

**دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر  
في بيئة الأعمال المصرية – دراسة ميدانية**

**أ.د/ محمد سامي راضي**

أستاذ المحاسبة و المراجعة

كلية التجارة – جامعة طنطا



## تطوير دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر فى بيئة الأعمال المصرية - دراسة ميدانية

أ.د. محمد سامى راضى  
أستاذ المحاسبة والمراجعة  
كلية التجارة - جامعة طنطا

### مقدمة:

تعرف المخاطرة بأنها احتمال أن تؤثر حادثة أو تصرف ما تأثيراً سلبياً على المنشأة أو النشاط الخاضع للمراجعة، وتقاس المخاطر عادة بحساب حجم الأثر المالى الناتج عن التعرض لذلك التأثير السلبى أو على أساس الأهمية النسبية لذلك التعرض.

وتختلف المخاطر فى حجمها وأثرها ونوعها من نشاط إلى آخر ومن منشأة إلى أخرى، حيث يعد نوع النشاط وحجم المنشأة العاملين الرئيسيين فى تصنيف المخاطر وتقييم آثارها.

ومن هنا فإن إدارة الخطر تتطلب تحديد وتصنيف الأخطار المحتملة، واتخاذ ما يلزم من إجراءات وخطط واستراتيجيات لمعالجة هذه الأخطار قبل وقوعها للحد من آثارها.

ولقد بات من الضروري وجود إدارة شاملة للمخاطر بالمنشأة تلعب دوراً فعالاً مع حالة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بها، ومساعدة الإدارة فى الاستفادة من الفرص المتاحة لها، كما أصبحت مهمة حماية المنشآت من التهديدات الناتجة عن هذه المخاطر ضرورة أساسية. ويختلف حجم إدارة المخاطر من منشأة إلى أخرى اعتماداً على حجم المنشأة ونوع نشاطها، إلا أنها تتفق جميعاً فى تحمل المسئوليات التالية:

- أ - وضع الأسس اللازمة لتحديد أنواع المخاطر وتعريفها وتصنيفها وتحليلها.
- ب- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف والبرامج وتوثيقها.
- ج- وضع قاعدة بيانات للمخاطر وتصنيفها حسب آثارها المتوقعة أو الأهمية النسبية لها.
- د- وضع الخطط والتدابير اللازمة للتعامل مع المخاطر والإجراءات الخاصة بذلك.
- و- تحديد وقياس المخاطر والسيطرة عليها لتخفيض آثارها والحد منها.
- ز - المتابعة المستمرة لآثار المشاكل الناجمة عن المخاطر للحد من آثارها.

وقد أكد كل من قانون SOX فى الولايات المتحدة والدليل الموحد لحوكمة الشركات فى المملكة المتحدة على أهمية وجود إدارة مخاطر فعالة فى المنشأة، والتقرير عنها للمساهمين، الأمر الذى ترتب عليه ضرورة تطوير مهام المراجعة الداخلية فى المنشآت المختلفة لتتبنى مدخل المراجعة على أساس الخطر، ولتعيد النظر فى المهام المختلفة لها لترتبط بتقييم إدارة المخاطر والوقوف على مدى تحقيقها لأهدافها.

## مشكلة البحث:

نتيجة للانهيارات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية فى دول شرق آسيا عام ١٩٩٧ والإخفاقات المالية والمحاسبية المؤثرة لكل من شركة إنرون Enron عام ٢٠٠١ وشركة وورلدكوم WorldCom عام ٢٠٠٢ فى الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك نتيجة الغش والتلاعب والأخطاء المحاسبية المتعمدة فى القوائم المالية، والفساد الإدارى والأخلاقى لإدارات المنشآت المختلفة فقد انعكس الأمر فى تحقيق خسائر فادحة لأصحاب المصالح وقدم الثقة فى النظم المحاسبية والمالية والإدارية. ومن هنا ازدادت الحاجة إلى الاهتمام بعملية إدارة المخاطر التى تعتبر إحدى المقومات الأساسية لحوكمة الشركات والتحدى الصعب الذى يجب مواجهته، حيث تؤكد حوكمة الشركات على مسئولية المراجعة الداخلية فى إعطاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تأكيدات موضوعية حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها.

ويتوقع أصحاب المصالح من المنشآت أن تحقق أهدافهم وأن تستجيب لمتطلباتهم فى إدارة المخاطر، حيث أن إدارة المخاطر Risk Management هى عملية تهدف إلى معرفة وتحديد أى أحداث أو مواقف محتملة وتقييمها والتحكم فيها والسيطرة عليها، بحيث يتم التوصل إلى تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة (معهد المراجعين الداخليين، الجزء الأول، ٢٠١٢، ص ١٧). فالإدارة هى المسؤولة عن تعريف وتقييم وإدارة ومتابعة المخاطر. حيث تقوم إدارة المخاطر بخطوتين أساسيتين هما:

١- **تقدير المخاطر:** عندما تتم عملية تحديد المخاطر المتوقعة والتعرف عليها وإدراجها فى قاعدة البيانات فى المنشأة، فإن على إدارة المخاطر أن تقوم بإجراءات تحليلها وتقييمها، ومن البديهي أن يكون التقييم على أساس الأثر الناتج فى إحداث الخسائر المترتبة عليها ونسبة التعرض لها، حيث يتم تقييم المخاطر من حيث الأثر إلى الآتى:

- مخاطر هامة (شديدة الأثر).

- مخاطر متوسطة الأثر.

- مخاطر قليلة الأثر.

وقد يتم تقييم المخاطر كمياً، وذلك بقياس أثارها كمياً سواء من حيث نسبة حدوثها أو حجم الخسائر المترتبة عليها.

٢- **التعامل مع المخاطر:** فبعد تقدير المخاطر وقياس أثارها واحتمال وقوعها تأتى خطوة التعامل مع المخاطر بالتخطيط لمواجهتها لمنع وقوعها أو الحد من أثارها إلى الحد المقبول لدرء خطرهما على استمرارية المنشأة، وتقوم إدارة المخاطر بالتعامل مع المخاطر بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:-

- تجنب المخاطر.

- نقل المخاطر.

- تقليل أثر المخاطر .

- القبول .

وإذا كانت الإدارة التنفيذية للمنشأة هي المسؤولة عن تقدير المخاطر والتعامل معها، فإن هناك حاجة ملحة لآلية التأكيد على أن إدارة المخاطر بالمنشأة تمت بشكل مناسب وفعال. وهو الأمر الذي يقع على كاهل وظيفة المراجعة الداخلية ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في كيفية قيام وظيفة المراجعة الداخلية بدورها الجديد للقيام بتقييم فاعلية إدارة المخاطر بالمنشأة في التعامل مع كافة أنواع المخاطر وقياس أثارها والتغلب عليها. وبالتالي كيفية تحويل دور المراجعة الداخلية من كونها مجرد نشاط رقابي مالى إلى دور جديد وأوسع يتمثل في تحسين فاعلية الإدارة الشاملة للمخاطر بما يحسن من فعالية عملياتها ويحقق قيمة مضافة للمنشأة ولجميع الأطراف أصحاب المصالح.

وقد تمثل الدور الجديد للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في تقييم عمليات إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة، استخدام تقديرات الخطر لتطوير خطة المراجعة والمساعدة في تحديد نوع الرقابة التي يجب تصميمها من أجل تلبية المخاطر والعمل على تقييم كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر والتأكد من أن إدارة المنشأة ولجنة المراجعة قد قامت بتحديد المستوى المقبول من المخاطر، وكذلك الرقابة والتقييم الدورى لمخاطر المنشأة والتحقق من فعالية آليات وضوابط الرقابة على إدارة تلك المخاطر، والتأكد من مسؤولية المديرين عن إدارة المخاطر بشكل دورى والعمل على إمداد لجنة المراجعة بتقارير عن نتائج عمليات إدارة المخاطر (Regan, 2008).

ويمكن إعادة صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسى التالي:

كيف يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر أن تعمل على تحسين وتفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنشأة من خلال إطار تقييمى لإدارة المخاطر فى المنشأة؟

ويتدرج من هذا التساؤل الرئيسى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهى:

أ - ما هي المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث؟

ب- ما هي الملامح الرئيسية لمدخل المراجعة على أساس الخطر؟ وأوجه الاختلاف بينه وبين المدخل التقليدى للمراجعة الداخلية؟

ج- ما هي منهجية ومتطلبات وإجراءات وضع إطار تقييمى لإدارة المخاطر بالمنشأة يكون الأساس لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر؟ وما هي المهام الجديدة التي يمكن أن تنأط بوظيفة المرجعة الداخلية نتيجة ذلك؟

د - ما هي القيمة المضافة من الدور الجديد للمراجعة الداخلية في مساعدة إدارات المنشآت على تفعيل عملية إدارة المخاطر من ناحية ودور لجان إدارة المخاطر من ناحية أخرى؟

م- ما مدى إدراك مسؤولى إدارة المنشآت المختلفة فى بيئة الأعمال المصرية ومديرى إدارة المراجعة الداخلية فى هذه المنشآت والمراجعين الداخليين العاملين بها للدور الجديد للمراجعة الداخلية والقيمة المضافة للمنشآت الناتجة عن إتباعه؟

### هدف البحث:

يتمثل الهدف الأساسى للبحث فى محاولة وضع إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنشأة بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسئولياتها عن تحديد وتقييم المخاطر والإستجابة لها حتى يتم إدارتها وتخفيف آثارها لتصبح فى حدود المستوى المقبول من الخطر. بما فى ذلك تحديد الدور الجديد الذى يجب أن تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية داخل منشآت الأعمال للقيام بدورها فى تقييم إدارة المخاطر الشاملة، كذلك تحديد مدى إدراك مسؤولى إدارات المنشآت المختلفة ومديرى إدارات المراجعة الداخلية فى هذه المنشآت والمراجعين الداخليين العاملين بها للدور الجديد للمراجعة الداخلية والقيمة المضافة للمنشآت الناتجة عن إتباعه.

### أهمية البحث:

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً كبيراً داخل منشآت الأعمال حيث تساعد الإدارة فى تحقيق أهدافها مع الأخذ فى الإعتبار أهداف أصحاب المصالح المرتبطين بالمنشأة، ويتعاطم هذا الدور فى ظل التطورات المتلاحقة وظروف عدم التأكد التى تحيط ببيئة الأعمال والتى ينتج عنها العديد من المخاطر التى تواجه المنشأة والتى أدت إلى أهمية وجود إدارة المخاطر الشاملة فى كل منشأة. ومن ثم فإن هذا البحث يكتسب أهمية من خلال محاولة توضيح مدى ضرورة تطوير مدخل المراجعة الداخلية التقليدى والإعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر لتقييم وتحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر مع محاولة وضع إطار تقييمى لإدارة المخاطر بالمنشأة وإستكشاف إمكانية تطبيقه فى بيئة الأعمال المصرية.

### تنظيم البحث:

- لتحقيق هدف البحث فإن الأجزاء الباقية من البحث يتم تقسيمها على النحو التالى:
- 1- محاولة وضع إطار مفاهيمى يتضمن المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث.
  - 2- الملامح الرئيسية لمدخل المراجعة على أساس الخطر وأوجه الإختلاف مع المدخل التقليدى للمراجعة الداخلية.
  - 3- منهجية ومتطلبات وإجراءات وضع إطار تقييمى لإدارة المخاطر بالمنشأة.
  - 4- المهام الجديدة لوظيفة المراجعة الداخلية للوفاء بدورها الجديد فى ظل الإطار التقييمى لإدارة المخاطر.
  - 5- القيمة المضافة لدور المراجعة الداخلية الجديد فى مساعدة إدارة المنشآت ولجان إدارة الخطر على تفعيل إدارة المخاطر.

٦- الدراسة الميدانية للوقوف على مدى إدراك مسؤولي إدارة المنشآت المختلفة في بيئة الأعمال ومدى إدارات المراجعة الداخلية في هذه المنشآت والمراجعين الداخليين العاملين بها للدور الجديد للمراجعة الداخلية والقيمة المضافة للمنشآت الناتجة عن إتباعه.

٧- الخلاصة والنتائج والتوصيات.

ويمكن تناول الأجزاء السابقة على النحو التالي:

أولاً: محاولة وضع إطار مفاهيمي يتضمن المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث:

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بالتغيرات المتلاحقة والمستمرة ومنها المنافسة وتكنولوجيا المعلومات والتشريعات...إلخ، تلك التغيرات التي أوجدت العديد من المخاطر والفرص التي يجب على المنشآت مواجهتها أو أخذها في الإعتبار. وهي ذات التغيرات التي أدت إلى تغيير محوري في وظيفة المراجعة الداخلية من نظام تقليدي يهدف إلى مراجعة بيئة الرقابة الداخلية وفحص العمليات المالية من خلال الإختبارات التفصيلية للصفقات والموازنات والإجراءات إلى نظام يسعى إلى خلق وإضافة قيمة للمنشأة والأطراف المتعاملين معها من خلال تحسين الأداء وخفض التكلفة والعمل على دعم الإدارة في تحقيق أهدافها ومتابعة المخاطر التي قد تواجه المنشأة، فضلاً عن الدور الكبير الذي تلعبه في دعم الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنشأة.

