تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية فى البنوك التجارية وأثرها على أداء المراجع الخارجي
(مع دراسة تطبيقية)

الأستاذ الدكتور / أحمد حجاج
أستاذ محاسبة التكاليف
وعميد الكلية السابق
كلية التجارة – جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور/ عباس رضوان
أستاذ المراجعة
ووكيل الكلية السابق للدراسات العليا
كلية التجارة – جامعة المنصورة

سماح طارق أحمد حافظ
مدرس مساعد المحاسبة
كلية التجارة -جامعة المنصورة

ملخص: يهدف البحث تقديم إطار لتطوير دور المراجعة الداخلية فـي تقيـيم المخـاطر التشغيلية في البنـوك التجاريـة ،باسـتعراض تداعيات الأزمة المالية على تزايد المخاطر في البنوك، مع دراسة تحليلية للمخاطر التشغيلية في البنوك ، ثم دور المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر في إدارة المخاطر ، باستخدام بطاقة القياس المتوازن في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك، وأثر هذا الدور على عمـل المراجعـة الخارجية .

وتوصل البحث : لأهميـة دور المراجعـة الداخلية باستخدام بطاقة القياس المتـوازن فـي تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك، وتأثيره على عمل المراجعة الخارجية.

Summary:

The research aims to provide a framework for the development of the role of internal audit in assessing the operational risks in commercial banks, Review the implications of the financial crisis on the increased risks in banks, with an analytical study of operational risks in banks, and the role of internal audit risk-based internal auditing in risk management, using the Score Card balanced assessment of operational risks in banks, and the impact of this role to the work of external audit.

The researcher concluded: the importance of the role of internal audit using the Balanced Score Card to assess the operational risks in banks, and its impact on the work of external audit.

طبيعة المشكلة :

شهد نهاية العقد السابق اهتمامـاً كبيـراً بإدارة المخاطر في البنوك التجارية خاصة في ظل الانهيارات الماليـة العالميـة منتـصف ٢٠٠٨ والتي تم إرجاعها إلى وجود خلل فـي الرقابة على البنوك ، وسوء الإدارة والفشل في تحديد المخاطر التي تتعرض لها البنوك .

كما نجم عن التحولات السريعة المتعمقة في الاقتصاد العـالمي والتحريـر التـدريجي للتجارة العالمية ومـع التطـور التكنولـوجي المتزايد و تزايد حدة المنافسة العالمية ، زيـادة المخاطر المصرفية وخاصة مخاطر التشغيل في البنوك التي أصبحت تمثـل حـوالي ٢٠% - ٤٠% من إجمالي المخاطر التي يتعرض لهـا البنك (Malaysian Bank ,2005).

ويعد من أهم مسببات الفشل في إدارة المخاطر التشغيلية ضعف الرقابة الداخلية وضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في البنوك خاصة في ظل تطبيق التكنولوجيا الحديثة .وبالتالي يتزايد الاهتمام بإدارة المخاطر التشغيلية في ظل تزايد الاعتماد على عمليات التجارة الالكترونية والتوسع في البنوك الالكترونية، والتي يعبر عنها بأنها الخسائر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية ، أو أداء الأفراد ، أو ضعف السياسات المطبقة.

وتستند قوة نظام الرقابة الداخلية بشكل أساسي على وظيفة المراجعة الداخلية والتي يدخل في تحديدها المخاطر التشغيلية ، والتي يتسع مفهومها وفقاً لإصدارات معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA,2001 من نطاق ضيق يعتمد على الدور الرقابي ليتضمن إدارة المخاطر والحوكمة ، وتزايد أهمية الخدمات الاستشارية بغرض إدارة المخاطر ، مما يعنى تحسين كفاءة وفعالية مستوى الخدمات المقدمة من المراجعة الداخلية.

وفي ضوء ما سبق تحاول الباحثة تقديم إطار لتطوير المراجعة الداخلية من خلال توسيع وإبراز أهمية دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية من خلال تصميم بطاقة للقياس المتوازن يتحدد فيها جوانب المخاطر التشغيلية.

هدف البحث :

تقديم إطار مقترح لتطوير أساليب المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية فى البنوك التجارية وأثرها على أداء المراجع الخارجي .

فروض البحث:

١) لا يوجد اتفاق معنوي بين العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة حول أهمية المخاطر التشغيلية .

٢) لا يوجد فروق معنوية بين العاملين فى البنوك العامة والخاصة حول عناصر المخاطر التشغيلية .

٣) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين فى البنوك محل الدراسة حول تطبيق المداخل الكمية والنوعية فى قياس المخاطر التشغيلية .

٤) لا يوجد تأثير معنوى للمراجعة الداخلية على تقييم المخاطر التشغيلية.

٥) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين فى البنوك محل الدراسة حول أهمية تطوير دوز المراجعة الداخلية على أداء المراجع الخارجى .

٦) لا يوجد تأثيرمعنوى للمؤشرات المالية وغير المالية للمخاطرالتشغيلية فى البنوك على الأداء الكلى المعدل للمخاطر للبنوك التجارية .

خطة البحث:

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية في البنوك في ضوء الأزمة المالية العالمية .

المبحث الثانى : دور المراجعة الداخلية فى ضوء ادارة المخاطر.

المبحث الثالث : دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية وأثره على أداء المراجع الخارجى.

المبحث الرابع: الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية في البنوك في ضوء الأزمة المالية العالمية .

شهدت معظم الدول أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل البنوك قاسماً مشتركاً فيها، وكشفت الأزمة المالية العالمية فى منتصف عام ٢٠٠٨ عن العديد من نقاط الضعف فى عمليات إدارة المخاطر وتورط البنوك فى تقديم تسهيلات ائتمانية بدون دراسة متعمقة للأطراف المدينة، بالإضافة إلى سوء إدارة المحافظ الائتمانية وعدم الاهتمام الكافى بمخاطر الائتمان والتشغيل ، والتى ألقت بظلالها (الجزيرة نت ، الاقتصاد والأعمال ، ٢٠٠٩)على البنوك العالمية وإفلاس العديد منها مثل:

- انخفاض أرباح City Bank Group (أكبر مؤسسة مصرفية أمريكية) بنسبة ٦٠% فى الربع الثالث من ٢٠٠٨، وشطبت أصول بمقدار ١٥ مليار ،وتراجعت الإيرادات بمقدار ١٣،٢٢ مليار دولار وبنسبة ٤٨%، وإلغاء ٦٢ألف وظيفة ،وأعلنت عن خسائر بمقدار ٥،١١ مليار دولار .

- إفلاس بنك Lehman Brothers ويعتبر من أكبر البنوك الأمريكية ، والذي أثار إفلاسه

الذعر لدى المصرفيين ، حيث خسر البنك ٩٢% من قيمته ، فوصل سعر سهمه ٣ دولار بعد أن كان ٦٨ دولار في نوفمبر ٢٠٠٧ م ،وقد أشهر إفلاسه في ٢٠٠٨/٨/١٥م بعد وقوع الأزمة المالية العالمية .

- خسائر بنك UBS السويسري ، وهو من أكبر بنوك العالم في إدارة الثروات الخاصة، انخفضت أرباح البنك بنسبة ٣٥% ،وتم الاستغناء عن ١٥٠٠ موظف ، وشطب ٣،٣٤ مليار دولار من الإيرادات لتغطية خسائر محفظة الدخل الثابت ، وشطب ٤٠ مليار دولار من أصوله فى أكبر خسارة يتعرض لها بنك سويسري.

- فى دراسة لخسائر البنوك قام بها البنك التجاري الألماني من وراء الأزمة المالية العالمية ، خسرت البنوك السويسرية ٤٠% من قيمة أصولها ، يليها البنوك الأمريكية ٣٥%، والمؤسسات الألمانية ١٥%، والبنوك البريطانية ٥%.

مما سبق يتضح امتداد الأزمة المالية عالمياً لتشمل جميع البنوك العالمية ، كذلك امتداد آثارها على البنوك المصرية ،فقد خسرت البنوك المصرية منذ تفاقم الأزمة المالية العالمية ، مايزيد عن ٤٥ بليون جنيه من أرصدتها فى الخارج وفقاً لتقديرات البنك المركزي المصري بين سحوبات مباشرة أو تآكل في المصارف الأجنبية التي عانت من تداعيات الأزمة العقارية ، وانعكاسها باتجاه العديد من اللجان والهيئات المصرفية بتحديد أسبابها وطرق علاجها(المعهد المصرفى المصرى ، النشرة الربع سنوية ، العدد الثامن ، يناير ٢٠٠٩ ، ص٦).

و قد أعادت الأزمة المالية العالمية وانهيار العديد من البنوك الأمريكية والأوروبية واليابانية تسليط الضوء على ادارة المخاطر المصرفية وخاصة ادارة المخاطر التشغيلية والتى ارجعت لها العديد من خسائر البنوك ، وقد أصبح اعتماد البنوك على آلية الرقابة الداخلية ووظيفة المراجعة الداخلية غير كاف بعد الأزمة المالية ، فقد ظهرت الحاجة الملحة لبناء أدوات وعمليات خاصة تهدف لادارة مخاطر التشغيل وتحديد اجراءات المراجعة الداخلية(مؤتمر حول المقاربة الجديدة لادارة المخاطر المصرفية ، ٢٠٠٩، بيروت .لبنان).

وبناءً عليه ،اتجه العديد من المصرفيين والسلطات التنفيذية للاهتمام بالمخاطر التشغيلية، ووفقا لمقررات لجنة بازل تعد المخاطر التشغيلية :" هي مخا طر الخسارة

الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية ،والأفراد ،والأنظمة أو من الأحداث الخارجية" (BCBS,2001)وفي ضوء هذه الأهميه ،

يوجد عدة مفاهيم لمخاطر التشغيل من وجهة النظر المصرفية أهمها:

١) المخاطر التشغيلية هي: احتمال حدوث تطورات مالية غير ملائمة ناجمة عن تأثير كل من العملاء و نظم الرقابة غير الكافية،أو الفشل في النظام (Laycock ,1998)

٢) المخاطر التشغيلية هي:المخاطر الناجمة عن التأثير غير الملائم على الأعمال كنتيجة لأدائه بطريقة غير كافية والتي قد ترجع لعوامل خارجية (Doerige,2000)

٣) المخاطر التشغيلية هي: قياس العلاقة بين أنشطة الأعمال في المنشأة والانحرافات الناجمة عنها . KING) 2001)

٤) المخاطر التشغيلية: هي المخاطر الناجمة من الاعتماد على الأنظمة ،العمليات والأفراد،و ما يتضمنه من التخطيط المستمر، والموارد البشرية،وتكنولوجيا المعلومات ،والمحاسبة، والمراجعة وأنظمة الرقابة ودرجة الإذعان للوائح التنفيذية. EIU) Research Report)

٥) ووفقا لمقررات لجنة بازل تعد المخاطر التشغيلية : هي مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية ،والأفراد ،والأنظمة أو من الأحداث الخارجية. BCBS) .2001)

وتدور هذه المفاهيم حول حقيقة مؤداها أن المخاطر التشغيلية ترجع الى الفشل فى انجاز العمليات البنكية بكفاءة وفعالية ،ويركز التعريف الذي قدمته لجنة بازل على الاتجاه السببي لمخاطر التشغيل، لتحديد سبب حدوث الخسائر والتغلب على مصادرها والتى تتم عن طريق الأفراد ،أوالعمليات أوالأنظمة أوالعوامل الخارجية ، وتتخذ مصادر(عوامل) المخاطرالتشغيلية احدى الصور الآتية : (BCBS,2003,P3)

١) الاحتيال الداخلي Internal fraud : ويتم من خلال أفراد داخل البنك بتعمد

خرق لسياسات وقوانين البنك باجراء معاملات غير مصرح بها ، أو عمليات السرقة والغش أو استغلال سيء لأصول وموارد البنك .ونجم عن عمليات الاحتيال الداخلى خسائر فى كل من بنك Allied Irish Bank بمبلغ ٦٩١ مليون دولار ،وبنك Barings bank بمبلغ ١ مليار دولار، وبنك Daiwa Bank Ltd بمبلغ ١،٤ مليار دولار نتيجة عمليات متاجرة غير مصرح بها .

