



تقييم فاعلية مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر

دكتور/محمد الشربيني اسلام ابراهيم

رئيس قسم المحاسبة والمراجعة

معهد الدلتا العالى لنظم المعلومات والإدارية والمحاسبية

ملخص البحث:

يهدف البحث إلي توضيح الملامح الأساسية لمدخل المراجعة علي أساس الخطر، في ظل نصوص المعايير الدولية التي تتعلق بدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، وتحديد مدي فعالية وظيفة المراجعة الداخلية كأحد آليات الحوكمة للقيام بدورها في تقييم عمليات إدارة المخاطر، وأخيراً الدور المتوقع للمراجعة الداخلية علي أساس المخاطر .

في سبيل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بعرض وتحليل أدبيات الفكر المحاسبي المتعلق بالإطار المفاهيمي لتقييم فاعلية مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر، والإصدارات التي تناولت تعريف المراجعة الداخلية ودورها في تقييم المخاطر، وأخيراً تحديد الملامح الأساسية لتطبيق الأسلوب المناسب لمدخل المراجعة علي أساس الخطر (معياري أو استشاري أو تأكيدي أو متكامل) طبقاً لظروف وإمكانيات المنشأة، والتأكيد علي توافر المقومات الأساسية لفاعلية المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر لتحقيق الأهداف المنشودة المتمثلة في تقييم عمليات إدارة المخاطر، وتحسين عمليات الرقابة، وتقديم خدمات التأكيد، وإضافة قيمة للمنشأة، وتقييم وتحسين إجراءات الحوكمة، و تقديم الدعم والمشورة.

توصل الباحث إلي عدد من النتائج أهمها ضرورة تفضيل المراجعة الداخلية عن المراجعة الخارجية عند تطبيق مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر، لمساعدة الإدارة العليا في الحد من التأثير السلبي لمخاطر المنشأة، وتحقيق تكامل أكثر مع عناصر الحوكمة لإدارة المخاطر. وهذا يتطلب توافر عدد من المقومات تتمثل في (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية، وموضوعية المراجع الداخلي، الالتزام بمعايير الأداء المهني، الدعم الإداري للمراجعة الداخلية، مدي وجود لجنة المراجعة) بما يؤدي إلي تحسين عمليات إدارة المخاطر. وأوصي الباحث بضرورة إنشاء قسم متخصص لإدارة المخاطر تابع لإدارة المراجعة الداخلية بالشركات المسجلة بالبورصة المصرية، وتوفير كافة المقومات المادية والبشرية والمالية للقيام بدورها في تحسين مراحل إدارة المخاطر.

Abstract:

The research aims to clarify the basic features of the risk-based audit approach, in light of the provisions of international standards related to the role of internal audit in risk management, and to determine the effectiveness of the internal audit function as one of the governance mechanisms to carry out its role in evaluating risk management operations, and finally the expected role of internal audit on the basis of risk.

In order to achieve this goal, the researcher presented and analyzed the accounting thought literature related to the conceptual framework for evaluating the effectiveness of the risk-based internal audit approach, and the publications that dealt with the definition of internal audit and its role in risk assessment, and finally identified the basic features for applying the appropriate method for the risk-based audit approach (normative or advisory, confirmatory, or integrated) according to the circumstances and capabilities of the facility, and confirming the availability of the basic ingredients for the effectiveness of internal auditing on the basis of risks to achieve the desired goals of evaluating risk management processes, improving control processes, providing assurance services, adding value to the facility, evaluating and improving governance procedures, and Support and advice.

The researcher reached a number of results, the most important of which is the need to prefer internal audit over external audit when applying the internal audit approach based on risks, to assist senior management in reducing the negative impact of enterprise risks, and to achieve more integration with the elements of governance for risk management. This requires the availability of a number of elements represented in (the professional competence of the internal auditor, the independence of the internal audit function, the objectivity of the internal auditor, adherence to professional performance standards, administrative support for the internal audit, the presence of the audit committee), which leads to improving risk management processes. The researcher recommended the need to establish a specialized department for risk management affiliated to the internal audit department in the companies registered on the Egyptian Stock Exchange, and to provide all material, human and financial elements to play their role in improving the stages of risk management.

الكلمات الرئيسية

إدارة المخاطر

المعايير الدولية

المراجعة على أساس الخطر

- الإطار العام للبحث: 1/1 مقدمة البحث:

تواجه المنشآت الآن العديد من المخاطر مثل المخاطر المالية والإدارية والاستراتيجية ومخاطر التشغيل، هذا بالإضافة إلي القوى الدافعة للمخاطر مثل تطوير التجارة الإلكترونية والمنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي في وسائل الاتصالات والمعلومات، كل ذلك خلق بيئة عمل محفوفة بالمخاطر والتحديات، ومن مصلحة أي منشأة إدارة هذه المخاطر لو أرادت الاستمرار في النمو (مهلهل، 2018؛ Coetzee, 2016; Odoyo, & Omwono, 2014; Westhausen; 2017; Marc Eulerich, 2019)، وقد أكد كل من قانون SOX في الولايات المتحدة والدليل الموحد لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة على أهمية وجود إدارة فعالة للمخاطر بالمنشآت المختلفة، بحيث تقوم بتحديد المخاطر المتوقعة واحتمالية حدوثها وتقييم آثارها المالية، ثم كيفية التعامل مع هذه المخاطر (نقلًا عن راضي، 2014). ولنا في القرآن الكريم منذ (1441) سنة هجرية قدوة حسنة، بشأن تقييم المخاطر وضرورة التعامل معها، حيث قال الله تعالى "قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) أَتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ أَتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97) (سورة الكهف).

فإذا كانت إدارة المنشأة ممثلة في (إدارة المخاطر) هي المسؤولة عن تقدير المخاطر والتعامل معها، إلا أن دور المراجعة الداخلية يتمثل في التأكيد الموضوعي حول تقييم أنشطة إدارة المخاطر والتقرير عنها للمساهمين، وهذا مادفع مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية إلي صدور القرار رقم (84) بتاريخ 2016/7/26م بتكوين لجنة مخاطر تابعة لمجلس الإدارة هدفها التنسيق مع المراجعة الداخلية بخصوص التحقق من مدى فاعلية إدارة المخاطر في تنفيذ الأعمال المسندة إليها، والتأكد من أنها تقوم بعملها بشكل كاف في حدود الاختصاصات المقررة لها، والتأكد من استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية، وتقييم مستوى المخاطر الممكن قبولها، وإعداد تقارير دورية عن نتائج الأعمال للعرض على مجلس الإدارة لاتخاذ اللازم (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016).

كما أصدرت العديد من المنظمات المهنية الدولية بعض المعايير التي تتناول ضرورة تطوير مهام المراجعة الداخلية، وأن تعيد النظر في مهامها التقليدية من كونها مجرد نشاط رقابي مالي، إلى دور جديد أوسع يتمثل في تحسين فاعلية أنشطة إدارة المخاطر (IIA- UK&Iralada, 2003; COSO, 2013; IIA, 2012a; IIA, 2012b Sarbanes-Oxely, 2002; Chartered Institute of Internal Auditors, 2019؛ الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016)، وتوصلت العديد من الدراسات إلي أهمية دور المراجعة الداخلية كأحد أدوات الحوكمة الفاعلة، في توفير تأكيدات موضوعي ورؤية ثاقبة للإدارة العليا حول فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر

المحتملة التي من الممكن أن تواجهها المنشأة، مع تقييم هذه المخاطر، بما يجعلها نشاطاً مضيفاً للقيمة، ويساهم في تحسين الأداء (Lourens, & Coetzee, 2018; Odoyo, & Omwono, 2014)؛ الوكيل، 2010؛ عبدالرازق، 2014؛ إبراهيم، 2017).

من ثم تتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى فعالية وظيفة المراجعة الداخلية كأحد آليات الحوكمة للقيام بدورها المتمثل في تقييم عمليات إدارة المخاطر، وتوفير ضمانات بشأن ما إذا كانت إستراتيجيات التعامل مع المخاطر قد تم تحديدها وتنفيذها بشكل صحيح، خاصة وأن المخاطر تتصف بالديناميكية والتغيير المستمر، ومن المتوقع أن تقف حائلاً أمام تحقيق أهداف المنشأة إذا لم يتم إدارتها بطريقة ملائمة.

2/1 مشكلة البحث: يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم المراجعة الداخلية الفعالة في إدارة المخاطر؟

ويتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي مقومات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر؟
2. ماهو الدور الحالي لمدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر؟
3. الدور المرتقب لممارسة مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر؟

3/1 أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف علي مضمون المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث.
2. تحديد العوامل المؤثرة علي فاعلية المراجعة الداخلية.
3. استعراض المعايير الدولية التي تتعلق بدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.
4. توضيح الملامح الأساسية لمدخل المراجعة علي أساس الخطر.
5. تناول الدور المتوقع للمراجعة الداخلية علي أساس المخاطر.

4/1 أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

الأهمية العلمية لمدخل المراجعة علي أساس المخاطر:

1. تنفيذ توصيات مجمع المراجعين الداخليين، وما استتبع ذلك من معايير المراجعة الداخلية وإرشادات الممارسة المصاحبة لهذا المدخل.
2. يساير هذا المدخل مع الاتجاه الخاص بحوكمة الشركات، الذي يُطالب المديرين باستخدام مدخل المراجعة علي أساس المخاطر، لجعل الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ عن ثقافة المنشأة.
3. المساهمة في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة الداخلية التي تنتج من وجود اختلاف بين ما تقدمه المراجعة الداخلية بالفعل لعملائها، وما يتوقع الحصول عليه من هذه المراجعة.
4. يعد هذا المدخل امتداداً طبيعياً للمراجعة الإدارية، التي تراجع كافة أنشطة الإدارة، التي تتضمن مراجعة عملية تعامل الإدارة مع مخاطر الأعمال.

