

تعزيز فاعلية تحليل المخاطر من خلال المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر: دراسة ميدانية
متقدمة في الشركات المساهمة

إعداد الطالب/

علي محمد ال قشيم

٢٥٣٠٠٢١٦٨

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

٣	• مقدمة:
٤	• مشكلة الدراسة
٥	• أهداف الدراسة
٦	• أسئلة الدراسة
٧	• فروض الدراسة
٨	• أهمية الدراسة
٩	• الدراسات السابقة:
١٨	• الفجوة البحثية
١٩	• المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢	• المنهجية وطرق البحث:
٢٣	• ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
٢٣	• ثالثاً: مصادر جمع البيانات
٢٤	• رابعاً: أداة الدراسة
٢٥	• خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٦	• سادساً: حدود الدراسة
٢٨	• المراجع:

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية فرضت على المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها إعادة النظر في منظوماتها الرقابية والإدارية بما يتلاءم مع تسارع وتيرة التغيير وتعاضم حالة عدم اليقين التي تحيط بالعمليات التشغيلية والاستراتيجية، إذ أصبحت المخاطر المؤسسية أكثر تعقيداً وتشابكاً وتنوعاً عما كانت عليه في العقود السابقة، نتيجة العولمة الاقتصادية والتطورات التقنية المتسارعة والتغيرات التنظيمية المستمرة، مما جعل من تحليل المخاطر وإدارتها ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لضمان استدامة الشركات وتحقيق أهدافها وحماية مصالح أصحاب المصلحة. (Wang et al., 2025)

وفي ظل هذه التحولات، تطورت وظيفة المراجعة الداخلية تطوراً جوهرياً في فلسفتها ومنهجيتها، حيث انتقلت من الدور التقليدي المرتكز على فحص العمليات المالية والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات إلى دور استراتيجي أعمق وأشمل يتمحور حول تقديم تأكيدات مستقلة وموضوعية بشأن فاعلية أنظمة إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، وقد تجسّد هذا التحول في ظهور مفهوم المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر الذي يُعيد توجيه موارد المراجعة وأولوياتها وفقاً لنتائج تقييم المخاطر المؤسسية بدلاً من الفحص الشامل أو العشوائي. (Lois et al., 2021) وتقوم هذه المنهجية على مبدأ أساسي مفاده أن فاعلية المراجعة الداخلية تتحقق حين تُركّز جهودها على المجالات ذات المخاطر المرتفعة التي تُهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، مما يستدعي امتلاك فريق المراجعة لكفاءات متخصصة في تقييم المخاطر وتحليلها والتخطيط الاستراتيجي للمهام الرقابية. (Mujalli, 2024)

ومن جانب آخر، يُمثّل تحليل المخاطر حجر الزاوية في منظومة إدارة المخاطر المؤسسية، إذ يشمل العمليات المنهجية لتحديد المخاطر المحتملة وتقدير احتمالية وقوعها وتقييم أثرها على أهداف المنظمة، بما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على أساس علمي ومدروس بشأن الاستجابة المناسبة لكل فئة من فئات المخاطر (حمدان والبشاشة، ٢٠٢٣). ويرتبط تحليل المخاطر ارتباطاً وثيقاً بجودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في الشركات المساهمة، حيث يوفر الأساس المعلوماتي الذي تبني عليه خطط الاستجابة والتخفيف والمراقبة المستمرة للمخاطر، كما يُعزّز من قدرة المنظمة على الاستشراف والاستعداد للتهديدات الناشئة بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل بعد وقوع الأضرار (الشوحة والحياصات، ٢٠٢٠).

ويتضح من استقراء الأدبيات أن ثمة علاقة تكاملية عضوية بين المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وفاعلية تحليل المخاطر، إذ تعتمد المراجعة المبنية على المخاطر في تخطيط مهامها وتنفيذها وإعداد تقاريرها على مخرجات تحليل المخاطر المؤسسية، وفي المقابل تُسهم المراجعة الداخلية من خلال تقييماتها المستقلة في تعزيز دقة وشمولية عمليات تحليل المخاطر واكتشاف الثغرات في أنظمة الرقابة وتقديم توصيات تطويرية تُحسن من جودة المنظومة ككل. (Almgrashi & Mujalli, 2024)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها المتعددة في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة الأكاديمية في هذا المجال ويوفر رؤى تطبيقية قابلة للاستفادة من قبل الممارسين وصنّاع القرار في الشركات المساهمة والجهات التنظيمية والرقابية (الرزني والزعول، ٢٠٢٤).

مشكلة الدراسة

تُعدّ إدارة المخاطر من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها استدامة المؤسسات ونجاحها في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد المتصاعد وعدم اليقين المتزايد، إذ تواجه الشركات المساهمة على وجه الخصوص تحديات غير مسبوقة نتيجة التحولات الاقتصادية المتسارعة والتطورات التقنية المتلاحقة والتغيرات التنظيمية المستمرة وتنامي المخاطر السيبرانية والجيوسياسية، مما يفرض عليها تبني منظومات تحليل مخاطر فعّالة وقادرة على التعامل مع هذه التحديات بكفاءة واستباقية. وفي هذا السياق، تبرز المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر باعتبارها نقلة نوعية في فلسفة المراجعة الداخلية، حيث تُحوّل تركيز وظيفة المراجعة من النهج التقليدي القائم على الفحص الشامل والامتثال الإجرائي إلى نهج استراتيجي يُوجّه موارد المراجعة نحو المجالات الأكثر تعرضاً للمخاطر، بما يُعزّز القيمة المضافة لهذه الوظيفة ويُمكنها من أداء دورها الرقابي والاستشاري بفاعلية أكبر.

غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة جوهرية بين الإطار النظري المتقدم للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وبين التطبيق الفعلي في كثير من الشركات المساهمة، حيث أشارت دراسات عديدة إلى أن العديد من وحدات المراجعة الداخلية لا تزال تعمل وفق أساليب تقليدية تفقر إلى التكامل مع منظومة إدارة المخاطر المؤسسية. فقد أكد كل من (Lois et al., 2021) و (Mujalli, 2024) أن ثمة قصوراً

واضحاً في البحث التجريبي حول العوامل المؤثرة في تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، لا سيما في مؤسسات القطاع العام والشركات المساهمة بالاقتصادات الناشئة. كما أوضح (Almgrashi & Mujalli, 2024) أن ممارسات إدارة المخاطر المستدامة تدعم المراجعة المبنية على المخاطر وتُعزز فاعليتها، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تفتقر إلى البنية التحتية التنظيمية والتقنية اللازمة لتحقيق هذا التكامل. وأضاف (Harahap, 2024) أن ضعف تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر يُقلل من القدرة على كشف الاحتيال في المؤسسات الحكومية المحلية. وفي السياق العربي، أشارت دراسة (الرزني والزرغول، ٢٠٢٤) إلى أن المراجعة الداخلية تُعدّل العلاقة بين الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية، بينما كشفت دراسة (الجبر والمبارك، ٢٠٢١) عن وجود تحديات في تحقيق فاعلية المراجعة الداخلية في القطاع العام السعودي ترتبط بنقص الاستقلالية والكفاءة ودعم الإدارة العليا.

وتتبلور مشكلة الدراسة في أن الشركات المساهمة تواجه تحدياً مزدوجاً يتمثل في تصاعد حدة المخاطر وتنوعها من جهة، وقصور المنظومة الرقابية الداخلية عن مواكبة هذا التصاعد من جهة أخرى، إذ لا يزال كثير من إدارات المراجعة الداخلية يعاني من محدودية التخطيط الاستراتيجي القائم على المخاطر، وضعف كفاءات فرق المراجعة في استخدام أدوات تقييم المخاطر المتقدمة، وانعدام أو ضعف التكامل بين وظيفة المراجعة الداخلية ووظيفة إدارة المخاطر المؤسسية، فضلاً عن قصور الدعم التنظيمي والتقني المقدم لوظيفة المراجعة الداخلية. وتتعاظم خطورة هذه المشكلة في ظل ما أثبتته الأدبيات من أن ضعف فاعلية تحليل المخاطر يُفضي إلى قرارات استراتيجية غير مدروسة وهدر في الموارد وتآكل في ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، وقد يُعرّض الشركة لخسائر مالية جسيمة أو إخفاقات تشغيلية حادة، كما شهدت الأسواق المالية العالمية والإقليمية نماذج عديدة لشركات مساهمة تعرضت لأزمات كان يمكن تجنبها لو توافرت لديها منظومة فعّالة لتحليل المخاطر مدعومة بمراجعة داخلية مبنية على المخاطر. ومن هنا تتبثق مشكلة هذه الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر، كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر، التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية) في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة؟**

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر، كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر، التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية) على تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول: التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الهدف الفرعي الثاني: قياس أثر كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر على تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الهدف الفرعي الثالث: تحليل أثر التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الهدف الفرعي الرابع: تقييم أثر الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الهدف الفرعي الخامس: تقديم إطار متكامل ومقترحات عملية قابلة للتطبيق لتطوير ممارسات المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في الشركات المساهمة بما يعزز فاعلية تحليل المخاطر ويسهم في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية وحماية مصالح أصحاب المصلحة.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر، كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر، التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة

المخاطر المؤسسية، الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية) في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة؟

الأسئلة الفرعية

السؤال الفرعي الأول: ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر على تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة؟

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة؟

السؤال الفرعي الرابع: ما أثر الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر، كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر، التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية) في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الفرض الفرعي الثاني: (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر على تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الفرض الفرعي الثالث: (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

الفرض الفرعي الرابع: (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية تُثري المعرفة الأكاديمية في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر:

تُساهم هذه الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وفاعلية تحليل المخاطر، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية الإدارة الرشيدة في تفسير الدور الرقابي والاستشاري للمراجعة الداخلية في تعزيز عمليات تحليل المخاطر المؤسسية، وهو ما يُساهم في سد فجوة معرفية.

تتميز هذه الدراسة بتقديمها نموذجاً رباعي الأبعاد للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر يشمل التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الفريق والتكامل المؤسسي والدعم التنظيمي والتقني، وهو ما يوفر منظوراً شمولياً

يتجاوز النماذج التقليدية التي ركزت على عوامل فردية، مما يُثري الأدبيات الأكاديمية بإطار تحليلي أكثر عمقاً وتكاملاً.

ندرة الأبحاث التطبيقية في البيئة العربية التي تتناول العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وفاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة، حيث ركّزت معظم الدراسات السابقة على القطاع المصرفي أو القطاع العام، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية تُسهم في توسيع نطاق المعرفة الأكاديمية ليشمل الشركات المساهمة بمختلف قطاعاتها.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من عدة جوانب تطبيقية تخدم الممارسين وصنّاع القرار في الشركات المساهمة:

تُقدم الدراسة نتائج ميدانية وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تستفيد منها مجالس الإدارة ولجان المراجعة في الشركات المساهمة لتطوير ممارسات المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، بما يُعزز فاعلية أنظمة تحليل المخاطر ويُحسّن من جودة القرارات الاستراتيجية ويحمي مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

توفر الدراسة رؤى عملية تساعد رؤساء إدارات المراجعة الداخلية في فهم العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق المراجعة المبنية على المخاطر، مما يمكنهم من وضع خطط تطوير استراتيجية تعطي الأولوية للعوامل ذات الأثر الأكبر وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة نحو تعزيز قدرات تحليل المخاطر.

تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة الشركات المساهمة على تحسين آلية تخصيص موارد المراجعة الداخلية المحدودة من خلال توجيهها نحو المجالات والعمليات ذات المخاطر الأعلى، مما يحقق أقصى عائد ممكن من وظيفة المراجعة الداخلية ويُقلّل من الهدر في الوقت والجهد على المجالات منخفضة المخاطر.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (إبراهيم وسند، ٢٠٢٠): "دور المراجعة الداخلية في الحد من فجوة التوقعات في المراجعة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية بأبعادها (الاستقلالية، والكفاءة المهنية، ونطاق العمل) في الحد من فجوة التوقعات في المراجعة في شركات التعدين بالخرطوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في أقسام المراجعة الداخلية والخارجية بشركات التعدين بالخرطوم، حيث تم جمع البيانات عبر الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تؤدي دوراً مهماً في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة، وأن استقلالية المراجع الداخلي وكفاءته المهنية تسهمان بشكل جوهري في تحسين جودة عمل المراجعة وتقليل الفجوة بين ما يتوقعه المستخدمون وما يقدمه المراجعون فعلياً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية المراجعة الداخلية ودعم برامج التأهيل المهني المستمر للمراجعين الداخليين، والعمل على توعية أصحاب المصلحة بطبيعة ونطاق عمل المراجعة.

