

أثر إدارة المخاطر في زيادة كفاءة عمليات التدقيق الداخلي

The impact of risk management on increasing the efficiency of internal audit operations

إعداد الطالب/

نهال خالد العمري

إشراف/

د. أسماء ابوعنزة

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة العديد من التطورات والتغيرات في عصرنا الحالي ومع تسارع عجلة التنمية وتطور الصناعة والتكنولوجيا والاقتصاد كان يجب على قطاع الأعمال مواكبة هذا التغيرات أيضا، نتج عن هذه الدائرة من التطور العديد من العمليات الإدارية المعقدة مما نتج عنه الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر.

تعد إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي من العناصر الأساسية في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية. يشكل تكامل هذين المجالين دوراً حاسماً في تعزيز الحوكمة، وضمان الامتثال، وتحسين أداء المنظمة بشكل عام. في هذا البحث، سأستعرض العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، وكيف يتكاملان لدعم جهود المنظمة في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة.

سأناقش أهمية تضمين الفريقين، وكيف يمكن للتدقيق الداخلي في تقديم قيمة مضافة من خلال تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر والضوابط الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، سأسلط الضوء على أفضل الممارسات والتحديات المرتبطة بتعزيز هذه العلاقة، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة منها لتحقيق نتائج أفضل في إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة مما يعزز التنمية الاجتماعية للمجتمع والمحافظة على إدارة تهدف إلى تعزيز الحوكمة والامتثال.

مشكلة الدراسة:

رغم أن العديد من المنظمات تعتمد على عمليات التدقيق الداخلي لضمان الامتثال والفعالية التنظيمية، إلا أن التحديات المتزايدة والمتعلقة بالمخاطر المالية والتنظيمية تبقى قائمة. تبرز المشكلة في:

- كفاءة تأثير إدارة المخاطر على كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي في الكشف عن الانحرافات والأخطاء وتقليلها.
- كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية؟
- ماهي الطرق المثلى لتكامل إدارة المخاطر مع عمليات التدقيق الداخلي لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة وتقليل التعرض للمخاطر المحتملة.

أهمية الدراسة:

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وتخفيض الآثار المحتملة للأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة. تُعد هذه العملية جزءاً أساسياً من أي استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تقليل الخسائر وتعزيز الاستفادة من الفرص. يشمل هذا البحث استعراضاً شاملاً لمفهوم إدارة المخاطر، وأهميته في مختلف المجالات، وطرق تنفيذه بشكل فعال. سنتناول أيضاً الأدوات والأساليب المستخدمة لتقييم المخاطر وإدارتها، بالإضافة إلى تقديم أمثلة عملية من الحياة الواقعية لتوضيح كيف يمكن تطبيق هذه المفاهيم في بيئات العمل المختلفة. من خلال هذا البحث، نسعى إلى توفير فهم متعمق لإدارة المخاطر وكيفية تحقيق أفضل النتائج من خلال استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تهدف لدعم الرقابة الداخلية للمنشأة و المراجعين الداخليين لتعزيز مفهوم تنظيمي جديد يساعد على وضع اسس تنظيمية تسهم في زيادة الاستقلالية والموضوعية .

أهداف الدراسة:

- التعرف وتحليل دور ادارة المخاطر في تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة.
 - تقييم تأثير التكامل الاستراتيجي في ادارة المخاطر مع التدقيق الداخلي على دقة وفعاليات عمليات التدقيق.
 - استكشاف العلاقة بين ادارة المخاطر والحد من الأخطاء والانحرافات المالية والتنظيمية، وكيف يساهم ذلك في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي
 - تحديد الأدوات والأساليب المستخدمة في ادارة المخاطر والتي يمكن أن تدعم وتعزز عمليات التدقيق الداخلي.
 - اقتراح توصيات لتعزيز التعاون بين فرق ادارة المخاطر والتدقيق الداخلي بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل الفجوات في الرقابة.
- هذه الاهداف تسعى إلى توضيح كيف يمكن لادارة المخاطر أن تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي، وكيف يمكن لتكامل هذين المجالين أن يؤدي إلى تحسين العمليات التنظيمية بشكل عام.