الأهمية العملية لمدخل المراجعة علي أساس المخاطر:

1. زيادة نطاق الخدمات التي تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية لمنشآت الأعمال والمجتمع، مما يزيد من درجة قبول المجتمع بأسره لوظيفة المراجعة.
2. يعد بمثابة أحد الأدوات الإدارية التي تستخدم لتحديد وتقييم كفاءة وفاعلية برنامج إدارة المخاطر، وتحديد نواحي القوة والضعف في هذا البرنامج.
3. تقديم تأكيد لمجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة المخاطر أو لجنة المراجعة ، بأن هناك عملية فعالة لتحديد وإدارة المخاطر وتخفيضها إلى المستوى المقبول من جانب الإدارة، وهذا من شأنه المحافظة على بقاء واستمرار المنشأة في مزاولة نشاطها.
4. خلق فرصة للمراجع الداخلي ليصبح مستشاراً فنياً Expert Advisor لمجلس الإدارة، ومدرّباً Trainer للعاملين بالشركة وإدارة المخاطر لكيفية تحديد وقياس المخاطر التي قد تواجه الشركة، ووسائل الرقابة الداخلية ونظم الضبط الداخلي التي قد تواجه تلك المخاطر.
5. يعتبر هذا المدخل بمثابة عنصر التغذية العكسية في هذا النظام الذي يكشف المجالات التي يتطلب تحسينها أو تطويرها.
6. إنشاء قاعدة بيانات لما قد تتعرض له من مخاطر أعمال، في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة أعمال متغيرة.

5/1 منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي حال تحليل وتقييم الدراسات السابقة التي تناولت دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، وأيضاً الإطلاع علي المعايير الدولية والقوانين واللوائح والقرارات المحلية المتعلقة بهذا الشأن.

6/1 تنظيم البحث

تحقيقاً لأهداف البحث وأهميته، سيتم تقسيم باقي البحث إلي الأقسام التالية:

- الإطار المفاهيمي.
- استعراض الدراسات السابقة.
- الإصدارات المهنية بشأن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- الملامح الأساسية لمدخل المراجعة علي أساس المخاطر.
- رؤية مستقبلية لدور المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر.
- النتائج والتوصيات.

2- الإطار المفاهيمي: فيما يلي مضمون المفاهيم التي وردت بالبحث:

- **الفاعلية:** وصفها معهد المراجعين الداخليين بأنها " درجة تحقق الأهداف الموضوعية " (IIA,2017) ، كما تعرف بأنها "القدرة علي الحصول علي نتائج تتسق مع الأهداف والغايات المرجوة" (Lenz & Hahn, 2015).

- **المراجعة الداخلية:** هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المنشأة من

خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة Corporate Governance، وإدارة المخاطر Risk Management، وتحقيق الرقابة Control (IIA,) (2012a).

- **فاعلية المراجعة الداخلية:** تعني " قدرة المراجعين الداخليين علي تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل إدارة المراجعة الداخلية" (IIA,2017).

- **المخاطر:** تعرف بأنها "احتمال أن تؤثر حادثة أو تصرف ما تأثيراً سلبياً على قدرة المنشأة علي تحقيق أهدافها، وتقاس المخاطر عادة بحساب حجم الأثر المالي الناتج عن التعرض لهذا التأثير السلبي" (IIA,2017). كما يمكن تعريفها بأنها "احتمال حدوث حدث يؤثر سلباً علي تحقيق الأهداف" (COSO, 2013).

- **إدارة المخاطر:** هي إدارة مستقلة يؤسسها مجلس إدارة الشركة مسؤولة بشكل عام عن إدارة المخاطر التي قد تواجه الشركة وكيفية التعامل معها، ومستوى المخاطر المقبولة، ومن مسؤولياتها (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016):

- أ- تحليل المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة بكل دقة وفي وقت مناسب ومبكر.
- ب- تحديد مستوى المخاطر الذي يمكن للشركة قبوله من حجم المخاطر المختلفة.
- ت- وضع سياسة للمخاطر ومؤشرات محددة لقياس ومتابعة المخاطر، ومدى ملاءمتها وفعاليتها لمراقبة مخاطر الشركة، وإجراء أي تعديل طبقاً لتطورات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.
- ث- التأكد من توافر نظم معلومات واتصال مناسبة وفعالة فيما يتعلق بعملية متابعة ومراقبة المخاطر، بحيث يتيح الفرصة للإدارة العليا ولجنة المخاطر تلقي تقارير دورية من إدارة المخاطر.

ج- تقديم تقارير دقيقة إلي رئيس مجلس الإدارة ولجنة المخاطر أو لجنة المراجعة بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

- **لجنة إدارة المخاطر:** هي إحدى لجان مجلس الإدارة التي تشكل من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين، ويمكن دعوة العضو المنتدب أو مدير إدارة المخاطر بالشركة أو أي من المديرين التنفيذيين لحضور اجتماعاتها كلما دعت الحاجة (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016)، وتختص بما يلي:

- أ- وضع الأطر التنفيذية والإجراءات التي يعتمدها المجلس واللازمة للتعامل مع كافة أنواع المخاطر التي من شأنها التأثير على نشاط واستدامة الشركة.
- ب- مساعدة مجلس الإدارة في تحديد وتقييم مستوى المخاطر الممكن للشركة قبوله، والتأكد من عدم تجاوز الشركة لهذا الحد من المخاطر.
- ت- الإشراف والتحقق من مدى فاعلية إدارة المخاطر في تنفيذ الأعمال المسندة إليها، وكذلك التأكد من استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية.

ث- إعداد تقرير دوري عن نتائج أعمالها وتوصياتها للعرض على مجلس الإدارة لاتخاذ اللازم بشأنه.

- **مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر:** هي عملية تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة عن مدى فاعلية أنشطة إدارة للمخاطر، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بفاعلية لتخفيض هذه المخاطر (IIA,2017)، كما يعرفه كاتب آخر بأنه فحص منظم وموضوعي لتقييم مدى كفاءة وفعالية برنامج إدارة مخاطر المنشأة، حيث يقوم به شخص أو أشخاص مؤهلين علمياً وعملياً للحصول على إثباتات ملائمة تمكنهم من إبداء رأي بخصوص مدى قدرة المنشأة بجميع المستويات الإدارية على إدارة المخاطر التي تواجهها المنشأة، وإعداد التقارير الدورية إلي مجلس الإدارة متضمناً التوصيات اللازمة لإتخاذ مايلزم من إجراءات (راضي، 2014).

3- استعراض الدراسات السابقة: فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر:

1/3 دراسات تتعلق بفاعلية وظيفة المراجعة الداخلية:

منذ الأزمة المالية عام (2008)، أصبحت المراجعة الداخلية شريك موثوق به، قادرة على تحديد أوجه نقاط الضعف في أدوات الرقابة التي قد تحد من محفزات الأعمال (Business Drivers)، ويمكن أن تؤدي المراجعة الداخلية الفعالة دور مهم عند تقييم أنشطة إدارة المخاطر، وتعزيز حوكمة الشركات (Sarens, et al., 2012) وتساعد الإدارة العليا علي تأدية وظيفة التخطيط الإستراتيجي (Bolger,2011)، وتضيف قيمة للمنشأة (Drogalas et al., 2017)، بالتالي، فإن فاعلية المراجعة الداخلية ذات أهمية كبرى لنجاح المنشآت، ومن الأهمية بمكان فحص فاعلية المراجعة الداخلية (Internal Audit Effectiveness Review (IAER))، لأنه لايمكن الاعتماد عليها مالم تكون فعالة (Bartlett et al., 2017 ; Lenz & Hahn, 2015 ; Endaya & Hanefah,2016).

كما اقترحت دراسة (Lenz & Hahn, 2015) نموذج متعدد الأوجة يشمل العوامل الرئيسية المؤثرة علي فاعلية نشاط المراجعة الداخلية والتي تتمثل في (العوامل التنظيمية، والموارد، ودعم الإدارة، التواصل)، أما العوامل الفرعية تتمثل في (القوة القسرية من خلال الامتثال للقوانين والانظمه، والقوة المعيارية من خلال الهيئات المهنية، وقوة المحاكاة من خلال التعلم من الممارسة الجيدة للآخرين)، كما توصلت دراسة (Amanuddin et al., 2015) إلي وجود ثلاثة عوامل ترتبط ايجابياً بفاعلية وظيفة المراجعة الداخلية هم (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، واستقلالية إدارة المراجعة الداخلية، ودعم الإدارة العليا)، كما يوجد عدد من المعوقات التي تحد من فاعلية المراجعة الداخلية من أهمها قلة عدد الموظفين القائمين بالمراجعة الداخلية، ضعف الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين، وقلة البرامج التدريبية نظراً لمحدودية المخصصات المالية لعملية التدريب، وصعوبة التفاعل والتواصل بين المراجعين الداخليين والعاملين بالإدارات المرتبطة بعملهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى، بالإضافة إلي قلة دعم الإدارة العليا (Ali et al., 2012).

وقد حددت دراسة لتحليل حالة القطاع العام في جميع أنحاء العالم برعاية المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين، تحديد عوامل تحسين فاعلية المراجعة الداخلية التي من أهمها الاستقلال التنظيمي، حرية الحصول علي البيانات والمعلومات، التمويل الكافي لإدارة المراجعة الداخلية، توافر الموضوعية لدي المراجعين الداخليين، توافر التأهيل العلمي والعملية للمراجعين، دعم الإدارة العليا، مدي الالتزام بمعايير المراجعة الدولية، لكن أكثر هذه العناصر تأثيراً علي فاعلية المراجعة الداخلية هو التأهيل العلمي والعملية وموضوعية المراجع الداخلي، ومدي الالتزام بمعايير المراجعة الدولية والاستقلال التنظيمي (MacRae & Gils, 2014)، وفي دراسة أخرى حددت خمسة عوامل مؤثرة علي فاعلية وظيفة المراجعة الداخلية، حجم قسم المراجعة الداخلية، علاقة المراجعين الداخليين والخارجيين، ودعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية، واستقلال وموضوعية المراجعين الداخليين (Alzeban & Gwilliam, 2014).