٢) الاحتيال الخارجي Internal fraud:يتم بواسطة أفراد خارج البنك بتعمد خرق لسياسات وقوانين البنك باختراق الأنظمة ،وسرقة بيانات ومعلومات يساء استعمالها ، أو من عمليات سطو على البنك ، أو الشيكات بدون رصيد كاكتشاف أحد موظفى البنك الأهلى المصرى- فرع العروبة بمصر الجديدة بأن الشيكات الصادرة من أحد رجال الاعمال غير مغطى ماليا وقيمته مليون جنيه .(مجلة اليوم السابع ، ١١ ابريل ٢٠٠٩) .

٣) ممارسات العاملين وأمن وسلامة مكان العمل Employment Practices and work place: تتعلق بمخالفة قوانين العمل ونظم السلامة والأمان لبيئة العمل ،وما يرتبط بها من نظم التعويضات والمطالبات القضائية .كذلك التفرقة بأنواعها بين العاملين فى البنك . ونجم عنها خسائر بنك Merrill Lynch بمبلغ ٢٥٠ مليون دولار كتعويضات قضائية ناتجة عن تمييز عنصرى .

٤) ممارسات العملاء ، المنتجات والأعمال Clients, Products &Business Practices:وتتضمن الفشل فى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء أى الفجوة بين متطلبات واحتياجات العملاء من جهة ومستوى المنتجات والخدمات المقدمة .كالتلاعب بالأسواق ، أو عيوب بالمنتجات أو الاختيار غير السليم لنوعية العملاء المستهدفة ، أو الفشل فى الاستعلام عن العملاء وعدم كفاية المستندات . ونجم عنها خسائر بنك Household international بمبلغ ٤٨٤ مليون دولار نتيجة ممارسات غير مشروعة فى عمليات تقديم التسهيلات الائتمانية، كذلك خسائر بنك Providian Financial corp. بمبلغ ٤٠٥ مليون دولار نتيجة ممارسات غير سليمة فى

عمليات البيع الآجل ونظم التحصيل الآجل .

٥) تحطم فى الأصول المادية Damage to physical assets: وتتضمن تحطم لأصول البنك المادية نتيجة أى كوارث طبيعية أوأحداث خارجية أخرى كتخريب متعمد لأصول البنك ، أو عمليات ارهابية أوكوارث طبيعية كخسائر بنك Bank of New York بمبلغ ١٤٠ مليون دولار نتيجة تحطم منشآت وممتلكات البنك (ببرجى التجارة العالمى بسبب أحداث ١١سبتمبر ٢٠٠١.

٦) توقف العمل وفشل نظام العمل Business disruption and system failure: وتتضمن تعطل أنظمة الحاسب الآلى ،أو نظم الاتصالات والمعلومات،ونجم عنها خسائر بنك Solomon Brothersبمبلغ ٣٠٣ مليون دولار نتيجة التغير فى تكنولوجيا الحاسب الآلى وما نجم عنها من خسائر فى (أرصدة لم يتم تسويتها).

٧) التنفيذ، والتسليم وادارة العمليات Execution ,Delivery&ProcessManagement وتتضمن الفشل فى اداء العمليات والخدمات وادارتها ، الفشل فى ادارة العلاقات مع الأطراف الأخرى (العملاء، السلطات الإشرافية ، الموردين ، التأمينات ،) من خلال التنفيذ الخاطىء للعمليات ،وعدم المحافظة على البيانات والمعلومات المرجعية ، كذلك عدم التزام الموردين بالاتفاقيات والعقود المبرمة مع البنك .ونجم عنها خسائر بنك Bank of America بمبلغ ٢٢٥ مليون دولار نتيجة فشل تكامل أنظمة الحاسب بعضها مع بعض ، وخسائر بنك Wells Fargo Bank بمبلغ ١٥٠ مليون دولار نتيجة الفشل فى تشغيل العمليات المصرفية المالية .

وباستعراض هذه المصادر(العوامل) للمخاطر التشغيلية يلاحظ تداخلها مما يتطلب ربط هذه العوامل بمسبباتها وبالنتائج المترتبة، ويعد تركيز المديرين على تحديد كلاً من سبب وأثر المخاطر التشغيلية (cause &effect) مطلباً هاماً، فعلى سبيل المثال تعد الخسارة المالية financial lossesهى الحدث الأخير لسلسلة من الآثار المتداخلة من تداخل وتفاعل الأنظمة والرقابات الضعيفة والأخطاء البشرية والتى يجب على البنك تحديد مدى تداخلها خلال

عملية الادارة،ويعد تحديد عوامل المخاطر التشغيلية وتحديد أسبابها وآثارها مطلباً ضرورياً لادارة المخاطر التشغيلية لتحديد رأس المال الملائم .

ويمكن تصنيف المخاطر التشغيلية في ضوء (cause &effect) الى :

- الأحداث كثيرة الحدوث /قليلة الأثر High frequency / low impact والتى يرجع حدوثها نتيجة الخطأ البشرى على سبيل المثال ، أو فشل النظام .
- الأحداث قليلة الحدوث / كبيرة الأثر Low frequency /High impact مثل المعاملات التجارية الخاطئة ، والتى ترجع لعديد من العوامل منها ضعف أو عدم كفاءة الرقابة أو التصرفات الخاطئة من قبل أحد الأفراد.

ويعتمد تصنيف المخاطر التشغيلية وفقاً لمعيار السبب والأثر(cause & effect) على توافر ادارة فعالة للمخاطر التشغيلية. ويعد الارتكاز على المراجعة الداخلية لتحديد مدى كفاءة وفعالية الادارة للمخاطر التشغيلية مطلباً هاماً خاصةً بعد انهيارات البنوك فى ظل الأزمة المالية نتيجة ضعف نظم الرقابة ،ولا سيما الفشل فى ادارة المخاطر التشغيلية .

المبحث الثانى : دور المراجعة الداخلية فى ضوء ادارة المخاطر.

يمكن أن تسهم المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات من خلال تحسين جودة التقارير المالية وتحسين فعالية الأداء ، مع تطور هذا الدور واتساع نطاقه بالتركيز على ادارة المخاطر، فقد عرفها المعهد الأمريكى للمراجعين الداخليين عام ٢٠٠٠(IIA,2000) "نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي من شأنه تقديم التوكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة وتزيد من فعالية المنشأة وتؤدى إلى تحسين أدائها. ويساعد على تحقيق أهداف المنشأة بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة.

An independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organizations operation. it helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic , disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management ,control and governance process.

ومن خلال هذا التعريف ،اتسع دور المراجعة الداخلية من نطاق ضيق يقتصر على

الدور الرقابى ليتضمن إدارة المخاطر والحوكمة ،وترتكز المحاور الأساسية لمفهوم المراجعة الداخلية على الآتي:

١- أنها نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للمنظمة بتبعيته إلي مجلس الإدارة ولجان المراجعة

٢- أنها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال المراجعة الداخلية من خلال أشخاص مهنيين ذو خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج المنظمة.

٣- تطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية الأخيرة أكثر من الاعتبارات التنظيمية والقانونية المتبعة بالمنظمة.

٤- توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التوكيد والفحص والتقييم ،بما يمكن من إدارة وتقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة الشركات.

٥- وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية بالمنظمة.

٦- توفير مجموعة من السمات والصفات والمهارات والقدرات التالية فى المراجع الداخلي كالتفكير الابتكارى والانتقادى والتحليلي،والقدرة على الفهم والتوصيل،وإدارة وتقييم المخاطر،والاستدلال الكمى والاحصائى،وفهم وتبنى وتحليل وتقييم الاستراتيجيات.

وفى ظل متطلبات الحوكمة ومع تغير مفهوم المراجعة الداخلية ، اتجهت الهيئات العلمية واللجان المصرفية لتحديد دور المراجعة الداخلية فى ادارة المخاطر، باعتبار المراجعة الداخلية أداة هامة لادارة المخاطر في البنوك في ضوء التوجهات الدولية الآتية:

١) أشارت بورصة الأوراق المالية بنيويورك NYSE,2003 إلى أنه من ضمن قواعد الحوكمة وجود وظيفة للمراجعة الداخلية ، لتزويد الإدارة ولجنة المراجعة ، بالتقييمات المستمرة لعملية إدارة المخاطر ، ونظام الرقابة الداخلية .

٢) قامت بورصة لندن بتعديل الدليل الموحد لحوكمة الشركات combined code ، عامى ٢٠٠٣،٢٠٠٦

(Financial Reporting Council, 2006,pp1-34) وتضمن بأنه " يجب على مجلس الادارة – على الاقل سنويا اجراء مراجعة لفعالية نظم الرقابة الداخلية والافصاح عنها للمساهمين ، وأن تغطى اجراءات المراجعة الرقابة المادية بالنسبة للانشطة المالية والتشغيلية والالتزام ونظم ادارة المخاطر "

٣) أشار معهد المراجعين الداخليين الأوروبي ٢٠٠٥ (EIIA,2005)بأن يتضمن مجال المراجعة الداخلية كافة الأنشطة في المنظمة ، معتمداً على تقييم المخاطر بما يتضمن كفاءة وفعالية الحوكمة ،وإدارة المخاطر ، وعمليات الرقابة الداخلية في تحديد والاستجابة للمخاطر التي تواجه المنظمة.

٤) ركزت احدى الاستطلاعات لآراء مجموعات مختلفة من المديرين الماليين والاستشاريين ومتخصصين فى المراجعة الداخلية (Colbert,2002)،وأشارت نسبة ٩٠ % منهم بضرورة قيام المراجعة الداخلية بتبنى المدخل الجديد للمراجعة الداخلية ، وهو المراجعة القائمة على المخاطر (Risk-based Audit) بمعنى التركيز على الأنشطة التى تكون اكثر عرضة للخطر ، كما أشار ٣٠ % منهم على دور المراجعة الداخلية فى مشاركة الادارة فى تقييم وادارة المخاطر التى من الممكن أن تواجهها المنشأة.

٥) اصدار لجنة بازل عام ٢٠٠٣ بعنوان " الممارسات السليمة لإدارة والإشراف عن مخاطر التشغيل " ،و ينص المبدأ الثاني على :"أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مراجعة داخلية فعالة وشاملة لتقييم المخاطر التشغيلية ولا يعد إدارة مخاطر التشغيل مسئوليتها المباشرة" وبالتالي :

أ- يتأكد مجلس الإدارة من أن فريق المراجعة الداخلية فى البنك على جانب عالٍ من التأهيل العلمي والعملي ، وتكون مهمته هى التأكد من أن السياسات والإجراءات يتم تنفيذها بفعالية وتتابعية لضمان فعالية استراتيجية مخاطر التشغيل،

ب- كذلك أن تتاح له الاستقلالية بما يمكن من الوقوف على السياسات والإجراءات بحرية ودون تقييد .

ت) تتطلب المراجعة الداخلية توافر مهارات لفريق العمل تضمن المعرفة والامكانية والقدرة على التحليل واتخاذ القرار، خاصة فى ظل تشابك العمليات البنكية وتداخلها .