تساؤلات الدراسة

- تحديد دور ادارة المخاطر
- دور ادارة المخاطر في تدعيم الرقابة الداخلية
- دور ادارة المخاطر عند المراجعين الداخليين
- كيف يتم تضمين ادارة المخاطر في خطة المراجعة
- تحديد أدوار المراجعين الداخليين ومدراء المخاطر
- تحديد استقلالية المراجعين ومدراء المخاطر

فروض الدراسة:

تم بناء الفرضيات بناءً على:

- 1- مساهمة ادارة المخاطر الفعالة في تحسين جودة المراجعة الداخلية من خلال توفير رؤى حول المخاطر المحتملة.
- 2- وجود علاقة إيجابية بين استخدام أدوات إدارة المخاطر وكفاءة عمليات المراجعة الداخلية.
- 3- تكامل إدارة المخاطر مع المراجعة الداخلية يقلل من احتمالية حدوث الأخطاء والانحرافات المالية.
- 4- تعزز إدارة المخاطر فعالية المراجعة الداخلية في الكشف عن الفساد والاحتيال داخل المؤسسة.
- 5- استخدام إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين تخصيص الموارد في عملية المراجعة الداخلية، مما يزيد من فعاليتها.
- 6- التعاون بين فرق إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية يعزز من القدرة على تقديم تقارير تدقيق دقيقة وموثوقة.

هذه الفرضيات تهدف إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وكيف يمكن لتكامل هذين العنصرين أن يؤثر على كفاءة وفعالية العمليات الرقابية في المؤسسات. يمكن تعديل هذه الفرضيات أو إضافة أخرى بناءً على التركيز الخاص بالبحث أو المجال الذي يتم دراسته.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المنشورة التي تتناول جزء من الفرضيات التي تم بنائها في هذا البحث.

وكانت من أهم الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها في بحثي هي:

عنوان الرسالة: اثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور، اعتماداً على الدراسات السابقة والاطار النظري وزعت على المدققين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة، بلغ عددهم (33)، وتم استرداد (30) استبانة صالحة للتحليل، وهي تمثل نسبة ارجاع قدرها (91%) تقريباً.

لقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي SPSS والمعالجات الاحصائية المناسبة في التحليل بهذا الخصوص.

وكان من اهم نتائج الدراسة:

1- وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير السمات والمتمثلة في (الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية...) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.

2- وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير الأداء والمتمثلة في (إدارة أنشطة التدقيق والتخطيط و ادارة الموارد والتحكم المؤسسي وتحديد المعلومات...) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.

3- وجود دلالة إيجابية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:

1- ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف.

2- ضرورة اهتمام التشريعات بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلالية أقسام التدقيق ومؤهلات العاملين بها.

3- ضرورة تنظيم المصارف دورات تدريبية للمدققين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية وكيفية مواجهتها وتقييمها.

الكلمات الدالة: التدقيق الداخلي- إدارة المخاطر المصرفية – معايير التدقيق الدولية-البنوك التجارية- معايير الأداء - معايير السمات. [رضوان، إيهاب(2012)]

عنوان الرسالة: أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر ، فوظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات والتي لا يمكن الاستغناء عنها ، لما لها من أثر في تصميم وتطوير

نظام الرقابة الداخلية ، قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة ، والمساهمة في تقييم وإدارة المخاطر. تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، وأخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية وملائمة المعلومات، و نظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة ، وفقا لما جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي يتوجب مطابقتها وترجمتها على واقع التدقيق الداخلي، وضرورة الاهتمام والعناية اللازمة بهذه الوظيفة ليتمكن من خلالها المدقق الداخلي بالقيام بدوره الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة. [قواقزة، يوسف(2022)]

عنوان الرسالة: دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Seror.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة SEROR، فوظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات والتي لا يمكن الاستغناء عنها، لما لها من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية ، قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة ، والمساهمة في تقييم وإدارة المخاطر. تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، و أخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية و ملائمة المعلومات، و نظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة ، وفقا لما جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي يتوجب مطابقتها وترجمتها على واقع التدقيق الداخلي، وضرورة الاهتمام والعناية اللازمة بهذه الوظيفة ليتمكن من خلالها المدقق الداخلي بالقيام بدوره الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة. [محمد، بن لدغم؛ محمد، سعيداني؛ ياسين، نمشة(2017)]

عنوان الرسالة: دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر حيث تم إستعراض لماهية التدقيق الداخلي وبيان أهميته وأهدافه وأنواعه والمعايير التي تستند إليها ومن ثم تحديد المفاهيم العامة حول إدارة المخاطر و المخاطر التي تواجهها شركات التأمين وأساليب مواجهتها ومن ثم التطرق إلى دور المدقق في إدارة المخاطر. ولتعزيز هذا التصور تم إجراء دراسة حالة في شركة الوطنية للتأمين حيث توصلنا إلى أن المدقق الداخلي له دور كبير في الحد من المخاطر. [سعاد، شعشوع؛ جويده، حلاي(2018)]

المنطلقات النظرية للدراسة:

ما هي إدارة المخاطر؟

إدارة المخاطر هي وضع آليات وعمليات لتحديد وتقييم وممارسة الرقابة على المخاطر المتعلقة بأحداث أو مواقف محددة قد تواجهها المؤسسة، وذلك بهدف التوصل إلى تقييم حول احتمالية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

الإدارة الفعالة للمخاطر تتيح للمؤسسة أن تفهم كمية المخاطر التي لديها استعداد لتقبلها وأن تتخذ القرارات بناء على ذلك. إنها تساعد القادة في وضع الأطر واتخاذ الأفعال المناسبة والتبليغ عن معلومات المخاطر بفعالية داخلياً ضمن المؤسسة، وفي وضع الإجراءات التي تمكن من صقل آليات التخفيف من المخاطر.