كما توصل كل من (Lourens & Coetzee, 2018) إلي وجود اختلاف بين أصحاب المصالح حول دوافع فاعلية المراجعة الداخلية وذلك كما يلي:

- **من وجهة نظر المراجعين الداخليين:** تتمثل هذه العوامل في التزام المراجعين الداخليين بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية، الاستقلال التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية، موضوعية المراجعين الداخليين، الخبرة التي يتمتع بها المراجعون الداخليون، الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين، تقديم تقارير المراجعة الداخلية في الوقت المناسب، الاتصال الفعال مع الأطراف المستفيدة من المراجعة الداخلية، التدريب والتطوير المستمر للمراجعين الداخليين، التأهيل المناسب لقيادة وظيفة المراجعة الداخلية.

- **من وجهة نظر إدارة المنشأة:** تتمثل هذه العوامل في فاعلية مجلس الإدارة، اعتماد الإدارة العليا في أداء أعمالها على المراجعة الداخلية، توفير الإدارة للتمويل اللازم لنشاط المراجعة الداخلية، تنفيذ الإدارة لتوصيات المراجعة الداخلية، الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا للمراجعة الداخلية، مصدر أداء وظيفة المراجعة الداخلية.

- **من وجهة نظر لجنة المراجعة:** تتمثل هذه العوامل في مدى اعتماد لجنة المراجعة في أداء أعمالها على المراجعة الداخلية، الدعم الذي تقدمه لجنة المراجعة، وفاعلية لجان المراجع.

- **من وجهة نظر المراجعين الخارجيين:** تتمثل هذه العوامل في مدى اعتماد المراجعين الخارجيين في أداء أعمالهم على المراجعة الداخلية؛ وعقد اجتماعات دورية منتظمة بين المراجع الداخلي والخارجي بشأن المراجعة .

يستخلص الباحث من الدراسات السابقة أنه لا يمكن الاعتماد علي المراجعة الداخلية مالم تكون فعالة، ولتحقيق ذلك يجب توافر عدد من المقومات المؤثرة علي فاعلية وظيفة المراجعة الداخلية التي تتمثل في (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، استقلالية وظيفية المراجعة الداخلية، وموضوعية المراجع الداخلي، الالتزام بمعايير الأداء المهني، الدعم الإداري للمراجعة الداخلية، مدي وجود لجنة المراجعة).

2/3 دراسات تتعلق بأهمية المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر

بدأ الفكر المحاسبي في البحث عن مجالات وفرص جديدة للمراجعة الداخلية تساهم في مواجهة التحديات (المخاطر) القائمة التي تواجه منشآت الأعمال، وربما يرجع ذلك إلى أن المراجع الداخلي له اهتمامات متعددة، تتطور في ضوء الظروف والتحديات المعاصرة، مما دفع المهتمون بالمراجعة الداخلية إلى ضرورة العمل على تطوير أدائها بما يتناسب مع تلك التحديات، وبما يحقق فعاليتها، وينعكس ذلك على كفاءة وفاعلية المنشأة (Marc Eulerich, 2019). فالمراجعة الداخلية لم تعد تركز فقط على الجانب التقليدي (الجانب المالي والمحاسبي والالتزام)، بل ظهر لها اهتمام جديد يتمثل في تحديد وتحليل مخاطر المنشآت (Sarbanes-Oxley, 2002; Coetzee, 2016; Hazem & Clare, 2018)، وهذا من شأنه إعادة التفكير في طبيعة ومهام المراجعة الداخلية، الأمر الذي مهد لصدور التعريف والمعايير الحديثة للمراجعة الداخلية، الأمر الذي ترتب عليه ضرورة تطوير مهام المراجعة الداخلية في المنشآت المختلفة لتتنبئ مدخل المراجعة على أساس الخطر، ولتعيد النظر في المهام المختلفة لها لترتبط بتقييم إدارة المخاطر والوقوف على مدى تحقيقها لأهدافها (راضي، 2014).

ويرجع سبب ارتباط المراجعة الداخلية بالمخاطر إلى الدراسات الاستقصائية التي أجرتها (Deloitte 2015)، وتوصلوا إلي أن 92% من عينة شركات الدراسة لديها الآن برنامج لإدارة المخاطر، بالمقارنة بنسبة 59% في عام الأزمة المالية (2008)، كما توصل عدد من الباحثين إلي أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعزز من قيمة الشركة، وتحسن أداء الشركة التشغيلي، وتوفر مزايا استراتيجية (Branson, & Pagach 2015). والمطالبة بضرورة استحداث تقسيمات تنظيمية من بينها إدراج وظيفة المراجعة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي للشركات (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1146 لسنة 2018)، علي اعتبار أنها تمثل خط الرصد الثالث بعد استعراض النموذجين السابقين وهما نظم الضبط الداخلية الذي يطبقه العاملون بالإدارات التنفيذية، وإدارة المخاطر، مما يوفر منظوراً مستقلاً وموضوعي لإدارة المخاطر . (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019)

ولتوضيح التفاعل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، ينص معهد المراجعين الداخليين على أن دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يتمثل في توفير ضمانات بشأن ما إذا كانت استراتيجيات المنشأة قد تم تحديدها وتنفيذها لمساعدة المنشأة في الحد من مخاطرها (Marc Eulerich, 2019, Lourens, & Coetzee, 2018; Stewart & Subramanian, 2010). خاصة وأن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر يعدان بمثابة نظامين مهنيين منفصلين موجودين بالعديد من التنظيمات الكبيرة (الطفي، 2008)، ولكي يتحقق ذلك، يجب أن تكون إدارة المراجعة الداخلية مستقلة عن إدارة المخاطر، لكن في نفس الوقت لا بد من التواصل الدائم بينهما للتعرف علي المخاطر الحالية والمحتملة التي قد تحدث خسائر بالمنشأة وتحد من قدرتها علي تحقيق أهدافها، وإجراءات الرقابة الداخلية التي يجب اتخاذها للحد من أو تفادي تلك المخاطر (Ahmed, Hafiz et al., 2018; Bolger, 2011; عبدالرازق، 2014).

وهناك اتجاه جديد يتمثل في تكوين لجنة داخلية للمخاطر تابعة لمجلس الإدارة تسعى لإعداد تقرير دوري للعرض علي مجلس الإدارة بنتائج أعمالها وتوصياتها بشأن مدى فاعلية إدارة المخاطر، وتقييم مستوى المخاطر الممكن للشركة قبوله، والتأكد من عدم تجاوز الشركة لهذا الحد من المخاطر، لاتخاذ اللازم بشأنه (Coetzee & Lubbe,2013b ؛ الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016).

يستخلص الباحث من الدراسات السابقة اتساع دور وظيفة المراجعة الداخلية ليشمل تقييم مخاطر الأعمال التي تتعرض لها المنشآت، عن طريق لفت نظر الإدارة العليا إلي المخاطر الهامة التي قد تؤثر علي أهداف وعمليات وموارد المنشأة، وتدعيم آليات الحوكمة، والعمل علي تحسين الأداء من خلال إضافة قيمة للمنشأة، وتأدية الدور الاستشاري في حالة إذا طلب منها تقديم الأساليب الملائمة للتغلب علي هذه المخاطر.

4- المعايير المهنية المتعلقة بدور المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر:

1/4 الإصدارات التي تناولت تعريف المراجعة الداخلية:

منذ أن أصدر مجمع المراجعين الداخليين (IIA) تعريفه الأول للمراجعة الداخلية عام 1947 بأنها "نشاط تقييمي مستقل يتم من داخل المنشأة لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة" (ألفين أرينز، 2015، عبدالرازق، 2014)، ثم تعرض هذا التعريف للتعديل، وكان أبرز سمات تعديل نطاق المراجعة هو ظهور مفهوم المراجعة الإدارية وفحص أنظمة الرقابة الداخلية (الديسبي، 2016، Lenz & Hahn, 2016) ; (2015).

في عام 1999 كان أحدث تعديل لمفهوم المراجعة الداخلية بأنها "نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المنشأة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة Corporate Governance، وإدارة المخاطر Management Risk، وتحقيق الرقابة Control" (IIA,2017).

وقد عرفها الدليل المصري لقواعد الحوكمة "بأنها نشاط مستقل وموضوعي، مصمم لإضافة قيمة وتحسين أداء عمليات الشركة، ليساعدها على تحقيق أهدافها، من خلال تبني أسلوب منهجي ومنظم يهدف إلى تقييم وسائل ونظم الرقابة الداخلية واجراءات إدارة المخاطر في الشركة، والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة بها علي نحو سليم فيما يخص كافة الإدارات والأنشطة التنفيذية والمالية والقانونية" (مركز المديرين المصري، 2016).

يتضح مما سبق أن هناك تحول كبير في مفهوم المراجعة الداخلية من الدور التقليدي الذي يتمثل في التركيز علي المساءلة عن الماضي، من خلال تقييم نظم الرقابة الداخلية والمراجعة المالية والتشغيلية ومراجعة الإلتزام، إلي الدور الحديث والمتطور الذي يتعلق بتحسين النتائج المستقبلية، من خلال تفعيل إدارة المخاطر وتحقيق الرقابة ودعم حوكمة الشركات، وتقديم

الخدمات الاستشارية لتلبية احتياجات جميع الأطراف المستفيدة من خدمات المراجعة الداخلية، لتحقيق قيمة مضافة للمنشأة (Coetzee, 2016; Hazem & Clare, 2018).

