

## يدور مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) في تقييم عمل المدقق الداخلي

مهدي ماضي كاطع

أ.م.د سلوان حافظ حميد

الباحث

الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.23>

E: ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2021/4/25

تاريخ استلام البحث : 2021/4/11

### المستخلص :

يعد التدقيق الداخلي صمام الأمان للوحدة الاقتصادية في تحديد المستوى المقبول لها إن الاحداث المتسارعة والتغيرات المستمرة التي حصلت في قطاع الاعمال ألقت بظلالها على التدقيق الداخلي من حيث اجراءاته واتجاهه. ويهدف الى تسليط الضوء على الاطار الدولي للممارسات المهنية الصادر عن معهد المدققين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) والمستجدات التي طرأت على ارشادات التوجيه الخاصة بتقييم عمليات ادارة المخاطر. كما يهدف الى التعرف على مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) Responsibility Matrix في تقييم مسؤولية المدقق الداخلي باعتبارها من الأدوات الحديثة في التقييم حيث تتكون من العناصر الأساسية وهي (المسؤول، المساءلة، الاستشارات، التبليغ ثم يتم تطبيق هذه الأدوات على عينة من المصارف العراقية للحصول على مؤشرات المصفوفة لتقييم وضع الوحدات الاقتصادية والمخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف وتم إجراء دراسة ميدانية على بعض المصارف التجارية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية ، لذا تكمن مشكلة البحث في عدم ادراك المدقق الداخلي للممارسات المهنية المستجدة وهل تساهم مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) في تقييم مسؤولية المدقق الداخلي، ، ولاختبار مصفوفة المسؤوليات المقترحة فقد تم استخدام قائمة فحص لغرض تحقيق هدف البحث وإيجاد العلاقة بين مكونات مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) وتم إدخال وتشغيل البيانات ومعالجتها آلياً باستخدام نماذج إحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات وقد اظهرت النتائج ان مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) اداة بسيطة تساعد المدققين الداخليين على تتبع ادوارهم ومسؤولياتهم. وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباط بين مكونات مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) وعمل المدقق الداخلي وأهميتها في تقييم عمله في المصرف. لذا تستطيع المصارف أن تعمل على تطوير نظمها وتحديثها باستمرار وذلك بالاعتماد على الأطر والإرشادات الدولية للمدققين الداخليين التي توضح عمل الوحدة الاقتصادية ،التي يمكن اعتمادها في ظل استخدامها للمصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) Responsibility Matrix.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الاطار الدولي للمدققين الداخليين، مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI).



مجلة الادارة والاقتصاد  
العدد 129 / ايلول / 2021  
الصفحات : 390-405

## مقدمة

في البداية ينبغي لأي وحدة اقتصادية إذا ارادت الشروع في أي مهمة تحديد المهام بوضوح أولاً بغض النظر عن حجم تلك الوحدة. سواء أكان فريقاً مكوناً من عدة أشخاص أو على شكل وحدات اقتصادية فيجب أن يتمكن كل موظف من إكمال المهام والأنشطة الموكلة بها ومن فهم دوره باعتبار أن هذه المهام والأنشطة التي يجب القيام بها وإكمالها. وتعاني العديد من الوحدات الاقتصادية تحت وطأة الديناميكيات التقليدية التي تحد من فرص النجاح الناتجة عن الارتباك وتوجيه أصابع الاتهام وسوء الفهم، وغيرها من الاختلالات الجماعية. يمكن التقليل من هذه القضايا باستخدام أداة توضح الملكية والتعاون والتفويض حتى يعرف جميع المعنيين ما هو متوقع منهم. تتميز العملية الفعالة بالوضوح فيما يتعلق بالمهام التي سيتم تنفيذها، ومن سيقوم بها، ومن سيقدم المساعدة، ومن سيتم إبلاغه بما يتم القيام به، ومن يقبل النتائج ويقرر أنها مقبولة. هذا يسهل التنسيق والتفويض والمساءلة والاتصال، الإشراف والضوابط النموذجية ذات الصلة مثل الفصل بين المهام والمراجعات والموافقات وإحدى الطرق لتحديد دور كل عضو في الفريق وهي استخدام مصفوفة توزيع المسؤوليات Responsibility Allocation Matrix (RACI). إن مصفوفة توزيع المسؤوليات تجعل التكاليف العمل في أدنى مستوى له لغرض إدارة التكلفة والوقت. وهي تعتبر بمثابة نظام مرئي يجعل الهدف والمهمة والإجراء المرغوب فيه مرئياً لكل موظف. كذلك هي أداة لتقليل الارتباك حول التوقعات من ناحية وزيادة الكفاءة من ناحية أخرى تعد الاتصالات الفعالة والعمل الجماعي والمساءلة والمتابعة والإشراف مكونات أساسية في العمل الفعال للبرامج والعمليات والمشاريع، ويعد مصفوفة RACI أداة مفيدة للغاية للمساعدة في تشغيل العمليات بفعالية. وهو اختصار مشتق من الأدوار والمسؤوليات الأربعة التي تلعبها الأطراف المختلفة في برنامج معين أو عملية معينة. يصف أدوار المشاركين في إكمال المهام وهو مفيد بشكل خاص في توضيح الأدوار والمسؤوليات لأنه يحدد من يفعل، وماذا يفعل. الأدوار المحددة في مصفوفة RACI هي المسؤول، والمساءلة (أو الموافق)، والاستشارة، والإطلاع ويمكن أن تنطبق على الأفراد أو الإدارات، ولكن كلما كانت الأطراف المذكورة أكثر تحديداً، قل احتمال حدوث ارتباك. ويفضل استخدام هذه المصفوفة في حالة اتخاذ القرارات بصورة أكثر ملائمة وتجعل المسؤوليات واضحة بالإضافة إلى ذلك يتم توزيع حمل العمل بالتساوي على الجهات ذات العلاقة، وبالتالي محاولة الحد من المخاطر التي تحيط بالوحدات الاقتصادية من خلال اتباع الأساليب والادوات التي تضمن السيطرة على تلك المخاطر وتخفيضها إلى أقصى حد ممكن.

## منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بعدم معرفة مدى إدراك المدقق الداخلي في عينة البحث بالأطر الحديثة للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي ونماذج قياس المخاطر وهل تساهم مصفوفة توزيع المسؤوليات Responsibility Allocation Matrix (RACI) في تقييم مسؤولية المدقق الداخلي في عينة من المصارف التجارية العراقية.

### ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- التعرف على الإطار الدولي للممارسات المهنية الصادر عن IIA والمستجدات التي طرأت على الإرشادات التوجيهية الخاصة بتقييم عمليات إدارة المخاطر.
- 2- التعرف على العناصر التي تتكون منها مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) للمدقق الداخلي.
- 3- تطبيق مصفوفة توزيع المسؤوليات للمدقق الداخلي على عينة من المصارف للحصول على المؤشرات لتقييم وضع الوحدات الاقتصادية والمخاطر التي تتعرض لها.

### ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من شمولية الموضوع وأهمية الالتزام بالإطار الدولي للممارسات المهنية وما يتضمنه من إرشادات إلزامية وتوجيه المستجدات التي تضمنتها الإرشادات التوجيهية التي لها علاقة بالمخاطر وتقييمها فضلاً إلى اعتماد أدوات حديثة لتقييم مصفوفة مسؤولية المدقق الداخلي للحد من مخاطر الإدارة.

### رابعاً: فرضية البحث

يستند البحث إلى فرضتين هما:

- 1- معرفة المدقق الداخلي في (عينة البحث) بالأطر الحديثة للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي ونماذج قياس المخاطر.

2- تساهم مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI في تقييم مسؤولية المدقق الداخلي في الحد من المخاطر.

#### خامساً: خطة البحث

سيتم تقسيم البحث الى اربعة محاور:- الاول: يتكون من منهجية البحث الثاني: الجانب النظري وسيتناول موضوع التدقيق الداخلي والاطار الدولي ودور التدقيق الداخلي باستعمال مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) لتقييم عمل المدقق الداخلي.