تساعد إدارة المخاطر المؤسسة من خلال:

- تمكين التبليغ المتسق والشامل حول المخاطر
- مساعدة المؤسسة ومجلس إدارتها على فهم المخاطر التي تواجهها المؤسسة والتبعات التي يمكن أن تؤدي إليها
- تمكين المدراء من تحديد الأولويات في إدارة المخاطر
- الإشراف الأفضل على المخاطر والتهديدات المحتملة
- تمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات بعد توفر المعلومات حول التحديات التي تواجهها
- إدارة وتقييم المخاطر مسؤوليتان أساسيتان يجب أن تكونا جزءاً من ثقافة المؤسسة، وذلك حتى يساهم جميع أفراد المؤسسة في إدارة المخاطر، الأمر الذي يشجع على النجاح المستمر في العمل.

تسعى الشركات الآن إلى التحول من إدارة المخاطر إلى مقاربة أكثر شمولاً، وهي حوكمة المخاطر، حيث لا يتم التعامل مع المخاطر عند حدوثها، بل يتم استخدام نهج أكثر فعالية للتعامل مع المخاطر، حيث يتم تقييم وتحسين عمليات الإشراف على نهج المؤسسة في التعامل مع نشاطات إدارة المخاطر.

وهنا يأتي دور المدققين الداخليين، إذ يساعد تقييمهم لإدارة المؤسسة للمخاطر في حماية المؤسسة وتقييم نهجها.

لكن أولاً سوف نعرف التدقيق الداخلي وأهميته للمنشأة:

التدقيق الداخلي:

هو نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات واستشارات مصممة لإضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة. يساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة.

وظائف التدقيق الداخلي

1. *تقييم المخاطر والضوابط*: يقوم المدققون الداخليون بتقييم وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، ويقيمون فعالية الضوابط الداخلية الموضوعة للتخفيف من تلك المخاطر.
2. *مراجعة الامتثال*: يراجع المدققون الداخليون مدى امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات الداخلية.
3. *تحليل العمليات*: يراجع المدققون الداخليون كفاءة وفعالية العمليات المختلفة داخل المؤسسة، ويسعون لتحسينها.
4. *تقديم الاستشارات*: يقدم المدققون الداخليون توصيات لتحسين العمليات وزيادة كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي.
5. *حماية الأصول*: يضمن التدقيق الداخلي أن أصول المؤسسة محمية بشكل كافٍ من الاحتيال والسرقة والتلف.
6. *التأكد من دقة المعلومات*: يتحقق التدقيق الداخلي من دقة واكتمال المعلومات المالية والإدارية والتشغيلية التي تُستخدم في اتخاذ القرارات.

خصائص التدقيق الداخلي

1. *الاستقلالية*: يجب أن يكون التدقيق الداخلي مستقلاً عن الأنشطة التي يتم تدقيقها لضمان موضوعيته وعدم تحيزه.
2. *الموضوعية*: يجب أن يكون التدقيق الداخلي موضوعياً وغير متحيز، ويجب أن تستند تقييماته على أدلة وأسس واضحة.
3. *الشمولية*: يغطي التدقيق الداخلي مجموعة واسعة من الأنشطة التنظيمية بما في ذلك العمليات المالية والتشغيلية والمعلوماتية.
4. *التطوير المستمر*: يسعى التدقيق الداخلي إلى تقديم قيمة مضافة من خلال تقديم توصيات لتحسين العمليات الداخلية.

دور التدقيق الداخلي

يلعب التدقيق الداخلي دوراً حاسماً في تعزيز الحوكمة المؤسسية وتحسين إدارة المخاطر وزيادة فعالية العمليات التنظيمية. يعمل التدقيق الداخلي كعين مستقلة داخل المؤسسة تساعد في الكشف عن الانحرافات والأخطاء والمخاطر، ويقدم توصيات للإدارة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

دور وإطار عمل التدقيق الداخلي:

يهدف التدقيق الداخلي إلى المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والمالية والنظامية

