

العنوان باللغة العربية

أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر التشغيلية في بنك الراجحي

## **The impact of internal audit on operational risk management at Al Rajhi Bank**

إعداد الطالب/

**مسير عويض المطيري**  
**242000013**

إشراف/  
د. فيصل عبدالحميد  
د. فايز جراد

العام الدراسي:

**2025**

وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ  
لِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ  
(حَمِيدٌ 12) ۝

## شكر وتقدير

في البداية وقبل كل شيء، أشكر الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا البحث ، الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم  
الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدر  
الأمر فأجراها على أحسن نظام، ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله  
الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا العمل الذي نحتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم  
نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم والمقيمين الذين منحونا الوقت والجهد لتقديم هذا البحث  
وتقديم التوجيهات القيمة التي ساهمت في تحسين جودة هذا العمل. كما لا يسعنا إلا أن نعرب عن عميق  
امتناننا لكل من ساعدنا وقدم لنا المساعدة سواء من خلال تقديم المصادر والمراجع أو من خلال المشاركة في  
المنافشات وتبادل الأفكار .

وكما نخص بالشكر أفراد عائلتنا الذين قدموا لنا الدعم النفسي و المعنوي مما كان له الأثر الكبير في تمكيننا في إكمال هذا البحث ، و نخص  
بالشكر والدي العزيزين اللذين غرسا فينا حب العلم من الصغر وقدموا لنا كل نفيس و غالي وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلنا إليه  
الآن فلا نملك إلا الدعاء لهما بطولة العمر وحسن العمل و

. بلوغ الفردوس الأعلى

أخيرا" نخص بالشكر كافة زملائنا وكل من ساهم في تقديم الملاحظات والاقتراحات البناءة التي أثرت بشكل إيجابي على محتوى البحث.

## مستخلص

تتناول هذه الدراسة تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في إدارة الأعمال والمخاطر، وهو موضوع حيوي نظراً

لأهميته في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، وتحديد التحديات التي تواجه هذه العمليات، وتقديم توصيات لتحسين فعالية التدقيق الداخلي. تتمثل مشكلة البحث في كيفية تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية، وما هي العوامل التي تعيق تنفيذ التدقيق الداخلي بفعالية، وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات لتعزيز أداء المؤسسات. تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها تحليل تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية، وتحديد العلاقة التفاعلية بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، وتقديم توصيات عملية لتحسين فعالية التدقيق الداخلي في دعم إدارة المخاطر التشغيلية.

تم اتباع منهجية وصفية تحليلية في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من الأدبيات السابقة ومن استبيانات ومقابلات مع العاملين في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية في عدد من الشركات. شمل مجتمع البحث العاملين في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية في عدد من الشركات الكبرى والمتوسطة الحجم، مما يضمن تنوع البيانات والمعلومات المستخلصة. تم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، بما في ذلك التحليل الوصفي والاستدلالي، واستخدام برامج تحليل البيانات المتقدمة لاستخلاص النتائج وتقديم توصيات مبنية على الأدلة. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية من خلال كشف الثغرات وتقديم توصيات لتحسين العمليات. كما تبين أن هناك تحديات تواجه التدقيق الداخلي تشمل نقص الموارد ومقاومة التغيير، مما يتطلب تعزيز التعاون واستخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة التدقيق.

## الكلمات المفتاحية :

التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر التشغيلية، إدارة الأعمال، تحسين الأداء المؤسسي، التحديات، التكنولوجيا، التحليل الإحصائي،  
التوصيات، الكفاءة التشغيلية، الامتثال، الاستدامة، تحليل البيانات، الرقابة الداخلية، التقييم، الاستراتيجيات الوقائية.

## **Abstract**

This study examines the impact of internal auditing on operational risk management in business management and risks, a crucial topic due to its importance in improving organizational performance and achieving strategic objectives. The study aims to analyze the relationship between internal auditing and operational risk management, identify the challenges facing these processes, and provide recommendations to enhance the effectiveness of internal auditing. The research problem centers on how internal auditing affects operational risk management, the factors impeding effective implementation of internal auditing, and how to overcome these challenges to enhance organizational performance. The study aims to achieve several key objectives, including analyzing the impact of internal auditing on operational risk management, determining the interactive relationship between internal auditing and operational risk management, and providing practical recommendations to improve the effectiveness of internal auditing in supporting operational risk management.

A descriptive analytical methodology was employed in this study, with data collected from previous literature and surveys and interviews with professionals in internal auditing and operational risk management from several companies. The research population included professionals in internal auditing and operational risk management from various large and medium-sized companies, ensuring a diverse range of data and insights. Data analysis was conducted using statistical tools, including descriptive and inferential analysis, and advanced data analysis software was used to extract results and provide evidence-based recommendations. The results indicated that internal auditing

plays a significant role in improving operational risk management by identifying gaps and providing recommendations for process improvement. The study also found that challenges such as resource shortages and resistance to change hinder internal auditing, necessitating enhanced collaboration and the use of technology to improve audit efficiency.

Keywords :

Internal Auditing, Operational Risk Management, Business Management, Organizational Performance Improvement, Challenges, Technology, Statistical Analysis, Recommendations, Operational Efficiency, Compliance, Sustainability, Data Analysis, Internal Controls, Evaluation, Preventive Strategies.

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| 1t | الفصل الأول                                                |
| 17 | الإطار العام للدراسة <b>General Framework of the Study</b> |
| 17 | مقدمة <b>introduction</b>                                  |
| 19 | مشكلة البحث <b>research problem</b>                        |
| 19 | الأسئلة البحثية                                            |
| 21 | اهداف البحث <b>research objectives</b>                     |
| 21 | أهمية البحث <b>research importance</b>                     |
| 24 | محددات البحث <b>research limitations</b>                   |
| 2t | تأثير الحدود على النتائج                                   |
| 28 | الفصل الثاني                                               |
| 29 | المراجعة الأدبية <b>literature review</b>                  |
| 34 | تعقيب على الدراسات السابقة                                 |
| 37 | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة                         |
| 39 | الفصل الثالث                                               |
| 40 | الإطار النظري للبحث <b>Theoretical Framework</b>           |
| 40 | المبحث الأول: التدقيق الداخلي                              |
| 40 | تعريف التدقيق الداخلي                                      |
| 40 | انواع التدقيق الداخلي                                      |
| 42 | تطور التدقيق الداخلي                                       |
| 42 | أهمية التدقيق الداخلي                                      |
| 43 | وظائف ومهام التدقيق الداخلي                                |

|    |                                                                                    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 43 | معايير التدقيق الداخلي.....                                                        |
| 44 | المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي.....                                              |
| 44 | أساليب التدقيق الداخلي.....                                                        |
| 45 | دور التدقيق الداخلي في الحوكمة المؤسسية.....                                       |
| 45 | التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.....                                                |
| 45 | تحديات التدقيق الداخلي.....                                                        |
| 4t | المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية.....                                        |
| 4t | تعريف إدارة المخاطر التشغيلية.....                                                 |
| 4t | أهمية إدارة المخاطر التشغيلية.....                                                 |
| 47 | خطوات إدارة المخاطر التشغيلية.....                                                 |
| 48 | التحديات والحلول في إدارة المخاطر التشغيلية.....                                   |
| 50 | دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر التشغيلية.....                                    |
| 51 | المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية.....           |
| 51 | دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية.....                                |
| 52 | تأثير تقارير التدقيق الداخلي على استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية.....          |
| 54 | التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية.....                          |
| 5t | المبحث الرابع: التحديات التي تواجه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية..... |
| 58 | المبحث الخامس: دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي.....                |
| t1 | .....                                                                              |
| t2 | منهجية البحث :research methodology.....                                            |
| 71 | الفصل الخامس.....                                                                  |
| 71 | تحليل البيانات ونتائج الاستبيانات والمقابلات.....                                  |
| 72 | النتائج :results.....                                                              |
| 75 | تحليل البيانات.....                                                                |

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 7t | النتائج التفصيلية                     |
| 77 | مناقشة النتائج :results discussion    |
| 82 | الفصل السادس                          |
| 82 | الاستنتاجات والتوصيات                 |
| 83 | الاستنتاجات :conclusions              |
| 84 | أهمية النتائج بالنسبة لظاهرة المدروسة |
| 85 | التوصيات :recommendation              |
| 91 | المراجع                               |

| الجدول                                                                       | صفحه |
|------------------------------------------------------------------------------|------|
| جدول 1: تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية                    | 55   |
| جدول 2: تأثير تقارير التدقيق الداخلي على استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية | 5t   |
| جدول 3: التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي                         | 57   |
| جدول 4: تأثير التكنولوجيا على فعالية التدقيق الداخلي                         | 58   |

مصطلحات الدراسة (Study Terms)

**1- التدقيق الداخلي (Internal Auditing)**

يشير إلى عملية التقييم المستقلة والمنهجية التي تهدف إلى تحليل وتقييم فعالية وكفاءة العمليات والضوابط الداخلية داخل المؤسسة. يهدف

التدقيق الداخلي إلى تحديد المخاطر وتحسين عمليات الإدارة من خلال تقديم

توصيات للتصحيح والتحسين.

**Refers to the independent and systematic process of analyzing and evaluating the effectiveness and efficiency of internal operations and controls within an organization. Internal auditing aims to identify risks and improve management processes by providing corrective and improvement recommendations.**

**2- إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)**

تتعلق بعملية تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

تشمل المخاطر التشغيلية جميع التحديات الناجمة عن العمليات الداخلية، مثل الفشل في العمليات، والأخطاء

البشرية، والأعطال التكنولوجية.

**Relates to the process of identifying, assessing, and monitoring operational risks that may affect an organization's performance and goal achievement. Operational risks include challenges arising from internal operations, such as process failures, human errors, and technological breakdowns.**

### 3- تقارير التدقيق الداخلي (Internal Auditing Reports)

هي الوثائق التي يتم إعدادها بعد انتهاء عملية التدقيق الداخلي، وتحتوي على نتائج التقييمات والتحليلات،

بالإضافة إلى التوصيات اللازمة لتحسين العمليات وتقليل المخاطر.

The documents prepared after the completion of the internal audit process, containing the results of evaluations and analyses, along with the necessary recommendations for improving operations and reducing risks.

### 4- الفرضيات (Hypotheses)

هي التوقعات أو الافتراضات الأولية التي يتم وضعها قبل إجراء البحث، وتستند إلى النظريات الموجودة

والأدبيات السابقة. تهدف الفرضيات إلى توجيه البحث وتحديد المسارات المحتملة للتحليل.

The initial expectations or assumptions set before conducting the research, based on existing theories and previous literature. Hypotheses aim to guide the research and determine possible paths for analysis.

### 5- التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

هو الأسلوب المستخدم لتلخيص البيانات وتقديمها بطريقة منظمة لفهم الأنماط والاتجاهات الرئيسية. يشمل

التحليل الوصفي عرض البيانات على شكل جداول ورسوم بيانية.

The method used to summarize data and present it in an organized manner to understand key patterns and trends. Descriptive analysis includes presenting data in tables and charts.

## **t- التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis)**

هو الأسلوب المستخدم لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات. يتضمن التحليل

الاستدلالي استخدام اختبارات إحصائية مثل اختبارات t ، وتحليل التباين (ANOVA) ، وتحليل الانحدار.

**The method used to test hypotheses and determine causal relationships between variables. Inferential analysis involves using statistical tests such as t-tests, Analysis of Variance (ANOVA), and regression analysis.**

## **7- الموارد المالية والبشرية (Financial and Human Resources)**

تشير إلى الأموال والموظفين المتاحين لدعم عمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. تشمل الموارد المالية

الميزانيات المخصصة للتدقيق والتدريب، بينما تشمل الموارد البشرية الموظفين المؤهلين والمدربين.

**Refers to the funds and personnel available to support internal auditing and risk management operations. Financial resources include budgets allocated for auditing and training, while human resources encompass qualified and trained staff.**

## **8- التكنولوجيا القديمة (Legacy Technology)**

تشير إلى الأنظمة والأدوات التكنولوجية التي قديمة وغير محدثة، مما قد يعيق عمليات التدقيق الداخلي

ويقلل من كفاءتها. يتطلب استخدام التكنولوجيا القديمة استثمارات في التحديث والتدريب المستمر.

**Refers to outdated and unmodernized technological systems and tools that may hinder internal auditing processes and reduce their efficiency. Using legacy technology requires investments in updating and continuous training.**

## 9- مقاومة التغيير (Resistance to Change)

تشير إلى المعارضة أو الرفض من قبل الموظفين أو الإدارة لتبني توصيات التدقيق الداخلي أو تغيير

السياسات والإجراءات الحالية. يمكن أن تؤدي مقاومة التغيير إلى تحديات في تنفيذ تحسينات التدقيق الداخلي.

**Refers to opposition or refusal by employees or management to adopt internal audit recommendations or change existing policies and procedures. Resistance to change can lead to challenges in implementing internal audit improvements.**

## 10- مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs)

هي مجموعة من المقاييس الكمية التي تستخدم لتقييم أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها. في سياق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر،

تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في قياس فعالية وكفاءة عمليات التدقيق والتحسينات

المنفذة.

**A set of quantitative measures used to evaluate an organization's performance in achieving its goals. In the context of internal auditing and risk management, KPIs help measure the effectiveness and efficiency of audit processes and implemented improvements.**

## الفصل الأول

### مقدمة ومشكلة البحث

## Chapter One

### Introduction and Research Problem

## الإطار العام للدراسة General Framework of the Study

### مقدمة introduction:

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على استقرارها وضمان استدامة أعمالها. ضمن هذا السياق، تتجلى أهمية التدقيق الداخلي كأداة أساسية لضمان النزاهة والشفافية في العمليات التنظيمية. يعتبر التدقيق الداخلي جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، حيث يهدف إلى تقديم تقييم موضوعي ومستقل حول مدى فعالية العمليات والأنظمة الداخلية،

بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسينها وتقليل المخاطر المحتملة (المغربي، 2020، ص. 105).

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة. يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، والحوكمة. يلعب التدقيق الداخلي دوراً محورياً في تعزيز ثقة الأطراف المعنية في المعلومات المالية وغير المالية التي تقدمها المؤسسة. كما يساهم في تعزيز الممارسات الأخلاقية والمهنية وتوجيه الإدارة نحو اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.

يتطلب التدقيق الداخلي مجموعة من المعايير المهنية التي تضمن استقلالية المدققين الداخليين وموضوعيتهم، مثل معايير المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA). تشمل هذه المعايير مبادئ التوجيه السلوكي للمدققين الداخليين، معايير الأداء، ومعايير إدارة التدقيق الداخلي.

إدارة المخاطر التشغيلية هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة وتخفيف المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. تشمل المخاطر التشغيلية مجموعة واسعة من الأحداث المحتملة التي قد تتسبب في خسائر مالية أو

تؤثر على الأداء التشغيلي للمؤسسة، مثل المخاطر التكنولوجية، المخاطر القانونية، المخاطر المالية، والمخاطر المتعلقة بالعمليات اليومية.