الثالث: الجانب العملي وسيتناول البحث على المصارف المستهدفة وايجاد العلاقة مع مكونات مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) من خلال التحليل الاحصائي عن طريق قائمة الفحص. رابعاً: الاستنتاجات و التوصيات

#### سادساً: ادوات البحث

1- وسائل جمع البيانات والمعلومات سيتم الاعتماد على مجموعة من الادوات البحثية لهذا الجانب وتتكون من جانبين هما :-اولاً: الجانب النظري: سيتم الاعتماد على ما يتوفر من مصادر عربية واجنبية تشتمل على بحوث ودراسات محكمة علمياً واطاريح وكتب والبحوث المنشورة في وقائع المؤتمرات والمعايير المنشورة عن المنظمات المهنية فضلاً عن استخدام الشبكة الدولية للمعلومات. ثانياً: الجانب التطبيقي وسيعتمد في هذا الجانب تقارير التدقيق الداخلي واستخدام قائمة الفحص لتحديد وتشخيص آليات تطبيق المصفوفة .

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تم اعتماد مجتمع البحث هي المصارف التجارية (الخاصة) والمسجلة في سوق العراق للأوراق المالية اما عينة البحث فتشمل ثلاثة مصارف هي مصرف (الشرق الاوسط ، المتحد، الخليج التجاري) والتي تم اختيارها بطريقة العينة العمدية (القصدية) لما تتمتع به تلك المصارف في امكانية الحصول على البيانات.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### اولاً: تعريف التدقيق الداخلي

تم تعريف التدقيق الداخلي في عام 1999 قام معهد المدققين الداخليين بإصدار تعريف ينسجم مع الظروف والأوضاع الجديدة، وطبقاً لذلك فإن التدقيق الداخلي يعرف على أنه "نشاط استشاري توكيدي موضوعي ومستقل مصمم لإضافة قيمة وتحسين الوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها يساعد الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق منهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة". (El Azhary,2018:206)

### ثانياً: أهمية التدقيق الداخلي The importance of internal audit

ولا شك أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة اي بمعنى ما توفره للوحدة الاقتصادية حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيام التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للوحدة الاقتصادية ووضعه معهد المدققين الداخليين الدولي كهدف نهائي واستراتيجي لوظيفة التدقيق الداخلي أن إضافة القيمة تتحقق من خلال دعم قدرة إدارة التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم الاستراتيجية وبما يتسق مع توقعات أصحاب المصلحة بأداء خليط من الأنشطة التأكيدية والتأمينية والاستشارية في إطار من الاستقلال والموضوعية. (المدل،2007:84) ومن التطور الحاصل في الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي إذ ان وظيفة التدقيق الداخلي وتبعاً للمفهوم القديم كانت تشمل الفحص Review والتقييم Evaluation . أما بموجب المفهوم الحديث فإن التدقيق الداخلي يشمل على وظيفتين هما.(جمعة،2000:47)

- 1- الخدمات الاستشارية : ويقصد بها عملية الاستشارة التي تقدم داخل الوحدة الاقتصادية أو خارجها ، وتحديد طبيعة نطاق هذه العملية لاتفاق مع تلك الوحدات الاقتصادية والهدف منه إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها وقبيل ذلك المشورة والنصيحة وتصميم عمليات التدريب.(علي اكبر،2015: 16)
- 2- خدمات توكيدية: ويقصد بها التقييم الموضوعي للأدلة التي يقدمها المدقق الداخلي لإبداء رأي مستقل وذلك فيما يتعلق بعمليات والنظام وغيرها من المواضيع المتعلقة بالتدقيق الداخلي.(الدوغجي،2010: 9)

### ثالثاً: الإطار الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي The International Professional Practices Framework

ويعرف معهد التدقيق الداخلي الإطار المهني للممارسات الدولية (IPPF): بأنه الإطار المفاهيمي الذي ينظم التوجيه الموثوق الذي أصدر من قبل IIA. ويقدم معهد المدققين الداخليين باعتباره هيئة عالمية وتكون جديرة بالثقة لتضع التوجيهات للعاملين التدقيق الداخلي في جميع أنحاء العالم وهي عبارة إرشادات موثوقة منظمة في الممارسات الدولية المهنية لمهنة التدقيق الداخلي كإرشادات إلزامية وتوجيهات موصى بها. تم تطوير الارشادات الإلزامية نتيجة عملية الاهتمام الواجب والمقرر والذي يشمل فترة من الاحداث العامة لمدخلات أصحاب المصلحة. (هوك، 2020: 2) وان أهمية الإطار الدولي لممارسة مهنة التدقيق الداخلي تتجلى فيما يلي(كشاط، 2019: 5):- يمثل المعرفة بالإطار الدولي وكيفية تطبيقه يعطي الوحدات الاقتصادية تأكيد حول درجة مهنية المدققين الداخليين، وعلى الرغم من أن الإطار الدولي لممارسة مهنة التدقيق الداخلي ذات الطابع الإلزامي في تطبيقه، فإن العاملين في مهنة التدقيق مطالبون بالالتزام المعنوي والعمل به لما يوفره من آليات تسمح برفع من كفاءة التدقيق الداخلي، كما ان الإطار الدولي لممارسة مهنة التدقيق الداخلي يقوم بتوحيد الفهم لكل التطورات التي تتعلق بالمهنة وتفسيراتها من خلال تطبيق المفاهيم والمنهجيات، بالإضافة إلى التقنيات المستعملة في ميدان مهنة التدقيق الداخلي، ويكسب الإطار الدولي لمهنة التدقيق الداخلي الصبغة العالمية عن طريق توفيره لإرشادات موجهة إلى كافة المدققين الداخليين على الصعيد العالمي، ويعتبر الإطار الدولي لمهنة التدقيق الداخلي الهيكل الذي يكفل توفير مقياس ملائمة ومتكاملة لقياس جودة أنشطة التدقيق الداخلي على وفق ما تقتضيه برامج ضمان وتحسين الجودة.

### رابعاً: مكونات الإطار الدولي لممارسات التدقيق الداخلي

#### رسالة التدقيق الداخلي

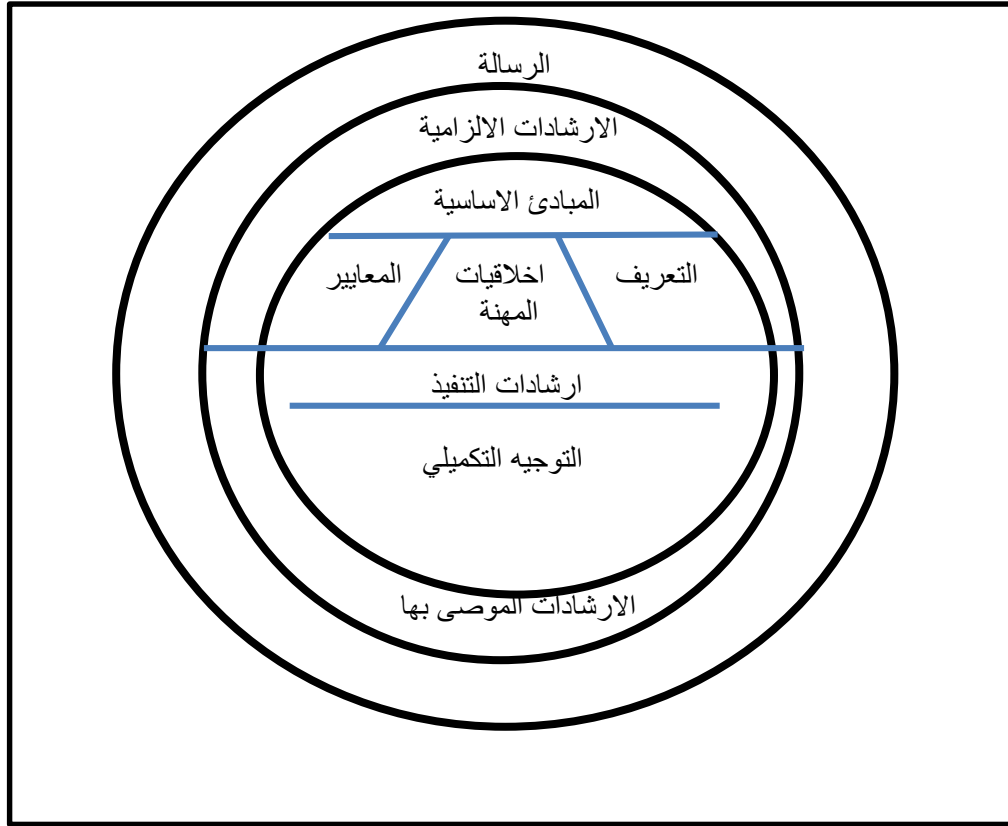
تمثل رسالة التدقيق الداخلي بمثابة بيان صريح عن غرض التدقيق وتقدم وصف واضح وملخص لما يهدف المدقق الداخلي تحقيقه داخل الوحدات الاقتصادية. حيث يمكن صيغتها كما "بالتيقن والحفاظ على قيمة الوحدة الاقتصادية بإعطائها وبكل موضوعية ضمان وإرشادات ووجهات نظر قائمة على أساس المقاربة بالمخاطر". (كشاط، 2019: 18)

#### 1- الإرشادات الإلزامية (التوجيهية) لـ IPPF وتتضمن:-

- تعريف التدقيق الداخلي.
- المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
- أخلاقيات المهنة.
- المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
- 2- الإرشادات الموصى بها وتتضمن :-
- إرشادات التنفيذ.
- الإرشادات التكميلية.