هذا بالإضافة إلي أنه يجوز تأدية خدمات المراجعة الداخلية من قبل أطراف خارج المنشأة، حيث أنه قد تم حذف عبارة أن المراجعة الداخلية تتم من داخل المنشأة، ومما يبرر ذلك خطورة المهام الموكولة إلى المراجعة الداخلية (إدارة المخاطر – الحوكمة)، والشكوك حول قدرة المراجعين الداخليين بتأهيلهم العلمي والعملية الحالي على أداء تلك المهام Marc (Eulerich, 2019)، كما أن مجتمع الأعمال لا يدعم الاستثمار في المراجعة الداخلية بحجة أن العائد لا يبرر تكلفة المراجعة الداخلية (Carcello, et al., 2019)، وأن أصحاب المصلحة المعنيين (مثل الإدارة العليا ولجنة المراجعة ولجنة المخاطر والإدارة التنفيذية،... إلخ) غير راضين عمومًا عن أداء المراجعة الداخلية، بسبب أن لديهم توقعات غير واقعية، في حين لا تملك إدارة المراجعة الداخلية الموارد الكافية لتغطية جميع المخاطر، نتيجة لذلك، تتغاضي عن تقييم وتحليل المخاطر الرئيسية (Lenz & Hahn 2015; Bartlett, 2017).

لكن مجمع المراجعين الداخليين أدرك إتاحة الفرصة للمراجع الداخلي سواء كان (من داخل المنشأة أو من خلال الاسناد الخارجي) بتقديم خدماته بشكل أفضل، علي إعتبار أن تقييم إدارة المخاطر يعد بمثابة جزء مكمل لتطبيق الحوكمة (IIA, 2017)، وقد أكد ذلك العديد من الدراسات، وذلك كما يلي:

1- على الرغم من أن التركيز على مخاطر الأعمال يقدم بعض المفاهيم الجديدة، إلا أنه يعتمد بشكل أساسي على العديد من نفس الأدوات التحليلية Analytical Tools التي اعتاد المراجع الداخلي عليها وتدريب على استخدامها كثيرا (Odoyo, & Omwono, 2014; Tusek, 2013).

2- يقضي المراجع الداخلي معظم وقته داخل المنشأة، ومن ثم فإن معرفته ومعلوماته عن البيئة الداخلية للمنشأة المتمثلة في أساليب التشغيل والرقابة الداخلية بالمنشأة، وكذلك البيئة الخارجية وجميع المتعاملين مع المنشأة، تزيد بكثير عن المعلومات المتاحة لأي شخص آخر من خارج المنشأة لاسيما المراجع الخارجي، وبالتالي تعتبر معلومات المراجع الداخلي عن المخاطر التي تعرضت أو متوقع أن تتعرض لها المنشأة أعمق وأكثر من المتاحة للمراجع الخارجي (Stewart, & (Subramaniam, 2010; Alian, & Cerasela, 2018

3- يعتبر المراجع الداخلي الأكثر حرصاً وخوفاً على سلامة المنشأة، ومن ثم يسعى بشكل جاد نحو المساهمة في تحسين برنامج إدارة المخاطر، وذلك لأن المنشأة قد تمثل مصدر الدخل الوحيد له (Coetzee & Lubbe, 2013b)

4- يتمتع المراجع الداخلي بالخبرات المترابطة في مجال المراجعة التشغيلية ولديه معرفه وإلمام كاف بنظم الرقابة والمخاطر، ومن ثم لديه القدرة علي مساعدة الإدارة في كيفية الحد من التأثير السلبي للمخاطر (COSO, 2013).

5- وقد أكدت على ذلك إحدى الدراسات حيث أشارت إلى أن المراجعين الداخليين قد تم إعدادهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال مساعدة الإدارة في عملية تحديد المخاطر وتقديم تأكيد عن فعالية هيكل الرقابة (Asaolu et al., 2016; . Endaya, & Hanefah,)
2016

6- تأكيد الفكر المحاسبي علي ضرورة اتجاه المراجع الداخلي نحو توسيع مجال عمله، لأن معظم منشآت الأعمال تعاني العديد من المخاطر المعقدة، وذلك على نحو متزايد، لذا يستلزم الأمر ضرورة توسيع قدرة هذه المنشآت على إدارة هذه المخاطر، من أجل السير تجاه تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولهذا الأمر انعكاسات واضحة على المراجعين الداخليين والذين يسعون دائماً لإضافة قيمة لمنشأتهم (IIA, 2017; COSO, 2013).
2/4 الإصدارات التي تناولت دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر:

- 1/2/4 قانون Sarbanes-Oxley : في يوليو (2002) أصدر الكونجرس الأمريكي قانون Sarbanes-Oxley، الذي جاء بفقرته رقم (404) بعنوان تقييم الإدارة للرقابة الداخلية Management Assessment of Internal Control، تأكيداً علي ضرورة تقييم فاعلية وقوة نظم الرقابة الداخلية بواسطة المراجع الداخلي وإصدار تقرير عن فعاليتها بهدف تجنب المخاطر (Sarbanes-Oxely, 2002).

- 2/2/4 تقرير لجنة كوسو COSO Report: في سبتمبر (2004) أصدرت لجنة Committee of Sponsoring Organizations إطار متكامل لإدارة المخاطر (ERM) Enterprise Risk Management Integrated Framework تناولت فيه، دور المراجعين الداخليين في إدارة مخاطر الأعمال بالمنشآت الأمريكية، والذي يتمثل في مساعدة مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، من خلال فحص وتقييم والتقرير والتوصية بتحسين كفاءة وفاعلية عمليات إدارة المخاطر، مما يجعل المنشأة قادرة على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها (COSO, 2004)، وفي عام (2009) قدمت اللجنة تقرير بعنوان "تعزيز إدارة مخاطر المنشأة لتحقيق ميزة استيرراتيجية"، تناولت فيه مسؤوليات مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لتعزيز إدارة المخاطر من خلال أربعة مجالات تتمثل في مناقشة فلسفة إدارة المخاطر، وفهم ممارسات إدارة المخاطر، ومراجعة المخاطر الموجودة وكيفية الحد منها، وأخيراً تحديد المخاطر الجوهرية وكيفية مواجهتها (COSO, 2009)، وفي عام (2013) قدمت اللجنة تعديل علي الإطار المتكامل للرقابة الداخلية، من خلال التأكيد علي الرقابة وإدارة المخاطر في ظل بيئة تتميز بتعدد العمليات (COSO, 2013).

- 3/2/4 مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية: (حماد، 2005) تتضمن مايلي:

- المبدأ (1): تقع المسؤولية النهائية لإدارة المخاطر علي عاتق مجلس الإدارة.
- المبدأ (2): تتولي الإدارة العليا تحديد وقياس ورصد مخاطر الرقابة.

- المبدأ (10): يجب علي إدارة المراجعة الداخلية القيام بمراجعة مستقلة لنظم القياس عند تقدير المخاطر المتباينة التي يواجهها البنك.
 - المبدأ (14): يجب علي المراجعين الداخليين تقديم استشارات دورية وإجراء المناقشات مع الإدارة العليا بشأن مجالات المخاطر المحددة، والإجراءات الواجب اتخاذها لمنع أو الحد من التأثيرات السلبية لهذه المخاطر.
- 4/2/4 معايير المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين (IIA):

أصدر المجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين عدد من المعايير عام 2001م وبدأ سريانها اعتباراً من أول أكتوبر عام 2002م، وذلك لمواكبة الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية علي أساس المخاطر (IIA, 2017)، كما يلي:

1. **المعيار رقم (2000) المتعلق بإدارة نشاط المراجعة الداخلية:** "يجب على مدير إدارة المراجعة أن يدير نشاط المراجعة الداخلية بفاعلية لضمان أنه يضيف قيمة للمنشأة". وتتحقق الفاعلية عندما يغطي نشاط المراجعة الداخلية المخاطر التي يمكن أن تؤثر على المنشأة، لذلك جاء بالمعيار رقم (2010) المتعلق بالتخطيط : ضرورة وضع خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتماشى مع أهداف المنشأة. وبالتشاور مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ليكتسب فهماً متعمقاً لإستراتيجيات المنشأة وأهدافها، والمخاطر المرتبطة بها، وأساليب إدارتها، ثم جاء المعيار رقم (2010. ت-1) الذي يركز علي ضرورة وجود تقييم موثوق لمخاطر علي أن يتم على الأقل مرة كل سنة، أما المعيار رقم (2010. أ-1) فقد نص علي أنه عند قبول مهمة استشارية، ينبغي على مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات تحسين إدارة المخاطر، وإضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة ضمن خطة المراجعة، أما المعيار رقم (2060) المتعلق بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة: فقد نص علي أنه يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن المسائل التي تتطلب انتباههم خاصة المخاطر الهامة والقضايا المتعلقة بالحوكمة وغير ذلك من الأخرى.

2. **المعيار رقم (2100) المتعلق بطبيعة العمل:** يغطي نشاط المراجعة الداخلية بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها، من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم قائم على المخاطر، أما المعيار رقم (2120) المتعلق بإدارة المخاطر: يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها، وتحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة، بناءً علي تقييم المراجع الداخلي بأن أهداف المنشأة تتفق مع مهمة المنشأة، وأن المخاطر الهامة قد تمّ تحديدها وتقييمها، والإبلاغ عنها في الوقت المناسب، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم، وقد نص المعيار رقم (2120. ت-1) بأنه يجب أن يغطي نشاط المراجعة الداخلية تقييم مخاطر المنشأة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات، أما المعيار رقم (2120. ت-2) أضاف تغطية

مخاطر الإحتيال، كما أضاف المعيار رقم (2120. أ.1) أثناء تأدية الخدمة الإستشارية، يجب على المراجعين أن يكونوا متنبهين لاحتمال وجود مخاطر أخرى هامة.

3. المعيار رقم (2450) التبليغ عن قبول المخاطر: عندما يخلص مدير إدارة المراجعة الداخلية إلى أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمنشأة، فإنه يجب عليه أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا. وإذا ما ارتأى أن المسألة لم تُحلّ، فإنه يجب عليه تبليغ المسألة إلى مجلس الإدارة.

