

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



The role of internal audit on risk management in the Saudi Mining "

Company (Maaden)

Preparation/

- 1- Shouq Zaher Alshehri 222000365**
- 2- Waleed Mohammed Abu Mansour 222001849**
- 3- Baker Mohammed Barnawi 232000005**

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023

دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن)

اعداد الطلاب:

١- شوق زاهر الشهري ٢٢٢٠٠٠٣٦٥

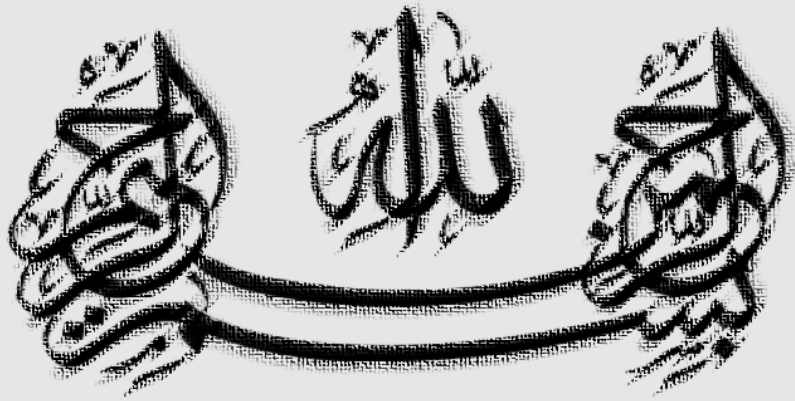
٢- وليد محمد أبو منصور ٢٢٢٠٠١٨٤٩

٣- بكر محمد برناوي ٢٣٢٠٠٠٠٠٥

اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفايصل عبد الحميد محمد حسن

٢٠٢٣ م



وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ.

صدق الله العظيم

[سورة التوبة : ١٠٥]

شكر وتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل أولاً على نعمة الصبر والقدرة على إنجاز العمل، فله الحمد على هذه النعم.

يسرني تقديم هذا الشكر لوالدي ووالدي اللذان سهرا على تربيتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي، وأشكر كل من

درسني أو ساهم في تدريسي من دكاترة جامعة الجميع الذكية وكل الأساتذة الذين يرجع لهم الفضل بعد الله عز

وجل في تلقيني العلوم ، كما اقدم الشكر والتقدير للأساتذة المشرفين على هذا البحث المتواضع، الذي اسال

الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم، وشكر موجه كذلك لإدارة جامعة ميداوشن لحسن توفيرهم

وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في كل الأمور التي من شأنها أن تخول لهم فضاءً مريحاً للدراسة وطلب

العلم في أمان ونظام ، وأوجه الشكر للمجالس العلمية لحرصها على تطوير مجال الدراسات الإدارية

وتشجيعها طلاب هذه الشعبة على الدراسة ومواصلة طلب العلم في أفضل الأجواء واروعها.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالشركة السعودية معادن فوظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف التي تركز عليها الشركة والتي لا يمكن الاستغناء عنها، لما لها من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، والمساهمة في تقييم وإدارة المخاطر. تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، وأخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية وملائمة المعلومات، ونظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة، وفقاً لما جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي يتوجب مطابقتها وترجمتها على واقع التدقيق الداخلي، وضرورة الاهتمام والعناية اللازمة بهذه الوظيفة ليتمكن من خلالها المدقق الداخلي بالقيام بدوره الفعال لتحقيق أهداف الشركة السعودية للتعيين معادن حيث تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر وساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى الالتزام بقواعد وإجراءات الرقابة الداخلية وتحسينها باستمرار من خلال تحديد نقاط الضعف في النظام وتقديم التوصيات لتعديلها، وكذلك تقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نشاط الشركة وتؤثر سلباً على النشاط وتحقيق الأهداف، كما يساهم في مساعدة الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة كالمدققين الخارجيين، لجنة التدقيق ومجلس الإدارة في القيام بمهامهم. تضع الشركة السعودية للتعيين معادن (معادن) نظاماً للرقابة الداخلية يتضمن قواعد وإجراءات لإنجاز عملياتها المختلفة كالشراء والبيع، وهذا بهدف ضمان الاستخدام الأمثل للموارد ودقة المعلومات بالقوائم المالية، كما تضع إدارة الشركة نظاماً لإدارة المخاطر تحت إشراف ورقابة إدارة التدقيق الداخلي مما ساهم في دعم الحوكمة من خلال الإدارة الجيدة للشركة.

Abstract

This study aims to identify the role of the internal audit function in activating risk management in the Saudi Maaden Company. The internal audit function is one of the most important functions on which the company is based and which cannot be dispensed with, because of its impact on the design and development of the internal control system, measuring the efficiency of the use of resources. available, and contribute to risk assessment and management. The internal audit function works to provide advisory activities to assist management in activating risk management, and other confirmatory activities, which include providing reasonable assurance about the reliability and suitability of information and internal control systems regarding risk management through a report submitted to the Board of Directors, in accordance with what is stated in the International Standards for the Professional Practice of Auditing. Internal auditing, which must be matched and translated into the reality of internal auditing, and the need for the necessary attention and care to this function so that the internal auditor can carry out his effective role in achieving the objectives of the Saudi Maaden Mining Company, as the internal audit function works to provide advisory activities to assist management in activating risk management, and internal auditing has contributed to the evaluation of The extent of compliance with internal control rules and procedures and their continuous improvement by identifying weak points in the system and providing recommendations to modify them, as well as assessing the risks that the company's activity may be exposed to and negatively affecting the activity and achieving goals. It also contributes to assisting the parties responsible for implementing governance, such as external auditors and the audit committee. and the Board of Directors in carrying out their duties. The Saudi Mining Company (Maaden) establishes an internal control system that includes rules and procedures for completing its various operations, such as buying and selling, with the aim of ensuring the optimal use of resources and the accuracy of information in the financial statements. The company's management also establishes a risk management system under the supervision and control of the Internal Audit Department, which has contributed to supporting the governance of Through good management of the company

الفهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المستخلص	١
الفهرس	٣
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	٥
مقدمة	٦
مشكلة الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٨
أهمية الدراسة	٩
فروض الدراسة	١٠
متغيرات الدراسة	١١
منهجية الدراسة	١١
أسباب اختيار الموضوع للدراسة	١٢
حدود الدراسة	١٢
المصطلحات والمفاهيم	١٢
الدراسات السابقة	١٤
الفصل الثاني	١٩

٢٠	التدقيق الداخلي
٢٩	المبحث الثاني إدارة المخاطر
٤٨	الفصل الثالث الدراسة الإحصائية
٤٩	أولاً. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
٤٩	ثانياً- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
٥١	تحليل البيانات الديموغرافية- الشخصية
٥٤	تحليل فروض الدراسة
٦١	النتائج والتوصيات
٦٢	النتائج
٦٣	التوصيات
٦٤	الخاتمة
٦٥	المراجع والمصادر المقترحة
٦٨	الملاحق

الفصل الأول

إطار الدراسة العام

- ✓ مقدمة
- ✓ مشكلة الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ فروض الدراسة
- ✓ متغيرات الدراسة
- ✓ منهجية الدراسة
- ✓ أسباب اختيار الموضوع الدراسة
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ المفاهيم والمصطلحات
- ✓ الخاتمة
- ✓ المراجع

المقدمة

شهدت وظيفة التدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الشركات و المؤسسات في معظم الدول المتقدمة، و المتمثل في نواح عديدة يأتي في مقدمتها إنشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي، مع ضرورة العمل على تزويدها و دعمها بالكفاءات البشرية المؤهلة، لتمكينها من تحقيق الأهداف المنشودة التي تريدها بقدر من الكفاءة و الفعالية المطلوبة، تتطلب ضرورة تطوير أنشطة التدقيق الداخلي لجعلها وظيفة حيوية تكون بمثابة القلب النابض لمنظمات الأعمال بتركيز جهود هذه الأخيرة نحو المجالات الأكثر أهمية بالمؤسسة، ومنها إدارة المخاطر هذه الوظيفة التي تعتبر حالياً من أهم الموضوعات التي تهمها المؤسسات الاقتصادية و التي تعد أكثر احتياجاً بتفعيل أنشطة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لمواجهتها و الوصول إلى المستوى المقبول منها. كما أن المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين يهدف إلى توسيع نطاق مهام المدقق الداخلي ليشمل تقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر، و التعامل معها بمستويات مقبولة. فنظراً لوجود اعتبارات خاصة بشأن التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر فضلاً عن الوظائف الأخرى، قمنا من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين، محاولين بذلك إبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر إن فصل الملكية عن الإدارة وكبر حجم المؤسسات وظهور الشركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية التي تمتاز بتعدد مالكيها وتعقد عملياتها أدى إلى الاهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي، لذا وجب على الإدارة أن تضع أنظمة للرقابة الداخلية تكفل حسن سري العمل والالتزام بسياسات وتعليمات الإدارة العليا أو الشركة الأم إن معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في جناح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيق أهدافها، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة السعودية للتعدي (معادن). إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها تهدف إلى الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها الشركة إلى أدنى مستوى ممكن. على هذا الأساس تهدف الدراسة إلى المقاربة النظامية الحديثة للتدقيق الداخلي المرتكز على إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المنشودة، وإن ممارسة هذه المنهجية تتطلب تقييم المخاطر والطرق المعتمدة للتحكم بها وإدارتها وفق مخطط التدقيق وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية،



مشكلة الدراسة واسئلتها:

وهنا يتبادر لنا السؤال عن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التي تهدد الشركة السعودية للتأمين (معادن). كانت وما زالت الشركة السعودية للتأمين (معادن) من القطاعات المهمة والحيوية في اقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية حيث تسعى للنهوض بالاقتصاد ليحقق المساهمة المرجوة منه في التنمية الاقتصادية وذلك بمواجهة التحديات والعوائق التي تمنع نموه. ولكي تصل الشركة السعودية للتأمين (معادن) لهذا التقدم المنشود فلا بد أن تمتلك إدارة المخاطر قدرة على تحسين الأداء وتتمثل مشكلة البحث في الإشكالية التالية انطلاقاً مما سبق تعالج هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن)؟

وتتفرع من مشكلة الدراسة الرئيسية عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

١. كيف تقوم الشركة السعودية للتأمين (معادن) بإدارة وتسري مختلف المخاطر التي تعترضها؟
٢. كيف يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن)؟
٣. ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في الشركة السعودية للتأمين (معادن)؟
٤. ما هي الأخطار التي تتعرض لها الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة العربية السعودية؟
٥. هل تطبق الشركة السعودية للتأمين (معادن) استراتيجية واضحة ومعينة لإدارة المخاطر؟

أهداف البحث :

هدف البحث: هو الوقوف على دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تقييمها ومتابعتها ومراقبة إجراءات الاستجابة لها.

١. توضيح مكانة وفعالية نظام التدقيق الداخلي في الشركة السعودية للتأمين (معادن).
٢. التأكيد على ضرورة وجود قسم مستقل لإدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن).

٣. محاولة إبراز مساهمة وأهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن)

٤. التأكيد على ضرورة التنسيق بين قسمي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن).

٥. تحديد علاقة الارتباط بين كفاءة إدارة المخاطر وتقويم دور التدقيق الداخلي في الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة العربية السعودية.

٦. التعرف على إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة

٧. التعرف على الدور الفني والتقني للشركة السعودية للتأمين (معادن) في مجال إدارة المخاطر.

٨- التعرف على مختلف الجوانب النظرية للمخاطر المالية وغير المالية التي تعترض الأداء في الشركة السعودية للتأمين (معادن).

أهمية الدراسة:

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

- ١- إتباع سياسة وإجراءات تدقيق تساهم في رفع مستويات قدرة الشركة في تخفيض والتحكم في المخاطر.
- ٢- تقييم وتفعيل إدارة المخاطر في الشركة مما يضمن كفاءة وفعالية هذه العملية.
- ٣- الرفع من أداء الشركة السعودية للتأمين وتقديم قيمة مضافة
- ٤- تدعيم استقرار الشركة، مما يعزز ذلك من قدرتها التنافسية.
- ٥- إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة العربية السعودية.
- ٦- أهمية العمل على استقرارها والرفع من كفاءتها الإنتاجية والخدمية وقدراتها في المساهمة في الناتج الوطني وكذا في استقرار العمل في البيئة الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية.
- ٧- تبرز أهمية البحث في كونه يتناول أحد أهم العناصر المكونة للقطاع الاقتصادي والتي تتمثل في الشركة السعودية للتأمين (معادن).

٨- تقدير إطار حماية لأنشطة الشركة من أي خطر قد يؤثر عليها أو يعيق استمراريتها في تأدية وظائفها وهذا ما سيؤثر بالسلب على نشاط المنظومة الاقتصادية في القطاع الاقتصادي.

