسبيل المثال:

- مراجعة وإقرار السياسات والمبادئ الإرشادية المتعلقة بتحديد كل فئات المخاطر الرئيسية وقياسها ومراقبتها وضبطها.
- مراجعة حدود المخاطر وقبولها.
- وضع السياسات الائتمانية والتي تكون متناسقة مع سياسات المصرف والتي تختلف باختلاف النشاط والفئة المستهدفة.
- التأكد من وجود حدود واضحة للصلاحيات والمهام والحدود والسقوف تمت الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة.

تزويد مجلس الإدارة بعدد من التقارير الدورية منها:

1. نسبة كفاية رأس المال
2. حجم التمويل في كل قطاع ونسبة التركيزات الائتمانية
3. نسبة التجاوزات للحد الأقصى المسموح به للائتمان
4. التقييم وقياس مخاطر الائتمان
5. الرقابة والمتابعة والتصنيف

كما أن إدارة المخاطر قد تتفرع الى أقسام منها:

- قسم مخاطر الائتمان
- قسم مخاطر التشغيل
- قسم مخاطر السوق
- قسم للسياسات ولبحوث والدراسات يشرف علمتابعة كل ما يصدر في شأن المخاطر من قبل لجنة بازل والمصرف المركزي.
- قسم استرداد الأصول و التحصيل.

تقوم المصارف بشكل عام بتأسيس إدارة أو إدارات متخصصة لإدارة المخاطر بأنواعها المختلفة من مخاطر ائتمان أو سيولة أو عمليات، ويكون تكوينها من موظفين يتمتعون بالخبرة والتدريب المتواصل ويتم توفير الوسائل التي تساعدهم في أداء مهامهم من نظم معلومات وتحديد صلاحياتهم وحدودهم. إن وجود مثل هذه الإدارات يطمئن القائمين علنأمر المصرف من مجلس إدارة وإدارة تنفيذية عليا الى أن هناك رصد ومتابعة وتقييم للمخاطر يتم بصورة فعالة ومستمرة ومواكبة لكل المتغيرات في السوق والاقتصاد بشكل عام.

وفي بعض المصارف تقوم هذه الوحدة بالآتي:

1. المساعدة في رسم السياسات والخطط والاستراتيجيات للمصرف وخصوصا تلك المتعلقة بضوابط وشروط منح الائتمان والذي هو عماد العائدات لأي مصرف.
2. المساهمة في وضع خطة العمل والإشراف علنالسياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر مثل وجود ضمانات للائتمان وأنواع الضمانات المقبولة وتقييمها.
3. تعريف المخاطر وقياسها ومراقبتها مما يساعد المصرف في تحقيق أهدافه الربحية والخطط التوسعية.
4. المساعدة في وضع سياسات التسعير والأرباح .
5. مساعدة المصرف في تنفيذ وتطبيق متطلبات لجنة بازل لما لها من قدرة علنإدارة المخاطر بأسلوب علمي.

6. المساهمة فى زيادة معدلات الربحية للمصرف وذلك من خلال دراستها للمخاطر واختيار المخاطر التي يرغب المصرف فى التعرض لها نظير النتائج المتوقعة منها.

#### 4. قسم التدقيق الداخلى:

"كان ينظر الى التدقيق فى السابق على أنه وسيلة الهدف منها هو اكتشاف الخطأ والغش والتزوير والتلاعب الموجود فى الدفاتر والسجلات، وان مهمة المدقق تنحصر فقط على تعقب تلك الأخطاء والعمل على اكتشافها أى التحقق من الدقة الحسابية للدفاتر والسجلات".<sup>(1)</sup>

تطور التدقيق الداخلى من حيث المفهوم و التعريف والدور الذي يلعبه فى إبداء الرأى الفنى المحايد فى صحة البيانات التي قام بمراجعتها وتطور مع التطورات الكبيرة التي صاحبت مرافق الحياة فى جميع مجالاتها وخصوصا تلك المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية والمالية.

ومن أهم أهداف التدقيق على اختلاف تصنيفاتها:<sup>(2)</sup>

1. إبداء الرأى الفنى المحايد حول تمثيل القوائم المالية لنتائج أعمال المشروع ومدى توافقها مع القواعد والأعراف المحاسبية المتعارف عليها.

2. بيان مدى مصداقية المعلومات التي تحويها هذه القوائم لكافة الأطراف المعنية، وذلك عن طريق التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بدفاتر وسجلات المشروع وتقرير درجة الاعتماد عليها.

3. اكتشاف ما قد يوجد فى الدفاتر والسجلات من أخطاء متعمدة أو غير متعمدة.

4. تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش لشعور منفذ العمليات بأن ما يقوم به من عمل خاضع للرقابة والتدقيق اللاحق.

5. المساعدة فى إعداد الخطط ومراقبة تنفيذها، وتقييم نتائج أعمال المشروع فى ضوء الخطط الموضوعية.

6. المساعدة فى القضاء على مظاهر الإسراف فى استخدام الموارد الإنتاجية فى المشروع عن طريق تحليل البيانات المالية.

7. خدمة كافة الأطراف التي تستخدم القوائم المالية وتعتمد عليها فى اتخاذ القرارات ورسم السياسات سواء تمثلت هذه الأطراف فى الإدارة أو المستثمرين أو رجال الأعمال والمحللين الماليين والاقتصاديين والهيئات الحكومية.

8. المساعدة على التوفيق ما بين هدف تحقيق أقصى ربح ممكن للمشروع وهدف تحقيق الرفاهية للمجتمع الذي يعمل به.

(1) خالد أمين مرجع سابق ص 9

(2) خالد أمين مرجع سابق ص 10

وبما أن المصارف تعمل في مجال الأموال فإن الحاجة إلى تضافر الكثير من الأنشطة والجهود لحماية هذه الأموال يتطلب وجود التدقيق الداخلي لما يتسم به من حيادية ومهنية تسهم في تحقيق المصارف لأهدافها وذلك من خلال الأدوار والمهام الموكلة له.

تتبع إدارات التدقيق الداخلي إلى مجلس الإدارة وذلك لتمكينها من أداء أعمالها بصورة سليمة وما يمنحها من صلاحيات لا تتوفر في حال كانت تتبع الإدارة العليا، وترفع تقاريرها وتوصياتها عبر لجنة التدقيق إلى مجلس الإدارة .

للتدقيق الداخلي دور بارز في عملية الرقابة الداخلية وتفعيلها إذ أنه يسهم بصورة مباشرة في مراجعة كل أقسام المصرف مما يمكنه من فحص وجود وفعالية الرقابة الداخلية على كل مستوي ومنتج وقسم.

ولما كان التدقيق بوجه عام يعتمد على أسلوب العينة والقيام باختبارات متعددة لأنه لا يمكن أن يكون التدقيق بصورة كاملة تفصيلية فإنه في المقام الأول يعتمد على مدى درجة متانة نظام الرقابة الداخلية المستخدم في المصرف لذا فالخطوة الأولى هي تقييم الرقابة الداخلية وفعاليتها ومن ثم تحديد أسلوب التدقيق وحجم العينات والاختبارات المراد القيام بها.

## المبحث الثاني

### دور المراجع الداخلي والخارجي فى التقييم وإبداء الرأى فى نظام الرقابة الداخلية

تمهيد:

إن كل عمل يجب أن يتم تقييمه لمعرفة جوانب الخطأ والصواب وجوانب الضعف والقوة فيه، ولكي يتم العمل على تصحيح الخلل فى أى جزء من أجزاء ذلك العمل ومكوناته. ولكي تطمئن إدارات المصارف من صحة وسلامة العمليات والتقارير المالية الخاصة بها، فإنها تعتمد على وجود أنظمة الرقابة الداخلية اعتمادا كبيرا لما لها من دور رقابي يساهم بفعالية فى تحقيق المصرف لأهدافه. لذلك تلجأ المصارف الى تقييم أنظمة الرقابة بصورة دورية لكي يتم تحديث ومواكبة المتغيرات وسد الثغرات.

وقد حدّد كل من الدكتور خالد امين عبد الله فى كتابه " التدقيق والرقابة فى البنوك " (1) ودكتور عبد الوهاب نصر ودكتور/ شحاته السيد شحاته فى كتابهما "الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة فى بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال" (2) دور المراجع الداخلي والمراجع الخارجي فى إبداء الرأى والتقييم لأنظمة الرقابة الداخلية للجهة موضع التدقيق وذلك كجزء من مهمة المراجع الداخلي بحكم انه يتبع لنفس المؤسسة وواجبه وصميم عمله هو فحص أنظمة الرقابة الداخلية بحكم أنه لا يقوم بفحص وتدقيق كل العمليات والقيود والسجلات وإنما يعتمد على أخذ عينات وكلما كان نظام الرقابة متينا كلما اثر ذلك فى تقييمه ووقته وجهده، أما المراجع الخارجي فإنه يبدي الرأى متى ما طلبت منه إدارة المؤسسة ذلك لأن تقريره النهائي مهم لكل الأطراف الداخلية والخارجية من مجلس إدارة ومساهمين وجهات رقابية وبناء على تقريره تنشر القوائم المالية وتحدد الأرباح أو الخسائر.

إن عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية عملية معقدة وتتطلب فحصا شاملا لأنظمة الرقابة المستخدمة فى المصرف لأن إغفال أو تجاهل أى جزء من الرقابة الداخلية مهما كان ضئيلا فإنه قد يتسبب فى خسائر كبيرة، ولكي تكون عملية التقييم منطقية وموضوعية وخالية من الأخطاء فيجب أن تدعم بأمتلة ونماذج لمواطن الخلل والضعف والحلول المقترحة على أن تكون قابلة للتحقيق والتطبيق، وبدون هذه الأمتلة والنماذج الصريحة فإن عملية التقييم يشوبها الكثير من اللغط والجدل ولا يمكن الاعتماد عليها، لذا يجب ذكر النماذج بصدق ودقة وتحديد يسهل من التأكد منها.

(1) خالد عبد الله مرجع سابق ص 168

(2) مرجع سابق ص 155

## آليات ووسائل التقييم:

تتم عملية تقييم الرقابة الداخلية ومدى فعاليتها بصورة مستمرة ومن جهات عديدة منها الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والعاملين فى الرقابة والمدققين الداخليين والخارجيين ومن الجهات الإشرافية والرقابية.

وتتم عملية التقييم من خلال دراسة ومتابعة التطورات بواسطة إدارات أو موظفين مختصين فى كل من الآتى:

1. بيئة الرقابة.
2. تقييم الخطر.
3. أنشطة الرقابة.
4. أنظمة المعلومات والاتصال.
5. مراقبة الأداء.

ولكى تكون للمصرف أنظمة رقابة داخلية سليمة ومتينة تؤدي دورها بكفاءة عالية فلا بد من استمرارية عملية التقييم، وللمدققين الداخليين والخارجيين دور كبير فى عملية التقييم ولرأيهم أهمية كبيرة لما يتمتع به من خبرة ومعرفة ولذا يكون تقريرهما مشتملا على عملية التقييم بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويحتوي أيضا على التوصيات لتحسين عملية الرقابة الداخلية.

### أولا: دور المراجع الداخلي فى عملية التقييم

حين مباشرة المدقق لعملية تدقيق المصرف وحساباته يركز على دراسة وتقييم وفهم أنظمة الرقابة الداخلية المستخدمة فى المصرف وذلك لكي يتمكن من تحديد نطاق عملية التدقيق وكمية وعدد وأنواع الاختبارات المطلوبة وحجم العينات وطرق أخذها، وكلما كان نظام الرقابة الداخلية متينا ومتماسكا كلما قل عدد وحجم ونوع العينات وبالتالي فترة التدقيق نفسها.

ويعتبر مدقق الحسابات مسئولا مسئولية كاملة عن فحص وتقييم وسائل الرقابة المحاسبية لأنها صميم عمله وواجبه، ويكون مسئولا بشكل أقل عن الرقابة الإدارية لأنها تتعلق بتحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية طبقا للاستراتيجيات والخطط الموضوعة من قبل إدارة المصرف. وتهدف الرقابة المحاسبية الى اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة فى الدفاتر وأنظمة التشغيل والحسابات الختامية ودرجة الاعتماد عليها.

وتؤثر دقة وصحة البيانات المحاسبية وخلوها من الأخطاء تأثيرا كبيرا ومباشرا على درجة إفصاح الحسابات الختامية والقوائم المالية ومدى دلالتها على نتيجة الأعمال والمركز المالي للمصرف والتي تعتبر هدفا أساسيا ترمى الإدارة الى تحقيقه من خلال عملية التدقيق.

وكذلك فان عدم وجود وسائل هذه الرقابة المحاسبية أو قصورها سيؤدي الى أن يزيد المدقق من عدد الاختبارات والعينات وأن يتوسع فى نطاق تدقيق السجلات والقيود مما يتطلب مزيدا من الجهد والوقت.

وأىضا من مسؤوليات المدقق أن يفحص ويقيم أنظمة الضبط الداخلي والتي هي جزء من أنظمة الرقابة الداخلية وذلك لأهميته من حيث أنه يهدف الى حماية أصول المصرف وموجوداته ضد الاختلاس والتلاعب أو سوء الاستخدام.

والمدقق يطلب إليه التحقق من التزامات وموجودات المصرف، ولذا يرى الباحث انه ملزم بتدقيق وفحص وسائل الضبط الداخلي للتقليل من حالات الغش والسرقة والاختلاس وغيرها.

وقد لخص الدكتور خالد أمين عبد الله <sup>(1)</sup> طرق فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية على النحو

التالى:

■ تعتبر الرقابة الداخلية نقطة الانطلاق التي يبدأ المدقق عمله منها، وعلى ضوء ما يسفر عنه فحصه لأنظمتها المختلفة يقوم برسم برنامج التدقيق المناسب مع تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العينات المناسب.

■ ولا يقتصر فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لأى مشروع على تلك الأنظمة كما وضعتها الإدارة فى كتيبات أو نشرات، بل يتعداها الى دراستها كما هي منفذة.

كما ذكر أيضا بعض الوسائل التي يستخدمها المدققين للتعرف على النظام المطبق فى المصرف

وتقييم مدى فعاليته كما يأتي:

**الاستبيان:** وبضم استفسارات كتابية تحتوي على الأسس السليمة لما يجب أن تكون عليه الرقابة الداخلية، وتقدم الأسئلة الى موظفي المشروع للإجابة عليها.

**الملخص التذكيري:** وفيه يقوم المدقق هنا بوضع قواعد وأسس نظام رقابة داخلي سليم وذلك دون تحديد أسئلة أو استفسارات معينة.

**التقرير الوصفي:** وفيه يقوم المدقق بوصف الإجراءات المتبعة فى المشروع لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الرقابة والدورة المستندية.

**دراسة الخرائط التنظيمية:** وهنا يقوم المدقق بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال دراسته للخرائط التنظيمية المستعملة فى المشروع مثل الخريطة التنظيمية العامة وخرائط الدورات المستندية لمختلف عمليات المشروع.

**فحص النظام المحاسبي:** وهنا يحصل المدقق على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وعهدتها وتدقيقها وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندية .

(1) عبد مرجع سابق ص 170 و 171

ويمكن للمدقق أن يجمع بين وسيلتين أو أكثر لتحقيق أهدافه المرجوة.

يجب على الإدارة أن تقوم بتقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وفقا لمقاييس التقييم الصادرة من المنظمات المهنية المختصة مع ضرورة وجود دليل على قيام الإدارة بتقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية مع إعداد تقرير كتابي عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية .

**ثانيا: دور مدقق الحسابات الخارجي في تقييم الرقابة الداخلية (1)**

يجب على مدقق الحسابات الخارجي القيام بالخطوات التالية لإبداء الرأى فى تقرير الإدارة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية:

**تخطيط أعمال فحص الرقابة الداخلية:**

يجب على المدقق الخارجي تخطيط أعمال فحص الرقابة الداخلية لأغراض إبداء الرأى فى نظام الرقابة الداخلية وذلك بطريقة مشابهة لتخطيط أعمال مراجعة القوائم المالية السنوية، ويمكن له أن يحقق ذلك عبر طريق فحص المستندات والوثائق المؤيدة لتقرير الإدارة عن مدى فعالية الرقابة الداخلية وعن طريق الاستفسارات الملائمة.

ويجب على مدقق الحسابات عند قيامه بتخطيط أعمال تكليفه بفحص تقرير الإدارة عن مدى فعالية الرقابة الداخلية أن يأخذ فى الاعتبار طبيعة الصناعة التي ينتمي إليها المصرف، والقوانين واللوائح التي يخضع لها، وان يقوم بدراسة الهيكل التنظيمي للمصرف والشكل القانوني وهيكل رأس المال. **الحصول على فهم كامل للرقابة الداخلية: (2)**

يجب على مراجع الحسابات عند قيامه بفحص تقرير الإدارة عن الرقابة الداخلية إن يحصل على فهم كامل لأنظمة الرقابة الداخلية، وذلك عن طريق حصوله على معلومات تفصيلية وكاملة عن المعلومات التي تتدفق داخل النظام المحاسبي والتي تتضمن كافة العمليات والمبادلات التي قام بها المصرف وكذلك حصوله على المعلومات الخاصة بأنشطة الرقابة الداخلية فى المصرف والتي يتم القيام بها لتحقيق أهداف الرقابة، ويمكن أن يستخدم أسلوب قائمة الاستقصاء أو أسلوب الدراسة التقريرية أو الوصفية أو أسلوب خرائط التدفق.

**تقييم مدى فعالية تصميم الرقابة الداخلية: (3)**

يقوم المدقق الخارجي بتقييم ما إذا كان نظام الرقابة الداخلية قد تم تصميمه بصورة سليمة وجيدة تجعله يحقق أهداف الرقابة وتخفيض المخاطر التي تهدد أهداف الرقابة.

(1) مرجع سابق ص 151

(2) مرجع سابق ص 153

(3) مرجع سابق ص 155

ويجب على المدقق الخارجي أن يتفهم بصورة جيدة سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية داخل كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية الخمس وهي بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال ومراقبة الأداء.

#### اختبار وتقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية: (1)

يقوم المدقق الخارجي بتقييم واختبار مدى فعالية تشغيل الرقابة الداخلية، ويتطلب ذلك اختبار وتقييم السياسات والإجراءات الخاصة بكل جزء من الأجزاء التي يتكون منها نظام الرقابة الداخلية بهدف معرفة كيفية تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالرقابة، ومدى الثبات في تطبيق تلك السياسات والإجراءات، مع تحديد الأفراد المكلفين بتطبيقها، وتحديد موقعهم في الهيكل التنظيمي وذلك بهدف الحصول على أدلة كافية وملائمة تمكنه من إبداء رأيه عن مدى فعالية الرقابة الداخلية بالمصرف. وتشتمل الاختبارات المتعلقة بالتقييم في إجراء الاستفسار من موظفي المصرف ومثال ذلك الاستفسار من رئيس الخزينة عن الحد الأقصى للنقدية المسموح به والمسئول عن التسجيل في الحسابات والدفاتر.

#### إعداد تقرير المراجعة والذي يتضمن إبداء الرأي في تقرير الإدارة عن مدى فعالية الرقابة الداخلية:

يمكن لمدقق الحسابات الخارجي إعداد تقرير مراجعة يتضمن إبداء رأيه عن تأكيدات الإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية بعد قيامه بتقييم الأدلة التي حصل عليها. وأيضاً أشارت لجنة بازل في إطارها العام لأنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات المصرفية الى عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وذلك من خلال السلطات الإشرافية والرقابية والتي من الممكن أن تختار توجيه اهتمام خاص ومباشر لبعض الأنشطة أو المواقف التي حدث فيها تاريخياً خلل في عملية الرقابة الداخلية مما قاد الى خسائر.

وبعض التغيرات المحددة في بيئة الرقابة من الممكن أن يكون لها اهتمام خاص لدى الجهات الإشرافية الرقابية لمعرفة فيما إذا كانت هذه التغيرات في البيئة قد صاحبها عملية مراجعة وتصحيح مطلوب في نظام الرقابة أم لا، وتتضمن هذه التغيرات الآتي :

- تغير في بيئة التشغيل.
- وجود موظفين جدد.
- أنظمة معلومات جديدة أو إدخال تعديلات عليها .
- بعض المناطق والأنشطة التي شهدت نمو سريع وكبير.
- استخدام تكنولوجيا جديدة.
- خطوط خدمات ومنتجات جديدة وخصوصاً المعقد منها.

(<sup>1</sup>) مرجع سابق ص 157

- إعادة هيكلة ودمج للمصرف.
  - التوسع أو اكتساب عمليات أجنبية ويتضمن أثر التغيرات في الاقتصاد وبيئة القوانين.
- وأيضاً لتقييم نوعية الرقابة الداخلية يمكن للجهات الإشرافية والرقابية الخارجية كالمصرف المركزي أن تسلك عدة مسالك منها تقييم عمل إدارة التدقيق الداخلي في المصرف وذلك بمراجعة أوراق العمل وطرق أخذ العينات والنماذج التي تستخدم في تعريف وقياس ومراقبة الخطر. في حالة إذا كانت النتائج مرضية مع نوعية عمل إدارة التدقيق الداخلي فيمكن للمشرفين استخدام تقارير التدقيق الداخلي كآلية لتعريف مشاكل الرقابة الداخلية، أو لتعريف المناطق القابلة للخطر والتي لم يتم المدققين بتدقيقها.
- وبعض المشرفين يستخدمون عملية التقييم الذاتي والتي تقوم فيها الإدارة بمعاينة ومراجعة الرقابة الداخلية على أساس النشاط ويؤكدوا للمشرفين كفاءة الرقابة على مستوى كل نشاط.
- وبعض المشرفين يطلبون تقارير المدققين الدورية على مناطق الأنشطة الرئيسية للمصرف حتى يتمكنوا من تحديد الأولويات ومناطق الضعف والقوة في أنظمة الرقابة الداخلية، وهذه العملية سلاح ذو حدين لأنها تعتمد على تقارير تعتمد على رؤية المصرف ومدى التزامه بالرقابة الداخلية السليمة وذلك ينعكس على طريقة عمل وعينات المدققين الداخليين، وأيضاً في حال لم تكن هناك أي مشاكل في المصرف تستلزم التركيز والبحث في الأسباب، فقد يكون عمل المدقق روتيني لا يدخل في عمق الأحداث لاطمئنانه المسبق، وكذلك الاعتماد على هذه التقارير قد يكون مضللاً للمشرفين وذلك بسبب قصور الفهم أو ضعف الخبرة لدي من قام بعملية التدقيق وكتابة التقارير النهائية.
- وفي بعض الدول يقوم المشرفين بزيارة المصارف بغرض تقييم عملية الرقابة الداخلية ويقومون بمراجعة نشاط معين من حيث الأجراء مع فحص حد معقول من العمليات يتم اختيارها للتأكد من تدقيق محايد من عملية الرقابة الداخلية، واختيار مستوى ملائم من العمليات للتأكد من :
- كفاية والتزام العمليات للسياسات الداخلية والإجراءات والحدود المسموح بها.
  - صحة ودقة واكتمال تقارير الإدارة والتقارير المالية.
  - الموثوقية في رقابة معينة تم تعريفها بأنها أساس عنصر الرقابة الداخلية والذي تم تقييمه.
- ومن أجل تقييم كفاءة المكونات والعناصر الخمس للرقابة الداخلية للمصرف، يجب على المشرفين أن يقوموا بالآتي:
- تعريف أهداف الرقابة الداخلية ذات العلاقة بالمؤسسة أو بالنشاط تحت المراجعة مثل الائتمان، الاستثمار، أو الحسابات.
  - تقييم كفاءة عناصر الرقابة الداخلية بالاطلاع على ومراجعة المستندات ومناقشة العمليات مع مستويات مختلفة من الموظفين مع ملاحظة بيئة العمليات ومراجعة القيود.
  - يجب أن يبادر المشرفين بتبادل الملاحظات حول الرقابة الداخلية والتوصيات بتطويرها مع مجلس الإدارة والإدارة العليا في الوقت المناسب

▪ يقرر فى حال ملاحظة أى خلل أن إجراءات التصحيح قد تم أخذها فى الوقت المناسب.  
فى كل الحالات على المشرفين أن يأخذوا فى الاعتبار كل ملاحظات المراجع الخارجى  
وتوصياته فى شأن الرقابة الداخلية وأن الإدارة العليا والتنفيذية قد أخذت تقارير المراجع الخارجى فى  
الاعتبار والتوصيات المتعلقة بها، وأن حدود وطبيعة مشاكل الرقابة الداخلية التى وجدت بواسطة  
المراجعين عامل يأخذ به المشرفين فى تقييم كفاءة الرقابة للمصرف.

## المبحث الثالث

### مبادئ تقييم نظام الرقابة الداخلية بواسطة الجهات الإشرافية والرقابية وفق لجنة بازل

أولاً: لجنة بازل للرقابة المصرفية: (1)

تشكلت هذه اللجنة في عام 1975 بواسطة محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية العشر وتتكون من كبار ممثلي هيئات الرقابة المصرفية والمصارف المركزية من دول بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، هولندا، إسبانيا، السويد، بريطانيا والولايات المتحدة بالإضافة إلى، سويسرا و لوكسمبورج، وتتعقد اجتماعاتها عادة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل، وذلك إيماناً من هذه الدول لأهمية وخطورة القطاع المالي وخصوصاً قطاع المصارف لما يكتنفه من مخاطر ولأهميته ودوره في اقتصاديات الدول، وهذه اللجنة لجنة فنية استشارية أنشئت بموجب قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية وهي لا تستند إلى أية اتفاقات دولية و لا تتمتع بأى صفة قانونية أو إلزامية لأى طرف، وتتعقد اجتماعاتها في بازل ويساعدها في عملها عدد من فرق العمل من الفنيين والخبراء لدراسة مختلف جوانب الرقابة على المصارف.

وقد قامت لجنة بازل إدراكاً منها إلى أن سلامة القطاع المصرفي إنما تتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المصارف بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال في عام 1988 وهي ما يطلق عليه اتفاقية بازل 1 (الأولي) وكان صدورهما لمواجهة ظروف خاصة حالت في ذلك الوقت دون تحقيق أوضاع المنافسة السليمة بين المصارف العالمية ذات النشاط الممتد خارج الحدود .

فمع اتساع نشاط المصارف العالمية على مستوي العالم واختلاف مستويات وفاعلية الرقابة على المصارف في مختلف الدول، كان هناك تخوف من أن تحقق بعض المصارف مزايا تنافسية نتيجة ممارسة نشاطها في دول أقل تشدداً في إجراءات الرقابة على المصارف.

وهكذا جاء اتفاق بازل 1 رغبة من الدول الصناعية في توفير مزيد من المساواة في المعاملة لمصارفها أو فروعها المتواجدة في مختلف الدول وكان الغرض الأساسي من هذا التنظيم هو ضبط المنافسة بين مصارف الدول الصناعية المتقدمة.