٧) اصدار معهد المراجعين الداخليين بانجلترا وايرلندا معايير للمراجعة الداخلية ٢٠٠٤عام ،تركز على الاهتمام بادارة المخاطر منها :

أ- معيار ٢٢٠٠:" يجب أن يقوم المراجعون الداخليون باعداد وتنفيذ خطة لكل الأنشطة ،مع الأخذ فى الاعتبار :المخاطر الرئيسية للنشاط ، أهداف النشاط والموارد المتاحة ، كفاءة وفعالية ادارة المخاطر ونظم الرقابة الموضوعة ،و تطوير وتحسين عمليات ادارة المخاطر ونظم الرقابة .

ب- معيار ٢٠١٠: " يجب أن يقوم مدير المراجعة التنفيذى باعداد خطط فى ضوء المخاطر ، لتحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية بما يتفق مع أهداف الشركة ".

٨) أجريت احدى الدراسات على عينة من مديرى المراجعة الداخلية فى ١٠ شركات مختلفة من الشركات البلجيكية والأمريكية بهدف وصف ومقارنة كيفية إدراك المراجعين الداخليين لدورهم الحالى فى إدارة المخاطر وتوصلت إلى أهمية الدور الذى يلعبه المراجعون الداخليون فى إدارة المخاطر بكل من الشركات الأمريكية والبلجيكية (Sarnes G & Ignacio De Bleede, 2006, PP63-79)

٩) أشارت احدى الدراسات فى دراسة أجريت على الشركات الاسترالية المسجلة ببورصة الأوراق المالية إلى وجود ارتباط قوى بين وظيفة المراجعين الداخليين ومستوى الالتزام بادارة المخاطر (Stewart et Pamela Kent,2006,p81)، فكلما زاد التزام الشركة ورغبتها فى إدارة المخاطر كلما زادت أهمية المراجعة الداخلية.

و بناءً عليه يشكل دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية فى البنوك ركيزة هامة في تحديد مدى كفاءة وفعالية الادارة في مواجهة المخاطر التشغيلية، فهى أحد الأدوات الهامة فى هيكل نظام الرقابة الداخلية التى يمكن الاعتماد عليها في تقييم المخاطر التشغيلية في البنوك ، خاصة بعد حالات الفشل في ادارة المخاطر التشغيلية والتى نجم عنها معظم خسائر البنوك فى ظل الأزمات المالية.

و تتحدد أهداف المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية فى ظل الحوكمة كالآتى(EIIA,2005)

١) التوكيد على فعالية عمليات ادارة المخاطر التشغيلية.

٢) التوكيد بتقييم المخاطرالتشغيلية بطريقة مناسبة: بتقييم فعالية الأدوات المستخدمة فى تقييم مخاطر التشغيل من منهجية ومداخل قياس مستخدمة والثبات فى استخدام هذه الطريقة.

٣) تقييم اعداد التقارير عن المخاطر التشغيلية :من حيث فعاليتها ومدى تغطيتها لخطوط الأعمال.

٤) متابعة ومراجعة عملية ادارة المخاطر التشغيلية : بمتابعة مدى ملاءمة الاجراءات التى تستخدمها الوحدة فى التوثيق المستندى لعمليات ادارة مخاطر التشغيل

٥) تقديم المساعدة فى تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية: بتقديم المعلومات لادارة المخاطر التشغيلية بما يمكنها من عملية اتخاذ القرار .

٦) تقديم الاقتراحات المتعلقة باستراتيجية ادارة المخاطر التشغيلية لمجلس الادارة لاتخاذ قرار بشأنها .

ويتطلب توسيع دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية الاعتماد على منهجية واضحة تحدد خطواتها واجراءاتها لتقييم هذه المخاطر،وفى ظل هذه التوجهات ظهر مفهوم المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر "Risk- based internal auditing"، كمنهجية تساعد المراجع الداخلى على أن يقدم توكيداً موضوعياً على فعالية ادارة المخاطر، من خلال الدعم الكافى من قبل مجلس الادارة ولجان المراجعة لهذه المنهجية .

<u>وتعتمد هذه المنهجية على المراحل الآتية</u>: (Andreas G. Koulouris& Anastasias Tami, 2009)

<u>المرحلة الأولى</u> :توصيف وتحديد الادارة للمخاطر المرتبطة بالأنشطة فى

كافة الفروع والأقسام داخل البنك فى ضوء أهداف العمل الاستراتيجية باستخدام المقابلات وقوائم الاستقصاء ومجموعات عمل مديري المخاطر (تسجيل الادارة للمخاطر الرئيسية)، وتعد هذه الخطوة حجر الزاوية للمراجعة الداخلية حيث يتمكن فريق المراجعة الداخلية من تحديد المخاطر التى يجب مراجعتها بشكل سليم، من خلال تصنيف المخاطر الى مخاطر ائتمان و مخاطر سوقية و مخاطر تشغيلية وغيرها .

وتتحدد كيفية التعامل مع هذه المخاطر على الاتجاهين الآتيين :

الاتجاه الأول: وجود ادارة للمخاطر يتم من خلالها تحديد ورقابة المخاطر بصورة جيدة ، وبالتالى يتطلب تخطيط المراجعة تسجيل كامل بالمخاطر، كما تتطلب الثقة فى ادارة هذه المخاطر استخدام العديد من تقنيات المراجعة للتوكيد على فعالية ادارة المخاطر .

الاتجاه الثانى : عدم وجود ادارة للمخاطر، وبالتالى لا يوجد تسجيل للمخاطر ، ويقتصر على تحديد بعض المديرين للمخاطر التى تواجههم ، وتلعب المراجعة الداخلية كدور استشارى فى تسهيل تحديد المخاطر الرئيسية فى المنظمة بتدريب الادارة ومجموعات عمل المخاطر على كيفية تحديد هذه المخاطر، أو تعمل على تحديد هذه المخاطر من خلال المقابلات ومجموعات العمل ،وتنتهى بتوجيه النصح للادارة بكيفية التصرف ورقابة هذه المخاطر.

وفى ظل هذين الاتجاهين ، وفى حدود مستويات المخاطر المقبولة من قبل مجلس الادارة ، تتحدد المخاطر التى يتم مراجعتها ، ولاتتضمن عملية المراجعة المخاطر التالية :

١- المخاطر الواقعة خلال المستويات المقبولة للمخاطر، و لاتتطلب اجراءات رقابية لتخفيضها .

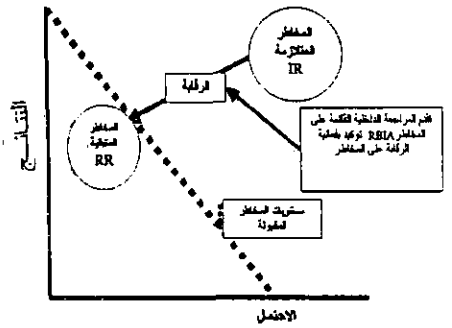
٢- بعض المخاطر التى يتم تقييمها من قبل أطراف خارجية بناء على طلب لجنة المراجعة ،وذلك لتجنب الازدواجية فى الجهود المبذولة لمراجعتها .

٣- بعض المخاطر ذات طبيعة معينة ، لا تستدعى الحاجة تقييمها وفقا لمعيار (المنفعة-التكلفة) وتضمينها داخل خطة المراجعة .

المرحلة الثانية: فى هذه المرحلة يتحدد دور المراجعة الداخلية ،و يتم وضع خطة المراجعة بتحديد اجراءات المراجعة المتعلقة بتوقيت وكيفية مراجعة هذه

المخاطر،من خلال تحديد مدير المراجعة الداخلية لمجموعات العمل سواء وفقاً: لخطوط الاعمال ،أو العمليات ،أو وفقاً لأهداف المراجعة ، ،ويتم تقدير الوقت اللازم لاجراء عملية المراجعة وفقاً لخبرة فريق المراجعة الداخليين وعددهم ،وساعات العمل اليومية المقدرة

<u>المرحلة الثالثة</u> : تنفيذ خطة المراجعة بتقييم فعالية الرقابات الداخلية وأنشطة ضبط الادارة للمخاطر االتى يتم مراجعتها داخل الخطة، ويتحدد تقييم المخاطر من خلال تحديد كلاً من المخاطر المتلازمة inherent risk والمخاطر residual risk واجراءات الرقابة اللازمة لتخفيف حدتها وادراجها داخل المستويات المقبولة، وتتحدد فعالية المراجعة الداخلية من خلال تقييم اجراءات الرقابة المتبعة والواقعة بين المخاطر المتلازمة والمخاطر المتبقية كما فى الشكل الآتى :



دور المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر RBIA

المصدر: David Griffiths,2006,P5

وبعد تنفيذ خطة المراجعة ، تتم عملية التغذية العكسية بنتائج المراجعة وتحديث تقييم مستويات المخاطر التى تخطت المستويات المقبولة.

<u>وأخيراً:</u> رفع التقارير لمجلس الادارة ولجان المراجعة بالتوكيد على فعالية الادارة فى تقييم المخاطر، وتقديم التوصيات بمقترحات فريق المراجعة الداخلية بشأن المخاطر باصدار تقرير مراجعة كتابى لكل مهمة على حدة (تقرير وظيفى) يتضمن هدف المراجعة ونطاقها و المهام التى تمت لتقييم المخاطر التشغيلية والنتائج والتوصيات المقترحة، ويتابع قسم المراجعة توصياته للتأكد من تطبيقها وفقا لاطار الحوكمة.

و باستعراض هذه المنهجية ، تركز الباحثة على النقاط الآتية :

١) لا يمكن تطبيق هذه المنهجية في غياب وجود ادارة للمخاطر في المنظمة ، وبالتالى يقتصر دور المراجعة الداخلية على الدور الاستشارى بتزويد الادارة بالتحليلات والاستشارات اللازمة بتحديد وتحسين ادارة المخاطر.

٢) تعتمد هذه المنهجية على تفاعل وتعاون الادارة لتحديد كافة المخاطر فى المنظمة فى ظل وجود ادارة للمخاطر ، وبالتالى يتحدد دور المراجعة الداخلية على الدور التوكيدى بفعالية ادارة المخاطر

٣)ويتحدد الدور التوكيدى للمراجعة الداخلية بفعالية الرقابة عند وقوع المخاطر المتبقية داخل حدود مستويات المخاطر المقبولة ، أما الدور الاستشاري يتحدد بوقوع المخاطرالمتبقية خارج حدود مستويات المخاطر المقبولة ، وبالتالى تسهيل عمل الادارة فى تحديد وتقييم المخاطر .

٤)تتطلب هذه المنهجية تقنيات للمراجعة الداخلية تتعلق بتقييم هذه المخاطر خاصة فى وجود ادارة للمخاطر التشغيلية .

وبالتالى تحاول الباحثة تحديد دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية فى المبحث القادم بعد عرض بعض الدراسات السابقة والتى يتم ترتيبها وفقا لتسلسل البحث وذلك على النحو التالي :

أولا: أهمية المخاطر التشغيلية في البنوك .

ثانيا : تطوير المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية .

ثالثا: النماذج المستخدمة في تقييم المخاطر التشغيلية .

وهي كالآتى :

أولا : الدراسات السابقة الخاصة بأهمية المخاطر التشغيلية في البنوك :

١) دراسة (Günter Helbok,Sep.2004) :

استهدفت هذه الدراسة أهمية الإفصاح عن المخاطر التشغيلية ،بجانب الإفصاح عن مخاطر الائتمان ومخاطر السوق خاصة مع تزايد خسائر في البنوك في السنوات الأخيرة .

من نتائج هذه الدراسة :

- يجب اهتمام البنوك بالإفصاح عن مخاطر التشغيل من خلال تأثيرها على ربحية البنوك ومعدل نسبة العائد على حقوق الملكية إلى اجمالى الأصول .

- اتجاه البنوك في المستقبل إلى ارتفاع مستوى الإفصاح عن مخاطر التشغيل وفقاً لمقررات لجنة بازل .

