إطار مقترح لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية بدوريها الاستشاري والتوكيدى فى مجال إدارة المخاطر فى الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم

ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع لكلية التجارة–جامعة طنطا

بعنوان

تمويل وإدارة مشروعات ريادة الأعمال ودورها فى تحقيق التنمية الاقتصادية

٢٠٢٠

إعداد:

الأستاذ الدكتور

شحاتة السيد شحاتة

أستاذ المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة– جامعة الإسكندرية

١. مقدمة:

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية(Internal Audit Function (IAF دورًا حيويًا فى تحسين عمليات الوحدات الاقتصادية بصفة عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم[١] بصفة خاصة، **فضلا عن اعتبارها** بمثابة أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، جنبا إلى جنب، مع لجنة المراجعة والإدارة، **وكونها متطلبا ضروريا لتقييم** مختلف الجوانب الرقابية بالوحدات الاقتصادية بما يمكن تلك الوحدات من تحسين عملياتها وإدارة مخاطرهاERM ومن ثم إضفاء المصداقية والشفافية على ما توصله قوائمها المالية من معلومات(PWC, 2018؛ حامد، ٢٠١٩)، **ونتيجة لتطور مجالات** وأدوار وظيفة المراجعة الداخلية لمواكبة التغيرات فى بيئة الأعمال الحديثة وزيادة حدة المنافسة، **انعكس ذلك كله على** زيادة توجه العديد من الوحدات الاقتصادية نحو البحث عن وسيلة لتدنية تكاليفها وتحسين أدائها وزيادة جودة أنشطتها(السيد، ٢٠١٥؛ Tazilaha *et al.,*2019)**وهو ما أدى** لقيام تلك الوحدات بإسناد Outsourcingبعض وظائفها للغير، كما هو الحال، فى إسناد بعض أو كل أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية.

وبالنظر للوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، فقد أشار البعض(صالح، ٢٠١٤؛ Walt, 2018؛ Elford and Daub, 2019) لإتسامها **بمجموعة من الخصائص التشغيلية، التى منها أهمها؛** محدودية الفصل بين الواجبات والمسئوليات، هيمنة الإدارة العليا بها على مختلف النواحى التشغيلية والتنظيمية، بساطة النظم المحاسبية وافتقارها للمهارات المحاسبية المتخصصة، انخفاض درجة تعقد العمليات، سهولة المعاملات التجارية، إنخفاض عدد العاملين والمستويات الإدارية، المرونة التنظيمية، الاستجابة السريعة للظروف التكنولوجية والسوقية المتغيرة، زيادة معدلات الابتكارات، وافتقارها للمراجعين الداخليين الأكثر تخصصا وكفاءة.

كما أشار البعض(Doyle *et al.,* 2013؛ صالح، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٥؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛ Tazilaha *et al.,* 2019)،**أيضا، لإمكانية انعكاس** تلك الخصائص على زيادة احتمال اتخاذ إدراة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم لقرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، نظرا لصعوبة أداء وظيفة المرجعة الداخلية لدوريها التوكيدى والاستشارى فى هذه الوحدات فى ذلك المجال. **وهو الأمر الذى أظهر الحاجة الملحة لوجود إطار مهنى يمكن الإستناد عليه من قبل الوحدات الاقتصادية عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة، عند اتخاذها لقرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية، خاصة فى مجال إدارة المخاطر.**

وعلى نفس النحو أشار البعض(IIA, 2018؛ حامد، ٢٠١٩؛ Tazilaha *et al.,* 2019؛ Mubako, 2019) **للتأثير الإيجابى** لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية، خاصة فى مجال إدارة المخاطر، **على جودة أداء تلك الوظيفة** بالوحدات الاقتصادية عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة،

---

[١]**يمكن الاعتماد على مصطلح** الوحدة الاقتصادية أو الشركة أو المنشأة أو المشروع، كمترادفات لمصطلح الوحدة الاقتصادية، **ليعني بها ذلك التنظيم الاقتصادي** الذي يستهدف تحقيق مستوى مرضٍ من الأرباح فى المقام الأول دون الاخلال بتحقيق الأهداف النوعية معًا. ولتحقيق الاتساق، سوف يستخدم الباحث لفظ الوحدة للدلالة على ذلك التنظيم.

ذلك بالإضافة لانعكاس تلك الجودة، فى نهاية المطاف، على ترشيد قرارات أصحاب المصالح، هو **الأمر الذى يشير** إلى التأثير الإيجابى، أيضا، لإفصاح تلك الوحدات عن إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر بها، على ترشيد قرارات الإدارة كأحد أصحاب المصالح، **خاصة فى** ظل تحقيق الإسناد لمنافعه المرجوة.

وعليه فيتضح أن السؤال المحورى، الأكثر منطقية، **الآن إذا افترضنا** تفعيل قرار إدارات الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم بشأن إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر فى مصر،**فما هو الإطار المهنى** الذى يمكن الاعتماد عليه من قبل الوحدات الاقتصادية عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة، عند اتخاذها لقرار الاسناد؟ **وما هو مردود** اسناد تلك الوحدات لوظيفة المراجعة الداخلية، خاصة فى مجال إدارة المخاطر، على جودة أداء تلك الوظيفة ومن ثم على قيام الإدارة بوظائفها؟.**هذا ما نستهدف الإجابة** عليه فى هذه الورقة وفق منهجية بحث تحليلية انتقادية.

وعليه تستهدف هذه الورقة إقتراح إطار مهنى لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية بدوريها الاستشارى والتوكيدى ،خاصة فى مجال إدارة المخاطر، بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، **وذلك للتحقق** من احتمالات إسناد وظيفة المراجعة الداخلية بتلك الوحدات مقارنة بالوحدات الاقتصادية، كبيرة الحجم، **وكذلك التحقق من** مدى اختلاف جودة أداء دوريها الاستشارى والتوكيدى باختلاف أداء وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة داخل تلك الوحدات، أو أدائها عن طريق اسنادها خارجيا.

وتحقيقاً لذلك الهدف تم الاعتماد على المنهج التحليلى الانتقادى لأهم الإصدارات والدراسات السابقة ذات الصلة باسناد وظيفة المراجعة الداخلية بدوريها الاستشارى والتوكيدى خاصة فى مجال إدارة المخاطر، بالوحدات الاقتصادية عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة، **بغية بلورة الإطار** المقترح لاسناد تلك الوظيفة بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم من جهة، والإشارة إلى فرص البحث المحاسبى المهمة فى هذا المجال مستقبلاً من جهة ثانية.**ولذلك سوف تستكمل الورقة بأن تتناول ببعض التفصيل كلا من؛** ماهية مصفوفة أدوار ومجالات المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم؟، الإطار المقترح لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم؟، مردود إسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال إدارة المخاطر على جودة أدائها بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم ومن ثم على كفاءة أداء إداراتها لوظائفها؟، وأخيرا خلاصة الورقة وفرص البحث المحاسبى المستقبلية.

١. مصفوفة أدوار ومجالات المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم:

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية(IAF)أحد الدعائم الرئيسية لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصالح، خاصة المساهمين والإدارة، بالوحدات الاقتصادية، **من خلال إعدادها** لتقرير عن مدى فعالية هيكل الرقابة الداخلية Internal Control Structure (ICS)وتوفيرها نظرة أكثر شمولية عن أداء مختلف إدارات وأقسام ومراكز الوحدة الاقتصادية والمخاطر التى تواجه كل منهم فضلا عن قدرتها على متابعة قرارات مجالس إدارات تلك الوحدات(السيد، ٢٠١٥؛ PWC, 2018). ونتيجة للطلب المتنامى على خدمات وظيفة المراجعة الداخلية انعكس ذلك على تطور أدوارها ومجالاتها.

وقبل التطرق لماهية وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة وتطوراتها بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجمSMEs، **يجب التعرف أولا على ماهية تلك الوحدات.**

فى ذلك السياق يتضح من تحليل الدراسات والإصدارت الفنية السابقة(الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء، ٢٠١٠؛ صالح، ٢٠١٤؛ OECD[1],2017؛ Zotorvie, 2017؛ المركز المصرى لدراسات السياسات العامة، ٢٠١٨؛ EFAA[2],2019) **عدم وجود تعريف محدد للوحدات الصغيرة** ومتوسطة الحجم، نظرا لاختلافه من دولة لأخرى، بل فى الدولة ذاتها وفقا للغرض منه، **إلا أننا نرى** إمكانية تعريفها **على أنها** "**تلك الوحدات** التى تستوفى خاصيتين أو أكثر من خصائصها النوعية Qualitative Criteria[3]، ولا يزيد عدد العاملين بها عن (٢٠٠)، وتبلغ قيمة مبيعاتها السنوية، بحد أقصى، عشرة مليون جنيه، ويصل رأس المال بها، بحد أقصى، خمسة ملايين جنيه.

