

جامعة طنطا
كلية التجارة
قسم المحاسبة

" إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر
في بيئة الأعمال المصرية "

مقدم من الطالب

عبدہ أحمد عبدہ عتس

المعيد بقسم المحاسبة
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

تحت إشراف

الدكتور

عادل عبد الفتاح الميهي

الأستاذ المساعد بقسم المحاسبة
كلية التجارة - جامعة طنطا

الأستاذ الدكتور

محمد سامي راضي

أستاذ المحاسبة
كلية التجارة - جامعة طنطا

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"قال رب اشرح لي صدري { ٢٥ } وسر لي
أمري { ٢٦ } واحلل عقدة من لساني { ٢٧ }"

صدق الله العظيم

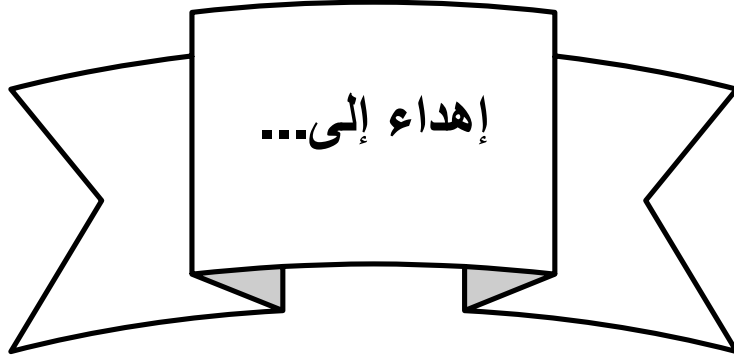
سورة طه من الآية ٢٥ إلى ٢٧

مستخلص

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في محاولة إقتراح إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنظمة بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسؤولياتها عن تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها حتى يتم إدارتها وتخفيف آثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر. وحيث إن المراجعة الداخلية هي المسؤولة عن تقديم تأكيدات موضوعية حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها فإن الأمر يستلزم ضرورة تطوير مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والاعتماد على المخاطر. وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية من خلال استقصاء آراء عينة من المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مدى إمكانية تطبيق الإطار المقترح في بيئة الأعمال المصرية، وأوضحت النتائج إمكانية تطبيق الإطار المقترح وإمكانية تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

Abstract

The objective of this study is to attempt to propose an integrated framework for activating the role of risk based internal auditing deals with risk management in the organization, so that it works to improve the effectiveness of the performance of the enterprise risk management by carrying out their responsibilities to identify and assess risks and respond to them to manage them and mitigate there consequences to be within the acceptable level of risk. As the internal audit is responsible for providing objective assurance about the evaluation of the effectiveness of enterprise risk management activities and monitor the control processes on them, this required the necessary to develop the traditional approach of internal audit and rely on the risks. The researcher conducted afield study during the survey of the opinions of those interested in internal audit for the possibility of application of the framework proposed in the Egyptian business environment, and the results showed the possibility of applying the proposed framework and the possibility of improving the effectiveness of the enterprise risk management rely on the approach of risk based internal auditing.



أمي الحبيبة.....رعاها الله

روح والدي.....رحمه الله

زوجتي وولديّ.....قرة عيني

إخوتي.....الأوفياء

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وإمام المرسلين وأشرف الخلق أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد...

يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور/ **محمد سامي راضي** أستاذ المحاسبة بالكلية على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة الإشراف على هذه الرسالة، الأمر الذي أضاف الكثير إلى قيمة البحث، فبفضل كرم أخلاقه وحسن تعامله وتعاونه مع الباحث وبفضل توجيهاته البناءه استطاع الباحث إتمام هذه الرسالة، وأسأل الله العليّ القدير أن تليق بمكانته العظيمة علمياً وأخلاقياً، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ **عادل عبد الفتاح الميهي** أستاذ المحاسبة المساعد بالكلية، على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة الإشراف على الرسالة، الأمر الذي يعتبره الباحث شرفاً كبيراً ودعماً لقيمة الرسالة، فبفضل نصائحه وإرشاداته القيمة وحسن تعامله وكرم أخلاقه كبير الأثر في إتمام هذه الرسالة، وأسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا الجهد في ميزان حسناته، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور/ **السيد أحمد السقا** أستاذ المحاسبة بالكلية على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، الأمر الذي يعتبره الباحث شرفاً كبيراً وفرصة عظيمة للاستفادة من فيض علمه العزيز وتوجيهاته كما اعتدنا من سيادته دوماً على ذلك، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور/ **رضا إبراهيم صالح** أستاذ المحاسبة ووكيل شئون التعليم والطلاب بكلية التجارة جامعة كفر الشيخ على تفضله بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، رغم مشاغله الكثيرة، الأمر الذي يعتبره الباحث شرفاً كبيراً وفرصة عظيمة للاستفادة من آرائه العلمية القيمة، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع أساتذتي والعاملين بكل من جامعة طنطا وكفر الشيخ، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور/ **عماد الدين علوي عساف**؛ والدكتور/ **حسني النجار** لما قدموه من عون للباحث في سبيل انجاز هذا البحث، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل من له فضل في إتمام الدراسة الميدانية. وأخيراً، أرجو من الله تعالى أن يكون هذا الجهد المتواضع ابتغاء مرضاته سبحانه، وخالصاً لوجهه الكريم، وأن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا، وأن يوفقنا لما يجب ويرضى، إنه نعم المولى ونعم النصير، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

قائمة محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
و	الإطار العام للبحث
ز	مقدمة.....
ز	مشكلة البحث
ح	هدف البحث
ط	أهمية البحث.....
ط	منهج البحث
ط	أداة البحث
ط	طريقة البحث
ى	حدود البحث
ى	فروض البحث
ى	تنظيم للبحث
١	الفصل الأول: الدراسات السابقة
٢	١/١ مقدمة
٢	٢/١ الدراسات السابقة.....
٢	١/٢/١ دراسات تناولت أهمية المراجعة الداخلية وضرورة تغيير دورها التقليدي.....
٧	٢/٢/١ دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات
١١	٣/٢/١ دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في إدارة الخطر.....
١٥	٤/٢/١ دراسات تناولت علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة الشاملة للمخاطر.....
٢٠	٣/١ خلاصة الدراسات السابقة
٢٨	٤/١ تقييم الدراسات السابقة
٢٩	٥/١ الخلاصة
٣١	الفصل الثاني : المفاهيم الأساسية لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
٣٢	١/٢ مقدمة
٣٢	٢/٢ ماهية الخطر.....
٣٣	٣/٢ إدارة الخطر.....

٤٠	٤/٢ الإدارة الشاملة للمخاطرERM.....
٤٤	٥/٢ طبيعة المراجعة الداخلية.....
٤٧	٦/٢ العلاقة التكاملية بين الإدارة الشاملة للمخاطر والمراجعة الداخلية.....
٤٩	٧/٢ المراجعة الداخلية على أساس الخطرRBIA.....
٥٠	٨/٢ أهداف المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
٥١	٩/٢ دور المعايير المهنية في تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والإدارة الشاملة للمخاطر.....
٥٢	١٠/٢ خطوات المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
٥٥	١١/٢ الخلاصة.....
الفصل الثالث: مقارنة بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية	
٥٦	على أساس الخطر.....
٥٧	١/٣ مقدمة.....
٥٧	٢/٣ مراحل التطور التاريخي للمراجعة الداخلية.....
٦١	٣/٣ مراحل تطور مدخل المراجعة الداخلية.....
٦٢	٤/٣ الفرق بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
٧٦	٥/٣ آراء المراجعين الداخليين بشأن الجديد في وظيفة المراجعة الداخلية.....
٧٨	٦/٣ الخلاصة.....
الفصل الرابع : إطار مقترح لتطبيق المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....	
٧٩	١/٤ مقدمة.....
٨٠	٢/٤ دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.....
٨٢	٣/٤ الإطار المقترح تطبيقه في بيئة الأعمال المصرية.....
٨٢	١/٣/٤ منهجية المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.....
٨٣	٢/٣/٤ متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
٨٤	٣/٣/٤ مراحل تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
٨٥	٤/٣/٤ الإجراءات الواجب اتباعها لتطبيق المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
١٠٢	٤/٤ الآثار المترتبة على استخدام الإطار المقترح.....

١٠٣	٥/٤ حدود مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....
١٠٤	٦/٤ الخلاصة.....
١٠٦	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
١٠٧	١/٥ مقدمة.....
١٠٧	٢/٥ الهدف من الدراسة الميدانية.....
١٠٧	٣/٥ فروض البحث.....
١٠٨	٤/٥ مجتمع الدراسة وعينة البحث.....
١٠٩	٥/٥ تصميم أداة البحث.....
١٠٩	٦/٥ خصائص عينة البحث.....
١١٠	٧/٥ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....
١١١	٨/٥ نتائج التحليل الإحصائي واختبارات الفروض.....
١٢٣	٩/٥ تحليل عامل نتائج الدراسة الميدانية.....
١٢٤	الفصل السادس: خلاصة ونتائج وتوصيات البحث.....
١٢٥	١/٦ خلاصة البحث.....
١٢٨	٢/٦ نتائج البحث.....
١٢٨	١/٢/٦ نتائج الدراسة النظرية.....
١٣٠	٢/٢/٦ نتائج الدراسة الميدانية.....
١٣١	٣/٦ التوصيات.....
١٣٢	٤/٦ توصيات لبحوث مستقبلية.....
١٣٣	مراجع البحث.....
١٣٤	المراجع العربية.....
١٣٥	المراجع الأجنبية.....
١٣٩	ملاحق البحث.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	تعريف الجدول	الصفحة
(١-١)	عرض ملخص للدراسات السابقة.....	٢٠
(١-٢)	الأدوار والمسؤوليات عن إدارة الخطر.....	٣٥
(١-٣)	التطور التاريخي للمراجعة الداخلية.....	٦٠
(٢-٣)	مقارنة بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....	٧١
(٣-٣)	الفرق بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....	٧٥
(١-٤)	مصفوفة تقدير الخطر وفقاً لاحتمالات الحدوث.....	٨٩
(٢-٤)	مصفوفة تحديد وترتيب المخاطر حسب أهميتها.....	٩١
(٣-٤)	مصفوفة تحديد أولويات المراجعة.....	٩٦
(٤-٤)	تصنيف " أنواع " المخاطر.....	٩٩
(١-٥)	فئات عينات البحث وحجم استمارات الاستبيان المرسله والمستلمة والخاضعة للتحليل الإحصائي.....	١٠٨
(٢-٥)	خصائص عينة البحث.....	١١٠
(٣-٥)	نتائج اختبار كا ² للفرض الأول.....	١١١
(٤-٥)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الأول.....	١١٢
(٥-٥)	نتائج اختبار (LSD) للفرض الأول.....	١١٣
(٦-٥)	نتائج اختبار كا ² للفرض الثاني.....	١١٤
(٧-٥)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الثاني.....	١١٥
(٨-٥)	نتائج اختبار (LSD) للفرضالثاني.....	١١٦
(٩-٥)	نتائج اختبار كا ² للفرض الثالث.....	١١٧
(١٠-٥)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الثالث.....	١١٨
(١١-٥)	نتائج اختبار (LSD) للفرض الثالث.....	١١٩
(١٢-٥)	نتائج اختبار كا ² للفرض الرابع.....	١٢٠
(١٣-٥)	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الرابع.....	١٢١
(١٤-٥)	نتائج اختبار (LSD) للفرض الرابع.....	١٢٢

قائمة الأشكال

الصفحة	تعريف الشكل	رقم الشكل
٣٤	عملية إدارة الخطر.....	(١-٢)
٣٧	خطوات عملية إدارة الخطر.....	(٢-٢)
٥٠	منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر.....	(٣-٢)
٥٣	المراجعة الداخلية على أساس الخطر وفقا لوصف معهد المراجعين الداخليين.....	(٤-٢)
٨١	دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر....	(١-٤)
٨٣	مكونات الإطار المقترح.....	(٢-٤)
٨٦	الإجراءات المقترحة تنفيذها من قبل المراجعة الداخلية وفقا للإطار المقترح.....	(٣-٤)

الإطار العام للبحث

مقدمة

نتيجة للتغيرات التكنولوجية وظروف عدم التأكد والمخاطر التي تحيط ببيئة الأعمال، فإن التحدي الذي يواجه إدارة المنشأة يتمثل في تحديد مقدار أو درجة المخاطرة التي يمكن أن تقبلها المنشأة وتتعامل معها من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنشأة والمتعاملين معها. وحيث إن جميع المنشآت تعمل في بيئات مختلفة تحتوي على العديد من المتغيرات التي تمثل مواطن أساسية لاحتمالات حدوث الخطر، فإن وجود إدارة شاملة للمخاطر بالمنشأة تلعب دوراً فعالاً في التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بها، ومساعدة الإدارة في الاستفادة من الفرص المتاحة لها، كما أصبحت مهمة حماية المنظمات من التهديدات الناتجة عن هذه المخاطر ضرورة أولية. وهو ذات الأمر الذي أكد عليه كل من قانون Sarbanes Oxley Act (SOX) في الولايات المتحدة الأمريكية والدليل الموحد لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث ركزا على الحاجة إلى وجود إدارة فعالة للمخاطر والتقارير عن هذا الموضوع للمساهمين، لذلك فإن مجالس الإدارة تطالب المراجعة الداخلية بضرورة تبني مدخل المراجعة على أساس الخطر. ولتلبية هذه المطالبات فإن الأمر أصبح في حاجة إلى تطوير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية والتوجه للتركيز على المخاطر التي تواجه المنظمة محل المراجعة والتي قد تعوق عملياتها وأنشطتها عن تحقيق أهدافها.

مشكلة البحث

نتيجة للانهيارات المالية التي تعرضت لها الأسواق المالية في دول شرق آسيا عام ١٩٩٧، والإخفاقات المالية والمحاسبية المؤثرة لكل من شركة إنرون Enron عام ٢٠٠١، وشركة وورلدكوم World Com عام ٢٠٠٢ في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك نتيجة الغش والتلاعب والأخطاء المحاسبية المتعمدة في القوائم المالية، والفساد الإداري والأخلاقي لإدارات الوحدات الاقتصادية ومكاتب المراجعة العالمية، مما انعكس على تحقيق خسائر فادحة لأصحاب المصالح، وفقدتهم الثقة في النظم المالية والمحاسبية والإدارية والرقابية. وفي أعقاب تلك الانهيارات المالية، شهد العالم توجهاً كبيراً نحو مفهوم حوكمة الشركات، والذي يعتبر خطوة بناءة تتجاوز مجرد الحرص على سلامة الأداء المالي للوحدات الاقتصادية، بل يُعد دعوة شاملة للإصلاح والتطوير وتحسين الأداء بمفهومه الواسع في مختلف جوانب العمل داخل الوحدات الاقتصادية، ونتيجة لذلك ازداد الاهتمام بعملية إدارة المخاطر، والتي تعتبر إحدى الركائز الأساسية لحوكمة الشركات والتحدي الصعب الذي يجب مواجهته، كما أكدت الحوكمة على مسؤولية المراجعة الداخلية في إعطاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تأكيدات موضوعية حول تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر ومتابعة عمليات الرقابة عليها (د. نهال الجندي، ٢٠٠٨، ص. ٢٥٧-٢٥٨).

ويتوقع أصحاب المصالح من المنظمة أن تحقق أهدافهم، ولكن المخاطر التي تواجهها قد تعوق أنشطة هذه المنظمة عن تحقيق أهدافها، لذلك يجب على الإدارة أن تستجيب لهذه المتطلبات، فالإدارة هي المسؤولة عن تعريف وتقييم وإدارة ومتابعة المخاطر، كما تتطلب الحاجة الملحة لآلية التأكيد بأن عملية إدارة المخاطر تمت بشكل مناسب وفعال، وهو ذلك الدور الذي يمكن إنباطه إلى وظيفة المراجعة الداخلية. ولذا فإن مشكلة البحث تتمثل في كيفية الانتقال الفعال بدور المراجعة الداخلية من كونها مجرد نشاط رقابي مالي إلي مستوى أوسع، يتمثل في تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بما يُحسن من فعاليتها وعملياتها ويحقق قيمة مضافة للمنظمة ولجميع الأطراف أصحاب المصالح، وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال البحثي التالي:

• كيف يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر أن تعمل على تحسين وتفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنظمة؟

وسوف يحاول الباحث الإجابة عن السؤال البحثي من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ١- ما المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث؟
- ٢- ما أوجه الاختلاف بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر؟
- ٣- ما منهجية ومتطلبات وإجراءات (إطار) عمل مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر؟
- ٤- ما الآثار المترتبة على استخدام مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر؟

هدف البحث

يتمثل الهدف الأساس للبحث في محاولة وضع إطار متكامل لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع إدارة المخاطر بالمنظمة بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال القيام بمسئوليتها عن تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها حتى يتم إدارتها وتخفيف آثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، خاصة الخطر وإدارة الخطر والإدارة الشاملة للمخاطر والمراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- ٢- دراسة أوجه الاختلاف بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- ٣- تقديم إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.

٤- بيان الآثار المترتبة على استخدام مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

أهمية البحث

نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في مساعدة الإدارة لتحقيق أهدافها، مع الأخذ في الاعتبار أهداف أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة، ونظراً للتطورات المتلاحقة وظروف عدم التأكد التي تحيط ببيئة الأعمال والتي ينتج عنها العديد من المخاطر التي تواجه المنظمة، والتي قد تعوق أنشطتها عن تحقيق أهدافها، فإن المراجعة الداخلية لها دور هام جداً يتضح في كونها تمثل بؤرة هيكل الرقابة الداخلية وهو مسؤولية الإدارة، كما تمثل المراجعة الداخلية أحد الأركان الأساسية اللازمة لتفعيل حوكمة الشركات، كما أن لها دوراً هاماً في عملية إدارة المخاطر، فإن البحث يكتسب أهميته من خلال محاولة توضيح مدى ضرورة تطوير مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر لتقييم وتحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر مع محاولة وضع إطار متكامل لتطبيق هذا المدخل في بيئة الأعمال المصرية.

منهج البحث

يعتمد الباحث على المنهج العلمي بشقيه الاستقرائي والاستنباطي وذلك كما يلي:

المنهج الاستقرائي: يتضمن هذا المنهج المرور بعدة مراحل هي الملاحظة ووضع الفروض ثم اختبار هذه الفروض للوصول إلي النتائج والتعميمات، وفي إطار ذلك قام الباحث بالاطلاع على الدراسات والمقالات والبحوث العلمية والعملية المختلفة التي لها صلة بموضوع البحث بهدف الحصول على البيانات اللازمة لتأصيل موضوع البحث.

المنهج الاستنباطي: اعتمد الباحث على هذا المنهج بهدف بناء إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر، الأمر الذي يؤدي إلي تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنظمة.

أداة البحث

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان والتي تم تصميمها خصيصاً لتجميع البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث.

طريقة البحث

اعتمد الباحث على استخدام الاختبارات الإحصائية للتحقق من معنوية فروض البحث وهي:

- ١- النسب المئوية لتكرار إجابات الأطراف الرئيسة للاستبيان حول أسئلة الاستبيان.
- ٢- اختبار كاي² (Chi-square) لقياس الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات المهتمين بالمراجعة الداخلية.

٣- تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) One Way Analysis of Variance لاختبار مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات أكثر من مجتمعين.

٤- اختبار أقل فرق معنوي (LSD) Least Significant Difference لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطي فئتين على حده.

حدود البحث

- تناول البحث المراجعة الداخلية على أساس الخطر ولم يتطرق إلى المراجعة الخارجية إلا بالقدر الضروري.
- يتناول البحث الاعتماد على المراجعة الداخلية من داخل المنظمة ولا يتطرق إلى الاعتماد على مصادر خارجية Outsource.
- لم يتطرق البحث إلى دراسة المراجعة الداخلية بالبنوك نظراً لطبيعتها الخاصة.
- اقتصر عينة البحث على الفئات السبع الممثلة لعينة البحث نظراً لأنهم أكثر المهتمين بالمراجعة الداخلية.

فروض البحث

الفرض الأول: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

الفرض الثاني: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر ببيئة الأعمال المصرية.

الفرض الثالث: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

الفرض الرابع: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

تنظيم البحث

تم تقسيم البحث على النحو التالي:

الإطار العام للبحث.

الفصل الأول: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

الفصل الثالث: مقارنة بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

الفصل الرابع: إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.

الفصل السادس: الخلاصة والنتائج والتوصيات.

قائمة المراجع

ملاحق البحث

الفصل الأول

الدراسات السابقة

١/١ مقدمة

نظرًا لأهمية المراجعة الداخلية ودورها الفعال في مساعدة الإدارة لتحقيق أهدافها، فلقد تناولت العديد من الدراسات السابقة مجال المراجعة الداخلية من عدة زوايا مختلفة توضح مراحل التطور لمهنة المراجعة الداخلية والنمو المتزايد في الطلب على المهنة.

٢/١ الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة والتي تم تبويبها موضوعيًا إلى أربع مجموعات كما يلي:

- ١ - دراسات تناولت أهمية المراجعة الداخلية وضرورة تغيير دورها التقليدي.
- ٢ - دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات.
- ٣ - دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في إدارة الخطر.
- ٤ - دراسات تناولت علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة الشاملة للمخاطر.

١/٢/١ دراسات تناولت أهمية المراجعة الداخلية وضرورة تغيير دورها التقليدي

١/١/٢/١ دراسة McNamee, 1997

تناولت الدراسة عملية تقدير الخطر والتي تشمل تعريف وقياس وترتيب المخاطر، لذلك يتم التركيز على المناطق التي لها أولوية أكبر في المراجعة، كما أن عملية تقدير الخطر تسمح للمراجع بأن يصمم برنامج المراجعة الذي يختبر أكثر أدوات الرقابة أهمية. كما تناولت الدراسة المراجعة على أساس الخطر ودورها في توسيع وتحسين نموذج تقدير الخطر من خلال تحويل اهتمام المراجعة من التركيز على نظم الرقابة الداخلية إلى نظرة مستقبلية يكون التركيز فيها على الخطر. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على المراجعين الداخليين أن يحولوا تركيزهم إلى المستقبل بدلًا من الماضي من خلال التركيز على المخاطر، مما يساعد المراجعين على تحديد المشاكل التي تهم الإدارة وتساعد على تحديد الطرائق والوسائل التي يمكن اتباعها لتخفيف المخاطر أو الحد من آثارها مما يضيف قيمة للمنظمة أكثر من التركيز على أدوات الرقابة الداخلية، كما توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية على أساس الخطر يجب أن تكون ضمن قدرات ومؤهلات جميع المراجعين الداخليين.

٢/١/٢/١ دراسة Liethhead, 1998

تناولت الدراسة دور المراجعين الداخليين في إمكانية مساعدة الإدارة في تحديد المخاطر المحتملة من خلال تحليل الخطر، حيث إن تحليل الخطر يجب أن يكون ميزة منتظمة

لخدمات المراجعين الداخليين، فبدلاً من تقييم أدوات الرقابة الداخلية فإن المراجع الداخلي يقوم بتحليل الخطر حيث يعمل مباشرة مع الإدارة لتحديد مصادر المخاطر واحتمال حدوثها ونتائجها وآثار تلك المخاطر، والهدف من تحليل الخطر هو الإجابة عن أسئلة عديدة منها:

أ- ما المخاطر التي يحتمل حدوثها؟

ب- ما مصدر وسبب هذه المخاطر؟

ت- ما احتمال حدوث هذه المخاطر؟

ث- ما الآثار المحتمل حدوثها إذا لم يتم إدارة هذه المخاطر؟

وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية يمكنها أن تجيب عن الأسئلة السابقة وأن تساعد الإدارة في تحديد المصادر والأسباب الحقيقية للخطر وتقديم المقترحات الملائمة لمواجهة المخاطر.

٣/١/٢/١ دراسة Bachman, 1999

تناولت الدراسة أثر التغيرات " المخاطر " على نجاح المنظمات وأن نجاح أي منظمة يعتمد على مقدرة هذه المنظمة على خلق قيمة لعملائها، ونظراً لتعدد المخاطر في بيئة الأعمال فإن كل إجراء يتم اتخاذه لا يستمر بسبب تغير المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى أن مسؤولية المراجعة الداخلية هي أن توضح كيف يمكن تخفيف آثار هذه المخاطر، كما أن مراجعة هذه المخاطر يمكن أن تساعد المنظمات على الفهم والإدارة الناجحة للتهديدات والفرص المحتملة المرتبطة بتغير المخاطر وبالتالي يمكن تخفيف آثار المخاطر وإضافة قيمة للمنظمة، وأن المراجعين الداخليين يمكن أن يعملوا كمستشارين من خلال تحديد المخاطر التي تحتاج إلى مواجهة للحد من آثارها.

٤/١/٢/١ دراسة د. محمد يوسف الكاشف، ٢٠٠٠

تناولت الدراسة ضرورة وضع إطار عام لتطوير فعالية دور المراجعة الداخلية في خلق القيمة، مع محاولة إلقاء الضوء على مبررات توسيع النطاق التقليدي للمراجعة الداخلية وما يترتب على ذلك من دعم مساهمتها في تعظيم القيمة المتحققة من ممارسة الوحدة الاقتصادية لأنشطتها. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية وظيفة المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة تتحدد في ضوء ثلاثة عوامل هي: طبيعة العلاقة بين فريق المراجعة وإدارة الوحدة الاقتصادية، ومدى مساهمة فريق المراجعة في تقييم مخاطر النشاط، وإقتناع الإدارة والمتعاملين مع فريق المراجعة الداخلية بدورها في خلق القيمة. كما توصلت الدراسة إلى وضع إطار مقترح مبني على فكرة إعادة هندسة عملية المراجعة الداخلية من خلال تطوير وتحسين عملية التخطيط، والتنفيذ، والاتصال والتقرير، والمتابعة ومناقشة الإدارة.

Marks, 2001 دراسة ٥/١/٢/١

تناولت الدراسة دور المراجعين الداخليين ومقدرتهم على النجاح وسط اضطرابات بيئة الأعمال، ومدى الحاجة إلى المراجعة الداخلية الآن أكثر من أي وقت مضى، حيث إنه يمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم النصح والمشورة اللازمة للتعامل، وأن دور المراجع الداخلي هو دور استشاري ومدير للخطر، وبذلك يمكنه أن يحدد مخاطر الأعمال الجديدة، وهو الأمر الذي يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة بالاعتماد على المراجعة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية مستقبلاً سوف تختلف في نواحٍ كثيرة منها: " أن عملية المراجعة سوف تكون أسرع وتركز على الخطر وسيكون دورها استشاري وتتجه إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وتقديم تأكيد إلى العملاء بأن مخاطر الأعمال قد تم إدارتها بفعالية".

Smith, 2002 دراسة ٦/١/٢/١

تناولت الدراسة كارثة شركة إنرون التي تعتبر دليل إيجابي على أن الاعتماد على المراجعة الداخلية من مصادر خارجية ليست الفائدة الكبرى لأي منظمة حيث إنها لا تحصل على نفس القدر من الفهم للأعمال ولأداء العاملين للعمليات اليومية مثل المراجعين الداخليين من داخل المنشأة، وتوصلت الدراسة إلى أنه قد حان الوقت للشركات للتخلص من هذا المصدر الخارجي والتوجه إلى بناء إدارة مراجعة داخلية قوية يتمتع أعضاؤها بالمعرفة والحس الجيد بالأعمال ويمتلكون المهارات المتميزة والمقدرة على تقديم تحليل مستقل وواضح لكل مكونات الأعمال والتأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية في مكانها المناسب لحماية أصول المنظمة.

Stewart & Kent, 2006 دراسة ٧/١/٢/١

تناولت الدراسة محاولة اكتشاف الاستخدام الاختياري للمراجعة الداخلية من قبل الشركات الاسترالية العامة وتحديد العوامل التي تقود هذه الشركات لبناء وظيفة المراجعة الداخلية، وبالاعتماد على تعريف معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية بأنها: " عبارة عن نشاط تقويمي واستشاري، موضوعي ومستقل يُصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة، وتساعد المراجعة الداخلية المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة". وتتوقع هذه الدراسة أن استخدام المراجعة الداخلية يرتبط بالعوامل التي تتعلق بإدارة المخاطر وقوة الرقابة الداخلية وقوة حوكمة الشركات. ولاختبار هذه التوقعات فإن الدراسة قامت بتجميع البيانات عن طريق عمل مسوحات للشركات العامة والمعلومات الخاصة بها من التقارير السنوية المنشورة، وتوصلت الدراسة إلى أن (٣/١) شركات العينة لديها وظيفة مراجعة داخلية،

كما أنه يوجد ارتباط قوي بين فعالية المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بإدارة المخاطر، ويوجد ارتباط ضعيف بين استخدام المراجعة الداخلية وقوة حوكمة الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط قوي بين المراجعة الداخلية وحجم الشركات حيث إن الشركات صغيرة الحجم ترى أن المراجعة الداخلية ليست ذات فعالية مقارنة بتكلفتها طبقاً لمدخل التكلفة والعائد.

٨/١/٢/١ دراسة McCaul, 2006

تناولت الدراسة أهمية المراجعة الداخلية والتي تتزايد بشكل كبير في السنوات الأخيرة وذلك مع زيادة الطلب على ممتثني المراجعة الداخلية في أيرلندا، ومع تزايد حالات الفشل لحوكمة الشركات زادت توقعات أصحاب المصلحة من المراجعة الداخلية، وزادت أهمية المراجعين الداخليين لينظر إليهم كخبراء ذوي قيمة يستطيعون تحديد كيفية إدارة الخطر بمنظمتهم. وبالرغم من زيادة أهمية المراجعة الداخلية ومهاراتها وخبراتها فإن المديرين التنفيذيين وأعضاء لجنة المراجعة مازالوا يجدون صعوبة في قياس فعالية المراجعة الداخلية بمنظمتهم، وتوصلت الدراسة إلى عرض عشرة أسئلة تساعد الإجابة عنها المديرين التنفيذيين وأعضاء لجنة المراجعة في التأكد من أن وظيفة المراجعة الداخلية لديهم تدير الخطر وتضيف قيمة لمنظمتهم وهي:

- أ- ما دور وظيفة المراجعة الداخلية؟
- ب- ما مقدار الخطر الذي تم اكتشافه بواسطة وظيفة المراجعة الداخلية؟
- ت- هل وظيفة المراجعة الداخلية تضيف قيمة؟
- ث- هل يوجد قيادة جيدة لوظيفة المراجعة الداخلية؟
- ج- هل يوجد مراجعة داخلية على درجة عالية من المهارة؟
- ح- كيفية التركيز على المراجعة الداخلية وتحفيزها؟
- خ- كيفية المحافظة على جودة عالية للمراجعة الداخلية؟
- د- هل المراجعة الداخلية تستخدم أدوات صحيحة لإضافة قيمة للمنظمة؟
- ذ- كيفية الحكم على أن استمرار المراجعة الداخلية سيحقق ما تحتاجه المنظمة أم لا؟
- ر- هل يتم الاستثمار بكفاءة؟

٩/١/٢/١ دراسة Gramling & Hemanson, 2007

تناولت الدراسة ما تم في المؤتمر الدولي (يوليو ٢٠٠٧ - أأمستردام) حيث عرض معهد المراجعين الداخليين بعض النتائج التمهيديّة لدراسة بحثية عالمية عن الحالة الحالية والمستقبلية لمهنة المراجعة الداخلية، وتشير نتائج الدراسة إلى استجابة أكثر من ٩٠٠٠ مراجع

داخلي يعملون في أكثر من ٩٠ بلد، ويخطط معهد المراجعين الداخليين لتحديث هذه الدراسة كل ثلاث سنوات. وتمثلت نتائج الدراسة في:

- أ- معظم المراجعين الداخليين (٨٢%) يتبعون المعايير الدولية لممارسة المهنة.
- ب- المراجعون الداخليون سوف يزيد تركيزهم على إدارة الخطر بنسبة (٨٠%) وعلى الحوكمة بنسبة (٦٣%).
- ت- أنشطة المراجعة الداخلية سوف تُرى على أنها أداة فعالة ومضيفة للقيمة.
- ث- معظم وظائف المراجعة الداخلية الموجودة الآن تم إنشاؤها في السنوات الخمس الماضية.
- ج- ارتباطات المراجعة الداخلية تعتمد على مخاطر المنظمة.
- ح- تحليل الخطر ومهارات الأعمال والسرية والموضوعية والأخلاق هي صفات أساسية للمراجعة الداخلية.

Cecere, 2008 دراسة ١٠/١/٢/١

تناولت الدراسة وظيفة المراجعة الداخلية وتطوراتها في السنوات القليلة الماضية، حيث كان الهدف من المراجعة الداخلية هو تقييم أدوات الرقابة الداخلية التي تحمي أصول المنشأة، وهذه الوظيفة كانت الطريقة للتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات ووسيلة لمنع والحماية من الغش والأخطاء. ولكن المراجعة الداخلية قد امتدت لتشمل جوانب عديدة من الرقابة، وأصبح المراجعون الداخليون يمارسون خبراتهم في مجالات خارج الجوانب المالية، فالآن يمكن وصف وظيفة المراجعة الداخلية بأنها ديناميكية وموجهة للمستقبل، وتركز على كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية وتقييم أدوات الرقابة الداخلية للمشروعات مثل التي ترتبط بنظم المعلومات الإدارية وإدارة المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى أن مهنة المراجعة الداخلية تتمتع بتجديد انتشارها نتيجة لانهايات وفضائح الشركات التي حدثت في السنوات الأخيرة الماضية والتي تشير إلى أهمية المراجعة الداخلية، كما أنه منذ عام ٢٠٠٢ والشركات مطلوب منها التوافق مع قانون SOX مما أدى إلى خلق طلب قوي على المراجعين الداخليين، ونظراً لزيادة المنافسة أصبح من الضروري للعديد من الشركات أن تعمل جاهدة لإعادة مهنة المراجعة الداخلية إلى ما كانت عليه. كما انتهت الدراسة إلى عرض عشرة حلول لتمكين الشركات من تحسين هذه الوظيفة المهمة، كما أكدت على أهمية سعي الشركات للاستفادة من القيمة المضافة بواسطة المراجعة الداخلية، وأن يكون لدى وظيفة المراجعة الداخلية القدرة على مواجهة التحديات وأن تشترك في كل الإجراءات التنفيذية للشركة وتجعلها تشعر بأنها تضيف قيمة للمنظمة، وأن ترفع شعار أن " المراجعة الداخلية جزء من الحل وليست المشكلة".

٢/٢/١ دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات

Steinberg & Pojunis, 2000 دراسة ١/٢/٢/١

تناولت الدراسة اعتراف المراجعين الداخليين بأنهم لكي يبقوا على علاقة جيدة مع منظماتهم فإن عليهم أن يضيفوا قيمة لمنظماتهم، وبالرغم من عدم وجود نقص في خدمات المراجعة الداخلية فإن العديد من المديرين التنفيذيين للمراجعة يقعون تحت ضغط لإدارة الموازنات المحدودة، بالإضافة إلى أن الإدارة العليا ربما لا تعترف بشكل كامل بالقيمة المضافة بواسطة المراجعين الداخليين حتى في المناطق التي يكون فيها تحسن في الأداء. وتؤكد الدراسة أن الفرصة سانحة أمام المراجعين الداخليين ليتم الاعتراف بأنهم يضيفون قيمة للإدارة العليا وذلك من خلال تحسين عملية حوكمة الشركات، كما تناولت الدراسة تعريف المراجعة الداخلية والذي يحدد أن مجال المهنة يشمل تقييم وتحسين فعالية حوكمة المنظمة، كما أن لجنة المراجعة سوف تنظر إلى المراجعين الداخليين على أنهم عيونها وأذانها في المنظمة. وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدة نتائج يتضح منها أنه بدعم الإدارة ومجلس الإدارة لحوكمة الشركات فإن المراجعة الداخلية يمكن أن تصبح من أكثر المصادر إضافة للقيمة، كما انتهت الدراسة إلى وجود ثمانية مستويات أساسية يجب اعتناقها بواسطة مجلس الإدارة لتفعيل عملية حوكمة الشركات منها خمسة مستويات هي: الاستراتيجية والتخطيط، وإدارة المخاطر، والاتجاه العام أو نشاط الإدارة العليا، ومتابعة وقياس الأداء، والمعاملات التحويلية والتي تمثل أرض خصبة يمكن للمراجعة الداخلية أن تساعد مجلس الإدارة على تشغيلها بشكل أكثر فعالية من خلال توفير المعلومات الملائمة لها.

Eckhart, et.al., 2001 دراسة ٢/٢/٢/١

تناولت الدراسة آلية حوكمة الشركات والتي اكتسبت قبولا في معظم مجالات الاقتصاد الأمريكي وفي الولايات والمقاطعات الحكومية حيث إن الحكومات المحلية تواجه قيودا على الموازنة وطلبات للمحاسبة من الناخبين، لذلك يجب أن تكون استثماراتهم في ممارسات حكومية سليمة، هذه الأنشطة تشمل استخدام لجان المراجعة المنوطة بالإشراف على الرقابة الداخلية والمحاسبية، والمراجعة الداخلية مسؤولة عن رفع وزيادة كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية والعمليات التشغيلية والمعلومات والمصادر الخارجية التي تمد المنظمة بالخبرات والمهارات المتخصصة بجانب المصادر الداخلية. واعتمدت الدراسة على الاستقصاء الذي تم القيام به بواسطة قسم المحاسبة بجامعة كولورادو عن لجان المراجعة والمراجعة الداخلية والمصادر الخارجية في الحكومات المحلية واستهدفت عملية المسح ٥٢٢ وحدة حكومية محلية من حيث استخدامهم لحوكمة الشركات وركزت عملية المسح على ثلاثة مجالات ضمن المراجعة الداخلية وهي: وجود أو عدم وجود المراجعين الداخليين، وأنواع الأنشطة التي يقدمها المراجعين الداخليين،

وأسباب عدم استخدام الوحدات الحكومية للمراجعة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من زيادة استخدام هذه الممارسات فما زال هناك فرص كافية لحوكمة الشركات بألياتها الثلاثة (لجان المراجعة، والمراجعة الداخلية، والمصادر الخارجية) لإضافة قيمة لهذه الوحدات. كما توصلت الدراسة إلى أن:

- ٤٩% من الحكومات المحلية لديها وظيفة مراجعة داخلية مما يعني زيادة في استخدام المراجعة الداخلية.
- الأنشطة التي تقدمها المراجعة الداخلية تتمثل في:
 - ١- متابعة المعلومات المالية وتمثل نسبة ٣٠% من جهود المراجعة الداخلية.
 - ٢- تقويم الرقابة الداخلية وتمثل نسبة ٢١% من جهود المراجعة الداخلية.
 - ٣- التأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات وتمثل نسبة ٢١% من جهود المراجعة الداخلية.
 - ٤- تقدير الكفاءة والفعالية التشغيلية وتمثل نسبة ٢٠% من جهود المراجعة الداخلية.
 - ٥- أنشطة أخرى وتمثل نسبة ٨% من جهود المراجعة الداخلية.

وبذلك نجد أن ٥١% من الحكومات المحلية ليس لديها وظيفة مراجعة داخلية وذلك نتيجة عدم وجود متطلبات قانونية لها كما أن بعض الحكومات المحلية لا ترى أن المراجعة الداخلية تضيف قيمة وبعضهم يرجع السبب إلى صغر حجم الوحدات الحكومية مما لا يستلزم وجود المراجعة الداخلية.

٣/٢/٢/١ دراسة Bookal, 2002

تناولت الدراسة المراجعة الداخلية والمشاكل المحاسبية في شركة إنرون، وأنه بالرغم من وجود حالات كثيرة من المشاكل المالية وحالات الفشل للعديد من الشركات إلا أن ذلك أدى إلى فتح نافذة جديدة لتركيز لجان المراجعة ومجلس الإدارة على المراجعين الداخليين للمساعدة في مشاكل حوكمة الشركات، فالمرجعون الداخليون يركزون في معظم الوقت على المخاطر وأدوات الرقابة والتي تعتبر مهمة لعملية حوكمة سليمة. وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تلعب دورًا حيويًا في عملية حوكمة الشركات من خلال جعل مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين الداخليين يهتمون بالمخاطر ومشاكل الرقابة وبتقييم فعالية إدارة المخاطر، كما أكدت الدراسة على أن مفهوم حوكمة الشركات ومحاولة تطبيقه أظهر مدى أهمية وظيفة المراجعة الداخلية، كما تشير الدراسة إلى ضرورة وجود أربعة أركان رئيسة لتفعيل حوكمة الشركات تتمثل في (المراجعة الداخلية، ومجلس الإدارة، والإدارة العليا، والمراجعة الخارجية)،

وبذلك فإن هناك ضرورة لقيام جميع الشركات بإنشاء هيكل وظيفي للمراجعة الداخلية فريد ومستقل ومتكامل والمحافظة عليه.

٤/٢/٢/١ دراسة Applegate, 2002

تناولت الدراسة مهنة المراجعة وأنه قد حان الوقت لمهنة المراجعة الداخلية لتزيد تركيزها على حوكمة الشركات والتقرير المالي، فالمراجعون الداخليون مؤهلون من خلال تدريبهم وخبراتهم وموقعهم التنظيمي لعرض أو تقديم رأي مستقل عن جودة الإفصاح المالي والذي لا يكون متاحًا عادة لمحاسبى الشركة أو للمراجعين الخارجيين، ونظرًا لظهور حالات فشل للمحاسبة في تقديم إشراف كافٍ على البيانات المالية المتعلقة بالشركات مما أدى إلى انخفاض ثقة المستثمرين في البيانات المنشورة. وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعين الداخليين يمثلون أهم أداة رقابية في حوكمة الشركات ويمكنهم دعم هذه الثقة إذا تم اتخاذ خطوات جادة لتصحيح اتجاه تركيز أعمالهم حيث إن المراجعين الداخليين في موقع تنظيمي مميز يسمح لهم بالتأكد من مدى تمسك الشركات بمتطلبات التقرير المالي.

٥/٢/٢/١ دراسة Hermanson, 2003

تناولت الدراسة محاولات إصلاحات حوكمة الشركات بالولايات المتحدة والاهتمام والتركيز الكبير على أوجه القصور والضعف في الإصلاحات التي تم القيام بها، وتبحث الدراسة في ما هي الاعتبارات التي تحتاج إلى تغيير لتفعيل حوكمة الشركات؟ وتوصلت الدراسة إلى أنه لكي يتم أداء حوكمة الشركات بشكل فعال فإنه يجب القيام بثلاثة اعتبارات مهمة وهي:

- ١- الفصل بين أدوار كل من المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة.
- ٢- ضرورة وجود المراجعة الداخلية في جميع الشركات العامة والمنطق من وراء ذلك هو:
 - أن تسعى لجان المراجعة في جميع الشركات العامة إلى رفع مستوى الأداء ولتحقيق ذلك فإنها تحتاج إلى معلومات جيدة وتعتبر المراجعة الداخلية هي المصدر الرئيس لتوفير هذه المعلومات.
 - فشل الشركات في تقدير وتخفيف المخاطر الأساسية هو أساس حدوث الأزمات لهذه الشركات ونتيجة لذلك فإن المساهمين يسعون إلى الحصول على تأكيد أن عملية إدارة المخاطر تتم بشكل جيد، ونجد أن المراجعة الداخلية تركز على المخاطر وأدوات الرقابة مما يزيد من فعالية إدارة المخاطر.
- ٣- توفير الحماية والاستقلال للمدير المالي من خلال وجود علاقة مباشرة مع لجنة المراجعة بعيدًا عن ضغوط المدير التنفيذي للشركة.

Whitley, 2005 دراسة ٦/٢/٢/١

تناولت الدراسة اهتمام الإدارة واعتمادها على المراجعين الداخليين أكثر من ذي قبل لتحسين عملية الحوكمة، وطبقا لتقرير Crowe Chizek فإن المراجعة الداخلية تقدم التأكيد والاستشارة وتدير المخاطر، كما تلعب دوراً محورياً في تدعيم وتقوية حوكمة الشركات من خلال تركيزها على الفرص المهنية لاكتساب دور استراتيجي في حوكمة الشركات من خلال استجابتها للزيادة في التشريعات الحكومية واتجاهات الإدارة لتقوية أدوات الرقابة وتحسين إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى أنه طبقاً لهذا التقرير فإن المراجعة الداخلية لها دور في تقييم وعرض التوصيات لتحسين عملية الحوكمة وتركيز اهتمامها على أنشطة إدارة المخاطر وأن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية الأولى عن التأكد من فعالية الحوكمة وأن المراجعة الداخلية يمكن أن تساعد الإدارة ومجلس الإدارة للقيام بمسؤولياتهم.

Gramling & Hermanson, 2006 دراسة ٧/٢/٢/١

تناولت الدراسة وظيفة المراجعة الداخلية ومقدرتها على المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات عن طريق عملها كمساعد لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة من خلال تقديم المعلومات والتأكيد والنصائح والخبرة المطلوبة، كما تناولت الدراسة التقرير الذي أصدره معهد المراجعين الداخليين والذي يعترف بدور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات من خلال:

- تقديم تأكيد عن أنشطة الحوكمة داخل المنظمة.
- العمل على تحسين عملية حوكمة الشركات والتأكد من أنه تم تصميمها وتوظيفها كما هو متوقع.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمراجعة الداخلية أن تشترك في ما يلي:

- تقييم ما إذا كانت مكونات حوكمة الشركات تعمل بشكل متكامل أم لا.
- تحليل مستوى شفافية التقرير بين أجزاء هيكل الحوكمة.
- مقارنة الحوكمة مع أفضل الممارسات.
- تحديد ما إذا كان هناك التزام بمعايير الحوكمة أم لا.

Marks, 2007 دراسة ٨/٢/٢/١

تناولت الدراسة وضع المراجعة الداخلية والطلب المتزايد على المراجعين الداخليين من مجالس الإدارة لمراجعة وفحص سياسات حوكمة المنظمة وعملياتها وممارساتها والتعليق عليها، ويؤكد على ذلك معهد المراجعين الداخليين في المعيار (٢١٠٠) الذي يوضح أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يعمل على تقييم إدارة المخاطر والرقابة وعملية الحوكمة والمساهمة في

تحسينها، باستخدام مدخل نظامي ومنتظم. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمراجعين تقديم المساهمة من خلال طريقتين هما:

- التأكيد على أن سياسات الحوكمة وممارساتها تعمل بفعالية وبشكل ملائم لحاجات المنظمة متضمنة الالتزام بالقواعد والتشريعات.
 - تقديم خدمات استشارية لمساعدة الإدارة في تنفيذ أو تحسين عمليات الحوكمة الموجودة.
- كما توصلت الدراسة إلى أنه على المراجعة الداخلية أن تتبع الخطوات التالية:
- ١- الاتفاق على تعريف معين لحوكمة الشركات لدعم هذا التعريف.
 - ٢- تحديد ما إذا كان الهدف الأساس للمراجعة الداخلية هو تقديم تأكيد أو تقديم خدمات استشارية أو كلاهما.
 - ٣- تحديد مجال أو غرض عملية المراجعة الذي عادة ما يكون مراجعة بعض أنشطة الحوكمة وليس جميعها.
 - ٤- التأكد من وجود موارد كافية لتنفيذ العمل.
 - ٥- توصيل الخطة والتأكد من أن كل المشتركين قد تفهموا دورهم.

٣/٢/١ دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في إدارة الخطر

McNamee & Selim, 1999 دراسة ١/٣/٢/١

تناولت الدراسة نماذج الرقابة مثل Committee of Sponsoring Organizations (COSO) في الولايات المتحدة و Cadbury في المملكة المتحدة و Criteria Of Control (COCO) في كندا و King Report في جنوب أفريقيا، والتي كانت معالم ضخمة في تقدم المراجعة الداخلية والحوكمة، إلا أن هذه النماذج تحتاج إلى توسيع، لذلك يمكن للمراجعين الداخليين استخدامها بشكل مختلف والقيام بالخطوة التالية في إدارة المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة على أساس الخطر يمكن أن تجيب عن بعض الأسئلة التي لم تُجِب عنها المراجعة الداخلية على أساس أدوات الرقابة، فالمراجعة على أساس الخطر هي خطوة رئيسة لتحسين أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر التنظيمية، وأن المراجعين الداخليين الذين قاموا بالتغيير إلى المراجعة على أساس الخطر قد وجدوا قبول أكثر من قبل الإدارة وتكامل أكثر مع عناصر الحوكمة لإدارة المخاطر. كما توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية على أساس الخطر يجب أن تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة، ثم تقدير الخطر، ثم إدارة المخاطر، وأن المراجعين الداخليين على مستوى العالم يتبنون أشكالاً مختلفة للمراجعة على أساس الخطر إلا أن المراجعة على أساس الخطر تمثل الخطوة التالية لتحسين أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بشكل متكامل.

Lemat, 2001 دراسة ٢/٣/٢/١

تناولت الدراسة الخطر وتعريفه واتجاه كثير من المراجعين الداخليين إلى الاعتقاد بأن الخطر شيء ذو ساقين أحدهما الحدث والآخر هو التأثير وأنه يمكن إضافة الساق الثالثة والتي تتمثل في " تقدير كيف يتم تنظيم وإدارة النشاط " وأنه بالاعتماد على هذا المدخل ثلاثي الأرجل (Tripod approach)، فإن المراجعين الداخليين يمكنهم تبسيط عمل إدارة المخاطر من خلال تقييم مدى ملائمة الرقابة الداخلية والتركيز على كيفية إضافة قيمة عن طريق تحسين كل من العمليات وأداء الأنشطة وذلك بالاعتماد على الخطر، وتوصلت الدراسة إلى أن هذا المدخل يمكن تطبيقه عند ثلاث نقاط وهي:

- ١ - قبل الحدث ← منع
- ٢ - خلال الحدث ← اكتشاف
- ٣ - بعد الحدث ← حماية

وأن الخسارة تنتج عن:

- تهديد + عدم القدرة على المنع ← حدث
- حدث + عدم القدرة على الاكتشاف ← تعطل
- تعطل + عدم القدرة على الحماية ← خسارة

وحتى يمكن تطبيق هذا المدخل بفعالية فإن المراجعين الداخليين يحتاجون إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الوسائل والطرائق الموجودة أو التي يجب وضعها عند المستوى التشغيلي لمنع الخطر؟
- ٢- ما الوسائل والطرائق الموجودة أو التي يجب وضعها عند مستوى الحدث لاكتشاف الخطر؟
- ٣- ما الوسائل والطرائق الموجودة أو التي يجب وضعها عند مستوى التأثير للحماية من آثار الخطر؟

Verschoor, 2002 دراسة ٣/٣/٢/١

تناولت الدراسة الفرص الإضافية المتاحة للمراجعين الداخليين التي تعكس التعريف الجديد للمهنة، والتي تركز على إدارة المخاطر والحوكمة وليس فقط الرقابة، فالمراجعون الداخليون يجب عليهم الاشتراك في عمليات إدارة المخاطر بمنظماتهم، فأحداث ١١ سبتمبر وآثارها أدت إلى زيادة تركيز لجان المراجعة على مخاطر الأعمال. وتناولت الدراسة المسوحات التي تمت في عام ٢٠٠١ حيث تم عمل مسوحات لعدد ٥٠ شركة بواسطة شركة Ernst & Young وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن ١٦% من هذه الشركات لديها عملية فعالة لإدارة المخاطر.

- أن لجان المراجعة ومجالس الإدارة زاد اهتمامهم واشتركهم في إدارة المخاطر.

