



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
التخصص: تدقيق محاسبي

فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية -

تحت إشراف الدكتور:
ضيف الله محمد الهادي

إعداد الطالبة:
سعودي حفصية

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

أستاذ مساعد - أ - بجامعة الوادي
أستاذ محاضر - ب - بجامعة الوادي
أستاذ مساعد - أ - بجامعة الوادي

بن عمر لخضر
ضيف الله محمد الهادي
مايدة فيصل

السنة الجامعية: 2015/2014

بسم الله الرحمان الرحيم

﴿وقل ربي دخلني صدق
وأخرجني مخرج صدق وأجعل لي من
لدنك سلطانا نصيرا﴾

سورة الإسراء { الآية : 80 }

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من علمتني معنى الحياة والحياة فأحسنت ولها الفضل في الوصول إلى ما أنا عليه الآن، جوهرة عيني وضوء قلبي

ونبراس دربري وصبرت من أجل وصولي إلى هذا المقام أُمِّي العزيزة حفظها الله

إلى من كان له الفضل الأكبر في حيي للعلم وإصراري على النجاح وأدعو من الله أن يكون من أهل جنة

الخلد أبي الغالي حفظه الله لنا ومرعاه

إلى من تقاسمت معهم دروب الحياة وأحببتهم حتى الممات أخوتي الأعزاء

إلى كل الأهل والأصدقاء والنزملاء

إلى كل طالب علم قضى زهرة حياته في طلب العلم

إلى من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

حفصية

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمد الله حمدا طيبا مباركا فيه على أن وفقني على إتمام هذا العمل المتواضع.

لا بد لنا أن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

أنتقدم أولا بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور ضيف الله محمد الهادي على ما أفاد وأجاد به من نصائح وتوجيهات، وحرصه الدائم على إتمام هذا العمل وإخراجه على أكمل وجه.

إلى جميع أساتذتي الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

كما لا يفوتني أن أشكر لجنة المناقشة كل من الأستاذ مايدة فيصل والأستاذ بن عمر لخضر على قبولهم مناقشة هذا البحث، وعلى ما سيقدمونه لي من توجيهات.

وأختتم شكري إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه المذكرة.

وأسأل الله العلي العظيم أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعا، فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا،

والله ولي التوفيق

ملخص:

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما وفعال في تقييم وتحديد إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بالحركية وفي ظل الأزمات والفضائح المالية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك إدراك لدى إدارة المراجعة الداخلية بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة، وأهمية وضع إجراءات مراجعة تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وأن المراجع الداخلي يقوم ببناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية، كما و يركز المراجعون الداخليون في عملهم بشأن إدارة المخاطر على توفير تأكيد حول موثوقية وملائمة المعلومات والرقابة الداخلية في المؤسسات بصفة عامة، كما تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبة وتقييم فعاليته.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر، المراجع الداخلي، كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية.

Abstract

The internal audit function plays an important and active role in assessing and identifying risk management and economic institutions ,especially in light of economic conditions that are Baharkih in times of crisis and financial scandals, this study aimed to identify the effectiveness and performance of the internal audit function in the risk management and economic institution, and I study found group from the results, including: hnakadrack the capable internal audit of the importance of risk the institution, and the importance of developing ajraat taken in to account the risks suffered by the institution, and that the internal auditor is building the results of its work on the basis of analysis appropriate, objectivity and calendars also focuses internal auditors in their work on risk management provide confirmation about the reliability and adequate information and internal control in the institution in general, the internal audit function to establish a system of procedures almkhaphartya enterprise manager.

Key work: internal – risk management – internal auditor – the efficacy of internal auditing.

فهارس

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية
03	المطلب الأول: مفهوم المراجعة وأهدافها
05	المطلب الثاني: نشأة وتعريف المراجعة الداخلية
08	المطلب الثالث: أهداف ونطاق المراجعة الداخلية
10	المطلب الرابع: خصائص وأهمية المراجعة الداخلية
13	المبحث الثاني: وظيفة وأنواع المراجعة الداخلية وموقعها في التنظيم الإداري
13	المطلب الأول: وظيفة المراجعة الداخلية
16	المطلب الثاني: أنواع وأساليب المراجعة الداخلية
20	المطلب الثالث: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري
25	المبحث الثالث: المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة
25	المطلب الأول: تطور مفهوم المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة
27	المطلب الثاني: دور وفعالية المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة
30	المطلب الثالث: تطور معايير المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية في ظل إدارة المخاطر
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر
36	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المخاطر
37	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر
39	المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر
42	المبحث الثاني: أساليب ومنهج عمل إدارة المخاطر
42	المطلب الأول: الأساليب والمقومات الأساسية لإدارة المخاطر
45	المطلب الثاني: منهج عمل إدارة المخاطر
48	المطلب الثالث: مراجعة عمليات إدارة المخاطر ومراحلها
51	المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

الفهارس

51	المطلب الأول: استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينها وبين المراجع الداخلي
52	المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر
55	المطلب الثالث: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
61	المطلب الثاني: خصائص وسمات عينة الدراسة
68	المطلب الثالث: طريقة اختيار العينة وصدق أداة الدراسة
76	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
76	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجمروف-سمرنوف) وتحليل فقرات الدراسة
84	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	خاتمة
95	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	العدد الإحصائي الخاص باستمارة الاستبيان	61
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	61
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	62
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.	63
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.	64
(6-3)	توزيع العينة حسب الوظيفة	65
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر	66
(8-3)	هل توجد لائحة واضحة وذات فاعلية في تحديد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة؟	67
(9-3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	69
(10-3)	معايير تحديد الاتجاه	69
(11-3)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	71
(12-3)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	72
(13-3)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	73
(14-3)	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل محور من محاور والدرجة الكلية للاستبيان	74
(15-3)	ثبات أداة القياس بطريقة التجزئة التصفية	74
(16-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لكل محور	76
(17-3)	تحليل فقرات المحور الأول	77
(18-3)	تحليل فقرات المحور الثاني	79
(19-3)	تحليل فقرات المحور الثالث	81
(20-3)	تحليل محاور الدراسة	82
(21-3)	معامل الارتباط بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	84
(22-3)	معامل الارتباط بين مساهمة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسة الاقتصادية	85
(23-3)	معامل الارتباط بين مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية	85
(24-3)	معامل الارتباط بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	86
(25-3)	معامل الارتباط بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	87

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	موضع المراجعة الداخلية وفقا للإدارة العليا	21
(2-1)	المراجعة الداخلية المركزية	21
(3-1)	المراجعة الداخلية اللامركزية	22
(4-1)	مراجعة داخلية مختلطة	23
(5-1)	تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة	24
(6-1)	الدور الجديد للمراجعة الداخلية في ظل الحوكمة	28
(1-2)	أهداف إدارة المخاطر	41
(2-2)	منهج عمل إدارة المخاطر	45
(1-3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	62
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	63
(3-3)	توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة	64
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	65
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	66
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر	67
(7-3)	هل توجد لائحة واضحة وذات فاعلية في تحديد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة	68

مقدمة

1- تمهيد

إن العامل الأساسي لظهور المراجعة الداخلية هو زيادة حجم المؤسسات وتعقد العمليات والأحداث الاقتصادية، وكذلك انتشار الشركات الدولية المتعددة الجنسيات والفروع القابضة و التابعة لها، بالإضافة إلى ذلك وجود الأخطاء والتلاعب، لذلك كان من الضروري وجود أداة داخل المؤسسة تعمل على منع واكتشاف الأخطاء وقت حدوثها، تكون موجودة كل الوقت في المؤسسة، ومعاصرة لمشاكلها، وتقوم بالمراجعة بصفة منتظمة وليس دورية؛

لقد تطورت وظيفة المراجعة الداخلية بشكل متسارع، حيث تحول المفهوم التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش إلى المفهوم الحديث الذي يهدف إلى توسيع نطاق عمل المراجع الداخلي إلى التنبؤ لهذه الأخطاء، بالإضافة إلى تقييم وتحسن فعالية الرقابة الداخلية وعمليات التحكم والمساهمة في تقييم مخاطر الإدارة من خلال تقديمها لخدمات التأكيد الموضوعي والخدمات الاستشارية؛

ويعتبر نظام الرقابة الداخلية أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث إن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية، ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة، يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر إلى حد ممكن؛ كما إن وجود وظيفة المراجعة الداخلية فعالة تعزز بشكل كبير أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، وتساهم في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة وتخفيض حجم المخاطر والتحقق وتوافر السياسات والإجراءات ومدى الالتزام بها من طرف المؤسسة؛

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، ومراقبة الأخطار ومتابعتها، بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن؛

لذلك فإن الفهم الصحيح لإدارة المخاطر بالمؤسسة وتقييمها وتفعيل نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل فعال في تجنب وتقليل أثر هذه المخاطر وهذا ما تسعى المؤسسات الاقتصادية في تحقيقه لنجاحها واستمرارها.

2- المشكلة الرئيسية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في فعالية وأداء إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؟

3- الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ؟
- 2- هل تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسة الاقتصادية ؟
- 3- ما مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ؟
- 4- ما هو دور تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؟
- 5- ما هو دور المراجع الداخلي في أنشطة المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؟

4- فرضيات البحث:

قصد الإمام بحوثات الموضوع ومحاولة الإجابة عن إشكالية البحث قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات المبدئية وهي:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؛
- 2- توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مساهمة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسة الاقتصادية؛
- 3- توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛
- 4- توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؛
- 5- توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

5- مبررات اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة وإنما كان نتيجة لعدة اعتبارات منها:
- حداثة موضوع إدارة المخاطر في الوقت الراهن، وتزايد أهمية الأبحاث حوله في المؤتمرات والملتقيات الدولية؛
- إغفال العديد من لها علاقة بيئة الأعمال بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر؛
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع تخصص تدقيق محاسبي.

6- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت من الأدوات التي تساهم في ضمان القضاء على نقاط الضعف التي تعترى أنظمة إدارة المخاطر والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كذلك إبراز دور المراجع الداخلي في تفعيل المتطلبات والركائز التي تقوم عليها إدارة المخاطر.

7- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس مدى فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، وتهدف أيضا إلى:
- التعرف مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة؛
- التعرف على إدارة المخاطر ومنهج عملها؛
- إبراز العلاقة بين المراجعة الداخلية و إدارة المخاطر؛
- التعرف على مختلف أدوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر.

8- الدراسات السابقة:

1- دراسة شادي صالح البجيرمي بعنوان " دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر " مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2010-2011، لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، ومن أهم نتائج الدراسة أنه لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، يساهم نشاط التدقيق الداخلي بشكل فعال في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة، عدم اهتمام المصارف السورية العامة والخاصة بأهمية حصول عاملها في قسم التدقيق الداخلي على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال، ومن أهم التوصيات ضرورة تفعيل دور نشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف لتساعدها في مواجهة الأزمات المالية المستقبلية والحفاظة على بقائها، وضرورة اهتمام المصارف وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها، ومعرفة دورها البالغ في مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بها. والإسراع في إحداث قسم مستقل للتدقيق الداخلي في المصارف العامة يتمتع بالاستقلالية الكافية للقيام بواجباته من خلال تبعيته للجنة التدقيق؛

2- دراسة إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، بعنوان " دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة " مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة بقطاع غزة، مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المصارف، وبيان أهميته وأهدافه ومبادئه، وقد تم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف، ومن النتائج المتوصل إليها وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس من مهام التدقيق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما دوره يتمثل في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر، ولا بد من تنسيق بين التدقيق الداخلي ودارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف. ومن أهم التوصيات المقدمة في هذه الدراسة زيادة التنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في المصارف، والعمل على زيادة الاهتمام بتنمية قدرات المدققين الداخليين، العمل على تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي ليتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه؛

3- دراسة محمد باسو بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة مخاطر الائتمان المصرفي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ورقلة (2005-2008))" مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف في الجزائر عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ورقلة، مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المصرف، وبيان أهميته وأهدافه، ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصرف، ومن النتائج المتوصل إليها وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصرف، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس من مهام التدقيق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما دوره يتمثل في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر، ولا بد من وجود تنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها زيادة التنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في المصارف، والعمل على زيادة الاهتمام بتنمية قدرات المدققين الداخليين، والعمل على تعزيز المهارة والمعرفة لدى المدققين الداخليين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة فعالة في مجال إدارة المخاطر؛

4- دراسة مونة هجيرة بعنوان "واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر" مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، هدفت الدراسة إلى إبراز واقع المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها كآلية رقابية لتطبيق إدارة المخاطر، ومن النتائج المتوصل إليها، وجود وعي وإدراك لدى المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر، وأن تبني ثقافة الخطر داخل المؤسسة يساعد على عملية اتخاذ القرار عموماً ويسهل عملية إدارة المخاطر بشكل خاص، كما توصلت الدراسة إلى أن ليس من مهام المراجع الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها، وإنما يتمثل دوره في توفير تأكيد موضوعي بأن مخاطر الأعمال تدار بشكل ملائم وصحيح، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر بالمؤسسة يعمل بشكل فعال، وكذلك الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية مما يساعد على تطويرها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتدعيم مكانتها في المؤسسة، كما أوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين قسми إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على بقائها.

9- حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية:

اقتصرت دراستنا على فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية من خلال إلقاء الضوء على المراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر، ومساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي باستثناء المؤسسات والإدارات الغير اقتصادية، وهذا ليس لعدم أهميتها، ولكن للمنحى الذي تقتضيه الدراسة.

ب- الحدود الزمانية والمكانية:

لقد تم تحديد الإطار الزمني للدراسة للفترة الواقعة مابين شهر مارس و شهر ماي لسنة 2015، أما الإطار المكاني يتمثل في بعض المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بولاية الوادي.

10- المنهج والأدوات المستخدمة:

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة في الدراسة، كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وكذلك ما تم نشره من أبحاث ودراسات علمية ومقالات في الدوريات المتخصصة وكذلك القوانين المرتبطة بموضوع الدراسة؛

وفيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد تم إعداد وتصميم استبيان لغرض الدراسة، وتم توزيعها على مراجعين ومحاسبي المؤسسات، الأساتذة المتخصصين في المحاسبة والمراجعة، محاسبين المعتمدين، محافضي الحسابات وتم معالجة وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss للتحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع البحث.

11- صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة مايلي:

- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر في المؤسسات، مما صعب علينا المهمة؛
- نقص استيعاب الفئة المستهدفة لموضوع الدراسة؛
- صعوبة تجميع كل الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة؛
- عدم احترام أجال الرد على الاستبيان وإعادته للباحثة.

12- محتوى البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، واختبار الفرضيات المقترحة، تم تصميم البحث كالتالي:

- مقدمة: عالجنا فيها إشكالية الدراسة حتى نتمكن من رسم تصور مبدئي لما نريد الوصول إليه من أهداف، كما حددنا أهمية وأسباب اختيار الموضوع والمنهج العلمي المتبع، والصعوبات التي اعترضتنا، كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية، ويتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول: حاولنا من خلاله التعرف على ماهية المراجعة الداخلية، والمبحث الثاني تم التطرق إلى وظيفة المراجعة الداخلية وأنواعها وأساليبها وموقعها في التنظيم الإداري، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أداء المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة؛

- الفصل الثاني: إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، تم معالجته من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص للتعرف على المفاهيم الأساسية حول إدارة المخاطر، وتناولنا في المبحث الثاني أساليب ومنهج عمل إدارة المخاطر، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر؛

- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، ويشتمل هذا الفصل على مبحثين، ففي المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها؛

- خاتمة: ذكرنا فيها النتائج المتوصل إليها من خلال استعراض الإطار الفكري النظري، ونتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وبناءً على النتائج المتوصل إليها قدمنا جملة من الاقتراحات كانت على شكل توصيات، وأفاق بحث جديدة.

الفصل الأول:

المراجعة الداخلية

تمهيد:

إن نشاط المراجعة الداخلية متعارف عليه منذ القدم، ففي المشروعات الصغيرة يقوم صاحب المشروع عادة ببعض إجراءات المراجعة والتقييم والاستفسار من أجل تحقيق الرقابة على أعماله وفي هذه الحالة يكون صاحب المشروع هو المراجع الداخلي، ولكن مع ازدياد حجم المشروعات وتعدد أعمالها أصبح من المتعذر على أصحاب المشروع وعلى إدارتها القيام بالمهمة نتيجة الفجوة بين الإدارة و المنفذين للعمليات، فأصبح لزاماً على القائمين على الإدارة الاعتماد على بيانات وإحصائيات وملخصات، وبدأت تستعين بإدارة الرقابة الداخلية بمساعدتها للقيام بوظائفها، ولضمان الالتزام بالخطط والسياسات المرسومة والتأكد من حماية أصول المؤسسة؛

من هنا ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية حيث يمكن الإدارة من التأكد من مدى صحة البيانات المقدمة لها والتأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية والالتزام بها؛

كما أخذت المراجعة الداخلية أهمية ودوراً كبيراً في تفعيل حوكمة المؤسسات بعد أزمة الثقة الناتجة عن ضعف الأداء الرقابي في المؤسسات المنهارة، إذ تقوم المراجعة الداخلية من منظور حوكمة المؤسسات بدور مهم، يقع على عاتقه تقويم نظم الرقابة الداخلية والعمل على تطويرها.

وبالنظر إلى الأهمية التي حظيت بها المراجعة الداخلية فقد ارتأينا تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية؛

المبحث الثاني: وظيفة وأنواع المراجعة الداخلية وموقعها في التنظيم الإداري؛

المبحث الثالث: المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة.

المبحث الأول: ماهية المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات وأحد أهم الأنظمة الرقابية الموجود بها، فهي أداة بيد الإدارة تراقب بواسطتها كل ما يحدث داخل المؤسسة، ونشاط تقييمي لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة، حيث تعمل على تطوير أنظمتها الرقابية الداخلية .

المطلب الأول: مفهوم المراجعة وأهدافها

ظهرت وظيفة المراجعة نتيجة التطور السريع الذي مس المؤسسة الاقتصادية مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى أنظمة رقابية داخلية وخارجية محكمة تعمل على تدعيم السير الجيد لمختلف أنشطة المؤسسة.

أولا - مفهوم المراجعة

- يقصد بالمراجعة " فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمنشأة فحصا دقيقا يطمئن المراجع من أن التقارير المالية سواء كانت تقريراً عن نتيجة المشروع خلال فترة زمنية أو تقريراً عن المركز المالي في نهاية فترة زمنية أو تقريراً آخر يظهر وينطبع فيه صورة واضحة وحقيقية ودقيقة للغرض الذي من أجله أعد هذا التقرير"¹؛
- كما عرفت منظمة العمل للمحاسبة و المراجعة الفرنسية، المراجعة على أنها "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات و التقييم بغية إصدار حكم معلل و مستقل، استنادا على معايير التقييم، وتقدير مصداقية و فعالية النظام و الإجراءات المتعلقة بالتنظيم"²؛
- عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية المراجعة على أنها "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية"³؛
- المراجعة هي "فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والحكم على العمليات التي جرت والنظم المقامة التي أنتجت تلك المعلومات"⁴؛

¹ كمال عبد السلام علي، خالد المعتصم، أصول علم المراجعة، المنصورة، 2002، ص: 18.

² مسعود صديقي، دور المراجعة Audit في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الأول، 2012/1، ص: 65.

