

جامعة بورسعيد
كلية التجارة
قسم المحاسبة والمراجعة

أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي
لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر

The Impact of Personal and Organizational Factors on the Efficiency and Effectiveness of Internal Auditor Performance to Improve the Risk-Based Internal Auditing Quality

إعداد الباحث

محمد أحمد عباس أحمد

محاسب بشركة مياة الشرب بشمال وجنوب سيناء

إشراف

الدكتور

سعاد السيد متولي

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

الأستاذ الدكتور

محمد عبد الرحمن العايدى

أستاذ المحاسبة والمراجعة المتفرغ

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

2019

مُلخص البحث:

يسعى هذا البحث إلى تقييم مدى أهمية منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، وتبيان أهمية توافر العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، واعتمد الباحث على التأصيل النظري لطبيعة البحث لتحقيق كلا الهدفين عن طريق دراسة إنتقادية وتحليلية من خلال مبحثين متتابعين فيما يلي.

وبينت النتائج أن تبني منظمات الأعمال لمنهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بدلاً من المنهج التقليدي للمراجعة الداخلية يؤدي إلى التحول من الدورية إلى الاستمرارية، ومن السلبية إلى الإيجابية، ومن ردة الفعل إلى المبادرة، ومن الآلية إلى التقدير والحكم الشخصي، والذي يؤكد أن منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر يعد إمتداداً طبيعياً لعلم ومهنة المراجعة الداخلية في منظمات الأعمال في ظل دنيا الأعمال المعاصرة.

كما بينت النتائج أن العوامل الشخصية والتنظيمية تُمثل تأثيراً جوهرياً في تعزيز كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، وتتمثل العوامل الشخصية في: المقدرة المهنية، والخبرة الفنية، والموضوعية، والسمات والمهارات والقدرات الخاصة، وعمق المعرفة بطبيعة نشاط المنظمة، ومدى الإدراك لأهمية الدور في إدارة المخاطر، والتحلي والالتزام بمبادئ الدستور الأخلاقي للمهنة.

كما تتمثل العوامل التنظيمية في: الالتزام بالمعايير الدولية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية، وكفاءة لجان المراجعة الداخلية، والاستقلال التنظيمي، والتحديد الواضح لنطاق مهام المراجع الداخلي، وفعالية خطة المراجعة الداخلية، وجودة ميثاق عمل المراجعة الداخلية، وتوافر التسهيلات والإمكانيات المطلوبة، وتوافر الثقة وتدعيم إدارة المراجعة الداخلية من قبل الإدارة العليا ولجنة المراجعة.

الكلمات المفتاحية: كفاءة، فعالية، المخاطر، العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، المراجع الداخلي، المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

Abstract:

This study aims to evaluate the extent to the importance of the risk-based internal audit approach in business organizations, and showing the importance of the availability of personal and organizational factors which affecting on the performance efficiency and effectiveness of internal auditor to improve the risk-based internal auditing quality in business organizations. The researcher relied on the theoretical rooting of the nature of the research for achieving both objectives via a critical and an analytical study through two consecutive chapters below.

The results showed that the adoption of risk-based internal audit approach by business organizations instead of the traditional approach of internal audit results in transforming from periodicity into continuity, from negativity into positivity, from reaction to initiative, and from automation into estimation and judgment. Which assures that the risk-based internal audit approach is a natural extension of the internal audit knowledge and profession in business organizations under the contemporary business world.

As the results showed that the personal and organizational factors have a significant effect on enhancing the efficiency and effectiveness of the performance of internal auditor to improve the quality of risk-based internal audit in business organizations.

The personal factors are represented by: the professional ability, the technical experience, the objectivity, the qualities, the skills, the special abilities, the depth of knowledge for the nature of the organization's activity, the extent to the realization for the importance of the role in risk management, the commitment to ethical values and principles of the profession.

The organizational factors are represented by: the commitment to the international professional standards of internal audit, the efficiency of internal audit committee, the organizational independence, the clearly definition for the scope of the internal auditor's functions, the effectiveness of internal audit plan, the quality of Internal Audit pact, the availability of facilities and possibilities required, the availability of trust and supporting of internal audit management by senior management and audit committee.

Key words: efficiency, effectiveness, risks, personal factors, organizational factors, internal auditor, risk-based internal auditing.

أولاً: طبيعة البحث:

نتيجة لتزايد حجم المخاطر التي تواجهها المنظمات بكافة أنواعها، مما استلزم ضرورة توافر إدارة واعية قادرة على مواجهتها، حتى لا تؤثر تأثيراً سلبياً على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعلى بقاءها واستمرارها في مزاولة النشاط ونموها مستقبلاً، ويتطلب هذا الأمر بدوره مراجعاً مؤهلاً وقادراً وذات عقلية متطورة، وذلك من أجل ضمان فعالية القيام بأنشطة المراجعة الداخلية في ظل الدور الحديث للمراجعة الداخلية المبنية على أساس المخاطر، غير أن هذا التغيير الجوهرى حول المراجعين الداخليين من المراقبين خلف الكواليس إلى الوكلاء المنتجين المرئيين داخل المنظمة، ولكن هذا الوضع المكتسب حديثاً يتطلب أهمية البحث عن العوامل التي تؤدي إلى تعزيز كفاءة وفعالية الأداء المهني للمراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

ويعتقد الباحث أن دور المراجع الداخلي هو وجة من أوجة إدارة المخاطر، وعلى ذلك فإنه يتعين على الإدارة العمل على تحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على أساس المخاطر، وبالتالي تحسين كفاءة وفعالية الأداء المهني للمراجع الداخلي كأحد الدعائم الأساسية لهذا الاتجاه، مما أدى إلى أهمية التركيز على العديد من العوامل المؤثرة على تحسين كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي، ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى مجموعتين: عوامل تنظيمية تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء المهني للمراجع الداخلي، وعوامل متعلقة بجودة العنصر البشري ذاته، وهي العوامل الشخصية للمراجع الداخلي.

ومن هنا يمكن بلورة طبيعة البحث، حيث فرض الدور المتطور للمراجعة الداخلية المبنية على أساس المخاطر مسئولية مستحدثة لملقاء على عاتق المراجع الداخلي، تتطلب أهمية البحث عن العوامل المؤثرة على تحسين كفاءة وفعالية أدائه المهني بهدف تفعيل دوره الممتد في تحسين فعالية إدارة المخاطر.

لذا تبرز أهمية تحديد العوامل الشخصية والتغييرات التنظيمية ذات التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية الأداء المهني للمراجع الداخلي، وذات التأثير الإيجابي على جودة المراجعة الداخلية المبنية على أساس المخاطر، مما يوفر فهماً أكبر للمساهمة التي يمكن للمراجعين الداخليين تقديمها لتخفيف المخاطر الرئيسية في منظمات الأعمال.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن بلورة التساؤل الرئيسي للبحث في الآتي: هل تمثل العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية دوراً في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء للمراجع الداخلي بهدف تحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال؟

ثانياً: أهمية البحث:

في ضوء طبيعة البحث فإن أهميته تنقسم إلى الآتي:

B الأهمية العلمية:

تتبع أهمية البحث من الناحية الأكاديمية من حداثة الموضوع الذي تعرضت له بعض الكتابات والأبحاث العلمية المرتبطة بمجال البحث، وذلك من خلال تبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

B الأهمية العملية:

ترجع أهمية البحث العملية إلى إمكانية الحد من الانهيارات التي تواجه منظمات الأعمال في ظل الدور التقليدي للمراجع الداخلي ولعملية المراجعة الداخلية، والتي تهدد استمراريتها أو تتسبب في فشلها في تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة العمل على تعزيز كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

ثالثاً: أهداف البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهميته، فإن هدفه الرئيسي يتمثل في: تبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- 1- إجراء دراسة إنتقادية لمنهج المراجعة الداخلية المبنية على إدارة المخاطر في منظمات الأعمال.
- 2- إجراء دراسة تحليلية للعوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

رابعاً: منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث وأهميته وأهدافه وحدوده، فإن الباحث يعتمد في دراسته على استخدام المنهج الاستقرائي، وذلك عن طريق أسلوب التأسيس النظري التحليلي للدراسات المتوفرة التي تناولها الأدب المحاسبي في التركيز على أهمية دور المراجع الداخلي في المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المبحث الأول

دراسة إنتقادية لمنهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال

مقدمة:

شهدت الفترة الأخيرة بعض التطورات في ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، أدت إلى تزايد أهميتها واتساع أهدافها والأنشطة التي تقوم بها، ومن أهم مظاهرها التركيز على مفهوم إدارة المخاطر الذي أصبح ضرورة ملحة وعنصراً هاماً لاستمرارية منظمات الأعمال في مزاولة نشاطها، على مختلف أحجامها، وأنواعها، ومجالات أنشطتها، والذي يعتبر هدفاً إستراتيجياً، تسعى إليه جميع المنظمات، لذا دعت الحاجة إلى إعادة التوجية لنطاق المراجعة الداخلية ليأخذ في إعتباره تطبيق الأدوات الحديثة لإدارة المخاطر، ومدى ملائمة وفعالية تلك الأدوات في مساعدة منظمات الأعمال في تخفيض المخاطر، ومدخل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر كأحد الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية، لا يقدم فقط إقتراحات تتعلق بتخفيض المخاطر الحالية التي تهدد منظمات الأعمال لكنه أيضاً يتوقع المخاطر المحتمل حدوثها ويتنبأها، وتأسيساً على ما تقدم، تم تقسيم هذا المبحث إلى الفروع التالية:

الفرع الأول

منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال

تمهيد:

تعد المخاطر من أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال التي تؤثر على تنفيذ إستراتيجيتها وتهدد استمراريتها، ويتطلب التصدي لها والتخلص منها وتجنب حدوثها مستقبلاً، لما لها من آثار ضخمة على هذه المنظمات، ويمثل ذلك ضغوطاً تنافسية متزايدة بين منظمات الأعمال، مما أدى إلى انهيار العديد من المنظمات على مستوى العالم، الأمر الذي أثار إهتمام المؤسسات المهنية في مجال المحاسبة والمراجعة حول العالم بتحليل أسباب هذه الإنهيارات المفاجئة، ومن هنا برزت وبشكل واضح أهمية إدارة المخاطر في منظمات الأعمال، مما أدى إلى ظهور منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر ليشمل الإشراف على عمليات إدارة المخاطر في منظمات الأعمال، وبالتالي يلعب دوراً أكثر فعالية في حماية المنظمة من تأثيرات المخاطر المختلفة التي تتعرض لها وتدعيم استمراريتها، ويستعرض الباحث هذا الفرع من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول

التعرف على المخاطر وأنواعها ومفهوم إدارة المخاطر

أولاً: تعريف المخاطر:

اجتهدت المنظمات العلمية والمهنية في تعريف المخاطر، ويمكن استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

عرّف الإصدار الحديث للجنة (COSO) المخاطر بأنها: "إمكانية وقوع أحداث تؤثر على استراتيجية العمل و تحقيق أهداف المنظمة".