كما تناولت الدراسة التوجيه الذي تم تصميمه لتقديم الدعم للجنة المراجعة والذي يشمل المعيار (٢١١٠) والخاص بإدارة المخاطر، حيث يوضح أن أنشطة المراجعة الداخلية يجب أن تساعد المنظمة في تحديد وتقييم الضغوط المهمة للمخاطر وأن تساهم في تحسين إدارة المخاطر وهياكل الرقابة. وتوضح الممارسة رقم (١-٢١١٠) تقدير ملاءمة عملية إدارة المخاطر، وتلخص كيف أن المراجعين الداخليين يقومون بعملية فحص وتقييم إدارة المخاطر وتقديم التقرير عنها والتوصية بالإجراءات اللازمة للتحسين من ملاءمة وفعالية عملية إدارة المخاطر. ويجب على المراجعين الداخليين أن يدركوا أن عملية إدارة المخاطر تشمل خمسة أهداف رئيسة لتكوين رأي شامل عن مدى ملاءمة عملية إدارة المخاطر وهذه الأهداف هي:

- ١- تحديد وترتيب المخاطر الناتجة عن استراتيجيات الأعمال والأنشطة.
- ٢- تحديد مجلس الإدارة للمستوى المقبول للخطر.
- ٣- تصميم وتنفيذ أنشطة إدارة المخاطر لتخفيف أو إدارة المخاطر إلى المستوى المقبول من الخطر.
- ٤- المتابعة المستمرة للأنشطة.
- ٥- تسليم الإدارة ومجلس الإدارة تقارير دورية عن نتائج إدارة المخاطر، وتوصيل معلومات دورية عن المخاطر واستراتيجيات الخطر والرقابة إلى أصحاب المصلحة بالمنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى مقدرة المراجعة الداخلية على إضافة قيمة في مجال تقدير وإدارة المخاطر، وأنه على الإدارة ومجلس الإدارة أن تولي المراجعين الداخليين الدعم الكافي نظراً لدورهم المهم والجوهري في مجال إدارة المخاطر.

Beumer, 2006 دراسة ٤/٣/٢/١

تناولت الدراسة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وأنها دائماً كان ينظر إليهما على أنهما وظيفتان منفصلتان ومختلفتان في المنظمة، وأن هاتين الوظيفتين لكل منهما مهمته الخاصة، يسعى كل منهما بشكل مستقل لتحقيق أهدافه المختلفة. أما في شركة "Saurer" وهي شركة عالمية تنتج آلات النسيج، فإن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر مرتبطتان بطريقة تقدم قيمة مضافة وتدعم المنظمة، حيث إن المجموعتين تشتركان في نفس الهدف الأساس وهو "تخفيف الخطر الذي قد يعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها"، وتوضح طريقة التعاون أو الارتباط بينهما مدى تركيز المراجعة الداخلية على أنشطة إدارة المخاطر، وإدارة المراجعة الداخلية

شركة "Saurer" هي إدارة متكاملة للمخاطر وتمثل وظيفة لحوكمة الشركات، وهدف إدارة عملية المراجعة الأساس هو تقدير جودة ممارسات الإدارة لإدارة المخاطر وتقديم التأكيد إلى مجلس الإدارة والإدارة. ويجب على المراجعين تركيز معظم اهتماماتهم على العمليات ذات المخاطر العالية وهي عادة الأنشطة الأولى في سلسلة القيمة للتأكد من تعظيم القيمة المضافة، فضلا عن ذلك فإن إدارة المراجعة تساهم بشكل جوهري في تنفيذ برنامج إدارة المخاطر الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية يمكنها تعظيم دورها في عملية إدارة المخاطر بدون التأثير على استقلالية وموضوعية وظيفة المراجعة، فالاعتماد على هذا المدخل يوضح كيف أن التركيز على الخطر يمكن أن ينتج عنه قيمة مضافة للإدارة وللمجلس الإدارة.

٥/٣/٢/١ دراسة Hesperheide, et.al., 2007

تناولت الدراسة المراجعة الداخلية في ظل بيئة الأعمال ومخاطرها وأنه بسؤال كبار التنفيذيين لتحديد ما يمثل أكبر اهتماماتهم فكانت أولى إجاباتهم هي إدارة المخاطر، لذلك فإن الشركات تحتاج إلى خبرة المراجعين الداخليين لتحقيق الشفافية ولتحسين مقدرتهم على تنفيذ خطتهم ومسؤولياتهم وأن المدخل المقترح هو مدخل استخبارات الخطر والذي يتكامل مع إدارة المخاطر، ليقدم للمراجعين الداخليين الوسائل لاغتنام الفرص ولإعمال خبراتهم في إدارة المخاطر، حيث إن المراجعين الداخليين متميزون بشكل كاف لمساعدة الإدارة على تعريف وتقدير وتحديد المخاطر، كما يشير هذا المدخل إلى أنه لا بد من التعامل مع الخطر لأنه ملازم للأعمال، والعمل على تحديد هذه المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن تخفيف هذه المخاطر بالكامل حيث إن تجنب الخطر بالكامل لا يمثل استراتيجية للنمو بينما التعامل مع الخطر يساعد على خلق القيمة. ويمكن للمنظمات تطبيق مدخل استخبارات الخطر والذي يساعدها على:

- الاعتراف بجميع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها.
- خلق الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.
- تخصيص موارد أكثر لعملية إدارة المخاطر.
- المشاركة في إعداد استجابات متكاملة للمخاطر.
- إدارة المخاطر.

كما توصلت الدراسة إلى أن المديرين التنفيذيين للمراجعة والمراجعين الداخليين لديهم الفرصة لإضافة قيمة جوهرياً لمنظماتهم وذلك من خلال تركيزهم على إدارة المخاطر.

تناولت الدراسة المراجعة الداخلية وتزايد متطلبات وتوقعات كل من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين من وظيفة المراجعة الداخلية خلال كل إدارات وأقسام المنظمة، فالمراجعة الداخلية يجب أن تركز على مسببات النجاح وأن تضيف قيمة، لهذا السبب فعليها أن تساعد على إدارة أو رفع الحد الأعلى للخطر وفي نفس الوقت التأكد من أن بيئة الرقابة تمنع أى خسائر. وتوصلت الدراسة إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية لها دور فعال ومؤثر في خلق إطار متكامل وشامل للحوكمة والخطر والتأكيد ليس فقط على فائدة الرقابة الفعالة ولكن يجب إشراكها كجزء في إدارة المشروع، وأن (المراجعة الداخلية الناجحة/نموذج إدارة المخاطر) هو أحد النماذج الفعالة في التنسيق والربط بين المصادر المتعددة للتأكيد وأن هذا المدخل "مدخل التأكيد المتكامل" قادر على أن يحدد بصوره أفضل الأنشطة المتكررة والتي تتميز بعدم الكفاءة مما يساعد في إدارة المخاطر.

٤/٢/١ دراسات تناولت علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة الشاملة للمخاطر

تناولت الدراسة تأثيرات إطار عمل الإدارة الشاملة للمخاطر المقترح بواسطة لجنة رعاية المنظمات التابعة للجنة ترادواي (COSO) الذي أنشئ بواسطة شركة Price Water house cooper، والغرض الأساس من هذه المسودة لإطار العمل هو خلق لغة مشتركة وإطار للإدارة الشاملة للمخاطر Enterprise-wide Risk Management (ERM)، بالإضافة إلى أن هذا الإطار صُمم ليتلاءم مع الإطار المتكامل للرقابة الداخلية المصدر بواسطة COSO عام ١٩٩٢. ويساعد هذا الإطار على تفهم ما الأحداث التي يمكن أن تؤثر على المنظمة؟ وما التأثير المحتمل لهذه الأحداث؟ ثم تقرير كيف يمكن مواجهة هذه الأحداث المحتملة (المخاطر) بالاعتماد على مستوى الخطر المقبول للمنظمة؟. وتوصلت الدراسة إلى أنه لكي يتم تقديم تأكيد معقول عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (الإستراتيجية والتشغيلية والالتزام والتقارير) فإنه يجب الاعتماد على الإطار المقترح بواسطة لجنة رعاية المنظمات COSO الذي قد حدد ثمانية مكونات للإدارة الشاملة للمخاطر وهي:

- أ- بيئة داخلية وهي أساس لكل مكونات الإدارة الشاملة لمخاطر المشروع وتشمل (فلسفة إدارة المخاطر وثقافة الخطر ومجلس الإدارة وقيم أخلاقية ومتكاملة).
- ب- تحديد الأهداف وتشمل (أهداف إستراتيجيه - تشغيلية - التزام - تقرير).
- ت- تحديد الأحداث التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف.

ث- تقدير المخاطر (الاحتمال - التأثير).

ج- الاستجابة للمخاطر.

ح- الأنشطة الرقابية.

خ- المعلومات والاتصال.

د- المتابعة (تقييم الإدارة الشاملة للمخاطر ERM).

كما توصلت الدراسة أن المراجعة الداخلية لها دور فعال في متابعة الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال المتابعة والفحص والتقييم والتقرير عن فعالية عملية الإدارة الشاملة للمخاطر والتوصية بما يؤدي لتحسينها.

٢/٤/٢/١ دراسة Matyjewicz & Arcangelo, 2004

تناولت الدراسة المراجعة بالاعتماد على الإدارة الشاملة للمخاطر وأن المراجعة الداخلية قد جذبت الانتباه إليها من جديد مع ظهور حوكمة الشركات والفضائح المحاسبية في الولايات المتحدة وفي المملكة المتحدة في عام ١٩٩٠، كما أن المقاييس التي تم استخدامها لمتابعة حوكمة الشركات ومتابعة أدوات الرقابة المالية تم توسيعها لتشمل الإدارة الشاملة للمخاطر، مما يعطي الفرصة للمراجعة الداخلية لكي تصبح أكثر فعالية لتقديم التأكيد وربما يكون لها دور استشاري في الإدارة الشاملة للمخاطر. ويمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم التأكيد في ثلاثة مجالات وهي:

- تصميم عمليات إدارة المخاطر وكيفية عملها.
- إدارة المخاطر الرئيسية وفعالية أدوات الرقابة والاستجابات لهذه المخاطر.
- مصداقية وملاءمة التقرير وتصنيف المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر هي مكون أساس لحوكمة الشركات، وأن الإدارة هي المسؤولة عن تكوين وتشغيل إطار إدارة المخاطر، فالإدارة الشاملة لمخاطر المشروع (ERM) تؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع التي تترتب على هيكلها وطريقة تنظيمها وتنسيقها، ويجب أن يتمثل الدور الرئيس للمراجعة الداخلية في علاقتها مع الإدارة الشاملة للمخاطر في تقديم التأكيد إلى الإدارة ومجلس الإدارة عن فعالية إدارة المخاطر، وعندما توسع المراجعة الداخلية أنشطتها بجانب دورها الرئيس فإنها سوف تطبق بعض الضمانات التي تشمل معالجة التزاماتها كمقدم للخدمات الاستشارية، وبهذه الطريقة فإن المراجعة الداخلية سوف تضمن استقلاليتها وموضوعيتها في تقديم خدمات التأكيد. كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الشاملة للمخاطر ليست المنتج النهائي، وأن المنظمات يجب أن تستمر في تسوية المخاطر والأحداث التي قد تعوق أنشطتها عن تحقيق أهدافها، فالإدارة يجب أن تداوم على متابعة الأداء الفعلي

ومقارنته مع خطة الأعمال وأن تتأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية المستخدمة تخفف وتدير المخاطر التي قد تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها وبذلك فإنه يمكن للمراجعة الداخلية أن تصبح أكثر كفاءة في استقلالياتها وموضوعيتها عند تقديم التأكيد إلى مجلس الإدارة بأن الإدارة الشاملة للمخاطر تحت الرقابة. وتوضح الدراسة أن الإدارة الشاملة للمخاطر المعتمدة على المراجعة تشمل أحد عشر نشاطاً وللمراجعة الداخلية دور في كل نشاط من هذه الأنشطة.

٣/٤/٢/١ دراسة د. محمد عبد الحافظ، ٢٠٠٥

تناولت الدراسة دراسة وتحليل دور الأطراف الداخلية والخارجية في زيادة قيمة المنشأة وجودة ضوابط الرقابة وفقاً لمنهجية الإدارة الشاملة للمخاطر، وذلك من خلال تقييم مدى مساهمة هذه الأطراف في تحقيق متطلبات مدخل المراجعة على أساس الخطر ومدى توافر هذه المتطلبات في بيئة الأعمال المصرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أهمية وجود إدارة للمخاطر.
- جميع الأطراف الداخلية والخارجية لها دور في تفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر.
- يجب تطوير الخطة السنوية للمراجعة.
- يجب وضع المراجع الداخلي في مستوى تنظيمي يضمن له تغطيته ومتابعه جيده لموضوعات الفحص والتدقيق دون تدخل من الإدارات التنفيذية في مجال عمله كما يوفر له اتصال مباشر مع مجلس الإدارة أو لجان المراجعة.

٤/٤/٢/١ دراسة Beasley, et.al., 2005

تناولت الدراسة الإدارة الشاملة للمخاطر والتي تطالب كل من الإدارة والمراجعة الداخلية أن تشاركها اهتماماتها، وحيث إن لجنة رعاية المنظمات COSO التابعة للجنة ترادواي قد أصدرت الشكل النهائي لإطار الإدارة الشاملة للمخاطر الذي يوضح دور المراجعة الداخلية في دعم الإدارة الشاملة للمخاطر، وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من المنظمات قامت بتنفيذ هذا الإطار وأن المنظمات التي ليس لديها إطار الإدارة الشاملة للمخاطر تصنف حسب خطتها إلى:

- ١ - منظمات تخطط لتنفيذ إدارة شاملة للمخاطر في المستقبل.
 - ٢ - منظمات لم تتخذ قراراً حتى الآن بشأن الإدارة الشاملة للمخاطر.
 - ٣ - منظمات ليس لديها خطط لتنفيذ الإدارة الشاملة للمخاطر.
- كما تناولت الدراسة تحليل الاستقصاء الذي تم إجراؤه على عدد (٨٤) منظمة لديهم إطار للإدارة الشاملة للمخاطر بشكل كامل أو بشكل جزئي لسؤالهم عن دور المراجعة الداخلية في

الإدارة الشاملة للمخاطر، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمراجعة الداخلية أن تشترك في الأنشطة التالية:

- تنسيق جهود الإدارة الشاملة للمخاطر بين المراجعة الداخلية والآخرين.
 - المساعدة في تعريف المخاطر من خلال عمل قائمة بالمخاطر المحتملة.
 - اقتراح الأنشطة الرقابية للتأكد من مدى الاستجابة الملائمة للمخاطر.
 - متابعة عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.
 - قيادة عملية الإدارة الشاملة للمخاطر في المنظمة.
 - تعليم ونشر ثقافة الإدارة الشاملة للمخاطر في المنظمة.
 - القيام بأداء تقديرات الخطر في الإدارة الشاملة للمخاطر.
 - المساعدة في تحديد الاستجابات الملائمة للمخاطر.
- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للإدارة الشاملة للمخاطر في المراجعة الداخلية منها:
- توسيع خطة المراجعة السنوية على أساس الخطر لتشمل جميع المخاطر التي تواجه المنظمة.
 - اشتراك كل من إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في العديد من القرارات.
 - تستمر الإدارة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر وأدوات الرقابة، وتقوم المراجعة الداخلية بمتابعة وتقدير والتقرير عن فعالية إدارة المخاطر.
 - المراجعة الداخلية لها دور كبير في الاتصالات والتدريب المرتبط بتقدير وإدارة المخاطر.
 - تحويل مجال عمل المراجعة الداخلية من الدور التقليدي إلى المناطق الأكثر خطورة.
 - جعل المراجعة الداخلية تتفهم المخاطر التنظيمية بشكل أفضل من خلال التأثير في تخطيط المراجعة الداخلية واختباراتها.

Gramling & Myers, 2006 دراسة ٥/٤/٢/١

تناولت الدراسة دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر وأن إدارات المراجعة الداخلية تلعب أدواراً مختلفة في أنشطة إدارة المخاطر في منظماتهم منذ أن أصدرت لجنة رعاية المنظمات COSO التابعة للجنة ترادواي الإطار المتكامل لإدارة المخاطر، وطبقاً لموقف معهد المراجعين الداخليين بتحديد دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة لمخاطر المشروع وأن يكون للمراجعين الداخليين دور رئيس في خمسة مجالات مرتبطة بأنشطة التأكيد وهي:

١- تقديم تأكيد عن وجود إدارة للمخاطر.

٢- تقديم تأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.

٣- تقييم عملية إدارة المخاطر.

٤- تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية.

٥- فحص ومراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك الأدوار الحالية والمثالية للإدارة الشاملة للمخاطر بالنسبة لوظيفة المراجعة الداخلية يمكن أن تختلف عبر المنظمات، (فالتخطيط المناسب، والاتصال، والتعليم، والمراجعة الداخلية، والإدارة، ومجلس الإدارة، والمراجعين الخارجيين) يجب أن يكونوا مستعدين للعمل جنباً إلى جنب لتحقيق العديد من منافع الإدارة الشاملة للمخاطر.

Rosa, 2007 دراسة ٦/٤/٢/١

تناولت الدراسة الإطار المتكامل للإدارة الشاملة للمخاطر والذي أصدرته لجنة رعاية المنظمات التابعة للجنة ترادواي (COSO)، والذي يوضح أن دور مدير الخطر يتمثل في العمل مع المديرين الآخرين لإنشاء إدارة فعالة للمخاطر ومتابعة تقدمها ومساعدة المديرين الآخرين في التقرير عن معلومات ملائمة عن المخاطر لجميع المستويات داخل المنظمة، وطبقا للمعايير الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين والخاصة بممارسات المهنة والتي توضح أن مجال مهنة المراجعة الداخلية يجب أن يشمل إدارة المخاطر ونظم الرقابة. وتوصلت الدراسة إلى أنه على المراجعة الداخلية أن تتصح الإدارة بأن مدخل الإدارة الشاملة للمخاطر يجب أن يطبق من أعلى إلى أسفل مع تعريف المدير التنفيذي بالمشاكل المهمة التي تواجه الأهداف الاستراتيجية وأنه على المديرين أن يدركوا أهمية الإدارة الشاملة للمخاطر وفهم غرضها وكيف أنه يمكنها أن تمدهم بميزة تنافسية. كما توصلت الدراسة إلى أن على المراجعين الداخليين العمل مع مدير الخطر كجزء من واجبهم في إدارة المخاطر، وأن المراجعين الداخليين مسؤولون عن تقييم دقة التقرير عن الإدارة الشاملة للمخاطر وتقديم توصيات مستقلة تضيف قيمة للمنظمة بالاعتماد على مدخل الإدارة الشاملة للمخاطر، كما توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية يمكن أن تضيف قيمة لعملية الإدارة الشاملة للمخاطر بطريقتين هما:

الأولى: يمكن للمراجعين تقديم التأكيد إلى لجنة المراجعة وللإدارة التنفيذية بأن عملية الإدارة الشاملة للمخاطر تتم بفعالية وكفاءة وطبقا للمدخل المحدد.

الثانية: يمكن للمراجعة الداخلية أن تستخدم مخرجات عملية الإدارة الشاملة للمخاطر لتطوير خطة المراجعة على أساس الخطر وتحديد المخاطر المرتفعة وغير المتوقعة.

Gramling & Hermanson, 2009 دراسة ٧/٤/٢/١

تناولت الدراسة المراجعين الداخليين والمهنيين الآخرين الذين يركزون على المخاطر وأدوات الرقابة والذين لديهم دائماً طريقتهم في رؤية العالم، حيث يرون أهداف المنظمة ولكن مع تقدير المخاطر التي قد تمنع أنشطة المنظمة عن تحقيق هذه الأهداف، وتناولت هذه الدراسة أربع حالات توضح أهمية استخدام الإدارة الشاملة للمخاطر للمراجعين الداخليين والمديرين. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المراجعين الداخليين خبراء في تطبيق فكر الإدارة الشاملة للمخاطر على المشاكل الشخصية والتنظيمية، كما أن المراجعين الداخليين في موقف مميز لتعريف وتوصيل المنافع من الإدارة الشاملة للمخاطر وخلق ما يسميه معهد المراجعين الداخليين " بثقافة التعرف على المخاطر"، حيث إن استخدام الإدارة الشاملة للمخاطر يمكن أن يساعد كل رجال الأعمال في التعرف على كل المخاطر التي قد تمنع تحقيق الأهداف واتخاذ الخطوات اللازمة لتخفيف هذه المخاطر.

٣/١ خلاصة الدراسات السابقة

يوضح الجدول التالي أهم نتائج الدراسات السابقة وفقاً لتبويبها الموضوعي:

جدول (١-١)

عرض ملخص للدراسات السابقة

التبويب الموضوعي	اسم الدراسة	اسم الباحث	سنة النشر	مكان النشر	أهم النتائج
دراسات تناولت أهمية المراجعة الداخلية	Risk-based auditing.	McNamee	١٩٩٧	<i>The Internal Auditor</i>	ضرورة اعتماد المراجعين الداخليين على الخطر مما يضيف قيمة للمنظمة.
الضرورة تغيير دورها التقليدي	Managing "People" Risks.	Liethhead	١٩٩٨	<i>The Internal Auditor</i>	ضرورة أن يكون الاعتماد على الخطر ميزة منتظمة لخدمات المراجعين الداخليين وبذلك يمكنهم مساعدة الإدارة في التغلب على المخاطر التي تواجههم.
	The change audit.	Bachman	١٩٩٩	<i>The Internal Auditor</i>	للمراجعة الداخلية دور في مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر

وإدارتها مما يضيف قيمة للمنظمة.				
فعالية وظيفية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة تتحدد في ضوء ثلاثة عوامل هي: ١- العلاقة بين فريق المراجعة والإدارة. ٢- مدى مساهمة فريق المراجعة في تقييم مخاطر المشروع. ٣- اقتناع الإدارة والمتعاملين مع فريق المراجعة بدورها في خلق القيمة.	المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-كلية التجارة-جامعة عين شمس - القاهرة - ع ٤	٢٠٠٠	د. محمد يوسف الكاشف	نحو إطار متكامل لتطوير فعالية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة.
زيادة أهمية المراجعة الداخلية وأن دور المراجع الداخلي هو دور استشاري ومدير للخطر مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠١	Marks	The new age of internal auditing.
ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية على درجة عالية من الكفاءة داخل كل منظمة.	<i>The Journal of Corporate Accounting & finance</i>	٢٠٠٢	Smith	Enron's Lesson: Rebuild internal auditing now!
يوجد ارتباط قوي بين فعالية المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بوجود إدارة للمخاطر.	<i>Managerial Auditing Journal</i>	٢٠٠٦	Stewart & Kent	The use of internal auditing by Australian companies.
المراجعة الداخلية لها دور كبير ومهم في إدارة المخاطر وإضافة قيمة للمنظمة.	<i>Accountancy Ireland</i>	٢٠٠٦	McCaul	Enhancing the value of Internal Audit ten key questions.
زيادة تركيز المراجعة	<i>Internal</i>	٢٠٠٧	Gramling&	The IIA's Research

الداخلية على إدارة المخاطر والحوكمة وأنها تعتبر أداة فعالة ومضيفة للقيمة.	<i>Auditing</i>		Hermanson	on The State of The Internal Auditing Profession	
وظيفة المراجعة الداخلية ديناميكية وموجهة للمستقبل وتركز على كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية وتقييم أدوات الرقابة الداخلية للمشروعات التي ترتبط بنظم المعلومات وإدارة المخاطر، كما أن المراجعة الداخلية يجب أن تكون جزءاً من الحل وليست المشكلة.	<i>CA Magazine</i>	٢٠٠٨	Cecere	Optimizing internal audit	
المراجعون الداخليون لديهم الفرصة ليُعرف بهم كنشاط يضيف القيمة من خلال تحسين عملية حوكمة الشركات وأن تعريف المهنة يوضح أن مجال المهنة يشمل تقييم وتحسين فعالية الحوكمة.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٠	Steinberg & Pojunis	Corporate governance: The new frontier.	دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات
ما زال هناك فرص كافية لحوكمة الشركات بآلياتها الثلاث: لجان المراجعة، والمراجعة الداخلية، والمصادر الخارجية، وذلك لإضافة قيمة للمنظمة ويمكن للمراجعة الداخلية القيام بالأنشطة التالية: متابعة المعلومات المالية، وتقييم الرقابة	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠١	Eckhart, et.al. ,	Governance and local government.	

الداخلية، والتأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات، وتقدير الكفاءة والفعالية التشغيلية.					
تلعب المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في عملية الحوكمة من خلال جعل مجلس الإدارة والعليا والمراجعين الداخليين يهتمون بالخطر ومشاكل الرقابة وبتقييم فعالية إدارة الخطر، كما أنه يوجد أربعة أركان أساسية لتفعيل حوكمة الشركات أحد هذه الأركان هو المراجعة الداخلية.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٢	Bookal	Internal auditors: Integral to good corporate governance.	
يمثل المراجعون الداخليون أهم أداة رقابة في حوكمة الشركات حيث إنهم مؤهلون لذلك من خلال تدريبهم وخبراتهم وموقعهم التنظيمي.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٢	Applegate	Shifting our focus	
هناك ثلاثة اعتبارات مهمة لتفعيل حوكمة الشركات منها ضرورة وجود المراجعة الداخلية في جميع الشركات العامة وذلك لدورها في توفير المعلومات اللازمة وتركيزها على المخاطر.	<i>Internal Auditing</i>	٢٠٠٣	Hermanson	What Else in Corporate Governance Should be Changed?	

المراجعة الداخلية لها دور مهم جدًا في تدعيم وتقوية حوكمة الشركات من خلال تركيزها على الفرص المتاحة لإكسابها دورًا استراتيجيًا في الحوكمة.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٥	Whitley	Internal Auditing's Role in Corporate Governance.	
يمكن للمراجعة الداخلية أن تساهم في تفعيل حوكمة الشركات عن طريق تقديم المعلومات والنصائح والخبرة المطلوبة، كما أن لها دورًا في تقديم تأكيد عن أنشطة حوكمة الشركات والعمل على تحسينها.	<i>Internal Auditing</i>	٢٠٠٦	Gramling & Hermanson	What Role is Your Internal Audit Function Playing in Corporate Governance?	
يمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم التأكيد بأن سياسات الحوكمة وممارساتها تعمل بفعالية وبشكل ملائم لحاجات المنظمة متضمنة الالتزام بالقواعد والتشريعات ويمكنها تقديم خدمات استشارية لمساعدة الإدارة في تنفيذ وتحسين عمليات الحوكمة.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٧	Marks	Internal Audits of Governance.	
المراجعة الداخلية على أساس الخطر يمكن أن تجيب عن بعض الأسئلة التي لم تجب عنها المراجعة الداخلية على أساس أدوات الرقابة، حيث إن الاعتماد على الخطر هو خطوة أساسية لتحسين	<i>The Internal Auditor</i>	١٩٩٩	McName & Selim	The next step in risk management.	دراسات تناولت دور المراجعة الداخلية في إدارة الخطر.

أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.				
يمكن للمراجعة الداخلية أن تعمل على تبسيط عمل إدارة المخاطر من خلال تقييم مدى ملائمة الرقابة الداخلية والتركيز على إضافة قيمة عن طريق تحسين كل من العمليات وأداء الأنشطة وذلك بالاعتماد على الخطر.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠١	Lemant	Risk as a tripod
تركز المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر والحوكمة ويجب عليها مساعدة المنظمة في تحديد وتقييم الضغوط المهمة للمخاطر وأن تساهم في تحسين إدارة المخاطر.	<i>Internal Auditing</i>	٢٠٠٢	Verschoor	Audit committees focus on risk management.
يوجد ارتباط بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بطريقة يمكنها تقديم قيمة مضافة ودعم للمنظمة، حيث يشتركان في تخفيف المخاطر التي قد تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها.	<i>The Internal Auditing</i>	٢٠٠٦	Beumer	A Risk-oriented Approach
المدخل المقترح وهو مدخل استخبارات الخطر والذي يتكامل مع إدارة المخاطر ويقدم للمراجعين الداخليين الوسائل لاغتنام الفرص ولإعمال خبراتهم في إدارة المخاطر حيث إنهم متميزون بشكل كاف	<i>Internal Auditing</i>	٢٠٠٧	Hespenheide, et.al. ,	Risk Intelligence: Internal Auditing in A World of Risk.

لمساعدة الإدارة على تعريف وتقدير وتحديد المخاطر.					
نموذج إدارة المخاطر هو أحد النماذج الفعالة في التنسيق والربط بين المصادر المتعددة للتأكيد ، وأن أي مدخل قادر على أن يحدد الأنشطة المتكررة والتي تتميز بعدم الكفاءة يساعد على إدارة المخاطر بشكل أفضل.	<i>Accountancy Ireland</i>	٢٠٠٨	Cowap	Internal Audit: Are You Ready For The New World?	
المراجعة الداخلية لها دور فعال في متابعة وفحص وتقييم فعالية عملية الإدارة الشاملة للمخاطر والتقارير عنها والتوصية بما يؤدي لتحسينها.	<i>Internal Auditing</i>	٢٠٠٣	Hermanson	The Implications of COSO's Proposed ERM Framework.	دراسات تناولت علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة
الإدارة الشاملة للمخاطر تشمل على أحد عشر نشاطاً وللمراجعة الداخلية دور جوهري في كل نشاط من هذه الأنشطة ولكن دورها الأساس يتمثل في تقديم التأكيد للإدارة ومجلس الإدارة عن فعالية إدارة المخاطر بالإضافة لدورها الاستشاري.	<i>Internal Auditing</i>	٢٠٠٤	Matyjewicz & D'Arcangelo	ERM-Based Auditing.	الشاملة للمخاطر.

جميع الأطراف الداخلية والخارجية لها دور في تفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر.	المجلة المصرية للدراسات التجارية - كلية التجارة - جامعة المنصورة- ع ٢	٢٠٠٥	د. محمد عبد الحافظ	استراتيجيات تفعيل ضوابط الرقابة في ظل مدخل المراجعة على أساس الخطر.
يمكن للمراجعة الداخلية أن تشترك في العديد من الأنشطة منها: تنسيق جهود الإدارة الشاملة للمخاطر، والمساعدة على تعريف وتحديد المخاطر، واقتراح الأنشطة الرقابية والاستجابات الملائمة للمخاطر، ومتابعة عمل الإدارة الشاملة للمخاطر.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٥	Beasley , et ,al.	ERM: a status report
للمراجعة الداخلية دور رئيس في خمسة مجالات مرتبطة بأنشطة التأكيد هي: تقديم تأكيد عن عملية إدارة الخطر، وتأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم، وتقييم عملية إدارة المخاطر، وتقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية، وفحص مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٦	Gramling & Myers	Internal Auditing's role in ERM.
المراجعون الداخليون مسؤولون عن تقييم مدى دقة التقرير عن الإدارة الشاملة للمخاطر وتقديم توصيات مستقلة وإضافة قيمة بالاعتماد على هذا المدخل.	<i>The Internal Auditor</i>	٢٠٠٧	Rosa	Moving forward with ERM.
معظم المراجعين الداخليين	<i>Internal Auditing</i>	٢٠٠٩	Gramlin & Hermanson	Developing An ERM Mindset.

<p>خبراء في تطبيق فكر الإدارة الشاملة للمخاطر على المشاكل الشخصية والتنظيمية حيث إنهم في موقع مميز لنشر ما يسميه معهد المراجعين الداخليين "بتقافة التعرف على الخطر".</p>					
--	--	--	--	--	--

المصدر: اعداد الباحث

٤/١ تقييم الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة وتبويبها إلى أربع مجموعات تناولت كل منها جانباً معيناً، فقد استخلص منها الباحث النقاط التالية:

بالنسبة للمجموعة الأولى: تناولت هذه المجموعة من الدراسات السابقة ضرورة توسيع النطاق التقليدي للمراجعة الداخلية وأهمية تحويل اهتمامها من التركيز على نظم الرقابة الداخلية إلى نظرة مستقبلية يكون التركيز فيها على المخاطر التي تهدد أنشطة منظمات الأعمال، وبالرغم من أن هذه الدراسات قد أشارت إلى أهمية دور المراجعين الداخليين في مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر التي تواجه منظماتهم وكيفية إدارة هذه المخاطر وبالتالي إضافة قيمة للمنظمة، إلا أنها لم تحدد المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، ولم تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لتطبيق هذا المدخل ولتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.

بالنسبة للمجموعة الثانية: أكدت هذه المجموعة من الدراسات السابقة على ضرورة سعي المراجعين الداخليين نحو إضافة قيمة لمنظماتهم التي يعملون فيها، وأنه يمكنهم القيام بذلك عن طريق تحسين فعالية عمليات حوكمة الشركات حيث إن المراجعة الداخلية تمثل أحد الأركان الأساسية لتفعيل حوكمة الشركات، كما أكدت هذه الدراسات على أن الفشل في إدارة المخاطر هي أساس حدوث الأزمات، وأنه يمكن الاعتماد على المراجعة الداخلية في تقديم التأكيد بأن المخاطر يتم تقديرها ومراقبتها بفعالية، إلا أن هذه الدراسات لم توضح كيفية قيام المراجعة الداخلية بذلك أو ما الإجراءات التي يجب اتباعها للوصول إلى هذا التأكيد؟

بالنسبة للمجموعة الثالثة: تناولت هذه المجموعة من الدراسات السابقة أهمية تبني مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر لما له من دور مهم في تحسين فعالية أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وبالرغم من أن هذه الدراسات قد أوضحت أن مدخل المراجعة

الداخلية على أساس الخطر يبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة ثم تقدير المخاطر ثم إدارتها، إلا أنها لم تحدد المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا المدخل ولم تضع إطاراً متكاملًا لتفعيل دور هذا المدخل.

بالنسبة للمجموعة الأخيرة : توصلت هذه المجموعة من الدراسات السابقة إلى ضرورة الاعتماد على إطار عمل الإدارة الشاملة للمخاطر المقترح بواسطة لجنة رعاية المنظمات COSO وأن المراجعة الداخلية لها دور فعال في متابعة الإدارة الشاملة للمخاطر وتقديم التأكيد للإدارة ومجلس الإدارة عن فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة، ونظرًا لأهمية هذه المجموعة فقد اعتمد عليها الباحث إلى حد كبير في محاولة تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية وبناء إطار لتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.

٥/١ الخلاصة

تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة مبوبة موضوعيًا، تناولت المجموعة الأولى أهمية المراجعة الداخلية وضرورة تغيير دورها التقليدي وخلص منها الباحث إلى أهمية توجه المراجعة إلى التركيز على الخطر مما يدعم مقدرة المراجعة على إضافة قيمة، مع ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية على درجة عالية من الكفاءة داخل كل منظمة. وتناولت المجموعة الثانية دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات وخلص منها الباحث إلى أن المراجعة الداخلية تلعب دورًا حيويًا في عملية الحوكمة من خلال جعل مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين الداخليين يهتمون بالخطر ومشاكل الرقابة وتقييم فعالية إدارة المخاطر، كما أنه يوجد أربعة أركان أساسية لتفعيل حوكمة الشركات منها المراجعة الداخلية والتي يمكن لها أن تساهم في تفعيل حوكمة الشركات عن طريق تقديم المعلومات والنصائح والخبرات المطلوبة وتقديم التأكيد عن أنشطة حوكمة الشركات والعمل على تحسينها. وتناولت المجموعة الثالثة دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وخلص منها الباحث إلى أنه يمكن للمراجعة الداخلية أن تعمل على تسهيل عمل إدارة المخاطر من خلال تقييم مدى ملاءمة هيكل الرقابة الداخلية، كما أنه يوجد ارتباط قوي بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. وتناولت المجموعة الأخيرة علاقة المراجعة الداخلية بالإدارة الشاملة للمخاطر وخلص الباحث منها إلى أن المراجعة الداخلية لها دور فعال في متابعة وفحص وتقييم والتقرير عن فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر، وتتمثل الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر فيما يلي:

- ١- تقديم تأكيد عن عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.
- ٢- التأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.

٣- تقييم عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.

٤- تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية.

٥- فحص ومتابعة الإدارة الشاملة للمخاطر.

أي أن دور المراجعة الداخلية يشتمل على تقديم التأكيد فضلا عن إمكانية قيامها بدورها الاستشاري في هذا الأمر.

الفصل الثاني

المفاهيم الأساسية لدخل المراجعة

الداخلية على أساس الخطر

١/٢ مقدمة

تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات المتلاحقة والمستمرة ومنها المنافسة وتكنولوجيا المعلومات والتشريعات والقوانين ... إلخ. هذه المتغيرات أوجدت العديد من المخاطر والفرص التي يجب على المنظمات مواجهتها أو أخذها في الاعتبار، مما يفتح أبوابًا جديدة أمام المراجعة الداخلية لتوسيع دورها التقليدي، من نظام يهدف إلى مراجعة هيكل الرقابة الداخلية وفحص العمليات المالية من خلال الاختبارات التفصيلية للصفقات والموازنات والإجراءات، والتي يقوم بها مراجع داخلي يُنظر إلى دوره غالبًا على أنه "دور رقابي"، إلى نظام يسعى إلى خلق وإضافة قيمة للمنظمة والأطراف المتعاملين معها من خلال تحسين الأداء وخفض التكلفة والعمل على دعم الإدارة في تحقيق أهدافها ومتابعة المخاطر التي قد تواجه المنظمة، ودعم جهود الالتزام بالتشريعات والقوانين، وهو ما نقل نطاق وأهداف المراجعة الداخلية نحو مراجعة كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية والمساهمة في إدارة المخاطر بمختلف أنواعها. ويمكن للمراجعة الداخلية أن تستخدم مهاراتها وخبراتها ومعرفتها بالمخاطر لدعم وتطوير إدارة المخاطر بالمنظمة، كما أن لها دورًا كبيرًا في الإدارة الشاملة للمخاطر، حيث يوضح معهد المراجعين الداخليين أن الدور الجوهرى للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنظمة لمساعدتها على التأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية تم إدارتها بطريقة ملائمة وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بفعالية. لذلك يجب على المراجعة الداخلية التركيز على المخاطر وأن تتجه جميع المنظمات لاتباع مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر. ويتناول الباحث في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

- ماهية الخطر.
- إدارة الخطر.
- الإدارة الشاملة للمخاطر.
- طبيعة المراجعة الداخلية.
- المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- دور المعايير المهنية في تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- الخلاصة.

٢/٢ ماهية الخطر

تناول العديد من الكتاب والباحثين تعريفات عديدة للخطر نذكر منها على سبيل المثال:

١- تعريف وحدة الاستخبارات الاقتصادية بالمملكة المتحدة "الخطر هو التهديد الناتج عن حدث أو فعل معين يكون له تأثير سلبي على مقدره المنظمة على تحقيق أهدافها ويمنع نجاح استراتيجياتها" (Griffiths, 2005, p.17).

٢- تعريف معيار الخطر باستراليا ونيوزيلندا "الخطر هو فرصة حدوث شيء ما والذي سوف يكون له تأثير على أهداف المنظمة" (Griffiths, 2005, p.17).

٣- تعريف كل من Selim and McNamee "الخطر هو مفهوم يستخدم للتعبير عن عدم التأكد بشأن الأحداث أو نتائجها التي قد يكون لها تأثير جوهري على أهداف المنظمة" (د. عبدالوهاب نصر، ٢٠١١، ص ٣٢٧).

٤- تعريف Griffiths "الخطر هو مجموعة من الظروف التي تعوق تحقيق الأهداف" (Griffiths, 2006, P.2,b).

٥- تعريف معيار إدارة الخطر "الخطر هو مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه" (ISO/IEC Guide 73) (www.ernaegypt.org).

٦- تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي "الخطر هو عدم التأكد من حدوث حدث معين والذي يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف، ويجب أن نأخذ في اعتبارنا أن تحقيق الأهداف له حدان: يتمثل الحد الأدنى في التهديدات أو التأثيرات السلبية التي قد تعوق تحقيق هذه الأهداف أما الحد الأعلى فيتمثل في الفرص" (Pickett, 2003, P.) (129).

ويرى الباحث أنه من التعريفات السابقة يمكن القول إن الخطر ناتج عن عدم التأكد المرتبط بالأحداث المستقبلية أو التغييرات التي قد تواجه المنظمة والتي قد تمثل فرصاً على المنظمة اغتنامها أو تهديدات يجب التعامل معها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة.

٣/٢ إدارة الخطر

نظراً لكثرة المخاطر التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال فقد استحوذ موضوع إدارة الخطر على اهتمام كثير من الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية والذين تناولوا تعريفات عديدة لعملية إدارة الخطر نذكر منها:

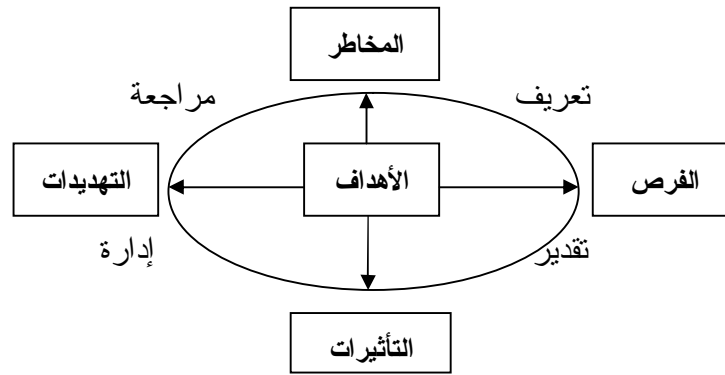
١- إدارة الخطر: "هي عملية ديناميكية لاتخاذ جميع الخطوات اللازمة لتحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة والتعامل معها" (Pickett, 2005, p.56).

٢- إدارة الخطر "هي عملية تحديد وقياس وتقدير للمخاطر مع تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر والتي تتضمن تحويل الخطر إلى طرف آخر أو تجنب الخطر أو تخفيض الآثار السلبية للخطر أو قبول تحمل جزء أو جميع النتائج المترتبة على الخطر" (Spedding & Rose, 2008, p.13).

٣- إدارة الخطر: "هي عملية نظامية لتصميم وتنفيذ ومتابعة الأنشطة اللازمة لتحديد وترتيب وتحليل المخاطر ثم تقديم الاستجابات المناسبة واختيار أفضلها ثم تنفيذها بهدف إدارة هذه المخاطر" (Jutte, 2009, p.3).

٤- إدارة الخطر: "هي جزء أساس في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، وهي الإجراءات التي تتبعها المنظمات بشكل منتظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط من محفظة كل الأنشطة. والتركيز الأساس لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على ومعالجة هذه المخاطر ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المنظمة. كما تساعد إدارة الخطر على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المنظمة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كل من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمنظمة". ويجب أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة المنظمة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المديرين خبرة ويجب ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وتشغيلية وتحديد المسؤوليات وتقييم الأداء (www.theirm.org\risk management standards, 2002,p.2).

ويرى الباحث أن جميع التعريفات التي تناولت عملية إدارة الخطر قد أتفقت جميعها على أن نقطة البداية تتمثل في تعريف وتحديد المخاطر التي قد تواجه المنظمة، ثم قياس وتقدير ثم تحليل هذه المخاطر لتحديد الاستجابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر مع القيام بعملية متابعة مستمرة، كما أنه يجب التمسك بما جاء في المعيار السابق الإشارة إليه في أنه يجب أن تكون عملية إدارة الخطر ميزة منتظمة لدى أي منظمة بهدف تحقيق قيمة مضافة. وبذلك يمكن تلخيص عملية إدارة الخطر في الشكل التالي:



شكل (٢-١)

عملية إدارة الخطر

ويتضح من الشكل السابق أن عملية إدارة الخطر تتمثل في:

- ١- **التعريف:** تحديد أو تعريف كل المخاطر التي تواجهه المنظمة وتسجيلها.
- ٢- **تقييم:** تقدير مدى أهمية هذه المخاطر وذلك من خلال احتمال حدوث كل خطر والتأثير المترتب عليه.
- ٣- **إدارة:** يتم البدء بالمخاطر التي لها أعلى احتمالات في الحدوث وأعلى تأثيرات.
- ٤- **المراجعة:** يتم مراجعة عملية إدارة الخطر والنتائج المترتبة عليها بشكل مستمر (Pickett, 2003, p.134).

١/٣/٢ دور إدارة الخطر في دعم أهداف المنظمة

- تهدف إدارة الخطر إلى تقديم الحماية وإضافة قيمة للمنظمة وللأطراف الأخرى أصحاب المصالح من خلال دعمها لأهداف المنظمة ويتحقق ذلك عن طريق:
- تقديم إطار عمل للمنظمة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق وخاضع للرقابة.
 - تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المنظمة، والتغيرات والفرص والتهديدات المتاحة.
 - المساعدة في القيام بالاستخدام الكفء لرأس المال والتخصيص الملائم والكفء للموارد المتاحة للمنظمة.
 - تخفيض الإنفاق على الأنشطة غير الضرورية.
 - المحافظة على سمعة المنظمة وتوفير الحماية اللازمة لأصولها.
 - دعم القوى البشرية في المنظمة وتطوير قاعدة المعلومات الخاصة بالمنظمة.
 - تعظيم الكفاءة التشغيلية (www. Airmic.com/A risk management standard, 2002, p.4).

٢/٣/٢ الأدوار والمسؤوليات عن إدارة الخطر

في ظل مدخل إدارة الخطر هناك توزيع للأدوار والمسؤوليات على الأطراف المختلفة داخل المنظمة ويعرض الجدول التالي (٢-١) دور ومسؤوليات الأطراف الداخلية المختلفة في المنظمة في عملية إدارة الخطر:

جدول (٢ - ١)

الأدوار والمسؤوليات عن إدارة الخطر

الأطراف المختلفة	دورها
مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد استراتيجية إدارة الخطر بالمنظمة أو الموافقة الرسمية عليها. • اعتبار الخطر جزءاً من كل القرارات. • عمل مراجعة سنوية لتعاقدات أو ترتيبات المنظمة لإدارة الخطر.
لجنة إدارة	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن المنظمة تدير الخطر بفعالية من خلال استراتيجية إدارة

<p>الخطر وتقديم تقرير سنوي لمجلس الإدارة .</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعريف المخاطر الاستراتيجية التي تواجه المنظمة وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة عن الطرائق التي يمكن استخدامها لإدارة هذه المخاطر. 	الخطر
<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن المخاطر تم إدارتها بفعالية في كل وظيفة والتقارير عن ذلك للجنة إدارة الخطر. • التأكد من أن المخاطر تم تسجيلها في سجل الخطر وأنه تم وضع أدوات الرقابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر. • متابعة مستمرة لكفاءة وفعالية كل أدوات الرقابة المستخدمة والتقارير عن ذلك للجنة إدارة الخطر. • عمل مراجعة رسمية لكل تعاقدات إدارة المخاطر التي تواجه أنشطة المنظمة على الأقل مرة سنويًا. 	المديرون
<ul style="list-style-type: none"> • ممارسة أعمالهم في ضوء إرشادات لجنة إدارة الخطر مع الالتزام بكل أدوات الرقابة المحددة. • التقرير عن المخاطر التي تواجههم إلى مديريهم. 	العاملون
<ul style="list-style-type: none"> • متابعة وفحص ما إذا كانت المخاطر تم تعريفها بكفاية وأنه تم تسجيلها في سجل الخطر. • متابعة كفاية وفعالية أدوات الرقابة المستخدمة. • تقديم النصائح والتوصيات للمديرين وللجنة إدارة الخطر ومجلس الإدارة حسب الحاجة. 	المراجعة الداخلية

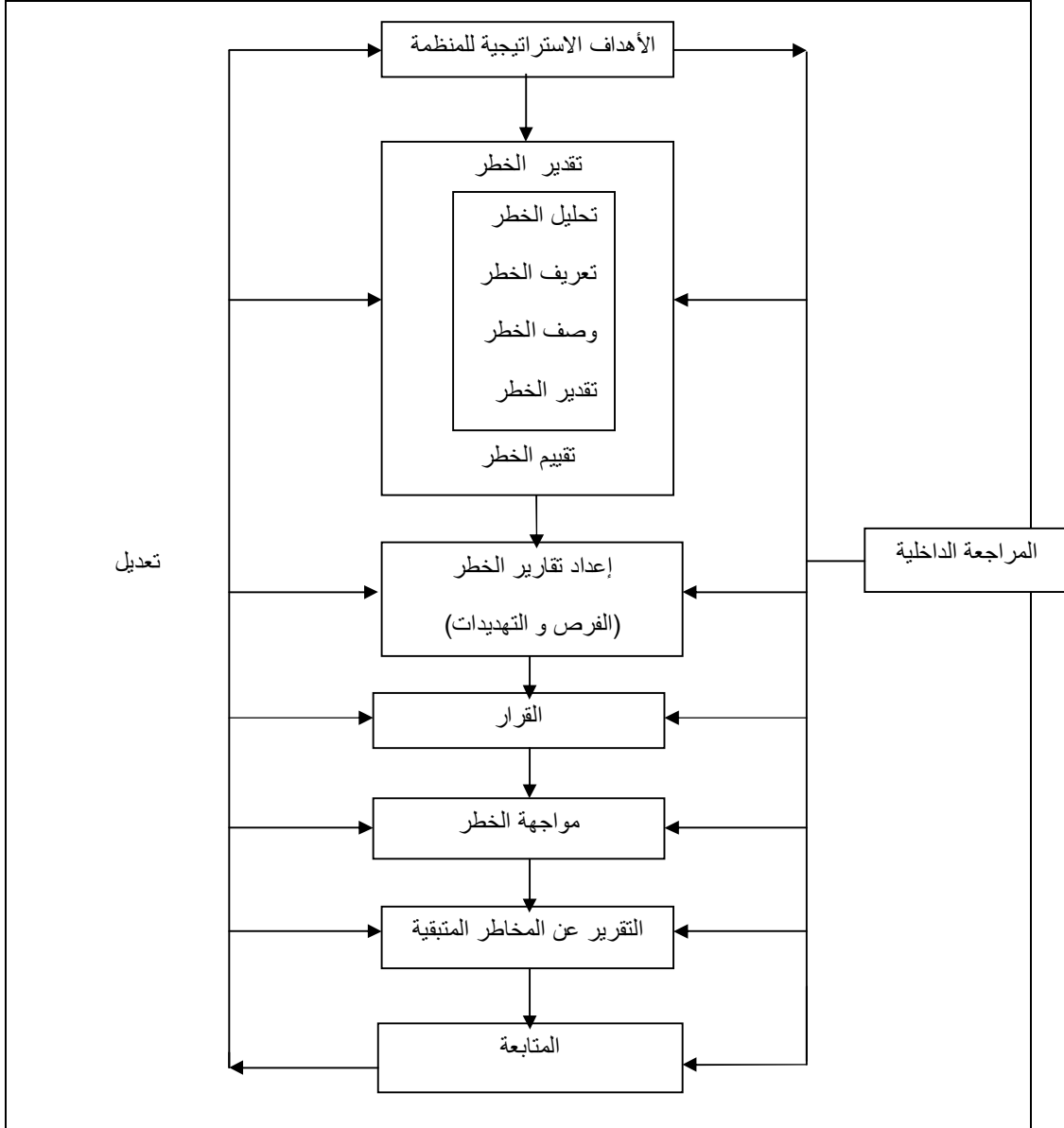
المصدر: (Griffiths, 2005, pp.27-28)

ويرى الباحث - في ضوء الجدول السابق- أن نقطة البداية تتمثل في اعتماد مجلس الإدارة لاستراتيجية إدارة الخطر بالمنظمة باعتبارها وثيقة أو برنامج عمل لإدارة الخطر، يتأسس عليه كل جهود المنظمة في إدارة الخطر، ثم يأتي دور لجنة إدارة الخطر والذي يتمثل في تعريف المخاطر الاستراتيجية التي تواجه المنظمة والتأكد من أن المنظمة تدير الخطر بفعالية من خلال الاستراتيجية المعتمدة وتقديم التوصيات الملائمة، كما أن للمديرين دوراً مهماً من خلال التأكد من أن المخاطر تم إدارتها بفعالية في كل الوظائف والتقارير عن ذلك للجنة إدارة الخطر، وعلى العاملين ممارسة أعمالهم في ضوء إرشادات لجنة إدارة الخطر والتقارير عن المخاطر التي تواجههم، ثم يأتي دور المراجعة الداخلية والذي يتمثل في متابعة وفحص المخاطر والتأكد من مدى كفاية وفعالية الأدوات الرقابية المستخدمة وتقديم النصائح والتوصيات لكافة الأطراف المعنية بإدارة الخطر داخل المنظمة.

٣/٣/٢ عملية إدارة الخطر

تعتبر عملية إدارة الخطر من المكونات الأساسية لحوكمة الشركات والتي هي مسؤولة الإدارة، حيث تقوم الإدارة بتحديد المخاطر التي تواجه المنظمة والتي تعوق أنشطتها وعملياتها عن تحقيق أهدافها ثم تقييم هذه المخاطر ثم تحديد أدوات الرقابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر مع عمل متابعة مستمرة لهذه الأدوات للتأكد من فعاليتها لإدارتها للمخاطر ثم تقديم التقرير إلى مجلس الإدارة.