وحرصاً من الباحث على الإلمام بكامل متغيرات الموضوع المبحوث والتأسيس له فسوف يتم عرض

مجموعة من المفاهيم الهامة التي تمثل الإطار المفاهيمي لموضوع البحث وذلك على النحو التالي:

#### ١- المخاطرة *Risk*:

هي إحتمال أن تؤثر حادثة أو تصرف ما تأثيراً سلبياً على المنشأة أو النشاط الخاضع للمراجعة. وتقاس المخاطرة عادة بحساب حجم الأثر المالي الناتج عن التعرض لذلك التأثير السلبي أو على أساس الأهمية النسبية لذلك التعرض. (معهد المراجعين الداخليين، الجزء الأول، ٢٠١٢)

كما أن هناك تعريف آخر وهو "أن الخطر هو التهديد الناتج عن حدث أو فعل معين يكون له تأثير سلبي على مقدرة المنشأة على تحقيق أهدافها ويمنع نجاح استراتيجياتها". (Griffiths, 2005, P.17)

كما قدم أيضاً Pickett تعريف معهد المراجعين الداخليين بأن "الخطر هو عدم التأكد من حدوث حدث معين والذي يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف، ويجب الأخذ في الإعتبار أن تحقيق الأهداف له حدان: يتمثل الحد الأدنى في التهديدات أو التأثيرات السلبية التي قد تعوق تحقيق هذه الأهداف، أما الحد الأعلى فيتمثل في الفرص". (Pickett, 2003, P.129)

#### ٢- إدارة الخطر *Risk Management*:

"هي عملية ديناميكية لإتخاذ جميع الخطوات اللازمة لتحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة والتعامل معها" (Pickett, 2005, P.56) أو في تعريف آخر "هي عملية تحديد وقياس

وتقدير للمخاطر مع تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر والتي تتضمن تحويل الخطر إلى طرف آخر أو تجنب الخطر أو تخفيض الآثار السلبية للخطر أو قبول تحمل جزء أو جميع النتائج المترتبة على الخطر". (Spedding & Rose, 2008)

وكذلك عرف Jutte إدارة الخطر بأنها "عملية نظامية لتصميم وتنفيذ ومتابعة الأنشطة اللازمة لتحديد وترتيب وتحليل المخاطر ثم تقديم الإستجابات المناسبة واختيار أفضلها ثم تنفيذها بهدف إدارة هذه المخاطر". (Jutte,2009, P.3)

### ٣- تقييم المخاطر *Risk Assessment*:

هو عملية منهجية تهدف إلى تقييم وتجميع الآراء والأحكام الإحترافية المتعلقة بالظروف أو الأحداث المحتملة التي تؤثر سلباً على مصالح المنشأة. وينبغي أن تؤمن عملية تقييم المخاطر وسيلة لتنظيم وتجميع الآراء والأحكام الإحترافية بهدف جدولة أعمال المراجعة. (معهد المراجعين الداخليين، الجزء الأول، ٢٠١٢)

### ٤- إطار تقييم المخاطر *Risk Assessment Framework*:

هو آلية لتحديد المخاطر الناجمة عن التغير في الظروف الإقتصادية أو التنظيمية أو التشغيلية أو في القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، والتعامل مع تلك المخاطر. (معهد المراجعين الداخليين، الجزء الأول، ٢٠١٢)

### ٥- الإدارة الشاملة للمخاطر *Enterprise Risk Management (ERM)*

تعتبر بمثابة امتداد لمفهوم إدارة المخاطر لتشمل كل المنشأة، فهي عبارة عن عملية هيكلية، متوافقة ومستمرة عبر المنشأة ككل لتحديد وتقدير وتقرير الاستجابات الملائمة والتقرير عن الفرص والتحديات التي تؤثر على تحقيق المشروع لأهدافه. أو هي عملية يقوم بها مجلس إدارة المنشأة والإدارة وأشخاص آخرين، تنفذ بشكل استراتيجي وخلال كل أجزاء المنشأة، ويتم تصميمها لتحديد الأحداث المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على المنشأة، وإدارة الخطر ليصبح داخل حدود مستوى الخطر المقبول وذلك لتقديم التأكيد المقبول بخصوص تحقيق أهداف المنشأة. (Pickett, 2005, P.70)

### ٦- دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر *ERM*:

يتمثل الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر في تقديم تأكيد موضوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فعالية أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر للتأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية تم إدراكها بشكل مناسب وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بفعالية. (IIA, 2004)

ويعتقد الباحث أن التعرض للمفاهيم السابقة بالتعريف والإيضاح يعتبر بمثابة مقدمة ضرورية للأجزاء التالية من البحث، حيث يتناول الجزء التالي الملامح الرئيسية لمنحل المراجعة على أساس الخطر وأوجه الاختلاف مع المنحل التقليدي للمراجعة الداخلية، وذلك على النحو التالي.



ثانياً: الملامح الرئيسية لمدخل المراجعة على أساس الخطر وأوجه الاختلاف مع المدخل التقليدي للمراجعة الداخلية:

تعد المراجعة الداخلية على أساس الخطر خطوة رئيسية لتحسين أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر التنظيمية، وأن المراجعين الداخليين الذين قاموا بالتغيير إلى المراجعة على أساس الخطر قد وجدوا قبول أكثر من قبل الإدارة وتكامل أكثر مع عناصر الحوكمة لإدارة المخاطر.

(Mc Namee & Selim, 1999)

وأضافت نفس الدراسة السابقة أن المراجعة الداخلية على أساس الخطر يجب أن تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية للمنشأة، ثم تقدير الخطر، ثم إدارة المخاطر. (Mc Namee & Selim, 1999) وقد تناولت دراسة Lemant الاعتقاد بأن الخطر شيء ذو ساقين أحدهما الحدث والآخر هو التأثير، وأنه يمكن إضافة الساق الثالثة والتي تتمثل في "تقدير كيف يتم تنظيم وإدارة النشاط" وأنه بالاعتماد على هذا المدخل ثلاثي الأرجل Tripod Approach فإن المراجعين الداخليين يمكنهم تبسيط عمل إدارة المخاطر من خلال تقييم مدى ملائمة الرقابة الداخلية والتركيز على كيفية إضافة قيمة عن طريق تحسين كل من العمليات وأداء الأنشطة وذلك بالاعتماد على الخطر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هذا المدخل يمكن تطبيقه عند ثلاث نقاط وهي:

- 1- قبل الحدث ← منع
  - 2- خلال الحدث ← اكتشاف
  - 3- بعد الحدث ← حماية
- وأن الخسارة تنتج عن:
- تهديد + عدم القدرة على المنع ← حدث
  - حدث + عدم القدرة على الاكتشاف ← تعطل
  - تعطل + عدم القدرة على الحماية ← خسارة

وأضافت الدراسات بأنه حتى يمكن تطبيق هذا المدخل بفعالية فإن المراجعين الداخليين يحتاجون إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الوسائل والطرائق الموجودة أو التي يجب وضعها عند المستوى التشغيلي لمنع الخطر؟
- 2- ما الوسائل والطرائق الموجودة أو التي يجب وضعها عند مستوى الحدث لاكتشاف الخطر؟
- 3- ما الوسائل والطرائق الموجودة أو التي يجب وضعها عند مستوى التأثير للحماية من الخطر؟

(Lemant, 2001).

وفي دراسة Beumer على شركة "Saurer" وهي شركة عالمية تنتج آلات النسيج اكتشف أن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر مرتبطتان بطريقة تقدم قيمة مضافة وتدعم المنشأة، حيث أن المجموعتين تشتركان في نفس الهدف الأساسي وهو "تخفيف الخطر الذي قد يعوق المنشأة عن تحقيق أهدافها" وتوضح طريقة التعاون أو الارتباط بينهما مدى تركيز المراجعة الداخلية على أنشطة إدارة

المخاطر، فإدارة المراجعة الداخلية لشركة "Saurer" هي إدارة متكاملة للمخاطر وتمثل وظيفة لحوكمة الشركات، وهدف إدارة عملية المراجعة الأساسى هو تقدير جودة ممارسات الإدارة لإدارة المخاطر وتقديم التأكيد إلى مجلس الإدارة. (Beumer, 2006)

وفى دراسة Hespeneide وآخرون توصلت الدراسة إلى أن المديرين التنفيذيين للمراجعة والمراجعين الداخليين لديهم الفرصة لإضافة قيمة جوهرية لمنشأتهم وذلك من خلال تركيزهم على إدارة المخاطر وأكدت الدراسة على أن مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع الخطر لأنه ملازم للأعمال والعمل على تحديد المخاطر، كما يؤكد هذا المدخل أنه لا يمكن تخفيف هذه المخاطر بالكامل، حيث تجنب الخطر بالكامل لا يمثل إستراتيجية للنمو بينما التعامل مع الخطر يساعد على خلق القيمة. (Hespeneide, et.al., 2007)

كما أكدت دراسة Cowap على أن نموذج إدارة المخاطر هو أحد النماذج الفعالة فى التنسيق والربط بين المصادر المتعددة للتأكيد، وأن أى مدخل قادر على أن يحدد الأنشطة المتكررة والتي تتميز بعدم الكفاءة يساعد على إدارة المخاطر بشكل أفضل. (Cowap, 2008)

كما توصلت دراسة Hermanson إلى أن المراجعة الداخلية لها دور فعال فى متابعة وفحص وتقييم فعالية عملية الإدارة الشاملة للمخاطر والتقرير عنها والتوصية بما يودى لتحسينها. (Hermanson, 2003)

كما أنه تأكيداً لما توصل إليه Hermanson يضيف كل من Matyjewicz و D'Arcangelo أن الإدارة الشاملة للمخاطر تشتمل على أحد عشر نشاطاً والمراجعة الداخلية دور جوهرى فى كل نشاط من هذه الأنشطة، ولكن دورها الأساسى يتمثل فى تقديم التأكيد للإدارة ومجلس الإدارة عن فعالية إدارة المخاطر بالإضافة لدورها الاستشارى.

(Matyjewicz & D'Arcangelo, 2004)

كما توصلت دراسة Gramling & Myers أن للمراجعة الداخلية دور رئيسى فى خمسة مجالات مرتبطة بأنشطة التأكيد هي: تقديم تأكيد عن عملية إدارة الخطر، وتأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم، وتقييم إدارة المخاطر الرئيسية. (Gramling & Myers, 2006)

كما أكد Rosa بأن المراجعون الداخليون مسئولون عن تقييم مدى دقة التقرير عن الإدارة الشاملة للمخاطر وتقديم توصيات مستقلة وإضافة قيمة بالاعتماد على مدخل المراجعة على أساس الخطر. (Rosa, 2007)

وأخيراً فقد لخص كل من Hermanson, Gramling ما سبق بقولها بأن "معظم المراجعين الداخليين خبراء فى تطبيق فكر الإدارة الشاملة للمخاطر على المشاكل الشخصية والتنظيمية حيث أنهما فى موقع مميز لنشر ما يسميه معهد المراجعين الداخليين بثقافة التعرف على الخطر". (Gramling & Hermanson, 2009)

ومما سبق نتضح الملامح الرئيسية لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر RBIA على

النحو التالي:

١- تعريف المراجعة الداخلية على أساس الخطر: لقد قدم Griffiths تعريفاً محدداً للمراجعة الداخلية على أساس الخطر هو "المنهجية التي تقدم التأكيد بأن المخاطر قد تم إدارتها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر" وأضاف أيضاً بأنه يمكن تطبيق هذا المدخل على أى خطر يعوق المنشأة عن تحقيق أهدافها سواء كان خطراً مالياً أو تشغيلياً أو إستراتيجياً، داخلياً أو خارجياً". (Griffiths, 2006(a), PP. 1-2)

٢- مضامين التعريف

أ - يتضح من تعريف المراجعة الداخلية على أساس الخطر أن هذا المدخل يتطلب من إدارة المنشأة ما يلي:

١- أن تكون على علم بكل المخاطر الكامنة المؤثرة والتي تتجاوز المستوى المقبول.

٢- أنها قامت بتقييم هذه المخاطر وبذلك يمكن ترتيبها حسب تأثيرها المتوقع.

٣- أنها قامت بتحديد المستوى المقبول للخطر وبذلك يمكن تحديد المخاطر المتبقية وهل هي أعلى من المستوى المقبول أم أدنى منه؟

ب- ولا شك أن دلالة هذه المتطلبات هي:

١- أن مجلس الإدارة قام بوضع السياسات المناسبة للرقابة الداخلية.

٢- أن مجلس الإدارة قد اعتمد أو حدد المستوى المقبول من الخطر.

٣- أن الإدارة قد تم تدريبها بشكل مناسب لتعريف وتقييم المخاطر. ولتصميم وتشغيل ومتابعة نظام الرقابة الداخلية.

(Griffiths, 2006 (b), P.26)

٣- أهداف المراجعة الداخلية على أساس الخطر: تهدف المراجعة الداخلية على أساس الخطر إلى تقديم تأكيد مستقل إلى مجلس الإدارة عن:

أ - أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر التي تقوم بها الإدارة داخل المنشأة تعمل بالشكل المتوقع.

ب- أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر مصممة بشكل جيد.

ج- أن استجابات الإدارة للمخاطر الموجودة تتم بشكل مناسب وفعال لتخفيض المخاطر إلى المستوى المقبول.

د- أنه يوجد إطار جيد من أدوات الرقابة كاف لتخفيض هذه المخاطر.

٤- الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر تتمثل في الآتي:

أ - تقديم تأكيد عن عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.

ب- التأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.

ج- تقييم عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.

د - تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية.

د- فحص ومتابعة الإدارة الشاملة للمخاطر (IIA, 2004, P.2).

وهو الأمر الذى يعنى أن دور المراجعة الداخلية يشتمل على تقديم التأكيد فضلاً عن إمكانية قيامها بدورها الاستشارى فى هذا الأمر .

٥- أدوار أخرى للمراجعة الداخلية فى ظل مدخل المراجعة على أساس الخطر:

تتمثل الأدوار الأخرى التى يمكن للمراجعة الداخلية القيام بها فى تقديم خدماتها الاستشارية فى وجود بعض الضمانات التى تكفل لها الحفاظ على استقلالها وموضوعيتها فى الآتى:

أ - المساعدة فى تحديد وتقييم المخاطر .

ب- تدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر .

ج- المساعدة على إنشاء الإدارة الشاملة للمخاطر .

د- تنسيق أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر .

هـ- دعم التقرير عن المخاطر .

و- الحفاظ على إطار الإدارة الشاملة للمخاطر وتطويرها .

ز- تطوير إستراتيجية الإدارة الشاملة للمخاطر (IIA, 2004, P.2).

٦- الضمانات التى يجب توافرها للحفاظ على خاصيتي الاستقلالية والموضوعية:

هناك مجموعة من الضمانات ينبغى توافرها للحفاظ على استقلال وموضوعية وظيفة المراجعة

الداخلية وهى:

أ - يجب أن يكون واضحاً أن إدارة المخاطر هى مسئولية الإدارة.

ب- يجب تحديد وتوثيق طبيعة مسئوليات المراجعة الداخلية واعتمادها من قبل لجنة المراجعة.

ج- يجب ألا تقوم المراجعة الداخلية بإدارة أى مخاطر نيابة عن الإدارة.

د- يجب على المراجعة الداخلية تقديم النصح والدعم للإدارة عند اتخاذ قراراتها، والامتناع عن اتخاذ أية قرارات لإدارة المخاطر بأنفسهم.

هـ- لا يمكن للمراجعة الداخلية تقديم تأكيد موضوعى عن أى جزء فى إطار الإدارة الشاملة للمخاطر تكون هى المسئولة عنه، ولذلك يجب أن يقدم التأكيد حينئذ بواسطة أطراف أخرى مناسبة. (IIA, 2004)

٧- أدوار لا يجب على المراجعة الداخلية القيام بها:

تتمثل الأدوار التى يحذر على المراجعة الداخلية القيام بها فى:

أ - تحديد المستوى المقبول من الخطر .

ب- التدخل فى عملية إدارة المخاطر .

ج- تأكيدات الإدارة عن المخاطر .