شكل (1)

يوضح الإطار الدولي للممارسات المهنية الدولية للتدقيق الداخلي



المخطط اعلاه مقتبس من موقع معهد المدققين الداخليين لسنة 2015

#### خامساً: مفهوم وتعريف مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI)

تعتبر الاتصالات الفعالة والعمل الجماعي والمساءلة والمتابعة والإشراف عناصر أساسية في العمل الفعال للبرامج والعمليات والمشاريع. واليوم تعاني العديد من الوحدات بسبب الارتباك والتوجيه الفردي وسوء الفهم من المسؤول عن ماذا. يمكن حل هذه المشكلات باستخدام أداة توضح المسؤوليات وتشجع التعاون وتضفي طابعاً رسمياً على التفويض والمسماة بمصفوفة RACI، بحيث يعرف كل من يشارك ما هو متوقع منهم. تتميز العملية التشغيلية الفعالة بالوضوح المتعلق بالمهام التي سيتم تنفيذها ومن الذي سيقوم بها، ومن سيقدم المساعدة، ومن سيتم إبلاغه بما يجري، ومن يقبل النتائج ويحدد أنها مقبولة. هذا يسهل التنسيق والتفويض والمساءلة والاتصالات والإشراف ويحسن أيضاً من جودة الضوابط الداخلية مثل الفصل بين الواجبات والتدقيقات والموافقات. (Murdock, 2019: 357) وان مصفوفة توزيع المسؤوليات أو المعروفة باسم RACI هي أداة تستخدم كجزء من عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية التي تربط الهيكل التنظيمي للوحدات (OBS) مع الهيكل تقسيم العمل (WBS) ويستخدم لضمان كل نشاط لكي تُعطى المشاريع نتائج ملموسة (Soenredi et al, 2019: 1727). وتعرف مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI بأنها أداة مباشرة تستخدم لتحديد الأدوار والمسؤوليات وتجنبها الارتباك حول تلك الأدوار والمسؤوليات خلال العمل. (Haughey, 2017: 1)

#### 1-5- ادوار ومكونات المصفوفة

تحتوي المصفوفة على أربعة ادوار تعمل مع بعضها البعض وهي كالآتي:

##### 1- المسؤول Responsible

كذلك يشير إلى الأفراد المسؤولين عن أداء المهمة والتأكد من اتمام العمل وبطبيعة الحال، يجب أن تكون هناك مهمة واحدة على الأقل محددة لكل فرد معين كمسؤول، ليتأكد من تنفيذ المهمة وفقاً للمواصفات وعلى النحو المطلوب. البعض الآخر قد يساعد أو يقدم الدعم، لكنهم يعملون كموارد مخصصة للمسؤولين (Doglione, 2016: 2). كما عرف بأنه الشخص الذي يجب أن يؤدي العمل والمسؤول عن النشاط حتى

الانتهاء من العمل والموافقة عليها من قبل المساءلة. يوجد عادة شخص واحد فقط مسؤول عن نشاط. (Cabanillas et al, 2012:59)

## 2- المساءلة Accountable

وهو الدور الثاني في المصفوفة تعني كل فرد مسؤول عن نتائج عمله بقدر مستوى العمل المقدم من قبله ، وان هناك جهة إدارية قائمة لها صلاحية المساءلة ، وبالتالي اما ان يقدم نتائج ايجابية عليه يحصل على المكافأة أو ان يقدم بنتائج سلبية في عمله وتكون نتيجته الحرمان. (بطاح ، 2006: 18)

## 3- المستشار Consulted

وهو الدور الثالث في المصفوفة كما يعبر عنه بأنه مستشار المهمة. إنهم أفراد لديهم "خبرة" أكبر في موضوعات معينة ، وهم مسؤولون عن توفير معلومات مفيدة لإتمام المهمة. (Finatto, 2018:74)

## مسؤولية المدقق الداخلي عن المهمات الاستشارية

قد يقوم المدققون الداخليين بتقديم خدمات استشارية للعمليات التي كانت سابقا تحت مسؤوليتهم حيث يجب عليهم في هذه الحالة التصرف بشكل مستقل و موضوعي فيجب الكشف قبل قبول مهمة التدقيق عن أي معوقات محتملة للاستقلالية الموضوعية الخاصة بالمدققين حيث اكد معيار التدقيق الداخلي رقم (1130) يمكن للمدققين الداخليين أن يقدموا خدمات استشارية متعلقة بعمليات كانوا مشرفين عليها فيما سبق ويمكن لمدقق الداخلي أن يتم توصيات إلى الإدارة كجزء من مهمة تحقيق استشارية ويبقى في الوقت نفسه موضوعيا في الوحدة الاقتصادية. (هوك وبرايين، 2020:28)

## 4- المطلع (مبلغ) Informed

وهو الدور النهائي في المصفوفة يعبر عنهم بالأفراد أو الجهات الذين يجبون أن يوفروا معلومات. أي ان دورهم في النشاط أن يكونوا على علم بالتقدم المحرز وهم بعبارة أخرى ، الافراد ليس لديهم سلطة اتخاذ القرارات الأمثلة هي المستخدمين والمستثمرين والادارة العليا. (Kaiser, 2018:60)

أولئك الذين يتم تحديثهم باستمرار عن التقدم ، غالبًا فقط عند الانتهاء من المهمة أو العمل المنجز والذين لا يوجد سوى اتصال في اتجاه واحد. (CGIAR Internal Audit Unit, 2017:22)

## 5-2 فوائد مصفوفة المسؤولية للوحدات الاقتصادية

ان لمصفوفة توزيع المسؤوليات فوائد منها:-

- 1- تحليل عبء العمل: عند استخدامه ضد الأفراد أو الإدارات ويمكن تحديد الأحمال الزائدة بسرعة.
- 2- إعادة التنظيم: لضمان عدم إغفال الوظائف والعمليات الرئيسية.
- 3- دوران الموظفين: يمكن للقادمين الجدد تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم بسرعة.
- 4- تخصيص العمل: تسمح بإعادة توزيع الواجبات بفعالية بين المجموعات والأفراد.
- 5- إدارة الوحدة التنظيمية: يسمح بالمرونة في مواقف إدارة المصفوفة مما يسمح بتحقيق التوازن ما بين الوحدات الفرعية للوحدة الاقتصادية .
- 6- حل النزاعات: يوفر منتدى للمناقشة وحل الصراع بين الإدارات.
- 7- يوثق الوضع الراهن: مخرجات مصفوفة RACI هي طريقة بسيطة لكنها فعالة لتوثيق الأدوار والمسؤوليات في الوحدة الاقتصادية. (Morgan, 2008:1)

عندما يعتبر مشاركة مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI مع جميع المديرين، فإنه يضيف أيضًا قيمة من خلال اكتشاف أي حزم عمل مفقودة ، الأدوار المفقودة ، أو أي جهات أخرى مفقودة وبالتالي توفير فرصة للتصحيح المبكر. ليس هذا فقط ، ولكن يمكن أن تكون مصفوفة (RACI) مفيدة كقائمة تحقق أو مرجع عند تعيين الموارد والمدة و تقديرات التكلفة ، لضمان أن كل شخص لديه دور في المهام تم احتسابها بشكل صحيح. (Khan & Quraishi, 2014:2)

## 5-3 خطوات بناء مصفوفة RACI

يمكن إكمال المصفوفة RACI للقيام بذلك بشكل جيد وبدقة وباستخدام الخطوات التالية:  
الخطوة 1: تحديد جميع المشاركين و (المراقب) الداعمين للمهمة.