كما عرّف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في الإصدار الحديث المخاطر بأنها: "احتمال وقوع حدث من شأنه أن يؤثر على تحقيق الأهداف، وتُقاس المخاطر من حيث تأثيرها واحتمال وقوعها".

وتأسيساً على ما سبق يُعرف الباحث المخاطر بأنها: "احتمال حدوث فعل أو حدث ما، إما أن يكون ذات تأثير سلبي يُمثل تهديدات على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وإما أن يكون ذات تأثير إيجابي يُمثل خلق فرص جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة للمنظمة"

ثانياً: أنواع المخاطر:

تتضمن المخاطر تصنيفات عديدة طبقاً لنوعيتها وطبيعتها كما يلي:

1- المخاطر مالية: وهي المخاطر التي تؤدي إلى تأثير سلبي على الأمان المالي للمنظمة، وهي عبارة عن مخاطر مرتبطة بالاستثمار، والائتمان، والقدرة على سداد الالتزامات الخاصة بالمنظمة، بمعنى تضمناها مخاطر السيولة والائتمان، وسداد الديون، بالإضافة إلى مخاطر تغيير سعر الفائدة، وسعر الصرف، وتلك المخاطر تزداد انتشاراً وتعتدلاً عندما تكون مرتبطة بالعملة الأجنبية.

2- المخاطر التشغيلية: وهي المخاطر الحالية والمستقبلية التي تؤثر سلبياً على إيرادات ورأس مال المنظمة، وتحدث نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة لا تتناسب مع التغييرات الحديثة، بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية، وعدم كفاءة وكفاية نظم المعلومات، وتتضمن كل من المخاطر المعلوماتية (مخاطر معلومات المنظمة)، والفنية والتكنولوجية الحديثة، والغش، وعدم التوافق في تنفيذ السياسات الإدارية، والإجراءات المتخذة ضد سوء الإدارة.

3- مخاطر إستراتيجية: وهي تلك المخاطر المتعلقة بالتغيرات في البيئة التنافسية والصناعة التي تعمل في مجالها المنظمة بالإضافة إلى التغييرات في قطاعات وأعداد وطلبات العملاء، وتتضمن تلك المخاطر الخارجة عن سيطرة المنظمة كالقوانين واللوائح والقيود السياسية والإقتصادية.

4- المخاطر المعنوية: وهي المخاطر التي تنشأ عن عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية في المنظمة والمستثمرين الخارجيين، وغالباً ما يبرز هذا النوع من المخاطر في حالة تعارض المصالح بين الأطراف المتعاقدة (الداخلية والخارجية)، والتي أبرزها الأدب المحاسبي في ظل مفهوم نظرية الوكالة، حيث تؤدي هذه المخاطر إلى إرتفاع تكاليف الوكالة.

5- مخاطر عدم الالتزام: وهي تلك المخاطر التي تنتج عن عدم الوفاء بشروط العقود المبرمة، أو نتيجة مخالفة القوانين المطبقة، أو مخالفة القواعد والنظم واللوائح المنظمة لسير العمل، مثل شراء أصناف بأسعار مرتفعة أو غير مطابقة للمواصفات، نتيجة لعدم الالتزام بالقواعد والاجراءات المنظمة لعملية الشراء.

6- مخاطر طارئة: وهي تلك المخاطر التي تنتج عن وقوع أحداث مصادفة، أو أحداث غير متوقعة، أو أحداث تكون نتيجة كارثة غير مقصودة، وهذا النوع من المخاطر غير خاضع بشكل كامل لرقابة الإدارة، فعلى سبيل المثال قد ينتج الخطر الطارئ من عوامل خارجية مثل الحروب والإرهاب وتقلبات الطقس.

وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن أن تكون هناك أنواعاً جديدة من المخاطر، مثل المخاطر غير الملموسة التي تكون احتمالية حدوثها مرتفعة جداً، ولكن يتم تجاهلها من قبل المنظمة بسبب عدم القدرة على تحديدها ومن أمثلتها: مخاطر المعرفة، ومخاطر العلاقات التي تحدث عند وجود تعاون غير فعال مما يقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين، وتخفيض من فعالية الإنفاق والربح ونوعية الخدمة والسمعة.

ويرى الباحث أن هذه النوعية من المخاطر غير الملموسة يجب أخذها في الاعتبار والتركيز عليها من قبل المراجعين الداخليين بالمنظمة حتى يتحقق أعلى قيمة يُمكن أن تضاف للمنظمة، عن طريق استخدام أفضل احتمال وأفضل اختيار متاح للتعامل مع هذه النوعية من المخاطر.

ثالثاً: مفهوم إدارة المخاطر:

قدّم العديد من الباحثين والهيئات العلمية والمهنية تعريفات عديدة لإدارة المخاطر في منظمات الأعمال، وفيما يلي استعراض لبعض هذه التعريفات:

حيث عُرفت إدارة المخاطر بأنها: "عملية يقوم بها مجلس الإدارة، وإدارة المنظمة لتحديد الإستراتيجية، وتحديد الأحداث التي قد تؤثر على المنظمة، وهي تقييم وإدارة المخاطر، وتقديم تأكيد معقول بأن المنظمة تحقق أهدافها وغايتها".

وعرف الإصدار الحديث للجنة (COSO) إدارة مخاطر المنظمة بأنها: "الثقافة والقدرات والممارسات التي تتكامل مع وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، والتي تعتمد عليها المنظمات لإدارة المخاطر في خلق وتحقيق القيمة والحفاظ عليها".

كما عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في الإصدار الحديث إدارة المخاطر بأنها: "عملية تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة الأحداث المستقبلية أو الظروف المحتملة لتقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة".

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن للباحث تعريف إدارة المخاطر بأنها: "عملية تحديد وتقييم مستمرة للأحداث والاحتمالات المستقبلية من قبل كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة، لاستنتاج المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة وتحقيق أهدافها، وتحديد طرق التعامل المناسبة للتصدي لهذه المخاطر، بهدف تقديم تأكيد معقول بأن المنظمة تحقق أهدافها".

المطلب الثاني

مفهوم المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر وأهدافها في منظمات الأعمال

أولاً: مفهوم المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر:

عرّف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي هذه المراجعة بأنها: "منهجية تربط المراجعة الداخلية بالإطار العام لإدارة المخاطر في المنظمة، على أن يتضمن تقرير المراجعة الداخلية تقديم ضمانات لمجلس الإدارة عن فعاليات عمليات إدارة المخاطر من التصميم والعمل، وأيضاً كفاية الاستجابات التي استخدمتها الإدارة للتعامل مع المخاطر بتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن من المستوى المقبول للمخاطر".

وعُرفت أيضاً بأنها: "عملية المراجعة التي تشرح كيفية دمج مفاهيم الخطر في الاستراتيجيات والمداخل المستخدمة للنظم الإدارية، فهي توفر إليه فهم المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، وتصف المقاييس الحالية والاستراتيجيات المقترحة لإدارة هذه المخاطر، كما أنها توفر إليه متابعة وتقييم المراجعة الداخلية والتقارير عن الممارسات والإجراءات".

وتأسيساً على ما سبق يُعرف الباحث المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأنها: منهج يوجه إدارة المراجعة الداخلية نحو التركيز على إدارة المخاطر، بهدف تقديم ضمانات لمجلس الإدارة عن مدى فعالية عمليات إدارة المخاطر، ومدى كفاية الإجراءات والسياسات المتبعة لتخفيض المخاطر إلى أدنى مستوى مقبول، بغرض المساهمة في إضافة قيمة للمنظمة.

ويرتكز الباحث في تعريفه السابق للمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر على الركائز التالية:

- 1- أنه منهج لأداء المراجعة الداخلية يركز على تحسين عمليات إدارة المخاطر.
- 2- أنه منهج يضيف لنشاط المراجعة الداخلية دور تأسيسي واستشاري لمجلس الإدارة.
- 3- أنه منهج يضع إدارة المراجعة الداخلية كشريك لمجلس الإدارة في صنع القرار.
- 4- أنه منهج يوجه نشاط المراجعة الداخلية نحو المستقبل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهداف المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر:

تهدف المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر إلى إصدار تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة يتضمن ما يلي:

1. إن إدارة المخاطر التي تطبقها الإدارة من خلال المنظمة، تغطي كل العمليات على مستوى المنظمة، كالأقسام، والوحدات التنظيمية، والأنشطة، وأنها تعمل كما هو مخطط لها.
2. إن عمليات إدارة المخاطر مصممة بطريقة سليمة من خلال دقة تقدير وتقييم المخاطر.
3. إن استجابات الإدارة التي تمت تجاة المخاطر التي تهدد المنظمة، ملائمة وفعالة في تخفيض تلك المخاطر إلى المستوى المقبول.
4. إنه يوجد إطار سليم للضوابط الرقابية الموضوعية، وذلك من أجل تخفيض تأثيرات المخاطر التي ترغب المنظمة في قبولها والتعامل معها.