٢) دراسة (Satyen Sangani ,July 2004):

استهدفت هذه الدراسة وضع ثمانية مبادئ ، يجب أن تتخذها البنوك تجاه مقترحات لجنة بازل من خلال استثمار جيد للوقت والموارد لكل جزء من أجزاء البنوك.

توصلت الى :أهمية وجود مخاطر التشغيل بجانب مخاطر السوق والائتمان في برنامج واحد Platform يتضمن قاعدة بيانات تمثل مدخلات ، تشغيل ، مخرجات .

٣) دراسة (Yen Ye Chong ,2003) :

ركزت هذه الدراسة على مواجهة البنوك للعديد من المشاكل مرجعها المخاطر التشغيلية وليست مخاطر الإئتمان أو السوق .

توصلت الى : الافتقار إلى معايير تحدد مخاطر التشغيل ، وضعف ادارة المخاطر التشغيلية ومايترتب عليها من العديد من الخسائر التى منيت بها البنوك فى الآونة الأخيرة.

٤) دراسة (James F.bauerle, Oct.2001):

استهدفت هذه الدراسة: تحديد طرق قياس المخاطر التشغيلية من خلال مقررات لجنة بازل وأهمية هذا القياس حيث يحقق ٢٠% من إجمالى متطلبات رأس المال .

وتوصلت الدراسة : لأهمية تصنيف المخاطر لكل خط أعمال، وأهمية المراجعة الداخلية لإدارة مخاطر التشغيل .

ثانيا :الدراسات السابقة الخاصة بتطوير المراجعة الداخلية بصدد ادارة المخاطر :

١) دراسة YUNG-MING ,6-2008:SHIU

استهدفت الدراسة: دراسة العوامل التى تؤثر على حاجة البنوك التايوانية للمراجعة الداخلية القائمة على المخاطر Risk based internal auditing في ضوء إدارة المخاطر ،الرقابة الداخلية، والحوكمة ،وتقنيات المراجعة الداخلية .من خلال قائمة استقصاء موجهة لعدد ٣٩ بنك تايوانى، باستجابة قدرها ٢٤ بنك. وتوصلت الدراسة للآتى :

- هناك ارتباط معنوي ايجابي بين مستوى تطبيق المراجعة الداخلية للمخاطر وإدارة مخاطر البنك .

- يوجد ارتباط معنوي ايجابي بين مستوى الإفصاح الذي يمارسه البنك ومدى تطبيق المراجعة الداخلية للمخاطر .
- يوجد ارتباط معنوي سالب بين الإفصاح عن المخاطر البيئية والأمان ، ومخاطر العمليات ، ومخاطر التغير الإداري .
- هناك علاقة ايجابية بين حجم البنك ومستوى المراجعة الداخلية القائمةعلى المخاطر .
- هناك علاقة ايجابية من وجود لجنة لإدارة المخاطر ووجود مراجعة داخلية فعالة .
- يوجد علاقة ارتباط سلبية بين المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر وحجم مجلس الإدارة .

٣) دراسة Victoria Stanciu 2008.

استهدفت الدراسة التركيز على دور المراجعة الداخلية كمدخل يضيف قيمة ومؤثر على البنوك الرومانية ، كما ركزت على أهمية مدخل المراجعة الداخلية للمخاطر بدءا بتخطيط المراجعة وانتهاءً بتقرير المراجعة الداخلية .

وقد توصلت الدراسة للآتي:

- أهمية المراجعة الداخلية كمدخل يضيف قيمة في البنوك .

- أهمية توسيع دور المراجعين الداخليين كمتطلب لإصدارات البنك المركزي الروماني وإصدارات بازل. - تلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً بصدد إدارة المخاطر ومنها المخاطر التشغيلية .

٤) دراسة Ana Fernandez.viada, 2007

"Internal audit function role in operation risk management"

تهدف هذه الدراسة: إلى تقديم نظرة شمولية لوظيفة المراجعة الداخلية الجديدة في متابعة إطار مخاطر التشغيل .

وتوصلت إلى: مجموعة اعتبارات يأخذها المراجع الداخلي في اعتباره عند وضع خطة المراجعة منها :-

١) إعداد قاعدة بيانات عن الخسائر المجمعة لكل خط أعمال وكذلك نوعية المخاطر.

٢) البنية التحتية التي تمكن من تجميع بيانات عن الخسائر .

٥) دراسة (Albert L.Nagy &William J.,2002):

استهدفت هذه الدراسة تحديد الدور الجديد للمراجعة الداخلية ومجالاتها في إدارة المخاطر.

توصلت الدراسة : أهمية دور المراجعة فى تقييم المخاطر ،وتحديد خطوات المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر .

٥) دراسة Laura F.Spial & Michael Page ,2002

ركزت هذه الدراسة على الإطار النظري لإدارة المخاطر والحاجة إلى تغيير دور المراجعة الداخلية والحاجة إلى تغير مفهوم الرقابة الداخلية كتعريف للحوكمة في المملكة المتحدة ،وانعكاساتها على تطور المراجعة الداخلية .

توصلت الدراسة إلى: وجود فجوة بين معايير المراجعة الداخلية وبين الدور الذي يجب أن تلعبه المراجعة الداخلية في ظل التغير السريع والمتلاحق للأنظمة التكنولوجية.

ثالثا: النماذج المستخدمة فى قياس وتقييم المخاطر التشغيلية :

١) دراسة Hela Dahen& Georges Dionne,2007

استهدفت هذه الدراسة تقديم نموذج قياسي لتقدير شدة وتكرارية حدوث المخاطر التشغيلية في البنوك ومقارنة الخسائر الفعلية للبنوك قبل وبعد تطبيق النموذج.

توصلت الدراسة: زيادة الخسائر التشغيلية بزيادة حجم البنك، ، ارتباط التوزيع الجغرافي للبنك بحجم الخسائر التشغيلية المتوقعة ،فتركز الأنشطة في بلد واحد يزيد من متوسط حجم الخسائر.

٢) دراسة Anna S. Tchernobai,PHD,2006

استهدفت الدراسة : تقد يم مدخل شرطي مقترح يعتمد على تخمين نسبة من البيانات المفقودة لإمكانية تقدير معلمات التكرارية وشدة الحدوث للمخاطر التشغيلية بصورة دقيقة ، من خلال تطبيق النموذج على خسائر للبنوك في الفترة من ١٩٨٠-٢٠٠٢، ودراسة أثر المتغيرات المستقلة (الأفراد ،النظام ،العمليات الداخلية ، العوامل الخارجية)على خسائر البنوك.

توصلت الدراسة : وضع نموذج لتقدير تكلفة رأس المال للمخاطر التشغيلية .

٣) دراسة Chon wee Supatgiat, etal ، 2006

استهدفت هذه الدراسة: تحديد كيفية استخدام نموذج مدخل السبب –الأثر ، لتخفيض ،إدارة ، ورقابة المخاطر التشغيلية ، بتقديم مكون خوارزمي يعتمد على تبسيط المشاكل المعقدة إلى مشاكل أقل تعقيدا دون الإخلال بعلاقات السبب- الأثر ، ويتم تحليل علاقات السبب- الأثر لعمليات السداد فى البنك ،والاعتماد عليها في الإجابة على كل ماتتعرض له إدارة المخاطر من تساؤلات .

وتوصلت الدراسة : وضع نموذج السبب –الأثر لتحديد العلاقات المتداخلة لعمليات السداد في البنك ، وتحديد مدى التشابك بين هذه العلاقات .

٤) دراسة Guy ford,2006

استهدفت هذه الدراسة: تحديد المؤشرات غير المالية كمحركات أداء للمخاطر التشغيلية في البنوك .

توصلت الدراسة : لأهمية المؤشرات غير المالية عند قياس المخاطر التشغيلية ، كذلك أهمية العامل البشرى في إحداث المخاطر التشغيلية من واقع دراسة حالات بعض البنوك.

٥) دراسة Pavelv.shevehenko &_Mario V. Writ rich,2006

استهدفت الدراسة: استخدام طريقة بايز Bayesian method لقياس التوزيعات القبلية لمعلمات التكرارية frequency والخطورة Severity كمياً لمخاطر التشغيل ، مستخدماً آراء الخبراء أو عن طريق بيانات الصناعة المتاحة ،وبعد ذلك يتم تحديد أوزان لها من واقع الملاحظة الفعلية فى البنك لتقدير التوزيعات البعدية لمعلمات التكرارية frequency والخطورة severity فى ضوء آراء الخبراء لتقدير توزيع الخسارة السنوى لمخاطر التشغيل للسنة المحاسبية التالية .

توصلت الى : امكانية الاعتماد على نموذج بايز فى قياس المخاطر التشغيلية.

٦) دراسة LASZLOBAKI-DR. PETERRAJCZY, 2004

ركزت هذه الدراسة على تقديم بنك Magyar Nemzati Bank هو البنك المركزي Hungary لرؤية جديدة لإدارة

مخاطر التشغيلية بتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ، وبالتالي توصلت هذه الدراسة: وضع نظام تقييم للمخاطر التشغيلية في البنك وتجديد مدى تداخلها مع عملية إدارة المخاطر .

وفي ضوء هذه الدراسات السابقة ترى الباحثة مايلي :

بالرغم من تعدد الدراسات التى تركز على تزايد أهمية المخاطر التشغيلية فى البنوك وادارتها بشكل فعال، ومع تزايد الدراسات التى تركز على توسيع دور المراجعة الداخلية وأهميته فى ظل الحوكمة ليشمل ادارة المخاطر ، وأهمية هذا الدور فى تقييم المخاطر، كذلك مع تسليط العديد من الدراسات الضوء على النماذج المستخدمة فى عملية التقييم ، تقل الدراسات التى تعرضت لدور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطرالتشغيلية فى البنوك ، مع اشارة العديد من الدراسات لأهمية هذا الدور لتفادى الانهيارات الحادثة للبنوك عقب الأزمات المالية .

ويمكن ايجاز نتائج هذه الدراسات فى النقاط الآتية :

- تتحدد الادارة الفعالة لادارة المخاطر التشغيلية بمجموعة خطوات بدءاً بتحديدها وانتهاءاً بمتابعتها .
- أدى الفشل فى ادارة المخاطر التشغيلية لوقوع العديد من الخسائر فى البنوك عقب الأزمات العالمية .
- تطور مفهوم المراجعة الداخلية ليركز على ادارة المخاطر فى ظل انهيار العديد من الشركات والبنوك كمتطلب لاتمام الحوكمة الجيدة .

وبالرغم من أهمية دور المراجعة فى ادارة المخاطر، لم تتعرض الدراسات – فى حدود علم الباحثة – لتحديد كيفية تقييم هذه المخاطر وخاصة المخاطر التشغيلية فى البنوك، وتحاول الباحثة وضع اطار لدور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية .

المبحث الثالث : دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية وأثره على أداء المراجع الخارجى.

يتحدد دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية فى البنوك بالاعتماد على نموذج لتقييم هذه المخاطر يتضمن تحديد كلاً من : احتمالية حدوث الخسائر probability وشدة حدوثها severity، لتقديم المقترحات بكيفية مواجهة هذه المخاطر، وترتكز بعض هذه النماذج على التقييم الوصفى والآخر على التقييم الكمى للمخاطر التشغيلية .

ويعتمد مدخل المراجعة الداخلية المقترح فى تقييم المخاطر التشغيلية على المراحل التالية :

- تقدير المخاطر .
- تقييم المخاطر باستخدام بطاقة القياس المتوازن .
- التقرير عن المخاطر .
- متابعة المخاطر .