ويوضح الشكل التالي الخطوات التي تمر بها عملية إدارة الخطر طبقاً لمعيار إدارة الخطر:



المصدر (www.airmic.com\ A risk management standard,2002,p.4)

شكل (٢-٢)

خطوات عملية إدارة الخطر

يتضح من الشكل السابق أن عملية إدارة الخطر تمر بعدة خطوات متتالية كما يلي:

أولاً: يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: وهي مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا.

ثانياً: تقدير الخطر: والذي يتم عن طريق تحليل الخطر ثم تعريف الخطر عن طريق تحديد جميع أنشطة المنظمة وتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجهها ثم وصف الخطر باتباع أسلوب منهجي لتحديد مجال وطبيعة الخطر ثم تقدير الخطر بالاعتماد على احتمال حدوثه والنتائج المحتملة لهذا الخطر.

ثالثاً: تقييم الخطر: وذلك عن طريق عمل مقارنة بين مقاييس الخطر لدى المنظمة وتقديرات الخطر التي تم إعدادها.

رابعاً: إعداد تقارير الخطر: حيث تتطلب إدارة الخطر نظاماً لتقديم تقارير المراجعة للتأكد من التعرف على المخاطر "التهديدات" وفحصها وتقييمها وتحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي قد تكسبها ميزة معينة.

خامساً: القرار: والذي يعتمد على مستوى الخطر الذي تواجهه المنظمة فإذا كان الخطر داخل حدود المستوى المقبول من الخطر فسوف يُقبل، أما إذا كان الخطر خارج حدود المستوى المقبول فعلى الإدارة اتخاذ القرار المناسب والذي قد يكون بتجنب النشاط الذي ينطوي على ذلك الخطر أو قبوله مع اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة هذا الخطر.

سادساً: مواجهة الخطر: فإذا اتخذت المنظمة القرار بمواجهة الخطر فقد يكون ذلك بسبب أن الخطر داخل حدود المستوى المقبول أو أنه يمكنها تحويل الخطر إلى طرف آخر عن طريق التأمين ضد هذا الخطر مثلاً أو القيام باتخاذ إجراءات رقابية مناسبة للخطر المحتمل للتخفيف من النتائج المحتملة لهذا الخطر.

سابعاً: التقرير عن المخاطر المتبقية: فعند قيام المنظمة بتوفير أدوات الرقابة والاستجابات المناسبة للتخفيف من آثار المخاطر المحتملة لأنشطتها فإنه يتبقى جزء من الخطر تُفضل المنظمة التعامل معه بدلاً من تجنبه نهائياً، لذلك يتم إعداد تقارير عنه ليكون مجلس الإدارة على علم ومعرفة بمستوى كفاءة وفعالية إدارة الخطر في متابعة وفحص وتقييم المخاطر وإدارتها.

ثامناً: المتابعة: يتم عمل متابعه مستمرة لأنشطة إدارة الخطر ولأدوات الرقابة الموجودة والمستخدمه مع تحديثها بشكل مستمر. ويتم إجراء مراجعة لكل الخطوات السابق الإشارة إليها وذلك للتحقق من صحة تنفيذها، وقد ينتج عن عملية المتابعة المستمرة اكتشاف ضرورة إجراء تعديلات معينة يستلزم الأمر القيام بها عند القيام بهذه الخطوات.

٤/٣/٢ هيكل وتنظيم إدارة الخطر

يتمثل هيكل وتنظيم إدارة الخطر في سياسة إدارة الخطر التي تطبقها المنظمة والتي تعتبر منهجها في إدارة الخطر، ويشترك في تنفيذ هذه السياسة عدة أطراف داخل المنظمة تتمثل في:

- أ- **سياسة إدارة الخطر:** التي يجب أن تضع منهجها وميولها تجاه الخطر وفي إدارة الخطر.
- ب- **دور مجلس الإدارة:** هو المسؤول عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وخلق بيئة وهياكل إدارة الخطر لتعمل بصورة فعالة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة من المديرين أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة أخرى، ويجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم هيكل الرقابة الداخلية ما يلي:
- طبيعة وحجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها.
 - احتمالية تحقق تلك الأخطار.
 - كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
 - قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق الخطر وتأثيره على النشاط.
 - تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة الرقابة المطبقة.
 - فعالية عمليات إدارة الخطر.
 - الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر.
- ت- **دور وحدات العمل:** يتمثل دور وحدات العمل في:
- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة الخطر على أساس يومي.
 - تعتبر وحدات العمل هي المسؤولة عن نشر الوعي الثقافي بالخطر داخل نشاطها.
 - يجب أن تصبح إدارة الخطر موضوع للاجتماعات الدورية لإدارة هذه الوحدات وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل.
- ث- **دور وظيفة إدارة الخطر:** قد يتحمل هذه الوظيفة مدير للخطر يعمل جزءاً من الوقت أو قسم كامل لإدارة الخطر يعمل طوال الوقت، ويجب أن تتضمن هذه الوظيفة ما يلي:
- وضع سياسة واستراتيجية إدارة الخطر.
 - التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة الخطر.
 - بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المنظمة.
 - إعداد سياسة وهيكل الخطر.
 - تصميم ومراجعة عمليات إدارة الخطر.
 - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة الخطر.
 - تطوير عمليات إدارة الخطر.
 - إعداد التقارير عن الخطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.
- ج- **دور المراجع الداخلي:** قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض ما يلي:
- التركيز على المخاطر المهمة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة الخطر بالمنظمة.

- تقديم تأكيد بخصوص إدارة الخطر.
- تقديم الدعم الفاعل والمشاركة في عمليات إدارة الخطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وتقييم الخطر وتعليم العاملين بإدارة الخطر والرقابة الداخلية.
- تنسيق عملية إعداد تقرير الخطر الذي يقدم لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة وأطراف أخرى وذلك مع عدم الإخلال بمتطلبات المهنة من الاستقلال والموضوعية (www.theirm.org\risk management standards , 2002,p.12).

٥/٣/٢ مزايا إدارة الخطر

تحقق عملية إدارة الخطر العديد من المزايا لعل أهمها ما يلي:

- ١- توفير تخطيط أكثر واقعية للمشروع والأعمال المرتبطة به.
- ٢- تنفيذ الأنشطة في توقيت مناسب لتكون أكثر فعالية.
- ٣- زيادة التأكد من تحقيق أهداف الأنشطة والمشروع.
- ٤- تقدير وسرعة استغلال كل الفرص المربحة.
- ٥- تحسين الرقابة على الخسائر.
- ٦- تحسين الرقابة على تكاليف الأنشطة والمشروع.
- ٧- زيادة المرونة عن طريق إدراك كل الاختيارات والمخاطر المرتبطة بها.
- ٨- تحقيق تكلفة أقل عن طريق التخطيط بشكل أكثر شفافية وفعالية (Pickett,2003,p.133).

٤/٢ الإدارة الشاملة للمخاطر (ERM) Enterprise Risk Management

تعتبر الإدارة الشاملة للمخاطر الامتداد لإدارة الخطر لتشمل كل المنظمة، فهي عبارة عن عملية هيكلية، متوافقة ومستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقدير وتقرير الاستجابات الملائمة والتقرير عن الفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق المشروع لأهدافه. وقد قامت لجنة رعاية المنظمات التابعة للجنة ترادواي (COSO) بإصدار إطار عمل للإدارة الشاملة للمخاطر والذي يتكون من ثلاثة محاور:

١/٤/٢ المحور الأول: أهداف الإدارة الشاملة للمخاطر: وتشمل

- أ- الأهداف الاستراتيجية التي تتمثل في الأهداف طويلة الأجل والمرتبطة بمستويات الإدارة العليا.
- ب- الأهداف التشغيلية التي ترتبط بفعالية وكفاءة عمليات المنظمة.
- ج- أهداف التقرير التي ترتبط بفعالية التقرير لدى المنظمة.
- د- أهداف الالتزام التي ترتبط بمدى التزام المنظمة بالقوانين والتشريعات الملائمة.

٢/٤/٢ المحور الثاني: مكونات إطار الإدارة الشاملة للمخاطر حيث يتكون من ثمانية مكونات وهي:

١- بيئة داخلية والتي تمثل الأساس لجميع المكونات الأخرى للإدارة الشاملة للمخاطر التي تشمل "فلسفة إدارة المخاطر، وثقافة الخطر، ومجلس الإدارة، والقيم الأخلاقية والتكاملية"، كما تتشابه مع البيئة الرقابية لإطار الرقابة الداخلية للجنة رعاية المنظمات التابعة للجنة ترادواي COSO.

٢- تحديد الأهداف ويقصد بها الأهداف المرغوب تحقيقها في المجالات الأربعة "الاستراتيجية والتشغيلية والتقرير والالتزام".

٣- تعريف الأحداث وذلك من خلال عمل قائمة بكل الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

٤- تقدير الخطر وذلك من خلال دراسة كل حدث واحتمال حدوثه وتأثيراته المحتملة.

٥- استجابات الخطر ويقصد بها تحديد كيفية مواجهة الخطر والتي قد تكون عن طريق "تجنب الخطر، أو قبول الخطر مع تخفيف تأثيره، أو قبول الخطر مع المشاركة في تحمله".

٦- أنشطة رقابية وهي مجموعة من السياسات والإجراءات للتأكد من أن الاستجابات الملائمة للخطر قد تم تنفيذها.

٧- الاتصال والمعلومات ويقصد بها توفير المعلومات اللازمة من خلال جميع أجزاء المنظمة لدعم الإدارة الشاملة للمخاطر.

٨- المتابعة وذلك بهدف تقييم الإدارة الشاملة للمخاطر.

٣/٤/٢ المحور الثالث: المستويات التي تعمل عندها الإدارة الشاملة للمخاطر

يجب أن يشترك جميع العاملين في المنظمة في الإدارة الشاملة للمخاطر بداية من مجلس الإدارة والمديرين وجميع العاملين في المنظمة لذلك نجد أنها تعمل عند المستويات التالية:

- على مستوى المنظمة ككل.
- على مستوى القسم أو الفرع.
- على مستوى وحدة الأعمال.

وقد حددت COSO تعريف للإدارة الشاملة للمخاطر ERM يتمثل في:

"هي عملية يقوم بها مجلس إدارة المنظمة والإدارة وأشخاص آخريين، تنفذ بشكل استراتيجي وخلال كل أجزاء المشروع، ويتم تصميمها لتحديد الأحداث المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على المنظمة، وإدارة الخطر ليصبح داخل حدود مستوى الخطر المقبول وذلك لتقديم التأكيد المقبول بخصوص تحقيق أهداف المنظمة " (Pickett, 2005, P. 70).

ويرى الباحث أنه - في ضوء التعريف السابق - يتضح أن الإدارة الشاملة للمخاطر تعتبر عملية هيكلية منظمة ومستمرة عبر المنظمة ككل بجميع أجزائها لتحديد وتقدير المخاطر التي قد تواجه المنظمة، ثم تحديد الاستجابة الملائمة لهذه المخاطر والتقارير عن هذه الأحداث وهل تمثل فرص لتحقيق أهداف المنظمة أم تهديد يعوق تحقيق هذه الأهداف، ومدى فعالية الاستجابات التي تم تطبيقها.

٤/٤/٢ المسؤولية عن الإدارة الشاملة للمخاطر ERM

أصدر معهد المراجعين الداخليين بيان في ٢٤ سبتمبر عام ٢٠٠٤ يوضح أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن التأكد من أن المخاطر تم إدارتها، ومن الناحية العملية فإن مجلس الإدارة يفوض عملية إدارة المخاطر إلى فريق الإدارة الذي يكون مسؤولاً عن إدارة المخاطر وتقديم التأكيد إلى مجلس الإدارة.

ويرى الباحث - في ضوء البيان السابق - أن الإدارة الشاملة للمخاطر تبدأ من أعلى إلى أسفل ثم تحصل على التغذية العكسية من أسفل إلى أعلى، وأن المسؤولية كاملة تقع على مجلس الإدارة للتأكد من أنه تم إدارة المخاطر بفعالية، كما يمكن لمجلس الإدارة تفويض السلطة للمديرين ولبعض الأشخاص الآخرين، أي أنه لا يوجد أي شخص داخل المنظمة يمكن إعفاؤه من المسؤولية عن تفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر.

٥/٤/٢ المنافع من وجود الإدارة الشاملة للمخاطر ERM

يوضح بيان معهد المراجعين الداخليين السابق مدى إمكانية مساهمة الإدارة الشاملة للمخاطر بشكل كبير في مساعدة المنظمة في إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها حيث تتمثل المنافع المترتبة على مساهمتها في:

- زيادة احتمال تحقيق أهداف المنظمة.
- تقديم تقرير شامل وموحد عن المخاطر.
- تحسين فهم المخاطر الرئيسية والاستجابة اللازمة لها.
- تعريف والمشاركة في اجتياز مخاطر الأعمال.
- زيادة تركيز الإدارة على المشاكل الأكثر أهمية.
- التقليل من المفاجآت أو الأزمات.
- تركيز أكثر على أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.
- زيادة احتمال تغيير الأفكار المطلوب تحقيقها.
- المقدرة على قبول المخاطر المرتفعة لتحقيق مكاسب كبيرة.
- معرفة أكثر بالمخاطر المقبولة واتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن الإدارة الشاملة للمخاطر يمكن أن تمثل ركيزة أساسية لأي منظمة لتحقيق أهدافها على جميع المستويات من خلال المنافع التي يمكن للمنظمة تحقيقها بالاعتماد على الإدارة الشاملة للمخاطر، حيث إنه يمكنها تحديد جميع المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة وتحديد الاستجابات الملائمة لها مما يضيف قيمة للمنظمة.

٦/٤/٢ أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر ERM

كما يوضح بيان معهد المراجعين الداخليين السابق الأنشطة التي تتضمنها الإدارة الشاملة للمخاطر وهي:

- التعريف بأهداف المنظمة.
- تحديد المستوى المقبول من الخطر.
- تكوين بيئة داخلية ملائمة مشتملة على إطار للإدارة الشاملة للمخاطر.
- تحديد التهديدات المحتملة والتي قد تعوق تحقيق الأهداف.
- تقدير الخطر.
- اختيار وتنفيذ الاستجابات الملائمة للخطر.
- القيام بالرقابة وبأنشطة الاستجابة الأخرى.
- توصيل المعلومات عن الخطر بطريقة مناسبة لكل المستويات داخل المنظمة.
- متابعة مركزية وتنسيق لعمليات الإدارة الشاملة للمخاطر ومخرجاتها.
- تقديم تأكيد عن مدى فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر (www.theiia.org,2004,p.1).

ويرى الباحث أن المسؤولية الأساسية تقع على الإدارة في تحديد منهج الإدارة الشاملة للمخاطر حيث تبدأ بتحديد أهداف المنظمة ومستويات الخطر المقبولة التي لا تعوق المنظمة في تحقيق أهدافها، ثم تحديد المخاطر التي قد تواجه المنظمة والتي قد تمثل فرص يمكن اغتنامها أو تهديدات يجب مواجهتها، وفي جميع الأحوال يجب على إدارة المخاطر تحديد الاستجابات المناسبة وتنفيذها والتأكد من فعاليتها والتقرير عن ذلك لمجلس الإدارة.

٧/٤/٢ تقديم التأكيد عن الإدارة الشاملة للمخاطر ERM

من أهم متطلبات مجلس الإدارة أو من ينيبه أن يحصل على تأكيد بأن عملية الإدارة الشاملة للمخاطر تتم بفعالية وأن المخاطر الرئيسية تم إدارتها إلى المستوى المقبول. هذا التأكيد له مصادر متعددة قد يكون من الإدارة أو المراجعة الداخلية أو المراجعة الخارجية.

ويمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم التأكيد في ثلاثة مجالات وهي:

- أ- تأكيد عن تصميم وتشغيل عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.
- ب- تأكيد عن عملية الإدارة الشاملة للمخاطر وفعالية أدوات الرقابة والاستجابات الأخرى.
- ت- تأكيد عن مدى ملاءمة وإمكانية الاعتماد على تقديرات المخاطر وتقرير الإدارة

عن المخاطر وحالة أدوات الرقابة (www.theiia.org, 2004,p.2).

ويرى الباحث أن خلاصة عمل الإدارة الشاملة للمخاطر هي حصول مجلس الإدارة على تأكيد بأنه تم تحديد المخاطر وإدارتها بفعالية، ويمكن لإدارة المراجعة الداخلية القيام بذلك الدور، كما يرى الباحث أن المراجعة الداخلية هي أقدر الجهات على القيام بذلك الدور نظراً لمعرفتها بجميع أنشطة المنظمة وأهدافها والإجراءات والسياسات المتبعة.

٥/٢ طبيعة المراجعة الداخلية

يربط الاتجاه التقليدي للمراجعة الداخلية بين تحديد مفهوم المراجعة الداخلية والشخص أو الجهاز القائم بها من ناحية، كما يربط بين طبيعة المراجعة الداخلية ومجالها أو نطاقها من ناحية أخرى، بينما الاتجاه الحديث للمراجعة يهتم بمقدرة المنشأة على الاستجابة للظروف المتغيرة ومتابعة تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة للمنشأة. ويتمثل التعريف الذي قدمه معهد المراجعين الداخليين في: "أن المراجعة الداخلية هي عبارة عن نشاط تقويمي واستشاري، وموضوعي ومستقل يصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة، وتساعد المراجعة الداخلية المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة" (IIA, 2003).

١/٥/٢ أهداف المراجعة الداخلية

تتمثل أهداف المراجعة الداخلية في:

- أ- مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها.
- ب- مساعدة المسؤولين في المنشأة على القيام بمسؤولياتهم بفعالية وكفاءة.
- ت- تحقيق الرقابة الفعالة وتحسين إدارة المخاطر بتكلفة معقولة.

٢/٥/٢ مهام ونطاق المراجعة الداخلية

يختلف المراجع الداخلي عن المراجع الخارجي في أن مركزه في المنظمة يسمح له بتوسيع نطاق فحصه واختباراته نظراً لما يتوافر لديه من وقت وإمكانات تساعد على مراجعة كافة عمليات المنشأة (د. السيد السقا، ١٩٩٧، ص ٤٩). ويتسع نطاق عمله ليشمل:

- تقويم أنشطة المنشأة وأنظمة الرقابة الداخلية وتحليل المخاطر بشكل موضوعي ومستقل.
- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية.
- التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط والنظم واللوائح.
- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول.
- تقويم كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
- مراجعة البرامج والعمليات للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعية، وأن البرامج والعمليات تنفذ كما هو مخطط لها.

- تقديم الاستشارات للجهات المختلفة داخل المنشأة بما يحسن من إدارة المخاطر وكفاءة وفعالية العمليات التشغيلية.

٣/٥/٢ الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية

يعتبر الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية أمرًا جوهريًا، حيث يلعب دورًا رئيسيًا في مقدرة المراجعة الداخلية على إنجاز أهدافها، ويجب أن يكون الوضع التنظيمي محدد وواضح كما يلي:

- ١- الاستقلال التام عن الوحدات التي تراجعها.
- ٢- اعتماد السياسات الخاصة بالمراجعة الداخلية عن طريق لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.
- ٣- اعتماد لجنة المراجعة ميثاق المراجعة الداخلية الذي يحدد هدف ونطاق ومهام ومسؤوليات وصلاحيات المراجعة الداخلية.
- ٤- عدم تقييد نطاق المراجعة الداخلية (سعد السبتى، ٢٠٠٥، ص. ٢-٦).

٤/٥/٢ دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر ERM

يوضح بيان معهد المراجعين الداخليين الصادر في ٢٤ سبتمبر عام ٢٠٠٤ أن الدور الرئيس للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر يتمثل في تقديم تأكيد موضوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فعالية أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر للتأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية تم إدراكها بشكل مناسب وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بفعالية. ويمكن تقسيم دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر إلى ثلاثة مستويات وهي:

أولاً: الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر

تتمثل الأدوار الرئيسية التي يمكن للمراجعة الداخلية القيام بها في ظل الإدارة الشاملة للمخاطر في:

- ١- تقديم تأكيد عن عملية إدارة المخاطر.
- ٢- تقديم تأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.
- ٣- تقييم عملية إدارة المخاطر.
- ٤- تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية.
- ٥- مراجعة وفحص إدارة المخاطر الرئيسية (2004, p.2 , www.theiia.org).

ثانياً: أدوار أخرى للمراجعة الداخلية

تتمثل الأدوار الأخرى التي يمكن للمراجعة الداخلية القيام بها في تقديم خدماتها الاستشارية ولكن مع وجود بعض الضمانات التي تكفل لها الحفاظ على استقلالها وموضوعيتها وهذه الأدوار هي:

- ١- المساعدة في تحديد وتقييم المخاطر.
 - ٢- تدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر.
 - ٣- المساعدة على إنشاء الإدارة الشاملة للمخاطر.
 - ٤- تنسيق أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر.
 - ٥- دعم التقرير عن المخاطر.
 - ٦- الحفاظ على إطار الإدارة الشاملة للمخاطر وتطويرها.
 - ٧- تطوير استراتيجية الإدارة الشاملة للمخاطر (www.theiia.org , 2004, p.2).
- وتتمثل الضمانات التي يجب توافرها للحفاظ على خاصيتي الاستقلالية والموضوعية فيما يلي:
- يجب أن يكون واضحاً أن إدارة المخاطر هي مسؤولية الإدارة.
 - يجب تحديد وتوثيق طبيعة مسؤوليات المراجعة الداخلية واعتمادها من قبل لجنة المراجعة.
 - يجب ألا تقوم المراجعة الداخلية بإدارة أية مخاطر نيابة عن الإدارة.
 - يجب على المراجعة الداخلية تقديم النصح والدعم للإدارة عند اتخاذ قراراتها، والامتناع عن اتخاذ أية قرارات لإدارة المخاطر بأنفسهم.
 - لا يمكن للمراجعة الداخلية تقديم تأكيد موضوعي عن أي جزء في إطار الإدارة الشاملة للمخاطر تكون هي المسؤولة عنه، ولذلك يجب أن يُقدم التأكيد بواسطة أطراف أخرى مناسبة.
 - أي عمل بجانب أنشطة التأكيد يجب أن يعترف به على أنه خدمات استشارية ويجب تطبيق المعايير المرتبطة بهذه الخدمات (www.theiia.org/The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management,2004).

ثالثاً: أدوار لا يجب على المراجعة الداخلية القيام بها

- تتمثل الأدوار التي يحذر على المراجعة الداخلية القيام بها في:
- ١- تحديد المستوى المقبول من الخطر.
 - ٢- التدخل في عملية إدارة المخاطر.
 - ٣- تأكيدات الإدارة عن المخاطر.
 - ٤- اتخاذ القرارات بشأن الاستجابات للمخاطر.
 - ٥- تنفيذ الاستجابات للمخاطر بدلاً من الإدارة.
 - ٦- المحاسبة عن إدارة المخاطر (www.theiia.org , 2004,p.2).
- ويرى الباحث أن السبب الرئيس وراء حذر قيام المراجعة الداخلية بهذه الأدوار هو أن الإدارة هي المسؤولة عن هذه الأنشطة ولذلك يجب على المراجعة الداخلية تجنب التدخل فيها وذلك حفاظاً منها على استقلالها وموضوعيتها.

٦/٢ العلاقة التكاملية بين الإدارة الشاملة للمخاطر والمراجعة الداخلية

يمكن تحقيق مزيج وتعاون مشترك بين الإدارة الشاملة للمخاطر والمراجعة الداخلية من خلال الأنشطة التالية:

١ - وضع أو تحديد أهداف المنظمة وتوصيلها

يقوم المدير التنفيذي للمنظمة بتحديد الأهداف والبدائل الاستراتيجية ورؤية المنظمة، لتحقيق النجاح وتوصيل هذه الأهداف إلى المنظمة ككل، وعلى كل رؤساء وحدات الأعمال والأقسام والفروع تحديد أهدافهم والتي يجب أن تتكامل مع أهداف المنظمة ككل. أما دور المراجعة الداخلية في هذه المرحلة فيتمثل في التأكد من أن أهداف المنظمة تم وضعها وتوصيلها عبر المنظمة بفعالية وأن أهداف الوحدات والأقسام والفروع تتكامل مع أهداف المنظمة.

٢ - تحديد المستوى المقبول من الخطر للمنظمة

يتم تحديد هذا المستوى عن طريق مجلس الإدارة والمديرين، بينما يتمثل دور المراجعة الداخلية في تقديم تأكيد بأن المستويات التي يمكن تحملها من المخاطر تم تحديدها وأن الإدارة تعمل داخل هذه الحدود المقبولة من المخاطر.

٣ - إنشاء وتكوين إطار مناسب لإدارة المخاطر

مجلس الإدارة والإدارة العليا هما المسؤولان عن تكوين وإدارة إطار عمل الإدارة الشاملة للمخاطر ويمثل الإطار المصدر بواسطة لجنة رعاية المنظمات التابعة للجنة ترادواي COSO المعيار للإدارة الشاملة للمخاطر، ويتمثل دور المراجعة الداخلية في إجراء التقييم على مستوى الوحدات والفروع لتنفيذ هذا الإطار، ويُسمح للمراجعة الداخلية بالدخول على هذا الإطار وإجراء المتابعة والتقييم للإجراءات المتبعة لمنع حدوث فجوات بين هيكل ووظيفة الإطار.

٤ - التحقق من المخاطر والأحداث التي سوف تمنع المنظمة عن تحقيق

أهدافها :

تحتاج الإدارة إلى تحديد الأحداث المحتملة التي تؤدي إلى حدوث خطر واحتمال وقوع هذه الأحداث، ويتمثل دور المراجعة الداخلية في دراسة مجتمع الخطر وتقييم المخاطر المهمة المتضمنة فيه، كما تقوم المراجعة الداخلية بفحص المخاطر المحددة عند كل المستويات التنظيمية.

٥ - تقييم احتمال وتأثير حدوث المخاطر

بالإضافة إلى تحديد المخاطر فإن الإدارة تحتاج إلى تحديد كل من تأثير المخاطر واحتمال حدوثها، ومحصلة كل من التأثير والاحتمال تعطي ترتيبًا أو أولوية للمخاطر، ويتمثل دور المراجعة الداخلية في تقديم تأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.

٦ - اختيار وتنفيذ الاستجابات الملائمة للمخاطر

بعد تحديد المخاطر وترتيبها يتم البحث عن أدوات الرقابة الملائمة لتخفيض هذه المخاطر وجعلها داخل حدود المستوى المقبول، وعلى الإدارة أن توثق خطتها وقراراتها طبقًا لأكثر الوسائل فعالية واقتصادًا لتخفيف هذه المخاطر التي قد تعوق أنشطتها عن تحقيق أهدافها، وتقوم المراجعة الداخلية بتقديم تأكيد عن عملية إدارة المخاطر وكيف يتم اختيار وتنفيذ الاستجابات الملائمة للمخاطر.

٧ - إدارة أنشطة الرقابة والاستجابات الأخرى لتخفيف المخاطر

بعد تحديد استراتيجيات الاستجابة للمخاطر يجب على الإدارة أن تكفل أدوات الرقابة وأنشطة الاستجابات الأخرى للمخاطر وأن تختبرها للتأكد من أنها تعمل بفعالية، وعلى المراجعين الداخليين أن يتفهموا كيفية تصميم أدوات الرقابة وتقييم مدى ملاءمتها كاستجابة للمخاطر، وفي هذه المرحلة فإن المراجعة الداخلية تحتاج إلى اختبار فعالية الحدود المادية والمنطقية وحماية المعلومات.

٨ - تقديم المعلومات عن المخاطر وتوصيلها بشكل منظم لكل مستويات المنظمة

يقوم فريق إدارة المخاطر بالاتفاق مع المراجعة الداخلية بتوصيل نتائج عمله إلى المنظمة ككل، وتحتاج الإدارة إلى تفهم المخاطر التي سوف تمنعها من تحقيق أهدافها وما الأدوات الرقابية التي يجب استخدامها لتخفيف هذه المخاطر؟، أما المراجعة الداخلية فإنها تحتاج إلى تقييم التقرير عن المخاطر الأساسية عند كل مستويات المنظمة واختبار دقة وملاءمة واكتمال المعلومات والتقرير عنها وتوصيلها.

٩ - المتابعة المركزية وتنسيق عمليات إدارة المخاطر ومخرجاتها

يتم إعداد وتجهيز الأنشطة الرقابية بواسطة الإدارة بشكل مستمر وذلك للتأكد من الالتزام باستراتيجيات الاستجابة للمخاطر، وتقوم المراجعة الداخلية بتقييم هذه العملية.

١٠ - تقديم تأكيد عن فعالية إدارة المخاطر

تقوم الإدارة بالتحقق من المخاطر وأدوات الرقابة الملائمة لها لتخفيف آثارها السلبية، كما تقوم بتقديم تأكيد إلى مجلس الإدارة بأن عملية إدارة المخاطر تتم بفعالية، وتقوم المراجعة الداخلية بمراجعة نتائج تقديرات إدارة المخاطر وذلك بشكل مستقل.

١١ - تقديم تأكيد موضوعي ومستقل وتقديم خدمات استشارية

يتمثل الدور الرئيس للمراجعة الداخلية في تقديم تأكيد موضوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فعالية إدارة المخاطر، ويمكن للمراجعة الداخلية أن تضيف قيمة للمنظمة عن طريق:

- أ- تقديم تأكيد موضوعي بأن معظم مخاطر الأعمال تم إدارتها بشكل مناسب.
 - ب- تقديم تأكيد بأن إدارة المخاطر بالمنظمة وإطار الرقابة الداخلية يعملان بفعالية.
- ويمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم خدمات استشارية تعمل على تحسين حوكمة المنظمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة (Matyjewicz & D'Arcangelo, 2004, pp.8-15).

٧/٢ المراجعة الداخلية على أساس الخطر RBIA

على ضوء العرض السابق فإن Griffiths يقدم تعريفاً محدداً للمراجعة الداخلية على أساس الإدارة الشاملة للمخاطر هو: "المنهجية التي تقدم التأكيد بأن المخاطر قد تم إدارتها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر" ويمكن تطبيق هذا المدخل على أي خطر يعوق المنظمة في تحقيق أهدافها سواء كان خطراً مالياً أو تشغيلياً أو استراتيجياً، داخلياً أو خارجياً (Griffiths, 2006, PP.1- 2, a).

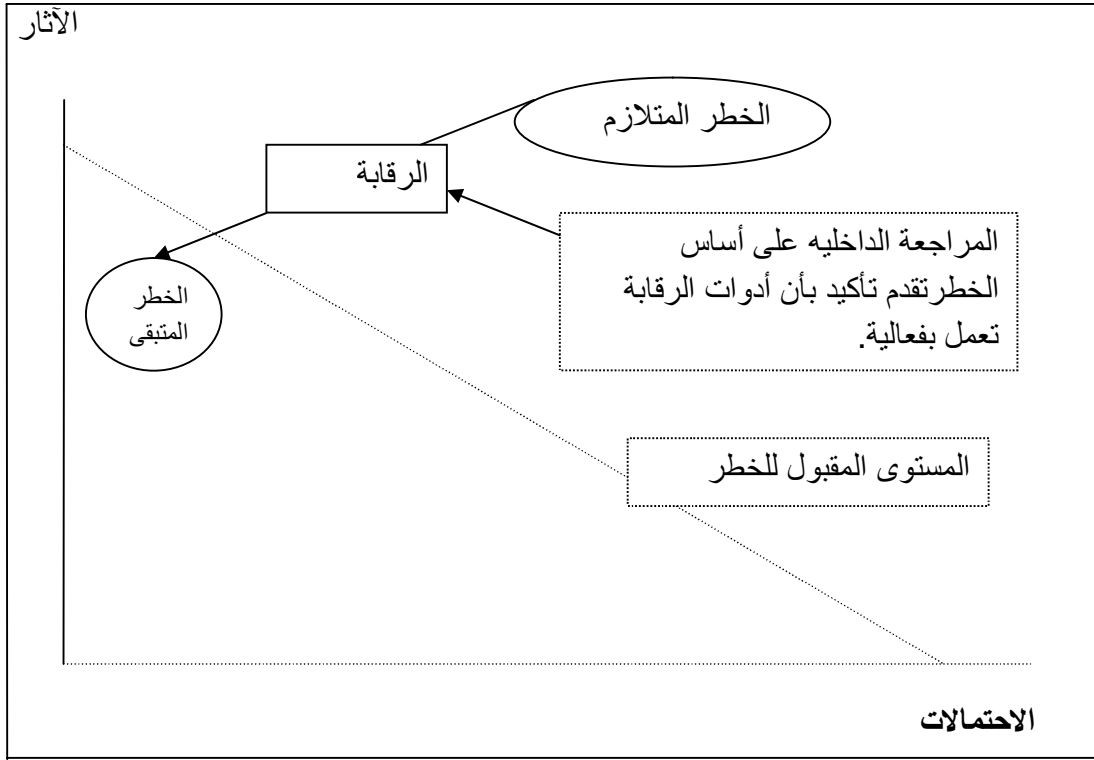
يتضح من هذا التعريف أن هذا المدخل يتطلب من إدارة المنظمة ما يلي:

- ١- أن تكون على علم بكل المخاطر الكامنة المؤثرة والتي تتجاوز المستوى المقبول.
- ٢- أنها قامت بتقييم هذه المخاطر وبذلك يمكن ترتيبها حسب تأثيرها المتوقع.
- ٣- أنها قامت بتحديد المستوى المقبول للخطر وبذلك يمكن تحديد المخاطر المتبقية وهل هي أعلى من المستوى المقبول أم أدنى منه؟

وتدل هذه المتطلبات على:

- أن مجلس الإدارة قام بوضع السياسات المناسبة للرقابة الداخلية.
- أن مجلس الإدارة قد اعتمد أو حدد المستوى المقبول من الخطر.
- أن الإدارة قد تم تدريبها بشكل مناسب لتعريف وتقييم المخاطر، ولتصميم وتشغيل ومتابعة نظام الرقابة الداخلية (Griffiths, 2006, p.26, b).

ويوضح الشكل التالي مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر وأساسيات هذا المدخل كما يلي:



المصدر: (Griffiths, 2006, P.5, a).

شكل (٢-٣)

منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر

ويتضح من الشكل السابق أن المديرين يقومون بتحديد المخاطر والتهديدات التي تواجهه منظماتهم والتي قد تعوق تحقيق أهداف المنظمة، ثم بناء وتطوير نظام رقابة داخلية أو القيام بأية استجابات أخرى بهدف تخفيض هذه المخاطر إلى المستوى المقبول من الخطر. وعلى إدارة المراجعة الداخلية أن تقدم رأياً موضوعياً ومستقلاً لإدارة المنظمة عن مدى تمام إدارة المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول.

٨/٢ أهداف المراجعة الداخلية على أساس الخطر

تهدف المراجعة الداخلية على أساس الخطر إلى تقديم تأكيد مستقل إلى مجلس الإدارة عن:

- ١- أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر التي تقوم بها الإدارة داخل المنظمة تعمل بالشكل المتوقع.
- ٢- أن عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر مصممة بشكل جيد.
- ٣- أن استجابات الإدارة للمخاطر الموجودة تتم بشكل مناسب وفعال لتخفيض المخاطر إلى المستوى المقبول.
- ٤- أنه يوجد إطار جيد من أدوات الرقابة كافٍ لتخفيض هذه المخاطر.

٩/٢ دور المعايير المهنية في تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والإدارة الشاملة للمخاطر طبقاً لمعايير المراجعة الداخلية الأمريكية الصادرة في أكتوبر ٢٠٠٨ وبالتحديد المعيار رقم ٢٠٠٠ " إدارة نشاط المراجعة الداخلية "، والذي يوضح أنه يجب أن يقوم المدير التنفيذي لعملية المراجعة بإدارة نشاط المراجعة الداخلية بفعالية ليتأكد من إضافة قيمة للمنظمة، وتحقيق الفعالية عندما:

١- تكون نتائج نشاط المراجعة الداخلية قد حققت الغرض والمسؤولية المنوط بها.
٢- نشاط المراجعة الداخلية متوافق مع تعريف المراجعة الداخلية والمعايير.
٣- أعضاء نشاط المراجعة الداخلية يُظهرون توافقاً مع قواعد السلوك والمعايير.
واستكمالاً لهذا المعيار فإن المعيار رقم ٢٠١٠ " التخطيط " يوضح أنه يجب أن يقوم المدير التنفيذي للمراجعة بوضع خطة تعتمد على الخطر لتحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية وتتوافق مع أهداف المنظمة.
و طبقاً للمعيار رقم ٢١٢٠ " إدارة الخطر " والذي يوضح أنه يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن يقيم فعالية عملية إدارة المخاطر وأن يشارك في تحسينها. ونظراً لأن عملية تقييم الفعالية هي عملية حكمية فإنها تعتمد على تقدير المراجع الداخلي لما يلي:

١- ما إذا كانت أهداف المنظمة تدعم وتتوافق مع رسالة المنظمة أم لا.
٢- ما إذا كان قد تم تحديد المخاطر الرئيسية وتقييمها أم لا.
٣- ما إذا كان قد تم اختيار الاستجابات المناسبة للمخاطر والتي تتسق مع المستوى المقبول للخطر بالمنظمة أم لا.

٤- ما إذا كان قد تم تجميع معلومات ملائمة ويتم تحديثها وتوصيلها في الوقت المناسب وبطريقة ملائمة عبر المنظمة من عدمه، وذلك لمساعدة فريق العمل والإدارة ومجلس الإدارة لتنفيذ وتحقيق مسؤولياتهم، ومدى مراقبة عملية الإدارة الشاملة للمخاطر من خلال أنشطة إدارية مستمرة أو تقييمات منفصلة أو كليهما.

و طبقاً للمعيار رقم ٢٢٠٠ " تخطيط التعاقدات أو الاتفاقات " فإن المراجعين الداخليين يجب عليهم تطوير وتوثيق خطة لكل تعاقد، ويشتمل ذلك على أهداف التعاقد ومجاله وتوقيته وتخصيص الموارد اللازمة. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجعون الداخليون في اعتبارهم عند التخطيط لأي تعاقد وذلك طبقاً للمعيار رقم ٢٢٠١ " اعتبارات التخطيط " وهي:

١- يجب مراجعة أهداف النشاط والوسائل التي يتم استخدامها لمراقبة الأداء.
٢- المخاطر الرئيسية لكل نشاط وأهدافه والموارد والعمليات والوسائل التي تجعل التأثير المحتمل للمخاطر داخل حدود المستوى المقبول.

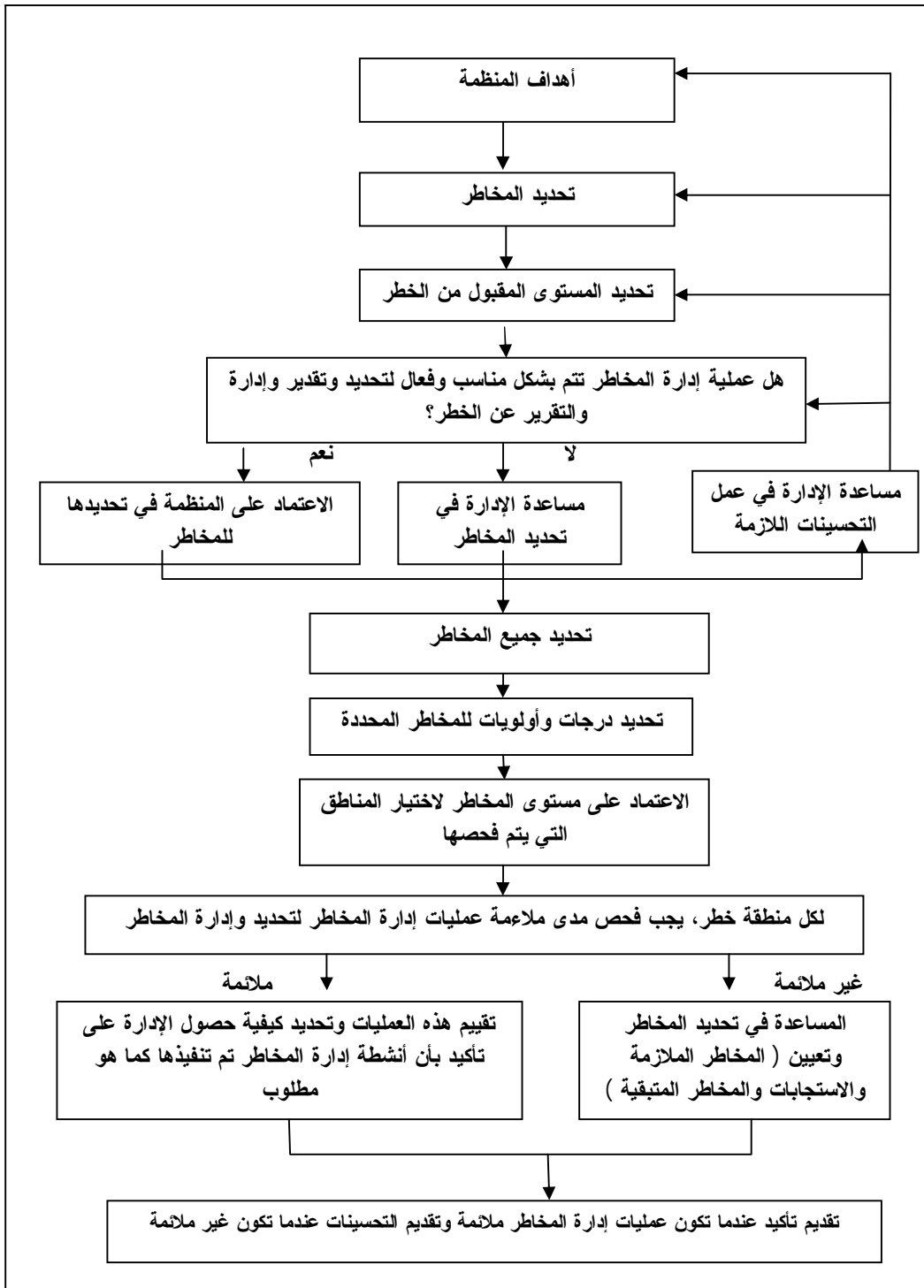
٣- كفاية وفعالية نشاط إدارة المخاطر وعمليات الرقابة مقارنة بإطار أو نموذج ملائم للرقابة.

٤- الفرص المتاحة لعمل تحسينات هامة في نشاط إدارة المخاطر وعمليات الرقابة.

وبالنظر إلى متطلبات المعايير السابقة نجد أنه يمكن تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والإدارة الشاملة للمخاطر من خلال مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر الذي سبق تعريفه وتحديد أهدافه، حيث إنه طبقاً لهذا المدخل فإن دور المراجعة الداخلية هو تحديد مدى ما تم تبنيه وتطبيقه من مدخل الإدارة الشاملة للمخاطر كما هو مخطط بواسطة الإدارة عبر المنظمة ككل، وذلك لتخفيف وإدارة المخاطر إلى المستوى المقبول من وجهة نظر مجلس إدارة المنظمة. كما أنه أثناء قيام المراجعة الداخلية بتقديم دورها الأساس وهو تقديم التأكيد عن معاملة ومعالجة الإدارة للمخاطر التي تواجه المنظمة فإنه يمكنها أن تقدم النصح والمشورة للإدارة عن طريق عرض طرائق ووسائل أخرى يمكن استخدامها كاستجابات بديلة للمخاطر التي تواجه المنظمة مما يعني أن لها دوراً استشارياً أيضاً بالإضافة لدورها الأساس في تقديم التأكيد (www.theiia.org/ IIA Standards, 2008).

١٠/٢ خطوات المراجعة الداخلية على أساس الخطر

يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر إضافة قيمة للمنظمة عن طريق تقديم تأكيد موضوعي بأن معظم مخاطر الأعمال تم إدارتها بفعالية وتقديم التأكيد بأن إدارة المخاطر وهيكل الرقابة الداخلية يعملان بفعالية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق هذا المدخل. ويوضح الشكل التالي وصف معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية على أساس الخطر :



المصدر: (www.iaa.org.uk,2003).

شكل (٢ - ٤)

المراجعة الداخلية على أساس الخطر وفقا لوصف معهد المراجعين الداخليين

يتضح من الشكل السابق أن مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتمثل في القيام بالخطوات التالية:

أولاً: تحديد أهداف المنظمة: وهي مسؤولية مجلس الإدارة.

ثانياً: تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة: والمسؤول عنها أيضاً هو مجلس الإدارة الذي قد يقوم بتفويض هذه المهمة إلى الإدارة التي تقوم بتحديد المخاطر التي يحتمل أن تواجه أنشطة المنظمة أو يكلف المختصين بذلك كإدارة المخاطر والتي تقدم تقريراً إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن المخاطر التي تم تحديدها.

ثالثاً: تحديد المستوى المقبول من الخطر: وهو مسؤولية مجلس الإدارة والذي يمكن للمنظمة أن تعمل في ظل وجوده، حيث تقبل المنظمة أن تعمل في وجود مخاطر ذات مستوى أدنى من المستوى المقبول من الخطر، أما المخاطر التي يفوق مستواها المستوى المقبول المحدد من قبل مجلس الإدارة فإنه يجب إدارة هذه المخاطر.

رابعاً: تقييم عملية إدارة المخاطر: يقوم مديري الإدارات المختلفة أو لجنة إدارة المخاطر بإدارة المخاطر التي تفوق المستوى المقبول من الخطر ثم تقديم تقرير إلى مجلس الإدارة عن مدى كفاءة وفعالية عملية الإدارة الشاملة للمخاطر، ثم يأتي الدور الرئيس للمراجعة الداخلية والذي يتمثل في تقديم تأكيد إلى الإدارة ومجلس الإدارة عن مدى فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر والتقرير عنها، وأن أدوات الرقابة الداخلية تعمل بفعالية ويمكن للمراجعة الداخلية أن تواجه إحدى الحالات التالية:

أ- إذا كان تقرير المراجعة الداخلية يشير إلى فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر في القيام بدورها فإنه يمكن الاعتماد على المنظمة في تحديد وتعريف المخاطر، ويمكن للمراجعة الداخلية القيام بدورها الاستشاري من البداية ومساعدة الإدارة في وضع الأهداف وتحديد المخاطر وتحليلها والمساعدة في اتخاذ الاستجابات المناسبة لإدارة وتخفيف آثار تلك المخاطر.

ب- إذا كان التقرير يشير إلى عدم الفعالية، فإنه يجب على المراجعة الداخلية القيام بدورها الاستشاري ومساعدة الإدارة في تحديد وتعريف المخاطر المحتمل أن تعوقها في تحقيق أهدافها.

خامساً: تحديد جميع المخاطر المحتملة: حيث يتم تحديد جميع المخاطر التي تواجه المنظمة والتي

قد تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها.

سادساً: تحديد درجات وألويات للمخاطر: يتم القيام بتقييم هذه المخاطر بالاعتماد على احتمال حدوث كل خطر والنتائج المتوقعة من وقوع هذه المخاطر ثم ترتيبها حسب أهميتها.

سابعاً: الاعتماد على المخاطر لتحديد المناطق التي سيتم فحصها: من خلال التقييم السابق للمخاطر يتم التركيز على المخاطر المهمة أولاً عند معالجة هذه المخاطر.

ثامناً: المتابعة: يتم متابعة وفحص مدى ملائمة وكفاية عمليات إدارة المخاطر لتحديد المخاطر وإدارتها، ويمكن مواجهة إحدى الحالتين التاليتين:

أ- فإذا كانت ملائمة فيتم تقييم عمليات الإدارة للمخاطر وتحديد كيفية حصول الإدارة على تأكيد بأن أنشطة إدارة المخاطر تم تنفيذها كما هو مطلوب.

ب- إذا كانت غير ملائمة فيتم القيام بمساعدة الإدارة في تحديد المخاطر وتعيين (المخاطر المتلازمة والاستجابات الملائمة والمخاطر المتبقية).

أخيراً: تقديم التأكيد متى كانت عمليات الإدارة الشاملة للمخاطر ملائمة وكافية أو القيام بالدور الاستشاري والمساعدة في تحسين عمليات إدارة المخاطر متى كانت غير ملائمة وغير كافية.

١١/٢ الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبحث، فالخطر هو عدم التأكد من حدوث حدث معين يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف لذا فلا بد من وجود إدارة للمخاطر لحماية المنظمة وإضافة قيمة لجميع الأطراف أصحاب المصلحة، كما أنه لا يجب الاكتفاء بذلك ولكن يجب التوسع والاعتماد على الإدارة الشاملة للمخاطر والتي تمثل الامتداد لإدارة المخاطر لتشمل المنظمة ككل، وللمراجعة الداخلية عدة أدوار في الإدارة الشاملة للمخاطر فهناك أدوار أساسية تقوم بها، وأدوار أخرى يمكن القيام بها ولكن مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استقلالية المراجعة الداخلية وموضوعيتها، وهناك أدوار أخرى لا يجب القيام بها لأنها مسؤولية الإدارة، أي أن المراجعة الداخلية يمكنها أن تقدم التأكيد وأن توسع من نشاطها لتقديم الخدمات الاستشارية للمنظمة. كما أشارت معايير المراجعة الداخلية الأمريكية الصادرة عام ٢٠٠٨ إلى أهمية تخطيط المراجعة الداخلية بالاعتماد على الخطر لتحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية بما يتوافق مع أهداف المنظمة، كما يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر وأن تشارك في تحسينها.

الفصل الثالث

**مقارنة بين مدخل المراجعة الداخلية
التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية
على أساس الخطر**

واجهت مهنة المراجعة الداخلية خلال السنوات الأخيرة العديد من التحديات المهمة من أهمها تصاعد درجة حدة التساؤلات حول مدى جدوى الاقتصار على المدخل التقليدي للمراجعة الداخلية (د.خالد لبيب، ٢٠٠٥، ص ٥٩)، والواضح هو انحسار دور المراجعة الداخلية في كثير من الدول العربية عن الوفاء بالمسؤوليات الملقاه على عاتقها واقتصارها في غالب الأمر على مجرد القيام بالمراجعة الحسابية والمستندية دون الاهتمام بالدور البناء والتقويمي المطلوب ومن ثم ضعف كفاءتها (د.خالد لبيب، ٢٠٠٢، ص ١٩٢).

فقد بدأت المراجعة الداخلية كوظيفة كتابية يقوم بها شخص معين وكانت تستهدف التحقق بشكل مستقل من الفواتير قبل سداد قيمتها، ثم تطورت بعد ذلك لتصبح نشاطاً أكثر تخصصاً وامتد دورها لتقدير كفاءة وفعالية كل عمليات المنشأة سواء كانت مالية أو غير مالية. هذه التغيرات أدت إلى ضرورة وجود إدارات للمراجعة الداخلية، فتمت زيادة أهمية المراجعة الداخلية في المنظمات مرتبط بالاعتراف بمهنية المراجع الداخلي، والآن نجد أن كل منظمة لديها علاقات متشابكة مع العديد من الناس والمجموعات والمنظمات الأخرى داخل المجتمع والذين لهم تأثير على قرارات وأفعال وممارسات المنظمة وهذا التأثير قد يؤدي إما إلى نجاح المنظمة أو فشلها، ولكن كيفية إدارة المنظمة للمخاطر الناتجة عن كل هذه التغيرات هي عامل أساس في نجاحها، لذلك وجب على القائمين بعملية المراجعة أن يكونوا قادرين على إدراك التفاصيل المهمة لعمليات المنظمة والبحث عن المخاطر التي تواجهها مع التواصل مع المديرين التشغيليين بطريقة مناسبة وفي توقيت مناسب وذلك لتحديد مناطق الخطر مع متابعة كل مخاطر المنظمة بشكل مستمر، لذلك يجب على إدارات المراجعة الداخلية أن تتحول من دورها التقليدي إلى التركيز على أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعمليات إدارة المخاطر (Zarkasyi, 2006, p.1).

(2). ويتناول الباحث في هذا الفصل النقاط التالية:

- مراحل التطور التاريخي للمراجعة الداخلية.
- مراحل تطور مداخل المراجعة الداخلية.
- الفرق بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والمراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- آراء المراجعين الداخليين بشأن الجديد في وظيفة المراجعة الداخلية.

