

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير----



العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة في شركات القطاع العام: دراسة حالة

The relationship between risk management and internal review and its impact on governance in public sector companies: a case study.

إعداد الطالب/

عبدالرحمن حسن ابوظبنة

إشراف/

د.الاء احمد

العام الدراسي:

2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى عائلتي العزيزة، التي كانت مصدر إلهام ودعم لا ينضب طوال فترة عملي على هذا المشروع. إلى أمي وأبي، اللذين لطالما آمنوا بقدراتي وشجعوني على متابعة طموحاتي. وإلى كل من قدم لي الدعم والإلهام من الأصدقاء والأساتذة، الذين ساهموا في تحقيق هذا العمل.

..

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خير خلق الله، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أوجه امتناناً خاصاً لأستاذي المشرف، الذي قدم لي توجيهات قيمة ونصائح ملهمة، وفتح أمامي آفاقاً جديدة في مجال البحث. كما أود أن أشكر جميع الأكاديميين والزملاء الذين قدموا لي الدعم والإرشاد، وساهموا بأرائهم وملاحظاتهم البناءة. لا أنسى عائلتي العزيزة، التي كانت مصدر دعم لا ينضب وساندتني في كل خطوة على الطريق. كما أوجه شكري للمؤسسات البحثية التي قدمت لي الموارد والمعلومات الضرورية لإتمام هذا العمل. إن هذا البحث لم يكن ليتحقق بدون جهودكم ومساندتكم، وأعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في تحقيق هذا الإنجاز.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

فهرس الموضوعات

بسم الله الرحمن الرحيم	أ.....
الإهداء	ب.....
الشكر والتقدير	ج.....
فهرس الموضوعات	د.....
فهرس الجداول	و.....
فهرس الاشكال	و.....
الفصل الاول: الاطار العام	1.....
1.1 المقدمة	1.....
2.1 مشكلة الدراسة:	1.....
3.1 أهمية الدراسة:	2.....
4.1 أهداف الدراسة:	4.....
5.1 تساؤلات الدراسة:	4.....
6.1 فروض الدراسة:	4.....
7.1 مصطلحات الدراسة:	5.....
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	9.....
1.2 الاطار النظري:	9.....
1.1.2 ماهية المراجعة الداخلية وأهميتها ومنافعها:	9.....
2.1.2 إدارة المخاطر وعملياتها	19.....
3.1.2 ماهية الحوكمة وركائزها الأساسية:	36.....
2.2 الدراسات السابقة	53.....
1.2.2 أولاً الدراسات العربية:	53.....

54.....	2.2.2. ثانياً: الدراسات الاجنبية
58.....	3.2.2. التعليق الدراسات السابقة:
61.....	الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث
61.....	1.3 منهجية تصميم البحث:
61.....	2.3 نوع البحث
61.....	3.3 عينة الدراسة
62.....	4.3 مجتمع الدراسة:
62.....	5.3 أدوات جمع البيانات
63.....	6.3 خصائص العينة:
68.....	7.3 صدق الاستبانة:
70.....	8.3 ثبات الاستبانة:
72.....	الفصل الرابع: عرض نتائج تحليل اداة الدراسة
88.....	الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج
88.....	النتائج:
89.....	التوصيات
90.....	المراجع
108.....	الملاحق.
111.....	مستخلص الدراسة
112.....	Abstract:

فهرس الجداول

63	جدول (1-3) الجنس
64	جدول (2-3) العمر
66	جدول (3-3) نوع الاعاقة
68	جدول رقم (4-3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لابعاد الدراسة
70	جدول (5-3) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ
72	جدول (1-4) الاحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الأول
74	جدول (2-4) الاحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الثاني
76	جدول (3-4) الاحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الثالث
81	جدول (4-4) نتائج اختبار T-test للفروق في استجابات العينة تعزي لمتغير النوع
82	جدول (5-4) نتائج one way anova للفروق في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير العمر
83	جدول (6-4) نتائج one way anova للفروق في استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير الخبرة

فهرس الاشكال

29	شكل (1-2) الإطار العام لإدارة المخاطر
37	شكل (2-2) ركائز حوكمة الشركات
42	شكل (3-2) نظام معلومات الحوكمة
36	شكل (1-3) الجنس
37	شكل (2-3) العمر
38	شكل (3-3) نوع الاعاقة

الفصل الاول: الاطار العام

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 فروض الدراسة

6.1 متغيرات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

9.1 الخطة

الفصل الاول: الاطار العام

1.1 المقدمة:

أدت التطورات المستمرة والمتزايدة التي شهدتها منشآت الأعمال إلى ظهور مجموعة من المستجدات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية فرضت نفسها على المستوى المحلي والدولي مثل تطبيق اتفاقية الجات، وفرض معايير التوحيد القياسي (ISO) على التجارة الدولية، والتسارع في التطورات التقنية، وانتشار التجارة الإلكترونية، وتصارع المنافسة بين منشآت الأعمال على المستوى المحلي والدولي، مما وضع على كاهل هذه المنشآت مسؤولية مواكبة هذه التطورات والتعامل مع ما يترتب عليها من إيجابيات وسلبات، وما لاحق ذلك من اختلاف وتطور المعاملات الاقتصادية والتجارية حول العالم حيث أصبحت هذه المعاملات أكثر سرعة وسهولة.

أثبتت حالات فشل الشركات والانهيارات المالية أن هناك شركات مثل Enron وغيرها، واجهت أزمات أخلاقية وليس نقص في القواعد، وذلك نتيجة عدم التقدير السليم للمخاطر المترتبة على عدم الالتزام الأخلاقي، حيث تعتبر الانحرافات الأخلاقية من أهم المشاكل التي تواجه المراجعة الداخلية، وعدم الالتزام بالقواعد والتشريعات، وضعف أداء المراجعة الداخلية والخارجية وعدم التنسيق بينهم، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى فشل وانهيار لهذه الشركات، وبالتالي تظهر أهمية تطبيق مدخل الحوكمة على أساس المخاطر

2.1 مشكلة الدراسة:

----- تعتبر المراجعة الداخلية أحد المحاور الهامة لمنظومة الحوكمة، وتأكيدا على الدور التأثيري للمراجعة الداخلية كأحد مكونات نظام الرقابة الداخلية، فلقد أصبحت منشآت الأعمال في الولايات المتحدة

الأمريكية مطالبة بالتقرير عن أنشطة الرقابة الداخلية لديها، بالإضافة إلى التقارير المالية لتحقيق الملاءمة مع متطلبات القسم 404 من قانون Sarbanes Oxley ، وبالتالي فإن أداء وظيفة المراجعة الداخلية غير الفعال قد ينظر إليه من جانب المراجع الخارجي للمنشأة على أنه مؤشر على وجود قصور أو ضعف في أنظمة الرقابة الداخلية للمنشأة، مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر بهذه المنشأة.

وقد أكد على ذلك الإطار الذي أصدرته لجنة (COSO, 2004) بعنوان "إطار متكامل لإدارة المخاطر بالمنشأة" حيث يوضح أن المخاطر الجيدة تتطلب بيئة أخلاقية جيدة، فالمنشأة التي تدير المخاطر بشكل ملائم يكون العاملين بها ذوي أخلاق جيدة وهذا يتفق مع مدخل الحوكمة على أساس المخاطر ، ومن هنا يلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات لم يعد مجرد أنظمة وإجراءات تتبع في منشآت الأعمال لحماية المساهمين وأصحاب المصالح فقط، بل أصبحت هناك نظرة جديدة له يجري بموجبها الربط بين قوة حوكمة الشركات والأداء الناجح للشركة من خلال المساهمة في تحسين عملية إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد المشكلة البحثية لهذه الدراسة في تحليل أثر العلاقة التفاعلية بين الحوكمة والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بمنشآت الأعمال، وذلك نظراً لأن المخاطر تتصف بالديناميكية والتغير المستمر ومن المتوقع أن تؤثر على تحقيق أهداف المنشأة في حالة عدم إدارتها بطريقة ملائمة وهذا يجعلنا نطرح: السؤال الأساسي الذي يتمثل في: ما هي العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة في شركات القطاع العام: دراسة حالة؟

3.1 أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة في إطار السعي لفهم تأثير العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة في شركات القطاع العام، وهي إحدى القضايا المهمة في تحسين كفاءة وفعالية هذه الشركات. تهدف

الدراسة إلى تقديم رؤى شاملة تساعد في تعزيز دور الحوكمة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية، وتقليل المخاطر المحتملة، وضمان نزاهة الأداء المؤسسي في القطاع العام.

الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تناولها موضوعًا حيويًا يمزج بين ثلاثة عناصر رئيسية: إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، والحوكمة. فالعديد من الدراسات تطرقت إلى كل عنصر على حدة، لكن هذه الدراسة تجمعها في إطار واحد، ما يفتح المجال أمام الباحثين والأكاديميين لفهم العلاقات المتبادلة بينهم وتأثيراتها. تسهم هذه الدراسة أيضًا في توسيع المعرفة الأكاديمية حول دور المراجعة الداخلية كأداة رقابية تدعم إدارة المخاطر، وكذلك كأداة لتعزيز الحوكمة في الشركات العامة. ستعمل نتائج الدراسة على إثراء المكتبة العربية بنموذج جديد يربط بين هذه المفاهيم الهامة في مجال الإدارة العامة.

الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم توصيات واقعية لشركات القطاع العام حول كيفية تحسين نظم الحوكمة لديها من خلال تعزيز المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. فالكثير من الشركات العامة تعاني من قضايا تتعلق بالفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى تراجع الكفاءة والأداء. من خلال هذه الدراسة، يمكن للمسؤولين وصناع القرار أن يستفيدوا من استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر، وتوظيف المراجعة الداخلية كأداة رقابية تحافظ على استدامة أعمالهم ورفع مستوى الشفافية. كما تساعد النتائج في تقديم إطار عمل يمكن تطبيقه لتقليل المخاطر التنظيمية، وتحسين مستويات الثقة والمصداقية في المؤسسات الحكومية، مما يسهم في تحسين استدامتها وموثوقيتها في المجتمع.

4.1 أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- التعرف على اثر ادارة المخاطر على الحوكمة بالشركة.
- التعرف على اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.
- التعرف على العلاقة بين اختلاف جنس موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.
- التعرف على العلاقة بين عمر موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.

5.1 تساؤلات الدراسة:

- ما هي العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- ما اثر ادارة المخاطر على الحوكمة بالشركة.
- ما اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.
- ما العلاقة بين اختلاف جنس موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة؟
- ما العلاقة بين عمر موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة؟

6.1 فروض الدراسة:

- هناك علاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

- هناك اثر ادارة المخاطر على الحوكمة بالشركة.
- هناك اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف جنس موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.

7.1 مصطلحات الدراسة:

- إدارة المخاطر

- **التعريف الاصطلاحي:** إدارة المخاطر هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه منظمة أو مشروع معين، ومن ثم تطوير استراتيجيات وخطط للتقليل من هذه المخاطر أو التحكم فيها بشكل فعال. تركز إدارة المخاطر على تعزيز فرص النجاح وتقليل الخسائر المحتملة، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات.
- (Al Twaijry et al. 2003)

- **التعريف الإجرائي:** تُعرّف إدارة المخاطر في سياق هذا البحث على أنها العملية الممنهجة التي تتبعها شركات القطاع العام لتحديد المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية، وتقييم آثارها المحتملة، وتطبيق استراتيجيات وقائية، مثل المراقبة والتدقيق والمراجعة الدورية، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر ممكن من المخاطر.

- المراجعة الداخلية

• **التعريف الاصطلاحي:** المراجعة الداخلية هي وظيفة مستقلة وموضوعية تهدف إلى تقييم وتحسين

فاعلية عمليات الإدارة، وعمليات الرقابة، وإدارة المخاطر داخل المنظمة. تعمل المراجعة الداخلية

على تقديم ضمانات مستقلة للإدارة وللهيئات الرقابية بشأن مدى كفاءة الأنظمة والعمليات.

• **التعريف الإجرائي:** في سياق هذا البحث، تُعرّف المراجعة الداخلية على أنها العملية التي يقوم

بها فريق المراجعة الداخلية في شركات القطاع العام لتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر والحوكمة،

من خلال إجراء تدقيقات دورية، ومراجعة الإجراءات والسياسات، وتقديم توصيات لتحسين الأداء

المؤسسي وضمان الشفافية والنزاهة. (الحيزان، 2018)

- الحوكمة

التعريف الاصطلاحي:

هي منظومة من القواعد والمعايير والإجراءات تساعد على إدارة منشآت الأعمال ومراقبتها بطريقة أكثر

كفاءة، حيث يمكن من خلالها توجيه أنشطة المنشأة إلى تحقيق مستوى أداء أعلى من أجل تحقيق

أهدافها، والالتزام بالمعايير اللازمة لتحقيق الإفصاح والشفافية في القوائم والتقارير المالية، والإشراف على

إدارة المخاطر وعمليات الرقابة عليها، وضمان الحفاظ على حقوق المساهمين وجميع الأطراف ذوي

المصلحة، بهدف تعظيم قيمة المنشأة. (حماد، 202)

التعريف الإجرائي:

في سياق هذا البحث، تُعرّف الحوكمة على أنها مجموعة الأنظمة والسياسات والإجراءات المعمول بها

في شركات القطاع العام والتي تهدف إلى ضمان الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في إدارة الموارد، وتوفير

إطار عمل يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء. تشمل هذه التعريفات أيضًا تقييم الأثر الناتج عن إدخال ممارسات جيدة للحوكمة على فعالية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

**الفصل الثاني: الاطار النظري
والدراسات السابقة**

1.2 الاطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الاطار النظري:

1-1-2 ماهية المراجعة الداخلية وأهميتها ومنافعها:

اولاً: ماهية المراجعة الداخلية:

تأثر التطور الذي حدث في مفهوم وطبيعة المراجعة الداخلية بالتطورات بالأحداث التي حدثت في بيئة الأعمال التي تعمل بها الوحدات الاقتصادية. فقد تغيرت النظرة إلى المراجعة الداخلية من أنها وظيفة ثانوية غير جذابة إلى مهنة مستقلة لها معايير وقواعد مهنية، ويرجع السبب في ذلك إلى ظهور معهد المراجعين الداخليين عام 1941 وصدر معايير للأداء المهني عام 1979، ومن ثم زاد الطلب على خدمات المراجعة الداخلية باعتبارها كمهنة من المهن الصاعدة. ونتيجة لهذا التغير حدث تغيير في مفهوم المراجعة الداخلية من مراجعة تهتم بالمشاكل الرقابية والإشرافية فقط داخل الوحدة الاقتصادية إلى الاهتمام بتقييم وتحسين إدارة المخاطر وعمليات الرقابة والحوكمة (A, 199911). وكان لظهور العولمة وحدثت الأزمات المالية العالمية في أسواق المال، وحدثت الانهيارات المالية وحالات الإفلاس للعديد من الوحدات الاقتصادية الكبرى في نهاية عام 2018. أثر في حدوث التغير في مفهوم المراجعة الداخلية والنظرة إليها (PWC, 2018). وقدم الفكر المهني تعريفاً للمراجعة الداخلية يعكس التغيرات التي حدثت في الأنشطة التي تقوم بها. فقد أصدر معهد المراجعين الداخليين عام 1978 تعريفاً للمراجعة الداخلية يعكس دورها التقليدي على أنها «عبارة عن نشاط تقييمي مستقل يمارس داخل الوحدة الاقتصادية لفحص وتقييم أنشطتها، بهدف مساعدة العاملين بها على القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال، وذلك عن طريق

تزويدهم بالمعلومات الناتجة من تحليل وتقييم الأنشطة، والنصح والمشورة الخاصة بأنشطة الوحدة التي تخضع للفحص. ويتضمن هدف المراجعة الداخلية إيجاد نظام رقابي يتميز بالكفاءة والتكلفة المعقولة».

ويخلص الباحث من هذا التعريف بأنه يركز على الدور التقليدي للمراجعة الداخلية الذي يركز على الجوانب المالية والرقابية، وكذلك الأنشطة الأخرى التي يطلق عليها المراجعة التشغيلية والتي تهدف إلى تحسين الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال تقديم تحليل وتقييم لمدى فاعلية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية وتقديم النصح والمشورة والمعلومات التي تساعد العاملين على القيام بمهامهم بفاعلية. وتعتمد المراجعة التشغيلية على العناصر التالية:

- التحقق من صحة ودقة ما هو مسجل بالدفاتر المحاسبية.
- القيام بتحليل وتقييم للإجراءات والسياسات التنظيمية للتأكد من فاعليتها.
- تقديم التوصيات المناسبة للإدارة العليا.

وأكد على نفس المعنى Al Twaijry et al. 2003 على أن وظيفة المراجعة الداخلية يتم الانتفاع منها في القيام بالمراجعة التقليدية للنظم المالية والرقابية، ويعني ذلك أنها تركز على منع التصرفات غير القانونية الناتجة من الأخطاء والخذاع كما أنها تقدم الحماية لأصول الوحدة الاقتصادية، والقيام بالمراجعة التشغيلية بهدف تحسين الأداء التشغيلي.

كما قدم معهد المراجعين الداخليين تعريفاً للمراجعة الداخلية عام 1999 ليعكس تطور نطاق وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة حيث عرف المراجعة الداخلية على "أنها نشاط تأكيد استشاري موضوعي ومستقل مصمم لإضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهدافها من خلال طرق منهجية منظمة لتقييم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات (A , 200011). ويوضح التعريف السابق نطاق مسؤولية المراجعة الداخلية وإبراز دورها

الحديث في الوحدة الاقتصادية ليشمل إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة على العمليات بدلاً من الاقتصار على الدور الرقابي التقليدي على الأنشطة المالية والإدارية. وأكد Bou-Raad, 2000 على أن دور المراجعة الداخلية انتقل من التأكيد على الالتزام بالسياسات وحماية الأصول إلى التأكيد على تحسين الأداء من خلال إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتقديم النصح والمشورة من خلال الدور الرقابي وتقييم وتحسين إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة على العمليات. ويعني ذلك أن دور المراجعة الداخلية يمكن أن يضيف قيمة لثروة الملاك وأصحاب المصالح من خلال تقديم تأكيد موضوعي بأن المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية يمكن إدارتها Carey et al. 2016.

ومما سبق يخلص الباحث أن التعريف السابق للمراجعة الداخلية يوضح أن نطاق وظيفة المراجعة الداخلية تتمثل في أنشطة تأكيد موضوعي مستقل وأنشطة استشارية في مجالات إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والرقابة على العمليات بهدف تحسين فاعلية أدائها.

وأوضح معهد المراجعين الداخليين أن الخدمات التي يمكن أن تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية نوعين من الخدمات هما (A, 2018):

- خدمات التأكيد

وتشمل خدمات الفحص الموضوعي للدليل المقدم كأساس لإبداء رأي مستقل حول فعالية وكفاءة إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة على العمليات وهذه الخدمات تتكون من ثلاثة أطراف هي:

- فرد أو مجموعة من الأفراد تقوم بأداء العمليات أو الوظائف أو النظم أو غيرها.
- فرد أو مجموعة من الأفراد تقوم بالتقييم والمراجعة.
- فرد أو مجموعة من الأفراد يستخدمون نتائج التقييم والمراجعة.

- خدمات استشارية

وعرفها معهد المراجعين الداخليين بأنها خدمات يقدمها المراجع الداخلي تتمثل في استشارات متعلقة بالعمل يتم تحديد طبيعتها ونطاقها عن طريق الاتفاق وذلك بقصد تقديم النصح والمشورة لإضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والرقابة على العمليات (A, 200411)، وتؤدي هذه الخدمات طبقاً لطلب العميل ويتكون أطراف هذه الخدمات من طرفين هما:

- فرد أو مجموعة من الأفراد يقدمون الخدمات الاستشارية.

- فرد أو مجموعة من الأفراد يحصلون على هذه الخدمات.

ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية

تعتبر أهداف المراجعة عن المهام التي ينبغي القيام بها ويتمثل الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية في العناصر التالية (A, 199911):

- زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها.

- تقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.

- تقويم وتحسين فعالية حوكمة الشركات.

- تقويم وتحسين فعالية الرقابة على العمليات.

وأوضح Al-Twajry et al., 2003 أن المراجعة الداخلية تحقق الهدفين التاليين:

- إجراء المراجعة التقليدية للنظم المالية والرقابية بهدف منع واكتشاف الأخطاء غير القانونية

وحماية الأصول التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية.

- القيام بمراجعة الأداء (المراجعة التشغيلية) والتي تهتم بالفعالية والكفاءة للجوانب المختلفة للوحدة الاقتصادية بهدف تحقيق قيمة مضافة.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن أهداف المراجعة الداخلية تتمثل في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها الوحدة الاقتصادية والمساهمة في تحسين عمليات إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية وذلك عن طريق تحسين البيئة الرقابية الداخلية، وأكد على ذلك أيضاً المعيار 2100 من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية على أن تحسين البيئة الرقابية يقلل من الأخطاء التي يمكن اكتشافها عن طريق المراجع الخارجي بالإضافة إلى زيادة فرص اكتشاف الخداع Carcello et al 2016، كما أنها تقدم الحماية للمساهمين من قيام الإدارة بارتكاب السلوك الانتهازي Coram et al., 2016 وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً: مهام المراجعة الداخلية

تمثل المراجعة الداخلية عين وأذن الإدارة، فالمراجع الداخلي يقوم بفحص العمليات للتأكد من قوة نظم الرقابة الداخلية (Sawyer, 2003). وأوضح أن المراجع الداخلي يمثل الذراع الأيمن للإدارة ليس فقط لمجرد قيامه بالتأكد على تنفيذ السياسات والإجراءات بفعالية وأن مستوى المخاطر عند المستوى المقبول ويمكن إدارته، وأيضاً يقدم النصح والمشورة اللازميتين (A, 200411). كما أكد Walker, et al. 2003 على أن المراجعة الداخلية تساعد إدارة المخاطر في تحديد وتقييم المخاطر، كما أنها تقدم تأكيد على قوة نظم الرقابة الداخلية بالوحدة الاقتصادية وكافيتها في مراقبة وتحديد إدارة المخاطر. ويمكن تحديد المهام التي ينبغي للمراجع الداخلي القيام بها:

- التحقق من مصداقية المعلومات وإمكانية الاعتماد عليها.

- التحقق من مدى سلامة إجراءات حماية الأصول.
 - مراجعة مدى الالتزام بالقواعد والقوانين والسياسات والخطط الموضوعة.
 - تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية وإدارتها بطريقة فعالة.
- بينما يرى معهد المراجعين الداخليين بإنجلترا وويلز (A-UK 199911) أن مهام المراجع الداخلي يتمثل في الآتي:
- تقديم تأكيد معقول للإدارة عن مدى ملائمة وفعالية نظم الرقابة الداخلية المطبق في إدارة المخاطر.
 - بذل العناية المهنية الواجبة لتدعيم وتحسين إدارة المخاطر والرقابة في المجالات التالية:
 - بيئة الرقابة الداخلية.
 - حماية الأصول.
 - مصداقية ونزاهة المعلومات.
 - مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات.
 - تحليل المخاطر.
- ومما سبق يخلص الباحث إلى أن مهام المراجعة الداخلية تنحصر في مراجعة مصداقية المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الاعتماد عليها والتأكيد على الالتزام بالسياسات والقواعد والقوانين واللوائح اللازمة لحماية الأصول وتقديم تأكيد معقول بأن مستوى المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية في المستوى المقبول وأن إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية تدار بطريقة فعالة.