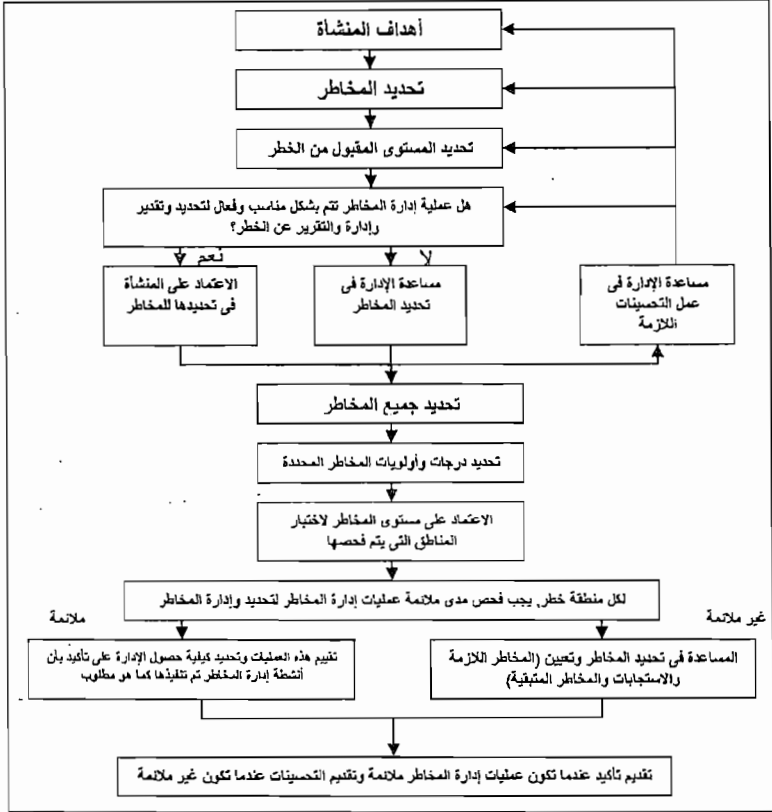
د- اتخاذ القرارات بشأن الاستجابات للمخاطر .

و- تنفيذ الاستجابات للمخاطر بدلاً من الإدارة.

ز- المحاسبة عن إدارة المخاطر . (IIA, 2004, P.3)

## ٨- خطوات المراجعة الداخلية على أساس الخطر:

يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر إضافة قيمة للمنشأة عن طريق تقديم تأكيد موضوعي بأن معظم مخاطر الأعمال تم إدارتها بفعالية وتقديم التأكيد بأن إدارة المخاطر وهيكل الرقابة الداخلية يعملان بفعالية، وهما ما يمكن تحقيقهما عن طريق هذا المدخل. ويوضح الشكل التالي رقم (١) وصف معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية على أساس الخطر.



شكل رقم (١): وصف معهد المراجعين الداخليين لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر

المصدر: (www. Iia.org.uk, 2003)

ويتضح من الشكل رقم (١) أن مدخل المراجعة على أساس الخطر يتمثل في القيام بالخطوات

التالية:

- أ - تحديد أهداف المنشأة: وهي مسئولية مجلس إدارة المنشأة.
- ب- تحديد المخاطر التي تواجه المنشأة: وتقع مسئوليتها أيضاً على مجلس الإدارة والذي قد يقوم بتفويض هذه المهمة إلى الإدارة التي تقوم بتحديد المخاطر التي يحتمل أن تواجه أنشطة المنشأة أو

يكلف مختصين بذلك كإدارة المخاطر والتي تقدم تقريراً إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن المخاطر التي تم تحديدها.

ج- تحديد المستوى المقبول من الخطر: وهو مسئولية مجلس الإدارة، والذي يقع عليه تحديد المستوى المقبول من المخاطر والذي يمكن أن تعمل المنشأة في ظل وجوده، حيث تقبل المنشأة أن تعمل في وجود مخاطر ذات مستوى أدنى من المستوى المقبول من الخطر، أما المخاطر التي يفوق مستواها المستوى المقبول المحدد من قبل مجلس الإدارة فإنه يجب إدارة هذه المخاطر.

د - تقييم عملية إدارة المخاطر: يقوم مديري الإدارات المختلفة أو لجنة إدارة المخاطر بإدارة المخاطر التي تفوق المستوى المقبول من الخطر ثم تقديم تقرير إلى مجلس الإدارة عن مدى كفاءة وفعالية عملية الإدارة الشاملة للمخاطر، ثم يأتي الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية والذي يتمثل في تقديم تأكيد إلى الإدارة ومجلس الإدارة عن مدى فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر في تحديد وتقدير وتقييم وإدارة المخاطر والتقرير عنها، وأن أدوات الرقابة الداخلية تعمل بفعالية، ويمكن للمراجعة الداخلية أن تواجه إحدى الحالتين التاليتين:

١- إذا كان تقرير المراجعة الداخلية يشير إلى فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر في القيام بدورها فإنه يمكن الإعتماد على المنشأة في تحديد وتعريف المخاطر، ويمكن للمراجعة الداخلية القيام بدورها الإستشاري من البداية ومساعدة الإدارة في وضع الأهداف وتحديد المخاطر وتحليلها والمساعدة في إتخاذ الإستجابات المناسبة لإدارة وتخفيف آثار تلك المخاطر.

٢- إذا كان التقرير يشير إلى عدم الفعالية، فإنه يجب على المراجعة الداخلية القيام بدورها الإستشاري ومساعدة الإدارة في تحديد وتعريف المخاطر المحتمل أن تعوقها في تحقيق أهدافها.

٣- تحديد جميع المخاطر المحتملة: حيث يتم تحديد جميع المخاطر التي تواجه المنشأة والتي قد تعوق المنشأة عن تحقيق أهدافها.

و - تحديد درجات وأولويات للمخاطر: يتم القيام بتقييم هذه المخاطر بالإعتماد على احتمال حدوث كل خطر والنتائج المتوقعة من حدوث هذه المخاطر ثم ترتيبها حسب أهميتها.

ز - الإعتماد على المخاطر لتحديد المناطق التي سيتم فحصها: من خلال التقييم السابق للمخاطر يتم التركيز على المخاطر المهمة أولاً عند معالجة هذه المخاطر.

ح - المتابعة: حيث يتم متابعة وفحص مدى ملاءمة وكفاية عمليات إدارة المخاطر لتحديد المخاطر وإدارتها، ويمكن مواجهة إحدى الحالتين التاليتين:

١- إذا كانت ملائمة فيتم تقييم عمليات الإدارة للمخاطر وتحديد كيفية حصول الإدارة على تأكيد بأن أنشطة إدارة المخاطر تم تنفيذها كما هو مطلوب.

٢- إذا كانت غير ملائمة فيتم القيام بمساعدة الإدارة في تحديد المخاطر وتعيين (المخاطر اللازمة والاستجابات الملائمة والمخاطر المتبقية).

ط - تقييم التأكيد متى كانت عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر ملائمة وكافية أو القيام بالدور الإستشاري والمساعدة في تحسين عمليات إدارة المخاطر متى كانت غير ملائمة وغير كافية.

وإمعاناً في إبراز ملامح مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، فيمكن عرض الجدول رقم (١) والذي يظهر مقارنة بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

وجه المقارنة	مدخل المراجعة الداخلية التقليدي	مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر
١- مجال المراجعة	أساسه النواحي المالية ويشتمل أيضاً الالتزام بالسياسات والقوانين والتشريعات والإجراءات.	كل أنشطة المنشأة.
٢- هدف المراجعة ومحو التركيز	- التأكيد من أن أدوات الرقابة الداخلية تعمل كما يجب والعمل على تحسين كفاءتها. - تركيز على السياسات والإجراءات.	- تقديم رأى عن مدى ما تم إدارته من المخاطر إلى المستويات المقبولة. - تركيز على إدارة المخاطر.
٣- الخطة السنوية	خطة سنوية (دورية) تمثل مخططاً تفصيلياً لكل أنشطة المراجعة المقرر تنفيذها ولا تعتمد بالضرورة على مستويات الخطر. وترتكز الخطة على المخاطر المالية السائدة أو المتوقعة.	خطة سنوية يجب أن تشمل على كل المخاطر التي قد تواجه المنشأة سواء كانت مخاطر مالية أم تشغيلية أم إستراتيجية.
٤- أنواع المراجعة	تميز بين المراجعة المالية ومراجعة الالتزام والمراجعة التشغيلية ومراجعة نظم المعلومات.	تميز فقط بين مراجعة المشروع والعمليات المستمرة.
٥- إشراك أطراف المنشأة	قد يتم التحقق من خطة المراجعة من قبل الإدارة مع التدخل في نهاية عملية المراجعة للموافقة على النقاط التي تم التوصل إليها.	مسئولية كل الأطراف في المنشأة فكل من مفهوم دوره في دعم فعاليتها ومن ثم فالجميع مسئولون عن المخاطر وعن تقديم التأكيد لأصحاب المصلحة.
٦- خطة فريق المراجعة	خطة واحدة يقوم بها فريق واحد أو أكثر من المراجعين الداخليين.	العديد من عمليات المراجعة يتم القيام بها من خلال فريق واحد أو أكثر، وقد تكون في ذات التوقيت.
٧- للخطة الزمنية	يسهل وضعها، حيث أنه تم تنفيذها من قبل.	هناك صعوبة في وضع الخطة الزمنية سواء عند وضعها أول مرة أو مع كل مرة يتم تغيير أو تعديل النظام.
٨- العمل الميداني	تعتمد على وجود مجموعة من برامج العمل والتي يتم تنفيذها حتى مع عدم وجود أهداف واضحة ولكن هي مجرد اختبارات يتم تنفيذها.	التأكد من أن المنشأة قامت بتحديد كل المخاطر وتم ترتيب هذه المخاطر حسب أولوياتها مع تصميم وتنفيذ أدوات الرقابة المناسبة لإدارتها.
٩- الاختبارات والتحقق	تحديد ما إذا كانت أدوات الرقابة الداخلية تعمل بفعالية أم لا، أي أنه يتم تنفيذ جميع عمليات الرقابة ولكنها قد يتم تنفيذها دون مراعاة لأولويات الرقابة أو أهميتها، وقد يتم تنفيذها بهدف اكتشاف أخطاء بغض النظر عن مدى أهميتها.	نفس الاختبارات المستخدمة ولكن تهدف إلى التأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية المهمة تعمل كما يجب، كما أن التغيرات تؤكد على إجراء الاختبارات بالاعتماد على الأهمية النسبية لمخاطر المنشأة.
١٠- التقرير	التأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية تعمل بفعالية، والتقرير عن أدوات الرقابة التي لا تعمل.	تقديم رأى إلى الإدارة عن مدى ما تم إدارته من المخاطر إلى المستويات المقبولة من الخطر والتقرير عن عكس ذلك.

لا يتم تقديم توصيات حيث أن الإدارة هي المسئولة عن تحديد أدوات الرقابة المطلوبة. ولكن إذا تم تقديم أى توصيات فإنها تعتبر جزءاً من ممارسة المراجعة الداخلية للخدمات الاستشارية.	يتم تقديم التوصيات اللازمة لتصحيح نقاط الضعف الموجودة.	١١- التوصيات
التأكيد على أن عملية إدارة المخاطر تم تصميمها بشكل جيد ومناسب، وأنها تعمل بفعالية كما هو متوقع منها وتقديم رأى عن مدى ما تم إدارته من المخاطر إلى المستوى المقبول من الخطر كما توفر مؤشرات عن مقدار المخاطر التي تم معالجتها.	التأكيد بأن خطة المراجعة تم إنجازها وإلقاء الضوء على أدوات الرقابة التي لا تعمل بفعالية ولكن لا تعطى أى مؤشرات عن مقدار المخاطر التي تم معالجتها.	١٢- التقرير السنوى لمجلس الإدارة
تعتمد على متخصصين فى مجالات مختلفة بخلاف المحاسبة والمراجعة.	غالباً ما يكونون محاسبين ومراجعين داخليين.	١٣- فريق العمل

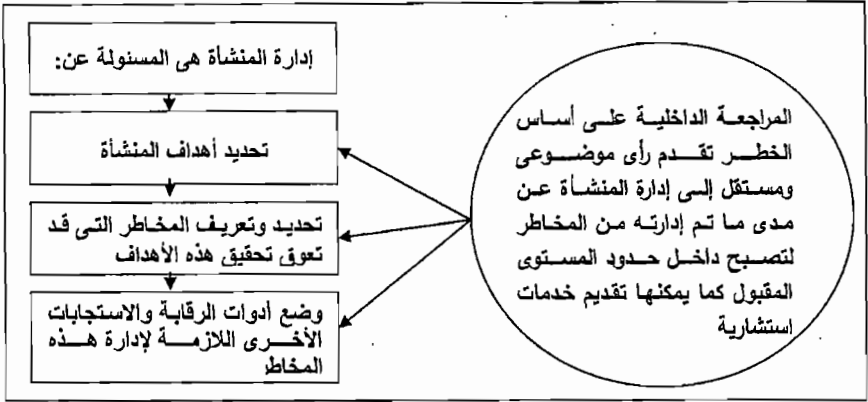
جدول رقم (١): مقارنة مدخل المراجعة الداخلية التقليدى بمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر المصدر: Seneviratne, 2006; Griffiths, 2006(b), P.50 يتصرف  
أخيراً يرى أحد الكتاب أنه حال التحول من المدخل التقليدى Control-Based إلى مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر Risk – Based فإن ذلك يعنى التحول:

- ١- من الدورية إلى الإستمرارية.
  - ٢- من السلبية إلى الإيجابية.
  - ٣- من رد الفعل إلى المبادرة.
  - ٤- من الإعتماد على التكلفة إلى أساس القيمة.
  - ٥- من التركيز على الإلتزام إلى التركيز على المخاطر.
  - ٦- من الآلية إلى التقدير والحكم الشخصى.
- وأن المراجع الداخلى سيتحول دوره من دور التدقيق والفحص إلى دور المفكر وبشكل سليم، وأن ذلك يستلزم وجود تقييم مستمر للمخاطر مع دعم مهارات المراجعين الداخليين، وأن يعمل المراجع بشكل ديناميكى لمواجهة أى تغيرات وذلك لتقديم التأكيد ولجعل عميل المراجعة متأكد من مصداقية نظم الرقابة وأنها تعمل بشكل صحيح وفى المكان المناسب.
- (Zarkasyi, 2006, P.4)

ثالثاً: منهجية وإجراءات وضع إطار تقييمي لإدارة المخاطر بالمنشأة:

بادئ ذى بدء وقبل تناول منهجية وإجراءات وضع الإطار التقييمي لإدارة المخاطر بالمنشأة، يمكن عرض الشكل رقم (٢) والذي يلخص دور المراجعة الداخلية فى عملية الإدارة الشاملة للمخاطر وذلك كما يلي:





شكل رقم (٢): دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر

وبالنظر إلى الشكل السابق تتضح المضامين التالية:

١- الإدارة هي المسئولة عن تحديد أهداف المنشأة، والتي تمثل علة وجود المنشأة، إلى أنه قد يقابل إدارة المنشأة الكثير من المخاطر التي تعوق تحقيق أهدافها بأنشطتها وعملياتها، ومن هنا تأتي مسؤولية الإدارة مرة أخرى عن سعيها لتحديد وتعريف جميع المخاطر التي تواجه المنشأة، وتقييم هذه المخاطر وترتيبها حسب أهميتها للمنشأة، ومن ثم تحديد وتوفير الاستجابات وأدوات الرقابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر لجعلها في حدود المستوى المقبول من الخطر، هذا من ناحية.

٢- من الناحية الأخرى فإن المراجعة الداخلية تلعب دوراً فعالاً خلال مراحل عمل الإدارة يتمثل في الآتي:

أ - مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب- العمل مع إدارة المنشأة لتحديد وتعريف المخاطر التي تعوق أهداف المنشأة.

ج- اختبار أدوات الرقابة والاستجابات الأخرى المستخدمة في إدارة المخاطر.

د - التقرير عن مجالات الخطر التي لم يتم إدارتها بكفاءة بواسطة أدوات الرقابة والاستجابات الأخرى.