- الخطوة 2: تحديد جميع المتطلبات للقيام بالمهمة.
- الخطوة 3: ضرورة تحديد مسؤوليات كل مشارك حتى لا يكون هناك سوء فهم ومناقشة مع جميع أعضاء الفريق كيف يمكنهم دعم بعضهم البعض لتحقيق أفضل أداء.
- الخطوة 4: يتم إنشاء المسودة الأولية لمصفوفة توزيع المسؤوليات، مع الأنشطة في العمود الأيمن وأعضاء الفريق في المشروع في الصف الأيسر الأول.
- الخطوة 5: توثيق موافقة المشاركين في المهمة على مصفوفة توزيع المسؤوليات مرة أخرى لمنع سوء الفهم.
- الخطوة 6: تقديم اقتراحات أو أي ملاحظات حول التغييرات في مصفوفة توزيع المسؤوليات من قبل المشاركين. أخيرًا سيتم مراجعة مصفوفة توزيع المسؤوليات وبعد الحصول على الموافقة.
- الخطوة 7: وجوب أهمية التقييم المؤقت. وعندما نريد إجراء تعديل أو اقتراحات معينة على مصفوفة توزيع المسؤوليات ، يجب علينا العودة إلى الوراء وتحديد إلى الخطوة رقم 3. (Mulder,2012:2)

#### شكل (2)

كيفية عمل نموذج مبسط من مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI بشكل عام

| المهام والأنشطة | هنا يتم توزيع الادوار والمسؤوليات المصنوفة حسب مسؤولية كل دور من هذه الادوار الوظيفية |             |             |             |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                 | دور وظيفي 1                                                                           | دور وظيفي 2 | دور وظيفي 3 | دور وظيفي 4 |
| مهمة رقم 1      |                                                                                       |             |             |             |
| مهمة رقم 2      |                                                                                       |             |             |             |
| مهمة رقم 3      |                                                                                       |             |             |             |

المصدر: من اعداد الباحث، حيث يمثل حرف (R) المسؤول ، وحرف (A) الموافقة على العمل ، وحرف (C) المستشار ، وحرف (I) المطلع.

#### 4-5- أهمية مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI لتدقيق الداخلي

توفر مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI وضوح صورة المهام للقيادة رفيعة المستوى للوحدة الاقتصادية لا سيما مجالس الإدارة والروؤساء التنفيذيين ولجان التدقيق وكبار المسؤولين التنفيذيين. ويتم إبلاغ تحليل مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI على سبيل المثال إلى لجنة التدقيق بشكل دوري لمراجعتها وإكمال فحص إجراءات المصفوفة للتأكد من دقة المعلومات فيها. وهذا سيساعد كبار المسؤولين التنفيذيين لأغراض حوكمة الوحدة الاقتصادية من خلال التعليمات التي تصدر (بما في ذلك المذكرات) والتي يتم نشرها في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية وإلى العملاء إذا دعت الحاجة لذلك. كما أنها مفيدة للمتخصصين في الوحدات المشاركين في تقديم التثقيف بشأن المتطلبات الأساسية لحوكمة الأطراف ذات العلاقة الداخليين والخارجيين على جميع المستويات. ويشمل هؤلاء المتخصصين المشاركين في الموارد البشرية والتدريب والتطوير والمشتريات وإدارة المخاطر واللوائح والتعليمات والتدقيق الداخلي. (The Institute of Internal Auditors in Australia)

شكل مصفوفة رقم (3)

يوضح علاقة التدقيق الداخلي مع مصفوفة المسؤولية (RACI) لمعهد المدققين الداخليين

| عملية التدقيق الرئيسية / عنصر المهمة                  | CAE مدير التدقيق | المدقق | لجنة التدقيق | مجلس الإدارة | الملاحظات                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------|------------------|--------|--------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتيجية التدقيق والتخطيط وإدارة المخاطر            |                  |        |              |              |                                                                                                                           |
| وظيفة التدقيق والتخطيط الاستراتيجي                    | مساعدة           | مستشار |              |              |                                                                                                                           |
| قسم إدارة المخاطر                                     | مسؤول            |        | مستشار       | مطلع         |                                                                                                                           |
| خطة تدقيق إدارة دعم تقييم المخاطر                     | مساعدة           | مستشار |              |              |                                                                                                                           |
| الأخلاقيات ومكافحة الغش                               | مساعدة           | مسؤول  | مستشار       | مطلع         |                                                                                                                           |
| جدولة مشاريع تدقيق الإدارة                            | مساعدة           | مطلع   | مطلع         | مطلع         |                                                                                                                           |
| قسم السياسات الإدارية                                 | مستشار           | مطلع   | مطلع         | مطلع         | الشركات الصغيرة والمتوسطة / مسؤولية عن تحديد التغييرات المطلوبة في السياسات ، والتوصية بالتغييرات في CAE وتنفيذ التغييرات |
| عملية التدقيق - الحفاظ على وظيفة تدقيق عالمية المستوى |                  |        |              |              |                                                                                                                           |
| منهجية التدقيق - عام                                  | مساعدة           |        |              |              |                                                                                                                           |
| منهجية التدقيق - المخاطر المحددة                      | مساعدة           | مستشار |              |              |                                                                                                                           |
| التدقيق الفردي لتخطيط المشاريع                        | مستشار           | مساعدة | مسؤول        | مطلع         |                                                                                                                           |
| تدقيق الحسابات                                        |                  | مساعدة |              | مسؤول        | قد يكون المدقق الرئيسي مسؤولاً عن تدقيق مجالات المخاطر المحددة داخل المشروع                                               |
| الإشراف على تنفيذ التدقيق على المشاريع                |                  | مساعدة |              | مسؤول        |                                                                                                                           |
| تقارير نتائج مشاريع التدقيق                           | مساعدة           | مساعدة | مسؤول        | مستشار       |                                                                                                                           |
| مشاريع تحسين الإدارة                                  | مساعدة           | مساعدة |              |              | جميعهم مسؤولون عن تحديد مشاريع التحسين. سيتم تعيين المساعلة حسب المشروع                                                   |
| برنامج ضمان الجودة                                    | مساعدة           | مستشار | مطلع         | مطلع         |                                                                                                                           |
| إدارة الأفراد- جذب المواهب عالية المؤهلة والمتنوعة    |                  |        |              |              |                                                                                                                           |
| تطوير خطة قسم الموارد البشرية                         | مساعدة           | مستشار |              |              |                                                                                                                           |
| توظيف                                                 | مساعدة           |        |              |              |                                                                                                                           |
| مسؤوليات إدارة الأفراد التنظيمية                      | مساعدة           | مسؤول  |              |              | المسؤوليات الموضوعة على مديري الأفراد عن طريق السياسات التنظيمية. يشمل تقييم فجوة الكفاءة للأفراد                         |
| قسم تقييم فجوة الكفاءة                                | مساعدة           | مساعدة |              |              |                                                                                                                           |
| تقييم الأداء على عمليات التدقيق                       |                  | مسؤول  | مساعدة       | مطلع         | مدقق الحسابات الرئيسي للموظفين والمدققين لمدققي الحسابات الرئيسيين                                                        |
| تنسيق برنامج التدريب                                  | مستشار           | مساعدة |              |              | تحديد وتسهيل و / أو تطوير وتقديم التدريب للموظفين                                                                         |
| علاقات أصحاب المصلحة                                  |                  |        |              |              |                                                                                                                           |
| الإبلاغ عن التقييمات الشاملة للإدارة ولجنة التدقيق    | مسؤول            | مستشار |              |              |                                                                                                                           |
| العلاقات مع الإدارة التنفيذية                         | مساعدة           | مطلع   |              |              |                                                                                                                           |
| العلاقات مع الإدارة الوسطى                            | مساعدة           | مسؤول  |              |              |                                                                                                                           |

المصدر: (معهد المدققين الداخلي الدولي IIA). ملاحظة: جميع المجالات الرئيسية للتدقيق الداخلي تخضع للمسؤولية من قبل مدير التدقيق الداخلي (CAE).