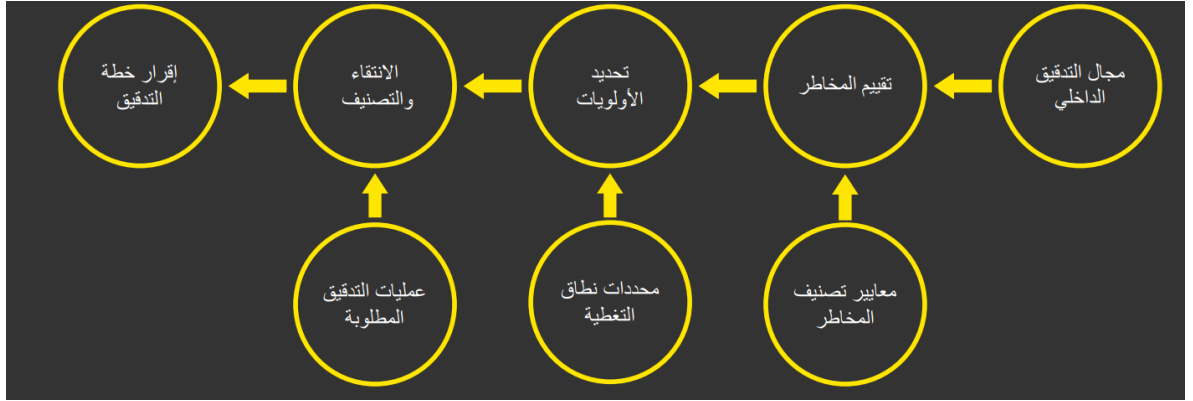
وذلك عن طريق ما يلي (على سبيل الذكر لا الحصر):

1- تحديد وتقييم المخاطر سواء كانت استراتيجية، تشغيلية، مالية أو التزام، والمساعدة في تقليل الآثار السلبية على عمليات المؤسسة.

2- تقييم وتحسين حوكمة المؤسسة وضوابط الرقابة الداخلية الحالية في ادارات المؤسسة.

3- تقديم خدمات استشارية لمساعدة ودعم ادارات المؤسسة لتحسين وتطوير ادائها للمهام والأعمال المطلوبة منها.

دور التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر:



يلعب المدققون الداخليون دوراً هاماً في تقييم كفاءة عمليات إدارة المخاطر، حيث وضحت المعايير الإرشادية لمعهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA هذا الدور .

وفيما يلي أهم ما تم الإشارة إليه ضمن هذه المعايير:-

1- إن دور المدققين الداخليين في عملية تقييم كفاءة إدارة المخاطر هو دور استشاري من حيث مساعدة المؤسسة على تحديد وتقييم وتطبيق منهجيات مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال فحص وتقييم عمليات إدارة المخاطر، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة هذه العمليات.

2- هناك خمسة عناصر رئيسية يجب أن تحققها عمليات تقييم المخاطر حتى يتم تحقيق الكفاءة وهي:

- تحديد وترتيب أولويات المخاطر الناتجة عن استراتيجية المنشأة وأنشطتها.
- قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتحديد مستوى المخاطر المقبولة للمؤسسة Risk Appetite .
- تصميم وسائل للحد من المخاطر وتطبيقها لتخفيض المخاطر عن المستوى المقبول من مجلس الإدارة والإدارة العليا.

- التقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة للأنشطة وذلك للحكم على كفاءة الرقابة في إدارة المخاطر.

- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة والإدارة العليا بنتائج عمليات إدارة المخاطر وإطلاع المساهمين أو المالكين على المخاطر واستراتيجياتها والرقابة عليها.

3- الإجراءات المتبعة من قبل المدققين الداخليين في جمع الأدلة للحكم بأن الأهداف الخمسة أعلاه قد تم تحقيقها هي :

- دراسة ومراجعة التطورات والاتجاهات الحالية، والحصول على معلومات حول الصناعة المتعلقة بطبيعة عمل المؤسسة وأية مصادر معلومات متاحة لتحديد المخاطر وإمكانات التعرض لها، والتي قد تؤثر على المؤسسة والإجراءات الرقابية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر إضافة إلى مراقبة هذه المخاطر وتقييمها.
- مراجعة سياسات المؤسسة وقرارات مجلس الإدارة وملاحظات لجنة التدقيق حول التقارير المرفوعة لها لتحديد استراتيجيات المؤسسة وفلسفة ومنهجية إدارة المخاطر ومستوى تحمل المخاطر وقبولها.
- مراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين وأية جهة أصدرت مثل هذه التقارير.
- القيام بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة (موظفين من درجات متدنية والإدارة العليا) لتحديد أهداف كل وحدة عمل والمخاطر المتعلقة بها وكيفية إدارة المخاطر والحد منها وتحديد أنشطة المراقبة المستمرة أيضاً.
- تقييم مدى فاعلية الأنشطة العاملة للحد من المخاطر والإشراف المستمر عليها.
- مراجعة مدى تأثير الكفاءة على نتائج إدارة المخاطر ورفع التقارير في الوقت المناسب.
- مراجعة اكتمال التحليلات الإدارية عن المخاطر والإجراءات المتخذة للسيطرة على المواضيع التي ظهرت نتيجة عمليات إدارة المخاطر وتقديم الاقتراحات لتطويرها.
- تحديد فعالية التقييم الذاتي للمخاطر التي قامت بها الإدارة من خلال الفحوصات المباشرة والمراقبة للإجراءات، وفحص دقة البيانات المستخدمة في عملية الإشراف والمراقبة على الأنشطة.
- مراجعة أية مواضيع متعلقة بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات المخاطر ومناقشة الإدارة ولجنة التدقيق ومجلس الإدارة إذا رأى المدقق ذلك مناسباً.