٢/٣ مراحل التطور التاريخي للمراجعة الداخلية

كان يقصد بالمراجعة الداخلية في بادئ الأمر أنها "المراجعة التي تقوم بها هيئة من موظفي المنشأة وذلك لتعقب الأخطاء"، أي أنها كانت تتم ذاتياً وكان هدفها تصيد الأخطاء وهو هدف وقائي وليس هدفاً بناءً (د.محمد الرملي، ١٩٩٤، ص ٢٥٢)، وأصبحت المراجعة الداخلية مهنة ذات طبيعة منظمة ومحددة وذلك بعد إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات

المتحدة الأمريكية في عام ١٩٤١، حيث كان المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية قبل ذلك التاريخ مجرد نشاط محدود داخل الإدارة المالية للمنظمة تنحصر مهمتها في التأكد من سلامة العمليات المالية والمحاسبية عن طريق مراقبة مدى الالتزام بالسياسات والتعليمات المالية وتعقب حالات الغش والأخطاء إلى اعتبارها وظيفة لفحص وتقييم أنشطة المنشأة (د.أيمن الغباري، ١٩٩٩، ص ٣٠٨) ويمكن تتبع التطور التاريخي كما يلي:

المرحلة الأولى: الحماية والمنع

في عام ١٩٤٧ أصدر معهد المراجعين الداخليين أول تعريف للمراجعة الداخلية، حيث عُرفت المراجعة الداخلية بأنها "نشاط تقييمي مستقل يتم داخل المنشأة يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من العمليات كأساس لتقديم خدمات وقائية وبناءة للإدارة، فهي نوع من أنواع الرقابة تتم عن طريق قياس وتقييم غيرها من أنواع الرقابة، وتهتم أساساً بالجوانب المالية والمحاسبية للعمليات". يتضح من هذا التعريف أن مجال المراجعة الداخلية الأساس هو الأعمال المحاسبية والمالية إلى جانب بعض العمليات الأخرى التي يمكن أن تشملها في حالات معينة (د.محمد الرملي، ١٩٩٤، ص ٢٥٢).

المرحلة الثانية: التوجه نحو الرقابة الإدارية

في عام ١٩٥٧ أصدر معهد المراجعين الداخليين التعريف الثاني للمراجعة الداخلية وينص على أنها "نشاط تقييمي مستقل داخل المنشأة يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من العمليات بهدف خدمة الإدارة، فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى" (د.السيد السقا، ١٩٩٧، ص ٤٢)، ويلاحظ من هذا التعريف أن الوظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية مازالت مراجعة العمليات المحاسبية والمالية إلى جانب غيرها من العمليات، إلا أنه بدأ ينظر للمراجعة الداخلية على أنها جزء من نظام الرقابة الإدارية.

المرحلة الثالثة: الحماية والبناء

في عام ١٩٧١ أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريفاً آخر للمراجعة الداخلية، حيث عرفها بأنها "نشاط تقييمي مستقل داخل المنشأة لمراجعة عملياتها لخدمة الإدارة فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى" (د.محمد الرملي، ١٩٩٤، ص ٢٥٣)، والواضح أن هذا التعريف لم يختلف كثيراً عن التعريف السابق إلا أنه يوضح أن المراجعة الداخلية أصبحت مراجعة لكافة العمليات ولم تعد قاصرة على العمليات المحاسبية والمالية فقط، أي أنها تشمل كافة عمليات المشروع.

المرحلة الرابعة: الكفاية والفعالية

في عام ١٩٧٨ قام معهد المراجعين الداخليين بالتصديق على معايير الممارسة المهنية

للمراجعة الداخلية، حيث عرفت تلك المعايير المراجعة الداخلية بأنها " نشاط تقييمي مستقل يتم وضعه داخل المنشأة لخدمة المنشأة، فهي عبارة عن الرقابة المسؤولة عن اختبار وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الأخرى" (د.عبدالوهاب نصر، ٢٠١١، ص ١٧٩)، يوضح هذا التعريف التطورات التي حدثت للمراجعة الداخلية حيث اتسع مجالها وتطور الدور الذي يؤديه المراجع الداخلي وتحولت المراجعة الداخلية من أداة لخدمة الإدارة إلى أداة لخدمة المنشأة.

المرحلة الخامسة: مرحلة لجان المراجعة

في عام ١٩٨١ أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريفاً آخر للمراجعة الداخلية على أنها " نشاط تقييمي مستقل داخل المنشأة لخدمة المنشأة، فهي نظام رقابي يعمل من خلال فحص وتقييم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الأخرى" (د.محمد الرملي، ١٩٩٤، ص ٢٥٣)، يلاحظ أن هذا التعريف لم يختلف عن التعريف السابق، فقد وضح التطورات التي حدثت للمراجعة الداخلية من حيث اتساع مجالها وتطور الدور الذي يؤديه المراجع الداخلي وعلى أثر ذلك ظهرت لجان المراجعة وتحولت المراجعة الداخلية من أداة لخدمة الإدارة إلى أداة لخدمة المنشأة.

المرحلة السادسة: مراجعة الأنشطة

في عام ١٩٩١ أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريفاً آخر للمراجعة الداخلية على أنها " الوظيفة التقييمية المستقلة التي يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطة المنشأة كخدمة للمنشأة" (د.محمد الرملي، ١٩٩٤، ص ٢٥٣)، يتضح من هذا التعريف أن دور المراجعة الداخلية قد امتد ليشمل كافة الأنشطة التي تتم داخل المنشأة إلا أنه لم يختلف كثيراً عن التعريف السابق إلا في بعض الألفاظ.

المرحلة السابعة: التوجه نحو المستقبلية "فعالية إدارة المخاطر"

في عام ١٩٩٩ أصدر معهد المراجعين الداخليين تعريفاً آخر للمراجعة الداخلية يتمثل في "المراجعة الداخلية هي عبارة عن نشاط تقويمي واستشاري، وموضوعي ومستقل يصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة، وتساعد المراجعة الداخلية المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة" (IIA, 2003)، يتضح من هذا التعريف أنه استخدم اصطلاح "الضمان أو التأكيد" وهو أوسع من اصطلاح "التقييم" مما يؤدي إلى تغيير وتطوير الأساليب المستخدمة في المراجعة الداخلية، كما تم أيضاً الإشارة إلى قيام المراجعة الداخلية بدور استشاري وهو ما يتماشى مع التطورات والاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية. والجدول (٣-١) التالي يلخص مراحل التطور التي مرت بها المراجعة الداخلية:

جدول (٣ - ١)

التطور التاريخي للمراجعة الداخلية

الفترة	الهدف	نطاق التركيز	عميل المراجعة الداخلية	دور المراجع الداخلي
ما قبل ١٩٧١	التحقق من صحة وسلامة ودقة الدفاتر والسجلات المحاسبية والعمل على اكتشاف الغش والأخطاء.	الجوانب المالية والمحاسبية وبعض العمليات الأخرى.	الإدارة	تطور من عدم تمكنه من حق الاطلاع على كافة السجلات والدفاتر داخل الإدارات المالية والمحاسبية إلى الحصول على حق الاطلاع الكامل علي السجلات والدفاتر والموظفين المرتبطين بموضوعات المراجعة.
١٩٧١ إلى ١٩٧٨	التحقق من صحة وسلامة ودقة الدفاتر والسجلات المحاسبية والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات لمنع الغش والأخطاء والتحقق من ملكية الأصول وتوفير الحماية لها.	جميع عمليات المنشأة سواء كانت مالية أو غير مالية.	الإدارة	مراجعة جميع عمليات المنشأة بشكل مستقل وقياس وتقييم لفعالية أنظمة الرقابة الأخرى.
١٩٧٨ إلى ما قبل ١٩٩٩	قياس وفحص وتقييم أنظمة الرقابة والتحقق من مدى كفاية وفعالية هذه الأنظمة.	جميع العمليات والأنشطة والاستراتيجيات .	المنشأة	فحص وتقييم فعالية وكفاية أنظمة الرقابة الأخرى.

تقديم التأكيد والخدمات الاستشارية.	المنشأة	المخاطر التي تواجه أنشطة المنظمة.	تقديم التأكيد والتوصيات والاستشارات لإدارة المنشأة وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة.	١٩٩٩ وحتى الآن
--	---------	---	--	----------------------

المصدر : اعداد الباحث

٣/٣ مراحل تطور مداخل المراجعة الداخلية

تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً مهماً في كافة المنشآت، حيث تقوم بمد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات من ناحيته، وإمدادها بالمعلومات عن مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المنشأة من ناحيه أخرى، إلا أنه على الرغم من تلك الأهمية، فلقد كانت وجهة النظر السائدة بشأن نطاق عمل المراجع الداخلي ترى أنه يشمل فقط النواحي المالية (د.سمير عيسى، ٢٠٠٨، ص ٥٤). وتتمثل مراحل التطور في:

المرحلة الأولى: المرحلة التقليدية

هي أولى المداخل وأقدمها والأكثر تفصيلاً والأكثر بدلاً للجهد عند تنفيذها، وتركز المراجعة في هذه المرحلة على الأنشطة المالية وأنشطة الالتزام حيث يقوم المراجعون بفحص عدد كبير جداً من العمليات، ويسمى هذا النوع من المراجعة في بعض المنظمات مثل البنوك بالفحص، وما يثير القلق هو أن المراجعين الداخليين يمثلون جزءاً من التشغيل، وهو الأمر الذي يهدد استقلاليتهم ومن ثم فإن فعالية قيام المراجعة الداخلية بوظيفتهم في المرحلة التقليدية تكون رهنًا باستقلاليتهم عن الأعمال التي يقومون بمراجعتها، بمعنى أنه يجب ألا يشارك المراجع الداخلي في أعمال تنفيذية قد يقوم بعد ذلك بمراجعتها.

المرحلة الثانية: المراجعة على أساس النظم

بخلاف التركيز على المواقع والفروع يجب مراجعة العمليات والنظم المستخدمة في المنظمة فهي تعتبر مدخلاً أفقياً وليس رأسياً، ويركز هذا المدخل على دقة أدوات الرقابة بدلاً من مراجعة عدد كبير من العمليات ويوصف هذا المدخل بأنه مدخل تعاوني بناءً.

المرحلة الثالثة : التطوير

هو المدخل الحديث للمراجعة الداخلية والذي يمكن بواسطته مراجعة أي وظيفة في المنظمة، يعتمد هذا المدخل على الخطر والذي يركز على الأنشطة المهمة للمنظمة، كما يركز على الأهداف بدلاً من أدوات الرقابة ويبحث عن التهديدات التي قد تعوق تحقيق الأهداف،

فالتركيز الآن على المنظمة ككل وليس على كل نظام بمفرده.

المرحلة الرابعة: نظرة مستقبلية

المرحلة الأخيرة هي أن يكون للمراجعة الداخلية نظرة مستقبلية ويعتبر هذا المدخل امتدادا للمراجعة الداخلية على أساس الخطر، حيث يرى المدخل أن على المراجعة الداخلية البحث عن طلبات خاصة والحصول عليها بتقديم خدمات استشارية والنظر للمراجعة الداخلية كميّسٍ للحلول وليس كوظيفة للبحث عن المشاكل الموجودة، بل والعمل كشريك للمنظمة أو كمستشار وهذا هو الدور الأكثر إيجابية لمهنة المراجعة الداخلية (Griffiths, 2005, pp.14-15).

ويرى الباحث أنه بمرور الوقت تطورت وظيفة المراجعة الداخلية وتغيرت النظرة إليها، فالآن أصبحت جزءاً من فريق الإدارة وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأعمال الإدارية كتنقيح أداء العاملين بالمنشأة ومد الإدارة العليا بالمعلومات الصحيحة وفي التوقيت المناسب عن المخاطر التي قد تواجه المنظمة والتي قد تعوقها في تحقيق الأهداف المنشودة وذلك بالإضافة لمهامها التقليدية المتمثلة في حماية أصول المنشأة والتأكد من التزام العاملين بالسياسات والإجراءات المحددة من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

٤/٣ الفرق بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والمراجعة الداخلية على أساس الخطر

يمكن توضيح أهمية التحول من المراجعة الداخلية التقليدية إلى المراجعة الداخلية على أساس الخطر من خلال عقد مقارنة بينهما تتناول الآتي:

(١) من حيث مجال المراجعة **Audit Universe**: هو عبارة عن مخطط كامل لكل موضوعات المراجعة المحتملة، هذا المخطط يجب أن يشتمل على كل من أنواع المراجعة والأماكن التي سوف يتم تطبيق المراجعة عليها، أي أنها تمثل قائمة بكل عمليات المراجعة الممكنة حتى لو لم يكن هناك نية حالية – بسبب عدم وجود موارد كافية – لإجراء جميع هذه العمليات والسبب في ذلك أن مجلس الإدارة ولجنة المراجعة يجب أن يكونا على دراية بالمراجعات التي لم يتم التخطيط لتنفيذها بعد، حيث سيكون لها تأثير على مستوى التأكيد الذي سوف تقدمه المراجعة الداخلية (د.عبدالوهاب نصر، ٢٠١١، ص ٢٦٦) ويتضح الفرق في الآتي:

• المراجعة الداخلية التقليدية: تمثلت الاهتمامات الأولى المبكرة لإدارة المراجعة

الداخلية في التركيز على النواحي المالية وحماية أصول المنشأة والالتزام بالسياسات والإجراءات المرسومة والاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة والتركيز على تقليل التلاعب والغش، وفي هذه المرحلة كان ينظر إلى المراجع الداخلي على أنه امتداد لعمل المراجع الخارجي وأن دوره ضيقاً نسبياً وأنه شخص ذو مسؤولية محدودة نسبياً في العملية الإدارية ككل فهو مجرد فاحص مالي ورجل شرطة أكثر منه زميل عمل (د.السيد السقا

، ١٩٩٧، ص ٦٧ - ٦٨).

• **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** يتم تحديد العناصر التي سوف يتم فحصها من خلال فريق المراجعة ويمكن تقسيم مجتمع المراجعة إلى ثلاثة عناصر وهي: المنطقة أو المجال الوظيفي، ووحدة الأعمال، والأجزاء الفرعية، حيث يتم تقسيم الوظائف إلى وحدات أعمال والتي تقسم إلى أجزاء فرعية مرتبطة بها والتي يمكن مراجعتها جميعاً أو مراجعة جزء منها، وتطبيق هذا الهيكل يقودنا إلى تحقيق رقابة أفضل وبالتالي تحسين شامل للمشروع، أي أنه يتم مراجعة جميع أنشطة المنظمة على جميع المستويات وفي جميع المجالات والوظائف، كما أنه يمثل قاعدة بيانات والتي تشتمل على المخاطر التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ودرجة أهميتها النسبية، وتحديد للعمليات والأهداف التي تهددها المخاطر، وعمليات المراجعة التي سوف تستخدم لتقديم الرأي عن مدى إدارة هذه المخاطر، وتفاصيل آخر عملية مراجعة تمت وما المراجعة التالية؟ وتفاصيل عن أدوات الرقابة التي تدير المخاطر (Griffiths , 2006, p. 28, b).

(٢) **هدف المراجعة:** يجب أن تقوم الإدارة بتحديد أهداف واضحة لوظيفة المراجعة الداخلية وينبغي أن تتطابق أهداف المراجعة الداخلية مع أهداف المنظمة وأغراضها ولذلك نجد أن:

• **المراجعة الداخلية التقليدية:** يتمثل هدف المراجعة في السعي نحو الضمان أو التأكيد على أي مما يلي أو كلها مجتمعة:

- ١- دقة السجلات.
- ٢- منع الضياع وتقليل ارتكاب الأخطاء والمخالفات.
- ٣- الالتزام بالإجراءات الرقابية.
- ٤- الالتزام بسياسات المنشأة وأهدافها.
- ٥- معولية إعداد التقارير للإدارة.
- ٦- الاقتصاد والكفاية والفعالية لعمليات المنشأة (د. السيد السقا، ١٩٩٧، ص ١١٢).

• **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** تلعب المراجعة الداخلية دوراً مهماً وحيوياً في عملية إدارة المخاطر تتمثل في خمسة أدوار أساسية والتي تغطي إطار الإدارة الشاملة لمخاطر المنظمة ككل في:

- ١- تقديم تأكيد بأن العمليات التي تستخدمها الإدارة لتحديد جميع المخاطر المهمة تعمل بفعالية.
- ٢- تقديم تأكيد بأن المخاطر تم تقديرها بشكل سليم من خلال الإدارة وتم ترتيبها حسب أولوياتها.
- ٣- تقييم عمليات إدارة المخاطر للتأكد من أن الاستجابة لأي خطر تتم بشكل مناسب ومتوافق مع سياسات المنظمة.

- ٤ - تقييم تقرير المديرين عن المخاطر الرئيسية والمقدم إلى الإدارة العليا.
- ٥ - فحص ومراجعة إدارة المخاطر بواسطة المديرين للتأكد من أن أدوات الرقابة تم وضعها في التشغيل وتم متابعتها بشكل سليم (Griffiths, 2006, p. 2, a).

(٣) الخطة السنوية: يعد المراجع الداخلي مسؤولاً عن تخطيط وإدارة عملية المراجعة، وفي داخل إدارة المراجعة الداخلية ينبغي تخطيط أنشطة المراجعة الداخلية لمقابلة الأهداف المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية، وتختص عملية التخطيط بتكوين وصياغة الأهداف التي تحقق المقابلة بين الفرص البيئية والموارد المتاحة لتحقيق أقصى استخدام فعال لتلك الموارد، ونجد أن:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** خطة المراجعة عبارة عن خطة سنوية (دورية) تمثل مخططاً تفصيلياً لكل أنشطة المراجعة المقرر تنفيذها ولا تعتمد بالضرورة على مستويات الخطر، وتركز خطة المراجعة على مجال واحد وهو المخاطر المالية السائدة أو المتوقعة ولذا يتم تصميم الاختبارات في ضوء هدف محدد متمثل في البحث عن الأخطاء المالية مما يؤثر سلباً في تشكيل نظرة من تخضع أعمالهم للمراجعة بكونها مجرد تحرر عن الأخطاء، ومن ثم فهي نشاط يثير القلق ويعطل الأداء ويؤثر سلباً على قدرة مختلف الأنشطة على خلق القيمة (د.محمد الكاشف، ٢٠٠٠، ص ٤٦).
- **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** تحتاج الإدارة العليا إلى وجود خطة سنوية للمراجعة الداخلية والتي تمثل هدفاً تسعى الإدارة إلى تحقيقه من خلال أنشطة المراجعة الداخلية، كما أن إرشاد Turnbull في الفقرة رقم (٢٧) منه يتطلب وجود تقييم سنوي للتأكد من أن مجلس الإدارة قد أخذ في اعتباره كل أدوات الرقابة الداخلية المهمة للسنة محل المراجعة (www.frc.org.uk)، وهذا ينطوي عن أن الخطة السنوية يجب أن تشمل على كل المخاطر التي قد تواجه المنظمة سواء كانت مخاطر مالية أم تشغيلية أم استراتيجية.

(٤) أنواع المراجعة: إن استخدام نوع من أنواع المراجعة الداخلية يعتمد كلية على الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية والأهداف المنوطة بها، فالمراجعة الداخلية لا تعمل في شكل قوائم جاهزة بل ينبغي أن تكون نوعاً من التفصيل بحسب الحاجة حتى تكون فعالة وقادرة على خدمة أهداف الإدارة (د.السيد السقا، ١٩٩٧، ص ٤٧)، ولذا نجد أن:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** يمكن تقسيم نشاط المراجعة الداخلية بحسب طبيعة العمليات إلى أربعة أقسام وهي:

١ - **المراجعة المالية:** وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في الفحص والمراجعة للجوانب المالية ونظم الضبط والرقابة في المنشأة، وتتركز اهتمامات المراجع الداخلي في التأكد من توفير الحماية الكافية للأصول والسجلات والعمل على

اكتشاف ومنع الأخطاء والمخالفات.

٢- **مراجعة الالتزام:** وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي لمراجعة الالتزام بالمتطلبات النظامية والقانونية وأيضاً ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات التي ترسمها الإدارة ومجلس المديرين.

٣- **المراجعة التشغيلية:** وهي امتداد للمراجعة الداخلية لتشمل مراجعة الأنشطة والسياسات والإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها وانتظامها، وذلك بهدف مراجعتها وإعداد التقرير وتقديم التوصيات اللازمة للإدارة، وبالتالي فإن المراجعة الداخلية يمكنها أن تتوسع لتشمل الجوانب الإدارية عند القيام بالمراجعة المالية والمحاسبية للعمليات والأنشطة.

٤- **مراجعة نظم المعلومات:** وتتمثل في النشاط الذي يقوم به المراجع الداخلي في المنشآت التي تتبع نظم الحاسوب للتأكد من اكتمال هذه النظم ومأمونيتها وأيضاً الرقابة الداخلية في بيئة الحاسوب بالإضافة إلى الفعالية الفنية للنظم الالكترونية (د. السيد السقا، ١٩٩٧، ص ٤٥-٤٦).

• **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** يميز مدخل الخطر بين نوعين من المراجعة وهما:

١- **مراجعة المشروع (Project Audits):** وهي عملية هيكلية للفحص، ومستقلة يتم إجراؤها لتحديد ما إذا كانت أنشطة المشروع تتوافق مع سياسات المشروع والإجراءات التنظيمية، كما أنه يوجد حدثان ساهما بشكل كبير في ممارسة مراجعة المشروع أكثر من الماضي وهما الالتزام بالتشريعات والقوانين بالإضافة للضغوط على الشركات لتحقيق الأرباح، فالقوانين مثل (بازل II) وقانون (SOX) طالبا المنظمات بوجود عمليات فعالة لإدارة المخاطر ووضع أدوات الرقابة الداخلية في مكانها المناسب، كما طالبا بوجود لجنة مراجعة مستقلة والقيام بمتابعة فعالية أدوات الرقابة الداخلية والتقرير عن أوجه القصور فيها للجنة المراجعة. وفي عام ٢٠٠٤ طالبت بورصة الأوراق المالية بنيويورك جميع الشركات المسجلة بها بضرورة وجود وظيفة مراجعة داخلية لتقديم تقييم دائم ومستمر للإدارة ولجنة المراجعة عن عملية إدارة المخاطر بالمنظمة ونظام الرقابة الداخلية لذا زاد استخدام الإدارة لمراجعة المشروع للتحقق من ذلك، والسبب الآخر هو التدقيق في أرباح المشروع فالشركات الهادفة للربح تقع تحت ضغط تحقيق أرباح تصل إلى ١٥% أو أكثر (www. Projectauditors.com).

٢- **العمليات المستمرة (Ongoing Processes):** الغرض منها هو جمع المعلومات عن كل مجالات أنشطة العمل لتحليل نظام المراجعة الداخلية ولتحديد المناطق الأساسية

عملية المراجعة ولتحديد المخاطر المحتملة، ويتم خلال هذه العملية التحقق من المستندات الأساسية ومحتوياتها والطريقة التي تم إعدادها بها، وفي نهاية كل عملية مراجعة يتم إرسال خطاب لإدارة المنظمة محل المراجعة يوضح أوجه القصور والحلول المقترحة لها لأن أوجه القصور يجب أن تُصحح قبل نهاية عملية المراجعة (www.pagina.cz/en/sluzby/audit/prubezny). ويتم فيه تسجيل العمليات والمخاطر المرتبطة بها والعمل على تحديث ذلك على الأقل كل ربع سنة بواسطة المديرين المسؤولين عن هذه العمليات، كما يتم تحديد الشخص المسؤول عن هذه المخاطر وهو المسؤول مباشرة عن التأكد من أن هذه المخاطر تم إدارتها بشكل مناسب، وإتخاذ القرار مع الإدارة بشأن هذه المخاطر وأين سيتم إجراء المراجعة للحصول على رأي عما إذا كانت المخاطر قد تم إدارتها إلى المستوى المقبول أم لا.

(٥) الأطراف المشاركة في عملية المراجعة: لتحديد من سيقوم بعملية المراجعة فإن ذلك يعتمد على المنظمة أو المشروع ولكن يجب التأكد من أن عملية المراجعة تتم بدون تحيز ويجب ألا يكون المراجعون لديهم تعارض في المصالح وأن يعملوا بشكل مستقل مع توفير الكفاءات المؤهلة لذلك. وعند المقارنة نجد أن:

• **المراجعة الداخلية التقليدية:** يشير الواقع العملي لمهنة المراجعة الداخلية في

كثير من الدول إلى عدم توفر المنظمات المهنية المشرفة على تنظيم شؤون تلك المهنة وكذلك عدم اكتساب إدارة المراجعة الداخلية للموقع التنظيمي الملائم والذي يتيح لها القيام بأداء واجبات مسؤولياتها دون قيود أو معوقات حيث تتبع تلك الإدارة في كثير من الأحوال المدير المالي أو أحد المديرين التنفيذيين للمنظمة، بل إنها في بعض الحالات لا تزيد عن كونها قسم من أقسام الإدارة المالية فضلا عن عدم اهتمام إدارات العديد من منظمات الأعمال بتوفير الكفاءات المهنية المناسبة لإدارة المراجعة الداخلية حيث يتم إمداد تلك الإدارة إما بالمحاسبين حديثي التخرج أو ببعض موظفي الإدارات الأخرى غير الأكفاء وكذلك ارتفاع معدل دوران أفراد إدارة المراجعة الداخلية بما لا يتناسب مع توفير عامل الاستقرار اللازم لتمكينها من أداء مهام مسؤولياتها على الوجه المناسب (د.خالد لبيب، ٢٠٠٢، ص ١٩١).

• **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** يشير إرشاد Turnbull الصادر في عام

٢٠٠٥ إلى عدة نقاط مهمة جدًا هي:

١- يجب أن تشمل الرقابة الداخلية على كل أنواع الرقابة ومنها الرقابة التشغيلية ورقابة

مدى الالتزام والرقابة المالية (الفقرة رقم ١٢).

٢- مجلس الإدارة هو المسؤول عن نظام الرقابة الداخلية ووضع السياسات والتأكد من أن

أدوات الرقابة الداخلية تدير المخاطر (الفقرة رقم ١٥).

٣- يتمثل دور الإدارة في تنفيذ سياسات مجلس الإدارة وتحديد وتقييم المخاطر التي قد تواجه المنظمة والعمل على تصميم وتشغيل ومتابعة هيكل رقابة داخلية مناسب (الفقرة رقم ١٧).

٤- فحص ومراجعة فعالية الرقابة الداخلية جزء مهم من مسؤوليات مجلس الإدارة (الفقرة رقم ٢٤).

٥- كل العاملين لديهم مسؤولية عن الرقابة الداخلية كجزء من دورهم في تحقيق أهداف المنظمة (الفقرة رقم ١٨).

٦- يجب على مجلس الإدارة أن يتم مسؤولياته عن طريق:

- استلام وفحص تقرير عن الرقابة الداخلية.

- القيام بعمل تقييم سنوي للرقابة الداخلية (الفقرة رقم ٢٦).

٧- لدعم تقارير مجلس الإدارة يجب أن تكون موثقة بالتوثيق اللازم (الفقرة رقم ٢٧).

يتضح من ذلك أن المراجعة الداخلية على أساس الخطر هي مسؤولية كل الأطراف في المنظمة فلكل منهم دوره في دعم فعاليتها (www.frc.org.uk).

(٦) خطة فريق العمل: يتم فيها تحديد عملية المراجعة المطلوب تنفيذها وفريق العمل المنوط به القيام بهذه المهمة وفي هذا الصدد يمكن ملاحظة الآتي:

• **المراجعة الداخلية التقليدية:** عملية مراجعة واحدة يقوم بها فريق أو أكثر من المراجعين الداخليين.

• **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** العديد من عمليات المراجعة يتم القيام بها من خلال فريق أو أكثر من المراجعين وقد يكون ذلك في نفس التوقيت.

(٧) الخطة الزمنية: من المهم جدًا وجود خطة زمنية لجميع أنشطة المراجعة وذلك لتخطيط وتنفيذ ارتباطات عمليات المراجعة، فالخطة الزمنية تساعد الأقسام على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وتركيز جهودها على المناطق الأكثر أهمية للمنظمة، كما أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بإعداد خطة زمنية شاملة خلال عملية تخطيط المراجعة ويصبح المراجعون وفرق المراجعة مسؤولين عن تنفيذ أعمالهم خلال الخطة المحددة فالالتزام بالخطة الزمنية المحددة يزيد من فعالية وكفاءة عملية المراجعة ولكن يلاحظ وجود فرق كما يلي:

• **المراجعة الداخلية التقليدية:** من السهل وضع الخطة الزمنية لإكمال عملية المراجعة لأنه قد سبق وضعها في مراحل أو فترات سابقة وتم تنفيذها حيث أنه لا يوجد تغيير أو تعديل.

• **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** الخطة الزمنية مهمة جدًا لتحديد مقدرة

إدارات المراجعة الداخلية على القيام بأعمالها وحسب أولوياتها، فبدونها سوف يجد المراجعون الداخليون صعوبة في تحديد أي المناطق أكثر خطورة وبالتالي أكثر أهمية كما تساعد إدارات المراجعة على تحديد مدى تقدمهم في تنفيذ ارتباطاتهم، وعلى عكس المدخل التقليدي فإن هناك صعوبة في وضع الخطة الزمنية فقد يتم وضعها عند أول عملية مراجعة أو مع كل مرة يتم تغيير أو تعديل النظام (Senevirate, 2006).

(٨) العمل الميداني: هو عملية جمع الأدلة الإثبات وتحليلها وتقييمها، والغرض من العمل الميداني هو جمع أدلة إثبات كافية ومتكاملة وملائمة ومفيدة للوصول إلى النتائج وللمساعدة في تقديم التوصيات والمقترحات (www.auditnet.org/fieldwork.htm) ويتضح الفرق فيما يلي:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** يتضمن العمل الميداني التحدث مع المستويات الإدارية ومراجعة العمليات والإجراءات واختبار مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين والتشريعات وتقييم مدي ملاءمة أدوات الرقابة الداخلية، كما أنها تعتمد على مجموعة من برامج العمل والتي يتم تطبيقها حتى مع عدم وجود أهداف واضحة ولكن هي مجرد اختبارات يتم تنفيذها.

- **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** يتضمن العمل الميداني قيام فريق المراجعة بالتأكد من أنه قد تم تحديد جميع المخاطر التي قد تعوق أنشطة المنظمة عن تحقيق أهدافها وأنه تم ترتيب هذه المخاطر حسب أولوياتها مع تصميم وتنفيذ أدوات الرقابة الداخلية المناسبة لإدارة هذه المخاطر لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر، وذلك عن طريق تحديد الأهمية النسبية للمخاطر التي تم تحديدها وتحديد ما إذا كان نظام الرقابة الداخلية يعمل على إدارة هذه المخاطر (Senevirate, 2006).

(٩) الاختبارات والتحقق: يقوم المراجعون الداخليون بإجراء الاختبارات اللازمة لإتمام عملهم والتحقق من أن أدوات الرقابة الداخلية في مكانها المناسب وتعمل بالطريقة المطلوبة، ولكن يمكن ملاحظة الآتي:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** يتم إجراء الاختبارات الأساسية للتحقق من الإجراءات والعمليات التي تم أداءها، حيث يتم القيام بفحص السجلات للتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات والقواعد والتشريعات كما يتم فحص المستندات للتأكد من صحتها وفحص العمليات للتأكد من وجود التوثيق المناسب، كما يتم فحص البيانات المالية للتأكد من دقتها ويكون المراجعون الداخليون مسؤولين عن تحديد ما إذا كانت أدوات الرقابة الداخلية تعمل بفعالية أم لا، أي أنه يتم تنفيذ جميع عمليات الرقابة، ولكن قد يتم التنفيذ دون مراعاة لأولويات الرقابة أو أهميتها وقد يتم تنفيذها بهدف اكتشاف الأخطاء بغض

النظر عن مدى أهميتها.

- **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** يتم إجراء نفس الاختبارات ولكن مع التأكد من أن أدوات الرقابة المهمة واللازمة تعمل وذلك طبقاً للأهمية النسبية للمخاطر التي تواجه المنظمة. إن التشديد على الاختبارات يعتمد على مدى أهمية المخاطر التي تواجه المنظمة فإذا كانت المخاطر ذات أهمية نسبية عالية فإنه يجب التأكد من أن الإدارة قامت بتنفيذ أدوات رقابة داخلية جيدة، وتركز المراجعة الداخلية على اختبار مدى متابعة الإدارة لهذه الأدوات الرقابية أما إذا كانت المخاطر أقل في الأهمية فسوف يتم البحث عن أدوات رقابية لإدارة هذه المخاطر مباشرة (Griffiths, 2006, p.43, b).

(١٠) **التقرير:** يعتبر نشاط إعداد التقارير أهم منتج لعملية المراجعة كما أنه وسيلة المراجع الداخلي لتلخيص ما تم إنجازه من أعمال وجعل المعلومات متاحة للمستويات الإدارية العليا والأطراف المعنية، وتتحدد محتويات التقرير مباشرة على أساس نطاق العمل أو مداه والأعمال التي لم تتم وتتطلب استكمالاً، ولذلك فإن التقارير تعتبر وسيلة رئيسة تربط المراجع الداخلي بالأفراد المعنيين في المنظمة، كما أن التقرير يشتمل على رأي فريق المراجعة ويعرض النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات اللازمة (د. السيد السقا، ١٩٩٧، ص ١٣١) ويتضح الفرق في:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** يهدف تقرير فريق المراجعة إلى تقديم تأكيد بأن أدوات الرقابة الداخلية تعمل بفعالية والتقرير عن أدوات الرقابة التي لا تعمل، وتؤثر تقارير المراجعة على العلاقة بين الإدارة وفريق المراجعة حيث تؤدي تقارير المراجعة الداخلية التقليدية إلى توتر هذه العلاقة نظراً لتركيزها على الأخطاء والجوانب السلبية للأداء وهو ما يزيد من احتمال عدم تنفيذ الإدارة لما يرد بها من توصيات (د. محمد الكاشف، ٢٠٠٠، ص ٥٠).

- **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** يقوم فريق المراجعة الداخلية بتقديم رأي إلى الإدارة عن مدى ما تم إدارته من المخاطر التي قد تعوق أنشطة المنظمة في تحقيق أهدافها بالاعتماد على أدوات الرقابة الداخلية المستخدمة لتصبح هذه المخاطر داخل حدود المستوى المقبول من الخطر (Griffiths, 2006, p.46, b).

(١١) **التوصيات:** بعد انتهاء فريق المراجعة الداخلية من عمله الميداني وإعداد التقرير فإن التقرير يجب أن يشتمل على نتائج عملية المراجعة ورأي فريق المراجعة فيما يخص ما توصل إليه بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات اللازمة ويلاحظ أن:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** بعد قيام فريق المراجعة الداخلية بإنهاء عمله الميداني وعند اكتشاف أي أوجه قصور أو مشكلات فإنه يتم إجراء مقابلة مع الإدارة

لمناقشة هذه المشكلات وتقديم التوصيات اللازمة لتصحيح نقاط الضعف الموجودة.

- **المراجعة الداخلية علي أساس الخطر:** يشدد هذا المدخل على مسؤولية الإدارة عن إدارة المخاطر وتحديد الاستجابات اللازمة للوصول بها للمستوى المقبول من الخطر ولذا فإن فريق المراجعة الداخلية لا يقدم توصيات إلى الإدارة لأنها هي المسؤولة عن تحديد الإستجابات المناسبة للمخاطر ولكن إذا تم تقديم أي توصيات فإنها تعتبر في هذه الحالة جزءاً من ممارسة المراجعة الداخلية للخدمات الاستشارية (Senevirate, 2006).

(١٢) **التقرير السنوي المقدم لمجلس الإدارة:** بعد إنهاء فريق المراجعة الداخلية لأعماله اللازمة تأتي مرحلة المنتج النهائي وهو التقرير الذي يقدم لمجلس الإدارة ويشتمل على:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** تقدم تأكيداً بأن خطة المراجعة تم تنفيذها بالكامل مع إلقاء الضوء على أدوات الرقابة الداخلية التي لا تعمل بفعالية أي لا تحقق الغرض من وجودها، إلا أنها لا تقدم أية مؤشرات عن نسبة المخاطر المهمة التي تم اكتشافها والتعامل معها.
- **المراجعة الداخلية علي أساس الخطر:** طبقاً لإصدارات معهد المراجعين الداخليين في أغسطس عام ٢٠٠٣ فإن المراجعة الداخلية تقدم تأكيداً وبشكل مستقل إلى مجلس الإدارة عن:

- أن عملية إدارة المخاطر تم تصميمها بشكل جيد ومناسب.
- ما إذا كانت عملية إدارة المخاطر التي تم تصميمها وتنفيذها بواسطة الإدارة تعمل بفعالية كما هو متوقع منها أم لا.
- أنه يوجد إطار مناسب من أدوات الرقابة الداخلية كافٍ لتخفيف هذه المخاطر إلى المستوى المقبول من قبل مجلس الإدارة.
- أن استجابات الإدارة للمخاطر الموجودة تتم بشكل مناسب وفعال لتقليل أو تخفيف هذه المخاطر إلى المستوى المقبول من الخطر (www.iaa.org.uk).

(١٣) **فريق العمل:** يعتبر توفير الموارد اللازمة لإدارة المراجعة الداخلية من الضمانات القوية لفعالية وظيفة المراجعة الداخلية، وتتمثل المشكلة الأساسية في توفير الاحتياجات من أفراد المراجعة، ويتمثل الفرق في:

- **المراجعة الداخلية التقليدية:** يتم إمداد تلك الإدارة إما بالمحاسبين حديثي التخرج أو ببعض موظفي الإدارات الأخرى، وذلك مع ارتفاع معدل دوران أعضاء إدارة المراجعة الداخلية بما لا يتناسب مع توفير عامل الاستقرار اللازم لتمكينها من أداء مهام مسؤولياتها على الوجه المناسب (د.خالد لبيب، ٢٠٠٢، ص ١٩١).

- **المراجعة الداخلية على أساس الخطر:** فريق عمل لديه الخبرة للعمل بجانب الإدارة العليا وقد يكونون متخصصين في مجالات أخرى بخلاف المحاسبين (Zarkasyi, 2006, p.5).
- والجدول التالي يلخص الفرق بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والمراجعة الداخلية على أساس الخطر:

جدول (٣-٢)

مقارنة بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والمراجعة الداخلية على أساس

الخطر

وجه المقارنة	المراجعة الداخلية التقليدية	المراجعة الداخلية على أساس الخطر
مجتمع المراجعة	أساسه النواحي المالية ويشتمل أيضا الالتزام بالسياسات والقوانين والتشريعات والإجراءات.	كل أنشطة المنظمة.
هدف المراجعة	التأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية تعمل كما يجب والعمل على تحسين كفاءتها.	تقديم رأي عن مدى ما تم إدارته من المخاطر إلى المستويات المقبولة.
الخطوة السنوية	خطة دورية وليس من الضروري أن تعتمد على مستويات الخطر.	توجه مباشرة نحو المخاطر المهمة.
أنواع المراجعة	تميز بين المراجعة المالية ومراجعة الالتزام والمراجعة التشغيلية ومراجعة نظم المعلومات.	تميز فقط بين مراجعة المشروع والعمليات المستمرة.
اشترك أطراف المنظمة	أقل ما يمكن، فقد يتم التحقق من خطة المراجعة مع التدخل في نهاية عملية المراجعة للموافقة على النقاط التي تم التوصل إليها.	الاشترك في جميع مراحل التخطيط والمراجعة حيث إنهم مسؤولون عن المخاطر وعن تقديم التأكيد لأصحاب المصلحة.
خطة فريق العمل	خطة واحدة يقوم بها فريق واحد أو أكثر.	عدة عمليات مراجعة يقوم بها فريق واحد أو أكثر وقد تكون في نفس الوقت.
الخطوة الزمنية	يسهل وضعها، حيث إنه تم تنفيذها من قبل.	يصعب وضعها، حيث قد تكون أول مرة أو أن النظم تم تغييرها.

العمل الميداني	يعتمد على وجود مجموعة من برامج العمل والتي قد لا يكون لها هدف واضح ولكن مجرد اختبارات يتم تنفيذها.	التأكد من أن المنظمة قامت بتحديد كل المخاطر وتم السيطرة عليها.
الاختبار	التأكد من تشغيل أدوات الرقابة الداخلية ولكنها قد لا تعمل حسب ترتيب الأهمية وقد تكون موجهة مباشرة نحو اكتشاف الأخطاء حتى لو كانت غير مهمة.	نفس الاختبارات المستخدمة ولكن تهدف إلى التأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية المهمة تعمل كما يجب، كما أن التغييرات تؤكد على إجراء الاختبارات بالاعتماد على الأهمية النسبية لمخاطر المنظمة.
التقرير	التأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية تعمل والتقرير عن الأماكن التي لا تعمل بها.	تقديم رأي إلى الإدارة عن مدى ما تم إدارته من المخاطر إلى المستويات المقبولة من الخطر والتقرير عن عكس ذلك.
التوصيات	يتم تقديم التوصيات اللازمة لتصحيح نقاط الضعف الموجودة.	لا يتم تقديم توصيات حيث إن الإدارة هي المسؤولة عن تحديد أدوات الرقابة المطلوبة ولكن أي توصيات تقدم تعتبر جزءاً من الخدمات الاستشارية.
التقرير السنوي لمجلس الإدارة	التأكيد بأن خطة المراجعة تم إنجازها وإلقاء الضوء على أدوات الرقابة التي لا تعمل ولكن لا تعطي أي مؤشرات عن مقدار المخاطر التي تم معالجتها.	تقديم رأي عن مدى ما تم إدارته من المخاطر إلى المستوى المقبول من الخطر، كما توفر مؤشرات عن مقدار المخاطر التي تم معالجتها.
فريق العمل	غالبا ما يكونون محاسبين ومراجعين داخليين.	فريق ذو خبرة للعمل مع الإدارة العليا وقد يكونون متخصصين في مجالات أخرى بخلاف المحاسبة والمراجعة.

المصدر: (Griffiths, 2006, p. 50, b)

ويرى الباحث أنه من العرض السابق يتضح أن المراجعة الداخلية التقليدية تهدف إلى تقديم تأكيد بأن أدوات الرقابة الداخلية تعمل بشكل مناسب مع تقديم التوصيات في الأماكن التي لا تعمل عندها، هذه التوصيات يقدمها المراجعون الداخليون والتي من المتوقع أن تقبلها الإدارة حيث إنها تفترض أن المراجعة الداخلية هي المسؤولة عن أدوات الرقابة الداخلية وعن تطبيقها وعن إدارة المخاطر. بينما توضح منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر أن الإدارة هي

المسؤولة عن تصميم وتطوير وتنفيذ أدوات الرقابة والاستجابات اللازمة والمناسبة للمخاطر التي تواجه المنظمة وأن الإدارة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر، بينما يتمثل الدور الرئيس للمراجعة الداخلية في تقديم تأكيد إلى الإدارة ومجلس الإدارة عن مدى فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنظمة، ولكن عندما لا يمكن تقديم هذا التأكيد فإن الإدارة مسؤولة عن تنفيذ الاستجابة المناسبة، ويمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم التوصيات ولكنها تعتبر ضمن الخدمات الاستشارية. ومن ناحية أخرى يرى Zarkasyi أنه يوجد اختلاف بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر من حيث هيكل الرقابة الداخلية، فالتعريف الذي أصدرته لجنة رعاية المنظمات COSO يعرف الرقابة الداخلية بأنها " عملية تنفذ من قبل مجلس إدارة المنظمة والمديرين وأفراد آخرين، تصمم لتقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية، ومدى إمكانية الاعتماد على التقرير المالي ومدى الالتزام بالقوانين والتشريعات المناسبة ". والملاحظ أن هذا التعريف قد وسّع من الدور التقليدي للمراجعة الداخلية والتي كانت تقتصر على اختبار الأنشطة الرقابية مثل الإجراءات والسياسات والتحقق والتسويات لتشتمل على أربعة مكونات إضافية وهي:

١- بيئة رقابية: وهي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة للتأثير في سلوك العاملين بها مثل التكامل والقيم الأخلاقية وفلسفة الإدارة.

٢- تقدير الخطر: وتشتمل على تحديد وتحليل المخاطر التي قد تعوق المنظمة في تحقيق أهدافها وتحديد كيفية إدارة كل نوع منها.

٣- أنشطة رقابية: والتي تتمثل في السياسات والاجراءات والعمليات التي تساعد المنظمة على تنفيذ توجهات الإدارة.

٤- الاتصال والمعلومات: وتعنى الاتصال بين الأطراف الداخلية بعضها البعض ومع الأطراف الخارجية.

٥- المتابعة: وتمثل تقدير مدى جودة نظم الرقابة الداخلية (Zarkasyi, 2006, p.3). ويرى الباحث أنه لتقدير مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية فإنه لا يتم تحديد أدوات الرقابة الداخلية واختبار فعاليتها كما يحدث في المدخل التقليدي، ولكن يتم أولاً فحص الأهداف التي يتم وضعها من قبل مجلس الإدارة والمديرين وتحديد المخاطر المرتبطة بها ثم تحديد أدوات الرقابة الداخلية التي تمثل أفضل وأنسب استجابة لهذه المخاطر ثم تنفيذ هذه الأدوات الرقابية ثم يأتي بعد ذلك تقييم مدى فعاليتها .

ويرى (Zarkasyi) أنه عند التحول من المدخل التقليدي إلى المراجعة الداخلية علي

أساس الخطر فإن ذلك يعني التحول:

١- من الدورية إلى الاستمرارية.

٢- من السلبية إلى الإيجابية.

٣- من رد الفعل إلى المبادرة.

٤- من الاعتماد على التكلفة إلى أساس القيمة.

٥- من التركيز على الالتزام إلى التركيز على المخاطر.

٦- من الآلية إلى التقدير والحكم الشخصي.

وأن المراجع الداخلي سيتحول دوره من دور التدقيق والفحص إلى دور المفكر وبشكل سليم، وأن ذلك يستلزم وجود تقييم مستمر للمخاطر مع دعم مهارات المراجعين الداخليين، وأن يعمل المراجع بشكل ديناميكي لمواجهة أي تغيرات وذلك لتقديم التأكيد ولجعل عميل المراجعة متأكد من مصداقية نظم الرقابة الداخلية وأنها تعمل بشكل صحيح وفي المكان المناسب , (Zarkasyi , 2006, p.4).

ويرى الباحث أن التحول إلى المراجعة الداخلية على أساس الخطر يعنى التحول من إجراء عملية المراجعة بشكل دوري قد يكون سنويًا أو ربع سنوي وقد يتم بدافع محاولة اكتشاف الأخطاء بصرف النظر عن مدى أهميتها وتطبيق أدوات الرقابة الداخلية المصممة بغض النظر عن مدى جدواها والالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين والتشريعات والعمل بشكل آلي كماكينة تطبق ما هو مخطط لها دون أي تعديل أو تحفظ، والانتقال إلى العمل بشكل مستمر على تقدير المخاطر التي قد تعوق أنشطة المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة مع ترتيب هذه المخاطر حسب أولوياتها واتخاذ الإجراء المناسب أو الاستجابة الملائمة لإدارة هذه المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر، وبالتالي تجنب وجود أدوات رقابة داخلية عديمة الأهمية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف المنفقة على تصميم هيكل الرقابة الداخلية مع تجنب الأنشطة غير المضيئة للقيمة والتوجه إلى التركيز على المخاطر والاعتماد على الحكم الشخصي في تقدير مدى كفاءة الإدارة في تحديد المخاطر وتحديد الاستجابات المناسبة لها وتنفيذها بالشكل المناسب ومدى فعالية هذه الاستجابات في الوصول إلى أهداف المنظمة . ويرى (Lovaas) أن الفرق بين المراجعة الداخلية التقليدية والمراجعة الداخلية على أساس الخطر تتمثل في الجدول التالي:

جدول (٣-٣)

الفرق بين المراجعة الداخلية التقليدية والمراجعة الداخلية على أساس الخطر

أوجه المقارنة	المراجعة الداخلية التقليدية	المراجعة الداخلية على أساس الخطر
محور الاهتمام	التركيز على إتمام عملية المراجعة	التركيز على مراجعة المشروع
أساس المراجعة	تتم على أساس مراجعة الصفقات	تتم على أساس مراجعة الأنشطة
نطاق التركيز	تركز على الحسابات المالية	تركز على العميل " الإدارة "
الهدف	تهدف إلى تحقيق الالتزام	تهدف إلى تحديد المخاطر وتعريفها وتحسين العمليات
محور التركيز	تركز على السياسات والإجراءات	تركز على إدارة المخاطر
المدى الزمني	عملية المراجعة قد تغطي عدة سنوات	يتم إعادة تقدير المخاطر بشكل مستمر
السياسات المتبعة	تطبق سياسة الالتزام والتقدير	التغير حسب المخاطر الموجودة
كيفية المحاسبة	المحاسبة تتم على أساس موازنة التكلفة المقدرة لها	المحاسبة تتم على أساس مقدار التحسن في الأداء
فريق المراجعة	تعتمد على المراجعين	تعتمد على متخصصين في مجالات مختلفة
المنهجية	المنهجية تركز على السياسات والصفقات والالتزام.	المنهجية تركز على الأهداف والاستراتيجيات وعمليات إدارة المخاطر.

المصدر: (Lovaas ,2009, p: 487) بتصريف.

كما يرى الباحث أن المراجعة الداخلية التقليدية تركز على إتمام عملية المراجعة عن طريق فحص العديد من العمليات والصفقات التي قامت بها المنظمة مع الاهتمام الأكثر بالنواحي المالية والتحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات والإجراءات والقوانين والتشريعات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، كما أنه قد يتم استخدام نفس خطة المراجعة الداخلية لتغطية عدة سنوات، أي أنها تتم بشكل دوري دون إجراء أي تعديل أو تطوير نظراً لأن هذا المدخل لا يركز على المخاطر أو التغييرات التي تواجه المنظمة، حيث يتم تصميم هيكل الرقابة الداخلية وتنفيذه مع العلم بأنه قد يتضمن بعض أدوات الرقابة الداخلية عديمة الفائدة أو غير المضيئة للقيمة مما يؤدي إلى إهدار الموارد المتاحة للمنظمة، وغالباً ما يكون فريق المراجعة ممثلاً في المحاسبين حديثي التخرج وبعض الأفراد من المراجعين الداخليين، وتتمثل

منهجية المراجعة الداخلية التقليدية في مراجعة النواحي المالية وحماية الأصول ومحاولة اكتشاف الغش والأخطاء مع التأكد من التزام العاملين بالسياسات والإجراءات الموضوعية، بينما نجد أن المراجعة الداخلية على أساس الخطر تهدف إلى مراجعة جميع أنشطة المنظمة عن طريق تحديد المخاطر التي قد تعوق هذه الأنشطة عن تحقيق أهدافها مع تعريف هذه المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب أولوياتها ويتم إدارة هذه المخاطر من قبل إدارة المخاطر وقد تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمنظمة بمساعدتها، ثم يأتي الدور الأساس للمراجعة الداخلية والمتمثل في إيداء الرأي عن مدى نجاح الإدارة في إدارة هذه المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر وبذلك فإن منهجية هذا المدخل تركز على الأهداف والاستراتيجيات وعمليات إدارة المخاطر.

٥/٣ آراء المراجعين الداخليين بشأن الجديد في وظيفة المراجعة الداخلية

لا شك أن الحديث عن الدور المتزايد للمراجعة يتطلب ضرورة قبول المراجعين لمسؤوليات أعرض من تلك التي تقتضيها التشريعات، وبصفة خاصة تغيير اهتمامهم بالماضي إلى الاهتمام بالأداء المستقبلي، وكذلك المساهمة في تقييم الاحتمالات والمخاطر المستقبلية التي تواجه منظماتهم (د.محمد سامي راضي، ٢٠١١، ص٤٤٨)، وللوقوف على تصورات وآراء المراجعين الداخليين بشأن الجديد في وظيفة المراجعة الداخلية، يعرض الباحث لبعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ومنها:

- دراسة " Nagy and Canker, 2002 " والتي تمت على عينة من مديري المراجعة الداخلية لبعض الشركات الكبيرة، حيث وجهت إليهم مجموعة من الأسئلة أثناء إجراء مقابلات شخصية معهم، وأشارت استجابات مفردات العينة إلى ما يلي:
 - ١- أن الشركات تتباين فيما بينها من حيث نطاق عمل ووظيفة المراجعة الداخلية، حيث يتراوح بين اقتصرها على دور التحقق التقليدي إلى الدور الاستشاري وتحقيق قيمة مضافة، إلا أن معظم الشركات تقع في الوسط بين التحقق التقليدي والدور الاستشاري، أضف إلى ذلك أن دور المراجعة الداخلية تحدده الإدارة وليست المهنة أو المراجعون الداخليون أو لجنة المراجعة.
 - ٢- وجود اعتقاد بأن الإدارة العليا تحدد أو تُعرف وظيفة المراجعة الداخلية للشركة بصورة ملائمة، وأن دور المؤسسات المهنية ينبغي أن يتركز في وضع دليل أو إرشادات العمل لهذه الوظيفة.
 - ٣- وجود اعتقاد بعدم الحاجة إلى تعديل الخدمات التي تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة العليا، حيث أن الإدارة العليا تفهم وتقدر قيمة الخدمات التي تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية. وأكدت مفردات العينة على ما يقترحه التعريف الحديث للمراجعة الداخلية، بأن يكون تقدير المخاطر هي المهمة الأساسية لوظيفة المراجعة الداخلية،

وأشارت أيضا إلى أن إدارات المراجعة الداخلية لديها الخبرات الكافية والقادرة على تنفيذ إجراءات تقدير المخاطر التي تواجهها الشركة بصورة مرضية، وأن مديري المراجعة الداخلية يبحثون دائما عن أساليب وطرائق أكثر فعالية في تقدير المخاطر.