رابعاً: أهمية المراجعة الداخلية

تعد المراجعة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من الوحدة الاقتصادية ولا يمكن لأي وحدة أن تعمل بدون وجود لأنشطة المراجعة الداخلية آجلاً أو عاجلاً Yee et al. 2018. وقد زاد الاهتمام بالمراجعة الداخلية على المستوى المهني والأكاديمي.

فعلى المستوى المهني أكدت اللجنة القومية للخداع في التقرير المالي والتي تعرف باسم Teadway 1987 على أن وجود قسم للمراجعة الداخلية في الوحدات الاقتصادية يؤثر على فعالية الأداء بها. وأوضح تقرير لجنة كادبري Cadbury Report, 1992 أنه من الضروري وجود قسم للمراجعة الداخلية بكل وحدة اقتصادية لكي تتحقق الرقابة الداخلية بها. وأوضح التقرير أيضاً أن سبب فشل الوحدات المسجلة في بورصة الأوراق المالية بالمملكة المتحدة يرجع إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية المطبقة. كما أكد Arther EHold, 1994 وهو أحد الأعضاء المؤسسين لمعهد المراجعين الداخليين على ضرورة وجود قسم للمراجعة الداخلية بكل وحدة اقتصادية وإن لم يكن بها الآن فإنها سوف تحتاج إلى أنشطة المراجعة الداخلية في القريب العاجل أو الآجل Flesher 1996. وطالبت بورصة نيويورك للأوراق المالية الشركات المسجلة لديها بأن يكون لديها قسم للمراجعة الداخلية لتزويد مجلس الإدارة ولجنة المراجعة بالتقييم المستمر لعملية إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية (NYSE, 2004) ولكن بورصة ناسداك NASDAQ لم تشترط وجود قسم للمراجعة الداخلية في الشركات المسجلة لديها كشرط لاستمرار التسجيل ولكن لجنة الأوراق المالية والمبادلات SEC, 2003 أكدت على أن وجود قسم المراجعة الداخلية يعد من الممارسات المفضلة. وطالبت أيضاً بورصة كوالالمبور للأوراق المالية في ماليزيا Kuala Lumpur Stock Exchange الشركات المسجلة لديها أن تحتفظ بقسم المراجعة الداخلية طبقاً لقانون الشركات الماليزي وإذا لم يكن لدى الشركات قسم للمراجعة الداخلية يجب على مجلس الإدارة الإفصاح

عن الأسباب الحقيقية وراء ذلك (KLSE, 2000). وأكد قانون سارينز أوكسلي SOX 2002 في الفقرة 404 على ضرورة تقييم مدى فعالية وقوة نظم الرقابة الداخلية عن طريق المراجع الداخلي.

وأكدت معظم الدراسات الأكاديمية على أهمية وجود قسم للمراجعة الداخلية بكل وحدة اقتصادية كبيرة الحجم تعتمد على أسلوب اللامركزية في الإدارة (Carcello et al., 2002، Goodwin and Kent 2004). وعلى مستوى الدراسات الأكاديمية الميدانية دراسة Ernst and Young 1995 والتي أكدت فيها 61% من المفردات التي تم استقصاء آرائها على ضرورة وجود قسم للمراجعة الداخلية بكل وحدة اقتصادية، بينما يرى 20% من 39% المتبقية من المفردات أن الحاجة إلى قسم للمراجعة الداخلية تكون ملحة في القريب العاجل. كما أكدت دراسة Carey et al., 2016 إلى أن 46% من الوحدات الاقتصادية المسجلة في بورصة الأوراق المالية بأستراليا تحصل على خدمات المراجعة الداخلية.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن وجود قسم مراجعة داخلية بكل وحدة اقتصادية تعد ضرورة لتحقيق نظام رقابي فعال وحاجز منيع في مواجهة ارتكاب الأخطاء والخداع المحاسبي لأن المراجعة الداخلية تعمل على تحسين البيئة الرقابية داخل الوحدة الاقتصادية.

خامساً: منافع المراجعة الداخلية

يحقق وجود قسم للمراجعة الداخلية بالوحدات الاقتصادية عدد من المنافع من أهمها ما يلي:

تعد المراجعة الداخلية عنصر من عناصر الرقابة الداخلية تعمل على تحسين البيئة الرقابية ومن ثم إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية (A, 201811)، كما أنها تعد آلية من آليات الرقابة التنظيمية التي تقلل من اللاتماثل في المعلومات (Adams et al. 2005) ويعد المراجع الداخلي الحارس الأمين لحماية

الأصول من السرقة والاختلاس وسوء الاستخدام Sharm and Subromaniam, 2005. وأكدت

لجنة بللو ريبون BRC,1999 على أن التقرير المالي يعتمد على ثلاثة أطراف هي:

- مجلس الإدارة- لجنة المراجعة.
- الإدارة المالية – المراجعة الداخلية.
- المراجع الخارجي.

وأكد المراجع العام بماليزيا Audit Standard not up make 2017 على أن المراجعة الداخلية تلعب دور الرقابة الاستباقية التي تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف. وأكد تقرير لجنة كادبري Cadbury 1992 على أن فشل الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها يرجع إلى فشل نظم الرقابة الداخلية المطبقة، وتمثل المراجعة الداخلية أداة لزيادة جودة الرقابة الداخلية، وأكد Al-Twaijry et al., 2003 على أنها تقدم تأكيداً للإدارة العليا على فعالية نظم الرقابة الداخلية.

توفر المراجعة الداخلية معلومات يمكن الاعتماد عليها. فهي يكون لها تأثير على دوافع الإدارة العليا في تقديم معلومات غير صحيحة أو متحيزة كما أنها تعمل على تقليل الفرص المتاحة أمام الإدارة العليا على ارتكاب السلوك الانتهازي Asare et al., 2018. ويساعد تقرير المراجعة الداخلية على زيادة الثقة في مصداقية القوائم المالية التي تقوم الإدارة بإعدادها، حيث أن التقرير يؤكد على خلو القوائم من الأخطاء Holt and Dezoort 2019. وأوضح Royers & Stocken 2005 أن المراجعة الداخلية تعمل على تقليل التحيز في إعداد القوائم المالية، كما أكد Mercer, 2004 أن المراجعة الداخلية تعطي إشارة لمستخدمي القوائم المالية على دقة وصحة المعلومات التي تتضمنها هذه القوائم.

تعد المراجعة الداخلية أحد آليات حوكمة الشركات حيث تمثل عنصراً من عناصر الرقابة في حوكمة الشركات وهي تمثل أحد الأركان الأربعة التي تؤثر على الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات والمتمثلة في

لجنة المراجعة والمراجع الداخلي ومجلس الإدارة والمراجع الخارجي Goodwin, 2004. كما أكد معهد المراجعين الداخليين A, 2019 على أنها تمثل حجر الزاوية في تحسين عمليات إدارة المخاطر تقوم بمراجعتها Zarkasyi 2016. وأوضحت دراسة Carcello, et al., 2005, Holt & Dezoort 2019 أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً حيوياً في حوكمة الشركات وتحسين إدارة المخاطر والتأكيد على مصداقية القوائم المالية.

تؤدي المراجعة الداخلية إلى اكتشاف أو منع الأخطاء والغش والتلاعب في القوائم المالية التي تعدها إدارة الوحدة الاقتصادية، ويوجد علاقة سالبة بين وجود قسم للمراجعة الداخلية والاستخدام غير الصحيح للأصول Hansen 1997. كما أكد Mercer, 2004 and Richards, 2002 على أن المراجع الداخلي يمثل خط الدفاع الأول ضد حدوث الأخطاء واكتشافها سواء كانت تلك الأخطاء غير مقصودة والناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية، أو أخطاء مقصودة ناتجة من الخداع وعدم الالتزام بتطبيق المعايير والقواعد المهنية وحذر مجلس الرقابة المحاسبية على الشركات العامة PCAOB من عدم وجود قسم للمراجعة الداخلية في الوحدات الاقتصادية لأن ذلك يؤدي إلى ضعف في نظم الرقابة الداخلية PCAOB, 2004.

وأوضح Herdman 2002 أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً هاماً ومحوري في منع الغش والتلاعب في القوائم المالية لأنها تمثل عنصراً من العناصر الرئيسية للرقابة الداخلية. وأكد Coram et al., 2016 أيضاً على أن المراجعة الداخلية تعمل على تحسين البيئة الرقابية داخل الوحدة الاقتصادية مما يزيد من فرص اكتشاف الخداع. وأوضح أيضاً Prawitt et al., 2019 على المراجعة الداخلية يرتبط وجودها بتخفيض السلوك الانتهازي للإدارة ووجود علاقة إيجابية بين جودة الأرباح والمراجعة الداخلية.

ومما سبق يخلص الباحث أن المراجعة الداخلية لها دور حيوي وهام في الرقابة على القوائم المالية كما أنها تمثل أحد آليات حوكمة الشركات. وتساعد على زيادة المصداقية والثقة في المعلومات المنشورة في القوائم المالية والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على ثقة مستخدمي تلك المعلومات. كما تعمل المراجعة الداخلية أيضاً على تقليل فرص الخداع والتلاعب في القوائم المالية وزيادة فرض اكتشافه وزيادة قوة النظم الرقابية تخفيض مخاطر المعلومات.

2.1.2 إدارة المخاطر وعملياتها

تعد المخاطر من أهم التحديات التي تواجه الوحدات الاقتصادية والتي يجب التصدي لها أو التخلص منها أو تجنب حدوثها، وسوف يوضح الباحث في هذا القسم مفهوم وإدارة المخاطر وأنواعها وعملياتها.

أولاً: مفهوم المخاطر وأنواعها

ينشأ الخطر من احتمال حدوث ظروف وأحداث غير متوقعة ينتج عنها خسارة. ويستخدم مفهوم الخطر للتعبير عن عدم التأكد المصاحب للأحداث والنتائج. ويعرف الخطر بأنه عبارة عن احتمال حدوث فعل أو حدث يكون له تأثير سلبي على مقدرة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها Esptein and Rejc 2017. أو أن الخطر يمثل احتمال حدوث أحداث معينة يكون لها تأثير سلبي على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ويتم قياس الخطر بالنتائج المتوقعة والمرتبة على احتمال حدوثه (A, 2004:11). ويخلق الخطر الفرص التي تؤدي في النهاية إلى زيادة قيمة ثروة المساهمين (KPMG, 2001).

ومما سبق يخلص الباحث بأنه يمكن تعريف الخطر على أنه احتمال حدوث فعل أو حدث ما يكون له تأثير سلبي على نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها أو يكون له تأثير إيجابي يؤدي إلى خلق فرص جديدة تؤدي إلى زيادة ثروة المساهمين. وجرى العرف على التركيز على الآثار السلبية للمخاطر ومحاولة منعها أو تجنب الأضرار الناتجة عنها.

ثانياً: أنواع المخاطر

وتتنوع أشكال المخاطر من حيث درجة تأثيرها من مخاطر حرجة تهدد بالإفلاس وتعصف بالوحدة بالكامل إلى مخاطر هامة تتطلب وضع تدابير معنية لمواجهة هذه المخاطر إلى مخاطر غير هامة من السهل تحمل آثارها. وتوجد طرق عديدة لتبويب المخاطر تعتمد على الهدف الذي يستخدم فيه التبويب. وقدم معيار إدارة المخاطر الصادر في عام 2002 والذي كان نتاج عمل شارك فيه عدد من ممثلي إدارة المخاطر بالمملكة المتحدة منهم معهد إدارة المخاطر IRM وجمعية التأمين ومديري المخاطر AIRMIC والمنتدى الوطني لإدارة المخاطر في القطاع العام NFFRMPS يتم تصنيف المخاطر إلى: (IRM,) (2002)

- المخاطر الاستراتيجية : وترتبط هذه المخاطر باستراتيجيات لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وتتعلق بالتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية في الصناعة التي تنتمي إليها الوحدة وكذلك التغيرات في أذواق وطلبت المستهلكين.
- المخاطر التشغيلية: تنشأ هذه المخاطر نتيجة الأخطاء البشرية أو بسبب النظم المتبعة أو التكنولوجيا المطبقة، وترتبط تلك المخاطر بالخسائر المباشرة الناتجة من عوامل داخلية مثل عدم كفاءة أو فعالية العمليات أو الأشخاص أو الأنظمة، أي أنها ترتبط بالخسارة الناتجة من القرارات الخاطئة أو ضعف نظم الرقابة الداخلية أو عدم كفاءة إدارات المخاطر.
- مخاطر التقرير : وترتبط هذه المخاطر بالخصائص النوعية للمعلومات والمتعلقة بالمصادقية والدقة والتوقيت المناسب والاكتمال.
- مخاطر الالتزام: ترتبط هذه المخاطر بمدى الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها داخل الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً: ماهية إدارة المخاطر

عرف الإنسان الخطر منذ بدأ الخليقة والوسائل التي يستخدمها لمواجهته. وأنبأنا القرآن الكريم بدلائل كاملة على إدارة المخاطر في قصة سيدنا يوسف في مواجهتها السنوات السبع الشداد وذلك في الآيات من 45 حتى 49 فقال الله سبحانه وتعالى:

« وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ (45) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (49) »

وفي سورة الكهف أيضاً في قصة ذو القرنين الآيات من 94 حتى 97 توضح المخاطر وطريقة مواجهة تلك المخاطر في قصة ذو القرنين فقال الله سبحانه وتعالى:

« قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُؤْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97) ».

وزاد الاهتمام في العقدين الماضيين بإدارة المخاطر نتيجة للتغيرات البيئية التي حدثت وظهور الأزمات الاقتصادية العالمية وما نتج عنها من حالات إفلاس لكبرى الوحدات الاقتصادية. وتهدف إدارة المخاطر

بصفة عامة إلى حماية مصالح المساهمين وزيادة ثروتهم (Coso, 2004)، أي أنها تخلق الفرص التي تؤدي إلى زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية ومن ثم زيادة ثروة المساهمين (KPMG, 2001)، وبمعنى آخر فإن إدارة المخاطر تعمل على تعظيم الفرص المتاحة وتحويل المخاطر إلى ميزة تنافسية. وتعمل أيضاً على زيادة مقدرة مجلس الإدارة والإدارة العليا على مراقبة المخاطر المحتمل أن تواجهها الوحدة الاقتصادية وتقديم تأكيد لأصحاب المصالح في الوحدة بأن المخاطر في المستوى المقبول. وتركز إدارة المخاطر على السياسات والإجراءات التي تقلل من الانحرافات بين ما هو مخطط وما تم تحقيقه إلى أدنى حد ممكن Beasley et al., 2005. وأكد Anderson and Terp, 2016 على أن إدارة المخاطر تمثل العمليات التي تساعد على تجنب أو تخفيض المخاطر وزيادة المنافع وتجنب الأحداث المفاجئة. ويؤدي نجاح إدارة المخاطر في أدائها إلى زيادة في قيمة الوحدة وثروة المساهمين عن طريق تخفيض عدم التأكد الذي يؤثر على تحقيق الأهداف (Necco and Stulg, AICPA and CicA. 2000). كما تعمل إدارة المخاطر على تخفيض التلاعب في الأرباح وتخفيض تكاليف رأس المال، وتؤدي أيضاً إلى تحسين جودة المعلومات المرتبطة بالمخاطر Beasley et al., 2005. ويمكن القول بأن إدارة المخاطر تمثل أسلوباً أو منهجاً في تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر وإقامة نظام فعال لتوصيل المعلومات عن المخاطر التي تواجهها الوحدة الاقتصادية (Beasley, et al. 2019).

وزاد الاهتمام بإدارة المخاطر من قبل المنظمات المهنية والحكومية وكذلك الدراسات الأكاديمية فعلى مستوى المنظمات المهنية، طالبت بورصة نيويورك للأوراق المالية بضرورة وجود لجنة لمناقشة السياسات والإرشادات الخاصة بعمليات إدارة المخاطر NYSE, 2004. وأوضح قانون ساربنز أوكسلي SOX, 2002 على ضرورة قيام الشركات العامة بالإفصاح عن المعلومات الخاصة بالتغيرات الجوهرية في المركز المالي لهذه الوحدات. كما أوضحت اتفاقية بازل الثانية في بنودها بضرورة أن يمتد نطاق إدارة المخاطر في المؤسسات المالية ليشمل مراقبة المخاطر التشغيلية بالإضافة إلى المخاطر الائتمانية

والمخاطر التسويقية كجزء من محددات كفاية رأس المال Basel II, 2003. كما أكدت وكالات التصنيف الائتماني الدولي (Semanta et al., Standard & Poor's and Moody's (2005) على ضرورة وجود إدارة للمخاطر في الوحدات الاقتصادية وبصفة خاصة المؤسسات المالية (نقلاً عن Beasley et al., 2018) وأوضحت لجنة المنظمات الإشرافية (COSO, 2004) أن إدارة المخاطر تعمل على تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وذلك بتطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي تحقق التوازن بين الرقابة الداخلية والفرص والتهديدات.

واهتمت الدراسات الأكاديمية بإدارة المخاطر فقد أوضحت دراسة PWC, 2004 أن وجود إدارة للمخاطر في الوحدات الاقتصادية تمثل أولوية هامة حيث أنها تحقق زيادة في القيمة السوقية لأسهم الوحدة، وأظهرت الدراسة أن 67% من الردود تؤكد على أهمية وجود إدارة للمخاطر. كما أوضحت دراسة Beasley et al., 2005 أن استقلال مجلس الإدارة بالوحدات الاقتصادية يرتبط بوجود إدارة المخاطر. بينما يرى كل من Pagach and Warr, 2004 and Hayt 2003 أن الوحدات الاقتصادية التي تكون فيها نسبة الاقتراض مرتفعة أو القيمة السوقية للأسهم منخفضة تكون أكثر حاجة لوجود إدارة للمخاطر.

تمثل إدارة المخاطر مظلة للوقاية من الأخطار المحتمل أن تتعرض لها الوحدة، وأنها تمثل عنصر هام في حوكمة الشركات لأنها ترتبط بفكرة الرقابة الداخلية، لذلك قدم الفكر المحاسبي عدة تعاريف لإدارة المخاطر فقد عرف Kerzner, 2003 إدارة المخاطر بأنها تمثل عملية اختيار لأفضل الاستراتيجيات والسياسات التي تتعامل مع المخاطر وتشمل التخطيط والرقابة وتقييم المخاطر. ويرى كاتب آخر (طارق حماد 2020) بأن إدارة المخاطر عبارة عن منهج علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة بداية من تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تؤدي إلى تخفيض حدوث الخسائر وأثرها المالي

لأدنى حد ممكن. كما أكد على نفس المعنى دراسة KPMG, 2001 بأن إدارة المخاطر عبارة عن استراتيجية تنظيمية في شكل خطوات محددة لتحديد وتحليل وتقييم والرقابة على المخاطر وتوصيل المعلومات الخاصة بمخاطر الأنشطة بهدف زيادة قدرة الوحدة الاقتصادية على تخفيض الخسائر المحتملة لأدنى حد ممكن. كما قدمت لجنة المنظمات الإشرافية (COSO, 2004) إطار متكامل لإدارة المخاطر تشمل تقدير المخاطر وتقييمها ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رقابة متكاملة على المخاطر. وعرفت اللجنة إدارة المخاطر على أنها عمليات منظمة ومستمرة تنفذ بواسطة العاملين بالوحدة الاقتصادية سواء نفذت بواسطة مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو أي فرد آخر، لتطبيق استراتيجيات تم وضعها لكي تحدد الأحداث المحتملة التي تؤثر على أهداف الوحدة وأن المخاطر يتم إدارتها لتصبح في المستوى المقبول وكذلك توفير تأكيد معقول بإمكانية تحقيق الأهداف التالية:

- أهداف استراتيجية: وتمثل الأهداف طويلة المدى التي تتماشى مع تدعيم رسالة الوحدة الاقتصادية.
- أهداف تشغيلية: وترتبط بكفاءة وفعالية استخدام الموارد الاقتصادية بالوحدة.
- أهداف إعداد التقرير: وترتبط بمدى تحقيق الثقة وإمكانية الاعتماد على التقارير التي تصدرها الوحدة.
- أهداف الالتزام: وترتبط بتحقيق الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين المعمول بها بالوحدة ويجب أن تركز إدارة المخاطر على كل هدف من أهداف الوحدة بمفرده، فالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية تكون خاضعة لأحداث خارجية ولا يمكن التحكم فيها من قبل الوحدة الاقتصادية ولا يمكن للإدارة أن تقدم تأكيداً بتحقيقها لأنها تتأثر بعوامل خارجية تكون خارج نطاق سيطرة إدارة المخاطر. أما أهداف التقرير والالتزام تكون خاضعة لسيطرة إدارة المخاطر وبالتالي يمكنها أن تقدم تأكيداً معقولاً بتحقيقها. وأشار معهد المراجعين الداخليين A, 200411 إلى أن إدارة

المخاطر عبارة عن هيكل متناسق وعمليات مستمرة تتم في الوحدة الاقتصادية لتحديد وتقييم التقرير عن الفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية إدارية تتكون من تخطيط وتحليل وتقييم ووضع استراتيجيات لتقليل الخسائر الناتجة عن الأحداث المحتملة إلى أدنى حد ممكن كما يخلص الباحث إلى أن إدارة المخاطر تتكون عناصر أساسية لإدارة المخاطر هي كما يلي:

- تمثل إدارة المخاطر عمليات مستمرة منظمة تتم خلال الوحدة الاقتصادية.
- تنفذ عمليات إدارة المخاطر بواسطة جميع العاملين بالوحدة الاقتصادية في كافة المستويات الإدارية.
- تقوم إدارة المخاطر بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات.
- تطبق إدارة المخاطر في كل المستويات الإدارية المختلفة.
- تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد الأحداث المحتملة والتي يكون لها تأثير في حالة حدوثها على الوحدة، كما أنها تساعد في تحديد المستوى المقبول من المخاطر على مستوى الوحدة.
- توفر إدارة المخاطر تأكيدات معقولة لمجلس الإدارة والإدارة العليا بإمكانية تحقيق أهداف الوحدة.

وتتم إدارة المخاطر لكل نوع من أنواع المخاطر على حدة ولا تأخذ المخاطر كلها على مستوى الوحدة الاقتصادية Aaba. Et al. 2005. وتعمل إدارة المخاطر على زيادة الفرص المتاحة للتحسين

المستمر وتحقيق عدد من المنافع لعل أهمها ما يلي:

- أ- تحسين فعالية وكفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة.
- ب- تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي منها والتخطيط التشغيلي.

ت- تخفيض حدوث الأحداث المفاجئة.

ث- تطبيق نظام المساءلة المحاسبية بطريقة أفضل.

ج- تحسين جودة المعلومات لمتخذي القرار.

ح- المشاركة في تحسين فهم وإدراك المخاطر.

