

## دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

م.د. زيد عائد مردان<sup>1</sup> ، م.م. رواء ياسر مهدي<sup>2</sup> ، م.م. ايناس حسن كاظم<sup>3</sup>

### انتساب الباحثين

<sup>1</sup> جامعة الامام الصادق، العراق، النجف،  
54001  
<sup>2</sup> وزارة التخطيط، العراق، النجف،  
54001  
<sup>3</sup> كلية الكوت الجامعة، العراق، واسط،  
52001

<sup>1</sup>zaid.aed@sadiq.edu

<sup>2</sup>rawaayaser1990@gmail.com

<sup>3</sup>inas.hassan@alkutcollg.edu.iq

### المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر : كانون الأول 2022

### المستخلص

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في محاولة تطوير دور الرقابة والتدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية وخاصة في إدارة المخاطر، ويتحقق ذلك من خلال تحديد دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية وتحديد متطلبات تفعيل دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود تخصص ذو مستوى علمي في مجال الرقابة، والرقابة والتدقيق الداخلي يساهم في زيادة فعالية العاملين بقسم المراجعة الداخلية، ويتبعه توفير التدريب المستمر، والدورات المتخصصة في تقييم إدارة المخاطر لموظفي قسم المراجعة الداخلية؛ لكي تمكنهم من القيام بأداء واجباتهم بفعالية، ويتبعه تمتع كادر الرقابة والتدقيق الداخلي بالكفاءة، والخبرة، والمهارة التي تمكنه من تقييم المخاطر بشكل صحيح داخل الوحدات الحكومية. وتوصي الدراسة إلى ضرورة تطوير تقارير ادارات المراجعة الداخلية، إذ ينبغي أن تتضمن تقارير الرقابة والتدقيق الداخلي تقييم عمليات إدارة المخاطر، ومدى التزام ادارات الوحدات بنظام الحوكمة، ومكافحة الفساد داخل الوحدات الحكومية.

**الكلمات الافتتاحية :** المخاطر، إدارة المخاطر، محركات المخاطر، مصادر المخاطر، الرقابة والتدقيق الداخلي على أساس المخاطر

## The Role of Internal Control and Auditing in Evaluating Risk Management in Government Units

Zaid A .Mardan<sup>1</sup> , Rawaa Y. Mahdee<sup>2</sup> , Enas H. Kadhim<sup>3</sup>

### Abstract

The main objective of the current study is to try to develop the role of internal control and audit in government units, especially in risk management, and this is achieved by identifying the role of internal control and audit in activating risk management in government units and identifying the requirements for activating the role of internal control and audit in the assessment of risk management in government units.

The study found that the existence of a scientific specialization in the field of oversight, internal control and audit contributes to the increased effectiveness of the staff of the Internal Audit Department, followed by the provision of continuous training, specialized courses in the evaluation of risk management for the staff of the internal audit department, in order to enable them to perform their duties effectively, followed by the professionalism, experience and skill of the control and internal audit staff that enables them to properly assess risks within government units.

The study recommends the need to develop the reports of internal audit departments, as oversight and internal audit reports should include an assessment of risk management processes, the extent to which unit management is committed to governance, and the fight against corruption within government units.

**Keywords:** Risks, Risk management , Risk drivers , Sources of risk , Risk-based internal control and audit

### Affiliation of Authors

<sup>1</sup> Imam Sadeq University, Iraq,  
AL Najaf, 54001

<sup>2</sup> The Ministry of Planning, Iraq,  
AL Najaf, 54001

<sup>3</sup> Kut University College, Iraq,  
Wasit,

<sup>1</sup>zaid.aed@sadiq.edu

<sup>2</sup>rawaayaser1990@gmail.com

<sup>3</sup>inas.hassan@alkutcollg.edu.iq

### <sup>3</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Dec. 2022

**المقدمة**

شهدت الرقابة والتدقيق الداخلي تطوراً كبيراً خلال الآونة الأخيرة، كما تنوعت المهام التي تقوم بها داخل الوحدة، فلم تعد مهام تلك الوظيفة منحصرة في فحص العمليات المالية والمحاسبية، أو حتى مراجعة جميع عمليات الوحدة فحسب، بل أصبحت إحدى الوسائل الإدارية الهامة التي يعتمد عليها مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة في الحصول على المعلومات الموثقة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية بالوحدة. كما أصبح لها دوراً في تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالوحدة. وقد زاد الاهتمام بدور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بعد زيادة حالات الفشل والتعثر لبعض الشركات والوحدات والبنوك مثل شركة إنرون، وورلد كوم، وبنك الاعتماد والتجارة، وإفلاس بنك ليمان براذرز بعد الأزمة المالية العالمية في سنة 2008م وغيرها، وقد كانت أهداف الرقابة والتدقيق الداخلي في بداية الأمر محدودة حيث تمثلت في اكتشاف الأخطاء والغش، والعمل على منع حدوثها، وقد استخدمت كوسيلة لإجراء مراجعة كاملة ومستمرة للعمليات المحاسبية؛ نظراً لصعوبة إجراء مثل هذه المراجعة بواسطة المراجع الخارجي. ومع تطور إمكانيات المراجعين الداخليين وإسهاماتهم في تقييم خدمات إدارية إلى جانب خدماتهم المالية، تطور مفهوم الرقابة والتدقيق الداخلي. وتُعد الوحدات الحكومية من أكثر الوحدات حاجة إلى إنشاء نظام فعال لإدارة المخاطر بها؛ وذلك للحد من المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء داخل تلك الوحدات. وينبغي أن يتوافر لدى الوحدات الحكومية إدارة فعالة للمخاطر، وكذلك نظم فعالة للرقابة الداخلية، كي تتمكن من تحقيق أهدافها والوصول لأفضل استغلال للموارد المتاحة، وحمايتها من عمليات السرقة والاختلاس، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تفعيل دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في تلك الوحدات.

**منهجية البحث****أولاً- مشكلة البحث**

إن الزيادة في تنوع العمليات المالية وتعقدتها في ظل انتشار ظاهرة الفساد في الوحدات الحكومية، وتوسع أنشطة تلك الوحدات، أدى إلى زيادة الضغوط عليها الأمر الذي أوجب اعتمادها أساليب وأدوات جديدة تتضمن مناهج إدارية ومحاسبية متطورة لتحقيق مستويات أداء عالية، وأن تحقيق الأداء، يتطلب من تلك الوحدات تكوين أجهزة قوية للرقابة وضبط الأداء؛ بهدف تعزيز المساءلة والشفافية وحماية المال العام، يتطلب الأمر وجود مراجعة داخلية فعالة في تلك الوحدات.

وتقدم الرقابة والتدقيق الداخلي تقييماً للأنظمة والإجراءات الإدارية للإدارة؛ بهدف تمكين الإدارة من مراقبة واستعمال الموارد بشكل صحيح وفعال. ولقد حظيت إدارة مخاطر الوحدات باهتمام على نطاق واسع في السنوات الأخيرة، وأصبحت بمنزلة جدول أعمال في القطاعين الحكومي والخاص.

ولقد كان دور الرقابة والتدقيق الداخلي في القطاع الحكومي يقتصر على التحقق من دقة المعاملات، والتحقق ومراقبة الدفع المسبق، وحماية الأصول، والإبلاغ عن الأحداث الماضية لأنواع عدّة من الإدارة، ويتوجب على الحكومات المتجهة نحو مستويات أعلى من الشفافية في الآونة الأخيرة إظهار مساءلة محاسبية في استعمال المال العام، وكفاءة في تقديم الخدمات واحترافية من المراجعين الداخليين؛ لتقليل وإدارة المخاطر

**ثانياً - أهمية البحث :**

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به الرقابة والتدقيق الداخلي في تحقيق أهداف أي وحدة اقتصادية بصفة خاصة والوحدات الحكومية بصفة عامة، ويتم ذلك عن طريق التطورات المستمرة للمراجعة الداخلية، والحاجة لتطوير دور المراجع الداخلي لأداء مهام جديدة وتغيير المفهوم التقليدي للمراجعة الداخلية، خاصة أن هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية على وجه الخصوص .

**ثالثاً- أهداف البحث :**

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في محاولة تطوير دور الرقابة والتدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية وخاصة في إدارة المخاطر، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
2. تحديد متطلبات تفعيل دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
3. التعرف على آراء مديري ومعاوني إدارات (المراجعة الداخلية، الإدارة العليا، الماليين)، بالوحدات الحكومية حول دور الرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، ومتطلبات دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.
4. التعرف على دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

**رابعاً- فرضية البحث :-**

يقوم البحث على فرضية مفادها (يوجد دور للرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية)

**خامساً : حدود الدراسة**

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

1. اقتصار الدراسة على دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر دون غيره من الأدوار.
2. اقتصار الدراسة على الوحدات الحكومية دون وحدات القطاع العام.
3. لا تمتد الدراسة الى دور المراجع الخارجي في علاقته بالرقابة والتدقيق الداخلي الا بالقدر الذي تستلزمه طبيعة الدراسة.