الأهمية العلمية : تتمثل الأهمية العلمية للبحث كالتالي:

- بيان أهمية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة العربية السعودية وبالتالي ستكون الأساس الذي سيبني عليه الدارسون والمهتمون بمجال إدارة المخاطر.
- في كونه يناقش قضية التدقيق الداخلي وأثره على إدارة المخاطر واساليب تطوير ذلك في معالجة الاخطار التي تواجه الشركة السعودية للتأمين (معادن)
- ودورها الكبير في التأثير على اقتصاديات الدول وقد تفيد الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسات حديثة يستفيد منها الباحثون ومراكز البحث العلمي والمختصين

فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)" وهي من أهم مراحل البحث العلمي لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وقد قامت الدراسة على فرضية رئيسية وهي:

" يوجد علاقة ارتباطية بين دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن)"

وتتمثل الأسئلة الفرعية المنبثقة من التساؤل الرئيسي فيما يلي:

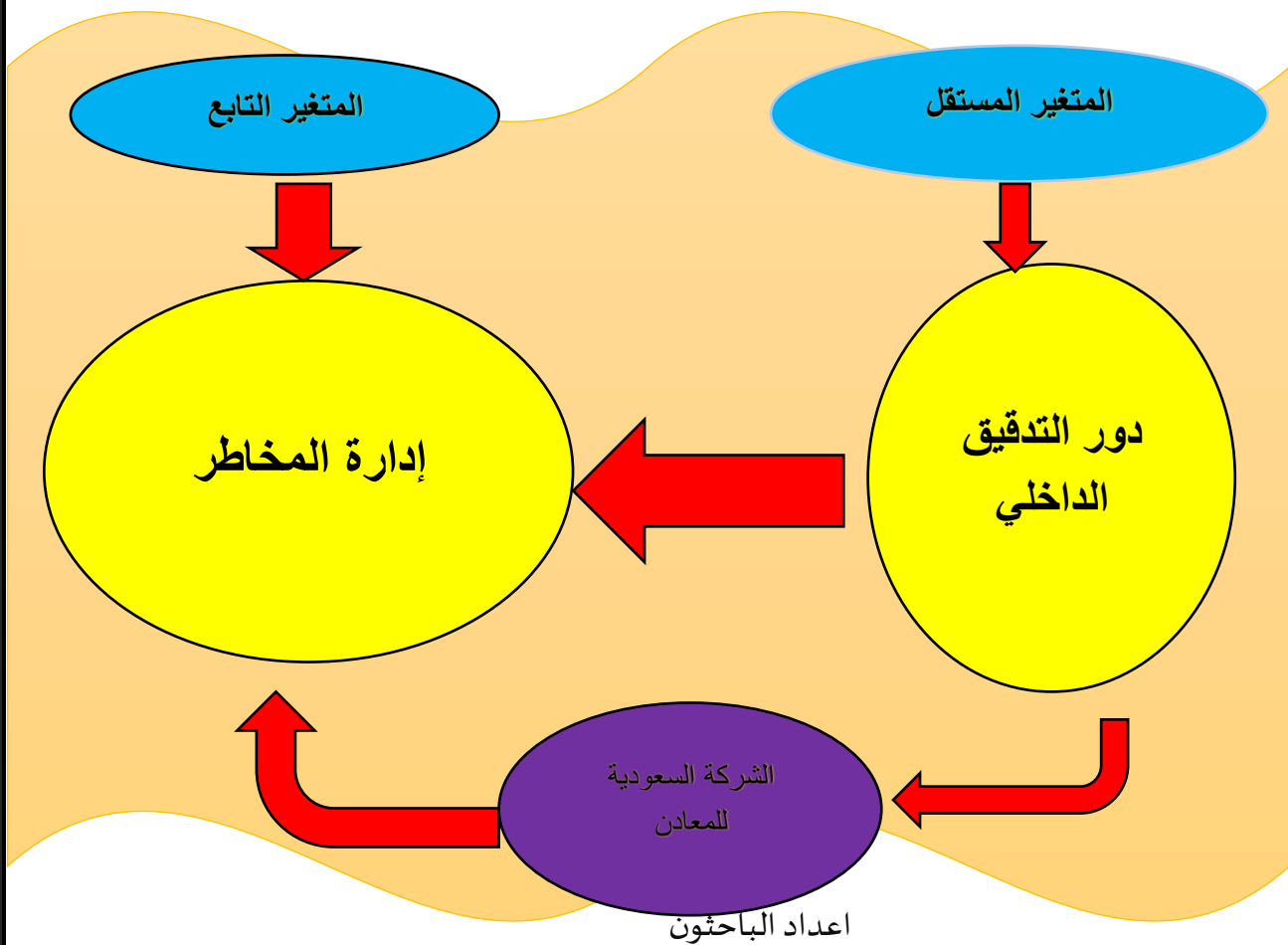
الفرضية ١: يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي وثقافة الشركة السعودية للتأمين (معادن)، كما يقدم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها.

الفرضية ٢: لا تقوم الشركة السعودية للتأمين (معادن) بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي.

الفرضية ٣: تقوم الشركة السعودية للتأمين (معادن) بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتحليل وتقييم نوع الخطر ومتابعته.

متغيرات البحث:

- المتغير التابع: إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة العربية السعودية.
- المتغير المستقل: دور التدقيق الداخلي في الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة العربية السعودية.
- المتغيرات الديموغرافية: العوامل الشخصية والوظيفية لمدرء والعاملين في إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن) عينة الدراسة وهي: (الجنس السن المستوى التعليمي الوظيفة سنوات الخبرة)



منهجية الدراسة: والأدوات المستخدمة:

منهج البحث: قسم البحث إلى جانبين، الجانب الأول وهو النظري والجانب الثاني هو الجانب التطبيقي والذي يتعلق بدراسة حالة في شركة معادن والتي تحتل مركزاً هاماً في دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن) من أجل معالجة موضوع الدراسة تتم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة عن طريق دراسة حالة، باستخدام مجلة من الطرق في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة على أساس الأسئلة المطروحة من مقابلات شخصية، وملاحظات، ومن وثائق الشركة، واستنتاج ما جاء في الجانب النظري عن واقع التدقيق الداخلي.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث حول آراء عينة الدراسة في المشكلة محل الدراسة والفرضيات المطروحة حول تلك المشكلة.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية:

الأسباب الموضوعية:

- ١- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وبالأخص "إدارة المخاطر الاقتصادية".
- ٢- حاجة الشركة للتدقيق الداخلي يقصد بها تحقيق الفعالية الخاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدتها المحيط الاقتصادي.
- ٣- أهمية الشركة السعودية للتأمين (معادن) كمكون أساسي في القطاع الاقتصادي.

الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي إلى احتراف مهنة التدقيق ودراسة المخاطر.
- ✓ الرغبة في مواصلة البحث في هذا المجال.
- ✓ الأهمية المتزايدة لمدخل التدقيق الداخلي القائم على إدارة المخاطر في الشركات المعاصرة.
- ✓ محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة.

حدود الدراسة:

- الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٣ م
- الحد المكاني: الشركة السعودية للتأمين (معادن) في المملكة العربية السعودية.
- الحد الموضوعي: دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن).

التعريفات والمصطلحات الاجرائية

تعريف التدقيق الداخلي:

يختص التدقيق الداخلي بعدة تعريفات أعطيت له عبر الزمن ارتأينا إلى أن نعطي تعريفين حديثين هما: التعريف الأول تم صياغته في ٢٦ جوان ١٩٩٩ من طرف معهد المدققين "نشاط نوعي استشاري وموضوعي، مستقل داخل المؤسسة مصمم لتدقيق وتحسين إنجاز أهداف المؤسسة من خلال التحقق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية، واقتراح التحسينات اللازمة، وإدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى".

التدقيق الداخلي

نشاط مستقل وموضوعي، تأكيد واستشاري يمنح للمنظمة الضمان حول درجة التحكم في عملياته ويقدم لها النصائح والإرشادات التي تسمح بتحسينها، وهو بذلك يساهم في خلق القيمة المضافة لها، وبالتالي يساعد التدقيق الداخلي المنظمة على

تحقيق أهدافها من خلال التقييم الدائم وبشكل منهجي لعمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، وبذلك تقديم الاقتراحات التي تساعد على التقوية والرفع من فعاليتها

مفهوم الخطر

هو كل عملية أو ظاهرة أو نشاط بشري يمكن أن يتسبب في حدوث خسائر في الأرواح أو إصابات أو آثار صحية أخرى، أو في إتلاف ممتلكات، أو في حدوث اضطرابات اجتماعية واقتصادية أو تدهور بيئي: يمكن أن تكون الأخطار طبيعية المنشأ أو بشرية المنشأ أو اجتماعية - طبيعية من حيث المنشأ.

مفهوم المخاطرة:

المخاطرة تعبير يشير إلى خطر مستقبلي محتمل ناجم عن إجراء عمل ما. أي أن مفهوم المخاطرة يركز على النواحي السلبية المترتبة على القيام بذلك الفعل. من منطلق آخر يمكن النظر للمخاطرة على أنها فرصة يمكن أن تأتي بنواحي إيجابية. يعود البت في فعل المخاطرة أو الجبطة منها بعد دراسة وتقييم للموقف

-إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي يتعرض لها رأس مال الشركة وأرباحها. ويمكن أن تنبع هذه المخاطر من مجموعة واسعة من المصادر، بما في ذلك عدم الأمان المالي، والالتزامات القانونية، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث الطبيعية

تعريف إدارة المخاطر:

هي "تنظيم متكامل يهدف إلى معالجة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله وقياسه، وتحديد وسائل معالجته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب."

تعريف إدارة المخاطر:

هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى.

الدراسات السابقة

استخدام-الدراسات السابقة في اشتقاق فروض البحث:

دراسة (رياض ٢٠٢١):

استهدفت الدراسة اختبار تأثير المخاطر التي تواجه الشركات على مدى الإفصاح عن المخاطر بالتقارير المالية وسلوك إدارة الأرباح والعلاقة التفاعلية بينهما (تكاملية/تبادلية) بالتطبيق على ٣٣ شركة مقيدة في سوق الأسهم السعودي خلال الفترة من ٢٠١٦ حتى ٢٠٢٠، وتم قياس مدى الإفصاح عن المخاطر اعتماداً على أسلوب تحليل المحتوي من خلال مؤشر مقترح في ضوء معايير التقرير المالي الدولي ومتطلبات الإفصاح بالمملكة، وقياس إدارة الأرباح باستخدام نموذج الاستحقاق، وقياس مخاطر الشركة من خلال معامل بيتا والرافعة المالية والملاءة المالية والسيولة، ومخاطر التشغيل، وتمثيل خصائص الشركات بمتغيرات الحجم والنمو والأرباح واستقلال مجلس الإدارة. واعتماداً على أساليب *Seemingly unrelated regressions model*, *Pearson spearman correlation*, *Breusch-Pagan-Godfrey Test*، تم التوصل إلى ضعف مدى الإفصاح عن المخاطر بالتقارير المالية حيث بلغ (٣٣,١٪)، كما تبين تأثير زيادة المخاطر بشكل إيجابي على كل من الإفصاح عن المخاطر وإدارة الأرباح، مما يعني وجود ارتباط تكاملي، بينما ترتبط العوامل غير المتعلقة بالمخاطر بمستويات منخفضة من الإفصاح وإدارة أعلى للأرباح مما يعني وجود ارتباط تبادلي، كما تم التوصل إلى وجود تأثير للحوكمة على زيادة الإفصاح والحد من إدارة الأرباح مع وجود تأثير معنوي لباقي الخصائص الأخرى، وتم التوصية بتطوير معيار محاسبي للإفصاح عن المخاطر وتحفيز الشركات على زيادة جودة ومدى الإفصاح بالتقارير المالية ودعم نظم الحوكمة بالشركات.

دراسة النجار ٢٠١٩ بعنوان:

"أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المخاطر وتأثيرها على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على جامعة الأقصى بقطاع غزة وتكون مجتمع الدراسة من ذوي المناصب الإشرافية الإدارية والأكاديمية والبالغ عددهم ١٩٨ واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة حيث تم توزيعها باستخدام أسلوب المسح الشامل وتوصلت الدراسة إلى وجود

علاقة ارتباطية بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة وكذلك تؤثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في بعدين فقط هما التعرف على المخاطر المتابعة والمراقبة الدورية وجاء ترتيب أبعاد إدارة المخاطر حسب نتائج الدراسة بناء على الوزن النسبي كالتالي تحليل المخاطر التعرف على المخاطر تقييم المخاطر سياسات علاج المخاطر المراقبة والمتابعة الدورية وأخيرا عدم وجود فروق حول إدارة المخاطر تعزى للعوامل الشخصية النوع الاجتماعي العمر المستوى الإشرافي في الجامعة المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاعتناء بمهارة إدارة المخاطر وذلك بسبب الظروف السائدة في قطاع غزة مما ينعكس بالفائدة على المؤسسات التعليمية وكذلك ضرورة وجود نظام متكامل لضبط المخاطر وإجراء دراسات دورية توضح كفاءة النظام المتبع في مواجهة الطوارئ. كما أكدت على ضرورة وضع "إدارة المخاطر" في دائرة منفصلة تتبع لعمادة الجودة وأيضا تدشين إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية للجامعة وإنشاء نظام توصيف كمي وكيفي للمخاطر مع توضيح الإجراءات التي سيتم اتباعها في مواجهة المخاطر.

دراسة المدرع ٢٠١٩

بعنوان: "تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات." ISO السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ايزو ٣١٠٠٠ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية وتقويم إدارة هذه المخاطر وفقا وذلك بالتطبيق على الجامعات ISO لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ٣١٠٠٠:٢٠١٨ السعودية الحكومية والأهلية وكان مجتمع الدراسة عبارة عن وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية والبالغ عددهم ٤٠١ كما وتم استخدام المنهج المقارن وكانت المقابلة والاستبانة عبارة عن الأدوات الرئيسية لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل عن طريق البريد الإلكتروني حيث بلغت الاستجابات ٢٦٧ استجابة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اجماع على أن هناك أهمية عالية لمخاطر الموارد البشرية. وفي الجانب الكمي من الدراسة بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الحكومية ٣,١٩ وبتقدير متوسط بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات الأهلية ٣,٠٨ وبتقدير توافر متوسط. وأيضا وجود فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات مبادئ عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات

السعودية تبعا لنوع الجامعة وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لا توجد فروق بين الاستجابات حول توافر مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية تبعا لنوع الجامعة.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء بروتوكول يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لمبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الأهلية والحكومية وتطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى بالجامعات السعودية وأخيرًا وضع خطط وسيناريوهات واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تحقق التوازن بين استغلال الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

دراسة العواد ٢٠١٨

بعنوان: "مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الجمارك وأثره على جودة المراجعة" سعت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات والتعرف على مدى تأثيرها على جودة المراجعة الداخلية باستنباط مجموعة من مؤشرات ومقاييس الأداء لتحديد الأولوية للعوامل ذات الأهمية النسبية وذلك بالتطبيق على رؤساء قطاع المراجعة الداخلية-المراجعين الداخليين- مديري إدارة المخاطر- مديري القطاع المالي والاستثماري بشركتي مصر للتأمين ومصر لتأمينات الحياة في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم ٣٦ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الاستقرائي الاستنباطي بواسطة استبانة طبقت على جميع أفراد المجتمع وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للمراجعة الداخلية في تقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بجمهورية مصر العربية. وأوصت الدراسة بتعزيز وأدراك ثقافة فهم تطبيق إدارة مخاطر الاستثمارات لكافة المستويات الإدارية بهيئة الجمارك بغرض التعرف على طرق قياس هذه المخاطر وكيفية استخدامها لتساعد على تعديل مسار العملية الاستثمارية في مواجهة المخاطر في ظل ظروف تنافسية وتنظيمية وسوقية ضبابية

- دراسة النجار ٢٠١٧

بعنوان: "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم" تهدف الدراسة لمعرفة أثر إدارة المخاطر لأصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم ٤٦ واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أداة الاستبانة والتي وزعت على كل أصحاب المشاريع مُستخدما أسلوب الحصر الشامل حيث تم استرداد ٤٢ استبانة بنسبة ٩١ % استرداد بلغت وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمتغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة وأن ما نسبته ٥٤,٢ % من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في قطاع غزة ترجع إلى التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر والنسبة المتبقية والتي تساوي ٤٥,٨ % ترجع إلى عوامل أخرى وأخيرا عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي عدد سنوات الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة منح أولوية لمهارة إدارة المخاطر من طرف أصحاب المشاريع الريادية بسبب الظروف السائدة التي لا يؤمن جانبها في قطاع غزة وأن المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية تظل قائمة في قطاع غزة وأيضا توفير التدريب المميز في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية لأصحاب المشاريع المحتضنة مما يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

دراسة Benali & Feki ٢٠١٧:

وتهدف الى تحليل أثر الكوارث الطبيعية الاعصار السيول العواصف على ربحية هيئة الضريبة على الممتلكات والمسئولية في الولايات المتحدة الامريكية البيانات تضمنت ٣٠ شركة من ٢٠٠٨ الى ٢٠١٢ واكدت النتائج ان حقوق الملكية والاقساط لها تأثير إيجابي على الربحية ونسبة الخسائر وتكرار الكارثة وشدة الكارثة لها تأثير سلبي على الربحية.