ويرى الباحث أن أهداف منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر تختلف عن المناهج التقليدية في المراجعة، حيث أن منهج المراجعة التقليدي يركز على الامتثال للقواعد والإجراءات، كما أن توصيات المراجعة الداخلية ربما لا تقدم معلومات كافية عن مدى تحقيق الأهداف للإدارة، بينما يتضمن هذا المنهج كافة الإجراءات اللازمة لتقييم إدارة مخاطر النشاط بالمنظمة، حيث أنه لا يقدم فقط اقتراحات تتعلق بتخفيض المخاطر الحالية التي تهدد المنظمة، بل يتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، وبالتالي يلعب دوراً أكثر فعالية في حماية المنظمة، ويدعم استمراريتها.

الفرع الثاني

نقد منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال

تمهيد:

يحقق تبني منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال مزايا عديدة تؤثر على كفاءة وفعالية ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، حيث حول إدارة المراجعة الداخلية إلى نشاطاً مضيفاً للقيمة من خلال دور إستراتيجي على مستوى المنظمة، الأمر الذي يتضح معه أهمية التغلب على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقه في منظمات الأعمال، ويستعرض هذا الفرع مزايا منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، وأهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقه في منظمات الأعمال من خلال المطالبين التاليين:

المطلب الأول

مزايا منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال

يؤدي تطبيق منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر إلى تحقيق مزايا على مستوى منظمات الأعمال، ويمكن عرض مزايا هذا المنهج من خلال القسمين التاليين:

القسم الأول: مزايا تحسين كفاءة وفعالية الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في منظمات الأعمال:

- يمكن للباحث بلورة مزايا كفاءة وفعالية الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في الآتي:
1. يوجه منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر موارد المراجعة الداخلية المحدودة إلى فحص الاستجابة للمخاطر، والتي تُمثل التهديد الرئيسي للمنظمة، حيث أن جميع التنظيمات والمعايير أوجبت على المديرين التأكد أن المخاطر يتم إدارتها في مستوى المخاطر المقبول، ومن ثم فإن تبني منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر يزود المديرين بهذا التأكيد.
 2. لا تسلط المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر الضوء فقط على المخاطر التي لم يتم مراقبتها بصورة ملائمة، ولكن أيضاً تسلط الضوء على المخاطر التي تكون خارج سيطرة الرقابة، مما يحسن كفاءة وفعالية الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.
 3. يعد منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر أكثر فعالية عن المناهج التقليدية، لأنه يوجه المراجعين الداخليين نحو مناطق الخطر العالية على عكس المناطق المالية التي ربما لا تظهر المناطق الأكثر خطورة.

4. يتميز أداء أعضاء فريق المراجعة الداخلية في ظل تبني منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بأنه ملئ بالتحدي والإثارة بعيداً عن الرتابة والروتين، لأنهم لا يركزون على النواحي المالية فقط، ولا توجد برامج عمل معالجة مسبقاً، فلا بد من فهم أسباب إجراء الاختبارات.
5. يمكن تبرير الموارد، حيث أن خطة المراجعة في ظل تبني منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر تقوم على أساس نسبة الخطر التي حددتها لجنة المراجعة، والتي تحدد الموارد المطلوبة، وهذا يختلف عن المناهج التقليدية للمراجعة حيث كانت الموارد المتوفرة هي التي تتحكم في نطاق المراجعة التي يمكن تنفيذها.

القسم الثاني: مزايا تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر في منظمات الأعمال:

يمكن للباحث بلورة مزايا فعالية عمليات إدارة المخاطر في منظمات الأعمال كالآتي:

1. توفير استنتاجات واضحة عن إدارة المخاطر ومستوى تطور الخطر بالنسبة للمنظمة يساعد الإدارة في التعرف على المخاطر وتحديدتها وتقييمها وكيفية مواجهتها.
2. المشاركة الفعالة في إطار إدارة المخاطر بتوفير رأي موضوعي، وبتسهيل جهود الإدارة لتحسين هذا الإطار.
3. التأكيد على مسئولية الإدارة عن إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تعزيز دور المراجعين الداخليين داخل المنظمة، والعمل على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.
4. الاعتماد على مستوى متطور من إدارة المخاطر يساعد في تحسين فهم وتوصيل المخاطر وبدائل تخفيضها قبل أن يتم الاعتماد على تطبيقه.
5. تطوير صيغة ملائمة لتقييم عوامل الخطر حتى يتم التركيز على العوامل الأكثر أهمية في عملية التقييم.
6. إمكانية إعداد خطة مراجعة شاملة وملائمة والتي تمثل خارطة الطريق في إدارة الموارد ومهارات قسم المراجعة الداخلية.
7. توجيه الإدارة للخطوات المطلوبة لتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، ومساعدتها في تعريف عوامل الخطر لكي تركز عليها.

ويرى الباحث أن مزايا تطبيق منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، تحقق التقدم في ممارسة مهنة المراجعة الداخلية من خلال تحويل دورها من الماضي إلى المستقبل، ومن التركيز على الالتزام إلى التركيز على المخاطر، ومن دور رد الفعل إلى المبادرة، ومن الآلية إلى التقدير والحكم الشخصي، مما يبرز دورها في عملية صنع القرار مع مجلس الإدارة بشأن حماية المنظمة من المخاطر المحتملة، والاستخدام الأمثل لمواردها المحدودة في منظمات الأعمال.

المطلب الثاني

تحديات ومعوقات منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال

- تواجه منظمات الأعمال العديد من الصعوبات التي تؤثر سلباً على فعالية تبني منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، والتي تمثل بعض التحديات والمعوقات على النحو التالي:
1. صعوبة نقل تركيز منظمات الأعمال من الدور التقليدي لإدارة المراجعة الداخلية المتعلق بالمراجعة المالية التقليدية ومراجعة الامتثال في الرقابة الداخلية، إلى تطبيق الدور المتوسع لإدارة المراجعة الداخلية المرتكز على إدارة المخاطر كنشاطاً مضيفاً للقيمة.
 2. صعوبة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين بشأن قواعد ومبادئ إدارة المخاطر في منظمات الأعمال، الأمر الذي يتطلب إتاحة الفرصة لهم لحضور الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة.
 3. عدم تدعيم إنشاء إدارة للمخاطر وتقديم الخبرات المطلوبة، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين أنشطة إدارة المخاطر بالمنظمة وصعوبة إيجاد إطار للتفاهم المشترك، حيث نقل المعلومات عن المخاطر على نحو يتفق مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
 4. عدم تفهم مجلس الإدارة والإدارة العليا للدور الجديد الذي تقوم به إدارة المراجعة الداخلية في ظل وجود إدارة للمخاطر بالمنظمة، مما يؤثر على توضيح العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية والأطراف الأخرى بالمنظمة من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة بشكل دقيق.
 5. غياب الدعم الإداري المتمثل في ثقة الإدارة العليا في المراجعة الداخلية والذي ينعكس على استقلالية إدارة المراجعة الداخلية والمساحة التي تتاح لها في التحرك لممارسة مهامها، بالإضافة إلى انخفاض الدعم المعنوي المتمثل في تجاهل الاستجابة من قبل مجلس الإدارة لمقترحات إدارة المراجعة الداخلية.
 6. الحاجة إلى توفير الإمكانيات البشرية من المراجعين الداخليين ذوو الخبرات والكفاءات والمهارات والمؤهلات العلمية والعملية الملائمة التي تتطلبها إدارة المراجعة الداخلية لأداء مهامها بشكل متكامل تجاة إدارة المخاطر.
 7. ضعف إدراك المدراء في منظمات الأعمال لأهمية دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر، وكذلك تكليف المدراء للمراجعين الداخليين في بعض الأحيان بمسؤوليات تنفيذية.
 8. ضعف خصائص التعليم التنظيمي والذي يتمثل في ضعف الجانب المعرفي لدى المراجع الداخلي، وضعف إلمامه بعوامل ومتغيرات المخاطر المرتبطة ببيئة العمل في المنظمة.

9. غموض الدور بين المراجعين الداخليين في منظمات الأعمال من حيث المهام والاختصاصات والمسئوليات اللازمة لتفعيل أدائهم في تحسين عمليات إدارة المخاطر.

10. إرتفاع تكاليف البرامج والدورات التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين بالمنظمة لتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة عليها في منظمات الأعمال.