٤- وجود ثقافة مالية ممتازة أو على الأقل جيدة لدى أعضاء لجان المراجعة بالشركات عينة الدراسة، وأن هناك قنوات اتصال قوية بين رؤساء لجان المراجعة ومديري إدارات المراجعة الداخلية (Nagy and Canker, 2002, pp.130-138).

• دراسة " Downes, 2004 " والتي أشارت إلى أن لجنة الاتحاد الأوروبي أكدت على أن وظيفة المراجعة الداخلية تعتبر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية، وأن دورها تغير من التركيز فقط على الجانب المالي ليشمل أيضا الجانب الإداري، كما أكدت اللجنة على الحاجة الملحة لفعالية وظيفة المراجعة الداخلية مما يضمن استمرارية عملية الرقابة ويُمكن الإدارة من تحقيق التحسينات المستمرة (Downes, 2004, p.25).

• دراسة " Arena & Azzone, 2005 " أشارت الدراسة إلى أهمية الدور الذي تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، حيث تنبه الإدارة ولجنة المراجعة إلى المخاطر المهمة التي تؤثر على أهداف وعمليات وموارد المنشأة، وأكدت الدراسة على أن المراجعة الداخلية لها دور استشاري في تقديم الأساليب المناسبة للتغلب على هذه المخاطر وخلصت الدراسة إلى أنه ينبغي أن يكون لدى كل منشأة وظيفة مراجعة داخلية تساعد الإدارة على إدارة مخاطر المنشأة (Arena & Azzone, 2005, p.200).

• دراسة " Sarens & De Beelde, 2006 " استهدفت هذه الدراسة وصف ومقارنة مدى إدراك المراجعين الداخليين لدورهم الحالي في إدارة المخاطر بكل من الشركات البلجيكية والأمريكية، وتمت الدراسة على عينة من مديري إدارات المراجعة الداخلية لعشرة شركات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية الدور الذي يلعبه المراجعون الداخليون في إدارة المخاطر ومن ثم في حوكمة الشركات (Sarens & De Beelde, 2006, pp.63-81).

• دراسة " Ernst & Young, 2008 " توصلت هذه الدراسة إلى أن ٦٠% من مديري الوحدات الاقتصادية يؤيدون تماما أن إرساء إطار متكامل يبقى هو العامل الأساس لإدارة المخاطر بصورة ناجحة، وعرضت الدراسة إطاراً للإستثمار في أنشطة الرقابة وإدارة المخاطر يتضمن تقدير المخاطر والمتابعة والتحسين وأظهرت نتائج الاستقصاء أن أهم أسباب الاستثمار في تلك الأنشطة هو الفهم الأفضل لمجالات المخاطر وتعزيز عمليات دعم أنظمة الرقابة الداخلية (Ernst & Young, 2008, pp.1-7).

ويتضح للباحث مما سبق أن جميع الدراسات قد أكدت على ضرورة تطوير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية واتجاهها للتركيز على إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، كما أن

للمراجعة الداخلية دوراً مهماً جداً في تحسين فعالية إدارة المخاطر ونظم الرقابة والحوكمة، واتسع دور المراجعة الداخلية ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم.

٦/٣ الخلاصة

نستخلص من العرض السابق أهمية وضرورة تحول المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتكون أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم يعد دورها قاصراً على المراجعة المنتظمة لفعالية الرقابة الداخلية، والتحقق من التلاعب أو اكتشاف الأخطاء أو مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات، وإنما امتد دورها ليشمل أيضاً التعريف بالمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة وتقديم الاستشارات اللازمة للإدارة العليا حيث إنها تنبئه الإدارة إلى المخاطر المهمة التي تواجه المنظمة والتي قد تعوق أنشطة المنظمة عن تحقيق أهدافها، ويتم ترتيب هذه المخاطر حسب أهميتها وتكون الإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ الإستجابات المناسبة لإدارة هذه المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر، وتقوم المراجعة الداخلية على أساس الخطر بتقديم رأي عن مدى ما تم إدارته من المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر، وبذلك يمكن إضافة قيمة للمنظمة من خلال تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر .

الفصل الرابع

**إطار مقترح لتطبيق مدخل المراجعة
الداخلية على أساس الخطر**

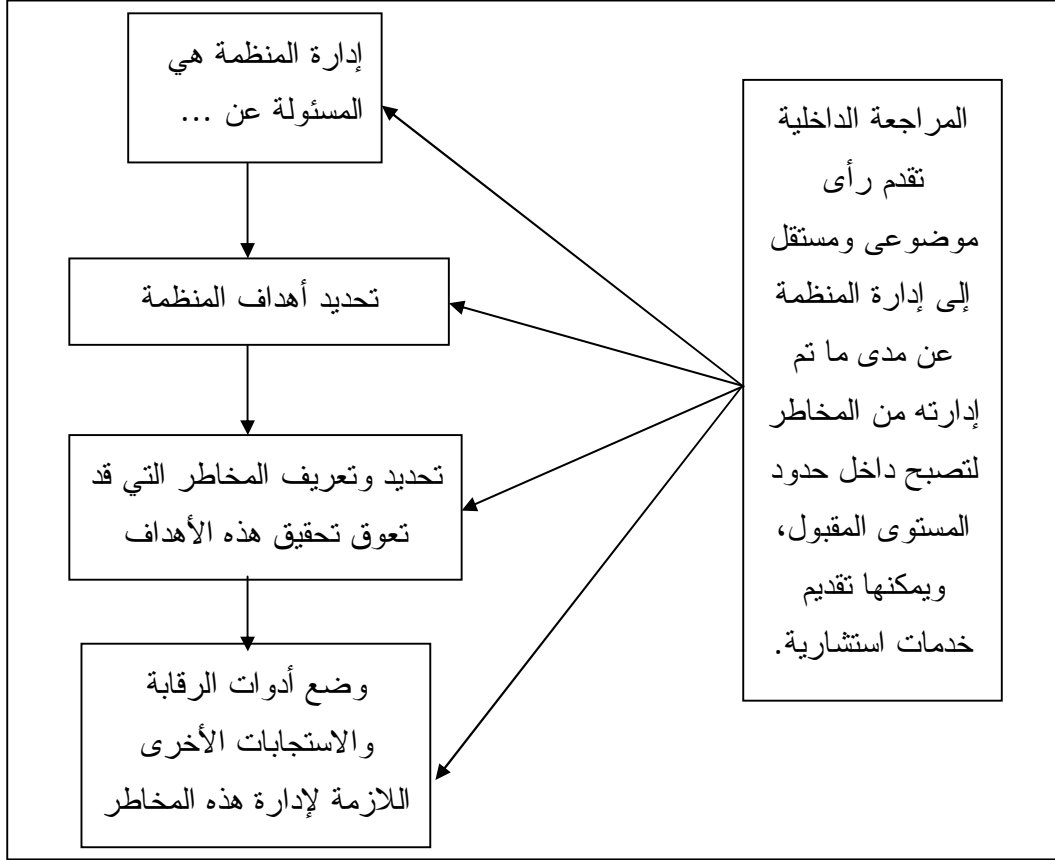
نظرًا للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال وما يترتب على ذلك من ظهور العديد من المخاطر التي قد تعوق أنشطة المنظمات وبالتالي عدم القدرة على تحقيق أهدافها. وحيث إن مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول عن تحديد الأهداف ووضع السياسات والإجراءات التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يستلزم وجود مجموعة من أدوات الرقابة التي تضمن إدارة هذه المخاطر وتخفيف آثارها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر والذي يتم تحديده بواسطة مجلس الإدارة، وحيث إن هدف أي نشاط داخل المنظمة هو مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها، ونظرًا لأن المدخل التقليدي للمراجعة الداخلية غير قادر على توفير التأكيد اللازم بشأن فعالية إدارة هذه المخاطر الأمر الذي يستدعي البحث عن مدخل جديد يشبع احتياجات الإدارة، لذلك فإن المدخل المقترح تطبيقه هو المراجعة الداخلية على أساس الخطر والذي يمثل ثمرة التعاون المشترك والفعال بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالمنظمة.

ويتناول الباحث في هذا الفصل الموضوعات التالية:

- دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.
- الإطار المقترح تطبيقه في بيئة الأعمال المصرية.
- مفهوم المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.
- متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- مراحل تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- الإجراءات الواجب إتباعها لتطبيق المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- الآثار المترتبة على الإطار المقترح.
- حدود مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- الخلاصة.

٢/٤ دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر:

تلعب المراجعة الداخلية على أساس الخطر دورًا جوهريًا في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر فقد تقوم بتقديم التأكيد أو تقديم خدمات استشارية إلى الإدارة. ويوضح الشكل التالي دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر:



المصدر: (cga.nic.in/pdf/RBIA-Indian perspective.pdf) بتصرف

شكل (٤-١)

دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر

ويتضح من الشكل السابق أن الإدارة هي المسؤولة عن تحديد أهداف المنظمة حيث إنها تمثل الخطوة الأولى ومحور تركيز إدارة المنظمة ومجلس الإدارة، كما تمثل الأساس الذي من أجله وُجد هذا المشروع، وتسعى الإدارة لتحقيق هذه الأهداف، إلا أنه قد يقابلها الكثير من المخاطر التي تعوق أنشطتها وعملياتها مما قد يمنع تحقيق هذه الأهداف، لذا فإن على الإدارة أن تسعى لتحديد وتعريف جميع المخاطر التي قد تواجه المنظمة وتقييم هذه المخاطر وترتيبها حسب درجة أهميتها للمنظمة وذلك بهدف تحديد وتوفير الاستجابات وأدوات الرقابة المناسبة التي تدير هذه المخاطر لتجعلها في حدود المستوى المقبول من الخطر والذي يتم تحديده بواسطة مجلس إدارة المنظمة. وللمراجعة الداخلية دورها الفعال خلال مراحل عمل الإدارة والذي يتمثل في الآتي:

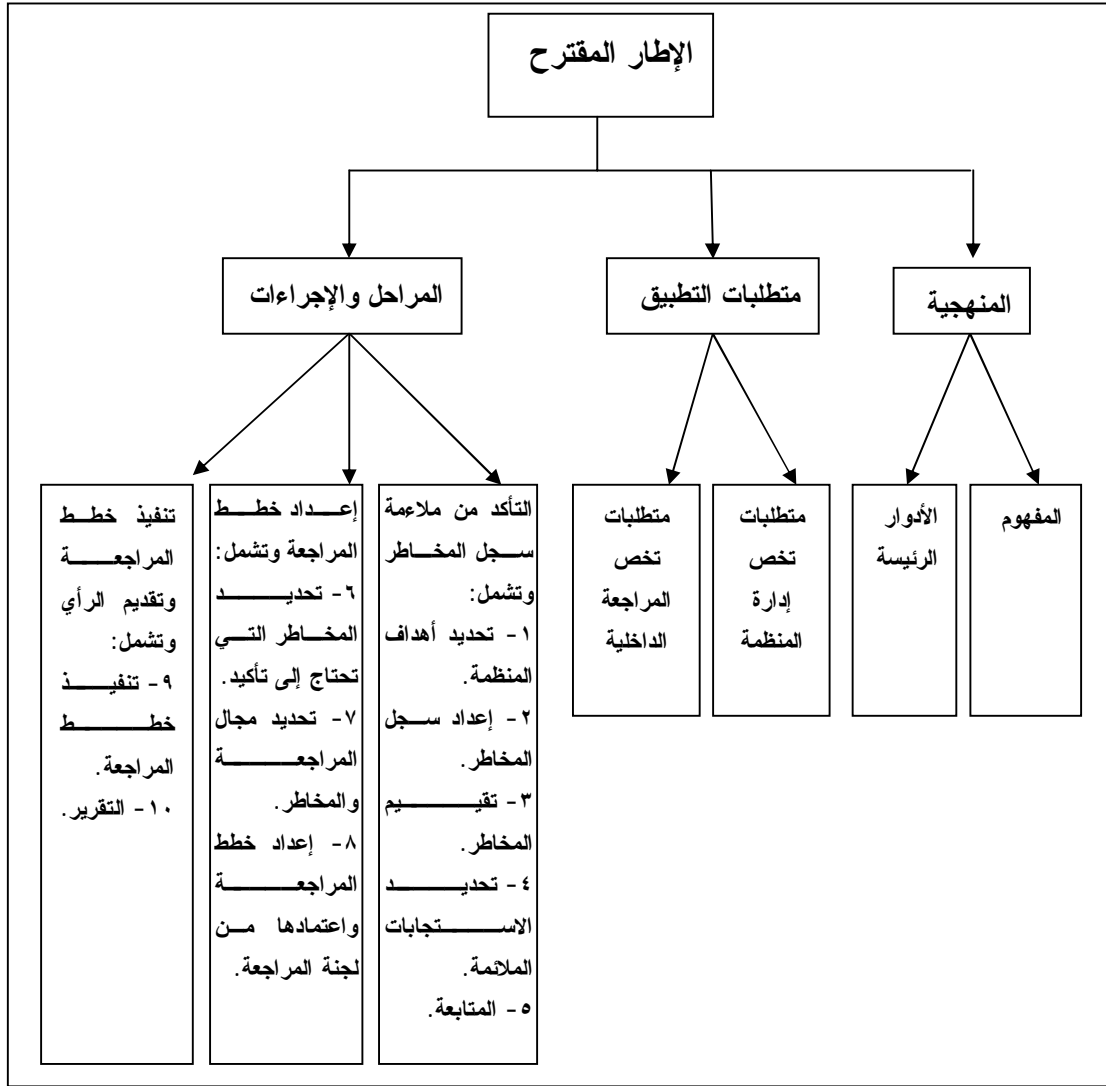
- (١) مساعدة الإدارة في تحديد العمليات والأنشطة والأهداف المطلوب تحقيقها.
- (٢) العمل مع إدارة المنظمة لتحديد وتعريف المخاطر التي تعوق أنشطة المنظمة.

- (٣) اختبار أدوات الرقابة والاستجابات الأخرى المستخدمة في إدارة المخاطر.
- (٤) التقرير عن أماكن المخاطر التي لم يتم إدارتها بكفاءة بواسطة أدوات الرقابة والاستجابات الأخرى.
- (٥) تقديم تأكيد إلى الإدارة بأن المخاطر تم إدارتها بفعالية لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر.

ويرى الباحث أن دور المراجعة الداخلية لم يعد قاصرًا على تقديم خدمات التأكيد ولكنه اتسع ليشمل تقديم الخدمات الاستشارية أيضًا، بل وأصبح الاهتمام الأكثر هو تقديم الخدمات الاستشارية ولكن مع الحفاظ على استقلالية وموضوعية المراجعة الداخلية، حيث يمكن للمراجعة الداخلية مساعدة إدارة المنظمة في تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها وتحديد الهدف من كل نشاط، وأيضًا مساعدتها في تحديد وتقييم المخاطر التي قد تواجه هذه الأنشطة والتي قد تعوقها عن تحقيق أهدافها، ثم اختبار أدوات الرقابة والاستجابات التي قامت بها الإدارة لإدارة هذه المخاطر والتخفيف من آثارها السلبية، ثم تقديم التأكيد إلى الإدارة عن مدى فعالية إدارة هذه المخاطر.

٣/٤ الإطار المقترح تطبيقه في بيئة الأعمال المصرية

يتمثل هذا الإطار في تحديد منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر، مع تحديد المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق هذا الإطار ومراحل التطبيق ثم تحديد الإجراءات التي سيتم تنفيذها لتفعيل دور المراجعة الداخلية، والشكل التالي يوضح مكونات الإطار المقترح:



المصدر: اعداد الباحث

شكل (٤-٢)

مكونات الإطار المقترح

١/٣/٤ منهجية المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر

أولاً: مفهوم المراجعة الداخلية على أساس الخطر

هي عملية تقديم رأي موضوعي ومستقل لإدارة المنشأة، لتحديد ما إذا كانت مخاطر تلك المنشأة تم إدارتها للوصول بها إلى المستويات المقبولة من الخطر (د.عبد الوهاب نصر، ٢٠١١، ص ٤٥٨).

ويرى الباحث أن التعريف يشير إلى أن محور تركيز هذا المدخل هو المخاطر التي تواجه أنشطة وعمليات المنظمة والتي قد تعوقها عن تحقيق أهدافها لذلك يجب تحديد هذه المخاطر

والتقرير عنها ثم اتخاذ الاستجابات اللازمة لإدارتها من قبل الإدارة، ثم يأتي دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر، بتقديم التأكيد على أن المخاطر تم إدارتها بفعالية لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر.

ثانياً: الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر

للمراجعة الداخلية خمسة أدوار رئيسة تتمثل في:

- ١ - تقديم تأكيد بأن العمليات التي تقوم بها الإدارة لتحديد جميع المخاطر تتم بفعالية.
- ٢ - تقديم التأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم بواسطة الإدارة وبذلك يمكن ترتيبها وفقاً لأولوياتها.
- ٣ - تقييم عمليات إدارة الخطر للتأكد من أن الاستجابة لأي خطر ملائمة ومتوافقة مع سياسات المنظمة.
- ٤ - تقييم التقرير المقدم من الإدارة لمجلس الإدارة عن المخاطر الرئيسية.
- ٥ - فحص أو مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية التي تتم بواسطة المديرين للتأكد من أن أدوات الرقابة تم وضعها في التشغيل ويتم متابعتها (Gramling & Myers, 2006, p.54).

يتضح مما سبق أن للمراجعة الداخلية دور خلال جميع عمليات إدارة المخاطر بداية من تحديد المخاطر المهمة وحتى تحديد وتنفيذ الاستجابات الملائمة لإدارة هذه المخاطر ومتابعة الإدارة لهذه الاستجابات. ولكن ما المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق هذا المدخل؟

٢/٣/٤ متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر

لتطبيق هذا المدخل فإن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها لدى المنظمة والتي تتمثل في الآتي:

أولاً: متطلبات تخص إدارة المنظمة وتشمل:

- ١ - أن تكون إدارة المنظمة على علم بجميع المخاطر الملازمة المؤثرة على أنشطتها والتي قد تعوقها عن تحقيق أهدافها المنشودة.
- ٢ - قيام إدارة المنظمة بتقييم هذه المخاطر وبذلك يمكن ترتيب هذه المخاطر حسب درجة التهديدات المصاحبة لها.
- ٣ - قيام مجلس إدارة المنظمة بتحديد المستوى المقبول من الخطر وبذلك يمكن تحديد ما إذا كانت المخاطر الملازمة والمخاطر المتبقية بعد إدارة هذه المخاطر قد فاقت المستوى المقبول أو كانت أدنى منه.

من الواضح أن جميع هذه المتطلبات تدل على أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن تحديد ووضع

السياسات وهيكل الرقابة الداخلية، وأنه المسؤول عن تحديد المستوى المقبول من الخطر، كما أن على الإدارة أن تحصل على التدريب المناسب والكافي حتى تتمكن من تحديد وتقييم المخاطر وتصميم وتنفيذ ومتابعة هيكل الرقابة الداخلية (Griffiths, 2006, p.26, b).

ويرى الباحث أنه يمكن تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر وذلك بالاعتماد على توافر المتطلبات السابقة بالإضافة إلى المتطلبات التالية والتي تتمثل في:

ثانياً: متطلبات تخص المراجعة الداخلية وتشمل:

١ - ضرورة توفر الاستقلال الكافي للمراجعة الداخلية حتى تتمكن من القيام بدورها وفقاً لهذا المدخل، حيث يجب وضع إدارة المراجعة الداخلية في مستوى تنظيمي يضمن لها تغطية ومتابعة أعمالها دون تدخل من الإدارة التنفيذية ويوفر لها إتصالاً مباشراً مع مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

٢ - ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية داخل المنظمة تكون على درجة عالية من الكفاءة ولديها المراجعون ذوو الخبرات الكافية والتأهيل المناسب.

٣ - ضرورة وجود لجنة للمراجعة والتي يمكن أن يؤدي التعاون بينها وبين إدارة المراجعة الداخلية إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة.

٣/٣/٤ مراحل تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر

تمر المراجعة الداخلية على أساس الخطر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

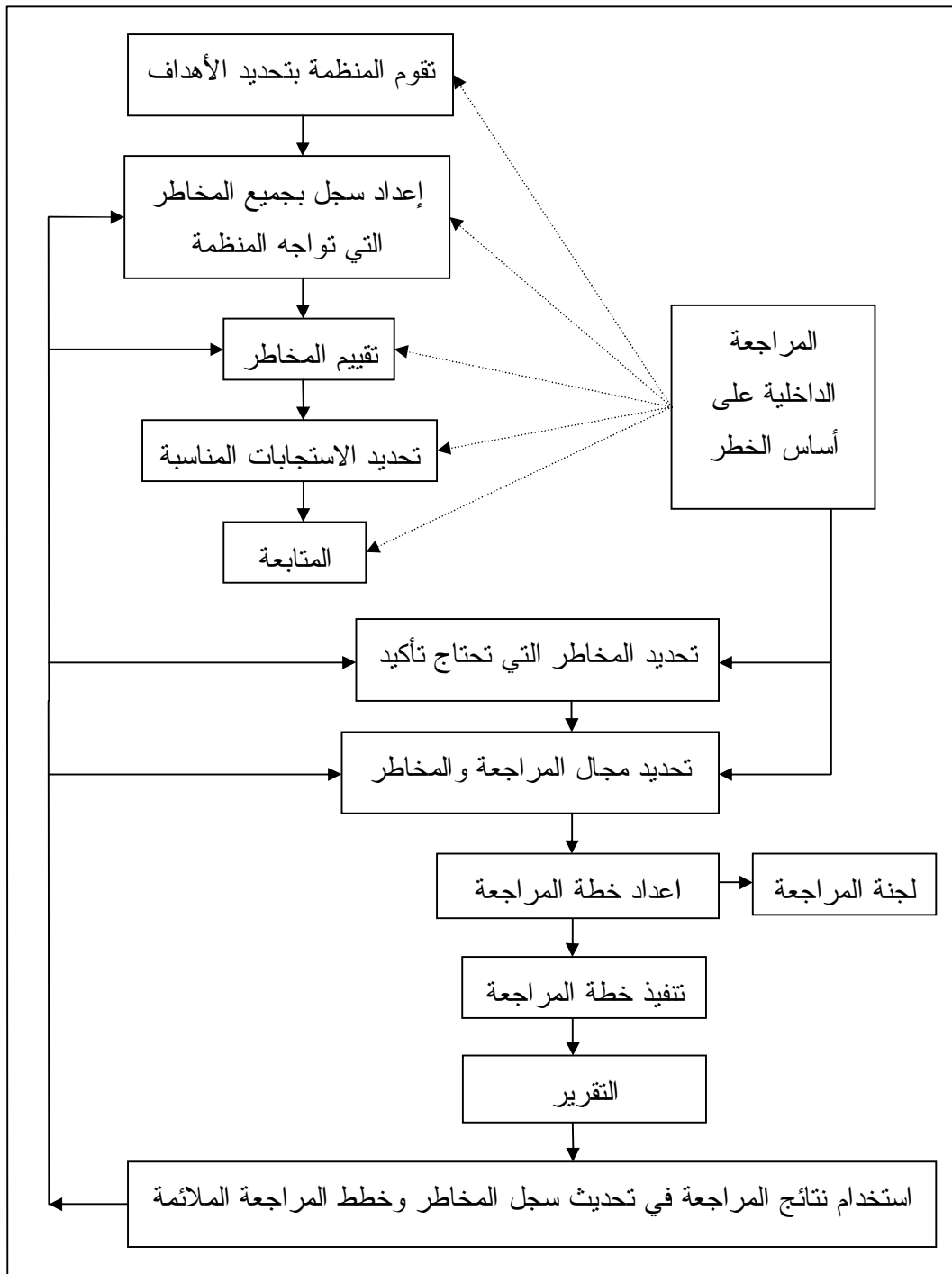
١ - التأكد من أن سجل المخاطر المهمة للمنظمة مناسب ويمكن استخدامه كأساس للتخطيط.

٢ - تحديد المخاطر التي سيتم تقديم الرأي عن إدارتها ومتى سيتم مراجعتها، مع تصنيف هذه المخاطر إلى مجموعات لمراجعتها، وبذلك يمكن إعداد سجل بجميع المخاطر المهمة وخطط المراجعة التي يمكن القيام بها، ثم إعداد خطة المراجعة المناسبة والتي عادة ما تكون سنوية ويتم اعتمادها من قبل لجنة المراجعة.

٣ - تنفيذ خطط المراجعة المحددة كل على حدة والتي سوف تهدف إلى تقديم الرأي عن المخاطر محل المراجعة وتقديم تقرير سنوي على الأقل مع الاستفادة من معلومات التقرير في تحديث سجل المخاطر السابق تحديده وخطط المراجعة اللازمة لمراجعة ما يُستجد من مخاطر (Griffiths, 2006, p.26, b).

٤/٣/٤ الإجراءات الواجب إتباعها لتطبيق المراجعة الداخلية على أساس الخطر

تتمثل هذه الإجراءات في عدة خطوات متتالية تبدأ بتحديد أهداف المنظمة وتنتهي بالتقرير الذي يوضح الرأي عن المخاطر محل المراجعة. ويوضح الشكل التالي الإجراءات المقترحة لتنفيذها:



المصدر: اعداد الباحث

شكل (٤-٣)

الإجراءات المقترحة تنفيذها من قبل المراجعة الداخلية وفقا للإطار المقترح

يتضح من الشكل السابق أن إجراءات تنفيذ المراجعة الداخلية على أساس الخطر تتمثل في:

١/٤/٣/٤ **تحديد أهداف المنظمة:** يقوم المديرون التنفيذيون للمنظمة بتحديد الأهداف والبدائل الاستراتيجية، وتحديد الرؤية لنجاح المنظمة وتوصيل هذه الأهداف للمنظمة ككل. وعلى كل رؤساء وحدات الأعمال والأقسام والفروع أن يقوموا أيضا بتحديد أهدافهم التي يجب أن تتكامل مع الأهداف العامة للمنظمة، وتتمثل أهداف المنظمة في الأهداف الاستراتيجية والأهداف التنفيذية وأهداف التقرير وأهداف مدى الالتزام (Gramling & Myers, 2006, p.54).

• دور المراجعة الداخلية

يتمثل دور المراجعة الداخلية في عمل الدراسات اللازمة وتخطيط إجراءات المراجعة حول الأهداف والاستراتيجيات المعلنة للمنظمة ووحدات الأعمال والهدف من ذلك هو التأكد من أن أهداف المنظمة تم تحديدها بفعالية وتم توصيلها لكل أطراف المنظمة، كما تقوم المراجعة الداخلية بمراجعة غايات وأهداف وحدات التشغيل الفرعية، للتأكد من أن أهداف الأقسام والفروع تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال إجراءات المراجعة يمكن تقييم مدى تفهم أطراف المنظمة للأهداف والغايات ويمكن إجراء ذلك من خلال المقابلات مع العاملين الأساسيين في الأقسام وفحص تقارير الحالة المصدرة أو أشكال أخرى لأدلة الإثبات ويمكن عمل الاستقصاءات لجمع المعلومات عن مدى فهم العاملين للأهداف والغايات (Matyjewicz & Arcangelo, 2004, p.11-12).

٢/٤/٣/٤ **إعداد سجل المخاطر:** يشير إرشاد كل من Turnbull الصادر عام ٢٠٠٥ (www.frc.org.uk) و Smith الصادر عام ٢٠٠٣ (www.fide.org.my/publications/reports/0008_rep_20081211.pdf) إلى أن الإدارة هي المسؤولة عن تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة سواء كانت خارجية أم داخلية، فلا يمكن الاعتماد على المراجعة الداخلية بمفردها للقيام بهذه المهمة ولكن إذا وجدت المراجعة الداخلية في حالة عدم تمكن الإدارة من تحديد جميع المخاطر المهمة والمؤثرة فإنها تقوم بمناقشة الإدارة في هذا الأمر وإذا لم يتم التوصل إلى حل لهذه المشكلة فإن المراجعة الداخلية تقدم تقريراً بذلك للإدارة العليا وللجنة المراجعة. كما يؤكد إرشاد Turnbull على أن المديرين مسؤولون عن تقديم الاستجابات المناسبة للمخاطر وإقرار التصرفات التي يجب القيام بها لإدارة المخاطر بفعالية. ويجب على كل منظمة أن تحتفظ بسجل يتضمن جميع المخاطر المهمة التي قد تؤثر على مقدراتها على تحقيق أهدافها وتحديد أدوات الرقابة المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر، كما أن المخاطر الجديدة التي يتم تحديدها أثناء عملية اتخاذ القرار يجب أن تُعلن ليتم تضمينها في سجل المخاطر وعلى أعضاء لجنة إدارة المخاطر والمديرين أن يفحصوا مدى كفاية

مدخلات سجل المخاطر عند تغير الظروف أو مع وقوع أي أحداث جديدة (Griffiths, 2005, p.26).

ويشير Kumar إلى أنه لا يوجد طريقة واحدة معينة لتوثيق مخاطر المنظمة بالرغم من أن عملية التوثيق مهمة جدًا لتفعيل إدارة المخاطر لذلك يجب أن يشتمل سجل المخاطر على جميع المخاطر وذلك بالرجوع إلى عمليات المنظمة كما يجب أن يشتمل السجل على احتمال حدوث الخطر وتأثيره المتوقع على المنظمة (Cga.nic.in/pdf/RBIA-Indian perspective.pdf).

ويمكن تبويب هذه المخاطر بعدة طرائق ولكن الطريقة شائعة الاستخدام هي تبويب المخاطر إلى:

١- مخاطر استراتيجية: وهي التي تؤثر على الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل وهي دائماً مسؤولية لجنة إدارة المخاطر وقد تكون مخاطر سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو متعلقة بعملاء المنظمة.

٢- مخاطر تشغيلية: وهي المخاطر التي تواجه المديرين والعاملين يومياً في العمل ومنها مخاطر المنافسة والالتزامات التعاقدية والمخاطر المادية.

٣- مخاطر مالية: وتتمثل في الفشل في عملية التخطيط المالي وإعداد ورقابة الموازنات.

٤- مخاطر السمعة: وتتمثل في أي تصرفات أو أفعال قد تضر بسمعة واسم المنظمة.

٥- مخاطر تكنولوجيا المعلومات: وتعتبر عن عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغيرات والمستجدات في بيئة الأعمال.

٦- مخاطر سيادية: قد تكون مخاطر قانونية أو بيئية.

٧- مخاطر العاملين: وتتمثل في عدم توافر الخبرات والكفاءات اللازمة أو فقد المنظمة لهذه الكوادر وعدم القدرة على استقطابها مرة أخرى (Griffiths, 2005, p.22).

• دور المراجعة الداخلية

يتمثل دور المراجعة الداخلية في جمع المستندات التي تتعلق بالطرائق التي يستخدمها المديرون لتحديد المخاطر المهمة والتحقق من سجلات المخاطر المقدمة من المديرين وما إذا كان سجل المخاطر المُعد بواسطة الإدارة يمكن الاعتماد عليه في تحديد أولويات المخاطر المحتملة وتوابعها أو ما يترتب عليها من نتائج، وتأثيرها، واحتمالية حدوثها، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها لإعداد خطط المراجعة (د. عبدالوهاب نصر، ٢٠١١، ص ٢٦٣)، وإذا كان في حاجة إلى تحسينات بسيطة فإنه يطلب من الإدارة، وأما في حالة عدم إمكانية استخدام سجل المخاطر لأنه غير مكتمل بشكل كبير فإن المراجعة الداخلية يمكن أن تساعد الإدارة لتيسير إجراء التعديلات. ويشير Matyjewicz & Arcangelo إلى أنه على إدارة المخاطر أن تعمل بالإتفاق مع المراجعة الداخلية على توصيل النتائج التي توصلوا إليها إلى المنظمة ككل، فالإدارة تحتاج إلى

فهم المخاطر التي سوف تمنعها من تحقيق أهدافها وتحديد أدوات الرقابة التي يجب استخدامها لتخفيف هذه المخاطر، أما المراجعة الداخلية فتحتاج إلى تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية على جميع مستويات المنظمة، واختبار مدى دقة وملاءمة واكتمال المعلومات والتقرير وهل تم توصيل المعلومات عن المخاطر لجميع الأطراف ومدى ملاءمة توقيت التقرير عن التغييرات في المخاطر (Matyjewicz & Arcangelo, 2004, p.14).

٣/٤/٣/٤ تقييم المخاطر: يتمثل المطلب الأول والرئيس من إدارة المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة وتقييم درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة. ويؤكد معهد المراجعين الداخليين والمنظمات المهنية الأخرى على أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك. ويتم تقييم المخاطر بتحديد درجة معينة لكل خطر بحيث تمثل هذه الدرجة المحصلة النهائية لاحتمال حدوث الخطر والآثار المترتبة على تحقق الخطر، ويمكن تقييم المخاطر بعدة طرائق منها: ورش العمل والمقابلات والمعلومات المرتجعة من العملاء والعاملين (Griffiths, 2005, P.22-23)، ويمكن الاعتماد على المصفوفة التالية كمثال يمكن القياس عليه لتقدير المخاطر التي قد تواجه المنظمة :

جدول (٤ - ١)

مصفوفة تقدير الخطر وفقا لاحتمالات الحدوث

الآثار المترتبة على حدوث الخطر	احتمال حدوث الخطر	درجة الخطر
تصفية المنظمة أو جزء كبير منها.	محتملا بشكل كبير	عال جداً (٥)
منع المنظمة من تحقيق جزء كبير من أهدافها لفترة طويلة.	محتملا	عال (٤)
توقف المنظمة عن تحقيق بعض أهدافها لفترة محدودة.	ممكناً	متوسط (٣)
تمثل عبء على المنظمة ولكن لا تعوق تحقيق أهدافها.	بعيد الاحتمال	ضعيف (٢)
تمثل عبء ضئيل جداً ولا تعوق المنظمة على تحقيق أهدافها.	نادراً	ضعيف جداً (١)

المصدر: (www.cga.nic.in)

بناءً على احتمال حدوث المخاطر والآثار المترتبة عليها تقوم إدارة المخاطر بتقييم هذه المخاطر مع إعطائها درجة معينة تعبر عن مدى أهمية هذه المخاطر بالنسبة للمنظمة ويجب أن تتم عملية تقييم المخاطر قبل تنفيذ أو أعمال أدوات الرقابة الداخلية وتسمى هذه المخاطر بالمخاطر الملازمة للنشاط، ثم تُكرر عملية التقييم مرة أخرى بعد أعمال أدوات الرقابة والاستجابات اللازمة لإدارة المخاطر وتسمى هذه المخاطر بالمخاطر المتبقية.

• دور المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية لا تقوم بوضع أو تحديد المستوى المقبول أو المسموح به من الخطر لأن مجلس الإدارة والإدارة هم فقط المسؤولون عن ذلك، ولكن يمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم التأكيد بأن المستويات المسموح بها تم تحديدها كميًا وتبليغها لجميع أطراف المنظمة، ويتم تنفيذها بفعالية طبقًا للسياسات والإجراءات والممارسات المحددة. كما تقدم تأكيدًا بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم بعد البحث في مدى جودة الإدارة في تحديد احتمال حدوث كل خطر والآثار المتوقعة من حدوثه (Matyjewicz & D'Arcangelo, 2004, pp.12-13).

٤/٤/٣/٤ تحديد الاستجابات الملائمة لإدارة المخاطر: بالاعتماد على التقييم السابق للمخاطر وإمكانية تحديد درجة معينة لكل خطر تعبر عن مدى أهمية هذا الخطر للمنظمة فإنه يمكن تحديد الاستجابة اللازمة لإدارة هذه المخاطر وجعلها في حدود المستوى المقبول وتوجد عدة بدائل يمكن الاعتماد عليها وذلك حسب أهمية الخطر واحتمال تحققه والآثار المتوقعة من حدوثه، وتتمثل هذه البدائل في:

أ- **تصميم مجموعة من الضوابط الرقابية:** للحد من هذه المخاطر إلى المستوى الذي تتحمله المنشأة " المستوى المقبول من الخطر " .

ب- **تجنب الخطر:** وذلك من خلال تغيير طبيعة النشاط لتحقيق الأهداف المرغوبة بأقل قدر ممكن من المخاطر، أو إلغاء النشاط المسبب لهذا الخطر مثل إلغاء خط إنتاجي أو الإحجام عن التوسع في سوق جديدة، وذلك إذا كان هذا النشاط غير مهم أو لا يعتبر نشاطًا جوهريًا للنشاط الرئيس للمنشأة أو إذا كان احتمال حدوث الخطر سوف يؤثر بشكل جوهري على موقف المنشأة ككل في المنافسة في مجال الأعمال.

ت- **تحويل "نقل" الخطر:** وذلك من خلال التعامل مع طرف آخر لتحمل عبء الخسائر المترتبة على هذا الخطر في حالة حدوثه، مثل عقود التأمين على الممتلكات أو الإسناد الخارجي لبعض الأنشطة كثيرة التعرض للمخاطر.

ث- **تحمل الخطر:** وذلك عن طريق تنويع العمليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل احتمالات الخطر وتأثيراته وذلك على سبيل المثال من خلال اتباع منهج التقييم الذاتي للرقابة بهدف تقليل المخاطر المتبقية إلى المستوى الذي يمكن أن تتحمله المنشأة دون أن يؤثر ذلك على موقفها التنافسي في مجال الأعمال.

ج- **قبول الخطر والتعامل معه:** وذلك في حالة عدم القدرة على تفاديه أو انخفاض تأثيره على تحقيق أهداف المنشأة، وبالتالي لا يوجد أي رد فعل تتخذه الإدارة من أجل التأثير على احتمال وقوع الخطر، ويوحي قبول الخطر في هذه الحالة بأن المخاطر المحتملة أو الكامنة في حدود المستوى المقبول (د. محمد عبدالحافظ، ٢٠٠٥، ص

. (١٤٣-١٤٢)

ويمكن الاعتماد علي المصفوفة التالية لتحديد درجة أهمية المخاطر للمنظمة وترتيب هذه المخاطر حسب درجة أهميتها وتحديد الاستجابة المناسبة:

جدول (٤ - ٢)

مصفوفة تحديد وترتيب المخاطر حسب أهميتها

الدرجة	الاحتمال	المخاطر ودرجة أهميتها				
		٥ مشكلة إضافية	١٠ مشكلة إضافية	١٥ غير مقبول	٢٠ غير مقبول	٢٥ غير مقبول
٥	محتملا بشكل كبير	٥ مشكلة إضافية	١٠ مشكلة إضافية	١٥ غير مقبول	٢٠ غير مقبول	٢٥ غير مقبول
٤	محتملا	٤ مقبول	٨ مشكلة إضافية	١٢ مشكلة	١٦ غير مقبول	٢٠ غير مقبول
٣	ممكناً	٣ مقبول	٦ مشكلة إضافية	٩ مشكلة	١٢ مشكلة	١٥ غير مقبول
٢	بعيد الاحتمال	٢ مقبول	٤ مقبول	٦ مشكلة إضافية	٨ مشكلة إضافية	١٠ مشكلة
١	نادراً	١ مقبول	٢ مقبول	٣ مقبول	٤ مقبول	٥ مشكلة
الآثار المتوقعة	تأثير الخطر	غير مهم	ضعيف	متوسط	كبير	كارثة
	الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

المصدر : (www.cga.nic.in) بتصريف.

مفاتيح المصفوفة:

- أقل من ٥ ← مقبول
- من ٥ ← إلى أقل من ١٠ مشكلة إضافية
- من ١٠ ← إلى أقل من ١٥ مشكلة
- من ١٥ ← إلى أعلى غير مقبول

ويتضح من الجدول السابق أنه يمكن تحديد مدى أهمية كل نوع من أنواع المخاطر التي تواجه المنظمة، وذلك بالاعتماد على احتمال حدوث الخطر والآثار المترتبة على حدوثه مع إعطاء أوزان نسبية تعبر عن درجة احتمال حدوث الخطر والآثار المترتبة عليه ويكون حاصل ضرب درجة الاحتمال في درجة الأثر المتوقع هي المحصلة النهائية التي تعبر عن درجة أهمية الخطر، وبالتالي تتمكن إدارة المنظمة من ترتيب هذه المخاطر وتحديد الاستجابات الملائمة لها،

وتحديد التوقيت المناسب لتنفيذ هذه الاستجابات وتتمثل القرارات المناسبة لإدارة كل نوع من المخاطر على أساس ما يلي:

- عندما يُقِيمُ الخطر بأنه غير مقبول فإنه يجب على الإدارة توفير الاستجابة اللازمة وبسرعة.
- عندما يُقِيمُ الخطر بأنه يمثل مشكلة فإنه يجب توفير الاستجابة اللازمة.
- عندما يُقِيمُ الخطر بأنه يمثل مشكلة إضافية فإنه يجب على الإدارة التصرف إذا توافرت لها الموارد اللازمة.
- عندما يُقِيمُ الخطر بأنه مقبول فإنه لا يجب القيام بأي تصرف.

● دور المراجعة الداخلية

يتمثل دور المراجعة الداخلية في اختبار أدوات الرقابة والاستجابات المستخدمة في إدارة المخاطر للوقوف على مدى ملاءمتها لإدارة هذه المخاطر ومقدرتها على تخفيف مستويات المخاطر إلى المستوى المقبول، وبذلك يمكنها تقديم تأكيد عن عمليات إدارة المخاطر ولتقييم مدى الأمن والحماية المتوفرة في الاستجابة للمخاطر فإن المراجعة الداخلية تحتاج إلى اختبار فعالية الحدود المادية والمنطقية وحماية المعلومات وضوابط الوصول للمعلومات (Matyjewicz&Arcangelo,2004,p.14) .

٥/٤/٣/٤ المتابعة: تتطلب فعالية إدارة المخاطر فحص عملية إدارة المخاطر والمتابعة بشكل مستمر والتقرير للتأكد من أن المخاطر تم تحديدها وتقييمها بفعالية وأن أدوات الرقابة والاستجابات المناسبة تم وضعها في المكان المناسب وأنها تحقق النتائج المطلوبة، كما يجب مراعاة أي تغييرات قد تحدث وأخذ أثارها في الحسبان لذا يجب إعادة فحص كل المخاطر على الأقل سنويًا كجزء من عملية التخطيط (Griffiths, 2005, p.26-27).

● دور المراجعة الداخلية

تقوم الإدارة بإجراء أنشطة الرقابة والمتابعة بهدف التأكد من مدى الالتزام باستراتيجيات الاستجابة للمخاطر وتقوم الإدارة بتوثيق عمليات المتابعة التي تقوم بها في مستندات وجعل نتائج هذه العمليات متاحة للمراجعة الداخلية للقيام بتقييمها (Matyjewicz & Arcangelo,2004,p.15).

من الخطوات السابقة والتي تمثل المرحلة الأولى للمراجعة الداخلية على أساس الخطر يرى الباحث أن عملية تقييم المخاطر تعتمد أساسًا على تحديد المنظمة لأهدافها أولاً ثم يأتي دور جميع المديرين والعاملين بالمنظمة حيث إنهم جميعًا مسؤولون عن عملية إدارة المخاطر لذا يقوم كل مدير مسؤول بعمل سجل بالمخاطر التي تعوقه عن تحقيق الأهداف المطلوبة منه، ثم يتم تجميع كل هذه المخاطر في سجل واحد ثم ترتيب هذه المخاطر حسب درجة أهميتها وتأثيرها على المنظمة بالاعتماد على احتمال حدوث كل خطر والنتائج المتوقعة من حدوثه ومصنوفة

تحديد وترتيب المخاطر، وبالتالي يسهل على الإدارة تحديد أدوات الرقابة اللازمة لإدارة هذه المخاطر حتى تصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر والذي يحدده مجلس إدارة المنظمة، ثم يتم إعادة تقييم المخاطر المتبقية بعد إعمال أدوات الرقابة حيث تمثل مقياس مناسب لمدى فعالية أدوات الرقابة المستخدمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب إعادة تقييم المخاطر على الأقل سنويًا وذلك لمتابعة فعالية أدوات الرقابة، وإن كان يجب تكرارها بشكل أقرب أو أقل مع المنظمات التي تكون معرضه لتغيرات سريعة ومتلاحقة.

٦/٤/٣/٤ تحديد المخاطر التي تحتاج إلى التأكيد: بالاعتماد على قائمة المخاطر والتي تشتمل معظم المخاطر التي تفوق المستوى المقبول من الخطر فإنه يتم تنقيح هذه المخاطر واستبعاد المخاطر التي لا تحتاج إلى مراجعة، والتركيز على المخاطر الأخرى التي تستلزم إجراء عملية المراجعة للحصول على التأكيد المناسب بشأنها وذلك كما يلي:

- أ- المخاطر التي تكون داخل حدود المستوى المقبول لا تحتاج إلى مراجعة.
- ب- المخاطر التي لا يمكن جعلها داخل المستوى المقبول وسوف تتحملها المنظمة لا تحتاج إلى مراجعة أيضا.
- ت- المخاطر التي لا يمكن جعلها داخل المستوى المقبول وسوف تتحملها المنظمة ولكنها تتطلب خططاً مستقبلية فإنه لا يتم استبعادها إلا بعد مراجعة هذه الخطط.
- ث- المخاطر التي تُفحص بواسطة طرف ثالث والذي يقدم التأكيد عنها للجنة المراجعة لا تحتاج إلى المراجعة الداخلية.
- ج- المخاطر التي تم إدارتها وأصبحت في حدود المستوى المقبول من الخطر ومُثبت ذلك في عملية المراجعة السابقة مع الأخذ في الاعتبار تقييم المخاطر ونتائج المراجعة ومتابعة الإدارة لأدوات الرقابة والتغيرات التي تحدث وتوقيت آخر مراجعة، فإنه يمكن للمراجعة الداخلية تقديم التأكيد بأنها مازالت في حدود المستوى المقبول دون مراجعتها ولكن مع انتهاء خطة المراجعة فإنه قد تحتاج إلى مراجعتها في المراجعة القادمة.
- ح- أما المتبقي من المخاطر فهي المخاطر التي تحتاج إلى التأكيد عنها وتمثل الأساس لخطة المراجعة. وتقوم المراجعة الداخلية بتقديم تقرير بكل هذه المخاطر للجنة المراجعة لتكون على علم بأن جميع المخاطر تم إدارتها (Griffiths,2006,p.20, a).

٧/٤/٣/٤ تحديد مجال المراجعة والمخاطر (RAU) Risk & Audit Universe:

بمعنى تجميع المخاطر وعمليات الاستجابة في وحدات للمراجعة تسمى مجال المراجعة والمخاطر، حيث ينطوي مجال المراجعة والمخاطر على المخاطر التي يقوم بتحديد كل من الإدارة والمراجعة الداخلية، ومستواها أو تأثيرها، والمسؤول عنها، وتكون المراجعة الداخلية

هي المسؤولة عن عملية توفير رأي عن إدارة كل نوع من أنواع المخاطر، وتفاصيل عمليات المراجعة التي تمت في الماضي والتي ستنتم في المستقبل، وتفاصيل عن أنظمة الرقابة التي تتولى عملية إدارة المخاطر،... الخ بمعنى أن مجال المراجعة والمخاطر سيقوم بتوفير صورة شاملة أو كلية عن القضايا والأنشطة المستخدمة وسيساعد في تحديد أولويات خطط المراجعة (د.عبدالوهاب نصر، ٢٠١١، ص ٢٦٦). ويقدم مجال المراجعة والمخاطر RAU صورة مكبرة عن الأنشطة والمخاطر الموجودة ويمكن الاعتماد عليها لترتيب خطط المراجعة (cga.nic.in/pdf/RBIA-Indian perspective.pdf) وتتم هذه الخطوة بعد القيام بعدة خطوات فرعية تتمثل في:

أ- **تبويب المخاطر:** إذا كان هناك عدد كبير من المخاطر فإنه من الأفضل تصنيف هذه المخاطر لأن هذا سوف يساعد في إعداد خطة مراجعة مناسبة خاصة وأنه يمكن إجراء المراجعة للاستجابات لعدد من المخاطر في عملية مراجعة واحدة مما يساعد على تجنب حدوث ازدواجية في مراجعة المخاطر ويمكن تبويب المخاطر حسب الأهداف أو المسؤول عن الخطر أو وحدات الأعمال.

ب- **ربط المخاطر بعمليات المراجعة:** يمكن القيام بذلك بالاعتماد على الخطوة السابقة بتحديد المراجعة اللازمة حسب فئة أو مجموعة المخاطر، ولكن هناك طريقة أخرى تتمثل في عمل مخطط بجميع المراجعات التي يمكن القيام بها والمكان الذي ستنفذ فيه ثم ربط المخاطر بالمراجعات الملائمة لها وتتميز هذه الطريقة بتغطيتها مكاناً واحداً في زيارة واحدة ويمكن استخدام أحجام مناسبة من فرق العمل والتأكد من أن إدارة كل المخاطر تم مراجعتها (Griffiths, 2005, p.73).

ت- **تحديد المخاطر التي سيتم مراجعتها:** لا بد من وجود سياسة معينة لتحديد المخاطر المطلوب تقديم التأكيد عن مدى فعاليتها، حيث إنه من الصعب أن يطلب مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة تقديم التأكيد عن مدى فعالية جميع المخاطر التي تفوق المستوى المقبول من الخطر كل عام ولكن ربما يطلب تقديم تأكيد سنوي عن المخاطر التي لها أعلى احتمال والآثار المترتبة عليها تمثل كارثة أو خسائر هائلة (مخاطر غير مقبولة) أما باقي المخاطر فيمكن مراجعتها كل سنتين أو ثلاث (د.عبدالوهاب نصر، ٢٠١١، ص ٢٦٦).

ث- **تخصيص الموارد:** يتم تحديد عدد الأيام اللازمة لإتمام كل عملية مراجعة ومقارنة إجمالي العدد المطلوب مع الموارد المتاحة، فإذا كانت الموارد غير كافية لإتمام الخطة فإنه يجب زيادة عدد أفراد فريق العمل أو تخفيض عدد المراجعات المطلوب القيام بها، وإذا لم يكن هناك عدد كاف من المراجعين فيجب إخبار لجنة

المراجعة بالمخاطر التي لم يتم مراجعتها بسبب عدم كفاية الموارد لإقرار ما يجب عمله (Griffiths, 2006, p.24, a).

٨/٤/٣/٤ إعداد خطة المراجعة: تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أي المراجعات سيتم تنفيذها ومتى سيتم التنفيذ وطول مدة عملية المراجعة وتحديد المخاطر والعمليات المرتبطة بها التي سوف تتضمنها كل عملية مراجعة وتحديد فريق العمل، ويرى الباحث أن هناك أسبابًا لإعداد خطة مراجعة سنوية تتمثل في أن الإدارة العليا في المنظمة ربما تتطلب وجود هذه الخطة لاستخدامها كهدف لنشاط المراجعة الداخلية، ولأن إرشاد Turnbull يتطلب عمل تقييم سنوي للتأكد من أن مجلس الإدارة قد أخذ في اعتباره كل الجوانب المهمة للرقابة الداخلية للسنة محل المراجعة وهذا يعني أن الخطة السنوية يجب أن تتضمن المراجعات التي تمكن المجلس من إعداد بيانه العام، ونظرًا لأنه من غير المعقول أن يطلب المجلس أو لجنة المراجعة التأكيد عن إدارة جميع المخاطر التي تفوق المستوى المقبول من الخطر كل سنة، ولكن ربما يطلب التأكيد عن المخاطر ذات الاحتمال المرتفع الحدوث والآثار المتوقعة منها تمثل خسائر عالية أو كارثة وذلك سنويًا بينما باقي المخاطر فيمكن مراجعتها كل سنتين أو ثلاث سنوات (د. عبدالوهاب نصر، ٢٠١١، ص ٢٦٦).