دراسة Olesko 2017:

تهدف الى تطوير اختبارات الضغوط لهيئة الضريبة بأوكرانيا حيث ارتفع عدد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ذات الإدارة المؤقتة بما قلل قدرة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على الإذعان لمتطلبات الجهات الرقابية وانخفاض ثقة المستهلك في الخدمات التأمينية واهم النتائج ان معدل نمو وثائق التأمين لها أكبر الأثر على كفاية ارس المال لشركة التأمين.

دراسة 2016 Kapinos & Mitnik:

تهدف الدراسة الى اختبار قابلية النظام المالي للتأثير للصدمات الاقتصادية خلال الفترة من ٢٠٠٠ الى ٢٠١٣ وتحديد احتياجات البنك من رأس المال عند حدوث أزمات اقتصادية تم اعتبار ازمة ٢٠٠٨ مؤشر مرجعي لسيناريو اختبارات الضغوط باستخدام عينة مكونة من ١٥٦ بنك والنتائج تؤكد ان رأس المال تحسن بعد الازمة على مستوى الفردي للبنوك وعلى المستوى الإجمالي للنظام البنكي وذلك لاذعان البنوك لمتطلبات رأس المال التي تفرضها الجهات الرقابية.

دراسة 2015 Upreti & Mike:

وتهدف الى اختبار قدرة قرار إعادة التأمين لهيئة والضريبة والجمارك في المملكة المتحدة UK على التأثير على حصتها السوقية لخمس قطاعات في التأمين مقابل العوامل الأخرى مثل السيولة والرفع المالي والحجم من خلال نموذج يختبر استخدام وسائل التغطية لزيادة اعمال التأمين أو زيادة قيمة المنظمة اكدت النتائج على تأثير قرار إعادة التأمين على القوة السوقية لهيئة الضريبة والجمارك مقابل الشركات التي لا تتخذ هذه القرارات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. -اعتمدت الدراسة الحالية أساليب تعزز من أداء شركة بليت اند رود من خلال إدارة المخاطر والتي تعترض لها الشركة السعودية للتأمين معادن وتوضيح مسار تدفقها.
٢. -تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة بناء إطار يوضح ويفسر العلاقة التفاعلية بين تحديد عوامل المخاطر واستراتيجيات إدارة مخاطر الشركة السعودية للتأمين معادن وما يترتب عليها من تحسين في أداء النظام الاقتصادي في المملكة.
٣. -تركز الدراسة الحالية على الكشف عن مخاطر التشغيل بأنواعها وتخفيفها لتحسين أداء الشركة السعودية للتأمين معادن.

الفصل الثاني

إطار الدراسة النظري

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات المتلاحقة والمستمرة ومنها المنافسة وتكنولوجيا المعلومات والتشريعات والقوانين هذه المتغيرات أوجدت العديد من المخاطر والفرص التي يجب على المنظمات مواجهتها أو أخذها بالاعتبار، مما يفتح أبوابا جديدة أمام التدقيق الداخلي لتوسيع دوره من التقليدي إلى الحديث، من نظام يهدف إلى فحص العمليات المالية من خلال الاختبارات التفصيلية للصفقات والموازنات والإجراءات، إلى نظام يسعى إلى خلق قيمة للمنظمة والأطراف المتعاملين معها من خلال تحسين الأداء وخفض التكلفة والعمل على دعم الإدارة في تحقيق أهدافها ومتابعة الخطر التي قد تواجه المنظمة، حيث يوضح معهد المدققين الداخليين أن الدور الجوهري للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فاعلية إدارة المخاطر بالمنظمة لمساعدتها على التأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية تم إدارتها بطريقة ملائمة، هذا ما سنحاول إبرازه وتوضيحه في المبحث الأول.

سيتم استعراض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدقيق الداخلي في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنحاول الإلمام بأهم المفاهيم الخاصة بإدارة المخاطر.

ماهية التدقيق الداخلي

لقد أصبح التدقيق الداخلي من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، حيث أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في الشركات ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى تعريف ومبادئ وأنواع وأهداف التدقيق الداخلي.

تعريف ومبادئ وأنواع التدقيق الداخلي

تعد وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف في الشركة، رغم أنها حديثة النشأة فهذا يعود إلى التطور العلمي الحاصل في ميدان المراجعة، وإلى حجم الكوارث التي قد تحدث للشركات إن لم يتم الاعتناء بها وإدارتها بطريقة مناسبة.

- تعريف التدقيق الداخلي:

التدقيق يعني إعادة النظر بالشيء، عودا على الشيء وأعود على بدئه أو تفحص لبعض مفاصله لغاية

التصويب والتصحيح.

عرف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة تقويم أنشطتها المختلفة وهدف التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء

التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات

وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يتم تدقيقها.

تعرف بأنها نشاط تقييبي داخل المؤسسة لخدمة إدارته، ويقوم بها إدارة داخل المؤسسة تسمى إدارة التحقيق

الداخلي ومجالها عمليات ونظم معلومات وأنشطة وأقسام المشروع ككل.

وضعت لجنة عمل التابعة لمعهد المدققين الداخليين بأن التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل، تأكيد موضوعي

واستشاري مهم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم.

الخدمات التقليدية لوظيفة التدقيق الداخلي هما:

الوظيفة الأولى: تقييم المخاطر

الوظيفة الثانية: تقديم خدمات استشارية

المراجعة الداخلية هي وظيفة التحقق وتقييم المراقبة الداخلية والتي تمارس بطريقة دورية في المؤسسة لكي

تساعد المسؤولين لمختلف مستوياتهم للسيطرة على نشاطهم وتحسينها أكثر. ١

- مبادئ التدقيق الداخلي

١ الاستمرارية: ويتضمن هذا المبدأ ضرورة وجود وظيفة التدقيق الداخلي مستمرة، ويقع على الإدارة العليا

مسؤولية الإجراءات اللازمة التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطه؛

٢ الاستقلالية: هي أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي تدقق، وعن إجراءات

الرقابة الداخلية اليومية، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها، فالاستقلالية تتضمن أيضا عدم

تعارض في المصالح بين موظفي التدقيق وإدارة المؤسسة؛

٣- وثيقة التدقيق: وهذا يتطلب أن يكون لدى كل مؤسسة وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث تحتوي على أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، ويجب أن تعتمد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة؛

٤ النزاهة: تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدققين الداخليين، ومن تعزيز الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتكمن الثقة بالالتزام بالقوانين الإفصاحات المطلوبة منهم وبذل العناية المهنية وعدم الإساءة لها، واحترام الأهداف الأخلاقية والشرعية للمؤسسة، وتعد النزاهة من أهم قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي.

٥ . الكفاءة المهنية: تعد عنصراً جوهرياً في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المؤسسة، وتشمل المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق الداخلي.

- أنواع التدقيق الداخلي:

١ التدقيق المالي: يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية، وكذلك المحافظة على الأصول؛

٢ تدقيق نظام المعلومات: إن الهدف من تدقيق نظام المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية الصورة الواضحة.

٣ التدقيق التشغيلي: هو مراجعة شاملة للوظائف المختلفة للتأكد من كفاءتها وفعاليتها وملاءمتها من خلال تحليل الهيكل التنظيمي، وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيقها.

تدقيق الأداء: إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الكفاءة والفعالية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين، ويطلق عليه التدقيق الإداري.

٥ - التدقيق البيئي: يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث، وما يمكن أن يواجه المنشأة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي قد تؤدي إلى تدهور الأنظمة

البيئية من الاستنزاف أو الانقراض مثل: الغبار، الضجيج، المياه العادمة، حرق المخلفات والنفايات، التدخين، هدر الطاقة الكهربائية.

أهداف ومعايير ممارسة التدقيق الداخلي:

أولاً - أهدافه:

لقد صاحب التطور التاريخي للتدقيق الداخلي تطوراً في الأهداف التي يسعى إليها هذا الأخير، تتلخص أهدافه في تقييم حقيقي للنظام ككل، بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلباً على عوائد المؤسسة إن نقطة البداية التي ينطلق منها عمل المدقق الداخلي هي تقويم كفاية وفعالية الرقابة الداخلية وهو الأساس الذي يبني عليه برنامج التدقيق في تحديد نسبة الاختبارات والعينات التي تتجه إلى تحقيق الغاية وهي كما يلي:

- صحة ونزاهة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة؛
- الالتزام بالسياسات والخطط والاجراءات والقوانين والأنظمة؛
- حماية الأصول والموجودات والممتلكات؛
- استخدام الموارد باقتصاد وفعالية؛
- تقدير مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه فإنه يجب على المدقق الداخلي دراسة نظام الرقابة الداخلية من خلال اثبات درجة ثقة النظام المحتملة إذا اتضح بعد ذلك أنها تسير بشكل فعال على مستوى التطبيق، ويتم اعتبار النظام وفقاً للترتيب التالي:

- ممتاز: إذا تمت تغطية جميع المخاطر وبشكل واف بواسطة عمليات مراقبة فعالة جداً.
- جيد: إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلا في بعض الاستثناءات القليلة.
- مقبول: إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلى حد ما من خلال عمليات مراقبة تتسم بالعيوب في بعض

الأحيان

- ضعيف: إذا لم تتم الإحاطة بجميع المخاطر بالرغم من عمليات المراقبة. ١

ولقد حددت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، هدف التدقيق الداخلي الرئيسي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المنظمة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- زيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات و توفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات.

- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.

- تقويم وتحسين فاعلية الرقابة.

- تقويم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها.

ويمكن القول أن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديداً صحيحاً، وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح.

- معايير ممارسته التدقيق الداخلي:

اصطلح على معايير التدقيق الداخلي عدة تعاريف منها:

إن معيار التدقيق الداخلي هو: "المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في التدقيق الداخلي، بحيث تمثل نموذج ممارسة التدقيق الداخلي وفقاً لما اعتمد من قبل معهد المدققين".

وتعرف أيضاً: "نموذج أداء ملزم يحدد القواعد العامة الواجب إتباعها عند تنفيذ عملية التدقيق".

تم توسيع بيان مسؤوليات التدقيق الداخلي على نحو كبير ليشمل عدد كبير من الخدمات المقدمة للإدارة مثل:

١ - تدقيق وتقييم سلامة وكفاية أدوات الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية؛

٢ - التحقق من مدى الإذعان للسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة؛

٣ - التحقق من مطابقة الأصول للواقع الفعلي وحماية الأصول من الخسارة بكافة أنواعها؛

٤ - التحقق من سلامة البيانات المحاسبية؛

٥ - التحقق من جودة الأداء عند الاطلاع بالمسؤوليات المختلفة.

إجراءات وصعوبات التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي له دور في إدارة المخاطر في أي مؤسسة وهذا من أجل تأثيره الدقيق على عملية إدارة المخاطر، فيجب على المدقق الداخلي أن يخطو بإجراءات التدقيق الداخلي بغية اتخاذ القرار الإيجابي.

أولاً- إجراءات التدقيق الداخلي:

أدت التغيرات التي حصلت في المحيط الاقتصادي والمالي، في السنوات الأخيرة إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، كالتيكنولوجيا، المنافسة الحادة، التي تؤثر على عوائد المنشآت المالية. وعند التدقيق في مصدر هذا الضعف، غالباً ما يتضح أنه ناتج عن تراكم سوء التحكم في الالتزامات والمخاطر، واختلال نظام الرقابة الداخلية، ويمكن حصر إجراءات الرقابة الداخلية فيما يلي:

أ. تحديد واضح لأهداف الرقابة الداخلية

غالباً ما تحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة، التي توجد الوسائل المادية لضمان السير الطبيعي للأجهزة التنفيذية، ورغم أن لكل منشأة خصوصيات وأهدافها الخاصة، غير أنها لا تنحرف كثيراً عن الأهداف العامة المشتركة، والتي تمنح للمراقبة الداخلية كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف التالية:

- المحافظة على تأمين العمليات.
- الرفع من فعالية ونوعية الخدمات.
- التأكد من احترام تحقيق الأهداف الموضوعة من الإدارة.

ب. استعمال دليل الإجراءات

يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها، خاصة المؤسسات التي يمتاز بدرجة عالية من المخاطرة، فلا بد من توجيه الأفراد المسؤولين إلى تنفيذ العمليات الأقل خطورة غير أن في الواقع العملي نصادف حالتين:

- ١- إما عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية، نتيجة عدم إدراك المسؤولين لفائدته.
- ٢- أو أن يكون الدليل موجود لكنه غير قابل للاستغلال، ويرجع ذلك لعدم ملائمته لأوضاع أو لوجود تعقيدات تصعب على مُستخدميه فهمها.

ولضمان فعالية دليل الإجراءات لا بد أن يتميز بما يلي:

- الوضوح والشمولية في مضمونه.
- أن يكون تحت تصرف كل من يهمه الأمر.
- يتم تنفيذه بإحكام.
- إعادة النظر في مضمون الدليل بصفة مستمرة.