وتتعرض الباحثة لهذه العناصر بشىء من التفصيل :

أولاً: تقدير المخاطر :

وتعد الخطوة الأولى ، وتعتمد على تحديد الأنشطة محل المراجعة ، وعوامل المخاطر التى يتوقع أن تتعرض لها هذه الأنشطة ، ويتم من خلال إعداد خريطة المخاطر Risk mapping سواء فى إدارة المخاطر التشغيلية أو قسم المراجعة الداخلية ، كخطوات رئيسية للتقييم الذاتى، على النحو الآتى:

- اعتبار مسببات مخاطر التشغيل هى المحرك الأساسى ممثلة فى: الأفراد ، العمليات ، التكنولوجيا والعوامل الخارجية .

-يحدث الفشل التشغيلى كلما كانت الموارد غير كافية سواء فى الجودة أو الكمية .

وتليها مرحلة تقييم المخاطر التشغيلية والتى ترتكز الباحثة خلالها على بطاقة القياس المتوازن .

ثانياً:تقييم المخاطر التشغيلية :

يعتمد دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية على استخدام بطاقة القياس المتوازن Balanced score card فى البنوك التجارية والتى تهتم بقياس الأداء فى الأجل القصير والطويل معا من خلال ربط مقاييس الأداء غير المالية باستراتيجية المنشأة ،وتحقيق التوازن بين المسببات المختلفة التى تحرك الأداء المالى للمنشأة ، كذلك تحقيق التوازن بين الجهات المختلفة ، حيث يهتم بقياس الأداء من منظور كلاً من المساهمين والعملاء كبعد خارجى ، وقياسه من منظور العمليات ،والتعلم

والنمو والابتكار كبعد داخلي.، وترتكز بطاقة القياس المتوازن في قياس الأداء على ٤ مداخل تتداخل وتتكامل معاً كالآتى :

١) المدخل المالى :وتهدف الى قياس مدى مساهمة استراتيجية المنظمة فى تحسين ربحيتها ، فضلا عن قياس الجوانب المالية الأخرى التى تعبر عن قياس وتقويم التكاليف التى تتحملها والمنافع المتحققة من ذلك .

٢) مدخل الأداء الفنى (العمليات الداخلية) : وتهدف لقياس مدى كفاءة المنظمة فى أداء أعمالها الداخلية لوحدات أعمالها ، من خلال تتبع مستوى انجاز هذه الخدمات وتحديد الأنشطة اللازمة لكل نشاط .

٣) مدخل العملاء : وتهدف لقياس قدرة المنظمة على الوفاء بحاجات العملاء بصورة تدعم المركز التنافسى للمنظمة ، وتقديم خدماتها بما يحقق رضاء العملاء ، وقياس ولائهم للمنظمة.

٤) مدخل التعلم والنمو : وتهدف لقياس القدرة على الابتكار والابداع ، وتعتمد على استراتيجية التحسين والتطوير المستمر للمنظمة فى كافة اداراتها وأقسامها للمحافظة على وضعها التنافسى وتحسينه ،من خلال تحسين كفاءة ومهارات العاملين بالتدريب ، قياس رضاء العملاء ، تحسين كفاءة نظام المعلومات ، وتقديم خدمات مبتكرة.

وفى ضوء تعريف معهد القياس المتوازن للقياس المتوازن للأداء بأنه نظام للتطوير الاداري وليس فقط للقياس ، ويهتم بتوضيح رسالة واستراتيجية المنظمة ، وترجمة ذلك الى أحداث وتصرفات لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج عن هذه الأعمال ، لاحداث تحسين مستمر فى الأداء على المستويين الاستراتيجى والتشغيلى،فانه يمكن اعتماد المراجعة الداخلية على بطاقة القياس المتوازن فى تقييم المخاطر التشغيلية ، متضمنة المؤشرات المالية وغير المالية للمخاطر التشغيلية فى ضوء الأهداف الاستراتيجية للبنك .

<u>ويتحدد استخدام بطاقة القياس المتوازن بتقييم المخاطر التشغيلية فى البنوك التجارية :</u>

بتحديد المخاطر التشغيلية التى يتعرض لها البنك كهدف رئيسى يرتبط بتحقيق الأهداف

الاستراتيجية للبنك ممثلة فى زيادة معدلات الربحية ، ومعدلات النمو ورضاء العملاء ،ومن خلال المداخل الأربعة لبطاقة القياس المتوازن يتحدد تقييم المخاطر التشغيلية فى الآتى :

١. قياس الأهداف المالية: يركز المنظور المالى لبطاقة القياس المتوازن لقياس المخاطر التشغيلية على تحقيق وجهات المصالح المختلفة فى البنك وتحقيق الهدف الاستراتيجى للبنك .

ومن المقاييس المالية للمخاطر التشغيلية:

أ- معدل التكلفة /الدخل cost to income ratio: وهو مؤشر مالى يشير للخسائر غير المتوقعة فى البنك ، ويشير الى مدى كفاءة العمليات التشغيلية فى البنوك ،ويساوى المصاريف التشغيلية الى مجموع الايرادات فى البنك، ويتم استخدامه كمؤشر عن احتمالات حدوث المخاطر التشغيلية

ب- معدل كفاية رأس المال :حيث أن هذه الكفاية تؤدى الى حماية البنك واستمراريته وتحصينه ضد مخاطر الافلاس .

٢. قياس العمليات التشغيلية : **يعتمد هذا المنظور على العمليات الداخلية التشغيلية فى البنك والتى تؤدى الى تزايد المخاطر التشغيلية (وتعتمد على مقاييس الكفاءة والفعالية التشغيلية لتقييم العمليات الداخلية وتتضمن :**

أ- معدل تعطل النظام الالكترونى system downtime: ويشير إلى مرات حدوث حالات تعطل النظام خلال السنة ، وما ينتج عنه من تزايد المخاطر التشغيلية فى النظام .

ب- معدل احلال الموظفين turnover rate:ويستخدم كمؤشر لقياس المخاطر التشغيلية للبنك حيث يشير تزايد معدلات احلال الموظفين الى خلل فى نظام البنك المتبع وبالتالى مؤشر لحالات الخطر التشغيلي.

ت- معدل التعاقدى : وهو نسبة عدد التعاقدات الى طاقة النظام ويشير الى مدى كفاءة النظام التشغيلي.

٣. قياس رضاء العملاء :

يعتبر قياس رضا العملاء من أهم المقاييس غير المالية المستخدمة ، ويعتمد على تحقيق الاشباع الذاتى لرغبات العملاء ، وقصور

الخدمة يؤدى الى تفاقم المخاطر التشغيلية فى البنوك ومن أهم المقاييس المستخدمة الآتى:

أ- معدل نمو الودائع : يشير معدل النمو فى الودائع الى الثقة فى البنك ،كلما زاد المعدل كلما دل على زيادة الثقة فى البنك ، ويمكن حسابة بنسبة الودائع فى سنة القياس مطروحا منها حجم الودائع فى سنة الأساس)الى حجم الودائع فى سنة الأساس .

ب- معدل العملاء : ويستخدم كمؤشر للمخاطر التشغيلية فى البنك بتحديد مدى النقص، أو الزيادة فى عدد العملاء وأثرذلك على المخاطر التشغيلية فى البنك .ويتحدد من خلال نسبة(عدد العملاء فى سنة القياس مطروحا منه عدد العملاء فى سنة الأساس) الى عدد العملاء فى سنة الأساس .

ت- عدد الصفقات التى تم تنفيذه : ويشير الى نسبة عدد الصفقات الفاشلة الى اجمالى عدد الصفقات الحادثة خلال السنة ، وكلما زاد هذا المعدل كلما دل ذلك على تزايد المخاطر التشغيلية .

٤) مقياس النمو والتطم : يعتمد على استراتيجية التحسين والتطوير المستمر للبنك من خلال تحسين كفاءة العاملين ومهاراتهم من خلال التدريب ،تحسين كفاءة نظم المعلومات ،وتقديم خدمات بنكية جديدة ، ومنها :

أ- معدل تكاليف التدريب : ويستخدم كمؤشر الى تزايد النشاط التدريبى للبنك ، والذى ينعكس على أداء العاملين ومهارتهم ، ويمكن قياسه بنسبة تكاليف التدريب سنة القياس مطروحا منها تكاليف التدريب سنة الأساس)الى تكاليف التدريب سنة الأساس .

ب- معدل المنتجات الجديدة :ويشير الى حجم المنتجات الجديدة التى يقدمها البنك خلال السنة ، والتى تعكس استراتجية التحسين والتطوير لاشباع احتياجات العملاء .

ت- طاقة النظام : وتشير الى طاقة النظام الاستيعابية للمعلومات ، ومدى التحديث فى نظام المعلومات .

وتشير الباحثة الى أنه فى ظل هذا التحديد للمقاييس المالية وغير المالية للمخاطر التشغيلية فى البنوك باستخدام بطاقة القياس المتوازن بمحدداتها الأربعة فى ضوء الأنشطة الرئيسية التى تم تحديدها مسبقاً.

واعتمدت الباحثة على المؤشرات العامة للمخاطر التشغيلية فى البنك والتى بالامكان توافرها فى البنك ويتم قياسها فى الفترة الربع

السنويه وفقاً لمعيار التكلفة والمنفعة ، وبعد اعداد بطاقة تقييم المخاطر التشغيلية يتم اعداد تقرير عن المخاطر التشغيلية ، وتقديم التوصيات والمقترحات الخاصة كالآتى .

ثالثاً : التقرير عن المخاطر التشغيلية :

يتم اعداد قسم المراجعة الداخلية لتقرير وظيفى عن المخاطر التشغيلية فى البنك يوجه لمجلس الادارة ولجنة المراجعة كدور تأكيدى بطمأنة مجلس الادارة على عمليات التقييم للمخاطر التشغيلية ،ولادارة العليا كدور استشارى بصدد عوامل المخاطر التشغيلية التى يجب أخذها فى الاعتبار .ويتضمن الآتى:

مسلسل	تصنيف المخاطر	الوزن الترجيحى	المقترحات والتوصيات
١	مخاطر عالية		
٢	مخاطر متوسطة		
٣	مخاطر مقبولة		
٤	مخاطر متدنية		

ويتحدد الوزن الترجيحى فى ضوء الخبرة ، والمستويات التى تم تحديدها من قبل مجلس الادارة ، ويتم تقديم المقترحات بالمخاطر التشغيلية .

رابعاً :المتابعة عن المخاطر التشغيلية :

وذلك عن طريق توافر قنوات الاتصال مع الأقسام المتخصصة فى البنك مثل شئون الأفراد والشئون القانونية وغيرها ،بما يمكنها من التحسين المستمر لبطاقة التقييم .

وبالتالى تركز الباحثة على امكانية الاعتماد على بطاقات القياس المتوازن كأداة لتقييم المخاطر التشغيلية البنكية وذلك بتحديد المقاييس المالية وغير المالية للمخاطر التشغيلية على مستوى البنك ككل ،وبالتالى تتمكن المراجعة الداخلية من القيام بالدورالتأكيدى والاستشارى المنوط بها بصدد ادارة المخاطر البنكية والقاء الضوء على بواطن الضعف التشغيلى داخل البنك بتقديم تقريرها عن المخاطر التشغيلية والمتوقع حدوثها خلال العام للجنة المراجعة ومجلس الادارة ، وكيفية مواجهة هذه المخاطر وفقاً للأوزان المرجحه بتجنبها، أو نقلها أو تخفيف حدتها .

و يؤثر تطوير دور المراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية على أداء المراجع الخارجى، فقد

زادت مع متطلبات حوكمة الشركات أهمية العلاقة بين المراجع الداخلى والمراجع الخارجى وقد أصبح دورهما أكثر تكاملاً مما يستدعى ضرورة تعميق العلاقة بينهما ، وهذا مادفع معهد المراجعين الداخليين الأمريكى باصدار معيار المراجعة رقم (٦٥) والذى يشجع المراجعين الخارجيين على الاستعانة بأنشطة المراجعة الداخلية عند تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة ، حيث قد حددت المعايير المهنية للمراجعة الخارجية دور ووظيفة المراجعة الداخلية فى دعم المراجع الخارجى عند تنفيذ مهام عملية المراجعة الخارجية السنوية ، وفى ضوء المتغيرات الحديثة ، يعد التعاون بين كلا من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية مطلباً ضرورياً والذى ينعكس على فعالية وكفاءة عملية المراجعة .