بإتباع الخطوات السابقة مع الاعتماد على مجال المراجعة والمخاطر (RAU) يمكن ترتيب خطط المراجعة المطلوبة حسب درجة أولويتها وتحديد أي الخطط التي سيتم تنفيذها في السنة الأولى وأيها في الثانية وأيها في الثالثة وتحديد المخاطر التي لا تحتاج للمراجعة نهائيًا. ويمكن الاعتماد على المصفوفة التالية لتحديد أولويات المراجعة:

جدول (٤-٣)

مصفوفة تحديد أولويات المراجعة

الدرجة	الاحتمال	درجة أهمية المخاطر وأولوياتها				
		٥ كل ثلاث سنوات	١٠ كل سنتين	١٥ سنويا	٢٠ سنويا	٢٥ سنويا
٥	محتملا بشكل كبير	٥ كل ثلاث سنوات	١٠ كل سنتين	١٥ سنويا	٢٠ سنويا	٢٥ سنويا
٤	محتملا	٤ لا تحتاج	٨ كل ثلاث سنوات	١٢ كل سنتين	١٦ سنويا	٢٠ سنويا
٣	ممكناً	٣ لا تحتاج	٦ كل ثلاث سنوات	٩ كل سنتين	١٢ كل سنتين	١٥ سنويا
٢	بعيد الاحتمال	٢ لا تحتاج	٤ لا تحتاج	٦ كل ثلاث سنوات	٨ كل ثلاث سنوات	١٠ كل سنتين
١	نادراً	١ لا تحتاج	٢ لا تحتاج	٣ لا تحتاج	٤ لا تحتاج	٥ كل ثلاث سنوات
الآثار المتوقعة	تأثير الخطر	غير مهم	ضعيف	متوسط	كبير	كارثة
	الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

المصدر : (Griffiths, 2006, p.35, b) بتصريف.

مفاتيح المصفوفة :

- درجة الخطر أقل من ٥ ← لا يحتاج إلى مراجعة
 - درجة الخطر من ٥ ← وأقل من ١٠ يراجع كل ثلاث سنوات
 - درجة الخطر من ١٠ ← وأقل من ١٥ يراجع كل سنتين
 - درجة الخطر من ١٥ ← إلى أعلى يراجع سنوياً
- ويتضح من الجدول رقم (٤-٣) أنه بالاعتماد على مصفوفة تحديد المخاطر وترتيبها حسب درجة أهميتها فإنه يمكن تحديد التوقيت المناسب للقيام بمراجعة المخاطر التي تواجه المنظمة ويظهر من المصفوفة السابقة ما يلي:

أ- إذا كانت درجة أهمية المخاطر تتراوح بين (١ إلى أقل من ٥) فإن هذه المخاطر تكون داخل حدود المستوى المقبول من الخطر وبالتالي لا تحتاج إلى مراجعة.

ب- إذا كانت درجة أهمية المخاطر تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠) فإن هذه المخاطر تكون

خارج حدود المستوى المقبول من الخطر ولكن درجة أهميتها للمنظمة والمبنية على احتمال حدوثها والآثار المتوقعة منها ليست بالدرجة التي تتطلب التصرف بسرعة لذلك يمكن مراجعتها كل ثلاث سنوات.

ت- إذا كانت درجة أهمية المخاطر تتراوح بين (١٠ إلى أقل من ١٥) فإن هذه المخاطر تكون خارج حدود المستوى المقبول من الخطر ولكن درجه أهميتها للمنظمة والمبنية على احتمال حدوثها والآثار المتوقعة منها تجعل من الممكن أن يتم مراجعتها كل سنتين.

ث- إذا كانت درجة أهمية المخاطر تتراوح بين (١٥ إلى أعلى) فإن هذه المخاطر تكون خارج حدود المستوى المقبول من الخطر ولكن درجه أهميتها للمنظمة والمبنية على احتمال حدوثها والآثار المتوقعة منها تتطلب أن يتم مراجعتها سنويًا.

ومطلوب من خطة المراجعة أن تمد لجنة المراجعة بالمعلومات التالية:

- تفاصيل المخاطر التي سيتم تقديم التأكيد عن عمليات إدارة المخاطر المرتبطة بها من خلال تنفيذ خطط المراجعة.
 - تفاصيل المخاطر التي سيتم تقديم التأكيد عنها ومن خلال الاعتماد على أعمال المراجعة في السنوات السابقة.
 - تفاصيل المخاطر التي تتطلب تنفيذ عمل استشاري لمساعدة الإدارة لتخفيف هذه المخاطر لأقل من المستوى المقبول.
 - المخاطر التي لم يتم تغطيتها بسبب سياسة معينة أو وجود قيود على الموارد المتاحة.
 - التأكيد على أن الخطة تتم وفقاً لاختصاصات قسم المراجعة الداخلية.
- ٩/٤/٣/٤ تنفيذ خطة المراجعة: يتمثل الهدف من هذه المرحلة في التأكد من:
- أن الإدارة قامت بتحديد وتقييم وتعيين الاستجابات المناسبة للمخاطر التي تفوق المستوى المقبول من الخطر.
 - أن الاستجابات للمخاطر خاصة هيكل الرقابة الداخلية للمنظمة تتعامل مع المخاطر بفعالية لتخفيف المخاطر المتلازمة للنشاط إلى المستوى المقبول من الخطر.
 - أنه إذا كانت المخاطر المتبقية تفوق المستوى المقبول من الخطر فإنه يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف هذه المخاطر أو يكون على المنظمة تحملها أو تحويلها لطرف ثالث أو إنهاؤها.
 - أن عملية إدارة المخاطر يتم متابعتها بواسطة الإدارة للتأكد من أنها تعمل بفعالية (Griffiths, 2006, p.24, a) ولتحقيق هذه الأهداف فإنه يتم القيام بعدة إجراءات تنتهي بتقديم التقرير النهائي للمراجعة وهي:

أ- **تحديد نطاق المراجعة:** ويشتمل على أسباب القيام بعملية المراجعة، وتحديد الأنشطة التي سيتم مراجعتها وأهداف هذه الأنشطة والمخاطر التي تعوق الأنشطة في تحقيق

الأهداف المطلوبة، وتحديد أدوات الرقابة الداخلية الرئيسة المستخدمة في إدارة هذه المخاطر، وبرنامج العمل الذي سيتم تطبيقه وحدود عملية المراجعة وتوقيت تنفيذها والمدة المتوقع أن تستغرقها، وتحديد فريق العمل وأي اعتبارات أو مسؤوليات خاصة وتحديد الأشخاص أو الجهات الموجه إليها تقرير المراجعة (Griffiths, 2006, p.41, b).

ب - فحص عملية إدارة المخاطر: وذلك للتحقق من أنه تم تحديد جميع المخاطر المهمة وتقييمها بطريقة سليمة بواسطة الإدارة وطبقا للمعايير المحددة من قبل مجلس الإدارة، وأنه تم تحديد وإعمال أدوات الرقابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر وأنها تعمل بفعالية.

ت - التحقق من درجة أهمية المخاطر التي سيتم مراجعتها: وذلك عن طريق التحقق من صحة تقييم هذه المخاطر مع ترتيبها حسب أهميتها للمنظمة.

ث - إقرار خدمات المراجعة التي سيتم تقديمها: يعتمد ذلك على درجة أهمية المخاطر للمنظمة، ويوضح الجدول التالي خمسة أنواع من المخاطر ودور الإدارة في مدى توفير أدوات الرقابة والاستجابات المناسبة لإدارة هذه المخاطر وكذلك عملية المتابعة والتي يجب أن تكون مستمرة، كما يوضح الجدول نوع الخدمة المطلوب الحصول عليها من إدارة المراجعة الداخلية والتي إما تتمثل في خدمات التأكيد أو الخدمات الاستشارية أو مزيج منهما كما يلي:

جدول (٤ - ٤)

تصنيف (أنواع) المخاطر

النوع	الخطر	أدوات الرقابة	المتابعة	الخدمة
الأول	الخطر الموجود Risk enabled	يتم تحديد وتقييم كل المخاطر و فحصها بانتظام ثم وضع وإعمال الاستجابات اللازمة لإدارة هذه المخاطر. " عمليات	ترصد الإدارة أن جميع الاستجابات للمخاطر تعمل بطريقة مناسبة. وكل المديرين يؤكدون على فعالية إدارة المخاطر لديهم ويعتمدون على أداء إدارة المخاطر.	التأكيد
الثاني	الخطر المُدار Risk managed	الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر موجودة ضمن العمليات "	ترصد الإدارة أن جميع الاستجابات للمخاطر تعمل بطريقة مناسبة. ومعظم المديرين يؤكدون على فعالية إدارة المخاطر لديهم ويعتمدون على أداء إدارة المخاطر.	الاستشارات
الثالث	الخطر المُحدد Risk defined	أغلبية المخاطر تم تحديدها وتقييمها ويتم فحصها بانتظام وتم وضع وإعمال الاستجابات اللازمة لإدارة معظم هذه المخاطر.	بعض الإدارات ترصد أن جميع الاستجابات للمخاطر تعمل بطريقة مناسبة .	
الرابع	الخطر المُدرك Risk aware	قد يكون تم وضع أدوات الرقابة ولكنها لا ترتبط بالمخاطر .	القليل من المتابعة .	
الخامس	الخطر البسيط Risk naive	يوجد رقابات لكن قد يكون بعضها مفقوداً أو غير مكتمل.	القليل جداً من المتابعة إذا كانت موجودة.	لا يمكن استخدام المراجعة الداخلية على أساس الخطر، ولكن يمكن القيام بخدمات استشارية لتعزيز إدارة المخاطر والوصول إلى النوع الثالث.

المصدر : (Griffiths, 2006, p.30, a) بتصريف.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١ - عندما تكون المخاطر من النوع الأول أو الثاني فإنه من غير المرجح القيام بالعمل التفصيلي للمراجعة للبحث عن أي مخاطر لم يتم تغطيتها أو عن أدوات الرقابة الناقصة ولكن يكون التركيز على مراجعة عمليات إدارة المخاطر مثل الموارد والتوثيق والطرأق المستخدمة والتقارير، مع توجيه الاهتمام للتحقق من متابعة الإدارة للرقابات على المخاطر الرئيسية.

٢ - إذا كانت المخاطر من النوع الثالث فإن عمل المراجعة سوف يتضمن التحقق من أن عمليات إدارة المخاطر تتم بفعالية، كما أن العمل التفصيلي للمراجعة مطلوب للتأكد من أن جميع المخاطر تم تحديدها مع إجراء الاختبارات للتأكد من أن أدوات الرقابة تعمل بفعالية.

٣ - إذا كانت المخاطر من النوع الرابع أو الخامس فإنه يمكن القيام بالمراجعة على أساس الخطر ولكن نحتاج إلى تدريب الإدارة وإعداد ورش عمل لتحديد المخاطر فلا يجب قيام المراجعة الداخلية بتحديد المخاطر أو إعداد قائمة المخاطر بدون اشتراك الإدارة (Griffiths, 2006, p.30, a).

ويشير Griffiths إلى أن المنظمة التي تواجه النوع الأول من الخطر فإن مديريها قد تمكنوا من حصر جميع المخاطر التي تواجههم وتقييم هذه المخاطر بشكل يمكنهم من وضع أدوات الرقابة المناسبة والاستجابات الملائمة لإدارة هذه المخاطر مع القيام بإجراء متابعة مستمرة للتأكد من أن جميع الاستجابات تعمل بطريقة مناسبة وفعالة، وبذلك يتمثل دور المراجعة الداخلية في القيام بتقديم التأكيد اللازم عن مدى فعالية الإدارة في تحديد المخاطر وكذلك مدى سلامة تقييم هذه المخاطر ثم تقييم عمليات إدارة المخاطر للتأكد من أن الاستجابة لأي خطر ملائمة ومتوافقة مع سياسات المنظمة. أما النوع الثاني من الخطر فهو لا يختلف كثيرًا عن النوع الأول إلا أنه قد يوجد بعض نواحي القصور في أداء المديرين مما يستلزم قيام المراجعة الداخلية بدورها الاستشاري بجانب دورها الرئيس في تقديم التأكيد اللازم عن مدى فعالية الإدارة في تحديد وتقييم المخاطر وتوفير الاستجابات المناسبة لإدارة هذه المخاطر، أما إذا كانت المخاطر من النوع الثالث فإن معظم المديرين قد قاموا بتحديد المخاطر التي تواجههم وبذلك فإن على المراجعة الداخلية القيام بدورها الاستشاري ومساعدة باقي المديرين على القيام بدورهم في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه أنشطتهم وعند إتمام هذه المهمة فإنه يمكن إعداد سجل كامل يشتمل على جميع المخاطر التي تواجه المنظمة، ثم يأتي دور المراجعة الداخلية في تقديم التأكيد عن مدى فعالية الإدارة في تحديد وتقييم وإدارة هذه المخاطر، أما إذا كانت المخاطر من النوع الرابع فإنه قد لا يكون هناك سجل للمخاطر أو أن عددًا قليلًا من المديرين قد قاموا بتحديد المخاطر التي تواجههم ونظرًا لأن هذا النوع من المنظمات ليس لديها إطار لإدارة المخاطر فإنه لا يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر أن تقدم التأكيد عن مدى فعالية إدارة المخاطر، لذلك فإن على المراجعة الداخلية أن تقوم بدورها الاستشاري وذلك بالتنسيق مع الإدارة لتقدير

المخاطر التي تواجه المنظمة وتحديد الأعمال التي يجب القيام بها لإعداد إطار لإدارة المخاطر وذلك بما يتوافق مع متطلبات مجلس الإدارة وبذلك قد تتمكن المراجعة الداخلية من إعداد خطة المراجعة اللازمة لتقديم التأكيد عن مدى فعالية إدارة المخاطر أو يمكنها تقديم النصائح اللازمة لتحديد الاستجابات المناسبة لإدارة هذه المخاطر وذلك حتى يمكن الوصول إلى النوع الثالث من الخطر، وإذا كان الخطر من النوع الخامس فإنه يشبه إلى حد كبير النوع الرابع وبذلك يكون من الضروري قيام المراجعة الداخلية بالعمل كمستشار للإدارة بهدف تصميم إطار لإدارة المخاطر وذلك من خلال تدريب الإدارة وعقد ورش العمل اللازمة حيث إنه لا يجب على المراجعة الداخلية أن تحدد المخاطر بدلا من الإدارة أو دون اشتراكها لأنها تمثل مسؤولية الإدارة، وحتى يتم ذلك فإنه لا يمكن تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر (Griffiths, 2006, p.16-17, a).

ويرى الباحث أنه يمكن الاعتماد على الجدول السابق (٤-٤) في تقسيم المنظمات إلى خمسة أنواع حسب أنواع المخاطر الموضحة بالجدول وبذلك يمكن التعرف على نوعية الإدارة الموجودة في كل منظمة وتقييم مدى فعاليتها في إدارة المخاطر إذا كان لديها إطار لإدارة المخاطر وتحديد دور المراجعة الداخلية هل سينحصر في تقديم التأكيد اللازم عن مدى فعالية إدارة المنظمة في القيام بتحديد وتقييم وإدارة المخاطر، أم سيتسع ليشمل تقديم الخدمات الاستشارية أيضا لمساعدة الإدارة على القيام بدورها.

ج - الحصول على التوثيق اللازم للعمليات: حيث يتم تجميع أدلة الإثبات اللازمة للتحقق من أن جميع المخاطر تم تحديدها وتقييمها بطريقة صحيحة بواسطة الإدارة طبقا للمعايير المحددة، وأن أدوات الرقابة اللازمة لإدارة هذه المخاطر تم تحديدها، وأن العمليات التي تتبعها الإدارة لمتابعة تشغيل أدوات الرقابة تم تحديدها، وأن الاختبارات اللازمة للتحقق من فعالية أدوات الرقابة وعمليات المتابعة يمكن تحديدها.

ح - إعداد قاعدة بيانات: تشتمل على تفاصيل عمليات المراجعة أو ما يسمى بمجال المراجعة والمخاطر RAU.

خ - فحص أدوات الرقابة المستخدمة والاستجابات التي تم الاعتماد عليها لإدارة الخطر: وذلك لاختبار ما إذا كانت أدوات الرقابة المستخدمة وعمليات المتابعة التي تنفذها الإدارة فعالة أم لا.

١٠/٤/٣/٤ التقرير: يتمثل الهدف الأساس للتقرير في التوصل إلى ما إذا كانت المخاطر التي تعوق تحقيق أهداف الأنشطة والعمليات الموضحة في نطاق المراجعة تم إدارتها إلى المستوى المقبول من الخطر أم لا، لذلك فإن التقرير يمثل المنتج النهائي للمراجعة الداخلية ويجب أن يكون واضحا وموجزا وخاليا من الأخطاء ومصمما بشكل جيد وملائم (Griffiths, 2006, p.46, b).

التي يتم مراجعتها فإنه يمكن تقديم تأكيد موضوعي إلى مجلس الإدارة عن فعالية إدارة المخاطر، فأهم طريقتين يمكن للمراجعة الداخلية استخدامهما لتقديم قيمة للمنظمة هما: الأولى تقديم تأكيد موضوعي بأن معظم مخاطر الأعمال تم إدارتها بشكل مناسب والتأكيد بأن إدارة المخاطر وهيكل الرقابة الداخلية تعمل بفعالية، والثانية أنه يمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم الخدمات الاستشارية التي تحسن عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة للمنظمة (Matyjewicz & Arcangelo, 2004, p.15)، مع ملاحظة أنه يجب تحديث مجال المراجعة والمخاطر RAU بانتظام على الأقل كل ثلاثة شهور بالاعتماد على إعادة تقدير الإدارة للمخاطر ونتائج تقارير المراجعة، حيث إنه قد يكون من الضروري إضافة مراجعات أخرى في حالة ظهور مخاطر مؤثرة جديدة وإستبعاد المخاطر التي ليس لها تأثير.

٤/٤ الآثار المترتبة على استخدام الإطار المقترح

من خلال العرض السابق للمراجعة الداخلية على أساس الخطر ودورها في الإدارة الشاملة للمخاطر يمكن تحديد الآثار المترتبة على استخدام الإطار المقترح فيما يلي:

- إمكانية اتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- زيادة احتمال تحقيق أهداف المنظمة.
- تقديم تقرير شامل وموحد عن المخاطر.
- تحسين فهم المخاطر الرئيسية والآثار المترتبة عليها على نطاق واسع وتنفيذ الاستجابات اللازمة لها.
- زيادة الوعي لدى العاملين بالمنشأة بكيفية تحديد المخاطر وكيفية التعامل معها.
- زيادة تركيز الإدارة على المشاكل الأكثر أهمية.
- التقليل من احتمالات تعرض المنشأة للمفاجآت أو الأزمات.
- تركيز أكثر على أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.
- التخفيف من احتمالات التعرض لتقلبات في الأرباح.
- المقدرة على قبول المخاطر المرتفعة لتحقيق مكاسب كبيرة.
- معرفة أكثر بالمخاطر المقبولة واتخاذ القرار.
- تجنب مخاطر عدم الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.
- تحسين كفاءة الإدارة في تخصيص الموارد المتاحة لها.
- أصبحت المراجعة الداخلية أداة للاتصال مع البيئة الخارجية وأداة تشارك في وضع وتحديد الأهداف الداخلية (Matyjewicz & D'Arcangelo, 2004, p.8).

ويرى الباحث أن الاعتماد على المدخل المقترح سوف يؤدي في النهاية إلى:

- ١- تسليط الضوء على أهمية وضرورة مشاركة مجلس الإدارة في مجال إدارة المخاطر والضغط على مجلس الإدارة ليصبح أكثر يقظة وتركيزاً على هذا المجال.

- ٢- إمكانية قيام المراجعة الداخلية بتفعيل وتحسين تطبيق حوكمة الشركات وتحسين الأداء الرقابي وتقويم تطبيق إجراءات الحوكمة وتقديم التوصيات المناسبة بشأن ذلك.
- ٣- مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف المنشأة وحماية أصولها وتحقيق قيمة مضافة للمنشأة.
- ٤- إمكانية تقديم خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية في كل من إدارة المخاطر وهياكل الرقابة وحوكمة الشركات مما يؤدي إلى تحسين فعالية أداء هذه الأنشطة.

٥/٤ حدود مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر

رغم المزايا العديدة المترتبة على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، إلا أنه يشوبه بعض السلبيات والتي تتمثل في الآتي:

١- يوجه مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر موارد المراجعة الداخلية والتي تنصف بالندرة نحو فحص الاستجابات للمخاطر التي تهدد المنظمة، وتتطلب المنظمات المهنية من المديرين التأكيد من أن هذه المخاطر تم إدارتها بفعالية، لذلك فإن المراجعة الداخلية على أساس الخطر تقدم للمديرين التأكيد بحدوث ذلك من عدمه.

٢- يتطلب تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر أن يكون لدى المنظمة قائمة أو سجل بجميع المخاطر الملازمة لأنشطة المنظمة مرتبة حسب أولوياتها، وقد تتضمن هذه القائمة مئات المخاطر، وحيث إن تحديد المخاطر هي مسؤولية الإدارة فإنها سوف تستهلك موارد الإدارة العليا حتى يتم استكمال هذه القائمة، وبعد إعداد هذه القائمة فإنها تحتاج فقط إلى تحديث عن طريق عمل مراجعات دورية.

٣- يتمثل أحد أهداف المراجعة الداخلية على أساس الخطر في فحص ما إذا كان نظام الرقابة يعمل على خفض المخاطر إلى مستوى أدنى من المستوى المقبول للمنظمة، لذلك فإنه على مجلس الإدارة أن يحدد المستوى المقبول من الخطر بنفس الطريقة المستخدمة في تقييم وترتيب المخاطر الملازمة، والذي يمثل مشكلة، كما قد يخفق المجلس في تحديد المستوى المقبول من الخطر بنفس المنهج المتبع في تحديد المخاطر الملازمة لأنشطة المنظمة.

٤- من منافع المراجعة الداخلية على أساس الخطر أنها لا تلقي الضوء فقط على المخاطر التي لم يتم رقباتها بطريقة مناسبة، ولكنها تلقي الضوء أيضا على المخاطر التي تم السيطرة عليها أو رقباتها و يعتبر ذلك استهلاك غير كفاء للموارد.

٥- تقوم المراجعة الداخلية على أساس الخطر بتقديم التأكيد للمديرين عن عمليات إدارة المخاطر لجميع المخاطر، وبالتالي فإن خطة المراجعة قد تشتمل على مراجعات لم يتم مراجعون بها من قبل مثل مراجعة المخاطر التي تواجه العلاقات العامة أو مخاطر إدارة سلسلة التوريد، وحيث إن مسؤولية المراجع الداخلي محدودة وتتمثل

في التأكد من أن المديرين قد قاموا بتحديد المخاطر التي تواجه أنشطتهم وأنهم اتخذوا الاستجابات اللازمة لتخفيض هذه المخاطر لأدنى من المستوى المقبول، وبالتالي فإن الأمر يتطلب وجود متخصصين في مجالات معينة، قد يكونوا متاحين داخل المنظمة فيتم إلحاقهم بالمراجعة الداخلية بشرط أن يكونوا مستقلين عن المناطق التي سيقومون بمراجعتها، وقد تحصل المنظمة على المتخصصين من الخارج مما يزيد من تكلفة عملية المراجعة بالإضافة إلى احتمال رفض بعض المديرين لمراجعة المناطق التي هم مسؤولين عنها.

٦- بالتركيز على مراجعة المخاطر الملازمة التي تفوق المستوى المقبول من الخطر، فإن بعض المراجعات التي كانت تعتبر مهمة في السابق قد تختفي مثل مراجعة الحسابات الفرعية الصغيرة مثل المصروفات النثرية (Griffiths, 2006, p.6, a).

ويرى الباحث أنه بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذا المدخل، إلا أن المزايا المحققة من خلال تطبيقه تفوق السلبيات التي قد يعاني منها هذا المدخل، حيث إنه بالتركيز على المناطق الأكثر أهمية للمنظمة من حيث المخاطر والتي تفوق المستوى المقبول من الخطر فإنه يمكن تحقيق الاستخدام الكفء لموارد المنظمة وذلك بتجنب مراجعة المخاطر ذات المستوى المقبول، وكذلك يمكن تخفيض التكلفة عن طريق تجنب بناء وتصميم أدوات رقابة داخلية بشكل عشوائي قد لا تناسب أو لا تصلح لإدارة المخاطر التي تواجه المنظمة. كما أن دورها الاستشاري في مساعدة إدارة المنظمة على القيام بدورها مع الحفاظ على استقلاليتها يمثل قيمة مضافة للمنظمة، وكذلك التأكيدات التي تقدمها للإدارة ومجلس الإدارة عن مدى فعالية إدارة مخاطر المنظمة تمثل الدور الرئيس للمراجعة الداخلية على أساس الخطر والذي يمثل أيضا قيمة مضافة للمنظمة.

٦/٤ الخلاصة

إن عملية إدارة المخاطر مهمة جدًا بالنسبة لأي منظمة حيث إنها مكون أساس من مكونات حوكمة الشركات، فالإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن إنشاء وتشغيل هيكل لإدارة المخاطر بتفويض من مجلس الإدارة، والتي تقوم بتحديد جميع المخاطر المهمة التي تواجه المنظمة والتي قد تعوق عمليات وأنشطة المنظمة عن تحقيق أهدافها، ثم يتم تقييم هذه المخاطر عن طريق تحديد احتمال حدوث كل خطر والآثار المترتبة على حدوثه وتكون المحصلة النهائية للاحتمال والتأثير هي الدرجة المحددة لهذا الخطر وبذلك يمكن ترتيب هذه المخاطر حسب درجة أهميتها للمنظمة، مما يمكن الإدارة من تحديد الاستجابات اللازمة أو أدوات الرقابة الداخلية الملائمة لإدارة هذه المخاطر وتخفيف آثارها لتصبح في حدود المستوى المقبول من الخطر والذي يتم تحديده بواسطة مجلس الإدارة، وعلى الإدارة أن تستمر في متابعة عمليات إدارة المخاطر وأدوات الرقابة المستخدمة للتحقق من فعاليتها. ويمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر أن

تعمل جنبًا إلى جنب مع إدارة المخاطر، فيمكنها أن تقدم الخدمات الاستشارية من خلال مساعدة الإدارة على تحديد المخاطر المهمة التي تعوق الأنشطة والعمليات عن تحقيق الأهداف أو أن تساعد على تقييم هذه المخاطر أو مساعدتها في تحديد الاستجابات المناسبة ولكن لا يسمح للمراجعة الداخلية أن تقوم بهذا الدور بمفردها، كما يمكن للمراجعة الداخلية على أساس الخطر أن تقدم التأكيد عن فعالية الإدارة في تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر التي تفوق المستوى المقبول من الخطر وهو الهدف الأساس للمراجعة الداخلية.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

١/٥ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استقراء وتحليل آراء سبع فئات وقع إختيار الباحث عليها نظرًا لأنها تمثل الفئات ذات الصلة بموضوع البحث وأكثر الفئات التي يمكن الحصول منها على إجابات منطقية، تتسم بالواقعية نتيجة لقدرتها على فهم وتقييم موضوع البحث وتمثل هذه الفئات في:

- ١- رؤساء لجان المراجعة.
- ٢- أعضاء لجان المراجعة.
- ٣- مديري إدارات المراجعة الداخلية.
- ٤- المراجعين الداخليين.
- ٥- مديري إدارات مالية.
- ٦- المراجعين الخارجيين.
- ٧- الأكاديميين.

ويتناول الباحث في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قام بها لإستكمال الجانب العملي لهذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- الهدف من الدراسة الميدانية.
- فروض الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينة البحث.
- تصميم أداة البحث.
- خصائص عينة البحث.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- نتائج التحليل الإحصائي واختبارات الفروض.
- تحليل عام لنتائج الدراسة الميدانية.

٢/٥ الهدف من الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحليل وجهات النظر العلمية للفئات المعنية بالبحث بشأن الإطار المقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر وبما يتلاءم مع بيئة الأعمال المصرية وذلك من خلال اختبار فروض البحث وتحليل نتائج الاختبارات.

٣/٥ فروض البحث

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وتحقيقاً للهدف الأساس له، فقد قام الباحث باختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية

حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر". ويتم قياس هذا الفرض بالاعتماد على أسئلة قائمة الاستبيان من (١ إلى ١٠).

الفرض الثاني: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية". ويتم قياس هذا الفرض بالاعتماد على أسئلة قائمة الاستبيان من (١١ إلى ٢٠).

الفرض الثالث: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسة للاستبيان حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية". ويتم قياس هذا الفرض بالاعتماد على أسئلة قائمة الاستبيان من (٢١ إلى ٣٥).

الفرض الرابع: "لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر". ويتم قياس هذا الفرض بالاعتماد على أسئلة قائمة الاستبيان من (٣٦ إلى ٤٠).

٤/٥ مجتمع الدراسة وعينة البحث

نظراً لأن الحل المناسب لأي مشكلة يجب أن يكون نابغاً من إدراك الأطراف المعنية بالموضوع لهذه المشكلة لأنهم القادرون على تفهم هذه المشكلة وتحليلها، لذلك فقد حدد الباحث مجتمع الدراسة في سبع فئات بالاعتماد على أسلوب العينة الحتمية، ويوضح الجدول التالي (٥-١) عينة البحث وحجم استمارات الاستبيان الموزعة عليهم والمستلمة منهم ونسبتها:

جدول (٥-١)

فئات عينة البحث وحجم استمارات الاستبيان المرسله والمستلمة والخاضعة للتحليل الإحصائي

الاستمارات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي		الاستمارات المستلمة		عدد الاستمارات المرسله	فئة العينة
١٤	٧٠%	١٤	٧٠%	٢٠	رؤساء لجان المراجعة
١٨	٧٢%	٢٠	٨٠%	٢٥	أعضاء لجان المراجعة
٣٥	٨٧,٥%	٣٨	٩٥%	٤٠	مديرو إدارات المراجعة الداخلية
٤٦	٧٦,٧%	٥٣	٨٨,٣%	٦٠	المراجعون الداخليون
٣٤	٨٥%	٣٥	٨٧,٥%	٤٠	مديرو إدارات مالية
٤٨	٨٠%	٥٠	٨٣,٣%	٦٠	المراجعين الخارجيين
٣١	٨٨,٦%	٣١	٨٨,٦%	٣٥	الأكاديميون
٢٢٦	٨١%	٢٤١	٨٦%	٢٨٠	المجموع

٥/٥ تصميم أداة البحث

قام الباحث بطرح محتويات الدراسة الميدانية في قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات وتم الاعتماد في تصميمها على مجموعة من الأسئلة التي تكونت لدى الباحث بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لموضوع البحث، وحاول الباحث مراعاة الدقة قدر الإمكان عند صياغة الأسئلة وذلك من خلال:

- توضيح بعض المصطلحات الخاصة بموضوع البحث.
- الحصول على معلومات عامة من أفراد العينة تتعلق بالمؤهلات العلمية والمركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعضوية وزمالة الجمعيات المهنية وذلك من أجل وضع تصور عن مدى اهتمام مفردات العينة بموضوع البحث.
- اعتمد الباحث عند تصميم قائمة الاستبيان على مقياس ليكرت Likert الخماسي لقياس إجابات أفراد العينات عن أسئلة الاستبيان كالتالي:

التصنيف	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

- قام الباحث باختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تمثل إجابات مفردات كل فئة من الفئات السبع لعينة البحث، وكذلك مدى اتساق وثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات، حيث تم استخدام معامل ارتباط Cronbach-Alpha، والذي يبين مدى وجود ارتباط إيجابي بين القياسات المعبرة عن إجابات مفردات العينة (د. خالد لبيب، ٢٠٠٥، ص ١١٠). وقد تبين أن قيمة معامل ارتباط Cronbach-Alpha لجميع أسئلة المقياس المستخدم في هذا البحث تبلغ "٩٨,١%"، وهي قيمة معقولة إلى حد كبير حيث إنه كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من الواحد الصحيح كلما كان ذلك دليلاً على ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي لبنود المقياس، ومن ثم إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٦/٥ خصائص عينة البحث

من خلال المعلومات العامة التي تم الحصول عليها من قوائم الاستبيان المستلمة والخاضعة للتحليل الإحصائي تمكن الباحث من تحديد خصائص عينة البحث في الجدول التالي:

جدول (٥-٢)

خصائص عينة البحث

عضوية أو زمالة جمعيات مهنية	أعلى مؤهل علمي			سنوات الخبرة			حجم العينة	الفئة
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	أقل من ١٥	١٥-١٩	٢٠-٢٥		
%٣٦	%١٤	%٧	%٧٩	%٧	-	%٤٣	%٥٠	١٤ رؤساء لجان المراجعة
%٦	%١١	%٢٢	%٦٧	%١١	%١١	%٥٦	%٢٢	١٨ أعضاء لجان المراجعة
%٦	-	%٩	%٩١	%٩	%٣٤	%٢٦	%٣١	٣٥ مديرو إدارات المراجعة الداخلية
%٤	-	%٢	%٩٨	%٤٣	%٣٩	%١١	%٧	٤٦ المراجعون الداخليون
%٣	-	%٦	%٩٤	%٣	%١٥	%١٥	%٦٧	٣٤ مديرو الإدارات المالية
%١٢,٥	-	%٤	%٩٦	%٦٧	%٢٣	%٨	%٢	٤٨ المراجعون الخارجيون
%٢٣	%٧٧	%٢٣	-	%٢٣	%١٩	%٤٢	%١٦	٣١ الأكاديميون

يتضح من الجدول السابق أن أعلى الفئات خبرة في مركزهم الوظيفي هم مديرو الإدارات المالية يليهم رؤساء لجان المراجعة ثم مديرو إدارات المراجعة الداخلية ثم أعضاء لجان المراجعة ثم الأكاديميون ثم المراجعون الداخليون وأخيراً المراجعون الخارجيون. كما أن أعلى المؤهلات العلمية كانت من نصيب الأكاديميين وهو المتوقع نظراً لطبيعة عملهم يليهم رؤساء لجان المراجعة ثم أعضاء لجان المراجعة. كما يلاحظ أن أكثر الفئات إشتراكاً في الجمعيات المهنية هم رؤساء لجان المراجعة يليهم الأكاديميون ثم المراجعون الخارجيون.

٧/٥ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.version 19) لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حيث يقوم الباحث باختبار صحة الفروض من خلال:

١- النسب المئوية لتكرار إجابات الأطراف الرئيسة للاستبيان "المهتمين بالمراجعة الداخلية" حول أسئلة الاستبيان.

٢- اختبار كاي (Chi-square) لقياس الدلالة الإحصائية للفروق بين إجابات الأطراف الرئيسة للاستبيان "المهتمين بالمراجعة الداخلية".

٣- تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) One Way Analysis of Variance لاختبار مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات أكثر من مجتمعين.

٤- اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطي فئتين على حده.

٨/٥ نتائج التحليل الإحصائي واختبارات الفروض

١/٨/٥ نتائج اختبار الفرض الأول

الفرض العدمي: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

الفرض البديل: يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

أولاً: نتائج اختبار كا²

قام الباحث بتحديد دلالة الفروق بين إجابات المهتمين بالمراجعة الداخلية والتي تنحصر بين (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) بالاعتماد على عدد التكرارات والنسب المئوية لها، وكذلك مستوى المعنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية ٥%، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥-٣)

نتائج اختبار كا² للفرض الأول

م	رؤساء لجان المراجعة		أعضاء لجان المراجعة		مدير إدارات المراجعة الداخلية		مراجعون داخليون		مديرو إدارات مالية		مراجعون خارجيون		أكاديميون	
	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig
١	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,١٥٧	%١٠٠	٠,٣٩٨	%١٠٠	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٣٠٣	%١٠٠	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٧
٢	%٦٠	٠,١٨٣	%٨٩	٠,٠٣٠	%٨٩	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠١	%٩٧	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٨٣	%١٠٠	٠,٠٠٠
٣	%٧١	٠,١٤٣	%٨٩	٠,٠٠٢	%٧٤	٠,٠٠٠	%٨٧	٠,٠٠٠	%٧٦	٠,٠٠٠	%٧٩	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٢
٤	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩١	٠,٠٠٠	%٩٦	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٢٠٩
٥	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠١٨	%٩١	٠,٠٠٢	%١٠٠	٠,٠٠١	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٥٦٤	%١٠٠	٠,٠٠٧
٦	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٧٧٣	%١٠٠	٠,٠٠١
٧	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠١٨	%٩٤	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٣٨٦	%١٠٠	٠,٨٥٧
٨	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠١٨	%٩١	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٣	%٩٤	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠٢
٩	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,١٥٧	%٩١	٠,٠٠١	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩١	٠,٠٠٠	%١٠٠	١	%٩٤	٠,٠٠٦
١٠	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩٧	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٨	%٩١	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٤٣	%٩٤	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود قبول أو موافقة بين أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبيان (الأسئلة من ١-١٠) والخاصة بالفرض الأول، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوبة أقل من ٥% ما عدا السؤال الأول لكل من أعضاء لجان المراجعة ومديري إدارات المراجعة الداخلية ومديري الإدارات المالية، وكذلك السؤال الثاني عند رؤساء لجان المراجعة والمراجعين الخارجيين، والسؤال الثالث عند رؤساء لجان المراجعة، والسؤال الرابع عند أعضاء لجان المراجعة والأكاديميين، والسؤال الخامس والسادس عند المراجعين الخارجيين، والسؤال السابع عند الأكاديميين والمراجعين الخارجيين، والسؤال التاسع والعاشر عند أعضاء لجان المراجعة، والسبب في ذلك أن جميع إجاباتهم على هذه الأسئلة قد تركزت في الإجابتين "موافق تمامًا وموافق" بنسب متقاربة، وبالتالي فإن هذه الأسئلة معنوية لصالح التكرار الأعلى وهو "الموافقة"، وهذا يعنى أن هناك إتفاق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية، وإن اختلفت نسبة الموافقة حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

ثانياً: نتائج تحليل التباين (ANOVA)

يستخدم تحليل التباين لقياس معنوية الفروق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر، وقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه والذي يعتمد على قياس مصدر الإختلاف بين المجموعات وداخل المجموعات، حيث يتم حساب قيمة "ف" المحسوبة على أساس (متوسط المربعات بين المجموعات / متوسط المربعات داخل المجموعات)، ثم حساب معنوية اختبار "ف" على أساس مستوى معنوية ٥%. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥-٤)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الأول

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	المعنوية Sig
بين المجموعات	٧٣٢,٧٦٣	٦	١٢٢,١٢٧	٤,٣٣٦	٠,٠٠١
داخل المجموعات	٦١٦٨,٦٨٩	٢١٩	٢٨,١٦٨		

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسة السبع لعينة البحث في درجة الاتفاق حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر، حيث بلغت قيمة اختبار F (٤,٣٣٦) وحيث إن قيمة المعنوية المحسوبة (٠,٠٠١) أقل من قيمة مستوى المعنوية المستخدم (٠,٠٥)، وكذلك قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، فإن ذلك يؤكد

رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل "بأنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر"، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية بين أفراد عينة البحث.

ثالثاً: نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD)

بالاعتماد على نتائج التحليل السابق، ولتحديد إتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD وهو أحد اختبارات المقارنات المتعددة، والذي يستخدم لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطي فئتين من عينة البحث على حده، والجدول التالي يوضح نتائج المقارنه:

جدول (٥-٥)

نتائج اختبار (LSD) للفرض الأول

المجموعات	المتوسط	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
(١) رؤساء لجان المراجعة	٤٦,٢٩	-						
(٢) أعضاء لجان المراجعة	٤٦,٧٨	٠,٤٩	-					
(٣) مديرو إدارات المراجعة الداخلية	٤٢,٣٧	*٣,٩١	*٤,٤١	-				
(٤) مراجعون داخليون	٤٢,٢٤	*٤,٠٥	*٤,٥٤	٠,١٣	-			
(٥) مديرو إدارات مالية	٤٢,١٥	*٤,١٤	*٣,٦٣	٠,٢٢	٠,٠٩	-		
(٦) مراجعون خارجيون	٤٤,٥٢	١,٧٦	٢,٢٦	٢,١٥	٢,٢٨	*٢,٣٧	-	
(٧) أكاديميون	٤٦,٢٦	٠,٠٢٨	٠,٥٢	*٣,٨٩	*٤,٠٢	*٤,١١	١,٧٤	-

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر بين كل من المجموعتين { (٢,١)، (٦,١)، (٧,١)، (٦,٢)، (٧,٢)، (٤,٣)، (٥,٣)، (٦,٣)، (٥,٤)، (٦,٤)، (٧,٤) }، حيث كانت قيم الفروق غير دالة إحصائياً.

- بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر بين كل من المجموعتين { (٣,١)، (٤,١)، (٥,١) } لصالح المجموعة صاحبة المتوسط الأكبر وهي الأولى، (٣,٢)، (٤,٢)، (٥,٢) لصالح المجموعة الثانية، (٧,٣)، (٧,٤)، (٧,٥) لصالح المجموعة السابعة، (٦,٥) لصالح المجموعة السادسة، حيث كانت قيم الفروق بين متوسطات هذه المجموعات على التوالي { (٣,٩١)، (٤,٠٥)، (٤,١٤)، (٤,٤١)، (٤,٥٤)، (٣,٦٣)، (٣,٨٩)، (٤,٠٢)، (٤,١١)، (٢,٣٧) } وجميعها قيم دالة عند

مستوي معنوية ٥%. وتؤكد هذه النتائج على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئات عينة البحث حول منهجية المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

٢/٨/٥ نتائج اختبار الفرض الثاني

الفرض العدمي: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.
الفرض البديل: يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

أولاً: اختبار كا²

قام الباحث بتحديد دلالة الفروق بين إجابات المهتمين بالمراجعة الداخلية والتي تنحصر بين (موافق تمامًا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تمامًا) بالاعتماد على عدد التكرارات والنسب المئوية لها، وكذلك مستوى المعنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية ٥%، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (٥-٦)

نتائج اختبار كا² للفرض الثاني

م	رؤساء لجان المراجعة		أعضاء لجان المراجعة		مديرو إدارات المراجعة الداخلية		مراجعون داخليون		مديرو إدارات مالية		مراجعون خارجيون		أكاديميون	
	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig
١١	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٨٦٦	%١٠٠	٠,٠٠٣	%١٠٠	١	%١٠٠	٠,٥٦٤	%١٠٠	٠,١٠٦
١٢	%١٠٠	٠,٠٣٣	%١٠٠	٠,٠٠٥	%١٠٠	٠,١٢٨	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	١	%١٠٠	٠,٠٢٠
١٣	%١٠٠	٠,١٠٩	%١٠٠	٠,٠٠١	%٩٧	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٤٣	%١٠٠	٠,٠٠٧
١٤	%٩٣	٠,١٠٩	%٩٤	٠,٠٤٢	%٨٩	٠,٠٠٠	%٩٦	٠,٠٠٠	%٨٢	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠٠
١٥	%١٠٠	١	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٨٩	٠,٠٠٠	%٩٣	٠,٠٠٠	%٨٨	٠,٠٠٠	%٩٦	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠٠
١٦	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩٧	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠١٨	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٢٤٨	%١٠٠	٠,٠٠١
١٧	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠١٨	%٨٩	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٨٨	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٧٧٣	%١٠٠	٠,٠٠١
١٨	%١٠٠	٠,٠٣٣	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩٤	٠,٠٠٠	%٩٣	٠,٠٠٠	%٨٥	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٣٨٦	%١٠٠	٠,٠٠٧
١٩	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠١٦	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٠٠
٢٠	%١٠٠	٠,٠٣٣	%١٠٠	٠,١٥٧	%٩١	٠,٠٠٠	%٩٦	٠,٠٠٠	%٨٢	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠٢

يتضح من الجدول السابق أن هناك قبولاً أو موافقة بين أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبيان (الأسئلة من ١١-٢٠) والخاصة بالفرض الثاني، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوبة أقل من ٥% معاد السؤال الحادي عشر عند مديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين والأكاديميين، وكذلك السؤال الثاني عشر عند مديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين، والسؤال الثالث عشر والرابع عشر عند رؤساء لجان المراجعة، والسؤال الخامس عشر عند رؤساء لجان المراجعة وأعضاء لجان المراجعة، والسؤال السادس عشر عند أعضاء لجان المراجعة والمراجعين الخارجيين، والسؤال السابع عشر عند المراجعين الخارجيين، والسؤال الثامن عشر عند أعضاء لجان المراجعة والمراجعين الداخليين، والسؤال العشرين عند أعضاء لجان المراجعة، والسبب في ذلك، أن جميع إجاباته على هذه الأسئلة قد تركزت في الإجابتين "موافق تماماً ووافق" بنسب متقاربة، وبالتالي فإن هذه الأسئلة معنوية لصالح التكرار الأعلى وهو "الموافقة"، وهذا يعني أن هناك اتفاقاً بين المهتمين بالمراجعة الداخلية، وإن اختلفت نسبة الموافقة، حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

ثانياً: نتائج تحليل التباين (ANOVA)

وذلك لقياس معنوية الفروق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥-٧)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الثاني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	المعنوية Sig
بين المجموعات	٩٠٢,٦٦٨	٦	١٥٠,٤٤٥	٥,٣٥١	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	٦١٥٧,٠٨٤	٢١٩	٢٨,١١٥		

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسية السبع لعينة البحث في درجة الاتفاق حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية، حيث بلغت قيمة اختبار F (٥,٣٥١)، وحيث إن قيمة المعنوية المحسوبة (٠,٠٠٠) أقل من قيمة مستوى المعنوية المستخدم (٠,٠٥)، وكذلك قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، فإن ذلك يؤكد رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بأنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية".

ثالثاً: نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD)

بالاعتماد على نتائج التحليل السابق ، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطي فئتين من عينة البحث على حده، والجدول التالي يوضح نتائج المقارنه:

جدول (٥-٨)

نتائج اختبار (LSD) للفرضالثاني

المجموعات	المتوسط	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
(١) رؤساء لجان المراجعة	٤٧,٢٨	-						
(٢) أعضاء لجان المراجعة	٤٧,٥٦	٠,٢٧	-					
(٣) مديرو إدارات المراجعة الداخلية	٤٣,٣٤	*٣,٩٤	*٤,٢١	-				
(٤) مراجعون داخليون	٤٢,٠٧	*٥,٢٢	*٥,٤٩	١,٢٨	-			
(٥) مديرو إدارات مالية	٤٣,١٨	*٤,١١	*٤,٣٨	٠,١٧	١,١١	-		
(٦) مراجعون خارجيون	٤٥,١٩	٢,٠٩	٢,٣٧	١,٨٤	*٣,١٢	٢,٠١	-	
(٧) أكاديميون	٤٧,١٩	٠,٠٩	٠,٣٦	*٣,٨٥	*٥,١٣	*٤,٠٢	٢,٠١	-

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية بين كل من المجموعتين { (٢,١) ، (٦,١) ، (٧,١) ، (٦,٢) ، (٧,٢) ، (٤,٣) ، (٥,٣) ، (٦,٣) ، (٥,٤) ، (٦,٥) ، (٧,٦) }، حيث كانت قيم الفروق غير دالة إحصائياً.

- يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية بين كل من المجموعتين { (٣,١) ، (٤,١) ، (٥,١) } لصالح المجموعة صاحبة المتوسط الأكبر وهي الأولى، (٣,٢) ، (٤,٢) ، (٥,٢) ، (٦,٢) ، (٧,٢) ، (٨,٢) ، (٩,٢) ، (١٠,٢) ، (١١,٢) ، (١٢,٢) ، (١٣,٢) ، (١٤,٢) ، (١٥,٢) ، (١٦,٢) ، (١٧,٢) ، (١٨,٢) ، (١٩,٢) ، (٢٠,٢) ، (٢١,٢) ، (٢٢,٢) ، (٢٣,٢) ، (٢٤,٢) ، (٢٥,٢) ، (٢٦,٢) ، (٢٧,٢) ، (٢٨,٢) ، (٢٩,٢) ، (٣٠,٢) ، (٣١,٢) ، (٣٢,٢) ، (٣٣,٢) ، (٣٤,٢) ، (٣٥,٢) ، (٣٦,٢) ، (٣٧,٢) ، (٣٨,٢) ، (٣٩,٢) ، (٤٠,٢) ، (٤١,٢) ، (٤٢,٢) ، (٤٣,٢) ، (٤٤,٢) ، (٤٥,٢) ، (٤٦,٢) ، (٤٧,٢) ، (٤٨,٢) ، (٤٩,٢) ، (٥٠,٢) ، (٥١,٢) ، (٥٢,٢) ، (٥٣,٢) ، (٥٤,٢) ، (٥٥,٢) ، (٥٦,٢) ، (٥٧,٢) ، (٥٨,٢) ، (٥٩,٢) ، (٦٠,٢) ، (٦١,٢) ، (٦٢,٢) ، (٦٣,٢) ، (٦٤,٢) ، (٦٥,٢) ، (٦٦,٢) ، (٦٧,٢) ، (٦٨,٢) ، (٦٩,٢) ، (٧٠,٢) ، (٧١,٢) ، (٧٢,٢) ، (٧٣,٢) ، (٧٤,٢) ، (٧٥,٢) ، (٧٦,٢) ، (٧٧,٢) ، (٧٨,٢) ، (٧٩,٢) ، (٨٠,٢) ، (٨١,٢) ، (٨٢,٢) ، (٨٣,٢) ، (٨٤,٢) ، (٨٥,٢) ، (٨٦,٢) ، (٨٧,٢) ، (٨٨,٢) ، (٨٩,٢) ، (٩٠,٢) ، (٩١,٢) ، (٩٢,٢) ، (٩٣,٢) ، (٩٤,٢) ، (٩٥,٢) ، (٩٦,٢) ، (٩٧,٢) ، (٩٨,٢) ، (٩٩,٢) ، (١٠٠,٢) } لصالح المجموعة السادسة، حيث كانت قيم الفروق بين متوسطات هذه المجموعات على التوالي { (٣,٩٤) ، (٥,٢٢) ، (٤,١١) ، (٤,٢١) ، (٥,٤٩) ، (٤,٣٨) ، (٥,١٣) ، (٣,٨٥) ، (٤,٠٢) ، (٣,١٢) } وجميعها قيم دالة عند مستوى معنوية ٥%. وتؤكد هذه النتائج على وجود اختلافات جوهرية بين فئات عينة البحث حول توفر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

٣/٨/٥ نتائج اختبار الفرض الثالث

الفرض العدمي: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مراحل إجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

الفرض البديل: يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

أولاً: نتائج اختبار كا²

قام الباحث بتحديد دلالة الفروق بين إجابات المهتمين بالمراجعة الداخلية والتي تتحصر بين (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) بالاعتماد على عدد التكرارات والنسب المئوية لها، وكذلك مستوى المعنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية ٥%، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥-٩)

نتائج اختبار كا² للفرض الثالث

م	رؤساء لجان المراجعة		أعضاء لجان المراجعة		مديرو إدارات المراجعة الداخلية		مراجعون داخليون		مديرو إدارات مالية		مراجعون خارجيون		أكاديميون	
	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig
٢١	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٥٩	%١٠٠	٠,٨٨٦	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٣٨٦	%١٠٠	٠,١٠٦
٢٢	%١٠٠	٠,٠٣٣	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٨٣	%١٠٠	٠,٠٠١
٢٣	%١٠٠	٠,٠٣٣	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٨٣	%١٠٠	٠,٠٠١
٢٤	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٥٩	%١٠٠	٠,٢٣٧	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٥٦٤	%١٠٠	٠,٠٠٢
٢٥	%١٠٠	٠,٠٣٣	%١٠٠	٠,١٥٧	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩١	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٥٦٤	%١٠٠	٠,٠٠٧
٢٦	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٠٥	%٩١	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٢	%١٠٠	٠,٢٤٨	%١٠٠	٠,٠٠٠
٢٧	%١٠٠	٠,٠٠١	%٨٣	٠,٠١١	%٨٩	٠,٠٠٢	%٩٨	٠,٠٠٠	%٨٥	٠,٠٠٠	%٩٦	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٧
٢٨	%١٠٠	٠,٠٥٩٣	%١٠٠	٠,٠٠٥	%١٠٠	٠,٦١٢	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٣٨٦	%١٠٠	٠,٠٤٨
٢٩	%٩٣	٠,٠٠٨	%٨٩	٠,٠٠٢	%٨٣	٠,٠٠٠	%٨٥	٠,٠٠٠	%٦٥	٠,٠٠٠	%٧٣	٠,٠٠٠	%٨١	٠,٠٠٠
٣٠	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠١٨	%١٠٠	٠,٣٩٨	%١٠٠	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٨٦	%١٠٠	٠,٠٢١	%١٠٠	٠,٠٢٠
٣١	%٩٣	٠,٠٠٨	%٨٩	٠,٠٠٢	%٩١	٠,٠٠٠	%٩٣	٠,٠٠٠	%٩١	٠,٠٠٠	%٩٦	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٥٨٧
٣٢	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٥٩	%١٠٠	٠,٠٦٣	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%٩٨	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٠
٣٣	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠١٨	%١٠٠	٠,٦١٢	%٩١	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%٩٦	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٢٠٩
٣٤	%١٠٠	٠,٠٠٣	%١٠٠	٠,٠١٨	%٩٤	٠,٠٠٠	%٩٦	٠,٠٠٠	%٧٦	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠٠
٣٥	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩١	٠,٠٠٦	%٩٨	٠,٠٠٠	%٨٨	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٧٧٣	%١٠٠	٠,٠٤٨

يتضح من الجدول السابق أن هناك قبولاً أو موافقة بين أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبيان (الأسئلة من ٢١-٣٥) والخاصة بالفرض الثالث ، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوبة أقل من ٥% ماعدا السؤال الحادي والعشرين عند أعضاء لجان المراجعة ومديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين والأكاديميين، والسؤال الثاني والعشرين والثالث والعشرين والخامس والعشرين والخامس والثلاثين عند أعضاء لجان المراجعة والمراجعين الخارجيين، والسؤال الرابع والعشرين عند أعضاء لجان المراجعة ومديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين، والسؤال السادس والعشرين عند المراجعين الخارجيين، والسؤال الثامن والعشرين عند رؤساء لجان المراجعة ومديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين، والسؤال الثلاثين عند مديري إدارات المراجعة الداخلية ومديري الإدارات المالية، والسؤال الحادي والثلاثين عند الأكاديميين، والسؤال الثاني والثلاثين عند أعضاء لجان المراجعة ومديري إدارات المراجعة الداخلية، والسؤال الثالث والثلاثين عند مديري إدارات المراجعة الداخلية والاكاديميين، والسبب في ذلك يرجع إلى أن جميع إجاباتهم على هذه الأسئلة قد تركت في الإجابتين "موافق تماماً وموافق" بنسب متقاربة ،وبالتالي فإن هذه الأسئلة معنوية لصالح التكرار الأعلى وهو "الموافقة"، وهذا يعني أن هناك اتفاقاً بين المهتمين بالمراجعة الداخلية ، وإن اختلفت نسبة الموافقة حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

ثانياً: نتائج تحليل تباين (ANOVA)

وذلك لقياس معنوية الفروق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥-١٠)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الثالث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	المعنوية Sig
بين المجموعات	٢٠٥٤,٤١٩	٦	٣٤٢,٤٠٣	٥,٧٥٢	٠,٠٠١
داخل المجموعات	١٣٠٣٧,٥٩٩	٢١٩	٥٩,٥٣٢		

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسة السبع لعينة البحث في درجة الاتفاق حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية، حيث بلغت قيمة اختبار F (٥,٧٥٢)، كما أن قيمة المعنوية المحسوبة (٠,٠٠١) أقل من قيمة مستوى المعنوية المستخدم (٠,٠٥)، وكذلك قيمة

(ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، وبالتالي فإن ذلك يؤكد رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بأنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية".