5- الملامح الأساسية لمدخل المراجعة علي أساس الخطر:

نشر مجمع المراجعين الداخليين بإنجلترا وأيرلندا مسودة عرض Exposure Draft وضع المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر Draft Position Statement On Risk Based Internal Auditing (RBIA)، تضمنت شرح لمفهوم المدخل وأساليب Processes تطبيقه بالمنشآت المختلفة (IIA-UK&Iralada, 2003)، وفيما يلي توضيح كيفية تطبيق هذا المدخل بالمنشآت المختلفة:

1/5 كيفية تطبيق مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر:

- إختصاص إدارة المخاطر: في البداية يجب التعرف علي الأهداف التنظيمية للمنشأة، ثم تحديد المخاطر الحالية والمتوقعة حدوثها والتي قد تؤثر سلبياً علي استمرارية المنشأة، وبعد ذلك يتم تحليل هذه المخاطر كمياً سواء من حيث حجم الخسائر المترتبة عليها أو نسبة حدوثها، ثم تقييم هذه المخاطر وتصنيفها بناءً علي تأثيرها السلبى إلي مخاطر (هامة، متوسطة، قليلة)، وأخيراً تأتي خطوة التعامل مع المخاطر (إدارة المخاطر) لدرء خطرها وعدم تأثيرها علي استمرارية مزاولة النشاط، وذلك بتطبيق أحد أو أكثر من الاستراتيجيات التالية (تجنب المخاطر، أو نقلها، أو الحد من تأثيرها، أو قبولها) (IIA, 2017; IIA-UK&Iralada, 2003)، وأخيراً إدراج هذه المخاطر المتنوعة بقاعدة البيانات حتي يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها إذا ما تكررت في المستقبل (Bolger, 2011).

- إختصاص إدارة المراجعة الداخلية: يمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. في حالة وجود إدارة مخاطر كأحد الإدارات التنفيذية المسؤولة عن تقدير وتحليل وتقييم وإدارة المخاطر، فإن دور المراجعة الداخلية يتمثل في مراجعة المقومات اللازمة لإدارة المخاطر مثل الموارد Resources، وفحص المستندات Documentation، وتحديد درجة الثقة والاعتماد عليها، عند الحد من تأثير هذه المخاطر إلى المستوى المقبول من قبل مجلس الإدارة، أو تفاديها إن أمكن، وأخيراً التأكيد على أن إدارة المخاطر قد قامت بعملها بشكل مناسب وفعال (IIA-UK & Iralada, 2003).

2. في حالة وجود إدارة مخاطر، لكن لا يمكن الوثوق فيها والاعتماد عليها، أو في حالة عدم وجود إدارة مخاطر، فإن المراجع الداخلي يقوم بنفسه بتنفيذ أسلوب تقدير وتحليل وتقييم وإدارة المخاطر بالتعاون مع الإدارة، لتحديد المستوى المقبول من المخاطر، يعقب ذلك التأكد من أن أنشطة إدارة المخاطر تعمل وتنفذ كما هو مخطط له (IIA, 2017 ; COSO, 2013).

3. أما في بيئة المخاطر الأكثر تعقيداً، فيجب أن تستعين إدارة المراجعة الداخلية بأشخاص من تخصصات أخرى في فروع التأمين والإحصاء، لمساعدتهم عند تقييم المخاطر الحالية والمتوقعة التي من الممكن أن تقف حائلاً أمام تحقيق أهداف المنشأة، والبحث عن نظم الرقابة التي تخفف وتلطف حدة هذه المخاطر (Coetzee, & Lubbe, 2013b).

2/5 أساليب تطبيق مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر:

يمكن تطبيق مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر بعدة أساليب مختلفة، وعلي كل منشأة أن تختار الأسلوب الذي يتناسب مع امكانياتها وفريق المراجعة الداخلية، وفيما يلي أهم هذه الأساليب (IIA-UK & Iralada, 2003).

-**الأسلوب المعياري:** حيث يقوم فريق المراجعة بمراجعة وتقييم الوسائل التي تتبعها وتنفيذها إدارة المخاطر، للتعنبؤ بالمخاطر وكيفية التعامل معها، والإجراءات التي اتخذتها بشأن الحد من أو منع التأثير السلبي لهذه المخاطر، ومن ثم تقديم التقرير الفني المحايد لمجلس الإدارة حول حالة إدارة المخاطر.

-**الأسلوب الاستشاري:** يشبه المنهج السابق، بل يزيد عليه تقديم النصح والإرشاد بما يجب عمله، ويجوز للمراجع الداخلي حضور الاجتماعات أو ورش العمل ويقدم من خلالها وجهة نظره في كيفية التعامل مع هذه المخاطر، وتقديم الاستشارات والمساعدات إن طلب منه ذلك.

-**الأسلوب الموضح لدور إدارة المخاطر:** حيث يبدأ المراجعون الداخليون بالمشاركة في رفع الوعي لدي العاملين بالمنشأة تجاة الأخطار المحتملة التي من المتوقع حدوثها في المستقبل، وكيفية تفاديها أو الحد من تأثيرها السلبي ومحاولة الاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال عقد ندوات وإلقاء محاضرات في مناسبات متنوعة بما يعزز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر.

-**الأسلوب المسوق لأهمية إدارة المخاطر:** حيث يقود المراجعون الداخليون فرق أو مجموعات عمل، يمكن من خلالها إعداد سجلات توضح المخاطر المحتملة وألوية وكيفية التعامل معها، وهذا من شأنه توصيل رسالة المخاطر إلي كل العاملين بالمنشأة .

-**الأسلوب المسئول:** حيث ينشئ قاعدة بيانات للمخاطر المؤسسية التي واجهتها المنشأة من قبل، والتي من المتوقع أن تحدث في المستقبل، وذلك بناءً علي الأنشطة القائمة ومخاطر كل نشاط.

-**الأسلوب التأكيدي:** يقدم المراجع الداخلي تقرير فني محايد إلي مجلس الإدارة عن المخاطر الحالية التي تم التعرف عليها أو من المحتمل أن تتعرض لها المنشأة في المستقبل، وذلك بعد مراجعة أعمال إدارة المخاطر.

-**الأسلوب المتكامل:** يتم من خلال تكوين قسم المخاطر بإدارة المراجعة الداخلية، يكون دوره الأساسي هو دراسة التأثيرات المختلفة الحالية والمحتملة للمخاطر التي تتعرض لها المنشأة، وتوقيت حدوثها، وكيفية التعامل معها.

3/5 مدي فاعلية المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر:

يمكن قياس فاعلية المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر، من خلال تقييم عنصرين أحدهما مدي إتاحة مقومات الفعالية ، والثاني قدرة مدخل المراجعة الداخلية على أساس المخاطر علي تحقيق أهدافه، وذلك كما يلي:

1/3/5 المقومات الأساسية لفاعلية المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر: لكي تتحقق أقصى فاعلية للمراجعة الداخلية علي أساس المخاطر، يجب توفير مستوى مناسب من مقومات الفعالية التالية المتمثلة في (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية، وموضوعية المراجع الداخلي، والالتزام بمعايير الأداء المهني، والدعم الإداري للمراجعة الداخلية، ومدى وجود لجنة المراجعة)، بما يُمكن المراجع الداخلي من إعطاء تأكيدات موضوعية لمجلس الإدارة حول تقييم أنشطة إدارة المخاطر، وفيما يلي تفسير مبسط لأهم مقومات الفاعلية:

- **الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي:** يقصد بها تركيبة المؤهلات والخبرات والمهارات التي تؤهل المراجع الداخلي لأداء مسؤولياتهم المهنية بكفاءة وفعالية، لكن يوجد العديد من الانتقادات الموجهة للمراجعين الداخليين بأنهم يعملون في مجالات حديثة، مثل إدارة المخاطر، مما يتطلب توافر مقومات شخصية ومهنية معينة قد لايتوافر لديهم مما ينعكس علي فعالية وظيفة المراجعة الداخلية تجاه تحسين تقييم أعمال إدارة المخاطر، وتقييم السياسات والإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر وتقديم الاقتراحات والإجراءات المناسبة (الرزين؛ منصور، 2018؛ إبراهيم، 2017؛ Douglas & Gina, 2015).

- **استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية وموضوعية المراجع الداخلي:** يجب أن تكون أنشطة المراجعة الداخلية مستقلة في وضعها التنظيمي، وبعيدة عن القيود المهددة لنشاط المراجع الداخلي، وأن يمارس المراجع الداخلي نشاطه بموضوعية من غير تحيز للغير (IIA, 2017)، حيث يكون أكثر قدرة على مراقبة وتقييم أعمال إدارة المخاطر، وكذلك الإفصاح في تقريره عن مدى فعالية أداء إدارة المخاطر والتقرير عن مدى كفاية وسائل الرقابة الداخلية التي تتعامل مع هذه المخاطر (Lourens & Coetzee 2018; Endaya & Hanefah, 2016; Thornton, 2013).

- **الالتزام بمعايير الأداء المهني:** التزام فريق المراجعة الداخلية بتطبيق معايير الأداء المهني يمثل عامل هام في زيادة فعالية أداء وظيفة المراجعة الداخلية، خاصة وأن تلك المعايير قدمت إطاراً جديداً يتضمن مسؤولية المراجعين الداخليين تجاه تقييم عملية إدارة المخاطر بالمنشآت، وتحسين التقديرات المرتبطة باحتمالات حدوث المخاطر المحتملة، ومن ثم تحسين فعالية أداء إدارة المخاطر (IIA, 2017; Sarens et al., 2012; Aghghaleh et al., 2014).

- **الدعم الإداري للمراجعة الداخلية:** يتمثل في مدى إدراك الإدارة العليا بقيمة وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية، وماتوفره من الدعم الكاف من امكانيات مادية وبشرية ومالية لتسهيل مأمورية المراجعين تجاه تقييم وتحليل عمليات إدارة المخاطر (Odoyo & Omwono, 2014; Thornton, 2013; Arena, & Azzone, 2009).