عند قيام الإدارة بقبول مستوى معين من المخاطر، وكان غير مقبولاً بالنسبة لمدير التدقيق يجب مناقشة الإدارة العليا بذلك، وإذا لم يتم التوصل إلى الحل المناسب، يتم إعلام مجلس الإدارة بذلك، وفي حالة قرار الإدارة بالإبقاء على خطر معين دون معالجة كان قد سبق الإشارة إليه في تقرير التدقيق الداخلي بسبب الكلفة، أو أية اعتبارات أخرى، ففي هذه الحالة يجب على مدير التدقيق الداخلي إبلاغ مجلس الإدارة بذلك.

كما حدد المعهد البريطاني للمدققين الداخليين The Institute of Internal Auditors UK and Ireland دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بما يلي:.

1- العمل كمنسق ودليل للمديرين والموظفين خلال عمليات إدارة المخاطر كجزء من التقييم الذاتي وذلك بقيادة النقاش في ورش العمل دون التدخل المباشر في العمليات.

2- العمل كجزء من فريق عمل لمساعدة الإدارة بالخبرات الفنية اللازمة.

3- العمل كمحلل للمخاطر والرقابة لتزويد المديرين بالمشورة والخبرة في مجال تحديد وتقييم المخاطر وتصميم أنظمة الرقابة والاستراتيجيات التي تحد من هذه المخاطر.

4- إتاحة المجال للمدققين الداخليين باستخدام أدوات وتقنيات الإدارة لتحليل المخاطر والرقابة.

5. العمل كمركز خبرة لإدارة المخاطر.

إضافة إلى ما ورد أعلاه فإن إدارة التدقيق الداخلي تقوم بتدقيق عمليات إدارة المخاطر ومتطلباتها للتأكد من قيامها بأداء المهام المناطة بها آخذين بالاعتبار ما يلي:

1- التأكد من وضع الأهداف ووصولها إلى كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط والموازنات.

2. مدى دقة الأساليب المتبعة في تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية وطرق الحد منها سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية.

3. مدى وضع آليات تضمن التعرف على التغيرات سواء الروتينية أو الفجائية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها والتعامل مع هذه التغيرات.

ما هي مخاطر الأعمال التي تواجه أي إدارة ؟

من خلال سعيها لتحقيق أهدافها، تواجه أي إدارة مخاطر العديد من مخاطر الأعمال والتي يتوجب عليها مراجعة ودراسة هذه المخاطر من حيث فرصها واحتمال حدوثها وتأثيرها على تحقيق الأهداف رغم اختلافها، وتقسم المخاطر إلى:

- المخاطر الملائمة (المتأصلة) Inherent Risk

- المخاطر المتبقية Residual Risk

ماهي أنشطة الضبط الداخلي؟

- تشتمل على المبادرات والسياسات والعمليات والإجراءات والقيود المادية والتعليمات والأنظمة... إلخ. والتي من شأنها أن تحد من حدوث وأثر الخطر.

- يوجد هناك نوعان من أنشطة الضبط الداخلي:

1- مانعة (Preventive Control) مثل (فصل المهام، قيود دخول المنشأة وغيره)

2- كاشفة (Detective Control) مثل (التسويات البنكية، جرد المخزون)

خطوات تقييم المخاطر:

1- التحضير لتقييم المخاطر:

- الاجتماع الافتتاحي الذي يتم من خلاله إيضاح هدف العملية والأسس التي تقوم عليها

- تطوير مصفوفة معايير تقييم المخاطر

- اعداد خطة تقييم المخاطر

احتمالية حدوث المخاطر

الدرجة	الوصف	التكرار
3	مرتفع	سنة فأقل
2	متوسط	1-3 سنوات
1	منخفض	كل 3 سنوات وما فوق

معايير تقييم أثر المخاطر الضمنية (أمثلة):