ويرى الباحث أن وجود بعض التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لا يجب أن يقودنا إلى التخلي عن البحث لإيجاد أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، خاصة وأن هذا المنهج يعتبر هاماً وضرورياً في سبيل ما يحققه من مزايا عديدة تعود على كفاءة وفعالية الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية في دورها الممتد لتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر في منظمات الأعمال، مما يساهم في إضافة القيمة للمنظمة، والتأكد بأنها تسير في الإتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها، والعمل على زيادة قدرتها على الاستمرار في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

المبحث الثاني

دراسة تحليلية للعوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة على كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر

مقدمة:

ترتكز دعائم تفعيل أداء المراجع الداخلي في تحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر على نسق متكامل من العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية التي يجب توافرها في المراجع الداخلي، والتي تُمثل في جوهرها المقومات الأساسية لمستوى أدائه المهني، والذي يعتمد عليها لتفعيل أدائه لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، وتأسيساً على ما تقدم، تم تقسيم هذا المبحث إلى الفرعين التاليين:

الفرع الأول

العوامل الشخصية لتفعيل أداء المراجع الداخلي

لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر

تمهيد:

يعتبر إنتقاء المراجعين الداخليين للقيام بمهام المراجعة الداخلية في ظل الدور الحديث المبني على إدارة المخاطر مطلباً حيوياً لضمان كفاءة وفعالية الأداء، وذلك من خلال وضع سياسات للتعيين، وتخطيط الاحتياجات، وتحديد المؤهلات المطلوبة، حيث تعتمد هذه الإجراءات على العوامل الشخصية للمراجع الداخلي، ويستعرض هذا الفرع دراسة وتحليل العوامل الشخصية للمراجع الداخلي المؤثرة في كفاءة وفعالية أدائه لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، وذلك من خلال المطالب السبعة التالية:

المطلب الأول

المقدرة المهنية للمراجع الداخلي

يختلف تعريف مصطلح المقدرة المهنية بحسب الموضوع أو المجال الذي يستخدم فيه، ويمكن وضع تعريف للمقدرة المهنية في مجال المراجعة الداخلية بأنها: "تركيبية الخبرات والمؤهلات والمهارات التي تؤهل المراجع الداخلي للقيام بعملية المراجعة، بما يساهم في أداء مهام العمل بمستوى من الكفاءة وبالتالي خلق قيمة لأصحاب المصالح"

تقاس مقدرة المراجع الداخلي المهنية بدرجة التأهيل العلمي والعملية الذي حصل عليها، وتعد أكثر العوامل الشخصية تأثيراً على دور المراجع الداخلي هو التأهيل المستمر للمراجع الداخلي، حيث تعد من أهم مقومات نجاح أي عمل، وبصفة خاصة وظيفة المراجعة الداخلية، حيث أصبحت تُمارس خلال تطبيق مجموعة من الأساليب العلمية والفنية، والتي يصعب استيعابها بدون توافر هذا التأهيل، ونتيجة حتمية للإنهيارات التي شهدتها العالم مؤخراً، زاد الطلب على ضرورة التأهيل الكاف لأعضاء فريق المراجعة الداخلية، وهناك من يرى أن سر قوة المراجعة الداخلية يكمن في قوة تأهيل أعضاء فريق المراجعة الداخلية، وحددت معايير الأداء المهني صفات هذا التأهيل والذي يتضمن ما يلي:

- أ- المستوى التعليمي للمراجع الداخلي.
- ب- الشهادات المهنية.
- ج- التدريب والتعليم المستمر.

وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن المقدرة المهنية للمراجع الداخلي تؤثر على فعالية أداء مهام المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، لأن تنمية قدراته المهنية ومهاراته الفنية ومعرفته المتخصصة في تقييم إدارة المخاطر، تؤهله لتقديم المساعدة في تحديد المخاطر المحتملة، والعوامل المسببة لها وترتيبها حسب أهميتها، وتقييم السياسات اللازمة لمواجهتها، وتقديم التوصيات والاقتراحات بالأساليب والإجراءات المناسبة.

ويرى الباحث أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين المقدرة المهنية - أي التأهيل العلمي والعملية المناسب للمراجع الداخلي - وتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب الثاني

خبرة المراجع الداخلي

تعني خبرة المراجع الداخلي متوسط عدد السنوات في مجال المراجعة الداخلية، وعدد المهمات السابقة التي أنجزها، والتي تعد مؤشراً جيداً على إتخاذ القرارات المهنية المرجوة، وتعتبر الخبرة من العوامل التي تصقل المقدرة المهنية للمراجع الداخلي، ومن جهة أخرى تعد الخبرة شكل من أشكال التدريب يسمى التدريب على رأس العمل، ويعني الخبرات التي يكتسبها المراجع الداخلي بنفسه أثناء تنفيذ عمله.

وتطلب معيار المراجعة الداخلية الدولي رقم (1210) الخاص بالكفاءة المهنية من المراجعين الداخليين أن يمتلكوا المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوبة لأداء مسؤولياتهم الفردية، وحيث أن المراجعين الداخليين يلعبون دوراً هاماً في توفير تأكيد وتقييم مستقل عن إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية وأيضاً تقديم الدعم والمساندة للإدارة من خلال العمل الاستشاري، لذا فمن المتوقع أن يبرز دور المراجعين الداخليين في الإدارة الشاملة للمخاطر، إلا أن هناك مخاوف بشأن نقص الخبرة اللازمة في هذا المجال.

ويتطلب هذا الدور الجديد للمراجعين الداخليين خبرة ذاتية تعتمد على كفاءة فنية وفهم متعمق للمخاطر، حيث هي متوسط السنوات التي مارس فيها المراجع الداخلي تحسين عمليات إدارة المخاطر، ومدى اتخاذه لقرارات رشيدة حول إدارة المخاطر، ومدى قدرته على تقييم وتحديد المخاطر، وهذا ما لا يملكه بعض المراجعين الداخليين، فمثلاً تشمل هذه الخبرة الشهادات المهنية، والمهارات المتخصصة في إدارة المخاطر، وتصميم النظم، كما يعتبر التخصص الصناعي عاملاً مهماً ومؤثراً على مستوى المخاطر المقبول، ونقص الكفاءة الفنية قد يكون له عواقب وخيمة على وظيفة المراجعة الداخلية والتي خصص لها دوراً بارزاً في تقييم مدى ملائمة إدارة المخاطر.

وهذا يشير إلى أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين استخدام منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر والكفاءة الفنية للمراجعين الداخليين، فمن المتوقع أن يسند للمراجعين الداخليين وظائف هامة في إدارة المخاطر كلما امتلكوا الكفاءة الفنية.

ويرى الباحث أن خبرة المراجع الداخلي في تحسين عمليات إدارة المخاطر تُمثل أحد ركائز صقل مقدرته المهنية لأداء مهامه بكفاءة وفعالية، وبالتالي تعتبر عاملاً مؤثراً في دعم كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

المطلب الثالث

موضوعية المراجع الداخلي

يقرر الواقع العلمي والعملية أن الموضوعية تعتبر عنصراً أساسياً في فعالية إدارة المراجعة الداخلية، وجاء المعيار رقم (1120) من معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي ليؤكد على تجنب المراجعين الداخليين أي تضارب في المصالح، تحول دون أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل صحيح، مما يتطلب تغيير الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية ومستوى إعداد التقارير، وعلى الرغم من أهمية هذه العناصر لموضوعية المراجعة الداخلية على مستوى الإدارة، إلا أن وجودها لا يعني ببساطة وجود موضوعية عندما يكون هناك أي تهديد للموضوعية على المستوى الفردي.

ومن أهم القواعد التي تساعد على تحقيق الموضوعية لدى المراجع الداخلي ما يأتي:

- أ- عدم المشاركة في أي نشاط أو علاقة من شأنها أن تضعف أو من المفترض أن تضعف موضوعيتهم وقدرتهم على إصدار الأحكام البعيدة عن التحيز وهذا يشمل العلاقات التي تنشأ عنها تضارب في المصالح مع المنظمة التي يعمل بها.
- ب- عدم قبول أي شيء من أي طرف ذو علاقة من شأنها أو من المفترض أن تؤثر على الحكم المهني للمراجع الداخلي.
- ج- عدم قيام المراجع الداخلي بتقديم خدمات توكيدية أو استشارية لعمليات كان مسئول عنها سابقاً.

ويستخدم استقلال وظيفة المراجعة الداخلية كمعيار للموضوعية في أداء المهام، ومن ثم يجب على المراجع الداخلي ألا يقوم بالمهام التي تؤدي إلى نقص الاستقلال والموضوعية مثل قيامه بأنشطة تخضع لمراجعتة أو تقييمه فيما بعد، فقيام المراجع الداخلي بأية مهام تنفيذية في إدارة المخاطر، فإن ذلك يقلل من موضوعيته واستقلاله عند القيام بفحصها كمراجع وتقديم تقرير عنها، ويمثل إشارة على أن تقريره غير مستقل وغير موضوعي، لأنه لا يستطيع التقرير عن عدم كفاية الإجراءات التي تستخدمها الإدارة في مواجهة المخاطر المحتملة.

ويرى الباحث أن موضوعية المراجع الداخلي تُمكنه من القيام بمهام المراجعة الداخلية بفعالية، وتزيد من رغبته في مساعدة إدارة المخاطر، في تحديد وتقييم المخاطر، وكذلك الإفصاح في تقريره دون قيود عن مدى فعالية أداء إدارة المخاطر، والتقرير عن مدى كفاية الإجراءات المستخدمة في مواجهة المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال، مما يساهم في تفعيل أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب الرابع

توافر السمات والمهارات والقدرات الخاصة بالمراجع الداخلي

يحتاج المراجع الداخلي للتزود ببعض المعارف والمهارات والقدرات الخاصة، لكي يتمكن من تقييم فعالية إدارة مخاطر النشاط، حيث يجب أن يمتلك مهارات التحليل والتقييم، وأن يكون على درجة عالية من الفهم للمخاطر الرئيسية للنشاط، ومدى تأثيرها على قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى استمراريتها، والاحتفاظ بسجل معقول من المخاطر، مما يجعله أداة هامة تساهم في إضافة القيمة في منظمات الأعمال.

كما يجب أن يتمتع بمهارات استخدام الأساليب اللازمة للتعرف على الأحداث المسببة لمخاطر النشاط، وأساليب استكشاف، وتقييم المخاطر، وتقييم طرق التعامل مع المخاطر، ومهارات الاتصال بالآخرين، ومهارات إعداد التقارير عن مخاطر النشاط، وتوصيل المعلومات عن مخاطر النشاط للجنة المراجعة ومجلس الإدارة على أساس زمني، كما ينبغي أن يتحلى المراجع الداخلي بالتفكير الاستراتيجي، وهذا يتطلب أن يتوفر لدى المراجع الداخلي مجموعة من السمات والمهارات والقدرات على النحو التالي:

- أ- التفكير الإبتكاري والانتقادي والتحليلي.
- ب- مهارات الاتصال الحديثة.
- ج- القدرة على الفهم والتوصيل.
- د- القدرة على استخدام أساليب الاستدلال الكمي والإحصائي.
- هـ- المعرفة التامة بتكنولوجيا المعلومات.
- و- استخراج البيانات والتحليلات.
- ز- الذكاء الوظيفي.