أما بشأن ماهية وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة[4] **بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم**، والذى نعتقد بعدم اختلافه بالوحدات الاقتصادية الأخرى،فيمكن تعريفها، **وفقا لما جاء بالإصدار(2017) IIA**، المتسق مع الإصدار (1999) IIA، **والمؤيد من قبل أغلب** الدراسات(إبراهيم، ٢٠١٤؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛ Parker and Johnson, 2017؛ PWC, 2018؛ حامد، ٢٠١٩)، **بأنها** "نشاط توكيدى

---

[1]OECD: Organization for Economic Co-Operation and Development

[2]EFAA: European Federation of Accountants and Auditors for SMEs.

[3]**اشار (**لجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء، ٢٠١٠؛ صالح ، ٢٠١٤) **إلى أن الخصائص** النوعية لتلك الوحدات **تتضمن كلاً من**؛ أن يكون مديرو تلك الوحدات هم الملاك أنفسهم، أن يتم توفير رأس المال بواسطة الملاك، أن يكون حجم الوحدة صغير نسبيا بالنسبة للقطاع الذى تنتمى له، أن يكون الملاك والعاملين بالوحدة من نفس المنطقة المحلية.

[4]أشار البعض (إبراهيم، ٢٠١٤؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛ حامد، ٢٠١٩) إلى مرور الاهتمام المهنى بالمراجعة الداخلية بأربع فترات زمنية رئيسية، والتى تزامنت جنبا إلى جنب مع التطورات فى هيكل الرقابة الداخلية، **فتتمثل المرحلة الأولى فى الفترة (١٩٠٠-١٩٤١)** وفيها تم إنشاء قسم منفصل لوظيفة المراجعة الداخلية، لأول مرة، بهدف تتبع مراجعة العمليات المالية والمحاسبية، **كما جاءت المرحلة الثانية خلال الفترة (١٩٤١- ١٩٧٧)** فيها تم الاعتراف بالمراجعة الداخلية، كمهنة، من خلال إنشاء معهد المراجعين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) (الذى أشار لضرورة وجود معايير مهنية لممارستها وقواعد للسلوك المهنى مع ضرورة التعلم والتدريب المهنى المستمر لممارسيها). **وفى عام ١٩٤٧قدم (IIA)**، تعريف اللمراجعة الداخلية على أنها " نشاط تقييمى مستقل يتم داخل الوحدة بقصد مراجعة العمليات كأساس لتقديم خدمات وقائية وبناءة للإدارة"، **(أى أنها بمثابة أحد أدوات الرقابة** التى تهتم بالجوانب المالية والمحاسبية للعمليات،**وتستهدف قياس** وتقييم فعالية غيرها من أدوات الرقابة، وتركز على مراجعة الأساليب الرقابية والمراجعة المستندية المالية). **ونتيجة للتطور فى بيئة الأعمال، جاءت المرحلة الثالثة خلال الفترة (١٩٧٧-١٩٨٧)، التى قام فيها (IIA)**بتشكيل لجان لتطوير الإطار المتكامل لمعايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية، **فضلا عن قيامه فى ١٩٧١، بتعديل تعريفه للمراجعة الداخلية ليصبح** "نشاط تقييمى مستقل داخل الوحدة لمراجعة عملياتها بقصد تقديم الخدمات للإدارة "**(أى أنها بمثابة جزء** من نظام الرقابة المالية يعمل على قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى، ويهتم بتقييم عمليات الوحدة ككل، فضلا عن اعتبار المراجعة الداخلية، خلال تلك الفترة، بمثابة مراجعة مالية لائحية مستندية. **وأخيرا تتمثل المرحلة الرابعة، والأخيرة، فى الفترة ما بعد عام (١٩٨٧)** وحتى الأن، وفيما امتد نطاق المراجعة الداخلية ليشمل تحسين عمليات الوحدة وإضافة قيمة لها، **فضلا عن تقديم (IIA) تعريف المراجعة الداخلية الحديثة عام (١٩٩٩)، والذى سيتم الاستناد عليه بالبحث الحالى.**

واستشارى مستقل وموضوعى مصمم لإضافة قيمة للوحدة لتحسين عملياتها، وهو يساعد الوحدة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وقوى لتقييم وتحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة".

ونحن نرى قدرة ذلك التعريف على تقديم صورة ورؤية جديدة لوظيفة المراجعة الداخلية[١] نظرا لتحولها من مجرد التركيز على الرقابة والمساءلة المالية إلى التركيز على تحسين عمليات الوحدات الاقتصادية، خاصة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وتحقيق قيمة مضافة لها، فضلا عن اعتبارها مسئولية الإدارة، فى المقام الأول، وامتداد نطاقها ليتضمن مختلف النواحى التشغيلية إلى جانب كافة النواحى المالية والمحاسبية، من خلال تقديمها نوعين من الخدمات فى ثلاثة مجالات، تساعد على تحقيق أهداف الوحدات والعمل على خلق فرص تنافسية وضمان تحقيق الشفافية وزيادة وعى الإدارة العليا والعاملين بمهام وأدوار وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة.

أما فيما يتعلق بمصفوفة أدوار ومجالات وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم؛ فقد أشار البعض (إبراهيم، ٢٠١٤؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛ PWC, 2018؛ حامد، ٢٠١٩) إلى أنه بناء على تعريف تلك الوظيفة، الصادر عن(2017) IIA، **فإنها تقوم بدورين** توكيدي Assurance وإستشارى Consulting[٢]، **وذلك فى ثلاثة مجالات** رئيسية هى الرقابة الداخلية[٣] وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات[٤].

---

[١] **أشارت دراسة** على وشحاته (٢٠١٨) **لضرورة التزام القائم بوظيفة المراجعة الداخلية** بمجموعة من معايير الممارسة المهنية، والتى تنقسم إلى؛ **مجموعة معايير الصفات** Attribute Standards **التى** تعبر عن الصفات الواجب توافرها فى مؤدى وظيفة المراجعة الداخلية وأقسام المراجعة الداخلية **(تتضمن؛** الهدف والسلطة والمسئولية، الاستقلال والموضوعية، الكفاءة وبذل العناية المهنية الواجبة، وتأكيد الجودة وبرامج التحسين)، **ومجموعة معايير الأداء** Performance Standards التى تتعلق بعملية تنفيذ كل عملية أو مهمة من عمليات أو مهام المراجعة الداخلية **(تتضمن؛** إدارة نشاط المراجعة الداخلية، طبيعة العمل، تخطيط أعمال التكليف، أداء التكليف، توصيل النتائج، متابعة مدى التقدم، وقرار قبول الإدارة العليا للمخاطر.

[٢] **وفقا للبعض** (Arens *et al.,* 2014؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛ حامد، ٢٠١٩؛ ISAE No. 3000) **يمكن تعريف الدور التوكيدي لوظيفة المراجعة الداخلية،** الذى يعبر عن أداء القائم بتلك الوظيفة بخدمات توكيدية Assurance Services (التى تعرف بصفة عامة على أنها "خدمة مهنية ثلاثية مستقلة لتحسين جودة ومحتوى المعلومات لأغراض خدمة متخذى القرارات")، **على أنه "علاقة ثلاثية** الأطراف بين موفر المعلومة (القسم أو المسئول داخل الوحدة الاقتصادية) ومن يضفى الثقة والصدق على هذه المعلومة (المراجع الداخلى) ومن يعتمد على هذه المعلومات فى اتخاذ القرار (الإدارة)"، **كما يحدد المراجع الداخلى** طبيعة ونطاق التوكيد ويقوم بالتقييم الموضوعى للأدلة المتحصل عليها، حتى يمكنه الوصول لرأى مستقل، أو تكوين إستنتاج بشأن عملية أو نظام محدد. **بينما يعرف الدور الاستشارى لوظيفة المراجعة الداخلية،** الذى يعبر عن أداء القائم بتلك الوظيفة بخدمات استشارية Consulting Services(تعرف الاستشارة بصفة عامة على أنها "تقديم خدمات نصح ومشورة مهنية تنطوى ضمنا على كفاءة مهنية يعتمد عليها طالب المشورة ويتم استخدامها فى إصدار الأحكام بشأن موقف معين")، **على أنه "علاقة ثنائية** الأطراف بين مقدم الخدمة (المراجع الداخلى) ومتلقى الخدمة (الإدارة) وذلك لإسداء النصح للإدارة"، **وفيها يقوم المراجع الداخلى** بتنفيذ تلك الخدمات وتحديد طبيعتها ونطاقها بناء على طلب الإدارة وبالاتفاق معها. **كما أشارت دراسة** حامد (٢٠١٩) **إلى وجود ثلاثة أنماط** (أشكال) للخدمات الاستشارية، **حيث يستهدف النمط الأول** تحديد المشاكل التى تواجه عمليات التشغيل وأسباب حدوث تلك المشاكل ومن ثم تقديم الحلول الملائمة للقضاء عليها، **بينما يستهدف النمط الثانى** توفير الأساس والإجراءات المعيارية بشأن أى عملية داخل الوحدة الاقتصادية لمساعدة العاملين على أداء وظائفهم، **وأخيرا يستهدف النمط الثالث** توفير مختلف المعلومات بشأن الإدارة المالية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية من خلال الدورات وورش العمل.