³ محمد التوهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 09.

⁴ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 11.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المراجعة على أنها "عبارة عن عملية فحص لكم هائل من المعلومات، وفق مجموعة من الأدلة والقرائن، من قبل شخص مؤهل علميا ومهنيًا، يعمل على إضفاء الصبغة الشرعية والصحيحة والسليمة على القوائم المالية الخاصة بفترة زمنية محددة، وذلك تبعا لمجموعة من المعايير الموضوعية، وتوصيل نتيجة هذا الفحص لمستخدمي هذه القوائم المالية."

ثانيا- أهداف المراجعة

لقد صاحب تطور مهنة المراجعة تطورا ملحوظا في أهدافها، لذا يمكننا تحديد أهداف المراجعة بمجموعتين أساسيتين هما التقليدية والحديثة المتطورة¹:

1- الأهداف التقليدية:

- التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى الاعتماد عليها؛
- الحصول على رأي فني محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية التي تعدها المؤسسة التي تم مراجعة حساباتها، لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات، وعن مدى دلالة تلك القوائم على نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، وتحقيق مركزها المالي في نهاية تلك الفترة؛
- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تزوير؛
- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء أو الغش، وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة، وما تحدته زيارات المراجع المفاجئة من أثر في نفوس الموظفين.

2- الأهداف الحديثة:

تتمثل الأهداف الحديثة في الآتي :

- مراقبة الخطط والسياسات ومتابعة درجة التنفيذ وأسباب الانحرافات ؛
- تقييم الأداء ونتائج الأعمال المحققة من قبل المؤسسات؛
- تحقيق أقصى كفاية اقتصادية و إنتاجية؛
- المصادقة على الوثائق المالية والتقارير المودعة من طرف الإدارة، لإعطائها مصداقية أكثر حتى تساعد مستخدميه في اتخاذ القرارات؛
- مساعدة الإدارات المالية للمؤسسات في تحديد الوعاء الضريبي، ومن ثم مبلغ الضريبة الواجب دفعها؛

¹ عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010/2009، ص ص: 10-11 .

- المشاركة في تخطيط الاقتصاد الوطني بمساعدة الجهات الحكومية.

المطلب الثاني: نشأة وتعريف المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية أحد أهم الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة، لما تلعبه من دور في دعم قرارات الإدارة والتخفيف من المسؤولية الملقاة عليها.

أولاً- نشأة المراجعة الداخلية

ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية وقد ظهرت بعد ظهور المراجعة الخارجية بوقت طويل، وأدى اهتمام إدارة الشركة بالتعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها وتنفيذهم لسياساتها وتوجيهاتها إلى ضرورة وجود محاسب داخلي يقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الوحدة وفحص الأداء المحاسبي فيها يطلق عليه اسم المراجع الداخلي¹؛

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة حديثة نسبياً، حيث يرجع ظهورها إلى الأزمة العالمية لسنة 1929 في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أثرت سلباً على الشركات وأدت إلى ضرورة مراقبة الدققة للحسابات بهدف تخفيض المصاريف، فحاولت الشركات التخفيف من أعباء خدمات مكاتب المراجعة الخارجية، والبحث عن طريقة للتقليل من مبالغ، ولتحقيق ذلك كان على المراجعين الخارجيين القيام بعدة وظائف من جرد، تحليل الحسابات، الاستبيانات المختلفة... الخ ومن هنا اقترحت الشركات توكيل بعض هذه المهام إلى موظفين الذين يعملون في داخلها بشرط فرض نوع من الرقابة عليهم؛

وقد ظهر المراجعون الداخليين الذين يقومون بأعمال المراجعة وهم تابعون للمؤسسة، والذين يمثلون الأيدي المساعدة أو المعالجون للمراجعين الخارجيين، والذين يسمحون بتحقيق الهدف الرئيسي وهو التخفيف من أعباء المؤسسة، وهنا تكون مفهوم المراجعة الداخلية وليس الوظيفة²؛

¹ محمد السيد سرايا، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 125.

² العمرات أحمد صالح، المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي، دار البشير، عمان، 1990، ص: 12.

وتماشيا مع التطورات والاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية سواء من حيث مجالها أو القائمين عليه حيث أصبحت كنشاط مستقل داخل المؤسسة، أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة هي حديثة الاستعمال أو حتى حديثة الاعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فقد نص عليها المشرع الجزائري في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على أنه: "يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"¹؛

وأعيد النص عليها من خلال قانون النقد والقرض 10/90 حيث نص المادة 40 منه على: "إن المؤسسات العمومية الاقتصادية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ"².

ثانيا- تعريف المراجعة الداخلية

تعددت التعاريف حول المراجعة الداخلية من مرحلة إلى أخرى ومن هيئة إلى أخرى ومن أجل الوصول إلى تعريف شامل نقترح التعريفات التالية:

- عرفها قبل الاتحاد الأوربي "بأنها وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقديم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمعلومات التي تتعلق بالرقابة على الأنشطة التي يتم فحصها"³؛

- المراجعة الداخلية "هي نشاط تأميني واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة اكتساب المؤسسة آلية منظمة ومنهج انضباطي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات حوكمة المؤسسة"⁴؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 02 المؤرخة في 12/01/1988، ص: 08.

² القانون 10/90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990.

³ سعد أبي إبراهيم أحمد، دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطور الاقتصاد الوطني، دورة حول حوكمة الشركات، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب- جدة، ماي 2008، ص: 03.

⁴ Jacques Renard, Théorie et pratique d'audit interne, les éditions d'organisation, 7ème édition, 2010, p07.

الفصل الأول _____ الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية

- ويمكن تعريف المراجعة الداخلية من الناحية الوظيفية "بأنها نشاط تقييمي مستقل داخل المشروع بغرض فحص وتحقيق النواحي المحاسبية والمالية وغيرها من نواحي أنشطة التشغيل للمشروع وذلك كأساس لخدمة الإدارة في وظيفتها الرقابية، فهي تعتبر وسيلة رقابية في خدمة الإدارة بحيث تعمل على قياس فاعلية نظم الرقابة المختلفة"¹؛
- المراجعة الداخلية جزء من نظام الرقابة الداخلية تتمثل في نشاط مستقل يقوم به قسم أو إدارة من إدارات المنشأة، ومهمته مراجعة وفحص المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير المالية والعمليات المختلفة، تقييم أداء الإدارات والأقسام في المنشأة، ثم تقديم تقارير إلى الإدارة العليا بنتائج هذا التقييم²؛
- ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المشروع تنشؤه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المشروع وفي التحقق من إتباع موظفي المشروع للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخال عليها، وذلك حتى يصل المشروع إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى"³؛

من خلال هذه التعاريف المختلفة للمراجعة الداخلية يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لها "المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة داخل المؤسسة، تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مديرية المؤسسة، وهذا من أجل مراقبة سير المؤسسة، ولتحقيق فيما إذا كانت الاجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة وأن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تسير وفقا للنظم الموضوعية".

¹ عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 216.

² منصور حامد محمود وآخرون، أساسيات المراجعة، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1999، ص: 139.

³ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، 2007، ص: 181.

المطلب الثالث: أهداف ونطاق المراجعة الداخلية

لقد ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية من خلال زيادة أنشطة المؤسسة وتشغيلها، فكانت المؤسسة تضع مجموعة من الإجراءات والسياسات وتقوم بإرسال الأفراد إلى التأكد من مدى إتباع تلك الإجراءات والسياسات وحمايتها من أي أنحراف.

أولاً- أهداف المراجعة الداخلية

لا تهدف المراجعة الداخلية إلى معاقبة أو تهديد الموظفين حيث أن وظيفة المراجعة ليست تصيد للأخطاء أو معاقبة الآخرين عن الأخطاء المكتشفة أو الأعمال المشكوك في حدوثها، وإنما تهدف إلى التحقق من سلامة تنفيذ سياسات وإجراءات المؤسسة التشغيلية، وأن هذه السياسات والإجراءات ملائمة وكافية لتحقيق فعالية التشغيل وشمولية معالجة البيانات، ومن أسهل السبل لأستفءاء احتياجات المراجع الداخلي أن يقدم للموظف الدليل على أدائه لوظيفته طبقاً لمتطلبات المؤسسة، ويجب توضيح أن الهدف الرئيسي للمراجعة الداخلية ليس اكتشاف الأخطاء أو التلاعب والمخالفات ولكن الأمر ليس إلا منتج فرعي لعمليات الفحص التي يقوم بها المراجع أثناء أداء وظيفته، وعلى ذلك نجد أن وظيفة المراجع الداخلي وظيفته استشارية لمساعدة الإدارة في تخطيط و تنظيم ورقابة وظائفها وليست وظيفة بوليسية تهتم بالبحث عن المتلاعبين ومقترفي الجرائم، ولذلك ينصب اهتمام المراجع على دراسة وفحص نظم المعلومات المحاسبية للتأكد من فعاليتها وتطوير طرق وأساليب الرقابة التي تستخدمها واكتشاف نقاط الضعف بها للعمل على تحسينها،¹ ومن العرض السابق يتبين لنا أن المراجعة الداخلية لها هدفان أساسيان:²

1- الحماية

يعني مفهوم الحماية مراجعة الأحداث والوقائع الماضية للتحقق من الآتي:

- دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية ومن إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية؛
- أن أصول المنشأة قد تم المحاسبة عنها، وأنها محاطة بالحماية الكافية من السرقة والإهمال؛
- اختبار الرقابة الداخلية خاصة بما يتعلق بالفصل بين وظيفة الاحتفاظ، ووظيفة التنفيذ، ووظيفة المحاسبة؛
- تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات، بحيث يدقق كل موظف عمليات الموظف الذي قبله، وبما لا يؤدي إلى تكرار الأعمال.

¹ رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص: 87.

² أحمد حلمي جمة، مدخل حديث لتدقيق الحسابات، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2000، ص: 93.

وما هو جدير بالذكر أن المراجع الداخلي لديه من الوقت والخبرة، ليتمكن من انتقاد وتقييم جميع أوجه الرقابة الداخلية، ولذلك يطلق على هدف الحماية التدقيق المالي.

2- الإنشائي

ويعد الهدف الإنشائي امتداد لمراجعة الأحداث المالي، ولذا فإن مفهوم الهدف الإنشائي يتضمن التأكد من كل جزء من نشاط المنشأة موضع مراقبة؛

ولذلك فإن تحقيق هذا الهدف يكون من خلال تأسيس برنامج للمراجعة الداخلية من خلال الخريطة التنظيمية وليس من خلال التقارير المالية، وبناء على ذلك فإن المراجع الداخلي يعد في هذه الحالة ممثلاً للإدارة العامة وليس ممثلاً للإدارة المالية، وذلك لأنه يقيم مدى تقارب أهداف الأنظمة الفرعية مع الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا لها أو مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة.

إن من أهداف المراجعة الداخلية كذلك بالإضافة إلى الهدفين السابقين مايلي¹:

- زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية الشركة وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ تلك الإستراتيجية؛
- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر؛
- تقويم وتحسين فاعلية الرقابة؛
- تقويم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها.

ثانياً- نطاق المراجعة الداخلية

يتضمن نطاق المراجعة الداخلية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء من خلال²:

- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد، وقياس، وتصنيف، والتقرير عن تلك المعلومات؛
- مراجعة النظم الموجودة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات، والقوانين، واللوائح التي يكون لها تأثير على العمليات والتقارير؛

¹ يحيى سعيد، لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 05، السنة الخامسة، 2012، ص 195-196.

² إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 12.

- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها كلما كان ذلك ممكناً؛
- تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة ؛
- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعية وإذا كانت العمليات أو البرامج تنفذ كما تنفذ كما هو مخطط لها.

المطلب الرابع : خصائص وأهمية المراجعة الداخلية

تزايدت أهمية المراجعة الداخلية مع تزايد الحاجة إليها كأداة رقابية تساعد المسؤولين على أداء مختلف وظائفهم، ونظراً للخصائص التي تمتاز بها.

أولاً- خصائص المراجعة الداخلية

تمتاز المراجعة الداخلية بجملة من الخصائص و هي¹:

- 1- **المراجعة الداخلية وظيفة شاملة:** فهي تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف، حيث تنصب على كل وظائف المؤسسة بهدف خدمة الإدارة؛
- 2- **المراجعة الداخلية وظيفة دورية:** حيث تخضع مختلف الوحدات والمصالح التابعة لها لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة؛
- 3- **الاستقلالية:** رغم أن المراجعة الداخلية وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المراجع أن يكون مستقلاً حتى يتسم عمله بالموضوعية. وهناك خصائص أخرى للمراجعة الداخلية تتمثل في²:
 - تختص وظيفة المراجعة الداخلية بمهمة فحص جميع الأنشطة في المنشأة؛
 - المراجعة الداخلية وظيفة استشارية أكثر منها وظيفة تنفيذية؛
 - يمتد نشاط المراجعة الداخلية إلى جميع الرقابات الإدارية، بما فيها الرقابة المحاسبية ، والضبط الداخلي؛
 - تعمل على تقييم الرقابة المحاسبية ؛
 - المراجع الداخلي لا يجب أن يقوم بأي عمل من أعمال التنفيذ أو يشترك في أداء عمل سوف يقوم بتحقيقه.

¹ شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة

بومرداس، 2009/2008، ص:54.

² أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص:91.

ثانياً- أهمية المراجعة الداخلية

ظهرت الحاجة للمراجعة الداخلية بصورة أكثر جدية خلال الأزمة الاقتصادية العالمية 1929-1933 وبعد الحرب العالمية نتيجة لإفلاس العديد من الشركات وتحمل إدارات هذه الشركات المسؤولية عن ذلك، فضلاً عن حاجة إدارات هذه الشركات لمتابعة مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية لديها، الأمر الذي دفعها إلى إنشاء وظيفة المراجعة الداخلية لتكون العين الساهرة لها في فحص وتقييم فاعلية جميع أنظمة الرقابة لانجاز مهامها من التحقق والتحليل والتقييم لجميع أوجه ومجالات النشاط والخطط والأهداف التي تسعى هذه الشركات إلى تحقيقها، باعتبار أن وظيفة المراجعة الداخلية هي جزء من نظام الرقابة الداخلية حيث إنها تشكل بؤرة هذا النظام وصمام الأمان له، وخصوصاً بعد إيلاء هذه الوظيفة أهمية مميزة سعيًا إلى تحويل هذه الوظيفة من وظيفة رقابية في المنظمة إلى مهنة معترف بها من قبل المنظمات المهنية المحاسبية الدولية¹؛

ولا شك أن أهمية المراجعة الداخلية تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيام المراجع الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للشركة ووضعه المعهد كهدف نهائي واستراتيجي لوظيفة المراجعة الداخلي، وأشار المعهد إلى أن إضافة القيمة يتم من خلال تحسين وزيادة فرص انجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة؛

أن إضافة القيمة للشركة يتحقق من خلال قيامها بواجبها التقويمي والبنائي، ويؤكد أن إضافة القيمة تتحقق من خلال دعم قدرة إدارة التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم الإستراتيجية وبما يتسق مع توقعات أصحاب المصلحة بأداء خليط من الأنشطة التأكيدية والتأمينية والاستشارية في إطار من الاستقلال والموضوعية²؛

¹ إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2011، ص: 15.

² يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2007، ص: 73.

كما تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي، وأهم آليات التحكم المؤسسي، لذلك فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي¹:

- كبر حجم المنشآت وتعدد عملياتها؛
- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمؤسسة؛
- حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط وعمل القرارات؛
- حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية وصيانة أموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطاء؛
- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي، والرقابة الحكومية، والتسعيرة؛
- تطور إجراءات المراجعة من تفصيلة كاملة إلى اختباريه تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.

¹ يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2008، ص: 128.

المبحث الثاني: وظيفة وأنواع المراجعة الداخلية وموقعها في التنظيم الإداري

المراجعة الداخلية أداة الإدارة وعينها في قياس فاعلية الوسائل الرقابية المطبقة في المشروع ففي أي مشروع منظم تنظيماً جيداً لابد أن تتوفر لديه طرق ووسائل لغرض التأكيد من العمل التنفيذي أي للتأكد من الرقابة الداخلية وفعاليتها وتطبيقها وعلى هذا فإن الوظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية هي الفحص والتقرير المستمر للنظم الإدارية من سياسات وإجراءات وتسجيل للإحداث المالية وصحة تسجيل هذه الإحداث وسلامة ما تنتجه من بيانات.

المطلب الأول: وظيفة المراجعة الداخلية

إن الغرض الرئيسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أعضاء إدارة المشروع على تأدية وظيفتهم بطريقة فعالة عن طريق إمدادهم بتحليل موضوعية للبيانات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة وصحيحة عن نشاط المشروع . ويمكن تلخيص وظائف المراجعة الداخلية فيما يلي:

أولاً- الفحص:

إن نشاط المراجع الداخلي فيما يختص بالفحص فإنه يشمل السجلات المحاسبية ومراقبة الأصول والتحقق من التقارير المالية، وتظهر فاعلية المراجعة الداخلية في المنشآت حيث يقوم المراجع الداخلي بزيارة الفروع نظراً لبعدها عن المركز الرئيسية والإدارة المركزية للمشروع مما يقتضي فحص سجلاتها ورقابة أصولها، وقد لا يتمكن من تطبيق رقابة داخلية بالفروع نظراً لصغرها وعدم جدواها اقتصادياً، على هذا فإن على الإدارة المركزية أن تتأكد من أن المسؤولين الملقاة على مديري الفروع فيما يختص بالحفاظ على الأصول والتسجيل الدفترى قد نفذت بصورة سليمة، وكأمثلة للمراجعة الداخلية في هذا المجال ماعدا النقدية ومراجعة مذكرات التسوية والتأكد من أرصدة العملاء ومقارنة الجرد الفعلي بالدفترى ومقارنة سجلات الأصول مع الأصول ذاتها، وحتى لو كان التسجيل في المركز الرئيسي فإنه يجب التحقق من تماشي البيانات المسجلة مع ما هو موجود فعلاً من حيث الأصول التي في عهدة مديري الفروع، ويمتد الفحص والتحقيق إلى التقارير المستخرجة من سجلات المشروع، حيث أن الإدارة تعتمد إلى حد كبير على المعلومات والبيانات الواردة في هذه التقارير صحيحة، وأمثلة الفحص الذي يقوم به المراجع هي مقارنة أرقام التقارير بالمعلومات المستمدة منها، التأكد من القيود، مراجعة العمليات الحسابية، صحة اختبار توزيع المصروفات، مراجعة جميع صور وكعوب الشيكات والإيصالات والتأكد من تسلسلها، فواتير المبيعات، أوامر الشراء، الإشعارات المدينة والدائنة والتحقق من حسابات إجمالي العملاء والموردين، كذلك التحقق من التقارير الإحصائية

التي تعتمد مباشرة على المعلومات من دفاتر الأستاذ العام مثل تقارير عمر أرصدة حسابات العملاء، وهذه التقارير تفيد الإدارة في الحكم على مدى نشاط إدارة الائتمان والتحصيل وتقدير الديون المشكوك في تحصيلها وتقرير أي تغيير في سياسة المنشأة فيما يختص بالمنطقة المعنية¹، وتحقق المراجع من عمر هذه الأرصدة يعطي الإدارة ثقة في

التقرير المقدم إليها عن هذه الأرصدة والذي سيكون أساسا لقراراتها وأمثلة أخرى للتقارير الإحصائية التي يراجعها المراجع، وأوامر العملاء التي لم تنفذ، عدد الأوامر التي نفذت، عدد الإشعارات الشحن التي استلمت وكمياتها، وأوامر التشغيل التي لن تنفذ، تغيب العمال، تقارير حوادث العمل.