دراسة (سلطان، ٢٠٢٣): "أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الحوسبة السحابية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية التدقيق الداخلي بأبعاده (الكفاءة المهنية، استقلالية المدقق الداخلي، نطاق عمل التدقيق الداخلي) في إدارة مخاطر الحوسبة السحابية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المدققين الداخليين والعاملين في أقسام تقنية المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الحوسبة السحابية، وأن الكفاءة المهنية للمدقق الداخلي تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين عملية إدارة هذه المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات التقنية للمدققين الداخليين لمواكبة التحولات الرقمية، وتعزيز التعاون بين أقسام التدقيق الداخلي وتقنية المعلومات لتحقيق رقابة فاعلة على بيئة الحوسبة السحابية.

دراسة (الشوكة والحياصات، ٢٠٢٠): "أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية:

الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية التدقيق الداخلي بأبعاده (الكفاءة المهنية، الاستقلالية، نطاق العمل، الأداء المهني) في إدارة المخاطر المؤسسية، مع دراسة الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة

(ERP) في جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعمان .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المدققين الداخليين والعاملين في الجهات ذات العلاقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية، وأن نظم تخطيط موارد المنشأة تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لنظم تخطيط موارد متكاملة تدعم عمليات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وتعزيز التدريب المستمر للمدققين في مجال نظم المعلومات.

دراسة (القضاة والشنطي، ٢٠٢١): "فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على قرارات منح الائتمان: الدور المعدل لرأس المال البشري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في قرارات منح الائتمان، مع دراسة الدور المعدل لرأس المال البشري في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من مدراء الائتمان والعاملين في أقسام إدارة المخاطر بالبنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نموذج إدارة المخاطر المؤسسية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على قرارات منح الائتمان، وأن رأس المال البشري يعدّل هذه العلاقة بشكل إيجابي. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج التدريب المتخصصة في إدارة المخاطر، وتطوير نماذج إدارة المخاطر المؤسسية بما يتلاءم مع طبيعة العمل المصرفي.

دراسة (يوسف وأبكر والطاهر، ٢٠٢٢): "أثر تكامل المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية على جودة المراجعة الخارجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية بأبعادهما (كفاءة المراجع الداخلي، فعالية نظام الرقابة الداخلية، التنسيق بين المراجعة الداخلية والخارجية (على جودة المراجعة الخارجية في مكاتب المراجعة الداخلية والخارجية العاملة بولاية جنوب دارفور - مدينة نيالا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المراجعين الداخليين والخارجيين العاملين بمكاتب المراجعة في المنطقة المستهدفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتكامل المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية على جودة المراجعة الخارجية، وأن التنسيق

الفعال بين الجهتين يعزز الكفاءة والفاعلية في عمليات المراجعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات التنسيق والتعاون بين المراجعة الداخلية والخارجية، والاهتمام بتطوير أنظمة الرقابة الداخلية لضمان جودة مخرجات المراجعة.

دراسة (حمدان والبشاشة، ٢٠٢٣): "أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال القدرات الجوهرية متغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر) في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مع اختبار الدور الوسيط للقدرات الجوهرية في شركات الأدوية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المدراء والعاملين في الأقسام الإدارية والرقابية بشركات الأدوية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وأن القدرات الجوهرية تتوسط هذه العلاقة بشكل إيجابي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الأدوية لنظم إدارة مخاطر شاملة ومتكاملة، والاستثمار في تطوير القدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الفاعلية التنظيمية.

دراسة (الرزني والزعول، ٢٠٢٤): "أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، المساءلة، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق) في تحسين فاعلية إدارة المخاطر، مع دراسة الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في أقسام المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة بالبنوك التجارية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر، وأن المراجعة الداخلية تعدّل هذه العلاقة بشكل إيجابي ومعنوي. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية السعودية، ودعم استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية لتعزيز فاعلية إدارة المخاطر.

دراسة (الجبر والمبارك، ٢٠٢١): "محددات فاعلية المراجعة الداخلية في القطاع العام: الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات فاعلية المراجعة الداخلية بأبعادها (الاستقلالية، الكفاءة المهنية، نطاق العمل، دعم الإدارة العليا) في القطاع العام بالتطبيق على الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المراجعين الداخليين والمسؤولين الماليين العاملين في الجامعات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستقلالية والكفاءة المهنية ودعم الإدارة العليا تُعدّ من أبرز المحددات المؤثرة في فاعلية المراجعة الداخلية بالجامعات السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية إدارات المراجعة الداخلية في الجامعات، وتوفير الدعم الكافي من الإدارة العليا، والاستثمار في برامج التطوير المهني المستمر للمراجعين الداخليين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة- (Mujalli, 2024): "Factors Affecting the Implementation of Risk-Based Internal Auditing"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها (دعم الإدارة العليا، دور المراجعين الداخليين، التدريب على إدارة المخاطر، نظام إدارة المخاطر، نظام الرقابة الداخلية) في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٢٣٤) مفردة من المراجعين الداخليين والعاملين في مؤسسات القطاع العام السعودي، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا (معامل المسار ٠.١٧٦)، ودور المراجعين الداخليين (معامل المسار ٠.١٥٥)، والتدريب على إدارة المخاطر (معامل المسار ٠.٢٢٨)، ونظام إدارة المخاطر (معامل المسار ٠.٢٨١) لها أثر إيجابي معنوي في تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، بينما لم يُظهر نظام الرقابة الداخلية أثراً معنوياً. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية، والاستثمار في برامج التدريب على إدارة المخاطر، وتطوير أنظمة إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام السعودي.