رابعاً: عمليات إدارة المخاطر

تتضمن إدارة المخاطر القيام بأنشطة تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها الوحدة الاقتصادية، وكذلك التعامل مع مسبباتها والآثار المترتبة على حدوثها، وتهدف أيضاً إلى المساعدة في تحقيق الأهداف. وتعني إدارة المخاطر إدارة للأحداث التي يمكن التنبؤ بها والتي يترتب على حدوثها خسائر ما لم يتم التعامل معها بطريقة ملائمة. وقدمت لجنة المنظمات الإشرافية COSO إطار متكامل لإدارة المخاطر أوضحت فيه عمليات إدارة المخاطر والتي تتمثل فيما يلي:

أ- البيئة الداخلية Internal Enviroment

تمثل المحور الرئيسي لفلسفة واستراتيجية الإدارة نحو المخاطر ومستوى المخاطر المقبولة والقيم الأخلاقية.

ب- وضع الأهداف Objective Setting

يتم تحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها قبل تحديد الأحداث التي سوف تؤثر على تحقيقها. وتؤكد إدارة المخاطر بأن الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها تتماشى مع رسالة الوحدة وتكون متسقة مع اتجاهها نحو مستوى المقبول من المخاطر.

ت- تحديد الحدث Event Identification

يتم تحديد الأحداث التي يحتمل أن تؤثر على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية سواء كانت تلك الأحداث داخلية أم خارجية. وكذلك تحديد الفرص المتاحة التي يمكن أن تستفيد منها الوحدة والتي تكون ضمن استراتيجيتها الإدارية. وأخذ التهديدات المحتملة في الاعتبار عند تنفيذ برنامج إدارة المخاطر.

ث-تقدير المخاطر Risk Assessment

يتم تحديد وتحليل المخاطر الداخلية والخارجية المحتمل حدوثها، وأثر تلك المخاطر على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية لإدارتها وتخفيض أثارها السلبية على أهداف الوحدة لأدنى حد ممكن.

ج-مقابلة المخاطر Risk Response

يعد تحديد وتقدير المخاطر التي يحتمل أن تواجه الوحدة الاقتصادية، والأسلوب الذي يجب استخدامه في مقابلة هذه المخاطر من المهام التي يجب أن تقوم بها إدارة المخاطر. ويوجد عدد من الأساليب لمواجهة المخاطر منها ما يلي:

- تجنب المخاطر: ويعتمد هذا الأسلوب في مواجهة المخاطر على عدم القيام بالأنشطة التي ينتج عنها مخاطر. ويعاب على هذا الأسلوب أنه يحرم الوحدة من المنافع التي يمكن أن تحصل عليها نتيجة القيام بهذه الأنشطة ولكن يستخدم هذا الأسلوب في حالة تعذر استخدام أي أسلوب آخر.
- قبول المخاطر: ويعتمد هذا الأسلوب على تحمل الخسائر الناتجة من حدوث المخاطر لأن حجم الخسائر تكون في المستوى المقبول. وأن قيمة الخسائر تكون أقل من تكلفة تجنب هذا المخاطر.
- تخفيض المخاطر: ويعتمد هذا الأسلوب على تخفيض الخسائر الناتجة عن حدوث المخاطر عن طريق تحسين نظم الرقابة الداخلية.

- نقل المخاطر: ويعتمد هذا الأسلوب في مواجهة على نقل المخاطر للأطراف الأخرى عن طريق التعاقد مع شركات التأمين أو عن طريق مشاركة أطراف أخرى تتحمل المخاطر.

ح- الأنشطة الرقابية Contorol Activitis

تتمثل الأنشطة الرقابية في السياسات والإجراءات التي يتم وضعها لمقابلة المخاطر والتأكيد على فعاليتها.

خ- المعلومات والاتصالات Information and Comunication

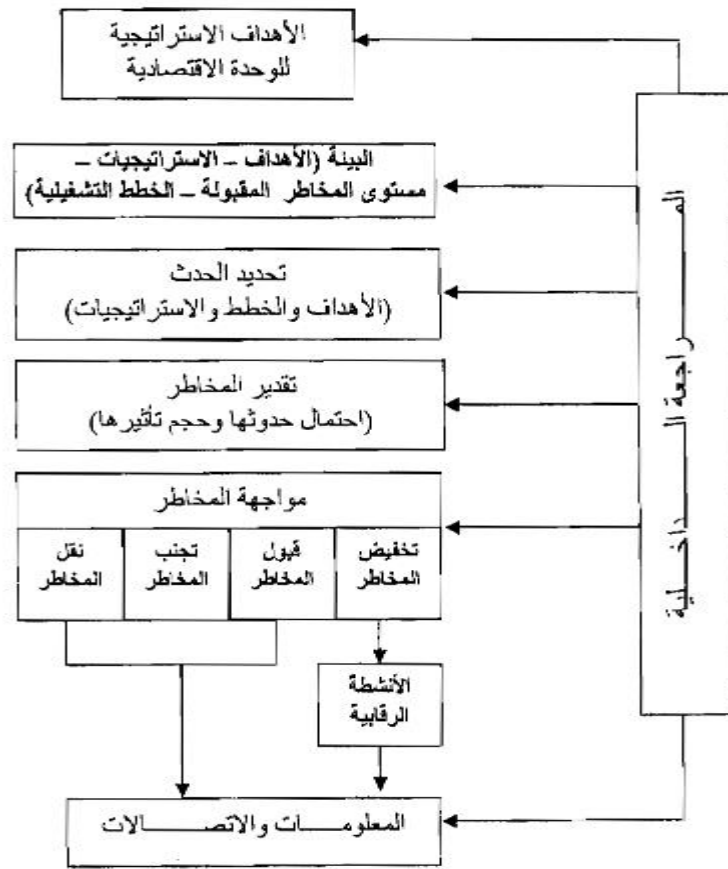
تحديد مدى مناسبة المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات داخل الوحدة الاقتصادية والتي تساعد إدارة المخاطر على القيام بمسئولياتها بكفاءة وفعالية، فتوافر المعلومات الملائمة عن المخاطر المحتملة والحصول عليها في توقيت مناسب يؤدي إلى زيادة مقدرة إدارة المخاطر على ترتيب المخاطر حسب أولوياتها ترتيباً صحيحاً، وكذلك تمكن من معرفة احتمال حدوثها وآثارها المحتملة في حالة حدوثها على أهداف الوحدة الاقتصادية. ويجب أن تتدفق المعلومات بسهولة ويسر من خلال قنوات الاتصال المناسبة بين جميع المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية.

د- المتابعة Monitoring

تعد عملية متابعة أنشطة إدارة المخاطر في إجمالها من العمليات الضرورية والهامة لإجراء التحسينات والتعديلات لأهداف الوحدة الاقتصادية.

ويخلص الباحث مما سبق أن الإطار المتكامل لإدارة المخاطر الذي قدمته لجنة المنظمات الإشرافية Coso, 2004 يمثل مفاهيم ومبادئ أساسية لعمليات إدارة المخاطر ويوضح الدور الهام للمراجعة الداخلية فيها حيث أن هذا الدور يتمثل في مراقبة عمليات إدارة المخاطر وتقديم تأكيد موضوعي على أن عمليات إدارة المخاطر تتم بكفاءة وفعالية.

ويمكن التعبير عن الإطار العام لإدارة المخاطر بالشكل التوضيحي رقم (1-2) التالي:



شكل رقم (1-2): الإطار العام لإدارة المخاطر

(2003), Source: Kinney

رابعاً: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

أكدت المنظمات المهنية والدراسات الأكاديمية على الدور الذي يجب أن تقوم به المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر. أوضح معهد المراجعين الداخليين (A, 2004a11) أن الدور الرئيسي لأنشطة المراجعة الداخلية هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة عن فعالية أنشطة إدارة المخاطر وأنها تدار بطريقة مناسبة ونظام الرقابة الداخلية يعمل بفعالية. وينحصر دور المراجع الداخلي في تقديم النصح والمشورة لتحسين إدارة المخاطر والرقابة عليها. وأوضحت معايير الأداء الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين أن دور المراجعة الداخلية في المعيار رقم 2110 بأن المراجعة الداخلية تساعد في تحديد وتقييم المخاطر

والتأكد من فعالية إدارتها، كما أوضح المعيار رقم 2120 أن عمليات تقييم فعالية إدارة المخاطر تعد من المهام التي يجب أن تقوم بها المراجعة الداخلية (A, 2019a11). كما أكدت دراسة Price watr house cooper 2018 على أن المراجعة الداخلية ستكون العامل الرئيسي في إدارة المخاطر حيث أنها تقدم المعلومات الهامة من المخاطر للإدارة العليا بهدف مساعدتها في القيام بتقييم ومراقبة أعمال إدارة المخاطر PWC, 2018.

وأكدت إحدى الدراسات Sarens and De Beelde, 2016 على أن المراجع الداخلي يقدم المساعدة للإدارة العليا في تكوين نظام معقول لإدارة ومراقبة المخاطر، بمعنى أنه يقدم المعلومات لمساعدة الإدارة في القيام بوظائفها، ومن ثم يمكن القول بأن المراجعة الداخلية تلعب دوراً هاماً في إدارة المخاطر وأنها تقدم تأكيداً مناسباً للسياسات والإجراءات التي تستخدمها إدارة المخاطر. كما أكدت دراسة Beasley et al., 2019 على أن 83% من الوحدات الاقتصادية التي شملها المسح الميداني تشير إلى أن المراجعة الداخلية تقوم بمراقبة عمليات إدارة المخاطر.

ويمكن القول بأن المراجع الداخلي يقوم بتقييم بعدان لاحتمالات المخاطر هما:

- البعد الأول وهو تقدير احتمالات حدوث المخاطر والبعد الثاني يتمثل في معرفة أثر حدوث هذا الحدث على تحقيق الأهداف. ويعني ذلك قيام المراجع الداخلي بتقديم معلومات حول تقييم المخاطر وتكون الإدارة هي المسؤولة عن استخدام الأسلوب المناسب في مواجهة المخاطر (تخفيض المخاطر أو تجنبها أو قبولها أو نقلها)، ويقدم أيضاً تأكيداً على ملائمة وكفاية السياسات والإجراءات المستخدمة في تخفيض حدة المخاطر التي تواجهها الوحدة الاقتصادية.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية تقدم معلومات هامة تمثل تغذية عكسية عن فعالية إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية وهذا يساعد القائمين على إدارة المخاطر في معرفة نقاط القوة

والضعف في نظم الرقابة الداخلية وكذلك معرفة أفضل الأساليب والإجراءات التي تستخدم في مواجهة المخاطر.

مهام وظيفة المراجعة الداخلية

وقد حدد معهد المراجعين الداخليين (A, 2004a11) المهام التي يجب أن تقوم بها المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، والمهام التي لا ينبغي القيام بها لاحتمال تأثيرها على موضوعيتها واستقلالها كما يلي:

1- المهام التي يجب أن تقوم بها المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

- تقديم تأكيد على فعالية عمليات إدارة المخاطر.
- تقديم تأكيد على أن المخاطر تم تقييمها بطريقة صحيحة.
- إعداد تقرير عن المخاطر الرئيسية التي تواجهها الوحدة الاقتصادية.
- مراجعة العمليات الرئيسية لإدارة المخاطر.

2- المهام المشروعة للمراجعة الداخلية:

- المساعدة في تحديد وتقييم المخاطر.
- تدريب الإدارة على مواجهة المخاطر (تقديم إرشادات للإدارة في مواجهة المخاطر).
- تقديم التنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر.
- تقديم تقرير موحد عن إدارة المخاطر.
- المحافظة على إطار وتحسين وتعديل إدارة المخاطر.
- تقديم اقتراحات بشأن تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر لمجلس الإدارة لاتخاذ قرار بشأنها.

3- المهام التي يحظر على المراجعة الداخلية القيام بها

- تحديد اتجاهات الوحدة الاقتصادية نحو المخاطر (المشاركة في تحديد المستوى المقبول من المخاطر للوحدة الاقتصادية).

- تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة المخاطر.

- اتخاذ قرارات بشأن تحديد طريق مواجهة المخاطر.

- القيام بتنفيذ إجراءات لمقابلة المخاطر نيابة عن الإدارة.

- المساءلة عن إدارة المخاطر.

خامساً: دور عوامل فعالية المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر

يتأثر مستوى أداء إدارة المخاطر بمستوى فعالية أداء وظيفة المراجعة الداخلية. وأوضح Lindwa and

Race 2002 أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل على تحسين عمليات إدارة المخاطر. وأشار Al-

Twaijry et al. 2003 إلى أن فعالية المراجعة الداخلية ترتبط بالعناصر التالية:

1- المقدرة المهنية لأعضاء فريق المراجعة الداخلية.

2- الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المراجعة الداخلية.

3- البعد التنظيمي.

وحددت المعايير المهنية (SAS. No65 AICPA, 1991 11A, 2003) أربع عوامل تؤثر على

جودة الأداء المهني وتتمثل في:

- المقدرة المهنية Competence.

- الاستقلال والموضوعية.

- جودة أداء المهام.

- بذل العناية المهنية الواجبة.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن العوامل التي تؤثر على فعالية أداء المراجع الداخلي تتمثل في:

- استقلال وموضوعية المراجع الداخلي.

- المقدرة المهنية للمراجع الداخلي.

- وجود لجنة مراجعة.

- الالتزام بمعايير الأداء المهني.

- الدعم الإداري للمراجعة الداخلية.

وسوف يتم تناول أثر عوامل فعالية أداء وظيفة المراجعة الداخلية على تحسين إدارة المخاطر كما يلي:

- استقلال وموضوعية المراجع الداخلي: تعد وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف المهنية التي

تتطلب من القائم بأدائها بضرورة توافر استقلاله وموضوعيته (KPMG, 2003)،، ويمثل

الاستقلال عنصر هام في حوكمة الشركات (Al-Twajry, et al. 2003). وأكدت معايير

الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصادر عن معهد المراجعين الداخليين عام 1995 على أنه

يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وهذا يتطلب أن يكون

الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية في مستوى إداري يسمح له بأداء المسئوليات والمهام

المكلف بها باستقلال وموضوعية (A, 199511). ويقاس الاستقلال والموضوعية لفريق

المراجعة بمدى قدرته على الفحص والتقرير عن التجاوزات التي ترتكبها الإدارة التي تخضع

أعمالها للمراجعة من قبل المراجع الداخلي. ويعني الاستقلال والموضوعية للمراجع الداخلي

التحرر من أية ضغوط أو قيود إدارية ويكون موضوعياً وغير متحيزاً في قراره Matzain, et

al. 2016. و أوضح المعيار 1120 من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية أنه يجب

عدم خضوع المراجع الداخلي لضغوط من قبل أصحاب المصالح في تقديراته وأحكامه المهنية،

ويجب أن يتصف سلوكه بالآتي:

- عدم المشاركة في المهام التي تجعل تقديراته وأحكامه متحيزة.

- الإفصاح عن الحقائق الجوهرية التي علمها أثناء الفحص.

ويستخدم استقلال وظيفة المراجعة الداخلية كمعيار للموضوعية في أداء المهام. ويقصد بالموضوعية تمتع فريق المراجعة الداخلية بحرية كاملة في ممارسة مهامهم دون خوف أو تحيز. كما أوضح المعيار رقم 1110 من معايير الأداء المهني أنه يجب أن يقدم تقرير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، ويجب أن تؤدي مهام المراجعة الداخلية باستقلال وموضوعية ويجب أن يكون المراجع الداخلي محايد وغير متحيز في تقديراته. وتعتمد الموضوعية على أساسين هما:

- الاستقلال التنظيمي: ويتحقق ذلك من خلال تقديم تقرير المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة (لجنة المراجعة) أو الإدارة العليا وأكدت على ذلك دراسات منها KPMG, 2005; Crowe Chizek, 2016 and Marx, 2018، كما أكدت دراسة Al-Twajry, et al., 2003 على أن ارتفاع المستوى التنظيمي للجهة التي تقدم إليها تقرير المراجعة الداخلية تزيد من فعالية أداء وظيفة المراجعة الداخلية. وهذا يتفق مع ما أكد عليه المعيار رقم 1110 من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية على أنه يجب أن يقدم تقرير المراجعة الداخلية إلى مستوى تنظيمي يسمح بأداء أنشطة المراجعة الداخلية بفعالية، فتقدم تقرير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة يساعد على أداء المهام بجودة وفعالية Krishman, 2005، ويرجع ذلك إلى أن لجنة المراجعة تعمل على تقوية استقلال وظيفة المراجعة الداخلية من خلال تخفيض نفوذ وسيطرة الإدارة التي تخضع أعمالها للمراجعة حيث أن تعيين وعزل المراجع الداخلي وتحديد مكافآته يكون من اختصاص لجنة المراجعة (IOD, 2002). وتعتمد فعالية أداء فريق المراجعة الداخلية لمهامه ومسؤولياته على استقلاله وموضوعيته، اللذان يؤثران على تقرير المراجعة الداخلية، والفريق الذي يتمتع بالاستقلال والموضوعية يكون أكثر قدرة على مراقبة أعمال الإدارة التنفيذية والتقرير عن

التجاوزات التي ترتكبها الإدارة بحرية، ومن ثم فإن ذلك يؤثر على تخفيض احتمالات حدوث التقارير الخادعة أو قيام الإدارة بارتكاب السلوك الانتهازي. وأكد (Arena & Azzone, 2019) على أن لجنة المراجعة تدعم الاستقلال ويكون لها أثر إيجابي في فعالية أداء مهام المراجعة الداخلية. كما أوضح Al-Twajiry et al., 2003 أن عدم توافر الاستقلال والموضوعية يجعل المراجعة الداخلية جزء من فريق الإدارة وتفقد مقدرتها على تقديم تقرير يتسم بالموضوعية.

- عدم القيام بأعمال تنفيذية: تعد الموضوعية والاستقلال عنصر هام وحيوي في أداء مهام المراجعة الداخلية، ومن ثم يجب على المراجع الداخلي ألا يقوم بالمهام التي تؤدي إلى نقص الاستقلال والموضوعية مثل قيامه بأنشطة تخضع لمراجعته أو تقييمه فيما بعد. فقيام المراجع الداخلي بأية مهام تنفيذية في إدارة المخاطر كخدمات استشارية فإن ذلك يقلل من موضوعيته واستقلاله عند القيام بفحصها كمراجع وتقديم تقرير عنها، بالإضافة إلى ذلك يمثل إشارة على أن تقريره غير مستقل وغير موضوعي لأنه لا يستطيع التقرير عن عدم كفاية الإجراءات التي تستخدمها الإدارة في مواجهة المخاطر المحتملة. وأكدت دراسة Lieu, et al. 1997 على أن التوصيات التي يقدمها المراجع الداخلي لتحسين الإجراءات والنظم التي تخضع لمراجعته لا تؤثر على استقلاله وموضوعيته.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن استقلال وموضوعية المراجع الداخلي تمكنه من القيام بمهام المراجعة الداخلية بفعالية وتزيد من رغبته في مساعدة إدارة المخاطر في تحديد وتقييم المخاطر وكذلك الإفصاح في تقريره عن مدى فعالية أداء إدارة المخاطر والتقرير عن مدى كفاية الإجراءات. المستخدمة في مواجهة المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية، ويجب أن يقدم تقريره إلى الإدارة العليا أو لجنة المراجعة لكي يتسم التقرير بالاستقلال والموضوعية.

3.1.2 ماهية الحوكمة وركائزها الأساسية:

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية فضلا عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية مثل فضيحة شركة إنرون وشركة بارملات وشركة ورلدكوم في الولايات المتحدة مما جعلها تمثل إحدى القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات التنظيمية العامة والخاصة والمهنية بالإضافة إلى الأكاديميين والممارسين للأعمال التجارية بكافة أنواعها، فقد كانت تلك الفضائح والأزمات المالية والانهيارات المؤسسية هي التي جعلت حوكمة الشركات في مركز الصدارة في الدول النامية والأسواق الصاعدة .

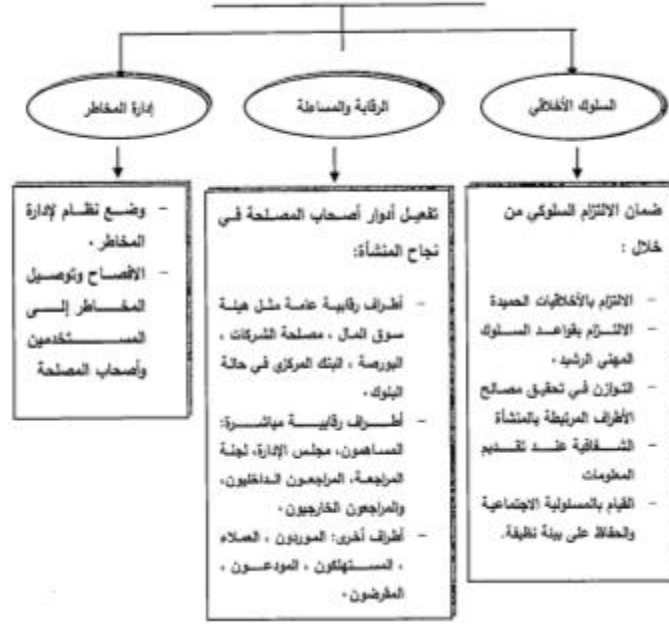
الحوكمة هي منظومة من القواعد والمعايير والإجراءات تساعد على إدارة منشآت الأعمال ومراقبتها بطريقة أكثر كفاءة، حيث يمكن من خلالها توجيه أنشطة المنشأة إلى تحقيق مستوى أداء أعلى من أجل تحقيق أهدافها، والالتزام بالمعايير اللازمة لتحقيق الإفصاح والشفافية في القوائم والتقارير المالية، والإشراف على إدارة المخاطر وعمليات الرقابة عليها، وضمان الحفاظ على حقوق المساهمين وجميع الأطراف ذوي المصلحة، بهدف تعظيم قيمة المنشأة.

وقد أكد معهد المراجعين الداخليين (IIA) على أن الحوكمة هي تلك الإجراءات التي يتبعها حملة الأسهم للرقابة بهدف تحقيق إدارة أفضل للمخاطر التي تتعرض لها المنشأة ورقابة أنشطتها المختلفة.

ويتفق الباحث مع دراسة (Allen Sharon) في أن إدارة المخاطر تمثل أحد الدعائم أو الركائز الأساسية لحوكمة الشركات التي تتطلب درجة عالية من اهتمام مجلس الإدارة، كما يجب أن يتوافر لإدارة المخاطر نظم الرقابة الملائم والكافية، مثل برامج الالتزام وضوابط الرقابة الداخلية.

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن الحوكمة بمنشآت الأعمال تتركز على ثلاث ركائز أساسية كما يوضحها الشكل رقم (2-2)

شكل رقم (2-2) ركائز حوكمة الشركات



المصدر: د. طارق عبد العال حماد (2005)، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب)،

تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية - الإسكندرية، ص 47.

ويرى الباحث أن توافر ركائز الحوكمة بالمنشأة يساعد على تحسين فرص الوصول إلى أسواق المال، تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالتلاعبات المالية والإدارية التي تواجهها المنشأة، زيادة درجة كفاءة الأداء.