هـ- تقديم تأكيد إلى الإدارة بأن المخاطر تم إدارتها بفعالية لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر.

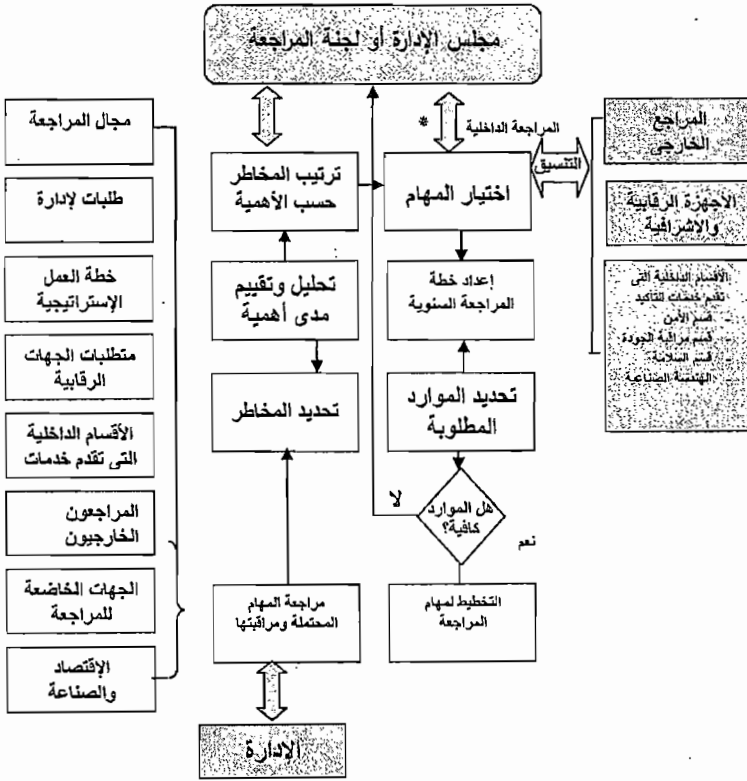
والأمر الذي يؤكد عليه الباحث أن دور المراجعة الداخلية لم يعد قاصراً على تقديم خدمات التأكيد، وإنما إتسع ليشمل تقديم الخدمات الاستشارية أيضاً مع ضوابط الحفاظ على إستقلالها وموضوعيتها.

ومن ثم جاء دور المراجعة الداخلية السابق إستعراضه في المضمون الثاني ليكون لها دور في مساعدة

إدارة المنشأة في تحديد الأنشطة والهدف من كل نشاط، ومساعدتها أيضاً في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه وتعيق تحقيق الأهداف، ومساعدتها كذلك في إختيار أدوات الرقابة والاستجابات التي تقوم بها الإدارة لإدارة هذه المخاطر والتخفيف من أثارها السلبية، ثم التأكيد إلى الإدارة عن مدى فعالية إدارة هذه المخاطر.

وقد قدم معهد المراجعين الداخليين إطار لتقييم المخاطر بغية تحديد المهام المحتملة وترتيب هذه المهام حسب الأولوية، وإختيار الأولويات المتعلقة بالمخاطر والتي سيتم إدراجها في خطة المراجعة السنوية.

ويعرض الشكل رقم (٣) الجزء التخطيطي من هذا الإطار في حين يتم عرض الجزء القرارى فيما بعد:



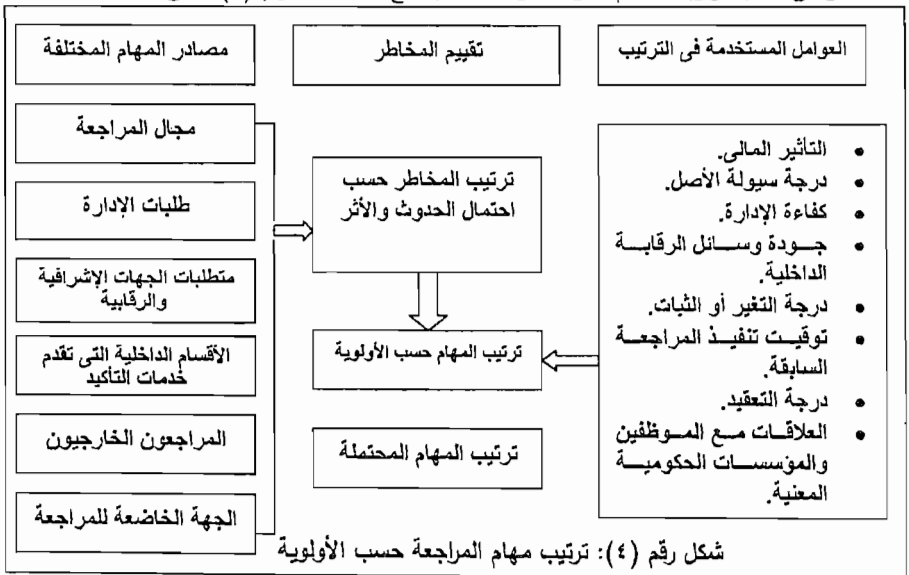
شكل رقم (٣): إطار تقييم المخاطر - الجزء التخطيطي

المصدر: معهد المراجعين الداخليين، الجزء الأول، ٢٠١٢، بتصريف

\* الجزء الواقع داخل المربع المرسوم بخطوط متقطعة --- يمثل نطاق عمل المراجعة الداخلية.

ومن الشكل رقم (٣) يتضح أن الخطوات العامة في وضع إطار تقييم المخاطر هي كالتالى:

- ١- تطوير أو تحديث مجال المراجعة: حيث يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بتطوير أو تحديث مجال المراجعة، ويتكون مجال المراجعة من كافة المهام المحتملة التي يمكن تنفيذها.
  - ٢- تحديد المخاطر: يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلباً على المنشأة.
  - ٣- تحليل وتقييم مدى أهمية المخاطر: حيث يتم دراسة المخاطر وتحليل أهميتها اعتماداً على المقاييس الموضوعية من قبل مدير إدارة المراجعة الداخلية وعادة ما يتم دراسة المخاطر اعتماداً على مقياسين رئيسيين هما احتمالية وقوع كل منها، وأثره المتوقع على المنشأة في حال وقوعه.
  - ٤- ترتيب المخاطر حسب الأولوية: يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بترتيب المخاطر التي سبق تحديدها حسب الأولوية وذلك اعتماداً على المقاييس الموضوعية من قبله مسبقاً وبالتعاون مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة.
  - ٥- اختيار مهام المراجعة: حيث يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية باختيار مهام المراجعة التي يلزم تنفيذها مع مراعاة تنسيق الجهود مع المراجعين الخارجيين، والجهات الإشرافية والرقابية والأقسام الداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد.
- ولا شك أنه وفقاً للخطوتين رقمي (٤)، (٥) فإن من الأهمية بمكان تقييم أولويات المخاطر واحتمالات التعرض لها، كي تكون القرارات المتعلقة باستخدام الموارد مرتبطة بمدى جسامته المخاطر واحتمالات التعرض لها، وهناك مجموعة متنوعة من نماذج المخاطر يمكن أن تساعد مدير إدارة المراجعة الداخلية في ترتيب مهام المراجعة حسب الأولوية ومعظم نماذج المخاطر تستخدم عوامل المخاطرة في تحديد أولويات مهام المراجعة وذلك كما يتضح من الشكل رقم (٤) التالي:



كما أنه استكمالاً للجزيئية السابقة فإنه حال تنفيذ المهام يراعى فى وسائل اختبار ودراسة المخاطر المحتملة أن تعكس أهمية المخاطر واحتمال وقوعها، حيث من الضروري ترتيب الأولويات المتعلقة بالمخاطر، ولاسيما فى حالة محدودية موارد نشاط المراجعة الداخلية بحيث تعطى الأولوية للمخاطر الراجعة الحدوث عن المخاطر المحتملة الحدوث فى حين أن المخاطر التى احتمال حدوثها بعيداً تعطى درجة قليلة من الأولوية. ويوضح الشكل رقم (٥) مثال على ترتيب الأولويات.

احتمال الحدوث			حاسم	التأثير
بعيد	ممکن	راجع		
٧	٤	١	كبير	
٨	٥	٢	قليل	
٩	٦	٣		

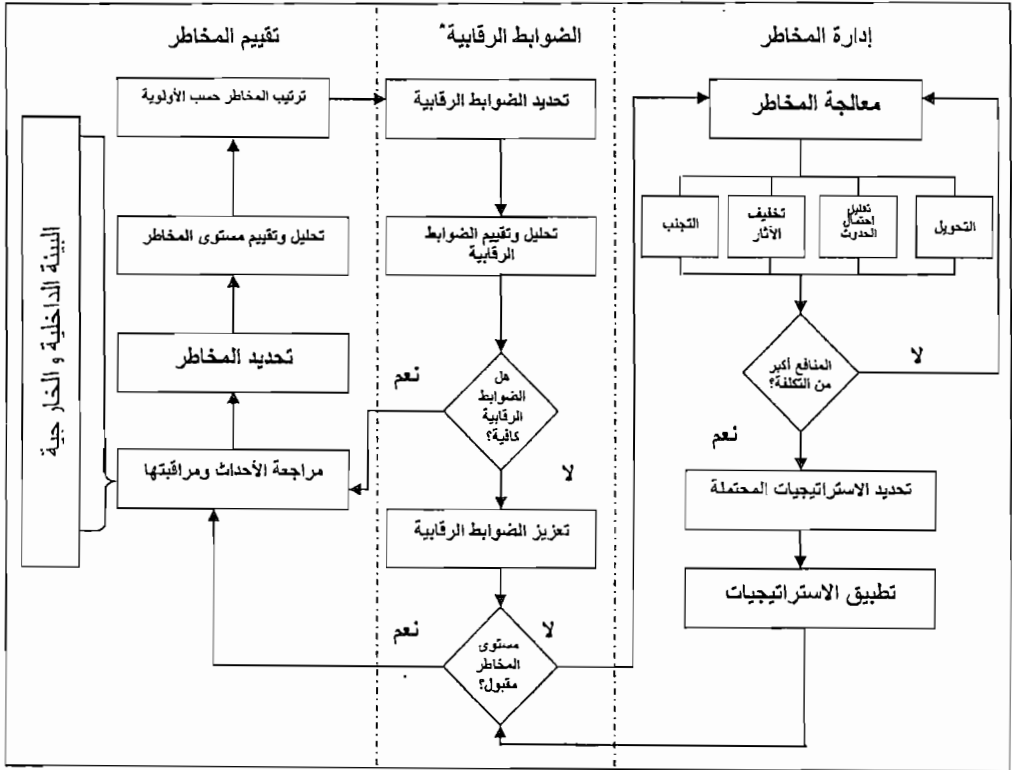
شكل رقم (٥): ترتيب الأولويات المتعلقة بالمخاطر

٦- وضع خطة المراجعة السنوية: على ضوء الخطوة السابقة يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بوضع خطة المراجعة السنوية.

٧- تحديد متطلبات نشاط المراجعة الداخلية من موارد: حيث يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بتحديد الموارد اللازمة لقيام إدارة المراجعة الداخلية بتنفيذ خطة المراجعة السنوية، ويتأكد من كفاية الموارد سواء البشرية أو المادية، وفى حالة عدم كفاية الموارد يتعين على مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يبلغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالمخاطر المحتملة نتيجة عجز الموارد.

٨- وضع خطط مهام المراجعة: حيث يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بوضع خطة عمل لكل مهمة مراجعة ليقوم فريق المراجعة بتنفيذ هذه المهام اعتماداً على تلك الخطط.

وإذا كان إطار تقييم المخاطر هو آلية لتحديد المخاطر الناجمة عن التغيير فى الظروف الاقتصادية أو التنظيمية أو التشغيلية فى القطاع التى تنتمى إليه المنشأة، ولتعامل مع تلك المخاطر. وفى أهمية التعامل مع المخاطر ودور المراجعة الداخلية فى ذلك، ويعرض الشكل رقم (٦) إطار تقييم المخاطر - الجزء القرارى على النحو التالى:



شكل رقم (٦): إطار تقييم المخاطر - الجزء القرارى

المصدر: معهد المراجعين الداخليين، الجزء الأول، ٢٠١٢، بتصرف

\* الضوابط الرقابية الواقعة داخل العمود المحصور بين الخططين الرأسين المتقطعين يمثل نطاق عمل المراجعة الداخلية.

ويلاحظ على الشكل رقم (٦) أنه بالنسبة لمسئولية وضع إطار إدارة المخاطر أو توزيع تقييم المخاطر

فإنها تكون كالتالى:

- أ - مسئولية عملية إدارة المخاطر هو جزء أساسى من مسئولية الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
  - ب - لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة دور إشرافى Oversight Role حيث يقع عليهم مسئولية التأكد من أن عمليات إدارة المخاطر قائمة وتؤدى على الوجه الصحيح وأنها كافية وفعالة.
  - ج - إدارة المراجعة الداخلية تقدم المساعدة Assist (انطلاقاً من دورها الاستشارى) لكل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة من خلال تحديد وتقييم والمساعدة فى تنفيذ مناهج إدارة المخاطر وضوابط رقابية لكشف تلك المخاطر، بمعنى تقديم التأكيدات حول كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر.
- كما يلاحظ من الشكل رقم (٦) أيضاً أن هناك أربعة طرق لمعالجة الخطر تقوم بها الإدارة الشاملة للمخاطر فى ضوء التكلفة/العائد وذلك بغية التوصل إلى تحديد الاستراتيجيات المحتملة ومن ثم

تطبيقها. ويوضح الشكل رقم (٧) تفصيلاً تلك الطرق والتي يمكن أن يطلق عليها خطوات إدارة المخاطر.

مستوى المخاطر	مخاطر غير مبررة		تقليل المخاطر		مخاطر مؤمن ضدها		مخاطر مقبولة وذات عوائد	
	مخاطر متصلة	يمكن تجنبها	مخاطر لا يمكن تجنبها	ضوابط رقابية	مخاطر متبقية	نقل المخاطر	مخاطر متبقية	مقبولة
درجة تقبل المخاطر								



شكل رقم (٧): خطوات إدارة المخاطر

المصدر: معهد المراجعين الداخليين، الجزء الأول، ٢٠١٢، بتصرف

رابعاً: المهام الجديدة لوظيفية المراجعة الداخلية للوفاء بدورها الجديد في ظل الإطار التقييمي لإدارة المخاطر:

لقد كانت دراسة (KPMG, 2004) من أولى الدراسات التي لفتت الأنظار إلى دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر حيث ذكرت الدراسة "يجب على المراجعين الداخليين أن يوجهوا جهودهم تجاه المخاطر الحرجة Critical Risk وتحقيق فهم أفضل لتلك المخاطر وتقييمها، وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وأنشطة إدارة المخاطر وتحديد مدى تأثير ذلك على قدرة الشركة على الاستمرار والبقاء في بيئة الأعمال".