ولم تلبث هذه المعايير أن امتدت إلى العديد من الدول خارج نطاق الدول الصناعية الكبرى بحيث أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد معايير السلامة المالية للمصارف.

**ثانياً: دراسة بعض الأحداث الخاصة بالمصارف من قبل لجنة بازل:**

قامت لجنة بازل بدراسة الأحداث الأخيرة للمصارف والتي ظهرت في الثمانينيات وذلك لتعريف أهم أسباب مصادر ضعف وفشل الرقابة الداخلية والمشاكل والمعوقات التي تم تعريفها بدعم ويؤكد أهمية

(1) Framework for Internal Control مرجع سابق ص 7

تقوية المصارف للرقابة الداخلية وتلك الرسالة موجهة الى مجالس إدارات والإدارة العليا للمصارف والمراجعين الداخليين والخارجيين والمشرفين وأن يركزوا على عملية تقييم عمل الرقابة الداخلية ومدى فاعليتها وذلك بصورة مستمرة وهناك عدد من الحالات تؤكد أن عدم فاعلية الرقابة الداخلية يمكن أن يقود و يؤدي الى خسائر جسيمة للمصارف.

قامت لجنة بازل بتقسيم الأسباب التي أدت الى تعطل وفشل الرقابة الداخلية الى خمسة مجموعات : (1)

1 . عدم وجود الاهتمام الكافي للإدارة فى المراقبة والأشراف والمسئولية والفشل فى تطوير ثقافة الرقابة داخل المصارف.

وبدون استثناء حدثت حالات خسائر كبيرة تعكس إهمال ولىن الإدارة فى ثقافة الرقابة للمصرف وعدم كفاية الإرشادات والتوجيهات وإغفال مجلس الإدارة والإدارة العليا التنفيذية ونقص وعدم وضوح مسئوليات الإدارة وذلك بتحديد المهام والمسئوليات.

2. عدم وجود تحديد وتقييم للمخاطر فى بعض الأنشطة سواء انعكس ذلك داخل أو خارج بنود الميزانية.

وعانت بعض المؤسسات المصرفية خسائر كبيرة للإهمال فى تحديد وتقييم المخاطر لبعض المنتجات والأنشطة الجديدة .

وأيضا عدم إعادة تجديد تقييم المخاطر رغم وجود تغييرات أساسية فى بيئة وحالات العمل . وهناك العديد من الحالات أثارت وأكدت حقيقة أن أنظمة الرقابة التي تعمل بصورة جيدة فى حالة المنتجات والخدمات التقليدية والبسيطة لا تستطيع التعامل مع منتجات وخدمات أكثر تعقيدا وتشابكا.

3 . غياب وفشل أهم أنشطة وبناء للرقابة مثل فصل الواجبات والمهام وذلك بإشراك أكثر من شخص فى العملية المصرفية الواحدة فالشخص الذي يوافق على المعاملة مثلا لا يجب أن يقوم بتنفيذها وقد لعب ضعف عملية فصل المهام والواجبات دورا رئيسيا ومحوريا فى الخسائر الجسيمة التي لحقت بالكثير من المصارف.

كذلك غياب نظام للموافقات مكتوب وموافق عليه من الإدارة العليا بالإضافة الى غياب أو فشل عمليات التدقيق على صحة العمليات والتسويات ومراجعة تنفيذ العمليات ساهم فى هذه الخسائر.

4. عدم ملائمة وكفاءة عملية الاتصال لتوصيل المعلومات والتوجيهات بين مستويات الإدارة داخل المصارف وخصوصا فى حال ظهور مشاكل لا يتم إيصالها ورفع تقارير بشأنها الى المستوى الإداري الأعلى.

( 1 ) Framework for Internal Control مرجع سابق ص 6

يجب أن يتم تعميم السياسات والإجراءات الخاصة بأى نشاط بصورة فعالة لكل الموظفين المسؤولين عنه بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية.

بعض الخسائر التي تعرضت لها بعض المصارف نتجت لعدم معرفة الموظفين المسؤولين عن سياسات المصرف أو لوجود فهم مختلف لتلك السياسات أو عدم مواكبتها .

وفي حالات أخرى كانت المعلومات المتعلقة ببعض الأنشطة غير ملائمة والمفروض أن ترفع الى مستويات أعلى لم يتم إيصالها الى الجهات الإدارية العليا ومجلس الإدارة حتى وصلت الى مرحلة حرجة، وفي حالات مغايرة كانت المعلومات فى تقارير الإدارة غير مكتملة أو غير صحيحة مما خلق فكرة مؤيدة خاطئة عن موقف الأعمال وتحقيق الأهداف.

5. عدم ملائمة وكفاءة برامج المراجعين وأنشطة مراقبة الأداء، وفي حالات كثيرة لم تكن المراجعة الداخلية صارمة وتمتاز بالجدية الكافية لتعريف وتحديد نقاط ضعف الرقابة وإخطار الإدارة العليا بذلك. وفي حالات أخرى قام المراجع الداخلي بتقديم تقارير بالمشاكل ولكن لم تكن هناك آلية موجودة للتأكد من أن الإدارة العليا قد قامت بمعالجة وتصحيح هذه المشاكل والقصور بالسرعة المطلوبة.

وتقوم لجنة بازل بإصدار القرارات والتوصيات الخاصة بوضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على المصارف وتستند فى ذلك الى الإشارة والتشجيع على نماذج الممارسات الجيدة فى مختلف الدول وذلك بغرض تشجيع الدول الأخرى على الاسترشاد وإتباع تلك الممارسات السليمة من منظور اللجنة. وأصبحت هذه اللجنة تصدر العديد من التوصيات وتقوم بالتعديل المستمر لها مما كان له أكبر الأثر فى إعلاء قيمة هذه التوصيات لما تتضمنه من إيجابيات وتطور فى المفهوم يواكب التطور الاقتصادي بأكمله.

وقد باشرت العديد من الدول فى العمل بتوصيات هذه اللجنة مما أكسبها اهتماما متزايدا من الدول التي لم تأبه للأمر فى البداية وبدأت فى إعداد نفسها للمضي قدما فى إتباع هذا النهج وذلك لعلمها أن التعامل مع الدول الصناعية المؤثرة له متطلبات وأسس ومن ضمنها قرارات وتوصيات لجنة بازل، وإلا فأنها ستحرم من فرص كثيرة فى مجال المال والاقتصاد وأيضا تربط بعض الدول والصناديق المالية ببرامجها المالية الإصلاحية بالالتزام بإتباع القواعد والمعايير الدولية فى مجال الرقابة على المصارف.

وفي عام 1997 أصدرت اللجنة المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة وأتبعتها فى عام 1999 بوضع منهجية للتأكد من تطبيق هذه المبادئ.

قامت اللجنة وعدد من الخبراء بتسليط الضوء على أهمية صحة وسلامة نظام الرقابة الداخلية ومضاعفة الاهتمام بها وذلك نتيجة للخسائر الكبيرة والمؤثرة التي تعرضت لها العديد من المصارف فى مجموعة الدول الصناعية الكبرى، وتحليل هذه المشاكل تبين لهم أنه كان من الممكن والأرجح تجنب وتفايدي هذه الخسائر والمشاكل فى حال قامت هذه المصارف بتصميم نظام رقابة داخلية فعال وقوي.

ومثل هذا النظام كان من الممكن أن يحمي أو يمكن من اكتشاف المشاكل التي قادت الى هذه الخسائر بصورة مبكرة والعمل على تصحيحها قبل زيادتها وتآزمها الى أن أدت الى الضرر بهذه المصارف حتى أدى الى إفلاس بعضها.

وأضحت هذه المشاكل دروس مستفادة ساعدت في كشف نقاط القصور والفتل وبالتالي العمل على وضع مبادئ وقواعد سليمة تجنب المصارف مثل هذه التجارب.

تمثل هذه القواعد من منظور اللجنة تطبيق أو إطار عام ويجب أن تستخدم بواسطة الجهات الرقابية والإشرافية والخبراء المخولين لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمصارف وإجراءات مراقبة كيفية بناء المصارف لأنظمة الرقابة الداخلية.

تعتقد لجنة الرقابة المصرفية أنه في حال تطبيق المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، فإن ذلك سوف يساعد في تحقيق الاستقرار المالي في البلد الذي يقوم بتطبيقها ويؤدي الى: (1)

- نشر مفاهيم موحدة للرقابة المصرفية وبالتالي تسهيل عملية التعاون الرقابي بين الدول.
- فتح المجال للمصارف للتعاون مع المصارف في الدول الأخرى من حيث اعتماده لنفس المفاهيم والإجراءات المتبعة في هذه الدول.
- تعزيز التعاون بين السلطات الرقابية للمصارف والمؤسسات المالية والسواق المالية وشركات التأمين.
- فتح المجال أمام السلطات الرقابية في إمكانية وضع إستراتيجية لتحسين أدائها.

**ثالثاً: المبادئ التي ارتكزت عليها لجنة بازل: (2)**

ينص أول مبدأ من المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة على أن تعزيز أمن وسلامة المصارف والنظام المصرفي هو الهدف الأول لها، وقد تسند الدول مسؤوليات أخرى لسلطة الرقابة شريطة ألا تتعارض مع هذا الهدف الأولي، و لاينبغي أن يكون هدف الرقابة المصرفية هو منع انهيار المصارف، بل يجب أن تهدف الرقابة الى تقليل احتمالية انهيار المصرف وتأثيره.

**المبدأ الأول (بيئة الرقابة):**

يجب على مجلس الإدارة تحمل مسؤولية الموافقات والمراجعة الدورية لكل خطط واستراتيجيات العمل والسياسات المؤثرة والهامة للمصرف، وفهم المخاطر الرئيسية التي يعمل فيها المصرف وقبول الحد المقبول من هذه المخاطر، والتأكد من إن الإدارة العليا تأخذ كل الخطوات الضرورية في تعريف وقياس ومراقبة والتحكم في هذه المخاطر .

(1) Framework for Internal Control مرجع سابق ص 10

(2) مرجع سابق ص 10

كما يجب على مجلس الإدارة الموافقة على تصميم المؤسسة الإداري والتأكد من إن الإدارة العليا تراقب فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية، ويشكل أساسي فأن مجلس الإدارة مسئول عن التأكد من وضع وتأسيس نظام رقابة داخلي كاف وملائم وفعال.

#### **المبدأ الثاني(بيئة الرقابة):**

علي الإدارة التنفيذية يقع عاتق المسؤولية عن وضع الخطط والسياسات الموافق عليها من مجلس الإدارة وتطوير العمليات التي تحدد وتقيس وتراقب وتضبط المخاطر التي يتعرض لها المصرف. وأيضا مسئولة عن التأكد من بناء وتصميم هيكل للمصرف يحدد بوضوح المسؤوليات والصلاحيات وتنظيم الإطار الإداري للعاملين من جهة تبعيتهم إداريا وان المسؤوليات الممنوحة يتم تحملها وأدائها بكفاءة وأيضا مسئولة عن وضع السياسات الملائمة للرقابة الداخلية ومراقبة كفاءة وفعالية وتأثير نظام الرقابة الداخلية .

#### **المبدأ الثالث(بيئة الرقابة):**

إن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا للمصرف مسئولين عن تعزيز وترقية وتحفيز السلوك الأخلاقي العالي والاستقامة للموظفين. وتعمل لتأسيس ثقافة داخل المصرف تشدد وتؤكد بوضوح لكل مستويات الموظفين بأهمية الرقابة الداخلية، وان على كل موظفي المصرف أن يفهموا أدوارهم فى الرقابة الداخلية وإنهم كلهم مرتبطين بهذه العملية.

#### **المبدأ الرابع(تحديد المخاطر):**

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال إن المخاطر الأساسية والجوهرية التي من الممكن أن تؤثر بشدة على المصرف فى تحقيق أهدافه قد تم تعريفها ويتم تقييمها باستمرار . ويجب إن يغطي هذا التقييم كل أنواع المخاطر التي تواجه المصرف مثل مخاطر الائتمان - مخاطر دولية - مخاطر التحويل - مخاطر السوق- مخاطر سعر الفائدة - مخاطر السيولة - مخاطر العمليات - مخاطر قانونية ومخاطر السمعة.

والرقابة الداخلية ربما تحتاج الى تنقيح وتعديل على نحو ملائم لتوضح أى نوع جديد أو سبق تعريفه من المخاطر التي لا يمكن التحكم فيها.

#### **المبدأ الخامس(أنشطة الرقابة):**

يجب إن تكون أنشطة الرقابة جزء متمم ومكمل لأنشطة المصرف اليومية، نظام الرقابة الداخلية الفعال يتطلب تأسيس رقابة ملائمة قد تم وضعها مع توضيح أنشطة الرقابة فى كل مرحلة من مراحل النشاط ويجب أن تتضمن:

- أنشطة الرقابة الملائمة لمختلف الأقسام والإدارات.
- الرقابة المادية.

- المراجعة للتأكد من الإذعان مع الحدود الممنوحة والمتابعة للحالات غير
- المدعنة للحدود.
- نظام الموافقات والتفويضات.
- التأكد من صحة العمليات التي تمت والتسويات الدورية.

#### المبدأ السادس (أنشطة الرقابة):

نظام الرقابة الفعال يتطلب وجود فصل في أداء المهام على نحو سليم وملائم وان الشخص الواحد غير مكلف بأداء مهام ووظائف مختلفة تتعارض مع مبدأ فصل أداء المهام، والمناطق التي يمكن وجود مصلحة ومنفعة ذاتية يجب تعريفها وتقليلها وان تعامل بحذر ويجب ان تتم المراقبة من قبل شخص آخر محايد لم يشارك في أداء العملية المراد مراجعتها.

#### المبدأ السابع (المعلومات والاتصال) :

نظام الرقابة الداخلية الفعال يتطلب وجود وعلى نحو شامل وملائم نظام معلومات داخلية مالية وتلك المرتبطة بالعمليات، ومعلومات عن الأسواق الخارجية بما يخص الحقائق والحالات ذات العلاقة باتخاذ القرار، يجب أن تكون المعلومات موثوق بها وأن تقدم في الوقت المناسب ويمكن الوصول إليها وفي إطار سليم ومستقيم.

#### المبدأ الثامن (المعلومات والاتصال):

يتطلب نظام الرقابة الفعال وجود نظم معلومات تغطي كل أنشطة المصرف الهامة، وهذه النظم تتضمن تلك التي تحتوي على بيانات الكترونية يجب أن تكون محمية وتتم مراقبتها بصورة مستقلة وتدعم بالخطط والترتيبات في حال حدوث أي طارئ.

#### المبدأ التاسع (المعلومات والاتصال):

يتطلب نظام الرقابة الفعال وجود قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن كل الموظفين يدركون ويستوعبون كل السياسات والإجراءات التي تؤثر على مسؤولياتهم ومهامهم ويلتزمون بها. وان كل المعلومات ذات الصلة تصل الى الموظفين المعنيين بصورة ملائمة.

#### المبدأ العاشر (مراقبة الأداء) :

فعالية الرقابة الداخلية بصورة عامة يجب ان تراقب بصورة متواصلة ومراقبة المخاطر الرئيسية يجب ان تكون كجزء من الأنشطة اليومية، كما يجب ان يتم تقييم المراقبة الداخلية بواسطة المسؤولين المباشرين وإدارة التدقيق الداخلي.

#### المبدأ الحادي عشر (مراقبة الأداء):

يجب أن تكون هناك مراجعة شاملة بواسطة التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية، ويجب أن تتم هذه المراجعة بصورة محايدة وبواسطة موظفون مدربون ولهم الكفاءة للقيام بذلك.

وأن من يؤدي وظيفة التدقيق والمراجعة كجزء من الرقابة على نظام الرقابة الداخلية يتبع مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق والى الإدارة التنفيذية.

#### **المبدأ الثاني عشر (مراقبة الأداء):**

إن عجز أو عدم كفاءة الرقابة الداخلية إذا تم تحديده أو تعريفه بواسطة أصحاب الشأن أو بواسطة المراجعة أو بواسطة أحد أفراد الرقابة يجب رفع تقرير بشأنها في لحظة اكتشافها إلى المستوى الإداري الملائم فوراً.

#### **المبدأ الثالث عشر (مراقبة الأداء):**

السلطات الحكومية الرقابية والإشرافية يجب أن تطلب من كل مصرف بغض النظر عن حجمه، وجود نظام رقابة داخلية فعال ومنتين ومنسجم مع طبيعة وتعقيد المخاطر المتأصلة في الأنشطة الموجودة في الميزانية الشهرية أو خارجها وهو ما يؤدي إلى تغيير بيئة وحالة المصرف. في هذه الحالات حيث إن السلطات الرقابية والإشرافية قد حددت وتوصلت إلى أن نظام الرقابة الداخلية غير فعال وغير ملائم لبعض المخاطر المحددة فيجب أن يأخذوا الإجراءات المناسبة.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار النظري لكيفية عمل الرقابة الداخلية فى  
المصارف فى السودان  
المبحث الثانى: الدراسة الميدانية

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول

### الإطار النظري لكيفية عمل الرقابة الداخلية فى المصارف فى السودان

#### مقدمة:

مفهوم الرقابة الداخلية فى المصارف فى السودان ليس واضح المعالم بالنسبة الى شريحة كبيرة من الموظفين بمختلف درجاتهم ووظائفهم، ويعزى ذلك للاعتقاد السائد بأن مسؤولية الرقابة الداخلية هي من مسؤوليات الإدارة وينحصر الدور فى إدارة التدقيق الداخلي وأقسام المراجعة الداخلية، ولا يوجد الوعي الكافي وسط العاملين بمفاهيم الرقابة الداخلية وأهميتها كما يخلط الكثير بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية، وعلى الرغم من المشاكل الكثيرة التي تواجهها المصارف فى السودان من مخاطر متجددة ودخول الكثير من الخدمات التي تعتمد على التقنية إلا أن أمر الرقابة الداخلية لم يتطور بالصورة المطلوبة.

مجالس إدارات المصارف لها الدور الأكبر فى هذا الأمر وذلك لأنها لا تنظر الى الرقابة الداخلية بمفهومها الحديث الواسع والذي يشملها بصورة واضحة لأن دورها هو أهم دور فى تفعيل عملية الرقابة الداخلية وذلك لأن مكونات هذه المجالس لا تضم فى الغالب من لهم الخبرة والدراسة الكافية بالمخاطر التي تواجه المصارف بشكل عام والمصارف السودانية بوجه خاص.

تعتمد غالبية المصارف فى السودان على عملية مراجعة القيود اليومية من قبل موظفي الفروع والعمليات لاكتشاف أخطاء التمرير والموافقات ويتم ذلك بواسطة موظفين قد يكونوا قد شاركوا فى هذه القيود من حيث الموافقة أو التمرير وخلافه مما يجعل عملية المراجعة غير مكتملة الأركان وهي أن تتم المراجعة بواسطة موظفين لم يشاركوا فى هذه العمليات فى أى مرحلة من مراحلها حتى يتم التأكد من تطبيق مبدأ فصل المهام والذي هو مطلب من متطلبات الرقابة الداخلية .

كما أن عملية مراجعة القيود لا تكون ذات فائدة إلا إذا توفرت الخبرة والمعرفة للموظفين الذين يقومون بهذه العملية بصورة روتينية، كما أن بعض المصارف لا تولي هذه العملية أى اهتمام حيث توكل هذه العملية الى الموظفين الأقل كفاءة فى الأقسام والإدارات الأخرى، كما أن هناك الكثير من المعوقات التي لا تساعد فى أداءها بصورة معقولة مثل:

- عدم الاهتمام باختيار العنصر البشرى الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة الضرورية للوظيفة.
- عدم وجود دورات تدريبية متخصصة عن المخاطر والرقابة الداخلية.
- عدم اهتمام الإدارات بفصل المهام وقد يقوم موظف بمراجعة عمليات قد شارك فيها.

- ضعف اهتمام الموظفين لعدم وجود الحافز والتشجيع وبيان أهمية دورهم فى المصرف.
- عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة تساعد فى فهم العمليات وكيفية مراجعتها.
- عدم وجود التكنولوجيا التي تساعد فى توفير تقارير عن نوع العمليات التي تم إجرائها وتصنيفها لتسهيل عملية المراجعة.

○ تبعية الموظف لنفس لإدارة الفرع أو القسم مما لا يسمح له بالعمل بحرية.

كما أن أنظمة التشغيل المستخدمة فى الكثير من المصارف ليست بالتطور الذي يسهم فى عمليات فصل المهام ووضع حدود وسقوف لتميرير القيود والموافقات الأخرى ويتم الاعتماد على توقيع المسئول على القيد المراد تمريره ولكنه يتم فى النظام بصورة منفردة والتي قد تشوبها الكثير من الأخطاء فى عملية الإدخال وذلك بإدخال مبلغ أو حساب خطأ وهي أيضا لا تساعد فى كثير من الأحيان فى استخدام المراجعة الآلية لبعض العمليات مثل عمليات التسويات والتي أيضا تتم بصورة يدوية تجعل من اكتشاف الأخطاء عملية صعبة .

ينحصر دور إدارة التدقيق الداخلي فى التفتيش والمراجعة الروتينية حسب البرامج المعد لتغطية الفروع والإدارات والأقسام فى فترات زمنية مختلفة بالإضافة الى الحالات الطارئة التي تتطلب إجراء تدقيق محدود أو كامل أو التحقيق فى عملية أو إجراء ما متبعين فى ذلك سياسات التدقيق المتبعة فى معظم المصارف وحسب أعراف التدقيق.

وعلى الرغم من تبعية إدارة التدقيق لمجلس الإدارة وترفع نتائج وتوصيات التدقيق له إلا أن الاهتمام من قبل المجلس فى تنفيذ هذه التوصيات ينحصر فى التأكد من تصحيح الأخطاء والممارسات السالبة ولا يتبعها الكثير من التعديلات فى السياسات والموافقات والصلاحيات وأنظمة التشغيل لتفادي حدوث الأمر فى المستقبل، كما أن عدم وجود خبراء فى مجالس الإدارات يجرمها فى غالب الأحيان من تقدير حجم لمخاطر والسبيل الى تفاديها أو التقليل منها .

كما أن إدارات التدقيق فى الكثير من المصارف تعاني من ضعف العنصر البشرى ويمثل ذلك فى سياسات التعيين والنقل والتي تتم فى كثير من الأحيان بصورة روتينية دون النظر الى الخبرات والمؤهلات المطلوبة لها، وتمثل الدورات التدريبية المتخصصة سواء أن كانت داخلية أو خارجية واحدة من معوقات تطوير العنصر البشرى وذلك لأنه بجانب الجانب الأكاديمي التخصصي والخبرة المصرفية فيجب تدعيم ذلك بالاشتراك فى الدورات وورش العمل والمؤسسات والمجلات المتخصصة والتي ترفع من وعي المدقق وتفتح آفاق جديدة فى طرق الرقابة والتدقيق والمخاطر وكيفية إدارتها.

ومن أهم نقاط الضعف فى التدقيق الداخلي يرى البحث عدم القدرة على تقييم نظام الرقابة الداخلية فى المصارف وذلك لأن التقييم يحتاج الى قدرات ومؤهلات خاصة تشمل الإلمام التام بمكونات المصرف وأقسامه ومنتجاته وخدماته وأنظمة التشغيل والبرامج المستخدمة والمخاطر والفهم العميق لمفهوم الرقابة وبيئة العمل وغيرها من الأمور الهامة التي تدخل فى هذه العملية المعقدة، ويعزى هذا

الأمر الى عدم اهتمام الإدارة بهذا الجانب والذي يتمثل في أن تطلب مجالس الإدارات من إدارات التدقيق الداخلي بأن تقوم بعملية تقييم شاملة للرقابة الداخلية بالمصرف وبناء على هذا التقييم يمكن أن يتم تحسن فعالية الرقابة بصورة ملموسة لأنه سيلقي بالضوء على نقاط الضعف والقوة بصورة تفصيلية تسهل من عملية الإصلاح.

كما يجب الاهتمام بوجود موظفين متخصصين للقيام بمراجعة نظم التشغيل والبرامج لأن المخاطر في هذا الجانب تظل موجودة ومؤثرة بصورة كبيرة مع هذا التطور الملحوظ والاستخدام الكبير للتقنية والخدمات الالكترونية في المصارف لأن عدم وجود موظفين مختصين لديهم المعرفة والخبرة في هذا الجانب قد يعرض المصارف الى مخاطر لم تكن موجودة في السابق وان عدم تطوير العناصر الموجودة ورفدها بعناصر جديدة تمتلك هذه المعرفة لا يساعد المصارف في تحقيق أهدافها، وقد أصبحت هناك شهادات عالمية في هذا التخصص الجديد .

لا تعمل الرقابة الداخلية بالصورة المطلوبة من حيث إن عدم وجود الخبرات الضرورية ساهم في ضعف المفاهيم الرقابية لدي معظم العاملين في القطاع المصرفي، ولا يوجد تفعيل حقيقي لعناصر الرقابة الداخلية حيث ان غياب بيئة الرقابة السليمة والتي هي أساس تعمل عليه بقية العناصر ساهم مساهمة كبيرة في ضعف أنظمة الرقابة الداخلية لأنها تعطي الشعور بالانضباط والتنظيم داخل المصرف.

#### ثانيا: نطاق ومسئوليات وصلاحيات الرقابة الداخلية

بما أن الرقابة الداخلية هي عملية مستمرة يشارك فيها الجميع بادوار مختلفة إلا أن البحث يرى أن نطاق الرقابة الداخلية يقتصر على مراجعة العمليات اليومية والتدقيق الداخلي بأشكاله المختلفة وبما أن الأقسام التي تقوم بمراجعة القيود والعمليات تتبع الى إدارات الفروع ومدراء الأقسام فان نطاق الرقابة يظل محصورا وصغيرا وغير ذي أثر لأن تبعية العاملين لنفس الدائرة يؤثر في العملية بكاملها وينعدم مبدأ الشفافية والمصادقية في رفع تقارير بالأخطاء والمخالفات التي يتم اكتشافها.

لا تتمتع الجهات التي تقوم بعملية المراجعة اليومية بالصلاحيات الكافية التي تؤهلها للقيام بأدوارها بالصورة المطلوبة لأنه قد تكون هناك عملية واحدة شارك فيها الكثير من الموظفين من خلال إجراء الدراسة والتصديق والتمرير للقيود ومنهم من هو في وظيفة أعلى من جميع موظفي القسم الذي يقوم بعملية المراجعة ولذا من الصعوبة أن يتم التقرير بأى خطأ أو مخالفة لجهة أخرى أو أعلى لأن الموظف يتبع نفس الدائرة ولا يجوز له أن يتجاوز إدارته.