- **مدى وجود لجنة المراجعة:** إن تأدية لجنة المراجعة لمهامها بفعالية تؤدي إلى تحسين أداء المراجعة الداخلية، حيث يوجد اعتماد متبادل بينهما، فمن ناحية تعمل لجنة المراجعة على تدعيم المراجع الداخلي في مقاومة ضغوط ونفوذ الإدارة وزيادة موضوعيته واستقلاليته، لأنها

المسئولة عن تعيين وعزل وتحديد مكافآت المراجع الداخلي ومراجعة نطاق عمله، وعقد اجتماعات دورية خاصة معه لمناقشة القضايا الخلافية المرتبطة بعمله، ومن ناحية أخرى تقوم المراجعة الداخلية بمساعدة لجنة المراجعة على القيام بمسئولياتها وبصفة خاصة عند تقييم عمليات إدارة المخاطر، وفحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية التي تتعامل مع تلك المخاطر، وكيفية إدارتها (Thornton, 2013; Drogalas et al., 2017; الرزين؛ منصور، 2018؛ عبدالرازق، 2014).

2/3/5 قدرة مدخل المراجعة الداخلية على أساس المخاطر على تحقيق أهدافه:

بعد التأكد من توافر مقومات فعالية المراجعة الداخلية، يجب التأكد من تحقيق الأهداف المتطورة للمراجعة الداخلية على أساس المخاطر التي تتمثل في:

أولاً: تقييم عمليات إدارة المخاطر: يمكن للمراجع الداخلي مساعدة الإدارة في تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، والمشاركة في تحسين نظم الرقابة وإدارة هذه المخاطر، حتي يمكن السيطرة عليها قبل حدوثها وتصبح واقع وحقيقة قائمة، وتأكيداً على هذا الدور فإن العديد من منشآت الأعمال العامة بمعظم الدول المتقدمة بغض النظر عن حجمها **Public Organization**، أصبح لديها مستوي وظيفي للمراجعة الداخلية يمكنها من المساعدة على تقييم عمل إدارة المخاطر (COSO, 2017; IIA, 2016; Asolu, et al. 2009).

ثانياً: تحسين عمليات الرقابة: لا يختلف مفهوم الرقابة هنا عن مفهومها التقليدي، حيث أنها أداة للتأكد من الالتزام بتحقيق الأهداف والخطط والسياسات الموضوعية مسبقاً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، إلا أن وظيفة المراجعة الداخلية أضافت هدف آخر للرقابة، وهو قيام المراجع الداخلي بالتأكد من توافر نظام كفاء وفعال لإدارة المخاطر بالمنشأة من خلال قيامه بإجراء التحليلات والتقييمات اللازمة (Coetzee, 2016; IIA, 2018; عبدالرازق، 2014).

ثالثاً: تقديم خدمات التأكيد: هذه الخدمة التأكيدية تعني إضفاء الثقة وزيادة المصداقية في المعلومات التي تحتاجها المنشأة بشأن إدارة المخاطر، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها، فإذا تأكد المراجع من مصداقية هذه المعلومات والإفصاح عن ذلك في شكل تقارير دورية للجنة المخاطر أو مجلس الإدارة، فإنه يضيف درجة من الثقة على هذه المعلومات، الأمر الذي يُساعد كثيراً على بث الطمأنينة في نفوس مستخدمي هذه المعلومات (Rittenberg, 2001; IIA, 2012a الوكيل، 2010).

رابعاً: إضافة قيمة للمنشأة: إن خدمات المراجعة الداخلية التقليدية تضيف قيمة للمنشأة إلى حد ما، إلا أن التطورات الحديثة فتحت المجال أمام المراجعين الداخليين لتأكيد دورهم في إضافة قيمة للمنشأة، من خلال تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، وتقديم التأكيدات التي تحتاج إليها بعض الأطراف من خارج المنشأة عن مدى قدرة المنشأة على الاستمرارية في مزاولة النشاط، وأخيراً تقديم النصيحة والمشورة للإدارة إن طلب منها ذلك (COSO, 2013; Marc Eulerich et al., 2019).

خامساً: تقييم وتحسين إجراءات الحوكمة: إن الاهتمام بعمليات إدارة المخاطر والتي تعد بمثابة إحدى المقومات الأساسية لحوكمة الشركات والتحدي الصعب الذي يجب مواجهته، ومما يؤكد ذلك ما تضمنه الإصدار الثالث لدليل حوكمة الشركات على مسئولية المراجعة الداخلية في إعطاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تأكيدات موضوعية حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016; 2012a; IIA).

سادساً: تقديم الدعم والمشورة: حيث يمكن للمراجعة تقديم الاستشارات إن طلب منها ذلك، ويعني ذلك قدرة المراجع الداخلي على تقديم المشورة والنصح والتوجيه لجميع العاملين بإدارة المخاطر والإدارات التنفيذية الأخرى بخصوص كيفية تقييم مخاطر أعمالهم، وكيفية التعامل معها (Hazem & Clare, 2018; Coetzee, 2016).

6- الدور المتوقع لممارسة مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر

يمكن توقع الإطار المقترح لمدخل المراجعة علي أساس المخاطر، بالإستعانة بما حدده معهد تشارترتد للمراجعين الداخليين (Chartered Institute of Internal Auditors, 2019) من إجراءات للحصول على أقصى استفادة ممكنة من وظيفة المراجعة الداخلية في البنود التالية:

1. **ضرورة توفير إدارة أو قسم للمراجعة الداخلية:** في المنشآت التي لا يوجد بها وظيفة مراجعة داخلية، يجب على لجنة المراجعة تقييم مدي الحاجة إلى إنشاء مثل هذه الوظيفة بشكل دوري، وفي حالة الاستعانة بمصادر خارجية لتأدية وظيفة المراجعة الداخلية، يجب أن تشرف لجنة المراجعة على عملية الاستعانة بمصادر خارجية، والتأكيد من عدم وجود تضارب في المصالح. علي أن يكون لدي أعضاء فريق المراجعة الداخلية المعرفة المتعمقة بطبيعة نشاط المنشأة والمخاطر الحالية والمحتملة أن تتعرض لها المنشأة.

2. **تقييم واعتماد ومراجعة ميثاق المراجعة الداخلية بانتظام:** يقصد بميثاق المراجعة الداخلية الوثيقة الرسمية التي تحدد غرض نشاط المراجعة الداخلية وسلطاتها ومسؤوليتها ونطاقها، كما يحدد طبيعة العلاقة الوظيفية بين مدير المراجعة الداخلية والإدارة العليا ولجنة المراجعة أو لجنة المخاطر، ومدي التواصل مع موظفي الإدارات التنفيذية، بالإضافة إلى الحق في الإطلاع علي جميع المستندات والسجلات والقوائم، ومن أجل تحقيق هيكل الحوكمة الفعال، لا ينبغي أن يقتصر نطاق نشاط المراجعة الداخلية على تغطية المخاطر التنظيمية الداخلية المتمثلة في المخاطر المالية والإدارية والاستراتيجية والتشغيلية، بل يفضل تغطية كافة المخاطر الخارجية أيضاً.

3. **ضمان استقلالية وظيفية المراجعة الداخلية وتقييم موضوعيتها:** من المهم ألا توضع وظيفة المراجعة الداخلية بالهرم الوظيفي أسفل الإدارات التنفيذية التي تخضع للمراجعة الداخلية، كما يجب أن يكون لدى مدير المراجعة الداخلية خط اتصال مفتوح مع لجنة المراجعة ومجلس الإدارة، ولا سيما رئيس مجلس الإدارة. خاصة عندما يتأكد أن المنشأة قد وصلت إلى مستوى من المخاطر غير المقبولة، وفي مثل هذه الحالة فإن مدير المراجعة الداخلية يجب أن يكون قادرًا على إبلاغ الأمر إلى رئيس لجنة المخاطر أو لجنة المراجعة أو رئيس مجلس الإدارة للتقييم.

4. **تقييم الموارد المتاحة لوظيفة المراجعة الداخلية:** لكي تكون وظيفة المراجعة الداخلية فعالة، يجب أن تمتلك موارد كافية، سواء من حيث عدد الموظفين أو الكفاءة. كما يجب أن تتركس لجنة المراجعة فكرياً وجهداً كبيراً لعملية التعيين والتقييم، والتأكد من موافقتها على المواصفات الوظيفية واختيار مدير إدارة المراجعة، الذي يقوم بإعداد خطة المراجعة القائمة على المخاطر مع الإفصاح عن أية قيود على الموارد التي تعتمد عليها خطة المراجعة.

هذا بالإضافة إلي ضرورة أن تمتلك هيئة المراجعة الداخلية الكفاءات البشرية المؤهلة علمياً وعملياً ومهارياً لتنفيذ خطة المراجعة، التي تسمح بفهم أنواع المخاطر التي تواجهها المنشأة وتقييم فاعلية استجابات المخاطر المرتبطة بها، وأخيراً، يجب على رئيس لجنة المراجعة تقديم توصيات بشأن حزمة مكافآت مدير المراجعة الداخلية لضمان حصوله علي مستوى الراتب المناسب، وأن يكون كافٍ لاجتذاب المستوى المهني المطلوب وضمان وضع وظيفي داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة يسمح له بتنفيذ المسؤوليات المعين لها. خوفاً من وجود أي إعاقة حقيقية أو متوقعة لاستقلالية وموضوعية إدارة المراجعة.

وفيما يلي الممارسات الموصى بها:

- يجب اشترك لجنة المخاطر مع مدير المراجعة عند تحديد الملف الوظيفي لهيئة إدارة المراجعة (القرارات المتعلقة بالتعيين، وتقييم الأعمال، والمكافآت).
- يجب أن تحصل لجنة المخاطر والمدير التنفيذي على مشورة مدير المراجعة الداخلية حول تأثير قيود الموارد على خطة المراجعة الداخلية.
- يجب على لجنة المخاطر أن تبت في أي اقتراح لتعديل قدرة وظيفة المراجعة الداخلية والموافقة رسمياً على أي قرار بإلغاء مجالات المخاطر الرئيسية من المراجعة الداخلية بسبب قيود الموارد.
- يجب أن تحصل لجنة المخاطر بصفة دورية على ضمان من مدير المراجعة الداخلية بأن وظيفة المراجعة الداخلية تمتلك المهارات التقنية اللازمة لتنفيذ خطة المراجعة الداخلية بشكل فعال.