تسعى إدارة المخاطر التشغيلية إلى ضمان استمرارية الأعمال من خلال وضع استراتيجيات وخطط لإدارة المخاطر، وتطبيق إجراءات رقابية للحد من تأثيرها السلبي. تعتمد فعالية إدارة المخاطر التشغيلية على القدرة على التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل دقيق، بالإضافة إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات مناسبة للتخفيف من هذه

المخاطر(محمد علي خيري &يسري, 2022).

تتداخل وظيفتا التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل كبير، حيث يسهم التدقيق الداخلي في تحسين فعالية إدارة المخاطر من خلال تقديم تقييمات مستقلة وموضوعية حول أنظمة الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر. يقدم المدققون الداخليون توصيات لتحسين عمليات الرقابة وإدارة المخاطر، مما يسهم في تقليل احتمالات حدوث المخاطر التشغيلية وتحسين استجابة المؤسسة لهذه المخاطر. تلعب تقارير التدقيق الداخلي دورًا حيويًا في تقديم رؤى دقيقة حول نقاط القوة والضعف في أنظمة الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر. تسهم هذه التقارير في تعزيز ثقة الإدارة والأطراف المعنية في قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفعالية، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (المغربى, 2020, ص. 105).

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل أعمق، في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات. من خلال دراسة تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية، يمكن للمؤسسات تحسين ممارساتها الإدارية وتعزيز استدامة أعمالها.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة حول كيفية تعزيز التعاون بين وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. كما تسعى إلى تقديم

توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين التكامل بين هاتين الوظيفتين الهامتين(محمد علي خيري &يسري, 2022)

ستعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية شاملة تجمع بين التحليل النظري والدراسات الميدانية. سيتم استخدام الأدبيات المتاحة لتحليل المفاهيم والنظريات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى دراسة حالة ميدانية في مؤسسة معينة لتقييم تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية.

ستتضمن الدراسة أيضاً جمع بيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة المختارة، لتحليل كيفية تفاعل هذه الموظفين وتحقيق التكامل بينهما. ستساعد النتائج المتوقعة في تقديم توصيات لتحسين عمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الأخرى.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية. من خلال فهم العلاقة بين هاتين الوظيفتين، يمكن للمؤسسات تحسين استراتيجياتها الإدارية وتعزيز استدامة أعمالها في ظل التحديات المعاصرة. نتطلع إلى تقديم مساهمة قيمة في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من خلال هذه الدراسة، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في البيئة المؤسسية لتحسين الأداء العام وتقليل المخاطر التشغيلية.

## **مشكلة البحث research problem:**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات التجارية، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية التي تركز على الأبعاد المختلفة لهذه العلاقة. تعد هذه الأسئلة أساساً لتحليل الظاهرة المعقدة وتقديم توصيات مبنية على الأدلة لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية .

### **الأسئلة البحثية**

1. ما هو تأثير التدقيق الداخلي على فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات التجارية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي

السابق الأسئلة الفرعية الآتية

◦ كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية؟

◦ ما هي الآليات التي يستخدمها التدقيق الداخلي لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية؟

2. ما هي العلاقة بين تقارير التدقيق الداخلي واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي

السابق الأسئلة الفرعية الآتية

◦ كيف تؤثر تقارير التدقيق الداخلي على صنع القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية؟ ◦ ما هي التوصيات التي

يقدمها التدقيق الداخلي وكيفية تنفيذها لتحسين إدارة المخاطر؟

3. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي في سياق إدارة المخاطر التشغيلية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية الآتية

◦ ما هي العقبات التي تعيق تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي بفعالية؟

◦ كيف يمكن التغلب على التحديات المتعلقة بنقص الموارد والتكنولوجيا القديمة؟

4. كيف يمكن تحسين التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية لتعزيز الأداء المؤسسي؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي

السابق الأسئلة الفرعية الآتية

◦ ما هي الأدوات والتقنيات المستخدمة لتحسين عمليات التدقيق الداخلي؟

◦ كيف يمكن تحقيق تعاون فعال بين فريق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية؟

5. ما هو دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي

السابق الأسئلة الفرعية الآتية

◦ كيف يمكن استخدام الأنظمة التكنولوجية المتقدمة لتحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي؟ ◦ ما هي الفوائد والتحديات

المرتبطة بتكامل التكنولوجيا في عمليات التدقيق الداخلي؟

## اهداف البحث research objectives:

- تحليل تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات التجارية.
- تحديد العلاقة التفاعلية بين تقارير التدقيق الداخلي واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية.
- استكشاف التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.
- تقديم توصيات عملية لتحسين التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية.
- دراسة دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي وتقديم توصيات لاستخدامها بفاعلية.

## أهمية البحث research importance:

يعتبر البحث في تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية من الأبحاث الهامة في مجال إدارة الأعمال والعلوم المالية. تنبع أهمية هذا البحث من دوره في تقديم رؤى جديدة وتحليلات معمقة حول كيفية تفاعل وظيفتي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام. سيتناول هذا القسم الأهمية العلمية والعملية والتطبيقية لهذا البحث، مع التركيز على الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسات من تطبيق نتائج الدراسة.

## الأهمية العلمية

### تعزيز الفهم الأكاديمي

يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. من خلال تقديم تحليل نظري وتطبيقي مفصل، يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العلمية

المتعلقة بهذا الموضوع. يمكن للباحثين والأكاديميين استخدام نتائج هذا البحث كأساس لدراسات مستقبلية، مما يساهم في تطوير النظرية والمعرفة العلمية في هذا المجال.

### تطوير نماذج نظرية

يساهم البحث في تطوير نماذج نظرية جديدة تشرح كيفية تفاعل التدقيق الداخلي مع إدارة المخاطر التشغيلية. من خلال دراسة الحالات الميدانية وتحليل البيانات، يمكن تقديم نماذج تفسيرية تساهم في فهم أعمق لكيفية تحسين العمليات الداخلية وتقليل المخاطر. تساعد هذه النماذج الأكاديميين والباحثين في تصميم أبحاث مستقبلية تعتمد على أسس علمية قوية.

### توفير أدلة تجريبية

يقدم البحث أدلة تجريبية تستند إلى بيانات حقيقية من مؤسسات متعددة، مما يعزز مصداقية النتائج ويساهم في تقديم توصيات مبنية على أدلة ملموسة. يمكن للأكاديميين استخدام هذه الأدلة لتعزيز الفهم العلمي لكيفية تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية، وبالتالي تحسين جودة الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

### الأهمية العملية

#### تحسين الأداء المؤسسي

تساعد نتائج البحث في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقديم توصيات عملية لتحسين عمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. يمكن للمؤسسات استخدام هذه التوصيات لتطوير استراتيجيات فعالة تحقق توازنًا بين الرقابة والمرونة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر.

يساهم البحث في تعزيز الشفافية والحوكمة في المؤسسات من خلال تحسين دور التدقيق الداخلي في تقديم تقييمات مستقلة وموضوعية حول فعالية عمليات الرقابة وإدارة المخاطر. يمكن لهذه التقييمات أن تعزز ثقة المساهمين والأطراف المعنية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، مما يدعم استدامة الأعمال ويعزز سمعة المؤسسة.

#### تعزيز الاستجابة للمخاطر

يساعد البحث المؤسسات في تطوير استراتيجيات استجابة فعالة للمخاطر التشغيلية. من خلال تحليل البيانات وتقديم توصيات مبنية على أدلة، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي، مما يقلل من تأثيرها السلبي ويعزز استدامة الأعمال.

#### الأهمية التطبيقية

##### تطوير سياسات وإجراءات

يساهم البحث في تطوير سياسات وإجراءات جديدة تعزز فعالية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. يمكن للمؤسسات استخدام نتائج البحث لتطوير إجراءات رقابية محسنة وسياسات إدارية تعزز الشفافية وتضمن الامتثال للمعايير المهنية والدولية. يساعد ذلك في تحسين العمليات الداخلية وتقليل الفجوات المحتملة في النظام الرقابي.

##### تدريب وتطوير الكفاءات

تساعد نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير كفاءات المدققين الداخليين ومديري المخاطر. يمكن استخدام النتائج لتحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير مناهج تدريبية تعزز مهارات العاملين

وتساهم في تحسين أداء التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. يساعد ذلك في بناء فرق عمل مؤهلة وقادرة على تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

### تحسين التكنولوجيا المستخدمة

يساهم البحث في تحديد التكنولوجيات والأدوات المثلى التي يمكن استخدامها لتحسين عمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. يمكن للمؤسسات استخدام التوصيات المقدمة في البحث لتبني حلول تكنولوجية متقدمة تساهم في تحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق وإدارة المخاطر، مما يعزز القدرة على التعامل مع التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال.

يعتبر البحث في تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية من الأبحاث ذات الأهمية الكبيرة على الصعيدين العلمي والعملية. يساهم البحث في تقديم رؤى وتحليلات جديدة تعزز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين هاتين الوظيفتين الهامتين، كما يقدم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التعامل مع المخاطر التشغيلية بفعالية. من خلال تقديم نتائج مبنية على أدلة وتجارب ميدانية، يمكن لهذا البحث أن يساهم في تطوير سياسات وإجراءات جديدة، وتحسين كفاءات العاملين، وتعزيز استخدام التكنولوجيا في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، مما يدعم استدامة الأعمال ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة.

### محددات البحث :research limitations:

تتضمن هذه الدراسة بعض الحدود التي قد تؤثر على نطاق ونتائج البحث. تعكس هذه الحدود القيود المفروضة

على إجراء الدراسة وتعزز من فهم النتائج ضمن سياقها المحدد. تشمل هذه الحدود:

#### 1. الحدود الزمنية

• توضيح: تم إجراء الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على فترات

زمنية مختلفة. قد تؤثر التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستقبلية على فعالية التدقيق الداخلي وإدارة

المخاطر التشغيلية بطرق لم تكن واضحة خلال فترة البحث.

## 2. الحدود الجغرافية

• توضيح: اقتصرَت الدراسة على عدد محدد من المؤسسات التجارية في مناطق جغرافية محددة. قد تختلف

نتائج الدراسة عند تطبيقها على مؤسسات في مناطق جغرافية أخرى بسبب الفروق في السياقات الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية.

## 3. الحدود المالية والبشرية

• توضيح: نقص الموارد المالية والبشرية المتاحة لإجراء البحث قد حد من القدرة على جمع بيانات من عينات أكبر وأكثر تنوعًا. كما قد

تكون هناك قيود تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة لتحليل البيانات بشكل أكثر تعمقًا.

## 4. الحدود البشرية

• توضيح: احتمالية وجود تحيزات شخصية في استجابات المشاركين في الاستبيانات والمقابلات قد تؤثر على

دقة البيانات المستخلصة. تعدد وجهات النظر والخبرات بين المشاركين يمكن أن يؤدي إلى تفاوت في الآراء

والتقييمات.

## 5. الحدود التكنولوجية

• توضيح: قد يؤثر استخدام التكنولوجيا القديمة في بعض المؤسسات على فعالية التدقيق الداخلي وإدارة

المخاطر التشغيلية. الفروق في مستوى التبنّي التكنولوجي بين المؤسسات قد تؤدي إلى نتائج متباينة.

#### t. حدود العينة

• توضيح: تكونت العينة من 200 مشارك من العاملين في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية.

على الرغم من أن هذا العدد يعد مناسباً لتحليل البيانات، إلا أن تمثيل العينة قد لا يعكس بدقة كافة الفئات والقطاعات في السوق.

#### 7. الحدود النظرية

• توضيح: اعتمدت الدراسة على نظريات وأطر معينة لفهم وتحليل تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر

التشغيلية. قد تكون هناك نظريات وأطر أخرى لم يتم تناولها، والتي قد تقدم رؤى مختلفة أو إضافية.

#### تأثير الحدود على النتائج

#### تأثير الحدود الزمنية والجغرافية

• توضيح: يمكن أن تؤثر هذه الحدود على تعميم النتائج وتطبيقها في سياقات مختلفة. من المهم إجراء

دراسات إضافية في فترات زمنية ومناطق جغرافية متنوعة للتحقق من قابلية تعميم النتائج.

• توضيح: قد تحد هذه الحدود من شمولية ودقة البيانات المجمعة، مما يستدعي الحاجة إلى توفير موارد

إضافية في الدراسات المستقبلية لضمان تحليل أكثر تعمقاً وشمولية.

• توضيح: تعكس هذه الحدود التحديات التي قد تواجه الباحثين في جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وشامل.

من المهم العمل على تقليل التحيزات الشخصية وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات البحث.

الفصل الثاني

مراجعة الادبيات

**Chapter Two**

**Literature Review**

**1-دراسة "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين" - فقير(2020)**

تناولت دراسة فقير (2020)، المنشورة في المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين. هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر داخل شركات التأمين، واستكشاف الآليات والتقنيات المستخدمة من قبل المدققين الداخليين لتحديد وتحليل المخاطر، وتقديم توصيات لتعزيز دور التدقيق الداخلي في هذا القطاع الهام. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مدققين داخليين ومديري مخاطر في عدد من شركات التأمين. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دورًا حيويًا في كشف وتقييم المخاطر التي تواجه شركات التأمين، حيث يساهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر من خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى تحليل شامل ودقيق. أشارت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يعتمد على استخدام أدوات تحليل البيانات المتقدمة والتقييم الدوري للعمليات والإجراءات لضمان الكشف المبكر عن المخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي في شركات التأمين، منها زيادة الاستثمار في التدريب المستمر للمدققين الداخليين على أحدث تقنيات تحليل المخاطر، وتبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتعزيز دقة وكفاءة عمليات التدقيق، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين فرق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين، وتوفر أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية التي تستهدف تحسين فعالية التدقيق الداخلي في مختلف القطاعات.

## 2-دراسة "أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في ضوء معيار الأداء لممارسة التدقيق الداخلي" - أحمد(2021)

تناول دراسة أحمد (2021)، المنشورة في مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات المالية وفقاً لمعيار الأداء لممارسة التدقيق الداخلي. تهدف الدراسة إلى تقييم مدى فعالية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية، واستكشاف الآليات المستخدمة لتحليل وتحديد المخاطر، وتقديم توصيات لتحسين فعالية التدقيق الداخلي. استخدمت الدراسة منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، معتمدة على استبيانات ومقابلات مع مدققين داخليين ومديري مخاطر من مجموعة مختارة من المؤسسات المالية. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً حاسماً في كشف الثغرات وتقديم توصيات لتحسين العمليات وتقليل المخاطر التشغيلية. كما أشارت إلى أن التدقيق يعتمد على التقييم الدوري وتحليل البيانات والاستشارات كآليات رئيسية لتحليل وتحديد المخاطر. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي، منها توفير برامج تدريبية مستمرة للمدققين، وتبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وتعزيز التعاون بين فرق التدقيق وإدارة المخاطر. تعد هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، وتوفر أساساً قوياً للأبحاث المستقبلية التي تستهدف تحليل تأثير التدقيق الداخلي في قطاعات أخرى واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين فعالية التدقيق الداخلي.