كما أن عمليات المراجعة لا تشمل كل أنواع العمليات بصورة كاملة إذ يكون الاهتمام منصبا على القيود وليس على أصل أو سبب إجراء هذه القيود ويتم التركيز على وجود توقيعات المخولين عليها، وبما أن بعض العمليات معقدة بعض الشيء وتحتاج الى معرفة ودراية تامة حتى تتم عملية المراجعة بصورة صحيحة إلا أن ذلك لا ينطبق في كثير من الأحوال لأن عبء مراجعة العمليات يقع على عدد قليل من الموظفين وبعضهم لا يمتلك الخبرة الكافية في الحكم على بعض القيود، كما أن هناك حالات

تتم فيها عمليات المراجعة فى اليوم التالى نسبة لتأخر وصول المستندات للمراجعة مما يفتح الباب أمام الكثير من الأخطاء وربما عدم وصول المستندات أصلاً.

وعند الحديث عن مدى فعالية الرقابة فان البحث يعنى مدى التزام كل الأقسام والفروع والإدارات لنظام الرقابة الداخلية من حيث الالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة منها ولا يتم ذلك طالما هنالك الكثير من النواقص والمتطلبات نذكر منها الآتى:

1. وجود هيكل واضح للمصرف.
2. وجود سياسات وإجراءات مكتوبة واضحة ومحددة لجميع الوظائف والأقسام.
3. وجود سياسات مكتوبة للحدود والسقوف والصلاحيات.
4. فصل المهام والواجبات بصورة كاملة وصحيحة.

وبالرغم من أن معظم المصارف تحقق أرباحاً بنهاية كل عام إلا إن المخاطر التي تحيط بها لم يتم تعريفها وقياسها وإدارتها من خلال وضع الحدود اللازمة لإدارتها ومراقبتها بصورة صحيحة إذ تعاني الكثير من المصارف من عدم وجود أنظمة مركزية لتخزين المعلومات الخاصة بالعملاء يسهل الرجوع إليها والاستعلام عن العملاء فى حالات منح التمويل وكذلك تتم الدراسات بمنح التمويل بصورة تعتمد على معلومات غير مكتملة أو غير حديثة ولا تراعى الالتزامات القائمة مع المصارف الأخرى وان تم ذلك فإنه يتم على أساس الاستفسار عن العميل بإرسال استمارة الى المصرف الأخرى.

كما يتضح من خلال الكم الكبير من عمليات التمويل متعثرة السداد فى الكثير من المصارف ضعف الدراسات الخاصة بمنح التمويل وعدم وجود معلومات كافية عن العملاء تشمل أماكن عملهم ونوع النشاط مما ينعكس على صعوبة عملية التحصيل مما يعرض المصارف الى مخاطر السيولة المتمثلة فى عدم قدرتها على سداد التزاماتها تجاه الأطراف الأخرى.

وبما أن المصارف فى السودان لا تطبق مركزية الوظائف فان ذلك ينعكس على طريقة مراجعة العمليات من فرع الى آخر وعدم وجود نظام موحد فى عملية الرقابة الداخلية إذ يعتمد ذلك فى المقام الأول على مدراء الفروع ومدى اهتمامهم ومعرفتهم بالمخاطر التي تتطلب حسن إدارة ومتابعة مستمرين، ولكي يضمن المصرف إن نطاق الرقابة يشمل كل أنحاء المصرف فيجب أن تكون هناك نظرة موحدة وشاملة وتطبق بصورة سليمة على المصرف بمختلف وحداته .

وكما أشار البحث الى أن الرقابة الداخلية هي إجراء مستمر يشارك فيه الجميع وتتطلب وجود إدارة تعمل على القيام بتنسيقها والتأكد من قيام كل الأقسام والإدارات والفروع ومشاركة العاملين فيها إلا أن اعتماد كل قسم وفرع على عملية مراجعة العمليات اليومية والقيام ببعض الأنشطة الرقابية الأخرى من تسويات ومراجعة التقارير والموجودات ويتم ذلك وفق هيكل الفرع ومدى توفر عدد كافي من الموظفين لأداء هذه المهام وفي أحيان كثيرة لا يتم القيام بمثل هذه الأنشطة الضرورية وذلك بسبب غياب وإجازات الموظفين مما يعرض المصارف الى مخاطر كبيرة، كما أن غياب قسم أو إدارة خاصة تعمل على القيام

بعمليات تنسيق الرقابة الداخلية ساهم في عدم وضوح مثل هذه المشاكل والتي تتعرض لها تقارير المراجعة الداخلية في بعض الأحيان إلا أنها تأتي متأخرة لأن المراجعة تتم بصورة سنوية في غالب الأحيان.

كما أن وظيفة الامتثال والتي هي جزء مهم من العملية الرقابية لا نجد لها وجودا في الكثير من المصرف وفروعها مما يعرض المصارف الى مخاطر الامتثال وهي وان وجدت إلا أنها لا تعمل بحياد على الرغم من خطورة دمجها مع أى من الوظائف وقد تأخرت المصارف كثيرا في تطبيق المعايير العالمية في مبادئ الامتثال والتي تتطلب تفعيلها وتعيين الموظفين الذين يتمتعون بالخبرات والشروط اللازمة.

وان عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة في وظيفة الامتثال يجعل الموظفين لا يعيرون بالال للعمليات المشبوهة وغسل الأموال والتي قد تحدث أمامهم ولا يشعرون بها لأنها تتطلب تدريباً فعالاً يشمل كل مستويات الموظفين في كل الأقسام.

### ثالثاً: تقييم دور الرقابة الداخلية في المصارف التجارية في السودان

تمر عملية الرقابة الداخلية بخطوات عديدة تبدأ من بناء نظام الرقابة الداخلية بصورة تشمل كل مناحي المصرف وأقسامه وفروعه متضمنا المنتجات و الخدمات التي يقدمها للعملاء والمتعاملين معه، كما وأن سياسات المصرف يجب أن تنعكس على مدى قوة وفعالية الرقابة وتكون هذه الرقابة متضمنة في الإجراءات والعمليات بالتفصيل والذي يشمل تقييم المخاطر المحيطة بكل منتج وخدمة وعملية . وكما أن مجالس الإدارات والإدارات العليا هي المناط بها تهيئة المناخ والبيئة السليمة لهذه العملية المستمرة ومهمتها التخطيط السليم ورسم السياسات والاستراتيجيات بعيدة وقصيرة المدى والتي تحقق أهداف المصارف المتنوعة بدءا من اختيار العناصر البشرية ووضعها في المكان الصحيح حسب الخبرات والمؤهلات والتأكد من فعالية الرقابة.

وتمر عملية الرقابة الداخلية بعملية التقييم عبر العديد من الوسائل كما أشار البحث ومنها على سبيل المثال:

1. التقييم بواسطة العاملين بالقسم مع وجود تعاون من الأقسام المعنية بتنسيق عملية الرقابة وهي تقوم بتقديم التدريب والوعون الفني في كيفية إجراء هذا التقييم، وتظل فعالية هذا التقييم محصورة بالقسم أو الإدارة رغم اكتشاف العاملين للكثير من الثغرات في نظام الرقابة من خلال هذا الاختبار لأنه يأخذ على سبيل المثال عملية ما من البداية الى النهاية ويوثق لكل الخطوات ودرجة المخاطر واحتمالية حدوثها ومن ثم ماهي الرقابة أو الضبط الموجودين لتقليل هذا الخطر.

2. التدقيق الداخلي : ويكون ذلك عبر تقارير التدقيق والتي تشمل تقييم هياكل الرقابة بناء على طلب الإدارة وتكون هذه التوصيات محل متابعة واهتمام من قبل مجلس الإدارة الى حين وضع حلول للأخطاء ونقاط الضعف التي أثبتتها التقرير .

3. التدقيق الخارجي: وهو تقرير ليس بالشمول الكافي لأنه يعتمد على عينات قليلة وتتم هذه العمليات في المركز الرئيسي والفرع الرئيسي للمصرف ويكون التركيز على عناصر الميدانية بشكل كبير ورغم أن عملية تقييم الرقابة قد تعطي تصورا مهما لتمتع هذه الجهات بالحيادية والخبرة إلا أنه لا يطلب منها هذا الطلب بصورة مفصلة من قبل الإدارة بإجراء عملية تقييم شامل لفعالية الرقابة الداخلية.

4. التقييم بواسطة الشركات المتخصصة: توجد في بعض الدول شركات متخصصة في الاستشارات المصرفية ويتمتع العاملون فيها بخبرات ومهارات كثيرة تسهم في تقييم الرقابة الداخلية للمصارف بفاعلية كبيرة وترفع توصياتها بالإجراءات المطلوبة بالتصحيح إلا أنها لا توجد في السودان.

## المبحث الثاني الدراسة الميدانية

### مقدمة الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان ليوضح الغرض منه ونوع المعلومات التي يحتاجها البحث من مجمع الدراسة المستهدف وهو مدراء الإدارات ومدراء الفروع ورؤساء الأقسام المختلفة في المصارف التجارية التي تعمل في السودان، وتم تقسيم الأسئلة الى قسمين القسم الأول يتعلق بخصائص العينة وهو مكون من سبع أسئلة والقسم الثاني يحوي أسئلة الاستبيان الأساسية والتي تمت صياغتها وفقا لفرضيات البحث وقد تم توزيع الاستبيان على عدد 12 مصرف اجابت 9 منها على الاستبيانات وبلغت نسبة الاسترداد 75% وتمت الإجابة على جميع الأسئلة الخاصة بالقسمين بنسبة 100% .

تم اختيار المصارف المشاركة في الاستبيان بناء على عدة عوامل منها:

- أن تجمع بين المصارف الوطنية والمصارف الأجنبية.
- أن تكون هناك مصارف قديمة لها تاريخ في العمل المصرفي في السودان ومصارف حديثة.
- أن تكون هناك مصارف تابعة للقطاع الخاص وأخري حكومية.

### ثانيا: نبذة عن المصارف التي اجابت على أسئلة الاستبيان:

#### 1. بنك الخرطوم:

أول مصرف في السودان تأسس في عام 1913 تحت مسمى البنك الانجليزي المصري وهو مصرف حكومي نتيجة لاندماج مصرف باركليز ومصرف عودة ومصرف مصر.

- تمت تسميته باسم باركليز في عام 1954
  - تمت سودنة المصرف في عام 1970 بواسطة حكومة السودان
  - تمت اعادة تسمية المصرف باسم بنك الخرطوم في العام 1975
  - تم اندماجه مع بنك الشعب في عام 1983
  - تم دمج بنك الوحدة والبنك القومي للاستيراد والتصدير في بنك الخرطوم في عام 1993
- أصبح شركة مساهمة عامة في عام 2002، وتم شراء 60% من أسهمه من قبل بنك دبي الاسلامي في عام 2005، كما تم دمج مصرف الامارات السودان له في عام 2008 ليصبح أكبر مصرف في السودان لتكون نسبة أسهم بنك دبي 28.4% و10% لحكومة السودان.
- تم بيع حصة حكومة السودان للقطاع الخاص في عام 2010 ليصبح قطاعا خاصا خالصا.
- لبنك الخرطوم 6 شركات تابعة تعمل في التجارة والصرافة والأوراق المالية والعقارات التجارية.

#### التوزيع الجغرافي للمصرف:

للمصرف عدد 55 فرعا منها 19 بالخرطوم ويتوزع الباقي في ولايات السودان المختلفة.

## 2. البنك السعودي السوداني:

تأسس في عام 1984 بشراكة سعودية سودانية بهدف تفعيل وتطوير العلاقات التجارية والاستثمارية المميزة بين البلدين.

باشتر المصرف العمل المصرفي في عام 1986 حيث بلغ رأس المال المدفوع عند التأسيس 12 مليون دولار.

كان للمؤسسات والشركات السعودية النصيب الأكبر في رأس المال عند بداية العمل وتمكن المصرف من احتلال موقع متميز في السنوات الأولى من عمله ونجح في اكمال برامج المصرف المركزي الخاصة باعادة الهيكلة واصلاح الجهاز المصرفي والتي تضمنت زيادة رأس المال الى 60 مليون جنيه سوداني اضافة الى مجموعة من الأهداف الادارية الأخرى.

كان لدعم المصرف المركزي وجهود مجلس الادارة والادارة العليا دور أساسي في تجاوز الصعوبات المالية التي تعرض لها المصرف في عام 2007 مما أنعكس على تحسن مؤشرات الاداء كما تمت زيادة رأس المال الى 100 مليون جنيه.

أهم المساهمون حسب نسبة المساهمة:

1. بنك السودان
2. الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي
3. الصندوق القومي للمعاشات
4. الخطوط الجوية السعودية
5. شركة البرجوب العالمية المحدودة.
6. عبد الله عبد العزيز الخريجي.

أهم أهداف قيام المصرف:

- تفعيل وتطوير العلاقات الاقتصادية والمالية بين السودان والمملكة العربية السعودية.
- أن يكون جسرا للتواصل العربي الأفريقي .
- للقيام بجميع العمليات المصرفية والمعاملات التجارية والاستثمارية وفق القوانين والتشريعات السارية
- التوزيع الجغرافي للمصرف:

الشركات التابعة:

- شركة التضامن السعودية السودانية التجارية.
- شركة التضامن السعودية السودانية للاستثمار الزراعي.

المساهمات الراسمالية:

- الشركة الوطنية للبتروول .

- سد كجبار .
- شركة الخدمات المصرفية الالكترونية.
- الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات.

### 3. بنك الشمال الإسلامي:

تم تأسيس البنك كشركة مساهمة عامة ذات مسئولية محدودة في 1985 وأفتتح رسميا في 1990 للقيام بجميع العمليات المصرفية وفق القوانين والتشريعات السارية. رأس المال الصمدق 250 مليون جنيه سوداني و المدفوع 125 مليون جنيه.

#### الأهداف التي من أجلها تم تأسيس المصرف:

نشر وتطوير العمل المصرفي بكل أنواعه على النمط الاسلامي وتشجيع وترسيخ الوعي المصرفي والاستثماري القائم على القيم الاسلامية. المساهمة في مشاريع التنمية ضمن اطار خطة الاقتصاد القومي ومشاريع التنمية للاقليم الشمالي على وجه الخصوص في مجالات الاستثمار الزراعي والتجاري والتعديني والعقاري. الاهتمام بالعاملين بالخارج من الاقليم الشمالي خاصة والاقليم الأخرى وتوظيف مدخراتهم على الوجه الذي يحقق مصالحهم .

انشاء وامتلاك وحيازة بأى صورة من الصور الانشاء والملكية أى عقارات أو منقولات تلزم لمزاولة المصرف نشاطه وتحقيق أغراضه داخل السودان أو خارجه .

العمل على دعم وتنسيق وتطويرالتعامل التجاري والاقتصادي والمالي بين السودان والدول والمنظمات والشركات والمؤسسات العربية والدولية بما لا يتعارض واحكام الشريعة الاسلامية . القيام بالبحوث الفنية والاقتصادية والاستشارية بصفة عامة ودراسات الجدوي للمشروعات. القيام بعمليات الاستثمار حسب صيغ المعاملات الاسلامية. مزاولة كل أعمال المصارف بما يتفق مع احكام الشريعة الاسلامية .

#### التوزيع الجغرافي للمصرف:

له العديد من الفروع بمدن السودان المختلفة منها 13 فرعا بالعاصمة و7 بولايات السودان المختلفة فى بورتسودان، ودمدني، كوستي، القضارف، دنقلا، الحفير والأبيض.

#### الشركات التابعة:

لتحقيق أغراضه وأهدافه التنموية والاستثمارية التجارية فقد قام المصرف بانشاء شركتين اداهما تجارية استثمارية والأخرى خدمية زراعية وتم دمجهما فى شركة واحدة لتفعيل دورهما الاقتصادي والتجاري وتقوية رأسمالهما العامل.

## المساهمات الرأسمالية:

ساهم المصرف في عدد من الشركات والمؤسسات التي تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنمية والاستراتيجية بالسودان منها:

- الشركة العالمية الحديثة.
- مشروع سندس الزراعي.
- الشركة الوطنية للبترول.
- شركة الخدمات المصرفية الالكترونية.

## 4 . بنك فيصل الإسلامي السوداني:

في فبراير 1976 أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ومجموعة من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر نميري على قيام مصرف اسلامي في السودان وتم تأسيس البنك في 1977 من مجموعة من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى واكتتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني. وتم تسجيل البنك كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925 وباشر أعماله في مايو 1978.

حدد قانون المصرف على أن يعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم تنمية المجتمع وذلك بالقيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الأستثمار، كما يجوز له لتحقيق أغراضه انشاء شركات تأمين تعاوني أو أى شركات أخرى، ويجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور المساهمة في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل وخارج السودان، وقد حدد القانون أن يكون للمصرف رأس المال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للمصرف توزيع رأس المال الى أسهم ونسبة المساهمة ونص صراحة على أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل.

أستثني القانون الخاص المشار اليه المصرف من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة على أن تكون الأجر حسب الحد الأدنى المنظم لها، كما أستثني القانون المصرف من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970، وأعفي من بعض المواد من قانون بنك السودان وبعض القوانين الأخرى الا أنه تم تعديل قانون المصرف بعد مضي خمس سنوات بحيث سحبت الميزات والاعفاءات الممنوحة للمصرف بموجب الأمر المؤقت الخاص بقانون المصرف.

## بعض أهداف المصرف حسب بنود عقد التأسيس:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية واعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرتية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أى منطقة داخل وخارج السودان.

- قبول الودائع بمختلف أنواعها.
- اعطاء القروض الحسنة وفقا للقواعد التي يحددها المصرف.
- الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.
- تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الاسلامية فى معاملاته المصرفية.
- قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة .

#### التوزيع الجغرافي للمصرف:

له العديد من الفروع بمدن السودان المختلفة.

#### المساهمات الرأسمالية:

له عدد من المساهمات الرأسمالية داخل وخارج السودان مثل شركة التأمين الإسلامية المحدودة وبنك فيصل الإسلامي المصري والمجموعة الاستشارية الإسلامية بسويسرا.

#### 5 . بنك النيلين:

مؤسسة مصرفية حكومية حيث دخلت حكومة السودان كشريك فى فرع كريدى ليونيه الفرنسى عام 1958 بنسبة 60% وتم تعديل اسم البنك الى بنك النيلين .  
وفي عام 1993 تم اندماج البنك الصناعى السودانى مع بنك النيلين وتكونت مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية وذلك للقيام بجميع العمليات المصرفية وفق القوانين والتشريعات السارية، تدرج رأس مال البنك المصرح به ووصل الى 500 مليون جنيه سودانى.  
له العديد من الفروع بمدن السودان المختلفة وفرع بدولة الإمارات العربية المتحدة وشبكة من المراسلين بالخارج.

#### أهداف البنك:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية من قبول ودائع وفتح حسابات وتقديم التمويل للمؤسسات والأفراد.

#### مساهمات بنك النيلين الرأسمالية:

يساهم بنك النيلين فى رأس مال بعض المؤسسات والشركات المحلية والإقليمية منها:

- شركة سكر كنانة المحدودة
- مصرف المزارع التجارى
- شركة مطاحن الأبييض الحديثة

#### المشروعات الإستراتيجية التى قام بنك النيلين بتويلها :

منح تمويل لوزارة التخطيط العمرانى بولاية الخرطوم لإنارة وإعادة تأهيل 72 حى.

قام بتمويل A&F بحجم تمويل من النقد الأجنبي والمحلى بلغ فى مجمله 130 مليون جنيه سودانى.

## 6 . البنك الإسلامى السودانى:

تم تأسيس البنك فى 1982 كشركة مساهمة عامة حسب قانون الشركات لعام 1925 من مجموعة من المؤسسين السودانين للقيام بجميع العمليات المصرفية وفق القوانين والتشريعات السارية. بدأ المصرف أعماله برأسمال قدره 20 مليون دولار مقسمة الى أسهم. فى عام 1984 أجازت الجمعية العمومية رفع رأس المال الى 30 مليون دولار. فى عام 1993 قررت الجمعية العمومية للمساهمين رفع رأس المال الى ثلاث مليار جنيه سودانى على أن تطرح فى شكل أسهم للمساهمين، وتم طرح الأسهم فى عام 1994 وحتى 1996 حيث تدخل سوق الخرطوم للأوراق المالية ليتم الأكتتاب عبره.

تم زيادة رأس المال عدة مرات تنفيذاً لقرارات المصرف المركزى فى أعوام 2009، 2010 و2011.

## أهداف قيام المصرف:

- دعم الاقتصاد الوطنى على هدى الشريعة الإسلامية.
- دعم النهضة الاقتصادية محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- مزاوله العمل المصرفى والارتقاء به وفق السياسات المصرفية المركزية والدولية.
- تنشيط التجارة الخارجية ودعم الصادر.
- دعم اصحاب الأعمال والاهتمام بالأعمال الصغيرة والمستثمرين والحرفيين والأسر المنتجة.
- التعاون المصرفى والتقنى مع الدول الصديقة فى كافة المجالات والشركات.
- مواكبة التحديث والتطور والانفتاح العالمى توافقا مع التكنولوجيا الحديثة.
- يبلغ رأس مال البنك 60 مليون دولار.
- له العديد من الفروع بمدن السودان المختلفة وشبكة من المراسلين بالخارج.

## 7 . بنك الثروة الحيوانية:

تم تأسيس البنك فى 1982 من مجموعة من المؤسسين السودانين للقيام بجميع العمليات المصرفية وفق القوانين والتشريعات السارية. يبلغ رأس مال البنك 35 مليون دولار. له العديد من الفروع بمدن السودان المختلفة وشبكة من المراسلين بالخارج.

## 8 . بنك الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة:

مصرف أنشئ بمبادرة ليبية كزراع اقتصادية لتجمع دول الساحل والصحراء وتساهم فيه عدد من الدول الأفريقية بما فيها السودان والذي تقدر مساهمته بنسبة 10% من رأس مال البنك، وتم افتتاح فرع

السودان فى 2005 ويهدف إلى القيام بالأعمال التنموية داخل دول التجمع بالإضافة إلى ممارسة أى نشاط مصرفي مالي أو تجاري وإعطاء الأولوية فى ذلك للدول الأعضاء. يبلغ رأس مال البنك لكل فروع بمختلف الدول الأفريقية 250 مليون يورو. له العديد من الفروع بالعاصمة وشبكة من المراسلين بالخارج.

**9. بنك البركة:**

تأسس بنك البركة السودان فى 1984 وهو واحد من مجموعة البركة المصرفية، بلغ رأس مال البنك 500 مليون جنيه سودانى للقيام بكافة الأعمال المصرفية والاستثمارية ويقدم خدماته ومنتجاته وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية فى مجالات مصرفية التجزئة.

ينتشر البنك فى عدد من مدن السودان وله 26 فرعاً وله فروع خاصة بالحرفيين والعاملين بالخارج وفرع الزهراء وهو أول فرع خاص بالنساء فى السودان.

يقدم العديد من الخدمات الالكترونية وله عدد من الصرافات الآلية

## ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

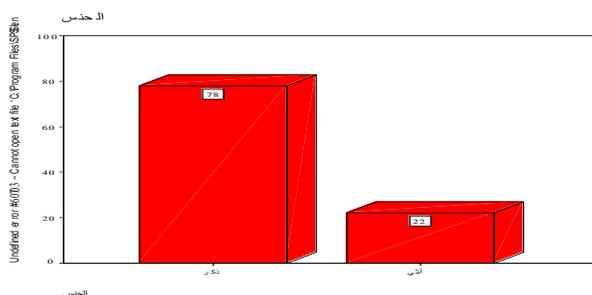
أولاً: البيانات الشخصية:

1/ الجنس

جدول رقم (1-4)

النسبة	التكرار	الجنس
%77.8	28	ذكر
%22.2	8	أنثي
%100	36	المجموع

شكل رقم (1-4)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

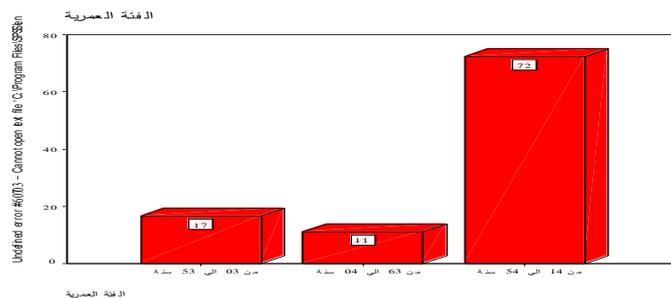
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذكور بنسبة %77.8 والانات بنسبة %22.2 .

2/ الفئة العمرية

جدول رقم (2-4)

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%16.7	6	من 30 الى 35 سنة
%11.1	4	من 36 الى 40 سنة
%72.2	26	من 41 الى 45 سنة
%100	36	المجموع

شكل رقم (2-4)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

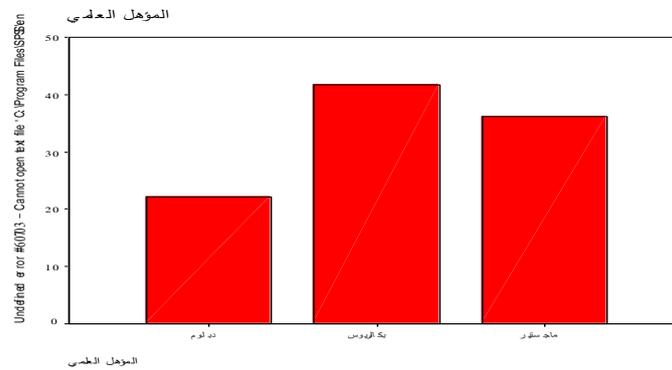
من الجدول والشكل أعلاه يلاحظ الباحث أن الفئة العمرية من 30 الى 35 سنة بنسبة 16.7% ومن 36 الى 40 سنة بنسبة 11.1% و من 41 الى 45 سنة بنسبة 72.2% مما يدل على ان الفئة العمرية لمعظم المبحوثين من (41 الى 45 سنة )

3/ المؤهل العلمي

جدول رقم (3-4)

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
22.2%	8	دبلوم
41.7%	15	بكالوريوس
36.1%	13	ماجستير
100%	36	المجموع

شكل رقم ( 3-4 )



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

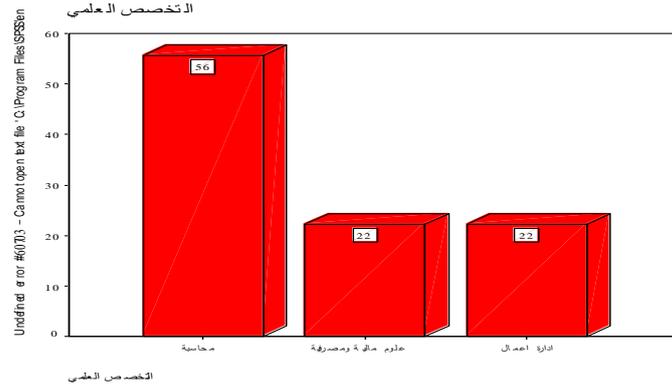
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن المؤهل العلمي دبلوم بنسبة 22.2% و بكالوريوس بنسبة 41.7% و ماجستير بنسبة 36.1% مما يدل على ان جميع المبحوثين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة .

4/ التخصص العلمي:

جدول رقم (4-4)

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
55.6%	20	محاسبة
22.2%	8	علوم مالية ومصرفية
22.2%	8	ادارة اعمال
100%	36	المجموع

#### شكل رقم ( 4-4 )

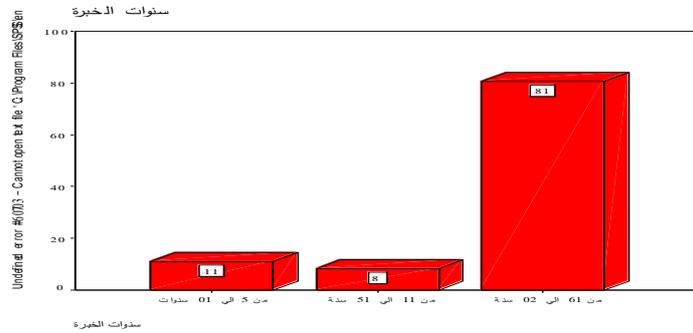


المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م  
 من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن التخصص العلمي محاسبة بنسبة 55.6% و  
 علوم مالية ومصرفية بنسبة 22.2% وإدارة اعمال بنسبة 22.2% مما يدل على ان جميع الباحثين من  
 ذوي تخصصات علمية مختلفة  
 /5 سنوات الخبرة

#### جدول رقم (5-4)

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
11.1%	4	من 1 الى 5 سنوات
8.3%	3	من 11 الى 15 سنة
80.6%	29	من 16 الى 20 سنة
100%	36	المجموع

#### شكل رقم (5-4)

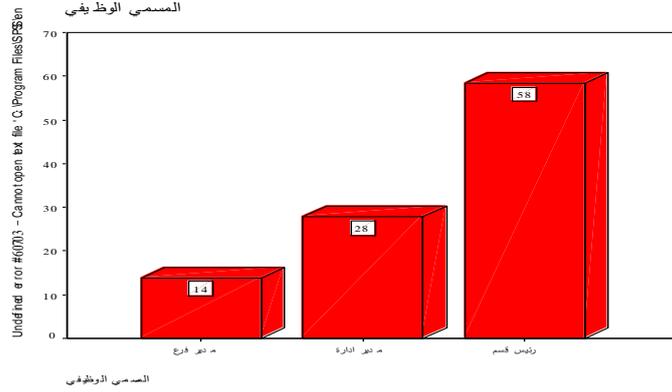


المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م  
 من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن سنوات الخبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة  
 11.1% ومن 11 الى 15 سنة بنسبة 8.3% ومن 16 الى 20 سنة بنسبة 80.6% مما يدل على ان  
 سنوات الخبرة لدي الباحثين ما بين ( 16 الى 20 سنة ) وهي خبرة كافية .

جدول رقم (4-6)

النسبة	التكرار	المسمي الوظيفي
13.9%	5	مدير فرع
27.8%	10	مدير إدارة
58.3%	21	رئيس قسم
100%	36	المجموع

شكل رقم (4-6)



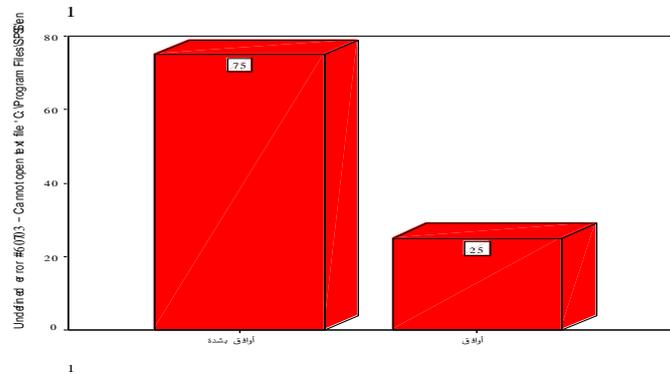
ثانيا : بيانات الاستبيان :

1/ للمصرف قسم/ إدارة للرقابة الداخلية تعمل على القيام بمهام الرقابة الداخلية.

جدول رقم (4-7)

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
75%	27	أوافق بشدة
25%	9	أوافق
0	0	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	36	المجموع

شكل رقم (4-7)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

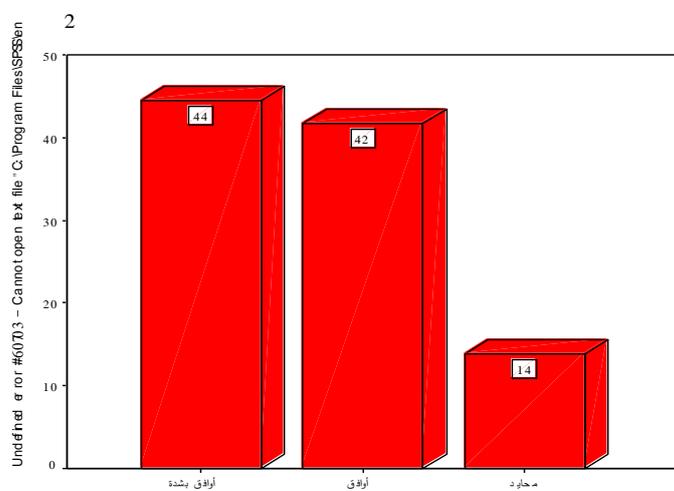
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 75% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 25%، مما يدل على ان للمصرف قسم إدارة للرقابة الداخلية تعمل على القيام بمهام الرقابة الداخلية .

## 2/ للمصرف قسم/ إدارة للمخاطر وتعمل باستقلالية

جدول رقم (4-8)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	44.4%
أوافق	15	41.7%
محايد	5	13.9%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-8)



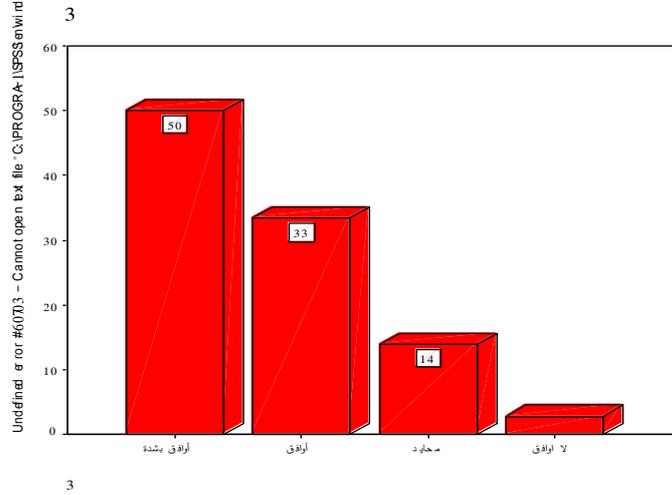
المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 13.9%، مما يدل على انه يوجد بالمصارف قسم إدارة للمخاطر وتعمل باستقلالية.

جدول رقم ( 4-9)

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
50%	18	أوافق بشدة
33.3%	12	أوافق
13.9%	5	محايد
2.8%	1	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	36	المجموع

شكل رقم (4-9)



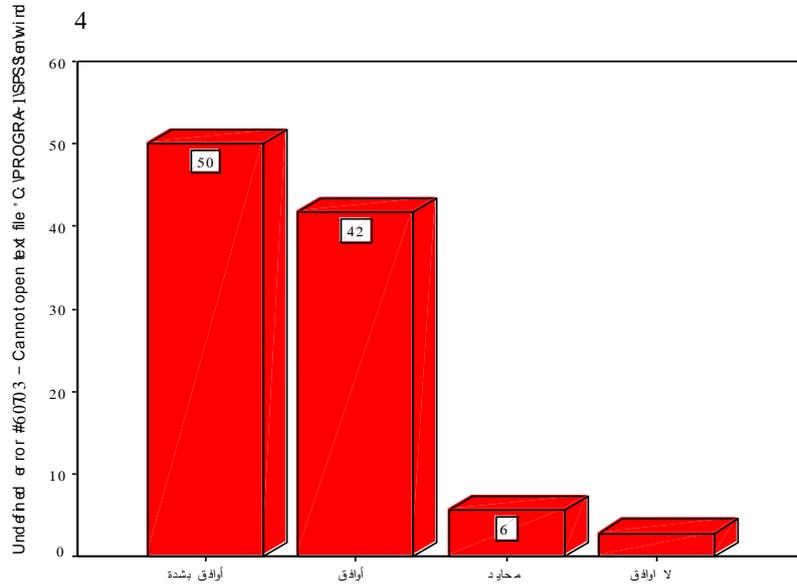
المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 50% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 13.9% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8%، مما يدل على ان للمصرف قسم إدارة للنظم والقوانين والانضباط .

جدول رقم (4-10)

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
50%	18	أوافق بشدة
41.7%	15	أوافق
5.6%	2	محايد
2.8%	1	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	36	المجموع

شكل رقم ( 4-10 )



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

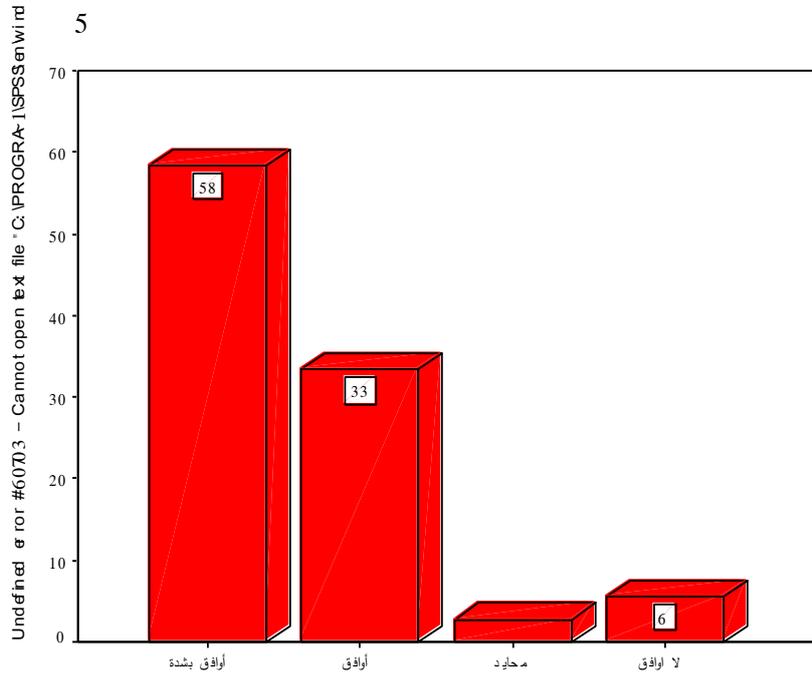
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 50% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 5.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8%، مما يدل على ان للمصرف قسم إدارة للرقابة المالية

5/ تشارك وتشرف الإدارة العليا ومجلس الإدارة في تفعيل عملية الرقابة الداخلية.

جدول رقم (4-11)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	21	58.3%
أوافق	12	33.3%
محايد	1	2.8%
لا أوافق	2	5.6%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-11)



5

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 58.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 2.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.8%.

مما يدل على ان الإدارة العليا ومجلس الادارة يشاركون ويشرفون على تفعيل عملية الرقابة

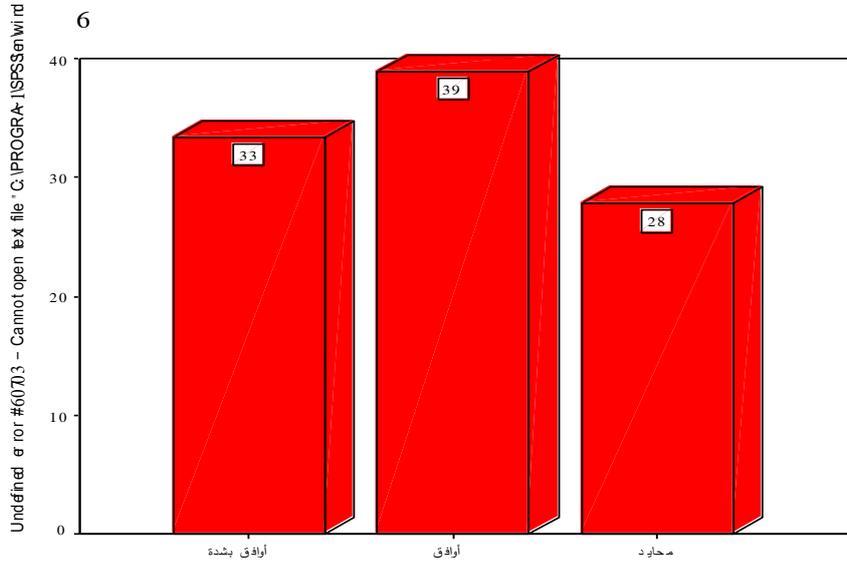
الداخلية

6/ تقوم إدارة المصرف بوضع سياسة تصنف على أساسها مختلف أنواع المخاطر وبالتالي كيفية التعامل مع أي نوع ( عالية المخاطر - متوسطة المخاطر - قليلة المخاطر).

جدول رقم (4-12)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	14	38.9%
محايد	10	27.8%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-12)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، 2014م

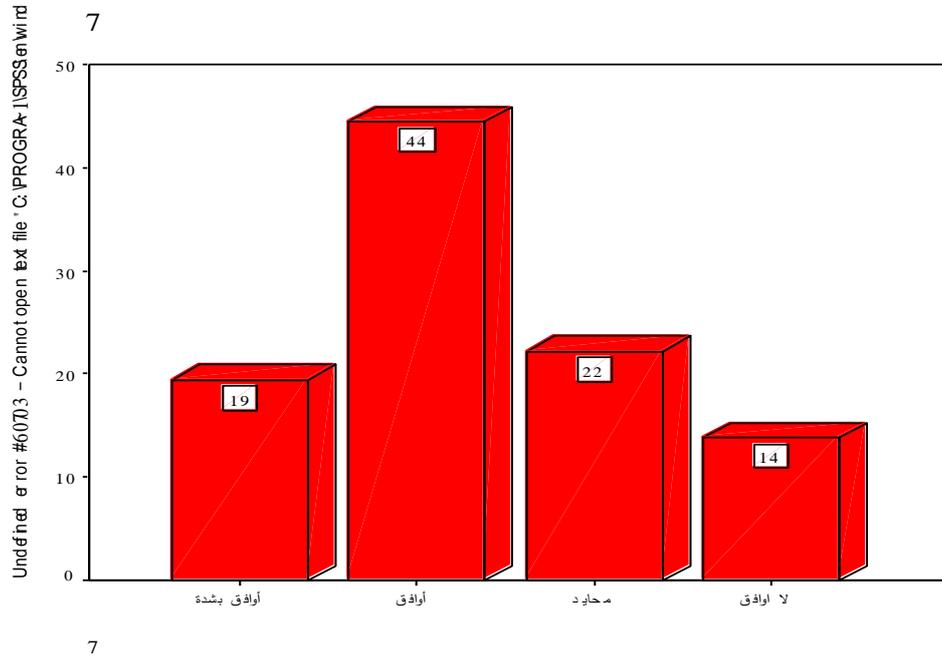
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 38.9% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 27.8% مما يدل على ان ادارة المصرف تقوم بوضع سياسة تصنف على اساسها مختلف انواع المخاطر وبالتالي كيفية التعامل مع أي نوع المخاطر العالية والمتوسطة و القليلة .

7/ إستراتيجية إدارة المخاطر مرنة بما فيه الكفاية للتعامل بسرعة ودقة مع كل أنواع المخاطر.

جدول رقم (4-13)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	7	19.4%
أوافق	16	44.4%
محايد	8	22.2%
لا أوافق	5	13.9%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-13)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 19.4% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة لا أوافق بنسبة 13.9%.

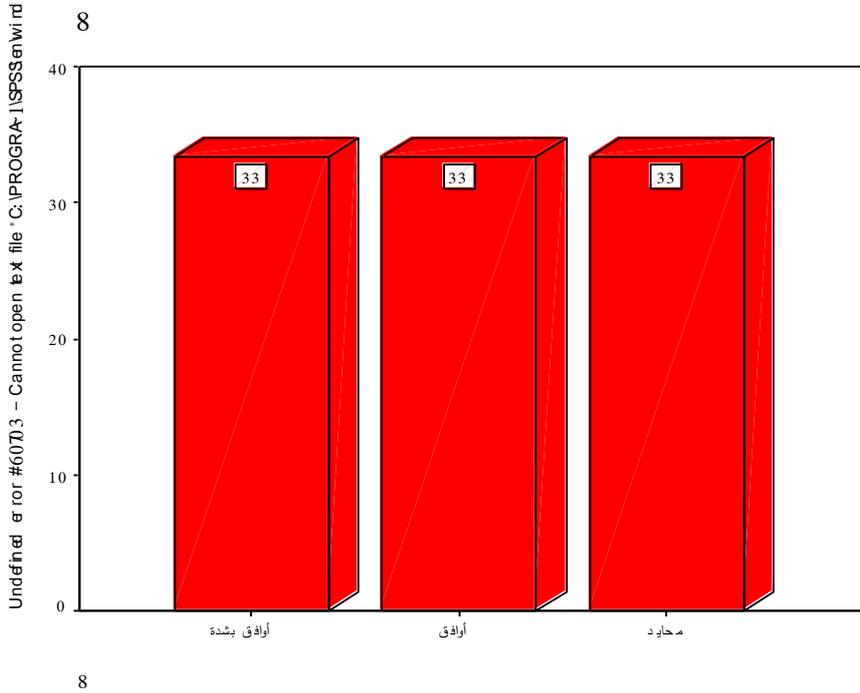
مما يدل على ان ادارة المخاطر لها استراتيجية مرنة بما فيه الكفاية للتعامل بسرعة ودقة مع كل الأنواع.

8/ تقوم الإدارة بمراقبة أداء وفعالية نظام المخاطر بصورة دورية.

جدول رقم (4-14)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	12	33.3%
محايد	12	33.3%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-14)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

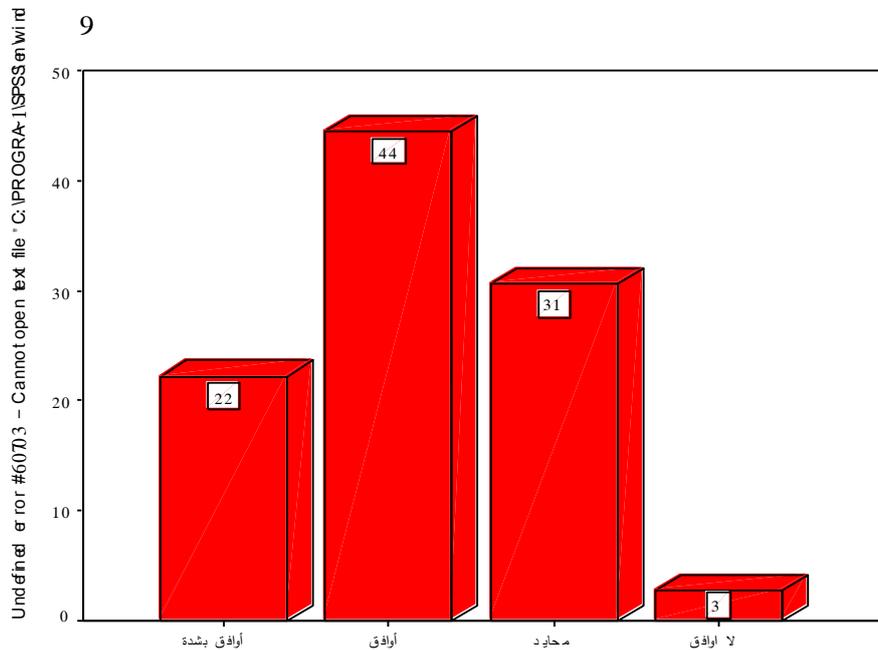
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 33.3% مما يدل على ان الادارة تقوم بمراقبة اداء وفعالية نظام المخاطر بصورة دورية .

9/ توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث قياس المخاطر.

جدول رقم (4-15)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	8	22.2%
أوافق	16	44.4%
محايد	11	30.6%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-15)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8%.

مما يدل على انه توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث

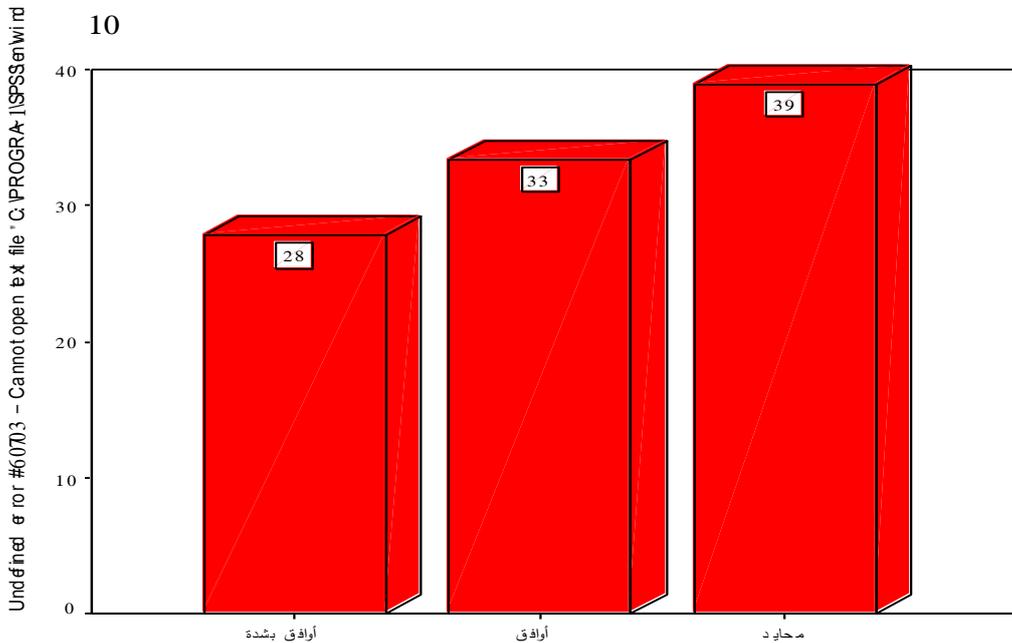
القياس.

10/ توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث إدارة المخاطر.

جدول رقم (4-16)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	10	27.8%
أوافق	12	33.3%
محايد	14	38.9%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-16)



10

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 27.8%

والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 38.9%

مما يدل على انه توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقديم المخاطر من حيث

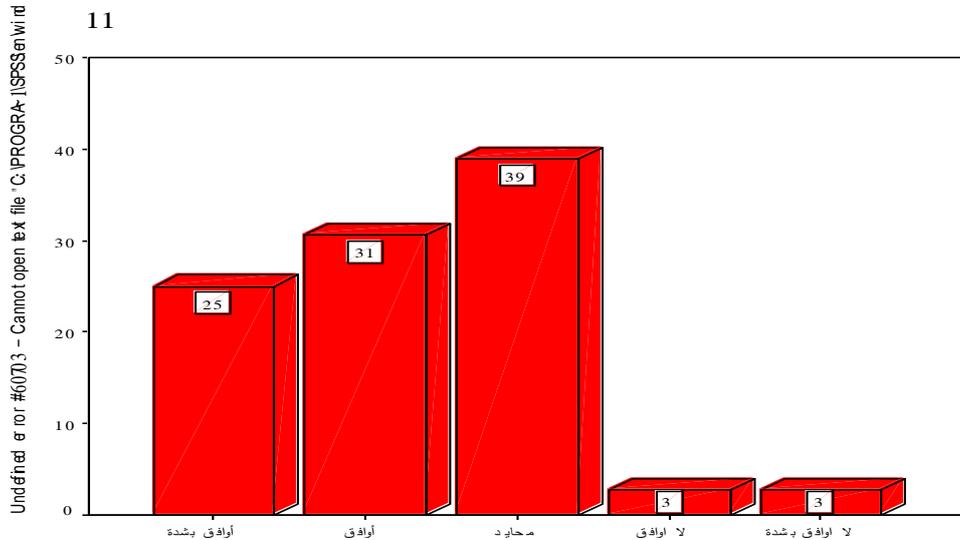
إدارتها.

11/ توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث تقرير المخاطر.

جدول رقم (4-17)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	9	25%
أوافق	11	30.6%
محايد	14	38.9%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم ( 4-17)



11

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة 'أوافق بشدة' بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة 'أوافق' بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة 'لا اوافق' بنسبة 2.8% والذين استجابوا لعبارة 'لا اوافق بشدة' بنسبة 2.8%

مما يدل على انه توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقديم المخاطر من حيث

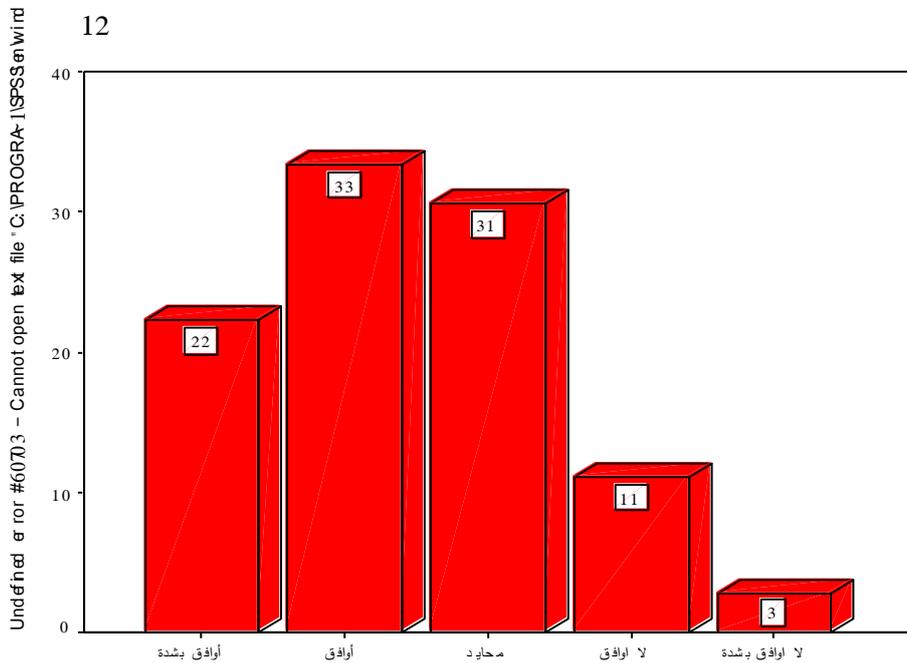
تقريرها

12/ توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث حدود السماح بالمخاطر.