**سادساً : هيكل الدراسة**

العنوان

المقدمة

المستخلص

منهجية البحث

المبحث الأول: إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

أولاً: مفهوم المخاطر

ثانياً : انواع المخاطر

ثانياً: المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة المخاطر في

الوحدات الحكومية

رابعاً: منهجية عملية إدارة المخاطر

خامساً : مكونات إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

المبحث الثاني: دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة

المخاطر في الوحدات الحكومية

أولاً: مفهوم الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

ثانياً: العلاقة بين الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على

المخاطر، وإدارة المخاطر في كل نشاط

ثالثاً : الأدوار الأساسية للرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة

المخاطر

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات.

قائمة المصادر والمراجع.

**المبحث الاول****إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية****أولاً: مفهوم المخاطر**

تعدّ المخاطر من أهم المشاكل التي تؤثر على المشاريع في الوحدات الحكومية تأثيراً فعالاً. لذا ضرورة التعرف على معنى كلمة المخاطر بشكل علمي؛ لأن ازدياد المخاطر يتحول إلى مشكلة. ( عبد المنعم، عاطف ، د/محمد محمود الكاشف، د/سيد كاسب. "تقييم وإدارة المخاطر". مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. جامعة القاهرة: 2008 ).

حيث عرفت المخاطرة معهد المراجعين الداخليين بأنها إمكانية حدوث حدث ما، قد يكون لها تأثيراً سلبياً على تحقيق الأهداف، ويتم قياس المخاطر من حيث أثرها واحتمالية حدوثها.

(The Institute of Internal Auditors.: "International Standards for the Professional Practice of Internal Audit" (Standards),2010)

ويمكن بيان ذلك من خلال عرض آلية حدوث المخاطر (رضوة، أحمد ماهر محمد عبد : "معايير مراجعة إدارة مخاطر الأداء في قطاع الخدمات الحكومية ". رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة: جامعة حلوان، 2012)

1. محركات المخاطر: تتمثل محركات المخاطر في الأحداث المسببة للمخاطر، والتي قد تكون أحداثاً خارجية، أو داخلية على حد سواء. وقد تتمثل الأحداث الخارجية في التغيرات في أسعار السوق، أو قصور الوحدة في مواجهة الأحداث الخارجية. كما تتمثل الأحداث الداخلية في الزيادة في حجم المعاملات التجارية، أو أنشطة الوحدة، أو دافعية فريق العمل في الوحدة.

2. مصادر المخاطر: وتتمثل مصادر المخاطر في الأدوات المالية، والعمليات، والأفراد، أو الفشل التكنولوجي، ويؤدي وجود محركات المخاطر الى إثارة مصادر المخاطر؛ ما يعمل على حدوث تأثير مالي على عمليات الوحدة (مخاطر مالية)، وتهتم إدارة المخاطر بكل مصادر المخاطر على حد سواء، وتعمل على الحد من تأثير محركات الأحداث ذات الخطورة.

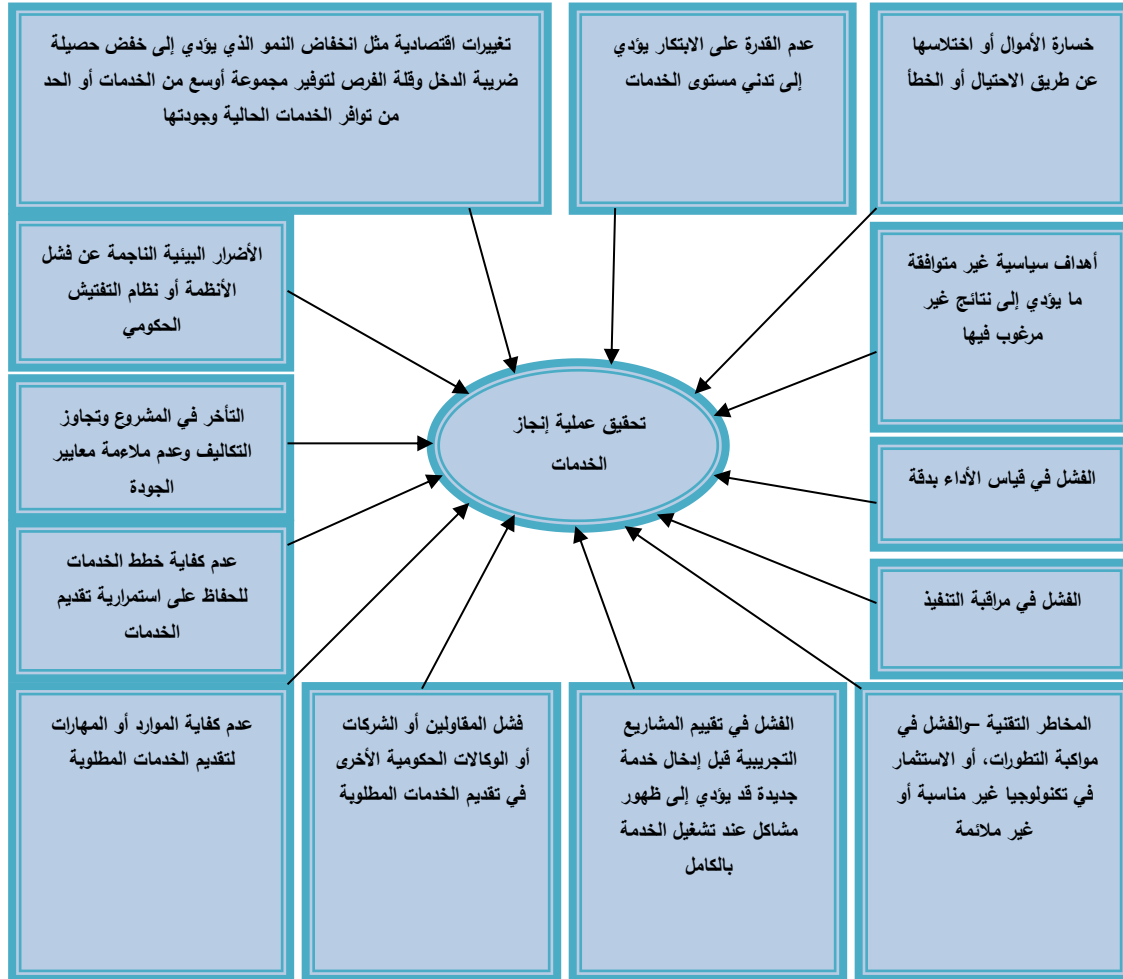
**ثانياً : انواع المخاطر**

ويمكن تصنيف المخاطر إلى(النجار، دعاء محمد حامد: " إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية على أساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، رسالة دكتوراه :جامعة طنطا، 2013):