ج. الفصل بين الوظائف

إن من خصائص المراقبة الداخلية هي ضمان الفصل بين الوظائف والمهام الغير المتجانسة، بمعنى آخر الفصل بين كل من:

- مهام التصديق والتصريح التي غالبا ما يتكفل بها أشخاص معينة من الإدارة العامة.
- مهام خاصة بتنفيذ العمليات: المحاسبة، الخزينة.....الخ.
- مهام المراقبة والتدقيق لمجمل العمليات والإجراءات، وبما أن هذه الأخيرة متعددة فلا يمكن ضمان فحصها باستمرار، لذلك تبقى أفضل وسيلة للتحكم هي المراقبة الذاتية.

د. الموضوعية:

الحساب هو أداة ضرورية في جل المؤسسات، لذلك فان المؤسسات تسجل عددا هائلا من أرقام الحسابات، التي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المالية والمحاسبية، وعليه من الضروري وجود نظام يبين ويفسر حقيقة

هذه الحسابات، بشكل يجنب المؤسسة تحمل المخاطر التي غالبا ما نجدها في المنشآت.

هـ. مراجعة داخلية فعالة:

تضمن المراقبة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للمؤسسة، فهي تعتبر المستوى الأول من المراقبة باعتبارها مندمجة في النظام السائد، حيث يضمن تطبيقها، عن طريق تحديد العمليات الأكثر عرضة للأخطار مثل تسجيل الحسابات، الفواتير، لذلك تحتاج المؤسسات إلى مستوى ثاني من المراقبة يتمثل في التدقيق الداخلي التي تتحقق من سلامة التنفيذ، فالتدقيق هو مراقبة المراقبة، بحيث تصادق على صحة ومصداقية المعلومات المستخدمة، كما تضمن تطبيق القواعد والسياسات العامة للإدارة، وتسعى إلى تحقيق الفعالية، التي تعتبر عنصرا مهما جدا، إذ أن مخاطر عدم الفعالية قد تؤدي إلى شلل كلي في النظام. و. كفاءة نظام المعلومات ومراقبة الأداء:

تعرف مراقبة الأداء:

بأنها مجموعة من التقنيات والأنظمة هدفها تقدير وتحسين باستمرار النتائج المحققة، الشيء الذي يعطي للمراقبة الداخلية ضمانا مزدوجا وذلك من خلال:

١- تقدير النتائج: والذي يسمح للمؤسسة بمعرفة أوضاعها عن طريق نظام معلومات خاص بالتسجيل، ومن خلال هذا النظام تكتشف المراقبة الداخلية الأخطاء والانحرافات ومصدر الفروق المسجلة بالنسبة للموازنات التقديرية.

٢- تحسين النتائج: فلا بد أن يضمن النظام الوسيلة التي تسمح باستمرار عن تحقيق أكبر فعالية ممكنة وتحسين العوائد والكشف السريع لأخطاء التسجيل والتكيف مع المحيط وتغييراته.

وانطلاقا مما سبق فإن التدقيق مع مرور الزمن تحول من تقييم يكشف عن الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء بأنظمة أو تجهيزات جديدة للاستغلال والتي غالبا ما تحتاج إلى إجراءات مراقبة خاصة تسمح بتفادي سوء التحكم في النظام.

ثانيا- الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي:

يواجه المدقق الداخلي بعض الصعوبات أثناء تأدية عمله ويمكن جعل هذه الصعوبات كالآتي:

- ١ - عدم فهم بغض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير أساليب العمل وتحسينه، وأن دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات وبيان مقدار الانحرافات، بل يمتد إلى إيجاد الحلول وتقديم التوصيات والاقتراحات بما يعود بالفائدة على المؤسسة، فبعض العاملين يقومون بتبرير الأخطاء والانحرافات السلبية بطريقة مغلوط فيها مما يؤدي إلى تضليل المدقق الداخلي؛
- ٢ - ضغط العمل في الفروع مما يؤدي إلى التأخر في إنجاز مهمة التدقيق الداخلي، مما يؤدي -في بعض الأحيان- إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة، مما يصعب معالجتها؛
- ٣- الاستمرارية في ارتكاب الأخطاء الواردة في التقارير السابقة على الرغم من التأكيد بالرد خشية الوقوع في الأخطاء مستقبلا، وإجابة بعض الموظفين عن ملاحظات التدقيق الداخلي الواردة في التقارير بصورة مهمة؛
- ٤- يشكل حصر بعض أعضاء مجلس الإدارة لعمل المدقق الداخلي بالأعمال المالية والمحاسبية فقط عائقا في أداء المدقق لأعمال التدقيق الإداري وتوجد كثير من الدراسات أكدت وجود عدة عوامل تؤثر في فعالية التدقيق الداخلي من أهمها الصفات الشخصية للمدقق وطريقة العمل المعمول بها.

المبحث الثاني:

إدارة المخاطر

تمهيد

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تؤثر سلبا على استمراريته وتحقيق أهدافها، من خلال ما سبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم دقيق وواضح لإدارة المخاطر، وإيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر، فهذا ما سنحاول عرضه في هذا المبحث.

مفهوم إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي بناء عملية معينة بهدف التحديث، ومراجعة التقييم بانتظام بناء على التطورات الجديدة أو الإجراءات المتخذة في المشاريع، وتعمل استراتيجية إدارة المخاطر على توفير نهج منظم ومتناسك لتحديد المخاطر، وتقييمها، وإدارتها. استراتيجية إدارة المخاطر عملية دورية، ويتم تطبيقها بشكل مستمر ومتكرر في جميع أنواع الشركات؛ حيث إنها تعتبر طريقة لتحديث ومراجعة التقييمات عند حدوث أي تطورات جديدة في المؤسسة وباستخدام استراتيجية إدارة المخاطر يُمكننا أن نحدد المخاطر المحتملة حيث يقلل هذا من نقاط الخطر، ويحسن آلية التعامل معها، حيث إنه من الأفضل دائما تقليل المخاطر عبر اتخاذ خطوة استباقية قبل حصول المخاطر بدلا من اتخاذ زادت فعل بعد حصول المخاطر

- يشار إلى استراتيجية إدارة المخاطر إلى أنها النهج المنظم في إدارة المخاطر الذي تتبعه المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالاتها، من أجل معالجة المخاطر التي تتعرض لها، والتي تشكل تهديدا لأرباحها وسمعتها في السوق، ومن خلال هذه العملية يتم تحديد المخاطر الجديدة والمستمرة ورصدها وإدارتها وتقييمها، لتجنب الأضرار الناتجة عنها، وهو ما يؤدي في النهاية إلى حماية المؤسسة وأصولها والعاملين بها.

- وتعد استراتيجية إدارة المخاطر - بغض النظر عن نوع المخاطر - جزءا أساسيا من دورة حياة المخاطر في أية مؤسسة، فهي الخطة المخصصة التي توضح بالتفصيل كيف تتعامل المنظمات مع المخاطر،

سواء بشكل استباقي أو عند وقوع الحوادث، وهو ما يساعد أصحاب الأعمال على اتخاذ قرارات صائبة،
بناء على النظرة المستقبلية التي توفرها لهم هذه الاستراتيجية.

التعريف بالخطر.

أ - "أي شيء أو حدث يعيق أهداف المؤسسة"

ب - "أي فرصة حقيقية غير مستغلة بطريقة جيدة"

ج - "موقف يوجد فيه تعرض للخسارة"

كيفية التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة:

تواجه المنظمات مختلف المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
يمكن أن تكون هذه المخاطر داخلية، مثل معدل دوران الموظفين أو المشاكل المالية، أو خارجية،
مثل التغيرات في البيئة التنظيمية أو إدخال تقنيات جديدة. من المهم أن يكون لدى المنظمات إطار
عمل للتعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية. وينبغي أن يساعد هذا الإطار
المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بطريقة من المرجح أن تحي أهدافها
الاستراتيجية.

إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية:

- تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة؛
- تحديد التحديدات المتوقعة لكل أصل؛
- تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام؛
- تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة

- تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر

المحتملة

- تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد في إدارة المخاطر المحتملة.

الإدارة الاستراتيجية للمخاطر:

الإدارة الإستراتيجية هي عملية تحديد وتنفيذ الغايات طويلة المدى للمنظمة. ويتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم النواتج والتحكم فيها. أحد تحديات الإدارة الإستراتيجية هو كيفية التعامل مع المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المخاطر:

المخاطر هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء المنظمة. ويمكن تصنيف المخاطر إلى نوعين: المخاطر الاستراتيجية والمخاطر التشغيلية. المخاطر الاستراتيجية هي تلك التي تنشأ من البيئة الخارجية، مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، واتجاهات السوق، وأفعال المنافسين، والمتطلبات التنظيمية، وما إلى ذلك. المخاطر التشغيلية هي تلك التي تنشأ من البيئة الداخلية، مثل الأخطاء والفسل والاحتيال والحوادث، وما إلى ذلك.

إطار عمل إدارة المخاطر.

ولمعالجة المخاطر على مستوى الإدارة الاستراتيجية يمكن اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد المخاطر:

- الخطوة الأولى هي تحديد المخاطر الاستراتيجية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن القيام بذلك باستخدام أدوات وتقنيات مختلفة، مثل تحليل سوات (SWOT)، وينبغي وصف المخاطر الاستراتيجية من حيث مصادرها وأسبابها وآثارها واحتمالاتها.

٢. تحديد الأهداف الإستراتيجية:

- تتمثل الخطوة الثانية في تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تعكس رؤية ورسالة المنظمة، وتتوافق مع المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

٣. ربط الأهداف الإستراتيجية مع المخاطر:

- الخطوة الثالثة هي ربط الأهداف الإستراتيجية مع المخاطر الإستراتيجية ذات الصلة بها. ويمكن القيام بذلك باستخدام مصفوفة التبعية أو خريطة التبعية التي توضح العلاقة بين الأهداف والمخاطر. يمكن أن تساعد مصفوفة أو خريطة التبعية في تحديد الأهداف الأكثر تعرضاً لأي المخاطر، وأي المخاطر أكثر أهمية بالنسبة لأي أهداف.

٤. لكل هدف، اقترح مبادرة تقليدية واحدة على الأقل:

- الخطوة الرابعة هي اقتراح مبادرة تقليدية واحدة على الأقل لكل هدف من شأنها أن تساعد على تحقيق ذلك الهدف. المبادرة التقليدية هي إجراء أو مشروع مخطط له مصمم

لتحقيق ناتج أو منفعة محددة للمنظمة. على سبيل المثال، لتحقيق هدف زيادة رضا العملاء، يمكن أن تكون المبادرة التقليدية هي إطلاق منتج أو خدمة جديدة تلبي احتياجات العملاء.

٥. لكل خطر، اقترح مبادرة للتعامل مع الخطر المرتبط بهدف:

- الخطوة الخامسة هي اقتراح مبادرة للتعامل مع كل خطر من شأنه أن يساعد في تقليل تأثيره أو احتمالاته. مبادرة التعامل مع المخاطر هي إجراء أو مشروع مخطط له مصمم لمعالجة خطر أو فرصة محددة للمنظمة. على سبيل المثال، بالنسبة لخطر فقدان حصة السوق لصالح المنافسين، يمكن لمبادرة التعامل مع المخاطر تطوير ميزة تنافسية أو استراتيجية تمايز. تجدر الإشارة إلى أن المبادرة المقترحة للتعامل مع المخاطر لمواجهة تأثير محدد على هدف.

٦. بالنسبة لكل خطر مرتبط بهدف محدد، اقترح إجراء للاستجابة للخطر تحت مبادرته

- الخطوة السادسة هي اقتراح إجراء للاستجابة للمخاطر تحت كل مبادرة لكل خطر مرتبط بهدف محدد. إجراء الاستجابة للمخاطر هو مهمة أو نشاط محدد مصمم لتنفيذ مبادرة التعامل مع المخاطر. هناك أربعة أنواع من إجراءات الاستجابة للمخاطر: التجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول. على سبيل المثال، بالنسبة لخطر فقدان حصة الشركة في السوق لصالح المنافسين في إطار مبادرة لتطوير ميزة تنافسية أو استراتيجية تمايز، يمكن أن يكون إجراء الاستجابة للمخاطر إجراء أبحاث السوق أو تحليل المعايير.

فيما يلي بعض الأفكار الإضافية حول إطار عمل التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية:

١. ينبغي تشارك إطار العمل مع جميع المعنيين. سيساعد ذلك على ضمان أن الجميع على دراية بالمخاطر وأنهم يعملون معا للتخفيف أو التخلص منها.
٢. ينبغي أن يكون إطار العمل مرنا. قد يلزم تعديل الخطوات المحددة وفقا لكل حالة.
٣. إطار العمل متكرر. يجب تكرار الخطوات حسب الحاجة لضمان مراقبة المخاطر وتخفيفها بشكل مستمر.

إدارة المخاطر:

١. المنع: منع الحدوث بالتوقف عن النشاط الذي يولد تلك المخاطر.
٢. القبول: الإبقاء على الحالي وتحمل المخاطر مع أخذ الاحتياطات.
٣. التخفيف: تقليل احتمالية وأثر المخاطر وتعرف هذه الاستراتيجية باستراتيجية فقدان السيطرة.
٤. نقل المخاطر: نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المحتمل أو القائم.

وبالتالي أصبح يتعين على أي مؤسسة ترغب في الحفاظ على مكانتها واستمرارها في سوق المنافسة، تطبيق منهجية إدارة المخاطر، التي نوضحها تفصيليا كما يلي.

- هناك أربع استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر من أجل علاج المخاطر القائمة أو المحتملة، وهي كما يلي:

١- قبول المخاطر

وفي هذه الاستراتيجية، يتم قبول الخطر دون اتخاذ أي إجراء للتخفيف منه، وبالتالي فهذا النهج لن يقلل من تأثير الخطر أو حتى يمنع حدوثه. وفي بعض الأحيان، قد تكون تكلفة التخفيف من المخاطر، أكثر من تكلفة المخاطر نفسها، وهو ما يوجب قبولها. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الخطر ضعيفا أو سيكون له

تأثير ضئيل إذا حدث، مع العلم أنه لا بد من التأكد من أنه في حال وقوع هذا الخطر في المستقبل؛ فستكون لدى المؤسسة القدرة على التعامل معه عندما يحين وقته.