[٣] **يعرف هيكل الرقابة الداخلية(ICS)وفقا للإصدار COSO (2018)،على أنه "**عملية متكاملة تتأثر بالعديد من الأطراف، مجلس الإدارة والإدارة والعاملين، وتتكون من سلسلة من الإجراءات والعمليات التى يتم تصميمها لتوفير توكيد معقول وليس مطلقاً، بشأن؛ إمكانية الاعتماد على التقارير المالية، كفاءة وفعالية كافة العمليات التشغيلية، والالتزام بالقوانين واللوائح ذات الصلة بالوحدة.**ذلك بالإضافة لإنطواء ذلك الهيكل على خمس مكونات رئيسية؛** بيئة الرقابة، أنشطة الرقابة، تقييم المخاطر، المعلومات والاتصال، والمتابعة.

[٤] **تعرف حوكمة الشركات Corporate Governance وفقا لـ IIA (2013)**على أنها "العمليات التى تتم من خلال إجراءات تستخدم من قبل ممثلي أصحاب المصالح وذلك لإدارة المخاطر والرقابة عليها والتأكد من كفاية أساليب الرقابة لتجنب هذه

ويعتقد الباحث بعدم اختلاف مصفوفة أدوار ومجالات وظيفة المراجعة الداخلية بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم عن غيرها من الوحدات الأخرى، من الناحية الشكلية، وانعكاس الخصائص المميزة لتلك الوحدات، خاصة انخفاض تعقد عملياتها وبساطة النظم المحاسبية المطبقة بها، فقط على محتواها. واتساقا مع الهدف من هذه الورقة البحثية سيتم التركيز على الدورين الاستشاري والتوكيدى لوظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر.

وبدءا بماهية عملية إدارة المخاطر[١](Enterprise Risk Management (ERM**، فيمكن تعريفها، وفقا للإصدار (2018) COSO**، المتسق مع الإصدار (2013) COSO**، على أنها** "**عملية يتم تنفيذها** بواسطة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين الآخرين،وتطبيقها فى استراتيجية الوحدة الاقتصادية، وتكون مصممة لتحديد الأحداث المحتملة، التى تواجه الوحدة وتؤثر عليها، وذلك لتدنية أثارها لمستوى مقبول ومن ثم توفير توكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية"[٢]. **كما يعتقد الباحث بعدم اختلاف تعريف إدارة المخاطر ERMبالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، خاصة في ظل إشارة الإصدار (2013)COSO، المطبق بمختلف الوحدات الاقتصادية، والإصدارات (COSO, 2015; COSO, 2017; COSO, 2018)، لعدم اختلاف (ERM) بتلك الوحدات.**

أما فيما يتعلق بالدورين الاستشاري والتوكيدى لوظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، فيتضح من تحليل الإصدارات والدراسات السابقة ذات الصلة (IIA, 2004؛ IIA, 2009؛ السيد، ٢٠١٥؛ Boyle *et al.,* 2015؛ Stevens, 2016؛Mihret & grant, 2017؛Shahimi & Mahzan, 2018؛على وشحاته، ٢٠١٨؛ حامد، ٢٠١٩) **إمكانية بلورة الدور الاستشارى فى مجال إدارة المخاطر بصفة عامة، والذى يتم** تفعيله بحدوث إتصال ثنائى عبر إصدار مجلس الإدارة تكليفات لمدير إدارة المراجعة الداخلية بعمل استشارات يتسلمها المجلس منه مباشرة، **فى تقديم المراجع الداخلى استشارة ونصح بشأن كل من؛** تحديث ومتابعة

المخاطر بما يساهم فى تحقيق أهداف وخطط الوحدة الاقتصادية". **كما أشارت دراسة** على وشحاته (٢٠١٨) لوجود نوعين من آليات الحوكمة، **حيث يختص النوع الأول** بالوحدة الاقتصادية ذاتها، ويشمل آليات تحقيق الرقابة على أداء الطرف الأول "الإدارة" (مثل؛ قوة إدارة المراجعة الداخلية، مدى الالتزام بتطبيق المعايير، مدى استقلال لجنة المراجعة)، **بينما يختص النوع الثانى** بمراقب الحسابات، ويشمل آليات تحقق الرقابة على أداء الطرف الثانى "مراقب الحسابات" (مثل؛ التدوير الالزامى لمراقب الحسابات ودرجة استقلاله ومدى التزامه بتطبيق معايير المراجعة).

[١]**يتضح من تحليل مختلف إصدارات لجنة** COSO، إضافة(2014)COSO**وتبعه فى ذلك**(COSO, 2017; COSO, 2018)، **إستجابة للاهتمام** بإدارة المخاطر(ERM)، **ثلاثة مكونات إضافية** لهيكل الرقابة الداخلية (ICS)إلى جانب مكوناته وفقا للإصدار(2013)COSO، المتسق مع الاصدار (1992)COSO،وهى؛ وضع الاهداف Objective Setting، تحديد (توصيف) الحدث Event Identification، رد فعل الإدارة تجاه المخاطر (الاستجابة للمخاطر) Risk Response. **كما** يتضح للباحث أيضا **تقنين الإصدار (2013)COSO لسبعة عشر مبدأ** لدعم المكونات الرئيسية لهيكل الرقابة الداخلية للعمل بصورة متكاملة ومدعمة لبعضها البعض. **وقد تطورت تلك المبادئ** حتى وصلت لعشرين مبدأ وفقا للإصدار (2017)COSO.

[٢]**على نفس النحو أوضح** IIA (2009) **إمكانية تعريف عملية إدارة المخاطر على أنها "** عملية منتظمة ومتناسقة ومتكاملة تطبق على مستوى الوحدة الاقتصادية لتحديد كيفية الاستجابة والتقرير عن الفرص والتهديدات التى تؤثر على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية". **كما يعتقد الباحث باعتبار تعريف إدارة المخاطر وفقا للإصدار(2018) COSO تعريف أكثر شمولية للتحقق من ماهية (ERM) نظرا لتحديده القائم بها والهدف منها وموقعها فى رؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية، مقارنة بتعريف IIA (2009)، لذا فسوف نتبنى تعريف (2018) COSO للتعبير عن (ERM).**

المخاطر التى تواجه الوحدة الاقتصادية بشكل دورى، تطوير إطار لإدارة المخاطر، تقديم توصيات للإدارة بشأن المستوى المقبول للمخاطر، تقديم توصيات للإدارة لتحسين عمليات إدارة المخاطر، وتقديم المقترحات اللازمة لمواجهة المخاطر.

ذلك بالإضافة إلى تقديم المشورة بشأن؛ تدريب المسئولين داخل الوحدة الاقتصادية على كيفية الاستجابة للمخاطر، توفير المعلومات الضرورية التى تحتاجها الإدارة المتعلقة بممارسة الأنشطة وتوصيلها فى الوقت المناسب، وضع أفضل الطرق لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، إعداد دورات للعاملين للقيام بإدارة المخاطر بشكل كفء، تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة، تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر، وأخيرا وضع تنبؤات وتقديرات للمشاكل التى تواجه الوحدة الاقتصادية مستقبلًا.

كما يمكن، أيضا، بلورة الدور التوكيدى فى مجال إدارة المخاطر بصفة عامة، والذي يتم تفعليه عبر إصدار مجلس الإدارة تكليفات لمدير إدارة المراجعة الداخلية لعمل توكيد وتقديم تقرير باستنتاج عن تقارير أعدها مسئولون أخرون بالوحدة الاقتصادية مباشرة، **فى تقديم المراجع الداخلي استنتاج بشأن كل من؛** التقارير المعدة من قبل المسئولين عن عملية إدارة المخاطر، تقرير الإدارة عن المخاطر الجوهرية، مدى فاعلية العمليات التى قامت بها الإدارة لتحديد مختلف المخاطر الجوهرية، مدى تقييم المخاطر الرئيسية للأعمال ومدى إدارتها، مدى فعالية تصميم وتشغيل عملية إدارة المخاطر، مدى سلامة عملية التقرير عن المخاطر،مدى تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بناء على بيانات فعلية وحقيقية عن أنشطة الوحدة الاقتصادية.