ثانيا- التقييم:

يتيح فحص السجلات المحاسبية والتقارير للمراجع إمكانية الحكم على مدى قوة النظام الموضوع ونقاط الضعف فيه، وعلى هذا يستطيع أن يقيم النظام ويقترح التعديلات المناسبة، وتقييم نظام المراقبة الداخلية من وجهة نظر إن كان النظام المحاسبي عليه أن يمد الإدارة²:

- بالمعلومات الكافية والدقيقة؛
- المحافظة على موارد المنشأة من الضياع أو السرقة؛
- المراقبة على جميع الخطوات التشغيلية ؛
- تقييم الكفاية المحاسبية من وجهة نظر:
- ❖ فعالية الإجراءات المتبعة؛
- ❖ استعمال الآلات المحاسبية؛
- ❖ الاستعمال الاقتصادي للمكان المشغول؛
- ❖ كفاية هيئة الموظفين.
- تقييم العمل لجميع إدارات التشغيل من وجهة نظر:
- ❖ التنظيم الإداري؛
- ❖ السياسات الموضوعية ومدى تنفيذها؛
- ❖ الإجراءات التنظيمية ومدى إتباعها.

¹ عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على مستوى الجزئي والكللي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص: 188-189.

² ناصر دادي عدون وآخرون، دراسات حالة في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة 1، 2008، ص: 167.

وعلى هذا فإن عمل المراجع الداخلي يمتد إلى جميع أنشطة المشروع إلا أنه يقابله مسائل تقنية خارج نطاق المعلومات، يستطيع أن يستعين فيها بالتقنيين في هذه الناحية من داخل المؤسسة أو من خارجها. والتقييم يجعل المراجع الداخلي لا يقتصر على نطاق المراقبة المحاسبية والمالية والتي في العادة يحدد المراجع الداخلي عمله بها إنما نطاق الرقابة الإدارية عامة.

ثالثاً- مراقبة التنفيذ

لن تكون السياسات الموضوعية والإجراءات التنظيمية والرقابة ذات قيمة إلا إذا اتبعت فعلاً، وعلى هذا فإن من أغراض المراجعة الداخلية مراقبة تطبيق النظم والسياسات الموضوعية، ويكون في ذلك الملاحظة وفحص السجلات والتقارير المعدة والتأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم، ومجال تحقيق الوظائف المراجعة الداخلية يتطلب وجود نظام رقابي متكامل من أهم خصائصه وجود موازنات تخطيطية وتكاليف معيارية، وتعتبر الموازنات والأرباح والخسائر المحتسبة مقدماً والمركز المالي بمثابة التعبير المالي عن سياسة الإدارة للفترة التالية، فاشترك المراجعة الداخلية في السياسات المالية للإدارة في الفترة التالية تحقق لوظيفتها كما أن مراجعة التنفيذ لا بد أن تتناول مقارنتها مع أرقام الخط، ففحص البند من المصروف من ناحية الصرف المستندي ليس كافياً للتحقيق وظيفية المراجعة الداخلية إنما يجب مقارنته مع البند الذي حدد في الموازنة وأيضاً التعرف على السبب للصرف ومبرره وقيمة المبلغ المنصرف وقربه أو بعده عن الاعتماد له في الموازنة، وتقدم المراجعة الداخلية تقريرها عن طريق المحاسبية المستخدمة لإظهار النتائج الفعلية مقارنة بالأرقام المخططة ومدى دقة النتائج، ولا يقدم المراجع الداخلي تقارير على الأرقام الفعلية العادية التي تتمشى مع المفردات المحددة مقدماً حيث تفحص إجمالياً، أما الذي يفحص تفصيلاً فالأرقام التي تختلف عن المخطط أو المعيار المحدد، فالمراجعة بالاستثناء هي التي تتمثل في التقرير عن الانحرافات وأسبابها والمقترحات بتلافيه وليس التقرير عن الأداء العادي المتمشي مع الخطة، ويظهر من ذلك أن المراجع الداخلي كمراجع مالي وحسابي يجب أن يكون ملماً بأدوات المحاسبة وفروعها من التكاليف واستخدامات للموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وكل ما تتضمنه كل موازنة وكل معيار ليحكم على إمكانية المقارنة بين النتائج الفعلية ومثيلتها الواردة بالموازنات لتعرض على الإدارة المقارنات السليمة وتقييم الانحرافات ومعناها حتى يمكن الحكم على الانحرافات الهامة وتفسيرها، وحيث أن الحسابات الإدارية تعتبر حلقة وصل بين النظام المحاسبي ونظام الإنتاج فإن المراجع الداخلي يجب أن يكون قادراً على تأسيس العلاقة بين البيانات المحاسبية وبيانات الإنتاج كما أن مهمته أن يتأكد من النتائج المالية وتماشياً مع النتائج الكمية الإنتاج¹.

¹ عبد الفتاح الصحن، سمير كامل، مرجع سابق، ص ص: 220-221.

المطلب الثاني: أنواع وأساليب المراجعة الداخلية

سنحاول البحث في هذا المطلب أنواع المراجعة الداخلية وكذا أساليبها.

أولاً- أنواع المراجعة الداخلية

بالرغم من تعداد أنواع المراجعة الداخلية إلا أنه من الصعوبة بإمكان فصل هذه الأنواع عن بعضها أثناء المراجعة، فمن الصعوبة أن يتم مراجعة تشغيلية دون الأخذ بعين الاعتبار الأثر المالي والإداري أو قياس مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، كل هذا معهد المدققين فقد عمد على تقسيم المراجعة الداخلية إلى الأقسام التالية من أجل تبسيط فهم كل نوع وتسهيل التعامل معه من أجل تحقيق أهداف المراجعة. وعلى هذا يمكن تقسيم المراجعة الداخلية إلى مايلي:

1- المراجعة الداخلية المالية:

تعرف المراجعة الداخلية المالية بأنه الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية، والسجلات المحاسبية، والعمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية والمتطلبات الأخرى.

وتعتبر المراجعة المالية المجال التقليدي للمراجعة الداخلية، الذي يتضمن مراجعة وتتبع القيود المحاسبية التي تعود إلى الإحداث الاقتصادية التي تخص المنشأة، ومراجعتها حسابياً و مستندياً، ثم التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة، والهدف من المراجعة هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمنشأة، كذلك تشمل المراجعة المالية أيضاً التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الاختلاس، وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمنشأة¹.

¹ محمد علي محمد الجابري، تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- صنعاء، 2014، ص: 20.

2- المراجعة الداخلية التشغيلية (مراجعة العمليات):

يقصد بالمراجعة التشغيلية فحص مستقل يشمل جميع جوانب ووظائف التنظيم وتشمل على فحص منظم لكافة أنشطة الشركة أو لقسم معين وعلاقته بالأهداف معينة، والمراجع التشغيلي لديه هدف عام وهو تقييم جودة الرقابة الداخلية في جانب معين من جوانب التنظيم وتقييم فعالية وكفاءة العمليات وإمكانية الاعتماد على التقارير المالية وتقييم الالتزام بالقوانين واللوائح، لذا يمكن القول بأن المراجعة العملياتية واسعة نطاق لأنها تشتمل على جميع جوانب التنظيم والأنشطة وليس التركيز على نطاق ضيق من الأنشطة، ويمكن أن نطلق في بعض الأحيان إسم ومصطلح المراجعة الإدارية على مدخل المراجعة التشغيلية، ويجب مراعاة أنه عند إجراء مراجعة تشغيلية فإن المراجع الداخلي يجب أن يضع أولاً برنامج تفصيلي لعملية المراجعة وهو ما يتطلب ضرورة فهم العملية أو النشاط محل المراجعة وذلك من خلال مسح منطقة عمله وأي معلومات أخرى قد تم تجميعها، وبعد ذلك يجب على فريق المراجعة الداخلية وضع خريطة لعملية الفحص توضح النقاط التي ينبغي أن تفحص واختبارات المراجعة التي ينبغي أدائها، وعند القيام بالمراجعة التشغيلية فإن المراجع الداخلي يجب أن يأخذ في الحسبان مجموعة من الأهداف التي تم تحديدها في قائمة المسؤوليات التي حددها معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية¹، وأهم هذه الأهداف مايلي:

- فحص وتقييم مدى سلامة ودقة تطبيق الرقابة التشغيلية؛
- فحص نطاق الالتزام بالسياسات الموضوعية والخطط والإجراءات؛
- فحص وإمكانية الاعتماد على بيانات الإدارة الموجودة داخل التنظيم؛
- تقييم جودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات والمهام المخصصة؛
- إعطاء مقترحات حول التحسينات الممكنة؛
- التأكد من الحماية المادية للأصول.

¹ رشام نسيم، مرجع سابق، ص: 82.

3- مراجعة نظم المعلومات:

وتهدف إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها بالإضافة إلى البيانات التي أخرجتها هذه النظم، ويتضمن ذلك أن السجلات الخاصة بالعمليات المالية والتشغيلية والتقارير المعدة على أساسها تتضمن معلومات دقيقة، قابلة للتصديق، معدة في الوقت المناسب، كاملة ومفيدة¹.

4- مراجعة الالتزام:

تتضمن هذه المراجعة إجراء فحص لمختلف البرامج والسياسات والقوانين والأنظمة والعقود التي يجب الالتزام بها وإتباعها من أجل الحفاظ على المبادئ التوجيهية المقررة في الشركة، ويترتب على مراجعة الالتزام مايلي²:

- جمع المعلومات عن القوانين والأنظمة وغيرها من متطلبات الالتزام؛
- فهم حدود المراجعة في الكشف عن الأعمال غير القانونية وسوء المعاملة؛
- تقييم المخاطر التي يمكن أن تحدث جراء الأعمال غير قانونية؛
- على المراجع تصميم وأداء إجراءات لتقييم المخاطر التي من شأنها أن تكشف عن الأعمال غير القانونية.

5- مراجعة الأداء:

تتضمن هذه المراجعة فحص ما إذا كانت الشركة تستعمل الموارد المتاحة لديها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية اقتصادية، تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، وتشمل ذلك النظر في مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية وأن عمليات أو البرامج يجري تنفيذها وفقاً للأهداف والخطط المسطرة في برنامج المراجعة³.

6- المراجعة البيئية:

والهدف منها :

- قياس مدى التزام المنشأة بالقوانين الخاصة بالبيئة؛
- مراجعة نظم إدارة البيئة بما يفيد عدم تعرض نظم العمليات الحالية لمخاطر بيئية في المستقبل؛
- تحديد وتقييم الأضرار البيئية المستقبلية المتعلقة بتسهيلات المعالجة والتخزين، والتخلص من النفايات؛

¹ شادي صالح البحري، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر (دراسة ميدانية في المصارف السورية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2011، ص: 50.

² يحيى سعيد، لخضر أوصيف، مرجع سابق، ص: 194.

³ المرجع أعلاه، ص: 194.

وبشكل عام على المراجعة الداخلية أن تتأكد من أن المنشأة عملت على اعتماد المظاهر البيئية الأساسية والتزامها الكامل بها والقدرة على السيطرة وضبط أية مخالفات مستقبلية قد تضرر بالبيئة وتؤثر على عدالة القوائم المالية للمنشأة¹.

ثانياً- أساليب المراجعة الداخلية

لكي تحقق المراجعة الداخلية أهدافها يتعين على المراجع الداخلي القيام بما يلي²:

- فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة والضبط الداخلي وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها؛
- التحقق من وجود أصول المنشأة وصحة قيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها؛
- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً، ويراعى عند انتقاء القيود لمراجعتها أن تكون القيود المختارة ممثلة لجميع أنواع القيود في الدفاتر، وأن تكون ممثلة لعمل كل موظف وأن تكون في فترات مختلفة على مدار السنة؛
- التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا؛
- تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة؛
- إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل؛
- التحقيق من مدى مراعاة السياسات الموضوعة للخطط المرسومة والالتزام بها؛
- تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.

¹ شادي صالح البحري، مرجع سابق، ص: 51.

² ورود ناهض الشوا، دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل (من وجهة نظر موظفي مجمع الإيرادات في وزارة المالية بقطاع غزة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، 2014، ص: 19.

المطلب الثالث: موقع المراجعة الداخلية في التنظيم الإداري

تتناول وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة المجال التقييمي والوقائي لأصولها ثم النواحي الإدارية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمتها، حيث يقيم المراجع الداخلي عمل الغير ولكن لا يوجه الغير في عملهم فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لمجموع الموظفين الذين يراجع عملهم.

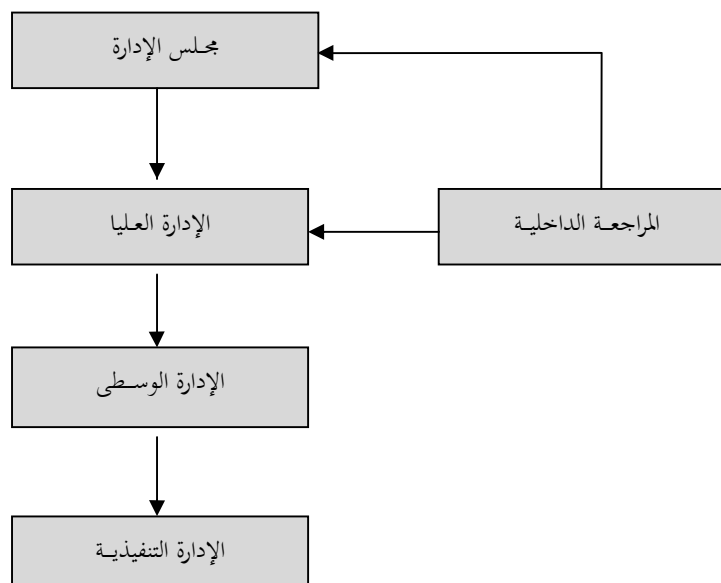
أولاً- موضع المراجعة الداخلية وفقاً للإدارة العليا

إن أداء المراجع الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتماله إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة وهذا من ناحيتين أساسيتين هما¹:

- مكانه في التنظيم الوظيفي وارتباط عمله بالمستويات العليا، حيث أن تعقيد الإدارة له يحقق الاستقلال في عمله وتحقيق ما يوكل إليه من عمل؛
 - إن المراجع الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص والتقييم ومراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة ولهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية أو تنفيذية.
- مما سبق يتبين لنا حتمية مراعاة استقلالية دائرة المراجعة الداخلية بشكل تام وأن تكون مربوطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا، كما يفضل أن تكون خلية المراجعة الداخلية مربوطة بمجلس الإدارة بدلا من المدير العام لأجل ضمان تنفيذ التوصيات.

¹ بلواحد زكريا، عبد الواحد محمد، المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار، دراسة حالة المؤسسة العمومية للإشغال العمومية لقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، محاسبة ومالية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص: 17.

الشكل رقم (1-1) موضع المراجعة الداخلية وفقا للإدارة العليا



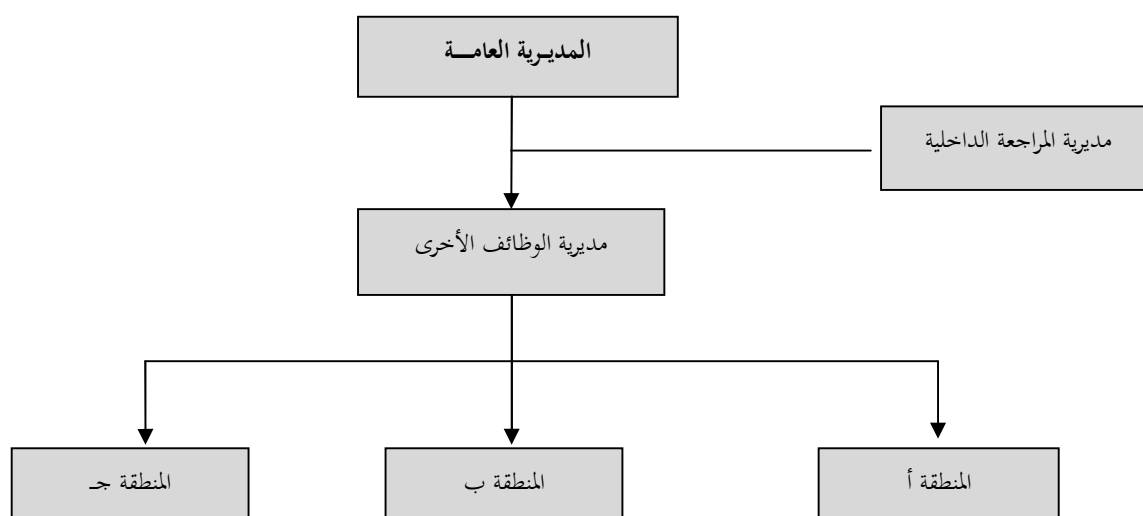
المصدر: عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 236.

يظهر لنا الشكل رقم (1-1) ارتباط خلية المراجعة الداخلية مباشرة بمجلس الإدارة.

ثانيا- المراجعة الداخلية المركزية

إذا أخذنا نموذج المراجعة الداخلية المركزية فسوف يكون موضع خلية المراجعة الداخلية كالتالي:

الشكل رقم (2-1) المراجعة الداخلية المركزية



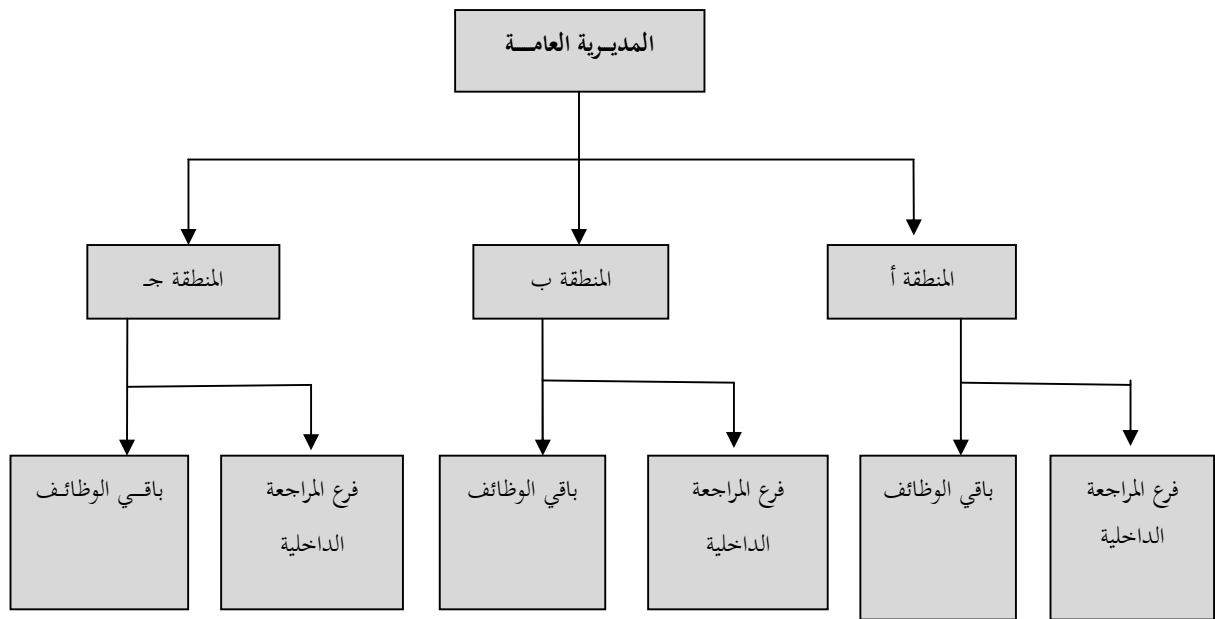
المصدر: مسعود صديقي، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2004، ص: 54 .