٢- نقل المخاطر

استراتيجية نقل المخاطر تُعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل الخطر إلى طرف خارجي عبر عقد، حتى يتحمل هذا الطرف الخطر المُحتمل أو القائم. ولا يعني نقل الخطر، القضاء عليه تماما، بل أنه لا زال قائما، وكل ما تغير هو نقل المسؤولية عنه من مؤسسة إلى أخرى. وأبرز الأمثلة على ذلك تأمين السفر، إذ يدفع المسافر تأميننا لشركة التأمين لتحملها العواقب المالية في حال فقدان حقيبة سفر أو وقوع حادث في الخارج، وما يترتب على ذلك من تكلفة. وهذا المثال يمكن تطبيقه على أماكن العمل، ففي مجال التمويل يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للعمل، لتحمل مسؤولية المخاطر، وهو ما يحمي المؤسسة وأصولها أو استثماراتها من الآثار السلبية الناجمة عن التعرض لتلك المخاطر أمثلة على إدارة المخاطر الإيجابية والسلبية.

٣- تجنب المخاطر

تعتمد هذه الاستراتيجية على القضاء على الخطر من خلال عدم اتخاذ أي إجراء قد يؤدي إلى حدوثه، هذا النهج الذي يقضي تماما على احتمال حدوث الخطر ولزيد من التوضيح، إذا رغب رجل أعمال في الاستثمار بأحد المشاريع، وبعد تحليله وجد أنه محفوف بالمخاطر؛ يمكنه تجنب تلك المخاطر من خلال عدم استثماره في المشروع. ولكن يجدر التنويه إلى أنه من الضروري تحليل المخاطر بدقة، وإصدار الحكم الصائب بشأنها، لأن تجنب المؤسسة لجميع المخاطر المُحتملة، قد يفوت عليها الكثير من الفرص الجيدة التي قد كان يمكن أن تؤتي بثمارها في حال استغلالها.

٤- الحد من المخاطر:

الحد من المخاطر أو تقليل المخاطر، هي من أكثر الاستراتيجيات شيوعا، عندما يصبح الخطر أقل حدة من خلال الإجراءات المُتخذة لمنع أو تقليل تأثيره. إذ تعتمد استراتيجية الحد من المخاطر على وضع التدابير أو الإجراءات

التي يمكن اتخاذها والتي ستجعل المخاطر أكثر قابلية للإدارة ومن الأمثلة على ذلك، الاعتماد على نظام إدارة الجودة في التصنيع، للحد من المخاطر الناتجة عن إنتاج المنتجات بمواصفات غير صحيحة.

- والجدير بالذكر، أن اختيار الاستراتيجية المناسبة مما سبق، يعتمد على فهم المؤسسة لكل خطر تواجهه بشكل كامل، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لعلاجها، سواء بقبوله أو نقله أو تجنبه أو تقليله.

كيفية تطبيق الية إدارة المخاطر.

تتضمن خطة استراتيجية إدارة المخاطر ٥ خطوات حتى تكون ذات نتائج فعالة، وهي: تحديد استراتيجية العمل والأهداف في البداية يتم التخطيط للاستراتيجية المرغوب باتباعها، وكل شركة يكون لها خطة عمل واضحة مناسبة لأهدافها، على أن تكون الخطة شاملة للمخاطر التي من المتوقع أن يتعرض لها العمل. إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية تُقدم مؤشرات الأداء الرئيسية دلائل حول تقدم الشركة، وحول الأمور التي يُمكنها فعلها لتحسين وضعها العام، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في تقييم الأداء بشكل عام.

تحديد المخاطر:

في هذه الخطوة يتم تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤدي لاختلافات وتباين في الأداء، وهذه الأمور تكون مجهولة وغير مؤكدة. إنشاء مؤشرات المخاطر الرئيسية التي تدل على مستويات تحمل المخاطر الحرجة، وهي مؤشرات استباقية يتم وضعها لتحديد الحواجز والعوائق المحتمل حصولها في العمل، والتي بدورها تعمل كمحفزات للعمل. تقديم التقارير في نهاية الأمر يتم تقديم التقارير حول النتائج المتعلقة بالمخاطر بناء على المراقبة المتكاملة التي تمت لها، والتي تُساعد على التخفيف من المخاطر، واغتنام الفرص غير المتوقعة فور ظهورها.

عملية تقييم المخاطر:

- هي العملية الشاملة لتحليل وتقييم المخاطر التي يمكن التعريف عنها من خلال النقاط التالية:
تحديد الأحداث المستقبلية المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلبا على الأشخاص، الممتلكات والبيئة المحيطة. من ثم يتم تنفيذها وتصنيفها لدراسة وتحليل كل احتمال على حدة. وكجزء من هذه العملية، إن تحديد المخاطر المحتملة يمكن التعبير عنه بطريقة كمية أو نوعية. إطلاق الأحكام حول قدرة تحمل هذه المخاطر مع أخذ

العوامل المؤثرة بعين الاعتبار. وتهدف عملية تقييم المخاطر إلى الإجابة عن الأسئلة الثلاثة السابقة بالإضافة إلى السؤالين التاليين:

١. ما هي العوامل التي من شأنها تخفيف النتائج المحتملة أو تقليل احتمالية حدوث المخاطر؟

٢. هل يمكن تحمل درجة الخطر وقبولها، وهل تتطلب إجراءات محددة لمعالجتها؟

بتعريف أبسط، إن تقييم المخاطر هو جزء أساسي من استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر، يهدف بعد تقييم المخاطر إلى اتخاذ تدابير وقائية للقضاء على المخاطر المحتملة أو التقليل منها. فهو تحليل ما يمكن أن يعرقل سير العمل بالشكل المطلوب، ما هي احتمالية حدوث هذه الأخطاء والعواقب وما هي العواقب الممكنة ومدى إمكانية تحملها.

ضرورة تقييم المخاطر:

إن تقييم المخاطر هو حاجة ملحة على كافة الأصعدة:

الفردية:

على المستوى الفردي، قد يكون كل ما هو ضروري القيام بعملية بسيطة لتحديد الأهداف والمخاطر، مع تحديد أهميتها والتخطيط لها. إن إطلاق الأحكام المسبقة وتقييم المخاطر الفردية قد تتأثر بالعوامل النفسية، الأيديولوجية، الدينية أو غير ذلك من العوامل الذاتية المتعلقة بكل شخص مما يؤثر على موضوعية العملية. هناك قابلية من الأفراد ليكونوا أقل عقلانية فيما يتعلق بالمخاطر الممكن أن يتعرضوا لها. هناك أيضا ميل إلى الاستخفاف بالمخاطر التي تنتج عن أعمال يمكنهم التحكم بها أو حيث يظن الفرد نفسه مسيطرا عليها، مثلا الاستهتار بمخاطر التدخين.

المنظمة او المؤسسة:

يمكن أيضا تقييم المخاطر على مقياس أكبر، أي على المستوى التنظيمي الإستراتيجي، على سبيل المثال تقييم مخاطر المصانع والمؤسسات، حيث من الضروري وضع سياسات أكثر تفصيلا، وتحديد المستويات المقبولة من المخاطر، الأولويات والإجراءات الواجب اتباعها داخل المنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة لمعالجتها. تخضع إلى عملية التحكم بالمخاطر وتقييمها بشكل مستمر. إن طرق وأساليب تقييم المخاطر قد تختلف من قطاع إلى آخر

ومن صناعة إلى أخرى فمن الممكن أن ترتبط بالأوضاع المالية العامة أو بتقييم المخاطر البيئية أو الصحية العامة.

مخاطر المجتمع: أما المقياس الأكبر لتقييم المخاطر فيكون على المستوى المنهجي، أي المؤسسات الحكومية والوزارات وما يوازيها. إن الإدارة المعنية بالمشروع تحدد تقييمات للمخاطر بمساعدة الخبرات المتوفرة كجزء من عملية التخطيط، وتُنشئ أنظمة لضمان أن تكون الإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر في مكانها الصحيح.

خطوات تقييم المخاطر

١. تحديد المخاطر والأشخاص المعرضين للخطر:

هي الخطوة الأولى والأهم، حيث يتم بدقة تحديد جميع المخاطر المحتملة والأشخاص المعنيين بها

٢. تحديد درجة الخطورة

هناك العديد من الطرق الإحصائية التي يمكن بواسطتها تقييم درجة الخطر لكن أبسطها وأكثرها فاعلية هو وصف درجة الخطر بأنها عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة ومنخفضة جدا وفقا للخصائص التالية:

٣. اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة

بعد «تحديد المخاطر» و «تحديد من قد يتعرض للأذى وكيف»، يجب حماية الأشخاص إما من خلال إزالة المخاطر بالكامل أو السيطرة عليها من خلال اللجوء إلى خيارات أقل خطورة بحيث تكون النتائج السلبية والأضرار غير محتملة.

٤. توثيق النتائج الهامة التي تم التوصل إليها

بعد الانتهاء من عملية تقييم المخاطر، يجب الاحتفاظ بسجل واضح ودقيق عن أهم النتائج التي تم التوصل إليها. والهدف من ذلك هو تحسين مستوى السلامة على أن يتضمن هذا السجل .

٥. المراجعة والتقييم

إن عددا قليلا من أماكن العمل تبقى كما هي، ونتيجة لذلك يجب مراجعة تقييم المخاطر وتحديثه بشكل منتظم وعند الحاجة.

يجب أن يكون تقييم المخاطر تقييما موضوعيا يتم فيه عرض الافتراضات والشكوك بوضوح وتقديمها وينطوي

١. تحديد المخاطر (ما يمكن أن يحدث ولماذا؟)

٢. العواقب المحتملة

٣. احتمالية حدوثها

٤. إمكانية تحمل أو قبول هذه المخاطر

٥. طرق تخفيف أو تقليل المخاطر

على النحو الأمثل، ينطوي أيضا على الاحتفاظ بوثائق تقييم المخاطر ونتائجها، يطبق أساليب التخفيف ومراجعة التقييم (أو ما يعرف بخطة إدارة المخاطر) مقترنة بآخر التحديثات عند الضرورة. في بعض الأحيان، يمكن اعتبار المخاطر مقبولة بمعنى أن الخطر مسموح به وغالبا ما يعود السبب إلى التكلفة العالية أو صعوبة اتخاذ تدابير مضادة للخطر تتجاوز توقعات الخسارة.

أهداف إدارة المخاطر:

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضا الحديث عن هدف واحد للمؤسسة، حيث لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة، وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار. يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسيان يتمثلان في:

- التخفيف من تأثيرات المخاطرة؛
- تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى.

وعليه فإن أهداف إدارة المخاطر تنطوي في أربع نقاط المتمثلة في:

أولا- البقاء والاستمرارية: إن الهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المنظمة، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال، ويمكن

ترجمة هذا الهدف في جملة بسيطة "تفادي الإفلاس"؛

ثانيا- استقرار الأرباح: تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التكاليف الناتجة عن الخسائر

المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته؛

ثالثا- تقليل القلق: إنَّ القلق يستنزف طاقة هائلة حيث يكون من الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر

إنتاجية، فراحة البال تأتي من الأمان الذي يمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر؛

رابعا- تعظيم القيمة: إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة

وهو تعظيم قيمة المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع وقواعد إدارة المخاطر

تواجه المؤسسات الاقتصادية في إطار تنفيذ أنشطتها العديد من المخاطر التي تعيق تحديد أهدافها، مما يلزم

على إدارتها تبني قواعد مناسبة وملائمة لإدارتها، وعليه تم تخصيص هذا الفرع للتعرف على أهم هذه المخاطر

وقواعد التعامل معها.

أولاً - أنواع المخاطر:

١ - المخاطر الإستراتيجية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الخاطئة؛

٢ - المخاطر التشغيلية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخاطئة؛

٩ - المخاطر المالية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بفقدان الموارد المالية أو حدوث التزامات غير مقبولة؛

٤ - مخاطر المعلومات: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بالمعلومات الغير الصحيحة أو الغير الملائمة، ونظم ليست

ذات مصداقية وتقارير غير صحيحة أو تقارير مضللة

معايير المخاطر المقبولة:

أصبحت فكرة عدم زيادة خطر الحياة بأكثر من واحد في المليون شائعة في الخطاب الصحي العام وفي السياسات

المعتمدة. يَسمح إتخاذ القرارات البيئية بتقدير المخاطر الفردية التي يحتمل أن تكون «مقبولة» إذا كانت أقل من

واحد من بين كل عشرة آلاف فرصة لزيادة الخطر. معايير منخفضة المخاطر مثل هذه توفر بعض الحماية حيث

يمكن أن يتعرض الأفراد لمواد كيميائية متعددة، الملوثات أو المضافات الغذائية أو المواد الكيميائية الأخرى. في

الممارسة العملية، لا يمكن أن يكون الخطر الحقيقي ممكناً إلا بقمع النشاط المسبب للمخاطر. قد لا تكون المتطلبات الصارمة لواحد في المليون ممكنة من الناحية التقنية أو قد تكون عملية وقف النشاط المسبب للمخاطر باهظة للغاية. إن الطريقة المثلى هو أن يحصل توازن بين المخاطر والفوائد. على سبيل المثال، ينتج عن الانبعاثات الصادرة عن محارق المستشفيات عدد معين من الوفيات سنوياً. الخطر المرتبط بعدم الحرق هو الانتشار المحتمل للأمراض المعدية. مزيد من التفكير يحدد خيارات مثل فصل النفايات غير المعدية من النفايات المعدية. التفكير الذكي حول مجموعة كاملة من الخيارات أمر ضروري. وبالتالي، من المعتاد أن يكون هناك تكرار للعملية بين التحليل، النظر في الخيارات، ومتابعة التحليل. إن الجزء الأصعب في عملية إدارة المخاطر هو أن الكميات التي يتم تقييم المخاطر بها - الخسارة المحتملة واحتمال حدوث الخطر - قد يكون من الصعب قياسها. إن فرصة الخطأ في قياس هذين المفهومين عالية جداً. وغالباً ما يتم التعامل مع الخطر ذو الخسائر الكبيرة وإمكانية الحدوث المنخفضة بشكل مختلف عن الخطر ذو الخسائر الخفيفة وإمكانية الحدوث العالية. من الناحية النظرية، كلاهما ذو أولوية متساوية تقريباً، لكن في الواقع يمكن أن يكون من الصعب إدارة المخاطر عند مواجهة ندرة الموارد وبخاصة الوقت.