- 1- المخاطر الإستراتيجية : وهي المخاطر التي تؤثر في الأهداف طويلة الأجل ومتوسطة الأجل، وقد تكون مخاطر سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، السائدة بالبلد، والناجمة عن تغيرات في الحكومات وغيرها مما يؤثر على نشاط الوحدات الحكومية ويعيق تحقيق أهدافها.
- 2- المخاطر التشغيلية وهي تلك المخاطر المرتبطة بالأنشطة الموجودة داخل الوحدة، وتشمل المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف الوحدة، والتي قد يكون مصدرها الأخطاء البشرية، أو المهنية، أو الناجمة، عن التقنية، أو الأنظمة المستخدمة، أو القصور في أي منها، وتقسم المخاطر التشغيلية إلى ما يأتي: (عوض، زكي محمد مبارك : "دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية". رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة: جامعة عين شمس، 2005)
- مخاطر الموارد البشرية: وهي ناتجة عن أخطاء الافراد سواء كانت بصورة غير متعمدة حيث لم يتم التخطيط لها مسبقا، أم متعمدة، وذلك من خلال التواطؤ مع أفراد آخرين، وكما تحدث هذه المخاطر نتيجة قيام إدارة الوحدة الحكومية بترقية بعض الموظفين إلى مناصب إدارية بسرعة دون أن يكتسبوا الخبرة الكافية، وهناك مخاطر الإدارة الضعيفة للعمليات من خلال مديرين تنقصهم الخبرة يمكنها أن تتفاقم وتصبح أسوأ حالاً نتيجة الضعف في تخطيط الموارد البشرية، أو الاستثمار غير الكافي في التدريب.
- مخاطر مرتبطة بالنفقات العامة: وتتمثل المخاطر المتعلقة بالنفقات العامة بصورة أساسية في مصاريف الشراء، وجدول الرواتب. لذا يجب أن تتضمن سياسات الشراء إجراءات التقدّم بالطلبات المتعلقة بالاحتياجات والخدمات المطلوبة، وعملية تقديم الطلب، والمستويات المعنية بالموافقة، تحضير وتوقيع الشيكات، أو صرف المبالغ النقدية، وصولاً إلى استلام وحفظ الاحتياجات. أما جدول الرواتب، فيتضمّن وظائف قسم المحاسبة المرتبطة بجميع عمليات صرف الرواتب، والخصومات، والعوائد، والسلف، والتعديلات الأخرى. فجميع تلك العمليات تشمل أرقام ضخمة من التدفقات النقدية، وبالتالي يجب حمايتها من أجل تجنب أية خسائر في الوحدة، ومن أهم الأمور التي يجب القيام بها هي الرقابة الدقيقة على عمليات الصرف داخل الوحدة.
- مخاطر الاضرار في الأصول المادية: وهي الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية، أو خلل في الأنظمة.
- مخاطر توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر: ما يترتب عليه تعطيل في الأعمال.
- مخاطر الغش: الغش هو السلوك المتعمد بالارتكاب، أو الحذف، أو الإهمال الذي ينتج عنه قوائم مالية مضللة بصورة جوهرية، مثل: التزوير المتعمد في السجلات والدفاتر المحاسبية، تبديد موارد الوحدة عن عمد، وتعمد التطبيق الخاطي للمبادئ المحاسبية بشأن قياس أحدث معينه، أو الإفصاح عنها. ( جوهر ،كريمة على :حكم الشوابكة، "تحليل مخاطر التكنولوجيا كمدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوائر التسجيل في بعض الجامعات الأردنية الخاصة " بحث مؤتمر : الاردن، 2009)
- مخاطر مالية: وتتمثل المخاطر المالية في درجة التقلبات التي تحدث للموازنة، وعوامل داخلية عدة مثل: عدم دقة تقدير وإعداد الموازنات والرقابة عليها، أو الفشل في عملية التخطيط المالي، أو عدم كفاية المخصصات المالية، أو تجاوز أبواب الموازنة المخصصة من قبل الوزارة.
- ( Wood David; Scott Randall : " Implementing ERM-2: the Link With, Risk Management, 2005 )
- مخاطر الالتزام: وتتمثل في عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة سواء من الدولة أم الهيئات المهنية، وهي قليلة الحدوث.
- مخاطر تكنولوجيا المعلومات: وهي المخاطر التي تحدث نتيجة وجود مشاكل وأخطاء في التطبيقات والتغيرات غير المنسقة، أو غير الموثقة في البرامج، أو عدم كفاية ضوابط الإدخال والمعالجة والإخراج المصممة بشأن التطبيقات، وعدم كفاية إجراءات تأمين البرمجيات المتصلة بأمن البنية التحتية للمعلومات، أو عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، أو عدم وجود ملاك مؤهل ومدرب بشكل جيد لاستعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة داخل الوحدات الحكومية. ( جوهر ،كريمة على :حكم الشوابكة، "تحليل مخاطر التكنولوجيا كمدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوائر التسجيل في بعض الجامعات الأردنية الخاصة " بحث مؤتمر : الاردن، 2009)
- وهناك نوعان آخران من المخاطر أيضا يؤثران على أهداف الوحدة بحسب لجنة

إجراءات الرقابة الداخلية، أو أي معالجات أخرى اتجاهاها، مثلاً خطر سرقة النقد، أو خطر عدم تسديد الديون، أو خطر تلف المخزون، أو خطر أمني، وغيرها .  
وقد حددت لجنة الأنتوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية بعض المخاطر النمطية التي تواجه الوحدات الحكومية كما موضح في الشكل (1) الآتي:

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ((COSO<sup>(1)</sup>، وهما مخاطر متلازمة (متأصلة): وهي المخاطر الناتجة عن تحريف في البيانات المحاسبية، والتلاعب في السجلات والأرصدة، والتي يصعب اكتشافها من قبل المراجعين، وذلك بسبب ضعف الرقابة الداخلية، أو ضعف إجراءات المراجعة، أما المخاطر المتبقية: فهي المخاطر التي تبقى بعد استعمال الإدارة



الشكل (1) : بعض المخاطر النمطية التي تواجه الوحدات الحكومية

الانتوساي [المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية]، "الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات"، لجنة الانتوساي الفرعية التابعة للجنة المعايير المهنية، 2007، ص10.

إدارة المخاطر، لمواكبة تلك التطورات. ويمكن توضيح الفرق بين إدارة المخاطر التقليدية والحديثة من خلال الجدول رقم (1)، وكما يأتي: ( عبد العال ، طارق: "إدارة المخاطر ( أفراد, إدارات , شركات, بنوك)", الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008).

وتطورت إدارة المخاطر من الدور التقليدي إلى دور أكثر تطوراً، نتيجة التطور الذي حصل في البيئة الاقتصادية، وما صاحبها من أزمات ومشاكل. كما تتعدد أنواع المخاطر التي تعترض الوحدات الحكومية، ما دفع القائمين على إدارة المخاطر إلى تطوير عملية

## جدول رقم (1) : الفرق بين إدارة التقليدية للمخاطر وإدارة الحديثة للمخاطر

الإدارة التقليدية للمخاطر	الإدارة الحديثة للمخاطر
1-المخاطر تدار داخل مركز الوحدة.	1- المخاطر تدار مركزياً مع التنسيق مع كل مستويات الوحدة.
2-تركز على المخاطر الطبيعية.	2- نظره متكاملة على جميع المخاطر، وعلى مستوى الوحدة ككل.
3-توجه نحو التأمين.	3-تنوع فرص تغطية المخاطر.
4-مخصصة لمشروع واحد فقط ولمرة واحدة	4-مستمرة وهي جزء لا يتجزأ من إدارة الوحدة.

(الجدول من اعداد الباحثين )

## ثانياً: المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

يتطلب تطبيق إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تكون فعالة ومشجعة على الابتكار في الوحدات الحكومية، وهذه المتطلبات هي:

**(Khwla Hussein : Applying COSO Internal Control Framework to Disaster Management Evaluation According to Hyogo Framework for Action (HFA) :Iraq, 2019)**

1. يجب إبلاغ جميع الموظفين بشكل واضح بسياسات إدارة المخاطر، وفوائد الإدارة الفعالة للمخاطر.
2. يجب على الإدارة العليا الإقرار بإدارة المخاطر، ودعمها، وتعزيزها، وتشجيعها.
3. يجب أن تدعم ثقافة الإدارة التفكير المدروس من خلال الابتكار.
4. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة في الوحدات الحكومية.
5. يجب أن يتم ربط إدارة المخاطر بتحقيق الأهداف بشكل وثيق.
6. يجب تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمل مع الوحدات أخرى.
7. ضرورة المساءلة سواء كانت على نطاق محدود أم على نطاق واسع في الوحدة.
8. توفير الاتصال الكافي.
9. يجب أن تعمل الوحدات على دمج مفهوم إدارة المخاطر مع إطار لجنة COSO لإدارة المخاطر بدلاً من استعماله منفرداً كمرشد التطبيق.
10. يجب أن يعمل المراجعون الداخليون على إيجاد فرص محددة تمكن من تطبيق أسرع لعملية إدارة المخاطر عبر المنظمة.

## رابعاً: منهجية عملية إدارة المخاطر

ويتطلب تطبيق منهجية عملية إدارة المخاطر عدداً من الخطوات تتكامل مع بعضها البعض في التطبيق العملي، وفيما يأتي أساسيات منهج عمل إدارة المخاطر (2):

1. إنشاء نطاق إدارة المخاطر هي عبارة عن المحددات، والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء منهجية إدارة المخاطر وتتمثل في: (3)

- المحددات الداخلية: وهي عبارة عن البيئة الداخلية للوحدة، والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.
  - المحددات الخارجية: ومن أمثلتها القوانين والأنظمة، والثقافة السائدة في البلد، والنظام الاقتصادي المعمول به وغيرها.
2. فحص المخاطر: تتضمن عملية فحص المخاطر التعرف وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بأي نشاط، أو عملية، أو خدمة داخل الوحدة، وتتضمن عملية فحص المخاطر المهام التالية: (جوهر، كريمة على: حكم الشوابكة، "تحليل مخاطر التكنولوجيا كمدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوائر التسجيل في بعض الجامعات الأردنية الخاصة" المؤتمر الدولي السابع "نداءيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: الاردن، 2009)
  - التعرف على المخاطر: أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجهها الوحدة قبل أن يتم أي عمل، ويجب أن يكون الشخص على وعي ودراية بها، لأن هذه المهمة من عملية إدارة المخاطر غالباً ما يتم تفويضها لطرف، أو جهة خارجية مثل استشاري إدارة المخاطر، ومن الصعب إطلاق تصميمات بشأن مخاطر الوحدة، لأن اختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة.