ثالثاً: نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) :

بالاعتماد على نتائج التحليل السابق، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطي فئتين من عينة البحث على حده، والجدول التالي يوضح نتائج المقارنه:

جدول (٥-١١)

نتائج اختبار (LSD) للفرض الثالث

المجموعات	المتوسط	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
(١) رؤساء لجان المراجعة	٧١,٩٣	—						
(٢) أعضاء لجان المراجعة	٧٠,٢٢	١,٧١	—					
(٣) مديري إدارات المراجعة الداخلية	٦٤,٦٩	*٧,٢٤	*٥,٥٤	—				
(٤) مراجعين داخليين	٦٢,٨٠	*٩,١٢	*٧,٤٢	١,٨٨	—			
(٥) مديري إدارات مالية	٦٣,٣٢	*٨,٦١	*٦,٩٠	١,٣٦	٠,٥٢	—		
(٦) مراجعين خارجيين	٦٦,٧٩	*٥,١٤	٣,٤٣	٢,١١	*٣,٩٩	*٣,٤٧	—	
(٧) أكاديميين	٦٩,٧٧	٢,١٥	٠,٤٥	*٥,٠٩	*٦,٩٧	*٦,٤٥	٢,٩٨	—

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية بين كل من المجموعتين { (٢,١)، (٧,١)، (٦,٢)، (٧,٢)، (٤,٣)، (٥,٣)، (٦,٣)، (٥,٤)، (٧,٦) }، حيث كان تقيما لفروق غير دالة إحصائياً.

- يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية بين كل من المجموعتين { (٣,١)، (٤,١)، (٥,١)، (٦,١) } لصالح المجموعة الأكبر وهي الأولى، { (٣,٢)، (٤,٢)، (٥,٢) } لصالح المجموعة الثانية، { (٧,٣)، (٧,٤)، (٧,٥) } لصالح المجموعة السابعة، { (٦,٤)، (٥,٦) } لصالح المجموعة السادسة، حيث كانت قيم الفروق بين متوسطات هذه

المجموعات على التوالي { (٧,٢٤) ، (٩,١٢) ، (٨,٦١) ، (٥,١٤) ، (٥,٥٤) ، (٧,٤٢) ، (٦,٩٠) ، (٥,٠٩) ، (٦,٩٧) ، (٦,٤٥) ، (٣,٩٩) ، (٣,٤٧) } ، وجميعها قيم دالة عند مستوى معنوية ٥% .
وتؤكد هذه النتائج على وجود اختلافات جوهرية بين فئات عينة البحث حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية.

٤/٨/٥ نتائج اختبار الفرض الرابع

الفرض العدمي: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

الفرض البديل: يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء إدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

أولاً: نتائج اختبار كا^٢

قام الباحث بتحديد دلالة الفروق بين إجابات المهتمين بالمراجعة الداخلية والتي تنحصر بين (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) بالاعتماد على عدد التكرارات والنسب المئوية لها، وكذلك مستوى المعنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية ٥%، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥-١٢)

نتائج اختبار كا^٢ للفرض الرابع

م	رؤساء لجان المراجعة		أعضاء لجان المراجعة		مديرو إدارات المراجعة الداخلية		مراجعون داخليون		مديرو إدارات مالية		مراجعون خارجيون		أكاديميون	
	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig	نسبة الموافقة	Sig
٣٦	%١٠٠	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٠٠٥	%١٠٠	٠,٣٩٨	%١٠٠	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٢١	%١٠٠	٠,٠٠٠
٣٧	%١٠٠	٠,٠٣٣	%١٠٠	٠,٠٥٩	%٩٧	٠,٠٠٠	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٤	٠,٠٠٠	%١٠٠	١	%١٠٠	٠,٠٠٠
٣٨	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٥٩	%١٠٠	٠,٢٣٧	%٩٨	٠,٠٠٠	%٩٧	٠,٠٠١	%١٠٠	٠,٥٦٤	%١٠٠	٠,٠٠٢
٣٩	%١٠٠	٠,١٠٩	%١٠٠	٠,٠١٨	%٩٧	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٠٠٠	%١٠٠	٠,٤٩٣	%١٠٠	٠,٥٦٤	%١٠٠	٠,٠٠٢
٤٠	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٠٠٥	%١٠٠	٠,٢٣٧	%١٠٠	٠,٠٠٨	%١٠٠	٠,٧٣٢	%١٠٠	٠,٠٢١	%١٠٠	٠,٠٠١

يتضح من الجدول السابق وجود قبول أو موافقة بين أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبيان (الأسئلة من ٣٦-٤٠) والخاصة بالفرض الرابع ، حيث نجد أن مستوى المعنوية المحسوبة أقل من ٥% ما عدا السؤال السادس والثلاثين عند مديري إدارات المراجعة الداخلية، والسؤال السابع

والثلاثين عند أعضاء لجان المراجعة والمراجعين الخارجيين، والسؤال الثامن والثلاثين عند أعضاء لجان المراجعة ومديري إدارات المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين، والسؤال التاسع والثلاثين عند رؤساء لجان المراجعة ومديري الإدارات المالية والمراجعين الخارجيين، والسؤال الأخير عند مديري إدارات المراجعة الداخلية ومديري الإدارات المالية، والسبب في ذلك يرجع إلى أن جميع إجاباتهم على هذه الأسئلة قد تركزت في الإجابتين "موافق تمامًا" و"موافق" بنسب متقاربة ، وبالتالي فإن هذه الأسئلة معنوية لصالح التكرار الأعلى وهو "الموافقة"، وهذا يعني أن هناك اتفاقًا بين المهتمين بالمراجعة الداخلية ، وإن اختلفت نسبة الموافقة حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

ثانياً: نتائج تحليل التباين (ANOVA)

وذلك لقياس معنوية الفروق بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥-١٣)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرض الرابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	المعنوية Sig
بين المجموعات	٢٧٦,٥٤٠	٦	٤٦,٠٩٠	٩,٣٣١	٠,٠٠٠
داخل المجموعات	١٠٨١,٧٤٣	٢١٩	٤,٩٣٩		

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسة السبع لعينة البحث في درجة الاتفاق حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، حيث بلغت قيمة اختبار F (٩,٣٣١)، كما أن قيمة المعنوية المحسوبة (٠,٠٠٠) أقل من قيمة مستوى المعنوية المستخدم (٠,٠٥)، وكذلك قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، وبالتالي فإن ذلك يؤكد رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بأنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر".

ثالثاً: اختبار أقل فرق معنوى (LSD)

بالاعتماد على نتائج التحليل السابق ، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطي فئتين من عينة البحث على حده، والجدول التالي يوضح نتائج المقارنه:

جدول (٥-١٤)

نتائج اختبار (LSD) للفرض الرابع

المجموعات	المتوسط	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
(١) رؤساء لجان المراجعة	٢٤,١٤	—						
(٢) أعضاء لجان المراجعة	٢٣,٨٩	٠,٢٥	—					
(٣) مديرو إدارات المراجعة الداخلية	٢١,٩١	*٢,٢٣	*١,٩٧	—				
(٤) مراجعون داخليون	٢١,٠٠	*٣,١٤	*٢,٨٩	٠,٩١	—			
(٥) مديرو إدارات مالية	٢٢,٠٣	*٢,١١	*١,٨٦	٠,١٢	*١,٠٣	—		
(٦) مراجعون خارجيون	٢٢,٨٣	١,٣١	١,٠٦	٠,٩٢	*١,٨٣	٠,٨٠	—	
(٧) أكاديميون	٢٤,٠٦	٠,٠٨	٠,١٨	*٢,١٥	*٣,٠٦	*٢,٠٤	*١,٢٣	—

*دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر بين كل من المجموعتين {(٢,١)، (٦,١)، (٧,١)، (٦,٢)، (٧,٢)، (٤,٣)، (٥,٣)، (٦,٣)، (٦,٥)}

حيث كانت قيم الفروق غير دالة إحصائيًا.

- يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الاتفاق حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر بين كل من المجموعتين {(١,٣)، (١,٤)، (١,٥)} لصالح المجموعة صاحبة المتوسط الأكبر وهي الأولى، (٢,٣)، (٢,٤)، (٢,٥) لصالح المجموعة الثانية، (٣,٧)، (٧,٤)، (٧,٥)، (٧,٦) لصالح المجموعة السابعة، (٥,٤) لصالح المجموعة الخامسة، (٦,٤) لصالح المجموعة السادسة، حيث كانت قيم الفروق بين متوسطات هذه المجموعات على التوالي {(٢,٢٣)، (٣,١٤)، (٢,١١)، (١,٩٧)، (٢,٨٩)، (١,٨٦)، (٢,١٥)، (٣,٠٦)، (٢,٠٤)، (١,٢٣)، (١,٠٣)، (١,٨٣)}

وجميعها قيم دالة عند مستوى معنوية ٥%. وتؤكد هذه النتائج على وجود اختلافات جوهرية بين فئات عينة البحث حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

٩/٥ تحليل عام لنتائج الدراسة الميدانية

يمكن للباحث من خلال اختبارات الفروض السابقة استخلاص النتائج العامة للدراسة الميدانية والتي تتمثل فيما يلي:

- اتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، ولكن مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة مما يؤكد رفض الفرض العدمي الأول وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر".
- اتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية، مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة ، مما يؤكد رفض الفرض العدمي الثاني وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية".
- اتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية، مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة ، مما يؤكد رفض الفرض العدمي الثالث وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية".
- إتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة ، مما يؤكد رفض الفرض العدمي الرابع وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المهتمين بالمراجعة الداخلية حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر".

الفصل السادس

خلاصة ونتائج وتوصيات البحث

١/٦ خلاصة البحث

تمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في وضع إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر يتعامل مع الإدارة الشاملة للمخاطر بالمنظمة بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة من خلال مساعدتها على القيام بمهامها من تحديد وتقييم للمخاطر وتنفيذ الاستجابات الملائمة لإدارة هذه المخاطر وتخفيف آثارها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول. ولتحقيق هذا الهدف فقد سعى الباحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية تمثلت في:

- ١ - تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث خاصة الخطر وإدارة الخطر والإدارة الشاملة للمخاطر والمراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- ٢ - دراسة أوجه الاختلاف بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- ٣ - تقديم إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية.
- ٤ - بيان الآثار المترتبة على استخدام مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

ولتحقيق هذه الأهداف الفرعية والهدف الرئيس فقد قدم الباحث هذا البحث في ستة فصول بخلاف الاطار العام للبحث وهي كما يلي:

الفصل الأول : الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث مقسمة إلى أربع مجموعات مبوبة تبويبا موضوعيا كما يلي:

بالنسبة للمجموعة الأولى: تناولت هذه المجموعة ضرورة توسيع النطاق التقليدي للمراجعة التقليدية وأهمية تحويل اهتمامها من التركيز على نظم الرقابة الداخلية إلى نظرة مستقبلية يكون التركيز فيها على المخاطر التي تهدد أنشطة منظمات الأعمال، وبالرغم من أن هذه الدراسات قد أشارت إلى أهمية دور المراجعين الداخليين في مساعدة الإدارة على التعرف على المخاطر التي تواجه منظماتهم وكيفية إدارة هذه المخاطر وبالتالي إضافة قيمة للمنظمة، إلا أنها لم تحدد المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر ولم تحدد الخطوات التي يجب إتباعها لتطبيق هذا المدخل ولتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.

بالنسبة للمجموعة الثانية: أكدت هذه المجموعة من الدراسات السابقة على ضرورة سعى المراجعين الداخليين نحو إضافة قيمة لمنظماتهم التي يعملون بها وأنه يمكنهم القيام بذلك عن طريق تحسين فعالية عمليات حوكمة الشركات حيث إن المراجعة الداخلية تمثل أحد الأركان الأساسية لتفعيل حوكمة الشركات، كما أكدت هذه الدراسات على أن الفشل في إدارة المخاطر

هي أساس حدوث الأزمات، وأنه يمكن الاعتماد على المراجعة الداخلية في تقديم التأكيد بأن المخاطر يتم تقديرها ومراقبتها بفعالية، إلا أن هذه الدراسات لم توضح كيفية قيام المراجعة الداخلية بذلك أو ما الإجراءات التي يجب إتباعها للوصول إلى هذا التأكيد؟

بالنسبة للمجموعة الثالثة: تناولت هذه المجموعة أهمية تبني مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر لما له من دور مهمفي تحسين فعالية أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وبالرغم من أن هذه الدراسات قد أوضحت أن مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر يبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة ثم تقدير المخاطر ثم إدارتها، إلا أنها لم تحدد المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا المدخل ولم تضع إطاراً متكاملًا لتفعيل دور هذا المدخل.

بالنسبة للمجموعة الأخيرة: توصلت هذه المجموعة إلى ضرورة الاعتماد على إطار عمل الإدارة الشاملة للمخاطر المقترح بواسطة لجنة رعاية المنظمات COSO، وأن المراجعة الداخلية لها دور فعالفي متابعة الإدارة الشاملة للمخاطر وتقديم التأكيد للإدارة ومجلس الإدارة عن فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة. ونظرًا لأهمية هذه المجموعة فقد اعتمد عليها الباحث إلى حد كبير في محاولة تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساسالخطر في بيئة الأعمال المصرية وبناء إطار لتفعيل دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية لمدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر

تناول الباحث في هذاالفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

- ماهية الخطر.
- إدارة الخطر.
- الإدارة الشاملة للمخاطر.
- طبيعة المراجعة الداخلية.
- المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- دور المعايير المهنية في تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

وخلص منها إلى أن الخطر هو عدم التأكد من حدوث حدث معين والذي يكون له تأثيرات على تحقيق الأهداف لذلك فلا بد من وجود إدارة للمخاطر لحماية المنظمة وإضافة قيمة لجميع الأطراف أصحاب المصلحة ، كما أنه لا يجب الاكتفاء بذلك ولكن يجب التوسع والاعتماد على الإدارة الشاملة للمخاطر والتي تمثل الامتداد لإدارة الخطر لتشمل المنظمة ككل، وللمراجعة الداخلية عدة أدوار في الإدارة الشاملة للمخاطر فهناك أدوار أساسية تقوم بها وأدوار أخرى يمكن القيام بها ولكن مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استقلالية المراجعة الداخلية وموضوعيتها وهناك أدوار أخرى لا يجب القيام بها لأنها مسؤولية الإدارة، أي أن المراجعة

الداخلية يمكنها أن تقدم التأكيد وأن توسع من نشاطها لتقدم الخدمات الاستشارية للمنظمة. كما أشارت معايير المراجعة الداخلية الأمريكية الصادرة عام ٢٠٠٨ إلى أهمية تخطيط المراجعة الداخلية بالاعتماد على الخطر لتحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية بما يتوافق مع أهداف المنظمة، كما أن على المراجعة الداخلية أن تقوم بتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر وأن تشارك في تحسينها. وبالإنهاء من هذا الفصل يكون الباحث قد حقق الهدف الفرعي الأول للبحث.

الفصل الثالث: مقارنة بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي ومدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر

تناول الباحث في هذا الفصل النقاط التالية:

- مراحل التطور التاريخي للمراجعة الداخلية.
 - مراحل تطور مداخل المراجعة الداخلية.
 - الفرق بين مدخل المراجعة الداخلية التقليدي والمراجعة الداخلية على أساس الخطر.
 - آراء المراجعين الداخليين بشأن الجديد في وظيفة المراجعة الداخلية.
- وخلص الباحث إلى أهمية وضرورة تحول المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتكون أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم يعد دورها قاصراً على المراجعة المنتظمة لفعالية الرقابة الداخلية، والتحقق من التلاعب أو اكتشاف الأخطاء أو مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات، وإنما امتد دورها ليشمل أيضاً التعريف بالمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة وتقديم الاستشارات اللازمة للإدارة العليا حيث إنها تتببه الإدارة إلى المخاطر المهمة التي تواجه المنظمة والتي قد تعوق أنشطة المنظمة عن تحقيق أهدافها، ويتم ترتيب هذه المخاطر حسب أهميتها وتكون الإدارة هي المسؤولة عن تنفيذ الاستجابات المناسبة لإدارة هذه المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر، وتقوم المراجعة الداخلية على أساس الخطر بتقديم رأى عن مدى ما تم إدارته من المخاطر لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر، وبذلك يمكن إضافة قيمة للمنظمة من خلال تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر. وبالإنهاء من هذا الفصل يكون الباحث قد حقق الهدف الفرعي الثاني للبحث.

الفصل الرابع: اطار مقترح لتطبيق المراجعة الداخلية على أساس الخطر

وقد تناول الباحث في هذا الفصل الموضوعات التالية:

- دور المراجعة الداخلية في عملية الإدارة الشاملة للمخاطر.
- الإطار المقترح تطبيقه في بيئة الأعمال المصرية.
- مفهوم المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر.
- متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

- مراحل تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- الإجراءات الواجب اتباعها لتطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- الآثار المترتبة على استخدام مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.
- حدود مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر.

وخلص الباحث إلى وضع إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر للتطبيق في بيئة الأعمال المصرية يمثل ثمرة تعاون مشترك وفعال بين إدارة المراجعة الداخلية والتي تتبنى مدخل الخطر وإدارة المخاطر بالمنشأة. ويتكون هذا الإطار من منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، ومتطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، والمراحل والإجراءات اللازمة لتطبيق هذا المدخل. وبالانتهاء من هذا الفصل يكون الباحث قد حقق الهدف الفرعي الثالث للبحث.

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قام بها لاختبار فروض البحث، حيث عرض الباحث لأهداف هذه الدراسة وفروض البحث التي تم اختبارها وتصميم أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيرًا نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض وبالإنهاء من هذا الفصل يكون الباحث قد حقق الهدف الفرعي الرابع للبحث.

٢/٦ نتائج البحث

توصل الباحث إلى عدة إستنتاجات تتمثل في:

١/٢/٦ نتائج الدراسة النظرية

خلص الباحث من الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

- ١- ضرورة إعتقاد المراجعين الداخليين على مدخل الإدارة الشاملة للمخاطر مما يضيف قيمة للمنظمة.
- ٢- ضرورة أن يكون الاعتماد على الإدارة الشاملة للمخاطر ميزة منتظمة لخدمات المراجعين الداخليين وبذلك يمكنهم مساعدة الإدارة في التغلب على المخاطر التي تواجههم.
- ٣- للمراجعة الداخلية دور في مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر وإدارتها مما يضيف قيمة للمنظمة.
- ٤- فعالية وظيفة المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة تتحدد في ضوء ثلاثة عوامل هي: العلاقة بين فريق المراجعة والإدارة ، ومدى مساهمة فريق المراجعة في تقييم مخاطر المشروع ، واقتناع الإدارة والمتعاملين مع فريق المراجعة بدورها فيخلق القيمة.
- ٥- زيادة أهمية المراجعة الداخلية وأن دور المراجع الداخلي هو دور استشاري مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة.

- ٦- ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية على درجة عالية من الكفاءة داخل كل منظمة.
- ٧- يوجد ارتباط قوى بين فعالية المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام بوجود إدارة للمخاطر.
- ٨- زيادة تركيز المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر والحوكمة وأنها تعتبر أداة فعالة ومضيفة للقيمة.
- ٩- وظيفة المراجعة الداخلية ديناميكية وموجهة للمستقبل وتركز على كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية وتقييم أدوات الرقابة الداخلية للمشروعات التي ترتبط بنظم المعلومات وإدارة المخاطر " كما أن المراجعة الداخلية يجب أن تكون جزءاً من الحل وليست المشكلة".
- ١٠- تلعب المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في عملية الحوكمة من خلال جعل مجلس الإدارة والإدارة العليا والمراجعين الداخليين يهتمون بالخطر ومشاكل الرقابة وتقييم فعالية إدارة المخاطر، كما أنه يوجد أربعة أركان أساسية لتفعيل حوكمة الشركات أحد هذه الأركان هو المراجعة الداخلية.
- ١١- يمكن للمراجعة الداخلية أن تقدم التأكيد بأن سياسات الحوكمة وممارساتها تعمل بفعالية وبشكل ملائم لحاجات المنظمة متضمنة الالتزام بالقواعد والتشريعات ويمكنها تقديم خدمات استشارية لمساعدة الإدارة في تنفيذ وتحسين عمليات الحوكمة.
- ١٢- المراجعة الداخلية على أساس الخطر يمكن أن تجيب على بعض الأسئلة التي لم تُجب عنها المراجعة الداخلية على أساس أدوات الرقابة فالاعتماد على الخطر هي خطوة أساسية لتحسين أداء المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- ١٣- المراجعة الداخلية لها دور فعال في متابعة وفحص وتقييم والتقرير عن فعالية عملية الإدارة الشاملة للمخاطر والتوصية بما يؤدي لتحسينها.
- ١٤- الإدارة الشاملة للمخاطر تشمل أحد عشر نشاطاً وللمراجعة الداخلية دور جوهري في كل نشاط من هذه الأنشطة ولكن دورها الأساسي تمثل في تقديم التأكيد للإدارة و مجلس الإدارة عن فعالية إدارة المخاطر بالإضافة لدورها الاستشاري.
- ١٥- جميع الأطراف الداخلية والخارجية لها دور في تفعيل الإدارة الشاملة للمخاطر.
- ١٦- يمكن للمراجعة الداخلية أن تشارك في العديد من الأنشطة منها (تنسيق جهود الإدارة الشاملة للمخاطر، والمساعدة في تعريف وتحديد المخاطر، واقتراح الأنشطة الرقابية والاستجابات الملائمة للمخاطر، ومتابعة عمل الإدارة الشاملة للمخاطر).
- ١٧- للمراجعة الداخلية دور رئيس في خمسة مجالات مرتبطة بأنشطة التأكيد هي : تقديم تأكيد عن عملية إدارة المخاطر، وتأكيد بأن المخاطر تم تقييمها بشكل سليم، وتقييم

عملية إدارة المخاطر، وتقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية، وفحص ومراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.

١٨- معظم المراجعين الداخليين خبراء في تطبيق فكر الإدارة الشاملة للمخاطر على المشاكل الشخصية والتنظيمية حيث إنهم في موقع مميز لنشر ما يسميه معهد المراجعين الداخليين "بثقافة التعرف على الخطر".

١٩- تسليط الضوء على أهمية وضرورة مشاركة مجلس الإدارة في مجال إدارة المخاطر والضغط على مجلس الإدارة ليصبح أكثر يقظةً وتركيزًا على هذا المجال.

٢٠- إمكانية قيام المراجعة الداخلية بتنفيذ وتحسين تطبيق حوكمة الشركات وتحسين الأداء الرقابي وتقويم تطبيق إجراءات الحوكمة وتقديم التوصيات المناسبة بشأن ذلك.

٢١- مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف المنشأة وحماية أصولها وتحقيق قيمة مضافة للمنشأة.

٢٢- إمكانية تقديم خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية في كل من إدارة المخاطر وهياكل الرقابة وحوكمة الشركات مما يؤدي إلى تحسين فعالية أداء هذه الأنشطة.

٢/٢/٦ نتائج الدراسة الميدانية

خلص الباحث من الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

١- اتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، ولكن مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة، حيث بلغت قيمة اختبار $F(4,336)$ في تحليل التباين، وأكد ذلك تحليل اختبار كا² واختبار أقل فرق معنوي، مما يؤكد رفض الفرض العدمي الأول وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسية للاستبيان حول منهجية مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر".

٢- اتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على توفر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية، مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة، حيث بلغت قيمة اختبار $F(5,351)$ في تحليل التباين مع وجود اختلافات جوهريّة في نتائج تحليل كا² واختبار أقل فرق معنوي، مما يؤكد رفض الفرض العدمي الثاني وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسية للاستبيان حول توافر متطلبات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية".

٣- اتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية، مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة، حيث بلغت قيمة اختبار $F(5,752)$ في

تحليل التباين، مع وجود اختلافات جوهرية في نتائج اختبار كا² واختبار أقل فرق معنوي، مما يؤكد رفض الفرض العدمي الثالث وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسية للاستبيان حول مراحل وإجراءات تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر في بيئة الأعمال المصرية".

٤ - اتفاق جميع الأطراف الرئيسية للاستبيان على إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر، مع وجود فروق معنوية بين هذه الأطراف الممثلة لعينة البحث بشأن درجة الموافقة، حيث بلغت قيمة اختبار F(٩,٣٣١) في تحليل التباين، مع وجود اختلافات جوهرية في اختبار كا² واختبار أقل فرق معنوي، مما يؤكد رفض الفرض العدمي الرابع وقبول الفرض البديل و الذي ينص على أنه "يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأطراف الرئيسية للاستبيان حول إمكانية تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر في بيئة الأعمال المصرية بالاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر".

٣/٦ التوصيات

استنادًا إلى ما تم التوصل إليه يمكن للباحث أن يوصي بما يلي:

- ١- توعية منشآت الأعمال المصرية بضرورة تطوير المدخل التقليدي للمراجعة الداخلية وتبني رؤية شاملة للمخاطر من خلال الاعتماد على مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر .
- ٢- ضرورة وجود إطار للإدارة الشاملة للمخاطر بكل منظمة.
- ٣- أهمية الالتزام بعمليات حوكمة الشركات وتفعيل آلياتها.
- ٤- ضرورة إنشاء معهد للمراجعين الداخليين بمصر يكون مهمته إصدار معايير المراجعة الداخلية التي تتلاءم مع بيئة الأعمال المصرية.
- ٥- ضرورة التأهيل العلمي والعملية لممارسي مهنة المراجعة الداخلية ولأفراد إدارة المخاطر ولجان المراجعة ومجالس الإدارة وذلك من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية.
- ٦- الاهتمام ببناء هياكل الرقابة الداخلية لمنشآت الأعمال مع التركيز على المراجعة الداخلية حيث إنها تمثل بؤرة هيكل الرقابة الداخلية.
- ٧- ضرورة الارتقاء بالوضع التنظيمي للمراجع الداخلي بحيث يمكنه أداء واجبه المهني بطريقة سليمة وبشكل مستقل.
- ٨- ضرورة الاهتمام بتدريس أهم التطورات الخاصة بمهنة المراجعة الداخلية بالجامعات المصرية ضمن برنامج المحاسبة والمراجعة .

٤/٦ توصيات لبحوث مستقبلية

- يرى الباحث أن هناك عدد من الموضوعات التي يمكن أن تتناولها البحوث المستقبلية ومنها:
- ١- دراسة دور المراجعة الداخلية الالكترونية على أساس الخطر في تحسين أداء منشآت الأعمال المصرية وتحقيق قيمة مضافة لها.
 - ٢- دراسة دور المراجع الداخلي تقييم البعد الاستراتيجي لمخاطر رأس المال الفكري.
 - ٣- دور المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد الإداري والمالي في بيئة الوحدات الإدارية الحكومية.
 - ٤- دراسة دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر في تحسين وتطوير الأداء بالبنوك المصرية.
 - ٥- دراسة مدى إمكانية تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر بالإعتماد على المراجعين الخارجيين.
 - ٦- دراسة دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر في تفعيل دور المراجعة الخارجية.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، "معيار إدارة الخطر".
متاح من <http://www.erma-egypt.org>.
- د. السيد أحمد السقا، (١٩٩٧)، "المراجعة الداخلية - الجوانب المالية والتشغيلية"، الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض.
- د. أيمن فتحى الغبارى، (٢٠٠٠)، "الإتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلى وأهميتها فى تحديد الإتجاهات المستقبلية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد السادس والخمسون، ص ص. ٣٠٥ - ٣٣٣.
- د. خالد محمد لبيب، (٢٠٠٣)، "نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية فى مواجهة ظاهرة الفساد المالى فى قطاع الأعمال"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، العدد الأول - المجلد الأربعون، ص ص. ١٧١ - ٢٣٢.
- د. خالد محمد لبيب، (٢٠٠٥)، "القيمة المضافة والتقييم المتوازن لأداء المراجعة الداخلية فى ظل إطار حوكمة الشركات - بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرى"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، ص ص. ٥٩ - ١٤٨.
- د. سمير كامل عيسى، (٢٠٠٨)، "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية فى تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، العدد الأول - المجلد الخامس والأربعون، ص ص. ٤٩ - ٩٠.
- د. عبد الوهاب نصر، (٢٠١٠-٢٠١١)، "المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر - مدخل عملى لمواجهة أزمة مجموعة دى العالمية فى ضوء تجارب الدول الأخرى"، الدار الجامعية - الإسكندرية.
- د. محمد الرملي، (١٩٩٤)، "إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية فى ظل تطور تكنولوجيا المعلومات"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج - جامعة أسيوط، العدد الثانى - المجلد الثامن، ص ص. ٢٤٣ - ٢٩٣.
- د. محمد سامي راضي، (٢٠١١)، "موسوعة المراجعة المتقدمة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.

- د.محمد عبد الحافظ، (٢٠٠٥)، "استراتيجيات تفعيل ضوابط الرقابة في ظل مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة -جامعة المنصورة*، العدد الثاني، ص ص.١٢٥-٢٣٠.
- د.محمد يوسف الكاشف، (٢٠٠٠)، "تحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس - القاهرة*، العدد الرابع، ص ص.٣١-٥٤.
- د.نهال أحمد الجندى، (٢٠٠٨)، "تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر"، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، كلية التجارة-جامعة الأزهر*، العدد الثالث، ص ص.٢٥٧-٣٠٢.
- سعد صالح السبتي، (٢٠٠٥)، "المراجعة الداخلية".

متاح من: <http://www.kantakji.com/fiqh/files/accountancy/210103.ppt>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Applegate, Dennis, (2002), "Shifting our focus ", *The Internal Auditor*, Vol. 59, Iss. 5, p.76.
- Arena, A &Azzone, G, (2005), "Development Trends and Future Prospects of Internal Audit ", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, Iss.415, P.200.
- Bachman, Gregory A, (1999), "The change audit ", *The Internal Auditor*, Vol.56, Iss. 3, pp. 40 - 41.
- Beasley, Mark S; Richard, Clune & Hermanson, Dana R, " ERM: A status report ", (2005),*The Internal Auditor*, Vol. 62, Iss. 1, pp. 67 -72.
- Beumer, Hans, (2006), "A Risk-oriented Approach ", *The Internal Auditor*, Vol.63, Iss. 1, pp. 72 – 76.
- Bookal, LeRoy E, (2002), "Integral to good corporate governance", *The Internal Auditor*, Vol. 59, Iss. 4, pp. 44 – 49.
- CeCere, Massimo, (2008), "Optimizing internal audit ", *CA Magazine*, Vol.141, Iss.3, pp. 47 – 50.
- Cowp, Peter G, (2008), " Internal Audit: Are You Ready for the New World?" *Accountancy Ireland*, Vol. 40, Iss. 1, pp. 28 - 29.
- Downes, D, (2004), "The European Perspective on Corporate Governance ",*Accountancy*, Vol. 36, Iss. 6, P. 25.

- Eckhart, Katherine S; Winder, Sally K & Johnson, Laurence E, (2001), "Governance and local government ", *The Internal Auditor*, Iss.3, pp. 51 – 55..Vol. 58.
- Ernst & Young, (2008), "The Future of Risk Management and Internal Control ". Available from: www.ey.com.
- Financial Reporting Council, (2003), "Audit Committees Combined Code Guidance", Available from: www.fide.org.my.
- Financial Reporting Council, (October 2005), " Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code " .
- Available From: www.frc.org.uk.
- Gramling, Audrey A & Hermanson, Dana R, (2006), " What Role is Your Internal Audit Function Playing in Corporate Governance? , *Internal Auditing*, Vol.21, Iss.6, pp. 37–39.
- Gramling, Audrey A & Hermanson, Dana R, (2007), "The IIA's Research on the State of the Internal Auditing Profession " , *Internal Auditing*, Vol. 22, Iss. 5, pp. 32 – 34.
- Gramling, Audrey A & Hermanson, Dana R, (2009), "Developing an ERM Mindset ", *Internal Auditing*, Vol. 24, Iss. 2, pp. 37- 40.
- Gramling, Audrey A & Myers, Patricia M, (2006), "internal auditing's role in ERM ", *The Internal Auditor*, Vol. 63, Iss. 2, pp. 52 – 58.
- Griffiths, David, (2006), " Risk Based Internal Auditing : Three views on implementation ". (a). Available from :
www.internalaudit.biz.
- Griffiths, David, (2006), "Risk Based Internal Auditing: An introduction". (b). Available from:www.internalaudit.biz.
- Griffiths, Phil, (2005), "Risk- Based Auditing ", *Gower House*, England.
Hermanson, Dana R, (2003), "The Implications of COSO's Proposed ERM Framework " , *Internal Auditing*, Vol. 18, Iss.6, pp. 41 – 43.
- Hermanson, Dana R, (2003), "What Else in Corporate Governance should be changed?"*Internal Auditing*, Vol. 18, Iss. 1, pp. 44 – 45.
- Hespenheide, Eric; Pundmann, Sandy & Corcorn, Michael, (2007)," Risk Intelligence: Internal Auditing in a World of Risk " , *Internal Auditing*, Vol. 22, Iss. 4, pp. 2 - 10.

- Institute of Risk Management, "A Risk Management Standard, 2000 ", Available from: www.theirm.org, and www.alarm.uk.com, and www.airmic.com.
- Jutte, Bart, (2009), "Project Risk Management ". Available from: www.concretebasic.org.
- Kumar, P.Sudhir, "Risk Based Internal Audit- Indian Perspectives ", pp. 1–3. Available from: www.cga.nic.in.
- Lemant, Olivier, (2001), "Risk as a tripod ", *The Internal Auditor*, Vol. 57, Iss.3, pp. 39 – 43.
- Liethhead. Barrys, (1998), "Managing" People "Risks ",*The Internal Auditor*, Vol. 55, Iss. 6, pp. 66 - 67.
- Lovaas, Petter, (2009), "A Comprehensive Risk-Based Auditing Framework for Small- and Medium- Sized Financial Institutions" ,*Issues in Information Systems*,Vol. X, Iss. 2, pp. 458 – 493.
- Marks, Norman, (2001), "The new age of internal auditing ", *The Internal Auditor*, Vol. 58, Iss. 4, pp. 44 – 49.
- Marks, Norman, (2007), "Internal Audits of Governance ", *The Internal Auditor*, Vol. 64, Iss. 6, pp. 31 – 32.
- Matyjewicz, George & D'Arcangelo, James R, (2004), "ERM-Based Auditing ", *Internal Auditing*, Vol. 19, Iss. 6, pp. 4 – 18.
- McCaul, Liam, (2006), "Enhancing the value of Internal Audit ten key questions ", *Accountancy Ireland*, Vol. 38, Iss. 3, pp. 34- 37.
- McNamee, David & Selim, Georges, (1999), "The next step in risk management ", *The Internal Auditor*, Vol. 56, Iss. 3, Pp. 35– 38.
- McNamee, David, (1997), " Risk-based auditing ", *The Internal Auditor*, Vol. 54, Iss. 4, pp. 22-26.
- Nagy, Albert L & Cenker, William L,(2002), " An Assessment of the Newly Defined Internal Audit Function ", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, Iss. 3, Pp. 130- 138.
- Pickett, Spencer, (2003), "*The Internal Auditing Handbook* ", Second edition, Wiley, U.K .
- Pickett, Spencer, (2005), "*The Essential Handbook of the Internal Auditing* ", Wiley & Sons Ltd, England.
- Rosa, Sean De La, (2007), "moving forward with ERM ", *The Internal Auditor*, Vol. 64, Iss. 3, pp. 50 - 54.

- Sarens, G & DeBeelde, I, (2006), "Internal Auditor's Perception about their Role in Risk Management: A Comparison between US and Belgian Companies ", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, Iss.1/2, PP.63-81.
- Seneviratne, Niroshana, (2008), "Emergine Issues in Risk and Sound Risk Management ", **Association of Professional Bankers- Sri Lanka**. Available from: www.apbsrilanka.org.
- Smith, Gordon, (2002), " Enron's lesson: Rebuild internal auditing now!", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 13, Iss. 4, pp. 13 - 15.
- Spedding, Linda S & Rose, Adam, (2008), "Business Risk Management: A Sustainable approach". Available from:www.bookee.org.
- Steinberg, Richard M & pojunis, Deborah, (2000), "Corporate governance: The new frontier ", *The Internal Auditor*, Vol. 57, Iss. 6, pp. 34 - 39.
- Stewart, Jenny Goodwin & Kent, Pamela, (2006), "The use of internal audit by Australian companies ", *Managerial Auditing Journal*, Vol.21, Iss. 1/2, Pp. 81–101.
- The Global Resource for Auditors, "Audit Field Work ".Available from: www.auditnet.org.
- The Institute of Internal Auditors, (October 2008), "Standards and Guidance ", Available from: www.iaa.org.
- The Institute of Internal Auditors, (September 2004), "The Role of Internal Audit in Enterprise-Wide Risk Management ", Available from:www.iaa.org.uk.
- The Institute of Internal Auditors, Position Statement, (August 2003)," Risk Based Internal Auditing ", The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, Available from:www.iaa.org.uk
- Verschoor, Curtis C, (2002), "Audit committees focus on risk management ", *Internal Auditing*, Vol. 17, Iss. 4, pp. 2 - 32.
- Whitley, J, (2005), "Internal Auditing's Role inCorporate Governance ", *The Internal Auditor*, Vol. 62, Iss. 5, pp. 21 – 22.
- Zarkasyi, Srihadi W, (2006), "Internal Audit Techniques Traditional Versus Progressive Approach ", *Internal Audit Techniques*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 1 – 10.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١)

استمارة الاستبيان

جامعة طنطا

كلية التجارة

قسم المحاسبة

السيد الفاضل /.....

تحية طيبة وبعد...

يهدف هذا الاستقصاء إلي استطلاع آراء المهتمين بمهنة المراجعة خاصة المراجعة الداخلية في جمهورية مصر العربية، فيما يتعلق بأهمية وضرورة تطوير مدخل المراجعة الداخلية التقليدي، وضرورة التركيز على المستقبل بدلا من الماضي، من خلال التركيز على إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، والتي قد تعوقها عن تحقيق أهدافها بدلا من التركيز فقط على النواحي المالية وحماية أصول المنشأة والالتزام بالسياسات والإجراءات وتقليل التلاعب والغش. ويقترح الباحث أن يتم تطبيق مدخل المراجعة الداخلية على أساس الخطر بهدف تحسين فعالية عملية الإدارة الشاملة للمخاطر. إن مشاركتكم الفعالة في هذا الاستقصاء تعد ضرورية ولا غنى عنها من أجل تطوير دور المراجعة الداخلية، لذا فإن الآراء والاقتراحات التي تقدموها سوف تكون محل تقدير، لما تمثله من إضافة قيمه تعكس الواقع المهني لدى مزاولي مهنة المراجعة في جمهورية مصر العربية.

ويشكر الباحث لكم حسن تعاونكم معه، كما أنه في ذات الوقت الذي يرجو الباحث فيه الإجابة على الأسئلة الواردة بالفائمة، فإنه يؤكد على أن ردودكم سوف تكون موضع سرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن نتائج هذه الدراسة سوف تكون متاحة لسيادتكم بعد الانتهاء منها في حالة طلبكم. ولكم مقدماً خالص الشكر على حسن اهتمامكم وعنايتكم ودقتكم في التعبير عن آرائكم، وتفضلوا بقبول التحية والاحترام ...

الباحث/ عبده أحمد عتس

تحت إشراف :

د/عادل عبد الفتاح الميهي

د/محمد سامي راضي

بيان ببعض المصطلحات الواردة باستمارة الاستبيان:

١ - المراجعة الداخلية التقليدية هي نشاط تقويمي مستقل يستهدف مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها باعتبارها أساساً لخدمة الإدارة، وهي رقابة إدارية تختص بقياس فعالية الأدوات الرقابية الأخرى وتقويمها.

٢ - المراجعة الداخلية الحديثة هي عبارة عن نشاط تقويمي واستشاري، وموضوعي ومستقل يصمم بغرض إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، وتساعد المراجعة الداخلية المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة.

٣ - الإدارة الشاملة للمخاطر هي عبارة عن عملية هيكلية، متوافقة ومستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم وتقرير الاستجابات الملائمة والتقرير عن الفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق المشروع لأهدافه.

٤ - المراجعة الداخلية على أساس الخطر هي المنهجية التي تقدم التأكيد بأن المخاطر قد تم إدارتها لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر.

٥ - المستوى المقبول من الخطر هو مستوى الخطر الذي تقبل المنظمة بوجوده وبذلك فإن أي مخاطر تفوق هذا المستوى تمثل تهديداً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

أولاً : معلومات عامة:

(أ) المنصب الوظيفي للقائم بملء الاستمارة:

رئيس لجنة مراجعة	عضو لجنة مراجعة	مدير إدارة مراجعة داخلية	مدير إدارة مالية	مراجع داخلي	مراجع خارجي	أكاديمي في تخصص المحاسبة والمراجعة

(ب) أعلى مؤهل علمي أو مهني حصل عليه القائم بملء الاستمارة:

دكتوراة	زمالة " رجااء تحديد نوعيتها "	ماجستير	عضوية جمعية محاسبية " رجااء تحديد نوعيتها "	بكالوريوس

(ج) عدد سنوات الخبرة في مجال مزاوله المهنة:

أكثر من ٣٠ سنة	من ٢٦ - ٣٠ سنة	من ٢٠ - ٢٥ سنة	من ١٥ - ١٩ سنة	أقل من ١٥ سنة

ثانياً: أسئلة الاستبيان:

برجاء التكرم بوضع علامة (√) على الإجابة المناسبة من وجهة نظر سيادتكم لكل سؤال من الأسئلة التالية:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	أسئلة الاستبيان
					(١) هل توافق على أنه لا يجب أن يقتصر دور إدارات المراجعة الداخلية على القيام بمهام الرقابة والتحقق وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية؟
					(٢) هل توافق على أنه يجب على مهنة المراجعة الداخلية أن تقدم خدمات استشارية إلى جانب خدمات التأكيد بهدف إضافة قيمة للمنظمة؟
					(٣) هل توافق على أن المراجعة الداخلية التقليدية لا تمارس دوراً فعالاً في تقييم وتحسين فعالية حوكمة الشركات وإدارة المخاطر؟
					(٤) هل توافق على أنه يوجد علاقة وثيقة بين المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث والإدارة الشاملة للمخاطر؟
					(٥) هل توافق على أنه يجب أن تركز المراجعة الداخلية على المخاطر التي قد تواجه المنظمة والتي قد تعوق تحقيق أهدافها؟
					(٦) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقدم تأكيداً عن مدى فعالية الإدارة في تحديد المخاطر الهامة التي تواجهها؟
					(٧) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقدم تأكيداً عن مدى صحة وسلامة تقييم المخاطر وترتيبها حسب أولوياتها؟
					(٨) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقدم تأكيداً عن مدى ملاءمة استجابات الإدارة للمخاطر؟
					(٩) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقيم تقرير المديرين عن المخاطر المهمة والذي يُقدم للإدارة العليا؟
					(١٠) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بفحص ومراجعة مدى فعالية إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة والتي تتم بواسطة المديرين للتأكد من أنه تم تصميم وتنفيذ أدوات رقابية مناسبة وأنه يتم متابعتها؟
					(١١) هل توافق على أنه من الضروري أن تكون إدارة المنشأة على علم بجميع المخاطر الملزمة لأنشطتها والتي قد تعوقها عن تحقيق أهدافها المنشودة؟

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	أسئلة الاستبيان
					(١٢) هل توافق على أنه يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بتقييم جميع المخاطر الملازمة لأنشطتها وترتيب هذه المخاطر حسب درجة أهميتها؟
					(١٣) هل توافق على أنه من الضروري أن يتوفر لأعضاء مجلس الإدارة المعرفة التامة بأنشطة المنظمة وبيئة العمل المحيطه بها؟
					(١٤) هل توافق على أن مجلس الإدارة هو المسئول عن هيكل الرقابة الداخلية ووضع السياسات والتأكد من أن أدوات الرقابة الداخلية تدير المخاطر؟
					(١٥) هل توافق على أن مجلس الإدارة هو المسئول عن تحديد المستوى المقبول من الخطر بالنسبة للمنظمة؟
					(١٦) هل توافق على أنه من الضروري تعزيز موضوعية واستقلال المراجعة الداخلية من خلال تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل يضمن لها تغطية ومتابعة ملائمة لموضوعات الفحص والتدقيق دون تدخل من الإدارات التنفيذية في مجال عملها؟
					(١٧) هل توافق على أن وجود لجنة للمراجعة يمكن أن يساهم في تفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر؟
					(١٨) هل توافق على أن مشاركة جميع العاملين بالمنظمة في عملية إدارة المخاطر من شأنه أن يؤدي إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية؟
					(١٩) هل توافق على أنه من الضروري أن يكون أفراد إدارة المراجعة الداخلية مؤهلين علمياً وعملياً بشكل جيد ولديهم الخبرات والمهارات المناسبة لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر؟
					(٢٠) هل توافق على أن ارتفاع معدل دوران أفراد إدارة المراجعة الداخلية لا يتناسب مع توفير عامل الاستقرار اللازم لتمكين المراجعين من أداء مهامهم على الوجه المناسب؟
					(٢١) هل توافق على أنه يمكن للمراجعة الداخلية مساعدة الإدارة في تحديد العمليات والأنشطة والأهداف المطلوب تحقيقها؟
					(٢٢) هل توافق على أنه يمكن للمراجعة الداخلية مساعدة الإدارة في تحديد وتعريف وتقييم المخاطر التي تعوق أنشطة المنظمة عن تحقيق أهدافها؟

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	أسئلة الاستبيان
					(٢٣) هل توافق على أنه يمكن للمراجعة الداخلية مساعدة الإدارة في تقييم المخاطر التي تواجهها وترتيبها حسب درجة أولويتها؟
					(٢٤) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم باختبار وتقييم أدوات الرقابة المستخدمة في إدارة المخاطر وتحديد مدى ملائمتها؟
					(٢٥) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية التأكد من أنه قد تم تحديد جميع المخاطر وتقييمها وترتيبها بشكل سليم وتحديد ما إذا كان هيكل الرقابة الداخلية يعمل على إدارة هذه المخاطر بشكل ملائم أم لا؟
					(٢٦) هل توافق على أنه يجب على المراجعة الداخلية متابعة أداء إدارة المخاطر بشكل مستمر مع تقديم النصح والدعم للإدارة عند اتخاذ قراراتها والإمتناع عن اتخاذ أية قرارات لإدارة المخاطر بأنفسهم؟
					(٢٧) هل توافق على أن تركيز خطة المراجعة الداخلية على المخاطر المالية فقط والبحث عن الأخطاء من شأنه أن يؤثر سلبياً على الأداء ويعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها وإنما يجب التركيز على جميع المخاطر التي تحتاج إلي تأكيد؟
					(٢٨) هل توافق على أنه يجب على المراجعين الداخليين التركيز على إعداد قاعدة بيانات بكل المخاطر التي قد تواجه المنظمة وتحديد عمليات المراجعة المناسبة لها؟
					(٢٩) هل توافق على أنه من الصعب وضع خطة زمنية لمراجعة جميع المخاطر التي تواجه المنظمة حيث إن هناك صعوبة في تحديد أي المناطق أكثر خطورة وأهمية؟
					(٣٠) هل توافق على أنه يجب أن يتم إعادة النظر في الخطة الزمنية للمراجعة كلما ظهرت مخاطر جديدة تواجه المنظمة؟
					(٣١) هل توافق على أنه لم يعد مناسباً الإلتزام بعملية مراجعة واحدة لمراجعة جميع المخاطر التي تواجه المنظمة؟
					(٣٢) هل توافق على أنه يجب أن تشمل خطة المراجعة السنوية جميع المخاطر المهمة التي تواجه المنظمة؟

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	أسئلة الاستبيان
					(٣٣) هل توافق على أنه لا يجب أن يقتصر هدف المراجعة الداخلية على تقديم التأكيد عن دقة السجلات ومنع الضياع وتقليل الأخطاء والغش والالتزام بالإجراءات والسياسات الموضوعية؟
					(٣٤) هل توافق على أنه لا يجب أن يركز تقرير المراجعة الداخلية على الأخطاء والجوانب السلبية للأداء فقط حتى لا يؤدي ذلك إلى توتر العلاقة بين الإدارة والمراجعة الداخلية؟
					(٣٥) هل توافق على أنه يجب أن يكون الهدف النهائي من تقرير المراجعة الداخلية تقديم الرأي عن مدى ما تم إدارته من المخاطر التي تعوق أنشطة المنظمة لتصبح داخل حدود المستوى المقبول؟
					(٣٦) هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بمساعدة الإدارة على إنشاء إطار للإدارة الشاملة للمخاطر من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر؟
					(٣٧) هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بتقديم التأكيد عن مدى فعالية العمليات التي تقوم بها الإدارة لتحديد جميع المخاطر وتقييمها وترتيبها من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر؟
					(٣٨) هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية باختبار وتقييم أدوات الرقابة والاستجابات المستخدمة في إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة؟
					(٣٩) هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بالتقرير عن مجالات أو مناطق المخاطر التي لم يتم إدارتها بكفاءة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة؟
					(٤٠) هل توافق على أن قيام المراجعة الداخلية بتقديم تأكيد بأن المخاطر تم إدارتها بفاعلية لتصبح داخل حدود المستوى المقبول من الخطر من شأنه أن يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة؟