أهمية استراتيجية إدارة المخاطر:

إن استراتيجية إدارة المخاطر ضرورية لتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، كما تُساعد على تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتهديدات التي تواجهها وتكمن أهمية استراتيجية إدارة المخاطر في الأمور التالية:

١. واستراتيجية إدارة المخاطر تُساعد في حمايتها وتأمينها.
٢. مع ثقتهم بقدرة المؤسسة على الالتزام بتقديم الخدمات التي وعدت بها.
٣. كما تضمن التعامل مع أي نوع مخاطر فور ظهورها
٤. زيادة الربح تُقلل إدارة المخاطر من الوقت الذي يتم استهلاكه في الإجراءات الطويلة التي يتم اتخاذها للتحقيق في حصول انتهاك أو سرقات في المؤسسة، وبالتالي تُحافظ على الأعمال المربحة للشركة.
٥. رضا العملاء وجود استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تزيد من ثقة العملاء بالمؤسسة، وتُحافظ على شعورهم بالأمان والثقة حول المؤسسة،
٦. حيث إنها تساعد الشركة على إزالة المشاريع والأنشطة التي لا تعود بالفائدة المرجوة منها

٧. حماية أصول الشركة سواء كانت معدات مادية، أو إمدادات، أو معلومات، جميعها أمور يجب حمايتها

من الاختراق والسرقات في أي مؤسسة

٨. تحقيق الفوائد والأهداف يعتمد جزء كبير من تحقيق الأهداف والفوائد على إدارة المخاطر

٩. استمرارية الأعمال وجود استراتيجية لإدارة المخاطر تسمح للمؤسسة بضمان وجود ضوابط داخلية

تمنع التعرض للاحتيال أو التهديدات،

خطوات إدارة المخاطر:

تنطوي خطوات إدارة المخاطر على مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المؤسسات من أجل مواجهة المخاطر المحتملة أو القائمة ففي هذه العملية يتم تحليل المخاطر وتحديد تأثيرها على رأس المال والعمليات التجارية والعملاء والشركاء والموظفين والعلامة التجارية، إذ يتم تحديد خطة عمل للاستجابة للمخاطر والقضاء على تلك الآثار أو الحد منها. أما عن مراحل إدارة المخاطر فهي كالتالي:

١- تحديد المخاطر: في البداية، يجب على المؤسسة تحديد المخاطر التي تواجهها في بيئة التشغيل الخاصة بها، إذ يتم رصد أكبر عدد ممكن من عوامل الخطر، والتي يجب أن تشمل جميع ما يمكن أن يضر بالبيئة، بما في ذلك الكوارث الطبيعية والمخاطر التكنولوجية، ومخاطر الفشل الفردية. ويجدر التنويه إلى أن عملية تحديد المخاطر تتم بشكل روتيني، فيتم فحص العوامل في المؤسسة والبيئة التنظيمية والقانونية والبيئية ومخاطر السوق وما إلى ذلك. ويُعد إنشاء سجل مخاطر يعمل كقاعدة بيانات مستمرة للمخاطر المحتملة لكل مشروع، من أكثر العوامل التي تساعد المؤسسة على إدارة المخاطر الحالية، كما يمكن أن يكون هذا السجل، هو المرجع للمشاريع السابقة، والمرشد للمشاريع المستقبلية.

٢- تحليل المخاطر:

المرحلة التالية من مراحل إدارة المخاطر هي تحليل المخاطر، فبعض تلك المخاطر قد يؤدي إلى توقف العمل، بينما البعض الآخر منها تكون ذات تأثير محدود، ولتحليل كل تهديد وتحديد نطاقه والآثار المترتبة عليه؛ يجب الإجابة على سؤال ما مدى احتمالية حدوث تلك المخاطر؟ وما هي عواقبها إذا وقعت؟

وبعد تحليل المخاطر، يمكن للهيئة إنشاء رابط بين تلك المخاطر ومختلف العوامل بها، لأن هذا سيساعد على فهم عدد وظائف العمل التي تؤثر عليها المخاطر، إذ يزداد الخطر كلما زاد عدد الوظائف.

٣- تقييم المخاطر

ثالث خطوات إدارة المخاطر هي تقييم المخاطر، إذ يتم ترتيب كل خطر وتحديد أولوياته اعتماداً على شدته، وبالتالي يتمكن فريق إدارة المخاطر من فهم مدى تعرض المؤسسة للخطر وللمزيد من التوضيح عن ترتيب المخاطر طبقاً لشدتها؛ فإن المخاطر ذات الأضرار البسيطة، توضع في مركز متأخر في ترتيب الأولويات، على عكس المخاطر التي يمكن أن تسبب نتائج كارثية، فهي توضع دائماً في المقدمة ومن المهم ترتيب المخاطر لأنها تسمح للمنظمة بالحصول على رؤية شاملة للتعرض لها، فبعض الأعمال التجارية قد تكون عرضة للعديد من المخاطر منخفضة المستوى، لكنها قد لا تتطلب تدخلاً إدارياً عالياً، في حين أن المخاطر الأشد تأثيراً تحتاج إلى تدخلاً فورياً.

٤- علاج المخاطر:

في هذه المرحلة، يتم وضع خطة لعلاج المخاطر للقضاء على أو احتواء كل خطر قدر الإمكان، ففي حالة المخاطر ذات الأولوية القصوى، يجب على المؤسسة علاج تلك المخاطر أو على الأقل التخفيف منها، حتى لا تضر المؤسسة ويقوم فريق المخاطر بمراقبة التقدم في خطة العلاج، من خلال تقديم تقارير بانتظام إلى مدير المخاطر، والذي يقوم بدوره بتحديث سجل المخاطر وعند تحديد خطة علاج المخاطر، يجب أن يكون لكل عمل بها هدف واضح، وأن يكون لكل إجراء موعد نهائي، كما يجب تتبع الإجراءات التي يمكن أن تترتب عليها تكاليف، والنظر فيها في إطار المشروع.

٥- مراقبة المخاطر:

في هذه المرحلة، يتم مراقبة ومراجعة نتائج التخفيف من المخاطر بانتظام لتحديد ما إذا كانت الخطة كافية، أو ما إذا كنت بحاجة إلى إجراء أية تغييرات، وبالتالي يجب على فريق المخاطر القيام بعملية جديدة إذا لم تكن استراتيجية إدارة المخاطر المنفذة مُجدية وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن القضاء على جميع المخاطر، فبعض

المخاطر تحتاج دائما إلى رصد مثل مخاطر السوق والمخاطر البيئية وفي ظل بيئة رقمية، يرصد نظام إدارة المخاطر إطار المخاطر بالكامل في الهيئة، فيكون تغير أي عامل أو خطر مرئيا على الفور للجميع.

خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر:

خطوط الدفاع الثلاث في إدارة المخاطر هو النموذج الذي اعتمده معهد المدققين الداخليين للتحكم في المخاطر، والذي استعانت به العديد من المنظمات لإدارة المخاطر التي تهددها، ويتكون مما يلي:

خط الدفاع الأول: الإدارة:

يتمثل خط الدفاع الأول في أصحاب الأعمال والإدارة التشغيلية، والتي تتولى مسؤولية الحفاظ على فاعلية الضوابط الداخلية وتنفيذ إجراءات المخاطر والمراقبة يوميا، وذلك من خلال تحديد وتقييم الضوابط وتخفيف المخاطر ويوجه أصحاب الأعمال والعمليات وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات الداخلية، ويمكن للمديرين من الرتب المتوسطة تصميم وتنفيذ إجراءات مفصلة تكون بمثابة ضوابط، ويقوم الموظفون بتنفيذ تلك الإجراءات.

خط الدفاع الثاني: إدارة المخاطر والامتثال:

إذ تقوم إدارة المؤسسة بإنشاء وظائف مختلفة لإدارة المخاطر والامتثال للمساعدة في بناء أو رصد ضوابط خط الدفاع الأول، وتمثل تلك الوظائف فيما يلي:

وظيفة إدارة المخاطر:

- وهي لجنة تيسر تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة من جانب الإدارة التشغيلية، كما تعين المؤسسة على تحديد التعرض المستهدف للمخاطر والإبلاغ عن المعلومات الكافية المتعلقة بها.

وظيفة الامتثال:

- في هذه الوظيفة يتم رصد مختلف المخاطر المحددة، مثل عدم الامتثال للقوانين واللوائح السارية، ومن ثم يتم رفع التقارير المباشرة إلى الإدارة العليا.
- وظيفة مراقبة ترصد المخاطر المالية ومسائل الإبلاغ المالي:

- وهي الوظيفة التي تنشئها الإدارة لضمان تصميم خط الدفاع الأول بشكل صحيح، وتطبيقه، وتشغيله على النحو المنشود.

خط الدفاع الثالث: التدقيق الداخلي:

يضمن خط الدفاع الثالث للإدارة العليا ومجلس إدارة المؤسسة اتفاق جهود خطي الدفاع السابقين مع التوقعات والأهداف ويكمن الفرق بين خط الدفاع الثالث وخطي الدفاع السابقين في أنه لا يجوز للمراجعة الداخلية للحسابات أن توجه العمليات أو تنفيذها، ولكن يمكنها أن تقدم المشورة والتوصيات فيما يتعلق بالعمليات

العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي ؛ التدقيق المالي إلى دور التدقيق الإداري ثم كان التركيز على إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ويقع ضمن مسؤولية التدقيق الداخلي عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات اللازمة لإعداد المنهج واختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية، وإجراء تقييم فعال وموضوعي لعمليات الوحدة الاقتصادية. فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي أوجه الترابط فيما بينهما:

أ- مرحلة تخطيط عملية التدقيق

يعتبر جمع المعلومات هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات، فالغرض الأساسي من مرحلة التدقيق ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر.

ب- مرحلة التنفيذ

تهتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام إدارة المنشأة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر وبناء على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة من قبل المدقق الداخلي لزيادة فاعلية الضوابط الداخلية الموضوعية.

ت- مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل

يقوم المدقق بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذا المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية.

ث- كتابة التقرير

بعد أن يدون المدقق ملاحظاته واستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الإفصاح في تقريره عن المخاطر ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك، وعلى الإدارة إصدار تعليمات إلى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء التقييم والتوضيح والإفصاح عنها للإدارة حول احتمال التعرض للخسارة ووضع الحلول حول كيفية تفاديها أو التقليل من آثارها.

ج المتابعة

يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المدقق حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية عن طريق الاختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارة كفاءتها. من خلال ما سبق نستخلص أن التدقيق الداخلي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر، فيتم العمل بعد ذلك على محورين أساسيين هو دعم الإدارة مباشرة عبر تقارير أولية للجهات ذات العلاقة، والثاني أخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الاجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر.

ملخص الفصل

يعد إطار عمل التعامل مع المخاطر على مستوى الإدارة الإستراتيجية طريقة مفيدة وفعالة لمواءمة الأهداف والمبادرات الإستراتيجية مع رؤية ورسالة المنظمة، وتحسين استخدام الموارد والوقت من خلال التركيز على العناصر الأكثر قيمة وأهمية، وتقليل عدم اليقين والشفافية. التباين من خلال معالجة المخاطر والفرص بشكل استباقي، وزيادة المرونة والقدرة على التكيف من خلال السماح بمراجعة وتعديل الأولويات بشكل متكرر بناء على الظروف المتغيرة وتعليقات المعنيين. تشرح المقالة إطار العمل في ست خطوات. كما توفر أيضا بعض الأمثلة

على الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتنفيذ إطار العمل. كما تهدف المقالة إلى مساعدة المؤسسات على تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق النواتج المرجوة.

الفصل الثالث

الدراسة الاحصائية

أولاً. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

شركة بيلت اند روود من أفضل وكلاء الشحن البحري في السعودية. حصلت الشركة على ثقة الكثير من لعملاء وذلك بفضل الخدمات التي تقدمها الشركة. مثل مجال الخدمات اللوجستية ومجال الشحن الدولي في جميع أنحاء العالم. قامت الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية العينة تتكون من ٨٠ موظف وعامل من العاملين الإدارة العليا في الشركة والموظفين في المستويات الإدارية الوسطي و والمستويات الإدارية الدنيا من الوحدات التشغيلية في الشركة وقد تم الافتراض بأن هنالك علاقة إيجابية بين إيمان وقناعة الشركة السعودية للتعددين (معادن) بأهمية نظم المعلومات الحديثة واثارها علي نمو شركة الاتصالات والعمل علي زيادة قدراتها علي إنجاز الأعمال وأن نظم المعلومات الحديثة تسهم بشكل كبير في إيجابية عملية اتخاذ ودعم القرار في الشركة من حيث السرعة والدقة وأيضا زيادة التأكد من نجاح المهام وايضا يسهم مساهمة إيجابية في زيادة ورفع كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء وأيضا أن من خلال التركيز علي التدريب علي تلك النظم من خلال البرامج الحديثة والتي تعمل علي توفير الوقت والجهد بالإضافة الي الدقة والسرعة المصحوبة بالكفاءة والفاعلية التي تعد وتنفذ وفق الخطط والبرامج له مساهمة واضحة في تنمية مهارات العاملين في الشركة يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية سواء في الوظائف الإدارية العليا او الوظائف الادارية الوسطى او في الوظائف التشغيلية في الإدارات او الفروع داخل منطقة الرياض في الشركة السعودية للتعددين (معادن) في المملكة العربية السعودية والبالغ ٥٧٠ وموظف وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ٨٠ موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ٧٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ١٠ استبيانات نظرا لعدم اكتمالها وبالتالي اصبح لدينا ٦٠ استبياناً و بالإضافة الي ذلك لم يتم ارجاع ١٠ استبيانات اخرى وبالتالي كان لدينا ٥٠ استبياناً سليماً ومكتمل وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٦٢,٥ % من اجمالي الاستبيانات ويعد هذا العدد نتيجة ملائمة بالنسبة الي عدد عينة الدراسة.

ثانياً- أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي أثر نظم المعلومات الحديثة في عمليات دعم القرار على نمو الشركة السعودية للتعددين (معادن)

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبيانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبيانات السليمة
المجموع	٨٠	٦٠	١٠	١٠	٥٠
النسب	%١٠٠	%٧٥	%١٢,٥	%١٢,٥	%٦٢,٥

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسين وهما

١- المصادر الأولية – عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف

الي ابراز فرضيات الدراسة بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بناء على نتائج

الدورات التدريبية ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص أثر نظم المعلومات

الحديثة في عمليات دعم القرار على نمو شركة الاتصالات بمنطقة الرياض

٢- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدراسات السابقة

في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر نظم المعلومات الحديثة

في عمليات دعم القرار على نمو الشركة السعودية للتعددين (معادن) تم اختيار طريقة الاستبيان كأساس

لقياس أثر نظم المعلومات الحديثة في عمليات دعم القرار على نمو الشركة السعودية للتعددين (معادن)

وعلى اداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا حيث تم القيام بعدة

خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن

الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني

التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

المحور الأول:

الخاص بالبيانات الديموغرافية او الشخصية لعينة الدراسة: (الجنس- السن- الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي). أثر نظم المعلومات الحديثة في عمليات دعم القرار على نمو الشركة السعودية للتعيين (معادن)

المحور الثاني:

العوامل التي توضح أثر نظم المعلومات الحديثة في عمليات دعم القرار على نمو الشركة السعودية للتعيين (معادن) وتكون ٣ فرضيات فرعية.