جدول رقم (4-18)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	8	22.2%
أوافق	12	33.3%
محايد	11	30.6%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-18)



12

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

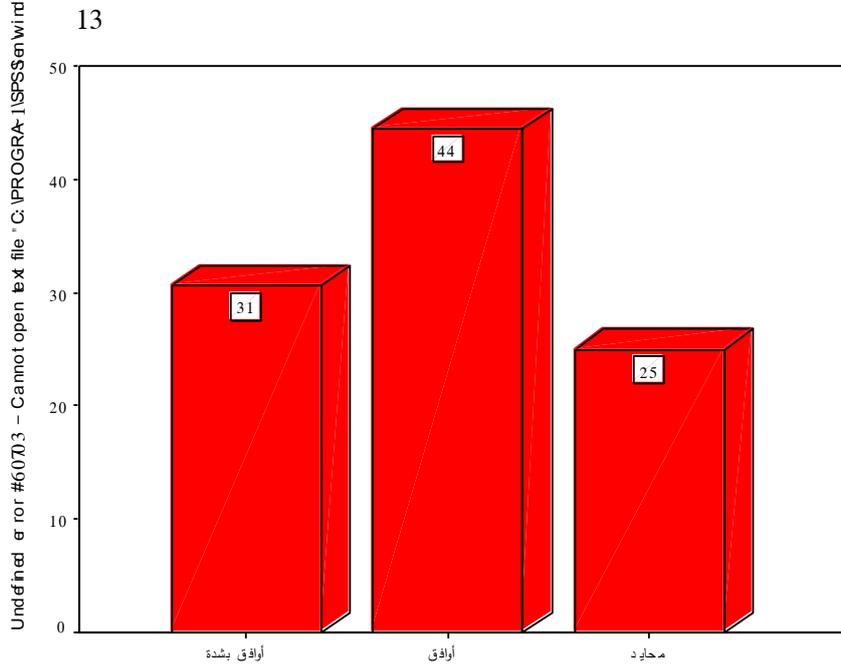
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة لا اواقف بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8% مما يدل على انه توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة للتقييم من حيث حدود السماح.

13/ يوفر المصرف المعلومات المطلوبة لتحديد وتقييم المخاطر.

جدول رقم ( 4-19 )

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	30.6%
أوافق	16	44.4%
محايد	9	25%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم ( 4-19 )



13

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 30.6%

والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 25%

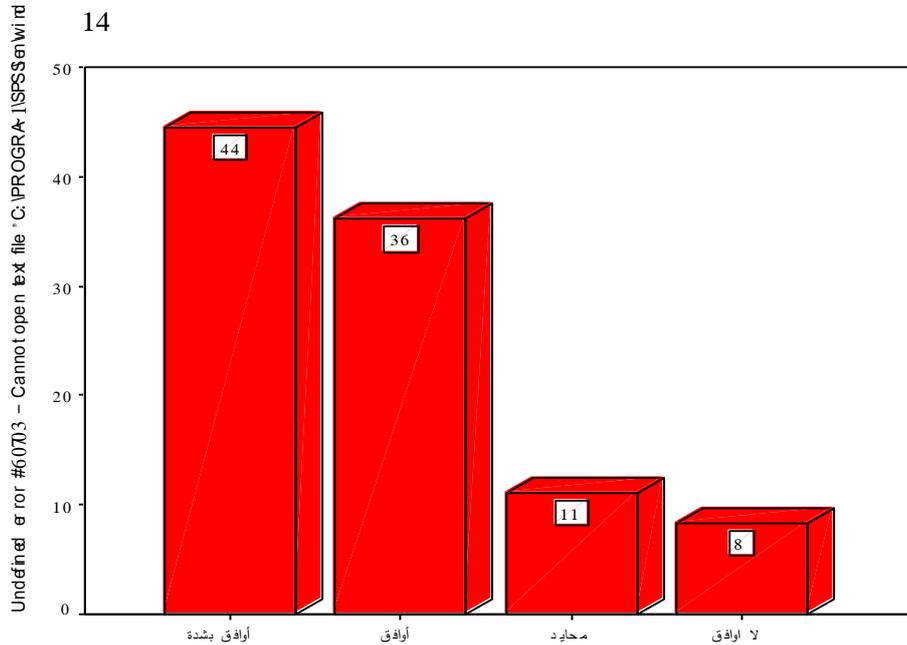
مما يدل على ان المصرف يوفر المعلومات المطلوبة لتحديد وتقييم المخاطر

14/ يتمتع المصرف باستخدام تقنيات متطورة في تقديم الخدمات المصرفية المختلفة.

جدول رقم ( 4-20)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	44.4%
أوافق	13	36.1%
محايد	4	11.1%
لا أوافق	3	8.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم ( 4-20)



14

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

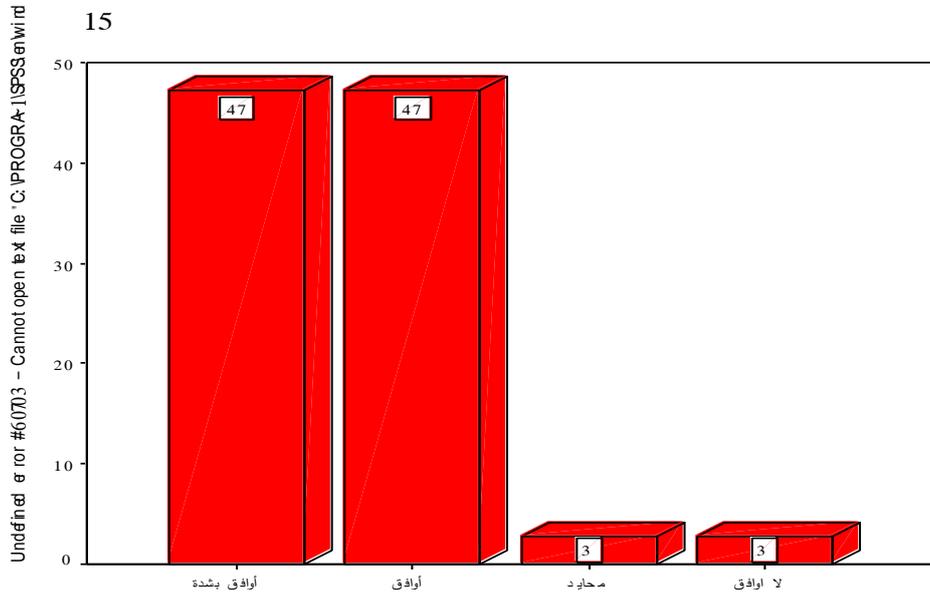
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3% مما يدل على ان المصرف يتمتع باستخدام تقنيات متطورة في تقديم الخدمات المصرفية المختلفة

15/ وجود أدوات للرقابة على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف يؤدي الى معرفة المعوقات وأسبابها.

جدول رقم (4-21)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	47.2%
أوافق	17	47.2%
محايد	1	2.8%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-21)



15

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 47.2% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 47.2% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 2.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8%.

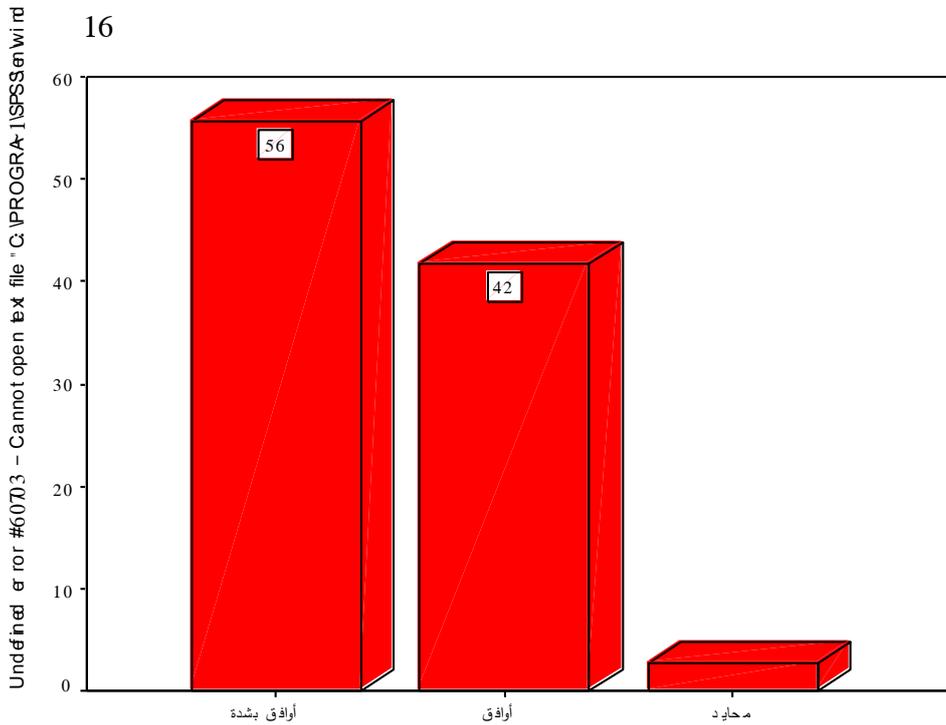
مما يدل على ان وجود ادوات للرقابة على جودة الخدمات المصرفية يؤدي الى معرفة المعوقات وأسبابها.

16/ يوجد نظام للميزانية لمراقبة الإيرادات والمصروفات بصورة مستمرة.

جدول رقم (4-22)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	55.6%
أوافق	15	41.7%
محايد	1	2.8%
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-22)



16

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

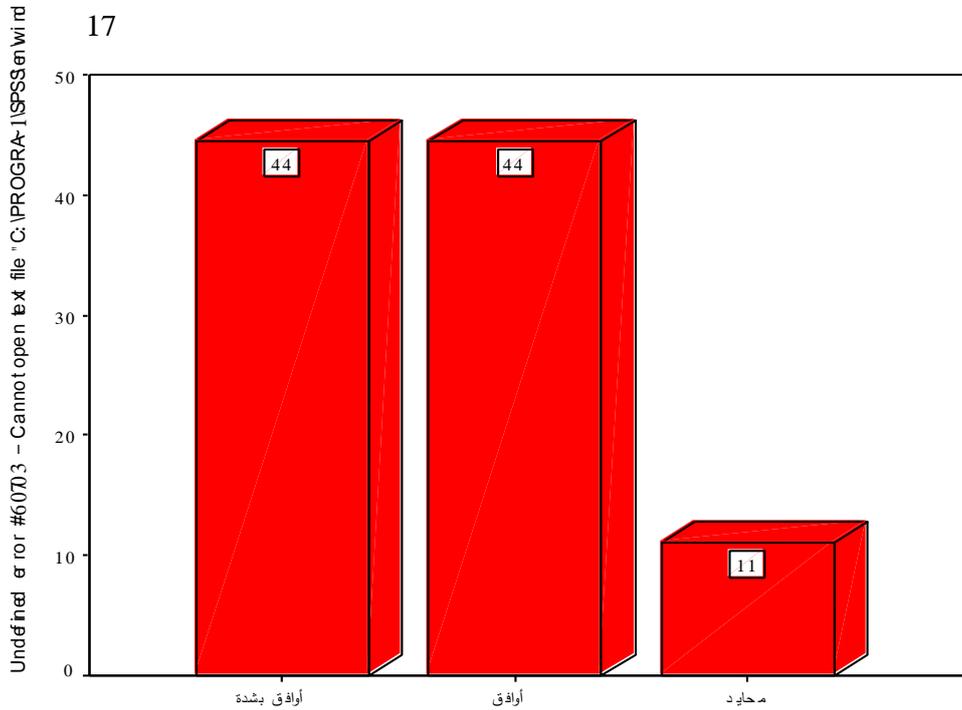
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 55.6% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 2.8%. مما يدل على ان يوجد نظام للميزانية لمراقبة الإيرادات والمصروفات بصورة مستمرة .

17/ يوجد نظام فعال للرقابة الداخلية يساهم فى تحسين كفاءة العمليات.

جدول رقم (4-23)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	44.4%
أوافق	16	44.4%
محايد	4	11.1%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-23)



17

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 44.4%

والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 11.1%

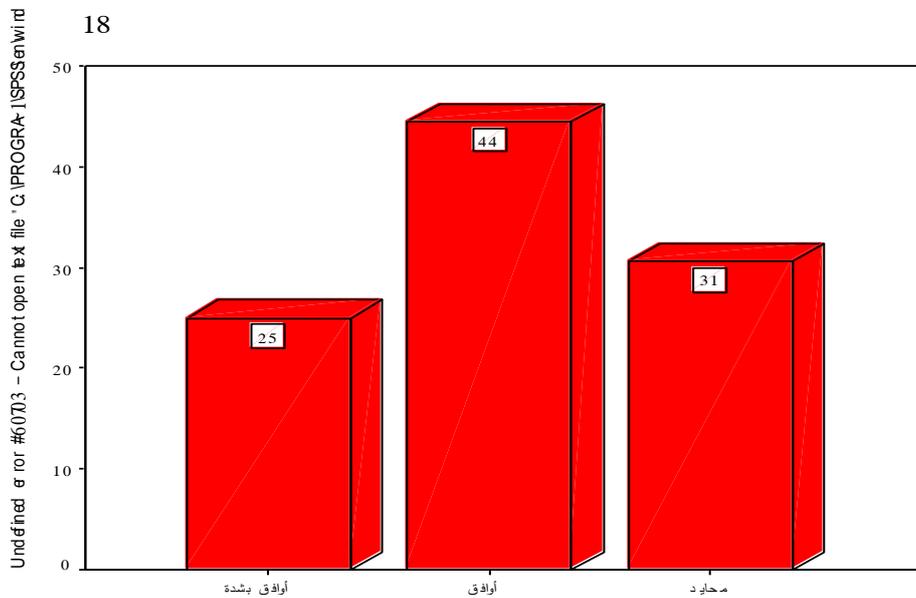
مما يدل على ان يوجد نظام فعال للرقابة الداخلية يساهم فى تحسين كفاءة العمليات

18/ توجد خطط ملائمة تستجيب لتحقيق عمل الرقابة الداخلية في المصرف.

جدول رقم (4-24)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	9	25%
أوافق	16	44.4%
محايد	11	30.6%
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-24)



18

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 25%

والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 30.6%

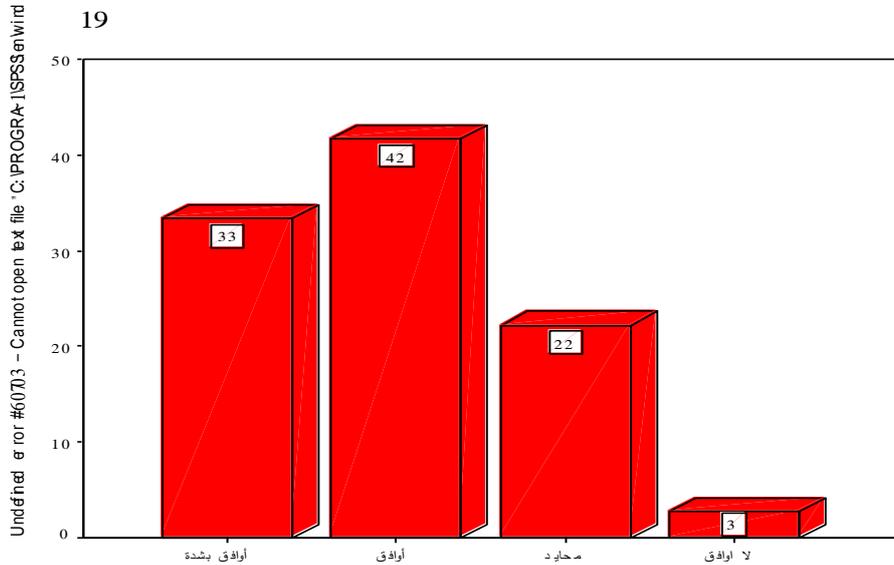
مما يدل على ان توجد خطط ملائمة تستجيب لتحقيق عمل الرقابة الداخلية في المصرف

19/ يتمتع العنصر البشرى من حيث الكم والخبرة الضرورية للمساهمة الفعالة فى عملية الرقابة الداخلية.

جدول رقم (4-25)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	15	41.7%
محايد	8	22.2%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-25)



19

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

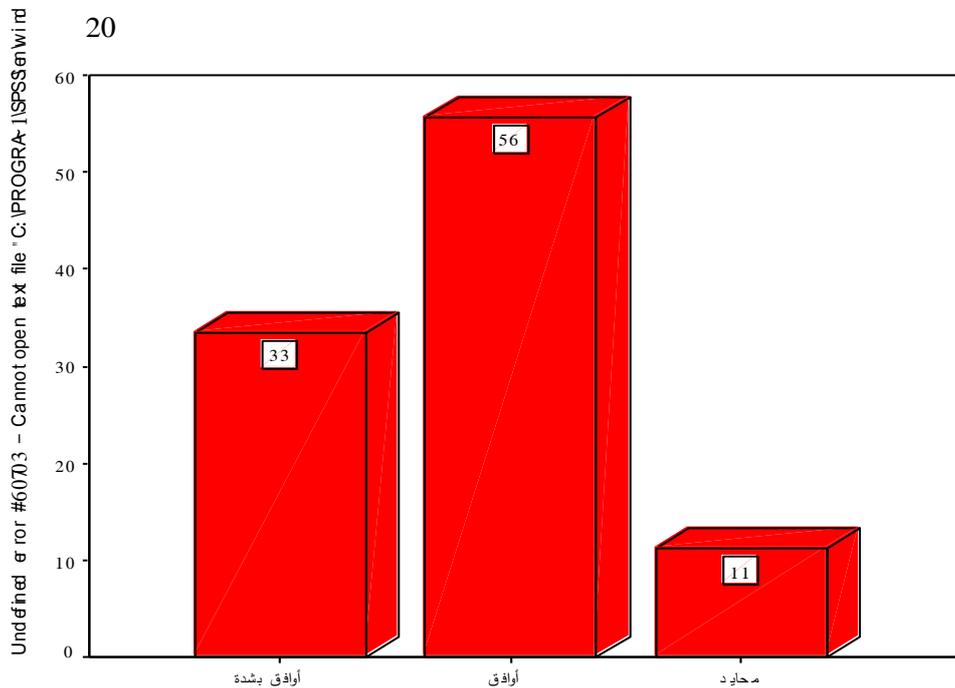
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8% مما يدل على ان العنصر البشرى يتمتع من حيث الكم والخبرة الضرورية فى المساهمة الفعالة فى الرقابة.

20/ سياسات وإجراءات المصرف تحدد بوضوح الأدوار والمسئوليات لكل أقسام وأنشطة المصرف.

جدول رقم (4-26)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	20	55.6%
محايد	4	11.1%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-26)



20

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3%

والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 55.6% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 11.1% .

مما يدل على ان سياسات واجراءات المصرف تحدد بوضوح الادوار والمسئوليات لكل اقسام

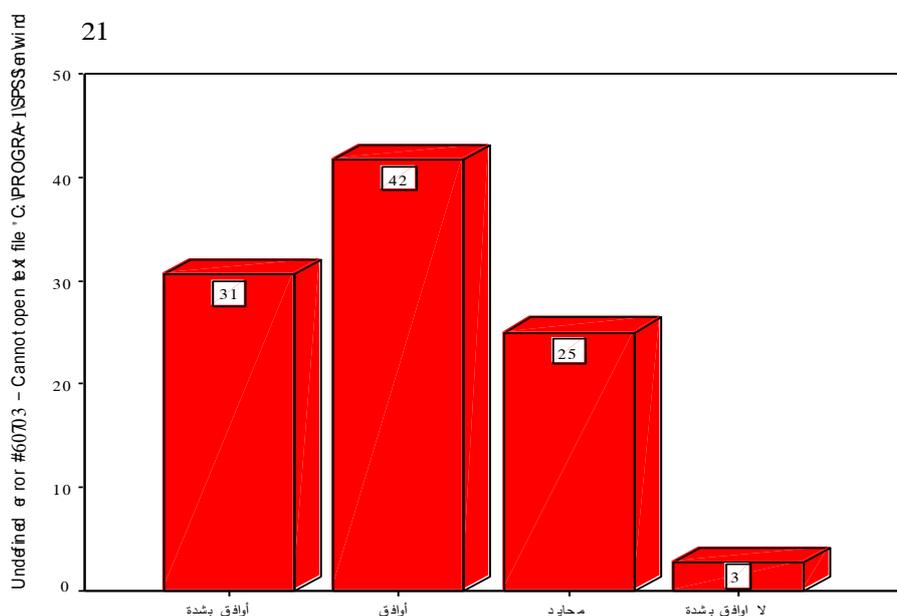
وانشطة المصرف .

21/ للمصرف سياسات وإجراءات مكتوبة ومتاحة للجميع تغطي كل أنشطة المصرف وتتم مراجعتها وتحديثها بصورة دورية.

جدول رقم (4-27)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	30.6%
أوافق	15	41.7%
محايد	9	25%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-27)



21

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8%

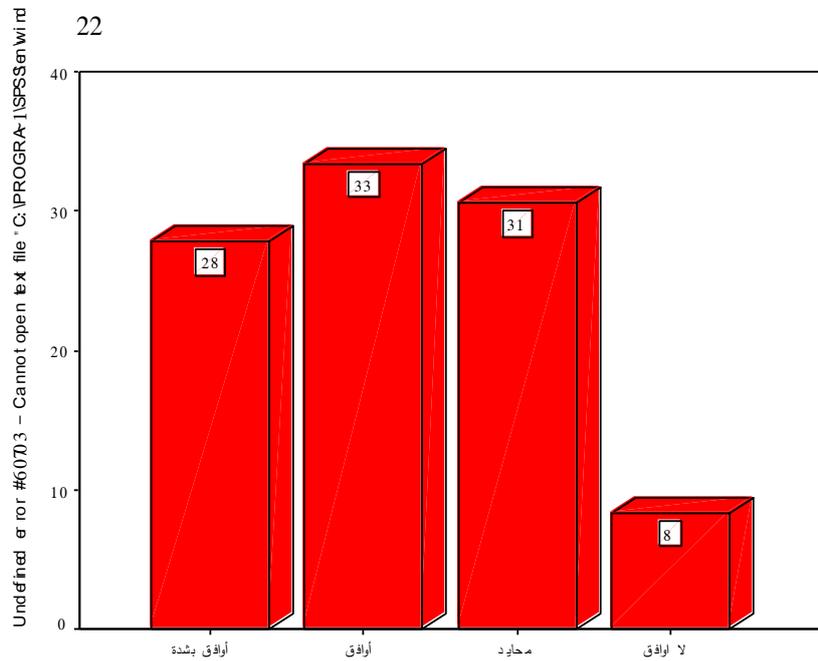
مما يدل على ان للمصارف سياسات واجراءات مكتوبة ومتاحة للجميع تغطي كل أنشطة المصرف وتتم مراجعتها وتحديثها بصورة دورية .

22/ يتم مراقبة وقياس الأداء مقابل الأهداف والمؤشرات لاكتشاف أوجه القصور.

جدول رقم (4-28)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	10	27.8%
أوافق	12	33.3%
محايد	11	30.6%
لا أوافق	3	8.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-28)



22

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3%

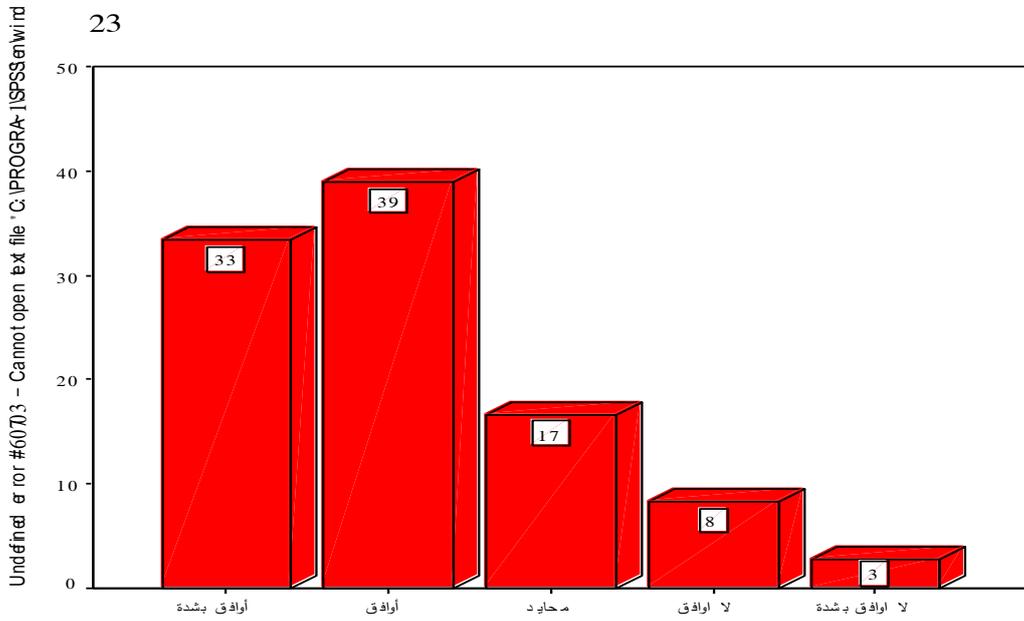
مما يدل على ان يتم مراقبة وقياس الاداء مقابل الاهداف والمؤشرات لاكتشاف اوجه القصور

23/ تتم معالجة أوجه القصور المكتشفة في حينها لتصحيح الأداء.

جدول رقم (4-29)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	14	38.9%
محايد	6	16.7%
لا أوافق	3	8.3%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-29)



23

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

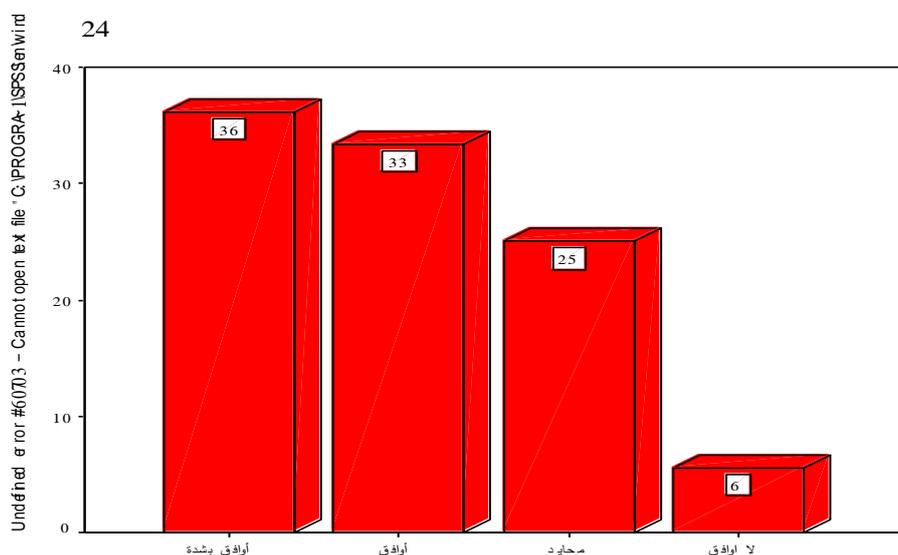
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 38.9% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 16.7% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8%. مما يدل على ان يتم معالجة اوجه القصور المكتشفة في حينها لتصحيح الاداء .