ولكى يتم تحقيق التعاون بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ، هناك مجموعة من الخطوات يجب على المراجعة الداخلية القيام بها وهى : (David A .wood,2004,pp1-12)

١) أخذ زمام المبادرة Take the initiative :

فى ضوء التعاون بين المراجعة الداخلية والخارجية تشير الأبحاث الى افتقاد المراجعون الداخليون لفرص تمكنهم من اضافة قيمة لمنظماتهم ، ومن الممكن أن تعمل المراجعة الداخلية على تشجيع هذا التعاون بتحديد شخص محدد مسئول عن الاتصال بالمراجع الخارجى تتحدد مسئولياته وسلطاته بدقة ، كذلك توفير الوقت والموارد اللازمة لانجاز المهام المعولة عليه.

٢) المعايير المهنية :

يحدد معيار المراجعة ٦٥ (SAS,65AICPA,1991) الخطوات التى يتبعها المراجع الخارجى قبل اتخاذ قرار الاعتماد على عمل المراجعة الداخلية ،ويشير هذا المعيار الى ضرورة تقييم المراجع الخارجى للموضوعية و الاختصاص competence للمراجعة الداخلية ،وبعد أن يتأكد المراجعون الخارجيون من موضوعية المراجعة الداخلية عليهم التحقق من عاملين :

- المستوى التنظيمى للمراجعة الداخلية .
- السياسات التى تحقق موضوعية المراجعة الداخلية.

وبالتالى يجب أن يتوافق المراجع الداخلى مع هذه المعايير حتى يتم تحقيق أوجه التعاون مع المراجعة الخارجية .

٣) التخلي عن المعتقدات الخاطئة : Dispel Myths

قد تؤثر بعض المعتقدات الخاطئة على فكرة التعاون بين المراجع الداخلي والخارجي ومنها :

أ- عدم توافر الوقت الكاف للمراجعة الداخلية في نهاية العام لتقديم العون والمساعدة للمراجعين الخارجيين عند مراجعة القوائم المالية .

ب- عدم توفر الموارد اللازمة لتكامل العمل بين المراجعين .

٤) البداية من القمة Start from Top:

يجب على لجنة المراجعة دفع ودعم عملية التعاون بين المراجعة الداخلية والخارجية لضمان تغطية جميع عمليات المراجعة حيث تقل مخاطر الخطأ في القوائم المالية والغش ، كذلك يؤدي تحسين التعاون إلى متابعة أكثر لمناطق العجز في الرقابة التي يحددها المراجع الخارجي.

٥) اختيار الأهداف الملائمة Select appropriate targets:

يعد تحديد أوجه التعاون نقطة البداية ، وبالتالي يجب أن يركز المراجعون الداخليون على الأهداف المراد تحقيقها من خلال هذا التعاون .

٦) زيادة الاتصالات Increase communication

تعد الاتصالات مطلباً ضرورياً في ظل التعاون ، وتتم الاتصالات السليمة ليس فقط من خلال المقابلات ولكن من خلال المقابلات الرسمية ، والبريد الالكتروني ، والمكالمات التليفونية ،وأشكال الاتصالات الأخرى .

٧) التدريب Investigate training:

يعد تقوية المعرفة ومهارات الاتصالات والالمام بالمعايير المحاسبية و معايير المراجعة مطلباً هاماً لتحقيق التعاون الفعال ، ويتم هذا من خلال برامج تدريبية مستمرة تعمل على صقل مهارات المراجعين الداخليين .

وبناءً عليه، يجب على المراجعة الداخلية أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند الاتفاق على التعاون مع المراجعين الخارجيين .

وقد أصدرت لجنة بازل اصدار يتعلق بالأعمال والعلاقات بين كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي وأجهزة الاشراف على البنوك ومنها مايلي:

١) التأكيد على ضرورة اهتمام البنوك بأقسام المراجعة الداخلية وتحقيق الاستقلال التام لها ، ومن هذه المهام :

أ - تقييم أنظمة الرقابة الداخلية .

ب- قياس كفاءة وفعالية التشغيل .

٢) يعطى المراجع الخارجى تصورا دقيقا وتقييما لمدى كفاءة أقسام المراجعة الداخلية فى القيام بمهامها .

٣) تمثل الجهات الاشرافية حلقات الاتصال بين المراجع الخارجى والمراجع الداخلى.

ويتوقف اعتماد المراجع الخارجى على المراجع الداخلى على مجموعة من العوامل ، فقد أشارت احدى الدراسات بين ١٢ عامل حددتها الدراسة ، هناك ثلاثة عوامل لها التأثير الهام على قرار اعتماد المراجع الخارجى وهى : المدى الذى تغطيه وظيفة المراجعة الداخلية (جودة أداء العمل)، القدرات المهنية للقائمين على وظيفة المراجعة الداخلية (الأهلية) ، والمستوى الذى يرفع اليه تقرير المراجعة الداخلية (الموضوعية)، ولم تقدم المعايير المهنية حد ود واضحة لمدى اعتماد المراجع الخارجى على أداء المراجع الداخلى وبالتالى يتيح هذا للمراجع الخارجى تحديد الوقت والكيفية ومدى الاعتماد .

المبحث الرابع : الدراسة التطبيقية

تتم الدراسة من خلا ل قائمة استقصاء ،ويشتمل مجتمع الدراسة على البنوك الآتية :

١) البنك الأهلى المصرى .

٢) بنك مصر .

٣) بنك القاهرة .

٤) البنك التجارى الدولى .

٥) البنك الأهلى المتحد .

٦) البنك الوطنى .

وقد ركزت الباحثة على البنك الأهلى وبنك مصر باعتبارهما بنكى قطاع عام جيدي الأداء وبنك القاهرة كمثال لبنك قطاع عام غير جيد الأداء، والبنك التجارى الدولى كأحد بنوك القطاع الخاص التى تحقق معدلات أداء مرتفعة ،والبنك الوطنى والأهلى المتحد كانعكاس لعمليات الدمج والاستحواذ البنكية حيث حقق البنك الوطنى معدلا ت أداء غير جيدة فى الفترة قبل الاندماج .

وقد قامت الباحثة بتوزيع ٣٣٠ استمارة استقصاء تحسبا لاحتمالات الخطأ الوارد حدوثها عند التجميع ، وكانت عدد الاستمارات التى تم تجميعها وتفريغها بشكل صحيح ٣١٣ .

واستخدام البرنامج الاحصائى SPSS,V.15 فى اجراء التحليل الاحصائى لبيانات الدراسة الميدانية ،

وتم الاعتماد على الأساليب الاحصائية على النحو التالى:

١) **حساب معاملى الثبات والصدق** : يتم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية) وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية فى تعميم النتائج واذا بلغ معامل alpha أكبر من ٠،٧٥) يمكن اعتماده ذو دلالة جيدة لأغراض البحث وكذلك تم حساب معامل الصدق

$$\alpha = Np/(1+p(N-1))$$

وحيث α= ٧٩،٢٥% ، بمعامل صدق ٨٨،٨٥% يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية .

٢) **أسلوب كا٢ لعينة واحدة**: لاختبار الفرضين الأول والثانى والخامس :وهو اختبار معلمى ويستخدم لاجراء اختبارات الفروض والتى تتعلق التكرارية وغيرها من التوزيعات الاحتمالية وغير الاحتمالية ،كالتالى:

كا٢= (التكرار المشاهد – التكرار المتوقع)٢

٣) **أسلوب مان وتينى لعينتين مستقلتين لاختبار الفرض الثالث**: هو اختبار لا بارامتى (لا معلمى) يستخدم بديلا عن اختبار النسبة التائية (T-test) فى اختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين ، وفقاً للمعادلتين التاليتين:

ى أ = ن١ ن٢ + ن١ (ن١ +١)/٢ – مج ر١.

ى ب = ن١ ن٢+ ن٢ (ن٢ +١) /٢– مج ر٢.

وتشير مج ر١ ، مج ر٢ الى مجموع الرتب لكل من العينتين على الترتيب ، ويستخدم لاختبار الفرض الثالث.

٤) **أسلوب تحليل الانحدار لاختبار الفرض الرابع ، الفرض السادس**: ويستخدم نموذج الانحدار اللوجيستى لتحديد القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة فى تفسير التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع ، وهو دراسة تربط بين المتغير التابع ومجموعة من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيره .

وتم اختبار الفروض التالية احصائياً:

١) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة حول عناصر المخاطر التشغيلية .

٢) لا يوجد فروق معنوية بين العاملين فى البنوك العامة والخاصة حول عناصر المخاطر التشغيلية .

٣) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين فى البنوك محل الدراسة حول تطبيق المداخل الكمية والنوعية فى تقييم المخاطر التشغيلية .

٤) لا يوجد تأثير معنوى للمراجعة الداخلية على تقييم المخاطر التشغيلية .

٥) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين فى البنوك حول أهمية دور المراجعة الداخلية للمراجعة الخارجية عند تقييم المخاطر التشغيلية .

٦) لا يوجد تأثيرمعنوى للمؤشرات المالية وغير المالية للمخاطر التشغيلية فى البنوك على الأداء الكلى المعدل للمخاطر للبنوك التجارية.

الفرض الأول : لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة حول عناصر المخاطر التشغيلية .**وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية**

أ) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين بالبنوك على أن العامل البشرى هو أحد عناصر المخاطر التشغيلية.

ب) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين بالبنوك على أن العمليات هو أحد عناصر المخاطر التشغيلية .

ت) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين بالبنوك على أن النظام يعد من عناصر مخاطر التشغيل .

ء) لا يوجد اتفاق بين العاملين فى البنوك هو أن العوامل الأخرى تعد من عناصر المخاطر التشغيلية .

ثانيا : الفرض الثانى :لا يوجد فروق معنوية بين العاملين فى البنوك العامة والخاصة محل الدراسة حول عناصر المخاطر التشغيلية .وينقسم الى الفرضين الفرعيين التاليين :

- لا توجد فروق معنوية بين العاملين فى البنوك العامة والبنوك الخاصة بصدد

عناصر مخاطر التشغيل (الأفراد – العمليات –النظام) .

- يوجد فروق معنوية بين العاملين فى البنوك العامة عن البنوك الخاصة بصدد العوامل الخارجية الأخرى بمستوى معنوية ٠،٠٠٠

الفرض الثالث : لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين فى البنوك محل الدراسة حول تطبيق المداخل الكمية والنوعية فى تقييم التشغيلية .

الفرض الرابع :لا يوجد تأثير معنوى للمراجعة الداخلية على تقييم المخاطر التشغيلية .

وينقسم هذا الفرض للفروض التالية :

- لا يوجد تأثير معنوى بين كفاءة الهيكل التنظيمى وتقييم مخاطر التشغيل .
- لا يوجد تأثير معنوى بين التأهيل العلمى والعملى وتقييم مخاطر التشغيل .
- لا يوجد تأثير معنوى بين وظيفة المراجعة الداخلية وتقييم المخاطر التشغيلية .

الفرض الخامس :لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين فى البنوك محل الدراسة حول أهمية تطوير دور المراجعة الداخلية على أداء المراجع الخارجى .

الفرض السادس:

لا يوجد تأثيرمعنوى للمؤشرات المالية وغير المالية للمخاطر التشغيلية فى البنوك على الأداء الكلى المعدل للمخاطر للبنوك التجارية .