الفرضية ١: يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي وثقافة الشركة السعودية للتعيين (معادن)، كما يقدم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها.

الفرضية ٢: لا تقوم الشركة السعودية للتعيين (معادن) بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي.

الفرضية ٣: تقوم الشركة السعودية للتعيين (معادن) بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتحليل وتقييم نوع الخطر ومتابعته.

القسم الاول: البيانات والمعلومات الديموغرافية (الشخصية) لعينة الدراسة.

بيان بأفراد عينة الدراسة في الشركة من حيث المتغيرات الديمغرافية

بيان بأفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير الاول	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	45	90%
	انثى	5	10%
	المجموع	50	100%

بيان بالمشاركين في عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية

المتغير الثاني	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
العمر	اقل من ٣٠ سنة	15	30%
	من ٣١ الي ٤٠ سنة	10	20%
	من ٤١ الي ٥٠ سنة	15	30%
	من ٥١ الي ٦٠ سنة	10	20%
	أكبر من ٦٠ سنة	0	0%
	المجموع	50	100%

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات العمل في الشركة.

المتغير الثالث	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة في الشركة	من ٥ سنة و اقل	10	20%
	من ٥ الي ١٠ سنة	10	20%
	من ١٠ الي ١٥ سنة	٢٠	40%
	من ١٥ الي ٢٠ سنة	5	10%
	أكبر من ٢٠ سنة	5	10%
	المجموع	50	100%

بيان بأفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة اوالمسمى الوظيفي في الشركة.

المتغير الرابع	الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
الوظيفة الحالية	إدارة عليا	٤	8%
	إدارة وسطى	4	8%
	مهندسين وفنيين	12	24%
	عمال وظائف تشغيلية	30	60%
	المجموع	50	100%

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل الدراسي

المتغير الخامس	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل الدراسي	غير متعلم	0	0%
	دبلوم فني (ثانوي)	20	40%
	درجة بكالوريوس	22	44%
	درجة ماجستير	5	10%
	درجة الدكتوراه	3	6%
	المجموع	50	100%

تحليل الوصفي للبيانات والمعلومات الديموغرافية (الشخصية) لعينة الدراسة.

بيان بأفراد عينة الدراسة في الشركة من حيث المتغيرات الديموغرافية

أولاً- النوع: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٤٥) شخص ونسبة مقدارها (90%) في حين كان عدد الإناث فقط (5) إناث ونسبة مقدارها (10%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للتعيين (معادن) وهو مؤشر سلبي بالنسبة إلى مشاركة المرأة في العمل داخل الشركة.

ثانياً- العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة وأقل حيث بلغ عددهم (١٥) بنسبة مقدارها (٣٠%) تلتها الفئة العمرية ٣١ إلى ٤٠ سنة ونسبة (٢٠%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤١ إلى ٥٠ سنة ٣٠% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة للأعمار أقل من ٦٠ عام فيما فوق ونسبة مقدارها (٢٠%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً أما بالنسبة إلى عدد الأفراد فوق ٦٠ عام لا يوجد وذلك لالتزام الشركة بالسن المحدد للتقاعد.

ثالثاً- سنوات الخبرة في الشركة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١٠-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٢٠) فرد ونسبة (٤٠%) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٢٠%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ٢٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً في العمل في الشركة وهذا دليل على أن بيئة العمل في الشركة بيئة جاذبة للعماله وأن معدل دوران العمل في الشركة نسبته قليلة جداً.

رابعاً- الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي الفنية والتشغيلية في الشركة حيث بلغ عددهم (٣٠) وبنسبة تمثيل بلغت (٦٠٪) وتلتها نسبة موظفي المهندسين والعمال الفنية بالشركة وبنسبة بلغت (٢٤٪) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٨٪) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها أربعة افراد وبنسبة مقدارها (٨٪) للعلم هذه العينة لا تمثل الهيكل الوظيفي في الشركة ولكنها كانت عينة عشوائية طبقة عليها الاستبانة

خامساً- المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٢٢) وبنسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم او الثانوية وبنسبة بلغت (٤٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٣) وبنسبة مقدارها (٦٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً ومن شروط التعيين في الشركة الحصول على مؤهل علمي.

المحور الثاني: تحليل فرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة للراضية بشدة وأيضاً الراضية بالنسبة لمعظم محاور الدراسة

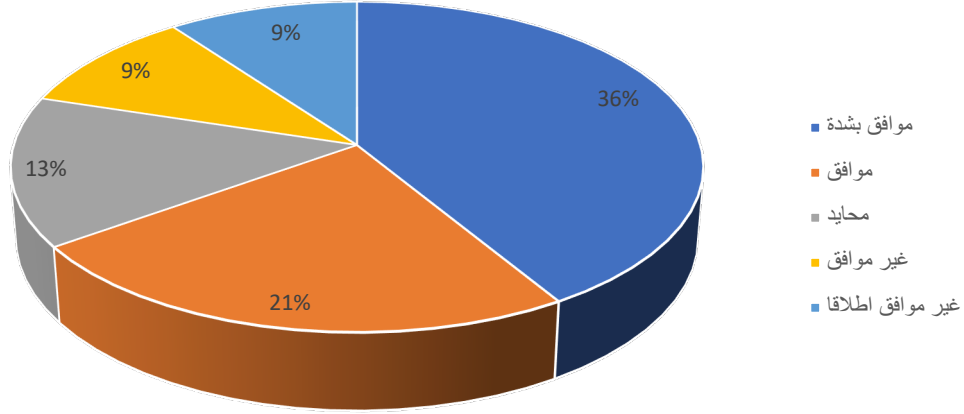
الفرضية الأولى: يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي وثقافة الشركة السعودية للتعيين (معادن)، كما يقدم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقاً

1	يقوم قسم التدقيق بمراجعة مستقلة النظمة الرقابة الداخلية في الشركة للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة	18	14	10	4	4
2	يقوم قسم التدقيق بالتقييم التحليل بالاعتماد على الوثائق الرسمية	22	12	8	4	2
3	١ يوجد بالشركة قسم يتولى عملية التدقيق	20	12	٨	٦	4
4	يلتزم المدقق الداخلي بالحياد والنزاهة عند أداء مهامه	14	14	6	8	8
5	يشترط في من يقوم بعملية التدقيق أن يكون شخص مهني من داخل الشركة	16	17	14	1	2
	المجموع	90	52	32	22	22
	النسبة الى الاجمالي	36%	21%	13%	9%	9%
	الوسط الحسابي لأهمية كل عنصر	18	13	8	5.5	5
	الانحراف المعياري لمستوي الاهمية	8.65	5.90	3.85	2.97	2.83

جاء الوسط الحسابي لمستوى الأهمية من ١٨ الى ٥ بلغت حيث كان العنصر الأكثر أهمية من حيث درجة الرضاية نسبة الموفقة بشدة ٣٦٪ وانحراف معياري ٨,٦٥ وبمتوسط حسابي ١٨ مما يجعله أكثر أهمية ونسبة اقل عنصر من حيث الأهمية هي غير راضي اطلاقا بنسبة ٩٪ وانحراف معياري ٢,٨٣ كما بلغت اقل نسبة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي وثقافة الشركة السعودية للتعيين (معادن)، كما يقدم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بدرجة الرضاية العالية على بنود تلك الفرضية

المحور الاول



الفرضية الثانية: لا تقوم الشركة السعودية للتأمين (معادن) بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة

لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي.

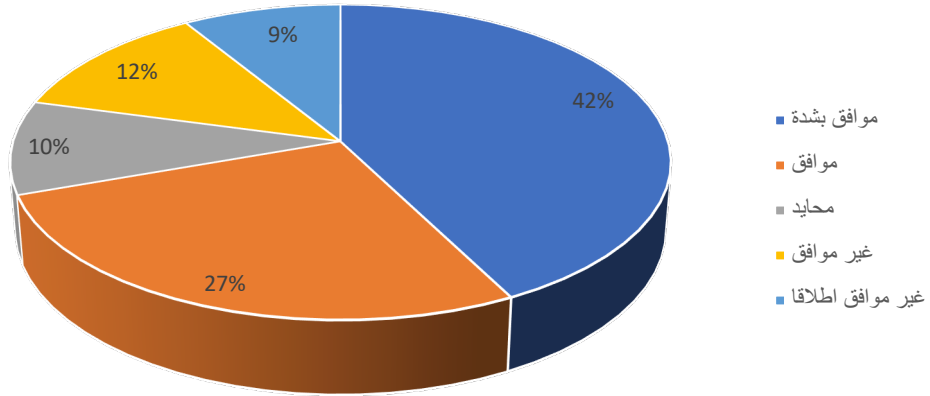
م	العبارة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي اطلاقاً
1	تحدد الإدارة الأخطاء الجوهرية الهامة التي يوجه إليها المدقق الداخلي اهتماماً.	24	10	5	6	5
2	يتم فحص الأداء من قبل مدقق خارجي لدعم جودة أنشطة التدقيق الداخلي	16	22	2	6	4

3	يتميز أداء المدقق الداخلي بالموضوعية، حيث يمكن التحقق من ذلك من قبل مدقق خارجي.	18	14	4	8	6
4	لتقارير التي يرفعها المدقق الداخلي تو ضح أن أنشطته تمت وفقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.	24	12	8	4	2
5	يتم التنسيق داخل قسم التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.	24	10	5	6	5
	المجموع	106	68	24	30	22
	النسبة الي الاجمالي	42%	27%	10%	12%	9%
	الوسط الحسابي لأهمية كل عنصر	19.33	13.6	4.8	6	4.4
	الانحراف المعياري لمستوي الاهمية	10.99	4.98	2.17	1.41	1.52

جاء الوسط الحسابي لمستوى الأهمية من ١٩,٣٣ الي ٤,٤ بلغت حيث كان العنصر الأكثر أهمية من حيث درجة الرضاية نسبة الموفقة بشدة ٤٢٪ وانحراف معياري ١٠,٩٩ وبمتوسط حسابي ١٩,٣٣ مما يجعله أكثر أهمية ونسبة اقل عنصر من حيث الأهمية هي غير راضي اطلاقا بنسبة ٩٪ وانحراف معياري ١,٥٢ كما بلغت اقل نسبة ومتوسط حسابي ٤,٤ درجة

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن لا تقوم الشركة السعودية للتعيين (معادن) بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بدرجة الرضاية العالية على بنود تلك الفرضية

المحور الثاني



الفرضية الثالثة: تقوم الشركة السعودية للتأمين (معادن) بإدارة مخاطرها من خلال العمل

على تحديد وتحليل وتقييم نوع الخطر ومتابعته.

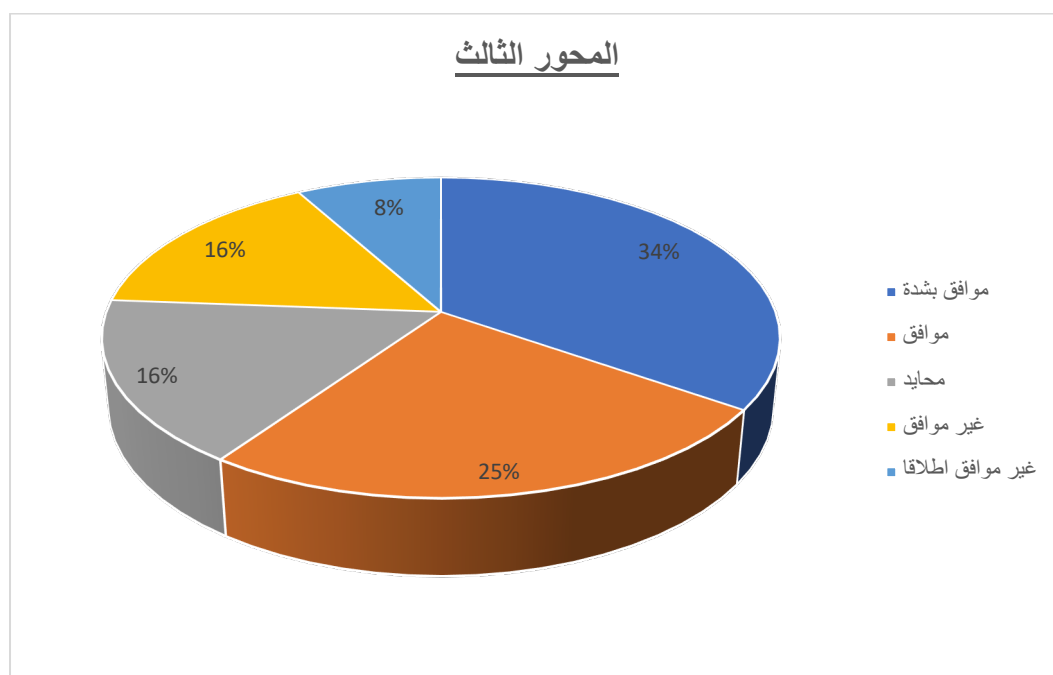
م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي إطلاقاً
1	تحدد الإدارة الأخطاء الجوهرية الهامة التي يوجه إليها المدقق الداخلي اهتمامه.	22	10	8	5	5
2	تواجه الشركة مخاطر ائتمانية عند مزاوله نشاطها.	10	11	12	8	9

3	للشركة إجراءات واضحة الإدارة المخاطر الخاصة بالسلامة المهنية..	18	19	6	5	2
4	عمل نظام التدقيق الداخلي على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بنشاط الشركة.	14	12	7	16	1
5	يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	22	10	8	5	5
	المجموع	86	62	41	39	20
	النسبة الى الاجمالي	34%	25%	16%	16%	8%
	الوسط الحسابي لأهمية كل عنصر	14	12.4	8.2	7.8	4.4
	الانحراف المعياري لمستوي الاهمية	8.17	3.78	2.28	4.76	3.13

جاء الوسط الحسابي لمستوى الأهمية من ١٤ الى ٤,٤ بلغت حيث كان العنصر الأكثر أهمية من حيث درجة الرضاوية نسبة الموفقة بشدة ٣٤٪ وانحراف معياري ٨,١٧ وبمتوسط حسابي ١٤ مما يجعله أكثر أهمية ونسبة اقل عنصر من حيث الأهمية هي غير راضي اطلاقا بنسبة ٨٪ وانحراف معياري ٣,١٣ كما بلغ الوسط الحسابي ٤,٤ درجة

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن تقوم الشركة السعودية للتأمين (معادن) بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتحليل وتقييم نوع الخطر ومتابعته

الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بدرجة الراضية العالية على بنود تلك الفرضية.