5. **مراقبة جودة أعمال المراجعة الداخلية والخارجية:** إن مراقبة جودة وظيفة المراجعة الداخلية سواء قدمت بواسطة كيان داخلي أو خارجي، هي في المقام الأول مسؤولية مدير المراجعة الداخلية، ومن أجل الوفاء بهذه المسؤولية، يجب عليه تطوير برنامج ضمان الجودة وتحسينه بحيث يغطي جميع جوانب وظيفة المراجعة الداخلية، وفقاً للمعايير الدولية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين.

6. **تقييم واعتماد خطة المراجعة الداخلية السنوية علي أساس المخاطر بانتظام:** إن مدير المراجعة الداخلية هو المسؤول عن وضع خطة المراجعة الداخلية القائمة على أساس المخاطر سنوياً، لتحديد أولويات أنشطة المراجعة الداخلية بما يتوافق مع أهداف المنشأة، وفي هذا الصدد، ينبغي تقييم عمل إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المنشأة بناءً علي معايير التقييم أو المخاطر المحددة بخطة المراجعة الداخلية بالتشاور مع الإدارة العليا ولجنة المراجعة، بحيث تتضمن مستويات تحمل المخاطر التي حددتها الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

كما يجب أن يبرر مدير المراجعة الداخلية استخدام موارد المراجعة الداخلية المتاحة، مع وضع إستراتيجية واضحة بحيث تمكن لجنة المراجعة من تكوين رأي عام حول فاعلية إدارة المخاطر، مع توضيح العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنشأة والمخاطر الرئيسية، لتمكين لجنة المراجعة من الحكم على ما إذا كانت موارد المراجعة الداخلية يتم استخدامها بشكل مناسب.

7. **الإشراف على علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر:** إن إدارة المنشأة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، في إطار متكامل يهدف إلى مواءمة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، ويجوز تكوين لجنة مخاطر منبثقة من مجلس الإدارة. ومن أجل ذلك تقوم المنشآت الضخمة بتعيين مدير إدارة المخاطر لتنسيق وتطوير أنشطة إدارة المخاطر بجميع أنحاء المنشأة، أما المنشآت الصغرى فقد تسند مسؤولية إدارة المخاطر إلى مسؤول تنفيذي آخر، وبشكل عام تكون إدارة المخاطر هي المسؤولة عن وضع السياسات اللازمة لإدارة المخاطر، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف المختلفة لكل إدارة تنفيذية أو نشاط داخل المنشأة. وتوفير إطار عمل لإدارة المخاطر مع جميع عمليات أو وظائف أو أقسام المنشأة. تسهيل الإجراءات عند رصد المديرين التنفيذيين للمخاطر التي تتعرض أو محتمل حدوثها في المستقبل، وكيفية الإبلاغ عنها. تقديم التقارير إلى المدير التنفيذي للشركة ومجلس الإدارة أو لجنة المراجعة ذات الصلة بشأن التقدم والتوصية باتخاذ الإجراءات اللازمة

في هذا الصدد، يمكن الحديث عن وجود ثلاثة خطوط لرصد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، حيث يتحدد أول هذه الخطوط في الإدارة التنفيذية التي تتعرض أو متوقع تعرضها للمخاطر، أما خط الرصد الثاني يتمثل في الإدارة المركزية للمخاطر، وأخيراً تحتل إدارة المراجعة الداخلية خط الرصد الثالث. ومن المهم التنسيق بين خطوط الرصد الثلاثة، لتجنب التداخل أو الثغرات في مراقبة المخاطر التنظيمية. وفيما يلي الممارسات الموصى بها:

- يجب على مجلس الإدارة واللجان التابعة له والمدير التنفيذي للشركة التأكد من وجود تنسيق مناسب بين وظيفة المراجعة الداخلية والخط الثاني من وظائف الرصد المتمثل في إدارة المخاطر والضوابط المالية والامتثال.

- ينبغي أن تتأكد لجنة المراجعة من أن وظيفة المراجعة الداخلية تقوم بتقييم أعمال كل من الرصد الأول والثاني من أنشطة إدارة مخاطر كجزء من خطتها للمراجعة الداخلية، وتوفير تأكيداً بنتيجة مراجعتها.

- يجب على لجنة المراجعة النظر في تضارب المصالح المحتمل والتأكد من أنها تتخذ تدابير لحماية موضوعية للمراجعة الداخلية في حالة قيام المراجعة الداخلية بجميع أدوار الرصد الأول والثاني.

8. **تنسيق أدوار مقدمي المراجعة الداخلية سواء من الداخل أو الخارج:** يوفر المراجعون الخارجيون ضماناً لمساهمي المنشأة ومجلس الإدارة بأن البيانات المالية للمنشأة توفر "رؤية حقيقية وعادلة" للمركز المالي للمنشأة. ونظراً لأن نطاق وأهداف المراجعة محددة، فإن معلومات المخاطر التي يجمعها المراجعون الخارجيون تقتصر عادةً على مخاطر التقارير

المالية، ولا تشمل الطريقة التي تدير بها الإدارة العليا أو لجان مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة لمراقبة مخاطر المنشأة الاستراتيجية والتجارية.

لذا فإن مجال تقييم مخاطر المنشأة هي التي يمكن أن توفر فيها وظيفة المراجعة الداخلية ضماناً للإدارة العليا أو مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة (أو لجنة الحوكمة الأخرى ذات الصلة). ومن ثم يجب علي لجنة المراجعة أن تلعب دوراً في ضمان التنسيق الكافي والفعال بين أنشطة المراجعة الداخلية والخارجية لتجنب الازدواجية.

9. تقييم نتائج المراجعة الداخلية: ينبغي أن تقوم لجنة المراجعة بدور نشط في إضفاء الطابع الرسمي بوضوح على احتياجاتها من تقارير المراجعة الداخلية، وكيفية التعبير عن رأي المراجع الداخلي بشأن تقييم أعمال إدارة المخاطر، مع توضيح المخاطر الكبيرة التي تقع خارج مستويات التحمل، مع توضيح مدي فعالية وسائل الرقابة الداخلية التي تحد من تأثير هذه الخاطر، هذا بالإضافة إلي إعداد تقرير مرحلي عن مدي تنفيذ خطة المراجعة الداخلية، وأي مشاكل تتعلق بالتوظيف والموارد المتاحة، وربط كل ذلك مع متطلبات ميثاق المراجعة الداخلية.

10. رصد تنفيذ الإدارة لتوصيات المراجعة الداخلية: يجب على مدير المراجعة الداخلية إنشاء عملية متابعة لضمان تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية بفاعلية، وإذا لم يكن الأمر كذلك، يجب عليه التأكيد بأن الإدارة العليا قد قبلت المسؤولية عن مخاطر عدم اتخاذ أي إجراء، وإذا اعتقد أن عدم تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية من شأنه أن يعرض المنشأة لمستوى من المخاطر التي قد لا تكون مقبولة من مجلس الإدارة، فيجب عليه مناقشة الأمر مع الإدارة العليا، وإذا لم يحصل علي رد واضح من الإدارة العليا بشأن المخاطر المحتملة، فيجب على مدير المراجعة الداخلية إبلاغ الأمر إلى لجنة المراجعة. وفيما يلي الممارسات الموصى بها:

- ينبغي أن تقوم لجنة المراجعة بتقييم إجراءات الإدارة العليا بشأن تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية، مع التركيز على قضايا المخاطر.
- يجب أن تناقش لجنة المراجعة الإدارة العليا أسباب عدم تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية.
- يجب أن تناقش لجنة المراجعة مع مدير المراجعة الداخلية تلك التوصيات التي لم تنفذها الإدارة العليا، ومن المتوقع أن تعرض المنشأة لمستوى مخاطر قد لا تكون مقبولة من قبل مجلس الإدارة.

7- نتائج البحث:

توصل الباحث إلي عدد من النتائج أهمها:

1. تعتبر المراجعة الداخلية أحد أركان حوكمة الشركات التي تقدم تأكيد للإدارة العليا عن فعالية إدارة المخاطر، وأن السياسات والإجراءات التي تطبقها المنشأة في مواجهة هذه المخاطر كافية ومناسبة، وأن نظم الرقابة الداخلية تعمل بفعالية، بما يحقق قيمة مضافة للمنشأة من خلال الحد من التأثير السلبي لهذه المخاطر، هذا بالإضافة إلي تقديم الدعم والمشورة إذا طلب منها ذلك.
2. ضرورة تفضيل المراجعة الداخلية (سواء تمت من قبل أشخاص من داخل المنشأة أو من خلال الإسناد الخارجي)، عن المراجعة الخارجية عند تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على

- أساس المخاطر، لمساعدة الإدارة العليا في الحد من التأثير السلبي لمخاطر المنشأة، وتحقيق تكامل أكثر مع عناصر الحوكمة لإدارة المخاطر.
3. لتحقيق أقصى فاعلية عند تطبيق مدخل المراجعة الداخلية علي أساس المخاطر، فيجب توفير عدد من المقومات التي تتمثل في (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية وموضوعية المراجع الداخلي، الالتزام بمعايير الأداء المهني، الدعم الإداري للمراجعة الداخلية، مدي وجود لجنة المراجعة) بما يؤدي إلى تحسين عمليات إدارة المخاطر.
4. يوجد أدوار أخرى للمراجع الداخلي في ظل مدخل المراجعة الداخلية على أساس المخاطر عن طريق تدعيم دوره الاستشاري المتمثل في (المساعدة في تحديد وتقييم المخاطر، تدريب العاملين بالمنشأة علي كيفية التنبؤ بالمخاطر وكيفية التعامل معها سواء بتجنبها أو نقلها أو تقليل أثرها أو قبولها) شريطة وجود ضمانات تكفل له الحفاظ على استقلاله وموضوعيته.