### المحور الثالث: الجانب العملي

تحليل استجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغيرات البحث على وفق ما تم جمعه من البيانات من أفراد عينة البحث في المصارف المبحوثة وهي ثلاثة مصارف مستهدفة وهي حسب الأقدمية (مصرف الشرق الأوسط ، المصرف المتحد ، مصرف الخليج التجاري) وقد توزيع قوائم فحص والبالغ حجمها (n=46) وتم استلام 42 قائمة وقد تم اهمال 10 قائمة منها، والباقي 32 قائمة فحص وسيتم عرض وتحليل تلك البيانات المتحصلة من خلال أسئلة قائمة الفحص المصممة على وفق مقياس (نعم/ كلا) يمثل حقل الإجابة (نعم)، وله وزن (حسب الأهمية النسبية) يمثل الإجابة (لا) ولها وزن (حسب النسبة) ، وباستخدام (التكرارات، والنسب المئوية)، يتم التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء العينة ، لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد عينة البحث. والإجابات عن الأسئلة والمحاور. وسيتم توضيح ذلك وتحليل النتائج على وفق كل محور، والذي يمثل متغيراً من متغيرات البحث فالمحور الأول المتعلق بالإطار الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي هو المتغير المستقل الذي يؤثر في المحاور الست الأخرى والتي تعد كل منها متغيراً متأثراً (تابع) وهي تقييم المدقق الداخلي من خلال دور المسؤول (R) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI و تقييم المدقق الداخلي من خلال دور المساءلة (A) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI و تقييم المدقق الداخلي من خلال دور الاستشارة (C) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI و تقييم المدقق الداخلي من خلال دور الإطلاع (I) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI و علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر و مدى ادراك المدقق الداخلي لنماذج قياس المخاطر المتبعة وتم اعطاء وزن لكل محور من قبل لجنة من قسم تحليل اداء المصارف ومراقبة المخاطر في البنك المركزي العراقي وحسب التوالي (15%,15%,15%,10%,15%,20%,10%) وكذلك اعطاء وزن لكل سؤال من اسئلة كل محور: يبين متغيرات البحث . مقارنة البيانات الى المصارف عينة البحث وسيتم عرض مقارنة بالبيانات الخاصة بها.

1- عرض المعلومات الديموغرافية للمصارف عينة البحث ويوضح الجدول (1) تلك المعلومات

جدول(1) المعلومات الديموغرافية الاجمالي للمصارف عينة البحث

| الفقرة                                 | الفئات          | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------------------------------|-----------------|---------|--------------------|
| العمر                                  | اقل من 25 سنة   | 2       | 4.7                |
|                                        | 25-35           | 14      | 43.8               |
|                                        | 36-46           | 12      | 39.1               |
|                                        | اكثر من 46 سنة  | 4       | 12.5               |
| سنوات الخدمة في الوظيفة                | اقل من 5 سنوات  | 7       | 23.4               |
|                                        | 5-10            | 10      | 31.3               |
|                                        | 11-16           | 8       | 25.0               |
|                                        | اكثر من 16 سنة  | 7       | 20.3               |
| المسمى الوظيفي                         | مدير تدقيق      | 4       | 12.5               |
|                                        | مدقق            | 16      | 50.0               |
|                                        | لجنة تدقيق      | 12      | 37.5               |
|                                        | محاسبة          | 15      | 46.9               |
| التخصص العلمي                          | ادارة           | 6       | 18.8               |
|                                        | اقتصاد          | 1       | 1.6                |
|                                        | احصاء           | 2       | 6.3                |
|                                        | حاسبات          | 2       | 3.1                |
|                                        | اخرى            | 6       | 23.4               |
|                                        | دبلوم           | 1       | 3.1                |
|                                        | بكالوريوس       | 28      | 87.5               |
| التحصيل الدراسي                        | ماجستير         | 2       | 7.8                |
|                                        | مدقق داخلي مجاز | 1       | 1.6                |
|                                        | 5-1             | 6       | 18.8               |
|                                        | 10-6            | 10      | 31.3               |
| عدد الدورات التدريبية في مجال الاختصاص | 11-15           | 3       | 10.9               |
|                                        | 16-20           | 4       | 10.9               |
|                                        | اكثر من 21 سنة  | 9       | 28.1               |
|                                        | المجموع         | 32      | 100                |

2- تحليل مصفوفة توزيع المسؤوليات مع قائمة الفحص ومتغيرات البحث للمصارف عينة البحث.

من خلال تحليل مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) مع قائمة الفحص للمصارف عينة البحث بشكل إجمالي يظهر توافق المدققين ومدراء التدقيق ولجان التدقيق حول المحاور الأولى حول الإطار الدولي لممارسات التدقيق الداخلي والاجابة بنعم بنسبة (100.0) لسؤال (6,3,2) على التوالي وتوافق نسبي لسؤال (8,7,5,4,1) وكانت النسب (98.4,98.4,98.4,96.9,95.3) بنعم على التوالي وكلا بنسبة (1.6,1.6,3.1,3.1) وهذا يدل على ان اسئلة المحور كانت متطابقة لتطلعات افراد عينة المصارف المستهدفة والذي كان وزنه يشكل (15%) من مجموع المحاور وهو ما يثبت الفرضية الاولى.

اما في محور تقييم المدقق الداخلي من خلال دور المساءلة (A) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI الذي يشكل وزنه (15%) فيظهر توافق نسبي للمدققين ومدراء التدقيق ولجان التدقيق لسؤال (16,15,14,13,12,11,10,9) الاجابة بنعم وحسب النسب (96.9,92.2,93.7,95.3,96.9,95.3,92.2,98.4) على التوالي والاجابة بعدم التوافق بكلا وحسب النسب (3.1,7.8,6.3,4.7,3.1,4.7,7.8,1.6) على التوالي.

اما محور :علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر الذي شكل وزنه نسبة (20%) من مجموع المحاور فقد كانت الاجابة بنعم للاسئلة (25,24,23,22,21,20,19,18,17) وحسب النسب (98.4,98.4,93.7,98.4,92.2,89.1,89.1,96.9,98.4) وعلى التوالي وكانت الاجابة بكلا وحسب النسب (1.6,1.6,6.3,1.6,7.8,10.9,10.9,3.1,1.6) وعلى التوالي.

اما محور: مدى ادراك المدقق الداخلي الحديثة لنماذج قياس المخاطر المطبقة والذي شكل وزنه (10%) فقد كانت الاجابة لأفراد العينة المستهدفة بنسبة (100.0) للسؤال (32) اما ما يتعلق السؤال (34,33,31,30,29,28,27,26) فكانت نسب الاجابة بنعم (96.9,96.9,95.3,98.4,90.6,98.4,81.2,95.3) على التوالي وكانت الاجابة بكلا وحسب النسب (3.1,3.1,4.7,1.6,9.4,1.6,18.8,4.9) وعلى التوالي.

اما محور: تقييم المدقق الداخلي من خلال دور المسؤول (R) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI والذي شكل وزنه نسبة (15%) فيظهر وجود توافق بين افراد العينة المستهدفة بنعم بنسبة (100.0) لسؤال (41,39) وعلى التوالي اما لبقية اسئلة المحور فقد كانت الاجابة بنعم حسب النسب لسؤال (42,40,38,37,36,35) وقد نسب الاجابة بنعم حسب النسب لكل سؤال (84.4,98.4,95.3,96.9,96.9,98.4) وعلى التوالي واما الاجابة بكلا فقد كانت حسب النسب (15.6,1.6,4.7,3.1,3.1,1.6) وعلى التوالي.

اما محور: تقييم المدقق الداخلي من خلال دور الاستشارة (C) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI الذي شكل وزنه (10%) تدلل على وجود توافق بين افراد العينة حيث كانت الاجابة بنعم بنسبة (100.0) لسؤال (50) اما بقية اسئلة المحور فقد كانت نسبة الاجابة بنعم للسؤال (49,48,47,46,45,44,43) حسب النسب (98.4,98.4,95.3,96.9,89.1,92.2,93.7) وعلى التوالي وعدم التوافق والاجابة بكلا حسب النسب (1.6,1.6,4.7,3.1,10.9,7.8,6.3) على التوالي .

اما محور : تقييم المدقق الداخلي من خلال دور الاطلاع (I) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI والذي شكل وزنه (15%) فقد تمت الاجابة لسؤال (58,57,56,55,54,53,52,51) وكانت نسب الاجابة بنعم وحسب النسب (96.9,95.3,92.2,87.5,95.3,98.4,95.3,92.2) وعلى التوالي وكانت الاجابة بكلا وحسب النسب (3.1,4.7,7.8,12.5,4.7,1.6,4.7,7.8) وعلى التوالي وهذا يدل على وجود علاقة بين مصفوفة توزيع المسؤوليات مع عمل المدققين الداخليين حيث توزعت محاور الاسئلة بين المدققين الداخليين ومدراء التدقيق ولجان التدقيق ومجلس الادارة والتي تعد اداة من ادوات تقييم عمل المدققين الداخليين وهو ما يثبت الفرضية الثانية وهذا ما يوضحه الشكل (4).