الفصل الرابع النتائج والتوصيات

النتائج وأهم الاستنتاجات

وتشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة وخاصة افراد الإدارة العليا والمسؤولين عن التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بالشركة بأنها مهمة جدا وتري أن نجاح أي شركة وسمعتها يعتمد علي مدى اهتمام الشركة بها وذلك لأهمية نوعية القرارات الخاصة بالإدارة العليا حيث تكون طبيعة تلك القرارات هي قرارات استراتيجية كما تنظر الإدارة الي دور التدقيق الداخلي الذي تخص الإدارة الوسطى التي تترجم القرارات الاستراتيجية طويلة المدى الى قرارات متوسطة المدى وأخيرا القرارات التشغيلية قصيرة المدى بناء على تحليل المخاطر التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جداً تساهم في رفع مستوي الأداء الوظيفي وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنظمة.

١ _ اظهرت الدراسة ان مجال التدريب في الشركة السعودية للتعيين (معادن) يحتاج الى مزيد من التفعيل بخصوص التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر.

٢ _ اظهرت الدراسة على ان الانظمة المتطورة تساعد بصورة جيدة على صنع القرارات في إدارة المخاطر بالشركة.

٣ _ اظهرت الدراسة ان نظم التدقيق الاداري يساعد على صنع القرارات في إدارة المخاطر بالشركة.

٤ _ اظهرت الدراسة ان نظم التدقيق الداخلي تعمل على انتاج المعلومات التي تساعد على صنع القرارات. في إدارة المخاطر بالشركة.

٥ _ اظهرت الدراسة ان نظم المعلومات الادارية الناتجة عن عمليات التدقيق الداخلي في الشركة تقدم حلول جاهزة بل تعتبر أداة مساعدة في ترشيد العمل في إدارة المخاطر.

٦ _ اظهرت الدراسة ان هنالك بعض القصور في المعلومات التي يوفرها نظم التدقيق الداخلي التي تساهم في إدارة المخاطر بالشركة.

٧ _ اظهرت الدراسة ان استخدام نظم إدارة المخاطر في الشركة بكفاءة وفاعلية يؤدي الى تقليل المخاطر والمساعدة في عملية التدقيق الداخلي بالشركة.

خامسا: التوصيات والمقترحات

- (١) ضرورة ادخال التقنيات الحديثة والمتطورة للمعلومات وذلك من خلال الاشتراك في الندوات والمؤتمرات والدورات المتخصصة بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.
- (٢) ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر عن كيفية استخدام التقنيات الحديثة في مجال تقنية ونظم المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر
- (٣) على ادارة الشركة العمل على تحديث وتطوير الانظمة الموجودة والمستخدمة بالشركة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة في عمليات التدقيق الداخلي.
- (٤) قياس فاعلية نظم التدقيق الداخلي في النواحي الادارية في شركة معادن بشكل دوري ومتكرر.
- (٥) الاهتمام من قبل ادارة الشركة السعودية للتعيين (معادن) بالاستغلال الأمثل لكافة وسائل واساليب التكنولوجيا في إدارة المخاطر بالشركة.
- (٦) المعلومات المرتبطة بنظم التدقيق الداخلي في النواحي الإدارية الحديثة بما يلائم عملية إدارة المخاطر.
- (٧) ضرورة زيادة كفاءة نظم إدارة المخاطر على المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في الإدارة الدنيا وكذلك نظم معلومات دعم القرار في الإدارة العليا بناء على نتائج التدقيق الداخلي.
- (٨) الاستفادة من نظم دعم القرار في تحسين جودة القرارات الإدارية في جميع المستويات الإدارية
- (٩) ضرورة اجراء المزيد من الدراسات في مجال نظم التدقيق الداخلي لتقديم المعلومات الإدارية في الشركة
- (١٠) ضرورة زيادة كفاءة متخذي القرارات الإدارية في الشركة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المخاطر.

الخاتمة

يمكن أهمية دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة في كونه وظيفة تتلخص في مجموعة من الأنشطة و الأعمال يقوم مدققين داخليين وفق قدر من الكفاءة و الفعالية و الموضوعية، تضمن سيرورة مهام المؤسسة و استدامة العمليات الداخلية فيها، كما تلعب هذه الوظيفة دورا أساسيا في علاقة المؤسسة مع كل من المساهمين و أصحاب المصالح، و الإدارة الجيدة للممتلكات العامة والتأكد من سلامة المعلومات و البيانات المحاسبية وأيضا الإجراءات الإدارية وطرق تنفيذ الأعمال داخل الشركة وتقارير إدارة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الشركة السعودية للتأمين، و تقييم مدى كفايتها و إمكانية مدى الاعتماد عليها و التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموضوعية للعمليات التشغيلية التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة والعاملين بها، وتحديد التدابير اللازمة لمنع جميع أنواع الخسائر التحقق من امتثال المؤسسة لسياساتها و إجراءات وفقا للأحكام المتعلقة بكافة نواحي الشركة السعودية للتأمين (معادن). يعتبر التدقيق الداخلي حاليا من أهم الوظائف التي تعمل على تحسين أي عملية داخل الشركة فهو يسعى لحماية ممتلكاتها خصوصا مع كبر حجمها وتشعب أعمالها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضمان بقائها و استمرارها، فأصبح التدقيق الداخلي يولي بالأهمية البالغة من طرف المؤسسة، وقد تم تصميم هذا الأخير ليكون مستقلا وتوكيدا موضوعيا ونشاطا استشاريا يهدف إلى إضافة قيمة بحيث يساعد هذه المؤسسات في إنجاز أهدافها من خلال نهج منظم و منضبط، لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة و إدارة المخاطر عملية تصمم و تنفذ من قبل مجلس الادارة، يتم تنفيذها من خلال تنفيذ استراتيجية المنظمة بأكملها من قبل الموظفين عن طريق تسطير برنامج لهذه الأخيرة، والتي تخضع للتدقيق الداخلي الذي يقوم بتدقيقها عبر مراحل أساسية تبدأ من تحديدها و تنتهي بالاستجابة لها، وفق عملية تفصيلية و منظمة تصمم لتقرير ما اذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة وما اذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة، والتأكد من التنفيذ الملائم و الشكل السليم لهذه التدابير، ويتمثل دور التدقيق الداخلي هنا في دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة وأخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند المرحلة الأولى لعملية التدقيق التي يتوجب فيها وضع خطة، وتركيز تكثيف الاجراءات في المستويات عالية الخطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن).

المراجع

المراجع العربية

- ١- إسماعيل، مصطفى وسلمان، سعدون ٢٠١٩ م تحليل آلية العلاقة بين ابعاد ادارة مخاطرة
- ٢- أسيل ٢٠٠٩ تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو قطاع التأمين واستثماراته
- ٣- أم عقون، حكيمة ٢٠١٤ إدارة مخاطر الشركة السعودية للتأمين (معادن).
- ٤- جبر، محمد ٢٠١٢ إدارة الخطر والتأمين.
- ٥- جعفر، يونس ٢٠١٧ أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
- ٦- حمادة أبو زيد، حمادة ٢٠١٥ اتجاه إطار للربط بين ادارة المخاطر المنظمات ونظم الرقابة الداخلية.
- ٧- خلف عبد الله ٢٠٠٦ م الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية.
- ٨- زكريا الدوري، زكريا؛ وحسين، يعرب ٢٠٠٧ إدارة المخاطر في المشاريع من منظور استراتيجي.
- ٩- سالم أسامة عزمي سالم، نوري موسى ٢٠٠٧ م، إدارة المخاطر والتأمين، الطبعة الأولى،
- ١٠- سعود؛ والزعبي، خالد ٢٠٢٠ أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية،
- ١١- شارب، مريد ٢٠١٣ دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين.
- ١٢- الشركة السعودية للتأمين (معادن) المدرجة في بورصة فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
- ١٣- الشريفي، على ٢٠١٩ دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية
- ١٤- طارق عبد العال، ٢٠٠٧ م، إدارة المخاطر أفراد، إدارات، شركات، بنوك، كلية التجارة عني الشمس،
- ١٥- طاهر، محمد؛ وعبد النبي ٢٠١٧ تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات
- ١٦- عبد العزيز فهد هيك ٢٠١٢ م مبادئ في التأمين
- ١٧- عبد العزيز، برعي ٢٠١٦ تقويم أثر إعادة التأمين على إدارة الأخطار لدى المنظمات الاقتصادية.
- ١٨- عبد المنعم عاطف، تقييم وإدارة المخاطر، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- ١٩- عوجة، أماني محمد عبد المجيد ٢٠١٩ استخدام تحليل المكونات الأساسية لتصنيف إدارة المخاطر بالشركات.

- ٢٠- عز الدين صلاح ٢٠٠٨ م التأمين مبادئه وأنواعه.
- ٢١- العمري ٢٠١٢، الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين، السعودية،
- ٢٢- العواد، سمر ٢٠١٨ مدخل لتقييم إدارة مخاطر الاستثمارات في الشركة السعودية للتأمين (معادن)
- ٢٣- المباشر ٢٠١٤ م: دراسة تطبيقية على شركة التأمين الإسلامية في السودان
- ٢٤- مصطفى يوسف ٢٠١٨ م إدارة الأداء عمان الأردن
- ٢٥- النجار، عمر ٢٠١٩ أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي
- ٢٦- وأبو ناصر، حسن ٢٠١٨ قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية.
- ٢٧- وصفي الكساسبة ٢٠١١ تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات

المراجع الأجنبية

- 1) Alness, A. (2016). The Role of Risk Management's Techniques in Increasing the Likelihood of Small Businesses Success in the Gaza Strip,
- 2) Aleksandar Stoic. Radenko Rajic 2015 The Review of the Definition of Risk.
- 3) Baensch, T. M. I. (2015). ISO 31000: Proceed is met ode de gestion are a rissole. Capitate,
- 4) Bachy Bruno. Harache Christine. Toute la function Management. Dunod. Paris. 2010.
- 5) Benali, Nadia & Feke, Rachid (2017) the impact of natural disasters on insurers' profitability: Evidence from property/casualty insurance company
- 6) Cooper Donald R., and Pamela S. Schindler (2014), " business research methods", TWELFTH EDITION, McGraw-Hill Companies,

- 7) Cyrus Saul Amambay, (2013), " The Effect of Implementing Risk Management Strategies on Supply Chain Performance
- 8) K. W. Green Jr. et al., (2012), "Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance," Industrial Marketing Management,

الملاحق

نموذج الاستبانة

" دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن)"

السادة/ موظفي الشركة السعودية للتأمين (معادن)

للحصول علي نتائج دراسة دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن) تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في اثراء البحث العلمي ببلادنا وداعما أساسيا في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ م.

شكر لحسن تعاونكم

المحور الأول - البيانات الشخصية

الاسم		
الجنس	ذكر	انثى

سنوات الخبرة	من ٥ - ١٠ سنة	أكبر من ١٠ - ١٥ سنة	أكبر من ١٥ - ٢٠ سنة
	أكبر من ١٥ - ٢٠ سنة	أكبر من ٢٠ - ٢٥ سنة	من ٢٥ سنة فأكثر

البيانات	الإدارة:	القسم:
الوظيفية	المسمى الوظيفي:	التخصص الدقيق:

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنة التخرج							
جهة المانحة							

ثانياً الرجاء وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الرضا أمام كل عبارة من

العبارة التالية:

الفرضية الأولى: يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي وثقافة الشركة السعودية للتعيين

(معادن)، كما يقدم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها.

م	العبارة	مستوي الأهمية				
	درجة الأهمية	راضي جداً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي إطلاقاً
1	يقوم قسم التدقيق بمراجعة مستقلة أنظمة الرقابة الداخلية في الشركة للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة					
2	يقوم قسم التدقيق بالتقييم التحليل بالاعتماد على الوثائق الرسمية					

3	١ يوجد بالشركة قسم يتولى عملية التدقيق				
4	يلتزم المدقق الداخلي بالحياد والنزاهة عند أداء مهامه				
5	يشترط في من يقوم بعملية التدقيق أن يكون شخص مهني من داخل الشركة				

الفرضية الثانية: لا تقوم الشركة السعودية للتعيين (معادن) بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة

لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي.

م	العبرة	مستوي الاهمية				
	درجة الاهمية	راضي جدا	راضي	محايد	غير راضي	غير اطلاقا راضي
1	تحدد الإدارة الأخطاء الجوهرية الهامة التي يوجه إليها المدقق الداخلي اهتماما.					
2	يتم فحص الأداء من قبل مدقق خارجي لدعم جودة أنشطة التدقيق الداخلي					
3	يتميز أداء المدقق الداخلي بالموضوعية، حيث يمكن التحقق من ذلك من قبل مدقق خارجي.					
4	لتقارير التي يرفعها المدقق الداخلي تو ضح أن أنشطته تمت وفقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.					
5	يتم التنسيق داخل قسم التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.					

الفرضية الثالثة: تقوم الشركة السعودية للتأمين (معادن) بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتحليل وتقييم نوع الخطر ومتابعته.

م	العبرة	مستوي الاهمية
	درجة الاهمية	راضي جدا راضي محايد غير راضي غير اطلاقا
1	تحدد الإدارة الأخطاء الجوهرية الهامة التي يوجه إليها المدقق الداخلي اهتمامه.	
2	تواجه الشركة مخاطر ائتمانية عند مزاوله نشاطها.	
3	للمشركة إجراءات واضحة الإدارة المخاطر الخاصة بالسلامة المهنية..	
4	عمل نظام التدقيق الداخلي على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بنشاط الشركة.	
5	يوجد إدراك لدى المدقق الداخلي بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	

ملاحظة هامة

التزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقاً للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها إلى نقاط قوة يعمل على تحليل دور التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في الشركة السعودية للتأمين (معادن)

اعداد الطلاب:

- ١- شوق زاهر الشبري
- ٢- وليد محمد أبو منصور
- ٣- بكر محمد برناوي

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ٢٠٢٣ م