ثانياً: أهمية الحوكمة ومداخل تطبيقها بالنسبة لمنشآت الأعمال:

مع زيادة حالات الانهيارات والأزمات المالية التي تعرضت لها كثير من منشآت الأعمال على مستوى العالم، زاد الاهتمام والتركيز على أهمية وضرورة تواجد إطار فعال للحوكمة داخل منشآت الأعمال، خاصة في ظل الأزمة المالية العالمية الأخيرة التي حدثت عام 2018، والتي اهتزت على أثارها أسواق المال على مستوى العالم، ومن خلال العرض السابق يمكن للباحث عرض أهمية الحوكمة بالنسبة لمنشآت الأعمال في النقاط التالية :

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه المنشآت والدول.

2. رفع مستويات الأداء بالمنشأة وما يترتب عليه من دفع عملية التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المنشآت.
3. جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية من خلال رفع كفاءة استخدام موارد الشركة وتخفيض المخاطر وتحسين أداء الإدارة وتحقيق الشفافية.
4. زيادة قدرة المنشآت الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
5. ضمان النزاهة بكافة العاملين في المنشآت بداية من مجلس الإدارة إلى أدنى عامل فيها.
6. تحقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية.
7. زيادة فعالية المراجعة الخارجية.
8. المساعدة في تدعيم نظام الإفصاح وتحقيق الشفافية من خلال نظام الرقابة الداخلية والمعلومات التي تتضمنها التقارير المالية.
9. تساعد الحوكمة في معالجة أي خطأ أو قصور يحدث في القطاعات المختلفة بالمنشأة كوظيفة علاجية (Corrective Function) وكذلك ابتكار الأدوات والوسائل التي تزيد من فعالية آليات الحوكمة كوظيفة وقائية (Preventive Function).

في حين يرى البعض (7) أن وجود نظام جيد للحوكمة في المنشأة يؤدي إلى:

- تخفيض التعرض للفشل وبالتالي عدم التعرض لمخاطر إشهار الإفلاس، وهذا يعني أن وجود نظام جيد للحوكمة يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء تنافسي للمنشأة في نطاق بيئتها الاقتصادية ومن ثم تتمكن من الحصول على رأس المال المطلوب لتحقيق النمو والتطور مما يؤدي إلى إبعادها عن منطقة الأزمات المالية التي يمكن أن تقودها إلى إشهار الإفلاس.

- التحسين المستمر في أداء المنشأة، فهناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للمنشأة، فالشركات التي تتمتع بالحوكمة الجيدة يكون لديها مديرون من ذوي الكفاءة المرتفعة ولديهم شفافية جيدة في العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة في المنشأة من جانب المستثمرين وبالتالي تخفيض مخاطر الاستثمار وإمكانية الحصول على الأموال بتكلفة أقل. وكذلك تحسين القيادة في المنشأة وبالتالي تخفيض التعارض في الأهداف بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

ويرى الباحث أن مبادئ حوكمة الشركات Principles Corporate Governance التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1999 تمثل مجموعة من المبادئ تساعد على تطبيق نظام الحوكمة بالمنشآت، وذلك لمساعدة الدول الأعضاء بالمنظمة لتطبيق الحوكمة، والتي قد تم تحديث هذه المبادئ، في 22 أبريل 2004، لكي تتواءم مع المتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال، وهذه المبادئ هي: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسئولية مجلس الإدارة، والتي اكتسبت قبول عام من معظم دول العالم كإطار عمل ملائم لتحليل مدى تطبيق الحوكمة في الأسواق المختلفة، حيث أنها تعتبر نقطة انطلاق لتحقيق الرقابة والجودة في إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال.

ويتفق الباحث مع هذه الدراسة التي توصلت إلى أن استخدام إطار متكامل لإدارة المخاطر في المنشأة، يتيح لها تكوين البيئة المناسبة للرقابة على الأداء وكفالة ضمان معقول لتحقيق البعدين الرئيسيين للحوكمة بدرجة معقولة من الخطر واللذان يتمثلا فيما يلي (8):

1. الالتزام: Conformance: حيث تكون الغاية هي التحقق من مواجهة وتنفيذ المتطلبات والالتزامات والسياسات التشريعية والقانونية والإدارية، فضلا عن تلبية توقعات المساهمين وأصحاب المصلحة بأكبر قدر من الأمانة والمكاشفة.

2. الأداء: Performance: وذلك باستخدام كافة الوسائل المتاحة لرفع مستوى الأداء الشامل للمنشأة والسعي إلى استغلال الفرص الإيجابية للمخاطر الفعلية والمتوقعة والتقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر.

ويرى بعض الباحثين أن تطبيق حوكمة الشركات الجيدة على كافة المستويات وفي مختلف دول العالم اعتمد العالم اعتمد على مدخلين أساسيين هما:

1. المدخل على أساس المبادئ Principles Based Approach

2. المدخل على أساس القواعد Rule Based Approach

ومن خلال التصنيف السابق، يلاحظ الباحث أن المدخل على أساس المبادئ يميل إلى الصيغة أو الشكل الأخلاقي، بينما يميل المدخل على أساس القواعد إلى الالتزام القانوني، وأن المدخلين معا يمكن أن يكون لهما تأثيرا إيجابيا ولكن لا يمكنهما ضمان التطبيق الجيد للحوكمة، ويلاحظ أن الولايات المتحدة اعتمدت على مدخل المبادئ لوقت طويل، إلا أنه ولعدم كفايته لجأت إلى المدخل على أساس القواعد من خلال إصدار قانون Sarbanes Oxley في عام 2002، ولذلك حاجة إلى إطار مفاهيمي لتكامل المدخلين نظرا لعدم التقرير السليم للمخاطر المترتبة على عدم الالتزام الأخلاقي من جهة، أو عدم الالتزام بالقواعد والتشريعات من جهة أخرى، ومن هنا تظهر أهمية تطبيق مدخل حوكمة الشركات على أساس المخاطر.

ثالثا :نظام معلومات الحوكمة بمنشآت الأعمال:

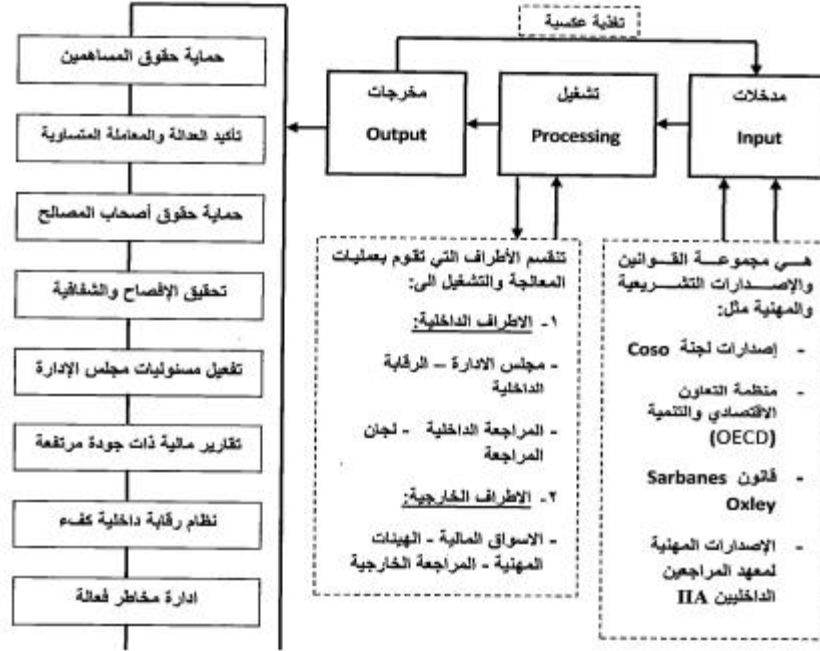
يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول أو شركة من الشركات عن طريق نشر ثقافة الالتزام، كما أنها ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، ومن هنا تأتي الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات وتشغيل وتوظيف الموارد ويزيد من كفاءة استخدامها في إطار سليم يحقق تفاعل وتفعيل اقتصاديات السوق.

ويرى الباحث انه يمكن النظر إلى الحوكمة كنظام معلومات متكامل تتمثل مدخلاته في مجموعة من المتطلبات الأخلاقية والقانونية والإدارية والاقتصادية، والإصدارات التشريعية والمهنية والتي من أهمها نصوص قانون Sox ، وإصدارات لجنةCOSO ، إصدارات معهد المراجعين الداخليين IIA ، أما التشغيل فيتمثل في عدة اطراف رئيسية الداخلية منها مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية المراجعة الداخلية، لجان المراجعة، أما أطرافها الخارجية فهي أسواق المال، الهيئات المهنية، المراجعة الخارجية، وترتكز العملية التشغيلية على السلوك الأخلاقي، الرقابة، المساءلة، وأخيرا تتمثل مخرجات نظام الحوكمة في تحقيق المبادئ والركائز الأساسية للحوكمة والتي تتمثل في حماية حقوق المساهمين، تأكيد العدالة والمعاملة المتساوية، حماية حقوق أصحاب المصالح، تحقيق الإفصاح والشفافية، تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة، إدارة مخاطر فعالة، تقارير مالية ذات جودة مرتفعة، نظام رقابة داخلية كفاء يقوم على أساس التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات .

ومن خلال العرض السابق يمكن للباحث عرض العناصر الأساسية لنظام معلومات الحوكمة

(مدخلات، تشغيل، مخرجات) ويمكن بيان ذلك من خلال الشكل رقم (2-3):

شكل رقم (2-3) نظام معلومات الحوكمة *



*المصدر: من إعداد الباحث

خامسا :الأبعاد المختلفة لحوكمة الشركات وأثرها على عملية إدارة المخاطر :

لقد أصبحت الحوكمة الجيدة مطلبا أساسيا ومقوما جوهريا من متطلبات ومقومات تسجيل أي شركة مساهمة جديدة في بورصة الأوراق المالية، وبقاء أي شركة قائمة في استمرار تسجيلها بالبورصة، وتعتبر المراجعة الداخلية محور ودعامة أساسية من محاور ودعائم الحوكمة الجيدة، فلقد أصبحت الشركات المساهمة في أمريكا على سبيل المثال مطالبة بالتقرير عن أنشطة الرقابة الداخلية لديها بالإضافة إلى التقارير المالية الملائمة مع متطلبات القسم 404 من قانون Sarbanes Oxley ، وبالتالي فإن وظيفة المراجعة الداخلية غير الفعالة قد ينظر إليها من جانب المراجع الخارجي للشركة على أنها مؤشر على وجود أوجه قصور هامة أو نقطة ضعف هامة في أنظمة الرقابة الداخلية للشركة، وهو ما قد يؤثر على رأي المراجع أو يسئ إلى سمعة الشركة، هذا بالإضافة إلى أن لجنة تنظيم تداول الأوراق المالية بالولايات

المتحدة الأمريكية SEC طالبت الشركات المسجلة في NYSE & NASDAQ اعتباراً من نوفمبر 2003 بأن يكون لديها قسم للمراجعة الداخلية .

وعلى الرغم من أن مفهوم حوكمة الشركات هو مفهوم رقابي إلا أنه يركز بشكل أساسي على مبادئ وقواعد سلوكية وأخلاقية، ويجب أن تنعكس تلك القيم الأخلاقية على نظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر، كما يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المنشأة من أهم ركائز حوكمة الشركات الجيدة ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة، وبالتالي فإن إحساس مجلس الإدارة بالمساءلة والمسؤولية عن نجاح المنشأة سوف يؤدي إلى الحاجة إلى الاعتراف بالمخاطر المختلفة وضمان فعالية عملية إدارة هذه المخاطر ضمن الثقافة العامة للمنشأة .

وتعتبر حوكمة الشركات نظاماً يشمل مجموعة من العناصر والآليات الداخلية والخارجية تعمل معاً لضبط أداء إدارة المنشآت وجعله يصب في مصلحة حملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن غياب حوكمة الشركات أظهر العديد من القيود والصعوبات والمظاهر السلبية التي أثرت بالسلب على الأداء، ومن أهم هذه المظاهر، التعثر والفشل والفساد المالي والإداري، شدة أثر مخاطر الأعمال والمخاطر المالية ومخاطر العمليات والسوق والائتمان والمخاطر التقنية وغياب الرؤية الاستراتيجية للشركات، الإفصاح المحاسبي غير الكفء، ضعف نظم الرقابة الداخلية .

ويرى البعض أن حوكمة الشركات هي عبارة عن الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثلوا أصحاب المصالح بالمنشأة، وذلك بغرض الرقابة على المخاطر، وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر .

كما نصت قواعد حوكمة الشركات Corporate Governance Rules الصادرة عن بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) The New York Stock Exchange على أنه "يجب على كل منشأة مسجلة في البورصة أن يكون لديها وظيفة المراجعة الداخلية، لتزويد الإدارة ولجنة المراجعة بالتقييمات

المستمرة عن عمليات إدارة المخاطر، ونظام الرقابة الداخلية، وقد أصبح الالتزام بهذه القواعد في بورصة نيويورك إجبارياً منذ نوفمبر 2003 .

ويرى الباحث أن هناك ضرورة لإحكام الرقابة والسيطرة على منشآت الأعمال، خاصة بعد الانهيارات والأزمات المالية التي تعرضت لها الشركات والأسواق المالية، ويمكن أن تساهم المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين منظومة الحوكمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وجود نظم رقابة داخلية فعالة داخل المنشأة، وبرامج فعالة لإدارة مخاطر المنشأة بما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة وإضافة قيمة لها.

كما عرف معهد المراجعة الداخلية (IIA) ، حوكمة الشركات بأنها عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب الأسهم والمصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف المنظمة والمحافظة على قيمتها مع الأخذ في الاعتبار أن أداء أنشطة حوكمة الشركات يكون مسئولية أصحاب الأسهم والمصالح في المنشأة لتحقيق فعالية الوكالة، ومن خلال المفهوم السابق يمكن صياغة أنشطة حوكمة الشركات في تأكيد نظام الرقابة الداخلية، وإدارة ومراقبة المخاطر.

كما يذكر بعض الباحثين أن حوكمة الشركات تستهدف تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح من خلال ضبط عمليات الإدارة واتخاذ القرارات والقضاء على سلبيات الوكالة في عمل الإدارة وتفعيل نظم الرقابة وتحسين أداء المنشأة وتعظيم قيمتها الاقتصادية، من خلال التركيز على إدارة المخاطر التي تعترض تحقيق الأهداف وتقلل فرص النجاح، وتحقيق العدالة والشفافية في جميع تعاملات المنشأة وعملياتها من خلال تحسين عمليات الإفصاح والممارسات المحاسبية والإدارية، وعليه يمكن تحديد دور للمراجع الداخلي في تفعيل تطبيق حوكمة الشركات من خلال تحديد دوره في كل من تأكيد وتفعيل نظام الرقابة الداخلية وإدارة ومراقبة المخاطر التي تواجه المنشأة.

ويتضح من التعريفات السابقة لحوكمة الشركات أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن للباحث عرض الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم، وذلك كما يلي :

- البعد الإشرافي (Oversight) حيث تعني الحوكمة من خلال هذا البعد دعم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين، وقد أكدت على ذلك هيئة الإشراف والرقابة على سوق الأوراق المالية الأمريكية في توصياتها الصادرة بشأن تحسين مستوى حوكمة الشركة بأنه يجب أن يتسع ويتنوع نطاق الدور الإشرافي لمجلس الإدارة ليشمل متابعة إجراءات إدارة الخطر لحماية حقوق المساهمين.

- البعد الرقابي (Control) حيث تعني الحوكمة من خلال ذلك البعد دعم وتفعيل الدور الرقابي سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يكون معنيا بتفعيل نظم الرقابة الداخلي ونظم إدارة الخطر، ووظيفة المراجعة الداخلية، فضلا عن الفصل في المهام بين رئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، وتحديد خطوط واضحة للسلطات والمسؤوليات، وتصميم نظم للمساءلة على مختلف المستويات، أما على المستوى الخارجي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يكون معنيا بالقوانين واللوائح، وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحلمة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.

- البعد الأخلاقي (Ethics) حيث يعني البعد الأخلاقي للحوكمة العمل على خلق وتحسين البيئة الرقابية Control Environment بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة، وأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

- الاتصال وحفظ التوازن: حيث تعني الحوكمة من خلال ذلك البعد العمل على تصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من وجهة والأطراف الخارجية

سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص (Candor) العلاقة بين الشركة (مجلس الإدارة، والإدارة العليا) وحملة السهم. بينما يجب أن تحكم العدالة (Fairness) علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم الالتزام (Compliance) علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.

- البعد الاستراتيجي (Strategic): حيث تعني الحوكمة من خلال ذلك البعد التركيز على صياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، حيث يجب أن يتولى مجلس الإدارة صياغة استراتيجية الشركة.

- نظام المساءلة (Accountability): حيث تعني الحوكمة من خلال ذلك البعد الإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الشركة، وفي إطار مفهوم الحوكمة فإن الأطراف التي يجب مساءلتها هي مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والمراجعين المستقلين، أما الأطراف التي يحق لها قانونياً المساءلة فهي كافة الأطراف المهمة بالشركة، أما جوانب المساءلة فيجب أن تشمل تقييم مدى التزام كل طرف من الأطراف بدوره في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة.

- الإفصاح والشفافية (Disclosure and Transparency): حيث تعني الحوكمة من خلال ذلك البعد الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة ومنها :

- مدى التفاعل بين المجلس والإدارة والمراجعة الداخلية والمراجع الخارجي.
- مدى كفاية وفعالية إدارة المخاطر، وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة.

سادسا :تحليل العلاقة التفاعلية بين المراجعة الداخلية والحوكمة وانعكاساتها على إدارة المخاطر:

زادت أهمية المراجعة الداخلية خاصة في ظل متطلبات الحوكمة، حيث أنها تعتبر مصدر هام للمعلومات لباقي أطراف الحوكمة، بل هي عنصر أساسي مكمل لهذه الأطراف من خلال الدعم المستمر لتحقيق جودة الحوكمة التي تنعكس على تحقيق بيئة رقابية أفضل، وكذلك تحسن ملموس في عملية إدارة المخاطر ولإبراز ذلك سوف يتناول الباحث العلاقة التفاعلية بين وظيفة المراجعة الداخلية وباقي أطراف الحوكمة وذلك على النحو الآتي:

أولا :العلاقة التفاعلية بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي:

تعتبر جودة التقارير المالية التي تصدرها الإدارة واحدا من أهم أهداف حوكمة الشركات، التي تركز عليها المراجعة الخارجية، ومن الملاحظ أن أهمية العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية زادت مع متطلبات حوكمة الشركات، وقد أصبح دورهما أكثر تكاملا.

وقد حددت المعايير المهنية للمراجعة الخارجية دور وظيفة المراجعة الداخلية في دعم المراجع الخارجي عند تنفيذ مهام عملية المراجعة الخارجية السنوية (SAS No. 65) ، وأيضاً أصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA في 15 ديسمبر 1991 معيار المراجعة الأمريكي رقم (65) بعنوان: "دراسة المراجع الخارجي لوظيفة المراجعة الداخلية عند مراجعة القوائم المالية"، حيث يؤثر عمل وظيفة المراجعة الداخلية على طبيعة، توقيت، ومدى عمل المراجعة الخارجية السنوية، وكذلك يؤثر على الإجراءات التي ينفذها المراجع الخارجي بغرض فهمه لنظام الرقابة الداخلية، إجراءات تقدير المخاطر، وإجراءات جمع أدلة الإثبات اللازمة للاختبارات التفصيلية، وأيضاً أعطى المعيار الصادر عن مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات العامة (AS No. 2, PCAOB) الفرصة للمراجعين الخارجيين للاعتماد على عمل المراجعين الداخليين فيما يتعلق بالرقابة الداخلية.

وأيضاً تناول معيار التنسيق رقم (2050)، الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA) ، ضرورة قيام مدير إدارة المراجعة الداخلية بمشاركة المعلومات وتنسيق الأنشطة بين الأطراف الداخلية والخارجية، لتوفير خدمات التأكيد والاستشارات بهدف التأكد من تغطية العمل بشكل ملائم وعدم ازدواجية وتكرار العمل) 24.

تأكيد على ما سبق، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن اعتماد المراجع الخارجي على المراجع الداخلي يتوقف على مجموعة من العوامل، من بينها ثلاثة عوامل ذو تأثير هام على قرار اعتماد المراجع الخارجي على المراجع الداخلي هي المدى الذي تغطيه وظيفة المراجعة الداخلية (جودة إدارة العمل)، القدرات المهنية للقائمين على وظيفة المراجعة الداخلية (الأهلية)، المستوى الذي يرفع إليه تقرير المراجعة الداخلية (الموضوعية)، وكنتيجة طبيعية لهذه العلاقة أصبح هناك دور هام هو مدى قدرة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي على تفعيل الأداء الرقابي وإدارة المخاطر وتطبيق حوكمة الشركات، وذلك في إطار العمل على توحيد وتفعيل جهود عملية التكامل بينهم بغرض تلبية احتياجات مستخدمي مخرجات عملية المراجعة، وزيادة كفاءة وفعالية عملية المراجعة التي تنعكس بدورها على جودة حوكمة الشركات > ويرى الباحث أن المعايير والإصدارات السابقة ما هي إلا بمثابة اعتراف واضح من هذه الجهات المهنية بالدور الهام الذي تقوم به المراجعة الداخلية في خدمة ومساعدة المراجعة الخارجية.

ثانياً :العلاقة التفاعلية بين المراجعة الداخلية والإدارة:

تعتبر الإدارة واحدة من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات والتي لها تأثير فعال على جودة الحوكمة ينبثق من تأثيرها في باقي أطراف الحوكمة، أما فيما يتعلق بعلاقة المراجعة الداخلية بالإدارة فقد تضمنت شروط التسجيل في بورصة نيويورك (NYSE) ضرورة أن تكون الشركة لديها أنشطة للمراجعة الداخلية وأن هذه الأنشطة تتفاعل مع الإدارة عن طريق إمدادها بتقييم مستمر للمخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية (See, 2003) ، وأيضاً فإن معايير معهد المراجعين الداخليين تصف ما ينبغي أن تكون عليه

العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية والإدارة، وقد تضمن هذا الوصف أن المراجعة الداخلية يجب أن تقدم تقارير دورية للإدارة العليا عن أنشطة الرقابة الداخلية والمقترحات اللازمة لتطويرها ومدى تناسب السلطة والمسئولية ومستوى لإنجاز مقارنة بالمخطط، وهذه التقارير يجب أن تتضمن عرض المخاطر وأنشطة الرقابة والقضايا المرتبطة بالحوكمة وأي أمور أخرى ضرورية تحتاجها الإدارة (Performance Standard 2060)

وفي نفس السياق أشار Whitely إلى أن الإدارة أصبحت تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين عملية حوكمة الشركات أكثر من أي وقت مضى وذلك لما للمراجعين الداخليين من دور محوري في التحقق، والاستشارة، إدارة المخاطر، وقد أشارت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية إلى أنه يمكن للمراجعين الداخليين تقديم العون للإدارة ومجلس الإدارة في الوفاء بمسئولياتهم في حوكمة الشركات، وذلك على النحو التالي:

- مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة.
- تقديم أفكار أفضل لتنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وعملية إدارة المخاطر للجنة المراجعة.
- البحث عن فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل.
- فحص قواعد وآداب السلوك الأخلاقي بالمنشأة للتحقق من مدى كفايتها لتحقيق الهدف منها ومن أنها قد بلغت للعاملين.