ذلك بالإضافة إلى تقديم الاستنتاج بشأن كل من؛ مدى تقييم مخاطر عدم الالتزام بالالتزامات التعاقدية، مدى كفاءة آليات الحصول على المعلومات عن أنشطة الوحدة الاقتصادية والتقرير عن الأداء الاجتماعى لها، وأخيرًا عمليات التصديق مثل الموازنات وتقييم الأداء[1].**كما يعتقد الباحث بعدم اختلاف الدورين الاستشاري والتوكيدى لوظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة**

---

[1]**على الرغم من اعتبار وظيفة المراجعة الداخلية، بدوريها الاستشارى والتوكيدى**، بمثابة خط الدفاع الثالث، والمحدد الرئيسي لنجاح عملية إدارة المخاطر بالوحدات الاقتصادية، **أشار** (IIA, 2009؛ حامد، ٢٠١٩) **إلى ضرورة قيام المراجع الداخلى بالإدوار الرئيسية**Core Internal Audit Roles فى مجال إدارة المخاطر(**التى منها؛** مراجعة إدارة المخاطر، تقييم عملية الافصاح عن المخاطر، تقييم عملية إدارة المخاطر، وتوفير توكيد عن مدى صحة عملية تقييم المخاطر وإدراتها)، **وكذلك القيام بالأدوار المسموح أدائها (المشروعة)** Legitimate Internal Audit Roles فى مجال إدارة المخاطر (**التى منها؛** الحفاظ على تطوير عملية إدارة المخاطر، دعم إنشاء إدارة المخاطر، التنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر، تدريب الإدارة على كيفية الاستجابة للمخاطر، والمساعدة فى تحديد وتقييم المخاطر) **ذلك بالإضافة لعدم قيام المراجع الداخلى بالأدوار التى لا ينبغى أن يقوم** بها Role that Internal Auditing Should not Undertake، فى مجال إدارة المخاطر (**التى منها؛** تحديد قدرة الوحدة الاقتصادية على تحمل المخاطر، واتخاذ القرارات بشأن الاستجابة للمخاطر نيابة أو بديلا عن الإدارة والمساءلة عن إدارة المخاطر) **نظرا لانعكاسها** سلبا على موضوعيته واستقلاليته.

ومتوسطة الحجم، عن غيرها من الوحدات الأخرى، شكلا وموضوعا، فضلا عن إمكانية انعكاس الخصائص المميزة لتلك الوحدات، كانخفاض درجة تعقد عملياتها، على نوع وكم المخاطر التي تواجهها وهو ما ينعكس بالتبعية على تبسيط أداء عملية إدارة المخاطر بها.

٢. إطار مقترح لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة في مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة وتنوع مجالاتها وأهدافها[١] فيما بين الوحدات الاقتصادية، دفع ذلك العديد من تلك الوحدات للقيام بإعادة هندسة عملياتها وتبنى استراتيجيات لتدنية التكلفة، كإستراتيجية ريادة التكلفة Leadership Costing، فضلا عن القيامبإسناد Outsourcingتلك الوحدات لبعض وظائفها لأطراف خارجية[٢](السيد، ٢٠١٥؛ PWC, 2018؛ حامد، ٢٠١٩؛ Tazilaha *et al.,* 2019)،**كإسناد كل أو بعض أدوار وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مختلف مجالاتها.وتحقيقا لهدف البحث سيتم التركيز على إسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة بدوريها الاستشارى والتوكيدى فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم.**

وبداء بماهية عملية الإسناد، بصفة عامة، والتى نعتقد بعد اختلافها بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، فيتضح من تحليل الدراسات والاصدارات السابقة (Basel[٣], 2005؛ Jie *et al.,* 2013؛ إبراهيم، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٥؛ PWC, 2018؛ IIA, 2018؛ حامد، ٢٠١٩؛ Mubako, 2019)، **عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه لها، إلا أننا نرى إمكانية تعريفها على أنها**"قرار[٤] إدارى للإستعانة بطرف خارجى متخصص لأداء الأنشطة (التى يجب أدائها أصلا بمعرفة الوحدة)، التى من غير المُجدئ أدائها بكفاءة وفاعلية داخل الوحدة الاقتصادية، وذلك للحصول على مزايا تنافسية عبر أدائها بشكل أفضل وأكثر جودة وأقل تكلفة، وذلك كله بناء على تحليل التكاليف والمنافع المنظورة وغير المنظورة ذات الصلة".

---

[١] **أشارت دراسة** السيد (٢٠١٥) **إلى انه فى ظل بيئة الأعمال الحالية**، أمتدت **أهداف المنافسة** من **مجرد كونها** تستهدف تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية،**إلى العمل على تحقيق** التوازن بين عدة أهداف،**من أهمها**؛ كفاءة وفاعلية الأداء الذى ينجم عنه تحقيق مستوى مرض من الأرباح، وزيادة الحصة السوقية ومستوى رضا المستهلكين، فضلا عن الوفاء بالمسئولية الاجتماعية وزيادة كفاءة عملية إدارة المخاطر.

[٢] **أوضحت دراسة** السيد (٢٠١٥) **قيام الوحدات الاقتصادية**، فى بادئ الأمر، **بإسناد أداء بعض** وظائفها غير الحيوية لأطراف خارجية، **كمعالجة البيانات** وخدمات الضرائب والخدمات القانونية والمحاسبية، **ونتيجة للتغيرات** فى بيئة الأعمال توسع الأمر ليشمل إسناد أدوار ومجالات وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة لمنشأت المحاسبة والمراجعة.

[٣]**تعرف لجنة**Basel بأسم لجنة الأنظمة المصرفية والممارسة الرقابية، **والتى تأسست عام** (١٩٧٤) بمبادرة من قبل محافظى البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية الكبرى، تحت إشراف بنك التسويات الدولية لمدينة بازل بسويسرا، **ويقتصر أعضاءها** على المسئولين من هيئات الرقابة المصرفية ومن محافظى البنوك المركزية، ونتيجة لتطور الأعمال أصبحت الدول المشاركة بتلك اللجنة ثلاث عشر دولة. **كما تستهدف هذه اللجنة** المساعدة فى دعم واستقرار النظام المصرفى والعمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية وتحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك، **وقد توالت إصدارات هذه اللجنة** بدءا بإصدار Basel I عام (١٩٨٨)، مرورا بإصدار Basel II عام (١٩٩٩)، وصولا إلى Basel III عام (٢٠١٠).

[٤]أشار البعض (KPMG, 2014؛ السيد، ٢٠١٨) **إلى أن عملية اتخاذ القرار** تتضمن مجموعة من الخطوات؛ تحديد المشكلة وجمع المعلومات، تحديد البدائل المتاحة، تقييم البدائل، الوصول لأفضل بديل، اختيار وتطبيق البديل الأمثل، متابعة تنفيذه. **كما يمكن النظر للقرار Decisionعلى أنه** "إجراء أو تصرف يتم اتخاذه لأداء مهمة معينة أو حل مشكلة ما وينطوى على عملية اختيار بين بديلين على الأقل"، **وعليه فإنه يمثل** مخرجات عملية اتخاذ القرار.

وبالتركيز على ماهية عملية إسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال المخاطر، والتى نعتقد بعدم اختلافها،أيضا، بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، فيتضح من تحليل الدراسات والاصدارات السابقة(Basel, 2005؛ Jie *et al.,* 2013؛ إبراهيم، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٥؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛2017 Hgln *et al.,*؛ PWC, 2018؛IIA, 2018؛ حامد، ٢٠١٩؛ Mubako, 2019؛2019 Tazilaha *et al.,*)، **عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه لها**، أيضا،**إلا أننا نرى إمكانية تعريفها على أنها**"قرار إدارى و إستراتيجى بتعهيد أداء، كل أو بعض، أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، التى من غير المُجدئ أدائها بمعرفة الوحدة الاقتصادية، لطرف خارجى متخصص للحصول على مزايا تنافسية، وذلك فى ضوء تحليل المنافع والتكاليف المالية وغير المالية، قصيرة وطويلة الأجل سواء أكانت منظورة أو غير منظورة".