## 3-دراسة "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم" - بوخروبة

ودواح(2019)

تستهدف دراسة بوخروبة ودواح (2019)، المنشورة في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، تحليل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية من خلال دراسة عينة من البنوك في ولاية مستغانم. تهدف الدراسة إلى تقييم مدى فعالية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، واستكشاف الآليات التي يستخدمها المدققون الداخليون لتحليل وتحديد المخاطر، وتقديم توصيات لتعزيز دور التدقيق الداخلي في البنوك. استخدمت الدراسة

منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، معتمدة على استبيانات ومقابلات مع مدققين داخليين ومديري مخاطر في عدد من البنوك. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دورًا مهمًا في تحديد المخاطر المصرفية وتحليلها، وتقديم توصيات لتحسين الإجراءات وتقليل المخاطر. كما أوضحت الدراسة أن التدقيق الداخلي يعتمد على التقييم الدوري، واستخدام أدوات تحليل البيانات، وتقديم استشارات إدارية كآليات رئيسية لتحليل وتحديد المخاطر. أوصت الدراسة بتعزيز قدرات فرق التدقيق الداخلي من خلال توفير التدريب المستمر، وتبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق، وتعزيز التعاون بين فرق التدقيق وإدارة المخاطر المصرفية. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، وتوفير أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية التي تهدف إلى تحسين فعالية التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي.

#### 4- دراسة "دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة ميدانية" -

حديدي (2016)

تستهدف دراسة حديدي (2016)، المنشورة في مجلة دفاتر اقتصادية، تحليل دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية من خلال دراسة ميدانية. تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية التدقيق الداخلي في تقليل المخاطر التشغيلية، واستكشاف الآليات التي يستخدمها المدققون الداخليون لتحديد وتحليل المخاطر التشغيلية، وتقديم توصيات لتعزيز دور التدقيق الداخلي في البنوك التجارية. استخدمت الدراسة منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، معتمدة على استبيانات ومقابلات مع مدققين داخليين ومديري مخاطر في عدد من البنوك التجارية الجزائرية. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية من خلال الكشف عن الثغرات في العمليات والإجراءات، وتقديم توصيات للتحسين. كما أوضحت الدراسة أن التدقيق الداخلي يعتمد على التقييم الدوري، واستخدام أدوات تحليل البيانات، وتقديم استشارات إدارية كآليات رئيسية لتحليل وتحديد المخاطر التشغيلية. أوصت الدراسة بتعزيز قدرات فرق التدقيق الداخلي من خلال توفير التدريب المستمر، وتبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق، وتعزيز التعاون بين فرق التدقيق وإدارة المخاطر التشغيلية. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لدور التدقيق الداخلي في

إدارة المخاطر التشغيلية، وتوفر أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية التي تهدف إلى تحسين فعالية التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي.

#### 5- دراسة "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة"

- عباس وحوري (2020)

تتناول دراسة عباس وحوري (2020)، المنشورة في مجلة البشائر الاقتصادية، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية من خلال دراسة عينة من المصارف في ولاية سكيكدة. تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، واستكشاف الآليات المستخدمة من قبل المدققين الداخليين لتحليل وتحديد المخاطر، وتقديم توصيات لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي بناءً على المعايير الدولية. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات ومقابلات مع مدققين داخليين ومديري مخاطر من مجموعة من المصارف. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تحديد وتحليل المخاطر المصرفية، وذلك من خلال الكشف عن الثغرات وتقديم توصيات عملية للتحسين. أشارت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي يعتمد على التقييم الدوري، واستخدام أدوات تحليل البيانات، والاستشارات الإدارية كآليات رئيسية لتحليل وتحديد المخاطر. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز قدرات فرق التدقيق الداخلي من خلال توفير التدريب المستمر، وتبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق، وتعزيز التعاون بين فرق التدقيق وإدارة المخاطر المصرفية. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، وتوفر أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية التي تهدف إلى تحسين فعالية التدقيق الداخلي في القطاع المصرفي.

t- دراسة "دور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وأثرها على تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من

حوكمة الشركات" - يخلف وطرشي(2020)

تناولت دراسة يخلف وطرشي (2020)، المنشورة في مجلة البشائر الاقتصادية، دور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة ممارسة

مهنة التدقيق الداخلي وأثر ذلك على تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات. هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة عمليات التدقيق الداخلي، واستكشاف كيفية مساهمة التدقيق الإلكتروني في تعزيز حوكمة الشركات، وتقديم توصيات لتعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من تطبيق ممارسات التدقيق الإلكتروني. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مدققين داخليين وخبراء في حوكمة الشركات. أظهرت النتائج أن التدقيق الإلكتروني يسهم بشكل كبير في تحسين جودة التدقيق الداخلي من خلال زيادة الدقة والكفاءة وتقليل الأخطاء. كما أشارت الدراسة إلى أن التدقيق الإلكتروني يعزز من شفافية العمليات وموثوقيتها، مما يساهم في تعزيز حوكمة الشركات وزيادة الثقة بين الأطراف المستفيدة. اعتمد التدقيق الإلكتروني على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وأدوات تحليل البيانات لتحليل المعاملات والكشف عن الأنماط غير العادية. قدمت الدراسة توصيات بضرورة تبني تقنيات التدقيق الإلكتروني بشكل واسع وتوفير التدريب المستمر للمدققين الداخليين على استخدام هذه التقنيات بفعالية، وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف المعنية لضمان تحسين جودة التدقيق وتعظيم القيمة الناتجة عنه. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي لدور التدقيق الإلكتروني في تحسين مهنة التدقيق الداخلي وتعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات، وتوفير أساساً قوياً للأبحاث المستقبلية التي تستهدف استكشاف المزيد من تأثيرات التدقيق الإلكتروني على مختلف جوانب حوكمة الشركات.

دراسة: "أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في ضوء معيار الأداء لممارسة التدقيق الداخلي" -

أحمد (2021)

تعقيب: دراسة أحمد (2021) قدمت إسهامًا مهمًا في فهم تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات المالية، من خلال اعتمادها على منهجية شاملة تشمل استبيانات ومقابلات، وفرت الدراسة رؤى عميقة حول كيفية استخدام التدقيق الداخلي للكشف عن المخاطر وتحليلها. ومع ذلك، يمكن تحسين الدراسة من خلال توسيع نطاق العينة لتشمل قطاعات أخرى غير المالية، مما يعزز من تعميم النتائج. كما يمكن أن تكون المقترحات المستقبلية مركزة على استكشاف تأثير التقنيات الحديثة بشكل أعمق، مثل الذكاء الاصطناعي، على فعالية التدقيق الداخلي.

دراسة: "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم" - بخروبة

ودواح (2019)

تعقيب: قدمت دراسة بخروبة ودواح (2019) تحليلًا دقيقًا لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مع التركيز على البنوك في ولاية مستغانم. الدراسة أظهرت أن التدقيق الداخلي له تأثير كبير في تحديد المخاطر وتحليلها، ووضعت توصيات عملية لتعزيز هذا الدور. من الناحية النقدية، قد يكون من المفيد تضمين مقارنة مع بنوك من ولايات أخرى أو حتى دول أخرى لتعزيز تعميم النتائج. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين الدراسة من خلال دراسة تأثير التدقيق الداخلي على أنواع أخرى من المخاطر المصرفية، مثل المخاطر السوقية والائتمانية.

دراسة: "دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة ميدانية" -

حديدي(2016)

نُعَيب: قدمت دراسة حديدي (2016) تحليلًا شاملاً لدور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في

البنوك التجارية الجزائرية. أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تقليل المخاطر من خلال الكشف عن الثغرات وتقديم توصيات

للتحسين. ومن النقاط القوية في الدراسة هو التركيز على السياق الجزائري المحلي. ومع ذلك، يمكن تحسين الدراسة من خلال استكشاف

تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى دراسة تأثير التدقيق الداخلي على قطاعات أخرى غير البنوك.

دراسة: "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة"

- عساس وحوري(2020)

نُعَيب: تعد دراسة عساس وحوري (2020) مهمة لفهم دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية وفقًا

للمعايير الدولية. الدراسة سلطت الضوء على أهمية التقييم الدوري واستخدام أدوات تحليل البيانات في تحسين فعالية

التدقيق الداخلي. يمكن تحسين الدراسة من خلال التركيز على تأثير المعايير الدولية بشكل أكثر تفصيلاً، وكيفية

توافقها مع الممارسات المحلية في البنوك الجزائرية. كما يمكن أن تتوسع الدراسة لتشمل تحليلًا مقارنًا بين البنوك التي تتبنى معايير دولية

وأخرى تعتمد على معايير محلية فقط. بالإضافة إلى ذلك، يمكن النظر في تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية على تطبيق معايير التدقيق الدولية في

البنوك الجزائرية.

دراسة: "دور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وأثرها على تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من

حوكمة الشركات" - يخلف وطرشي(2020)

نُعَيب: قدمت دراسة يخلف وطرشي (2020) تحليلًا رائدًا لدور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة ممارسة مهنة

التدقيق الداخلي وتعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات. أظهرت الدراسة أن التدقيق الإلكتروني يزيد من دقة وكفاءة عمليات

التدقيق الداخلي، ويسهم في تعزيز الشفافية والموثوقية. من الناحية النقدية، يمكن تحسين

الدراسة من خلال تضمين المزيد من البيانات الميدانية والأمثلة العملية من شركات مختلفة. كما يمكن أن يكون التركيز على تحديات تنفيذ التدقيق الإلكتروني وكيفية التغلب عليها مفيداً للقراء والممارسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية تأثير التدقيق الإلكتروني على مختلف قطاعات الأعمال وتقديم دراسات حالة مفصلة لدعم النتائج.

#### دراسة: "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين" - فقير (2020)

تعقيب: استعرضت دراسة فقير (2020) دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين، موضحة أن التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في كشف وتقييم المخاطر وتقديم توصيات لتحسين العمليات. من النقاط القوية في الدراسة هو التركيز على قطاع التأمين، مما يضيف قيمة للأدبيات الحالية. يمكن تحسين الدراسة من خلال استكشاف تأثير العوامل التنظيمية والثقافية على فعالية التدقيق الداخلي في شركات التأمين، بالإضافة إلى تقديم دراسات حالة مفصلة لزيادة التوضيح العملي. كما يمكن النظر في تأثير التدقيق الداخلي على أنواع أخرى من المخاطر التي تواجه شركات التأمين مثل المخاطر المالية والمخاطر السوقية.

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة

تجمع الدراسات السابقة تحليلاً شاملاً لدور التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية والمصرفية والتأمينية، مع تركيز خاص على السياقات المحلية والتطبيقات التكنولوجية الحديثة مثل التدقيق الإلكتروني. تظهر هذه الدراسات أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات، التقييم الدوري، والاستشارات الإدارية. توفر هذه الدراسات رؤى قيمة حول كيفية تحسين ممارسات التدقيق الداخلي وتعزيز دوره في المؤسسات.

ومع ذلك، يمكن ملاحظة بعض الفجوات التي تحتاج إلى استكشاف في الأبحاث المستقبلية، مثل تأثير التدقيق الداخلي في قطاعات أخرى غير المالية والتأمينية، وكيفية تعامل التدقيق الداخلي مع التحديات الثقافية والتنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الدراسات المقارنة بين الدول أو الأقاليم المختلفة مفيدة لتعزيز تعميم

النتائج. تسلط هذه الدراسات الضوء على أهمية التدريب المستمر للمدققين وتبني التكنولوجيا الحديثة لتحسين فعالية التدقيق الداخلي، مما يوفر أساسًا قويًا للأبحاث المستقبلية التي تستهدف تحسين ممارسات التدقيق الداخلي في مختلف القطاعات.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. تعزيز الفهم النظري: توفر الدراسات السابقة إطارًا نظريًا متينًا يساعد في فهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بدور التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية.
2. تحديد الفجوات البحثية: تساعد في تحديد الجوانب التي لم تتم معالجتها بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، مما يوفر فرصًا لإجراء أبحاث مستقبلية مبتكرة.
3. منهجية البحث: تقدم أمثلة على مناهج البحث المستخدمة في دراسة تأثير التدقيق الداخلي، مثل استخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات الكمية والنوعية.
4. تحسين الممارسات العملية: توفر توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين فعالية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسات المختلفة.
5. توجيه سياسات التدقيق: تساعد في صياغة وتطوير سياسات التدقيق الداخلي بما يتماشى مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات.
6. تعزيز استخدام التكنولوجيا: تسلط الضوء على أهمية تبني التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق.
7. التدريب والتطوير: تشير إلى الحاجة إلى برامج تدريبية مستمرة للمدققين الداخليين لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم بالأدوات التكنولوجية الحديثة.

8. تحسين حوكمة الشركات: توضح كيفية استخدام التدقيق الداخلي لتعزيز الشفافية والمساءلة في الشركات، مما يؤدي إلى تحسين حوكمة الشركات.
9. زيادة الثقة بين الأطراف المعنية: تؤكد على دور التدقيق الداخلي في زيادة الثقة بين الإدارة والمساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة من خلال توفير تقارير دقيقة وشفافة.
10. استراتيجيات إدارة المخاطر: تقدم رؤى حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال التقييم الدوري وتحليل البيانات وتقديم التوصيات العملية.
11. تحسين الأداء المؤسسي: توضح كيف يمكن أن يسهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال الكشف عن الثغرات وتقديم حلول فعالة.
12. تعزيز التعاون الداخلي: تشير إلى أهمية تعزيز التعاون بين فرق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة.
13. تطبيقات متعددة القطاعات: تقدم تطبيقات التدقيق الداخلي في قطاعات مختلفة مثل البنوك، والتأمين، والشركات الصناعية، مما يوفر رؤى متكاملة لممارسات التدقيق.
14. تحليل التحديات الثقافية والتنظيمية: تساعد في فهم التحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تواجه تنفيذ التدقيق الداخلي، وتقديم استراتيجيات للتغلب عليها.
15. تعزيز الشفافية والموثوقية: تؤكد على أهمية التدقيق الداخلي في تعزيز الشفافية والموثوقية في العمليات المؤسسية، مما يؤدي إلى تحسين السمعة المؤسسية وزيادة الثقة بين الأطراف المعنية.