## دور مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) في تقييم عمل المدقق الداخلي

شكل (4)  
مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) الاجمالية للمصارف المبجوة مع قائمة الفحص

| الادوار                                                                              | المساءلة     |        | المسؤول      |              | المستشار     |              | الاطلاع      |              | الانشطة                                                                                                                                                      | الوزن | ت  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----|
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
| مجلس الادارة                                                                         | مدير التدقيق | المدقق | لجنة التدقيق | مجلس الادارة | مجلس الادارة | مجلس الادارة | مجلس الادارة | مجلس الادارة | استراتيجية التدقيق والتخطيط وإدارة المخاطر                                                                                                                   |       |    |
| نعم                                                                                  | نعم          | نعم    | نعم          | نعم          | نعم          | نعم          | نعم          | نعم          | الاستراتيجية التدقيق والتخطيط وإدارة المخاطر                                                                                                                 |       |    |
| كلا                                                                                  | كلا          | كلا    | كلا          | كلا          | كلا          | كلا          | كلا          | كلا          | الاستراتيجية التدقيق والتخطيط وإدارة المخاطر                                                                                                                 |       |    |
| محور : الإطار الدولي للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي                               |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
| 15%                                                                                  |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يوجد لدى قسم التدقيق الداخلي استراتيجية مرسومة ومعلنة للمعاملين في التدقيق ومطابقة للمهام الموجودة في المصرف.                                                | 2     | 1  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي رسالة خاصة بالتدقيق والتي تمثل بيان صريح عن غرض التدقيق .                                                                      | 2     | 2  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يوفر ميثاق التدقيق الداخلي الاساسيات المحددة لنشاط ومهام التدقيق الداخلي.                                                                                    | 2     | 3  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يسهم الالتزام بالاستراتيجيات واهداف المصرف والمركز الوظيفي المناسب على اثبات فعالية التدقيق الداخلي.                                                         | 1     | 4  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يتمتع الافراد العاملون بقسم التدقيق الداخلي بالاخلاقيات المهنية ومنها (النزاهة، الامانة، الموضوعية، السرية).                                                 | 2     | 5  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | تهدف إجراءات التدقيق الداخلي الى تحقيق الكفاءة والفاعلية المهنية في المصرف.                                                                                  | 2     | 6  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يستند عمل موظفي التدقيق الداخلي على الاستقلالية الوظيفية والذي يراقب ويلاحظ من قبل لجنة التدقيق.                                                             | 2     | 7  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يؤمن المدققين الداخليين بإضافة قيمة للمصرف من خلال تحسين عملياته من خلال المعايير الملزمة والصادرة من الجهات الرقابية.                                       | 2     | 8  |
| محور : تقييم المدقق الداخلي من خلال دور المساءلة (A) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
| 15%                                                                                  |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يقوم مدير التدقيق الداخلي بلعب دور المساءلة لغرض متابعة المدقق المسؤول عن العمل او المهمة أولاً بأول وخطوة بخطوة.                                            | 2     | 9  |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | تقوم المساءلة (A) في المصفوفة بحاسبة المدقق المسؤول عن المهمة وعلى صحة العمل او النشاط المحدد له.                                                            | 2     | 10 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | تبدى جهة المساءلة والمتمثلة بمدير التدقيق الداخلي رايه بالموافقة او عدم الموافقة بالمهمة او النشاط المنجز من قبل المدقق المسؤول.                             | 2     | 11 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يسهم وجود دور المساءلة في الحد من حدوث الأخطاء في اثناء العمل للخروج بنتائج ايجابية تصصح العمل وترفع كفاءته.                                                 | 2     | 12 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يعطى دور المساءلة في المصفوفة وضع التخطيط الاستراتيجي وجدولة مشاريع تدقيق الادارة.                                                                           | 2     | 13 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | ان وضع التوقيتات المحددة من قبل المساءلة يساعد على التسريع في انجاز العمل المطلوب من جهة المدقق المسؤول.                                                     | 2     | 14 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | تطبق جهة المساءلة مبدأ الثواب والعقاب اثناء تنفيذ العمل والمهمة.                                                                                             | 1     | 15 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | ان وجود لجنة تدقيق لها حق مساءلة مدير التدقيق الداخلي والذي يقوم بدور المساءلة تمنع من الاخلال والاهمال بالمهمة المكلف بها.                                  | 2     | 16 |
| محور: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر                                           |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
| 20%                                                                                  |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | ان ايجاد سيطرة مركزية بين سيولة الفروع وتأمين احتياجات كل فرع لمواجهة التزاماته الضرورية يجنب المصرف مخاطر السيولة.                                          | 3     | 17 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | ان عدم المخاطرة بأموال المصرف في الشركات غير الموثوقة يجنب المصرف مخاطر الاستثمار.                                                                           | 2     | 18 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | من مهام التدقيق الداخلي المساهمة مع ادارة المخاطر في تحديد مستوى المخاطر المقبولة في المصرف .                                                                | 2     | 19 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | توفر وظيفة التدقيق الداخلي للإدارة العليا المعلومات بشكل يتسم بنوع من دقة ومنظم لاتخاذ قراراتها و مساعدتها في فحص وتقييم سلامة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري. | 2     | 20 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يشمل نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة بهدف الإسهام في تحسين إدارة المخاطر وتقديم الدعم الفعال لها.                                                  | 2     | 21 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يقوم قسم التدقيق الداخلي بإعداد خطة التدقيق السنوية وفقاً للمخاطر المدروسة والتي ترفع للإدارة العليا.                                                        | 3     | 22 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يتلقى المدققين الداخليين تدريباً مستمراً لتطوير قدراتهم ولكي يكونوا أفراد مؤهلين وقادرين علمياً لغرض التنبؤ بالمخاطر واكتشافها.                              | 2     | 23 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يسهم نموذج الخطوط الثلاثة (مجلس الإدارة، الإدارة، التدقيق الداخلي) في توفير شبكة امان للحد من مخاطر القاتمة.                                                 | 2     | 24 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يفيد تصنيف المخاطر كلاً من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر من خلال إعطاء الاولوية حول المناطق ذات المستويات العالية الخطورة والمنخفضة الخطورة .               | 2     | 25 |
| محور : مدى ادراك المدقق الداخلي الحديثة لنماذج قياس المخاطر المطبقة                  |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
| 10%                                                                                  |              |        |              |              |              |              |              |              |                                                                                                                                                              |       |    |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | ان اعتماد نماذج لقياس المخاطر مطبقة عالمياً يسهل على المصرف من ادارة مخاطره بشكل اكثر فاعلية مقارنة بالنماذج المعتمدة داخلياً.                               | 1     | 26 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | ان نموذج العائد على راس المال المعدل بالمخاطر RAROC يتم تطبيقه بالمصرف.                                                                                      | 1     | 27 |
|                                                                                      |              |        |              |              |              |              |              |              | يسهم نموذج العائد على راس المال المعدل بالمخاطر في الحد من المخاطر(الانتمائية) ،                                                                             | 1     | 28 |