دراسة (Almgrashi & Mujalli, 2024): "The Influence of Sustainable Risk Management on the Implementation of Risk-Based Internal Auditing"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المستدامة للمخاطر بأبعادها (دور المراجعين الداخليين، التدريب على إدارة المخاطر، دعم الإدارة) على تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي، وتكونت العينة من (٢٣٤) مفردة من المراجعين الداخليين والعاملين في المؤسسات العامة السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة (PLS-SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور المراجعين الداخليين (معامل المسار ٠.٣١٦)، ودعم الإدارة (معامل المسار 0.287)، والتدريب على إدارة المخاطر (معامل المسار ٠.١٤٩) لها أثر إيجابي معنوي على إدارة المخاطر، وأن إدارة المخاطر بدورها تؤثر إيجابياً وبشكل كبير على تطبيق المراجعة المبنية على المخاطر (معامل المسار ٠.٦٣٤)، كما تبين أن إدارة المخاطر تتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمراجعة المبنية على المخاطر. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المخاطر المستدامة ودعم دور المراجعين الداخليين في عمليات إدارة المخاطر لتحسين تطبيق المراجعة المبنية على المخاطر.

دراسة (Lois, Drogalas, Nerantzidis, Georgiou, & Gkampeta, 2021): "Risk-Based Internal Audit: Factors Related to Its Implementation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المرتبطة بتطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها (دعم الإدارة، نظام إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، دور المراجعين، التدريب على إدارة المخاطر) في الشركات اليونانية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من مجموعة من المراجعين الداخليين والمدراء الماليين في شركات القطاع الخاص اليوناني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام إدارة المخاطر ودعم الإدارة والتدريب على إدارة المخاطر ودور المراجعين الداخليين لها تأثير إيجابي ومعنوي في تطبيق المراجعة المبنية على المخاطر، بينما لم يُظهر نظام الرقابة الداخلية تأثيراً معنوياً. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير أنظمة إدارة المخاطر الشاملة، وتوفير التدريب المتخصص في مجال إدارة المخاطر للمراجعين الداخليين، وتعزيز دعم الإدارة العليا لتطبيق المراجعة المبنية على المخاطر.

دراسة (Harahap, 2024): "Evaluating the Impact of Risk Management and Risk-Based Internal Audit on Fraud Detection in Local Governments"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادهما (عملية إدارة المخاطر، إطار إدارة المخاطر، تطبيق المراجعة المبنية على المخاطر) على القدرة على كشف الاحتيال في الحكومات المحلية، مع دراسة الدور المعدل لنظم تقنية المعلومات في أربع محافظات بإقليم جاوة الغربية في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٢٠٠) مراجع و (70) مشرفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر (مستوى الدلالة 0.000) وعملية إدارة المخاطر (مستوى الدلالة 0.000) لهما تأثير إيجابي ومعنوي على القدرة على كشف الاحتيال، بينما لم يُظهر إطار إدارة المخاطر أثراً معنوياً. كما تبين أن نظم تقنية المعلومات تعدّل العلاقة بين عملية إدارة المخاطر وكشف الاحتيال فقط. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق المراجعة المبنية على المخاطر في الحكومات المحلية ودمج نظم تقنية المعلومات لتحسين القدرة على كشف الاحتيال.

دراسة (Wang, Ferreira, & Yan, 2025): "A Multi-Objective Optimization Approach for Integrated Risk-Based Internal Audit Planning"

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار منهجي متعدد المراحل لتخطيط المراجعة الداخلية المتكاملة المبنية على المخاطر بأبعاده (تقييم المخاطر، اختيار مجالات المراجعة، تخصيص الموارد) في الشركات الصناعية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي القائم على بحوث العمليات، حيث طُبّق نموذج مدمج يجمع بين عملية التحليل الهرمي (AHP) والتقييم الشامل الضبابي (FCE) وبرمجة الأهداف متعددة الخيارات المرجّحة (WMCGP) على دراسة حالة واقعية لشركة صناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج المقترح يوفر أداة علمية وشفافة لاتخاذ قرارات تخطيط المراجعة السنوية، حيث يراعي مستوى المخاطر والأهداف الاستراتيجية والقيود المتعلقة بالموارد المتاحة، مما يحسّن من كفاءة تخصيص موارد المراجعة وجودة التخطيط. وأوصت الدراسة بتبني المؤسسات لأساليب كمية متقدمة في تخطيط المراجعة الداخلية، ودمج أدوات بحوث العمليات مع خبرة المراجعين لتطوير خطط مراجعة ذات قيمة مضافة تتوافق مع الاستراتيجية المؤسسية.

دراسة (Ogunsola, Balogun, & Ogunmokun, 2021): "Enhancing Financial Integrity Through an Advanced Internal Audit Risk Assessment and Governance Model"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نموذج متقدم لتقييم مخاطر المراجعة الداخلية والحوكمة بأبعاده (تقييم المخاطر، الضوابط الداخلية، الحوكمة المؤسسية، التكنولوجيا المتقدمة) في تعزيز النزاهة المالية والحد من الاحتيال وعدم الامتثال التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المكتبي القائم على المراجعة النقدية للأدبيات ودراسات الحالة وأفضل الممارسات في القطاع المالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية وتحليلات البيانات في عمليات المراجعة الداخلية يُعزّز بشكل كبير من قدرات كشف المخاطر والتخفيف منها، وأن أطر الحوكمة القوية التي تتضمن الشفافية والقيادة الأخلاقية والامتثال التنظيمي ضرورية لضمان النزاهة المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المالية لأدوات المراجعة القائمة على الذكاء الاصطناعي، وتعزيز آليات حماية المبلغين عن المخالفات، وتقوية حوكمة الأمن السيبراني، والتعاون التنظيمي العابر للحدود.

دراسة (Anugraheni, Setiawati, & Trisnawati, 2022): "Analysis of Risk-Based Internal Audit Planning Implementation and Its Impact on Audit Quality"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق تخطيط المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التخطيط السنوي للمراجعة، تخطيط مهام المراجعة الفردية) وأثره على جودة المراجعة في مفتشية مدينة سوراكارتا بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من المسؤولين والمراجعين الداخليين العاملين في مفتشية سوراكارتا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط المراجعة المبني على المخاطر يتم من خلال ثلاث مراحل متكاملة، وأن المفتشية قد شجعت عمليات تحديد وتقييم المخاطر من خلال إعداد سجل للمخاطر، إلا أن الجهات الحكومية المحلية تتأخر في تقديم سجلات المخاطر، كما أن تطبيق المراجعة المبنية على المخاطر أسهم في تضيق نطاق المراجعة على البرامج والأنشطة عالية المخاطر وتوفير وقت المراجعة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين

جودة إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية المحلية، وتسريع إعداد سجلات المخاطر، ومعالجة العقوبات التنظيمية التي تواجه تطبيق التخطيط المبني على المخاطر.