24/ هناك سياسات واضحة ومكتوبة ومتاحة للجميع بشأن الفصل في المسئوليات والوظائف الأساسية.

جدول رقم (4-30)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	13	36.1%
أوافق	12	33.3%
محايد	9	25%
لا أوافق	2	5.6%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-30)



24

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.6% .

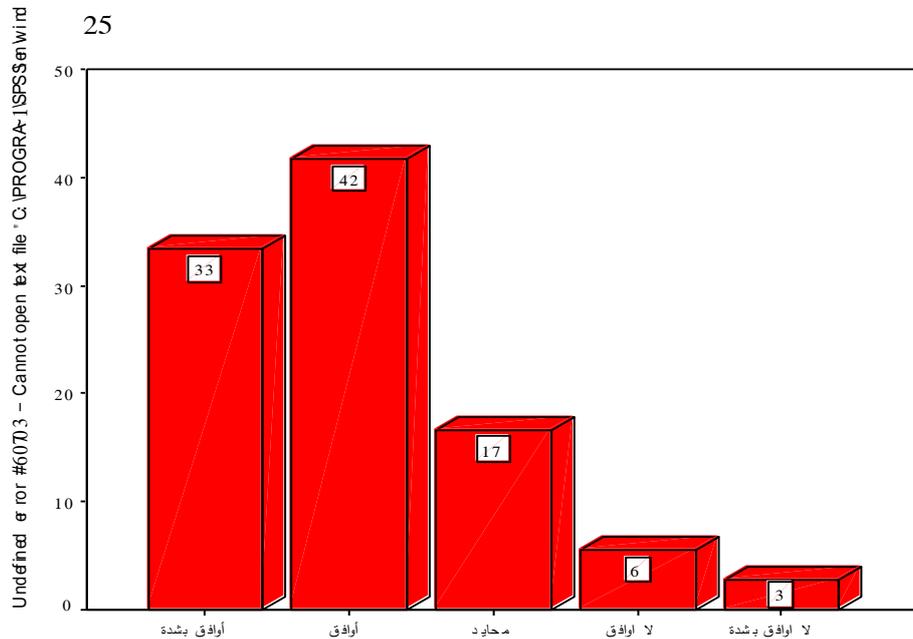
مما يدل على ان هناك سياسات واضحة ومكتوبة ومتاحة للجميع بشأن الفصل في المسئوليات والوظائف الاساسية .

25/ التقنيات المستخدمة بالمصرف تساعد على مبدأ فصل المهام والوظائف

جدول رقم (4-31)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	15	41.7%
محايد	6	16.7%
لا أوافق	2	5.6%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-31)



25

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

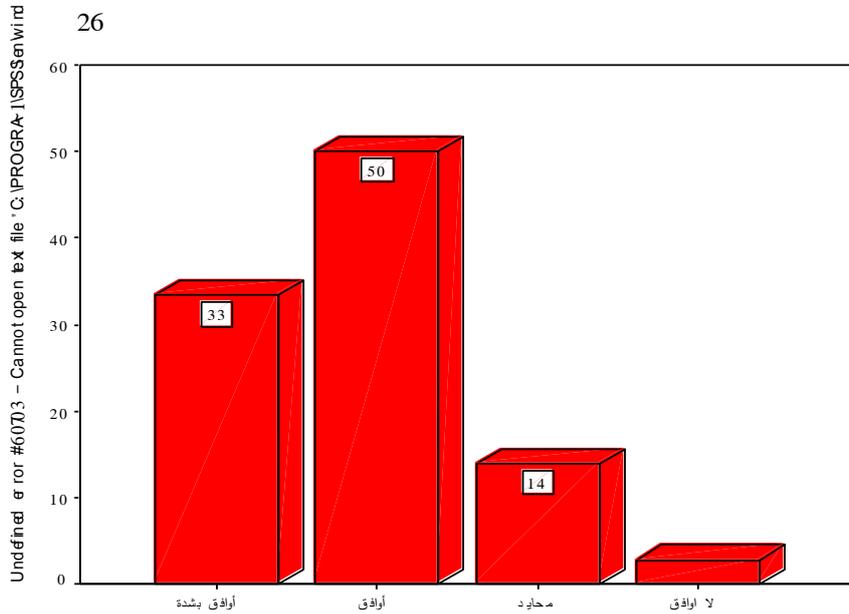
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 16.7% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8% مما يدل على ان التقنيات المستخدمة بالمصرف تساعد على مبدأ فصل المهام والوظائف

26/ توجد المعلومات الكافية التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم.

جدول رقم (4-32)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	18	50%
محايد	5	13.9%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-32)



26

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 50% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 13.9% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8% .

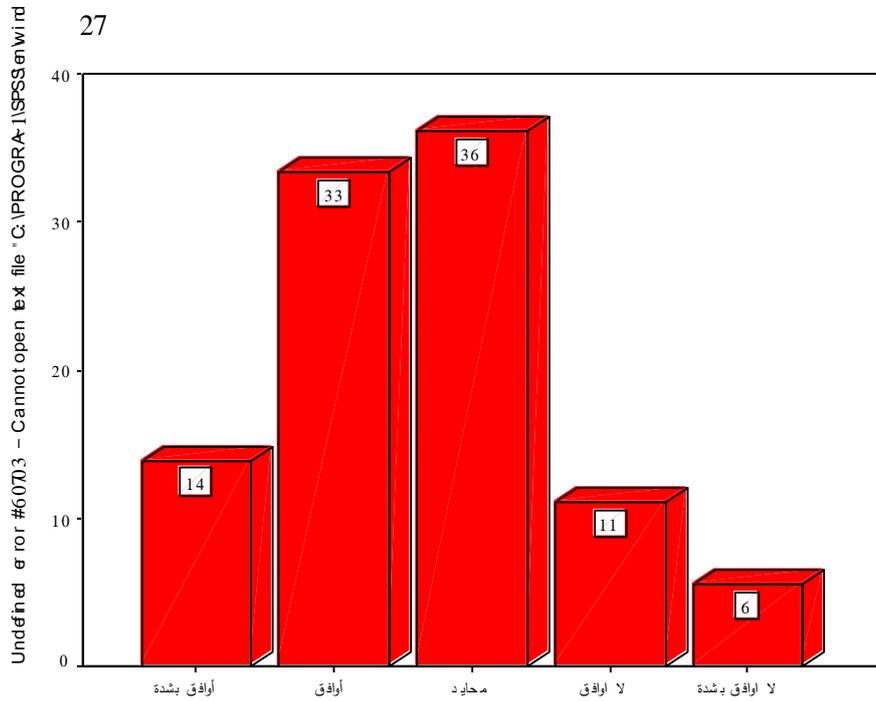
مما يدل على ان توجد المعلومات الكافية التي تساعد الموظفين على أداء اعمالهم .

27/ توجد دورات تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية.

جدول رقم (4-33)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	5	13.9%
أوافق	12	33.3%
محايد	13	36.1%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	2	5.6%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-33)



27

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 13.9% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 5.6% .

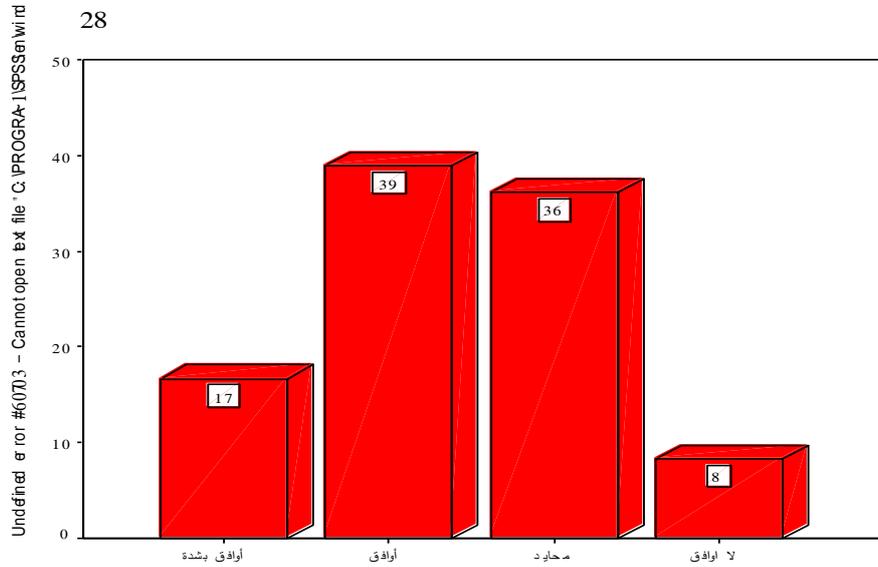
مما يدل على ان توجد دورات تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية

28/ توجد المهارات والأدوات والموارد اللازمة التي تساهم في تفعيل دور الرقابة الداخلية

جدول رقم (4-34)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	6	16.7%
أوافق	14	38.9%
محايد	13	36.1%
لا أوافق	3	8.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-34)



28

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 16.7% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 38.9% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3% .

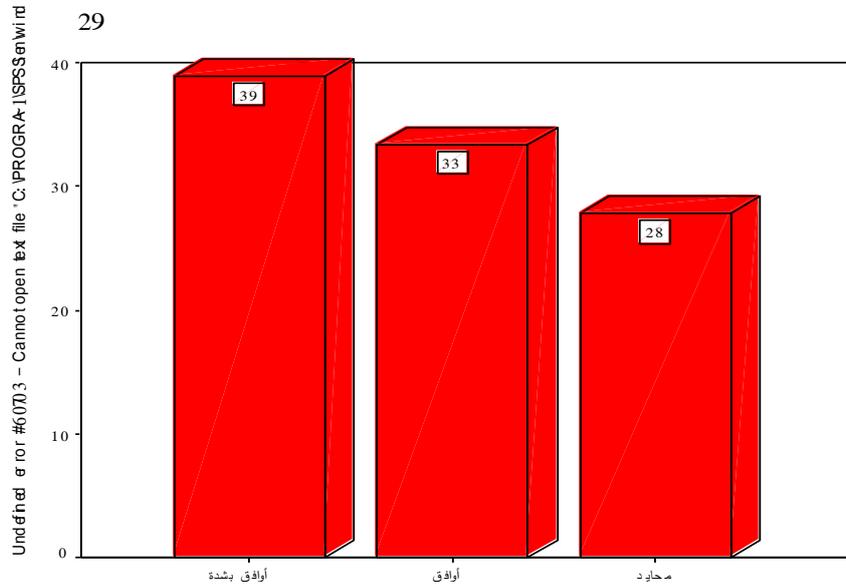
مما يدل على ان توجد مهارات وادوات ومصادر لازمة تساهم في تفعيل دور الرقابة الداخلية

29 / هناك مشاكل ومعوقات تواجه المصرف فى تطبيق نظام رقابة داخلية فعال.

جدول رقم (4-35)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	14	38.9%
أوافق	12	33.3%
محايد	10	27.8%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-35)



29

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 38.9%

والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 27.8%

مما يدل على ان لا توجد مشاكل ولا معوقات تواجه المصرف فى تطبيق نظام رقابة داخلية

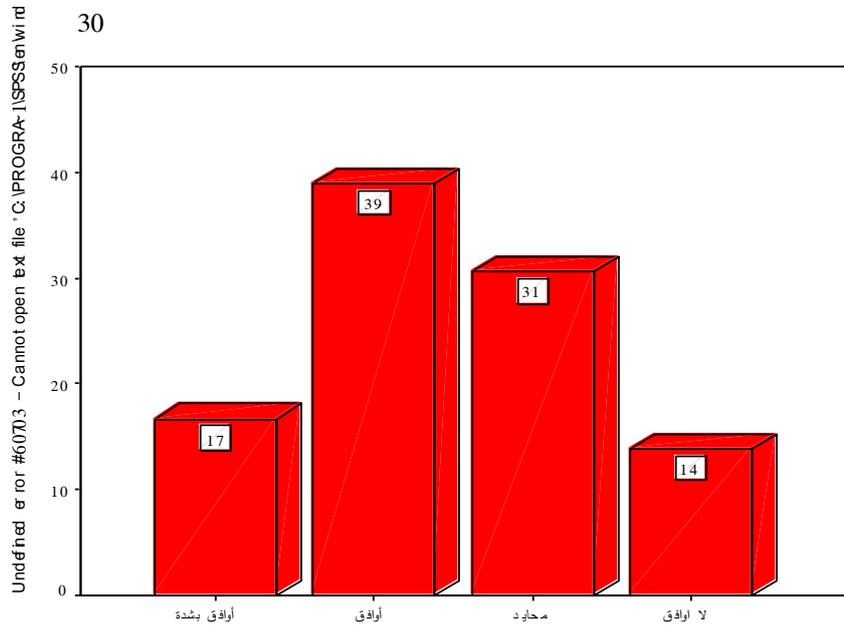
فعالة .

30/ دائما ما تضع الإدارة من الحين والأخر سياسات تذلل المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام رقابة داخلية سليم وفعال.

جدول رقم (4-36)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	6	16.7%
أوافق	14	38.9%
محايد	11	30.6%
لا أوافق	5	13.9%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-36)



30

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 16.7% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 38.9% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 13.9%

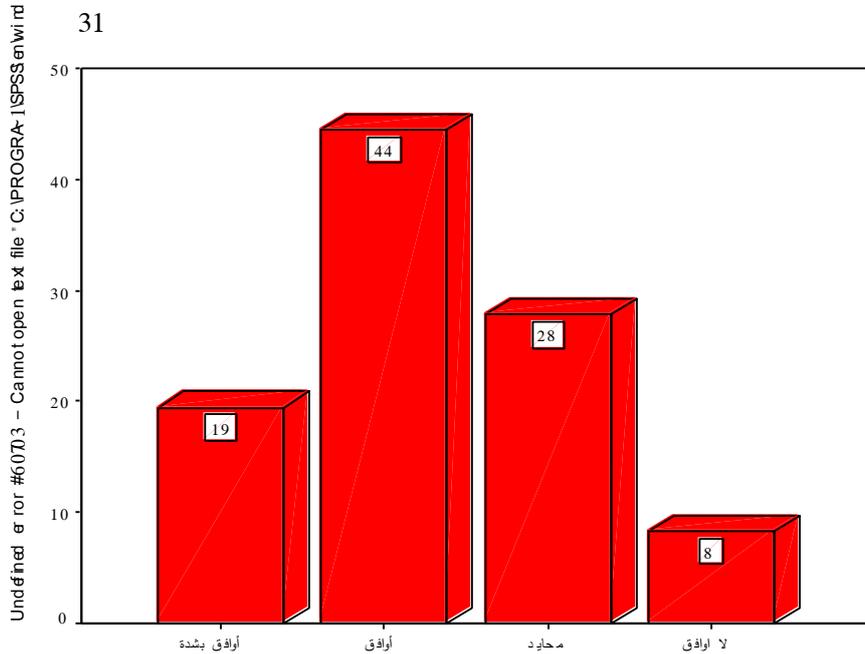
مما يدل على ان دائما ما تضع الادارة من الحين والآخر سياسات تذلل المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام رقابة داخلية سليم وفعال .

31/ يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة قسم المراجعة الداخلية بصورة منتظمة.

جدول رقم (4-37)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	7	19.4%
أوافق	16	44.4%
محايد	10	27.8%
لا أوافق	3	8.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-37)



31

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 19.4% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3%

مما يدل على ان تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية يتم بواسطة قسم المراجعة الداخلية بصورة

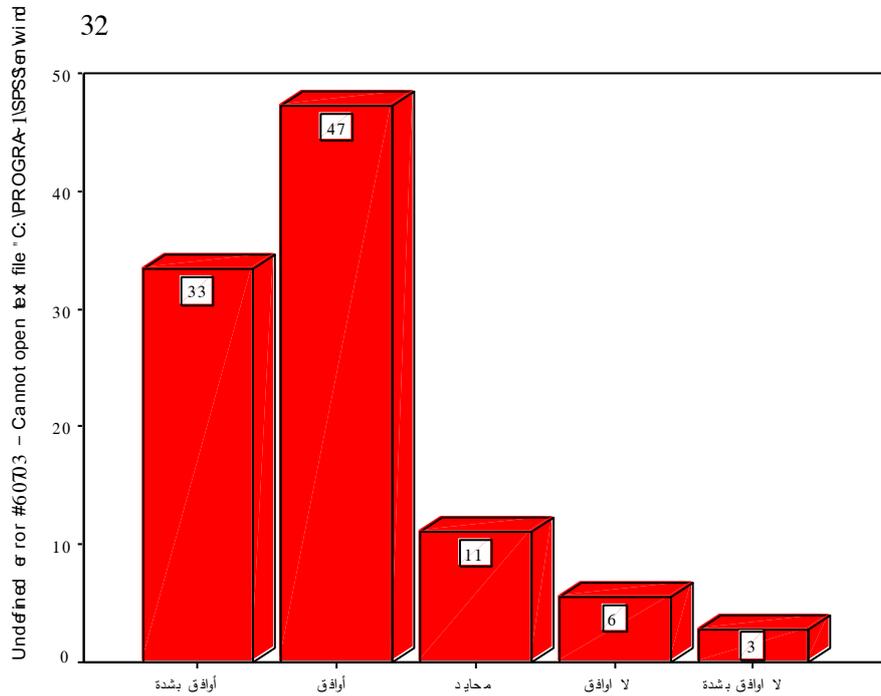
منتظمة

32/ يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة جهات خارجية محايدة كالمراجع الخارجي.

جدول رقم (4-38)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	17	47.2%
محايد	4	11.1%
لا أوافق	2	5.6%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-38)



32

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 47.2% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.6%

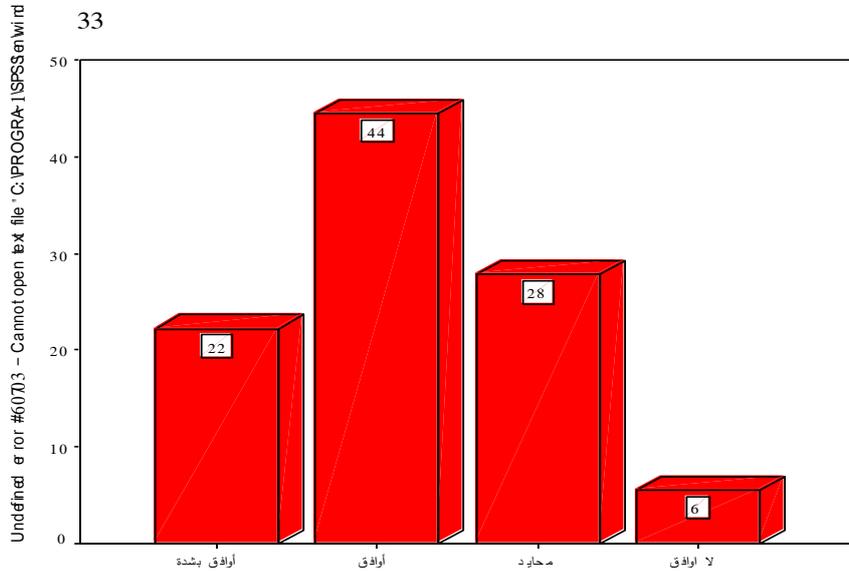
مما يدل على ان تقييم عمل انظمة الرقابة الداخلية يتم بواسطة جهات خارجية محايدة

33/ يوجد نظام اتصال داخلي يساعد في توصيل المعلومات والقرارات الصادرة من الإدارة التنفيذية بالسرعة المطلوبة.

جدول رقم (4-39)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	8	22.2%
أوافق	16	44.4%
محايد	10	27.8%
لا أوافق	2	5.6%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-39)



33

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.6%

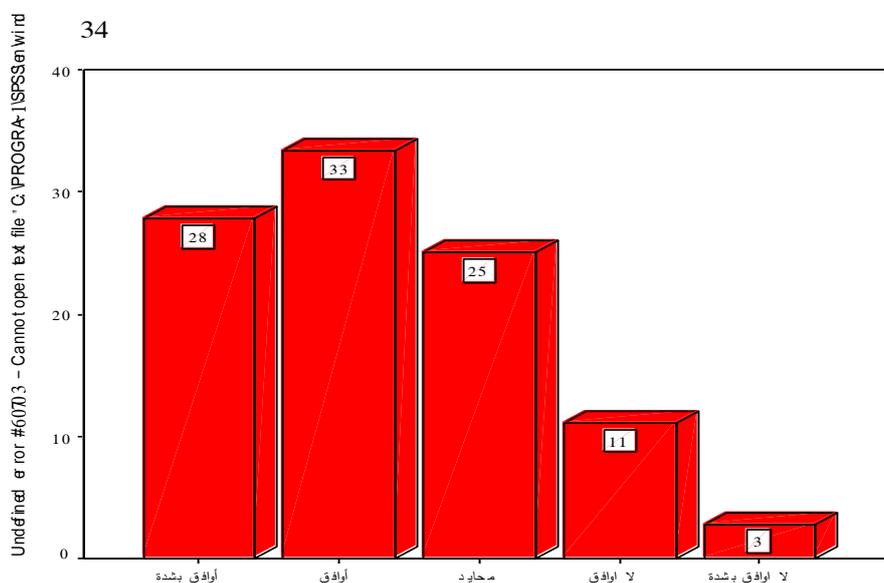
مما يدل على ان يوجد نظام اتصال داخلي يساعد في توصيل المعلومات والقرارات الصادرة من الادارة التنفيذية بالسرعة المطلوبة .

34/ تتم توعية الموظفين بمفهوم وأهمية الرقابة الداخلية عبر وسائل مختلفة كالنشرات والدورات التدريبية.

جدول رقم (4-40)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	10	27.8%
أوافق	12	33.3%
محايد	9	25%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-40)



34

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

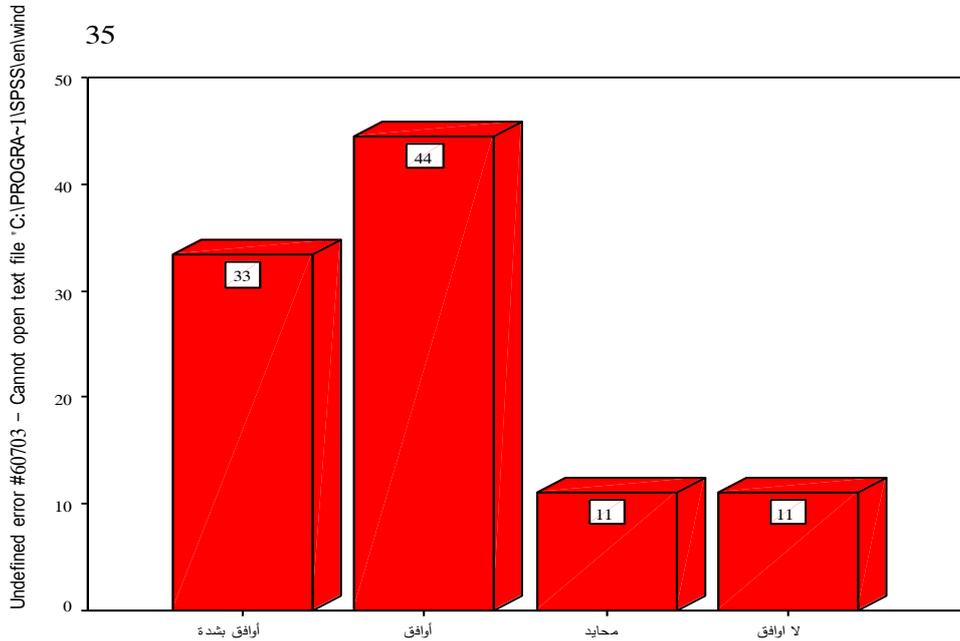
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8% مما يدل على ان تتم توعية الموظفين بمفهوم واهمية الرقابة الداخلية عبر وسائل مختلفة كالنشر والدورات التدريبية

35/ يوجد قسم منفصل يقوم بمهام التسويات الدورية لمختلف أنواع الحسابات بما فيها البنود خارج الميزانية

جدول رقم (4-41)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	16	44.4%
محايد	4	11.1%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-41)



35

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1% .

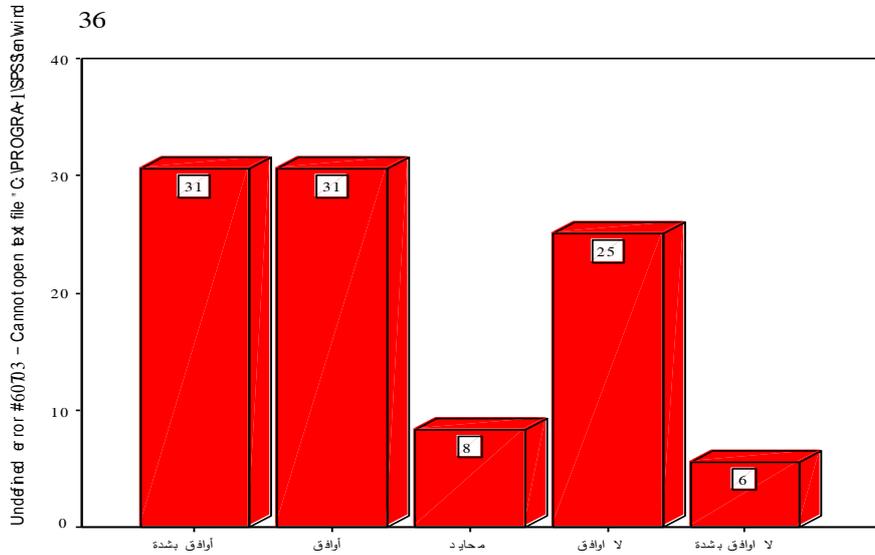
مما يدل على ان يوجد قسم منفصل يقوم بمهام التسويات الدورية لمختلف انواع الحسابات بما فيها البنود خارج الميزانية .

36/ يتبنى المصرف مركزية بعض الوظائف كإصدار خطابات الضمان لتفعيل الرقابة وتأكيد جودة الخدمات المقدمة.