وكذلك دراسة (Dobler, 2003) التي ألقت الضوء على مدى أهمية وجود نظام مبكر لاكتشاف المخاطر ومدى تأثير ذلك على مقدره الشركة على تحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي أدى إلى نشأة دور جديد وهو مراجعة نظام الخطر، مما يتطلب من المراجع الداخلي أن يقوم بالتأكد من قيام مجلس الإدارة باتخاذ الإجراءات الملائمة لاستخدام النظام المبكر لاكتشاف المخاطر، ومدى قدرة نظام

الرقابة الداخلية على أداء مهامه، وكذلك التحقق من وجود وتصميم وتشغيل النظام المبكر لاكتشاف المخاطر. (Arena & Azzone, 2005)

كما أشار كل من Arena و Azzone أن لجنة Coso عام ١٩٩٢ أكدت أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً هاماً: في عملية متابعة أنشطة إدارة المخاطر وجوده الأداء كجزء من مهام المراجعة الداخلية، حيث يجب عليها مساعدة كل من الإدارة ولجنة المراجعة في متابعة وفحص وتقييم وتقرير والتوصية عن التحسينات التي يتم إجراؤها لكي يتم تفعيل أنشطة إدارة المخاطر.

ولقد قام معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة وإيرلندا بإصدار بيان عن دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، وأوضح في هذا البيان أنه ليس هناك ثمة إجابة كاملة عن دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، ثم عاد المعهد وأصدر في منتصف عام ٢٠٠٣ بياناً آخر يحدد فيه دور المراجعين الداخليين في توفير ضمان مستقل عن كيفية معالجة الإدارة للمخاطر (IIA, 2004). وقد تضمن هذا البيان عرضاً لعدة طرق يمكن للمراجع الداخلي استخدامها وفقاً لمدى إمكانية الاعتماد على عمليات إدارة المخاطر وعلى درجة التغيير التنظيمي فضلاً عن مستوى النضج في إدارة المخاطر (عقده، ٢٠٠٥).

وقد أوضح معهد المراجعين الداخليين أن من أهم الخدمات التي يقوم بها المراجع الداخلي في مجال إدارة المخاطر في المنشأة هي: (IIA, 2004)

- أ - التأكيد على عمليات إدارة المخاطر.
- ب- التأكيد على أن المخاطر يتم تقييمها بشكل صحيح.
- ج- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- د- تقييم تقارير المخاطر الرئيسية.
- د- مراجعة أساليب إدارة المخاطر الرئيسية.

كما قام كل من D'Arcangelo و Matyjewicz و D'Arcangelo و Matyjewicz (2004) بمحاولة دمج وظيفة المراجعة الداخلية مع إدارة الوحدة للخطر وأطلق على هذا المدخل المراجعة على أساس إدارة مخاطر المشروع ERM Based Auditing والتي تتضمن مجموعة من الخطوات:

- تحديد وتوصيل أهداف المنشأة.
- تحديد درجة تحمل المنشأة للمخاطر.
- تصميم إطار ملائم لإدارة الوحدة للمخاطر.
- تحديد المخاطر أو الأحداث التي تمنع الإدارة من تحقيق أهدافها.
- تقييم تأثير واحتمال ظهور المخاطر.
- انتقاء وتنفيذ رد الفعل تجاه المخاطر.

- تنفيذ الرقابة والأنشطة الأخرى التي تقوم بتخفيف آثار المخاطر.
  - توفير معلومات عن المخاطر وتوصيلها بصورة ملائمة إلى جميع المستويات داخل المنشأة.
  - توفير تأكيد على فعالية إدارة المخاطر.
  - توفير تأكيدات واستشارات مستقلة وموضوعية.
- وقد أكدت الدراسة أن المراجع الداخلي يمكنه تقديم كل من الخدمات التأكيدية والاستشارية بشرط توافر الشروط التي حددها معهد المراجعين الداخليين وذلك بغية عدم التأثير على استقلاله وموضوعيته والتي تمثلت في:
- لا بد أن يكون واضحاً أن الإدارة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر.
  - لا بد من توثيق طبيعة مسئوليات المراجع الداخلي في لائحة المراجعة Audit Charter وأن يتم الموافقة عليها بواسطة لجنة المراجعة.
  - لا ينبغي على المراجع الداخلي إدارة أى مخاطر بدلاً من الإدارة.
  - ينبغي أن تقدم المراجعة الداخلية الدعم والتوضيح للإدارة في اتخاذ قراراتها، ولكن لا تقوم باتخاذ قرارات إدارة المخاطر بنفسها.
  - لا يمكن أن يبدي المراجع الداخلي تأكيدات موضوعية عن أى جزء من إطار عمل هيكل إدارة المخاطر يخضع لمسئوليته.

مع ملاحظة أن أى عمل بخلاف الخدمات التأكيدية يتم اعتباره ارتباطاً استشارياً Consulting Engagement.

كما أوضحت دراسة (ECIIA, 2005) مدى مساهمة الممارسة الجيدة للمراجعة الداخلية في تطبيق آليات حوكمة الشركات وأنشطة إدارة المخاطر بفعالية في المنشآت المختلفة، وتوضيح العلاقة بين المراجعين الداخليين والأطراف الأخرى داخل المنشأة. وأن دور إدارة المخاطر يتمثل في تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة وتقييمها، وتحديد هل المخاطر موجودة في المستوى المقبول أم لا؟ فإذا لم تكن كذلك فلا بد أن تعمل إدارة المخاطر على تدنيه المخاطر حتى تصل إلى المستوى المقبول وتسجيل ذلك. كما يتمثل دور المراجعة الداخلية في تدعيم إدارة المخاطر في إمداد كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة بتأكيد موضوعي بأن برنامج عمل إدارة المخاطر يعمل بفاعلية وأن المخاطر التي يتم تحديدها يتم تدنيته إلى المستوى المقبول. كما تقوم المراجعة الداخلية باستثمار وقتها وجهودها في الأنشطة الاستشارية التي تدعم وتساعد إدارة المخاطر حتى تؤدي أنشطتها بكفاءة وفاعلية وهو الأمر الذي يتطلب أن يكون لدى المنشأة هيكل رقابة داخلية يساعد إدارة المخاطر ويدعمها.

وقد حاول ROSA معرفة مشكلات تطبيق نظام إدارة مخاطر المشروع ERM وأهمية التعاون بين كل من المراجع الداخلي ومديرى الخطر للتغلب على مشكلات تطبيق نظام إدارة مخاطر المشروع (ROSA, 2007).



وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه يجب أن يقوم المراجع الداخلي - في إطار عمله مع مديري الخطر - بتقييم مدى دقة التقارير عن ال ERM وتقديم مقترحات مستقلة وذات قيمة إضافية للإدارة تتعلق بـ ERM, كما يمكن للمراجع الداخلي أيضاً أن يقدم تحذيرات للإدارة عن التحديات التي قد تسبب تأخير وتكلفة مرتفعة لتنفيذ برامج إدارة المخاطر.

كما أضافت دراسة ROSA أنه يجب على المراجع الداخلي توجيه النصيح للإدارة بأن يكون المدخل المتبع في تنفيذ ال ERM موجه من "أعلى إلى أسفل". بحيث يكون كبار التنفيذيين في المنشأة مهتمين بتحديد المخاطر المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة ككل هذا من ناحية, كما أنه من الناحية الأخرى يمكن للمراجع الداخلي أيضاً أن يساعد المراجع الخارجى فى الوقوف على مدى إمكانية الاعتماد على نتائج إدارة المخاطر لأغراض تخطيط وتنفيذ أعمال المراجعة.

وقد أوضح أحد الكتاب (Regan, 2008) أن الدور الجديد للمراجعة الداخلية فى إدارة

المخاطر يتمثل فى:

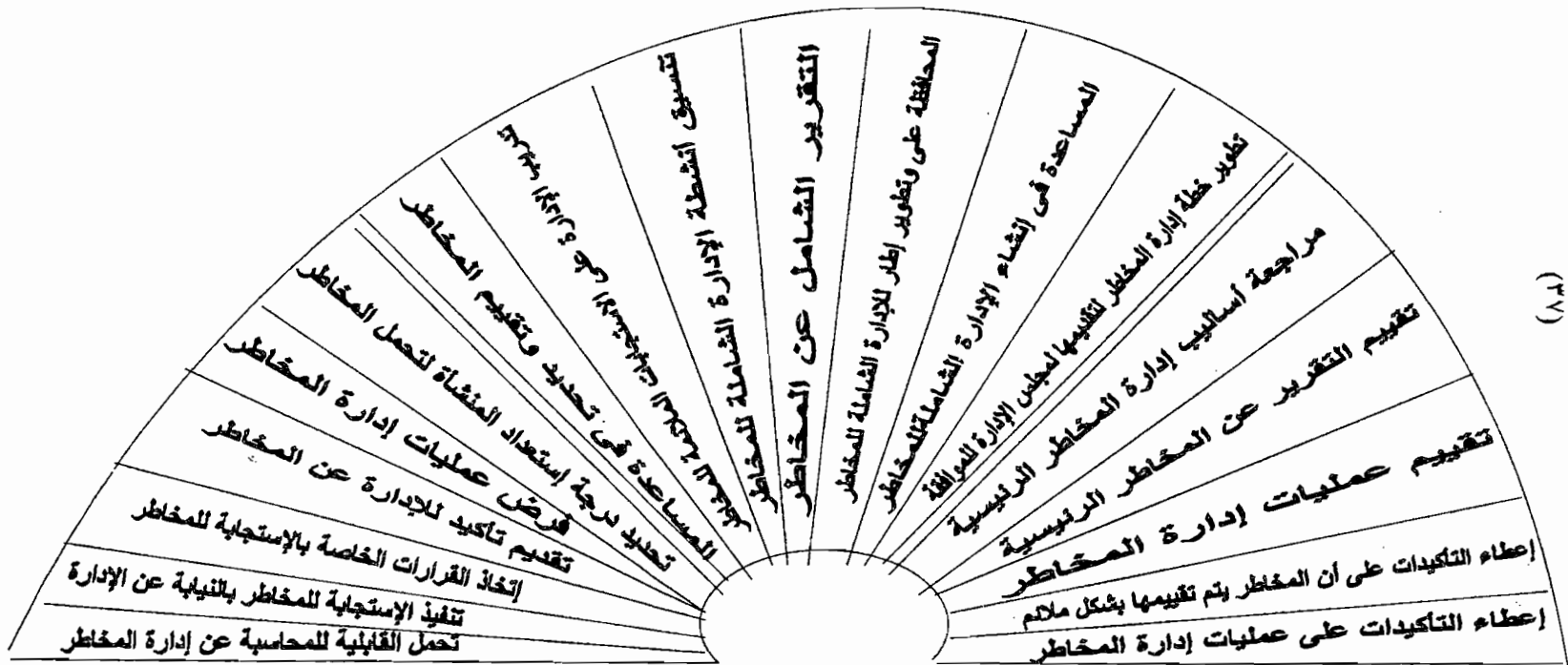
- أ - تقييم عمليات إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة.
  - ب- استخدام تقديرات الخطر لتطوير خطة المراجعة.
  - ج- المساعدة فى تحديد نوع الرقابة التى يجب تصميمها من أجل تدنية المخاطر والعمل على تقييم كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر, ويتم تقييم كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر من خلال تقدير هل المخاطر التى تظهر فى إستراتيجية العمل وفى أنشطته يتم تحديدها وترتيبها حسب الأهمية.
  - د- التأكد من أن إدارة المنشأة ولجنة المراجعة قد حددت المستوى المقبول من المخاطر.
  - د- ضمان أن الرقابة تصمم من أجل تدنية المخاطر إلى المستويات التى تعتبر مقبولة من قبل كل من الإدارة ولجنة المراجعة.
  - و- الرقابة والتقييم الدورى لمخاطر المنشأة, والتحقق من فعالية الرقابة فى إدارة هذه المخاطر.
  - ز- التأكد من مسئولية المديرين عن إدارة المخاطر بشكل دورى والعمل على إمداد لجنة المراجعة بتقارير عن نتائج عمليات إدارة المخاطر. (Regan, 2008)
- كما أوضحت دراسة (Burke, 2009) أن هناك خمسة أدوار رئيسية يمكن أن تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر وهى:
- أ - تقديم تأكيد على عمليات إدارة المخاطر.
  - ب- تقديم تأكيد على أن المخاطر تم تقييمها بصورة ملائمة.
  - ج- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
  - د- تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية.
  - هـ- مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.

وذلك بالإضافة إلى وظائف قانونية واستشارية شريطة عدم التأثير على استقلالية وموضوعية المراجعين الداخليين مثل:

- أ - تأييد إنشاء إدارة المخاطر داخل المنشأة.
  - ب- تطوير خطة إدارة المخاطر لتقديمها لمجلس الإدارة للموافقة.
  - ج- المساعدة في تحديد وتقييم المخاطر.
  - د- مساعدة الإدارة في مواجهة المخاطر.
  - هـ- تنسيق أنشطة إدارة مخاطر المنشأة.
  - و- تجميع التقارير عن المخاطر.
- كما أشارت ذات الدراسة إلى عدد من الأنشطة المحظور قيام المراجعين الداخليين بأدائها مثل:
- أ - تحديد درجة استعداد المنشأة لتحمل المخاطر Risk Appetite.
  - ب- فرض عمليات إدارة المخاطر.
  - ج- تقديم تأكيد للإدارة عن المخاطر.
  - د- اتخاذ قرارات بشأن كيفية الاستجابة للمخاطر.
  - هـ- تنفيذ الاستجابة للمخاطر بالنيابة عن الإدارة.
  - و- تحمل القابلية للمحاسبة عن إدارة الخطر.

أخيراً فقد توصلت دراسة Schneider وآخرون إلى أن أقسام المراجعة الداخلية أصبح لديها دور جديد داخل الشركات أكبر من الدور التقليدي الذي كانت تقوم به من قبل، حيث امتد دورها لتشمل تقديم الخدمات الاستشارية والتوكيدية لمجلس الإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، وقد أكدت الدراسة على أن المراجعين الداخليين لديهم المهارات اللازمة لمساعدة إدارة المخاطر حتى تتمكن من تحديد المخاطر التي تتعرض لها الشركات ووضعها في المستوى المقبول والتأكد من تحقيق أهداف الشركات بفعالية (Gary P. Schneider, 2011).

هذا ويوضح الشكل رقم (٨) خلاصة لدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المنشأة.



(٨٤)

الأدوار التي يجب ألا تقوم بها المراجعة الداخلية

الأدوار المشروعة للمراجعة الداخلية مع وجود ضمانات ومحاذير

الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في إدارة مخاطر المنشأة

شكل رقم (٨): دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

خامساً: القيمة المضافة لدور المراجعة الداخلية الجديد في مساعدة إدارات المنشآت ولجان إدارة الخطر على تفعيل عملية إدارة المخاطر:

أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تطوير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية وأهمية الاتجاه نحو التركيز على إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، كما أكدت هذه الدراسات على أهمية الدور الجديد والهام للمراجعة الداخلية في تحسين فعالية إدارة المخاطر ونظم الرقابة والحوكمة، وأضافت هذه الدراسات أن دور المراجعة الداخلية أوسع ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم (Arena & Azzone, 2005; Sarens & De Beelde, 2006; Ernst & Young, 2008) كما يؤكد أحد الكتاب على الدور الحيوي الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تعزيز وتدعيم إدارة المخاطر وحوكمة الشركات، من خلال التأكيد على تعريف المراجعة الداخلية بأنها وظيفة تقوم بالمساعدة في تحقيق وإنجاز الأهداف للمنظمات وإضافة قيمة من خلال وجود مدخل إنضباطي منظم لإدارة المخاطر وهيكل الرقابة الداخلية وعمليات حوكمة الشركات. (CROWE, 2005).