ويرى الباحث أن توافر السمات والمهارات المتخصصة، وكذا القدرات الخاصة للمراجع الداخلي تعد أحد العوامل الشخصية الهامة المؤثرة في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية تجاة تحسين عمليات إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى تفعيل أداء المراجع الداخلي في تحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب الخامس

عمق معرفة المراجع الداخلي بطبيعة نشاط المنظمة

يتعين على المراجع الداخلي أن يمتلك معرفة متعمقة بطبيعة نشاط المنظمة، وجميع عملياتها سواء المحلية أو الدولية، مما يساعده على فهم المخاطر الجوهرية المرتبطة بتحقيق الأهداف، وذلك من خلال إلمامه بعوامل ومتغيرات المخاطر، والقدرة على الإلمام الكافي بالمعلومات اللازمة لتقدير مخاطر الرقابة، والمخاطر الطبيعية، مما يدور في البيئة المحيطة بالمنظمة، وبالمهنة نفسها، وممارسة نوعية محترفة من الحذر والتشكك تجاه مواطن الخطورة.

لذا يُشترط على المراجع الداخلي أن يمتلك مهارات التفكير العميق، والتحليل الدقيق، وأن يمتلك فهماً كاملاً للمنظمة التي يقوم بالمراجعة بها، وأن يمتلك المعرفة بالمفاهيم الجديدة والتقنيات الحديثة في مجال المراجعة الداخلية، كما يجب أن يمتلك وعياً كاملاً ودقيقاً بالأخطار والفرص المحيطة بالمنظمة، والمعرفة بالعلوم الإحصائية، وحددت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصفات التي يجب أن يتصف بها المراجع الداخلي في هذا المجال.

ويرتكز دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالمنظمة على تحليل الاستراتيجيات القائمة للمنظمة، وتحليل عملياتها الرئيسية وتقويم المخاطر ومعايير النشاط والتطوير المستمر، ويتطلب ذلك ضرورة قيام المراجع الداخلي بتوسيع الجانب المعرفي لديه لكي يتمكن من إدراك أصول التخطيط الإستراتيجي وإدارة مخاطر المنظمة، مما يتطلب منه بذل مستوى أداء مهني متميز لكي يتمكن من تفهم طبيعة نشاط المنظمة وتقويم المخاطر الإستراتيجية ومخاطر النشاط الرئيسية للمنظمة وتحليلها.

ويرى الباحث أن درجة عمق المعرفة للمراجع الداخلي بطبيعة نشاط المنظمة، إنما تساعده على فهم المخاطر المحتملة بدقة، وبالتالي تساعده على تحسين عمليات وضع الإجراءات الكافية لمواجهة تلك المخاطر، وهذا ما يؤدي إلى دعم كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي في تحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب السادس

مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية دوره في إدارة المخاطر بالمنظمة

إن أولى التحديات التي تواجه المراجع الداخلي في تقييم إدارة المخاطر هو إدراكه الخاطئ بأن ذلك الدور إضافياً وليس ضمن مجال المراجعة الداخلية، لذا أصبح لزاماً تحديد دور المراجع الداخلي في تقييم المخاطر بوضوح، والذي ينص على أن المراجع الداخلي يلعب دوراً تقييمياً تجاه إدارة المخاطر بالمنظمة، وذلك عن طريق توفير تأكيد موضوعي عن فعالية سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وأيضاً إعداد التقارير عن فعالية إدارة المخاطر على كافة المستويات داخل المنظمة، وتوصيل هذه المعلومات للجنة المراجعة ولمجلس الإدارة.

ويقر المجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين التأكيد على مدى أهمية أن يدرك المراجعين الداخليين دورهم بشكل جيد في عمليات إدارة المخاطر، حيث يجب أن يفهم العاملين بالمنظمة أن الإدارة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر، وأن المراجع الداخلي يقدم فقط النصيحة والدعم والمساندة في قرارات إدارة المخاطر، وأن طبيعة مسئولية المراجعة الداخلية عن إدارة المخاطر يجب أن توثق في خطة المراجعة، ويوافق عليها من قبل لجنة المراجعة، وأنه يجب أن يبتعد المراجع الداخلي عن تقديم التأكيد أو النصيحة أو الاستشارة عن جوانب إدارة المخاطر التي تخرج عن نطاق تخصصه ومعارفه ومهاراته وتحتاج إلى معارف فنية وعملية متخصصة.

ويتسع دور المراجع الداخلي إلى توفير تأكيد عن مدى التزام الإدارة بمستويات المخاطر المقبولة، وأن وحدات النشاط تمارس عملها في ضوء هذه المستويات، وبناء على ذلك يقوم المراجع الداخلي بتخطيط إجراءات المراجعة، في ضوء استكشافه لمخاطر النشاط، وتقييم آثارها المحتملة، معتمداً في ذلك على المعرفة التاريخية المتراكمة لديه عن تقييمات المخاطر من المراجعات في فترات ماضية، وذلك لتطوير أنشطة المراجعة، والقدرة على إصدار التوصيات، للمساهمة في تحسين إدارة المخاطر بالمنظمة.

ويرى الباحث أن إدراك المراجع الداخلي لأهمية دوره في إدارة المخاطر، يعد أحد العوامل الشخصية المؤثرة في كفاءة وفعالية أدائه لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب السابع

تحلي والتزام المراجع الداخلي بمبادئ الدستور الأخلاقي للمهنة

يعد الجانب الأخلاقي من أهم أوجه العوامل الشخصية للمراجع الداخلي، وهذا يتطلب ضرورة التزامه بتطبيق قواعد ومبادئ دستور السلوك الأخلاقي للمهنة، وكذلك ضرورة تسليح المراجع الداخلي بالمهارات السلوكية في التعامل مع كافة الأطراف التي يتعامل معها لدى قيامه بأداء واجبات مهنته، وبوجه خاص الأطراف الخاضعة لتقويمه وتوصياته، والتعامل معها على أساس مفهوم المشاركة لرفع كفاءة أداء بعض الإدارات أو التغلب على نقاط الضعف أو التغييرات القائمة بها، وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة المراجعة، وحدد معهد المراجعين الداخليين المواصفات الواجب توافرها في المراجع الداخلي حيث وضع المعهد أربعة قواعد عامة وهي: السرية، والنزاهة، والكفاءة، والموضوعية.

ويقرر الواقع العملي أنه لا يمكن أن تتحقق فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة إلا بالقيم الأخلاقية للعاملين الذين يديرون ويتابعون أنشطة المنظمة، فالقيم الأخلاقية تعتبر عنصراً جوهرياً ومهماً من العناصر الأساسية الممثلة للبيئة الداخلية للمنظمة، حيث يلعب رئيس مجلس الإدارة، والعضو المنتدب الدور الأساسي في تحديد المبادئ الأخلاقية، وقواعد الالتزام الأخلاقي التي تحكم سلوكيات وتصرفات العاملين أثناء سير العمل بالمنظمة، ويشمل الإطار السلوكي للالتزام الأخلاقي بالمنظمة العناصر التالية:

- أ- معايير الالتزام والإجراءات المناسبة، التي تساعد على الحد من انتهاك اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل.
- ب- استخدام نظم المراجعة والرقابة لتحقيق الالتزام بالمعايير، واتباع نظام يمكن من التليغ عن أية ممارسات إجرامية دون الخوف من العقوبة.
- ج- التوصيل الفعال لمعايير وإجراءات الالتزام الأخلاقي للعاملين من خلال برامج التدريب.
- د- اتباع معايير الالتزام الأخلاقي بثبات أثناء القيام بأي إجراء تأديبي لأي عامل.

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن إعداد الإطار السلوكي للالتزام الأخلاقي الذي يُدمج في ثقافة المنظمة يساعد على تحسين مستوى الالتزام الأخلاقي لدى العاملين، ويؤدي إلى تعزيز أداء المراجع الداخلي في دوره داخل المنظمة كما يجب أن يكون، دون تحيز أو ضغط أو محاباة، وبكفاءة وفعالية، وبالتالي تحسين كفاءة وفعالية أدائه تجاه إدارة المخاطر بالمنظمة مما يساهم في ترشيد جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

الفرع الثاني

العوامل التنظيمية لتفعيل أداء المراجع الداخلي

يستلزم تطبيق منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر ضرورة توفير التهيئة التنظيمية المناسبة لإدارة المراجعة الداخلية، حتى يتسنى للمراجعين الداخليين التغلب على تحديات هذا الدور الحديث، الذي أدى إلى اتساع نطاق ومجال عمل المراجعة الداخلية، مما يتطلب منهم العمل بجهد أكبر لتذليل العقبات التي تواجههم، ويستعرض هذا الفرع دراسة وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة في كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال، من خلال المطالب الثمانية التالية:

المطلب الأول

الالتزام بمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

يعتبر تطبيق معايير الممارسة المهنية هو أول العوامل التنظيمية ذات التأثير الإيجابي على جودة الأداء المهني للمراجع الداخلي، وأن التزام فريق المراجعة الداخلية بها يضمن جودة المهام، وعامل هام في زيادة فعالية التقديرات المرتبطة باحتمالات حدوث المخاطر، ومن ثم تحسين فعالية إدارة المخاطر.