يعتبر هذا النوع أكثر الأنواع استقلالية نظراً للانفصال التام لخلية المراجعة الداخلية عن بقية الوظائف الأخرى.

ثالثاً- المراجعة الداخلية اللامركزية

يتم من خلالها وضع إدارة المراجعة الداخلية على مستوى كل منطقة نشاط أو تكتل جغرافي أو فراغ للمؤسسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) المراجعة الداخلية اللامركزية



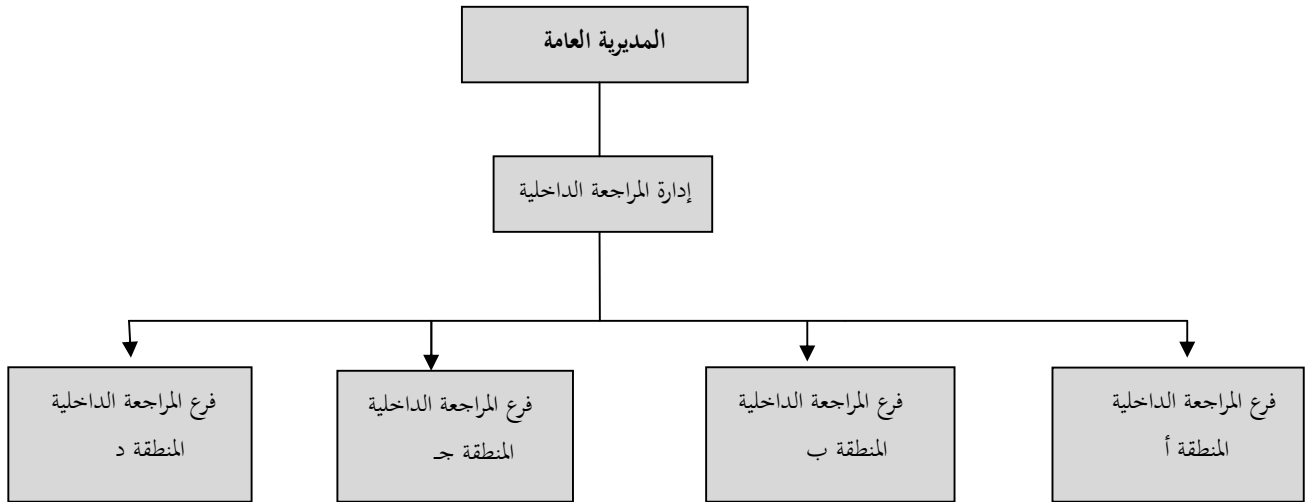
المصدر: مسعود صديقي، مرجع سابق، ص: 55.

نلاحظ في هذا التوزيع نقص نسبي في درجة استقلالية لأن وجود قسم للمراجعة الداخلية في كل منطقة من شأنه أن ينشأ نوعاً من المصالح مما يضعف درجة الاستقلالية.

رابعاً- المراجعة الداخلية المختلطة

في هذا النوع من المراجعة الداخلية يتم المزج بين النوعين السابقين (المراجعة الداخلية المركزية والمراجعة الداخلية اللامركزية)، بحيث يتم إرساء إدارة المراجعة الداخلية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة وجعل الفروع لها على مستوى كل منطقة نشاط وهذا وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (4-1) مراجعة داخلية مختلطة



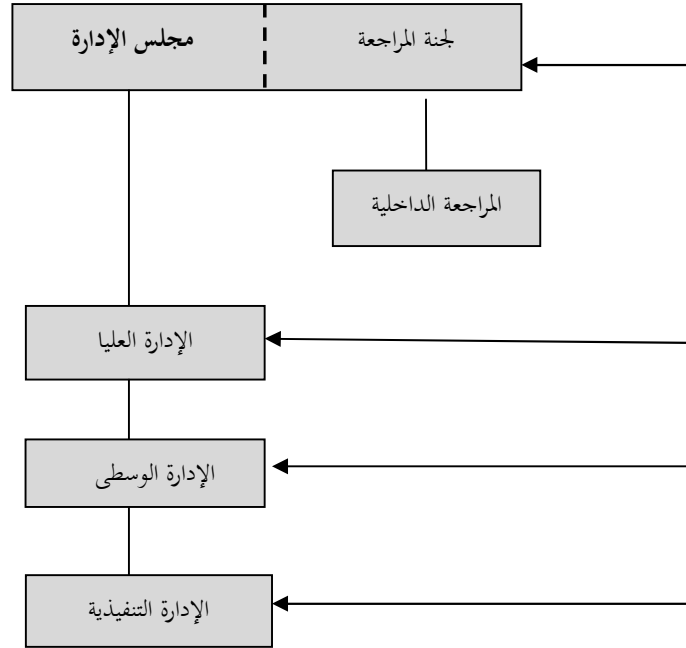
المصدر: مسعود صديقي، مرجع سابق، ص: 56.

في هذا النوع من التوضع نجد استقلالية أكبر من الموجودة في النوع المراجعة الداخلية اللامركزية لأن فروع المراجعة الداخلية المتواجدة في كل منطقة تعمل تحت وصاية مديرية المراجعة الداخلية التابعة للمديرية العامة.

خامسا - موضع المراجعة الداخلية وفقا للجنة المراجعة

هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من المؤسسات نحو إنشاء ما يطلق عليه بلجنة المراجعة، حيث يصبح موقع خلية المراجعة الداخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:¹

الشكل رقم (5-1): تموضع المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة



المصدر: فتحي رزق السوافري وآخرون، مرجع سابق، ص: 83.

يرتبط قسم المراجعة الداخلية مباشرة بلجنة المراجعة التي تتكون من أعضاء من مجلس الإدارة وتكون مسؤولة عن توظيف، ترقية ومكافئة موظفي قسم المراجعة الداخلية ومراقبة السياسات، المعايير والإجراءات المتخذة على مستوى القسم.

¹ فتحي رزقي السوافري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 82.

المبحث الثالث: المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة

تعتبر المراجعة الداخلية أحد ركائز ومقومات الحوكمة وعليه فقد أصبح تطور ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعة الداخلية بمثابة دعم رئيسي من دعائم التطبيق الكف لإطار الحوكمة.

المطلب الأول : تطور مفهوم المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة

بعد الفضائح والانهيارات المالية للوحدات الاقتصادية العالمية أصبحت المراجعة الداخلية من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، إذ أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في المؤسسات؛

ظهرت المراجعة الداخلية منذ حوالي ثلاثة عقود وبالتالي تعد حديثة بالمقارنة مع المراجعة الخارجية، وقد لاقت قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة، واقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق عملها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات، وبهذا أصبحت أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وبموجب هذا التطور أصبح برنامج يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى¹؛

ويتضح التطور الذي حصل للمراجعة الداخلية من خلال تعريفه خلال مدد زمنية متعاقبة، إذ أن المراجعة الداخلية بموجب التعريف الجديد لمعهد المراجعين الداخليين ينظر لها على أنها: "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط Disciplined لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر Risk Mangement والرقابة Control و حوكمة المؤسسات² .

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 186.

² بن التومي سارة، قوضيلي سميرة، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الأول "المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية"، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 04-05 ديسمبر 2012، ص: 03.

بينما يشير التعريف القديم لمعهد المراجعين الداخليين إلى أن المراجعة الداخلية: "وظيفة تقييم مستقلة تنشأ داخل المؤسسة، بهدف مساعدة أفراد المؤسسة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة"، ويتضمن هذا التعريف أحد أهم أهداف المراجعة وهو توفير رقابة فعالة بكلفة معقولة *promoting effective Control at reasonable*، أما بموجب المفهوم الحديث فإن المراجعة الداخلية تشتمل على وظيفتين وهما¹:

– **خدمة التأكيد الموضوعي:** هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة، مثل ذلك العمليات المالية، الأداء، الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، وأمن نظام المعلومات.

– **الخدمات الاستشارية:** وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدة تنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك المؤسسات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها، ومثال ذلك النصح، تصميم العمليات، التدريب، وهذا التطور أدى إلى حدوث تطور في أهداف المراجعة الداخلية والتي أصبحت²:

– زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها ومشاركة الإدارة في تخطيط الإستراتيجية وتوفير معلومات التي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية؛

– تقييم فاعلية إدارة المخاطر، وتقييم فاعلية الرقابة، وتقييم فاعلية عمليات حوكمة المؤسسات.

¹ مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فاعلية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة 06-07 ماي 2012، ص: 07.

² المرجع أعلاه، ص: 07.

وبصدد تطور المراجعة الداخلية فقد أشار كل من Dana & Larry إلى أن تطور الميثاق الأخلاقي للمهنة أصبح عاملاً أساسياً في دعم حوكمة المؤسسات، إذ أن وظيفة المراجعة الداخلية أصبحت بتطورها تخدم أطرافاً يمارسون دوراً هاماً في حوكمة المؤسسات وكذلك تضيف قيمة لهم عن طريق التأكد من رسم الأهداف الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية بطريقة تحقيق مصالح جميع الأطراف وبأساليب نزيهة، ومن هذا المنظور يمكن القول أن المراجعة الداخلية تخدم مجموعتين هما¹:

- المسؤولون عن حوكمة المؤسسات من خلال فحص أساليب عملهم والتأكد من نزاهتهم؛
- الخاضعون لحوكمة المؤسسات من خلال ضمان عمل المسؤولين عن حوكمة المؤسسات لصالحهم.

المطلب الثاني: دور و فعالية المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة

انطلاقاً من حوكمة المؤسسات وضرورة نقلها حيز التطبيق فإن المراجعة الداخلية تعد أحد ركائز هذا التطبيق، إذ ينبغي أن يرتقي دور المراجعة الداخلية إلى توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية.

أولاً- الدور الجديد للمراجعة الداخلية

يتمثل الدور الجديد للمراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات فيما يلي²:

- وجود وظيفة مراجعة داخلية فاعلة يرفع من مستوى ثقة المستثمرين بقدرة الشركة على تحقيق الأهداف التي تخطط للوصول إليها؛
- تعزز المراجعة الداخلية من زيادة قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة المؤسسة؛
- يقوم المراجعون الداخليون عن طريق الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة، من خلال ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية التي ينشرها مجلس الإدارة؛

¹ صفاء أحمد العاني، محمد عبد الله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة المنظمات الأعمال-

التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن . 27-29 مارس 2009، ص: 06.

² لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات-دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة

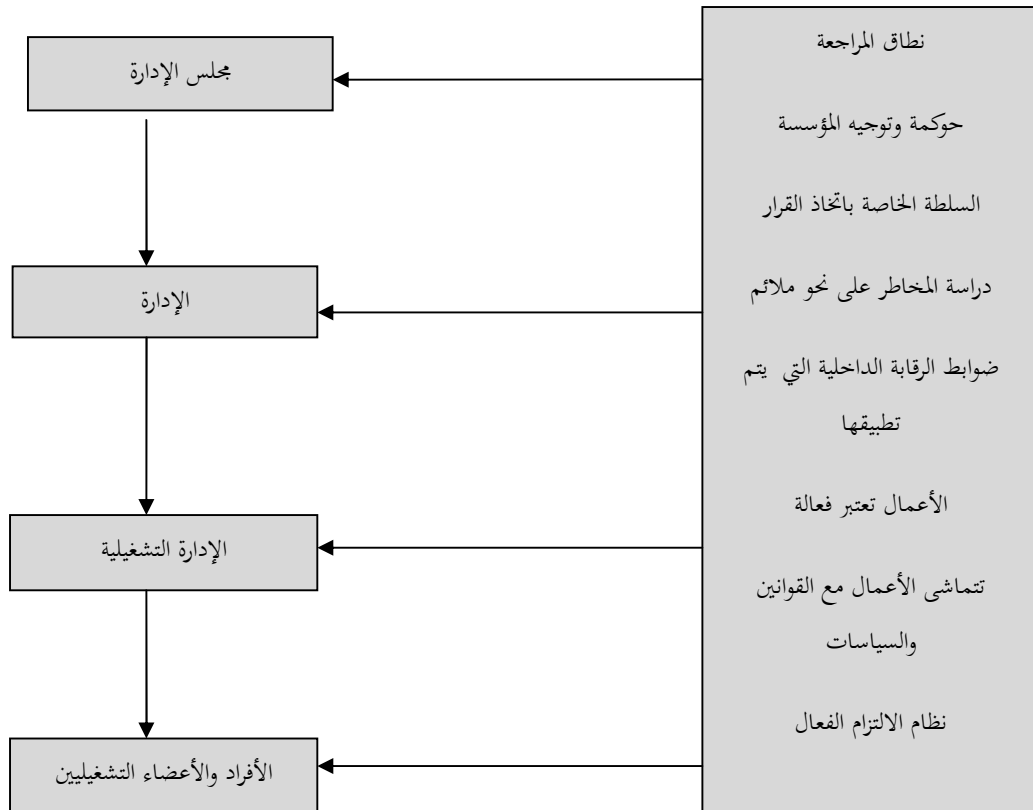
قاصدي مراح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010، ص: 88.

- تقوم وظيفة المراجعة الداخلية ضمن مهام عملها بالتحقق من وجود نظام رقابة داخلية فعال من ناحية التصميم ومن الناحية العملية، مما يجعل إدارة المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ولديها قائمة بالمخاطر التي تعمل على إدارتها؛

- بما أن حوكمة المؤسسات تعنى برعاية المصالح الخاصة بما يسمى بالمتفاعلين Stakeholders في المؤسسة، فإن إدارة المراجعة الداخلية الفعالة تساهم في رعاية المصالح طالما أنها تعمل على مساندة الأنشطة المختلفة في المؤسسة على تحقيق أهدافها؛

- تعمل إدارة المراجعة الداخلية بالتعاون مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على ضمان عمل أقسام المؤسسة بما يخدم مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، والذين ليس لهم اطلاع مباشر على سير العمل بالمؤسسة وإدارة المخاطر التي تلامس مصالحهم.

شكل رقم (1-6): الدور الجديد للمراجعة الداخلية في ظل الحوكمة



المصدر: لخضر أوصيف، مرجع سابق، ص: 89.

يوضح الشكل السابق الكيفية التي يمكن للمراجعة الداخلية أن يكون لها دور فعال في حوكمة المؤسسات من خلال¹:

- فهم قضايا الحوكمة الرئيسية وأصحاب المصالح والمساءلة المحاسبية لمجلس الإدارة؛
- توفير تحليل بأن الإدارة العليا قد قامت بتفعيل تشغيل عملياتها، الذي من شأنه أن يفيد في التأكد من أن المؤسسة قد فهمت المخاطر، وأن تلك المخاطر قد تم دراستها وإدارتها بشكل ملائم؛
- تحديد العمليات التي تكون محل التزام بسياسات المؤسسة بالإضافة إلى تماشيها مع العقود والقوانين واللوائح.

ثانياً- فعالية المراجعة الداخلية

تعظيم قيمة المراجعة الداخلية كان واضحاً بعد قيام المنظمات المهنية بإصدار العديد من التوصيات والإرشادات لتعظيم قيمة الوظيفة، حيث أن القيم الاقتصادية المضافة إلى وظيفة المراجعة الداخلية خلال فترة ما بين عام 1993 مقارنة بعام 2003 كما بينها مجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين والذي بين تطور طبيعة المراجعة الداخلية ومعاييرها تقليدياً وحديثاً؛

لذلك نجد وبعد صدور تلك المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية في عام 2003 ، بدأ الفكر المحاسبي والمراجعة يتغير باتجاه تغيير الدور التقليدي لوظيفة المراجعة الداخلية، بحيث تصبح جميع أنشطتها المستحدثة ذات قيمة اقتصادية، وفي الوقت نفسه تضيف مهارات جديدة على سلوكية وشخصية المراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجال الخدمات التوكيدية والاستشارية؛

جميع المحاولات التي قدمت من قبل الجامعات العلمية والمنظمات المهنية والمتعلقة بأعمال المراجعة الداخلية كانت تهدف إلى دعم حوكمة المؤسسات، ويمكن التذليل على ذلك بأعمال المراجع الداخلي التي تؤدي إلى دعم حوكمة المؤسسات وذلك بالنظر إلى المحاور الأساسية لمفهومها الجديد والتي تلخص فيما يلي² :

- نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة وذلك بسبب الرغبة في أن تكون تبعيتها إلى لجنة المراجعة الخاصة بالمؤسسة، كما تقوم بعرض تقاريرها على هذه اللجنة وأيضاً على المساهمين والمالكين عند الضرورة؛
- تعتبر نشاطاً موضوعياً يتم تنفيذه من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية، سواء من داخل أو خارج المؤسسة، والسماح للأطراف الخارجية بتقديم خدمة المراجعة الداخلية يؤكد على دعم جودة هذه الخدمة من ناحية، ومن ناحية أخرى دعم موثوقية المعلومات المالية وغير المالية وإرساء قواعد الشفافية؛

¹ لخصر وصيف، مرجع سابق، ص: 89.

² مسعود صديقي، ضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق، ص: 10.

- توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التوكيد والفحص والتقييم، وهناك تأكيد صريح على خدمة المساهمين والزبائن قد تخطى المهام التقليدية، ويدخل في دائرة تقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة المؤسسات؛
- وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية للمؤسسة؛
- فصل الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين المبنية على المعرفة والمهارة عن عنايتهم المهنية المبنية على قدرتهم في التركيز على أهداف العمل، وتبني إستراتيجيات صريحة وشفافة وتنفيذ الأنشطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛
- ضرورة قيام المراجع بمراجعة مبادئ حوكمة المؤسسات والمتصلة بحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي، وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وبذلك توفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه مبادئ الحوكمة لأي مؤسسة مع التركيز على تحديد نقاط الضعف في نظام وهياكل أي مؤسسة، بفعل تدني عناصر كل مبدأ من المبادئ.

المطلب الثالث: تطور معايير المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة

يتكون الإطار العام لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية التي وضعها معهد المراجعين الداخليين (IIA) سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتباراً من سنة 2004 من مجموعتين هما¹:

أولاً- معايير السمات: "سلسلة الألف" وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين، والتي تتناول سمات وصفات المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية)، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبدل العناية، الرقابة النوعية وبرامج التحسين وهي كما يأتي:

1- معيار رقم 1000: الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة المراجعة الداخلية والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في المؤسسة؛

2- معيار رقم 1100: الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلية، والموضوعية في تأدية هذه الأنشطة وفي إبداء الرأي النهائي للمراجعين؛

3- معيار رقم 1200: البراعة في أداء المراجع الداخلي لأنشطة المراجعة الداخلية، وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها؛

4- معيار رقم 1300: على مدير المراجعة الداخلية أن يضع برنامج للرقابة النوعية وبرنامج للتحسين.