ويتضمن هذا الفرض كلا من الفرضين الفرعيين الآتيين :

الفرض الأول : لا يوجد تأثيرمعنوى للمؤشرات المالية للمخاطر التشغيلية على الأداء الكلى المعدل للمخاطر للبنوك التجارية.

الفرض الثانى : لا يوجد تأثير معنوى للمؤشرات غير المالية للمخاطر التشغيلية على الأداء الكلى المعدل للمخاطر للبنوك التجارية .

وكانت نتائج التحليل الاحصائى كما يلى :

١) يوجد اتفاق بين العاملين فى البنوك محل الدراسة بصدد أهمية المخاطر التشغيلية كعنصر من المخاطر البنكية ، كذلك الاتفاق بصدد عناصر المخاطر

التشغيلية (الأفراد، العمليات ، النظـام ، العوامل الأخرى)

٢) لا يوجد فروق معنوية بين العاملين فـي البنوك العامة والبنوك الخاصـة بـصدد مخاطر الأفراد ،ومخـاطر العمليـات ، ومخاطر النظام ، ولكن توجـد فـروق معنوية بصدد العوامل الأخرى كعنصر من المخاطر التشغيلية .

٣) يوجد اتفاق معنوى بين العـاملين فـي البنوك محل الدراسـة حـول تطبيـق المداخل الكمية والنوعية بـصدد قيـاس المخاطر التشغيلية .

٤) لا يوجد تأثير معنوى للمراجعة الداخلية على تقييم المخاطر التشغيلية .

٥) لا يوجد اتفاق معنوى بين العاملين فـي البنوك حـول أهميـة دور المراجعـة الداخلية للمراجعة الخارجية عند تقيـيم المخاطر التشغيلية .

٦) يوجد تأثير لمؤشرات المخاطر التشغيلية للبنوك متمثلة فى (الكفاءة –الانتاجية – النمو فى الودائع) .على العائـد علـى الأصول ،العائد على حقوق الملكية .

٧) لا يوجد تـأثير للمؤشـرات المخـاطر التشغيلية للبنوك المتمثلة فـي (معـدل دوران الموظفين – المعـدل التـدريبى)على العائد على الأصول ، العائد على حقوق الملكية .

النتائج والتوصيات :

النتائج:

١. دخلت ادارة المخاطر التشغيلية فى البنوك والمؤسسات المالية دائرة الاهتمام باعتبارها أحد أسباب الأزمة المالية العالمية بدءاً بأزمة شرق آسيا عام ١٩٩٧ ،و مروراً بالأزمة المالية العالمية الحالية ، وما تبعهما من انهيار العديد من البنوك العالمية.

٢. يعزى الكم الهائل من الخسائر التي منيت بها البنوك العالمية إلى الفشل فى ادارة المخاطر التشغيلية.

٣. المخاطر التشغيلية : هي مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية ،والأفراد ،والأنظمة أو من الأحداث الخارجية.

٤. اتجهت البنوك العالمية والعربية إلى اتخاذ التدابير اللازمة بصدد قياس وتقييم المخاطر التشغيلية .

٥. يعد اعتماد البنوك على آلية الرقابة الداخلية ووظيفة المراجعة الداخلية غير كاف بعد الأزمة المالية ، فقد ظهرت الحاجة الملحة لبناء أدوات وعمليات خاصة تهدف لإدارة مخاطر التشغيل وتحديد اجراءات المراجعة الداخلية.

٦. شهدت السنوات الأخيرة تطور فى مفهوم المراجعة الداخلية ،فقدم معهد المراجعين الداخليين تعريفا للمراجعة الداخلية يعتمد على دورها كنشاط تقييمي استشاري مستقل يضيف قيمة ،ودورها في إدارة المخاطر والحوكمة وتقييم الأداء.

٧. تعتمد الحوكمة الجيدة على وجود وظيفة للمراجعة الداخلية ، تزود الإدارة ولجنة المراجعة بالتقييمات المستمرة لعملية إدارة المخاطر ، ونظام الرقابة الداخلية.

٨. تعد المراجعة الداخلية للمخاطر Risk Based internal auditing– بمثابة طريقة مراجعة داخلية – تساعد المراجع الداخلى على أن يقدم توكيداً موضوعياً على فعالية ادارة المخاطر ، متضمناً ادارة المخاطر الرئيسية.

٩. يعتمد تطبيق منهجية المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر على وجود ادارة للمخاطر فى المنظمة كما تتطلب هذه

المنهجية تقنيات للمراجعة الداخلية تتعلق بتقييم هذه المخاطر خاصة في وجود ادارة للمخاطر التشغيلية.

١٠. يتحدد الدور المقترح للمراجعة الداخلية فى تقييم المخاطر التشغيلية على عدة مراحل بدءً بتقدير المخاطر ثم تقييم المخاطرباستخدام بطاقة القياس المتوازن، والتقرير عن المخاطر وانتهاءً بالمتابعة .

١١.لم تقدم المعايير المهنية حدود واضحة لمدى اعتماد المراجع الخارجى على أداء المراجع الداخلى وبالتالى يتيح هذا للمراجع الخارجى تحديد الوقت والكيفية ومدى الاعتماد .

التوصيات المقترحة :

<u>توصى الباحثة فى نهاية هذه الدراسة بالآتى :</u>

١) انشاء معهد مصرى للمراجعين الداخليين يهتم بالاطلاع على معايير الدولية للمراجعة وتنقيحها ووضع المعايير المصرية لتتمشى مع البيئة المصرية .

٢) تطوير أقسام المراجعة الداخلية لدى البنوك فى ضوء التغيرات الحديثة ، و المهام الخاصة بادارة المخاطر .

٣) ضرورة التأهيل العلمى والعملى لفريق المراجعة الداخلية بما يمكنها من أداء الدور المنوط بادارة المخاطر .

٤) تطوير النماذج الخاصة بتقييم المخاطر اعتماداً على التقييم الكمى والنوعى .

٥) ضرورة تطوير بطاقة القياس المتوازن للمخاطر التشغيلية بشكل موسع يضم جميع العلاقات السببية البنكية وتداخلها .

٦) توفير قاعدة بيانات داخل البنك وخارجه خاصة بالصناعة البنكية ، لدعم هذه النماذج.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية :

١) الكتب:

١) د. نبيل حشاد ، "دليلك إلى الرقابة الداخلية والخارجية في المصارف" ،موسوعة بازل٢، الجزء الخامس ، اتحاد المصارف العربية ، ٢٠٠٧.

٢) د. طارق عبد العال ،"إدارة المخاطر " ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، ٢٠٠٧ .

٣) د. عايدة نخله رزق الله ، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي – الاختيار والتفسير "، دار البيان للطباعة ، جامعة الاسكندرية ،٢٠٠٢.

٤) د. عبد الحميد العباسي ، التحليل الاحصائى باستخدام SPSS ، معهد الاحصاء ، جامعة القاهرة ،١٩٩٩.

٥) د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا ،" الأسلوب الاحصائى : الطرق والتحليل ، الجزء الثانى "، بدون ناشر ،١٩٩٩.

الدوريات العربية:

١) د. أحمد حلمي جمعة، د. غالب عوض الرفاعي،" العولمة: تأثير معايير التدقيق في قرار اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي: دراسة نقدية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٣.

٢) د. آمال محمد محمد عوض ،"قياس أثر الدور الحوكمى لمراجع الحسابات على سلوك ادارة الأرباح للشركات المسجلة فى سوق الأوراق المالية المصري ،مجلة الدراسات المالية والتجارية ،العدد الثالث، كلية التجارة ،فرع بنى سويف ،جامعة القاهرة ٢٠٠٣.

٣) د. سمير كامل محمد عيسى ،" العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية فى تحسين جودة حوكمة الشركات- مع دراسة تطبيقية" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،العدد الأول ،المجلد الخامس والأربعون ،الإسكندرية ،٢٠٠٨.

٤) د. علاء محمد البتانونى " إطار مقترح لتفعيل استخدام القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،العدد الثاني ،المجلد الثاني والأربعين ،كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ،سبتمبر ،٢٠٠٥.

٥) د.صبحي محمود صالح الخطيب ، " دراسة تحليلية لتأثير تقييم المراجع

الخارجي لدرجة المخاطرة على درجة اعتماده على إدارة المراجعة الداخلية ،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ، العدد الثاني ، المجلد الثامن والثلاثون ، ٢٠٠١.

٦) د. طارق عزت عبد البازي &أسامة حنفي محمود " استخدام نظرية القازى والانحدار اللوجيستى في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين المصرية "، مجلة الدراسات المالية والتجارية ،كلية التجارة ،فرع بنى سويف ،جامعة القاهرة ،ديسمبر ،٢٠٠٣.

٧) د.فاروق جمعه عبد العال ،"متطلبات تفعيل دور لجان المراجعة في البنوك التجارية في مصر "، مجلة الدراسات المالية والتجارية ،كلية التجارة ،جامعة بنى سويف ،العدد الثاني ،٢٠٠٤.

٨) د.محمد عبد الله عبد الله مجاهد ،"استخدام تحليل المسار في قياس أثر متغيرات الهيكل التنظيمي على عوامل استقلال المراجعة الداخلية بهدف تفعيل دورها في ضبط أداء الشركات – دراسة تطبيقية ،مجلة الدراسات والبحوث التجارية ،كلية التجارة ببنها ، العدد الثاني ،٢٠٠١.

٩) د.نصر الدين محمد على هندي، "اتجاهات المحاسبة عن أنشطة التحوط ضد المخاطر المصرفية في ظل التغيرات الحديثة فى البيئة الاقتصادية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة،المجلد الخامس عشر ،العدد الثاني ،كلية التجارة بسوهاج ،جامعة جنوب الوادى ،ديسمبر ٢٠٠١.

١٠) د. يسري حسين خليفة ،" العوامل المؤثرة على قرار تبني استخدام المشتقات المالية"،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول ، المجلد السادس والأربعون ،يناير ٢٠٠٩.

٢) المؤتمرات العلمية:

١) خلف عبد الله الواردات ، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،المؤتمر الأول ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سبتمبر ٢٠٠٥.

٢) رأفت رضوان ،"البنوك العربية والتطورات التكنولوجية الجديدة "،مركز

معلومات ودعم اتخاذ القرار ،مجلس الوزراء ،أكتوبر ٢٠٠٣.

٣) د. عبد الله عبد السلام & د. آمال محمد كمال " نموذج لتطوير أداء المراجعة الداخلية في ضوء مدخل إدارة الخطر " ، مؤتمر مهنة المحاسبة والمراجعة بعالم متغير ، جامعة القاهرة ٢٠٠٦.

٤) محمد كمال خليل الحمزاوى ،"الصيرفة في مصر بين الخصخصة والعولمة في عصر تحرير تجارة الخدمات المصرفية "،المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرون ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة ، القاهرة ابريل ٢٠٠٦.

٥) د.محمد عبد الفتاح إبراهيم ،"نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية "،المؤتمر الأول ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سبتمبر ٢٠٠٥.

٦) محمود عبد الحافظ محمد عبد الله ،"مدى أهمية إعادة هيكلة البنوك المصرية في ظل التحديات العالمية المعاصرة "،المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،القاهرة ابريل ٢٠٠٦.

٧) د. مفتاح صالح أحمد ،" البنوك الإلكترونية "، كلية العلوم الإدارية والمالية ،المؤتمر العلمي الخامس ، جامعة فيلاديفيا ٢٠٠٥.

٨) د.نصر الدين محمد هندى ،" نحو زيادة فعالية دور المراجعة الادارية فى البنوك المصرية " المؤتمر السنوى الثالث ،كلية التجارة ، جامعة القاهرة ،٢٠٠٦.