جدول رقم (4-42)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	30.6%
أوافق	11	30.6%
محايد	3	8.3%
لا أوافق	9	25%
لا أوافق بشدة	2	5.6%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-42)



36

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

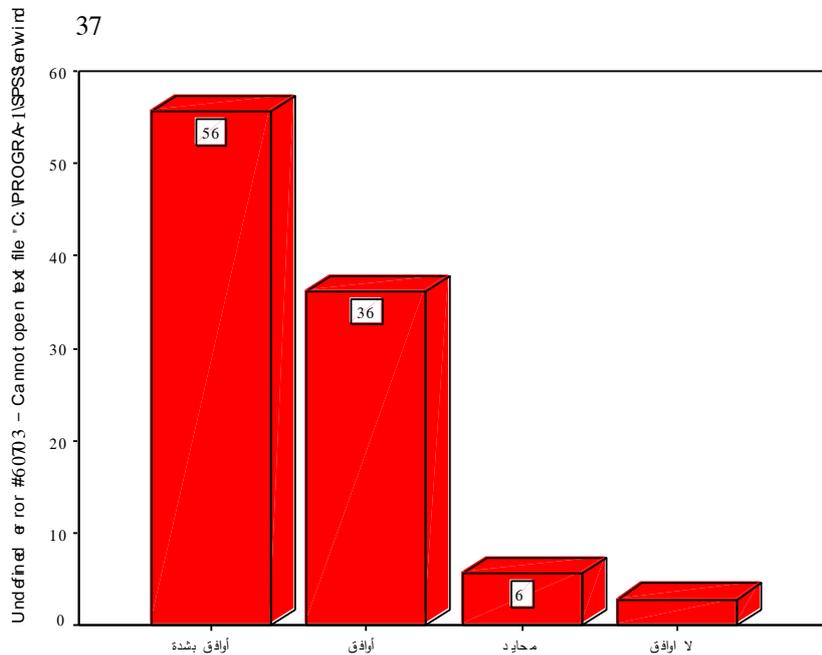
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 8.3% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 5.6%. مما يدل على ان المصرف يتبنى مركزية بعض الوظائف كإصدار خطابات الضمان لتفعيل الرقابة وتأكيد جودة الخدمات المقدمة .

37/ توجد رقابة على عمليات استلام ودفع النقود ويتم جرد صناديق الصرافين بصورة يومية.

جدول رقم (4-43)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	55.6%
أوافق	13	36.1%
محايد	2	5.6%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-43)



37

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 55.6% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 5.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8%

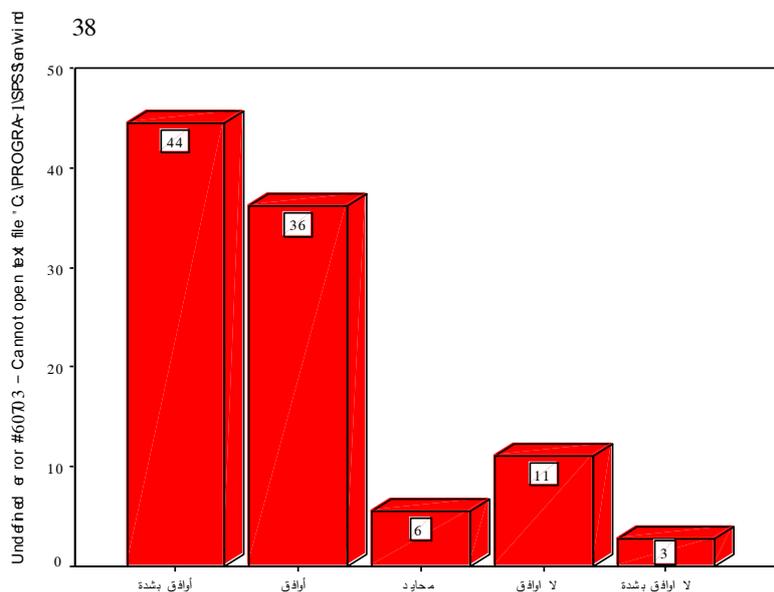
مما يدل على ان توجد رقابة على عمليات استلام ودفع النقود ويتم جرد صناديق الصرافين بصورة يومية

38/ للمصرف نظام الكتروني يلزم الموظفين بتغيير كلمة السر بصورة تلقائية/آلية ولا يسمح بتجاهل ذلك.

جدول رقم (4-44)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	44.4%
أوافق	13	36.1%
محايد	2	5.6%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-44)



38

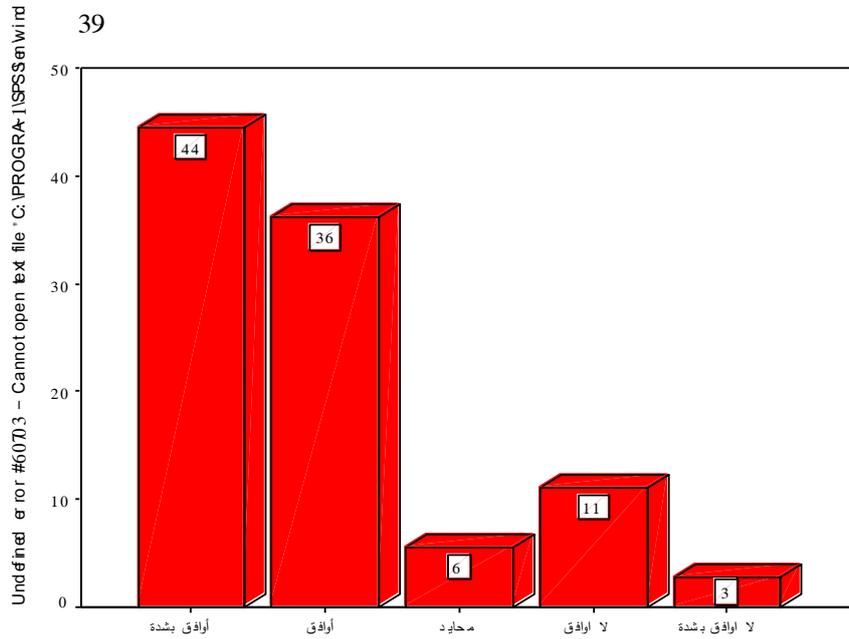
المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م  
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 5.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8% مما يدل على ان للمصرف نظام الكتروني يلزم الموظفين بتغيير كلمة السر بصورة تلقائية .

39/ يتم تحديث البرامج المستخدمة بواسطة الشركات المختصة بإشراف مباشر من إدارة تقنية المعلومات ويتم اختبارها قبل استخدامها للتأكد من صلاحيتها.

جدول رقم (4-45)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	44.4%
أوافق	13	36.1%
محايد	2	5.6%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-45)



39

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

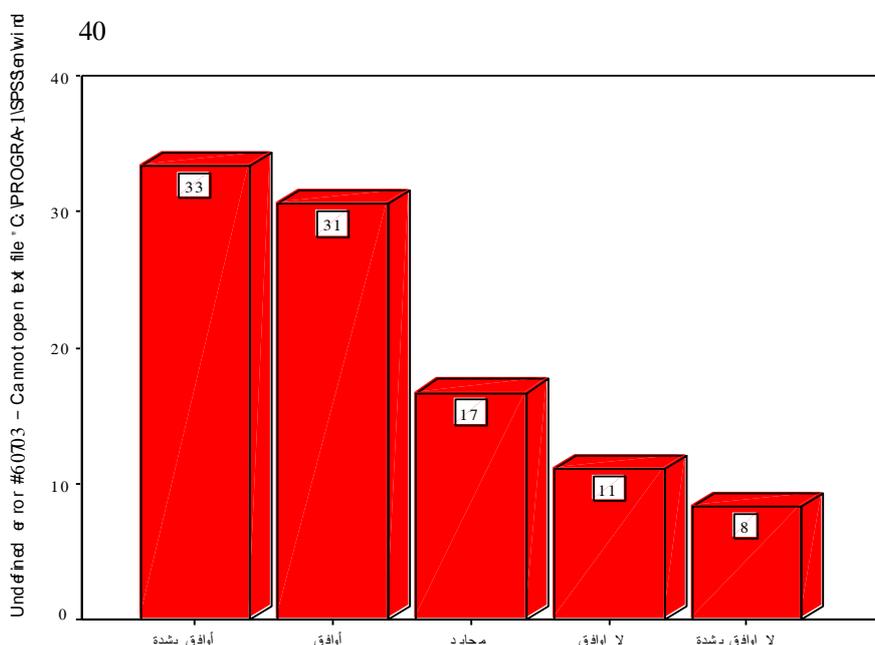
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 5.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8% مما يدل على ان يتم تحديث البرامج المستخدمة بواسطة الشركات المختصة بإشراف مباشر من إدارة تقنية المعلومات .

40/ أنظمة التشغيل مزودة بخاصية تمنع إلغاء أو تعديل القيود المحاسبية بعد الإدخال والموافقة.

جدول رقم (4-46)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	12	33.3%
أوافق	11	30.6%
محايد	6	16.7%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	3	8.3%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-46)



40

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

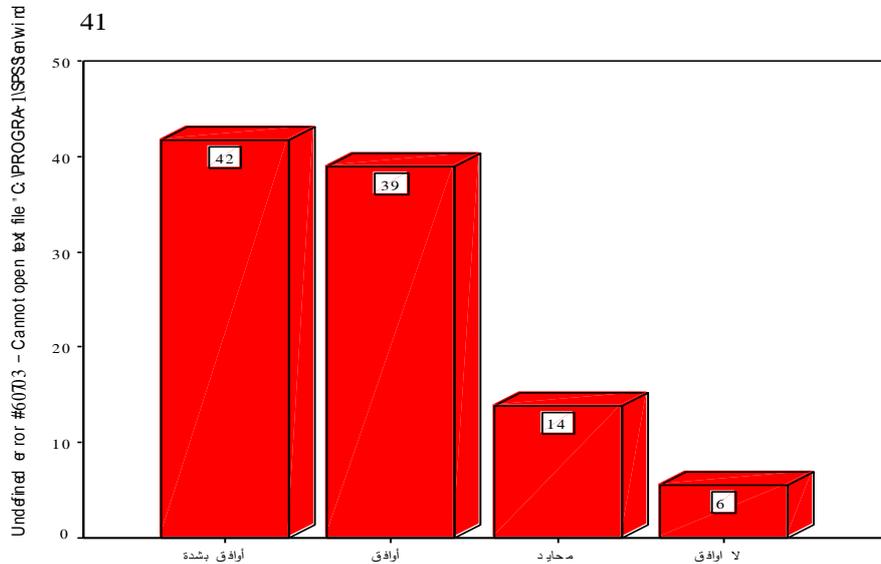
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 16.7% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 8.3% مما يدل على ان أنظمة التشغيل مزودة بخاصية تمنع الغاء او تعديل القيود المحاسبية

41/ هناك رقابة على أنظمة التشغيل تمنع غير المخولين من الوصول الى البرامج التي يتم استخدامها بواسطة أقسام أخرى.

جدول رقم (4-47)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	15	41.7%
أوافق	14	38.9%
محايد	5	13.9%
لا أوافق	5	13.9%
لا أوافق بشدة	2	5.6%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-47)



41

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 38.9% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 13.9% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.6% .

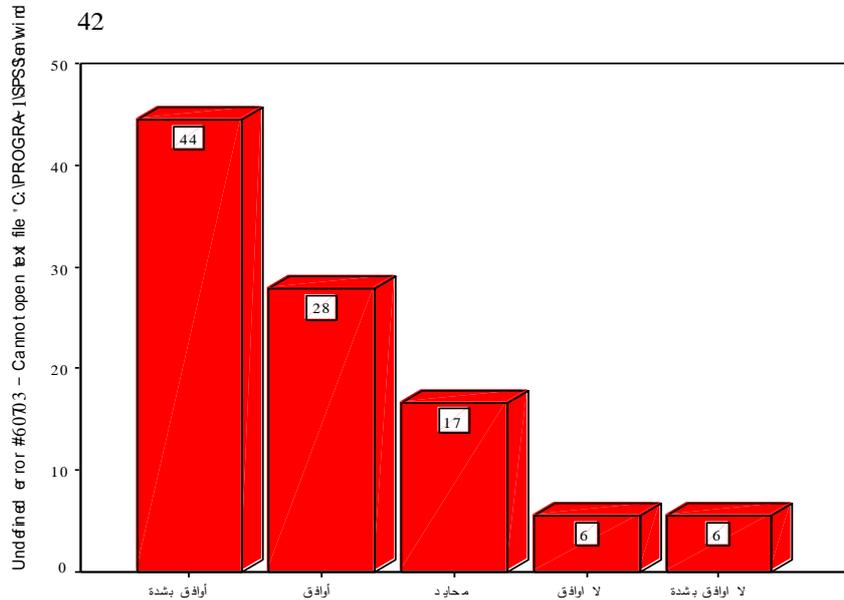
مما يدل على ان هناك رقابة على انظمة التشغيل تمنع غير المخولين من الوصول الى البرامج التي يتم استخدامها بواسطة اقسام أخرى

42/ يتم إيقاف تشغيل البرامج المستخدمة بواسطة الموظف في خلال إجازته السنوية.

جدول رقم (4-48)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	16	44.4%
أوافق	10	27.8%
محايد	6	16.7%
لا أوافق	2	5.6%
لا أوافق بشدة	2	5.6%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-48)



42

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

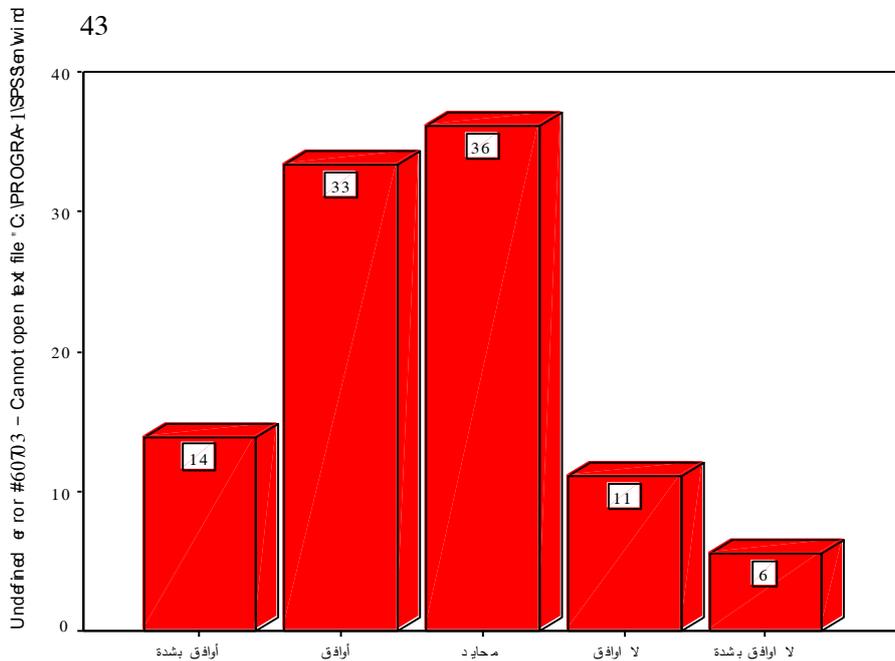
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 44.4% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 16.7% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 5.6% مما يدل على ان يتم إيقاف تشغيل البرامج المستخدمة بواسطة الموظف في خلال اجازته السنوية

43/ توجد مهام أو وظائف تقوم بها جهات خارجية بصورة كاملة.

جدول رقم (4-49)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	5	13.9%
أوافق	12	33.3%
محايد	13	36.1%
لا أوافق	4	11.1%
لا أوافق بشدة	2	5.6%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-49)



43

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

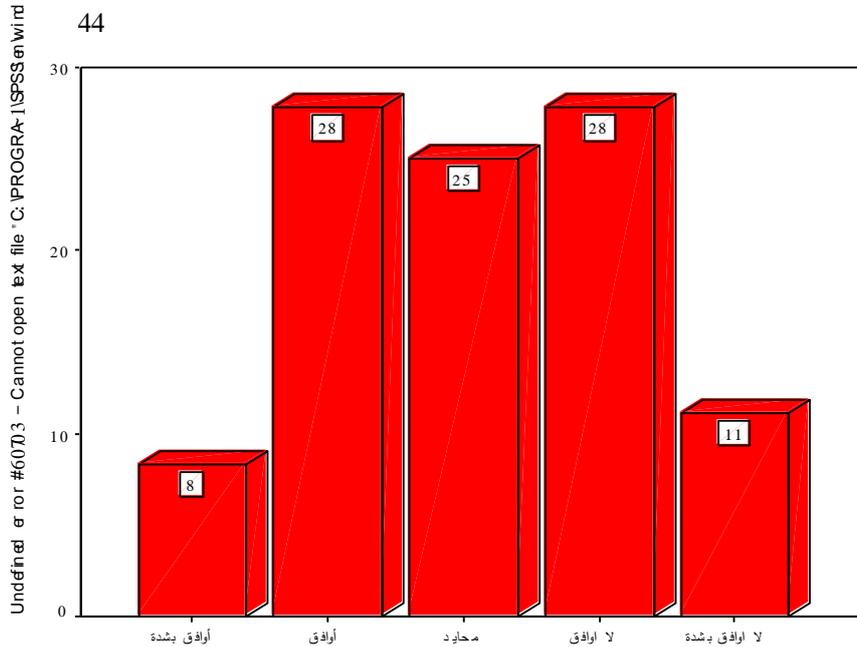
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 13.9% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة 5.6% مما يدل على ان توجد مهام او وظائف تقوم بها جهات خارجية بصورة كاملة .

44/ توجد مهام أو وظائف تقوم بها عمالة مؤقتة.

جدول رقم (4-50)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	3	8.3%
أوافق	10	27.8%
محايد	9	25%
لا أوافق	10	27.8%
لا أوافق بشدة	4	11.1%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-50)



44

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

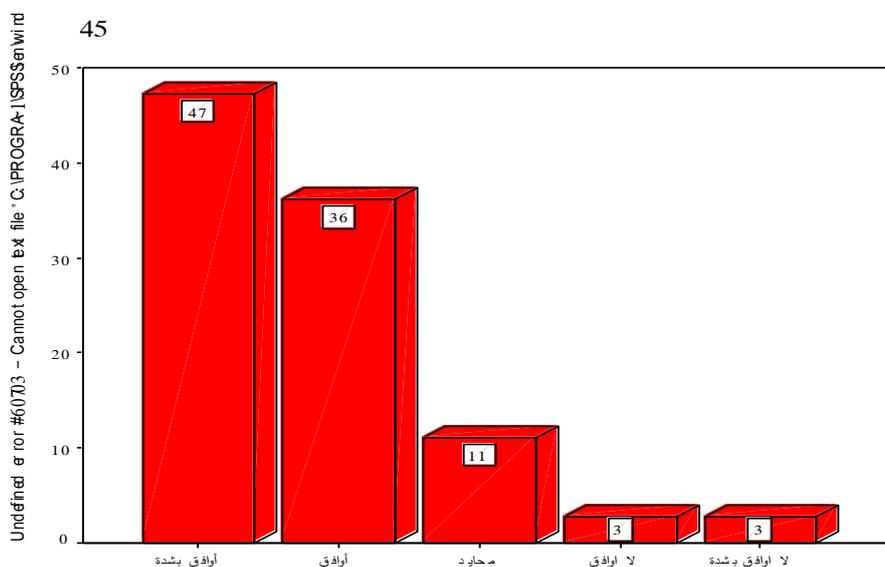
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 8.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة 11.1% مما يدل على ان لا توجد مهام او وظائف تقوم بها عماله مؤقتة

45/ هناك إجراءات مكتوبة تحدد الفترة الزمنية لحفظ كل نوع من أنواع المستندات كشيكات العملاء وإيصالات السحب والإيداع وخطابات الاعتماد وغيرها من المستندات.

جدول رقم (4-51)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	47.2%
أوافق	13	36.1%
محايد	4	11.1%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-51)



45

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

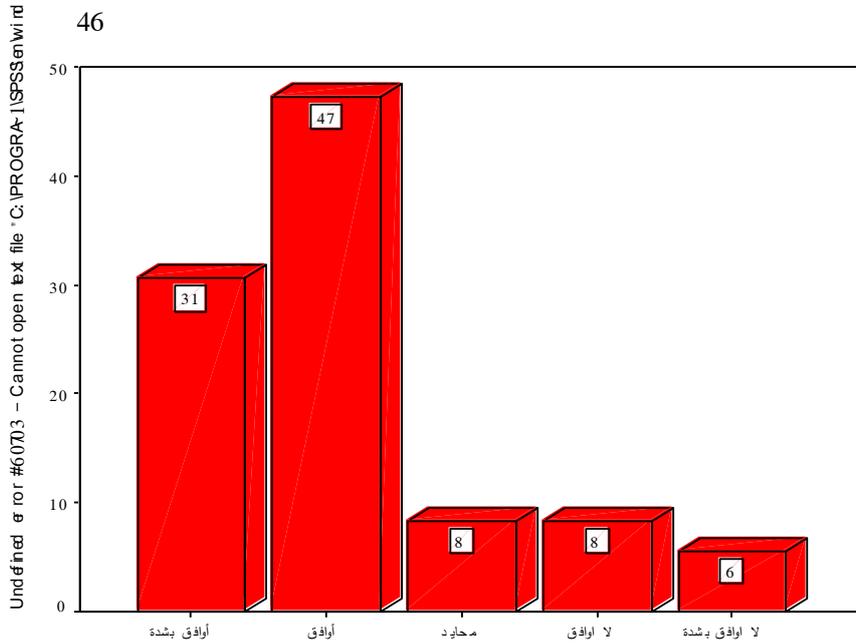
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 47.2% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 36.1% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 11.1% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8% مما يدل على ان هناك اجراءات مكتوبة تحدد الفترة الزمنية لحفظ كل نوع من انواع المستندات كشيكات العملاء وإيصالات السحب والإيداع وخطابات الاعتماد وغيرها من المستندات .

46/ تتم مراقبة الحسابات غير المتحركة لمدة زمنية أكثر من سنة.

جدول رقم (4-52)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	30.6%
أوافق	17	47.2%
محايد	3	8.3%
لا أوافق	3	8.3%
لا أوافق بشدة	2	5.6%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-52)



46

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

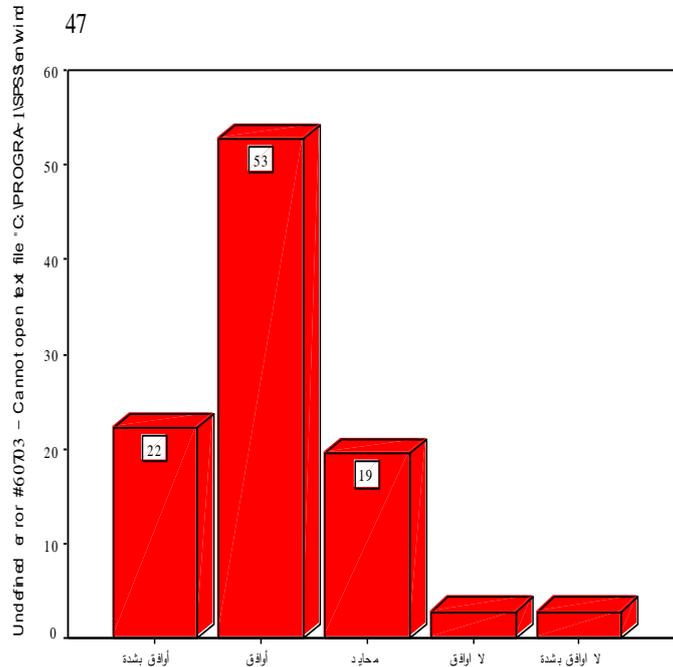
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 47.2% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 8.3% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 5.6% مما يدل على ان المراقبة الحسابات تتم غير المتحركة لمدة زمنية اكثر من سنة .

47/ يقوم المصرف بإرسال كشوف الحساب الى العملاء بصورة دورية على عناوينهم البريدية.

جدول رقم (4-53)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	8	22.2%
أوافق	19	52.8%
محايد	7	19.4%
لا أوافق	1	2.8%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-53)



47

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

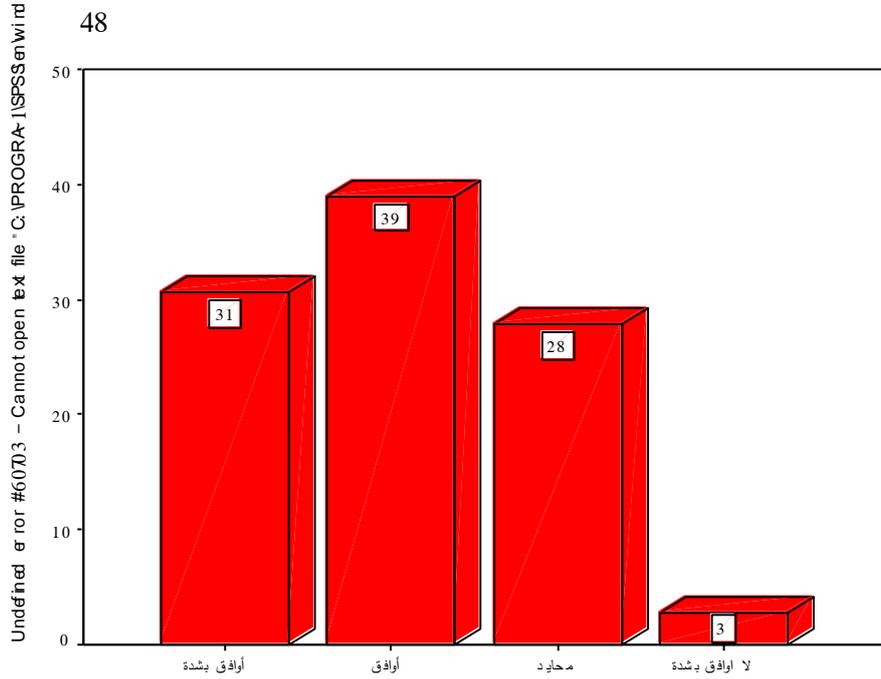
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 52.8% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 19.4% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 2.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 2.8% مما يدل على ان المصرف تقوم بارسال كشوف الحساب الى العملاء بصورة دورية على عناوينهم البريدية .

48/ سياسات وإجراءات شئون الموظفين مكتوبة ويتم تعميمها على الموظفين.