نوع / صنف الخطر	مرتفع	متوسط	منخفض
المالية	10% - 20% من الإيرادات	5% - 9% من الإيرادات	1% - 4% من الإيرادات
العمليات	على مستوى المؤسسة ككل: عدم القدرة على مواصلة العمليات الخاصة ببعض الوحدات/ الإدارات في الجهة الحكومية	على مستوى الإدارة: أعطال متوسطة بعمليات مقتصرة على مستوى الإدارة الواحدة أو أكثر	على مستوى الإدارات: أعطال متوسطة بعمليات مقتصرة على مستوى القسم
الالتزام	اتهامات رسمية تؤدي إلى قضايا جنائية ضد المؤسسة عقوبات نظامية	عدم تأثر المؤسسة. التزامات قليلة أو محدودة على الجهة انتباه (وعي) نظامي	أثر محدود على المؤسسة لا يوجد أثر يذكر على الالتزامات أو الأنظمة
استراتيجياً	تغير في الهيكل المالية وتغييرات كبيرة على الخطة الاستراتيجية	تحسينات أو تعديلات على خطط التشغيل والتنفيذ.	يلزم تعديل محدود على خطط التشغيل والتنفيذ

2- فهم عام لأعمال الإدارة:

- تحديد من هم مسؤولي العمليات الذين سيتم مقابلتهم

- تحديد الهيكل التنظيمي للإدارة والبدء بفهم مدى ارتباط أهداف وأولويات واهتمامات الإدارة بالعمليات المختلفة

- الاطلاع على آخر التطورات التي حدثت بالإدارة

- تأكيد وتحليل اهداف عمل الادارة المزمع تقييم مخاطرها

- تحديد العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية

- تحديد المخاطر الرئيسية التي تهدد تحقيق الإدارة لأهدافها

- فهم بيئة تكنولوجيا المعلومات في الإدارة

3- ربط العمليات بأهداف المؤسسة:

- تحديد عمليات الإدارة الأساسية والرئيسية التي تؤثر على أهداف المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك:

1- عدم قدرة المؤسسة على تحصيل الذمم المدينة

- تحليل العمليات لتحديد أهميتها النسبية، مثل:

1- ما مدى تأثير عدم القدرة على تحصيل الذمم المدينة على قدرة المؤسسة في تنمية إيراداتها

4- فهم عام للعمليات الأساسية/ الرئيسية:

من خلال فهم العمليات الأساسية أو الرئيسية يجب الحصول على المعلومات التالية:

- أهداف المؤسسة

- خصائص العملية

- مؤشرات الأداء الرئيسية للعملية

- المخاطر المرتبطة بالعملية

- الضوابط الرقابية في العملية

5- تحديد و تقييم المخاطر المحتملة :

- إن هدف تحديد المخاطر وتقييمها هو تمكين المراجعين من تركيز جهودهم عند تنفيذ المراجعة على العمليات المرتبطة بالمخاطر.

- يتم تحديد وتقييم المخاطر بالتعاون مع مسؤولي العمليات خلال الاجتماعات التي يتم عقدها بهدف الحصول على فهم العمليات حيث يتم تنفيذ هذه الخطوة بشكل متزامن مع الخطوة الرابعة: فهم العمليات الأساسية أو الرئيسية

تقييم المخاطر:

يتم من خلال هذه الخطوة بالتعاون مع مسؤولي العملية لتقييم ما يلي:

- ماهي احتمالية حدوث الخطر؟

- ماهو الأثر المترتب في حال الخطر؟

- تحديد الضوابط الرقابية التي تم تصميمها للحد من هذه المخاطر

6- إعداد سجل تقييم المخاطر:

- يتم تجميع جميع المخاطر في سجل تجميعي (سجل المخاطر)
- يعاد النظر بالتقييم الذي حصلت عليه المخاطر المرتبطة بكل عملية أساسية أو رئيسية
- يتم احتساب معدل التقييمات الفردية للمخاطر المرتبطة بكل عملية ليشكل هذا المعدل التقييم الكلي للعملية الأساسية والرئيسية

7- إعداد تقرير تقييم المخاطر:

- يتم تحضير تقرير تقييم المخاطر
- يتم مناقشة نتائج التقييم وعرض مسودة التقرير على مدير الإدارة موضع التقييم
- يتم إرسال تقرير تقييم المخاطر إلى لجنة التدقيق الداخلي
- ما دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر؟

التدقيق الداخلي هو نشاط موضوعي يقدم خدمات تأكيد وخدمات استشارية بهدف تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر الحالية.

وفق جمعية المدققين الداخليين، يتضمن دور المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر، تقديم التأكيد حول عمليات إدارة المخاطر، وتقييم عمليات إدارة المخاطر، والتبليغ عن المخاطر الرئيسية، ومراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية.

كقاعدة عامة، تتضمن عملية التدقيق الداخلي المراجعة والتقييم وتقديم التأكيدات.

والمدققون الداخليون لا يصممون، ولا ينفذون ولا يديرون عمليات الرقابة الداخلية.

يمكن للمدققين الداخليين أن يكونوا مسؤولين عن تنفيذ التقييمات الدورية لبرنامج إدارة المخاطر في المؤسسة، خصوصاً فيما يتعلق في الامتثال للقوانين والأنظمة. إذ يمثل عمل المدققين الداخليين الأساس للتحسين، وتحديد المشكلات وتمكين فرق الامتثال من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

يقدم المدقق الداخلي تأكيدات للإدارة العليا بأن المخاطر تتم معالجتها وأن هناك خطوات يتم إجراؤها لتحديد وإدارة المخاطر على نحو مستمر.