المخاطر)، وبعد أن يتم التعرف على المخاطر وقياسها يجب أن يتخذ قرار بشأن ما يجب عمله فيما يتعلق بكل المخاطر، وتلك هي مشكلة إدارة المخاطر الأساسية، إذ يتم فحص بعض عمليات اتخاذ القرارات التي اقترحت، وتحدد المعايير التي ينبغي استعمالها في قرارات إدارة المخاطر، وتتعلق قرارات إدارة المخاطر بالأساس في عملية اختيار التقنية التي سوف تستعمل في التعامل مع المخاطر التي تم التعرف عليها وقياسها.

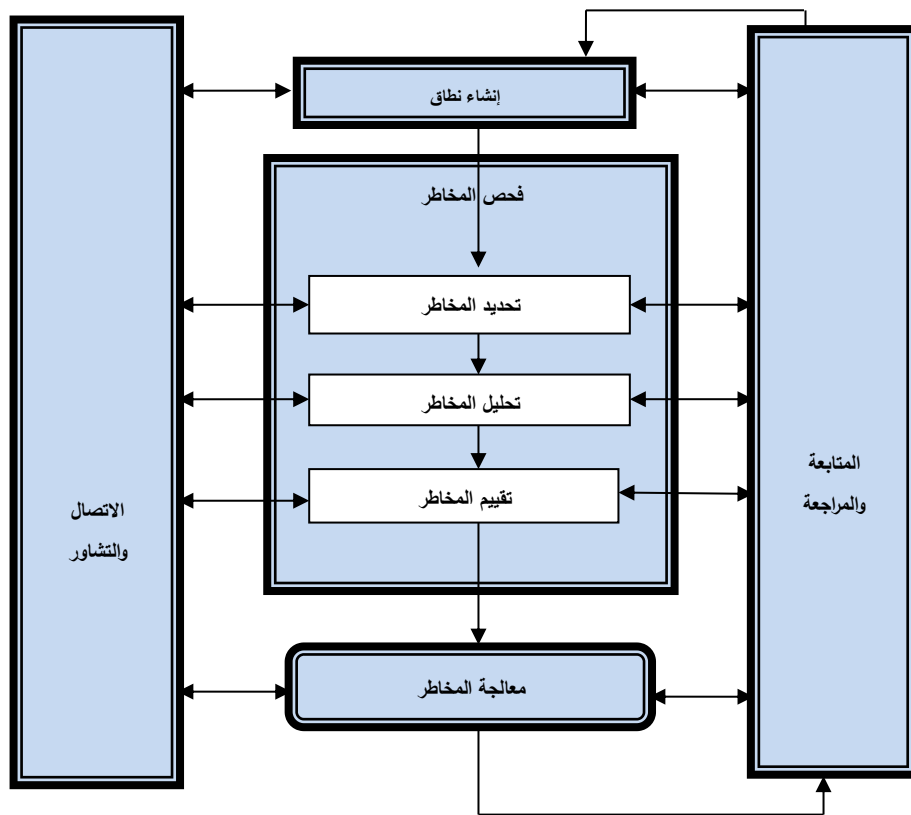
4. التواصل والتشاور: يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك، وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر، كما يجب وضع خطة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم إدارة الوحدة الأسس المعتمدة في ذلك.

5. المتابعة والمراجعة: المتابعة والمراجعة تضم نوعين متكاملين، الأول: عبارة عن المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر، والذي قد يكون مراجع خارجي عن الوحدة أو قسم المراجعة الداخلية، والثاني: المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر، ويمكن توضيح خطوات تطبيق منهجية عملية إدارة المخاطر من خلال الشكل رقم (2) كما يأتي:

● تحليل المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة.

● تقييم المخاطر: تتم هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر، فانه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر، ومقاييس المخاطر التي تقوم الوحدة بإعدادها، كما يتم تقييمها وترتيبها حسب الأولويات بالاعتماد على معايير معينة كالحجم، أو النطاق، أو احتمال الحدوث(4)، ويجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها ومن ثم ترتيب أولويات العمل، وسوف تتطلب مخاطر معينة بسبب شدة وطأة الخسارة المحتملة الاهتمام بها قبل مخاطر أخرى، وفي معظم الأحوال سوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب إيلاء قدر مساو من الاهتمام بها.

3. معالجة المخاطر: ويقصد بها اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع المخاطر سواء بمعالجتها، أم إنهاؤها، أم تحملها ( تصنيف معالجات المخاطر- تقييم معالجات المخاطر المحتملة - وجهة



الشكل رقم (2): خطوات تطبيق منهجية عملية إدارة المخاطر

International Organization for Standardization, Op. Cit,2008,p8.



## خامساً : مكونات إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

- بدأت لجنة رعاية المنظمات (COSO) في عام 2001م، مشروعاً لوضع إطار من شأنه يمكن استعماله بسهولة من قبل الإدارات لتقييم وتحسين عملهم في الرقابة الداخلية، وإدارة مخاطر الوحدات، وتم قبول الإطار المتكامل على نطاق واسع، لتلبية الطلب المتزايد على إدارة المخاطر، وفي عام 2004م نشرت (COSO) (الإطار المتكامل لإدارة مخاطر الوحدات، والذي من شأنه توسيع إطار الرقابة الداخلية بحيث يكون أكثر قوة وتركيزاً، ويكون موجهاً لإدارة المخاطر في الوحدة، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وكانت مكونات الإطار في السابق خمسة فقط بينما توسعت لتصبح ثمانية مكونات مترابطة، وهي مستمدة من الطريقة التي تدير فيها الإدارة أعمالها، وأن مكونات إدارة المخاطر تتكامل مع العملية الإدارية، وهذه المكونات كما حددها الإطار الأمريكي (COSO, 2004) هي : (Wood David)

Scott Randall : " Implementing ERM-2: the Link With Risk Management, 2005 )

وقد تبنى المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين ما ورد في تقرير لجنة COSO ، فقد أصدر المجمع في عام 1996 المعيار رقم 78 ( SASs ) ، إذ عرف المعيار الرقابة الداخلية ، ووضع مكوناتها ، وقدم إرشاداً حول تأثير الضوابط الرقابية عند تخطيط وتدقيق القوائم المالية ، إذ قام بتعريف الرقابة الداخلية بأنها : عملية تتأثر بأعضاء مجلس الإدارة ، والإدارة ، وغيرهم من المستخدمين ، مصممة لتزويد تأكيد معقول بالنسبة لتحقيق أهداف الشركة في المجالات الآتية:

- موثوقية الإبلاغ المالي.
- كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية.
- الالتزام بالقوانين والتشريعات المطبقة.

أما بالنسبة لمكونات الرقابة الداخلية فإنه يتكون من خمسة مكونات متداخلة مع بعضها البعض وهي : (1) بيئة الرقابة (2) تحديد المخاطر (3) الأنشطة الرقابية (4) المعلومات والاتصالات و (5) المتابعة، وفي عام 2002 عملت لجنة (COSO) على تطوير الرقابة الداخلية وربطها بالأهداف الإستراتيجية للشركة، حيث قدمت اللجنة الاطار بشكل اشمل وهو ادارة المخاطر الشركة ككل (مخاطر الاعمال) وليس فقط مخاطر الرقابة الداخلية، وفي عام

2004 قامت اللجنة بتوسيع اطارها، فأصبحت المكونات الرقابية الخمسة التي سبق ذكرها إلى ثمانية مكونات بعد إضافة المكونات الثلاثة (وضع الأهداف، تعريف الحدث، الاستجابة للمخاطر)، حيث جاءت هذه النسخة لتقدم اطاراً تصورياً حول عملية ادارة المخاطر التي هي في الواقع توسعة لمفهوم المكون الثاني تقييم المخاطر برصد مجموع الاخطار الممكنة الحدوث في خضم نشاط المؤسسة ومن ثم تقييم خطورتها ومن بعد ذلك تحديد نوع المعالجة التي توافقها، وقد عرفت لجنة COSO ادارة المخاطر انها " عملية تتأثر بمجلس الإدارة والإدارة العليا وموظفي الشركة الآخرين، والتي تطبق بشكل استراتيجي خلال دورة حياة الشركة، والتي صممت كي تكشف الاحداث التي يمكن ان تؤثر على الشركة، وان تدير هذه المخاطر في حدودها الدنيا وذلك لتوافر ثقة كافية فيما يتعلق بتحقيق الشركة لأهدافها ( عبد العال ، طارق: "إدارة المخاطر ( أفراد, إدارات , شركات, بنوك)", الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008). وسوف نتناول توضيح لعناصر ادارة المخاطر (ERM) وفق اطار COSO2 كما يأتي :-