ونتيجة لاعتبار قرار الاسناد لوظيفة المراجعة الداخلية الحديثة، قرار إدارى فى المقام الأول، **تكون الإدارة** مسئولة عنه مسئولية كاملة، فقد **أشار كلا من** (حامد، ٢٠١٩ ;2019 Tazilaha *et al.,*) **إلى إمكانية تفسير اتخاذه، وفقا لعدة نظريات** التى منها؛ **نظرية** اقتصاديات تكلفة العمليات Transaction Cost Economics، **نظرية** وجهه النظر المستندة على تحقيق الكفاءة The Competence Based View Theory، **نظرية** وجهه النظر المستندة على استغلال الموارد المتاحة Resource Based View Theory، **النظرية** التعاقدية Contractual Theory، **النظرية** الاقتصادية التقليدية الحديثةNeo- Classical Economic Theory، **وأخيرا نظرية الوكالة** Agency Theory.

ويعتقد الباحث بإمكانية انعكاس الخصائص المميزة للوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، (خاصة فى ظل؛ محدودية الفصل بين المسئوليات وبساطة النظم المحاسبية بها، افتقارها للمهارات المحاسبية المتخصصة وعدم قدرتها على تحمل تكلفة الاستعانة بمراجع داخلى كفء، انخفاض درجة تعقد عملياتها، وانخفاض كم ونوع ومستوى المخاطر بها)، على زيادة احتمال اتخاذ الإدارة لقرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية بها، وهو ما أيدته العديد من الدراسات، التى منها (Jie *et al.,* 2013; IIA, 2018; Tazilaha *et al.,* 2019).

كما أشار (IIA, 2009؛ إبراهيم، ٢٠١٤) **إلى أن أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى ظل أدائها لدوريها التوكيدى والاستشارى فى مجال إدارة المخاطر، التى يمكن،القيام باسنادها، تتضمن كلاً من**؛توفير توكيد بشأن مدى فعالية تصميم وتشغيل عملية إدارة المخاطر، توفير توكيد بشأن مدى ملاءمة تقييم وإدارة المخاطر لدى الوحدة، توفير توكيد بشأن تقييم عملية إدارة المخاطر، بما فى ذلك فعالية هيكل الرقابة الداخلية، توفير توكيد بشأن تقييم عملية التقرير عن المخاطر، تقديم النصح بشأن تحديد وتقييم المخاطر، تقديم النصح بشأن تصميم وتنفيذ عملية إدارة المخاطر، وتقديم النصح بشأن تدريب الإدارة على كيفية الاستجابة للمخاطر.

أما بشأن مزايا وعيوب إسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال المخاطر بالوحدات الاقتصادية عامة، وبالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة، فيتضح من تحليل الدراسات الاصدارات السابقة والتى منها (Jie *et al.,* 2013؛ إبراهيم، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٥؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛2017 Hgln *et al.,* ؛PWC, 2018 ؛IIA, 2017؛IIA, 2018 ؛ حامد، ٢٠١٩؛ Mubako, 2019؛ Tazilaha *et al.,* 2019) **إمكانية إيجاز مزايا قرار الإسناد فى ذلك الصدد فى الآتى؛ اكتساب الوحدة** المزيد من الخبرات والمهارات لدى موفر الخدمة والتى لا تتوافر لديها ومن ثم الوصول لأفضل الممارسات فى مجال المراجعة الداخلية، **تدنية تكلفة أداء وظيفة المراجعة الداخلية** من خلال الاستفادة من وفورات التكلفة وتحويل جزء من التكاليف الثابتة ذات الصلة لتكلفة متغيرة، **تحسين جودة أداء** وظيفة المراجعة الداخلية المسندة وهو ما ينعكس على أدائها بكفاءة وفاعلية، **تركيز الوحدة** الاقتصادية على الأنشطة الرئيسية لها، **إنسايبة العمل داخل** قسم المراجعة الداخلية ودعمه بموارد إضافية فى وقت الذروة فضلا عن التخلص من ظاهرة العمالة المؤقتة.

كما يمكن إيجاز عيوب قرار الإسناد فى ذلك الصدد فى الأتي؛ إحتمالية شعور موفر الخدمة بعدم الولاء والانتماء للوحدة الاقتصادية، **افتقار موفر** الخدمة للمعرفة الكاملة بعمليات وأعمال الوحدة، وهو ما ينجم عنه زيادة معدلات الأخطاء واستغراق أداء الخدمة لوقت أطول، **احتمال عدم** وفاء المسند إليه بوعوده وتحقيق المنافع الناجمة عنه خاصة فيما يتعلق بتدنية التكاليف، **عدم تنمية** مهارات وخبرات العاملين داخل الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بممارسات وظيفة المراجعة الداخلية، **بطء معدلات** الاستجابة لطلبات واحتياجات الإدارة الطارئة، **وأخيرا عدم إمكانية** رقابة الأنشطة المسندة واحتمالية إفشاء أسرار الوحدة الاقتصادية بما يهدد أمن وسلامة المعلومات بها.

أما فيما يتعلق ببدائل قرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، والتى لا تختلف عن نظيراتها، من الوحدات الكبيرة فيتضح من تحليل الدراسات والإصدارات السابقة (IIA, 2009؛ إبراهيم، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٥؛ Hgln *et al.,* 2017؛IIA, 2018؛ حامد، ٢٠١٩؛ Mubako, 2019)**وجود ثلاثة بدائل رئيسية**[1]؛ **حيث يعبر البديل الأول عن عدم الاسناد** (In House) الذى يشير لأداء وظيفة المراجعة الداخلية بالكامل داخل الوحدة، **بينما يشير البديل الثانى للإسناد الكلى لطرف خارج الوحدة**(Total Outsourcing) وفيها يتولى طرف خارجي أداء كافة أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية، **وأخيرا يعبر البديل الثالث عن الإسناد الجزئى أو التعاونى** (Partial/ CO– Outsourcing) الذى يشير إلى الحفاظ على أفراد قسم المراجعة داخل الوحدة (لأداء بعض الأنشطة) والاستعانة بطرف خارجى (لأداء الأنشطة التى يصعب أدائها داخليا) وهو ما يعبر عن حدوث تعاون بين أفراد قسم المراجعة الداخلية وطرف خارجى لأداء وظيفة المراجعة الداخلية بكفاءة.

[1] نحن نركز على الاسناد المحلى Local ويخرج عن نطاق الورقة البحثية الاسناد عبر المحيطات الأجنبى off. Shore.

ويعتقد الباحث، بانعكاس الخصائص المميزة للوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم على اتخاذ الإدارة بها لقرار اختيار بديل الإسناد الكلى الخارجى لمختلف أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال المخاطر للاستفادة من المنافع الناجمة عن قرار الإسناد.

وأخيرا فيما يتعلق بالإطار المقترح لاسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال إدارة المخاطر بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، والذى نعتقد بعدم اختلافه عن الوحدات الأخرى، **فيمكن للباحث من تحليل الاصدارات السابقة التى منها** (SOX, 2002؛ SEC, 2003؛ ICAEW, 2003؛ Basel, 2005، IIA, 2009؛ AICPA, 2015؛ IIA, 2018؛ ISA No. 610؛ SAS No. 128) **والدراسات السابقة التى منها** (Jie *et al.,* 2013؛ إبراهيم، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٥؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛ حامد، ٢٠١٩؛ Mubako, 2019 ؛ Tazilaha *et al.,* 2019) **بلورة المتطلبات الواجب الوفاء بها** لقيام الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم بإسناد أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال المخاطر فى **خمس مراحل أساسية، يمكن اعتبارها بمثابة خطوات رئيسية لتطبيق عملية إسناد تلك الأنشطة بالوحدات الاقتصادية عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة.**