وتتعلق معايير الأداء بتخطيط عملية المراجعة وتوصيل النتائج بطريقة ملائمة وفحص البيانات والتأكد من صحتها وإعداد تقارير المراجعة، ويوضح المعيار الأول من هذه المعايير أن مسؤولية المراجع الداخلي تتمثل في القيام بأداء أنشطة المراجعة الداخلية بكفاءة وأن يتأكد من إنها تضيف قيمة للمنظمة، ويعني ذلك قيامه بإعداد خطة للمراجعة يحدد فيها الأولويات والإستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة ومواجهة المخاطر المحتملة، وألزمت معايير الأداء ضرورة توصيل نتائج المراجعة في شكل تقرير يوضح نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بالمنظمة والمخاطر، ويقوم المراجع الداخلي بمناقشة التقرير قبل إصداره بالشكل النهائي مع المستويات الإدارية، ومتابعة تنفيذ التوصيات والإقتراحات والإجراءات التي اتخذت لزيادة قوة أنظمة الرقابة الداخلية وتخفيض تأثير المخاطر المحتملة على تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن التزام فريق المراجعة الداخلية بتطبيق معايير الأداء المهني يؤدي إلى ضمان أداء المهام بواسطة مراجعين داخليين مؤهلين علمياً وعملياً ويتمتعون بالاستقلال والموضوعية، ويقومون ببذل العناية المهنية الكافية والملائمة للوفاء بمسئولياتهم، مما يضمن كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي في تحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب الثاني

كفاءة لجان المراجعة الداخلية

تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في تحقيق متطلبات مدخل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، فهي لجنة دائماً منبثقة من مجلس الإدارة، وبالتالي فإن وجود لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة الثقة في التقارير والقوائم المالية، كما يمكن للجنة المراجعة أن تقوم بدور بارز في عرض الحقائق على مجلس الإدارة، حيث تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل هيئته من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية، ويمكن توضيح أهم مسؤوليات ومهام لجنة المراجعة فيما يتعلق بتفعيل إدارة المخاطر كما يلي:

- أ- الاشتراك في مناقشة السياسات، والإرشادات المتعلقة بتنفيذ منهج إدارة مخاطر النشاط بالمنظمة.
- ب- الاشتراك في مناقشة المخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة والخطوات التي تتخذها الإدارة نحو الرقابة والمتابعة.
- ج- الاطلاع على تقارير المراجعة الداخلية التي تتضمن تقييم فعالية إدارة المخاطر بالمنظمة، وعن سلامة نظام الرقابة الداخلية المطبق، والقيام برفع هذه التقارير لمجلس الإدارة.
- د- مناقشة المراجعين الداخليين حول أسس تقييم الآثار المحتملة لمخاطر النشاط، وما هي المناطق الرئيسية التي من المحتمل أن تتعرض للمخاطر، وما هي الطرق المقترحة لاستكشاف هذه المخاطر والتعامل معها.
- هـ- التعرف على نقاط القوة والضعف في منهج إدارة مخاطر النشاط المطبق بالمنظمة، ومناقشة توصيات المراجعة الداخلية عن كيفية التحسين المستمر لإجراءات إدارة المخاطر بالمنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن إسناد مهمة الإشراف والرقابة على كيفية إدارة المخاطر بالمنظمة إلى لجنة المراجعة من خلال منح هذه اللجنة سلطة التعامل المباشر مع المراجعين الداخليين، حيث يمكن أن يؤدي التعاون المناسب بين المراجعين الداخليين ولجنة المراجعة في القيام بممارسة مسؤولياتها تجاه إدارة المخاطر بالمنظمة بصورة أكثر فعالية.

ويرى الباحث أن لجنة المراجعة يمكن أن تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية أداء المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر من خلال ضمان الالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة الداخلية، وتدعيم استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، وتقديم الإقتراحات فيما يخص الإجراءات والسياسات المستخدمة في تحديد وتقييم المخاطر، مما يؤثر في تعزيز كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي في تحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب الثالث

الاستقلال التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية

أدى الدور الحديث للمراجعة الداخلية إلى توسعة دور المراجعين الداخليين ليشتمل على الإشراف على إدارة المخاطر، وهذا التغيير الجوهرى حول المراجعين الداخليين من المراقبين خلف الكواليس إلى الوكلاء المنتجين المرئيين داخل المنظمة، ولكن مع هذا الوضع المكتسب حديثاً بات لزاماً إعادة هيكلة وضع إدارة المراجعة الداخلية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يضمن تحقيق عنصر الاستقلالية، حيث يمثل الاستقلال عنصراً هاماً في عمليات إدارة المخاطر وحوكمة الشركات، وهو ما أكدته المعيار الدولي للاستقلال التنظيمي (رقم 1110) الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي بالنسخة الحديثة على أنه يجب أن يقدم تقرير المراجعة الداخلية إلى أعلى مستوى تنظيمي يسمح بأداء أنشطة المراجعة الداخلية بفعالية، حيث أوصى على تقديم تقرير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة في حالة عدم وجود لجنة المراجعة.

وللحفاظ على استقلالية المراجع الداخلي في ظل اتباع أساس المخاطر بالمراجعة الداخلية يجب مراعاة النقاط التالية:

- أ- التأكيد على أن عملية إدارة المخاطر هي مسئولية الإدارة وحدها وليست مسئولية المراجع الداخلي للشركة.
- ب- توثيق طبيعة ومسئوليات المراجع الداخلي ومهامه في عمليات إدارة المخاطر في ميثاق المراجعة الداخلية واعتماده من لجنة المراجعة.
- ج- تجنب قيام المراجع الداخلي بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة.
- د- تجنب اتخاذ قرارات بشأن إدارة المخاطر، بل تقديم النصائح والتوصيات اللازمة لدعم قرارات الإدارة المناسبة في هذا الشأن، ومواجهة القرارات الأخرى.
- هـ- الإمتناع عن تقديم تأكيدات أو ضمانات بشأن أي جزء من عملية إدارة المخاطر كان مسئولاً عنها أو شارك في تنفيذها.
- و- بيان أن المهام الموكلة إليه بشأن إدارة المخاطر استشارية فقط وليست تنفيذية.

ويرى الباحث أن الاستقلال التنظيمي لإدارة المراجعة الداخلية داخل المنظمة يمنح المراجع الداخلي القدرة الكافية للقيام بمهامه تجاه إدارة المخاطر دون قيد أو تحيز، بل وتزيد من رغبته في

التقرير عن فعالية عمليات تحديد وتقييم المخاطر والإجراءات المستخدمة لمواجهة تلك المخاطر، مما يؤدي إلى دعم كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة المبنية على المخاطر.

المطلب الرابع

التحديد الواضح لنطاق مهام ومسئوليات المراجع الداخلي

وفقاً للمفهوم الحديث لوظيفة المراجعة الداخلية في ظل اتباع أساس المخاطر، وبناء على قائمة المسئوليات الصادرة من قبل معهد المراجعين الداخليين، يؤكد على أن نطاق عمل المراجع الداخلي امتد ليشمل عمليات التحليل والتقييم لأنشطة المنظمة المختلفة، بجانب مراجعة الالتزام بالسياسات والعمليات التشغيلية والجوانب المالية، هذا بالإضافة إلى كافة الإجراءات اللازمة لتقييم مخاطر النشاط، والتأكد من فعالية طرق التعامل مع المخاطر كخدمات استشارية كما هو وارد بمعايير المراجعة الداخلية، مما تطلب الانتقال من ممارسة أنشطة المراجعة على المستوى التنفيذي، إلى ممارسة هذه الأنشطة على المستوى الاستراتيجي.

كما أوضح معهد المراجعين الداخليين العديد من الأدوار التي يمكن أن يؤديها المراجعين الداخليين فيما يتعلق بإدارة المخاطر، وهي تُصنف إلى أدوار أساسية ينبغي عليهم القيام بها، وأدوار يُمكنهم القيام بها في ظل توافر بعض الشروط، وأدوار لا ينبغي عليهم القيام بها والتي تفوق واجباتهم، وتُقسم تلك الأدوار إلى:

1. الأدوار الأساسية وتتعلق بتوفير ضمان موضوعي بشأن ملائمة وفعالية عمليات إدارة المخاطر، وتقييم دقة تقدير المخاطر، وهي خدمات التأكيد.
2. الأدوار المسموح بها في ظل توافر ضمانات مناسبة صممت لضمان الاستقلالية والموضوعية، وهي خدمات الاستشارات بشأن عمليات إدارة المخاطر.
3. أخيراً فإن الأدوار التي لا ينبغي على المراجعين الداخليين القيام بها هي أن يتعهدوا بشكل مباشر عن بأخذ المسئولية عن اتخاذ القرارات في إدارة المخاطر، مثل تحديد مدى تقبل المخاطر، وتنفيذها بالنيابة عن مجلس الإدارة، والمسألة عن إدارة المخاطر.

ويرى الباحث أن التحديد الواضح لنطاق مهام ومسئوليات المراجع الداخلي من أهم العوامل التنظيمية التي تُمكن المراجع الداخلي من فهم دوره تجاه إدارة المخاطر بشكل أدق، وتساعده على صب تركيزه بشكل محدد طبقاً لمتطلبات مهامه المرجوة، مما يساعد على دعم كفاءة وفعالية أدائه في تحسين جودة المراجعة المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب الخامس

فعالية خطة المراجعة الداخلية السنوية

شددت معايير المراجعة الداخلية الدولية على ضرورة أن يُبنى التخطيط لعملية المراجعة الداخلية على أساس المخاطر، ومن ثم تقييم كافة مخاطر النشاط ممثلة في المخاطر الإستراتيجية، والمخاطر التشغيلية، إضافة للمخاطر المالية، أما تحديداً فهناك بعض النقاط الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع خطة المراجعة الداخلية السنوية وفقاً لمنهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر التي تضمن تحسين فعالية أداء إدارة المخاطر، وهي كالتالي:

- أ- استخدام المراجع الداخلي أساليب وأدوات تقييم المخاطر وتوثيقها في جداول المراجعة داخل خطة المراجعة السنوية.
- ب- ضرورة توافر فهم شامل لعمليات المنظمة التي يتم استكشاف مخاطرها وتقييم أثارها.
- ج- ربط المخاطر المكتشفة على مستوى كل وحدة أو قسم، بالمخاطر المكتشفة على المستوى الإستراتيجي، لتكوين رؤية شاملة للمخاطر التي تعيق تحقيق الأهداف.
- د- ضرورة إعادة النظر كل ربع سنة، في خطة المراجعة السنوية اعتماداً على التقييم الحالي للمخاطر، حيث تحدد هذه المخاطر اتجاه سير المراجعة الداخلية، كما تحدد العناصر التي تحتاج إلى تركيز خلال الفترة المالية.
- هـ- الربط بين أهداف المراجعة وأهداف الوحدة أو القسم محل المراجعة وبين مهمة المنظمة ككل، وتصميم اختبارات وإجراءات المراجعة على هذا الأساس لتحقيق هدف المراجعة.
- و- تحديد الروابط بين الخطط الاستراتيجية، والمراجعة الداخلية، وبين خطط التشغيل، وخطط المراجعة السنوية، حيث لا ترتبط المراجعة الداخلية بالخطط الاستراتيجية فحسب، ولكنها تمارس نشاطها في ضوءها.
- ز- مقارنة مدى التطابق، والانسجام بين إجراءات إدارة المخاطر المطبقة، ومنهج إدارة مخاطر النشاط المتبع.