1- البيئة الداخلية **Internal Environment** :

2- وضع الاهداف **Objective setting** :

3- تعريف الحدث **Event identification** :

4- تقييم المخاطر **Risk Assessment** :

5- الاستجابة (معالجة) المخاطر **Risk Response** :

6- الانشطة الرقابية **Control Activities** :

7- المعلومات والاتصال **Information &**

**Communication** :

8- المراقبة **Monitoring** :

وفي عام 2013 اصدرت coso اطاراً محدثاً يحافظ الإطار على الأهداف الثلاثة نفسها (الإبلاغية ، والتشغيلية ، والالتزام) والمكونات الخمسة كما هي الموجودة في إطار عام 1992 ، ولكنه يضيف العمق (هيكل رقابة أكثر تفصيلاً) ووضوح (أسهل في الممارسة العملية). بينما يحتفظ إطار 2013 بهدف "الإبلاغ" من الإطار القديم ، وتم توسيعه ليشمل أنواعاً إضافية من التقارير ، مثل التقارير الداخلية وغير المالية. إن إطار COSO المحدث ينبغي أن يوافر فهماً أفضل لأصحاب المصلحة ، ويزيد من ثقته في فاعلية الرقابة الداخلية ، ولكي تكون هذه الرقابة فاعلة يجب أن تكون جميع المكونات الخمسة والمبادئ السبعة عشر الداعمة لهذه المكونات موجودة وتعمل بشكل كامل(العبيدي , أحمد جاسم :التكامل بين اطار حوكمة تقنية المعلومات (SCOBIT) واطار



(البغدادي , صلاح صاحب شاكر, احمد نوفل : كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم اداء المؤسسات الحكومية : مجلة كلية التراث الجامعة, 2016)

(Rae, Kirsten, John Subramaniam, Nava: Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance : Australasian Accounting, 2017)

الرقابة الداخلية المتكامل المحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية — دراسة تطبيقية , اطروحة دكتوراه: الجامعة المستنصرية (2019), ويمكن توضيح المكونات الخمس و المبادئ السبعة عشر للاطار المتكامل للرقابة الداخلية ، كما موضح بالجدول (2) التالي:

(Hamdan Khawla Hussein

Applying COSO Internal Control Framework to Disaster Management Evaluation According to Hyogo Framework for Action (HFA) ):Iraq (2019)

### جدول (2) مكونات لاطار المتكامل للرقابة الداخلية

ت	المكونات	المبادئ
1	بيئة الرقابة : وتعد الأساس لجميع المكونات الأخرى للرقابة الداخلية. جوهر أي عمل تجاري هو أفراد ، وسماتهم الفردية ، بما في ذلك النزاهة والانضباط والقيم الأخلاقية والكفاءة - والبيئة التي يعملون فيها . وإنهم المحرك الذي يقود الوحدة الاقتصادية والأساس الذي يقوم عليه كل شيء.	الالتزام بالنزاهة والأخلاق الإشراف على الرقابة الداخلية من قبل مجلس إدارة مستقل عن الإدارة الهيكل، خطوط الإبلاغ ، والمسؤوليات المناسبة في السعي لتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة بأشرف المجلس الإدارة. الالتزام بجذب الأفراد ذوي الكفاءة وتطويرهم والاحتفاظ بهم بالتوافق مع الأهداف محاسبة الأفراد عن مسؤولياتهم في الرقابة الداخلية سعياً لتحقيق الأهداف.
2	تقدير المخاطر : يجب على الوحدة الاقتصادية تحديد وتحليل وإدارة مخاطرها. إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية. ويجب على الإدارة النظر في التغييرات في البيئة الخارجية وفي داخل الوحدة التي قد تشكل عقبات أمام أهدافها.	تحديد الأهداف بشكل واضح لتحديد المخاطر وتقييمها تحديد وتحليل المخاطر لتحديد كيفية إدارتها النظر في إمكانية ارتكاب الاحتيال تحديد وتقييم التغييرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نظام الرقابة الداخلية
3	أنشطة الرقابة: وتساعد السياسات والإجراءات الرقابية على ضمان تنفيذ التصرفات التي حددتها الإدارة لمعالجة المخاطر وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بفاعلية. ويتم تنفيذ أنشطة الرقابة على جميع المستويات وفي مراحل مختلفة ضمن عملية الوحدة ، وعلى تقنية المعلومات.	اختيار وتطوير الإجراءات الرقابية التي قد تساعد على تخفيف المخاطر إلى مستوى مقبول اختيار وتطوير أنشطة الرقابة العامة على تقنية المعلومات نشر أنشطة الرقابة على النحو المحدد في السياسات والإجراءات ذات الصلة
4	المعلومات والاتصالات : الحصول على نظم المعلومات والاتصالات وتبادل المعلومات اللازمة لإدارة عمليات الوحدة الاقتصادية والرقابة عليها. ويجب أن يتم التواصل داخليا وخارجيا لتوافر المعلومات اللازمة لتنفيذ أنشطة الرقابة الداخلية اليومية. ويجب على جميع الموظفين فهم مسؤولياتهم.	الحصول على معلومات ذات صلة وذات جودة عالية أو دعمها لدعم الرقابة الداخلية إبلاغ المعلومات داخليا بما في ذلك الأهداف والمسؤوليات اللازمة لدعم العناصر الأخرى للرقابة الداخلية إبلاغ مسائل ذات الصلة بالرقابة الداخلية إلى الأطراف الخارجية.

5	المتابعة أو المراقبة : يجب مراقبة العملية برمتها وإدخال التعديلات الضرورية بحيث يمكن تغيير النظام حسب مقتضيات الظروف. وتتأكد التقييمات مما إذا كان كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية موجودًا وفعالًا. ويتم الإبلاغ عن أوجه القصور في الوقت المناسب ، وإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن المسائل الخطرة.	اختيار وتطوير وإجراء تقييمات مستمرة أو منفصلة لعناصر الرقابة الداخلية تقييم أوجه القصور وإبلاغها إلى المسؤولين عن الإجراءات التصحيحية ، بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة .
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

الجدول من اعداد الباحثين

- يعزز التوافق بين الأداء وإدارة المخاطر في المؤسسة لتحسين وضع أهداف الأداء وفهم تأثير المخاطر على الأداء.
  - يلائم توقعات الحوكمة والرقابة.
  - يعترف بعولمة الأسواق والعمليات والحاجة إلى تطبيق نهج مشترك ، وإن كان مفصلاً ، عبر المناطق الجغرافية.
  - يقدم طرائق جديدة لعرض المخاطر لتحديد وتحقيق الأهداف في سياق التعقد الكبير للامعمال.
  - يوسع التقارير لمعالجة التوقعات لزيادة شفافية أصحاب المصلحة.
  - يستوعب التقنيات المتطورة وانتشار البيانات والتحليلات في دعم صنع القرار.
  - يحدد التعريف والمكونات والمبادئ الأساسية لجميع مستويات الإدارة المشاركة في تصميم وتنفيذ وإجراء ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة. الجدول (3) أدناه يوضح العناصر الخمسة والمبادئ العشرين الداعمة لها
- (Marc, F., Massoud and Cecily , A. Raibom: "Nanaging Risk in Global Operations ": Wiley Periodicals, In , 2003.)

وفي عام 2017 تم اصدار اطار COSO مع ERM وهو عبارة عن مجموعة مترابطة من خمسة عناصر وعشرين مبدأ ، كلف مجلس COSO ونشر في عام 2004 إدارة مخاطر المؤسسة - الإطار المتكامل. على مدى العقد الماضي ، حصل هذا المنشور على قبول واسع من قبل المنظمات في جهودها لإدارة المخاطر. ومع ذلك ، خلال تلك الفترة أيضًا ، تغير تعقيد المخاطر ، وظهرت مخاطر جديدة ، وعززت كل من المجالس والتنفيذيين وعيهم وإشرافهم على إدارة مخاطر المؤسسة أثناء طلب تحسين الإبلاغ عن المخاطر. يعالج هذا التحديث لمنشور عام 2004 تطور إدارة المخاطر في المؤسسة والحاجة إلى قيام المنظمات بتحسين نهجها في إدارة المخاطر لتلبية متطلبات بيئة الأعمال المتطورة. باختصار ، هذا التحديث:

(Anderson ,Uorton L, Ramamoort ,Sridhar, Head ,Michal et al : **Internal Auditing ,Assurance &Advisory Service** , 2017)

- يوفر رؤية أكبر لقيمة إدارة مخاطر المؤسسة عند وضع وتنفيذ الاستراتيجية.