الفصل الثالث

الإطار النظري

## **Chapter Three**

### **Theoretical Framework**

## الإطار النظري للبحث Theoretical Framework

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والنظريات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. سيتناول هذا الفصل تعريفات ومفاهيم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى تحليل دور التكنولوجيا والتحديات التي تواجه عمليات التدقيق الداخلي. كما سيتم استعراض الأدبيات السابقة والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، مما يوفر خلفية نظرية قوية تدعم الدراسة الحالية.

### المبحث الأول: التدقيق الداخلي

في هذا المبحث، سنتناول بالتفصيل مفهوم التدقيق الداخلي، تطوره، أهميته، وظائفه ومهامه، بالإضافة إلى المعايير والمبادئ التي تحكم ممارسته. يعتبر التدقيق الداخلي من أهم العمليات التي تساهم في تعزيز الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات، حيث يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية حول فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. (الشمري & د (2022)

### تعريف التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي هو عملية تقييم مستقلة وموضوعية تهدف إلى تحسين عمليات المؤسسة وتقديم ضمانات بشأن فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. وفقاً لمعهد المدققين الداخليين (IIA)، يُعرّف التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. يساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال منهج نظامي ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة .

(Eng. Shaima Yas Khudair (2022)) ص. 1057)

### أنواع التدقيق الداخلي

#### 1- تدقيق الامتثال: (Compliance Audit)

- يتناول التحقق من مدى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح الخارجية والداخلية.

- يتضمن التحقق من تطبيق السياسات والإجراءات الصحيحة في مختلف أنحاء المؤسسة.
- يهدف إلى تجنب العقوبات القانونية والتأكد من السلوك الأخلاقي.

## 2- تدقيق الأداء: (Performance Audit)

- يركز على تقييم أداء العمليات والبرامج بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة وتحسين الأداء.
- يشمل تقييم كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاقتصاد والكفاءة والفعالية.

## 3- تدقيق الجودة: (Quality Audit)

- يهدف إلى تقييم فعالية نظم الجودة والعمليات المتعلقة بالجودة.
- يساعد في تحديد مدى تحقيق المؤسسة لمعايير الجودة وتحسينها.
- يشمل تقييم إجراءات التحكم في الجودة وتحسينها لضمان تلبية متطلبات العملاء.

## 4- تدقيق الأمان: (Security Audit)

- يركز على تقييم مدى حماية المعلومات والأصول الأخرى من المخاطر الداخلية والخارجية.
- يشمل تقييم نظم الحماية وسياسات الأمان وإجراءات التعامل مع الحوادث الأمنية.
- يهدف إلى تقديم توصيات لتعزيز الأمان والحد من المخاطر الأمنية.

## 5- تدقيق المخاطر: (Risk Audit)

- يتناول تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال تحليل المخاطر وتقييم كفاءة استجابتها لها.
- يساعد في تحديد وتصنيف المخاطر وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها.

- يهدف إلى تحسين عمليات إدارة المخاطر وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات.

#### t- تدقيق التمويل: (Financial Audit)

- يركز على التحقق من دقة وصحة البيانات المالية وتقارير الحسابات.
- يشمل التحقق من تطبيق المعايير المحاسبية والتقارير المالية المعتمدة.
- يساعد في تحديد أي انحرافات مالية وتوفير توصيات لتحسين إدارة الموارد المالية.

#### تطور التدقيق الداخلي

تطور التدقيق الداخلي عبر الزمن ليصبح أكثر شمولية وتكاملاً مع استراتيجيات المؤسسات. في البداية، كان التدقيق الداخلي يركز على التأكد من دقة الحسابات المالية والتقارير، ولكنه تطور ليشمل تقييم جميع جوانب العمليات المؤسسية. أصبح التدقيق الداخلي أداة استراتيجية تساهم في تحسين العمليات وتقليل المخاطر وتعزيز الامتثال (أحمد (2021) ص. 952

#### أهمية التدقيق الداخلي

تلعب عملية التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات. تساعد هذه العملية في:

1. كشف وتحديد المخاطر المحتملة: يساهم التدقيق الداخلي في الكشف عن المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.
2. تقييم فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية: يساعد في التأكد من أن الأنظمة والإجراءات المتبعة فعالة وكفؤة.
3. تقديم توصيات لتحسين العمليات وتقليل المخاطر: يوفر التدقيق الداخلي توصيات عملية لتحسين الأداء وتقليل المخاطر.

4. تعزيز الامثال للقوانين واللوائح والمعايير الداخلية: يضمن أن المؤسسة تلتزم بالمعايير القانونية والتنظيمية والسياسات الداخلية.

### وظائف ومهام التدقيق الداخلي

تشمل وظائف ومهام التدقيق الداخلي ما يلي:

1. تقييم نظم الرقابة الداخلية: التأكد من فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية.
2. تحديد المخاطر: الكشف عن المخاطر المحتملة وتقديم توصيات للتعامل معها. 3. تحسين العمليات: تقديم توصيات لتحسين العمليات وزيادة كفاءتها.
4. مراجعة الامثال: التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والسياسات الداخلية. 5. تقديم الاستشارات: تقديم المشورة للإدارة حول تحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر.

### معايير التدقيق الداخلي

تستند ممارسات التدقيق الداخلي إلى مجموعة من المعايير المهنية التي تضمن جودة وفعالية العملية التدقيقية (أبولين (2020) ص. 59). ومن أبرز هذه المعايير:

1. معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) يوفر IIA مجموعة من المعايير الدولية التي تحدد الإطار العام لممارسة التدقيق الداخلي.
2. معايير المنظمة الدولية للمعايير (ISO) تحدد معايير ISO معايير إدارة الجودة التي يمكن أن تساعد في تحسين عمليات التدقيق الداخلي.
3. المعايير الأخلاقية: تشمل النزاهة، والموضوعية، والسرية، والكفاءة.

تقوم عملية التدقيق الداخلي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه ممارستها:

1. الاستقلالية: يجب أن يكون المدققون الداخليون مستقلين عن العمليات التي يقومون بتدقيقها لضمان موضوعيتهم.

2. الموضوعية: يجب أن يكون المدققون الداخليون موضوعيين في تقييماتهم وتوصياتهم.

3. الكفاءة: يجب أن يمتلك المدققون الداخليون المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بفعالية. 4. النزاهة: يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالنزاهة في جميع جوانب عملهم.

5. السرية: يجب أن يحافظ المدققون الداخليون على سرية المعلومات التي يحصلون عليها خلال عملهم.

#### أساليب التدقيق الداخلي

تتضمن أساليب التدقيق الداخلي مجموعة من التقنيات والإجراءات التي تستخدم لتقييم نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. من أبرز هذه الأساليب:

1. الفحص المستندي: تحليل الوثائق والسجلات للتأكد من دقتها وامتثالها للمعايير. 2. الملاحظة المباشرة

:مراقبة العمليات والأنشطة مباشرة لتقييم كفاءتها وفعاليتها.

3. المقابلات: إجراء مقابلات مع الموظفين لجمع المعلومات والتأكد من فهمهم للعمليات والسياسات.

4. الاستبيانات: استخدام استبيانات لجمع البيانات من الموظفين وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف. 5. الاختبار العيني: اختيار عينات

عشوائية من العمليات أو السجلات للتحقق من الامتثال للإجراءات

والمعايير.

يلعب التدقيق الداخلي دورًا حيويًا في تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال:

1. تحسين الشفافية: تعزيز الشفافية في العمليات المالية والإدارية.
2. تعزيز المساءلة: زيادة المساءلة داخل المؤسسة من خلال تقديم تقارير موضوعية ومستقلة. 3. تقليل الفساد: الكشف عن أي مخالفات أو أنشطة احتيالية والتوصية بإجراءات لمعالجتها.
4. تعزيز الثقة: بناء الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة من خلال ضمان امتثال المؤسسة للمعايير القانونية والتنظيمية.

#### التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

يلعب التدقيق الداخلي دورًا محوريًا في إدارة المخاطر من خلال:

1. تقييم المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها.
2. تقديم التوصيات: تقديم توصيات لتقليل المخاطر أو التخفيف من آثارها. 3. مراقبة التنفيذ: متابعة تنفيذ التوصيات لضمان فعالية إدارة المخاطر.
4. تعزيز الاستجابة للمخاطر: مساعدة الإدارة في تطوير استراتيجيات للاستجابة الفعالة للمخاطر.

#### تحديات التدقيق الداخلي

يواجه التدقيق الداخلي العديد من التحديات التي قد تؤثر على فعاليته، ومن أبرز هذه التحديات:

1. نقص الموارد: عدم توفر الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم عمليات التدقيق الداخلي.
2. التكنولوجيا القديمة: الاعتماد على أنظمة تكنولوجيا قديمة تعوق قدرة فرق التدقيق على إجراء تحليلات دقيقة وسريعة.

3. مقاومة التغيير: مقاومة الموظفين والإدارة لتبني توصيات التدقيق الداخلي أو تغيير السياسات والإجراءات

القائمة.

#### المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

يُعد موضوع إدارة المخاطر التشغيلية من المواضيع الحيوية والمتزايدة الأهمية في حقل إدارة الأعمال. مع تعاظم التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على نظم فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامتها ونجاحها. في هذا المبحث، سنستعرض مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية، أهميتها، خطواتها، والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى دور التكنولوجيا في تعزيز كفاءتها. (سالم (2023) ص. 215)

#### تعريف إدارة المخاطر التشغيلية

إدارة المخاطر التشغيلية هي عملية تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. تتعلق المخاطر التشغيلية بالتحديات الناجمة عن العمليات الداخلية، مثل الفشل في العمليات، والأخطاء البشرية، والأعطال التكنولوجية، والكوارث الطبيعية. وفقًا لتعريف لجنة بازل، تشمل المخاطر التشغيلية الخسائر الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة أو من أحداث خارجية. (يخلف & طرشى (2020) ص. 7٤3)

#### أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

تلعب إدارة المخاطر التشغيلية دورًا محوريًا في تحقيق استدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات. تتجلى أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في عدة جوانب، منها:

1. حماية الأصول والموارد: تساهم إدارة المخاطر التشغيلية في حماية أصول وموارد المؤسسة من الخسائر

المحتملة.

2. تعزيز استمرارية الأعمال: تضمن وجود خطط واستراتيجيات لاستمرارية الأعمال في حالات الطوارئ أو الأزمات.

3. تحسين كفاءة العمليات: تساعد في تحديد نقاط الضعف في العمليات وتصحيحها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.

4. تقليل التكاليف الناجمة عن الحوادث التشغيلية: من خلال تقليل وقوع الحوادث وتقليل الخسائر المالية المرتبطة بها.

5. تعزيز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة: يعزز وجود نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

#### خطوات إدارة المخاطر التشغيلية

تشمل عملية إدارة المخاطر التشغيلية عدة خطوات رئيسية، تتضمن:

1. تحديد المخاطر: (Risk Identification) الكشف عن المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات. تشمل هذه الخطوة استخدام أدوات مثل خرائط المخاطر، وقوائم المراجعة، والمقابلات مع الموظفين.

2. تقييم المخاطر: (Risk Assessment) تحليل المخاطر من حيث الاحتمالية والتأثير. تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أولويات المخاطر وتحديد تلك التي تتطلب اهتمامًا فوريًا.

3. تحليل المخاطر: (Risk Analysis) فهم أسباب المخاطر وعواقبها المحتملة. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) وتحليل السيناريوهات.

4. وضع الاستراتيجيات: (Risk Response) تطوير استراتيجيات للحد من المخاطر أو التخفيف من آثارها. تشمل استراتيجيات الاستجابة للمخاطر تجنب، والقبول، والنقل، والتخفيف.

5. مراقبة المخاطر (Risk Monitoring) متابعة ومراجعة فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر بمرور الوقت. تتضمن هذه

الخطوة استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمراجعات الدورية.

### التحديات والحلول في إدارة المخاطر التشغيلية

التحديات الرئيسية في إدارة المخاطر التشغيلية

1. التعقيدات التشغيلية:

تتعامل المؤسسات الكبيرة مع عمليات معقدة ومتعددة تتداخل في ما بينها، مما يزيد من صعوبة تحديد وتقييم المخاطر.

2. نقص الموارد:

قد تعاني بعض المؤسسات من نقص في الموارد المالية والبشرية المخصصة لإدارة المخاطر التشغيلية، مما يؤثر على القدرة على تنفيذ استراتيجيات فعالة.

3. التغيرات التكنولوجية السريعة:

تواجه المؤسسات تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة وتحديث أنظمتها بانتظام.

4. مقاومة التغيير:

قد تواجه المؤسسات مقاومة من الموظفين والإدارة عند محاولة تنفيذ استراتيجيات جديدة لإدارة المخاطر.

5. عدم اليقين الاقتصادي والسياسي:

تؤثر التغيرات الاقتصادية والسياسية على قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بشكل فعال.

### الحلول المقترحة لتعزيز إدارة المخاطر التشغيلية

1. زيادة الموارد المالية والبشرية:

يتعين على المؤسسات زيادة الاستثمارات في فرق إدارة المخاطر من خلال تخصيص موارد مالية وبشرية كافية. يمكن تحقيق ذلك عن طريق توظيف متخصصين إضافيين وتوفير ميزانيات كافية لدعم عمليات إدارة المخاطر والتدريب المستمر. (محمد على خيرى & يسرى (2022)

## 2. تحديث التكنولوجيا:

يجب على المؤسسات تبني تكنولوجيا حديثة ومتقدمة لتعزيز دقة وكفاءة عمليات إدارة المخاطر. يشمل ذلك الاستثمار في برامج تحليل البيانات وأدوات إدارة المخاطر المتقدمة، بالإضافة إلى تدريب فرق العمل على استخدام هذه التكنولوجيا بشكل فعال. (فقيه (2020) ص. 51)

## 3. تحسين التعاون الداخلي:

لتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والأقسام الأخرى داخل المؤسسة، يجب تعزيز التعاون والتواصل بين الفرق المختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء لجان مشتركة وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الفهم المتبادل بين الفرق. (أحمد (2021) ص. 952

## تشجيع ثقافة المخاطر:

ينبغي للمؤسسات تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على إدارة المخاطر بشكل استباقي. يشمل ذلك تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتوضيح أهمية إدارة المخاطر وفوائدها، وتشجيع الموظفين على تبني نهج استباقي في تحديد وإدارة المخاطر.

## 4. استمرار البحث والتطوير:

من الضروري مواصلة الأبحاث المستقبلية في مجال إدارة المخاطر التشغيلية للحصول على رؤية أشمل وأعمق للمشكلات والحلول المحتملة. تشمل مجالات البحث المستقبلية المقترحة دراسة تأثير التحولات الاقتصادية

والتكنولوجية على فعالية إدارة المخاطر، واستكشاف أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. (فريتلي & عبدالقادر (2021)

ص. t32)

### دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر التشغيلية

التكنولوجيا المتقدمة:

#### 1. تحليل البيانات:

الوصف: تساعد أدوات تحليل البيانات الحديثة في جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة، مما يمكن المؤسسات من تحديد المخاطر المحتملة والتنبؤ بها.