دراسة (Udoh, 2024): "Enhancing Internal Audit Efficiency for Effective Risk Management and Corporate Governance Frameworks"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تعزيز كفاءة المراجعة الداخلية بأبعادها (تقييم المخاطر، التدقيق المستمر، التحليلات الذكية، أتمتة العمليات) لضمان إدارة مخاطر فعّالة وتقوية أطر حوكمة الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المكتبي القائم على المراجعة الشاملة للأدبيات والنماذج التنظيمية وأفضل الممارسات في القطاعات المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات الروبوتية في وظيفة المراجعة الداخلية يُحسّن بشكل ملحوظ من كفاءة الكشف عن المخاطر والاحتيال، وأن تبني أسلوب التدقيق المستمر والمراقبة في الوقت الفعلي يوفر استجابة أسرع للتهديدات المالية الناشئة مقارنة بأساليب المراجعة الدورية التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في البنية التحتية التكنولوجية لدعم المراجعة الداخلية، وتعزيز التكامل بين وظائف المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة، وتطوير مهارات المراجعين في مجال التقنيات الحديثة.

دراسة (Zahra, 2025): "The Role of Risk Based Internal Audit and Risk Management in the Prevention and Detection of Fraud in Auction Companies (Study Case at PT JBA Indonesia)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وإدارة المخاطر بأبعادهما (تقييم المخاطر، سجل المخاطر، الضوابط الداخلية، نظام الإبلاغ عن المخالفات) في منع واكتشاف الاحتيال في شركات المزادات وتحديدًا في شركة PT JBA Indonesia. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من مجموعة من المراجعين الداخليين والعاملين في أقسام إدارة المخاطر ومكافحة الاحتيال بالشركة، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات المعمقة والبيانات الثانوية من الوثائق والتقارير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر تُسهم في كشف ومنع الاحتيال من خلال تقييم وتعزيز الضوابط الداخلية واعتماد النهج القائم

على المخاطر وتعزيز الوعي بمكافحة الاحتيال واستخدام التقنيات مثل نظام الإبلاغ عن المخالفات (WBS)، بينما تركز إدارة المخاطر على إعداد وتحديث سجلات المخاطر والتعاون مع فريق مكافحة الاحتيال وإجراء تحليل معمق لحالات الاحتيال لتحديد الأسباب الجذرية. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل شركات متعددة، واستخدام مناهج بحثية مختلطة، وتطوير نظرية تحليل الاحتيال باستخدام نموذج (5W+5H).

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق والتحليل النقدي للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتبين أن الأدبيات الأكاديمية قد أولت اهتماماً متزايداً بموضوعي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر كلياً على حدة، إلا أن ثمة فجوات بحثية جوهرية لا تزال قائمة وتستدعي مزيداً من البحث والاستقصاء العلمي. فمن حيث التركيز الموضوعي، ركزت غالبية الدراسات السابقة على العوامل المؤثرة في تطبيق المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر كدراسة (Mujalli, 2024) و (Lois et al., 2021)، أو على العلاقة بين المراجعة الداخلية والحوكمة كدراسة (الرزني والزرغول، ٢٠٢٤) و (Udoh, 2024)، أو على دور المراجعة الداخلية في كشف الاحتيال كدراسة (Harahap, 2024) و (Zahra, 2025)، بينما لم تتناول أي من هذه الدراسات بشكل مباشر ومتكامل أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر تحديداً كمتغير تابع مستقل بذاته. ومن حيث بيئة التطبيق، انصب تركيز معظم الدراسات على القطاع العام والمؤسسات الحكومية كدراسة (Mujalli, 2024) و (Almgrashi & Mujalli, 2024) و (Anugraheni et al., 2022)، أو القطاع المصرفي كدراسة (الرزني والزرغول، ٢٠٢٤) و (القضاة والشنطي، ٢٠٢١)، أو قطاعات محددة كشركات التأمين (إبراهيم وسند، ٢٠٢٠) وشركات الأدوية (حمدان والبشاشة، ٢٠٢٣) وشركات المزايدات (Zahra, 2025)، مما يشير إلى ندرة واضحة في الدراسات التي تتناول الشركات المساهمة المدرجة في الأسواق المالية بمختلف قطاعاتها كبيئة تطبيقية شاملة. ومن حيث الأبعاد المدروسة، اقتصر أغلب الدراسات السابقة على أبعاد تقليدية كالاستقلالية والكفاءة المهنية ونطاق العمل ودعم الإدارة كدراسة (الجبر والمبارك، ٢٠٢١) و (يوسف وآخرون، 2022)، دون أن تُدمج في نموذج واحد أبعاداً حديثة ومتكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي القائم على المخاطر والتكامل المؤسسي بين وظيفتي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والدعم التقني المتقدم، وهي الأبعاد التي أكدت الأدبيات الحديثة أهميتها المتزايدة في ظل التحولات الرقمية

المعاصرة كما أشار (Wang et al., 2025) و (Ogunsola et al., 2021) ومن حيث السياق الجغرافي، يُلاحظ أن الدراسات التجريبية في البيئة العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تتناول المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لا تزال محدودة وتحتاج إلى مزيد من الإثراء، وهو ما أكدته (Almgrashi & Mujalli, 2024) بالإشارة إلى الحاجة الماسة لدراسات تجريبية في الاقتصادات الناشئة. وعليه، تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوات البحثية من خلال تقديم نموذج رباعي الأبعاد متكامل للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر واختبار أثره في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر كمتغير تابع مستقل، وتطبيقه على الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية بمختلف قطاعاتها، مما يُمثل إضافة نوعية للأدبيات العربية والدولية في هذا المجال..