- تنفيذ المراجعة السنوية بالعناية اللازمة وإعداد تقرير بالنتائج يرفع إلى لجنة المراجعة.
 - مراعاة الإفصاح والشفافية عند إعداد وتنفيذ خطة المراجعة السنوية.
- ويرى الباحث أن مجلس الإدارة يعد من الآليات الرئيسية للحوكمة والذي يهتم بأدوار الرقابة والتوجيه الاستراتيجي للإدارة وجميع إدارات المنشأة ومنها إدارة المراجعة الداخلية، حيث أن فشل مجلس الإدارة يعد من الأسباب الرئيسية في انهيار العديد من منشآت الأعمال.

ثالثا :العلاقة التفاعلية بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة:

تعتبر لجنة المراجعة أحد آليات حوكمة الشركات، وذلك نظرا للدور الذي تقوم به في مجال ضبط ورقابة التصرفات المالية بالمنشأة، ومن ثم تحقيق فعالية الرقابة الداخلية، وما تتضمنه من مراجعة داخلية، إضافة إلى ترشيد الحكم المهني لمراقب الحسابات عن عدالة عرض القوائم المالية وذلك من خلال ما توفره من دعم للاستقلال المهني لمراقب الحسابات .

وأكد أحد الباحثين على ذلك بقوله أن لجنة المراجعة أصبحت أحد الأركان الأساسية لعملية الحوكمة، ولكي تؤدي لجنة المراجعة الدور المطلوب منها فإنها تعتمد بشكل كبير على أنشطة المراجعة الداخلية، وقد ألفت الإرشادات والمعايير المهنية للحوكمة الضوء على أهمية تحسين جودة العلاقة بين لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية مثل (IIA, 2003, KPMG ACL 2003) فعلى سبيل المثال تتطلب قواعد التسجيل في بورصة نيويورك للأوراق المالية (SEC, 2003) أن يكون لدى المنشأة وظيفة للمراجعة الداخلية وأن تتفاعل مع لجنة المراجعة، وذلك بتقديم التقديرات المستمرة للمخاطر التي تتعرض لها المنشأة وإجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على تلك المخاطر (31).

ويمكن استعراض دور لجنة المراجعة كإحدى آليات الحوكمة في تفعيل الرقابة الداخلية وتحسين أدائها وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من خلال العناصر التالية:

الدور الحوكمي للجنة المراجعة في تفعيل الرقابة الداخلية:

يمثل وجود لجنة مراجعة فعالة تابعة لمجلس إدارة الشركة، أحد آليات تطبيق نظام حوكمة الشركات، حيث تعتبر من ركائز نظام الرقابة الداخلية، وتتمثل المهمة الأساسية للجنة المراجعة في التحقق من كفاية إجراء انتظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض المنشأة، ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.

ويرى الباحث أنه لك يتقوم لجنة المراجعة بدورها في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، يجب عليها أن تتولى عددا من المهام والمسؤوليات والتي تتمثل في :

الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية وذلك من خلال مراجعة نطاق خطة عمل المراجعة الموضوعية، ودراسة تقارير المراجعين الداخليين التي تغطي الجوانب الحيوية والهامة، وضمان إطلاع المراجعين الداخليين الكامل على جميعا مستندات ذات العلاقة، كما تعمل لجنة المراجعة أيضا على مراجعة وبحث مدى فعالية وكفاءة عملية المراجعة الداخلية بشكل دوري.

- التأكد من ملائمة وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية بالشركة سواء من خلال الاعتماد على التقارير الدورية للمراجعين الداخليين ومراقب الحسابات أو الاستعانة بجهات استشارية متخصصة في هذا المجال.

- الإشراف على الجوانب المتعلقة بإعداد البيانات المالية، ويشمل ذلك مراجعة القوائم المالية الدورية والسنوية قبل إصدارها.

- العمل كقناة اتصال بين مجلس إدارة الشركة وكل من مراقب الحسابات والمراجع الداخلي.
- مراجعة سياسات المنشأة المتعلقة بإدارة المخاطر وفحص أسباب التخلف عن سداد التزامات المنشأة إن وجدت.

- مراجعة الصفقات والتعاملات المقترح أن تقوم بها المنشأة مع الأطراف ذات العلاقة، وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها إلى مجلس الإدارة.

1. مسؤوليات الدور الحوكمي للجنة المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر:

- الاشتراك في مناقشات السياسات والإرشادات المتعلق بتنفيذ منهج إدارة مخاطر النشاط بالمنشأة.

- الاشتراك في مناقشة المخاطر المحتمل أن تواجهها المنشأة، والخطوات التي تتخذها الإدارة نحو الرقابة والمتابعة.

- الاطلاع على تقارير المراجعة الداخلية التي تتضمن تقييم فعالية إدارة المخاطر بالمنشأة، وعن سلامة نظام الرقابة الداخلية المطبق، والقيام برفع هذه التقارير لمجلس الإدارة.

- مناقشة المراجعين الداخليين حول أسس تقييم الآثار المحتملة لمخاطر النشاط، وما هي المناطق الرئيسية التي من المحتمل أن تتعرض للمخاطر، وما هي الطرق المقترحة لاكتشاف هذه المخاطر والتعامل معها.

- التعرف على نقاط القوة والضعف في منهج إدارة مخاطر النشاط المطبق بالمنشأة، ومناقشة توصيات المراجعة الداخلية عن كيفية التحسين المستمر لإجراءات إدارة المخاطر بالمنشأة.

ومن خلال العرض السابق يتضح للباحث أن لجنة المراجعة كأحد آليات الحوكمة تساهم بدور إشرافي هام على نظام الرقابة الداخلية، وأيضا تقييم المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، ويتم ذلك من خلال ما تقوم به من مهام، وما يفوض إليها من صلاحيات، الموارد الكافية لتتمكن من القيام بواجباتها بفعالية.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 أولاً الدراسات العربية:

1. السعدني، مصطفى حسن بسيوني(2015) .

تتناول هذه الدراسة مفهوم الحوكمة كإطار شامل تتكامل فيه جميع جوانب الحوكمة، مما جعلها محط اهتمام واستعراض في العديد من المؤتمرات، والندوات، والاجتماعات، والتقارير. ظهرت الحوكمة كحلّ للأزمات المالية التي شهدتها العالم في أواخر القرن العشرين، والتي كشفت عن التناقض بين السعي وراء الفرص الاستثمارية وأخلاقيات العمل المطلوبة، حيث أدت هذه الأزمات إلى تفشي الفساد واللامسؤولية في عدة شركات وبنوك، مما استدعى تبني الحوكمة كأداة علاجية متعددة الجوانب. وتشمل المجالات الرئيسية للحوكمة تأسيس ثقافة الالتزام، تعزيز الشفافية، زيادة المصداقية والثقة، جذب الاستثمارات، تحقيق العدالة، تحسين الأداء، وزيادة الفاعلية. تؤكد الدراسة أيضاً على أهمية تحسين الأداء الرقابي، لا سيما في شركات المساهمة، بسبب الانفصال بين الملكية وإدارة المنشأة.

2. عمران، صلاح محمد(2015) .

في دراسة بعنوان "حوكمة الشركات ومشكلات الوكالة"، يحاول البحث الاستفادة من آليات الحوكمة الداخلية للحد من مشكلات الوكالة وتعزيز الإفصاح عن معلومات إدارة المخاطر. ونظراً للقصور في الإفصاح عن هذه المعلومات في التقارير المالية، تم استخدام الاستبيانات لجمع بيانات من مديري المالية والمراجعة الداخلية ومحللين ماليين. توصلت الدراسة إلى أن بعض آليات الحوكمة، كفصل هيكل القيادة، وتوفير أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، والجودة العالية للجنة والمراجعة الداخلية، تحسن مستوى الإفصاح عن إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع الإفصاح عن هذه المعلومات وتعزيز تطبيق آليات الحوكمة في الشركات.

3. عبدالستار، ميار عبدالحكيم؛ علي، هبة جمال هاشم؛ الفقي، رشا علي إبراهيم(2023) .

تركز هذه الدراسة على دور المراجع الداخلي في تفعيل آليات حوكمة التحول الرقمي لإدارة مخاطر الأنشطة البنكية الإلكترونية في البنوك المصرية. تشمل أهداف البحث فهم أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر البنكية ودور الحوكمة في تعزيز هذه الإدارة. تم استخدام فرضيات لاستقصاء العلاقة بين المراجع الداخلي وكفاءة إدارة المخاطر، والتي أظهرت وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة. وأوصت الدراسة بتبني منهجية المراجعة الداخلية المعتمدة على المخاطر، وتعزيز استثمارات التحول الرقمي، وتطوير نظم الرقابة للحماية ضد المخاطر الإلكترونية.

4. إبراهيم، محمد زيدان؛ سعادة، طارق إبراهيم؛ الجندي، شيماء إبراهيم علي(2023) .

يستعرض البحث دور آليات الحوكمة في دعم جودة المراجعة الداخلية من خلال دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات، وذلك باستخدام منهجية تمزج بين الأساليب الاستقرائية والاستنباطية. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين آليات الحوكمة وجودة المراجعة الداخلية، سواء بوجود أو غياب الدور الوسيط لآليات الحد من المخاطر. أوصى الباحثون بأهمية تصميم آليات فعالة لمواجهة المخاطر وقياسها وتقييمها، حيث يعد هذا العامل محوريًا في تعزيز العلاقة بين آليات الحوكمة والمراجعة الداخلية.

2.2.2. ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Scarbrough, et al. 2020

أوضحت أن مهام لجنة المراجعة في وظيفة المراجعة الداخلية وتتمثل في:

- تعيين وعزل المراجع الداخلي.
- القيام بعقد اجتماعات دورية مع المراجع الخارجي لمناقشة القضايا المحاسبية.

- مراجعة خطط وبرامج نتائج المراجعة الداخلية.

كما أكدت الدراسة أن لجنة المراجعة التي يتكون غالبية أعضائها من المديرين غير التنفيذيين تكون أكثر نشاطاً في عقد اجتماعات دورية مع المراجع الداخلي. وأوضحت أيضاً أن قيام لجنة المراجعة بمهامها يدعم استقلال المراجع الداخلي في حالات التعارض مع الإدارة التنفيذية.

2- دراسة Matzain, et al. 2016

اظهرت نتائج وجود علاقة إيجابية بين خصائص لجنة المراجعة ومساهمة المراجعة الداخلية في مراجعة القوائم المالية وتتمثل الخصائص في:

- نسبة الأعضاء المستقلين في لجنة المراجعة.
- توافر الخبرة والمعرفة المالية في أعضاء لجنة المراجعة.

كما أوضحت الدراسة أيضاً أن خصائص أعضاء فريق المراجعة الداخلية يكون لها تأثير إيجابي على مساهمتها في مراجعة القوائم المالية وتتمثل الخصائص حجم قسم المراجعة الداخلية ومستوى الخبرة والمعرفة التي يتمتع بها فريق المراجعة الداخلية.

3- دراسة Marx and Voogt, 2020

ووجدت الدراسة أن مهام لجنة المراجعة بالنسبة لوظيفة المراجعة الداخلية يتمثل في مراجعة خطط وبرامج ونتائج المراجعة الداخلية وتعيين وعزل المراجع الداخلي، كما أكدت الدراسة على أن لجنة المراجعة تعمل على زيادة استقلال وموضوعية المراجع الداخلي وتقليل نفوذ وسيطرة الإدارة العليا على المراجع الداخلي في حالات التعارض كما أنها تعمل على زيادة التعاون بين المراجع الخارجي والمراجع الداخلي. ومما سبق يخلص الباحث إلى أن مهام لجنة المراجعة الداخلية تنحصر في تعيين وعزل المراجع الداخلي وعقد

الاجتماعات الدورية مع المراجع الداخلي لمناقشة القضايا المحاسبية وكذلك مراجعة خطط وبرامج ونتائج المراجعة الداخلية وأوضحت الدراسات أيضاً أن لجنة المراجعة تدعم استقلال وموضوعية المراجع الداخلي وتعمل على تقليل نفوذ الإدارة العليا على المراجع في حالات التعارض.

4-دراسة 2005 Beasley et al.

أوضحت الدراسة وجود إدارة للمخاطر بالوحدة الاقتصادية تكون سبب في زيادة الطلب على خدمات المراجعة الداخلية. وأكدت الدراسة أن التهديدات التي تواجه الوحدة الاقتصادية تختلف باختلاف نوع الصناعة وحجم الوحدة.

5-دراسة 2017 Desender,

أكدت الدراسة على وجود علاقة لها دلالة إحصائية بين وجود إدارة للمخاطر بالوحدة الاقتصادية ووجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة. كما أن وجود الإدارة يرتبط بحجم الوحدة وحجم مكتب المحاسبة والمراجعة الذي يقدم خدمات المراجعة الخارجية.

6-دراسة 2018 Beasley et al.,

أوضحت وجود علاقة إيجابية بين تعيين مدير إدارة المخاطر وزيادة قيمة الأصول، وأن مجرد وجود إدارة للمخاطر يحقق منافعاً للوحدات الاقتصادية، وطالبت الدراسة بضرورة تطبيق متطلبات اتفاقية بازل الثانية والخاص بضرورة تكوين إدارة المخاطر في المؤسسات المالية.

7-دراسة 2019 Desender and Lafuente,

أكدت على أن تعيين غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين وتركيز الملكية في أيدي مجموعة صغيرة يكون لهما تأثير على تكوين إدارة للمخاطر بالوحدة الاقتصادية. وأكدت على أن العلاقة

بين أتعاب المراجعة وإدارة المخاطر علاقة تكاملية فالوحدات التي تدفع أتعاب مراجعة منخفضة تكون أكثر حاجة لإدارة المخاطر.

8-دراسة Coetzee ad Fourie, 2019

ذكرت أنواع المخاطر المحتمل أن تتعرض لها الوحدة الاقتصادية وهي تتمثل في مخاطر تشغيلية ومخاطر استراتيجية ومخاطر الخداع ومخاطر تكنولوجيا المعلومات، كما أكدت الدراسة على دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

9-دراسة Zwaan, et al., 2019

أوضحت أن قيام المراجع الداخلي بتأدية بعض مهام إدارة المخاطر كخدمات إدارية استشارية يكون لها تأثير سلبي على استقلال وموضوعية تقرير المراجع الداخلي.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة وحجم الوحدة الاقتصادية وحجم مكتب المحاسبة والمراجعة الذي يقدم خدمات المراجعة الخارجية وتركيز الملكية في أيدي مجموعة صغيرة من العوامل المؤثرة في تكوين إدارة للمخاطر بالوحدة الاقتصادية وأن وجود إدارة المخاطر يكون سبب في زيادة الطلب على خدمات المراجعة الداخلية.

3.2.2 التعليق الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه:

تُظهر الدراسات السابقة أوجه تشابه مهمة في فهمها لمفاهيم الحوكمة وأهمية إدارة المخاطر ودور المراجعة الداخلية في تحسين أداء الشركات والمؤسسات. على سبيل المثال، ركزت دراسة السعدني (2015) على أهمية الشفافية والالتزام في تعزيز مصداقية المؤسسات، كما ناقشت دراسة عبدالستار وآخرين (2023) دور الحوكمة في تقليل المخاطر البنكية من خلال التحول الرقمي. أيضاً، أكدت دراسات مثل Scarbrough et al. (2020) و Marx and Voogt (2020) على أهمية استقلالية المراجع الداخلي، وخصوصاً في حالات التعارض مع الإدارة التنفيذية، وذلك لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والدقة. هذا التعاون بين الحوكمة والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر يُعد قاسماً مشتركاً تسعى إليه المؤسسات لضمان النزاهة وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

على الرغم من أوجه التشابه، تختلف الدراسات السابقة من حيث النطاق الجغرافي، المجالات التي تركز عليها، والمنهجيات المستخدمة. الدراسات العربية مثل السعدني (2015) وعبدالستار (2023) ركزت على البيئة التنظيمية في العالم العربي، بينما تناولت الدراسات الأجنبية بيانات متنوعة عالمياً، ما يضيف تنوعاً في النتائج. كذلك، ركزت بعض الدراسات على مجالات محددة مثل التحول الرقمي في قطاع البنوك (عبدالستار وآخرين، 2023)، بينما اهتمت دراسات أجنبية مثل دراسة Matzain et al. (2016) بدراسة القوائم المالية وتأثير خصائص لجنة المراجعة عليها. من حيث المنهجية، اعتمدت دراسات مثل إبراهيم وآخرين (2023) على منهجية ميدانية في قطاع الاتصالات، بينما اعتمدت الدراسات الأجنبية غالباً على بيانات إحصائية وخصائص وحدات اقتصادية متعددة.

ثالثاً: ما يميز البحث عن الدراسات السابقة

يتميز بحثي، بعنوان "العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة في شركات القطاع العام: دراسة حالة"، بعدة جوانب تجعله مختلفاً عن الدراسات السابقة. أولاً، يركز البحث على القطاع العام، وهذا يمثل إضافة جديدة حيث إن أغلب الدراسات ركزت على الشركات الخاصة أو قطاعات متنوعة. ثانياً، يتناول البحث العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر ودور المراجعة الداخلية وتأثيرهما المتكامل على الحوكمة، وهي زاوية تحليلية عميقة لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل مفصل. ثالثاً، باستخدام منهج دراسة الحالة، يضيف بحثك قيمة عملية حيث يتيح تحليل تطبيقات عملية في شركات القطاع العام، مما يضيف على نتائج البحث عمقاً وواقعية ويعطي صورة شاملة لكيفية تطبيق مفاهيم الحوكمة بشكل عملي في هذا السياق.

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

1.3 منهجية تصميم البحث

2.3 نوع البحث

3.3 عينة الدراسة

4.3 مجتمع الدراسة

5.3 أدوات جمع البيانات

6.3 تحليل نتائج الاستبيان

7.3 خصائص العينة

9.3 أدوات الدراسة

10.3 صدق الاستبانة

11.3 ثبات الاستبانة

الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

1.3 منهجية تصميم البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في هذا البحث، الذي يعتمد على تصميم بحث وصفي ، يهدف هذا البحث إلى وصف وتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة في شركات القطاع العام: دراسة حالة. وقد تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يشمل الاستبيان أسئلة حول العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة في شركات القطاع العام: دراسة حالة، وهو مرفق في ملحق رقم.(1)

2.3 نوع البحث

يستخدم البحث منهجًا مختلطًا يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية (Mixed Methods Approach). حيث تم جمع البيانات الكمية باستخدام استبيان، بينما تم تحليل البيانات النوعية من خلال ملاحظات وتعليقات مفتوحة ضمن الاستبيان.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من موظفي وحدات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في شركات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. يشمل الاستبيان معلومات شخصية تساعد في تصنيف وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة، مثل الجنس، العمر، والخبرة المهنية. نظرًا لصعوبة تنفيذ الحصر الشامل لجميع الشركات، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل متوازن لمجتمع الدراسة. وقد قام الباحث بتوزيع 100 استمارة استبيان على الموظفين واسترجع منها 40 استمارة، مما يوفر قاعدة بيانات كافية لتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة.

4.3 مجتمع الدراسة:

يشير مصطلح "مجتمع الدراسة" إلى المجموعة الكاملة من العناصر التي تهدف الدراسة إلى تعميم نتائجها عليها، بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها. يتألف المجتمع المستهدف من عينة عشوائية من موظفي وحدات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في شركات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

5.3 أدوات جمع البيانات

تم تصميم استبيان يتكون من أربعة أجزاء رئيسية: المعلومات الشخصية، البعد الأول: العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، البعد الثاني: أثر إدارة المخاطر على الحوكمة، البعد الثالث: أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة. كانت الاستبانة الأداة المناسبة بناءً على المنهج المتبع في الدراسة، حيث وفرت إجابات على أسئلة الدراسة المتعلقة بدور الذكاء الاصطناعي في تطوير الأطراف الصناعية. تم بناء الاستبيان استناداً إلى الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة، وتضمن في شكله النهائي ثلاثة أبعاد، البعد الأول والثاني يحتوي على خمسة أسئلة والثالث يحتوي على 10 أسئلة. كما تم استخدام مقياس محدد في تصحيح الاستبيان:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

6.3 خصائص العينة:

يمكن وصف الأفراد وخصائصهم من خلال ثلاثة متغيرات رئيسية وهي الجنس واهمهم ونوعية الاعاقة من خلال اجابتهم على اسئلة الاستبيان كالتالي:

جدول (1-3) الجنس

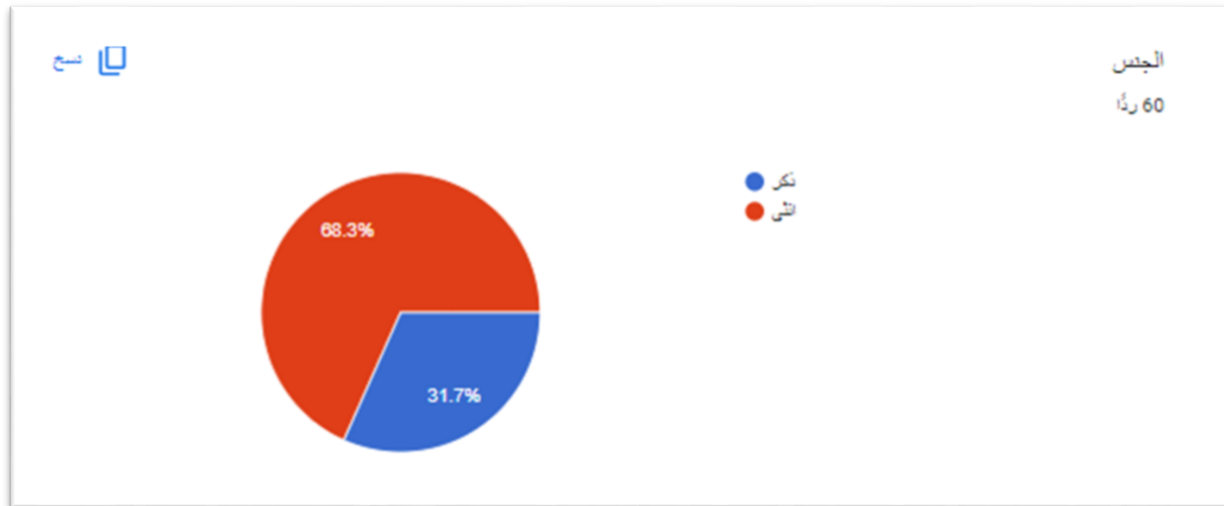
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	31.7%
انثى	41	68.3%
المجموع	60	100%

جدول (1-3) يقدم تحليلاً لتوزيع الجنس بين أفراد العينة، حيث يوضح أن نسبة الإناث تمثل 68.3% من المجموع، بينما تمثل نسبة الذكور 31.7%. يشير هذا التوزيع إلى أن الإناث أكثر تمثيلاً في العينة، مما قد يعكس الاتجاهات السائدة في المجتمع أو البيئة التي تم أخذ العينة منها.

يمكن أن تعكس هذه النتائج أيضاً تأثيرات محتملة على الموضوعات المطروحة في الدراسة. على سبيل المثال، إذا كانت الدراسة تتعلق بإدارة المخاطر أو المراجعة الداخلية، فإن وجود نسبة أعلى من الإناث قد يوحي بأن وجهات نظر وتجارب النساء في هذه المجالات قد تكون أكثر تنوعاً، مما يُثري النقاشات ويزيد من دقة النتائج.