التطبيق: استخدام منصات تحليل البيانات المتقدمة والبرمجيات الإحصائية لتحليل البيانات التشغيلية وتحديد الأنماط والاتجاهات.

#### 2. الأتمتة:

الوصف: تساهم الأتمتة في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين كفاءة العمليات. يمكن استخدام الروبوتات البرمجية لأتمتة المهام الروتينية والمتكررة.

التطبيق: تطبيق روبوتات العمليات الآلية (RPA) لأتمتة عمليات التدقيق اليومي ومراقبة الامتثال.

#### 3. أنظمة إدارة المخاطر:

الوصف: توفر أنظمة إدارة المخاطر أدوات متكاملة لإدارة المخاطر، تشمل تحديد المخاطر، وتقييمها، وتحليلها، ومراقبتها.

التطبيق: اعتماد أنظمة إدارة المخاطر الإلكترونية التي تسمح بالتتبع الفوري وتحديثات البيانات المستمرة.

تعتبر العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية من الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها في مواجهة التحديات التشغيلية. يلعب التدقيق الداخلي دورًا محوريًا في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، وتقديم توصيات لتحسين إدارة هذه المخاطر. في هذا المبحث، سنستعرض بالتفصيل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية، تأثير تقارير التدقيق الداخلي على استراتيجيات إدارة المخاطر، وكيف يمكن للتكامل بين الوظيفتين أن يعزز الأداء المؤسسي ويقلل من المخاطر التشغيلية. (بن الدين (2014) ص. 180)

### دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية

#### 1. تحديد المخاطر التشغيلية:

التدقيق الداخلي هو عين المؤسسة التي ترصد وتحدد المخاطر التشغيلية المحتملة. يقوم المدققون الداخليون بتحليل العمليات الداخلية والأنشطة المختلفة للكشف عن الثغرات والمخاطر التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي. يتم ذلك من خلال:

- المراجعات الدورية: يقوم المدققون بإجراء مراجعات دورية على العمليات المختلفة لتحديد المخاطر التي قد تكون غير مرئية للإدارة.
- التقييم المستقل: يصفنه نشاطاً مستقلاً وموضوعياً، يتيح التدقيق الداخلي للمؤسسة الحصول على تقييم موضوعي للمخاطر التشغيلية.
- تحليل البيانات: استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تشير إلى وجود

#### مخاطر.

#### 1. تقييم فعالية الضوابط الداخلية:

تتمثل إحدى المهام الأساسية للتدقيق الداخلي في تقييم فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية الموضوعة لإدارة المخاطر التشغيلية، يشمل ذلك:

- اختبار الضوابط: يقوم المدققون الداخليون باختبار الضوابط الداخلية للتحقق من فعاليتها وكفاءتها.
- تحليل الثغرات: تحديد أي ثغرات أو نقاط ضعف في الضوابط الداخلية التي قد تؤدي إلى زيادة المخاطر التشغيلية.

- تقديم التوصيات: تقديم توصيات لتحسين الضوابط الداخلية وتعزيز فعالية إدارة المخاطر.

#### 4. تقديم التوصيات والتحسينات:

بعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، يقوم التدقيق الداخلي بتقديم توصيات لتحسين إدارة هذه المخاطر، تتضمن هذه التوصيات عادة:

- تعديل السياسات والإجراءات: اقتراح تعديلات على السياسات والإجراءات الحالية لتعزيز فعالية إدارة المخاطر.

- تطوير استراتيجيات جديدة: تقديم استراتيجيات جديدة للتعامل مع المخاطر المكتشفة بفعالية أكبر.

- تدريب الموظفين: توجيه الإدارة إلى أهمية تدريب الموظفين على كيفية التعرف على المخاطر والتعامل معها.

#### تأثير تقارير التدقيق الداخلي على استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

##### 1. تحسين اتخاذ القرارات:

توفر تقارير التدقيق الداخلي معلومات قيمة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إدارة المخاطر التشغيلية. تشمل هذه المعلومات:

- تحليل شامل للمخاطر :تقديم تحليل شامل ومفصل للمخاطر التشغيلية المحددة وتقييمها.
- توصيات عملية :تضمن توصيات عملية ومبنية على الأدلة لتحسين إدارة المخاطر.
- بيانات دقيقة :تقديم بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية.

## 2. تعزيز الامتثال:

تساعد تقارير التدقيق الداخلي في تعزيز الامتثال للقوانين واللوائح والمعايير الداخلية. يشمل ذلك:

- التأكيد على الالتزام :التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح ذات الصلة.
- تحسين السياسات :تقديم توصيات لتحسين السياسات والإجراءات لضمان الامتثال.
- المتابعة الدورية :إجراء متابعات دورية للتأكد من تنفيذ التوصيات والالتزام بالمعايير.

## 3. تحديد مجالات التحسين:

تساهم تقارير التدقيق الداخلي في تحديد مجالات التحسين في إدارة المخاطر التشغيلية. يتضمن ذلك:

- تحديد الثغرات :الكشف عن نقاط الضعف والثغرات في العمليات الحالية، التي قد تكون غير مرئية للإدارة اليومية. يمكن أن تشمل هذه الثغرات جوانب مثل نقص التدريب، عدم كفاية الإجراءات الوقائية، أو نقاط الضعف في تكنولوجيا المعلومات.
- تقديم حلول :تقديم حلول عملية وفعالة لمعالجة هذه الثغرات. يشمل ذلك وضع استراتيجيات لتحسين الرقابة الداخلية، تطوير برامج تدريبية جديدة، أو ترقية الأنظمة التكنولوجية المستخدمة.
- متابعة التحسينات :متابعة تنفيذ التوصيات للتأكد من تحقيق التحسينات المطلوبة. يتم ذلك من خلال إجراء مراجعات دورية وتقييم مدى التزام الإدارات المختلفة بتنفيذ التوصيات، والتأكد من أنها أدت إلى تحسين فعلي في إدارة المخاطر.

1. تعزيز التعاون بين الفرق:

يمكن للتكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية أن يعزز التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة. يشمل ذلك:

- **لجان مشتركة:** تشكيل لجان مشتركة تضم مدققين داخليين ومتخصصين في إدارة المخاطر لتنسيق الجهود. تعمل هذه اللجان على ضمان أن تكون استراتيجيات إدارة المخاطر مستنيرة من خلال تقارير وتوصيات التدقيق الداخلي.
- **ورش عمل تدريبية:** تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الفهم المتبادل بين الفرق. يمكن أن تساعد هذه الورش في بناء جسور التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة، مما يعزز من كفاءة العمل الجماعي.
- **تبادل المعلومات:** إنشاء قنوات لتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة لتحسين التعاون والتنسيق. يتيح هذا التبادل للمدققين الداخليين الوصول إلى بيانات ومعلومات إدارة المخاطر التشغيلية، والعكس بالعكس، مما يساعد في تحسين دقة التقييمات والتوصيات.

2. تطوير استراتيجيات متكاملة:

يساهم التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية في تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر. يتضمن ذلك:

- **نهج شامل:** تبني نهج شامل لإدارة المخاطر يأخذ في الاعتبار جميع جوانب العمليات المؤسسية. يعني ذلك أن جميع الأنشطة، من العمليات اليومية إلى الخطط الاستراتيجية، يتم فحصها وتقييمها من منظور إدارة المخاطر.

- **تقييم مستمر:** إجراء تقييمات مستمرة للمخاطر وضوابط الإدارة للتأكد من فعاليتها. يمكن أن تشمل هذه التقييمات مراجعات دورية وتدقيقات مفاجئة للتحقق من استمرارية تنفيذ الإجراءات الوقائية.
- **تحديث الاستراتيجيات:** تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بمرور الوقت بناءً على التقييمات الدورية والتغيرات في بيئة العمل. يشمل ذلك الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، والتنظيمية لضمان أن تظل استراتيجيات إدارة المخاطر فعالة وملائمة. (بوخروبة & دواح (2019) ص.

(307

### تحسين الأداء المؤسسي:

#### زيادة الكفاءة:

تحسين كفاءة العمليات من خلال الكشف عن المخاطر وتصحيح الثغرات يعد أحد الأهداف الرئيسية للتكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- **إعادة هندسة العمليات:** تحديد العمليات غير الفعالة وإعادة تصميمها لتكون أكثر كفاءة.
- **تقليل التكاليف:** تقليل العمليات المكررة أو غير الضرورية التي قد تؤدي إلى إهدار الموارد.
- **تسريع الإجراءات:** تحسين إجراءات الموافقة والتصريح لتسريع تنفيذ العمليات.

#### تعزيز الاستجابة للمخاطر:

تطوير استراتيجيات فعالة للاستجابة للمخاطر والتعامل معها بفعالية يمكن أن يعزز الأداء المؤسسي من خلال:

- **خطط الطوارئ:** وضع خطط طوارئ واضحة ومفصلة للتعامل مع الأزمات والمخاطر الكبيرة.
- **تدريبات محاكاة:** إجراء تدريبات محاكاة منتظمة للتأكد من جاهزية الفريق لمواجهة المخاطر الحقيقية.
- **إجراءات احترازية:** تنفيذ إجراءات احترازية للحد من تأثير المخاطر قبل حدوثها.

#### المبحث الرابع: التحديات التي تواجه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية

يواجه التدقيق الداخلي العديد من التحديات التي قد تعيق قدرته على إدارة المخاطر التشغيلية بفعالية. تشمل هذه التحديات نقص الموارد، التكنولوجيا القديمة، مقاومة التغيير، التعقيدات التشغيلية، عدم اليقين الاقتصادي والسياسي، وتغيرات بيئة الأعمال. يهدف هذا المبحث إلى استعراض هذه التحديات بشكل مفصل، بالإضافة إلى تقديم حلول مقترحة للتغلب عليها، مما يساعد في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي وتحسين إدارة المخاطر التشغيلية. (عساس & حورى (2020) ص. 745)

##### 1. نقص الموارد المالية والبشرية

- **نقص التمويل:** تعتبر الموارد المالية المحدودة من أبرز التحديات التي تواجه التدقيق الداخلي، حيث قد تؤثر على القدرة على توظيف الكفاءات المطلوبة واستخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة.
- **قلة الكوادر البشرية:** نقص الأفراد المؤهلين والمتخصصين في التدقيق الداخلي يمكن أن يؤدي إلى عدم كفاية التقييمات والتحليلات.
- **تقييد برامج التدريب:** نقص الموارد المالية قد يؤثر أيضاً على توفير برامج التدريب والتطوير المستمر للمدققين الداخليين، مما يؤثر على كفاءتهم.

##### 2. التكنولوجيا القديمة

- **عدم كفاءة الأنظمة:** استخدام أنظمة تكنولوجية قديمة يمكن أن يعوق قدرة فرق التدقيق الداخلي على إجراء تحليلات دقيقة وسريعة.
- **تكلفة التحديث:** تعتبر تكلفة تحديث الأنظمة التكنولوجية من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات، خاصة إذا كانت تعتمد على ميزانيات محدودة.

- مقاومة التغيير التكنولوجي: قد تواجه المؤسسات مقاومة من الموظفين في تبني التكنولوجيا الجديدة بسبب عدم الاعتياد عليها أو القلق من فقدان وظائفهم.

### 3. مقاومة التغيير

- ثقافة المؤسسة: قد تكون ثقافة المؤسسة غير داعمة للتغيير، مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لتنفيذ توصيات التدقيق الداخلي.
- عدم اليقين: قلق الموظفين من التغييرات يمكن أن يؤدي إلى مقاومة تنفيذ التوصيات والتحسينات المقترحة.
- عدم التواصل الفعال: نقص التواصل بين الإدارة والموظفين حول فوائد التغيير يمكن أن يؤدي إلى نقص في الدعم والمشاركة.

### 4. التعقيدات التشغيلية

- الشعب والتنوع: تتعامل المؤسسات الكبيرة مع عمليات معقدة ومتعددة تتداخل في ما بينها، مما يزيد من صعوبة تحديد وتقييم المخاطر.
- التغيرات السريعة: تتغير بيئة الأعمال بسرعة، مما يجعل من الصعب على فرق التدقيق الداخلي متابعة جميع التطورات والتحولات.
- نقص الفهم الكامل: قد يكون من الصعب على المدققين الداخليين الحصول على فهم كامل لجميع العمليات التشغيلية، خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات.

### 5. عدم اليقين الاقتصادي والسياسي

- التغيرات الاقتصادية: تؤثر التغيرات الاقتصادية على قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بشكل فعال.

- البيئة السياسية: التغيرات السياسية والقوانين الجديدة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على العمليات المؤسسية وتزيد من المخاطر التشغيلية.
- التقلبات السوقية: تؤدي التقلبات في الأسواق المالية إلى زيادة عدم اليقين وصعوبة التنبؤ بالمخاطر.

#### t. تغيرات بيئة الأعمال

- التحولات التكنولوجية: تؤثر التطورات التكنولوجية السريعة على كيفية إجراء الأعمال، مما يتطلب تحديثاً مستمراً للأنظمة والعمليات.
- التحولات السوقية: تتغير اتجاهات السوق بسرعة، مما يتطلب من المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع هذه التغيرات.
- التنافسية العالية: يفرض التنافس الشديد في الأسواق ضغطاً على المؤسسات لتحسين عملياتها باستمرار وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

#### المبحث الخامس: دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي

مع التطور السريع للتكنولوجيا والابتكارات المستمرة، أصبحت الأدوات التكنولوجية جزءاً لا يتجزأ من تحسين فعالية وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي. تساهم التكنولوجيا في تمكين المدققين الداخليين من إجراء تقييمات أكثر دقة وفعالية لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. في هذا المبحث، سنستعرض بالتفصيل دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي، من خلال التركيز على الأدوات التكنولوجية المختلفة، التحديات المرتبطة بتكامل التكنولوجيا في عمليات التدقيق، بالإضافة إلى الحلول المقترحة لتجاوز هذه التحديات، (عبد الحميد السجيني & صبرى

& دنيا & طيف (2023) ص. 318)

### تحليل البيانات: (Data Analytics)

أصبحت أدوات تحليل البيانات الحديثة أساسية في جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة، مما يمكن المؤسسات من تحديد المخاطر المحتملة والتنبؤ بها.

• استخدام البيانات الضخمة: (Big Data) تمكن أدوات تحليل البيانات الضخمة المدققين من تحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة، مما يساعد في الكشف عن الأنماط والتوجهات التي قد تشير إلى وجود مخاطر. على سبيل المثال، يمكن تحليل بيانات العمليات المالية لاكتشاف أي تباينات أو أنشطة مشبوهة.

• التحليل التنبؤي: (Predictive Analytics) يساعد التحليل التنبؤي في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية، مما يمكن المدققين من اتخاذ إجراءات استباقية. على سبيل المثال، يمكن استخدام التحليل التنبؤي لتوقع الأنشطة الاحتيالية بناءً على الأنماط السابقة.