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم المراجعة الداخلية وتطورها

تُعرّف المراجعة الداخلية وفقاً لمعهد المراجعين الداخليين (IIA) بأنها نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها، ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال اتباع منهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. وقد مرّت وظيفة المراجعة الداخلية بمراحل تطور جوهرية عبر العقود الماضية، إذ انتقلت من كونها أداة رقابية ضيقة النطاق تركّز على التحقق من صحة العمليات المالية والمحاسبية ومطابقتها للسياسات والإجراءات المعتمدة، إلى وظيفة استراتيجية شاملة تضطلع بدور محوري في تعزيز منظومة الحوكمة المؤسسية وتقديم تقييمات مستقلة بشأن فاعلية الضوابط الرقابية وأنظمة إدارة المخاطر. وقد أسهمت التحولات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية المتسارعة في إعادة تشكيل أدوار المراجعة الداخلية ومنهجياتها بشكل جذري، حيث أصبح من المتوقع أن تكون شريكاً استراتيجياً يُسهم في حماية قيمة المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة محفوفة بالمخاطر. (Udoh, 2024) وقد رافق هذا التطور تحوّل في المعايير المهنية الدولية للمراجعة الداخلية التي باتت تُؤكد على ضرورة تبني المراجعة الداخلية لنهج قائم على المخاطر في جميع مراحل عملها من التخطيط إلى التنفيذ والتقرير، بدلاً من النهج التقليدي القائم على الفحص الشامل أو الدوري الروتيني. (Ogunsola, Balogun, & Ogunmokun, 2021)

ثانياً: المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر (المتغير المستقل)

تُعرّف المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر (Risk-Based Internal Auditing – RBIA) بأنها منهجية مراجعة داخلية تربط بشكل منظم ومنهجي بين عمل المراجعة الداخلية وإطار إدارة المخاطر المؤسسية الشامل للمنظمة، بحيث يتم توجيه جهود المراجعة وتحديد أولوياتها وتخصيص مواردها بناءً على نتائج تقييم المخاطر التي تواجه المنظمة، مع التركيز على المجالات ذات المخاطر المرتفعة التي قد تُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية (Lois et al., 2021) ويقوم هذا النهج على فلسفة مفادها أن الموارد المتاحة للمراجعة الداخلية محدودة بطبيعتها، ومن ثم ينبغي توزيعها بأقصى كفاءة ممكنة من خلال توجيهها نحو المجالات الأكثر أهمية وخطورة بدلاً من توزيعها بالتساوي على جميع العمليات والأنشطة. وتتضمن المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر عدة عناصر مترابطة تشمل دمج تقييم المخاطر في التخطيط الاستراتيجي والسنوي للمراجعة، وتقييم المخاطر الكامنة في الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية، وتقديم تقارير شاملة حول فاعلية إجراءات التخفيف من المخاطر، بما يكفل في نهاية المطاف حماية أهداف المنظمة وتحقيقها (Almgrashi & Mujalli, 2024).

وتتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر تستند إلى الأدبيات المعاصرة:

البعد الأول — التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر: ويُشير إلى العملية المنهجية التي يتم من خلالها تصميم خطط المراجعة السنوية والفردية استناداً إلى خريطة المخاطر المؤسسية وسجلات المخاطر المُحدّثة، بحيث تُعطى الأولوية للمجالات ذات المخاطر المرتفعة في تحديد نطاق المراجعة وتوقيتها ومواردها. ويستلزم هذا التخطيط فهماً عميقاً لاستراتيجية المنظمة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها، ومرونة كافية للاستجابة للمخاطر الناشئة التي قد تظهر خلال فترة التنفيذ (Wang et al., 2025).

البعد الثاني — كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر: ويُقصد به مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التخصصية التي يمتلكها أعضاء فريق المراجعة الداخلية والتي تُمكنهم من تحديد المخاطر وتقييمها وتحليلها بدقة وكفاءة. ويتضمن ذلك الإلمام بأدوات وأساليب تقييم المخاطر الكمية والنوعية، والحصول على شهادات مهنية متخصصة في إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، والقدرة على فهم البيئة التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة واستيعاب طبيعة المخاطر الكامنة فيها (Mujalli, 2024).

البُعد الثالث — التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية: يُعبر عن درجة التنسيق والتعاون والتبادل المعلوماتي بين وظيفة المراجعة الداخلية ووظيفة إدارة المخاطر في المنظمة، بما يشمل اعتماد المراجعة الداخلية على مخرجات نظام إدارة المخاطر كسجلات المخاطر وتقارير التقييم في تصميم برامج المراجعة، ومشاركة المراجعة الداخلية في لجان المخاطر وهياكل حوكمتها، وتنسيق التقارير والتوصيات بين الجهتين لتجنب الازدواجية وتعزيز الشمولية. (Almgrashi & Mujalli, 2024)

البُعد الرابع — الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية: ويُشير إلى مدى التزام الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة بتوفير البيئة التمكينية اللازمة لوظيفة المراجعة الداخلية من موارد مالية وبشرية كافية، وبنية تحتية تقنية متطورة من نظم معلومات وبرمجيات تحليل بيانات، وضمان استقلالية الوظيفة وصلاحياتها في الوصول إلى المعلومات والأنظمة اللازمة لأداء مهامها بفاعلية (الجبر والمبارك، ٢٠٢١).

ثالثاً: فاعلية تحليل المخاطر (المتغير التابع)

يُعرّف تحليل المخاطر بأنه العملية المنهجية والمنظمة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، وتقدير احتمالية وقوعها، وتقييم حجم أثرها، وترتيبها وفقاً لأولويتها، بهدف تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة بشأن الاستجابة المناسبة لكل فئة من فئات المخاطر. ويُمثّل تحليل المخاطر المرحلة المحورية في دورة إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار (COSO ERM)، حيث تتوقف جودة الاستجابة للمخاطر ومراقبتها على دقة وشمولية عملية التحليل السابقة لها (حمدان والبشاشة، ٢٠٢٣). وتُقاس فاعلية تحليل المخاطر بمدى قدرة المنظمة على التحديد الشامل لمصادر المخاطر الداخلية والخارجية، ودقة تقدير احتمالية الوقوع والأثر المحتمل، وجودة التصنيف والترتيب وفق الأولوية، وملاءمة المخرجات لدعم عملية اتخاذ القرار، وتوقيت تحديث التقييمات بما يعكس التغيرات في بيئة المخاطر (القضاة والشنطي، ٢٠٢١).