علاوة على ذلك، قد تشير نسبة الإناث المرتفعة إلى الحاجة إلى مراعاة العوامل المتعلقة بالنوع الاجتماعي في تحليل النتائج والتوصيات المستقبلية، مما يعزز من الشمولية ويدعم فكرة إدماج جميع وجهات النظر

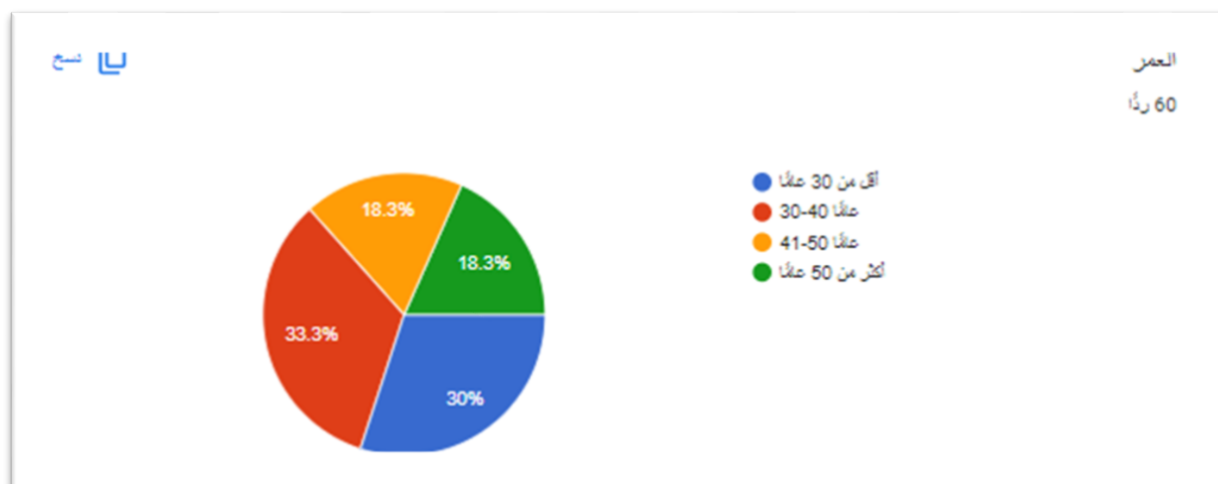
في البحث. لذلك، تُعتبر هذه البيانات قيمة في فهم ديناميكيات العينة وتوجيه البحث نحو مزيد من الفهم الشامل حول الموضوعات ذات الصلة.



شكل (1-3) الجنس

وصف افراد العينة وفق متغير العمر:

جدول (2-3) العمر		
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	30%
من 30 إلى 40 سنة	20	33.3%
من 41 إلى 50 سنة	11	18.3%
أكثر من 50 سنة	11	18.3%



شكل (2-3) العمر

جدول (2-3) يعرض توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر، حيث يبين أن الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" تمثل 30% من إجمالي المشاركين، مما يشير إلى وجود شريحة كبيرة من الشباب في العينة. تليها الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" التي تمثل 33.3%، مما يعني أن معظم الأفراد في العينة ينتمون إلى فئة الشباب الناضج، حيث تعتبر هذه الفئة العمرية في مرحلة مهمة من التطور المهني.

بينما تمثل الفئتان "من 41 إلى 50 سنة" و"أكثر من 50 سنة" نسبة متساوية تبلغ 18.3% لكل منهما. يدل هذا التوزيع على وجود توازن نسبي بين الأفراد الأكبر سنًا والأصغر سنًا، مما يعزز من تنوع الخبرات ووجهات النظر في الدراسة.

إن وجود نسبة كبيرة من الأفراد في الفئات العمرية الأقل من 40 سنة قد يؤثر على النتائج، حيث أن الشباب قد يحملون وجهات نظر جديدة وأفكار مبتكرة تتعلق بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية. في

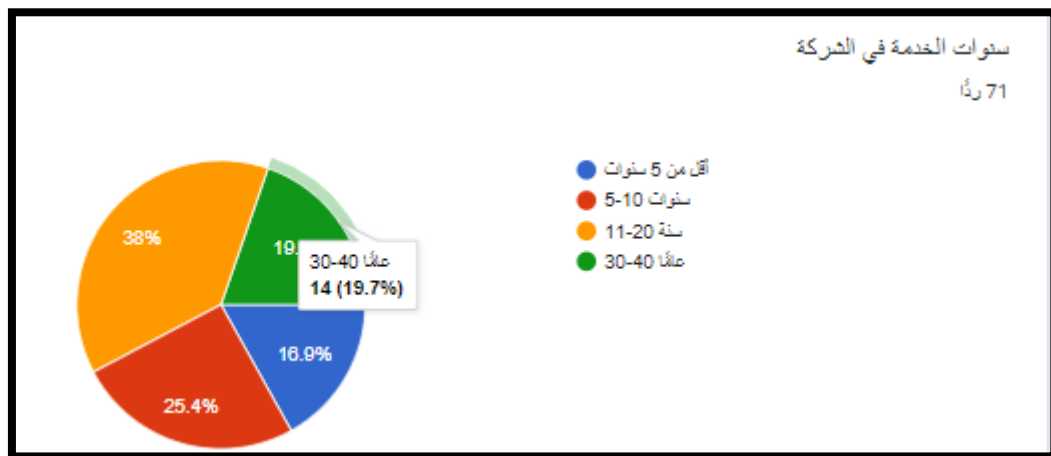
المقابل، توفر الفئات الأكبر سنًا خبرات معمقة ورؤية شاملة، مما يمكن أن يعزز من موثوقية النتائج وجودتها.

بشكل عام، تعكس هذه البيانات تنوع الأعمار في العينة، مما يوفر قاعدة قوية لتحليل الموضوعات المطروحة ويعزز من دقة النتائج الناتجة عن الدراسة.

وصف افراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة في الشركة:

جدول (3-3) سنوات الخدمة في الشركة

سنوات الخدمة في الشركة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	16.9%
5-10 سنوات	14	19.7%
11-20 سنة	18	25.4%
أكثر من 20 سنة	27	38%
المجموع	71	100%



شكل (3-3) سنوات الخدمة في الشركة

جدول (3-3) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة في الشركة، حيث يكشف عن تنوع في مدى خبراتهم العملية. تبرز الفئة "أقل من 5 سنوات" كأقل الفئات تمثيلاً، حيث تمثل 16.9% من إجمالي المشاركين. على الرغم من أن هذه النسبة صغيرة، إلا أنها تشير إلى وجود بعض الأفراد الجدد في سوق العمل الذين يمكن أن يقدموا وجهات نظر جديدة.

الفئة التالية "من 5 إلى 10 سنوات" تأتي بتمثيل 19.7%، مما يدل على وجود عدد متزايد من الأفراد الذين بدأوا في بناء مسيرتهم المهنية. بينما تعكس الفئة "من 11 إلى 20 سنة" وجود 25.4% من الأفراد، مما يشير إلى تواجد عدد جيد من الموظفين الذين يمتلكون خبرة معتدلة في الشركة.

ومع ذلك، فإن الفئة الأكبر تمثيلاً هي "أكثر من 20 سنة" التي تشكل 38% من العينة. هذه النسبة العالية تعكس وجود عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في العمل، مما يمكن أن يُثري المناقشات حول إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، حيث أن هؤلاء الأفراد غالباً ما يمتلكون معرفة عميقة بالقضايا التنظيمية والسياسات الداخلية.

بشكل عام، يعكس هذا التوزيع تنوعاً كبيراً في مستويات الخبرة داخل العينة، مما يساهم في تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة من خلال دمج وجهات نظر وخبرات مختلفة. يتضح أن وجود موظفين ذوي خبرة طويلة يمكن أن يكون له تأثير كبير على القرارات والاستراتيجيات المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر في الشركة.

9.3 صدق الاستبانة:

1- صدق الاتساق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة للتأكد من صدق فقراته فيما يتعلق بموضوع البحث وصياغته اللغوية ودقته العلمية. كما تم التحقق من مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه. بناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل الاستبيان ليصبح في شكله النهائي، والذي هو مرفق في الملحق (1).

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تم حساب مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الخاص بها. يُعرض هذا التحليل في الجدول التالي:

جدول رقم (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لابعاد الدراسة

الارتباط بالبعد	
البعد الأول: العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية	
0.479	تقوم إدارة المخاطر بالتنسيق مع المراجعة الداخلية لتحديد المخاطر المحتملة.
0.520	تساعد المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية عمليات إدارة المخاطر بالشركة.
0.513	تُساهم إدارة المخاطر في تزويد المراجعة الداخلية بمعلومات دقيقة حول المخاطر.
0.627	يتم تبادل التقارير بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بشكل مستمر.
0.753	تُعد المراجعة الداخلية جزءاً أساسياً في استراتيجيات إدارة المخاطر بالشركة.

البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة	
0.656	تساهم إدارة المخاطر الفعّالة في تحسين الشفافية في الشركة.
0.768	يؤدي تنفيذ إدارة المخاطر إلى زيادة الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح.
0.672	يُساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بفعالية.
0.546	يُساعد وجود إدارة مخاطر قوية في تعزيز المسؤولية لدى الإدارة العليا.
0.714	تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى حماية أصول الشركة بشكل أفضل.
البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة	
0.608	تعزز المراجعة الداخلية من شفافية العمليات داخل الشركة
0.699	تُساعد المراجعة الداخلية في تحسين الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة.
0.498	تُساهم المراجعة الداخلية في تعزيز الثقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح.
0.545	توفر المراجعة الداخلية توصيات لتحسين إجراءات الحوكمة.
0.714	تقوم المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر التي تهدد الحوكمة الفعّالة.
0.651	يساعد وجود نظام مراجعة داخلية قوي في اكتشاف الأخطاء قبل أن تؤثر على حوكمة الشركة.
0.811	تُساهم المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للشركة.
0.741	يساعد تقييم المراجعة الداخلية على تقليل فرص الفساد في الشركة.
0.757	تؤدي المراجعة الداخلية إلى تعزيز روح المسؤولية والالتزام لدى الموظفين.
0.619	تُعد المراجعة الداخلية عاملاً أساسياً في تحسين القرارات الإدارية بالشركة.

دال عند مستوى (0.01)

يتضح أن العبارات مرتبطة ارتباط طردي مع الابعاد وذات دلالة احصائية عند (0.01) مما يؤكد ان عبارات كل بعد تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

10.3 ثبات الاستبانة:

تم ايجاد مقياس الف كرونباخ لحساب ثبات ابعاد الاستبيان وتم ذلك بالاستعانة ببرنامج spss وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (5) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ

ابعاد الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات
البعد الأول: العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية	5	0.554
البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة	5	0.598
البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة	10	0.854
الاستبانة ككل	20	0.895

جدول (5) يوضح نتائج ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لكل بُعد، بالإضافة إلى النتيجة الكلية للاستبانة. يظهر البعد الأول، "إدارة المخاطر"، بمعامل ثبات قدره 0.554، وهو مؤشر على ثبات مقبول ولكنه يحتاج إلى بعض التحسين لتعزيز الاتساق الداخلي. أما البعد الثاني، "المراجعة الداخلية"، فقد حقق معامل ثبات قدره 0.598، مما يعكس مستوى متوسط من الثبات يمكن تحسينه لزيادة الموثوقية. من جهة أخرى، سجل البعد الثالث، "الحوكمة"، معامل ثبات مرتفع بلغ 0.854، مما يشير إلى اتساق داخلي عالٍ وموثوقية كبيرة لهذا البعد. بالنسبة للاستبانة ككل، بلغ معامل الثبات 0.895، وهو مستوى مرتفع يعزز من موثوقية الأداة ككل ويجعلها مناسبة للاستنتاجات والتحليل. تعكس هذه النتائج كفاءة الاستبانة عمومًا، مع الحاجة إلى بعض التعديلات الطفيفة في بعض الأبعاد لرفع مستوى الثبات.

الفصل الرابع: عرض نتائج
تحليل اداة الدراسة

- نتائج الاسئلة
- اختبار الفروض

الفصل الرابع: عرض نتائج تحليل اداة الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما هي العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية؟

جاءت نتائج التفصيلية لكل فقرة من فقرات "البعد الأول: العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية" من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والمتوسطات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (1-4) الاحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الأول: العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية".

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0.170	1.323	3.1000	تقوم إدارة المخاطر بالتنسيق مع المراجعة الداخلية لتحديد المخاطر المحتملة.
3	0.164	1.271	2.6667	تساعد المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية عمليات إدارة المخاطر بالشركة.
4	0.166	1.288	2.633	تُساهم إدارة المخاطر في تزويد المراجعة الداخلية بمعلومات دقيقة حول المخاطر.
7	0.179	1.391	2.7167	يتم تبادل التقارير بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بشكل مستمر.
9	0.188	1.4596	2.6500	تُعد المراجعة الداخلية جزءاً أساسياً في استراتيجيات إدارة المخاطر بالشركة.
البعد الاول: العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية				

من خلال جدول (1-4) بالنظر إلى العبارة التي تنص على أن "إدارة المخاطر تقوم بالتنسيق مع المراجعة الداخلية لتحديد المخاطر المحتملة"، نجد أن 28.3% من المشاركين يوافقون عليها، في حين أن 31.7%

يتبنون موقفًا محايدًا، و 40% لا يوافقون. يشير المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.1000 مع انحراف معياري قدره 1.323 إلى وجود تباين ملحوظ في الآراء حول فعالية التنسيق بين الإدارتين. يشير ارتفاع نسبة غير الموافقين إلى وجود خلل محتمل في آلية التنسيق، مما يتطلب تقييمًا دقيقًا لتحديد الأسباب وراء هذا الانقسام.

بالنسبة للعبارة "تساعد المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية عمليات إدارة المخاطر بالشركة"، فقد أظهرت النتائج أن 25% من المشاركين يوافقون، بينما 40% يعبرون عن موقف محايد و 35% لا يوافقون. مع متوسط قدره 2.6667 وانحراف معياري يبلغ 1.271، يتضح أن هناك نقصًا في الثقة في قدرة المراجعة الداخلية على تعزيز فعالية إدارة المخاطر. هذه النتيجة تشير إلى ضرورة تحسين الوعي بدور المراجعة الداخلية من خلال التدريب والتثقيف لزيادة فعاليتها في هذا المجال.

عند النظر في العبارة "تُساهم إدارة المخاطر في تزويد المراجعة الداخلية بمعلومات دقيقة حول المخاطر"، تظهر النتائج أن 23.3% فقط يوافقون، بينما يظل 46.7% محايدين و 30% لا يوافقون. يشير المتوسط 2.633 والانحراف 1.288 إلى وجود قلق حول دقة المعلومات المقدمة. تتطلب هذه النتيجة تحسين العمليات المتعلقة بجودة المعلومات لضمان أن تكون إدارة المخاطر قادرة على تزويد المراجعة الداخلية بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات.

فيما يتعلق بعبارة "يتم تبادل التقارير بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بشكل مستمر"، كانت النسب متقاربة حيث حصلت على 26.7% موافقون و 36.7% محايدون و 36.7% غير موافقون. مع متوسط 2.7167 وانحراف 1.391، تشير هذه النتيجة إلى أن تبادل المعلومات قد لا يكون منتظمًا كما ينبغي. لذلك، من المهم تعزيز التواصل بين الإدارتين لضمان تدفق المعلومات بفعالية.

أخيراً، بالنسبة للعبارة "تُعد المراجعة الداخلية جزءاً أساسياً في استراتيجيات إدارة المخاطر بالشركة"، أظهرت النتائج أن 21.7% من المشاركين يوافقون، في حين أن 41.7% محايدون و 36.7% لا يوافقون. مع متوسط 2.6500 وانحراف 1.4596، تشير هذه الأرقام إلى تباين في الآراء حول دور المراجعة الداخلية كجزء من استراتيجية إدارة المخاطر. من المهم تعزيز الوعي بأهمية المراجعة الداخلية وتقديم الأدلة على كيفية مساهمتها في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر.

بشكل عام، تشير النتائج إلى وجود فهم متباين للعلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية. على الرغم من أن بعض الأفراد يرون أن هناك تفاعلاً وتنسيقاً بين الإدارتين، فإن النسب العالية من المحايدين وغير الموافقين تشير إلى الحاجة الماسة لتحسين العمليات والآليات التي تعزز هذه العلاقة. إن تحسين جودة المعلومات وتبادل البيانات بين إدارات المخاطر والمراجعة الداخلية قد يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية كلاهما، مما يؤدي إلى تحسين الحوكمة داخل الشركات.

نتائج السؤال الثاني: ما اثر ادارة المخاطر على الحوكمة بالشركة؟

جاءت نتائج التفصيلية لكل فقرة من فقرات "البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة" من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والمتوسطات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (2-4) الاحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة".

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	0.153	1.1884	2.333	تساهم إدارة المخاطر الفعّالة في تحسين الشفافية في الشركة.
5	0.176	1.3699	2.4333	يؤدي تنفيذ إدارة المخاطر إلى زيادة الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح.

8	0.182	1.4102	2.6667	يُساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بفعالية.
6	0.176	1.3699	2.5667	يُساعد وجود إدارة مخاطر قوية في تعزيز المسؤولية لدى الإدارة العليا.
10	0.191	1.4823	2.6500	تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى حماية أصول الشركة بشكل أفضل.
البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة				

من خلال جدول (4-2) بالنسبة للعبارة "تساهم إدارة المخاطر الفعّالة في تحسين الشفافية في الشركة"، أظهرت النتائج أن 22.6% من المشاركين يوافقون على ذلك، بينما 43.3% اختاروا موقفًا محايدًا و 34.1% لا يوافقون. مع متوسط حسابي بلغ 2.333 وانحراف معياري قدره 1.1884، يتضح أن هناك انقسامًا في الآراء حول تأثير إدارة المخاطر على الشفافية. نسبة عالية من المحايدين وغير الموافقين تشير إلى أن إدارة المخاطر قد لا تُعتبر عنصرًا حاسمًا في تحسين الشفافية، مما يتطلب تقييمًا إضافيًا لتحديد كيف يمكن أن تُعزز إدارة المخاطر من مستوى الشفافية داخل الشركات.

فيما يتعلق بعبارة "يؤدي تنفيذ إدارة المخاطر إلى زيادة الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح"، فإن النتائج توضح أن 23.3% يوافقون، بينما 43.3% محايدون و 33.4% لا يوافقون. مع متوسط قدره 2.4333 وانحراف 1.3699، تعكس هذه النتائج قلقًا بشأن فعالية إدارة المخاطر في تعزيز الثقة. يشير هذا الانقسام إلى الحاجة إلى استراتيجيات فعّالة في إدارة المخاطر تهدف إلى بناء الثقة بين الأطراف المعنية.

عند تحليل العبارة "يُساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بفعالية"، نجد أن 30% يوافقون، بينما 46.7% محايدون و 23.3% غير موافقين. مع متوسط 2.6667 وانحراف معياري يبلغ 1.4102، تعكس هذه النتيجة فهمًا متباينًا لدور إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية. يُشير وجود نسبة كبيرة من المحايدون إلى أنه قد يكون هناك عدم وضوح حول كيفية تأثير إدارة المخاطر على هذه الأهداف، مما يستدعي توضيحات إضافية حول استراتيجيات المخاطر المتبعة. فيما يتعلق بعبارة "يُساعد وجود إدارة مخاطر قوية في تعزيز المسؤولية لدى الإدارة العليا"، أظهرت النتائج أن 28.3% يوافقون، و 41.7% محايدون و 30% لا يوافقون. مع متوسط 2.5667 وانحراف 1.3699، تُظهر هذه الأرقام وجود تباين في الآراء حول مدى تأثير إدارة المخاطر على تعزيز المسؤولية. يُشير الارتفاع في نسبة المحايدون إلى أن بعض الأفراد قد يشعرون بعدم وضوح حول دور إدارة المخاطر في تعزيز المساءلة.

أخيرًا، بالنسبة للعبارة "تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى حماية أصول الشركة بشكل أفضل"، جاءت النتائج كالتالي 26.7% موافقون، 50% محايدون، و 23.3% غير موافقين. مع متوسط 2.6500 وانحراف 1.4823، تشير هذه النتائج إلى أن هناك قبولًا عامًا لفكرة أن إدارة المخاطر يمكن أن تسهم في حماية الأصول، ولكن نسبة المحايدون تشير إلى حاجة ملحة لتوضيح كيف يمكن أن تسهم هذه الإدارة في هذا الجانب.

بوجه عام، تعكس النتائج حول أثر إدارة المخاطر على الحوكمة مستوى من عدم اليقين بين أفراد العينة. على الرغم من الاعتراف بوجود علاقة محتملة بين إدارة المخاطر وتحسين الحوكمة، فإن النسب العالية من المحايدون وغير الموافقين تدل على عدم وضوح في مدى تأثير إدارة المخاطر على الجوانب المختلفة للحوكمة. من الضروري تطوير استراتيجيات واضحة وفعالة في إدارة المخاطر وتعزيز فهمها بين كافة الأطراف المعنية، لضمان تحسين فعالية الحوكمة في الشركات.

نتائج السؤال الثالث: ما اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة؟

جاءت نتائج التفصيلية لكل فقرة من فقرات "البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة" من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والمتوسطات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (3-4) الاحصاءات الوصفية لوجهة نظر العينة على عبارات البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	.16722	1.29525	2.5167	تعزز المراجعة الداخلية من شفافية العمليات داخل الشركة
10	.17728	1.37317	2.7500	تُساعد المراجعة الداخلية في تحسين الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة.
7	.14670	1.13633	2.7167	تُساهم المراجعة الداخلية في تعزيز الثقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح.
6	.16483	1.27680	2.7167	توفر المراجعة الداخلية توصيات لتحسين إجراءات الحوكمة.
5	.16115	1.24828	2.6333	تقوم المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر التي تهدد الحوكمة الفعالة.
3	.16376	1.26848	2.5333	يساعد وجود نظام مراجعة داخلية قوي في اكتشاف الأخطاء قبل أن تؤثر على حوكمة الشركة.
9	.18610	1.44152	2.7000	تُساهم المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للشركة.
4	.17960	1.39115	2.6167	يساعد تقييم المراجعة الداخلية على تقليل فرص الفساد في الشركة.

8	20170	1.55465	2.7000	تؤدي المراجعة الداخلية إلى تعزيز روح المسؤولية والالتزام لدى الموظفين.
1	16032	1.24181	2.3167	تُعد المراجعة الداخلية عاملاً أساسياً في تحسين القرارات الإدارية بالشركة.
البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة				

تُظهر النتائج في الجدول (3-4) أن بالنسبة للعبارة "تعزز المراجعة الداخلية من شفافية العمليات داخل الشركة"، أظهرت النتائج أن متوسط الإجابة كان 2.5167 مع انحراف معياري قدره 1.29525. تُظهر النتائج أن 16.7% من المشاركين يؤيدون هذه العبارة، بينما نسبة المحايدين بلغت 52.2% ونسبة غير الموافقين 31.1%. تشير هذه النسب إلى أن هناك إدراكاً عاماً لأهمية الشفافية، ولكن النسبة العالية من المحايدين وغير الموافقين قد تعكس وجود انقسام في الآراء حول فعالية المراجعة الداخلية في تعزيز الشفافية. يتطلب الأمر دراسة متعمقة لفهم العوامل المؤثرة في الشفافية ومدى تأثير المراجعة الداخلية في تعزيزها.