### الأتمتة: (Automation)

أتمتة إجراءات المراجعة:

يمكن للروبوتات البرمجية تنفيذ العديد من إجراءات المراجعة الروتينية مثل فحص المستندات والتقارير، مما يتيح للمدققين التركيز على الجوانب الأكثر تعقيداً واستراتيجية. على سبيل المثال، يمكن أتمتة عمليات التحقق من الامتثال للسياسات والإجراءات الداخلية، وفحص البيانات المالية لضمان دقتها واكتمالها. (صوفي (2017) ص.

(288

تقلل الأتمتة من التكرار في العمليات وتضمن اتساق الإجراءات، مما يزيد من كفاءة العمليات التدقيقية. يمكن، على سبيل المثال، أتمتة عملية مراجعة المصروفات المتكررة لتحليل النفقات والتأكد من مطابقتها للسياسات، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من احتمالية حدوث الأخطاء البشرية (بوسكار (2017) ص. 417)

## أنظمة إدارة المخاطر: (Risk Management Systems)

### 1- إدارة الشكاوى والتقارير:

تساعد أنظمة إدارة المخاطر في تسجيل ومتابعة الشكاوى والتقارير المتعلقة بالمخاطر، مما يتيح للمدققين تحليلها والتعامل معها بفعالية. يمكن استخدام هذه الأنظمة لتتبع حالات عدم الامتثال والتهديدات المحتملة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والفعالة للمشكلات. (حيرش & عبدالقادر (2024) ص. 74)

### 2- لوحات القيادة التفاعلية: (Interactive Dashboards)

توفر لوحات القيادة التفاعلية رؤية فورية حول المخاطر الحالية وتساعد في مراقبة الأداء. تتيح هذه اللوحات عرض البيانات بشكل مرئي وسهل الفهم، مما يسهل اتخاذ القرارات المستنيرة ويعزز من قدرة المدققين الداخليين على متابعة تطورات المخاطر بشكل مستمر. (حديدي (2011)

الفصل الرابع

منهجية البحث

## **Chapter Four**

### **Research Methodology**

## منهجية البحث :research methodology

في هذا الفصل، سيتم تناول منهجية البحث التي اعتمدت في دراسة أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية. تهدف منهجية البحث إلى تقديم إطار عمل واضح ومحدد يجمع بين الأساليب الوصفية والتحليلية، لضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسات المشاركة في الدراسة. يشمل هذا الفصل تصميم البحث، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة.

اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية تجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتحقيق فهم شامل ودقيق للموضوع قيد الدراسة. تم اختيار هذه المنهجية نظرًا لقدرتها على وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات والتفاعلات بين مختلف المتغيرات.

### نوع البحث: وصفي تحليلي

• **البحث الوصفي:** يهدف إلى وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع. يتناول هذا النوع من البحث تجميع البيانات حول موضوع محدد، وتحليلها بهدف فهم الواقع الحالي. يساعد البحث الوصفي في تكوين صورة واضحة وشاملة عن الموضوع قيد الدراسة.

• **البحث التحليلي:** يهدف إلى تحليل وتفسير البيانات المجمعة لفهم العلاقات بين المتغيرات. يتجاوز هذا النوع من البحث مجرد الوصف إلى تقديم تحليل عميق للتفاعلات والعوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة.

وصف الوضع الحالي: تقديم وصف دقيق ومفصل للوضع الحالي للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات.

تحليل العلاقات: تحليل العلاقات بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية لفهم التأثيرات المتبادلة. تقديم توصيات: استنادًا إلى التحليل، تقديم توصيات عملية لتحسين فعالية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

### مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات التي تعتمد على عمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية، والتي تتواجد في نطاق جغرافي محدد وتخضع لمعايير محددة في إدارة المخاطر. يمكن تحديد مجتمع الدراسة بشكل أكثر تحديدًا كما يلي:

#### 1. المؤسسات المالية:

- البنوك التجارية: التي تتميز بعملياتها المالية الواسعة والمعقدة.
- شركات التأمين: التي تتطلب إدارة دقيقة للمخاطر لضمان استقرارها.
- المؤسسات الاستثمارية: التي تواجه مخاطر استثمارية متنوعة.

#### 2. المؤسسات غير المالية:

- الشركات الصناعية: التي تتعامل مع مخاطر تشغيلية متعددة في عمليات الإنتاج.
- شركات الخدمات: التي تتطلب إدارة دقيقة لضمان جودة الخدمات وتقليل المخاطر.
- المؤسسات التعليمية والصحية: التي تعتمد على أنظمة دقيقة لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استمرارية الخدمات.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة لضمان التمثيل الكافي والموضوعي للفئات المختلفة داخل المجتمع. تم اختيار العينة باستخدام أساليب العينة العشوائية والطبقية لضمان شمولية النتائج وتنوعها.

## حجم العينة:

- تم تحديد حجم العينة بناءً على القواعد الإحصائية والمعايير العلمية. في هذه الدراسة، تم اختيار 200 مشارك من العاملين في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية.

## المؤسسات المشاركة:

- 50% من العينة ستكون من المؤسسات المالية (البنوك، شركات التأمين، والمؤسسات الاستثمارية).
- 50% من العينة ستكون من المؤسسات غير المالية (الشركات الصناعية، شركات الخدمات، المؤسسات التعليمية والصحية).

## طرق اختيار العينة:

### العينة العشوائية:

- تم اختيار المشاركين عشوائيًا لضمان التمثيل العادل لجميع الفئات والمؤسسات.
- استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة لتجنب التحيز وضمان شمولية النتائج.

### العينة الطبقية:

- تقسيم المجتمع إلى طبقات (مالية وغير مالية) ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة لضمان تمثيل متوازن للمؤسسات المالية وغير المالية.

## أدوات الدراسة

### 1. الاستبيانات:

تعتبر الاستبيانات من الأدوات الأساسية لجمع البيانات الكمية والنوعية في هذه الدراسة. تم تصميم الاستبيانات بعناية لضمان جمع بيانات شاملة وموثوقة من المشاركين.

## تصميم الاستبيان:

- الأسئلة المغلقة: تهدف إلى جمع بيانات كمية محددة يمكن تحليلها إحصائيًا. تشمل الأسئلة المتعلقة بالدور الوظيفي، سنوات الخبرة، الإجراءات المتبعة في التدقيق الداخلي، والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر.
- الأسئلة المفتوحة: تهدف إلى جمع بيانات نوعية تعطي المشاركين فرصة للتعبير عن آرائهم وخبراتهم بعمق. تتضمن الأسئلة حول تحديات التدقيق الداخلي، واقتراحات لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية.

## توزيع الاستبيان:

- توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية لضمان الوصول إلى جميع المشاركين بشكل فعال.
- تقديم توجيهات واضحة للمشاركين حول كيفية ملء الاستبيانات لضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة.

## 2. المقابلات الشخصية:

تم استخدام المقابلات الشخصية لجمع بيانات نوعية معمقة من المشاركين. توفر المقابلات فهمًا أعمق للموضوعات المعقدة والتفاعلات التي قد لا تكون واضحة من خلال الاستبيانات.

## تصميم المقابلة:

- الأسئلة المفتوحة: تهدف إلى استكشاف تجارب وخبرات المشاركين في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. تشمل الأسئلة حول تأثير التدقيق الداخلي على أداء المؤسسة، ودور التكنولوجيا في تحسين عمليات التدقيق، والتحديات التي يواجهونها.
- الأسئلة شبه المنظمة: تتيح للباحثين التعمق في الموضوعات المهمة بناءً على إجابات المشاركين، مع الحفاظ على إطار عام يضمن تغطية جميع الجوانب الأساسية للدراسة.

## تنفيذ المقابلات:

- إجراء المقابلات شخصيًا أو عبر منصات الفيديو عبر الإنترنت، حسب تفضيلات وظروف المشاركين.
- تسجيل المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين لضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة.

## 3. دراسات الحالة:

تعتبر دراسات الحالة أداة مهمة لتطبيق مفاهيم ونظريات الدراسة على سياقات عملية محددة. تساعد دراسات الحالة في تقديم أمثلة حية وتفصيلية حول كيفية تنفيذ التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسات محددة.

## اختيار الحالة:

- اختيار مؤسسة معينة كحالة دراسة، يتميز بأنها تمثل نموذجًا جيدًا لتطبيق مفاهيم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية.
- التأكد من توفر البيانات والمعلومات اللازمة من المؤسسة المختارة لإجراء التحليل المطلوب.

## جمع البيانات:

- ملاحظة العمليات: مراقبة العمليات اليومية في المؤسسة لفهم كيفية تنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي وإدارة

## المخاطر.

- مقابلات داخلية: إجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة لجمع بيانات نوعية حول التحديات والنجاحات في تنفيذ عمليات التدقيق وإدارة المخاطر.
- تحليل الوثائق: دراسة الوثائق والتقارير ذات الصلة، مثل تقارير التدقيق الداخلي، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والنتائج المالية.

- ضمان سرية وخصوصية المعلومات المقدمة من المشاركين.
- الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين قبل جمع البيانات.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط وعدم الكشف عن هويات المشاركين أو مؤسساتهم.

## حدود الدراسة

### 1. الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال فترة زمنية محددة بين يوليو 2024 و أغسطس 2024. قد تؤثر التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المستقبلية على فعالية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية بطرق لم تكن واضحة خلال فترة البحث.

- قد تحد الحدود الزمنية من تعميم النتائج على فترات زمنية مختلفة، حيث يمكن أن تتغير ديناميكيات المخاطر التشغيلية واستراتيجيات التدقيق الداخلي مع مرور الوقت.

### 2. الحدود الجغرافية:

- توضيح: اقتصرت الدراسة على عدد محدد من المؤسسات في منطقة جغرافية معينة. قد تختلف نتائج الدراسة عند تطبيقها على مؤسسات في مناطق جغرافية أخرى بسبب الفروق في السياقات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- قد تؤثر الحدود الجغرافية على قدرة الدراسة على تقديم توصيات قابلة للتطبيق في سياقات جغرافية مختلفة، مما يستدعي الحاجة إلى دراسات إضافية في مناطق جغرافية متنوعة للتحقق من قابلية تعميم النتائج.

### 3. الحدود المالية والبشرية:

- نقص الموارد المالية والبشرية المتاحة لإجراء البحث قد حد من القدرة على جمع بيانات من عينات أكبر وأكثر تنوعًا. كما قد تكون هناك قيود تتعلق بالتكنولوجيا المتاحة لتحليل البيانات بشكل أكثر تعمقًا.
- قد تؤثر الحدود المالية والبشرية على شمولية ودقة البيانات المجمعة، مما يستدعي الحاجة إلى توفير موارد إضافية في الدراسات المستقبلية لضمان تحليل أكثر تعمقًا وشمولية.

#### 4. الحدود البشرية:

- احتمالية وجود تحيزات شخصية في استجابات المشاركين في الاستبيانات والمقابلات قد تؤثر على دقة البيانات المستخلصة. تعدد وجهات النظر والخبرات بين المشاركين يمكن أن يؤدي إلى تفاوت في الآراء والتقييمات.
- قد تؤدي الحدود البشرية إلى تفاوت في دقة النتائج والتوصيات، مما يتطلب إجراء مراجعات دقيقة للبيانات المجمعة والتأكد من تقليل التحيزات الشخصية.

#### 5. الحدود التكنولوجية:

- قد يؤثر استخدام التكنولوجيا القديمة في بعض المؤسسات على فعالية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. الفروق في مستوى البنية التكنولوجية بين المؤسسات قد تؤدي إلى نتائج متباينة.
- قد تؤثر الحدود التكنولوجية على القدرة على تقديم توصيات متقدمة تتعلق ببنية التكنولوجيا الحديثة في عمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، مما يستدعي الحاجة إلى تشجيع المؤسسات على تحديث أنظمتها التكنولوجية بانتظام.

## f. حدود العينة:

- تكونت العينة من 200 مشارك من العاملين في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية. على الرغم من أن هذا العدد يعد مناسباً لتحليل البيانات، إلا أن تمثيل العينة قد لا يعكس بدقة كافة الفئات والقطاعات في السوق.
- قد تحد حدود العينة من القدرة على تعميم النتائج على جميع المؤسسات والقطاعات، مما يستدعي الحاجة إلى دراسات مستقبلية تشمل عينات أكبر وأكثر تنوعاً.

## 7. الحدود النظرية:

- اعتمدت الدراسة على نظريات وأطر معينة لفهم وتحليل تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية. قد تكون هناك نظريات وأطر أخرى لم يتم تناولها، والتي قد تقدم رؤى مختلفة أو إضافية.
- قد تؤثر الحدود النظرية على شمولية التحليل والتوصيات المقدمة، مما يستدعي الحاجة إلى استكشاف نظريات وأطر جديدة في الدراسات المستقبلية لتقديم رؤى أكثر نكاملًا وشمولية.

## تأثير الحدود على النتائج

### تأثير الحدود الزمنية والجغرافية:

- يمكن أن تؤثر هذه الحدود على تعميم النتائج وتطبيقها في سياقات مختلفة. من المهم إجراء دراسات إضافية في فترات زمنية ومناطق جغرافية متنوعة للتحقق من قابلية تعميم النتائج.
- الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية لتأكيد النتائج وتعميمها في سياقات زمنية وجغرافية مختلفة.

### تأثير الحدود المالية والبشرية:

- قد تحد هذه الحدود من شمولية ودقة البيانات المجمعة، مما يستدعي الحاجة إلى توفير موارد إضافية في الدراسات المستقبلية لضمان تحليل أكثر تعمقًا وشمولية.

- الحاجة إلى دعم مالي وبشري إضافي في الدراسات المستقبلية لضمان تحليل شامل ودقيق.

#### تأثير الحدود البشرية والتكنولوجية:

- تعكس هذه الحدود التحديات التي قد تواجه الباحثين في جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وشامل. من المهم العمل على تقليل التحيزات الشخصية وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات البحث.
- الحاجة إلى تدريب المشاركين واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقليل التحيزات وزيادة دقة البيانات

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات ونتائج الاستبيانات والمقابلات

## Chapter Five

### Data Analysis and Results of Surveys and Interviews

## النتائج: results

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة تتكون من 200 مشارك من العاملين في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات التجارية. تشمل النتائج الرئيسية ما يلي:

### تأثير التدقيق الداخلي على فعالية إدارة المخاطر التشغيلية

#### 1. مساهمة التدقيق الداخلي في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية:

◦ أظهرت النتائج أن 85% من المشاركين يعتقدون أن التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية.

◦ توضيح: يساعد التدقيق الداخلي في تحديد الثغرات والمخاطر المحتملة في العمليات التشغيلية، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ تدابير وقائية وتصحيحية فعالة.

#### 2. آليات التدقيق الداخلي لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية:

◦ أشار 70% من المشاركين إلى أن التدقيق الداخلي يستخدم تقارير دورية شاملة كأداة رئيسية لتحسين إدارة المخاطر.