ويرى الباحث أن هذه النقاط بمثابة اعتبارات جوهرية تغطي كافة أوجه النشاط بالمنظمة، وتساعد في التعامل المباشر مع المخاطر التي يمكن أن تعرقل تحقيق الأهداف، وبالتالي تعزيز كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب السادس

جودة ميثاق العمل للمراجعة الداخلية

يصف ميثاق العمل للمراجعة الداخلية في أي منظمة نطاق ومسئوليات إدارة المراجعة الداخلية، وكيفية قيامها بتنفيذ مسؤولياتها وعلاقتها بالأطراف الأخرى داخل المنظمة، ويجب أن يكون هذا الميثاق مكتوباً أو مدوناً يوضح فيه أهداف إدارة المراجعة الداخلية وكيفية تحقيقها وفقاً لبرامج محددة، وهيكلها التنظيمي، ورئيسها، ومؤهلات أعضائها واختصاصاتهم، ويتم وضع هذا الميثاق في مصفوفة تسمى بمصفوفة ميثاق عمل إدارة المراجعة الداخلية بالمنظمة.

وهذا يستوجب على أي منظمة إعداد ونشر مصفوفة ميثاق العمل لإدارة المراجعة الداخلية حتى تستطيع أن تحدد اتجاهات ودور ومسئوليات واختصاصات هذه الإدارة من أجل تقييم أدائها في النهاية، وبدون توافر هذا الميثاق لا تستطيع إدارة المراجعة الداخلية القيام بدورها، كما لا يستطيع أصحاب المصالح تقييم دورها بشكل سليم خصوصاً في مجال إدارة المخاطر، لذا فإن وجود ميثاق لوظيفة المراجعة الداخلية يتضمن تحديد كل من: الأهداف، والعلاقات التنظيمية، ونطاق عمل المراجعة الداخلية، والواجبات والمسئوليات، وكذا تحديد الصلاحيات، من شأنه أن يعزز من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية.

ونص المعيار الدولي رقم (1000) من معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين على ضرورة تحديد أهداف وصلاحيات ومسئوليات نشاط المراجعة الداخلية بوثيقة رسمية تتسجم مع المعايير، وموافق عليها من مجلس الإدارة، حيث أنه للتأكد من فعالية وظيفة المراجعة الداخلية لابد من توافر عدة عوامل وهي:

1. تحديد أهداف المراجعة الداخلية بصورة واضحة وموضوعية.
2. وضع مؤشرات الأداء التي من شأنها أن تساعد في تحقيق تلك الأهداف.
3. فحص وقياس هذه المؤشرات للوصول إلى النتائج الصحيحة.

ويرى الباحث أن ميثاق العمل للمراجعة الداخلية يعد عاملاً تنظيمياً مؤثراً في تعزيز كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب السابع

توافر التسهيلات والإمكانيات المطلوبة

هناك بعض التسهيلات والأدوات والإمكانيات التي يجب توافرها لمساعدة المراجع الداخلي في أداء وظيفته فيما يتعلق بتقييم مخاطر المنظمة وهي:

أ- ضرورة توافر قاعدة بيانات عن المخاطر ويتم تحديثها باستمرار حيث لا يكفي أن يتوافر لدى المراجعة الداخلية بالمنظمة قاعدة بيانات شاملة للمخاطر التي تتعرض لها الشركة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، بل يجب أن يتم تحديثها بشكل مستمر بما يعكس كافة المخاطر المستحدثة ويتم تحليل وتصنيف وتقييم تلك المخاطر وترتيبها من حيث أولوية التصدي لها والإجراءات الرقابية الملائمة لذلك لكي يتمكن المراجع الداخلي من التأكيد على فعالية إدارة المخاطر والرقابة عليها وتحديث الأولويات بشأن تقديم الخدمات الاستشارية تمكن من تحسين فعالية الأداء.

ب- توفير أساليب التوثيق المختلفة لتوثيق أدلة المراجعة والاجتماعات وخطوط الإتصالات وتدفق التقارير سواء كانت أساليب إحصائية أو غير إحصائية.

ج- توفير الأدوات والأساليب التي تساعد المراجع الداخلي على التقارير بأدواته المختلفة سواء كانت في شكل بياني أو رسوم توضيحية أو برامج حسابات آليه التي تساعد في ذلك.

د- توفير البرامج التدريبية للمراجع الداخلي والتي تساعد على التعرف على المخاطر ودراساتها وتحليلها وتقييمها وتدريبه على استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي وكيفية تنفيذه حتى يتمكن من تحديد المخاطر وفقاً لإستراتيجية المنظمة وتحليلها ودراسة مدى قبولها.

ويرى الباحث أن توافر قاعدة بيانات عن المخاطر، والعمل على تحديثها بشكل مستمر، يزيد من تعميق معرفة المراجع الداخلي بطبيعة المخاطر المحتملة، وتُمكنه من اتخاذ قرارات رشيدة حول الإجراءات الكافية لمواجهة تلك المخاطر، وهذا ما يؤدي إلى ترشيد كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

المطلب الثامن

توافر الثقة وتدعيم إدارة المراجعة الداخلية من قبل الإدارة العليا ولجنة المراجعة

يمثل دعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية عاملاً هاماً ومؤثراً في فعالية أداء مهامها، حيث أن الموقع التنظيمي للمراجعة الداخلية بجانب دعم الإدارة العليا يمثلان عاملين هامين في تحديد قيمة وظيفة المراجعة الداخلية، ويتمثل إهتمام الإدارة العليا بأهمية مهام ودور وظيفة المراجعة الداخلية، في تنفيذ الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها المراجع الداخلي، والتي يكون لها تأثير إيجابي على فعالية أداء مهام ودور وظيفة المراجعة الداخلية.

من هذا المنطلق، يتضح أنه لضمان تحقيق هدف ووظيفة المراجعة الداخلية والمتمثل في تعظيم قيمة مضافة للمنظمة، هناك ضرورة ملحة لتوافر الثقة الكاملة في إدارة المراجعة الداخلية من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وخاصة أن وظيفة المراجعة الداخلية تدعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وهذا ما أكد عليه المفهوم الحديث لوظيفة المراجعة الداخلية، حيث يتمثل تأثير دعم الإدارة العليا على فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية من خلال النقاط التالية:

- أ- إن عدم تدخل الإدارة العليا في نطاق أعمال المراجعة الداخلية والسماح بأعمال المراجعة غير المقيدة يؤدي إلى فعالية إدارة المراجعة الداخلية وتعزيز موضوعية المراجعين الداخليين.
- ب- إن الاتصال المفتوح والمباشر بين كبار المراجعين الداخليين ومجلس الإدارة العليا يؤدي إلى تأثير فعال على موضوعية المراجعين الداخليين، وأداء إدارة المراجعة الداخلية.
- ج- تساعد دورات التدريب المستمر ودورات برامج الحاسوب التي تقدمها الإدارة العليا على تعزيز مهارات ومعرفة المراجعين الداخليين.
- د- العمل على توفير فريق عمل يقوم بتوضيح التغييرات في الأفكار الإدارية وإعادة صقل مهارات الأفراد وإحاطتهم بكل ما يتعلق بمتطلبات إدارة المخاطر.
- هـ- تنفيذ الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها المراجع الداخلي، والتي يكون لها تأثير إيجابي على فعالية أداء المهام وعلى الخطط التي تضعها إدارة المخاطر للتعامل مع المخاطر المحتملة.