ملحق رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي
 (١) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي لاستجابات رؤساء لجان المراجعة
 (ن=١٤ مفردة)

رقم السؤال	الاستجابات										مستوى المعنوية	
	موافق تماماً		موافق		محايد		موافق		غير موافق تماماً			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	١٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٧,١	١	٩٢,٩	١٣	١
٢	٤,٨٥٧	٧,١	١	٤٢,٩	٦	-	-	١٤,٣	٢	٣٥,٧	٥	٢
٣	٥,٤٢٩	٧,١	١	٢١,٥	٣	-	-	٢١,٤	٣	٠,٥٠	٧	٣
٤	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٤
٥	١٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٧,١	١	٩٢,٩	١٣	٥
٦	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٦
٧	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٧
٨	١٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٧,١	١	٩٢,٩	١٣	٨
٩	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٩
١٠	١٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٧,١	١	٩٢,٩	١٣	١٠
١١	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	١١
١٢	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	١٢
١٣	٢,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢٨,٦	٤	٧١,٤	١٠	١٣
١٤	٤,٤٢٩	٧,١	١	-	-	-	-	٤٢,٩	٦	٠,٥٠	٧	١٤
١٥	٠,٠٠٠	-	-	-	-	-	-	٠,٥٠	٧	٠,٥٠	٧	١٥
١٦	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	١٦
١٧	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	١٧
١٨	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	١٨
١٩	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	١٩
٢٠	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	٢٠
٢١	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٢١
٢٢	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	٢٢
٢٣	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	٢٣
٢٤	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٢٤
٢٥	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	٢٥
٢٦	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٢٦
٢٧	١٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٧,١	١	٩٢,٩	١٣	٢٧
٢٨	٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٤٢,٩	٦	٥٧,١	٨	٢٨
٢٩	٩,٥٧١	-	-	٧,١	١	-	-	٢١,٥	٣	٧١,٤	١٠	٢٩
٣٠	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٣٠
٣١	٩,٥٧١	-	-	-	-	٧,١	١	٢١,٥	٣	٧١,٤	١٠	٣١
٣٢	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٣٢
٣٣	١٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٧,١	١	٩٢,٩	١٣	٣٣
٣٤	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	٣٤
٣٥	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٣٥
٣٦	١٠,٢٨٦	-	-	-	-	-	-	٧,١	١	٩٢,٩	١٣	٣٦
٣٧	٤,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢١,٤	٣	٧٨,٦	١١	٣٧
٣٨	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٣٨
٣٩	٢,٥٧١	-	-	-	-	-	-	٢٨,٦	٤	٧١,٤	١٠	٣٩
٤٠	٧,١٤٣	-	-	-	-	-	-	١٤,٣	٢	٨٥,٧	١٢	٤٠

(٢) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كالا لاستجابات أعضاء لجان المراجعة

(ن=١٨ مفردة)

مستوى المعنوية	قيمة كا ²	الاستجابات										رقم السؤال
		غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,١٥٧	٢	-	-		-	-	-	٣٣,٣	٦	٦٦,٧	١٢	١
٠,٠٣٠	٧	-	-	١١,١	٢	-	-	٢٧,٨	٥	٦١,١	١١	٢
٠,٠٠٢	١٢,٣٣٣	١١,١	٢	-	-	-	-	١٦,٧	٣	٧٢,٢	١٣	٣
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٤
٠,٠١٨	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	٥
٠,٠٠٠	١٤,٢٢٢	-	-	-	-	-	-	٥,٦	١	٩٤,٤	١٧	٦
٠,٠١٨	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	٧
٠,٠١٨	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	٨
٠,١٥٧	٢	-	-	-	-	-	-	٣٣,٣	٦	٦٦,٧	١٢	٩
٠,٠٠١	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	١٠
٠,٠٠٥	١٠,٨٨٩	-	-	-	-	-	-	١١,١	٢	٨٨,٩	١٦	١١
٠,٠٠١	٨	-	-	-	-	-	-	١٦,٧	٣	٨٣,٣	١٥	١٢
٠,٠٤٢	١,٨٨٩	-	-	-	-	-	-	١١,١	٢	٨٨,٩	١٦	١٣
٠,٠٥٩	٦,٣٣٣	-	-	٥,٦	١	-	-	٤٤,٤	٨	٥٥,٦	١٠	١٤
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	١٥
٠,٠١٨	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	١٦
٠,٠٥٩	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	١٧
٠,٠٠٠	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	١٨
٠,١٥٧	١٤,٢٢٢	-	-	-	-	-	-	٥,٦	١	٩٤,٤	١٧	١٩
٠,٠٠١	٢	-	-	-	-	-	-	٣٣,٣	٦	٦٦,٧	١٢	٢٠
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٢١
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٢٢
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٢٣
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٢٤
٠,١٥٧	٢	-	-	-	-	-	-	٣٣,٣	٦	٦٦,٧	١٢	٢٥
٠,٠٠٥	٨	-	-	-	-	-	-	١٦,٧	٣	٨٣,٣	١٥	٢٦
٠,٠١١	٩	-	-	١٦,٧	٣	-	-	١٦,٧	٣	٦٦,٦	١٢	٢٧
٠,٠٠٥	٨	-	-	-	-	-	-	١٦,٧	٣	٨٣,٣	١٥	٢٨
٠,٠٠٢	١٤,٨٨٩	-	-	٥,٦	١	٥,٦	١	٢٧,٨	٥	٦١	١١	٢٩
٠,٠١٨	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	٣٠
٠,٠٠٢	١٤,٨٨٩	-	-	٥,٦	١	٥,٦	١	٢٧,٨	٥	٦١	١١	٣١
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٣٢
٠,٠١٨	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	٣٣
٠,٠١٨	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	٣٤
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٣٥
٠,٠٠٥	٨	-	-	-	-	-	-	١٦,٧	٣	٨٣,٣	١٥	٣٦
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٣٧
٠,٠٥٩	٣,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٧,٨	٥	٧٢,٢	١٣	٣٨
٠,٠١٨	٥,٥٥٦	-	-	-	-	-	-	٢٢,٢	٤	٧٧,٨	١٤	٣٩
٠,٠٠٥	٨	-	-	-	-	-	-	١٦,٧	٣	٨٣,٣	١٥	٤٠

(٣) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي لاستجابات مديري إدارات المراجعة الداخلية

(ن=٣٥ مفردة)

رقم السؤال	الاستجابات											
	قيمة كاي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	٠,٣٩٨	٠,٧١٤	-	-	-	-	-	-	٤٢,٩	١٥	٥٧,١	٢٠
٢	٠,٠٠٠	٢١,١١٤	-	-	٨,٦	٣	٢,٨	١	٤٢,٩	١٥	٤٥,٧	١٦
٣	٠,٠٠٠	٢٠	٨,٦	٣	١١,٤	٤	٥,٧	٢	٤٥,٧	١٦	٢٨,٦	١٠
٤	٠,٠٠٠	٣٠,٢٥٧	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٥٧,١	٢٠	٣٧,١	١٣
٥	٠,٠٠٢	١٢,٤	-	-	-	-	٨,٦	٣	٥٧,١	٢٠	٣٤,٣	١٢
٦	٠,٠٠٠	١٥,٤٨٦	-	-	-	-	٥,٧	٢	٠,٦٠	٢١	٣٤,٣	١٢
٧	٠,٠٠١	١٣,٠٨٦	-	-	-	-	٥,٧	٢	٥٤,٣	١٩	٠,٤٠	١٤
٨	٠,٠٠٠	٢٣,٥٤٣	-	-	-	-	٨,٦	٣	٧١,٤	٢٥	٠,٢٠	٧
٩	٠,٠٠١	١٣,٩٤٣	-	-	-	-	٨,٦	٣	٠,٦٠	٢١	٣١,٤	١١
١٠	٠,٠٠٠	٢٠,٨	-	-	-	-	٢,٩	١	٦٥,٧	٢٣	٣١,٤	١١
١١	٠,٠٨٦٦	٠,٠٢٩	-	-	-	-	-	-	٥١,٤	١٨	٤٨,٦	١٧
١٢	٠,١٢٨	٢,٣١٤	-	-	-	-	-	-	٦٢,٩	٢٢	٣٧,١	١٣
١٣	٠,٠٠٠	١٦,١٧١	-	-	-	-	٢,٩	١	٥٧,١	٢٠	٠,٤٠	١٤
١٤	٠,٠٠٠	٢٧,٧٤٣	-	-	٥,٧	٢	٥,٧	٢	٠,٦٠	٢١	٢٨,٦	١٠
١٥	٠,٠٠٠	٢٢,٢٥٧	-	-	٥,٧	٢	٥,٧	٢	٥١,٥	١٨	٣٧,١	١٣
١٦	٠,٠٠٠	١٧,٣٧١	-	-	-	-	٢,٩	١	٣٧,١	١٣	٠,٦٠	٢١
١٧	٠,٠٠٠	٢٣,٨٥٧	-	-	٢,٩	١	٨,٥	٣	٥٤,٣	١٩	٣٤,٣	١٢
١٨	٠,٠٠٠	٢٧,٩٧١	٢,٩	١	٢,٩	١	-	-	٥١,٣	١٨	٤٢,٩	١٥
١٩	٠,٠٠٠	١٧,٣٧١	-	-	-	-	٢,٩	١	٣٧,١	١٣	٠,٦٠	٢١
٢٠	٠,٠٠٠	٤٣,١٤٣	٢,٩	١	٢,٩	١	٢,٩	١	٥٧,١	٢٠	٣٤,٣	١٢
٢١	٠,٠٨٨٦	٠,٠٢٩	-	-	-	-	-	-	٤٨,٦	١٧	٥١,٤	١٨
٢٢	٠,٠٠١	١٤,٨	-	-	-	-	٢,٩	١	٥١,٤	١٨	٤٥,٧	١٦
٢٣	٠,٠٠١	١٤,٨	-	-	-	-	٢,٩	١	٥١,٤	١٨	٤٥,٧	١٦
٢٤	٠,٢٣٧	١,٤	-	-	-	-	-	-	٠,٦٠	٢١	٠,٤٠	١٤
٢٥	٠,٠٠٠	٣٢,٠٨٦	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٠,٦٠	٢١	٣٤,٣	١٢
٢٦	٠,٠٠٠	٢٤,٣١٤	-	-	٢,٩	١	٥,٧	٢	٤٨,٦	١٧	٤٢,٩	١٥
٢٧	٠,٠٠٢	١٢,٧٤٣	-	-	١١,٤	٤	-	-	٠,٦٠	٢١	٢٨,٦	١٠
٢٨	٠,٦١٢	٠,٢٥٧	-	-	-	-	-	-	٥٤,٣	١٩	٤٥,٧	١٦
٢٩	٠,٠٠٠	٢٥,٦٨٦	-	-	١٤,٣	٥	٢,٩	١	٠,٦٠	٢١	٢٢,٩	٨
٣٠	٠,٣٩٨	٠,٧١٤	-	-	-	-	-	-	٥٧,١	٢٠	٤٢,٩	١٥
٣١	٠,٠٠٠	٢٩,٨	-	-	٢,٩	١	٥,٧	٢	٠,٦٠	٢١	٣١,٤	١١
٣٢	٠,٠٦٣	٣,٤٥٧	-	-	-	-	-	-	٦٥,٧	٢٣	٣٤,٣	١٢
٣٣	٠,٦١٢	٠,٢٥٧	-	-	-	-	-	-	٥٤,٣	١٩	٤٥,٧	١٦
٣٤	٠,٠٠٠	٣٢,٠٨٦	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٠,٦٠	٢١	٣٤,٣	١٢
٣٥	٠,٠٠٦	١٠,٣٤٣	-	-	٨,٦	٣	-	-	٥١,٤	١٨	٠,٤٠	١٤
٣٦	٠,٣٩٨	٠,٧١٤	-	-	-	-	-	-	٥٧,١	٢٠	٤٢,٩	١٥
٣٧	٠,٠٠٠	١٥,٣١٤	-	-	٢,٩	١	-	-	٥٤,٣	١٩	٤٢,٩	١٥
٣٨	٠,٢٣٧	١,٤	-	-	-	-	-	-	٠,٦٠	٢١	٠,٤٠	١٤
٣٩	٠,٠٠٠	١٨,٩١٤	-	-	-	-	٢,٩	١	٦٢,٩	٢٢	٣٤,٣	١٢
٤٠	٠,٢٣٧	١,٤	-	-	-	-	-	-	٠,٦٠	٢١	٠,٤٠	١٤

(٤) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كالا لاستجابات المراجعين الداخليين

(ن=٤٦ مفردة)

مستوى المعنوية	قيمة كا	الاستجابات										رقم السؤال
		غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٠٠٠	١٢,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٦,١	٣٥	٢٣,٩	١١	١
٠,٠٠١	١٠,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٣,٩	٣٤	٢٦,١	١٢	٢
٠,٠٠٠	٦٤,٢١٧	٤,٤	٢	٦,٥	٣	٢,٢	١	٦٥,٢	٣٠	٢١,٧	١٠	٣
٠,٠٠٠	١٤,٦٩٦	-	-	-	-	-	-	٧٨,٣	٣٦	٢١,٧	١٠	٤
٠,٠٠١	١٠,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٣,٩	٣٤	٢٦,١	١٢	٥
٠,٠٠٠	٢٧,٤٥٣	-	-	-	-	٢,٢	١	٦٥,٢	٣٠	٣٢,٦	١٥	٦
٠,٠٠٠	١٢,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٦,١	٣٥	٢٣,٩	١١	٧
٠,٠٠٣	٨,٦٩٦	-	-	-	-	-	-	٧١,٧	٣٣	٢٨,٣	١٣	٨
٠,٠٠٠	٣٧,٣٤٨	-	-	٢,٢	١	-	-	٧٣,٩	٣٤	٢٣,٩	١١	٩
٠,٠٠٨	٧,٠٤٣	-	-	-	-	-	-	٦٩,٦	٣٢	٣٠,٤	١٤	١٠
٠,٠٠٣	٨,٦٩٦	-	-	-	-	-	-	٧١,٧	٣٣	٢٨,٣	١٣	١١
٠,٠٠٠	١٢,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٦,١	٣٥	٢٣,٩	١١	١٢
٠,٠٠٠	٣١,٨٧٠	-	-	٢,٢	١	-	-	٦٩,٦	٣٢	٢٨,٢	١٣	١٣
٠,٠٠٠	٥٥,٧٣٩	٢,٢	١	٢,٢	١	-	-	٦٩,٦	٣٢	٢٦	١٢	١٤
٠,٠٠٠	٢٦,٦٥٢	-	-	٦,٥	٣	-	-	٦٧,٤	٣١	٢٦,١	١٢	١٥
٠,٠١٨	٥,٥٦٥	-	-	-	-	-	-	٦٧,٤	٣١	٣٢,٦	١٥	١٦
٠,٠٠٠	١٧,٠٤٣	-	-	-	-	-	-	٨٠,٤	٣٧	١٩,٦	٩	١٧
٠,٠٠٠	٣٥,٢٦١	-	-	-	-	٦,٥	٣	٧٣,٩	٣٤	١٩,٦	٩	١٨
٠,٠٠١	١٠,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٣,٩	٣٤	٢٦,١	١٢	١٩
٠,٠٠٠	٧٢,٤٣٥	-	-	٢,٢	١	٢,٢	١	٧٨,٣	٣٦	١٧,٣	٨	٢٠
٠,٠٠٠	١٤,٦٩٦	-	-	-	-	-	-	٧٨,٣	٣٦	٢١,٧	١٠	٢١
٠,٠٠٠	١٤,٦٩٦	-	-	-	-	-	-	٧٨,٣	٣٦	٢١,٧	١٠	٢٢
٠,٠٠٠	١٤,٦٩٦	-	-	-	-	-	-	٧٨,٣	٣٦	٢١,٧	١٠	٢٣
٠,٠٠٠	٥١,٤٣٥	-	-	٢,٢	١	-	-	٨٢,٦	٣٨	١٥,٢	٧	٢٤
٠,٠٠٠	١٩,٥٦٥	-	-	-	-	-	-	٨٢,٦	٣٨	١٧,٤	٨	٢٥
٠,٠٠٠	٥١,٤٣٥	-	-	٢,٢	١	-	-	٨٢,٦	٣٨	١٥,٢	٧	٢٦
٠,٠٠٠	٢٧,٤٣٥	-	-	-	-	٢,٢	١	٦٥,٢	٣٠	٣٢,٦	١٥	٢٧
٠,٠٠٠	٢٥,٦٠٩	-	-	-	-	٢,٢	١	٦٣	٢٩	٣٤,٨	١٦	٢٨
٠,٠٠٠	٥٤	-	-	٦,٦	٣	٨,٧	٤	٧١,٧	٣٣	١٣	٦	٢٩
٠,٠٠٠	١٢,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٦,١	٣٥	٢٣,٩	١١	٣٠
٠,٠٠٠	٣٢,١٣٠	-	-	-	-	٦,٥	٣	٧١,٨	٣٣	٢١,٧	١٠	٣١
٠,٠٠٠	١٢,٥٢٢	-	-	-	-	-	-	٧٦,١	٣٥	٢٣,٩	١١	٣٢
٠,٠٠٠	١٨,٩٧٥	-	-	-	-	٨,٧	٤	٦٠,٩	٢٨	٣٠,٤	١٤	٣٣
٠,٠٠٠	١٥,٧٣٩	-	-	-	-	٤,٤	٢	٦٥,٢	٣٠	٣٠,٤	١٤	٣٤
٠,٠٠٠	٤٣,٨٧٠	-	-	٢,٢	١	-	-	٧٨,٢	٣٦	١٩,٦	٩	٣٥
٠,٠٠٠	١٧,٠٤٣	-	-	-	-	-	-	٨٠,٤	٣٧	١٩,٦	٩	٣٦
٠,٠٠٠	٤٠,٤٧٨	-	-	-	-	٢,٢	١	٧٦,١	٣٥	٢١,٧	١٠	٣٧
٠,٠٠٠	٥١,٤٣٥	٢,٢	١	٢,٢	١	-	-	٨٢,٦	٣٨	١٥,٢	٧	٣٨
٠,٠٠٠	١٧,٠٤٣	-	-	-	-	-	-	٨٠,٤	٣٧	١٩,٦	٩	٣٩
٠,٠٠٨	٧,٠٤٣	-	-	-	-	-	-	٦٩,٦	٣٢	٣٠,٤	١٤	٤٠

(٥) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كالا لاستجابات مديري الإدارات المالية

(ن=٣٤ مفردة)

رقم السؤال	الاستجابات											
	قيمة كالا	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١	١,٠٥٩	-	-	-	-	-	-	٤١,٢	١٤	٥٨,٨	٢٠	١
٢	٢١,٥٨٨	-	-	-	-	٢,٩	١	٢٩,٤	١٠	٦٧,٧	٢٣	٢
٣	٢٠,٤١٢	١٤,٧	٥	٥,٩	٢	٢,٩	١	٤١	١٤	٣٥,٢	١٢	٣
٤	٣٨,٩٤١	٢,٩	١	٢,٩	١	٢,٩	١	٥٣	١٨	٣٨,٣	١٣	٤
٥	٣٨	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٦٧,٧	٢٣	٢٦,٥	٩	٥
٦	٢٨,٥٨٨	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٥٥,٩	١٩	٣٨,٣	١٣	٦
٧	٣٨	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٦٧,٧	٢٣	٢٦,٥	٩	٧
٨	٢٢,٨٢٤	-	-	٥,٩	٢	-	-	٧٠,٦	٢٤	٢٣,٥	٨	٨
٩	٢٧,٨٨٢	٢,٩	١	٥,٩	٢	-	-	٥٨,٨	٢٠	٣٢,٤	١١	٩
١٠	٤٠,١١٨	-	-	٥,٩	٢	٢,٩	١	٧٠,٦	٢٤	٢٠,٦	٧	١٠
١١	٠,٠٠٠	-	-	-	-	-	-	٠,٥٠	١٧	٠,٥٠	١٧	١١
١٢	١٤,١٧٦	-	-	-	-	٢,٩	١	٤٧,١	١٦	٠,٥٠	١٧	١٢
١٣	٢٦,٧٠٦	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٠,٥٠	١٧	٤٤,٢	١٥	١٣
١٤	٢٦	٨,٨	٣	٢,٩	١	٥,٩	٢	٤٤,١	١٥	٣٨,٣	١٣	١٤
١٥	٣٣,٣٥٣	٢,٩	١	٢,٩	١	٥,٩	٢	٤٧,٢	١٦	٤١,١	١٤	١٥
١٦	٢٠,١٧٦	-	-	-	-	٥,٩	٢	٢٦,٥	٩	٦٧,٦	٢٣	١٦
١٧	٢٠,١١٨	٥,٩	٢	-	-	٥,٩	٢	٤١,١	١٤	٤٧,١	١٦	١٧
١٨	٢٩,٥٢٩	٨,٨	٣	٢,٩	١	٢,٩	١	٤٤,٣	١٥	٤١,١	١٤	١٨
١٩	٥,٧٦٥	-	-	-	-	-	-	٢٩,٤	١٠	٧٠,٦	٢٤	١٩
٢٠	٢٥,٧٠٦	٨,٨	٣	٢,٩	١	٥,٩	٢	٤١,٣	١٤	٤١,١	١٤	٢٠
٢١	١٤,١٧٦	-	-	-	-	٢,٩	١	٠,٥٠	١٧	٤٧,١	١٦	٢١
٢٢	١٤,١٧٦	-	-	-	-	٢,٩	١	٤٧,١	١٦	٠,٥٠	١٧	٢٢
٢٣	١٤,١٧٦	-	-	-	-	٢,٩	١	٤٧,١	١٦	٠,٥٠	١٧	٢٣
٢٤	١٤,٥٢٩	-	-	-	-	٢,٩	١	٥٢,٩	١٨	٤٤,٢	١٥	٢٤
٢٥	٢٦	-	-	٢,٩	١	٥,٩	٢	٥٥,٩	١٩	٣٥,٣	١٢	٢٥
٢٦	١٢,٢٣٥	-	-	٥,٩	٢	-	-	٥٢,٩	١٨	٤١,٢	١٤	٢٦
٢٧	٢١,٧٦٥	٨,٨	٣	٥,٩	٢	-	-	٥٥,٩	١٩	٢٩,٤	١٠	٢٧
٢٨	١٤,١٧٦	٢,٩	١	-	-	-	-	٠,٥٠	١٧	٤٧,١	١٦	٢٨
٢٩	٢٩,٥٢٩	٥,٩	٢	٢٠,٦	٧	٨,٨	٣	٥٥,٩	١٩	٨,٨	٣	٢٩
٣٠	٢,٩٤١	-	-	-	-	-	-	٦٤,٧	٢٢	٣٥,٣	١٢	٣٠
٣١	٢٧,٨٨٢	-	-	٢,٩	١	٥,٩	٢	٥٨,٨	٢٠	٣٢,٤	١١	٣١
٣٢	١٤,٥٢٩	-	-	-	-	٢,٩	١	٥٢,٩	١٨	٤٤,٢	١٥	٣٢
٣٣	١٤,٥٢٩	٢,٩	١	-	-	-	-	٥٢,٩	١٨	٤٤,١	١٥	٣٣
٣٤	٢٦,٥٨٨	٥,٩	٢	١١,٨	٤	٥,٩	٢	٥٢,٩	١٨	٢٣,٥	٨	٣٤
٣٥	٢٥,٧٦٥	-	-	٥,٩	٢	٥,٩	٢	٥٨,٨	٢٠	٢٩,٤	١٠	٣٥
٣٦	٢٧,٤١٢	-	-	٢,٩	١	٢,٩	١	٥٢,٩	١٨	٤١,٣	١٤	٣٦
٣٧	٣٢,٣٥٣	٢,٩	١	-	-	٢,٩	١	٦١,٨	٢١	٣٢,٤	١١	٣٧
٣٨	١٤,٥٢٩	-	-	-	-	٢,٩	١	٥٢,٩	١٨	٤٤,٢	١٥	٣٨
٣٩	٠,٤٩٣	-	-	-	-	-	-	٤٤,١	١٥	٥٥,٩	١٩	٣٩
٤٠	٠,١١٨	-	-	-	-	-	-	٤٧,١	١٦	٥٢,٩	١٨	٤٠

(٦) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي² لاستجابات المراجعين الخارجيين
(ن=٤٨ مفردة)

مستوى المعنوية	قيمة كا ²	الاستجابات										رقم السؤال
		غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٠٠٠	١٨,٧٥٠	-	-	-	-	-	-	١٨,٨	٩	٨١,٢	٣٩	١
٠,٠٨٣	٣	-	-	-	-	-	-	٦٢,٥	٣٠	٣٧,٥	١٨	٢
٠,٠٠٠	٣٢,٥	-	-	١٨,٨	٩	٢,١	١	٥٨,٣	٢٨	٢٠,٨	١٠	٣
٠,٠٠٠	١٩,٥	-	-	-	-	٤,٢	٢	٤١,٦	٢٠	٥٤,٢	٢٦	٤
٠,٥٦٤	٠,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٤٥,٨	٢٢	٥٤,٢	٢٦	٥
٠,٧٧٣	٠,٠٨٣	-	-	-	-	-	-	٤٧,٩	٢٣	٥٢,١	٢٥	٦
٠,٣٨٦	٠,٧٥٠	-	-	-	-	-	-	٥٦,٢	٢٧	٤٣,٨	٢١	٧
٠,٠٠٠	٢٢,٦٢٥	-	-	٢,١	١	-	-	٥٦,٢	٢٧	٤١,٧	٢٠	٨
١	٠,٠٠٠	-	-	-	-	-	-	٠,٥٠	٢٤	٠,٥٠	٢٤	٩
٠,٠٤٣	٤,٠٨٣	-	-	-	-	-	-	٣٥,٤	١٧	٦٤,٦	٣١	١٠
٠,٥٦٤	٠,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٥٤,٢	٢٦	٤٥,٨	٢٢	١١
١	٠,٠٠٠	-	-	-	-	-	-	٠,٥٠	٢٤	٠,٥٠	٢٤	١٢
٠,٠٤٣	٤,٠٨٣	-	-	-	-	-	-	٣٥,٤	١٧	٦٤,٦	٣١	١٣
٠,٠٠٠	٢٢,٦٢٥	-	-	٢,١	١	-	-	٤١,٧	٢٠	٥٦,٢	٢٧	١٤
٠,٠٠٠	١٩,٥	-	-	٤,٢	٢	-	-	٤١,٦	٢٠	٥٤,٢	٢٦	١٥
٠,٢٤٨	١,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٤١,٧	٢٠	٥٨,٣	٢٨	١٦
٠,٧٧٣	٠,٠٨٣	-	-	-	-	-	-	٥٢,١	٢٥	٤٧,٩	٢٣	١٧
٠,٣٨٦	٠,٧٥٠	-	-	-	-	-	-	٤٣,٨	٢١	٥٦,٢	٢٧	١٨
٠,٠٠١	١٠,٠٨٣	-	-	-	-	-	-	٢٧,١	١٣	٧٢,٩	٣٥	١٩
٠,٠٠٠	٣٤,٨٧٥	-	-	-	-	٢,١	١	٧٠,٨	٣٤	٢٧,١	١٣	٢٠
٠,٣٨٦	٠,٧٥٠	-	-	-	-	-	-	٤٣,٨	٢١	٥٦,٢	٢٧	٢١
٠,٠٨٣	٣	-	-	-	-	-	-	٣٧,٥	١٨	٦٢,٥	٣٠	٢٢
٠,٠٨٣	٣	-	-	-	-	-	-	٣٧,٥	١٨	٦٢,٥	٣٠	٢٣
٠,٥٦٤	٠,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٥٤,٢	٢٦	٤٥,٨	٢٢	٢٤
٠,٥٦٤	٠,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٤٥,٨	٢٢	٥٤,٢	٢٦	٢٥
٠,٢٤٨	١,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٤١,٦	٢٠	٥٨,٣	٢٨	٢٦
٠,٠٠٠	٤٣	-	-	٢,١	١	٢,١	١	٣٩,٦	١٩	٥٦,٢	٢٧	٢٧
٠,٣٨٦	٠,٧٥٠	-	-	-	-	-	-	٤٣,٨	٢١	٥٦,٢	٢٧	٢٨
٠,٠٠٠	٢٥,١٦٧	-	-	١٤,٦	٧	١٢,٥	٦	٥٦,٢	٢٧	١٦,٧	٨	٢٩
٠,٠٢١	٥,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٣٣,٣	١٦	٦٦,٧	٣٢	٣٠
٠,٠٠٠	١٩,٥	-	-	-	-	٤,٢	٢	٥٤,٢	٢٦	٤١,٦	٢٠	٣١
٠,٠٠٠	٢٤,٨٧٥	-	-	٢,١	١	-	-	٦٠,٤	٢٩	٣٧,٥	١٨	٣٢
٠,٠٠٠	١٨,٥	-	-	٤,٢	٢	-	-	٠,٥٠	٢٤	٤٥,٨	٢٢	٣٣
٠,٠٠٠	٢٣,٦٢٥	-	-	٢,١	١	-	-	٥٨,٣	٢٨	٣٩,٦	١٩	٣٤
٠,٧٧٣	٠,٠٨٣	-	-	-	-	-	-	٥٢,١	٢٥	٤٧,٩	٢٣	٣٥
٠,٠٢١	٥,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٣٣,٣	١٦	٦٦,٧	٣٢	٣٦
١	٠,٠٠٠	-	-	-	-	-	-	٠,٥٠	٢٤	٠,٥٠	٢٤	٣٧
٠,٥٦٤	٠,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٥٤,٢	٢٦	٤٥,٨	٢٢	٣٨
٠,٥٦٤	٠,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٤٥,٨	٢٢	٥٤,٢	٢٦	٣٩
٠,٠٢١	٥,٣٣٣	-	-	-	-	-	-	٣٣,٣	١٦	٦٦,٧	٣٢	٤٠

(٧) التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي لاستجابات الأكايميين
(ن=٣١ مفردة)

مستوى المعنوية	قيمة كاي	الاستجابات										رقم السؤال
		غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠,٠٠٧	٧,٢٥٨	-	-	-	-	-	-	٢٥,٨	٨	٧٤,٢	٢٣	١
٠,٠٠٠	١٤,٢٢٦	-	-	-	-	-	-	١٦,١	٥	٨٣,٩	٢٦	٢
٠,٠٠٢	١٢,٤٥٢	-	-	٦,٥	٢	-	-	٣٥,٥	١١	٥٨	١٨	٣
٠,٢٠٩	١,٥٨١	-	-	-	-	-	-	٣٨,٧	١٢	٦١,٣	١٩	٤
٠,٠٠٧	٧,٢٥٨	-	-	-	-	-	-	٢٥,٨	٨	٧٤,٢	٢٣	٥
٠,٠٠١	١١,٦٤٥	-	-	-	-	-	-	١٩,٤	٦	٨٠,٦	٢٥	٦
٠,٨٥٧	٠,٠٣٢	-	-	-	-	-	-	٥١,٦	١٦	٤٨,٤	١٥	٧
٠,٠٠٢	١٢,٨٣٩	-	-	-	-	٣,٢	١	٤٥,٢	١٤	٥١,٦	١٦	٨
٠,٠٠٦	١٠,١٢٩	-	-	-	-	٦,٤	٢	٤٥,٢	١٤	٤٨,٤	١٥	٩
٠,٠٠٠	٢٤,٠٦٥	-	-	-	-	٦,٤	٢	١٩,٤	٦	٧٤,٢	٢٣	١٠
٠,١٠٦	٢,٦١٣	-	-	-	-	-	-	٣٥,٥	١١	٦٤,٥	٢٠	١١
٠,٠٢٠	٥,٤٥٢	-	-	-	-	-	-	٢٩	٩	٧١	٢٢	١٢
٠,٠٠٧	٧,٢٥٨	-	-	-	-	-	-	٢٥,٨	٨	٧٤,٢	٢٣	١٣
٠,٠٠٠	٢٥,٠٣٢	-	-	٣,٢	١	-	-	٢٢,٦	٧	٧٤,٢	٢٣	١٤
٠,٠٠٠	٢٥,٠٣٢	-	-	-	-	٣,٢	١	٢٢,٦	٧	٧٤,٢	٢٣	١٥
٠,٠٠١	١١,٦٤٥	-	-	-	-	-	-	١٩,٤	٦	٨٠,٦	٢٥	١٦
٠,٠٠١	١١,٦٤٥	-	-	-	-	-	-	١٩,٤	٦	٨٠,٦	٢٥	١٧
٠,٠٠٧	٧,٢٥٨	-	-	-	-	-	-	٢٥,٨	٨	٧٤,٢	٢٣	١٨
٠,٠٠٠	٢٠,١٦١	-	-	-	-	-	-	٩,٧	٣	٩٠,٣	٢٨	١٩
٠,٠٠٢	١٢,٨٣٩	-	-	٣,٢	١	-	-	٤٥,٢	١٤	٥١,٦	١٦	٢٠
٠,١٠٦	٢,٦١٣	-	-	-	-	-	-	٣٥,٥	١١	٦٤,٥	٢٠	٢١
٠,٠٠١	١١,٦٤٥	-	-	-	-	-	-	١٩,٤	٦	٨٠,٦	٢٥	٢٢
٠,٠٠١	١١,٦٤٥	-	-	-	-	-	-	١٩,٤	٦	٨٠,٦	٢٥	٢٣
٠,٠٠٢	٩,٣٢٣	-	-	-	-	-	-	٢٢,٦	٧	٧٧,٤	٢٤	٢٤
٠,٠٠٧	٧,٢٥٨	-	-	-	-	-	-	٢٥,٨	٨	٧٤,٢	٢٣	٢٥
٠,٠٠٠	٣١,٤١٩	-	-	٦,٥	٢	-	-	١٢,٩	٤	٨٠,٦	٢٥	٢٦
٠,٠٠٧	٧,٢٥٨	-	-	-	-	-	-	٢٥,٨	٨	٧٤,٢	٢٣	٢٧
٠,٠٤٨	٣,٩٠٣	-	-	-	-	-	-	٣٢,٣	١٠	٦٧,٧	٢١	٢٨
٠,٠٠٠	٢٨,١٩٤	٣,٢	١	٩,٧	٣	٦,٥	٢	٥٤,٨	١٧	٢٥,٨	٨	٢٩
٠,٠٢٠	٥,٤٥٢	-	-	-	-	-	-	٢٩	٩	٧١	٢٢	٣٠
٠,٥٨٧	٠,٠٣٢	-	-	-	-	-	-	٥١,٦	١٦	٤٨,٤	١٥	٣١
٠,٠٠٠	١٤,٢٢٦	-	-	-	-	-	-	١٦,١	٥	٨٣,٩	٢٦	٣٢
٠,٢٠٩	١,٥٨١	-	-	-	-	-	-	٣٨,٧	١٢	٦١,٣	١٩	٣٣
٠,٠٠٠	٢٥,٠٣٢	-	-	٣,٢	١	-	-	٢٢,٦	٧	٧٤,٢	٢٣	٣٤
٠,٠٤٨	٣,٩٠٣	-	-	-	-	-	-	٣٢,٣	١٠	٦٧,٧	٢١	٣٥
٠,٠٠٠	١٧,٠٦٥	-	-	-	-	-	-	١٢,٩	٤	٨٧,١	٢٧	٣٦
٠,٠٠٠	١٤,٢٢٦	-	-	-	-	-	-	١٦,١	٥	٨٣,٩	٢٦	٣٧
٠,٠٠٢	٩,٣٢٣	-	-	-	-	-	-	٢٢,٦	٧	٧٧,٤	٢٤	٣٨
٠,٠٠٢	٩,٣٢٣	-	-	-	-	-	-	٢٢,٦	٧	٧٧,٤	٢٤	٣٩
٠,٠٠١	١١,٦٤٥	-	-	-	-	-	-	١٩,٤	٦	٨٠,٦	٢٥	٤٠

(٨) نتائج تحليل التباين واختبار أقل فرق معنوي للفرض الأول

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	732.763	6	122.127	4.336	.000
Within Groups	6168.689	219	28.168		
Total	6901.451	225			

Descriptives

VAR00001

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	14	46.2857	4.68103	1.25106	43.5830	48.9885	34.00	50.00
2.00	18	46.7778	5.27542	1.24343	44.1544	49.4012	34.00	50.00
3.00	35	42.3714	6.08801	1.02906	40.2801	44.4627	27.00	50.00
4.00	46	42.2391	4.54696	.67041	40.8888	43.5894	34.00	50.00
5.00	34	42.1471	6.75158	1.15789	39.7913	44.5028	20.00	50.00
6.00	48	44.5208	4.79800	.69253	43.1276	45.9140	35.00	50.00
7.00	31	46.2581	4.59687	.82562	44.5719	47.9442	35.00	50.00
Total	226	43.8938	5.53833	.36840	43.1678	44.6198	20.00	50.00

Multiple Comparisons

VAR00001

LSD

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
VAR00002	VAR00002						
	1.00	2.00	-.49206	1.89125	.795	-4.2194-	3.2353
		3.00	3.91429*	1.67832	.021	.6066	7.2220
		4.00	4.04658*	1.61997	.013	.8539	7.2393
		5.00	4.13866*	1.68536	.015	.8171	7.4602
		6.00	1.76488	1.61208	.275	-1.4123-	4.9421
	7.00	.02765	1.70898	.987	-3.3405-	3.3958	
2.00	1.00	.49206	1.89125	.795	-3.2353-	4.2194	
		3.00	4.40635*	1.53937	.005	1.3725	7.4402
		4.00	4.53865*	1.47553	.002	1.6306	7.4467
		5.00	4.63072*	1.54704	.003	1.5817	7.6797
		6.00	2.25694	1.46686	.125	-.6340-	5.1479
		7.00	.51971	1.57273	.741	-2.5799-	3.6193

3.00	1.00	-3.91429*	1.67832	.021	-7.2220-	-.6066-
	2.00	-4.40635*	1.53937	.005	-7.4402-	-1.3725-
	4.00	.13230	1.19043	.912	-2.2139-	2.4785
	5.00	.22437	1.27798	.861	-2.2944-	2.7431
	6.00	-2.14940-	1.17967	.070	-4.4744-	.1755
	7.00	-3.88664*	1.30898	.003	-6.4664-	-1.3068-
	4.00	1.00	-4.04658*	1.61997	.013	-7.2393-
2.00		-4.53865*	1.47553	.002	-7.4467-	-1.6306-
3.00		-.13230-	1.19043	.912	-2.4785-	2.2139
5.00		.09207	1.20033	.939	-2.2736-	2.4578
6.00		-2.28170*	1.09506	.038	-4.4399-	-.1235-
7.00		-4.01893*	1.23328	.001	-6.4495-	-1.5883-
5.00		1.00	-4.13866*	1.68536	.015	-7.4602-
	2.00	-4.63072*	1.54704	.003	-7.6797-	-1.5817-
	3.00	-.22437-	1.27798	.861	-2.7431-	2.2944
	4.00	-.09207-	1.20033	.939	-2.4578-	2.2736
	6.00	-2.37377*	1.18966	.047	-4.7184-	-.0291-
	7.00	-4.11101*	1.31799	.002	-6.7086-	-1.5134-
	6.00	1.00	-1.76488-	1.61208	.275	-4.9421-
2.00		-2.25694-	1.46686	.125	-5.1479-	.6340
3.00		2.14940	1.17967	.070	-.1755-	4.4744
4.00		2.28170*	1.09506	.038	.1235	4.4399
5.00		2.37377*	1.18966	.047	.0291	4.7184
7.00		-1.73723-	1.22289	.157	-4.1474-	.6729
7.00		1.00	-.02765-	1.70898	.987	-3.3958-
	2.00	-.51971-	1.57273	.741	-3.6193-	2.5799
	3.00	3.88664*	1.30898	.003	1.3068	6.4664
	4.00	4.01893*	1.23328	.001	1.5883	6.4495
	5.00	4.11101*	1.31799	.002	1.5134	6.7086
	6.00	1.73723	1.22289	.157	-.6729-	4.1474

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

(٩) نتائج تحليل التباين واختبار أقل فرق معنوي للفرض الثاني

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	902.668	6	150.445	5.351	.000
Within Groups	6157.084	219	28.115		
Total	7059.752	225			

Descriptives

VAR00001

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	14	47.2857	4.14039	1.10657	44.8951	49.6763	37.00	50.00
2.00	18	47.5556	3.71360	.87530	45.7088	49.4023	38.00	50.00
3.00	35	43.3429	6.00462	1.01497	41.2802	45.4055	25.00	50.00
4.00	46	42.0652	4.65428	.68624	40.6831	43.4474	30.00	50.00
5.00	34	43.1765	7.69679	1.31999	40.4909	45.8620	21.00	50.00
6.00	48	45.1875	4.61568	.66622	43.8472	46.5278	35.00	50.00
7.00	31	47.1935	4.25378	.76400	45.6333	48.7538	35.00	50.00
Total	226	44.5575	5.60149	.37261	43.8233	45.2918	21.00	50.00

Multiple Comparisons

VAR00001

LSD

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
VAR00002	VAR00002						
	1.00	2.00	-.26984	1.88947	.887	-3.9937-	3.4540
		3.00	3.94286*	1.67674	.020	.6382	7.2475
		4.00	5.22050*	1.61845	.001	2.0308	8.4102
		5.00	4.10924*	1.68377	.015	.7908	7.4277
		6.00	2.09821	1.61056	.194	-1.0760-	5.2724
	7.00	.09217	1.70737	.957	-3.2728-	3.4571	
2.00	1.00	.26984	1.88947	.887	-3.4540-	3.9937	
		3.00	4.21270*	1.53792	.007	1.1817	7.2437
		4.00	5.49034*	1.47415	.000	2.5850	8.3957
		5.00	4.37908*	1.54558	.005	1.3330	7.4252
		6.00	2.36806	1.46548	.108	-.5202-	5.2563
		7.00	.36201	1.57125	.818	-2.7347-	3.4587

3.00	1.00	-3.94286*	1.67674	.020	-7.2475-	-.6382-
	2.00	-4.21270*	1.53792	.007	-7.2437-	-1.1817-
	4.00	1.27764	1.18931	.284	-1.0663-	3.6216
	5.00	.16639	1.27678	.896	-2.3500-	2.6827
	6.00	-1.84464-	1.17856	.119	-4.1674-	.4781
	7.00	-3.85069*	1.30774	.004	-6.4281-	-1.2733-
	4.00	1.00	-5.22050*	1.61845	.001	-8.4102-
2.00		-5.49034*	1.47415	.000	-8.3957-	-2.5850-
3.00		-1.27764-	1.18931	.284	-3.6216-	1.0663
5.00		-1.11125-	1.19920	.355	-3.4747-	1.2522
6.00		-3.12228*	1.09403	.005	-5.2785-	-.9661-
7.00		-5.12833*	1.23211	.000	-7.5567-	-2.7000-
5.00		1.00	-4.10924*	1.68377	.015	-7.4277-
	2.00	-4.37908*	1.54558	.005	-7.4252-	-1.3330-
	3.00	-.16639-	1.27678	.896	-2.6827-	2.3500
	4.00	1.11125	1.19920	.355	-1.2522-	3.4747
	6.00	-2.01103-	1.18854	.092	-4.3535-	.3314
	7.00	-4.01708*	1.31675	.003	-6.6122-	-1.4220-
	6.00	1.00	-2.09821-	1.61056	.194	-5.2724-
2.00		-2.36806-	1.46548	.108	-5.2563-	.5202
3.00		1.84464	1.17856	.119	-.4781-	4.1674
4.00		3.12228*	1.09403	.005	.9661	5.2785
5.00		2.01103	1.18854	.092	-.3314-	4.3535
7.00		-2.00605-	1.22174	.102	-4.4139-	.4018
7.00		1.00	-.09217-	1.70737	.957	-3.4571-
	2.00	-.36201-	1.57125	.818	-3.4587-	2.7347
	3.00	3.85069*	1.30774	.004	1.2733	6.4281
	4.00	5.12833*	1.23211	.000	2.7000	7.5567
	5.00	4.01708*	1.31675	.003	1.4220	6.6122
	6.00	2.00605	1.22174	.102	-.4018-	4.4139

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

(١٠) نتائج تحليل التباين واختبار أقل فرق معنوي للفرض الثالث

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2054.419	6	342.403	5.752	.000
Within Groups	13037.599	219	59.532		
Total	15092.018	225			

Descriptives

VAR00001

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	14	71.9286	5.69027	1.52079	68.6431	75.2140	57.00	75.00
2.00	18	70.2222	7.55027	1.77962	66.4676	73.9769	54.00	75.00
3.00	35	64.6857	8.42884	1.42473	61.7903	67.5811	44.00	75.00
4.00	46	62.8043	6.48629	.95635	60.8782	64.7305	46.00	75.00
5.00	34	63.3235	9.97792	1.71120	59.8421	66.8050	32.00	75.00
6.00	48	66.7917	7.49740	1.08216	64.6146	68.9687	49.00	75.00
7.00	31	69.7742	6.85910	1.23193	67.2583	72.2901	53.00	75.00
Total	226	66.1327	8.18997	.54479	65.0592	67.2063	32.00	75.00

Multiple Comparisons

VAR00001

LSD

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1.00	2.00	1.70635	2.74949	.536	-3.7125-	7.1252
	3.00	7.24286*	2.43993	.003	2.4341	12.0516
	4.00	9.12422*	2.35510	.000	4.4827	13.7658
	5.00	8.60504*	2.45016	.001	3.7761	13.4339
	6.00	5.13690*	2.34362	.029	.5180	9.7558
2.00	7.00	2.15438	2.48450	.387	-2.7422-	7.0510
	1.00	-1.70635-	2.74949	.536	-7.1252-	3.7125
	3.00	5.53651*	2.23792	.014	1.1259	9.9471
	4.00	7.41787*	2.14512	.001	3.1902	11.6456

	5.00	6.89869*	2.24907	.002	2.4661	11.3313
	6.00	3.43056	2.13251	.109	-.7723-	7.6334
	7.00	.44803	2.28643	.845	-4.0582-	4.9542
3.00	1.00	-7.24286*	2.43993	.003	-12.0516-	-2.4341-
	2.00	-5.53651*	2.23792	.014	-9.9471-	-1.1259-
	4.00	1.88137	1.73064	.278	-1.5295-	5.2922
	5.00	1.36218	1.85792	.464	-2.2995-	5.0239
	6.00	-2.10595-	1.71499	.221	-5.4859-	1.2740
	7.00	-5.08848*	1.90298	.008	-8.8390-	-1.3380-
4.00	1.00	-9.12422*	2.35510	.000	-13.7658-	-4.4827-
	2.00	-7.41787*	2.14512	.001	-11.6456-	-3.1902-
	3.00	-1.88137-	1.73064	.278	-5.2922-	1.5295
	5.00	-.51918-	1.74503	.766	-3.9584-	2.9200
	6.00	-3.98732*	1.59199	.013	-7.1249-	-.8497-
	7.00	-6.96985*	1.79293	.000	-10.5034-	-3.4362-
5.00	1.00	-8.60504*	2.45016	.001	-13.4339-	-3.7761-
	2.00	-6.89869*	2.24907	.002	-11.3313-	-2.4661-
	3.00	-1.36218-	1.85792	.464	-5.0239-	2.2995
	4.00	.51918	1.74503	.766	-2.9200-	3.9584
	6.00	-3.46814*	1.72951	.046	-6.8768-	-.0595-
	7.00	-6.45066*	1.91608	.001	-10.2270-	-2.6744-
6.00	1.00	-5.13690*	2.34362	.029	-9.7558-	-.5180-
	2.00	-3.43056-	2.13251	.109	-7.6334-	.7723
	3.00	2.10595	1.71499	.221	-1.2740-	5.4859
	4.00	3.98732*	1.59199	.013	.8497	7.1249
	5.00	3.46814*	1.72951	.046	.0595	6.8768
	7.00	-2.98253-	1.77782	.095	-6.4864-	.5213
7.00	1.00	-2.15438-	2.48450	.387	-7.0510-	2.7422
	2.00	-.44803-	2.28643	.845	-4.9542-	4.0582
	3.00	5.08848*	1.90298	.008	1.3380	8.8390
	4.00	6.96985*	1.79293	.000	3.4362	10.5034
	5.00	6.45066*	1.91608	.001	2.6744	10.2270
	6.00	2.98253	1.77782	.095	-.5213-	6.4864

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

(١١) نتائج تحليل التباين واختبار أقل فرق معنوي للفرض الرابع

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	276.540	6	46.090	9.331	.000
Within Groups	1081.743	219	4.939		
Total	1358.283	225			

Descriptives

VAR00001

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	14	24.1429	1.65748	.44298	23.1859	25.0999	20.00	25.00
2.00	18	23.8889	1.96705	.46364	22.9107	24.8671	20.00	25.00
3.00	35	21.9143	2.52483	.42677	21.0470	22.7816	17.00	25.00
4.00	46	21.0000	1.98886	.29324	20.4094	21.5906	17.00	25.00
5.00	34	22.0294	2.72458	.46726	21.0788	22.9801	14.00	25.00
6.00	48	22.8333	2.25344	.32526	22.1790	23.4877	20.00	25.00
7.00	31	24.0645	1.84274	.33097	23.3886	24.7404	20.00	25.00
Total	226	22.5310	2.45699	.16344	22.2089	22.8530	14.00	25.00

Multiple Comparisons

VAR00001

LSD

(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
VAR00002	2.00	.25397	.79198	.749	-1.3069-	1.8148
	3.00	2.22857*	.70281	.002	.8434	3.6137
	4.00	3.14286*	.67838	.000	1.8059	4.4798
	5.00	2.11345*	.70576	.003	.7225	3.5044
	6.00	1.30952	.67507	.054	-.0209-	2.6400
	7.00	.07834	.71565	.913	-1.3321-	1.4888
2.00	1.00	-.25397-	.79198	.749	-1.8148-	1.3069
	3.00	1.97460*	.64463	.002	.7041	3.2451
	4.00	2.88889*	.61790	.000	1.6711	4.1067
	5.00	1.85948*	.64784	.005	.5827	3.1363

	6.00	1.05556	.61426	.087	-.1551-	2.2662
	7.00	-.17563-	.65860	.790	-1.4736-	1.1224
3.00	1.00	-2.22857*	.70281	.002	-3.6137-	-.8434-
	2.00	-1.97460*	.64463	.002	-3.2451-	-.7041-
	4.00	.91429	.49851	.068	-.0682-	1.8968
	5.00	-.11513-	.53517	.830	-1.1699-	.9396
	6.00	-.91905-	.49400	.064	-1.8926-	.0545
	7.00	-2.15023*	.54815	.000	-3.2305-	-1.0699-
4.00	1.00	-3.14286*	.67838	.000	-4.4798-	-1.8059-
	2.00	-2.88889*	.61790	.000	-4.1067-	-1.6711-
	3.00	-.91429-	.49851	.068	-1.8968-	.0682
	5.00	-1.02941*	.50265	.042	-2.0201-	-.0388-
	6.00	-1.83333*	.45857	.000	-2.7371-	-.9296-
	7.00	-3.06452*	.51645	.000	-4.0824-	-2.0467-
5.00	1.00	-2.11345*	.70576	.003	-3.5044-	-.7225-
	2.00	-1.85948*	.64784	.005	-3.1363-	-.5827-
	3.00	.11513	.53517	.830	-.9396-	1.1699
	4.00	1.02941*	.50265	.042	.0388	2.0201
	6.00	-.80392-	.49818	.108	-1.7858-	.1779
	7.00	-2.03510*	.55192	.000	-3.1229-	-.9473-
6.00	1.00	-1.30952-	.67507	.054	-2.6400-	.0209
	2.00	-1.05556-	.61426	.087	-2.2662-	.1551
	3.00	.91905	.49400	.064	-.0545-	1.8926
	4.00	1.83333*	.45857	.000	.9296	2.7371
	5.00	.80392	.49818	.108	-.1779-	1.7858
	7.00	-1.23118*	.51210	.017	-2.2405-	-.2219-
7.00	1.00	-.07834-	.71565	.913	-1.4888-	1.3321
	2.00	.17563	.65860	.790	-1.1224-	1.4736
	3.00	2.15023*	.54815	.000	1.0699	3.2305
	4.00	3.06452*	.51645	.000	2.0467	4.0824
	5.00	2.03510*	.55192	.000	.9473	3.1229
	6.00	1.23118*	.51210	.017	.2219	2.2405

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.