◦ توضيح: تقدم هذه التقارير تحليلاً دقيقاً للمخاطر وتوصيات عملية لتعزيز الضوابط الداخلية.

| التحدي              | النسبة |
|---------------------|--------|
| نقص الموارد         | 60%    |
| التكنولوجيا القديمة | 25%    |
| مقاومة التغيير      | 15%    |

جدول 1: تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية

## العلاقة بين تقارير التدقيق الداخلي واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

### 1. تأثير تقارير التدقيق الداخلي على صنع القرار:

- أفاد 78% من المشاركين بأن تقارير التدقيق الداخلي تؤثر بشكل كبير على قرارات إدارة المخاطر التشغيلية.

- توضيح: توفر التقارير معلومات قيمة تساعد في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر وتوجيه الإدارة نحو أفضل الممارسات.

### 2. تنفيذ التوصيات المقدمة من التدقيق الداخلي:

- أشار 5% من المشاركين إلى أن تنفيذ التوصيات المقدمة من التدقيق الداخلي ساعد في تقليل المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.

- توضيح: تنفيذ هذه التوصيات يساهم في تعزيز الضوابط الداخلية وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.

| النسبة | الاستجابة         |
|--------|-------------------|
| 78%    | تؤثر بشكل كبير    |
| 15%    | تؤثر بشكل متوسط   |
| 7%     | لا تؤثر بشكل كبير |

جدول 2: تأثير تقارير التدقيق الداخلي على استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

## التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي

### 1. نقص الموارد:

- ذكر 0% من المشاركين أن نقص الموارد يمثل التحدي الأكبر الذي يواجه التدقيق الداخلي.

◦ توضيح: يشمل نقص الموارد المالية والبشرية، مما يؤثر على قدرة فرق التدقيق على أداء مهامها بكفاءة.

## 2. التكنولوجيا القديمة:

◦ أشار 25% من المشاركين إلى أن استخدام التكنولوجيا القديمة يعد عائقاً أمام فعالية التدقيق الداخلي.

◦ توضيح: الاعتماد على أنظمة تكنولوجيا قديمة يحد من القدرة على إجراء تحليلات دقيقة وسريعة للمخاطر.

## 3. مقاومة التغيير:

◦ أفاد 15% من المشاركين بأن مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة تشكل تحدياً للتدقيق الداخلي.

◦ توضيح: يشمل ذلك المقاومة لاتباع التوصيات الجديدة أو تغيير السياسات والإجراءات القائمة.

| التحدي              | النسبة |
|---------------------|--------|
| نقص الموارد         | 60%    |
| التكنولوجيا القديمة | 25%    |
| مقاومة التغيير      | 15%    |

جدول 3: التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي

دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي

## 1. تحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي:

- أشار 82% من المشاركين إلى أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة يحسن من دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي.
- توضيح: استخدام أدوات تحليل البيانات وأنظمة المعلومات الحديثة يساعد في تقديم تقارير أكثر دقة وشمولية.

## 2. التحديات المرتبطة بتكامل التكنولوجيا:

- ذكر 18% من المشاركين أن التكلفة العالية والتدريب المستمر يشكلان تحديات رئيسية في تكامل التكنولوجيا مع التدقيق الداخلي.
- توضيح: يتطلب استخدام التكنولوجيا استثمارات كبيرة في البنية التحتية وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة.

| النسبة | الاستجابة          |
|--------|--------------------|
| 82%    | تساعد بشكل كبير    |
| 12%    | تساعد بشكل متوسط   |
| 6%     | لا تساعد بشكل كبير |

جدول 4: تأثير التكنولوجيا على فعالية التدقيق الداخلي

## تحليل البيانات

### عدد العينة والخصائص الديموغرافية

تكونت العينة من 200 مشارك موزعين على عدة مؤسسات تجارية. تشمل خصائص العينة ما يلي:

- المنصب الوظيفي: شملت العينة مدققين داخليين، مديري مخاطر، ومديري ماليين.
- عدد سنوات الخبرة: تراوحت سنوات الخبرة بين 1 إلى أكثر من 20 سنة.

• حجم المؤسسة: تضمنت العينة مؤسسات صغيرة، متوسطة، وكبيرة الحجم.

## النتائج التفصيلية

### تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية

تشير النتائج إلى أن التدقيق الداخلي له تأثير إيجابي كبير على تحسين إدارة المخاطر التشغيلية. يتضح من البيانات أن التدقيق الداخلي يساعد في الكشف عن المخاطر وتحليلها بطرق منهجية، مما يؤدي إلى تحسين الاستجابة لهذه المخاطر وتقليل تأثيرها السلبي على المؤسسة.

### العلاقة بين تقارير التدقيق الداخلي واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

أظهرت الدراسة أن تقارير التدقيق الداخلي تلعب دوراً محورياً في تشكيل استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية. توفر هذه التقارير معلومات دقيقة وشاملة تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر بفعالية.

### التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي

تم تحديد عدة تحديات رئيسية تواجه عمليات التدقيق الداخلي. أبرز هذه التحديات هو نقص الموارد المتاحة للتدقيق، يليها التكنولوجيا القديمة المستخدمة في بعض المؤسسات، وأخيراً مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة.

### دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي

أكدت الدراسة على أهمية استخدام التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي. يساعد التكامل التكنولوجي في تحسين دقة عمليات التدقيق وكفاءتها، مما يمكن المؤسسات من الاستفادة القصوى من عمليات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية.

تعرض النتائج بوضوح تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات التجارية، وتوضح العلاقة بين تقارير التدقيق الداخلي واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية. تم تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق

الداخلي وتقديم أدلة على دور التكنولوجيا في تحسين فعالية التدقيق الداخلي. توفر هذه النتائج أساساً قوياً لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين عمليات التدقيق الداخلي وتعزيز إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات.

## **مناقشة النتائج results discussion:**

مناقشة النتائج الرئيسية وربطها بالنظريات والفرضيات

### **1. تأثير التدقيق الداخلي على فعالية إدارة المخاطر التشغيلية**

نتائج البحث: أظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية، حيث أفاد 85% من المشاركين بذلك.

مقارنة بالنظريات والفرضيات:

○ النظرية:

▪ تؤكد نظرية الرقابة الداخلية (COSO) على أهمية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تقديم تقييمات

مستقلة وموضوعية.

○ الفرضية:

▪ فرضية 1-1: يسهم التدقيق الداخلي بشكل إيجابي في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة

المخاطر التشغيلية.

### **مقارنة بالدراسات السابقة:**

○ تتوافق هذه النتائج مع دراسة أحمد (2020) التي أشارت إلى أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر

التشغيلية من خلال تحديد الثغرات والمخاطر.

◦ الاختلافات قد تكون ناجمة عن التركيز على مؤسسات ذات أحجام وتخصصات مختلفة في هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

## 2. العلاقة بين تقارير التدقيق الداخلي واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

نتائج البحث: أشارت النتائج إلى أن 78% من المشاركين يرون أن تقارير التدقيق الداخلي تؤثر بشكل كبير على صنع القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية.

مقارنة بالنظريات والفرضيات:

◦ النظرية:

▪ تؤكد نظرية المعلومات (Information Theory) على أهمية المعلومات الدقيقة والشاملة في تحسين عملية اتخاذ القرار.

◦ الفرضية:

▪ فرضية 1-2: تؤثر تقارير التدقيق الداخلي بشكل كبير على صنع القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر

التشغيلية.

مقارنة بالدراسات السابقة:

◦ تتوافق هذه النتائج مع دراسة الحسن (2019) التي بينت أن تقارير التدقيق الداخلي توفر معلومات قيمة تساعد في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر.

◦ الاتفاق العام مع الأدبيات يعزز الثقة في صحة النتائج، بينما قد تكون الاختلافات الطفيفة مرتبطة بالتغيرات الزمنية والتكنولوجية في قطاع الأعمال.

## 3. التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي

نتائج البحث: أشار ٤٠% من المشاركين إلى أن نقص الموارد يمثل التحدي الأكبر، يليه التكنولوجيا القديمة ومقاومة التغيير.

مقارنة بالنظريات والفرضيات:

○ النظرية:

▪ تتناول نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based Theory) أهمية الموارد في تحسين أداء المؤسسة.

○ الفرضية:

▪ فرضية 1-3: تشمل التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي نقص الموارد المالية والبشرية، والتكنولوجيا القديمة، ومقاومة التغيير.

مقارنة بالدراسات السابقة:

○ تتوافق هذه النتائج مع دراسة عبد الرحمن (2021) التي أكدت على أن نقص الموارد والتكنولوجيا القديمة يشكلان تحديات كبيرة أمام فعالية التدقيق الداخلي.

○ تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم بأن هذه التحديات لا تزال قائمة وتحتاج إلى حلول مبتكرة.

4. دور التكنولوجيا في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي

نتائج البحث: أشار 82% من المشاركين إلى أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة يعزز من فعالية عمليات التدقيق الداخلي.

○ النظرية:

- تشير نظرية الابتكار التكنولوجي (Technology Innovation Theory) إلى أن التكنولوجيا يمكن أن تعزز من فعالية وكفاءة العمليات التنظيمية.

○ الفرضية:

- فرضية 1-5: استخدام الأنظمة التكنولوجية المتقدمة يحسن من دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي.

مقارنة بالدراسات السابقة:

- تتوافق هذه النتائج مع دراسة زيدان (2021) التي بينت أن التكنولوجيا تلعب دورًا محوريًا في تحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي.
- هذه الدراسة تضيف إلى الأدبيات بتأكيداتها على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا لمواكبة التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال الحديثة.

مبررات الاختلاف والتوافق

• التوافق:

- تتوافق النتائج الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في أن التدقيق الداخلي يلعب دورًا حيويًا في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية من خلال توفير معلومات دقيقة وتوصيات عملية.

- تتوافق النتائج أيضًا مع النظريات التي تؤكد على أهمية الموارد والتكنولوجيا في تحسين أداء التدقيق الداخلي.

## • الاختلاف:

- قد تكون الاختلافات في بعض النتائج ناجمة عن التغيرات الزمنية والتكنولوجية في قطاع الأعمال، حيث أن البيانات الحالية تعكس الوضع الراهن الذي قد يكون قد تغير منذ الدراسات السابقة.
  - الفروق الجغرافية والتنظيمية بين العينات المدروسة في الدراسات السابقة والحالية يمكن أن تفسر بعض الاختلافات الطفيفة.
- تعزز نتائج هذه الدراسة الفهم الحالي لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية وتؤكد على أهمية استخدام التكنولوجيا لتحسين فعالية التدقيق الداخلي. كما توضح التحديات الحالية التي تواجه التدقيق الداخلي وتقدم مقترحات عملية للتغلب عليها. هذه الدراسة تسهم في الأدبيات من خلال تقديم رؤى جديدة وتأكيد النتائج السابقة، مما يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز أدائها وإدارة مخاطرها بشكل أفضل.

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

## Chapter Six

### Conclusions and Recommendations

### الاستنتاجات المستخلصة من النتائج

#### 1. التدقيق الداخلي يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية:

- تبين من النتائج أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً محورياً في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية. تسهم هذه العملية في تحسين كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات من خلال توفير تقييمات دقيقة وشاملة.

#### 2. تقارير التدقيق الداخلي تؤثر بشكل كبير على صنع القرار الاستراتيجية:

- أظهرت النتائج أن تقارير التدقيق الداخلي تعد مصدراً مهماً للمعلومات التي تساعد في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية. تؤثر هذه التقارير بشكل إيجابي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

#### 3. التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي تشمل نقص الموارد والتكنولوجيا القديمة ومقاومة التغيير:

- حددت النتائج أن نقص الموارد يمثل التحدي الأكبر أمام فعالية التدقيق الداخلي، يليه استخدام التكنولوجيا القديمة ومقاومة التغيير. هذه التحديات تعوق قدرة فرق التدقيق على أداء مهامها بكفاءة.

#### 4. التكنولوجيا المتقدمة تعزز فعالية عمليات التدقيق الداخلي:

- تبين أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة يسهم بشكل كبير في تحسين دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي. تساهم الأدوات التكنولوجية الحديثة في توفير تحليل أعمق وأسرع للمخاطر التشغيلية.

1. تعزيز الفهم العملي لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية:

- تساهم النتائج في تعزيز الفهم العملي لكيفية تحسين إدارة المخاطر التشغيلية من خلال التدقيق الداخلي. يتضح أن التدقيق الداخلي ليس مجرد عملية تقييمية، بل هو أداة استراتيجية تساهم في تعزيز أداء المؤسسة وتقليل المخاطر.

2. توجيه استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات:

- تقدم النتائج دليلاً عملياً للمؤسسات حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال استخدام تقارير التدقيق الداخلي. يمكن للمؤسسات الاعتماد على هذه التقارير لتوجيه قراراتها وتحسين استجابتها للمخاطر.

3. تحديد التحديات وتقديم حلول عملية:

- تساعد النتائج في تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي وتقديم حلول عملية للتغلب عليها. يمكن للمؤسسات استخدام هذه الحلول لتعزيز فعالية فرق التدقيق الداخلي وتطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة نقص الموارد والتكنولوجيا القديمة.

4. تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا:

- توضح النتائج أهمية الاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي. يمكن للمؤسسات استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة لتحسين عمليات التدقيق وزيادة كفاءتها، مما يساهم في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية بشكل عام.

تؤكد الاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة على الدور الحيوي الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات. تسلط النتائج الضوء على أهمية استخدام تقارير التدقيق الداخلي في صنع

القرارات الاستراتيجية وتحديد التحديات التي تواجه هذه العملية. بالإضافة إلى ذلك، توضح الدراسة أهمية التكنولوجيا في تعزيز فعالية عمليات التدقيق الداخلي وتقديم حلول عملية للتغلب على التحديات المرتبطة بنقص الموارد والتكنولوجيا القديمة. تقدم هذه الاستنتاجات إطارًا عمليًا يمكن للمؤسسات الاعتماد عليه لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية وتحسين أدائها المؤسسي بشكل مستدام.

## **التوصيات recommendation:**

بناءً على النتائج والاستنتاجات المستخلصة من هذه الدراسة، نقدم التوصيات التالية لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي وتحسين إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات:

### **1. تعزيز الموارد المالية والبشرية للتدقيق الداخلي**

توصية: زيادة الاستثمارات في فرق التدقيق الداخلي

يجب على المؤسسات تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لدعم فرق التدقيق الداخلي. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

• توظيف مدققين داخليين إضافيين: من الضروري توظيف عدد كافٍ من المدققين لتغطية كافة العمليات التشغيلية للمؤسسة. زيادة

عدد المدققين يعزز من قدرة الفريق على اكتشاف وتحليل المخاطر بشكل أكثر فعالية.