يعمل المدققون الداخليون أيضاً مع الفرق المسؤولة عن الامتثال بغرض تقديم توصيات بحلول شاملة لتقييم المخاطر وإدارتها فيما يتعلق بالاحتياجات المتعلقة بالامتثال للقوانين والأنظمة.

لا يشارك المدقق الداخلي الكفو بتلك المسؤوليات فحسب، بل إنه يقدم المزيد من الفائدة من خلال كونه استباقياً. إذ أن توفير البصيرة والتفكير في التأثير المستقبلي للقرارات المتخذة يساعد المدقق في أن يصبح ذكراً قيماً للمؤسسة.

الاستشارات والمخاطر:

يمكن أن يكون للمدققين الداخليين دور استشاري أيضاً، إذ لا يكتفون بتقييم عمليات إدارة المخاطر، بل يقدمون التوصيات حول تحسينها. لكن ينبغي التنبيه إلى أن المدققين يجب أن لا يديروا بأنفسهم عملية تنفيذ الحلول التي يقترحونها، لأن ذلك قد يؤدي إلى خلق وجهة نظر غير موضوعية والتي بدورها قد تؤثر سلباً على مهام التدقيق المستقبلية. ويعتمد مدى تقديم التدقيق الداخلي للخدمات الاستشارية على الموارد الأخرى المتوفرة للمؤسسة والتي بإمكانها تقديم مثل هذه الخدمات، ومدى نضج إدارة المخاطر في المؤسسة. إن كان في المؤسسة شخص أو جهة مسؤولة عن إدارة المخاطر، قد يركز المدققون الداخليون أكثر على أداء دورهم في التقييم وتقديم التأكيدات. وعلى أي حال، حين يقدم المدقق الداخلي الخدمات الاستشارية يجب أن يمتلك الخبرة والمعرفة الكافية لتمكينه من تقديم البصيرة المطلوبة ليتمكن من إضافة قيمة للمؤسسة.

لماذا يُطلب من التدقيق الداخلي تقييم إدارة المخاطر إن كان هناك فريق مسؤول عن إدارة المخاطر في المؤسسة؟
تشرف فرق إدارة المخاطر على إدارة المخاطر في المؤسسة، بينما يقدم التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة تقييماً حول كيفية إدارة المؤسسة للمخاطر.

أفضل طريقة لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي هي من خلال نموذج خطوط الدفاع الثلاثة. يمكننا من خلال النموذج أن نرى كيف أن خط الدفاع الأول يتضمن الوظائف التي تمتلك المخاطر وتديرها، تلك الوظائف تكون مسؤولة عن الحفاظ على الضوابط الرقابية الفعالة وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر والرقابة بشكل يومي.

خط الدفاع الثاني يتضمن الوظائف التي تشرف على إدارة المخاطر والامتثال أو تتخصص فيها – مثل فرق إدارة المخاطر – تلك الوظائف تتأكد من أن الضوابط الرقابية وإجراءات إدارة المخاطر التي ينفذها خط الدفاع الأول قد تم تصميمها على نحو ملائم وأنها تعمل كما هو متوقع منها.

خط الدفاع الثالث يتألف من الوظائف المسؤولة عن التقييم المستقل لكيفية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة، مثل وظيفة التدقيق الداخلي. إذ يقدم هذا الخط تأكيداً حول كيفية تحقيق خط الدفاع الأول والثاني لأهدافهما. يوضح النموذج أيضاً كيف أن إدارة المخاطر هي وظيفة تابعة للإدارة العليا للمؤسسة، بينما التدقيق الداخلي، أي خط الدفاع الثالث، فيتميز بعلاقته المباشرة مع الجهة المسؤولة عن حوكمة المؤسسة، أي مجلس الإدارة.

العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة



المنهجية وطرق البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح واسلوب المنهج المقارن، وسوف يتم استخدام الاستبانة *بحث وصفي*: لوصف دور إدارة المخاطر في التدقيق الداخلي.

طرق جمع البيانات:

- *الاستبيانات*:

- يمكن تصميم استبيان مغلق ومفتوح لجمع بيانات كمية حول آراء المتخصصين في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

- *المقابلات*:

- إجراء مقابلات نصف منظمة مع مديري المخاطر ومدقي الداخل لجمع بيانات نوعية حول الإجراءات والممارسات الحالية.

- *تحليل الوثائق*:

- تحليل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في الشركات.

أدوات جمع البيانات:

- *الاستبيان*: يحتوي على أسئلة مغلقة مثل مقياس ليكرت لتقييم تأثير إدارة المخاطر على التدقيق الداخلي، وأسئلة مفتوحة لاستكشاف آراء المشاركين.