8- توصيات البحث:

- في ضوء نتائج البحث، فإن الباحث يقدم التوصيات التالية:
1. تأكيد هيئة سوق المال المصرية على ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية لدي الشركات المسجلة بالبورصة المصرية أسوة بأسواق المال العالمية، مع توفير درجة عالية من الاستقلالية لهذه الإدارة.
 2. الاهتمام بالتأهيل العلمي والمهني المستمر لأعضاء فريق المراجعة الداخلية وفريق إدارة المخاطر، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم علي استخدام تكنولوجيا المعلومات وأساليب الذكاء الاصطناعي والأساليب الإحصائية، عند تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والتي قد تؤثر سلبياً علي تحقيق أهداف المنشأة.
 3. ضرورة إنشاء إدارة أو قسم متخصص لإدارة المخاطر، مع توفير كافة المقومات المادية والبشرية والمالية للقيام بدورها في تحسين مراحل إدارة المخاطر.
 4. ضرورة إنشاء معهد للمراجعين الداخليين على غرار معاهد المراجعين الداخليين في الدول التي سبقتنا، يكون مهمته إصدار دليل إرشادي لمعايير الأداء المهني وتطبيقاتها، وعقد دروات تدريبية وورش عمل للمراجعين الداخليين في مصر ليكونوا على دراية بالمستجدات في مجال المراجعة الداخلية.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، رضا توفيق عبده (2017) تقويم كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية في الوحدات الحكومية بين التجديد والإسناد في ضبط وتدنية الفساد ورفع الكفاية الإنتاجية، *مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق*، 39 (1) 279-338.

الديسبي، محمد عبدالقادر (2016) *مبادئ المراجعة، دار المغربي للطباعة، المنصورة*.
الرزين، عبدالرحمن بن محمد & منصور، أشرف محمد إبراهيم (2018) *التأهيل المهني للمراجعين الداخليين في المملكة العربية السعودية والدور المأمول من الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، 21 (61) 1-19*.

الوكيل، حسام السعيد (2010) *دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الجزء الثاني، العدد الرابع*.

ألفين أرينز، جيمس لوبك، ترجمة الديسبي، محمد عبدالقادر، حجاج، أحمد حامد (2015) *المراجعة، مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية*.

حماد، طارق عبدالعال (2005) *حوكمة الشركات، المفاهيم- المبادئ- التجارب، الدار الجامعية، ص 193-196*.

راضي، محمد سامي (2014) *دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية: دراسة ميدانية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الثاني، 1-48*.

عبد الرازق، سحر مصطفى محمد (2014) *دور المراجعة الداخلية في تفعيل تطبيق نظام إدارة المخاطر (ERM) في الشركات الصناعية المصرية، المؤتمر العلمي السنوي "دور المحاسبة والمراجعة في إدارة المخاطر المعاصرة، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 11-12 أكتوبر 2014*.

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة سنة (2019) *تطوير أو استحداث التقسيم التنظيمي للمراجعة الداخلية بوحدة الجهاز الإداري للدولة*.

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (1146) لسنة 2018، *بشأن استحداث تقسيمات تنظيمية في وحدات الجهاز الإداري للدولة، الجريدة الرسمية، العدد 25 مكررب، بتاريخ 2018/6/24م*

قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم (84) بتاريخ 2016/7/26م، *بشأن إصدار الدليل المصري لحوكمة الشركات، الإصدار الثالث، (ص 26)*.

لطفي، أمين السيد أحمد (2008) *تدعيم دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بإستخدام نظام التقييم الذاتي لمخاطر الرقابة، المؤتمر الضريبي الرابع عشر: التشريع ومشكلات التحاسب الضريبي للنظام الضريبي المصري، مركز الدراسات المالية والضريبية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب وبرائس وتر هاوس كوبرز، المجلد الثالث، 1 - 14*.

مركز المديرين المصري، التابع لوزارة الاستثمار (2016)، *دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات*.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Aghghaleh Shabnam F.; Mohamed Zakiah M. and Ahmad Azlina (2014) The Effects of Personal and Organizational Factors on Role Ambiguity amongst Internal Auditors, **International Journal of Auditing**, 18 (2) 105-118.
- Ahmed, Hafiz Z.; Khan Noor A. and Shakeel Amir (2018) Effectiveness of the role of internal audit function: A perception of external auditors, **The Business and Management Review**, 9 (4) 126-154.
- Ali M.; Aidi A.; Saidin, S.; Sahdan Z.; Rasit M. and Rahim M. (2012) Internal Audit in the Federal Government Organization of Malaysia: The Good The Bad and The Very Ugly? **Asian Journal Of Business and Governance**, 2 (1) 68-110.
- Alian, C. & Cerasela, S. (2018) The Role of Internal Audit in Fighting Corruption, **Economic Science Series**, 2.
- Alzeban, A.; & Gwilliam, D. (2014) Factors affecting the internal audit effectiveness: a survey of the saudi public sector, **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, 23 (2) 74-86.
- Amanuddin S., Azihan N., and Athirah N. (2015) Perception of Managers on the effectiveness of The internal Audit Function; A case Study in TNB, South east Asia, **Journal of Contemporary Business Economic and law**, 7 (1) 1-38.
- Arena, M. & Azzone, G. (2009) Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, **International Journal of Auditing**, 13 , 43-60.
- Asaolu, T.; Adedokum, S.; and Monday, J. (2016) Promoting Good Governance through Internal Audit Function (IAF) the Nigerian Experience, **International Business Research**, 5 (9)
- Bartlett, G. D., Kremin, J., Saunders, K., and Wood D. A. (2017) Factors influencing recruitment of non-accounting business professionals into internal auditing, **Behavioral Research in Accounting**, 29 (1) 119-130.
- Bolger, D. (2011), A Call to Action: Stakeholders' Perceptions on Internal Auditing, **IIARF, Altamonte Springs, FL**
- Carcello, J.; Eulerich, M., Masli, A.; and Wood D. (2019) Are internal audits associated with reductions in operating, financial reporting, and compliance risk? **Working paper**, 1-35.
- Chartered Institute of Internal Auditors, (October 2019) **Ten ways to get the most from internal audit**, 1-43.
- Coetzee, Philna (2016) Contribution of internal auditing to risk management Perceptions of public sector senior management, **International Journal of Public Sector Management**, 29 (4) 348-364
- Coetzee, P. & Lubbe, D. (2013b) The use of risk management principles in planning an internal audit engagement, **Southern African Business Review**, (2) 113-139.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)(September 2004) **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**, New York, NY.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)(2009) **Strengthening Enterprise Risk Management For Strategic advantage**, 1-4. www.Coso.org

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013) **Internal Control - Integrated Framework Executive Summary**. Accessible via <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Deloitte. (2015) Cyber security: The changing role of audit committee and internal audit. Available at <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/risk/sea-riskcyber-security-changing-role-in-audit-noexp.pdf>
- Douglas, Anderson J.; & Eubanks Gina (2015) Governance and Internal Control-Leveraging COSO across the Three Lines of Defense, By the Institute of Internal Auditors, **Research Commissioned by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**.
- Drogalas George; Pazarskis Michail; Anagnostopoulou Evgenia; and Papachristou Angeliki (2017) The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection, **Accounting and Management Information Systems**, 16 (4) 434-454.
- Endaya K., A.,; & Hanefah M., M., (2016) Internal auditor characteridtics, Internal audit effectiveness and moderating effect of senior management, **Journal of Economic and Administrative sciences**, 32 (2) 160-176.
- Hazem Ramadan Ismael; & Clare Roberts (2018) Factors affecting the voluntary use of internal audit: evidence from the UK, **Managerial Auditing Journal**, 33 (3) 288-317.
- Institute of Internal Auditors (2018) **Internal Audit Standards for Government Departments and offices**, 1-23.
- Institute of Internal Auditors (2012a) **Coordinating Risk Management and Practice Guidance**, Altamonte Springs, FL: Assurance
- Institute of Internal Auditors (2012b) **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**, Altamonte Springs, FL
- Institute of Internal Auditors (2017) The international professional practices framework- International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (ISPPIA), **Altamont's spring, Florida, USA**, 1-25.
- Institute of Internal Auditors – UK and Ireland (2003) Exposure Draft Position Statement On **Business Risk**, 29 – 31. & Risk Based Internal Auditing (RBIA), **Internal Auditing**
- Lenz R. & Hahn U. (2015) A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities, **Managerial Auditing Journal**, 30 (1) 5-33.
- Lourens Erasmus & Coetzee Philna (2018) Drivers of stakeholders' view of internal audit effectiveness: Management versus audit committee, **Managerial Auditing Journal**, 33 (1) 90-114.
- MacRae Elizabeth,; & Diane van Gils (2014) Nine Elements Required for Internal Audit Effectiveness in the Public Sector, A Global Assessment Based on The IIA's 2010 Global Internal Audit Survey, **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, SBN-13: 978-0-89413-881-2.
- Marc Eulerich; Joleen Kreminand; and David Wood (2019) Factors that influence the perceived use of the internal audit function's work by executive management and audit committee, **Advances in Accounting**, 4 (5) 100 -140.

- Odoyo Fredrick S.; & Omwono Gideon A.(2014) An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management-a Study of State Corporations in Kenya, **international Journal of Business and Social Science**, 5 (6) 123-157.
- Rittenberg, Larry E., (2001) Internal Audit Standards: A New Challenge, **The Auditor's Report**, 24 (3) 3-18.
- Sarbanes-Oxely Act (2002) **Section 404: A Guide for Management by Internal Controls** / www.iaa.org.sa/**Practitioners**, Institute of Internal Auditors. Available at: http:
- Sarens G.,; Abdolmohammadi M.J. and Lenz R. (2012) Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance, **Journal of Applied Accounting Research**, 13 (2) 191-204.
- Stewart, J. & Subramanian, N. (2010) Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities, **Managerial Auditing Journal**, 25 (4) 328-360.
- Thornton Grant (2013) Internal audit effectiveness reviews, available at:<https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2013/internal-audit-fectiveness.pdf>
- Tusek, B., (2013) The Role of Internal Audit Function in Risk Management process: Croatia and Europe comparison, **Managerial Auditing Journal**, (22) 22- 44
- Westhausen, H. (2017) The escalating relevance of internal auditing as anti-fraud control, **Journal of Financial Crime**, 24 (2) 322-328.