- **تعبر المرحلة الأولى للإطار المقترح عن تقييم وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر** داخل الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، **من خلال القيام بالآتى؛** تقييم مدى دعم الوضع التنظيمى داخل الوحدة لتلك الوظيفة، تقييم مستوى كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، تقييم مدى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، تحديد ما إذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر تطبق منهج منظم ومنضبط. **وذلك لتحديد مدى جودة أداء** وظيفة المراجعة الداخلية داخل الوحدة، ومعرفة ما إذا كانت تعانى من أوجه قصور جوهرية ببعض أنشطتها تحد من كفاءة آدائها لدوريها الاستشارى والتوكيدى فى مجال إدارة المخاطر، ومن ثم تحديد الأنشطة ذات الصلة الواجب إسنادها. **وبناء على ذلك تنتهى تلك المرحلة بتحديد الإدارة، باعتبارها المسئول الرئيسى عن قرار الإسناد، لمدى الحاجة لإسناد بعض أو كل أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية. كما أننا نعتقد بزيادة احتمال وصول إدارة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، نتيجة لخصائصها المميزة، للحاجة الملحة لاتخاذ قرار الإسناد الكلى للأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر.**
- **تعبر المرحلة الثانية للإطار المقترح عن دراسة وتحليل المنافع والتكاليف الناجمة عن قرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر** داخل تلك الوحدات، سواء أكان إسنادًا كليًا أو إسنادًا جزئيًا، **حيث أنه فى ضوء** نظرية اقتصاديات تكلفة العمليات (TCE) والنظرية الاقتصادية التقليدية الحديثة، باعتبارهما من النظريات المفسرة لاتخاذ قرار الاسناد، **يجب على إدارة الوحدات إسناد الإنشطة** التى يتم أدائها من قبل الأطراف الخارجية بتكلفة أقل من أدائها داخل الوحدة، أو تتجاوز منافعها المحققة تكاليف أدائها خارجيا. **وبناء على ذلك تنتهى تلك المرحلة بإجراء مقارنة بين منافع وتكاليف بديلى الإسناد، الكلى أو الجزئى[1]، وذلك للوصول إلى مدى أفضلية أى من**

[1] **تم الاشارة سلفا لمزايا (منافع) وعيوب (تكاليف) بديل الاستناد الكلى،** أما فيما يتعلق **بالاسناد الجزئى فتتمثل منافعه فى كل من؛** التواجد المستمر للمراجع الداخلي داخل الوحدة وتدنية التكاليف الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية، تحقيق مزيد من المرونة في

البديلين للوضع التنافسى للوحدة الاقتصادية بناء على تفوق منافع أى من البديلين على تكاليف أدائه.

- **تعبر المرحلة الثالثة للإطار المقترح عن متابعة لجنة المراجعة لتنفيذ وأداء عملية إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر بتلك الوحدات، وذلك من خلال القيام بالآتى؛** تقييم مدى كفاية وملاءمة المهارات والخبرات والكفاءات لدى مراقب الحسابات (باعتباره مقدم خدمة الإسناد) لأداء أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، التحقق من مدى اتسام مراقب الحسابات بالمرونة اللازمة لمقابلة متطلبات واحتياجات الإدارة ذات الصلة بمجال الإستناد، تحديد طبيعة أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية المسندة والأتعاب المرتبطة بها، وضع وسائل لضمان حماية استقلال مراقب الحسابات وعدم المساس بها فى ظل أدائه لأنشطة المراجعة الداخلية المسندة إليه[1]، اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان حماية معلومات الوحدة والتأكد من عدم إفشاءها من قبل مراقب الحسابات، وأخيرا وضع إجراءات للرقابة المستمرة وتقييم أداء مراقب الحسابات لأنشطة المراجعة الداخلية المسندة. **وبناء على ذلك تنتهى المرحلة الثالثة للإطار المقترح** بتحديد مراقب الحسابات، الملائم لتنفيذ مجال الإسناد وأتعابه والاجراءات الواجب اتباعها فى ظل تنفيذ عملية الإسناد.
- **المرحلة الرابعة للإطار المقترح والتى تعبر عن تحديد استفادة الإدارة المستقبلية من قرار إسنادهالوظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر بتلك الوحدات،التى** تتسق مع ما أوضحته نظرية وجهه النظر المستندة على الكفاءة و**نظرية** وجهه النظر المستندة على استغلال الموارد المتاحة، **وتشير لضرورة** تحقيق الوحدات الاقتصادية عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة،**مزايا تنافسية** نتيجة لاتخاذ قرار إسناد بعض أو كل أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية، خاصة فى مجال إدارة المخاطر. **وعليه تنتهى تلك المرحلة بالوصول لتقييم لمدى فاعلية إتخاذ الإدارة لقرار الاسناد ومدى تحقيقه للمنافع المرجوة منه.**
- **وأخيرا تعبر المرحلة الخامسة للإطار المقترح عن إفصاح الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم عن اسناد بعض أو كل أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال المخاطر بها،** بمرفقات القوائم المالية، نظرا لتأثيرها على قرارات أصحاب المصالح، **وتتمثل المعلومات التى يمكن الافصاح عنها فى كل من؛** تاريخ تنفيذ عملية الإسناد، الأطراف المشاركة فى عملية افسناد، شروط أداء عملية

الحصول علي الموارد، السماح بمراقبة أداء الموفرين الخارجيين لبعض أنشطة المراجعة الداخلية، توفير خلفية تدريبية للإدارة، وتعدد الخيارات المتاحة أمام الوحدة على المدى الطويل حيث يمكن الاستغناء عن الموفر الخارجي واستخدام موظفي قسم المراجعة الداخلية لأداء هذه الأنشطة مستقبلاً. **بينما تتمثل تكاليفه فى** احتمال نشأة الصراعات بين الموظفين الداخليين وموفر الخدمة الخارجى للتخوف من احتمالية تحول الوحدة للإسناد الكلى والاستغناء عنهم.

[1] **أشار** (SOX, 2002؛ SCE, 2003؛ إبراهيم، ٢٠١٤؛ AICPA, 2015) **إلى أنه من غير المقبول** قانونا قيام مراقب الحسابات بمجموعة من الخدمات لنفس عميل المراجعة الخارجية، حفاظا على استقلاليته، **وحرصا منه بالوفاء بثلاث مبادئ أساسية وهى؛** لا يمكن لمراقب الحسابات القيام بدور الإدارة، لا يمكن لمراقب الحسابات أن يقوم بمراجعة عمل قام بأدائه، ولا يمكن أن يقوم بدور المؤيد والمناصر للإدارة فى نفس الوقت. **كما تتمثل الخدمات التى يحظر على مراقب الحسابات أدائها فى كل؛** إمساك الدفاتير، أى خدمات أخرى مرتبطة بالسجلات المحاسبية أو القوائم المالية، خدمات تصميم وتطبيق أنظمة المعلومات المالية، الخدمات التقييمية أو الاكتوارية، الخدمات الخاصة بتمويل الوحدات، خدمات المراجعة الداخلية، وظائف الإدارة والموارد البشرية، الخدمات القانونية، خدمات الضرائب، أى خدمات أخرى يحددها مجلس الرقابة على أعمال مراقبى حسابات الشركات المقيدة بالبورصة الأمريكية PCAOB.

الإسناد، طبيعة الخدمات المسندة، الأتعاب المتفق عليها وكيفية سدادها، وجود الحق فى انهاء عملية الإسناد والظروف المسموح فيها بذلك (خاصة فى ظل عدم تحقيق الإسناد لمنافعه)، تأثير قرار الاسناد على راس المال والموارد الأخرى للوحدة.**ويعتقد الباحث بأنه نتيجة لاعتبار قرار الاسناد بمثابة قرار إدارى استراتيجى، فيجب القيام بالمتطلبات المحددة، خاصة بمراحل الإطار المقترح، الأولى والثانية والثالثة، من قبل فريق عمل يتضمن مجلس الإدارة والإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية.**

٣. مردود إسناد وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فى مجال إدارة المخاطر على جودة أدائها وإدارة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم:

نتيجة لتطور أدوار ومجالات وظيفة المراجعة الداخلية **وزيادة توجه الوحدات** الاقتصادية، خاصة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، لإتخاذ قرار إسناد بعض أو كل أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة، خاصة فى مجال إدارة المخاطر، **وإشارة العديد من الدراسات** السابقة ذات الصلة، التى منها (IIA, 2018؛ حامد، ٢٠١٩) **لوجود عدة منافع كامنة** وراء إتخاذ إدارة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، لقرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى ذلك المجال، **كجودة وظيفة المراجعة الداخلية.**

وبشأن جودة وظيفة المراجعة الداخلية، يتضح من تحليل الاصدارات والدراسات السابقة والتى من أهمها(إبراهيم، ٢٠١٤؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛ Parker and Johnson, 2017؛ IIA, 2017؛PWC, 2018؛ حامد، ٢٠١٩)، عدم إشارتها لتعريف محدد ومتفق عليه لها، نتيجة لاعتبارها مفهومًا نسبيًا قد يختلف باختلاف وجهات نظر أصحاب المصالح فيها، **إلا أننا نعتقد بإمكانية تعريف جودة وظيفة المراجعة الداخلية، قياسا على تعريف جودة المراجعة الخارجية[1]، وفقا لدراسة زكى (٢٠١٨)على أنها** "قدرة المراجع الداخلى على الالتزام بالممارسات القياسية لدورى وظيفة المراجعة الداخلية التوكيدى والاستشارى لتحسين عمليات الوحدة الاقتصادية وإيجاد منهج منظم وقوى لتقييم وتحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، وذلك فى ضوء التزامه بمعايير الممارسة المهنية وقواعد آداب وسلوكيات مهنة المراجعة الداخلية".