- *دليل المقابلة*: مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي توجه الحوار خلال المقابلات للحصول على فهم عميق للموضوع.

- *برامج التحليل الإحصائي*: مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات الكمية.

- *برامج تحليل البيانات النوعية*: مثل NVivo لتحليل النصوص والبيانات النوعية.

طرق تحليل البيانات:

- *تحليل كمي*:

- استخدام الإحصاء الوصفي (مثل المتوسطات، والانحراف المعياري) والاستدلالي (مثل الاختبارات الإحصائية) لتحليل بيانات الاستبيان.

- *تحليل نوعي*:

- الترميز المفتوح وتحليل المضمون لتحليل البيانات المستخلصة من المقابلات.

العينة:

- *العينة الاحتمالية*:

- اختيار عينة عشوائية من العاملين في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في شركات معينة لضمان التمثيل العام.

- *العينة غير الاحتمالية*:

- استخدام العينة العمدية لاختيار مديري المخاطر ومدققي الداخل الذين لديهم خبرة واسعة ومعرفة في هذا

المجال.

الاعتبارات الأخلاقية:

- *سرية البيانات*:

- ضمان سرية وخصوصية المشاركين من خلال عدم الكشف عن هوياتهم.

- *الموافقة المستنيرة*:

- الحصول على موافقة المشاركين على المشاركة في الدراسة بعد توضيح الأهداف والإجراءات.

- *عدم التحيز*:

- التأكد من عدم وجود تحيز في اختيار المشاركين أو تحليل البيانات.

هذا الإطار المقترح يمكن تعديله وتوسيعه بناءً على متطلبات البحث واهتمامات الباحث، بالإضافة إلى المتغيرات المحددة التي يريد الباحث دراستها.

أدوات الدراسة :

سوف يتم اعتماد اداة الاستبانة لجمع المعلومات وهي:

(Questionnaire) هي واحدة من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات في الأبحاث الكمية. تتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تهدف إلى جمع معلومات من المشاركين حول موضوع معين. يتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات منظمة يمكن تحليلها إحصائياً لتقديم رؤى وأجوبة على أسئلة البحث.

خصائص الاستبانة

1. *هيكلية*: تتكون من مجموعة من الأسئلة التي تكون إما مغلقة (اختيارات متعددة، نعم/لا، مقياس ليكرت) أو مفتوحة (إجابات نصية).

2. *موجهة*: يتم توجيه الأسئلة لاستكشاف موضوع البحث وجمع البيانات ذات الصلة.

3. *قابلة للتكرار*: يمكن توزيع الاستبانة على عينة كبيرة من الأشخاص، مما يساعد في جمع بيانات شاملة.

أنواع الأسئلة في الاستبانة

1. *الأسئلة المغلقة*: تتيح للمشاركين اختيار إجابة من بين خيارات محددة مسبقاً. مثل:

- أسئلة متعددة الخيارات

- أسئلة نعم/لا

- مقياس ليكرت (مثال: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

2. *الأسئلة المفتوحة*: تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم أو مشاعرهم بشكل حر دون قيود.

مزايا استخدام الاستبانة

1. *كفاءة الوقت*: يمكن جمع كميات كبيرة من البيانات في وقت قصير.

2. *سهولة التحليل*: يمكن تحليل البيانات الكمية بسهولة باستخدام الأدوات الإحصائية.

3. *الوصول*: يمكن توزيع الاستبانة عبر الإنترنت أو البريد الإلكتروني، مما يتيح الوصول إلى عينة كبيرة ومتنوعة.

إعداد الاستبانة

1. *تحديد الأهداف*: يجب تحديد الأهداف والأسئلة البحثية التي تسعى الاستبانة للإجابة عنها.
 2. *تصميم الأسئلة*: تصميم أسئلة واضحة ومباشرة، وتجنب الأسئلة الغامضة أو المزدوجة.
 3. *اختبار الاستبانة*: إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) للتأكد من وضوح الأسئلة وفاعلية الأداة.
 4. *توزيع الاستبانة*: توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمع الردود.
- *الاستبانة* هي أداة فعالة لجمع البيانات الكمية وتوفير معلومات قابلة للتحليل عن آراء المشاركين وتوجهاتهم وسلوكياتهم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

ما اهمية تفعيل المدققين الداخليين لادارة المخاطر عند عملية التخطيط

الحدود المكانية:

اقسام التدقيق الداخلي في شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية:

الفترة الزمانية الواقعة من عام 2020-2024

المراجع:

- الراوي، خالد (2009). إدارة المخاطر المالية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- بلعزوز، بن علي؛ قندوز، عبدالكريم؛ حبار، عبدالرزاق (2013). إدارة المخاطر. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
- قواقزة، يوسف (2022) أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر
- رضوان، ايهاب (2012) اثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في غزة)