فيما يتعلق بالعبارة "تُساعد المراجعة الداخلية في تحسين الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة"، جاءت النتائج مع متوسط قدره 2.7500 وانحراف معياري يبلغ 1.37317. من الواضح أن 17.7% من المشاركين يوافقون، في حين أن 45.4% كانوا محايدين و 36.9% غير موافقين. هذا يشير إلى أن هناك وعياً بأهمية الامتثال، لكن نسبة المحايدين الكبيرة تدل على عدم وضوح حول دور المراجعة الداخلية في تحقيق هذا الامتثال. لذا، قد تحتاج الشركات إلى توضيح الآليات التي تعتمد عليها المراجعة الداخلية لدعم الامتثال.

العبارة "تُساهم المراجعة الداخلية في تعزيز الثقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح"، نجد أن متوسط الاستجابة كان 2.7167 مع انحراف معياري قدره 1.13633. أظهرت النتائج أن 14.7% يوافقون،

و 61.3% محايدون و 24% غير موافقين. تعكس هذه النتيجة فهمًا مهمًا لدور المراجعة الداخلية في بناء الثقة، إلا أن النسبة العالية من المحايدين تشير إلى الحاجة إلى استراتيجيات لتعزيز الفهم حول كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في بناء هذه الثقة.

بالنسبة للعبارة "توفر المراجعة الداخلية توصيات لتحسين إجراءات الحوكمة"، جاءت النتائج مع متوسط 2.7167 وانحراف 1.27680. يوافق 16.4%، بينما 55.2% كانوا محايدين و 28.4% غير موافقين. تشير هذه النسب إلى إدراك للمراجعة الداخلية كوسيلة لتقديم توصيات، لكن نسبة المحايدين تدل على عدم وضوح الرؤية حول فعالية هذه التوصيات في تحسين إجراءات الحوكمة.

والعبارة "تقوم المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر التي تهدد الحوكمة الفعالة"، نجد أن متوسط الاستجابة كان 2.6333 مع انحراف معياري 1.24828. يُظهر ذلك أن 16.1% يوافقون، و 54.5% محايدون و 29.4% غير موافقين. تعكس هذه النتائج وعيًا بأهمية تقييم المخاطر، لكن نسبة المحايدين تعني أن هناك حاجة لتوضيح كيفية القيام بذلك بشكل فعال.

فيما يتعلق بالعبارة "يساعد وجود نظام مراجعة داخلية قوي في اكتشاف الأخطاء قبل أن تؤثر على حوكمة الشركة"، كانت النتائج بمعدل 2.5333 وانحراف 1.26848. يشير ذلك إلى أن 16.4% يوافقون، و 52.9% محايدون و 30.7% غير موافقين. تعكس هذه النتائج الحاجة إلى فهم أفضل لدور المراجعة الداخلية في اكتشاف الأخطاء والحد منها.

والعبارة "تُساهم المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للشركة" أظهر متوسط 2.7000 وانحراف 1.44152. في هذا السياق، يوافق 18.6%، بينما 53.5% محايدون و 27.9% غير موافقين. تشير النتائج إلى وعي بأهمية المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي، ولكن النسبة الكبيرة من المحايدين تعكس عدم وضوح حول كيف يمكن تحقيق هذا التحسين.

عند النظر إلى عبارة "يساعد تقييم المراجعة الداخلية على تقليل فرص الفساد في الشركة"، كان المتوسط 2.6167 مع انحراف معياري 1.39115. هنا، يوافق 17.9%، و 53.7% محايدون و 28.4% غير موافقين. تشير النتائج إلى وجود قلق بشأن الفساد وأهمية المراجعة الداخلية في الحد منه، لكن نسبة المحايدين تعني أنه يتعين تقديم المزيد من المعلومات حول كيفية تحقيق ذلك.

والعبارة "تؤدي المراجعة الداخلية إلى تعزيز روح المسؤولية والالتزام لدى الموظفين" أظهر متوسط 2.7000 وانحراف 1.55465. يعكس ذلك أن 17.2% يوافقون، و 55.3% محايدون و 27.5% غير موافقين. تشير النتائج إلى الحاجة إلى استراتيجية فعالة لزيادة روح الالتزام بين الموظفين.

أخيراً، بالنسبة للعبارة "تعد المراجعة الداخلية عاملاً أساسياً في تحسين القرارات الإدارية بالشركة"، كان المتوسط 2.3167 مع انحراف 1.24181. أظهرت النتائج أن 16.3% يوافقون، بينما 56.4% محايدون و 27.3% غير موافقين. تعكس هذه النتيجة عدم الوضوح حول كيفية تأثير المراجعة الداخلية على القرارات الإدارية، مما يتطلب دراسة معمقة حول هذا الأمر.

بشكل عام، تعكس النتائج حول أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة وجود تباين في آراء أفراد العينة. بينما هناك إدراك لأهمية المراجعة الداخلية في تحسين جوانب متعددة من الحوكمة، فإن النسبة الكبيرة من المحايدين وغير الموافقين تشير إلى عدم وضوح حول كيفية تحقيق هذه الأهداف. لذلك، من المهم أن تعمل الشركات على تعزيز التواصل حول دور المراجعة الداخلية وأثرها في تحسين الحوكمة، وتوفير استراتيجيات واضحة تُظهر كيفية تطبيق هذه العمليات بفعالية لتحقيق نتائج ملموسة.

اختبار الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختلاف جنس موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة.

جدول (4-4) نتائج اختبار T-test للفروق في استجابات العينة تعزي لمتغير النوع

الابعد	ذكر (19)	انثى(41)	قيمة (ت)	قيمة الدلالة الاحصائية	التعليق
البعد الأول: العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية	19	41	-1.445	0.925	غير دال
البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة	19	41	0.322	0.032	دال
البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة	19	41	0.426	0.35	دال

من خلال جدول (4-4) تمت دراسة العلاقة بين جنس موظفي القطاع الحكومي في السعودية وآرائهم حول تأثير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة من خلال اختبار فرضية مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات. تم استخدام اختبار T-test لتحليل استجابات العينة، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين: الذكور والإناث، مع وجود 19 موظفًا من الذكور و41 من الإناث.

بالنظر إلى البعد الأول الذي يتناول العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، فإن النتائج أظهرت قيمة (ت) تساوي -1.445 وقيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.925. هذه القيم تشير بوضوح إلى عدم وجود دلالة إحصائية بين الجنسين في هذا البعد، حيث أن قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتاد 0.05. وبالتالي، تقبل الفرضية الصفرية، مما يعني أن الاختلاف في الآراء حول العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لا يتأثر بجنس الموظف.

في ما يتعلق بالبعد الثاني، الذي يتناول أثر إدارة المخاطر على الحوكمة، فإن النتائج كانت مختلفة. حيث أظهرت قيمة (ت) تساوي 0.322 وقيمة دلالة إحصائية بلغت 0.032. هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، إذ أن قيمة الدلالة أقل من 0.05. مما يعني أن هناك تأثير ملحوظ لاختلاف الجنسين في آرائهم حول أثر إدارة المخاطر على الحوكمة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية. هذه النتيجة

تعكس أهمية تحليل الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين وتأثيرها على آرائهم تجاه السياسات الإدارية.

أما بالنسبة للبعد الثالث الذي يتناول أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة، فإن النتائج أظهرت قيمة (ت) تساوي 0.426 وقيمة دلالة إحصائية بلغت 0.35. هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية في هذا البعد، حيث أن قيمة الدلالة أكبر من 0.05. وبالتالي، تقبل الفرضية الصفرية هنا أيضاً، مما يعني أن آرائهم حول أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة لا تتأثر بجنس الموظف.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكننا أن نستنتج أن هناك اختلافاً في آراء موظفي القطاع الحكومي في السعودية حول تأثير إدارة المخاطر على الحوكمة بناءً على الجنس. في حين أن العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لم تُظهر اختلافات ذات دلالة إحصائية، فإن البعد الثاني المتعلق بتأثير إدارة المخاطر على الحوكمة يُظهر علاقة ذات دلالة واضحة.

تسلط هذه النتائج الضوء على أهمية فهم كيف يمكن أن تؤثر عوامل مثل الجنس على آراء الموظفين في سياقات محددة. إن إدراك هذه الديناميكيات يمكن أن يساعد في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر والسياسات المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى تعزيز الشفافية والثقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة.

اختبار الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر موظفي القطاع الحكومي بالسعودية ورايهم في تأثير ادارة المخاطروالمراجعة الداخلية على الحوكمة بالشركة

جدول (5-4) نتائج one way anova للفروق في استجابات عينة الدراسة تعزي لتغير عمر الموظف

الابعاد	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق

البعد الأول: العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية	1.531	0.216	غير دال
البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة	1.287	0.288	غير دال
البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة	1.158	0.269	غير دال

تم إجراء تحليل شامل لتقييم العلاقة بين عمر موظفي القطاع الحكومي في السعودية وآرائهم بشأن تأثير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة. استخدمنا اختبار ANOVA (تحليل التباين الأحادي) لفحص الفروق في استجابات عينة الدراسة بناءً على متغير العمر. يهدف هذا الاختبار إلى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في هذه الآراء.

تشير النتائج الموضحة في جدول (4-5) إلى قيم F ومستويات الدلالة لكل من الأبعاد المدروسة. بالنسبة للبعد الأول: العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، كانت قيمة F تساوي 1.531، بينما كان مستوى الدلالة 0.216. هذه النتائج توضح أن الفروق بين آراء الموظفين بشأن العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لا تظهر دلالة إحصائية، مما يعني أن اختلاف العمر لا يؤثر بشكل ملموس على كيفية تقييم الموظفين لهذه العلاقة.

بالنسبة للبعد الثاني: أثر إدارة المخاطر على الحوكمة، أظهرت النتائج قيمة F تساوي 1.287 ومستوى دلالة قدره 0.288. تشير هذه النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة. وبالتالي، لا يبدو أن آراء الموظفين حول تأثير إدارة المخاطر على الحوكمة تختلف بناءً على أعمارهم، مما يشير إلى توافق الرؤى بين مختلف الأعمار.

فيما يتعلق بالبعد الثالث: أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة، كانت قيمة $F_{1.158}$ ومستوى الدلالة 0.269. هذه النتائج تعكس نمطاً مشابهاً، حيث لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن وجهات نظر الموظفين حول تأثير المراجعة الداخلية على الحوكمة تبقى متقاربة عبر الأعمار المختلفة.

بناءً على النتائج المستخلصة من اختبار ANOVA، يمكن الاستنتاج أن هناك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر موظفي القطاع الحكومي وآرائهم حول تأثير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة. وهذا يعني أن العمر ليس له تأثير على كيفية تقييم الموظفين لهذه العوامل، مما يعكس فهماً متجانساً لهذه المفاهيم عبر مختلف الفئات العمرية.

تشير هذه النتائج إلى أن جميع الفئات العمرية يمكن أن تشترك في رؤية مماثلة لأهمية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة داخل الشركات. قد تعكس هذه النتائج فعالية البرامج التدريبية والتوجيه المهني التي تلقت من قبل الموظفين، مما يمكن أن يعزز من إدراكهم لمفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر، بغض النظر عن اختلافاتهم العمرية. وبالتالي، يمكن اعتبار أن العمل على تعزيز الفهم والتدريب في هذه المجالات يجب أن يستمر كجزء من استراتيجية تطوير القدرات في القطاع الحكومي.

جدول (6-4) نتائج one way anova للفروق في استجابات عينة الدراسة تعزي لتغير الخبرة

الابعاد	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول: العلاقة بين ادارة المخاطر والمراجعة الداخلية	0.403	0.670	دال
البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة	0.538	0.587	دال
البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة	0.589	0.452	غير دال

من خلال جدول (4-6) تم إجراء تحليل ANOVA (تحليل التباين الأحادي) لفحص العلاقة بين خبرة موظفي القطاع الحكومي وآرائهم بشأن تأثير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة. تم استخدام هذا التحليل لتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين بناءً على مستوى خبرتهم.

تشير نتائج تحليل ANOVA الموضحة في جدول (4-6) إلى قيم F ومستويات الدلالة لكل بعد من الأبعاد المدروسة. بالنسبة للبعد الأول: العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، كانت قيمة F تساوي 0.403، ومستوى الدلالة 0.670. توضح هذه النتائج أن الفروق بين آراء الموظفين فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لا تُظهر دلالة إحصائية، مما يعني أن اختلاف الخبرة لا يؤثر بشكل ملموس على تقييم الموظفين لهذه العلاقة.

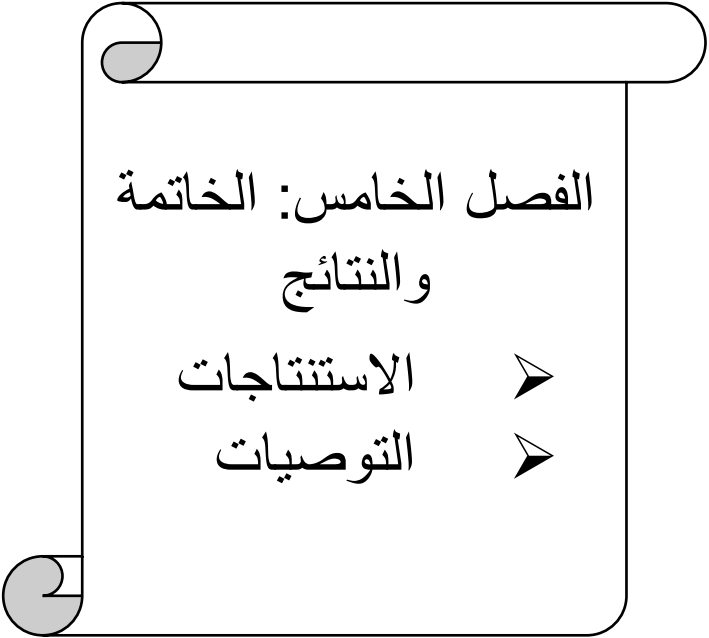
أما بالنسبة للبعد الثاني: أثر إدارة المخاطر على الحوكمة، كانت قيمة F تساوي 0.538 ومستوى دلالة قدره 0.587. تشير هذه النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن آراء الموظفين حول تأثير إدارة المخاطر على الحوكمة لا تختلف بناءً على خبرتهم، مما يعكس توازن الرؤى بين الموظفين ذوي الخبرات المختلفة.

فيما يتعلق بالبعد الثالث: أثر المراجعة الداخلية على الحوكمة، كانت قيمة F تساوي 0.589 ومستوى الدلالة 0.452. مرة أخرى، تعكس هذه النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن آراء الموظفين حول تأثير المراجعة الداخلية على الحوكمة تبقى متقاربة عبر مستويات الخبرة المختلفة.

استناداً إلى النتائج المستخلصة من اختبار ANOVA، يمكن الاستنتاج أن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة موظفي القطاع الحكومي وآرائهم حول تأثير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على

الحوكمة يشير إلى توازن في الرؤى بين الموظفين. على الرغم من اختلاف مستويات الخبرة، فإن جميع الفئات المشاركة في الدراسة يبدو أنها تتفق على أهمية هذه العوامل في تعزيز الحوكمة.

هذا التجانس في الآراء قد يدل على فعالية البرامج التدريبية والوعي العام حول إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، حيث يبدو أن جميع الموظفين، بغض النظر عن خبرتهم، يشاركون في فهم مماثل لدور هذه العناصر في تحسين الأداء الحكومي. يُنصح بمواصلة الجهود في تعزيز الوعي والتدريب في مجالات إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، لضمان بقاء جميع الموظفين على دراية بأحدث الممارسات وأفضل الاستراتيجيات لتحقيق الحوكمة الفعالة.



الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج

الاستنتاجات ➤

التوصيات ➤

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج

النتائج:

- أهمية التنسيق بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية: تشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، حيث يدرك الموظفون الدور الحيوي الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر. ومع ذلك، يشير بعض المشاركين إلى الحاجة لمزيد من التنسيق والتعاون بين الإدارتين لضمان تحديد المخاطر بشكل دقيق وفعال.
- تأثير إدارة المخاطر على الحوكمة: أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تلعب دوراً أساسياً في تحسين الشفافية والثقة بين الشركات وأصحاب المصالح. رغم ذلك، هناك تفاوت في الآراء حول مدى تأثير إدارة المخاطر على حماية الأصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- دور المراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة: أكدت النتائج أن المراجعة الداخلية تعزز الشفافية والامتثال وتساهم في تحسين الأداء المالي. ومع ذلك، كان هناك تباين في الآراء حول دورها في تقليل فرص الفساد وتعزيز روح المسؤولية لدى الموظفين.
- اختلاف الآراء حسب المتغيرات الشخصية: تشير النتائج إلى أن هناك عدم دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات الشخصية مثل الجنس والعمر والخبرة واستجابات الموظفين حول تأثير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة. وهذا يشير إلى أن هذه العوامل قد لا تؤثر بشكل كبير على الآراء في هذا السياق.

التوصيات

- **تعزيز التدريب والتطوير:** يجب على المؤسسات توفير برامج تدريبية متكاملة لتعزيز وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية ودورها في تحسين الحوكمة.
- **تشجيع التعاون بين الإدارات:** من الضروري أن تعمل إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بشكل مشترك لتبادل المعلومات وتحديد المخاطر المحتملة، مما يساهم في تحسين فعالية العمليات.
- **تطبيق ممارسات حوكمة أفضل:** ينبغي على الشركات تطوير استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، مع وضع أطر محددة لتعزيز الشفافية والثقة بين جميع الأطراف المعنية.
- **تقييم الأداء المستمر:** يجب على المؤسسات إجراء تقييم دوري لمدى فعالية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وتأثيرها على الحوكمة، من خلال جمع البيانات وتحليلها لتوجيه التحسينات.
- **تحفيز التواصل الفعال:** تشجيع تبادل الآراء بين الموظفين والإدارة بشأن التحديات التي تواجه إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، مما يمكن أن يساعد في تحديد فرص التحسين.
- **تشجيع ثقافة المسؤولية:** تعزيز ثقافة المسؤولية والالتزام لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل تدعم الممارسات الأخلاقية والشفافية، مما يساهم في تحسين أداء الشركات بشكل عام.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أمال إبراهيم محمد. (2005). دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية حوكمة الشركات. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، 25(2).
- السقا، السيد أحمد. (1997). المراجعة الداخلية: الجوانب المالية والتشغيلية. الجمعية السعودية للنشر، السعودية.
- العطار، حسن. (2000). نتائج احتراف المراجعة الداخلية في ظل محدداته المهنية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 22(1).
- عيسى، سمير كامل محمد. (2018). العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 45(1).
- حماد، طارق. (2020). دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي. ورقة عمل مقدمة في ندوة قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 25 نوفمبر.
- الصحن، عبد الفتاح، & سرايا، محمد. (1995). الرقابة والمراجعة الداخلية: على المستوى الجزئي والكلي. مطبعة التوني، القاهرة.
- بكري، علي حجاج. (2005). دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، 30.

- لبيب، عوض خالد. (2003). نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة الفساد المالي في قطاع الأعمال. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 40(1).
- صبيحي، محمد حسني. (2000). التعاقد الخارجي للقيام بالمراجعة الداخلية: أحد الاتجاهات الحديثة في المراجعة - دراسة تحليلية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 22(1).
- عبد الملك، محمود، & عبد المغني، سمير محمود. (1996). مدى كفاية معيار المراجعة الدولي رقم (10) في توفير الإرشادات اللازمة للمراجع الخارجي لتقويم أعمال المراجعة الداخلية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 16(1).
- الكاشف، محمود يوسف. (2000). نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- حسن، مصطفى محمد. (2005). تقييم مدى استيعاب البيئة المصرية لدور المراجعة الداخلية في الرقابة على تحقق نظم الجودة: منظور نظرية انتشار الابتكار. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 42(2).
- عبد الواحد، محمد إسماعيل. (2016). مقومات تطوير المراجعة الداخلية في إطار معايير حوكمة الشركات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 30(1)، 136.
- عبد الرحمن، أمجد حسن. (2012). أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2(2)، 610.

- شاهين، محمد أحمد. (2011). دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات ودرجة التحفظ المحاسبي في القوائم المالية المنشورة بالتطبيق على سوق الأوراق المالية المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (4)، 423.
- الجندي، نهال أحمد. (2018). تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، كلية التجارة، جامعة الأزهر، (3)، 274-275.
- البنك الأهلي المصري. (2003). أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات "حوكمة الشركات". *النشرة الاقتصادية*، العدد الثاني، المجلد 56، 57.
- الحشاش، هدية محمد. (2004). دراسة تحليلية للأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات المصرية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 28(3)، 116-117.
- عقدة، عبد الحميد عبد المنعم. (2005). المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة. *المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 54.
- ميخائيل، أشرف حنا. أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات. *المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005، 172.
- الغباري، أيمن فتحي. (2012). تقييم أثر تطبيق معايير حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين وعلاقتها التكاملية بالرقابة والمراجعة الداخلية بمنظمات الأعمال. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 892.
- الحيزان، أسامة بن فهد. (2018). تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 70(1)، 283-284.