كما أشار (IIA, 2017؛ SAS No. 128؛ على وشحاته، ٢٠١٨)**لإمكانية تحقيق الوحدات الاقتصادية لجودة وظيفة المراجعة الداخلية، بالمستوى المرتقب،** فى ظل الوفاء **بعدة عوامل وهى؛** وجود ميثاق عمل للمراجعة الداخلية، ضمان استقلال إدارة المراجعة الداخلية، موضوعية القائم بأنشطة وظيفة المراجعة الداخلية وهو ما يشير للقدرة على أداء تلك الأنشطة دون السماح بالتحييز أو التأثير غير المبرر من الآخرين على حكمه المهنى، توافر المهارات اللازمة لأداء أنشطة وظيفة المراجعة

[1]**تعرف جودة المراجعة الخارجيةAudit Quality، وفقا لدراسة** زكى (٢٠١٨) **على أنها** "قدرة مراقب الحسابات على الكشف، والتقرير عن، التحريفات الجوهرية بالقوائم المالية، وذلك فى ضوء التزامه بالمعايير المهنية وقواعد آداب وسلوكيات المهنة".

الداخلية وبذل العناية المهنية الواجبة من قبل القائمين بأدائها، ذلك بالإضافة لوجود برنامج لضمان وتحسين الجودة.

أما فيما يتعلق بمردود إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر على جودة أدئها بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، فقد أشار البعض (Jie *et al.,* 2013؛ إبراهيم، ٢٠١٤؛ السيد، ٢٠١٥؛ على وشحاته، ٢٠١٨؛Hgln *et al.,* 2017؛ PWC, 2018؛ IIA, 2017؛IIA, 2018؛ حامد، ٢٠١٩؛Tazilaha *et al.,* 2019؛Mubako, 2019) **إلى أن اتخاذ** الإدارة لقرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية **يؤدى إلى القيام بأداء تلك الوظيفة**من قبل مراقب حسابات "بخلاف مراقب حسابات الوحدة"، (باعتباره موفر خدمة الاسناد) لديه خبرة ومعرفة مكتسبة من خلال أدائه لتلك الوظيفة بالعديد من الوحدات الاقتصادية، **فضلا عن استخدامه** لأفضل الموارد البشرية والمادية لملاحقة ومتابعة التغيرات والتطورات الحديثة والمستمرة فى أساليب المراجعة الداخلية واستثماره فى تكنولوجيا المعلومات، و**اتسامه** بدرجة أكبر من الاستقلال والموضوعية، نتيجة لاعتباره متعاقد خارجى مع الوحدة الاقتصادية وليس أحد موظفيها وهو ما يساهم فى منع تعرضه للضغوط والتهديدات من جانب الإدارة.

وبالتالى فيمكن القول بحتمية انعكاس اسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال المخاطر، إيجابا، على تحسين جودة وظيفة المراجعة الداخلية بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، خاصة فى ظل الحاجة الملحة لدى تلك الوحدات لأداء أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية، خاصة فى مجال المخاطر، بمستوى الجودة المرتقبة، نظرا لارتفاع تكلفة إنشاء قسم مستقل لإدارة المراجعة الداخلية لدى تلك الوحدات وصعوبة استقطابها للمراجعين الداخليين ذوى الكفاءة والخبرة المطلوبة فى الصناعة.

ونتيجة لإشارة البعض (على وشحاته، ٢٠١٨؛ حامد، ٢٠١٩؛ Tazilaha *et al.,* 2019؛Mubako, 2019)للتأثير الإيجابى لجودة وظيفة المراجعة الداخلية على ضمان مصداقية وشفافية ما تحتويه القوائم المالية من معلومات ومن ثم العمل على ترشيد قرارات مختلف أصحاب المصالح، خاصة المستثمرين ومانحى الائتمان. **فيمكن القول بإحتمالية تأثير إفصاح إدارة الوحدات الاقتصادية عامة، والوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم خاصة، عن إسنادها لوظيفة المراجعة الداخلية الحديثة، بدوريها الاستشارى والتوكيدى فى مجال إدارة المخاطر، أيضا، بصورة ضمنية، على ترشيد قرارات أصحاب المصالح بتلك الوحدات.**

٤. خلاصة الورقة ومجالات البحث المحاسبى المستقبلية:

استهدفت الورقة إقتراح إطار لإسناد وظيفة المراجعة الداخلية بدوريها الاستشارى والتوكيدى، خاصة فى مجال إدارة المخاطر، بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، **وذلك** من خلال تحليل الإصدارات

المهنية والدراسات الأكاديمية السابقة، فى هذا المجال بصفة عامة، وفى الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، بصفة خاصة.

وفى ذلك الصدد خلصنا لإمكانية تعريف وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، والتى لا تختلف عن نظيراتها من الوحدات الأقتصادية الأخرى، على **أنها** "نشاط توكيدى واستشارى مستقل وموضوعى مصمم لإضافة قيمة للوحدة لتحسين عملياتها، وهو يساعد الوحدة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وقوى لتقييم وتحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة". **فضلا عن قدرتها على** القيام بدورين توكيدى وأخر استشارى فى ثلاث مجالات، وهم؛ الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات، وإدارة المخاطر.

كما خلصنا لإمكانية تعريف عملية إدارة المخاطر بتلك الوحدات، والتى لا تختلف أيضا عن الوحدات الأخرى، على أنها "**عملية يتم تنفيذها** بواسطة مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين الآخرين، وتطبيقها ضمن استراتيجية الوحدة الاقتصادية وتكون مصممة لتحديد الاحداث المحتملة التى تواجه الوحدة وتؤثر عليها والوصول بيها لمستوى مقبول وذلك لتوفير توكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية". **ذلك بالإضافة لانعكاس الخصائص المميزة لتلك الوحدات على نوع وكم المخاطر التى تواجهها وكذلك تبسيط أداء عملية إدارة المخاطر.**

وعلى نفس النحو توصلنا إلى إمكانية تعريف عملية إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال المخاطر، والتى يعتقد الباحث بعد اختلافها، أيضا، بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، على أنها "قرار إدارى استراتيجى بتعهيد أداء كل أو بعض أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال المخاطر، التى من غير المُجدئ أدائها داخل الوحدة الاقتصادية، لطرف خارجى متخصص للحصول على مزايا تنافسية، وذلك فى ضوء تحليل المنافع والتكاليف المالية وغير المالية، قصيرة وطويلة الأجل سواء أكانت منظورة او غير منظورة".

كما توصلنا، أيضا، لبلورة المتطلبات اللازمة لاتخاذ إدارة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم لقرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، من خلال وضع إطار مقترح ينطوى على خمس مراحل أساسية، وهى؛ تقييم وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، دراسة وتحليل المنافع والتكاليف الناجمة عن قرار إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، متابعة لجنة المراجعة لتنفيذ وأداء عملية إسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، تحديد استفادة الإدارة المستقبلية من اسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، وإفصاح الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم عن اسناد بعض أو كل أنشطة وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال المخاطر.**وأخيرا توصلنا إلى إمكانية التأثير الإيجابى لإفصاح إدارة الوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم عن اسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر، على تحسين جودة تلك الوظيفة وهو ما ينعكس بالتبعية على ترشيد قرارات أصحاب المصالح.**