• توفير ميزانيات كافية: يجب تخصيص ميزانيات مناسبة لتمويل عمليات التدقيق والتدريب المستمر للمدققين. هذه الميزانيات تتيح

للفريق الحصول على التدريب اللازم وأحدث الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمليات التدقيق.

### **2. تحديث الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في التدقيق الداخلي**

توصية: تبني تكنولوجيا حديثة ومتقدمة

استخدام التكنولوجيا الحديثة يعزز من دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي. لتحقيق ذلك، ينبغي على المؤسسات:

• الاستثمار في برامج تحليل البيانات وأدوات التدقيق المتقدمة: يجب تبني حلول تكنولوجية حديثة مثل برامج تحليل البيانات التي تساعد في اكتشاف الأنماط والشذوذ بشكل أسرع وأكثر دقة.

• تدريب فرق التدقيق على استخدام التكنولوجيا بفعالية: توفير التدريب اللازم لفرق التدقيق على استخدام هذه الأدوات بكفاءة لضمان تحقيق الاستفادة القصوى منها.

### 3. تحسين التعاون بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية

توصية: تعزيز التكامل بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة

تحسين التعاون بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى تعزيز فعالية العملية الكلية لإدارة المخاطر. لتحقيق هذا الهدف، يمكن للمؤسسات:

- إنشاء لجان مشتركة بين فرق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر: تشكيل لجان أو فرق عمل مشتركة لتنسيق الجهود وتعزيز التعاون.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز الفهم المتبادل بين الفرق: إقامة دورات تدريبية وورش عمل لتعزيز التواصل والتفاهم بين فرق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

### 4. مواجهة مقاومة التغيير

توصية: تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة مقاومة التغيير

لمواجهة مقاومة التغيير، يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة تشمل:

- تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتوضيح أهمية التغيير وفوائده: تنظيم جلسات توعية وتدريب لتوضيح أهمية التغيير والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلاله.
- تشجيع ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتطوير المستمر: تعزيز ثقافة المؤسسة بحيث تكون مفتوحة على التغيير وتدعم الابتكار والتطوير المستمر، مما يقلل من المقاومة الداخلية للتغيير.

## 5. استمرار البحث والتطوير في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

توصية: مواصلة الأبحاث المستقبلية للحصول على رؤى أعمق

الاستمرار في البحث والتطوير يمكن أن يساهم في تحسين عمليات التدقيق وإدارة المخاطر. يشمل ذلك:

• دراسة تأثير التحولات الاقتصادية والتكنولوجية على فعالية التدقيق الداخلي: البحث في كيفية تأثير التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية

على عمليات التدقيق واستكشاف طرق جديدة للتكيف معها.

• استكشاف أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر التشغيلية وتطبيقها في السياقات المحلية: دراسة وتجربة الممارسات الأفضل عالمياً

وتطبيقها بما يتناسب مع السياق المحلي.

• تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على قبول وتطبيق توصيات التدقيق الداخلي: فحص كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على قبول وتنفيذ

التوصيات الصادرة من عمليات التدقيق الداخلي.

t. توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات متنوعة

توصية: تطبيق الدراسة على مختلف القطاعات للحصول على فهم شامل

للحصول على صورة كاملة وشاملة، يجب إجراء دراسات مماثلة في قطاعات متعددة:

• الصحة، التعليم، والخدمات العامة: إجراء دراسات في هذه القطاعات لمعرفة تأثير التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية

على الأداء العام لكل قطاع.

## 7. قياس الأداء المستمر

توصية: تبني نظام قياس أداء مستمر

قياس الأداء بانتظام يساعد على تحسين فعالية التدقيق وإدارة المخاطر. لتحقيق ذلك، ينبغي:

• استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع التقدم والتحسينات: تحديد مؤشرات أداء رئيسية لمراقبة وتتبع التحسينات والإنجازات في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

• إجراء مراجعات دورية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لتقييم النتائج وإجراء التحسينات اللازمة: تنظيم مراجعات دورية لتقييم الأداء الحالي واقتراح التحسينات الضرورية.

توصيات إضافية لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي:

#### 8. تطوير معايير وإجراءات التدقيق

توصية: وضع معايير واضحة وإجراءات محدثة

• تحديد معايير واضحة لكل مرحلة من مراحل التدقيق: وضع معايير محددة وواضحة لضمان تنفيذ التدقيق بشكل صحيح.

• مراجعة وتحديث الإجراءات باستمرار لضمان مواكبتها للتغيرات التنظيمية: الحفاظ على تحديث الإجراءات لضمان ملاءمتها للتطورات والتغيرات داخل المؤسسة.

#### 9. تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية

توصية: تشجيع الشفافية والمساءلة

• تقرير شفافي عن نتائج التدقيق وتوصياته: إصدار تقارير شفافة ومفتوحة تتضمن نتائج التدقيق وتوصياته لتعزيز المصداقية والشفافية.

• تشجيع المساءلة بين الموظفين والإدارات لضمان تنفيذ التوصيات: تعزيز ثقافة المساءلة لضمان التزام الجميع بتنفيذ التوصيات المقترحة.

#### 10. تعزيز مشاركة الإدارة العليا

توصية: إشراك الإدارة العليا في عمليات التدقيق

- اجتماعات دورية مع الإدارة العليا لمناقشة نتائج التدقيق والتوصيات: تنظيم اجتماعات دورية مع الإدارة العليا لمراجعة نتائج التدقيق والتوصيات، والتأكد من دعمها الكامل.

- دعم الإدارة العليا لتنفيذ التوصيات وتعزيز التحسينات: تشجيع الإدارة العليا على دعم تنفيذ التوصيات والمبادرات الجديدة لتعزيز التحسينات.

## 11. تطوير خطط استجابة للمخاطر

توصية: إعداد خطط استجابة فعالة

- خطط استجابة للمخاطر تتضمن استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة: وضع خطط استجابة شاملة تتضمن استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر المختلفة.
- اختبارات دورية للتأكد من فعالية هذه الخطط في حالات الطوارئ: تنفيذ اختبارات دورية لضمان جاهزية المؤسسة لمواجهة المخاطر.

## 12. استخدام أدوات إدارة المشاريع

توصية: تبني أدوات إدارة المشاريع في التدقيق

- أدوات إدارة المشاريع لتنظيم ومتابعة مهام التدقيق بفعالية: استخدام أدوات إدارة المشاريع لضمان تنظيم ومتابعة فعالة لمهام التدقيق.
- جداول زمنية واضحة لمراحل التدقيق المختلفة لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية: تحديد جداول زمنية واضحة ومحددة لكل مرحلة من مراحل التدقيق لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية وتحقيق النتائج المطلوبة.
- تقدم هذه التوصيات إطارًا عمليًا يمكن للمؤسسات اعتماده لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي وتحسين إدارة المخاطر التشغيلية. من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في

عملياتها، مما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استدامتها ونجاحها في البيئة التنافسية المتغيرة.

1. Ahmed, R. (2021). أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في ضوء معيار الأداء لممارسة تدقيق الداخلي-9(4), 952. *Humanities Journal of University of Zakho*.
975. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.4.765>
2. Eng. Shaima Yas Khudair. (2022). أثر استخدام تقنيات التنقيب في البيانات على كفاءة التدقيق الداخلي في ضوء استخدام نظم تخطيط الموارد-2(SI), 1057. *journal of the college of basic education*.
1083. <https://doi.org/10.35950/cbej.v2isi.5705>
3. OECD. (2023). *OECD دليل النزاهة في القطاع العام*. OECD Publishing.
4. أبو عواد، أ. (2023). أثر إجراءات التدقيق الإلكتروني الداخلي في تعزيز استخدام التكنولوجيا المالية في البنوك الأردنية. مجلة جدارا للدراسات والبحوث <https://doi.org/10.54161/jrs.v9i2.298> 52-26 , 9(2) ,
5. أبو لبن، ح. ف. (2020). أثر التدقيق الداخلي على جودة التقارير المالية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية <https://doi.org/10.37169/1992-005-001-004> 59 ,
- t. بن الدين، أ. (2014). أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية : دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار. مجلة الحقيقة <https://doi.org/10.12816/0023556> 204-180 , (30) ,
7. بوخروبة، أ. & دواج، ب. (2019). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من البنوك لولاية مستغانم. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا <https://doi.org/10.33858/0470-000-020-020> 307 ,
8. بوسكار، ر. (2017). مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق. مجلة العلوم الانسانية <https://doi.org/10.37136/1003-000-046-109> 417 ,

9. حديدي, آ. (201t). دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة

ميدانية. مجلة دفاتر اقتصادية <https://doi.org/10.36530/1661-007-012-001> 1. ,

10. حيرش, عبدالقادر, دويس & عبدالقادر. (2024). نحو تفعيل دور الحوكمة الشرعية كأداة في تعزيز الاستقرار المالي في

قطاع الاستثمارات الإسلامية-التجربة الكويتية أنموذجاً. مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية, 4(2), 103-137.

11. ريفيد, ج. (2020). إدارة مخاطر الأعمال. مجموعة النيل العربية.

12. سالم, و. (2023). أثر الحوسبة السحابية في المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية في الأردن. مجلة جدارا للدراسات

والبحوث <https://doi.org/10.54161/jrs.v9i2.291> 291-236, 9(2) ,

13. الشمري, أ. ص & العلمية, د. ا. (2022). الصناعة المصرفية الإسلامية مداخل وتطبيقات Dar Al-Yazori for

Publication and Distribution.

14. الشمري, أ. ص & د. ا. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية Dar

Al-Yazori for Publication and Distribution.

15. الشمري, د. ر. (2020). استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية Yazouri Group for Publication and

Distribution.

1t. ضويفي, ح. (2017). دور التدقيق الداخلي في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات. مجلة المعيار ,

288. <https://doi.org/10.54191/2320-000-018-026>

17. عبدالحميد السحيني, ص, صبري, سمير عبدالرازق, دنيا, خضر عياده عياده & طيف. (2023). دور إطار

(COBIT2019) في إدارة مخاطر عمليات تكنولوجيا المعلومات بالمصارف العراقية-دراسة ميدانية The role of the

COBIT2019 framework in managing the risks of information technology operations in Iraqi

banks-A field study. [ekb.eg](http://ekb.eg) 343-318, 47(2) ,

18. عساس, م & ,جورى, ز. (2020). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية;

دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة .مجلة البشائر الاقتصادية-<https://doi.org/10.33704/1748-006> , 745 ,

[001-044](#)

19. فريتلي, م & ,عبدالقادر, ب. (2021). أثر الأمداد الرقابي للتدقيق الداخلي على فعالية التدقيق المحاسبي; دراسة ميدانية

من وجهة نظر الممارسين لمهنة التدقيق في الجزائر .مجلة البشائر الاقتصادية ,

632. <https://doi.org/10.33704/1748-007-002-035>

20. فقير, س. (2020). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في شركات التأمين .المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ,

51. <https://doi.org/10.54241/2065-000-005-004>

21. محمد على خيرى, يسرى , &يسرى (2022). أثر التحفظ المحاسبي على العلاقة بين الائتمان التجاري وربحية الشركات:

دراسة تطبيقية .المجلة المصرية للدراسات التجارية.

22. المغربي, م. ا. (2020). إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. Al Manhal .

23. يخلف, ص & ,طرشي, م. (2020). دور التدقيق الإلكتروني في تحسين جودة ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وأثرها على

تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات .مجلة البشائر الاقتصادية ,

763. <https://doi.org/10.33704/1748-006-002-048>

## ملحقات

استبانة دراسة تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية

مقدمة الاستبانة

عزيزي المشارك/المشاركة،

نشكر لك مشاركتك في هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات التجارية.

تهدف الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لتحليل العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية وتحديد التحديات الرئيسية التي تواجه

هذه العمليات. نؤكد لك أن جميع الإجابات سيتم التعامل

معه بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

معلومات عامة

1. الاسم (اختياري):

2. المنصب الوظيفي:

3. عدد سنوات الخبرة في التدقيق الداخلي أو إدارة المخاطر:

4. حجم المؤسسة:

○ صغيرة

متوسطة

كبيرة

القسم الأول: تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر التشغيلية

5. هل نعتقد أن التدقيق الداخلي يساهم في تحسين إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسستك؟

نعم

إلى حد ما

لا

t. كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية؟

بشكل كبير

بشكل متوسط

بشكل قليل

7. ما هي الآليات التي يستخدمها التدقيق الداخلي لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسستك؟

تقديم تقارير دورية

إجراء مراجعات شاملة

◦ تقديم توصيات للتحسين

القسم الثاني: العلاقة بين تقارير التدقيق الداخلي واستراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية

8. هل تؤثر تقارير التدقيق الداخلي على صنع القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية؟

◦ نعم

◦ إلى حد ما

◦ لا

9. ما مدى تأثير تقارير التدقيق الداخلي على استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية؟

◦ تؤثر بشكل كبير

◦ تؤثر بشكل متوسط

◦ لا تؤثر بشكل كبير

10. ما هي التوصيات التي يقدمها التدقيق الداخلي لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية؟

◦ تحسين السياسات والإجراءات

◦ تدريب الموظفين

◦ تعزيز التكنولوجيا المستخدمة

11. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه التدقيق الداخلي في مؤسستك؟

○ نقص الموارد

○ التكنولوجيا القديمة

○ مقاومة التغيير

12. ما هو التحدي الأكبر الذي تعتقد أنه يؤثر على فعالية التدقيق الداخلي؟

○ نقص الموارد

○ التكنولوجيا القديمة

○ مقاومة التغيير

13. ما هي الحلول المقترحة للتغلب على هذه التحديات؟

○ زيادة الموارد المالية

○ تحديث التكنولوجيا

○ تقديم تدريب مستمر للموظفين

14. هل تعتقد أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة يعزز من فعالية التدقيق الداخلي في مؤسساتك؟

◦ نعم

◦ إلى حد ما

◦ لا

15. كيف يؤثر استخدام التكنولوجيا على دقة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي؟

◦ يحسن بشكل كبير

◦ يحسن بشكل متوسط

◦ لا يؤثر بشكل كبير

1t. ما هي التحديات المرتبطة بتكامل التكنولوجيا في عمليات التدقيق الداخلي؟

◦ التكلفة العالية

◦ الحاجة إلى تدريب مستمر

◦ مقاومة التغيير من قبل الموظفين

القسم الخامس: معلومات إضافية

17. هل لديك أي اقتراحات أو تعليقات إضافية حول كيفية تحسين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

التشغيلية في مؤسستك؟

○

○

○

شكر وتقدير

نشكر لك مشاركتك القيمة في هذه الدراسة. سوف تساهم إجاباتك في تحسين فهمنا لتأثير التدقيق الداخلي على إدارة

المخاطر التشغيلية وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي.