## دور مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) في تقييم عمل المدقق الداخلي

|                                                                                       |      |       |      |       |       |     |      |   |                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|-------|-------|-----|------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       |      |       |      |       |       |     |      |   | السوق، التشغيلية) من خلال قياس المخاطر ومواجهتها.                                                                                                                        |
| 29                                                                                    |      |       |      |       |       | 9.4 | 90.6 | 2 | تسهل مصفوفة توزيع المسؤوليات مع نموذج العائد على رأس المال المعدل بالمخاطر في الحد من مخاطر الإدارة.                                                                     |
| 30                                                                                    |      |       |      | 1.6   | 98.4  |     |      | 1 | أن تنمية وتطوير قدرات المدققين الداخليين من خلال توزيع المسؤوليات ونموذج العائد المعدل بالمخاطر له الأثر الإيجابي في رفع كفاءتهم وخاصة فيما يتعلق بمراقبة وقياس المخاطر. |
| 31                                                                                    |      |       | 4.7  | 95.3  |       |     |      | 1 | يهدف نموذج العائد المعدل بالمخاطر لتحديد رأس المال اللازم لضمان القدرة على البقاء والصمود في ظل الظروف الصعبة.                                                           |
| 32                                                                                    | 0    | 100.0 |      |       |       |     |      | 1 | يقوم نموذج العائد بحجز رأس المال الاقتصادي لسحب الخسائر الغير المتوقعة من أجل مواجهة الأزمات المالية وغير المتوقعة.                                                      |
| 33                                                                                    | 3.1  | 96.9  |      |       |       |     |      | 1 | يزود نموذج العائد المعدل بالمخاطر المدراء بالمعلومات التي يحتاجونها لجعل التسوية ما بين المخاطر والعائد على نحو أكثر كفاءة .                                             |
| 34                                                                                    | 3.1  | 96.9  |      |       |       |     |      | 1 | يساعد نموذج العائد المعدل بالمخاطر المصرف على التنبؤ بمستويات ادائه الاقتصادي والمحافظة على السلامة المالية ورفع الثقة بين الجهات ذات العلاقة .                          |
|                                                                                       |      |       |      |       |       |     |      |   | عملية التدقيق - الحفاظ على وظيفة تدقيق عالمية المستوى                                                                                                                    |
| محور : تقييم المدقق الداخلي من خلال دور المسؤول (R) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI   |      |       |      |       |       |     |      |   |                                                                                                                                                                          |
| 35                                                                                    |      |       |      | 1.6   | 98.4  |     |      | 2 | يسهم وجود العدد الكافي من المدققين الداخليين للمصرف في توزيع وتنفيذ مهام التدقيق.                                                                                        |
| 36                                                                                    |      |       |      | 3.1   | 96.9  |     |      | 2 | يقوم قسم التدقيق الداخلي بتوزيع المهام التدقيقية لموظفي التدقيق الداخلي وتحديد مسؤولياتهم.                                                                               |
| 37                                                                                    |      |       |      | 3.1   | 96.9  |     |      | 2 | أن إتمام المدقق المسؤول لعمله بكفاءة يتطلب قيام مدير التدقيق الداخلي بوضع الموارد والإمكانيات اللازمة لذلك.                                                              |
| 38                                                                                    |      |       |      | 4.7   | 95.3  |     |      | 2 | تحديد المهام كتابياً تساعد المدقق المسؤول في إنجازها بصورة مفصلة وأكثر دقة.                                                                                              |
| 39                                                                                    |      |       |      | 0     | 100.0 |     |      | 2 | التزام المدقق المسؤول بالدور الموكل اليه يساعد على احترام الأدوار الأخرى في المصفوفة.                                                                                    |
| 40                                                                                    |      |       |      | 1.6   | 98.4  |     |      | 2 | أن إنجاز المهمة من قبل المدقق المسؤول يعني الأيمان بمبدأ التخصص بالعمل وبيان مسؤوليات كل دور في الوحدة الاقتصادية .                                                      |
| 41                                                                                    |      |       |      | 0     | 100.0 |     |      | 2 | ضرورة إشراك المدقق المسؤول في الدورات المتعلقة بمكافحة الغش لغرض رفع كفاءته وكذلك التحلي بالمبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي.                                                |
| 42                                                                                    |      |       |      | 15.6  | 84.4  |     |      | 1 | يكسب دور المدقق المسؤول أهمية كبيرة في المصفوفة باعتباره الجهة التنفيذية الوحيدة فيها.                                                                                   |
| علاقات أصحاب المصلحة                                                                  |      |       |      |       |       |     |      |   |                                                                                                                                                                          |
| محور : تقييم المدقق الداخلي من خلال دور الاستشارة (C) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI |      |       |      |       |       |     |      |   |                                                                                                                                                                          |
| 43                                                                                    |      |       | 6.3  | 93.7  |       |     |      | 1 | يتضمن دور الاستشارة (C) باستشاري المصفوفة وهو أحد أفراد لجنة التدقيق والذي يقدم النصائح والإرشادات للأفراد العاملين في المصفوفة.                                         |
| 44                                                                                    |      |       | 7.8  | 92.2  |       |     |      | 1 | يعين دور المستشار من قبل لجنة التدقيق وإن تذكر الصفات التي يتصف بها و مؤهلاته.                                                                                           |
| 45                                                                                    |      |       | 10.9 | 89.1  |       |     |      | 1 | لا يتحدد دور المستشار بعدد محدد فيالإمكان أن يكون أكثر من شخص واحد.                                                                                                      |
| 46                                                                                    |      |       | 3.1  | 96.9  |       |     |      | 1 | أن الالتزام بإراء المستشارين من قبل المدققين يساعد على نجاح إدارة المخاطر وبالتالي تحقيق أهداف التدقيق الداخلي في المصرف.                                                |
| 47                                                                                    |      |       | 4.7  | 95.3  |       |     |      | 1 | يجب توفير كافة الصلاحيات المتاحة للمستشارين حيث تقوم إدارة المعلومات والاتصالات بمهمة تشبيك المصفوفة لغرض القيام بالمهام الموكلة لهم.                                    |
| 48                                                                                    |      |       | 1.6  | 98.4  |       |     |      | 1 | أن اختيار مستشارين ذو خبرة وإطلاع واسع بناءً على معايير نوع المهمة يساعد على الاعتماد عليهم في حل المشكلات والمخاطر المحتملة.                                            |
| 49                                                                                    |      |       | 1.6  | 98.4  |       |     |      | 2 | يكون عمل المستشار على شكل آراء تترجم لإرشادات وتوجيهات والالتزام بها لموظفي التدقيق الداخلي ضمن المصفوفة.                                                                |
| 50                                                                                    |      |       | 0    | 100.0 |       |     |      | 2 | أن القيام بتنمية وتطوير دور المستشار يسهم في إيجاد الحلول بصورة أسهل وأسرع وبالتالي يجنب المصرف الوقت والكلفة.                                                           |
| محور : تقييم المدقق الداخلي من خلال دور الإطلاع (I) في مصفوفة توزيع المسؤوليات RACI   |      |       |      |       |       |     |      |   |                                                                                                                                                                          |
| 51                                                                                    | 7.8  | 92.2  |      |       |       |     |      | 2 | يحدد دور المطلع (I) بالتعرف على نتائج العمل أو النشاط أو القرار المتخذ.                                                                                                  |
| 52                                                                                    | 4.7  | 95.3  |      |       |       |     |      | 2 | أن قيام الإدارة العليا بدور المطلع يسهم في تطوير نظام اتصالات بسيط بين اطراف يستفاد منها في التغذية الراجعة للمصفوفة.                                                    |
| 53                                                                                    | 1.6  | 98.4  |      |       |       |     |      | 2 | يسهم الإطلاع على مراحل العمل أو القرار المتخذ في معرفة مدى إمكانية التنفيذ فيما يخص التدقيق الداخلي من جهة والامتثال والتطبيق بالنسبة لباقي الاطراف من جهة أخرى.         |
| 54                                                                                    | 4.7  | 95.3  |      |       |       |     |      | 2 | أن هدف هذا الدور هو معرفة مراحل العمل لغرض مراجعة القرارات التي تم اتخاذها سابقاً فيما لو كان هنالك أي اقتراحات لتعديل ذلك القرار أو ذلك النشاط أي تعبير تغذية راجعة.    |
| 55                                                                                    | 12.5 | 87.5  |      |       |       |     |      | 1 | يحجز دور المطلع باقي أفراد المصفوفة على تقييم الاداء والمهام على عمليات التدقيق.                                                                                         |
| 56                                                                                    | 7.8  | 92.2  |      |       |       |     |      | 2 | يساعد العدد غير المحدود في هذا الدور الاطراف الأخرى بالمصرف بالاشتراك والإطلاع على سير العمليات المتخذة من قبل موظفي التدقيق الداخلي ضمن المصفوفة.                       |

|     |      |  |  |  |  |  |   |                                                                                                                                                                                                |    |
|-----|------|--|--|--|--|--|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.7 | 95.3 |  |  |  |  |  | 2 | يمثل اشراك عدد غير محدود في هذا الدور بتحقيق مبدأ الإفصاح في المصفوفة والذي اكدت عليه الجهات الاشرافية.                                                                                        | 57 |
| 3.1 | 96.9 |  |  |  |  |  | 2 | يمتاز هذا الدور بإعطاء الحق للجهات الرقابية الخارجية بالإضافة الى الجهات الرقابية في المصرف الاطلاع على اخر المستجدات وعن الاحداث في قسم التدقيق الداخلي كونه لا يشترط عدد محدود في هذا الدور. | 58 |

## المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

بناءً على ما تم ذكره من وجود علاقة بين مصفوفة توزيع المسؤوليات وقائمة الفحص وما تم تقييمه من عمل المدققين الداخليين واهمية دور الذي يقوم به المدقق الداخلي في المصارف عينة البحث ومدى ادراك المدققين الداخليين بنماذج قياس المخاطر المطبقة عالمياً لغرض الحد من المخاطر وبالتالي تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية من خلال اضافة قيمة لها . وبعد ما تم اثبات الفرضيات نود ذكر بعض على توصلت لها هذه الدراسة من استنتاجات :