### جدول (3) العناصر الخمسة لاطار COSO مع ERM

ت	العناصر	المبادئ
1	الحوكمة والثقافة : تحدد الحوكمة لهجة المنظمة وتعزز أهمية مسؤولية الاشراف على ادارة المخاطر في المؤسسة , اما الثقافة ترتبط بالقيم الاخلاقية والسلوكيات المرغوبة وفهم المخاطر في المنظمة	ممارسة المجلس للرقابة على المخاطر تحديد الهياكل التشغيلية تعريف الثقافة المرغوبة الالتزام بالقيم الاساسية

جذت وتطوير والمحافظة على الافراد المؤهلين		
تحليل سياق العمل الرغبة في المخاطرة تقييم الاستراتيجيات البديلة صياغة اهداف العمل	الاستراتيجية ووضع الاهداف : تعد ادارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجيات وتحديد الاهداف جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تحدد الشركة رغبتها في المخاطرة وتنسيق الاستراتيجية وفقاً لذلك أما الاهداف فتضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وتعمل كأساس لتحديد والتقييم والاستجابة للمخاطر	2
تحديد الخطر تقييم شدة الخطر اولويات الخطر تنفيذ استجابات المخاطر تطوير مفهوم محفظة المخاطر	الاداء : يجب تحديد و تقييم المخاطر التي تؤثر على تحقيق استراتيجية الشركة واهداف العمل كما يجب تحديد أولويات المخاطر وفقاً لدرجة الخطورة في سياق مدى رغبة الشركة في المخاطرة حيث تعتمد الشركة على مفهوم محفظة المخاطرة و تختار الانسب للمخاطرة , يتم التبليغ عن نتائج هذه العملية لاصحاب المصلحة الرئيسيين للمخاطر .	3
تقييم التغيرات الجوهرية استعراض المخاطر والاداء السعي لتحسين ادارة المخاطر المؤسسية	الاستعراض والمراجعة : كجزء من استعراض اداء المنظمة على الادارة ان تنظر مع مرور الوقت في مدى جودة عمل مكونات ادارة المخاطر في المؤسسة في حالة حدوث تغيرات جوهرية حيث ينبغي على الادارة ان تأخذ بعين الاعتبار المراجعات المطلوبة .	4
تعزيز نظم المعلومات نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر التقرير عن المخاطر والثقافة والاداء	المعلومات والاتصالات والابلاغ : تتضمن ادارة المخاطر في المؤسسة عملية مستمرة للحصول على المعلومات الضرورية من المصادر الداخلية والخارجية وتقاسمها مع الاطراف المعنية , اما الاتصال فيجب ان يتدفق للأعلى ولأسفل وعبر كل المؤسسة .	5

الجدول من اعداد الباحثين

## المبحث الثاني

## دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

شهدت الرقابة والتدقيق الداخلي تطورات كبيرة في المنظمات، نتيجة تطور بيئة الأعمال، والحياة العامة، وفي السنوات الماضية تشير أدبيات المراجعة إلى أن مدخل المراجعة المبني على المخاطر يساهم بصورة فعالة في تقييم مستمر، وتحسين عملية

إدارة المخاطر مع إعطاء النصائح والاقتراحات، ولاسيما من خلال الإشراف على الضوابط الداخلية التي أصبحت لا غنى عنها في إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية. واستعمالهما بالتبادل؛ ومع ذلك، فهي مختلفة عن بعضها البعض. الفرق بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية هو أن "التدقيق الداخلي هو وظيفة توفر ضمانا مستقلا وموضوعيا بأن نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة يعمل بشكل فعال" في حين

وكيفية إدارة ومواجهة تلك التهديدات التي تعوق تحقيق أهدافها بشكل جيد.

وتعد الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية، حيث أنها لا تقدم فقط اقتراحات تتعلق بتخفيض المخاطر الحالية التي تهدد الوحدة، بل تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، حتى تؤدي دوراً أكثر فعالية في حماية الوحدة من تأثيرات المخاطر المختلفة التي تتعرض لها الوحدة، وتدعيم استمراريتها، وفي ضوء ما سبق يعرض الباحث بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر كما يأتي:

يشير أحد الباحثين إلى أن الرقابة والتدقيق الداخلي على أساس المخاطر هي "المنهجية التي تتضمن إعطاء ضمانات بأن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة تدار في حدود رغبة المنظمة من المخاطرة كما عرفها البعض الآخر بأنها "عملية تؤكد أن المخاطر الرئيسية التي تعترض أهداف المنظمة يتم السيطرة عليها تماما.

ويمكن توضيح الفرق بين منهج الرقابة والتدقيق الداخلي التقليدية، ومنهج الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على أساس المخاطر من خلال الجدول(4) الآتي<sup>(5)</sup>

أن الرقابة الداخلية" هي النظام الذي نفذته شركة من قبل شركة لضمان سلامة المعلومات المالية والمحاسبية وأنها تتقدم نحو تحقيق الربحية والأهداف التشغيلية بطريقة ناجحة".

(Marc, F., Massoud and Cecily , A. Raibom: "Nanaging Risk in Global Operations ": Wiley Periodicals, In , 2003)

#### أولاً: مفهوم الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

يمثل مدخل الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر أحد أهم المجالات المعاصرة للرقابة والتدقيق الداخلي التي تبرز وتؤكد أهمية هذا الدور في إدارة المخاطر، وتأثير ذلك على إضافة قيمة للوحدة، حيث يبدأ هذا المدخل بالتركيز على أهداف الوحدة، والمخاطر التي تؤثر فيها، ومن ثم فحص نظم الرقابة الداخلية، وبيان مدى ملاءمة هذه النظم لمواجهة تلك المخاطر.

ويتضمن هذا المدخل تقييم الإجراءات التي تستعملها الوحدة في عملية تحديد والتعرف على التهديدات الرئيسية التي تواجه الوحدة،

جدول رقم (4) : مقارنة بين منهج الرقابة والتدقيق الداخلي التقليدية ومنهج الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر

إجراءات المراجعة	الرقابة والتدقيق الداخلي التقليدية	الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على أساس المخاطر
مجال المراجعة	أساسه النواحي المالية في المقام الأول، ويشمل أيضا الالتزام بالقوانين، واللوائح، والسياسات.	جميع أنشطة الوحدة.
هدف المراجعة ومحور التركيز	التأكد من أن إجراءات الرقابة الداخلية تعمل كما يجب، وتركز على السياسات والاجراءات، والعمل على تحسين كفاءتها.	تقديم رأي حول ما إذا كانت المخاطر يجري إدارتها إلى مستويات مقبولة، وأيضاً تركيز على إدارة المخاطر.
الخطة السنوية	خطة الدورية ( سنوية) لمراجعة الحسابات، لا تعتمد بالضرورة على مستويات المخاطر.	خطة سنوية يجب أن تشمل على كل المخاطر التي قد تتعرض لها الوحدة سواء كانت مالية، أو تشغيلية، أو استراتيجية، أو موجهة إلى مخاطر عالية.
أنواع المراجعة	تميز بين المراجعة المالية، والمراجعة التشغيلية، ومراجعة الالتزام.	تميز بين مراجعة حسابات مشروع (تطوير النظم)، والعمليات الجارية.

تشارك في جميع مراحل التخطيط ومراجعة الحسابات، لأنهم مسؤولون عن المخاطر، ويجب توفير ضمانات لأصحاب المصلحة.	الحد الأدنى، قد يتم الموافقة على خطة المراجعة مع المشاركة في نهاية عملية المراجعة للاتفاق على النقاط التي توصلت إليها.	إشراك جميع أطراف المنظمة
عدد من عمليات مراجعة تتم من قبل فريق واحد، أو أكثر من الموظفين، وقد تكون الوقت نفسه.	خطة واحدة يتم القيام بها فريق واحد، أو أكثر من الموظفين.	خطة فريق العمل
ضمان من أن الوحدة قد حددت المخاطر، ويتم السيطرة عليها.	تعتمد على أساس وجود مجموعة من برامج العمل، حيث قد لا يكون هناك هدف واضح، إنما مجرد اختبارات فقط تنفيذها.	العمل الميداني
اختبارات مماثلة كما هو مستخدم في الوقت الحالي، ولكن تهدف إلى التأكد من أن الضوابط المهمة تعمل كما هو مخطط لها، كما أن التغييرات تعطي تأكيداً من إجراء الاختبارات باعتماد على الأهمية النسبية لمخاطر الوحدة	التأكد من تشغيل الضوابط الرقابة الداخلية، والتي قد لا تعمل أو إعطاء الأولوية حسب الترتيب من حيث الأهمية، ويمكن أيضاً أن تكون موجهة نحو كشف الأخطاء حتى لو لم تكن مهمة.	الاختبار
تقدم رأياً للإدارة حول ما إذا كانت مخاطرها تصل إلى مستويات مقبولة.	التأكيد من عمل إجراءات الرقابة الداخلية، وتقديم تقرير عن نقاط الضعف فيها.	التقرير
لا يتم تقديم أي توصيات إلى الإدارة، لأن الإدارة لديها مسؤولية اتخاذ قرار بشأن إجراءات الرقابة الداخلية المطلوبة، ولكن إذا تم تقديم أي التوصيات تمثل جزءاً من خدمات الاستشارات.	تقديم التوصيات لتصحيح نقاط الضعف الموجودة	التوصيات
تقديم رأي إلى الإدارة بشأن ما إذا كانت المخاطر تصل إلى مستويات مقبولة، ويمكن أن تعطي مؤشراً لنسبة الأخطار التي يمكن معالجتها.	التأكد من أنه قد تم الانتهاء من خطة المراجعة، وتبسيط الضوء على ضوابط الرقابة الداخلية التي لا تعمل، ولكن لا يمكن أن تعطي أي إشارة إلى نسبة المخاطر التي تم معالجتها.	التقرير السنوي للإدارة
لديه دوافع ذاتية، وتستعمل موظفين من ذوي الخبرة للعمل مع الإدارة العليا، وقد يكونون من المتخصصين في مجالات عدة، وليسوا من المحاسبين والمراجعين فقط.	عادة ما يكونون من المحاسبين، والمراجعين الداخليين	فريق العمل