ويرى الباحث أن دعم الإدارة العليا لإدارة المراجعة الداخلية، ومنحها الثقة الكاملة، يساهم في تحسين كفاءة وفعالية أداء مهامها، وتعزيز دور المراجع الداخلي في فعالية عمليات إدارة المخاطر، مما

يؤدي إلي تعزيز كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ويمكن للباحث بلورة النتائج المستخلصة بناء على ما تقدم من الدراسة النظرية للبحث، وفقاً للآتي:
- 1- تُمثل العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية تأثيراً جوهرياً في تدعيم كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي لتحسين جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.
 - 2- يعتبر تحسين كفاءة وفعالية أداء المراجع الداخلي أداة هامة لتحسين وظيفة المراجعة الداخلية، عن طريق تحويل تركيز عملها من مناهج المراجعة التقليدية المعتمدة على الرقابة إلى تبني المناهج القائمة على أساس المخاطر.
 - 3- تساهم لجان المراجعة الفعالة في تدعيم استقلال المراجعين الداخليين، وضمان الالتزام بالمعايير الدولية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية، وتدعيم فعالية عمليات إدارة المخاطر.
 - 4- يؤدي الالتزام بالتطبيق السليم للمعايير الدولية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية إلى التطور المهني في أداء مهام إدارة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.
 - 5- يعد توفير ميثاق عمل لإدارة المراجعة الداخلية مرجعاً للسلوك المهني للمراجع الداخلي عند مراجعة فعالية عمليات إدارة المخاطر.
 - 6- يؤدي تبني منظمات الأعمال لمنهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر بدلاً من المنهج التقليدي للمراجعة الداخلية إلى التحول من الدورية إلى الاستمرارية، ومن السلبية إلى الإيجابية، ومن ردة الفعل إلى المبادرة، ومن الآلية إلى التقدير والحكم الشخصي.
 - 7- يؤدي التغيير الجوهري لمنهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر إلى توسعة دور المراجعين الداخليين ليشتمل على الإشراف على إدارة المخاطر، والتحول من دور المراقبين خلف الكواليس إلى الوكلاء المنتجين المرئيين داخل المنظمة.
 - 8- يلعب المراجع الداخلي دوراً تقييمياً واستشارياً تجاه إدارة المخاطر في منظمات الأعمال، في حين أن مجلس إدارة المنظمة يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر، وإتخاذ القرار بشأن تحديد المستوى المقبول من المخاطر.
 - 9- يعد منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر إمتداداً طبيعياً لعلم ومهنة المراجعة الداخلية في منظمات الأعمال في ظل دنيا الأعمال المعاصرة.

10- يحقق تطبيق منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر مزايا عديدة على مستوى منظمات الأعمال في حمايتها من المخاطر المحتملة، والمساهمة في تحقيق أهدافها، واستمراريتها.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة توعية منظمات الأعمال بأهمية تطوير المنهج التقليدي للمراجعة الداخلية القائم على المراجعة المالية التقليدية ومراجعة الامتثال في الرقابة الداخلية، إلى تبني رؤية شاملة لإدارة المخاطر من خلال الاعتماد على منهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.
- 2- ضرورة إنتقاء المراجعين الداخليين من خلال وضع سياسات للتعيين، وتحديد المؤهلات المطلوبة، وتخطيط الاحتياجات من القدرات، والمهارات، والمعارف، التي تُمكنهم من تحسين كفاءة وفعالية أدائهم لترشيد جودة المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر في منظمات الأعمال.
- 3- ضرورة قيام منظمات الأعمال بتهيئة البيئة الداخلية لإدارة المراجعة الداخلية تهيئة تنظيمية مناسبة، والتي تُمكن المراجعين الداخليين من أداء المهام المكلفين بها في ظل اتباع أساس المخاطر بالمراجعة الداخلية بكفاءة وفعالية.
- 4- الاهتمام بالتأهيل العلمي والعملية للمراجعين الداخليين لتنمية مقدرتهم المهنية التي تؤهلهم لتوسع وتعميق معرفتهم ومهاراتهم، الأمر الذي ينعكس على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- 5- ضرورة العمل على تطوير لجان المراجعة لتدعيم استقلال المراجعين الداخليين، ولضمان فعالية القيام بهامها ومسئولياتها تجاه إدارة المخاطر.
- 6- ضرورة الحرص على الفهم الكامل والصحيح لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية لضمان سلامة التطبيق، ولضمان التطور المهني في أداء المراجعة الداخلية.
- 7- ضرورة التحديد الواضح لنطاق مهام ومسئوليات المراجع الداخلي تجاه إدارة المخاطر، لضمان الفهم الكامل لدوره، وزيادة التركيز لأداء مهامه بكفاءة وفعالية.
- 8- التأكيد على أهمية حضور المراجعين الداخليين المؤتمرات والندوات التي تهتم بمهنة المراجعة الداخلية خاصة فيما يتعلق بمنهج المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، بهدف تبادل الخبرات مع الآخرين ومواكبة كل ما هو جديد، وأن تأخذ الجمعيات والمؤسسات المهنية دورها المناسب في ذلك.
- 9- ضرورة إهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتطوير برامج التعليم المحاسبي، وتفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر في الجامعات والمعاهد بشأن المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية إلزامية تحت إشراف المنظمات والنقابات المهنية.

10- عقد ورش عمل مشتركة بين النقابات والمنظمات المهنية مع الجامعات ومراكز الإستشارات التعليمية لأغراض بحث سبل تطوير مناهج المحاسبة والمراجعة بحيث تواكب متطلبات العصر فيما يتعلق بالمراجعة الداخلية المبنية على المخاطر.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

أ- الدوريات العلمية:

1. أحمد، عبدالله العامودي، (2015)، "العوامل المؤثرة على دور المراجع الداخلي تجاة إدارة المخاطر في المصارف اليمنية: دراسة تطبيقية"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، المجلد التاسع، العدد الخامس.
2. د. عبدالناصر، محمد سيد درويش، (2013)، "دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية"، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، المجلد الأول، العدد الثاني.
3. كمال، أحمد يوسف، (2014)، "أثر العوامل الهيكلية والمهنية للمراجعة الداخلية على فعالية أداء المراجع الداخلي بالمنشآت الخاصة في السودان: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثالث.
4. محمد، ربيعة رمضان، (2016)، "الإطار المفاهيمي لجودة المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث.
5. د. نجوى، أحمد السيسي، (2007)، "تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من منظور حوكمة الشركات: دراسة ميدانية"، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
6. يوسف، ماير سعيد نجيب، (2017)، "العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية والأداء المالي للشركات المساهمة المصرية: دراسة إمبريقية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد التاسع والثلاثين، العدد الثاني.
7. د. يوسف، صلاح عبدالله حسن، (2013)، "دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني.
8. ياسر، محمد السيد سمرة، (2011)، "إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال في الشركات المصرية: دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الخامس والثلاثين، العدد الثالث.

ب- الرسائل العلمية:

1. شيماء، هشام عبداللطيف، (2012)، "إطار مقترح لتفعيل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لدعم الإستمرارية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

2. ياسر، سعيد الورداني، (2013)، "دور المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة المراجعة الداخلية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

i. **Books:**

1. Leonard J. Brooks, Paul Dunn, (2018), "**Business and Professional Ethics for Directors, Executives, and Accountants**", 8th Edition, Internal Auditing.

ii. **Periodicals:**

1. Cristina Bota, Atanasiu Pop and Florin Bota, (2009), "The Future Perspective of the Internal Audit Function", **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**, Vol. 11, No. 1.
2. Curtis C. Verschoor, (2011), "Enterprise Risk Management And Practitioners", **Internal Auditing**, Vol. 26, Iss.1.
3. Dan Wang, Yajun guo, (2009), "Study on the Internal Audit for Listed Companies Based on Value Added View", **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 7.
4. Danny Spadaccini, (2010), "Difference between Traditional and Risk Based Auditing", Society of Petroleum Engineers, 2 Heath, Safety, Security, **Environment and Social Responsibility Conference**, onepetro.
5. Dennis Voeller, Michael Bremert, (2013), "Interdependencies between Auditing and Corporate Governance – Evidence from Germany", **Schmalenbach Business Review**, Vol. 3, Iss. 1.
6. Dennis Voeller, Michael Bremert, Nicole Zein, (2013), "Interdependencies between Auditing and Corporate Governance – Evidence from Germany", **Schmalenbach Business Review**, Vol. 65, No. 3.
7. Hall, R.D., (2008), "ERM Rules", **Best's Review**. Vol. 108, No. 12.
8. Inshik Seol, Joseph Sarkis, Frank Lefley, (2011), "Factors Structure of Competency Framework for Internal Auditing (CFIA) Skills for Enter Level Internal Auditors", **International Journal of Auditing**, Vol. 15, No. 3.

9. James A. Bailey, (2010), "Core Competencies for Today's Internal Auditor: The IIA's global Internal Audit Survey", **The Institute of Internal Auditor's Research Foundation**.
10. Khaled Ali Endaya, Mustafa Mohd Hanefah, (2016), "Internal Auditor Characteristics, Internal Audit Effectiveness, and Moderating Effect of Senior Management", **Journal of Economic and Administrative Sciences**, Vol. 32, Issue. 2.
11. Modar Abdullatif, Shatha Kawuq, (2015), "The Role of Internal Auditing in Risk Management: Evidence from Banks in Jordan", **Journal of Economic and Administrative Sciences**, Vol. 31, Issue. 1.
12. Mohammad J. Abdolmohammadi, (2009), "Factors Associated with the Use of and Compliance with the IIA Standards: A study of Anglo-Culture CAEs" **International Journal of Auditing**, Vol. 13, No. 1.
13. Philna Coetzee, Dave Lubbe, (2014), "Improving the Efficiency and Effectiveness of Risk-Based Internal Audit Engagements", **International Journal of Auditing**, Vol. 18, No. 2.
14. Shabnam Fazli Aghghaleh, Zakiah Muhammaddun Mohamed, Azlina Ahmad, (2014), "The Effects of Personal and Organizational Factors on Role Ambiguity amongst Internal Auditors", **International Journal of Auditing**, Vol. 18, No. 2.
15. Wardayati, Siti Maria; Arif, Alfi, (2017), "The Influence of Individual Rank, Work Experience, and Firm Size, On the Professionalism and Output of Internal Auditor", **International Journal of Economics and Management**, Vol. 11, No. 1.
16. Yung-Ming Shiu, Mei-Lan Yeh, (2008), "Risk Based Internal Auditing in Taiwanese Banking Industry", **The Internal Auditor**.

iii. **Others:**

1. Chartered Institute of Internal Auditors, (2018), "Risk based Internal Auditing", Available at: www.theiia.org.
2. COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2016), "Enterprise Risk Management-Aligning Risk with Strategy and Performance", Available at: www.coso.org
3. Sarah Johnson, (2012), "Do your Internal Auditors Have the Right Skills", **CFO Magazine**, Auditing. Available at: www.CFO.com

4. The Institute of Internal Auditors, (2017), "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)", p. 24. Available at: www.theiia.org.