كما توصلت دراسة (Verschoor, 2002) إلى مقدرة المراجعة الداخلية على إضافة قيمة في مجال تقدير وإدارة المخاطر. وهو ذات الأمر الذي ذهب إليه آخرون بقولهم "أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً متميزاً داخل كل الشركات والبنوك البلجيكية من خلال تحديد ومراقبة مخاطر العمليات التنظيمية، والتأكد على كفاءة وفاعلية العمليات، وإضافة قيمة للمنشأة من خلال المساعدة في تحسين وتطوير عمليات إدارة المخاطر. (Sarens and Beeldes, 2005)

كما أكد كذلك Hespeneheide وآخرون أن المديرين التنفيذيين للمراجعة والمراجعين الداخليين لديهم الفرصة لإضافة قيمة جوهرية لمنشأتهم من خلال تركيزهم على إدارة المخاطر. (Hespeneheide, et al., 2007) ومن هنا فإنه يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر إضافة قيمة للمنشأة عن طريق تقديم تأكيد موضوعي بأن معظم مخاطر الأعمال تم إدارتها بفعالية وتقديم التأكيد بأن إدارة المخاطر وهيكل الرقابة الداخلية يعملان بفعالية، وهما ما يمكن تحقيقهما عن طريق هذا المدخل. وهو ذات الأمر الذي يحقق الانتقال الفعال بدور المراجعة الداخلية من كونها مجرد نشاط رقابي مالى إلى مستوى أوسع، يتمثل في تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بما يحقق من فعالية عملياتها ويحقق قيمة مضافة للمنشأة ولجميع الأطراف أصحاب المصالح.

وتأسيساً على ما سبق فإن الباحث يؤكد على أهمية إيجاد إطار عام لتطوير فعالية دور المراجعة الداخلية في خلق القيمة، وأن وضع المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة يتحدد في ضوء عدة عوامل هي:

أ - طبيعة العلاقة بين فريق المراجعة الداخلية وإدارة المنشأة ومدى الدعم والاعتراف من قبل الإدارة العليا لنشاط المراجعة الداخلية.

ب- مدى مساهمة نشاط المراجعة الداخلية في تقييم مخاطر نشاط المنشأة من خلال وجود إطار تقييمي لإدارة المخاطر بالمنشأة.

ج- مدى قناعة موظفي المنشأة على مختلف مستوياتهم المتعاملين مع نشاط المراجعة الداخلية بدور المراجعة الداخلية فى خلق القيمة للمنشأة.

سادساً: الدراسة الميدانية للوقوف على مدى إدراك مسؤولى إدارة المنشآت المختلفة فى بيئة الأعمال ومديرى إدارات المراجعة الداخلية فى هذه المنشآت والمراجعين الداخليين العاملين بها للدور الجديد للمراجعة الداخلية والقيمة المضافة للمنشآت الناتجة عن إتباعه.

فعلى ضوء ما تم فى الجزء السابق من البحث من استقراء وتحليل الدراسات السابقة التى تناولت تطوير مهام المراجعة الداخلية لتواكب قواعد حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، فإنه يمكن اشتقاق فروض البحث على النحو التالى:

الفرض الأول: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بمجال المراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر فى بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر".

الفرض الثانى: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول أهمية منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر وتوقعه على منهج المراجعة الداخلية التقليدى".

الفرض الثالث: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بمجال المراجعة الداخلية حول ضرورة متطلبات مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر فى بيئة الأعمال المصرية".

ويهدف هذا الجزء من البحث للوقوف على مدى إدراك مسؤولى إدارة المنشآت والمراجعين الداخليين العاملين بها للدور الجديد للمراجعة الداخلية فى الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنشآت المختلفة وذلك عن طريق استقصاء آراء فئتين رئيسيين هما:

- ١- المديرين التنفيذيين فى المنشآت المختلفة فى بيئة الأعمال المصرية.
- ٢- مديرى إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين العاملين بها فى منشآت الأعمال المختلفة فى بيئة الأعمال المصرية.

### **مجتمع وعينة الدراسة:**

حدد الباحث مجتمع الدراسة فى أهم الأطراف المرتبطة بطبيعة مشكلة البحث وهما:

- ١- المديرين التنفيذيين فى المنشآت المختلفة فى البيئة المصرية.
- ٢- مديرى إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين العاملين بها.

وقد قام الباحث باختيار عينة حكمية من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول التالى رقم (٢) عينة البحث وعدد استمارات الاستقصاء والموزعة عليها والمستلمة منهم.

فئات العينة	عدد الاستمارات المرسلّة	عدد الاستمارات المستلمة		عدد الاستمارات غير الصحيحة	عدد الصحيحة والخاضعة للتحليل الإحصائي	
		العدد	النسبة		العدد	النسبة
- المديرين التنفيذيين في المنشآت المختلفة.	٦٠	٤٢	%٧٠	١	٤١	%٦٨.٣
- مدير إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين	٦٠	٤٤	%٧٣.٣	-	٤٤	%٧٣.٣

جدول رقم (٢): عينة البحث وعدد الاستمارات الموزعة والمستلمة والصحيحة

وباستخدام إستمارات الاستقصاء الموضحة في ملحق البحث رقم (١) حاول الباحث الحصول على معلومات عامة عن أفراد العينة تعكس خصائصهم من حيث المركز الوظيفي والمؤهل وعدد سنوات الخبرة وزمالة الجمعيات المهنية، فضلاً عن سؤال أساسي حول مدى وجود إدارة في منشآتهم خاصة بإدارة المخاطر من عدمه، وكذلك إستطلاع آرائهم حول ثلاث مجموعات رئيسية من الأسئلة، تمثل كل مجموعة منها المتغيرات الخاصة باختبار كل فرض من الفروض الثلاثة للبحث.

واعتمد الباحث حال تصميم الاستقصاء على مقياس ليكرت Likert الخماسي لقياس ردود أفعال المستقصى منهم حول أسئلة الاستقصاء.

### خصائص عينة البحث:

من خلال المعلومات العامة التي تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء المستلمة والخاضعة للتحليل الإحصائي تمكن الباحث من تحديد خصائص عينة البحث على الشكل الموضح في الجدول التالي رقم (٣):

الرقم	العنوان	المهزل العلمي												سنوات الخبرة	شهادات الزمالة والعضوية						
		بلاغوريوس		ليسانس		ماجستير		دكتوراه		أقل من ٥		٥-١٠			أكثر من ١٠		شهادات الزمالة والعضوية				
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		%	العدد	%	العدد			
٤١	المديرين التنفيذيين في المنشآت المختلفة.	١٩	١٥	١٧	٤١	٦	١٤	-	-	-	-	٨	١٩	٢٤	٨١	٤	١٠	٠	١٢	٢	٥
٤٤	مدير إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين	٢٤	٥٥	١٨	٤١	٢	٤	-	-	٥	١١	٢٩	٦٦	١٠	٢٢	٨	١٨	٦	١٧	١	٩

جدول رقم (٣): الخصائص الوصفية لأفراد عينة البحث

وفى سؤال تضمنته صحيفة الاستقصاء حول أن ممارسة المخاطر داخل الشركة التى ينتمى إليها المستقصى منه تتم عن طريق إدارة مستقلة داخل الهيكل التنظيمى تختلف الإجابات على النحو التالى:

- المديرين التنفيذيين الذين أجابوا بنعم عدد (٩) أفراد أى بنسبة ٢١%.
- مديرى إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين الذين أجابوا بنعم عددهم (٧) أفراد أى بنسبة ١٦%.

وقد أنفقت إجابات الأفراد الذين أجابوا بوجود إدارة مستقلة داخل الهيكل التنظيمى سواء من فئة المديرين التنفيذيين أو من فئة مديرى إدارة المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين حول مجموعة المقومات التى لابد أن تستوفىها إدارة المخاطر وهى:

- ١- توافر فريق عمل مؤهل علمياً وعملياً، والعمل على إكسابهم مهارات جديدة من خلال التدريب والإمام بالمستجدات ذات العلاقة.
- ٢- التأكد من وجود نظام فعال للإنذار المبكر فى المنشأة من أجل تجنب المخاطر والإستعداد للتعامل مع المخاطر التى لا يمكن تجنبها.
- ٣- التأكد من وجود نظام متطور ومتكامل للمعلومات المطلوبة وذلك حتى تتمكن إدارة المخاطر من إمداد الإدارة بالتعريفات التى تحتاجها لتتمكن من تحديد الفرص والتهديدات التى قد تواجهها المنشأة.
- ٤- التأكد من وجود خطوط إتصالات فعالة بين فريق إدارة المخاطر وبين الإدارات الأخرى فى المنشأة، وذلك من أجل تحقيق التكامل بين أقسام وإدارات المنشأة المختلفة.
- ٥- وجود هيكل كفاء وفعال للرقابة الداخلية له دور هام فى عملية إدارة المخاطر، وذلك من أجل حماية أصول واستثمارات المنشأة.

### أساليب التحليل الإحصائى المستخدمة:

- قام الباحث بإستخدام البرنامج الإحصائى SPSS (حزمة البرامج الجاهزة للعلوم الإجتماعية) لإجراء التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث بإختبار صحة الفروض من خلال:
- ١- تحليل التباين أحادى الإتجاه (ANOVA) لإختبار مدى وجود فروق معنوية بين متوسطى مجتمعين.
  - ٢- إختبار (F) Test لإختبار الفروق بين مجتمعين.

### إختبار الفرض الأول:

"لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بمجال المراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر فى بيئة الأعمال المصرية بالإعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر" ويتحليل التباين لبيانات ردود المستجوبين على بنود الإستقصاء.

(الأسئلة من ١/١ حتى ١٢/١) والخاصة بالسؤال الأول الخاص بالفرض الأول حيث يظهر تحليل التباين كما

يلى:

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.569	1	.569	1.597	.210
Within Group	29.944	84	.356		
Total	30.514	85			

جدول رقم (٤): تحليل التباين لمجموعة الأسئلة من (١/١ حتى ١٢/١) الخاصة بالفرض الأول

ويتضح من الجدول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في درجة الإتفاق حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالإعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب (٠.٢١) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم (٠.٠٥).

كما أن إختبار F (Test) يؤكد صحة هذه النتائج وذلك كما يتضح من الجدولين رقمي (٥) ، (٦).

## F1 Group Statistics

Factor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
f1 1	44	4.4981	.15302	.02307
2	42	4.3353	.84011	.12963

جدول رقم (٥): إختبار F (Test) الخاصة بالفرض الأول

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		T-Test			Mean Diffe
	F	Sig.	t	df	Sig.(2tailed)	
Equal variances assumed	28.110	.000	1.264	84	.021	
Equal variances not assumed			1.236	43.596	.223	

جدول رقم (٦): إختبار F (Test) الخاص بالفرض الأول

حيث يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي مفاده وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهمتين بمجال المراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالإعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

ويعتقد الباحث أن مرد هذه الاختلافات هو أن إجابات المستقصى منهم في شأن وجود إدارة شاملة للمخاطر في الهيكل التنظيمي في منشآتهم كانت نسبتها ضئيلة حيث كانت إجابات الفئة الأولى المديرين التنفيذيين بوجود



هذه الإدارة عدد تسعة إجابات من بين إثنين وأربعين إجابة أى بمعدل ٢١% بينما إجابة من فئة مديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين عدد سبعة إجابات من بين أربعة وأربعين إجابة بمعدل ١٦% .  
اختبار الفرض الثانى:

"لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بمجال المراجعة الداخلية حول أهمية منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر وتفوقه على منهج المراجعة الداخلية التقليدى".  
وتحليل التباين لبيانات ردود المستجوبين على بنود الإستقصاء .  
(الأسئلة من ١/٢ حتى ٢٠/٢) والخاصة بالسؤال الثانى الخاص بالفرض الأول حيث يظهر تحليل التباين كما يلى:

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.537	1	5.537	21.002	.000
Within Group	22.147	84	.264		
Total	27.268	85			

جدول رقم (٧): تحليل التباين لمجموعة الأسئلة من (١/٢ حتى ٢٠/٢) الخاصة بالفرض الثانى

وحيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٠.٥) وأن غالبية الإجابات تركزت حول الموافقة وينسب متقاربة، الأمر الذى يعنى أن هناك إتفاق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية موضع الدراسة الميدانية حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر وتفوقه على منهج المراجعة الداخلية التقليدى. وهو ما يعنى قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل.

كما أن إختبار (F) Test يؤكد صحة هذه النتائج وذلك كما يتضح من الجدولين رقمى (٨)، (٩):

Factor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F2 1	44	4.3398	.10814	.01630
2	42	3.8321	.72657	.11211

جدول رقم (٨): إختبار (F) Test الخاص بالفرض الثانى

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t- test for			
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difee
F2 Equal variances assumed	39.082	.000	4.583	84	.000	
Equal variances not assumed			4.481	42.734	.000	

جدول رقم (٩): إختبار (F) Test الخاص بالفرض الثانى

حيث يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل.

#### إختبار الفرض الثالث:

"لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بمجال المراجعة الداخلية حول ضرورة متطلبات مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية".  
ويتحليل التباين لبيانات ردود المستجوبين على بنود الاستقصاء (الأسئلة من ١/٣ وحتى ١٢/٣) والخاصة بالسؤال الثالث الخاص بالفرض الثالث حيث يظهر تحليل التباين كما يلي:

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.754	1	.754	14.047	.000
Within Group	4.510	84	.054		
Total	5.264	85			

جدول رقم (١٠): تحليل التباين لمجموعة الأسئلة من ١/٣ وحتى ١٢/٣ الخاصة بالفرض الثالث

وحيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المستخدم (٠.٥) وأن غالبية الإجابات تركزت حول الموافقة وينسب متقاربة، الأمر الذي يعنى أن هناك إتفاق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية وهم مجموعتى المديرين التنفيذيين ومديرى المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين موضع الدراسة الميدانية حول متطلبات مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية وهو ما يعنى قبول الفرض العدمي ورفض الفرض البديل.

كما أن إختبار (F) Test يؤكد صحة هذه النتائج وذلك كما يتضح من الجدولين رقمى (١١)، (١٢):

Factor	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F2	1	44	4.9659	.07453
	2	42	4.7786	.32274

جدول رقم (١١): إختبار (F) Test الخاص بالفرض الثالث

#### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t- test for			
	F	Sig.	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Diffe
F2 Equal variances assumed	25.479	.000	3.748	84	.000	
Equal variances not assumed			3.670	45.169	.001	

جدول رقم (١٢): إختبار (F) Test الخاص بالفرض الثالث

حيث يتضح أن قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية وبالتالي يتم قبول الفرض العدمى ورفض الفرض البديل.

### نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال التحليل الإحصائي السابق لردود المستقصى منهم حول استمارة الاستقصاء المخصصة لهذا البحث بغرض اختبار الفروض الثلاث اتضح الآتى:

أولاً: وجود عدم إتفاق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية من مديري تنفيذيين ومديري إدارات المراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر فى بيئة الأعمال المصرية بالإعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر حيث أظهر تحليل التباين واختبار (F) Test فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الخاضعين للدراسة، وهو الأمر الذى يعنى رفض الفرض العدمى وقبول الفرض البديل والذى يعنى "وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بمجال المراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر فى بيئة الأعمال المصرية بالإعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر".

ثانياً: وجود إتفاق بين الخاضعين للإستقصاء حول أهمية منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر وتقوئه على منهج المراجعة الداخلية وهو الأمر الذى يعنى قبول الفرض العدمى الثانى رفض الفرض البديل.

ثالثاً: وجود إتفاق بين الخاضعين للإستقصاء حول ضرورة متطلبات مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر فى بيئة الأعمال المصرية، وهو الأمر الذى يعنى قبول الفرض العدمى الثالث رفض الفرض البديل.

### سابعاً: الخلاصة والنتائج والتوصيات

تمثل الهدف الأساسى لهذا البحث فى محاولة وضع إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر، لكى يواكب مهام الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنشأة، بحيث يعمل على تحسين فعالية مهام الإدارة الشاملة للمخاطر ويساعدها على القيام بالمهام المنوطة بها من تحديد وتقييم للمخاطر وتنفيذ الاستجابات الملائمة لإدارة هذه المخاطر وتخفيف آثارها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول، وبغية تحقيق هذا الهدف حاول الباحث تحقيق عدد من الأهداف الفرعية تمثلت فى:

- 1- استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث.
- 2- الوقوف على الملامح الرئيسية لمدخل المراجعة على أساس الخطر، وأوجه الإختلاف بينهما وبين ملامح المدخل التقليدى للمراجعة الداخلية.
- 3- عرض منهجية ومتطلبات وإجراءات وضع إطار تقييمى لإدارة المخاطر بالمنشأة يكون الأساس لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، واستعراض المهام الجديدة التى يمكن أن تتناط بوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة ذلك.

٤- تناول القيمة المضافة من الدور الجديد للمراجعة الداخلية فى مساعدة إدارات المنشآت على تفعيل عملية إدارة المخاطر من ناحية ودور لجان إدارة المخاطر من ناحية أخرى.

٥- تحديد مدى إدراك مسئولى إدارات المنشآت المختلفة ومديرى إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الداخليين العاملين بها للدور الجديد للمراجعة الداخلية والقيمة المضافة للمنشآت الناتجة عن إتباعه.

وتحقيقاً للهدف الفرعى الأول فقد قام الباحث بوضع إطار مفاهيمى يتضمن المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث والتي تمثلت فى: المخاطرة وإدارة الخطر، تقييم المخاطر، إطار تقييم المخاطر والإدارة الشاملة للمخاطر، ودور المراجعة يعتبر مقدمة ضرورية لتحقيق الأهداف الأخرى للبحث.

وفىما يتعلق بتحقيق الهدف الثانى فقد تناول الباحث الملامح الرئيسية لمدخل المراجعة على أساس الخطر، حيث خُص الباحث إلى أهمية وضرورة تحول المراجعة الداخلية من دورها التقليدى فى كونها أداة للرقابة الداخلية من حيث المراجعة المنتظمة لفعالية الرقابة الداخلية والتحقق من التلاعب أو اكتشاف الأخطاء أو مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات لتصبح دورها ممتد إلى التعريف بالمخاطر التى تتعرض لها المنشأة والتي قد تعوق تحقيق أهداف المنشأة، وترتيب هذه المخاطر حسب أهميتها وأولوياتها، وتكون الإدارة هى المسؤولة عن تنفيذ الاستجابات الملائمة لإدارة هذه المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر. كما تقوم المراجعة الداخلية على أساس الخطر بتقديم رأى عن مدى ما تم إدارته من المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر ومن ثم يمكن إضافة قيمة للمنشأة من خلال تطبيق المراجعة الداخلية على أساس الخطر وهو ما يمكن التأكيد عليه أنه حال التحول من المدخل التقليدى Control- Based إلى مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر Risk- Based فإن ذلك يعنى التحول من الدورية إلى الاستمرارية، ومن السلبية إلى الإيجابية ومن رد الفعل إلى المبادرة ومن الاعتماد على التكلفة إلى القيمة ومن التركيز على الالتزام إلى التركيز على المخاطر وأخيراً من الآلية إلى التقدير والحكم الشخصى.

وعلى صعيد تحقيق الهدف الفرعى الثالث من حيث عرض منهجية ومتطلبات وإجراءات وضع إطار تقييمى لإدارة المخاطر بالمنشأة يكون الأساس لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر والمهام الجديدة التى يمكن أن تناط بوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لذلك.

قام الباحث بعرض إطار لتقييم المخاطر ينطوى على جزئين، جزء تخطيطى وجزء قرارى، وقد تضمن هذا الإطار ما يجب أن يقوم به المراجع الداخلى وما يجب أن يبتعد المراجع الداخلى عن القيام به تماماً.

وإستكمالاً لتحقيق الهدف الفرعى الثالث قام الباحث باستعراض المهام الجديدة لوظيفة المراجعة الداخلية للوفاء بدورها الجديد فى ظل الإطار التقييمى لإدارة المخاطر والذى أمكن تحديده فى الآتى:-

أ - تقييم عمليات إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة.

ب- استخدام تقديرات الخطر لتطوير خطة المراجعة.

ج- المساعدة فى تحديد نوع الرقابة التى يجب تصميمها من أجل تدنية المخاطر والعمل على تقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر .

د- التأكد من أن إدارة المنشأة ولجنة المراجعة قد حددت المستوى المقبول من المخاطر .

هـ- ضمان أن الرقابة تصمم من أجل تدنية المخاطر إلى المستويات التى تعتبر مقبولة من قبل الإدارة ولجنة المراجعة .

و- الرقابة والتقييم الدورى لمخاطر المنشأة والتحقق من فعالية الرقابة فى إدارة هذه المخاطر .

ز- التأكد من مسئولية المديرين عن إدارة المخاطر بشكل دورى والعمل على إمداد لجنة المراجعة بتقارير عن نتائج عمليات إدارة المخاطر .

وهو ما أمكن تلخيص هذه المهام فى خمسة أدوار رئيسية هى:

أولاً : تقديم تأكيد عن عمليات إدارة المخاطر .

ثانياً: تقديم تأكيد عن أن المخاطر تم تقييمها بصورة ملائمة .

ثالثاً: تقييم عمليات إدارة المخاطر .

رابعاً: تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية .

خامساً: مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية .

وفىما يتعلق بتحقيق الهدف الفرعى الرابع فقد توصلت الدراسة أنه يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر إضافة قيمة للمنشأة عن طريق تقديم تأكيد موضوعى بأن معظم المخاطر تم إدارتها بفعالية وتقديم التأكيد على أن إدارة المخاطر وهىكل الرقابة الداخلية يعملان بفعالية, وهو ما يعنى أن المراجعة الداخلية يمكن أن تحقق إضافة قيمة للمنشأة من خلال المساعدة فى تحسين وتطوير عمليات إدارة المخاطر .

أخيراً على صعيد الدراسة الميدانية فقد قام الباحث باستقصاء آراء الخاضعين للدراسة وهما المديرين التنفيذيين فى منشآت الأعمال ومديرى إدارات المراجعة الداخلية فى بعض منشآت الأعمال المصرية والمراجعين الداخليين العاملين بها وقد قام الباحث باختبار فروض البحث والتوصل إلى نتائج اختبار هذه الفروض .  
وعلى ضوء ما تم استعراضه فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:-

١- ضرورة تبنى المراجعة الداخلية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر حتى يمكن تفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر ومساعدة الإدارة فى التغلب على المخاطر التى تواجه المنشأة .

٢- يتمثل الدور الرئيسى للمراجعة الداخلية فى الإدارة الشاملة للمخاطر فى تقديم تأكيد موضوعى إلى مجلس الإدارة عن مدى فعالية أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر للتأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية تم إدارتها بشكل ملائم وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بفعالية .

٣- تعد المراجعة الداخلية على أساس الخطر خطوة رئيسية لتحسين أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر التنظيمية، وأن المراجعين الداخليين الذين قاموا بالتغيير إلى المراجعة على أساس الخطر قد وجدوا قبول أكثر من قبل الإدارة وتكامل أكثر مع عناصر الحوكمة لإدارة المخاطر.

٤- تهدف المراجعة الداخلية على أساس الخطر إلى تقديم تأكيد مستقل إلى مجلس الإدارة عن:

أ - أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر التي تقوم بها الإدارة داخل المنشأة تعمل بالشكل المتوقع.

ب- أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر مصممة بشكل جيد.

ج- أن استجابات الإدارة للمخاطر الموجودة تتم بشكل مناسب وفعال لتخفيض المخاطر إلى المستوى

المقبول.

د- أنه يوجد إطار جيد من أدوات الرقابة كاف لتخفيض هذه المخاطر.

٥- أن الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر تتمثل في الآتي:

أ - تقديم تأكيد عن عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.

ب- التأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.

ج- تقييم عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.

د- تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية.

هـ- فحص ومتابعة الإدارة الشاملة للمخاطر.

٦- هناك أدوار أخرى للمراجعة الداخلية في ظل مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر عن طريق تدعيم

دورها الاستشاري شريطة وجود ضمانات تكفل لها الحفاظ على استقلالها وموضوعيتها مثل:

أ - المساعدة في تحديد وتقييم المخاطر.

ب- تدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر.

ج- المساعدة على إنشاء الإدارة الشاملة للمخاطر.

د- تنسيق أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر.

هـ- دعم التقرير عن المخاطر.

و- الحفاظ على إطار الإدارة الشاملة للمخاطر وتطويرها.

ز- تطوير إستراتيجية الإدارة الشاملة للمخاطر.

٧- الضمانات التي يجب توافرها للحفاظ على استقلالية وموضوعية المراجعة الداخلية في قيامها بأداء الأدوار

الأخرى السابق ذكرها هي:-

أ - يجب أن يكون واضحاً أن إدارة المخاطر هي مسؤولية الإدارة.

ب- يجب تحديد وتوثيق طبيعة مسؤوليات المراجعة الداخلية واعتمادها من قبل لجنة المراجعة.

ج- يجب ألا تقوم المراجعة الداخلية بإدارة أى مخاطر نيابة عن الإدارة.

د- يجب على المراجعة الداخلية تقديم النصح والدعم للإدارة عند إتخاذ قراراتها، والإمتناع عن إتخاذ أى قرارات لإدارة المخاطر بأنفسهم.

هـ- لا يمكن للمراجعة الداخلية تقديم تأكيد موضوعى عن أى جزء فى إطار الإدارة الشاملة للمخاطر تكون هى المسئولة عنه، ولذلك يجب أن يقدم التأكيد حينئذ بواسطة أطراف أخرى مناسبة.

٨- هناك أدوار يحظر على المراجعة الداخلية القيام بها مثل:

أ - تحديد المستوى المقبول من الخطر.

ب- التدخل فى عملية إدارة المخاطر.

ج- تأكيدات الإدارة عن المخاطر.

د- إتخاذ القرارات بشأن الاستجابة للمخاطر.

هـ- تنفيذ الاستجابات للمخاطر بدلاً من الإدارة.

و- المحاسبة عن إدارة المخاطر.

٩- أن التحول من المدخل التقليدى Control-Based إلى مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر Risk-Based يعنى التحول من الدورية إلى الاستمرارية، ومن السلبية إلى الإيجابية، ومن رد الفعل إلى المبادرة، ومن الاعتماد على التكلفة إلى القيمة، ومن التركيز على الالتزام إلى التركيز على المخاطر، وأخيراً من الآلية إلى التقدير والحكم الشخصى.

١٠- قام الباحث باقتراح إطار تقييمى لإدارة المخاطر بالمنتشأة يكون الأساس لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر والمهام الجديدة التى يمكن أن تتناط بوظيفة المراجعة الداخلية نتيجة لذلك. وقد إنطوى هذا الإطار على جزئين، جزء تخطيطى وجزء قرارى، موضحاً به دور كل من الإدارة التنفيذية لإدارة المخاطر ووظيفة المراجعة الداخلية.

## مراجع البحث

### أ- المراجع باللغة العربية:

- ١- عبد الحميد عبد المنعم عقدة, (٢٠٠٥) المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة, مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والاقتصادية, كلية التجارة - جامعة الإسكندرية. ص ص ٥١-٦٦.
- ٢- معهد المراجعين الداخليين, دور نشاط التدقيق في الحوكمة والمخاطر والرقابة, الجزء الأول, ٢٠١٢.

### ب- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Arena, A; & Azzone, G., (2005), "Development Trends and Future Prospects of Internal Audit", Managerial Auditing Journal, Vol.12, Iss.445, P.200.
- 2- Beumer, Hans, (2006), "A Risk- Oriented Approach", The Internal Auditor, Vol.63, Iss.1, PP.72-76.
- 3- Burke Jennifer, F., (2009), "Embedding Enterprise Risk Management into the Internal Audit Process", Governance, Risk, and Compliance Update, Winter.
- 4- Cowap, Peter G, (2008), "Internal Audit: Are You Ready for the New World?", Accountancy Ireland, Vol.40, Iss.1, PP.28-29.
- 5- GROWE, (2005), "Internal Audit Plays pivotal Role in Strengthening Corporate Governance", Available at: [www.Corowchize.com](http://www.Corowchize.com), PP.1-12.
- 6- Daved O'Regan, "Risk Responsibilities", Internal Auditor Journal, August, 2008.
- 7- Ernst & Young, (2008). "The Future of Risk Management and Internal Control", Available from: [www.ev.com](http://www.ev.com).
- 8- European Confederation of Institute of Internal Auditing (ECIIA), February 2005, "Internal Audit in Europe", Available at: [www.eciia.org](http://www.eciia.org), PP.1-70.
- 9- Gary, P.Schneider, (2011), "Proceeding of the Academy of Accounting and Financial Studies", Managing Risk in Uncertain Time, Vol.16, No.1, PP.29-32.
- 10- Gramling, Audrey & Myers, Patricia M., (2006), "Internal Auditing's Role in ERM", The Internal Auditor, Vol.63, Iss.2, PP.52-58.
- 11- Gramling, Audrey A & Hermanson, Dana R., (2009), "Developing an ERM Mindset", Internal Auditing, Vol.24, Iss.2, PP.37-40.
- 12- Griffiths, David, (2006 a), "Risk-Based Internal Auditing: Three Views on Implementation", Available from: [www.Internalaudit.biz](http://www.Internalaudit.biz).
- 13- Griffiths, David, (2006 b), "Risk-Based Internal Auditing: An Introduction", Available from: [www.Internalaudit.biz](http://www.Internalaudit.biz).
- 14- Hermanson, Dana R, (2003), "What Else in Corporate Governance should be changed?", Internal Auditing, Vol.18, Iss.1, PP.44-45.
- 15- Hespeneide, Eric; Pundmann, Sandy & Corcorn, Michael, (2007), "Risk Intelligence: Internal Auditing in a world of Risk", Internal Auditing, Vol.22, Iss.4, PP.2-10.
- 16- Jutte, Bart, (2009), "Project Risk Management", Available from: [www.concretebasic.org](http://www.concretebasic.org).
- 17- KPMG, (2004), "Internal Audit's Role in Modern Corporate Governance", Available at: [www.KPMG.com .sg](http://www.KPMG.com.sg), PP.1-8.