٣) <u>نشرات البنوك:</u>

١) عطية سالم عطية ،"المدفوعات الالكترونية –النماذج والتحديات "،البنك الأهلي المصري ،٢٠٠٢.

٢) البنك الأهلي المصري ،"الجهاز المصرفي المصري .... واقع جديد "،النشرة الاقتصادية ،العدد الثانث ،٢٠٠٥.

٣) البنك الأهلي المصري ،" تطورات القطاع المصرفي العالمي "، النشرة الاقتصادية ،العدد الثالث،المجلد التاسع والخمسون ،٢٠٠٦.

٤) محمد السيد عبد المعطى "المراجعة الداخلية والتفتيش –فعالية الرقابة

الداخليـــة مـــن منظـــور المخـــاطر المـــصرفية "،المعهـــد المـــصرفي المـــصري،البنـــك المركـــزي المصري،٢٠٠٥.

٥) البنـــك الأهلـــي المـــصري ، التقريـــر السنوي، ٢٠٠٤\٢٠٠٥.

٦) بنك الإســكندرية ، التقريــر الــسنوي ٢٠٠٥.

٧) البنـــك الأهلـــي المـــصري ،" القطـــاع المصرفي العربي وتحـــديات المرحلـــة القادمة "،النـــشرة الاقتـــصادية ،العـــدد الرابع،المجلد التاسع والخمسون ٢٠٠٦ .

٨) القوائم والتقارير السنوية للبنوك محـــل الدراسة التطبيقية من ٢٠٠٢-٢٠٠٨.

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية :

A-BOOKS:

1) Alvin et al., "Auditing ", Prentice –Hall, International Inc., New Jersey 1997.
2) Moeller, R. and H. N. Witt, Brink's," Modern Internal Auditing, 5th ED., john Wiley& Sons, Inc., New York 1999.

B- Periodicals:

1) Aasmund Eilifsen ,w.Robert Knechel and Philip Wallage ,"Application of the business risk audit model "Afield study ,Accounting Horizon , .,vol.15,no.3, September 2001.
2) Albert L .Nagy &William J ,an assessment of the newly defined internal audit function ",Managerial auditing journal ,vol.17,no.3,2002.
3) Ana Fernandez ,Laviad a," internal audit function role in operational risk management", journal of financial regulation and compliance, vol. 15, no. 2, 2007.
4) Andy Evans," Operational Risk Management", *Risk Management;* no.10, vol.51 , Oct 2004.
5) Chaung -Yuang Lin; Ming-Yuan Cheng," An Empirical Study of the New Basel Capital Accord on Operational Risk management", The Business Review, vol. 6, no. 2, Cambridge, Dec 2006.
6) Chonawee Supatgiat, Chris Kenyon, Lucas Heusler," Cause to effect operational risk quantification ,research report, Computer science,IBM,2006.
7) Colbert, J.,L, "Corporate governance :communications from internal and external

",Managerial Auditing Journal,Vol.21,No.1,2006.

13) James F.bauerle ,"double – edged sword:" technology and operational risk under the new Basel capital accord ",Business credit ,vol.37,2004.

14) Jenny Goodwin-Stewart &Pamela Kent ,"The use of internal audit by Australian companies," Managerial Auditing Journal,vol.21,No.1,2006.

15) Keung, C., R. Ashok, and T. Daneil," Sarbanes-Oxley: are audit committees up to the task? *Managerial Auditing*, Bradfold, Vol. 22, Iss. 3,2007

16) Landsittel , David L ,"Addressing early warning and the public Interest: auditor Involvement with internal control ", The CPA Journal online ,June 1991

17) Laura F. spiral et Michael page , " Risk management the reinvention of internal control and the changing role internal audit ",accounting, auditing & Accountability Journal , Vol.16, No. 4, 2003.

18) Lasaki -Dr. Peter Rajcy et Marta Temesvari, " assessing and managing operational auditors" ,Managerial Auditing Journal, vol.17,ISS., 3.

8) Dale L Flesher et Jeffery S.Szanzing, "Management ccountants express a desire for change in the functioning of internal auditing ",Managerial auditing Journal,Vol.15,iss.7,2000.

9) Felix ,W.L., Grameling ,AA., Maletta, M.J.,"the contribution of internal audit as a determinant of external audit fees and factors influencing this decision ,Journal of accounting research ,Dec 2001.

10) Fix W. &m.niles "Research in internal control evaluation "Auditing "A Journal of Practice and Theory ,vol.7, no,2,1998.

11) Giselle Bou-Raad ,"internal auditors and a value added approach : the new business regime ",Managerial auditing journal ,vol.15,no,4,2000.

12) Gerrit Sarenes & Ignace De Beelde ,"Internal auditors perception about their role in risk management –A comparison between US and Belgian companies

risks at the Magyar Nemzeti banks " ,www.mnb.hu ,October 2004.

19) Marcelo Cruz &John Carroll " Fuzzy logic), operational risk special report, Risk , November ,2000.
20) Medova, E "Measuring operational risk by e2treme value ",Risk, October 2002.
21) Mike, J., " An Environment for Fraud", The Internal Auditors, Vol. 7, 2004.
22) Pavel V. Shevchenko &Mario V. Wuthrich," The structural modeling of operational risk via Bayesian inference: combining loss data with expert opinions", journal of operational risk,vol.1,n.3,fall 2006.
23) Pavel V. Shevchenko," Estimation of Operational Risk Capital Charge under Parameter Uncertainty",*The Journal of Operational Risk vol.* 3,no.1, 2008.
24) Sarnes G & Ignance De Bleede, Internal auditors perception about role in risk management : A comparison between Ws and Belgian companied. Managerial auditing Journal, vol 21, No 1, 2006
25) Sergio Scandizzo, "risk mapping and key risk indicators in operational risk management ",Banca Monte dei Pashi SPA,vol.34,no.2,2005.
26) Sridhar Ramamoorti; Andrew D. Bailey Jr; Richard O. Traver," Risk assessment in internal auditing: a neural network approach", International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance and Manag...;vol. 8,no 3,Sep 1999.Swanson, d., " Setting long term goals for internal audit , CMA management, Hamilton: July, vol. 81qqq, ISS. 4, 2007.
27) Tiessen , p. and R, Colson ," External auditor reliance on internal audit", internal Auditing , 2002.
28) Weir C, and Laing, D, "Governance structure, Director European Business Review ", vol.13. No 3, 2001.
29) Whan G. Kwon &Doyle W. banks, "Factors related to the organizational and professional commitment of

pra ctices. A participant – observer research on the development of concepts and practices in controlling operational risk in a banking environment ", PHD dissertation,Business administration ,Banking University Twente,2003.

D) Others:

1) Barclay Simpson ,"An introduction to internal auditing in banking ",2002.
2) Chapman, C. and U. Anderson, Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, 2002.
3) David Griffiths," Risk-Based internal auditing-Three views on implication",www.internalaudiy.biz2006,pp1-64.
4) Guy Ford," Leading indicators for operational risk – case studies in financial services – case studies in financial services ", Macquarie Graduate School of internal auditors", Managerial auditing Journal, vol. 19, no. 5, 2004.
30) Yen Ye Chong ,"How to achieve realistic risk management , Balance sheet, vol. 11, no.4,2003.

C) THESIS:

1) Anna S. Tchernoba," Contributions to Modeling of Operational Risk in Banks" , A Dissertation of PHD ,University of California,Santa Barbara,2006.
2) Edoh Fofo Afambo, Operational risk capital provisions for Banks and insurance companies ", PHD dissertation ,ROBINSON Colleague of Business, Georgia state university,2006.
3) Gunther Helbok &christian Wanger "Corporate financial disclosure on operational risk in the banking industry ",PHD dissertation ,Department of corporate finance ,Vienna University of economic and business administration,Sep2000.
4) Vanden Tillaart," controlling operational risk : Concepts and

5) Hans Geiger," Regulating and Supervising operational risk for banks, conference of global regulatory reform and implications for Japan,17Oct, 2000.

6) Hela Dahen and Georges Dionne ," Scaling Models for the Severity and Frequency of External Operational Loss Data" , Working Paper 07-02,2007.

7) Helen Bradley et al ,"Report of the operational risks working party to Giro 2002", H: \LIBRARY \0Emma\Website \giro 2002.

8) Jeffry M.Netter &Annette B. Poulsen ,"operational risk in financial service providers and the proposed basal capital accord : an overview", department of Banking and Finance ,Terry colleague of business ,University of Georgia ,Athens, October 2003.

9) Khan Ali Samad ,"Assessing &Measuring operational; risk why COSO is inappropriate ",ISDAPRMIA ,London ,united kingdom Jan. ,2005.

10) Meshari AL-Harshani ,"the effect of inherent risk ,knowledge spillover ,and litigation risk on External Auditors reliance on clients Internal audit functions ",working paper, December 2003, University of Arkanas.

11) Patrick Mc Connell &Keith Blacken," An a approach to modeling operational risk in Banks ",Henley management colleague ,working papers series, Green lands, 2000.

12) Patrick de Fontnouvelle, John Jordan, and Eric Rosengren," Implications of Alternative Operational Risk Modeling Techniques", NBER Working Paper No. 11103, February 2005,JEL No. G2.

13) Patrick McConnell et Keith Blacker ,"An approach to modeling operational risk in banks ",Working paper series management ,University of western Sydney ,2006.

,Henley management colleague ,2000

14) Peter Halter ,"operational risks and the new Basel 2 accord ",Deutsche Bank ,Geneva ,Ingrid Loewenton ,October 2003.

15) Pavel V. Shevchenko," Estimation of Operational Risk Cap Institute of internal auditors," internal auditors : integral to good corporate governance , internal auditors,

16) Truman E., "The role of the internal auditor ,professional development for the Australian society of accountants, Australia 1993.

17) Ratliff, R. L. and K. F. Redding, Introduction to Auditing: Logic, Principles, and Techniques, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, 2002.

18) Reimer Kuhn & Peter Neu, "Functional correlation approach to operational risk in banking organizations,

www.elsiver.comllocatelphysa ,July 2002.

19) Richard Barr &Stanley Epstein ," A case study in operational risk ,citadeladvantage,www.citadel advantage.com.

20) Robert Daly &Dion Russell, "The Growing Need for effective operational Risk management for wealth management Companies ",Institute of actuaries of A Australia, 11May 2005.

21) Satyen Sangani," leveraging Basel 2 compliance to build a platform for enterprise risk" ,Oracle corporation ,July 2004

22) Toshihiko Mori et al, "Measuring of operational risk in Japanese major Banks ", Bank of Japan ,July 2000.

23) Yung-Ming Shiu," Risk Based Internal Auditing in Taiwanese Banking Industry', Department of Business Administration, National Cheng Kung University, Taiwan, 25 June 2008.

"Internal Auditing in Europe ", February 2005.

5) Global Head quarters 247, Maitland Avenue, "The role of internal auditing in Enterprise wide risk management, September, 2004.
6) The Auditors' Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements .*Statement on Auditing Standards No. 65.* New York, 1991.
7) Institute of Internal Auditors (IIA). 20000, *Internal Auditing: Adding Valueacross the Board,* Corporate Brochure, ILL.
8) The institute of internal audit in Enterprise–wide Risk management, September 2004.

E) Banks :

1) Basle committee on Banking Supervision ,"Framework for Internal control systems in banking organizations , September 1998.
2) The Bank of Thailand, "operational riskaudit manual ,risk management andinformation system examination department ,December 2003.

Other publics :

1) WWW.barclaysimpson.com," An introduction to internal auditing in Bank.
2) Basle committee on Banking supervision," Internal audit in banks and the supervisors relationship with auditors, Aug., 2001.
3) Cayman islands," Internal audit –Banks", Statement of guidance , Monetary Authority ,2002.
4) European Confederation of institutes of Internal Auditing