ثانياً- معايير الأداء: "سلسلة الألفين" وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المراجعين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها، وشملت نشاط المراجعة الداخلية (خطة سنوية)، طبيعة العمل، تخطيط للمهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز، وقبول الإدارة المخاطر؛

1- معيار رقم 2000: إدارة نشاط المراجعة الداخلية وتقع على عاتق مسؤولية مراقبتها على مدير المراجعة بالمؤسسة ويجب أن تتميز بالكفاءة والفعالية من أجل خلق قيمة مضافة؛

2- معيار 2100: طبيعة عمل المراجعة الداخلية يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية و الحوكمة؛

¹ مسعود درواسي، محمد الهادي ضيف الله، مرجع سابق، ص: 09.

- 3- معيار 2200:** تخطيط مهمة العمل هذه المعايير تتناول أهم الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة المراجعة من حيث تحديد الأهداف ونطاق العملية؛
- 4- معيار 2300:** أداء مهمة المهمة إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد و تحليل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها؛
- 5- معيار 2400:** توصيل النتائج ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بإيصال نتائج المراجعة بالوقت والطريقة المناسبة؛
- 6- معيار 2500:** متابعة التقدم وهذه المهمة تقع على مدير قسم المراجعة الداخلية الذي ينبغي أن حرصا عل أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤوليته الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة؛
- 7 - معيار 2600:** قبول إدارة المخاطر، بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبح نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار 2120 ينبغي على مدير قسم المراجعة في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

خلاصة الفصل:

إن عمل المراجعة الداخلية على تحسين وتصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة يهدف بدرجة أولى إلى حماية أصولها وأموالها ومساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم ومسؤوليتهم، ذلك بقيام المراجع الداخلي بعمليات الفحص والتقييم لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة باستعمال مجموعة من الوسائل وإعطاء نصائح للإدارة وتعاليق حول العمليات التي تمت مراجعتها؛

وما يمكن استخلاصه هو أن المراجعة الداخلية ماهي إلا امتداد لتطور الرقابة الداخلية، خاصة أن أهم مهمة تكلف بها المراجعة الداخلية تتمثل في التأكد من وجود وكفاية الرقابة الداخلية وهذا عن طريق تحديد المخاطر وتقييمها والحد منها؛

كما ويتوقف دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة المؤسسات على ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من حوكمة المؤسسة لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطا يضيف قيمة للمؤسسة ويحمي حقوقهم بها.

الفصل الثاني:

إدارة المخاطر، المراجعة

الداخلية في إدارة المخاطر

تمهيد

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعله عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، وبالتالي فإن المؤسسة أصبحت مجبرة على ترصديها حتى تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديد والمخاطر التي تفرزها؛ مصادر هذه الأخطار عديدة (قانونية، مالية، منافسة....) وما على المؤسسة إلا محاولة معرفتها حتى تتمكن من التشخيص الجديد للخطر ومنه إمكانية إيجاد الطريقة المثلى للتخلص منه أو التقليل من تأثيره، وهنا يبرز الدور المهم للمراجعة الداخلية في تزويد المؤسسة بالمعلومات والتقارير، والتي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها بطريقة ملائمة، حيث أصبحت المراجعة الداخلية مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة.

وقد ارتأينا تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر؛

المبحث الثاني: أساليب ومنهج عمل إدارة المخاطر؛

المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر

تلقي إدارة المخاطر المؤسسية اهتماما متزايدا في أقطار العالم شتى المتقدمة منها والناشئة على حد سواء في جميع المؤسسات وذلك لدورها الحاسم في تجنب المؤسسة مخاطر بيئة العمل ومخاطر التعثر والفشل المالي والإداري.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد و القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيس نزيغو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة. ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أبجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها؛

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار حتى أصبحت لها تقنيات وطرق في إدارة مخاطرها تميزها عن باقي المؤسسات المالية الأخرى¹؛ ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول درامي وثوراني في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التأمين، بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر و رغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على انه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على انه الاستثناء لهذه القاعدة؛

¹ عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- سطيف- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 04.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث توافقت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الو.م.ا؛ لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشرتي التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولاً ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر". لأنه في الواقع كثيراً من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه¹.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

- قبل التطرق إلى تعريف إدارة المخاطر، نتطرق إلى مفهوم الخطر حيث يمكن تعريفه على أنه:
- يعرف الخطر على أنه "لظواهر والأحداث التي تهدد إنجاز الأهداف وتؤثر سلباً على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها"²؛
 - الخطر هو "ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها بين الاحتمالات المتعلقة بالأشخاص مثل: الوفاة، المرض، العجز، والاحتمالات المتعلقة بالمتلكات مثل: حريق، تصادم، سرقة، اغتيال، تزوير، غرق السفن إلى غير ذلك من الأخطار"³؛
 - الخطر هو "ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، مما يترتب عليه حالة من الشك أو الخوف لعدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين"⁴.

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد وإدارات، شركات، بنوك) كلية التجارة، عين الشمس، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص: 50.

² مفتاح صالح، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- سطيف- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 01.

³ محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر، تطبيقات على التأمينات العامة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 11.

⁴ عيدة أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 27.

وبعد تطرقنا باختصار إلى مفهوم الخطر، نتطرق إلى تعريف إدارة المخاطر:

- عرف معهد المدققين الداخليين إدارة المخاطر على أنها " عملية تحديد، تقييم، إدارة، ومراقبة الأحداث أو الظروف وذلك بهدف تزويد الإدارة بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها"¹؛
- ويمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى²؛
- إدارة المخاطر "هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب"³؛
- كما عرفها معهد إدارة المخاطر على أنها "الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"⁴؛
- إدارة المخاطر هي عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل، الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الاجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة، وتكون إدارة المخاطر أكثر فعالية عندما تؤدي مبكرا في حياة المشروع وهي مسؤولية مستمرة عبر تنفيذ المشروع⁵؛

¹ The Institute Of Internal Auditors, **International Standards For The Professional Practice Of Internal audit** .Standards, 2010, p :19.

² طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص: 50.

³ أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2007، ص: 55.

⁴ The Institute Of Risk Management, **"A Risk Management Standards"**, London: Airmic Publishing ,2002 ,p:02.

⁵ عصماني عبد القادر، مرجع سابق، ص: 04.

وإجمالاً يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها:

إدارة المخاطر هي مجال التوصل لمنع الخطر، والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه، والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً، كما تمتد إدارة المخاطر إلى تدبير الأموال اللازمة لتعويض المشروع عن الخسائر التي لا يتوقف عن العمل والإنتاج، وأصبح القائمون على إدارة المشروع أي مشروع يهتمون إلى حد بعيد بدراسة تكاليف إدارة المخاطر.¹

المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر

يطرح معظم الباحثين أهدافاً متعددة لإدارة المخاطر والهدفان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، حيث يعرف *Williams & Heinz* إدارة المخاطر "تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها"².

ويمكن تصنيف إدارة المخاطر حسب أهدافها العامة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً- الأهداف التي تسبق الخسارة

في أي منشأة هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق تحقق الخسائر، وأهم هذه الأهداف هي: الاقتصاد، تخفيض القلق، مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة، ويتم تناولها كما يلي:

1- الاقتصاد (تخفيض التكاليف): ويعني ذلك أن المنشأة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل المصروفات برامج الأمان، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن³؛

2- تقليل القلق: يقصد بتقليل القلق والتوتر الذي يشير له *Mehr & Hedges* بأنه راحة البال التي تأتي من معرفة أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، في الحالات القصوى فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الاعتبار الأخرى الأكثر أهمية⁴؛

¹ عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة 1، القاهرة، 2008، ص: 06.

² عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته **SCIS** سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص: 57.

³ عيد أحمد أبو بكر، وولد إسماعيل السيفو، مراجع سابق، ص: 50.

⁴ مونة هجيرة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص: 08.

3- أداء الالتزامات الخارجية المفروضة: وهذا يعني أن المنشأة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المنشأة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار¹.

ثانياً- الأهداف التي تلي تحقق الخسارة

وستتطرق إلى الأهداف التي تلي تحقق الخسارة كما يلي²:

1- البقاء والاستمرارية: أن هدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية المنظمة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة أي ضمان أن لا تحول الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة دون تحقيق المنظمة للأهداف الأخرى؛

2- استقرار الأرباح: تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي قد تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت؛

3- استمرارية النمو: يعتبر هدف النمو هاجس كل مؤسسة، لأن القدرة على مواصلة النمو يعتبر من أحد أهم أهداف المؤسسة، وعندما يكون النمو هدفاً تنظيمياً هاماً، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر وإستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها؛

¹ عيد أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 51.

² عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص: 57-58-60.

4- المسؤولية الاجتماعية: يضيف *Mehr & Hedges* المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة، ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنظمة بسبب موظفيها والمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموماً، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة وبقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد، يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذلك، فإنما عندما تشهر الشركة إفلاسها، يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

ويمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
- الاقتصاد	- البقاء
- تقليل التوتر	- استمرارية العمليات
- أداء الالتزامات المفروضة خارجياً	- استقرار الأرباح
	- استمرارية النمو
	- المسؤولية الاجتماعية

المصدر: طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص: 147.

المبحث الثاني: أساليب ومنهج عمل إدارة المخاطر

سنتطرق في هذا المبحث إلى أساليب إدارة المخاطر في المطلب الأول التي يتم من خلالها مواجهة المخاطر وتخفيض الخسائر الناجمة عنها، ومقومات إدارة المخاطر بما في ذلك الرقابة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا والسياسات وتحديد المخاطر وقياسها، أما في المطلب الثاني سيتم التطرق إلى منهج عمل إدارة المخاطر، والمطلب الأخير إلى مراجعة إدارة المخاطر ومراحله.

المطلب الأول: الأساليب والمقومات الأساسية لإدارة المخاطر

هناك أساليب ومقومات لإدارة المخاطر سنقوم بتوضيحها في هذا المطلب.

أولاً- أساليب إدارة المخاطر

هناك أسلوبين لإدارة المخاطر هما¹:

1- تخفيض الخطر

في ظل هذا الأسلوب فإنه يتم البحث عن طريقة يمكن من خلالها مواجهة الخطر وبالتالي تخفيض مجموع الخسائر التي يتحملها الفرد أو المشروع خلال فترة زمنية وأيضاً تخفيض مجموع الخسائر التي يتحملها المجتمع خلال نفس الفترة، وذلك فإن أسلوب تخفيض الخطر يهدف إلى تخفيض احتمال حدوث الحادث أو تخفيض حجم الخسائر الفعلية في حالة حدوثها أو تخفيض احتمال وحجم الخسائر الفعلية، ومن أهم الطرق المستخدمة لتخفيض الخطر:

- تجنب الخطر؛
- التحكم في الخسائر؛
- توزيع الخطر.

¹ عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص 65-66.

2- تمويل الخسائر المترتبة على تحقق الخطر

في ظل هذا الأسلوب أنه لا بد من مواجهة الخطر ومحاولة تخفيض احتمال أو حجم الخسائر الفعلية أنه يتم البحث عن وسيلة يمكن بها تدبير التمويل اللازم لمواجهة الخسائر المترتبة على تحقق الخطر، وبالتالي محاولة تخفيض نصيب الفرد أو المشروع من الخسائر التي تتحقق له فعلا خلال فترة معينة، ولكن دون تخفيض للخسارة التي تتحقق له أو للمجتمع، فكل ما في الأمر أن الخسائر تتوزع على عدد أكبر سواء تعرض للخسارة أم لا، وبالتالي ينخفض نصيب كل فرد يحتجز مبلغ يواجه به كل أو جزء من الخسارة التي تتحقق له، وأهم الطرق المستخدمة في تحويل الخسائر المترتبة على تحقق الخطر هي:

- تحمل الخطر؛
- تجميع الخطر؛
- تحويل الخطر.

ثانيا- المقومات الأساسية لإدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر لكل مؤسسة يجب أن تشمل على العناصر الرئيسية التالية:¹

1- رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا:

تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر؛

كذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة المؤسسة، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها؛ أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات التي أقرها مجلس الإدارة، كما أن عليها أن تحدد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

¹ إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس 2006، ص 44-45.

2- كافة السياسات والحدود:

على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المؤسسة، كذلك ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها وتخفيفها ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها، ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، وسقوف وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة بما يتناسب مع نطاق ومدى وطبيعة أنشطة المؤسسة.

3- كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:

إن الرقابة الفعالة للمخاطر تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة بالوقت المناسب حول أوضاع المؤسسة.

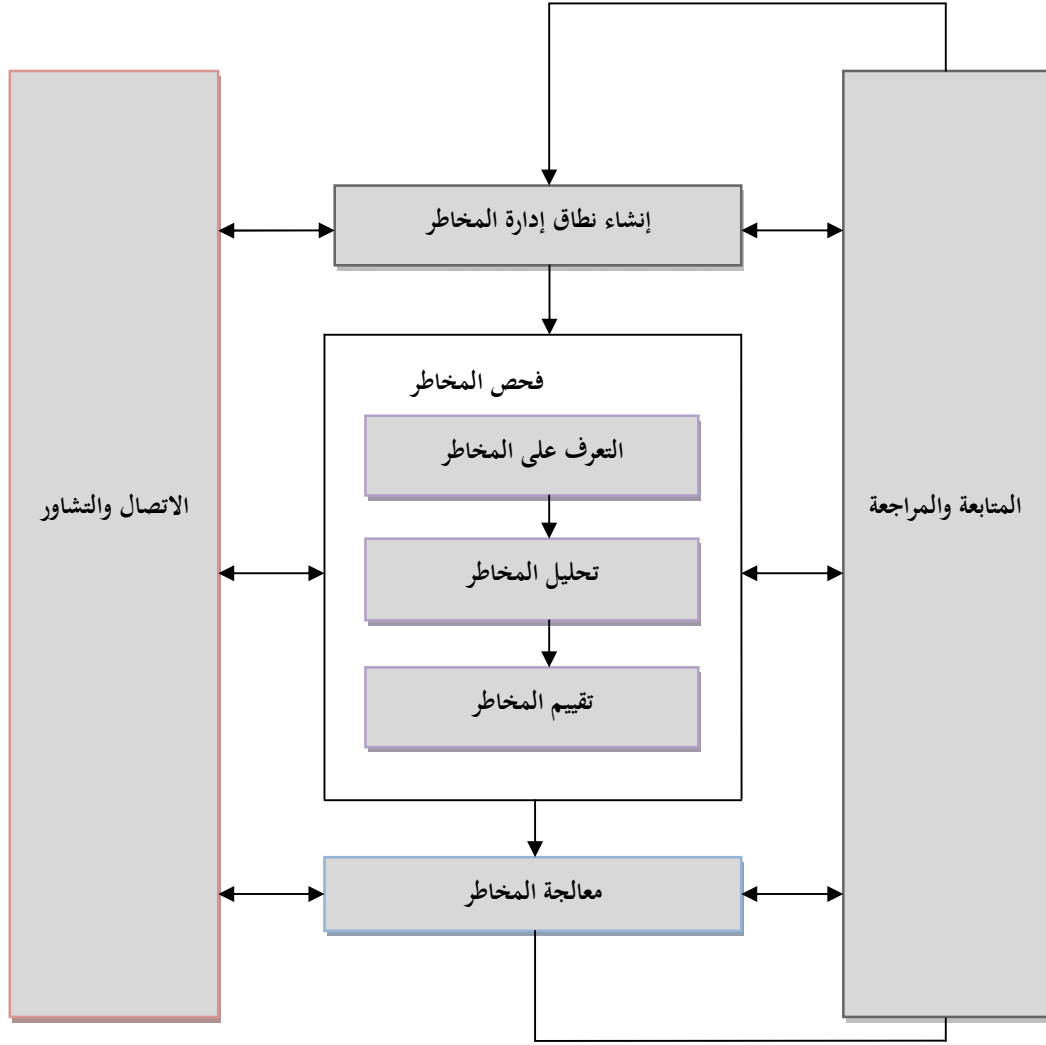
4- كفاية أنظمة الضبط:

أن هيكلية وتركيبية أنظمة الضبط في المؤسسة هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسن سير أعمال المؤسسة على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص، إن إنشاء والاستمرار في تطبيق أنظمة رقابة وضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف، وإن مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطرة وفي حالة عدم وجود مثل هذا الفصل، فإن مصير و مستقبل المؤسسة سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل.

المطلب الثاني: منهج عمل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تتم من الخطوات التالية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) : منهج عمل إدارة المخاطر



المصدر: مونة هجيرة، مرجع سابق، ص: 06.

أولاً- مراحل عملية إدارة المخاطر

هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية إدارة المخاطر وفما يلي نستعرض المراحل التي تمر بها هذه العملية:

1- إنشاء نطاق إدارة المخاطر:

هناك العديد من الاعتبارات الداخلية و الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في¹:

- **الاعتبارات الداخلية:** وهي عبارة عن البيئة الداخلية للمؤسسة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها؛
- **الاعتبارات الخارجية:** ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به... الخ.

2- فحص المخاطر:

تتضمن هذه المرحلة النقاط التالية:

- **التعرف على المخاطر:** على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر والآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف الشركة من التحقيق²؛
- **تحليل المخاطر:** بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجية، هامة وغير هامة³؛
- **تقييم المخاطر:** عندما يتم الانتهاء من تحليل المخاطر، فإنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح...، لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وفيما إذا الخطر يجب قبوله أو معالجته⁴؛

¹ محمد درواسي، ضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق، ص 16.

² International Organization For Standardization, **Risk management-Principles and guidelines on implementation**, Switzerland, 2008, p 07

³ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص 61.

⁴ الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر، www.erna-egypt.org, 28/02/2015, 16h:10m, ص 09.

3- معالجة المخاطر:

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، وتتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، من بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل وعند تقرير التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع خطر معين تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها¹.

ثانياً- المتابعة والمراجعة:

وتتضمن عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات، الأول عبارة عن المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر، والذي قد يكون مراجع خارجي عن الشركة أو قسم المراجعة الداخلية، والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين هما² :

- عملية إدارة المخاطر لا تتم في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وكذلك التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون كذلك في العام الحالي فالانتباه المتواصل مطلوب؛
- هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا وجب وجود متابعة ومراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء.

ثالثاً- الاتصال والتشاور:

يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية، في جميع مراحل إدارة المخاطر وذلك لوضع خطة تتضمن الإبلاغ عن العمليات والإجراءات المتعلقة بها من أجل إبلاغ أصحاب المصلحة بالأسس التي تم اعتمادها في هذا المجال، بالإضافة إلى قيام المراجع الداخلي والخارجي بإعداد تقريراً مبيناً على النزاهة والوضوح وأن يكون مدعماً بالأدلة اللازمة، ليتم إرساله إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وكل من له مصلحة في ذلك³.

¹ مونة هجيرة، مرجع سابق، ص 07.

² طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص 61.

³ International Organization For Standardization .Op-Cit.p08.

المطلب الثالث: مراجعة عمليات إدارة المخاطر ومراحله

عملية مراجعة إدارة المخاطر هي عملية مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وأن التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف المناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم، ورغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة¹، وهذه المراحل تتمثل في²:

أولاً- مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر:

تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى لو لم يكن لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فإن تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلاً، وبعدها يتم التعرف على أهداف البرنامج ثم يتم تقييمه لتقرير مدى مناسبه للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموماً مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، وذلك بهدف تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة، وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها، وفي الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بإعادة صياغة فلسفة المؤسسة فيما يتصل بإدارة المخاطر وتبني سياسة إدارة المخاطر أكثر ملائمة في هذا الخصوص؛

ثانياً- التعرف على المخاطر وتقييم التعرض للخسارة:

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على احتمالية تعرض المؤسسة للمخاطر، والتقنيات المستخدمة في ذلك، وتكون تقنيات مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر، وفي حالة إغفال وتحامل تعرضات رئيسية ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على الوسائل والمقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة كفاية الوسائل المستخدمة للتصدي لهذه التعرضات فينبغي على المراجع الداخلي التوصية باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة؛

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك) مرجع سابق، ص 120.

² إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سابق، ص 51-52.

ثالثاً- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض:

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر لتفاديها أو التقليل منها؛

رابعاً- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:

تأتي الخطوة التالية وهي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار قد تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة أيضاً مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة؛ وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في هذا الصدد في المعيار رقم 2120 الخاص بإدارة المخاطر على مايلي:

- يجب على وحدة المراجعة الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.
- يقع على عاتق المراجعة الداخلية تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات، وتشمل كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات من خلال الآتي:
- تقييم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- تقييم فعالية وكفاءة العمليات؛
- تقييم مدى حماية الأصول؛
- تقييم مدى الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.
- كما ينبغي على المراجعة الداخلية في المنشأة تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش، وكيفية إدارة المؤسسة لهذه المخاطر وتشمل:
- الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق مع أهداف المهمة، كما يجب الانتباه إلى المخاطر العالية ؛
- إدراج المعارف التي تم اكتسابها حول إدارة المخاطر أثناء القيام بالعمليات الاستشارية في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة ؛
- مساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها.

خامسا- التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج:

يتم إعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمنا التوصيات اللازمة بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

المبحث الثالث: فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

تواجه العديد من المؤسسات عدة مخاطر قد تكون ناجمة عن أنشطة المؤسسة في حد ذاتها أو البيئة التي تعمل فيها، لذلك يجب التعامل مع هذه المخاطر بآلية مناسبة، ولتحقيق ذلك لابد من تبني إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها.

كما أن هناك دور مهم للمراجع الداخلي من خلال تقديم المشورة والنصح للإدارة في مجال تقييم وإدارة المخاطر إلى تتعرض لها المؤسسة، ولابد من وجود تنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة

المطلب الأول: استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية والتنسيق بينها وبين المراجع الداخلي

تعمل إدارة المخاطر باستعانة بالمراجعة الداخلية على تحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، مع التنسيق مع المراجع الداخلي.

أولاً- استعانة إدارة المخاطر بالمراجعة الداخلية

هناك توافق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتهما بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما وهذا يتطلب وضع سياسة لضمان تدفق البيانات والمعلومات بين كلا الطرفين؛

فيجب على إدارة المخاطر أن تسمح للمراجع الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة التي تهدف إلى وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر ، وينبغي أن تسمح له بالدخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بها لتحقيق المشاركة وتقديم المشورة لإعداد نظام محكم لإدارة المخاطر؛

كما ينبغي على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نموذج خاص لعملياتها، أي بمثابة خارطة طريق تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، وهذا النموذج يمثل إطار التعاون الملائم بينها وبين المراجعة الداخلية، فعملية إدارة المخاطر تتألف من خمس مراحل تشغيلية هي: التخطيط، والتحديد، والتحليل، والضبط، والمراقبة؛

فهي المراحل التشغيلية الخمسة توفر إطار عمل لإدارة المخاطر، حيث يتم الاستعانة بالمراجع الداخلي في جميع هذه المراحل، فكلاهما يعكس أنشطة الآخر لذلك قد يحدث تداخل، الأمر الذي يتطلب التنسيق بينهما¹.

¹ إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سابق، ص 50.

ثانيا- التنسيق بين المراجع الداخلي وإدارة المخاطر

بعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير المخاطر، الذي بدوره يقوم بعرضها لدى الإدارة التنفيذية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر والمراجع الداخلي لأخذ توصياته بشأن المخاطر، فتعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، أما المراجع الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر وبذلك التعاون يمكن الحصول على إدارة جيدة للمخاطر¹.

المطلب الثاني: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

لاشك أن المراجعة الداخلية تلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر حيث أشار معهد المدققين الداخليين IIA إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المراجع الداخلي حيث نص المعيار 2110 على:

"على المدير التنفيذي لدائرة المراجعة الداخلية عليه القيام بوضع خطط للمراجعة تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة دائرة المراجعة الداخلية وبالتالي اتساقها مع الأهداف العامة للمؤسسة"، حيث يجب على المراجع الداخلي أن يطور فهمه الخاص بخصوص المخاطر التي قد تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، وان يقوم بعد ذلك بإعداد خطة تحتوي كيفية مواجهة والتخفيف من أثار هذه المخاطر أن لم يكن بالإمكان تلافيها نهائيا²؛

¹ إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سابق، ص 50.

² رحو خيرة، دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة- الشلف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة التدقيق والمراقبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011، ص 87.

والتعريف الحديث والمفهوم الجديد للمراجعة الداخلية يشير بوضوح إلى دور المراجع في إدارة المخاطر وتركز الأدبيات الحديثة في مجال المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر على أنها تدخل في نطاق المراجعة الداخلية حيث يشارك المراجع الداخلي في هذه العملية حيث يشير معيار إدارة المخاطر إلى أنه قد يختلف المراجع الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، وإضافة إلى ذلك وجود عدة معايير مهنية تعبر عن أهمية انخراط المراجعة الداخلية في نظام إدارة المخاطر، حيث ينص معيار الأداء 2100 "على أن نشاط المراجعة الداخلية ينبغي أن يساعد المؤسسة عن طريق التعرف على المخاطر وتقييم التعرضات الهامة للمخاطر والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والنظم الرقابية¹؛

أن كل منظمة يكون لديها نظام رقابي داخلي يعمل على إدارة المخاطر بصورة منظمة ووظيفة مراجعة داخلية مستقلة لمراقبة المخاطر وأنظمة الرقابة، وتزود الإدارة ومجلسها بتوقعات المخاطرة، والتأكيد على كون أنظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر، وأي الوسائل ستستخدم لإدارة وتقليل هذه المخاطر، مما سيزيد فاعلية مجلس الإدارة في تنفيذ المسؤوليات الإشرافية فيما يتعلق بإدارة المخاطر ومنها مخاطر العمليات، ومخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر التكنولوجيا ومخاطر مخالفة القوانين، ومخاطر الكوارث²؛

وأشارت هيئة الأوراق المالية SEC إلى أن المراجعة الداخلية هي الوظيفة الأكثر قدرة على تمييز المخاطر وكشف الفجوات المحتملة في إجراءات الرقابة الداخلية.

وأكد Millchamp أن دور وظيفة المراجعة الداخلية حالياً يمكن أن يساهم في تحديد عوامل المخاطر وتزويد الإدارة المسؤولة بنتائج تقييمات المخاطر، وتأكيد كون أنظمة الرقابة كافية لتقليل المخاطر من خلال تقرير يتضمن الفقرات التالية³:

- تقييم المخاطر الحالية لنطاق المراجع ووضع تقرير حول ذلك التقييم للإدارة، أو لجنة المراجعة أو كلاهما؛
- تطوير خطة تنظيمية لتقييم المخاطر عبر الشركة؛
- قيادة أنشطة إدارة المخاطر عندما تحدث فجوة ضمن الشركة؛
- تسهيل تقييم المخاطر من خلال طرق التقييم الذاتي للمخاطر؛

¹ يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 121.

² كريمة علي الجوهري، صالح العقدة، إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر الجديدة، القاهرة، 2012، ص 13.

³ المرجع أعلاه، ص 14.

- تقويم المخاطر المرافقة مع التطورات المحاسبية الجديدة، وفي لم يتم السيطرة على المخاطر وفقا للمستويات المقبولة والمقررة سلفا فإن المراجع ينصح بإيقاف العملية ؛
- مساعدة الإدارة على تنفيذ نموذج إدارة المخاطر عبر الشركة.
- وقد أشار الباحثون إلى أن عملية إدارة المخاطر تبدأ بعملية تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالمنشأة وترتيبها حسب درجة الخطورة ومن ثم تحديد التهديدات والفرص المحتملة وبناءا عليه تقوم الشركة بعملية إدارة المخاطر وقد أشارت دراسة إلى أن أمام المراجعين الداخليين تحدي كبير حول إدارة المخاطر ويتمثل في مساعدة الإدارة على تحديد الأخطار المحيطة بالأعمال ومساعدتها على الاستجابة لهذه المخاطر حسب التحديد وفي النهاية تقديم تأكيد للجنة المراجعة على أن المنظمة قامت بمواجهة هذه الأخطار بالكفاءة المطلوبة من عدمه¹.
- وأهم المخاطر التي يتولى المراجع الداخلي تقييمها والمشاركة في تحليلها وإدارتها² :
- عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- الفشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين؛
- ضياع الأصول؛
- الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفء للموارد؛
- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ولاشك أن دور المراجع الداخلي في مواجهة الأخطار السابقة تعتبر صمام الأمان أمام تلافي حالات الفشل المالي وخصوصا إذا كانت هذه المخاطر نشأت بشكل معتمد؛
- ومن خلال مما سبق نستخلص أن المراجعة الداخلية تحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر ليتم العمل بعد ذلك على محورين أساسيين الأول هو دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة والثاني اخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عبد وضع خطة المراجعة وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها.

¹ يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 124.

² المرجع أعلاه، ص ص 124-125.

المطلب الثالث: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع المراجعة الداخلية، فقدما كانت وظيفة إدارة المخاطر جزءاً من عملية المراجعة، ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن المراجعة الداخلية، على الرغم من أن الوظيفتين مترابطتان ارتباطاً وثيقاً، وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي:

أولاً- مرحلة تخطيط عملية المراجعة

يراعي عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية، حيث يتم تحديدها بناءً على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر¹؛

ثانياً- مرحلة التنفيذ:

خلال مرحلة تنفيذ عملية المراجعة، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت إدارة المنشأة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصي المراجع الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المراجع ومدير المخاطر²؛

ثالثاً- مرحلة أوراق العمل:

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع أثناء تنفيذه لعملية المراجعة بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات³؛

¹ محمد باسو، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة مخاطر الائتمان المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ورقلة (2005-2008)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص 12.

² بغدود راضية، صبايجي نوال، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 26-27 نوفمبر 2013، ص 14.

³ إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سابق، ص 49.

رابعاً- مرحلة إعداد تقرير المراجعة

يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها¹؛

خامساً- مرحلة المتابعة:

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة المراجعة الداخلية ووحدة إدارة المخاطر، و تهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المنشأة للخسارة².

¹ محمد باسو، مرجع سابق، ص 12.

² بغدود راضية، صبايحي نوال، مرجع سابق، ص 14.

خلاصة الفصل

عملية إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها تعتبر أمرا مهما جدا لنجاح واستمرار المؤسسة، وتعتبر إدارة المخاطر عنصرا حيويا وهاما بحيث تقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو النتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة؛

وللمراجعة الداخلية دورا فعالا في إدارة المخاطر، فوظيفة المراجعة الداخلية هي تقديم المشورة لكل من الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، كما أن هناك تنسيقا بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر فكلتا الوظيفتين يكمل بعضهما بعضا مع الحفاظ على استقلالية كل منهما، فإدارة المخاطر تستعين بإدارة المراجعة الداخلية في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدتها، وكذلك المراجع الداخلي يستعين بإدارة المخاطر في كثير من العمليات المتعلقة بأدائه.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا إلى فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية من الجانب النظري، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخير المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في اختبار تحليل فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

لما كان هدف الدراسة هو التعرف على فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وذلك بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية، قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الظاهرة، وجمع الحقائق والمعلومات عنها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات.

أولاً: مصادر البيانات

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية وذلك كما يلي:

1- مصادر البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمذكرات، والدوريات والمجلات، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة.

2- مصادر البيانات الأولية:

وتمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة، وذلك لدارسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة

روعي في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية أن يكون أفرادها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية، وقدرة الحكم على فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر وتقليل من حالة عدم التأكد، وقد شملت هذه الدراسة عينة من مراجعين ومحاسبي المؤسسات، ومن أساتذة متخصصين في المحاسبة والمراجعة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، بالإضافة إلى المحاسبين المعتمدين ومحافظي الحسابات، وقد تم توزيع استبيانات الدراسة على العينة لتمثل مجتمع الدراسة.

كما أنه لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 60 استمارة، بعد عملية الفر والتبويب والتنظيم تقرر الإبقاء على 46 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات المقدرة بـ: 14 استبعد منها 6 للنقص في الإجابات، و8 لعدم استلامها بسبب ضياعها.

جدول رقم (1-3): العدد الإحصائي الخاص باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	التكرار	
100%	60	عدد الاستمارات المعلن عنها
13.33%	08	المفقودة والمهملة
10%	06	الملغاة
76.66%	46	الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

المطلب الثاني: خصائص وسمات عينة الدراسة

- المعلومات الشخصية:

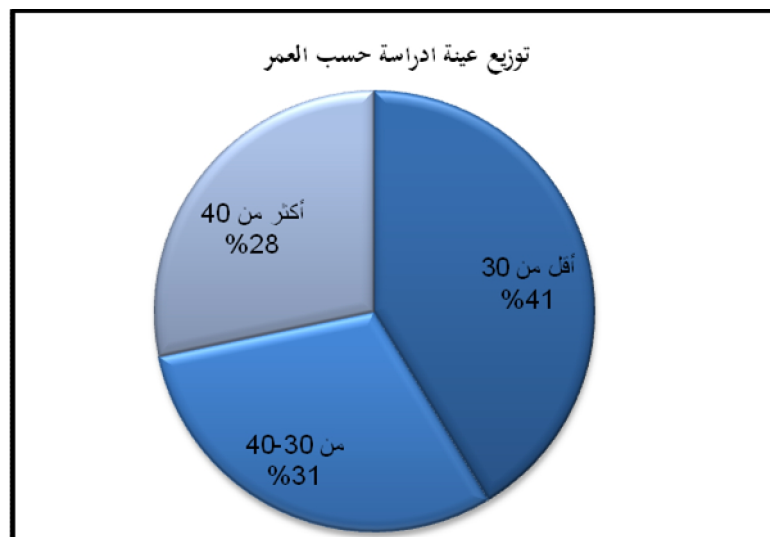
1- العمر: يبين الجدول رقم (2-3) أن 41.3 % من عينة الدراسة قد بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، و30.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 30-40 سنة، و28.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم أكثر من 40 سنة.

جدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
41.3%	19	أقل من 30
30.4%	14	من 30-40
28.3%	13	أكثر من 40
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-1)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

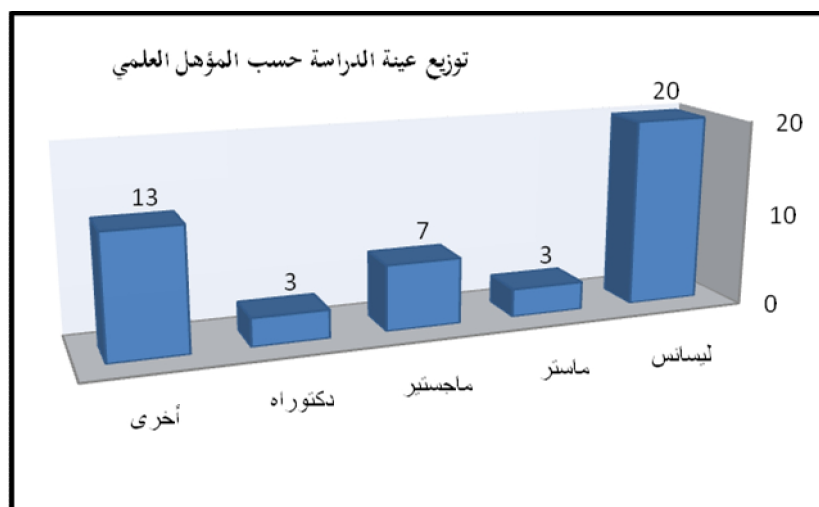
2- المؤهل العلمي: يبين لنا الجدول رقم (3-3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، حيث أن أغلبية العينة من الحاصلين على شهادة الليسانس حيث بلغ عددهم 20 فرد بنسبة 43.5%، و28.3% من أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الأخرى، أما نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم 15.2%، أما نسبة حاملي شهادة الدكتوراه الماستر كانت 6.5%.

جدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
43.5%	20	ليسانس
6.5%	3	ماستر
15.2%	7	ماجستير
6.5%	3	دكتوراه
28.3%	13	أخرى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (2-3)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

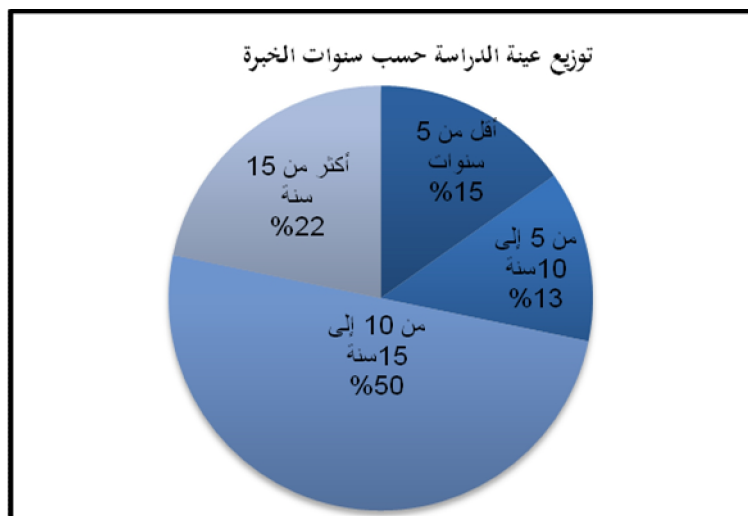
3- سنوات الخبرة المهنية: يبين الجدول رقم (3-4) أن عينة الدراسة كانت على مستوى خبرة عالية حيث تبين أن نسبة 71.7% من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، و 15.2% من العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و 13% من العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنة.

جدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة
15.2%	07	أقل من 5 سنوات
13%	06	من 5 إلى 10 سنة
50%	23	من 10 إلى 15 سنة
21.7%	10	أكثر من 15 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-3)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

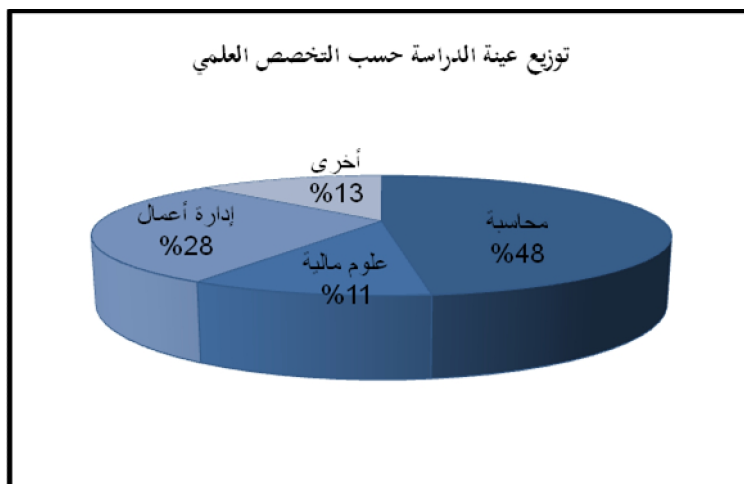
4- **التخصص العلمي:** يبين الجدول رقم (3-5) أن 47.8% من عينة الدراسة من ذوي التخصص العلمي "محاسبة"، 28.3% من العينة تخصصهم العلمي "إدارة الأعمال"، و13% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "تخصصات أخرى"، و10.9% من عينة الدراسة تخصصهم علوم مالية.

جدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
47.8%	22	محاسبة
10.9%	5	علوم مالية
28.3%	13	إدارة أعمال
13%	6	أخرى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-4)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الاستبيان

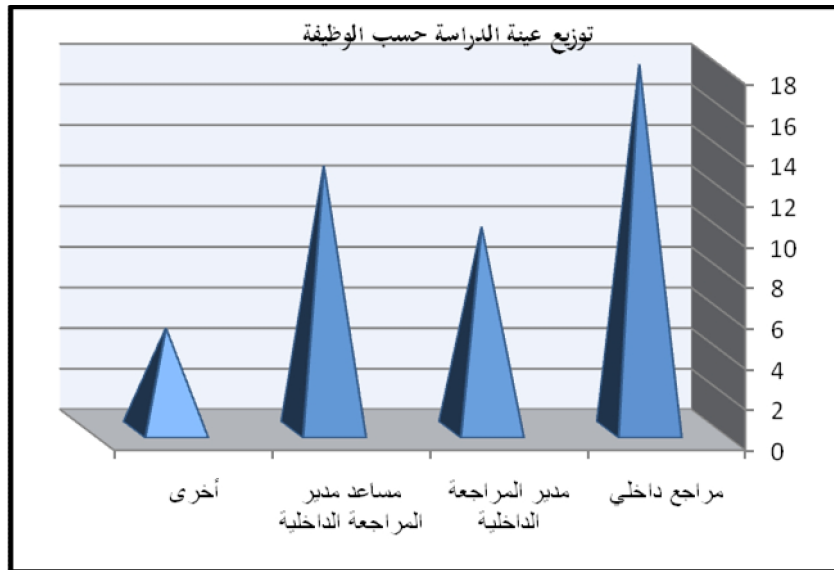
5- المسمى الوظيفي: يبين الجدول رقم (3-6) أن 39.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مراجع داخلي"، و 28.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مساعد مدير المراجعة الداخلية"، و 21.7% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير المراجعة الداخلية"، و 10.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "أخرى".

جدول رقم (3-6): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مراجع داخلي	18	39.1%
مدير المراجعة الداخلية	10	21.7%
مساعد مدير المراجعة الداخلية	13	28.3%
أخرى	5	10.9%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الاستبيان

الشكل رقم: (3-5)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

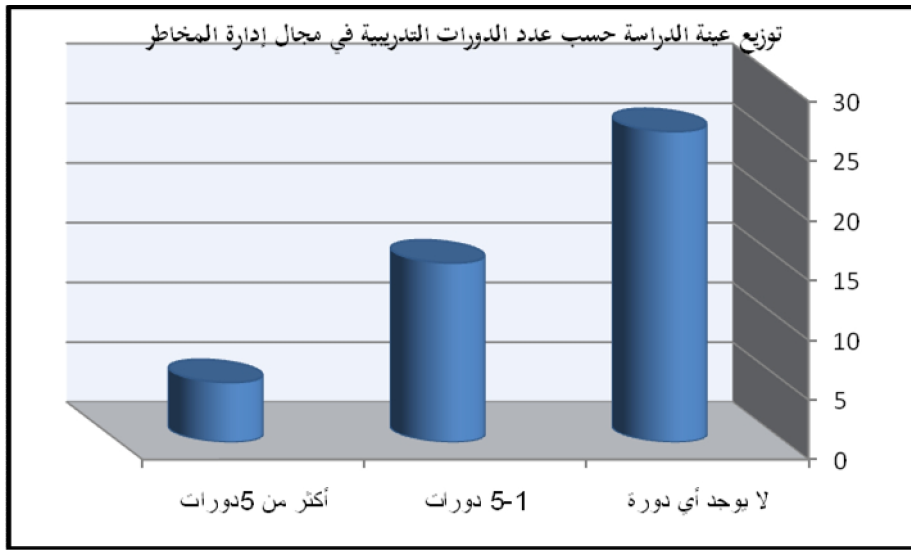
7- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطر: يبين الجدول رقم (3-7) أن 56.5% لم يقوموا بأي دورة تدريبية في مجال إدارة المخاطر، وأن 32.6% من عينة الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية من 1 دورة إلى 5 دورات، و10.9% من عينة الدراسة قد حصلوا على أكثر من 5 دورات.

جدول رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المخاطر

عدد الدورات	التكرار	النسبة
لا توجد أي دورة	26	56.5%
1-5 دورات	15	32.6%
أكثر من 5 دورات	05	10.9%
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (3-6)



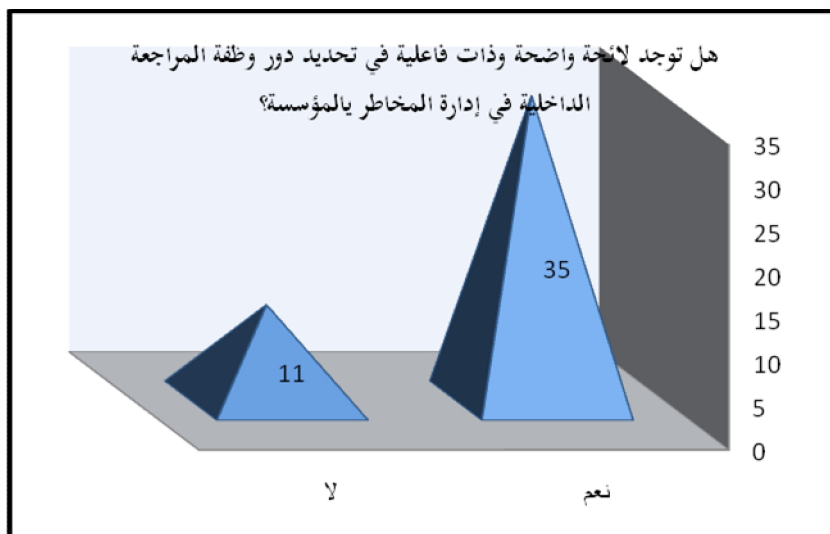
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

8- هل توجد لائحة واضحة وذات فاعلية في تحديد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة: يبين الجدول رقم (3-8) أن 76.1% من عينة الدراسة أفادوا بوجود لائحة تحدد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة، بينما نجد أن هناك 23.9% من أفراد عينة الدراسة أفادوا بغير ذلك. الجدول رقم (3-8): هل توجد لائحة واضحة وذات فاعلية في تحديد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	35	76.1%
لا	11	23.9%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (7-3)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

المطلب الثالث: طريقة اختيار العينة وصدق أداة الدراسة

أولاً- طريقة اختيار العينة و أداة الدراسة:

1- طريقة اختيار العينة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقا لقواعد البحث العلمي.

2- أداة الدراسة:

تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب الميداني، وذلك بتوزيع استبيان أعدت لهذا الغرض، وكان من أبرز الخطوات المتخذة لإعداد الاستبيان، مايلي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات والمعلومات؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف مايلزم؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لدراسة (الملحق رقم 01).

وقد اشتمل الاستبيان على جزأين: الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من

07 فقرات، أما الجزء الثاني يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: مدى أدراك الرافع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة، ويتكون من 7 فقرات؛

- المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، ويتكون من 7 فقرات؛

- لمحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر، ويتكون من 7 فقرات.

وعند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة من أجل تسهيل الإجابة عنها وسهولة تحليلها. وقد تم توزيع أغلب الاستبيانات شخصيا على أفراد العينة، وذلك لشرح الاستبيان وتوضيح أي غموض فيه ومراعاة الجدية في الإجابة عليه.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات

الاستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (9-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث، موضوعات مختارة، 2008، ص 539.

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

جدول رقم (10-3): معايير تحديد الاتجاه

الأهمية النسبية لدرجات المقياس	درجات المقياس المستخدمة في الدراسة	الوزن النسبي		الوسط الحسابي	
		إلى	من	إلى	من
درجة كبيرة جدا	موافق بشدة	100%	84%	05.00	4.20
درجة كبيرة	موافق	83.8%	68%	4.19	3.40
درجة متوسطة	محايد	67.8%	52%	3.39	2.60
درجة صغيرة	غير موافق	51.8%	36%	2.59	1.80
درجة صغيرة جدا	غير موافق بشدة	35.8%	20%	1.79	1.00

ثانياً- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين: قبل نشر الاستبيان على أفراد العينة تم عرضه على الأساتذة المحكمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، متخصصين في المحاسبة والمراجعة والإحصاء، وذلك للاسترشاد بآرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك التأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تم الأخذ بملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، وقد تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

2- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات ، ويقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين الدرجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للمحور الرئيسي الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له .

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

لاختبار مدى توفر الثبات الداخلي بين الإجابات على أسئلة المحور الأول، تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) 60% فأكثر، وقد تم تطبيقه على كل محور من محاور الاستبيان، ولجميع الأسئلة أيضاً.

جدول رقم(3-11) الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى الدلالة
01	تقوم وظيفة المراجعة الداخلي بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته.	0.907	0.914	0.000
02	يتم وضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات.	0.921	0.614	0.000
03	يوجد إدراك لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	0.934	0.322	0.000
04	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها .	0.927	0.493	0.000
05	توفر وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقييم سلامة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري.	0.907	0.914	0.000
06	يشمل نشاط المراجعة الداخلية تقييم عمليات الحوكمة بهدف الإسهام في تحسين إدارة المخاطر.	0.920	0.631	0.000
07	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدور فعال في إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة.	0.929	0.422	0.000

ونلاحظ من خلال جدول رقم(3-11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) لردود المستجوبين على جميع الأسئلة ذات قيمة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) 60%، وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

– الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

ولاختبار مدى توفر الثبات الداخلي بين الإجابات على أسئلة المحور الثاني، تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) 60% فأكثر، وقد تم تطبيقه على كل محور من محاور الاستبيان، ولجميع الأسئلة أيضاً.

جدول رقم (3-12): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى الدلالة
8	يتعاون قسم المراجعة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر.	0.842	0.517	0.000
9	يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر التشغيلية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة.	0.839	0.559	0.000
10	يتولى قسم المراجعة الداخلية تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.	0.842	0.520	0.000
11	يقوم المراجع الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من قبل المؤسسة.	0.842	0.517	0.000
12	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنظمة.	0.850	0.386	0.000
13	يناقش المراجع الداخلي فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري.	0.843	0.493	0.000
14	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعية لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.	0.841	0.529	0.000

يبين الجدول رقم (3-12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) لردود المستجوبين على جميع الأسئلة ذات قيمة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) 60%، وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

– الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر

ولاختبار مدى توفر الثبات الداخلي بين الإجابات على أسئلة المحور الثالث، تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) 60% فأكثر، وقد تم تطبيقه على كل محور من محاور الاستبيان، ولجميع الأسئلة أيضاً.

جدول رقم (3-13): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى الدلالة
15	يقوم قسم المراجعة الداخلية بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقا للمخاطر المدروسة.	0.841	0.527	0.000
16	يتم التنسيق داخل قسم المراجعة الداخلية على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.	0.835	0.617	0.000
17	توفر المراجعة الداخلية المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر.	0.845	0.472	0.000
18	تساهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.	0.838	0.569	0.000
19	تعمل المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بنشاط المؤسسة.	0.837	0.589	0.000
20	يقوم قسم المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة.	0.852	0.387	0.000
21	على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية.	0.843	0.493	0.000

يبين الجدول رقم (3-13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) لردود المستجوبين على جميع الأسئلة ذات قيمة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) 60%، وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

– صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

ولاختبار مدى توفر الثبات الداخلي بين الإجابات على أسئلة محاور الاستبيان، تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) 60% فأكثر، وقد تم تطبيقه على كل محور من محاور الاستبيان، ولجميع الأسئلة أيضاً، ويعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ويوضح الجدول التالي رقم (3-14) مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وعلاقتها القوية بالهدف العام للدراسة، وبذلك تكون الباحثة قد تحققت من أن المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

جدول رقم (3- 14): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل محور من المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى الدلالة
01	مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	0.685	0.560	0.000
02	دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	0.716	0.503	0.000
03	فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر	0.648	0.624	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ونلاحظ من خلال جدول رقم (3- 14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) لردود المستجوبين على جميع المحاور ذات قيمة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ (*Cronbach Alpha*) 60%، وهذا يعني توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

3- طريقة التجزئة النصفية:

وفيها تجزأ أداة القياس إلى جزأين يشمل الجزء الأول على الفقرات الفردية الترتيب، ويشمل الجزء الثاني على الفقرات الزوجية الترتيب، تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل قسم وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان براون للتصحيح (*Spearman-Brown Coefficient*) حسب المعادلة التالية: معامل الثبات = $2r \div r+1$ ، حيث r يمثل الارتباط، ويوضح الجدول رقم (3- 15) ثبات أداة القياس بطريقة التجزئة النصفية.

جدول رقم (3- 15): ثبات أداة القياس بطريقة التجزئة النصفية

الرقم	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات
01	مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	07	0.918	0.957
02	دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	07	0.676	0.806
03	فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر	07	0.436	0.607

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول رقم: (3- 15) أن قيمة معامل ارتباط سيرمان براون للتصحيح (*Spearman-Brown Coefficient*) لردود المستجوبين على جميع المحاور ذات قيمة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ارتباط سيرمان براون للتصحيح (*Spearman-Brown Coefficient*) 60%، وهذا يعني توفر درجة

عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-10)
- النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي من أجل معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك من أجل معرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار كولوموجروف-سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل ارتباط سبيرمان، لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات الالامعلمية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نوع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة من أجل تحديد نوع الاختبارات اللازمة لتحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات، ثم تتعرض الباحثة بعد ذلك لتحليل فقرات محور الاستبيان ومناقشة الفرضيات من أجل إثباتها أو نفيها وذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف) وتحليل فقرات الدراسة:

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف)

سنعرض اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول التالي رقم (3-16) نتائج الاختبار حيث تبين أن قيمة الاختبار Z صغيرة (أي أصغر من قيمة Z الجدولية 2.08) وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ($Sig \geq 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (3-16): اختبار التوزيع الطبيعي لكل محور

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة
01	مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.	07	0.192	0.000
02	دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.	07	0.177	0.000
03	فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر	07	0.139	0.000
	جميع محاور الاستبيان	21	38	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانياً- تحليل واختبار فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (*One Sample T Test*) لتحليل فقرات الاستبيان، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.02 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والمعدل النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.02

(أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والمعدل النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء أفراد العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

تحليل فقرات المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (3-17): تحليل فقرات المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته.	3.911	1.25129	0.7822	10.062	0.000
02	يتم وضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات.	3.733	1.28837	0.7466	7.863	0.000
03	يوجد إدراك لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.	4.0628	1.16358	0.81256	12.624	0.000
04	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها	3.9738	1.23729	0.79476	10.877	0.000
05	توفر وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقييم سلامة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري	3.9738	1.22446	0.79476	10.991	0.000
06	يشمل نشاط المراجعة الداخلية تقييم عمليات الحوكمة بهدف الإسهام في تحسين إدارة المخاطر.	3.9267	1.21606	0.78534	10.532	0.000
07	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدور فعال في إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة.	3.4188	1.48411	0.68376	3.900	0.000
	جميع فقرات المحور	3.9719	0.94565	0.79438	14.204	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(3-17) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول (مدى أدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية) مرتبة تنازليا حسب المعدل النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم 03 بلغ المعدل النسبي 81.256% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد إدراك ووعي ذو مستوى عالي لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.

2. في الفقرة رقم 04 و 05 بلغ المعدل النسبي 79.476% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المراجعة الداخلية تعمل على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية وتحديد المشاكل الموجودة فيها وتقوم بمتابعتها، كما وتوفر للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقييم سلامة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري.

3. في الفقرة رقم 06 بلغ المعدل النسبي 78.534% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نشاط المراجعة الداخلية يشمل تقييم عمليات الحوكمة بهدف الإسهام في تحسين إدارة المخاطر.

4. في الفقرة رقم 01 بلغ المعدل النسبي 78.22% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن وظيفة المراجعة الداخلية تقوم بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته

5. في الفقرة رقم 02 بلغ المعدل النسبي 74.66% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نظام وإجراءات المراجعة الداخلية يتم وضعه بناء على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات .

6. في الفقرة رقم 07 بلغ المعدل النسبي 68.376% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بدور فعال في إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة.

ويتبين لنا من الجدول رقم(3-17) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (مدى أدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية) يساوي 3.9719، والمعدل النسبي يساوي 79.438% وهو أكبر من المعدل النسبي المحايد 60% وأن قيمة T المحسوبة تساوي 14.204 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.94565، مما يدل على أن توفير معلومات دقيقة ومنظمة للإدارة العليا، ووضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على دراسة و تقييم

للمخاطر، والمساعدة في وضع الخطط لإدارة المخاطر تعد من الأمور التي يجب على المراجع الداخلي أن يأخذها في عين الاعتبار لزيادة فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسة.

تحليل فقرات المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (3-18): تحليل فقرات المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
08	يتعاون قسم المراجعة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر.	4.0471	1.16659	0.80942	12.405	0.000
09	يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر التشغيلية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة.	4.1885	1.15898	0.8377	14.172	0.000
10	يتولى قسم المراجعة الداخلية تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.	4.1309	1.14185	0.82618	13.688	0.000
11	يقوم المراجع الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من قبل المؤسسة.	4.2042	1.05889	0.84084	15.717	0.000
12	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنتظمة.	3.6597	1.22446	0.73194	6.170	0.000
13	يناقش المراجع الداخلي فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري.	3.8743	1.30784	0.77486	9.239	0.000
14	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعية لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.	4.1099	1.18475	0.82198	12.948	0.000
جميع فقرات المحور		3.9287	0.78190	0.78574	16.415	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-18) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني (دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية) مرتبة تنازليا حسب المعدل النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم 11 بلغ المعدل النسبي 84.084% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على المراجع الداخلي يقوم بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من قبل المؤسسة.

2. في الفقرة رقم 9 بلغ المعدل النسبي 83.77% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر التشغيلية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة.

3. في الفقرة رقم 10 بلغ المعدل النسبي 82.618% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على قسم المراجعة الداخلية يتولى تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.

4. في الفقرة رقم 14 بلغ المعدل النسبي 82.198% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعية لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

5. في الفقرة رقم 8 بلغ المعدل النسبي 80.942% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن قسم المراجعة وقسم إدارة المخاطر يتعاونان في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر.

6. في الفقرة رقم 13 بلغ المعدل النسبي 77.486% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على المراجع الداخلي يقوم بمناقشة فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري.

7. في الفقرة رقم 12 بلغ المعدل النسبي 73.194% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المراجع الداخلي يقوم بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنظمة.