5. تقييم بيئة المخاطر: التعرف على المخاطر، وتحديد تأثيرها على أهداف الوحدة، واحتمالية حدوثها، وتحديد حجم كل تأثير، وترتيب المخاطر حسب احتمال حدوثها وتأثيرها، ويؤدي المراجع دورا في تقييم تلك المخاطر، وإعطاء تأكيد بأن المخاطر يتم تقييمها، والتعامل معها بطريقة فعالة.

6. الاستجابة إلى المخاطر: بعد تقييم المخاطر، فإن الاستجابة لها تقع بين واحدة أو أكثر من أربع من الطرائق الرئيسية هي: تجنب المخاطر، أو قبول المخاطر، أو تخفيف المخاطر، أو نقل المخاطر، ويتمثل دور المراجع الداخلي في تقديم تأكيد عن نشاط إدارة المخاطر في الاستجابة، وكيفية التعامل مع تلك المخاطر، وتقييم طرق الاستجابة التي تتبعها.

7. إدارة الأنشطة الرقابية والأساليب الأخرى المستعملة لمواجهة المخاطر: اختبار وفحص الأنشطة، والسياسات، والإجراءات الرقابية، التي تم وضعها وتصميمها، والتأكد من كفاءة وفعالية تلك الأنشطة والإجراءات لمواجهة المخاطر، ويتمثل دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقييم مدى ملاءمة تلك الأدوات للاستجابة للمخاطر، وأن يعرف المراجعون الداخليون على طرائق تصميم الأدوات الرقابية، واختبار فعاليتها.

8. الاتصال وتوفير معلومات عن المخاطر: تعمل إدارة المخاطر على تقديم نتائج أعمال الإدارة إلى جميع مستويات الوحدة ككل، ويتمثل دور الرقابة والتدقيق الداخلي في اختبار مدى دقة، وملاءمة، واكتمال معلومات التقرير عن المخاطر في مستويات الوحدة المختلفة، وفحص مدى ملاءمة وسلامة البنية التحتية للمعلومات، والاتصال عبر الوحدة بالكامل.

9. وضع رقابة مركزية وتنسيق عمليات إدارة المخاطر ونتائجها: تقوم الإدارة بوضع الخطط، والإجراءات الرقابية بصورة مستمرة، من أجل تنفيذ تلك الإجراءات لمواجهة المخاطر، وتقوم الرقابة والتدقيق الداخلي بتقييم مدى كفاءة وفعالية الإجراءات الرقابية في تنفيذ طرق مواجهة المخاطر المستخدمة من قبل الإدارة، وذلك عن طريق فحص المستندات الخاصة بكل منها.

10. تقديم تأكيد مدى فعالية إدارة المخاطر: تعمل الإدارة على التحقق من المخاطر والإجراءات الرقابية المطبقة؛ وذلك من أجل التقليل من الآثار السلبية لتلك المخاطر، ويتمثل دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تقديم تأكيد موضوعي مستقل على أن المخاطر العامة للوحدة يتم إدارتها بطريقة مناسبة، وأن إدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية تعمل بفعالية وكفاءة.

ثانياً: العلاقة بين الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر، وإدارة المخاطر في كل نشاط

لقد زاد الاهتمام بتطوير العلاقة بين المراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، ويقوم المراجع الداخلي بدور جوهري في كل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر داخل الوحدة الحكومية، وذلك من أجل تقديم التأكيدات اللازمة إلى إدارة الوحدة، حيث تكون أنشطة الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر متنسقة إلى حد كبير مع مكونات إدارة المخاطر، وفيما يأتي توضيح العلاقة بين الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على المخاطر، وإدارة المخاطر في كل نشاط (Internal Control & Risk Management , 2017)

1. وضع أو تحديد الأهداف: التأكد من الأهداف، والخطط الاستراتيجية العامة للوحدة، وتوصيل تلك الأهداف بفعالية إلى جميع أقسام الوحدة ككل، وعلى رؤساء الأقسام والفروع فحص الأهداف الفرعية لوحدهم، وإدارتها، وأقسامها للوقوف على مدى توافقها مع الأهداف، والاستراتيجيات العامة للوحدة ككل، ويتمثل دور المراجع الداخلي في هذه المرحلة في قيامه بالتخطيط لعملية المراجعة، للتأكد من مدى توافق الأهداف الفرعية المرتبطة، والوحدات الفرعية وأقسامها مع الأهداف الرئيسية للوحدة ككل، وأنه تم وضع وتوصيل الأهداف إلى جميع مستويات الوحدة كافة بفعالية، وبطريقة ملائمة.

2. تحديد مؤشرات المخاطرة: التأكد من أن مستويات المخاطر المقبولة لكل أوجه نشاط الوحدة قد تم وضعها، وتوصيلها، وتنفيذها كأساسيات، وإجراءات وممارسات، ثم تقييمها في ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة للوحدة، ويتمثل دور المراجع الداخلي في تقديم تأكيد بأن المستويات التي تتحملها الوحدة من المخاطر تم تحديدها، وأن إدارة المخاطر تعمل بفعالية داخل المستويات المرغوب بها من المخاطر.

3. وضع إطار إدارة المخاطر: تكوين إطار عمل إدارة المخاطر التي تتعرض لها الوحدة، وتقييم تطبيقه في جميع الأقسام الفرعية للوحدة من أجل الوقوف على الثغرات في هيكله ووظائفه، ويتمثل دور المراجعة في هذا الإطار في المراقبة المستمرة، والتقييم للإجراءات المطبقة للحد من حدوث ثغرات في هيكل الإطار.

4. تحديد المخاطر الرئيسية: تحديد المخاطر التي تعوق تحقيق الأهداف للوحدة، للتأكد من مدى شموليتها، ومدى اتساقها بالاستراتيجيات والأهداف العامة، ويتمثل دور المراجع الداخلي في تحديد وفحص تلك المخاطر في كل جزء من أجزاء الوحدة؛ من أجل الوقوف عليها، ومعالجتها بالطرق المناسبة.

مسؤولية المراجعة الداخلية، حيث أشار إلى أن الرقابة والتدقيق الداخلي من خلال دورها التأكدي والاستشاري، تساهم بشكل فعال في إدارة مخاطر الوحدة، ويمكن توضيح الأدوار الأساسية للرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، كما هو موضح في الجدول (5) الآتي:

**ثالثاً : الأدوار الأساسية للرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر**  
 قد قام معهد المراجعين الداخليين بأمريكا بالتعاون مع معهد المراجعين الداخليين بانجلترا، وأيرلندا بإصدار توجيه حول دور الرقابة والتدقيق الداخلي في أنشطة إدارة المخاطر على مستوى الوحدة ككل، وتم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات طبقاً لمستوى

**جدول رقم (5) : الأدوار الأساسية للرقابة والتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر**

الأدوار التي يحظر على الرقابة والتدقيق الداخلي القيام بها	الأدوار المسموح للرقابة والتدقيق الداخلي باستعمالها (الدور الاستشاري)	الأدوار الأساسية للرقابة والتدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر (الدور التأكدي)
وضع مستوى المخاطر في حدود رغبة الوحدة. تنفيذ الاستجابات للمخاطر نيابة عن الإدارة. اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر تحمل المسؤولية عن إدارة المخاطر. ترتيب تنفيذ عمليات إدارة المخاطر. التحكم في ضمانات إدارة المخاطر.	تسهيل عملية تحديد، وتقييم المخاطر. دعم عملية إعداد التقارير عن المخاطر. تدريب الإدارة، ومساعدتها في إجراءات الاستجابة للمخاطر. حماية وتطوير إطار إدارة المخاطر الوحدة. تنسيق أنشطة إدارة المخاطر الوحدة. تطوير استراتيجية إدارة المخاطر التي تعتمد عليها الإدارة. تأييد إنشاء إدارة المخاطر الوحدة.	إعطاء تأكيد عن عمليات إدارة المخاطر. إعطاء تأكيد بأن يتم تقييم المخاطر بشكل صحيح. تقييم عمليات إدارة المخاطر. تقديم التقارير عن المخاطر الرئيسية. مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.