وختاما فإننا نعتقد بأهمية اتجاه البحوث المحاسبية فى مصر مستقبلا نحو المجالات التالية؛ أثر الإفصاح عن اسناد وظيفة المراجعة الداخلية فى مجال إدارة المخاطر على قرار منح الائتمان بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم- دراسة تجريبية، أثر اسناد الدورين التوكيدى والاستشارى للمراجعة الدخلية الحديثة فى مجال الرقابة وحوكمة الشركات على قرار منح الائتمان بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم، إطار مقترح لإسناد الدورين التوكيدى والاستشارى لوظيفة المراجعة الداخلية بالوحدات الصغيرة ومتوسطة الحجم واختبار مدى قبول المراجعين الداخليين والإدارة له- دراسة تجريبية مقارنة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، راندا محمد. ٢٠١٤. **أثر إسناد بعض وظائف المراجعة الداخلية لطرف خارجى على إدراك أصحاب المصالح لمصداقية القوائم المالية للشركة– دراسة تجريبية.** رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة الاسكندرية.
- الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء. ٢٠١٠. **دراسة المؤسسات غير المصرفية الحكومية ودورها فى تمويل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر فى مصر.** متاح على: *www.capmas.gov.eg*
- السيد، محمد فوزى. ٢٠١٥. **أثر المراجعة الداخلية للاستدامة على قيمة الشركة فى ظل الافصاح عن وبدائل إسناد دوريها كوظيفة– دراسة ميدانية وتجريبية.** رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة الاسكندرية.
- السيد، محمود محمد. ٢٠١٨. **أثر درجة الملاءة المهنية لمنشأة مراقب الحسابات على جودة أحكامه المهنية بشأن الاستمرارية وأمور المراجعة الأساسية والمعلومات الأخرى فى تقريره غير المعدل الجديد– دراسة تجريبية.** رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- المركز المصري لدراسات السياسات العامة. ٢٠١٨. **دليل قطاع المشروعات الصغرى والصغيرة فى مصر– المشكلات والإصلاحات اللازمة لبيئة أعمال جيدة فى مصر.** متاح على: *www.ecpps.org*
- حامد، سحر سعيد. ٢٠١٩. **أثر الإسناد والتوقيت والوضع الوظيفي للمراجعة الداخلية على قرار المراجع الخارجى بشأن مدى اعتماده على وظيفة المراجعة الداخلية– دراسة تجريبية.** رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة دمهنور.
- زكى، نهى محمد. ٢٠١٨. **أثر جودة المراجعة الخارجية على الحد من السلوك الانتهازي للإدارة ومنع الغش بالقوائم المالية– دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.** رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- صالح، صفاء احمد محمود محمد. ٢٠١٤. **أثر اختلاف مستوى التوكيد المهنى لمراقب الحسابات على قرارات منح الائتمان للمنشآت الصغيرة والمتوسطة– دراسة تجريبية.** رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- على، عبد الوهاب نصر وشحاته السيد شحاته. ٢٠١٨. **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة (مدخل الإستدامة وإدارة المخاطر وكشف الغش).** دار التعليم الجامعى– الإسكندرية.

المراجع الأجنبية:

- American Institute of certified Public Accountants (AICPA). 2014. **Using the work of internal auditors.** Statement on Auditing Standards No. 128.Available at: *www.aicpa.org*.
- 2015. **AICPA Code of Professional Conduct.** Available at: *www.aicpa.org*
- Arens, A. A., R. J. Elder, and M. S. Beasley. 2014. **Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach 14th Edition**. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- Basel Committee on Banking Supervision. 2005. **Outsourcing in Financial Services.** Available at: *www.bis.org*.

- Bierstaker, J., L. Chen, M. H. Cheist, M. Ego, and N. Mintchik. 2013. Obtaining Assurance for Financial statement Audits and Control Audits when Aspects of the Financial Reporting Process Are Outsourced. ***Journal of Practice & Theory*** 32(1): 209-250.
- Boyle, D. M. F. T. Dezoort, and D. R. Hermanson. 2015. The effects of Internal audit report type and reporting relationship on internal auditors risk judgment. ***Accounting Horizons*** 29(3):695-718.
- Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission (COSO). 1992. **Internal Control- Integrated Framework.** New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*
- 2004.**Enterprise Risk Management Integrated Framework**. New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*
- 2005**. Internal Control- Integrated Framework**: **Guidance for Smaller PublicCompanies Reporting on Internal Control over Financial Reporting**. New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org*
- 2013. **Internal Control – Integrated frame Work**, Executive Summary. New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*
- Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission (COSO). 2014. **Improving Organizational Performance and Governance.**New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*
- 2015. **Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense.** New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*
- 2017. **Enterprise Risk Management Integrating With Strategy and Performance.** New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org.*
- 2018. **Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, Social and Governance related Risks.** New Jersey, COSO. Available at: *www.coso.org*
- Doyle, J., W. Ge, and S. Mcvay. 2013. Determinants of Weaknesses in Internal Control over Financial Reporting. ***Journal of Accounting and Economics*** 44: 193-223.
- Elford, A. C., and C. H. Daub. 2019. Solutions for SMEs Challenged by CSR: A multiple Cases Approach in the Food Industry within the DACH-Region. ***Sustainability***11(4758):1-31**.**
- European Federation of Accountants and Auditors for SMEs (EFAA). 2019. **Evidence on the Value of Audit for SMEs in Europe.** Available at: *www.efaa.com*
- Hgln, A., D. Hh, and B. Aaadp. 2017. The determinants affecting on outsourcing of Internal Audit Function: Finance Companies Special Reference to Kandy Urban Area. ***Journal of Business and Management*** 19(5): 125-131.
- International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB). 2012. **Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements.** ISAE No. 3410. Available at: *www.ifac.org*
- 2016. **Using the Work of Internal Auditors.** ISA No. 610 (Revised). Available at: *www.ifac.org*.
- Jie, A. K. G., C. H. Nam, C. K. Mei, K. L. Khoon, and T. Sheemon. 2013. **Determinants of Internal Audit outsourcing: An Empirical Study of SMEs in Malaysia.** A research project Submitted in Partial Fulfillment of the

Requirement for the Degree of Bachelor of Commerce, University Tunku Abdul Rahman, Faculty of Business and Finance.
- KPMG. 2014. **Elevating Professional Judgment in auditing and accounting: the KPMG Professional Judgment framework**. Available at: *www.kpmg.org*.
- Mihret, D. G., and B. Grant. 2017. The role of Internal Auditing on Corporate Governance: A foucauldian Analysis. **Accounting, Auditing & Accountability Journal** 30(3): 699-719.
- Mubako, G. 2019. Internal Audit Outsourcing: A Literature Synthesis and Future Direction. ***Australian Accounting Review*** 90(29): 532-545.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). 2017. Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalized Economy. Available at: *www.oecd.org*.
- Parker, S., and L. A. Johnson. 2017. The development of Internal Auditing as a profession in the US during the twentieth Century. ***Accounting Historians Journal*** 44(2): 47-67.
- PCAOB. 2004. **An Audit of Internal control over financial reporting performed in Conjunction with an audit of financial statements.** Available at: *www.pcaob.org*.
- PWC. 2018. **Internal Audit.** Available at: *www.pwc.org*.
- Plumlee, R. D., B. A. Rixom, and A. J. Rosman. 2015. Training Auditors to perform Analytical Procedures using Metacognitive Skills. ***The Accounting Review*** 90(1):351-369.
- Sarbones, P. 2002. **Sarbans- Oxley Act of 2002.** The public company Accounting Reform and Investor protection Act.*Washington DC: US Congress.*
- Securities and Exchange Commission (SEC). 2003. **Final Rule: Strengthening the Commission's Requirements Regarding Auditor Independence. Release No. 33-8183.** Washington, DC, Government printing Office.
- Shahimi , S., and N. Mahzan. 2018. Building a research model and hypotheses development and findings of Exploratory Interviews. ***International Journal of Management Excellence*** 10(2): 1257-1283.
- Stevens, E. 2016. Consideration for Implementation of a Continuous Audit program in Health Care Internal Audit: How Data Analytics can provide further value to Internal Audit Functions in Health Care. Available at: *www.ssrn.com*.
- Tazilaha, M. D. A. K., M. Majid, and N. F. Suffari. 2019. Effects of Outsourcing Internal Audit Functions Among Small &Medium Enterprises (SMEs). ***International Journal of Business and Technology Management*** 1(1): 17-22.
- The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. 2003. **Guidance for Audit Committees: Reviewing Auditor Independence.** Available at: *www.obrema.net*.
- The Institute on Internal Auditors (IIA). 1999. **New Internal Audit Definition.** Available at: *www.na.theiia.org*.
- _. 2003. **Internal Auditing: History. Evolution and prospects.** Available at: *www.na.theiia.org*.
- The Institute on Internal Auditors (IIA). 2004. **International Standards for the Professional Practices.** Available at: *www.na.theiia.org*
- 2009. **IIA position Paper: the role of internal Auditing in enterprise-wide risk Management.** Available at: *www.na.theiia.org*.

- 2013. **Corporate Governance- Strategies for internal Audit.** Available at: *www.na.theiia.org*
- 2017. **International Professional Practices Framework.** Available at: *www.na.theiia.org*.
- 2018. **Staffing/ Resourcing Consideration for internal Audit Activity.** Available at: *www.na.theiia.org*
- Walt, C. V. D. 2018. **Sustainability Reporting Practices in Small- to- Medium Sized Enterprises.** Published a Thesis in Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masterin Business, University of Tampere, school of Management.
- Zotorvie, J. S. T. 2017. A Study of Financial Accounting Practices of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ho Municipality Ghana. ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*** 7(7): 29-39.