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-18) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية) يساوي 3.9287، والمعدل النسبي يساوي 78.574% وهو أكبر من المعدل النسبي المحايد 60% وأن قيمة T المحسوبة تساوي 16.415 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.78190، مما يدل على أن قيام المراجع الداخلي بتقديم استشارات للإدارة العليا حول أنشطة إدارة المخاطر وكذلك تقييم مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة من خلال اقتراح الوسائل المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر، يدل على أنه هناك دور فعال ومهم للمراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

تحليل فقرات المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر

جدول رقم (3-19): تحليل فقرات المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
15	يقوم قسم المراجعة الداخلية بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقا للمخاطر المدروسة.	3.3979	1.70720	0.67958	3.221	0.002
16	يتم التنسيق داخل قسم المراجعة الداخلية على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.	4.2827	1.20248	0.85654	14.742	0.000
17	توفر المراجعة الداخلية المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر.	3.8010	1.39254	0.7602	7.950	0.000
18	تساهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.	4.0524	1.20411	0.81048	12.079	0.000
19	تعمل المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بنشاط المؤسسة.	3.8220	1.30171	0.7644	8.727	0.000
20	يقوم قسم المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة.	4.0262	1.20715	0.80524	11.746	0.000
21	على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية.	3.7906	1.27243	0.75812	8.587	0.000
جميع فقرات المحور		3.8581	0.88877	0.77162	13.344	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-19) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث (فعالية وظيفة

المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر) مرتبة تنازليا حسب المعدل النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم 16 بلغ المعدل النسبي 85.654% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك تنسيق داخل قسم المراجعة الداخلية على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.
2. في الفقرة رقم 18 بلغ المعدل النسبي 81.048% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المراجعة الداخلية تساهم في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.
3. في الفقرة رقم 20 بلغ المعدل النسبي 80.524% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن قسم المراجعة الداخلية يقوم باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة.
4. في الفقرة رقم 19 بلغ المعدل النسبي 76.44% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه المراجعة الداخلية تعمل على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بنشاط المؤسسة.

5. في الفقرة رقم 17 بلغ المعدل النسبي 76.02% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المراجعة الداخلية توفر المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر.

6. في الفقرة رقم 21 بلغ المعدل النسبي 75.812% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية .

7. في الفقرة رقم 15 بلغ المعدل النسبي 67.859% ومستوى الدلالة 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل على قسم المراجعة الداخلية يقوم بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقاً للمخاطر المدروسة.

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-19) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر) يساوي 3.8581، والمعدل النسبي يساوي 77.162% وهو أكبر من المعدل النسبي المحايد 60% وأن قيمة T المحسوبة تساوي 13.344 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، والانحراف المعياري 0.88877، مما يدل على أن إشراف دائرة المراجعة الداخلية على الرقابة الداخلية وتطبيق نظام محكم للمراجعة الداخلية والقيام بإجراءات متابعة إدارة المخاطر، كما إن توفر المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر من قبل المراجعة الداخلية، هذا يدل على فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر.

تحليل إجمالي للمحاور الرئيسية للدراسة

جدول رقم (3-20): تحليل محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية	3.9719	0.94565	0.79438	14.204	0.000
02	دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.	3.9287	0.78190	0.78574	16.415	0.000
03	فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر.	3.9712	0.96305	0.79424	13.937	0.000
	جميع المحاور	3.932475	0.98367	0.786495	16.474	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-20) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، مرتبة تنازليا حسب المعدل النسبي لكل محور كما يلي:

1- في المحور رقم 1 بلغ المعدل النسبي 79.438% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك أدراك لدى المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية..

2- في المحور رقم 3 بلغ المعدل النسبي 79.424% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل على تعزيز إدارة المخاطر.

3- في المحور رقم 2 بلغ المعدل النسبي 78.190% ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن للمراجع الداخلي دور في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-20) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحاور الثلاثة يساوي 3.932475، والمعدل النسبي يساوي 78.6495% وهو أكبر من المعدل النسبي المحايد 60% وأن قيمة T المحسوبة تساوي 16.474 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.02 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما بلغ الانحراف المعياري 0.98367، مما يدل على أن المراجعة الداخلية تحتاج إلى دراسة وتحديد وتقييم المخاطر ليتم العمل بعد ذلك على محورين أساسيين الأول هو دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة، والثاني أخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة المراجعة وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الارتباط (Corrélation de Pearson)

سنحاول من خلال هذا المطلب استخدام معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson)

لتحليل واختبار فقرات وفرضيات الدراسة، في إطار التساؤلات يتم التحقق من صحة فروض الدراسة كما يلي:

1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

تم استخدام اختبار بيرسون (Corrélation de Pearson) لإيجاد العلاقة بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$.

جدول رقم (3-21) يبين معامل الارتباط بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

المحور	الإحصاءات	ودورها بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية
مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0.728
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-21) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.728 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية و فعاليتها في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ، أي المراجعة الداخلية تساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مساهمة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسة الاقتصادية.

تم استخدام اختبار بيرسون (Corrélation de Pearson) لإيجاد العلاقة بين مساهمة المراجعة الداخلية

في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسات الاقتصادية، عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$.

جدول رقم (3-22): يبين معامل الارتباط بين مساهمة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسة الاقتصادية.

المحور	الإحصاءات	في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسة الاقتصادية
مساهمة المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0.76
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-22) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.76 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مساهمة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسات الاقتصادية، أي أنه رغم العوامل المؤثرة في وظيفة المراجعة الداخلية لكنها تساهم بشكل فعال في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسات الاقتصادية.

3- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

تم استخدام اختبار بيرسون (*Corrélation de Pearson*) لإيجاد العلاقة بين مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$

جدول رقم (3-23): يبين معامل الارتباط بين مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

المحور	الإحصاءات	وأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي	معامل الارتباط	0.562
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-23) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.562 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مدى إدراك

ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أي أنه الواقع الحالي لدى إدراك ووعي المراجعين الداخليين متوسط الأهمية في إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

تم استخدام إختبار بيرسون (*Corrélation de Pearson*) لإيجاد العلاقة بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$

جدول رقم (3-24) يبين معامل الارتباط بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

المحور	الإحصاءات	ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية
مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0.579
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-24) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.579 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ، أي تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية بشكل فعال يكون له دور في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

5. الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

تم استخدام إختبار بيرسون (*Corrélation de Pearson*) لإيجاد العلاقة بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$.

جدول رقم (3-25) يبين معامل الارتباط بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر

بالمؤسسة الاقتصادية

المحور	الإحصاءات	وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية
أنشطة المراجعة	معامل الارتباط	0.489
الداخلية في إدارة	مستوى الدلالة	0.000
المخاطر	حجم العينة	46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

ويتبين لنا من الجدول رقم (3-25) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.489 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha 0.05$ بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، أي أن أداء وفعالية أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يكون للمراجع الداخلي دور كبير في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

لقد أصبح دور المراجعة الداخلية في التقييم وإبداء النصيحة والمشورة إحدى الوظائف الهامة للمراجعة الداخلية والتي تحمل تقييم عملية إدارة مخاطر المؤسسة، الأمر الذي يجعل من المراجعة مصدرا حيويا للإرشاد المستمر لإدارة المخاطر، ومن هنا يبرز الدور المهم للمراجعة الداخلية في تزويد المؤسسات الاقتصادية بالمعلومات والتقارير، كما تساهم في تعزيز إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية، حيث أصبحت المراجعة الداخلية مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة، فالهدف المنتظر من تطبيق تقنية المراجعة الداخلية في المؤسسات إذن هو ضمان التحكم في كل المخاطر، بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بإنجاز الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية) لهذه الدراسة وهذا من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، حيث قامت الباحثة بإنجاز استبيان من خلفية سابقة بناء على المعلومات من الاستبيان، وطبقا لأراء العينة المستهدفة، وتمت معالجة الدراسة إحصائيا باستخدام برنامج spss وتحليلها للوصول إلى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

خاتمة

أن المؤسسة الاقتصادية تعطي أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها وحقوقها وخصوصا مع كبر حجمها وتعقد عملياتها الاقتصادية، وذلك من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها، هذا ما أدى بالمسؤولين إلى ضرورة إقامة قسم للمراجعة الداخلية فعال وكفيل بحماية حقوق المؤسسة وموجوداتها من مختلف أعمال التلاعب والإهمال ويضمن سير عملياتها وسلامة العمليات المحاسبية والوثائق المالية من حالات الأخطاء والغش؛

كما تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أدوات الرقابة في الوحدة الاقتصادية، حيث تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية، وذلك بهدف جعل المسؤولين يتحكمون في أنشطتهم وهذا على كافة المستويات، كما تقوم المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر بالمؤسسة باعتبارها عملية تصمم وتنفذ من قبل مجلس الإدارة، وتتم إدارتها من خلال تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بأكملها من قبل الموظفين عن طريق تصميم برنامج إدارة المخاطر؛

ومراجعة إدارة المخاطر عبارة عن عملية تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف المناسبة، وما إذا تم تنفيذ هذه التدابير بشكل سليم، ويتمثل دور المراجعة الداخلية في دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة وأخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة المراجعة وتركيز تكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها؛

من خلال ما سبق نستنتج أن وظيفة المراجعة الداخلية تساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة المخاطر وذلك من خلال تفعيل نظام الرقابة الداخلية الذي يساهم في تقليص وتحديد المخاطر ودرجة خطورتها، كذلك إن الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي تعتبر عنصرا هاما لمساعدة المراجعة الداخلية في إدارة الخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

- اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم الوصول إلى نتائج حولها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

1- الفرضية الأولى: والتي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية بشكل فعال في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية"، وبعد اختبارها وتحليلها تم إثبات صحتها، وتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.728 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية و فعاليتها في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ، أي المراجعة الداخلية تساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

2. الفرضية الثانية: والتي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مساهمة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسة الاقتصادية"، وبعد اختبارها وتحليلها تم إثبات صحتها، وتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.76 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مساهمة المراجعة الداخلية في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسات الاقتصادية، أي أنه رغم العوامل المؤثرة في وظيفة المراجعة الداخلية لكنها تساهم بشكل فعال في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في المؤسسات الاقتصادية.

3. الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، وبعد اختبارها وتحليلها تم إثبات صحتها، وتبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.562 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مدى إدراك ووعي المراجع الداخلي لأهمية إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، أي أنه الواقع الحالي لمدى إدراك ووعي المراجعين الداخليين متوسط الأهمية في إدارة وتحديد المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

4. الفرضية الرابعة: والتي تنص على أن "توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية"، وبعد اختبارها وتحليلها تم إثبات صحتها، وتبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.579 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مدى تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ، أي تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية بشكل فعال يكون له دور في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية .

5. الفرضية الخامسة: والتي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى دلالة يساوي $\alpha=0.05$ بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية"، وبعد اختبارها وتحليلها تم إثبات صحتها، وتبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة تساوي 0.489 وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية والتي تساوي 0.117 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 α بين أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وبين دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، أي أن أداء وفعالية أنشطة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر يكون للمراجع الداخلي دور كبير في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.

- نتائج الدراسة:

- هناك إدراك لدى إدارة المراجعة الداخلية بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، وأهمية وضع إجراءات مراجعة تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؛
- يبني المراجع الداخلي نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية؛
- تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته؛
- يركز المراجعون الداخليون في عملهم بشأن إدارة المخاطر على توفير تأكيد حول موثوقية وملائمة المعلومات والرقابة الداخلية في المؤسسات بصفة عامة؛

- كما توصلت الدراسة على أنه ليس من مهام وظيفة المراجعة الداخلية تحديد المخاطر وإدارتها وإنما يتمثل دوره في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر، ولا بد من وجود بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المؤسسة؛
- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالمراجعة الداخلية سواء الممارسين منهم أو الأكاديميين للدور الحديث الذي تلعبه المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والحاجة الماسة لتفعيل العاملين في المؤسسة.

- التوصيات:

- ينبغي على المؤسسات مواكبة مستجدات التسيير بما في ذلك تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية؛
- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية والعمل على تفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر؛
- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المراجع الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه؛
- ضرورة بذل المزيد من الاهتمام والدعم لتحقيق المتابعة و التنسيق بين قسمي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة؛
- ضرورة القيام بإجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لبقاء عاملها على اطلاع مستمر بالتطورات المهنية في هذه المجالات وأية مجالات أخرى ذات الصلة بالمراجعة الداخلية؛
- ضرورة الاهتمام وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر ومعرفة دورها البالغ الأهمية في مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها والتي أصبحت متعددة وكبيرة إلى درجة الإفلاس في الوقت الحاضر؛
- ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق وتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات لتطوير وتفعيل وظيفة المراجعة الداخلية، وتسيير إدارة المخاطر؛
- تطوير مهارات المراجعين الداخليين لتمكينهم من تقديم استشارات وتوصيات بشأن إدارة المخاطر بالمنشأة.

- أفاق الدراسة:

- دور المراجع الداخلي في تقويم وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؛
- مدى التنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ودورها في تحقيق الأهداف؛
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المؤسسة؛
- دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات.

قائمة المراجع

- الكتب:

- 1- إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد الدولي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس، 2006.
- 2- أحمد حلمي جمعة، مدخل حديث لتدقيق الحسابات، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2000.
- 3- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2007.
- 4- العمرات أحمد صالح، المراجعة الداخلية في الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار البشير، عمان، 1990.
- 5- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، 2007.
- 6- سعد أبي إبراهيم أحمد، دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطور الاقتصاد الوطني، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2008.
- 7- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، عين الشمس، الإسكندرية، 2007.
- 8- عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة 1، القاهرة، 2008.
- 9- عبد الفتاح محمد الصحن، سيمر كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 10- عبد الفتاح محمد الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلّي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
- 11- عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 12- عيده أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2007.
- 13- فتحى رزق السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 14- كريمة علي الجوهر، صالح العقدة، إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2012.
- 15- كمال عبد السلام علي، خالد معتصم، أصول علم المراجعة، المنصورة، 2002.
- 16- محمد التوهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 17- محمد السيد سرايا، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 18- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 19- محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر، تطبيقات على التأمينات العامة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 21- منصور حامد محمود وآخرون، أساسيات المراجعة، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1990.
- 22- ناصر دادي عدون وآخرون، دراسات حالة المحاسبة ومالية المؤسسة، دار الحمدي، الطبعة 1، الجزائر، 2008.
- 23- يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2008.

- المذكرات:

- 24- إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 25- إيهاب ديب مصطفى رضوان، أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 26- بلوحد زكريا، عبد الواحد محمد، المراجعة الداخلية ودورها في اتخاذ القرار، دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية لقسنطينة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.
- 27- رحو خيرة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة-الشلف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة والتدقيق والمراقبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- 28- رشام نسيم، أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
- 29- شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في المصارف السورية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2011.
- 30- شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2008/2009.
- 31- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- 32- عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة مقدمة رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009-2010.
- 33- لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010.
- 34- محمد باسو، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر الائتمان المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ورقلة (2005-2008)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012-2013.
- 35- محمد علي جابري، تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2014.
- 36- مسعود صديقي، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2004.
- 37- مونة هجيرة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.

قائمة المراجع

38- ورود ناهض الشوا، دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر بيئة العمل (من وجهة نظرا موظفي مجمع الإيرادات في وزارة المالية بقطاع غزة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2014.

39- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة، المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2007.

- المجالات:

40- مسعود صديقي، دور المراجعة AUDIT في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 2012

41- يحيى سعدي، لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 05، السنة الخامسة، 2012.

- القوانين:

42- القانون 10/90 الصادر بتاريخ 14 أبريل 1990.

43- الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02 المؤرخة في 12/01/1988.

- المداخلات والملتقيات والمؤتمرات:

44- بن التومي سارة، قوضيلي سمية، دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الأول " المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية"، جامعة مسيلة، 04-05 ديسمبر 2012.

45- بغدود راضية، صبايحي نوال، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، الملتقى الدولي حول " إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم"، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 26-27 نوفمبر 2013.

46- صفاء أحمد العاني، محمد عبد الله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة، المؤتمر العربي الثالث حول " إدارة المنظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 مارس 2009.

47- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العلمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

48- مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

49- مفتاح صالح، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الملتقى العلمي الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العلمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

- المواقع الإلكترونية:

50- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر، www.erma-egypt.org، 28/02/2015، 16h:10m

المراجع باللغة الأجنبية:

51- Jacques Renard, **Théorie et pratique d'audit interne**, les éditions d'organisation, 7ème édition, 2010.

52- The Institute Of Internal Auditors, << **International Standards For The Professional Practice Of Internal audit**>> Standards, 2010.

53- The Institute Of Risk Management, **A Risk Management Standards**, London, Aimic Publishing, 2002.

54- International Organization For Standardization, **Risk Management-Principles and guidelines On Implementation**, Zwitzerland, 2008.

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية
الأخ الكريم/ الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.....

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، استكمالا لمتطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي، وعليه نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا من خلال ملئ هذه الاستمارة، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، كما نحيطكم علما بأن أجوبتكم سوف تحضى بالسرية البالغة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

الطالبة: حفصية سعودي

الملاحق

- الأسئلة العامة:

يرجى وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1- العمر

أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ أكثر من 40 ☐

2- المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

3- سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 10 إلى 15 ☐ أكثر من 15 ☐

4- التخصص العلمي:

محاسبة ☐ علوم مالية ☐ إدارة أعمال ☐ أخرى ☐

5- المسمى الوظيفي :

مراجع داخلي ☐ مدير المراجعة الداخلية ☐ مساعد مدير المراجعة الداخلية ☐ أخرى ☐

6- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المخاطردورة

7- هل توجد لائحة واضحة وذات فاعلية في تحديد دور وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

الملاحق

المحور الأول: مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبته وتقييم فعاليته.					
2	يتم وضع نظام وإجراءات المراجعة الداخلية بناءً على دراسة وتقييم للمخاطر التي تواجه المؤسسة بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات.					
3	يوجد إدراك لدى المؤسسة بأهمية المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها.					
4	تعمل إدارة المراجعة الداخلية على إخضاع نظام الرقابة الداخلية لعمليات تقييم دورية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعة تصحيحها .					
5	توفر وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا المعلومات بشكل دقيق ومنظم لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقييم سلامة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري.					
6	يشمل نشاط المراجعة الداخلية تقييم عمليات الحوكمة بهدف الإسهام في تحسين إدارة المخاطر.					
7	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بدور فعال في إدارة المخاطر من خلال تحديد وتقييم المجالات الهامة التي تكون عرضة للمخاطر داخل المؤسسة.					

الملاحق

المحور الثاني: دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	يتعاون قسم المراجعة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عملية إدارة المخاطر.					
9	يقوم المراجع الداخلي بالتأكد من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر التشغيلية لتقييم مستوى كفاية رأس المال لدى المؤسسة.					
10	يتولى قسم المراجعة الداخلية تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.					
11	يقوم المراجع الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من قبل المؤسسة.					
12	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومنتظمة.					
13	يناقش المراجع الداخلي فعالية التقليل من المخاطر مع الإدارة بشكل دوري.					
14	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر المتعلقة بأحداث الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.					

الملاحق

المحور الثالث: فعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يقوم قسم المراجعة الداخلية بإعداد خطة مراجعة سنوية وفقا للمخاطر المدروسة.					
16	يتم التنسيق داخل قسم المراجعة الداخلية على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.					
17	توفر المراجعة الداخلية المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر.					
18	تساهم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.					
19	تعمل المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بنشاط المؤسسة.					
20	يقوم قسم المراجعة الداخلية باقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة.					
21	على المراجع الداخلي بناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية.					