- أحمد، عاطف محمد. (2003). دراسة اختبارية لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الأردن. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، كلية التجارة ببني سويف، جامعة القاهرة، 470.
- السعدني، مصطفى حسن بسيوني. (2015). المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية. المؤتمر العربي الأول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية و الاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين و مركز المديرين ، وزارة الاستثمار ، مصر، 175 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/122995>
- عمران، صلاح محمد. (2015). حوكمة الشركات ومشكلات الوكالة (حالة الإفصاح عن معلومات إدارة المخاطر): دراسة تحليلية ميدانية. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، ع59 ، 33 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/760540>
- عبدالستار، ميار عبدالحكيم، علي، هبة جمال هاشم، و الفقي، رشا علي إبراهيم. (2023). دور المراجع الداخلي في تفعيل آليات حوكمة التحول الرقمي وأثره على إدارة مخاطر الأنشطة المصرفية الإلكترونية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج14، ع2 ، 425 - 455. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444859>
- إبراهيم، محمد زيدان، سعادة، طارق إبراهيم، و الجندي، شيماء إبراهيم علي. (2023). دور آليات الحوكمة في دعم جودة المراجعة الداخلية في إطار الدور الوسيط لآليات الحد من المخاطر: دراسة حالة ميدانية بقطاع الاتصالات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س10، ع3 ، 731 - 814. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396895>

- Aabo, Tom, Fraser, John R. S.,and Simkins, Betty J. (2005), " The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One," Journal of Applied Corporate Finance 17 (3) June
- Abdolmohammadi, Mohammad .J. (2019). "Factors associated with the use of and compliance with the HA Standards: A study of Anglo-culture CAEs ", International Journal of Auditing, 13(1)
- Adams , B. A., L.M. Leinicke, J.A. Ostrosky, and W.M. Rexroad, (2005), "Getting a leg up", Internal Auditor Vol. 62 No. 3,
- Ali, A. M., Gloeck, J. D., Ali, A., Ahmi, A., & Sahdan, M. H.. (2017). Internal audit in the state and local governments of Malaysia. Southern African Journal of Accountability and Auditing Research, 7
- Allen, Robert D., Hermanson, Dana,R., Koz)oski,Thoma , M, and Ramsay, Robert, J., (2016)," Auditor Risk Assessment: Insights from the Academic Literature " ,Accounting Horizons Jun .
- Anderson, Don., Jere. R. Francis, and Donald. J. Stokes. 1993. Auditing, directorships, and the demand for monitoring. Journal of Accounting and Public Policy Vol. 12 issue Winter(4)
- Arena, Marika and Giovanni Azzone, (2019) , " Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness ", International Journal of Auditing 13 (1)

- Asare, Stephen Kwaku , Davidson , Ronald A. and Gramling , Audrey A, 2018 , Internal Auditors' Evaluation of Fraud Factors in Planning an Audit: The Importance of Audit Committee Quality and Management Incentives. " International Journal of Auditing Volume 12, Issue 3 November
- Audit standard not up to mark. (2017, May). The Star, p. 2.
- Australian Securities Exchange (ASX) Corporate Governance Council, (2017), Corporate governance principles and recommendations, 2nd edition (ASX, Sydney).
- Basel Committee on Banking Supervision, The Joint Forum. (2003). Trends in risk integration and aggregation. Bank for International Settlements, Basel , Switzerland
- Beasley, Mark S., Clune , Richard and Hermanson , Dana R. (2005), " Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation , " Journal of Accounting and Public Policy vol .24 No. 6 (November-December).
- Beasley, M.S., D. Pagach, and R. Warr, 2018, "The Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes " Journal of Accounting, Auditing, and Finance, 23(3)
- Beasley, Mark S., Branson, Bruce C and Hancock, Bonnie V. (2019), " enterprise Risk Management: Opportunities for Improvement " , Journal of Accountancy September.
- Blue Ribbon Committee (BRC) ,1999 , " Report and Recommendations of Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee Business Lawyer " , 54 (3).

- Bou-Raad, Giselle. (2000) "Internal auditors and a value-added approach: the new business regime", *Managerial Auditing Journal*, 15(4),
- Cadbury Report. 1992. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee & Co
- Carcello, Joseph.V., Dana.R. Hermanson, and Terry .L. Neal. 2002. Disclosures in audit committee charters and reports. *Accounting Horizons* 16 (4) December
- Carcello, Joseph,V., Hermanson, Dna.R. &, Raghunandan, K. (2005)." Factors associated with US public companies' investment in internal auditing ". *Accounting Horizons*, 19(2)
- Carey, Peter., Subramaniam, Nava, and Chua, Karin.We.Ching. (2016). Internal Audit Outsourcing in Australia. *Accounting and Finance* 46(1) March,
- Coram, P., Ferguson, C. and Moroney, R. (2016). The Value of Internal Audit Fraud Detection. Paper #642 presented at AFAANZ 2016 Conference, Wellington, New Zealand, 2-4 July
- Crowe Chizek. 2016. Audit committee: 10 ways to collaborate with internal audit. [Online) Available from: <http://www.crowechizek.com/crowe/publications/detail.cfm?id=241> (Accessed: 31 July 2016).
- DeZoort F. Todd , (1997) , , " An Investigation of Committees' Oversight Responsibilities" *Journal of Accounting Finance and Business Studies* Vol.33 No. 2.

- Ernst & Young (1995) Is Your Organization in a Position to Monitor Internal Control ?
London: Ernst & Young (UK).
- Flesher, D.L. (1996). Internal Auditing, Standards and Practices. Altamonte Spring
Institute of Internal Auditors
- Goodwin, Jenny, (2004). A comparison of internal audit in the private and public
sectors. Managerial Auditing Journal, 19(5),
- Goodwin , Jenny and Pamela Kent,(2004), " Factors Affecting the Voluntary Use of
Internal Audit " , Working Paper, University of Queensland/Queensland University of
Technology, Brisbane, Australia
- Hansen, Stephen.C. (1997) " Designing internal controls: The interaction between
efficiency wages and monitoring " , Contemporary' Accounting Research , Vol.14 , No.
1pp. 129- 163 ,
- Herdman , R.2002 . Making audit committees more effective Speech at Tulane
Corporate Law Institute ,March 10, Available
at: <http://www.sec.gov/news/speech/spch543.htm>
- Holt, Travis P. and DeZoort, Todd 2019, The Effects of Internal Audit Report Disclosure
on Investor Confidence and Investment Decisions. International Journal of Auditing,
Vol. 13, No. 1 , March
- IIA Auditors - UK and Ireland (2002) Role of Internal Audit in Risk Management ,
London, England

- IIA Definition of Internal auditing 1978 <http://www.theiia.org/guidance/standards-andguidiance/professional-practices-framework/definition-of-internalaudiling/?search=1ntcrnal%20Audit%2QDeilnition>
- Institute of Internal Auditors (IIA), (1999), Internal Auditing Definition, Retrieved from <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internalauditing/>
- The institute Of Internal Auditors (IIA - USA), IIA Issues and ww.theiia.org Answers, Guidance Framework
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2001. Independence and Objectivity: A Framework for Internal Auditors. The Institute of Internal Auditors: Altamonte Springs, FL
- Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF) 2003 , Research Opportunities in Internal auditing. Altamonte springs FL: IIARF.
- Institute of Internal Auditors IIA, 2004," Code of Ethics and Standards for The Professional Practice of Internal Auditing available at: <http://www.theiia.0r2/>
- Institute of Internal Auditors (IIA), (2004a), The role of internal auditing inenterprise risk management, Retrieved from <http://www.theiia.org/guidance/standards-andpractices/position-papers/current-position-papers/>.
- Institute of Internal Auditors (IIA), (2004b), COSO releases new ERM Framework, Retrieved from <http://www.theiia.org/guidance/additional-resources/coso-relatedresources/coso-releases-new-erm-framework/>.

- Institute of Internal Auditors(IIA) . 2005." Revised Standards for The Professional Practice of InternalAuditing". Version 10/01/2005. Almonte Springs, Florida
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2018. Practice Advisory 1110-2: Independence and Objectivity. Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors
- Institute of Internal Auditors IIA (2018) The International Standards for the ProfessionalPracticeof Internal Auditing
<http://www.theiia.Org/2uidance/standards-and- guidance/ippf/standards/full-standards/>
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2019 a. " International Professional Practices Framework " IIA, Altamonte Springs .Florida.
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2019a," 2020-Nature of work
, <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/standardsitefns/index,cfm?i~8266> Accessed: 21 October
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2019 b. " A global perspective on risk " .Tone at the Top, Issue43, May IIA. Altamonte Springs .Florida.
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2019, " International Professional Practices Framework IIA Altamonte Spring. Florida .
- Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), The. 2019(a). Knowledge alert: 2019 hot topics for the internal audit profession. Global Audit Information Network. IIA Research Foundation. Altamonte Springs. Florida Institute of Risk Management 2002 , A Risk Management Standard 2002 . Available

online: www.therim.org .Also Available online

: www.alarm.uk.com , www.airmic.com

- Kaplan, Steven., and Philip.M.J. Reckers. 1995. Auditors' reporting decisions for accounting estimates: The effect or assessments of the risk of fraudulent financial reporting. *Managerial Auditing Journal* 10 (5)
- KeNath, Annemarie K . and JudithC.Walo 2004," Audit committee Responsibilities " , The CPA Journal, November Kerzner, Harold, 2003 " Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling Wiley & sons Inc.
- Kinney, William R. 2000. Information Quality Assurance and Internal Control for Management Decision Making. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Kinney, William R. 2003. Auditing Risk assessment and Risk Management (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003).. KPMG,(2001) , " Enterprise Risk Management - An emerging model for building shareholder value, "(KPMG : The Australian) November .
- KPMG. 2003. Internal audit's role in modern corporate governance. (Online) Available from: <http://www.kpmg.com.au/aci/docs/int-audit-role-in-corp-gov.pdf> |Accessed: 25 July 2016].
- Krishnan, Jayanthi. 2005. Audit committee quality and internal control: an empirical analysis. *The Accounting Review*, 80(April).
- Lacayo, R., and A. Ripley. 2002. Cynthia Cooper, Coleen Rowley and Sherron Watkins. *Time Magazine*. Available online

at <http://aolsvc.timeforkids.kol.aol.com/time/subscriber/personoftheyear/2002/poyintro.html>

- Libby, Robert, (1997), " bankers and auditors perceptions of message communicated by the audit report, " Journal of Accounting Research ,Vol. 17 , No. 1
- Lindow, Paul.E., and Jill.D. Race. 2002. Beyond traditional audit techniques. Journal of Accountancy 194 July (1)
- Liu, Jonathan., Woo, Hong.seny and Boakye-Bonsu, Victor. (1997), "Developing internal auditing procedures in UK organizations using a benchmarking approach", Managerial Auditing Journal, Vol. 12 No. 9,
- Margheim , Loren L. Further Evidence on External Auditors' Reliance on Internal Auditors Journal of Accounting Research Vol. 24, No. 1 (Spring,)
- Marx, B. 2019. An analysis of audit committee responsibilities and disclosure practices at large listed companies in South Africa, South African Journal of Accounting Research, 23(1)
- Marx , B. and Voogt T (2020) , " Audit committee responsibilities vis-a-vis internal audit: how well do Top 40 FTSE/JSE listed companies shape up? " Meditari Accountancy Research Vol 18 No. 1
- Mat Zain, Mazlina., Subramaniam, Nava. & Stewart, Jenny. (2016), 'Internal auditors' assessment of their contribution to financial statement audits: The relation with audit committee and internal audit function characteristics', International Journal of Auditing, Vol. 10, No. 1 , March

- McMullen, and Dorothy Ann, (1996)," Audit Committee Performance: An Investigation of the Consequences Associated with Audit Committees ", Auditing A Journal of Practice & Theory Vol,14 No. I
- Mercer, Holly, (2004) How Do Investors Assess The Credibility of Management Disclosures ? , " Accounting Horizons , Vol.18 , No.3 (September).
- Mihret, Dessalegn . Getie., & Vismaw, Aderajew. Wondim.. (2017). Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study. Managerial Auditing Journal 22(5),
- Moody,Michael J. ,(2016) , " Enterprise risk management : immediate impact by rating agencies ," Rough Notes 149 (August).
- Moeller, Robert. 2004. "Managing internal auditing in a post-SOA world The Journal of Corporate Accounting & Finance, Issue (4) May/June,
- Naidu, Kiran., Reed, Richard. & Heywood, Chris. 2005. " The impact of business outsourcing on corporate real estate in India". Journal of Corporate Real Estate, 7(3)
- National Commission on Fraudulent Financial Reporting (NCFRR), 1987, "Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (, Treadway commission). New York: AICPA
- Nccco, Brian.W. and Stulz, Rene'.M, (2016). Enterprise risk management: Theory and practice. The Ohio State University. Working paper

- New York Stock Exchange (NYSE). (2004). Section 303A: Corporate governance rules"
New York Stock Exchange, New York, NY (November 3, 2004), [http://www.nyse.com/pdfs/section303A final rules.pdf](http://www.nyse.com/pdfs/section303A%20final%20rules.pdf)
- Paape, Leen., Johan. Schcffe and Pirn. Snoep. 2003. The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU - a survey. International Journal of Auditing 7 Issue 3 (November)
- Pagach, D.P., Warr, R.S. (2017). An Empirical Investigation of the Characteristics of Firms Adopting Enterprise Risk Management. Working paper, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1010200>
- Prawitt, Douglas F., Smith, Jason L. and Wood, David A.(2019) , Internal Audit Quality and Earnings Management (September 11,2018). The Accounting Review, Vol. 84, No. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=916081> Price water house coopers
- (PWC), 2018, " Internal Audit 2012 : A Study Examining the Future of Internal Auditing and the Potential Decline of A Controls - Centric approach (Online) Available from : [http://www.pwc.com/images/gx/eng/about- /svcs/grms/pws IAS 2012pdf](http://www.pwc.com/images/gx/eng/about-/svcs/grms/pws%20IAS%202012.pdf) [Accessed:3May 2018 |
- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) (2004) , " Auditing StandardNo.2 : An Audit of Internal Control Over Financial Report Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements , Washington, DC : PCAOB,

- Rezaee, Z., 2016, Audit Committee Oversight Effectiveness Post Sarbanes-Oxley Act Tax Management Inc., a BNA Company, Tax & Accounting Policy & Practice Portfolios (Portfolio 5401).
- Richards, L.A. 2002 Remarks at the 2002 Internal Auditors Division Annual conference speech from Tempe, AZ, October 15, available at <http://www.sec.gov/news/speech/spch591.htm>
- Rittenberg, Larry.E. & Anderson, Richard.J. 2016. A strategic player. Journal of Accountancy, July(1)
- Rogers, Jonathan. L., and Stocken Philip. C. . 2005. Credibility of management forecasts. The Accounting Review 80 October (4)
- Sarbanes-Oxley Act of 2002, via [http://www.pcaobus.org/AboutUs/Sarbanes Oxley Act of_2002.pdf](http://www.pcaobus.org/AboutUs/Sarbanes%20Oxley%20Act%20of%202002.pdf) (16 April 2005).
- Sarens, Gerrit. and De Beelde, Ignace. (2016), 'The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions', International Journal of Auditing, Vol. 10, No. 3,
- Sarens, Gerrit., De Beelde, Ignace. and Everaert, Patricia. 2019. Internal audit: a comfort provider to the audit committee. The British Accounting Review, 41(June).
- Sawyer, L.B. 2003 Sawyer's Internal Auditing The Practice of Modern Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, Inc.,
- Scarbrough, D. Paul ; Rama , Dasaratha V. and K . Raghunandan , 2020" Audit Committee Composition and Interaction with Internal Auditing : Canadian Evidence ,

Accounting Horizons, Vol. 12 No. 1 March Schneider, A., 1970 "Selecting and Developing Internal Auditors." The Internal Auditor. October

- Securities Exchange Commission (SEC) (2003. NASD and NYSE Rulemaking: Relating to Corporate Governance. Washington, D.C.: SEC available at : <http://www.sec.gov/rules/sro/34-48745.htm>
- Securities Exchange Commission (SEC) (2003. Management's Report on Internal Control over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports. Release No. 33-8238. Washington, D.C.: SEC.
- Sharma, Divesh and Nava Subramaniam S., 2005 w Outsourcing OF Internal Audit Services In Australian Firms: Some Preliminary Evidence.", Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance Vol. 1,
- Smith, G., (2005), Communication skills are critical for internal auditors, Managerial Auditing Journal\ Vol. 20 No. 5
- Soileau, Jared ,(2020), " Influence of Audit Committee and Internal Audit Function Effectiveness on Enterprise Risk Management Adoption
www.bus.lsu.edu/.../PDFs/JaredJSoileau_
- South Africa, 1999. Public Finance Management Act 1 of 1999 as amended by Act 29 of 1999. Pretoria: Government Printer
- Spek'e, Roland F. , Hilco J. van Elten, and Anne-Marie Kruis (2017)" Sourcing of interna! auditing: An empirical study " Management Accounting Research 18 pp.102-124

- Spira, Laura F. and Page, Michael James 2003, Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit. Accounting9 Auditing and Accountability Journal, Vol. 16, No. 4 Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=483743> Stewart Jenny and Nava Subramaniam ,2019 , "Internal audit independence and objectivity: a review of current literature and opportunities for future research Working paper. No. 2019-01 Griffith University
- Subramaniam, Nava., Ng, Chew & Carey, Peter . (2004) . " Outsourcing internal audit services: an empirical study on Queensland public sector entities . Australian Accounting Review, 14(3)
- Thomas, William, and Parish, John.T. (1999), " Co-sourcing: what's in it for me? " Journal of Accountancy, Vol. 187, No 5 ,
- Treadway Commission. 1987. Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting. Washington, DC: National Commission on Fraudulent Financial Reporting.
- Vondra, A. A. and Schueler, D. R., "Can You Innovate Your Internal Audit?" Financial Executive, March/April 1993
- Van Gansberghe, C.N. (2005), "Internal auditing in the public sector: a consultative forum in Nairobi, Kenya, shores up best practices for government audit professionals in developing nations", Internal Auditor, Vol. 62, No. 4
- Van Peursum, K. (2005), "Conversations with internal auditors: The power of ambiguity", Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No. 5

- Wilson,T. and Walsh,c. (1996) ," Information Behavior : An Interdisciplinary Perspective," Wet herby, West Yorkshire ,UK: The Library Board .
- Yee, Cassandra. Seow -Ling .; Sujan, Ahmed.; and James, Kieran . 2017 : The perceptions of the Singaporean manager class regarding the role and effectiveness of internal audit in Singapore.<http://ro.uow.edu.au/commpapers/412> Yee, Cassandra Seow- Ling, Sujan ,Ahmad, Kieran James and Leung , Jenny K. S. , (2018) "Perceptions of Singaporean Internal Audit Customers Regarding the Role and Effectiveness of Internal Audit " , Asian Journal of Business and Accounting, 1(2).
- Zarkasyi, Siliadi W. 2016 , " Internal Audit Techniques Traditional Versus Progressive Approach "Journal Ekonomi Dan Bisnis Terapan 2(1).
- Zhang, Yan, Zhou, Jian and Zhou, Nan, (2016). , " Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=925732>
- Zwaan , Laura de, Stewart ,Jenny and Subramaniam , Nava 2019 ," Internal audit involvement in Enterprise Risk Management Working paper. No. 2019-02 Griffith University

الملاحق

يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة في شركات القطاع العام سيتم التركيز على ثلاثة أجزاء.

نقدر مشاركتكم في هذا الاستبيان الذي سيساعدنا على فهم العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرها على الحوكمة في شركات القطاع العام ، مما يسهم في تحسين التقنيات المستقبلية وتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أكثر فعالية. نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستكون سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي..

الجزء	السؤال	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محاييد	أوافق	أوافق بشدة
الجزء الأول: الأسئلة الشخصية						
1.العمر:	-أقل من 30 عاماً	- 30-40 عاماً	- 41-50 عاماً	-أكثر من 50 عاماً		
2.الجنس:	-ذكر	-أنثى				

الجزء الثاني: الأسئلة الرئيسية

البعد الأول: العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية

تقوم إدارة المخاطر بالتنسيق مع المراجعة الداخلية لتحديد المخاطر المحتملة.

تساعد المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية عمليات إدارة المخاطر بالشركة.

تُساهم إدارة المخاطر في تزويد المراجعة الداخلية بمعلومات دقيقة حول المخاطر.

يتم تبادل التقارير بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بشكل مستمر.

تُعد المراجعة الداخلية جزءاً أساسياً في استراتيجيات إدارة المخاطر بالشركة.

البعد الثاني: اثر ادارة المخاطر على الحوكمة

تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تحسين الشفافية في الشركة.

يؤدي تنفيذ إدارة المخاطر إلى زيادة الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح.

يُساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بفعالية.

يُساعد وجود إدارة مخاطر قوية في تعزيز المسؤولية لدى الإدارة العليا.

تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى حماية أصول الشركة بشكل أفضل.

البعد الثالث: اثر المراجعة الداخلية على الحوكمة

تعزز المراجعة الداخلية من شفافية العمليات داخل الشركة

تُساعد المراجعة الداخلية في تحسين الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة.

تُساهم المراجعة الداخلية في تعزيز الثقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح.

توفر المراجعة الداخلية توصيات لتحسين إجراءات الحوكمة.

تقوم المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر التي تهدد الحوكمة الفعالة.

يساعد وجود نظام مراجعة داخلية قوي في اكتشاف الأخطاء قبل أن تؤثر على حوكمة الشركة.

تُساهم المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للشركة.

يساعد تقييم المراجعة الداخلية على تقليل فرص الفساد في الشركة.

تؤدي المراجعة الداخلية إلى تعزيز روح المسؤولية والالتزام لدى الموظفين.

تُعد المراجعة الداخلية عاملاً أساسياً في تحسين القرارات الإدارية بالشركة.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وأثرهما على الحوكمة في شركات القطاع العام، من خلال دراسة حالة في المملكة العربية السعودية. تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع 100 استمارة على موظفي وحدات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، واسترجاع 40 استمارة للتحليل. تشير نتائج الدراسة إلى أهمية التنسيق بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، حيث أظهر الموظفون إدراكًا لدور المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية إدارة

المخاطر، مع وجود حاجة لمزيد من التعاون بين الإدارتين لتحديد المخاطر بشكل أكثر دقة. كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تلعب دورًا حيويًا في تحسين الشفافية والثقة بين الشركات وأصحاب المصالح، رغم تفاوت الآراء حول تأثيرها على حماية الأصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن جهة أخرى، أكدت النتائج على أن المراجعة الداخلية تعزز الشفافية والامتثال، مما يساهم في تحسين الأداء المالي، ولكن كانت هناك آراء متباينة حول دورها في تقليل فرص الفساد. أما فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية مثل الجنس والعمر والخبرة، فلم تظهر النتائج دلالات إحصائية واضحة، مما يشير إلى أن هذه العوامل قد لا تؤثر بشكل كبير على الآراء حول تأثير إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية على الحوكمة. وفي ضوء هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها تعزيز التدريب والتطوير للموظفين حول أهمية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وتشجيع التعاون بين الإدارات، وتطبيق ممارسات حوكمة أفضل. كما أوصت بضرورة إجراء تقييم دوري لمدى فعالية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وتأثيرهما على الحوكمة، وتعزيز ثقافة المسؤولية والالتزام لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، الحوكمة

Abstract:

The study aimed to analyze the relationship between risk management and internal auditing and their impact on governance in public sector companies, through a case study in the Kingdom of Saudi Arabia. A descriptive approach was adopted, where a questionnaire was designed as the main tool for data collection. A total of 100 questionnaires were distributed to employees in the

internal auditing and risk management units, and 40 were retrieved for analysis.

The results of the study indicate the importance of coordination between risk management and internal auditing, as employees recognized the role of internal auditing in enhancing the effectiveness of risk management, with a need for more collaboration between the two departments to more accurately identify risks. The findings also showed that risk management plays a vital role in improving transparency and trust between companies and stakeholders, despite differing opinions on its impact on asset protection and achieving strategic goals. Furthermore, the results confirmed that internal auditing enhances transparency and compliance, contributing to improved financial performance, although there were varying opinions regarding its role in reducing opportunities for corruption.

Regarding personal variables such as gender, age, and experience, the results did not show significant statistical indicators, suggesting that these factors may not have a substantial impact on opinions regarding the effects of risk management and internal auditing on governance.

In light of these findings, the study reached several recommendations, including enhancing training and development for employees regarding the

importance of risk management and internal auditing, encouraging cooperation between departments, and implementing better governance practices. It also recommended



conducting regular assessments of the effectiveness of risk management and internal auditing and their impact on governance, as well as fostering a culture of responsibility and commitment among employees.

Keywords: Risk management, internal auditing, governance

Midocean University

College of Management

Specialization/Master's in ----

**The relationship between risk management and internal review and its impact
on governance in public sector companies: a case study.**

Graduation Project

Prepared by the two students:

Supervisor

Dr..

Dr..

Dr..

Year 1445 AH/2024 AD