**المبحث الثالث**

**الاستنتاجات والتوصيات**

**أولاً : الاستنتاجات**

5. عدم توافر المستوي المهني لدى المراجع الداخلي، يضعف القدرة لديه على تمييز مؤشرات الغش، والتلاعب، والتحرير داخل الوحدات الحكومية.
6. لا يوجد عدد كافٍ من إدارة المخاطر داخل الوحدات الحكومية، ما يترتب عليه زيادة المخاطر المالية التي تتعرض لها الوحدة الحكومية، وتقديم التقارير بصورة غير سليمة واتخاذ القرارات الخاطئة.
7. عدم توافر المعلومات اللازمة، والقدرة علي تحديد ووصف الخطر، والوصول إلى العوامل المؤثرة فيه سواء كانت سياسية، أم اجتماعية، أو بيئية؛ يزيد من المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الحكومية.
8. تؤدي الرقابة والتدقيق الداخلي دوراً في تقليل مخاطر التلاعب في بنود الموازنة، والفشل في عدم تقدير وإعداد الموازنات.

1. تساهم الرقابة والتدقيق الداخلي في تحديد المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية.
2. تعد ركيزة التأهيل العلمي والعملية المناسب هي أقوى المتغيرات تأثيراً على دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر.
3. يعتبر تقييم إدارة المخاطر جزءاً مكملاً لنشاط المراجعة الداخلية.
4. تعمل وظيفة الرقابة والتدقيق الداخلي على التقليل من مخاطر الاحتيال.



عمليات إدارة المخاطر ، ومدى التزام إدارات الوحدات بنظام الحوكمة، ومكافحة الفساد داخل الوحدات الحكومية.

7. ضرورة أن تخضع وظيفة الرقابة والتدقيق الداخلي إلى فحص من قبل مراجع خارجي على أن يتمتع بالكفاءة والخبرة اللازمة، وبالتعاون مع ممثل ديوان الرقابة المالية في الوحدات الحكومية كل خمس سنوات، لتقييم نتائج أعماله.

8. توفير الملاكات البشرية، وتنظيم مجموعة من الدورات التي ترفع من مستوى العاملين داخل وحدات المراجعة الداخلية، وخاصة الدورات المتعلقة بالمخاطر.

#### الهوامش

(1)COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission),"Enterprise Risk Management-Integrated Framework", New York, NY, September, 2004, P57.

(2)International Organization for Standardization, "Risk Management - Principles and guidelines on implementation", Switzerland: 2008, PP.7-8.

(3)The Institute Of Internal Auditors, "The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management", January, 2009 , P9.

(4)Lanza, Richard, "The Riskiest Parts of The Business", May 2002, P18.www.theiia.org

(5)Griffiths, D., " Risk based internal auditing: An introduction" ,Version 2.0.3, 15 March 2006, pp50-51.

#### المصادر العربية

• عاطف عبد المنعم، د/محمد محمود الكاشف، د/سيد كاسب، "تقييم وإدارة المخاطر"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة جامعة القاهرة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، إبريل 2008 .

• رضوة أحمد ماهر محمد عبد الدايم، "معايير مراجعة إدارة مخاطر الأداء في قطاع الخدمات الحكومية"، رسالة

9. يتضمن وجود تخصص ذو مستوى علمي في مجال الرقابة، والرقابة والتدقيق الداخلي يساهم في زيادة فعالية العاملين بقسم المراجعة الداخلية، ويتبعه توفير التدريب المستمر، والدورات المتخصصة في تقييم إدارة المخاطر لموظفي قسم المراجعة الداخلية؛ لكي تمكنهم من القيام بأداء واجباتهم بفعالية، ويتبعه تمتع كادر الرقابة والتدقيق الداخلي بالكفاءة، والخبرة، والمهارة التي تمكنه من تقييم المخاطر بشكل صحيح داخل الوحدات الحكومية.

10. تتطلب معايير الرقابة والتدقيق الداخلي أن يكون لدى المراجع الداخلي القدرة على التعامل والاتصال بالأفراد العاملين داخل الوحدة الحكومية، ويليه أن يقوم المراجع الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة، وتوخي الحذر والمهارة في عمله.

#### التوصيات

1. ضرورة تفعيل دور الرقابة والتدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية وفقاً للتطورات التي طرأت عليها، وعلى رأسها الرقابة والتدقيق الداخلي المبنية على إدارة المخاطر، وتهيئة البيئة المناسبة مع توفير الموارد المالية المناسبة لها، وتوفير هيكل تنظيمي مستقل.

2. التقييم الدوري والمستمر لوحدات الرقابة والتدقيق الداخلي داخل الوحدات الحكومية، للوصول إلى نقاط الضعف، ومحاولة تطويرها.

3. ضرورة أن تتبنى الوحدات الحكومية إنشاء إدارة مخاطر فعالة من خلال توفير الموقع المناسب، وتوفير التمويل الكافي، والتدريب المناسب للعاملين في إدارة المخاطر، مع وضع سجل المخاطر خاص بالوحدة.

4. أن تعمل إدارات الوحدات الحكومية على نشر الوعي بالمخاطر، وإدارة المخاطر بين العاملين في تلك الوحدات والتعرف على إيجابيات المخاطر، وآثارها السلبية على الوحدات.

5. يجب على إدارات الوحدات الحكومية تفهم الدور الحيوي للرقابة والتدقيق الداخلي داخل الوحدات الحكومية، والعمل على تطويره واستقلاليتيه، والالتزام بتنفيذ التوصيات الصادرة عن ادارات المراجعة الداخلية.

6. ضرورة تطوير تقارير ادارات المراجعة الداخلية، إذ ينبغي أن تتضمن تقارير الرقابة والتدقيق الداخلي تقييم

## المصادر الاجنبية

- The Institute of Internal Auditors, "International Standards for the Professional Practice of Internal Audit" (Standards), 2010, P38., [www.theiia.org](http://www.theiia.org).
- David Wood; Scott Randall , " Implementing ERM-2: the Link With Risk Management"; Oil& Gas Journal; Mar.28, 2005 , p 20.
- Hamdan Khawla Hussein , **Applying COSO Internal Control Framework to Disaster Management Evaluation According to Hyogo Framework for Action (HFA) In Iraq** , مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية , 2019
- Rae, Kirsten & Sands, John & Subramaniam, Nava **Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance** , Australasian Accounting, Business and Finance Journal , vol11 , 2017
- Anderson ,Uorton L& Ramamoort ,Sridhar& Head ,Michal et al , **Internal Auditing ,Assurance &Advisory Service** ,4<sup>th</sup> edition 2017.
- Marc, F., Massoud and Cecily , A. Raibom," Nanaging Risk in Global Operations " , Wiley Periodicals, In , 2003, p. 43.
- Internal Control& Risk Management , 2017 .
- دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2012.
- دعاء محمد حامد النجار، " إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية على أساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2013.
- زكي محمد مبارك عوض، "دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.
- د/ كريمة على جوهره، حكم الشوابكة، "تحليل مخاطر التكنولوجيا كمدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوائر التسجيل في بعض الجامعات الأردنية الخاصة" المؤتمر الدولي السابع "تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، جامعة الزرقاء الأهلية، عمان - الاردن، للفترة 10-11 نوفمبر 2009
- د/طارق عبد العال، "إدارة المخاطر ( أفراد، إدارات , شركات, بنوك)", الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص60.
- العبيدي، أحمد جاسم التكامل بين اطار حوكمة تقنية المعلومات (SCOBIT) واطار الرقابة الداخلية المتكامل المحدث ودوره في تعزيز مصداقية القوائم المالية — دراسة تطبيقية , اطروحة دكتوراه ,كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية , 2019
- البغدادي، أ.د صلاح صاحب شاكر و عوده , احمد نوفل كفاءة وفاعلية الرقابة الداخلية في تقييم اداء المؤسسات الحكومية , مجلة كلية التراث الجامعة , العدد 20 , 2016