- 18- Lemant, Olivier, (2001), "Risk as a Tripod", *The Internal Auditor*, Vol.63, Iss.3, PP.39-43.
- 19- Matyjewicz, George & D'Arcangelo, James R., (2004), "ERM-Based Auditing", *Internal Auditing*, Vol.19, Iss.6, PP.4-18.
- 20- McNamee, David & Selim Georges, (1999), "The Next Step in Risk Management", *The Internal Auditor*, Vol.56, Iss.3, PP.35-38.
- 21- Michael, Dobler, (2003), "Auditing Corporate Risk Management—A critical Analysis of a German Particularity", *Ludwing–Maximilians University*, Revised Version: November.
- 22- Pickett, Spencer, (2003), "The Internal Auditing Handbook, 2 ed. Wiley, U.K.
- 23- Pickett, Spencer, (2005), "The Essential Handbook of the Internal Auditing", Wiley & Sons Ltd, England.
- 24- ROSA S., (2007)", "Moving Forward with ERM", *Internal Auditor*, June, PP.3-7.
- 25- Sarens, G, & DeBeelde, I., (2006), "Internal Auditor's Perception about their Role in Risk Management: A Comparison between U.S and Belgian Companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol.21, Iss.1/2, PP.63-81.
- 26- Seneviratne, Niroshana, (2008), "Emergine Issues in Risk and Sound Risk Management", *Association of Professional Bankers Srilanka*, Available from: [www.apbsrilanka.org](http://www.apbsrilanka.org).
- 27- Spedding Linda & Rose, Adam, (2008), "Business Risk Management A Sustainable Approach", Available from: [www.bookee.org](http://www.bookee.org).
- 28- The Institute of Internal Auditors, Position Statement, (August 2003), "Risk Based Internal Auditing", IIA, U k and Ireland, Available from: [www.iiia.org.uk](http://www.iiia.org.uk).
- 29- IIA, The Institute of Internal Auditor, (2004), "The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management", Available at: [www.theiia.org](http://www.theiia.org).
- 30- Verschoor, Curtis C, (2002), "Audit Committees focus on Risk Management", *Internal Auditing*, Vol.17, Iss.4, PP.2-32.
- 31- Zarkasyi, Srihadi W, (2006), "Internal Audit Techniques Traditional versus Progressive Approach", *Internal Audit Techniques*, Vol.2, Iss.1, PP.1-10.

## استمارة استقصاء

جامعة طنطا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة

الأستاذ الفاضل/....

تحية طيبة وبعد..

يقوم الباحث أ.د. محمد سامى راضى بإعداد بحث فى مجال المراجعة بعنوان تطوير دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر فى بيئة الأعمال المصرية - دراسة ميدانية". ويمثل هذا الاستقصاء الجانب الميدانى من الدراسة، وتعتبر مشاركتكم فى هذا الاستقصاء غاية فى الأهمية نظراً لأنها تساعد فى الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها بشأن دور مدخل المراجعة على أساس الخطر فى تطوير وظيفة المراجعة الداخلية لتواكب الدور الفعال فى مراجعة وتقييم إدارة المخاطر الداخلية نتيجة لذلك.

ولا شك أن الباحث يقدر حسن تعاونكم ومساهمتمكم الفعالة فى إثراء المعرفة المحاسبية، كما يؤكد أن ردودكم سوف تكون موضع سرية تامة، وسوف تستخدم فى أغراض البحث العلمى فقط، وأن نتائج هذه الدراسة سوف تكون متاحة لمسيادتكم بعد الانتهاء منها حال طلب سيادتكم ذلك. وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،

الباحث

أ.د. محمد سامى راضى

أستاذ المحاسبة والمراجعة

أولاً: معلومات عامة:

١- الوضع الوظيفي:

مدير تنفيذي	مدير إدارة المراجعة الداخلية	مراجع داخلي	وظيفة أخرى (رجاء ذكرها)

٢- المؤهل الدراسي:

بكالوريوس	دبلوم عليا	دراسات ماجستير	دكتوراه	مؤهلات أخرى (رجاء ذكرها)

٣- مؤهلات مهنية:

زميل أو عضو جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية	عضو في جمعية الضرائب المصرية	مؤهلات مهنية أخرى (رجاء ذكرها)

٤- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات وحتى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات

٥- هل يتم ممارسة إدارة المخاطر داخل شركتكم عن طريق إدارة مستقلة داخل الهيكل التنظيمي؟

نعم	لا

٦- في حالة الإجابة ب "نعم" على السؤال السابق فإن مهام تلك الإدارة تتمثل في: (رجاء تحديد درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية):

٠/٦ العبارة	موافق جداً	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بالمرّة
١/٦ توصيف المخاطر التي تتعرض لها المنشأة.					
٢/٦ تقييم المخاطر والتأكد من وجودها عند المستوى المقبول الذي حدته الإدارة.					
٣/٦ وضع إستراتيجية للتفاعل مع المخاطر للحد من تأثيرها السلبي على تحقيق المنشأة لأهدافها.					
٤/٦ التأكيد على وجود آلية للمتابعة.					
٥/٦ في حالة زيادة المخاطر بصورة ملحوظة يتم اتخاذ الإجراءات لتخفيض درجة المخاطر إلى المستوى المقبول.					
٦/٦ هناك مجموعة من المقومات التي لا بد أن تستوفيه إدارة المخاطر مثل: - توافر فريق عمل مؤهل علمياً وعملياً، والعمل على إكسابهم مهارات جديدة من خلال التدريب والإمام بالمستجدات ذات العلاقة. - التأكد من وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنشأة من أجل تجنب المخاطر والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي لا يمكن تجنبها. - التأكد من وجود نظام متطور ومتكامل للمعلومات المطلوبة وذلك حتى تتمكن إدارة المخاطر من إمداد الإدارة بالتعريفات التي تحتاجها لتتمكن من تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها المنشأة. - التأكد من وجود خطوط اتصالات فعالة بين فريق إدارة المخاطر وبين الإدارات الأخرى في المنشأة. وذلك من أجل تحقيق التكامل بين أقسام وإدارات المنشأة المختلفة. - وجود هيكل كفاء وفعال للرقابة الداخلية له دور هام في عملية إدارة المخاطر، وذلك من أجل حماية أصول واستثمارات المنشأة. - مقومات أخرى (أرجو التكرم بذكرها)					

## ثانياً: الاستقصاء:

رجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظر سيادتكم لكل عبارة من العبارات التالية:

العبارة	موافق جداً	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بالمرّة
السؤال الأول: في حالة التزام منشأتكم بتبنى فلسفة الإدارة الشاملة للمخاطر، فهل توافق على العبارات التالية التي تعبر عن مدى اعتماد هذه الفلسفة على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر: ١/١ هل توافق على أنه لا يجب أن يقتصر هدف المراجعة الداخلية على تقديم التأكيد عن دقة السجلات ومنع وتقليل الأخطاء والغش والالتزام بالإجراءات والسياسات الموضوعية؟					
٢/١ هل توافق على أنه يجب أن تشمل خطة المراجعة الداخلية السنوية جميع المخاطر التي تواجه المنشأة؟					
٣/١ هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم باختيار وتقييم أدوات الرقابة المستخدمة في إدارة المخاطر وتحديد مدى ملاءمتها؟					
٤/١ هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية التأكد من أنه قد تم تحديد جميع المخاطر وتقييمها وترتيبها بشكل سليم وتحديد ما إذا كان هيكل الرقابة الداخلية يعمل على إدارة هذه المخاطر بشكل ملائم أم لا؟					
٥/١ هل توافق على أنه يجب على المراجعين الداخليين متابعة أداء إدارة المخاطر بشكل مستمر مع تقديم النصح والدعم للإدارة عند اتخاذ قراراتها والامتناع عن اتخاذ أي قرارات لإدارة المخاطر بأنفسهم؟					
٦/١ هل توافق على أنه يجب على المراجعين الداخليين التركيز على إعداد قاعدة بيانات بكل المخاطر التي قد تواجه المنشأة، وتحديد عمليات المراجعة المناسبة لها؟					
٧/١ هل توافق على أنه يجب أن يكون الهدف النهائي من تقرير المراجعة الداخلية تقديم الرأي عن مدى ما تم إدارته من المخاطر التي تعوق أنشطة المنشأة لتصبح داخل حدود المستوى المقبول؟					
٨/١ هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بمساعدة الإدارة على إنشاء إطار للإدارة الشاملة للمخاطر من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر؟					
٩/١ هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بتقديم التأكيد عن مدى فعالية العمليات التي تقوم بها الإدارة لتحديد جميع المخاطر وتقييمها وترتيبها من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر؟					

				١٠/١ هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية باختيار وتقييم أدوات الرقابة والاستجابات المستخدمة في إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمنشأة؟
				١١/١ هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بالتقرير عن مجالات أو مناطق المخاطر التي لم يتم إدارتها بكفاءة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمنشأة؟
				١٢ /١ هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بتقديم تأكيد بأن المخاطر التي تم إدارتها بفعالية لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمنشأة؟
				السؤال الثاني: في حالة إتباع منشأتكم مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر. فهل توافق على العبارات التالية التي تعبر عن مدى أهمية منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر؟
				١/٢ هل توافق على أن المدخل التقليدي للمراجعة لا يمارس دوراً فعلياً في تقييم وتحسين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر؟
				٢/٢ هل توافق على أنه يوجد علاقة وثيقة بين المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث والإدارة الشاملة للمخاطر؟
				٣/٢ هل توافق على أنه يجب أن تركز المراجعة الداخلية على المخاطر التي قد تواجه المنشأة والتي قد تتعوق أهدافها؟
				٤/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بالتأكد من أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات يتم بشكل صحيح داخل المنشأة؟
				٥/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بتقييم وتقديم التوصيات الملائمة لتحسين عمليات الحوكمة بالمنشأة؟
				٦/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بوضع نظم التقييم لوسائل وإجراءات إدارة المخاطر وهيكل الرقابة الداخلية داخل المنشأة؟
				٧/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بتقييم عمليات إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة؟
				٨/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية باستخدام تقديرات الخطر لتطوير خطة المراجعة الداخلية؟
				٩/٢ هل توافق على أنه يمكن للمراجعة الداخلية مساعدة الإدارة في تحديد العمليات والأنشطة والأهداف المطلوب تحقيقها؟ وفي تحديد وتقييم المخاطر التي تتعوق أنشطة المنشأة عن تحقيق أهدافها؟
				١٠/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية في المساعدة في تحديد نوع الرقابة التي يجب تصميمها من أجل تدنية المخاطر؟
				١١/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بتقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في تحديد المخاطر الهامة التي تواجهها؟

				١٢/٢ هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقدم تأكيداً عن مدى صحة وسلامة تقييم المخاطر الهامة التي تواجهها؟
				١٣/٢ هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقدم تأكيداً عن مدى ملائمة استجابات الإدارة للمخاطر؟
				١٤/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بالتأكد من أن كل من الإدارة ولجنة المراجعة قد حددتا المستوى المقبول من المخاطر؟
				١٥/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بالتأكد من ضمان أن آليات الرقابة تصمم من أجل تدنية المخاطر إلى المستويات التي تعتبر مقبولة من قبل كل من الإدارة ولجنة المراجعة؟
				١٦/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بالرقابة والتقييم الدوري لمخاطر المنشأة وللتحقق من فعالية الرقابة في إدارة هذه المخاطر؟ والتأكد من مسؤولية المديرين عن عمليات إدارة المخاطر بشكل دوري؟
				١٧/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بالعمل على إمداد كل من الإدارة ولجنة المراجعة بتقارير عن نتائج عمليات إدارة المخاطر؟
				١٨/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية على تدريب الإدارة على كيفية الاستجابة للمخاطر، وتنسيق عمليات إدارة المخاطر؟
				١٩/٢ هل توافق على قيام المراجعة الداخلية بمراجعة الأساليب الرئيسية لعمليات إدارة المخاطر؟
				٢٠/٢ هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بفحص ومراجعة مدى فعالية إدارة المخاطر التي تواجه المنشأة والتي تتم بواسطة المديرين للتأكد من أنه تم تصميم وتنفيذ أدوات رقابية مناسبة وأنه يتم متابعتها؟
				السؤال الثالث: هل توافقون على الاقتراحات التالية لتطوير وظيفة المراجعة الداخلية في المنشآت التي تلتزم بتطبيق فلسفة الإدارة الشاملة للمخاطر؟
				١/٣ تأهيل جميع أعضاء إدارة المراجعة الداخلية التأهيل اللازم حتى يستطيعوا مواكبة إجراءات تقييم فعالية إدارة المخاطر.
				٢/٣ أن يكون نطاق عمل المراجعة الداخلية غير مقيد، وأن يتضمن تقديم تقرير به كافة التأكيدات الموضوعية المطلوبة لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وإعطاء النصح والمشورة اللازمة للتطوير والتحسين المستمر.
				٣/٣ أن تتبع إدارة المراجعة الداخلية مجلس الإدارة مباشرة.
				٤/٣ أن يكون هناك اتصال دائم وفعال بين المراجعة الداخلية وبين كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي.
				٥/٣ الاسترشاد بالمعايير والإصدارات المهنية المختلفة.

				٦/٣ وجود لائحة مكتوبة تحدد دور وظيفة المراجعة الداخلية في مراجعة وتقييم إدارة المخاطر بالمنشأة.
				٧/٣ وجود إطار فعال لعمليات إدارة المخاطر يتضمن الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، والمخاطر التي تعوق تحقيق الأهداف وكيفية تحديدها ومواجهتها، وكيفية استغلال الفرص ومتابعة التهديدات وتجنبها.
				٨/٣ وضع هيكل فعال للرقابة الداخلية يتم فحصه وتقييمه بصفة دورية.
				٩/٣ إجراء الفحوصات الملائمة من قبل لجنة المراجعة للتأكد من كفاءة وفعالية أداء المراجعة الداخلية وموضوعية مخرجاتها، وملائمة مقترحاتها وملاحظاتها للتطوير والتحسين المستمر، وذلك بالإضافة إلى التأكد من كفاية استقلالها.
				١٠/٣ وضع دليل للمراجعة الداخلية يتضمن رسالتها وأهدافها ومعاييرها المهنية وقواعد السلوك الأخلاقي ومسئولياتها تجاه إدارة المخاطر وعمليات الرقابة عليها والحوكمة، وذلك بالإضافة إلى نطاق عملها ووضعها في الهيكل التنظيمي الذي يوفر لها الاستقلال الكافي.
				١١/٣ اقتراحات إضافية (أرجو التكرم بذكرها).