- 1- يعتبر الإطار المهني الدولي لممارسات التدقيق الداخلي باكورة جهود معهد المدققين الداخليين الذي يضع الخطوط العريضة لعملهم وكيفية ادارته والذي يشمل (رسالة التدقيق الداخلي ، ارشادات التوجيه، الارشادات التكميلية).
- 2- تركز عمل المدققين الداخليين في تحسين اعمال المصرف من خلال ايجاد الطرق والوسائل الحديثة لأضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتطوير اجراءات الرقابة الداخلية وادارة المخاطر والحوكمة.
- 3- محاولة تطبيق نموذج خطوط الثلاثة (الادارة التشغيلية والمدراء التنفيذيون ، اقسام ادارة المخاطر والامتثال ، التدقيق الداخلي ) للعمل سوياً وبشكل متزامن لغرض رفع كفاءة المصرف .
- 4- تحتاج المصارف الى ادارة تعيين وتوزيع المسؤوليات لأعضائها فيما يتعلق بالأنشطة التي يجب القيام بها في عمليات التنفيذ.
- 5- اظهرت مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) اداة بسيطة تساعد المدققين الداخليين على تتبع ادوارهم ومسؤولياتهم.
- 6- تمنع مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) من الارتباك في العمل وجعل الامر اسهل لتشغيل الأنشطة والمهام بسلاسة .
- 7- يكمن تطبيق مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) في اقسام التدقيق الداخلي لمراقبة وتحسين العمل التدقيقي من خلال تحدي أنشطة التدقيق الرئيسية وتحديد كل نشاط ولحد من تكرار الأنشطة غير الضرورية.

### ثانياً: التوصيات

بعد ما تم اظهره من استنتاجات التي تستند إلى جوانب الضعف التي تمت ملاحظتها من خلال عينة المصارف المبحوثة نود ذكر بعض التوصيات :-

- 1- يجب على المصارف توفير البيئة الملائمة للتدقيق الداخلي يؤدي بشكل ايجابي يرفع من كفاءتهم وانشاء اجراءات تدقيق داخلية ذات فاعلية قوية من خلال تعيين موظفين ذو خبرة ومتخصصين بالتدقيق الداخلي وموثوق بهم.
- 2- اشراك موظفوا التدقيق الداخلي والاقسام الرقابية الاخرى في المصرف بالدورات التدريبية باستمرار لغرض التعرف على المخاطر وكيفية مواجهتها من خلال تطوير استراتيجيات مانعة ومتنوعة لها وتضمن تخفيف مخاطرها.
- 3- ضرورة تعيين الادوار التنظيمية كتابياً لمختلف واجبات مهمة التدقيق والمرتبطة بالتدقيق الداخلي.
- 4- على مديرين المخاطر تقدير التباين بين الاستثمار الفردي والعوائد واجمالي عوائد السوق.
- 5- اطلاع المدققين الداخليين على الوسائل والادوات المطبقة عالمياً ومنها الاطار المهني الدولي لممارسات التدقيق الداخلي وكذلك التعريف بمصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) ولما هي مفيدة في تقييم عمله في المصرف.

6- الايمان بمبدأ تدوير العمل للعاملين في مجالات العمل بشكل عاماً ومجال التدقيق الداخلي بشكل خاص لما له الاثر الايجابي على مخرجات العمل والكفاءة والفاعلية وضع الاشخاص المناسبين في المكان الملائم وبما يخدم الوحدة الاقتصادية في اضافة قيمة لها.

## مصادر

### المصادر العربية :

- 1- المدلل ، يوسف سعيد يوسف.(2007) ، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية) ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل.
- 2- جمعة ، أحمد حلمي ،(2000). ( المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ) دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الاردن .
- 3- علي اكبر ، حكمت بخش .(2015)، جودة التدقيق الداخلي في ضوء معايير التدقيق الدولية إطار مقترح بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ، مقدم الى هيئة الامناء في المعهد العربي للمحاس بين القانونيين كجزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية .
- 4- الدوغجي ، علي حسين ، (2010) ، آليات حوكمة الشركات التي تؤثر في اتخاذ المدقق الداخلي للقرار الاخلاقي ،مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد 59 ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، عدد الصفحات 19.
- 5- هوك ، بريان ،(2020) ، اساسيات التدقيق الداخلي ، ترجمة ونشر مؤسسة الجمان لاستشارات الاعمال الادارية / مركز تدريب صرح عمان ، الاردن .
- 6- كشاط. منى، (2019). تطوير واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفقا لعناصر الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (Doctoral dissertation).
- 7- بطاح ، احمد .(2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق ،عمان ،الاردن.

### المصادر الاجنبية:

- 1- El Azhary,N.(2018). The Contribution of Internal Audit to the Improvement of Internal Control System. European Scientific Journal March 2018 edition Vol.14, No.7 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- 2- Murdock, H. (2019). Auditor Essentials: 100 Concepts, Tips, Tools, and Techniques for Success. CRC Press.
- 3- Soenredi, R. A., Pratami, D., & Puspita, I. A. (2019). Perancangan Job Description Pada Proyek Instalasi Feeder Fiber Optic Menggunakan Metode Raci Matrix Di Pt. abc. eProceedings of Engineering, 6(1).
- 4- Haughey, D. (2017). RACI matrix. Project Smart.[Viitattu 28.8. 2017]. Saatavissa: [https://www. projectsma rt. co. uk/raci-matrix. php](https://www.projectsma rt. co. uk/raci-matrix. php)
- 5- DOGLIONE ,C ,(2016)The RACI Matrix The RACI Matrix Chameleon: How it Changes According to Your Project.
- 6- Cabanillas, C., Resinas, M., & Ruiz-Cortés, A. (2012, September). Automated resource assignment in BPMN models using RACI matrices. " On the Move to Meaningful Internet Systems" (pp. 56-73). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 7- Finatto, L. J. (2018). Aplicabilidade da matriz RACI no cenário da unidade de pesquisa clínica do Hospital Universitário de Santa Maria.

- 8- Kaiser, A. K. (2018). Reinventing ITIL® in the Age of DevOps: Innovative Techniques to Make Processes Agile and Relevant. Apress.
- 9- Unit, C. I. A. (2017). CGIAR Internal Audit Unit-Good Practice Notes
- 10-Morgan, R. (2008). How to do RACI charting and analysis: a practical guide. Project Smart. Available from: [www. projectsmart. co. uk](http://www.projectsmart.co.uk) [Accessed 20.1. 2019].
- 11- Mulder, P. (2012). Responsibility Assignment Matrix (RAM). Retrieved [insert date] from toolshero.
- 12- Kamau,O. (2017). Internal Control System , Whose System Is It Anyway?.
- 13- Khan, P. M., & Quraishi, K. A. (2014, February). Impact of RACI on delivery and outcome of software development projects (pp. 177-184). IEEE.

مواقع الالكترونية

- 1- [www.iaa.org.au](http://www.iaa.org.au).

#### **The Role of the Responsibility Allocation Matrix (RACI) in evaluating the work of the internal auditor**

**Researcher: Mehdi Madi Katie**

**Prof. Dr.: Silwan Hafez Hamid**

**Al-Mustansiriya University / College of Administration and Economics**

## Abstract

The accelerating events and the continuous changes that took place in the business sector cast a shadow on the internal audit in terms of its procedures and direction. The research aims to identify the International Professional Practices Framework issued by the IIA and the developments in the guidance guidelines for assessing risk management processes. It also aims to identify the Responsibility Matrix (RACI) in assessing the responsibility of the internal auditor, as it is one of the modern tools in the evaluation, as it consists of the basic elements (responsible, accountability, consulting, reporting and applying these tools to a sample of Iraqi banks to obtain indicators for evaluating The development of economic units and the risks that these banks are exposed to. A field study has been conducted on some commercial banks registered in the Iraq Stock Exchange. The internal audit is the safety valve for the economic unit in determining the acceptable level of it. Therefore, the problem of searching for the extent of the internal auditor's perception in the sample of research can be posed. With modern frameworks for professional practices, does the responsibility distribution matrix (RACI) contribute to assessing the responsibility of the internal auditor, to address the weaknesses of the banks, the research sample, and to test the proposed responsibility matrix. And run the data and process it automatically by using statistical models to analyze the results and test the hypotheses There is a correlation relationship between the components of the Responsibility Distribution Matrix (RACI) and the work of the internal auditor, and that their use affects between 80% -95% Therefore, banks can work on developing and updating their systems constantly by relying on international frameworks and guidelines for internal auditors that clarify the work of the economic unit, which can be adopted in light of their use of the Responsibility Matrix (RACI). A risk-based audit program can also be applied.

Keywords: internal audit, international framework for internal auditors, responsibility allocation matrix (RACI).