رابعاً: النظريات المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تستند هذه الدراسة في تأسيسها النظري إلى عدة نظريات مترابطة تُفسر العلاقة بين المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وفاعلية تحليل المخاطر. تأتي في مقدمتها **نظرية الوكالة (Agency Theory)**

التي تفترض وجود تعارض في المصالح وعدم تماثل في المعلومات بين الملاك (المساهمين) والإدارة التنفيذية، مما يستدعي وجود آليات رقابية مستقلة كالمراجعة الداخلية لمراقبة سلوك الإدارة وتقييم فاعلية أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر، وهو ما يُبرّر الحاجة إلى مراجعة داخلية مبنية على المخاطر تُوجّه اهتمامها نحو المجالات التي يُحتمل أن يتعاظم فيها تعارض المصالح وعدم تماثل المعلومات (Almgrashi & Mujalli, 2024). كما تستند الدراسة إلى **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)** التي تُوسّع نطاق المسؤولية ليشمل جميع الأطراف المتأثرة بقرارات المنظمة من مساهمين وموظفين وعملاء وجهات تنظيمية ومجتمع، مما يفرض على المراجعة الداخلية أن تأخذ في حساباتها تنوع المخاطر المؤثرة في مصالح هذه الأطراف عند تخطيط مهامها وتنفيذها (Ogunsola et al., 2021). إضافة إلى ذلك، تستفيد الدراسة من **النظرية المؤسسية (Institutional Theory)** في تفسير كيفية تأثير الأطر التنظيمية والمعايير المهنية والثقافة المؤسسية في تشكيل ممارسات المراجعة الداخلية وتوجيه تطبيق النهج المبني على المخاطر في سياقات مؤسسية مختلفة. (Lois et al., 2021)

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها تحليلًا كمياً، حيث سيتم من خلاله جمع البيانات الأولية عن واقع المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وأثرها في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة، وذلك عبر أداة الاستبانة المُصمّمة لهذا الغرض. ويُعدّ هذا المنهج الأنسب كونه لا يقتصر على جمع المعلومات ووصف الوضع الراهن فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة الإحصائية التي تمكّن من اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها بموضوعية وعمق علمي.

وسيجمع الباحث في هذه الدراسة بين المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات المحكّمة والرسائل الجامعية والمعايير المهنية الدولية ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري والتأصيل المفاهيمي للمتغيرات، والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي سيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. وسيتم تصميم

الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١ = غير موافق بشدة) إلى (٥ = موافق بشدة)، مع إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات لضمان جودة البيانات المُجمّعة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والإدارات المالية والرقابية في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها (٢٢٩) شركة مساهمة وفقاً لأحدث البيانات المتاحة، وذلك نظراً لتمثيل هذه الشركات لمختلف القطاعات الاقتصادية وإخضاعها لمتطلبات تنظيمية صارمة من هيئة السوق المالية فيما يتعلق بالحوكمة والمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، مما يجعلها بيئة تطبيقية مثالية لدراسة الظاهرة محل البحث. ويُقدّر حجم المجتمع المستهدف من الأفراد المعنيين بحوالي (٢,٥٠٠) فرد من المراجعين الداخليين ومديري إدارة المخاطر والمراقبين الماليين ورؤساء لجان المراجعة العاملين في هذه الشركات.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية لضمان تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية للشركات المساهمة المدرجة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) بما يتناسب مع حجم المجتمع المستهدف، حيث يُقدّر الحد الأدنى المطلوب للعينة بنحو (٣٣٤) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (5٪) وسيقوم الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة لتعويض النقص المتوقع في الاستبانات المُعادة أو غير الصالحة للتحليل، وستوزع الاستبانات إلكترونياً عبر رابط مُخصّص يُرسل إلى المبحوثين المستهدفين وهم: المراجعون الداخليون، ومدراء إدارات المراجعة الداخلية، والعاملون في إدارات المخاطر، وأعضاء لجان المراجعة، والمراقبون الماليون في الشركات المساهمة المدرجة، وذلك لضمان الحصول على استجابات من مختصين لديهم معرفة مباشرة ودراية عملية بموضوع الدراسة.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية

(ماجستير ودكتوراه)، والمعايير المهنية الدولية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (IIA) وإطار (COSO ERM)، والتقارير والنشرات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية وهيئة المحاسبة والمراجعة السعودية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لقياس أبعاد المتغير المستقل (المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر) وأثرها في المتغير التابع فاعلية تحليل المخاطر.

رابعاً: أداة الدراسة

ستتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية سيتضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: المؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والشهادات المهنية، والقطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل (المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر) سيتضمن هذا القسم (١٦) فقرة موزعة على أربعة محاور تقيس أبعاد المتغير المستقل، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول — التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر: ويتكون من (٤) فقرات تقيس مدى اعتماد خطط المراجعة السنوية على تقييمات المخاطر، ومواءمة أولويات المراجعة مع خريطة المخاطر الاستراتيجية، ومرونة الخطط في الاستجابة للمخاطر الناشئة، ومدى تغطية الخطة لمختلف فئات المخاطر المؤسسية.

المحور الثاني — كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر: ويتكون من (٤) فقرات تقيس مستوى المؤهلات والشهادات المهنية المتخصصة في إدارة المخاطر، والقدرة على استخدام أدوات وأساليب تقييم المخاطر الحديثة، ومدى الاستيعاب للبيئة التشغيلية والاستراتيجية للشركة، والمشاركة في برامج التطوير المهني المستمر.

المحور الثالث — التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية: ويتكون من (٤) فقرات تقيس مستوى التنسيق والتبادل المعلوماتي بين الوظيفتين، واعتماد المراجعة الداخلية على مخرجات نظام إدارة المخاطر، والمشاركة في لجان المخاطر وحوكمتها، وتنسيق التقارير والتوصيات بين الجهتين.

المحور الرابع — الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية: ويتكون من (٤) فقرات تقيس التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد الكافية، ومستوى البنية التحتية التقنية المتاحة، وضمان الاستقلالية والصلاحيات الكافية، ودعم لجنة المراجعة ومجلس الإدارة لوظيفة المراجعة الداخلية.