جدول رقم (4-54)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	30.6%
أوافق	14	38.9%
محايد	10	27.8%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	1	2.8%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-54)



48

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 38.9% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة 2.8%

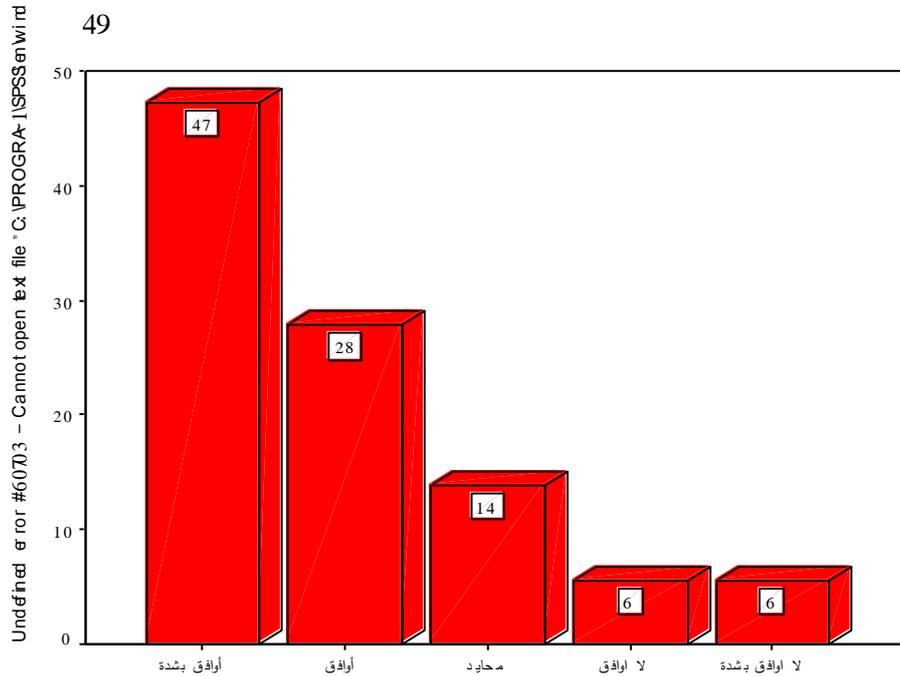
مما يدل على ان سياسات واجراءات شئون الموظفين مكتوبة ويتم تعميمها على الموظفين

49/ لكل موظف بالمصرف وصف تفصيلي بمهامه وواجباته ويقوم بالتوقيع عليه قبل مباشرة وظيفته.

جدول رقم (4-55)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	47.2%
أوافق	10	27.8%
محايد	5	13.9%
لا أوافق	2	5.6%
لا أوافق بشدة	2	5.6%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-55)



49

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 47.2% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 13.9% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 5.6% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 5.6%

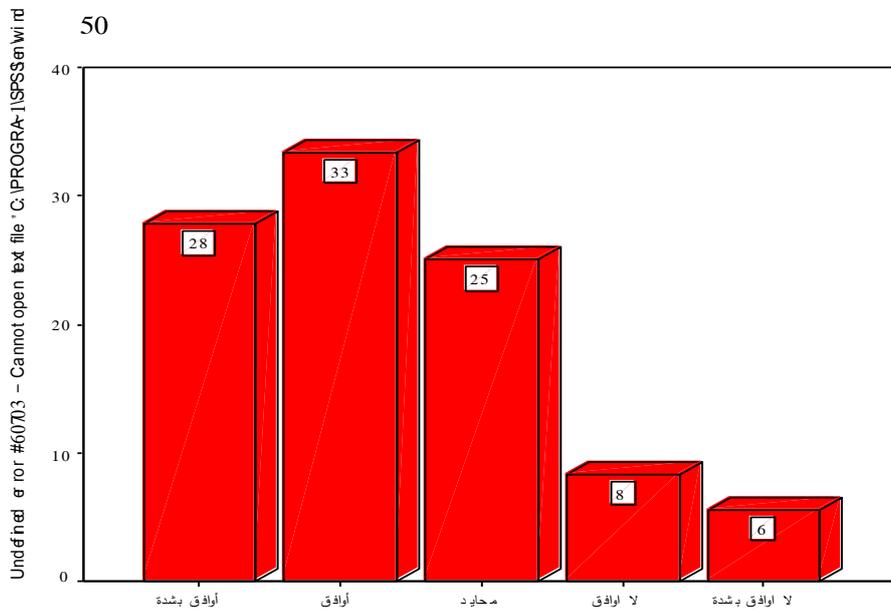
مما يدل على ان لكل موظف بالمصرف وصف تفصيلي لهاماه وواجباته ويقوم بالتوقيع عليه قبل مباشرة وظيفته .

50/ تمنح الإجازات السنوية بصورة ملزمة للموظفين ولا يسمح لهم بتحويلها للعام التالي.

جدول رقم (4-56)

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
27.8%	10	أوافق بشدة
33.3%	12	أوافق
25%	9	محايد
8.3%	3	لا أوافق
5.6%	2	لا أوافق بشدة
100%	36	المجموع

شكل رقم (4-56)



50

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

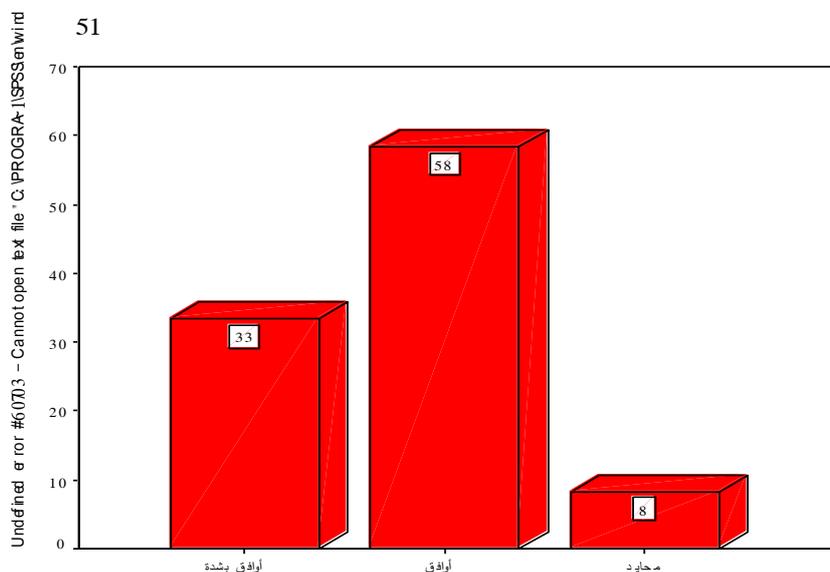
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 27.8% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بشدة بنسبة 5.6% مما يدل على ان تمنح الاجازات السنوية بصورة ملزمة للموظفين ولايسمح لهم بتحويلها للعام التالي .

51/ للمصرف سياسات لمراقبة العمليات المشتبه في ارتباطها بغسيل الأموال وغيرها من الأنشطة الممنوعة.

جدول رقم (4-57)

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
33.3%	12	أوافق بشدة
58.3%	21	أوافق
8.3%	3	محايد
0	0	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	36	المجموع

شكل رقم (4-57)



51

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

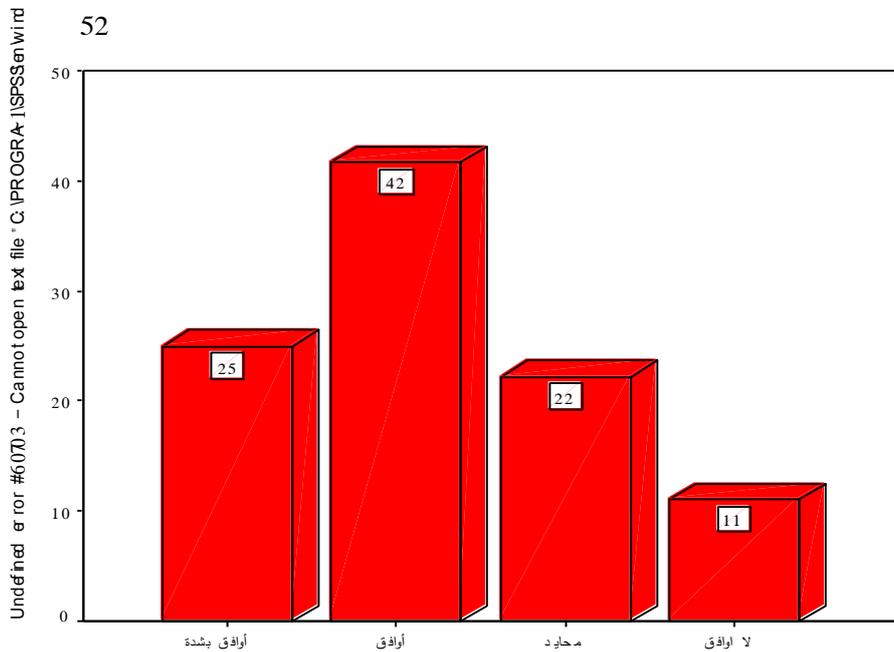
من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 33.3% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 58.3% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 8.3% مما يدل على ان للمصرف سياسات لمراقبة العمليات المشتبه في ارتباطها بغسيل الاموال وغيرها من الانشطة الممنوعة .

52/ يسمح النظام المستخدم في مراقبة الإيداعات النقدية الكبيرة.

جدول رقم (4-58)

النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة
25%	9	أوافق بشدة
41.7%	15	أوافق
22.2%	8	محايد
11.1%	4	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100%	36	المجموع

شكل رقم (4-58)



52

المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 25% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 41.7% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 11.1%

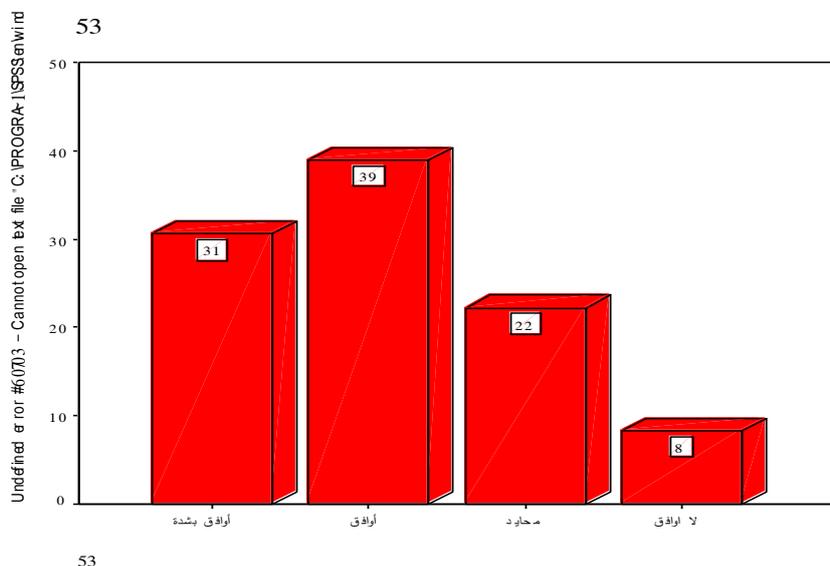
مما يدل على ان النظام يسمح للمستخدم في مراقبة الايداعات النقدية الكبيرة .

53/ للمصرف خطط مكتوبة ومدرب عليها تضمن استمرارية المصرف في أداء أعماله في حالات الطوارئ.

جدول رقم (4-59)

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	30.6%
أوافق	14	38.9%
محايد	8	22.2%
لا أوافق	3	8.3%
لا أوافق بشدة	0	0%
المجموع	36	100%

شكل رقم (4-59)



المصدر : اعداد الباحث، بالاعتماد علي بيانات الاستبيان ، 2014م

من الجدول والشكل اعلاه يلاحظ الباحث أن الذين استجابوا لعبارة أوافق بشدة بنسبة 30.6% والذين استجابوا لعبارة أوافق بنسبة 38.9% والذين استجابوا لعبارة محايد بنسبة 22.2% والذين استجابوا لعبارة لا اوافق بنسبة 8.3%

مما يدل علان للمصرف خطط مكتوبة ومدرب عليها تضمن استمرارية المصرف في اداء اعماله في حالات الطوارئ .

## النتائج والتوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية

### أولاً: النتائج

في ضوء ما سبق عرضه في الدراسة النظرية وتحليل الاستبيان خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

1. هنالك تطور ملموس في عملية الرقابة الداخلية في المصارف محل الدراسة والتي كانت تعتمد على الضبط الداخلي والمراجعة الداخلية والخارجية في السابق.
2. هنالك علاقة طردية مباشرة بين اهتمام مجالس الإدارة والإدارة العليا بالمشاركة والإشراف على تفعيل دور الرقابة الداخلية في المصرف ووعي العاملين به بماهية المخاطر وأهمية الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المصرف من حيث كفاءة وفعالية العمليات ومصداقية التقارير المالية والالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة التي تقرها الدولة والمصرف المركزي.
3. تتفق معظم المصارف على أنها تواجه مشاكل ومعوقات كبيرة في تطبيق نظام رقابة فعال وذلك لأسباب كثيرة أهمها ضعف التوعية بماهية ومفاهيم الرقابة الداخلية من منظور حديث شامل والذي يعني أن لكل فرد في المصرف دور في عملية الرقابة الداخلية ولا توجد جهة واحدة كفيلة للقيام بكامل العملية وضمان فعاليتها.
4. عدم وجود خطط ملائمة تستجيب لتحقيق عمل الرقابة الداخلية في المصارف يزيد من احتمالية تعرضها للمخاطر بنسبة كبيرة لأن التغيرات تحدث بسرعة كبيرة.
- 5.5. طلب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية من قبل المراجع الخارجي يساهم في كشف أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية.
6. تلتزم المصارف بقوانين المصرف المركزي وسياسات الدولة الخاصة بمحاربة غسل الأموال.
7. التقنيات المستخدمة في المصارف ليست بالتطور الكافي الذي يساهم في فعالية الرقابة الداخلية من حيث فصل المهام ومنع التلاعب في القيود والحسابات وجودة الخدمات.

## ثانياً: التوصيات

1. ضرورة استخدام التقنيات المتطورة فى المصارف مما يتيح لها تفعيل دور الرقابة وتحسين جودة وكفاءة العمليات ومصداقية التقارير المستخرجة من هذه الأنظمة بالسرعة المطلوبة.
2. يجب أن تحرص المصارف على وجود خطط للتقييم الشامل للمخاطر التي تتعرض لها ووضع سياسات وإجراءات لتحديد وقياس وتقديم تقارير عن كافة المخاطر الهامة و تطوير إدارات المخاطر والعاملين بها ويتم ذلك من خلال تنسيق دورات تدريبية خاصة بالمخاطر والاستعانة بالمراكز والمؤسسات المتخصصة في هذا النوع من التدريب داخل وخارج السودان لأن ذلك يعود علي المصرف بفوائد عديدة ويساعده في تحقيق أهدافه.
3. يجب على المصارف العمل على إنشاء ادارات لتقوم بتنسيق عمل الرقابة الداخلية والتأكد من وجود الإجراءات والسياسات الكافية فى كل أقسام وعمليات المصرف.
4. التأكيد من استمرارية وتحديث برامج توعية الموظفين بأهمية الرقابة الداخلية ودورها فى الحد من المخاطر.
5. يساعد المراجع الخارجي المصارف فى تقييم فعالية الرقابة الداخلية مما يستوجب طلب تقرير منفصل بذلك من قبل إداراتها.

## مقترحات لدراسات مستقبلية:

- نسبة الى أهمية الرقابة الداخلية فى المصارف ولما تقوم به من أدوار كبيرة فى تحقيق أهداف المصارف من حيث كفاءة وفعالية العمليات ومصداقية التقارير المالية والالتزام بالقوانين ذات الصلة فان هناك ضرورة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث، وفي هذا المجال يقترح الباحث الموضوعات التالية:
1. كفاية رأس المال ودوره فى فعالية الرقابة الداخلية.
  2. دور المراجع الخارجي والجهات الإشرافية فى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.
  3. فرص المصارف فى ولوج أسواق خارجية جديدة فى حال تطبيق مقررات وموجهات بازل.
  4. التوسع فى استخدام التكنولوجيا فى المصارف يحتم وجود رقابة داخلية متطورة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أحمد الرضي، النظام الرقابي المصرفي في سورية ومتطلبات مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، صندوق النقد الدولي-المركز الإقليمي للمساعدة الفنية للشرق الأوسط، دمشق 2005
2. خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، منشور بدعم من معهد الدراسات المصرفية، 1998.
3. د. عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان، الدار النموذجية للطباعة والنشر، 2011.
4. الدعامة الثانية لاتفاق بازل 2 المراجعة الرقابية، ورقة قدمت الى الاجتماع السنوي الحادي والثلاثين لمجلس محافظي المصارف المركزية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية بصندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2007.
5. دكتور /عبد الوهاب نصر ودكتور /شحات و السيد شحاته،الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة فى بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال ( الواقع والمستقبل)، الطبعة الأولى، مصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006/2005.
6. دور الرقابة الداخلية فى ترقية الأداء بالبنوك التجارية - الباحث: ميادة أبو بكر قسم الله السعيد - بحث منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2008م.
7. دور نظام الرقابة الداخلية فى الحد من مخاطر الائتمان المصرفى بالمصارف التجارية السودانية - الباحث: إصلاح خضر احمد عبد الله - بحث منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2008 م.
8. دور نظام الرقابة الداخلية فى تحقيق كفاءة أداء الوظائف الإدارية (دراسة حالة البنك الزراعي السوداني) - الباحث: حبيب أبونا أبكر عبد الرحمن - بحث منشور جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2008 م.
9. صلاح الدين حسن،تطليل وإدارة وحوكمة المخاطر الالكترونية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار الكتاب الحديث، 2010.
10. صندوق النقد العربي، قضايا ومواضيع فى الرقابة الداخلية - توصيات لجنة بازل - أبوظبي
11. مخاطر التشغيل وأثرها فى كفاية رأس المال بالمصارف التجارية - صفاء تاج السر الطيب - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012

12. الملامح الأساسية لاتفاق بازل II والدول النامية - صندوق النقد العربي - دراسة قدمت الى الاجتماع الثامن والعشرين لمجلس محافظي المصارف المركزية 2004 - أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة.

13. ورقة عمل بعنوان الربحية في المصارف بين الأداء والمخاطر، صندوق النقد العربي الاجتماع العاشر، أبو ظبي. ورقة بعنوان " إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها"، الاجتماع السنوي الثالث عشر للجنة العربية للرقابة المصرفية بصندوق النقد العربي، أبو ظبي.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. A risk-based approach to segregation of duties-Ernst & Young – May,2010.
2. Basel Committee on Banking Supervision, High Level Principles for Business Continuity , Aug 2006.
3. Basel Committee on Banking Supervision, Principles for Sound Management of Operational Risk.
4. Centralized operations The future of operating models for Risk, Control and Compliance function E&Y-Feb,2014.
5. Framework for Internal Control systems in Banking Organizations – Basel Committee on Banking Supervision - Basle September, 1998.
6. Fraud Risk Management Guide Executives Summary COSO-Sept 2016.
7. Guidelines on Risk Management Practices-Internal Controls, Monetary Authority of Singapore.
8. Internal Control – Comptroller’s Handbook – Comptroller of the Currency Administrator of National Banks –NY –2001.
9. Internal Control Integrated Framework -Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 1994- USA
10. Internal Controls – A Guide for Directors , Comptroller of The Currency Administrator of National Banks, Washington.
11. Office of Financial Management , State Administrative and Accounting Manual , Washington 2008. Internal Control and Auditing
12. Regulation on Bank’s Internal Control and Risk Management Systems- Banking Regulation and Supervision Board – Issue No 24312 –Feb 2001 – Turkey.
13. The American Institute of Certified Public Accounts, Statement on Auditing Standards # 7 8. , USA
14. Understanding Internal Controls , A Reference Guide for Managing University Business Practices , USA, University of California , 2011.

**الملاحق**

## ملحق رقم (1)

### الاستبيان

عنوان البحث : تفعيل دور الرقابة الداخلية فى المصارف فى السودان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي لأرغب من خلال إجابتك على أسئلته معرفة دور الرقابة الداخلية فى توفير تأكيد معقول للمصرف من تحقيق أهدافه المتعلقة بكفاءة وفعالية العمليات، مصداقية التقارير المالية والالتزام بالقوانين واللوائح ذات العلاقة. و إن الغرض من هذا الاستبيان هو استكمال البحث لنيل درجة الماجستير، كما أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. إن تعاونكم يساعدني فى انجاز البحث بصورة تساهم فى البحث العلمي فى السودان، لذلك أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة لأن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، كما أرجو عدم ترك أى سؤال دون الإجابة عليه لأن ذلك لا يخدم الهدف الذي تم من أجله تصميم الاستبيان. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث / علاء الدين عبد المجيد

الرجاء وضع علامة (✓) فى المربع المناسب للإجابة

أولاً : الأسئلة العامة

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية:  من 30 الى 35 سنة  من 36 الى 40 سنة   
 من 41 الى 45 سنة  من 46 فأكثر
3. المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  جستير  دكتوراة
4. التخصص العلمي:  محاسبة  علوم مالية ومصرفية  إدارة أعمال  أخرى
5. سنوات الخبرة:  من 5 الى 10  من 11 الى 15 سنة  من 16 الى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
6. المسمى الوظيفي: \_\_\_\_\_

7. الدورات التدريبية التي شارك فيها الموظف:

---



---



---



---

### ثانيا: أسئلة الاستبيان

رقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	للمصرف قسم/إدارة للرقابة الداخلية تعمل على القيام بمهام الرقابة الداخلية.					
2	للمصرف قسم/ إدارة للمخاطر وتعمل باستقلالية.					
3	للمصرف قسم/إدارة للنظم والقوانين والانضباط.					
4	للمصرف قسم/إدارة للرقابة المالية.					
5	تشارك وتشرف الإدارة العليا ومجلس الإدارة فى تفعيل عملية الرقابة الداخلية.					
6	تقوم إدارة المصرف بوضع سياسة تصنف على أساسها مختلف أنواع المخاطر وبالتالي كيفية التعامل مع أى نوع ( عالية المخاطر - متوسطة المخاطر - قليلة المخاطر).					
7	إستراتيجية إدارة المخاطر مرنة بما فيه الكفاية للتعامل بسرعة ودقة مع كل أنواع المخاطر.					
8	تقوم الإدارة بمراقبة أداء وفعالية نظام المخاطر بصورة دورية.					
9	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث قياس المخاطر.					
10	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث إدارة المخاطر.					
11	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من حيث تقرير المخاطر.					
12	توجد سياسات ملزمة بشأن تأسيس عملية شاملة لتقييم المخاطر من					

					حيث حدود السماح بالمخاطر.
					13 يوفر المصرف المعلومات المطلوبة لتحديد وتقييم المخاطر.
					14 يتمتع المصرف باستخدام تقنيات متطورة في تقديم الخدمات المصرفية المختلفة.
					15 وجود أدوات للرقابة على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف يؤدي الى معرفة المعوقات وأسبابها.
					16 يوجد نظام للميزانية لمراقبة الإيرادات والمصروفات بصورة مستمرة.
					17 يوجد نظام فعال للرقابة الداخلية يساهم في تحسين كفاءة العمليات.
					18 توجد خطط ملائمة تستجيب لتحقيق عمل الرقابة الداخلية في المصرف.
					19 يتمتع العنصر البشري من حيث الكم والخبرة الضرورية للمساهمة الفعالة في عملية الرقابة الداخلية.
					20 سياسات وإجراءات المصرف تحدد بوضوح الأدوار والمسئوليات لكل أقسام وأنشطة المصرف.
					21 للمصرف سياسات وإجراءات مكتوبة ومتاحة للجميع تغطي كل أنشطة المصرف وتتم مراجعتها وتحديثها بصورة دورية.
					22 يتم مراقبة وقياس الأداء مقابل الأهداف والمؤشرات لاكتشاف أوجه القصور.
					23 تتم معالجة أوجه القصور المكتشفة في حينها لتصحيح الأداء.
					24 هناك سياسات واضحة ومكتوبة ومتاحة للجميع بشأن الفصل في المسئوليات والوظائف الأساسية.
					25 التقنيات المستخدمة بالمصرف تساعد على مبدأ فصل المهام والوظائف
					26 توجد المعلومات الكافية التي تساعد الموظفين على أداء أعمالهم.
					27 توجد دورات تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مجال الرقابة الداخلية.
					28 توجد المهارات والأدوات والموارد اللازمة التي تساهم في تفعيل دور الرقابة الداخلية.
					29 هناك مشاكل ومعوقات تواجه المصرف في تطبيق نظام رقابة داخلية فعال.

					30	دائماً ما تضع الإدارة من الحين والأخر سياسات تذلل المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق نظام رقابة داخلية سليم وفعال.
					31	يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة قسم المراجعة الداخلية بصورة منتظمة.
					32	يتم تقييم عمل أنظمة الرقابة الداخلية بواسطة جهات خارجية محايدة كالمراجع الخارجي.
					33	يوجد نظام اتصال داخلي يساعد في توصيل المعلومات والقرارات الصادرة من الإدارة التنفيذية بالسرعة المطلوبة.
					34	تتم توعية الموظفين بمفهوم وأهمية الرقابة الداخلية عبر وسائل مختلفة كالنشرات والدورات التدريبية.
					35	يوجد قسم منفصل يقوم بمهام التسويات الدورية لمختلف أنواع الحسابات بما فيها البنود خارج الميزانية.
					36	يتبنى المصرف مركزية بعض الوظائف كإصدار خطابات الضمان لتفعيل الرقابة وتأكيد جودة الخدمات المقدمة.
					37	توجد رقابة على عمليات استلام ودفع النقود ويتم جرد صناديق الصرافين بصورة يومية.
					38	للمصرف نظام الكتروني يلزم الموظفين بتغيير كلمة السر بصورة تلقائية/آلية ولا يسمح بتجاهل ذلك.
					39	يتم تحديث البرامج المستخدمة بواسطة الشركات المختصة بإشراف مباشر من إدارة تقنية المعلومات ويتم اختبارها قبل استخدامها للتأكد من صلاحيتها.
					40	أنظمة التشغيل مزودة بخاصية تمنع إلغاء أو تعديل القيود المحاسبية بعد الإدخال والموافقة.
					41	هناك رقابة على أنظمة التشغيل تمنع غير المخولين من الوصول الى البرامج التي يتم استخدامها بواسطة أقسام أخرى.
					42	يتم إيقاف تشغيل البرامج المستخدمة بواسطة الموظف في خلال إجازته السنوية.
					43	توجد مهام أو وظائف تقوم بها جهات خارجية بصورة كاملة.
					44	توجد مهام أو وظائف تقوم بها عمالة مؤقتة.
					45	هناك إجراءات مكتوبة تحدد الفترة الزمنية لحفظ كل نوع من أنواع المستندات كشيكات العملاء وإيصالات السحب والإيداع وخطابات

					الاعتماد وغيرها من المستندات.
					46 تتم مراقبة الحسابات غير المتحركة لمدة زمنية أكثر من سنة.
					47 يقوم المصرف بإرسال كشوف الحساب الى العملاء بصورة دورية على عناوينهم البريدية.
					48 سياسات وإجراءات شئون الموظفين مكتوبة ويتم تعميمها على الموظفين.
					49 لكل موظف بالمصرف وصف تفصيلي بمهامه وواجباته ويقوم بالتوقيع عليه قبل مباشرة وظيفته.
					50 تمنح الإجازات السنوية بصورة ملزمة للموظفين ولا يسمح لهم بتحويلها للعام التالي.
					51 للمصرف سياسات لمراقبة العمليات المشتبه في ارتباطها بغسيل الأموال وغيرها من الأنشطة الممنوعة.
					52 يسمح النظام المستخدم في مراقبة الإيداعات النقدية الكبيرة.
					53 للمصرف خطط مكتوبة ومدرب عليها تضمن استمرارية المصرف في أداء أعماله في حالات الطوارئ.