القسم الثالث: المتغير التابع (فاعلية تحليل المخاطر) سيتضمن هذا القسم محوراً واحداً يتكون من (١٠) فقرات تقيس مستوى فاعلية تحليل المخاطر في الشركات المساهمة من حيث شمولية عملية تحديد المخاطر، ودقة تقييم احتمالية وأثر المخاطر، وجودة مخرجات تحليل المخاطر، وكفاءة آليات المراقبة والمتابعة، وفاعلية الاستجابة للمخاطر المحددة، وتوقيت التقارير وملاءمتها لاتخاذ القرارات.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة إلى جانب فقرات البيانات الديموغرافية، وستُقاس جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (SmartPLS) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين ودرجة تشتتها حول محاور الدراسة ومتغيراتها.

اختبارات الصدق والثبات: وتشمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، والصدق البنائي من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، إضافة إلى التحليل العامل التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء.

اختبارات التوزيع الطبيعي: وتشمل اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لتطبيق الاختبارات المعلمية.

تحليل الانحدار: وسيُستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر (المتغيرات المستقلة) في فاعلية تحليل المخاطر (المتغير التابع)، وتحديد مقدار التباين المُفسَّر (R^2) ومعاملات الانحدار (β) ومستويات الدلالة الإحصائية.

نمذجة المعادلات الهيكلية: (SEM) وسيُستخدم أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج (SmartPLS) لاختبار النموذج الهيكلي للدراسة والتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات وتقييم القدرة التفسيرية والتنبؤية للنموذج.

اختبارات الفروق: وتشمل اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) باستخدام اختبار شيفيه (Scheffé) أو توكي (Tukey) لتحديد مصدر الفروق حال وجودها.

اختبارات التحيز والتعددية الخطية: وتشمل اختبار هارمان ذو العامل الواحد (Harman's Single Factor Test) للتحقق من عدم وجود تحيز المنهج المشترك (CMB)، ومعامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمراجعة القائم على المخاطر، كفاءة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر، التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، الدعم التنظيمي والتقني لوظيفة المراجعة الداخلية) في تعزيز فاعلية تحليل المخاطر، دون التطرق لجوانب أخرى من المراجعة الداخلية كالمراجعة التشغيلية أو مراجعة الالتزام أو المراجعة المالية.

الحدود المكانية: ستُطبّق هذه الدراسة على الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) بمختلف قطاعاتها الاقتصادية.

الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٦/٢٠٢٧ م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على المراجعين الداخليين، ومدراء إدارات المراجعة الداخلية، والعاملين في إدارات المخاطر، وأعضاء لجان المراجعة، والمراقبين الماليين في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عصام الدين الطاهر فتح الرحمن، و سند، ياسر تاج السر محمد. (٢٠٢٠). دور المراجعة الداخلية في الحد من فجوة التوقعات في المراجعة: دراسة ميدانية على عينة من شركات التعدين بالخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1137062>
- سلطان، تيسير جواد كاظم. (٢٠٢٣). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الحوسبة السحابية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٩، ع ٤، ٦٦٤ - ٦٩٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469528>
- الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (٢٠٢٠). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225573>
- القضاة، أحمد ماهر أحمد، و الشنطي، أيمن محمد نمر. (٢٠٢١). فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على قرارات منح الائتمان: الدور المعدل لرأس المال البشري: دراسة ميدانية: البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303383>
- يوسف، عائشة موسى محمد، أبكر، محمد علي عبدالله، و الطاهر، عاصم محمد الفضل الربيع. (٢٠٢٢). أثر تكامل المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية على جودة المراجعة الخارجية: دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة الداخلية والخارجية العاملة بولاية جنوب دارفور - مدينة نيالا. مجلة ريحان للنشر العلمي، ع ٢٦، ١٩٩ - ٢٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311624>

- حمدان، دلال محمد غازي توفيق، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (٢٠٢٣). أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال القدرات الجوهرية متغير وسيط: دراسة ميدانية شركات الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445843>
- الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1580079>
- الجبر، عبدالرحمن علي، و المبارك، عائذ إبراهيم. (٢٠٢١). محددات فاعلية المراجعة الداخلية في القطاع العام: الجامعات السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٢٢، ع ٢٤، ٢٥ - ٣١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1159249>

المراجع الأجنبية

- Mujalli, A. (2024). Factors affecting the implementation of risk-based internal auditing. Journal of Risk and Financial Management, 17(5), 196
- Almgrashi, A., & Mujalli, A. (2024). The influence of sustainable risk management on the implementation of risk-based internal auditing. Sustainability, 16(19), 8455.
- Lois, P., Drogalas, G., Nerantzidis, M., Georgiou, I., & Gkampeta, E. (2021). Risk-based internal audit: factors related to its implementation. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 21(4), 645-662.

- Harahap, A. J. S. (2024). Evaluating the impact of risk management and risk-based internal audit on fraud detection in local governments. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 653
- Wang, X., Ferreira, F. A., & Yan, P. (2025). A multi-objective optimization approach for integrated risk-based internal audit planning. *Annals of Operations Research*, 346(2), 1811–1840
- Ogunsola, K. O., Balogun, E. D., & Ogunmokun, A. S. (2021). Enhancing financial integrity through an advanced internal audit risk assessment and governance model. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 781–790
- Anugraheni, E. P., Setiawati, E., & Trisnawati, R. (2022). Analysis of risk-based internal audit planning implementation and its impact on audit quality: Case study at the Inspectorate of Surakarta, Indonesia. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(3).
- Udoh, O. R. (2024). Enhancing internal audit efficiency for effective risk management and corporate governance frameworks. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(12), 3646–3659
- Zahra, S. A. (2025). The Role of Risk Based Internal Audit and Risk Management in the Prevention and Detection of Fraud in Auction Companies (Study Case at PT JBA Indonesia). *Indonesian Journal of Economics, Social, and Humanities*, 7(2), 187–199.

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



**Enhancing the Effectiveness of Risk Analysis through Risk–
Based Internal Auditing: An Advanced Field Study in Joint–
Stock Companies.**

Prepared by:

Ali Mohammed Al–Qashim

253002168

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447–2026