كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر

د.ضيف الله محمد الهادي د.لبزة هشام
جامعة الوادي

ملخص:

تشهد وظيفة المراجعة الداخلية تطورا كبيرا يرتبط ارتباطا وثيقا بتطور الشركة وبيئتها من جهة، وتطور كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية للشركات في عملية إدارة المخاطر.

إن تعظيم قيمة كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية يتطلب فهم أهداف الشركة وعملية تحديد وتقييم المخاطر والإستجابة لها من طرف أصحاب المصالح الرئيسيين، بما في ذلك المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة والموظفين والمساهمين، وذلك من خلال تقديم خدمات تأكيدية وإستشارية مختلفة أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

الكلمات الدالة: المراجعة الداخلية، كفاءة المراجعة الداخلية، فعالية المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر.

Resume :

L'audit interne est une profession qui connait une évolution liée étroitement à l'évolution de l'entreprise et de son environnement d'une part, et de l'évolution de l'auditeur interne d'autres parts.

que la maximisation de la valeur et de l'efficacité de la fonction d'audit interne requiert une compréhension des objectifs de l'organisation, des risques, des priorités de la gestion du risque, de l'environnement réglementaire et des différents besoins des parties prenantes essentielles, y compris les cadres, le conseil d'administration, les employés et les actionnaires. En fin de compte, ces besoins déterminent le profil de risque de l'organisation, ainsi que la priorité stratégique, l'organisation, les ressources et les pratiques requises pour son département d'audit interne.

***Mots clés** : audit interne - efficiency de l'audit interne - effectiveness de l'audit interne. - gestion des risques.*

مقدمة:

تعد المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي ترتكز عليها الشركات، لما له من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر، ولقد ازدادت الحاجة إلى وظيفة المراجعة الداخلية مع ازدياد الفضائح المالية التي هزت عددا من كبريات الشركات في العالم مثل من أهمّها إفلاس شركتي "*Worldcom*" و "*Enron* " في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتتزايد أهمية المراجعة الداخلية في الشركات لما لها من أثر كبير على سير العمل داخلها وصولا إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم ربحية المساهمين وضمان استمرارية العمل فيها والحفاظ على القوة السوقية للسهم ومن ثم الحفاظ على مواردها.

ولذلك سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على السؤال التالي:" **ما مدى كفاءة وفعالية الداخلية للشركات في إدارة المخاطر؟"**

وسيتم معالجة الورقة البحثية من خلال المحاور التالية:

أولا: تطور المراجعة الداخلية في الشركات؛

ثانيا: كفاءة وفعالية عملية المراجعة الداخلية في الشركات؛

ثالثا: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر؛

أولا: تطور المراجعة الداخلية في الشركات

إن التطورات السريعة لهذه المهنة بدأت فعلا منذ الحرب العالمية الثانية، فكانت هذه المهنة تتعلق فقط بمسائل مالية ومحاسبية، ولكن الآن بدأت المهنة تتناول جميع الأنشطة التشغيلية للشركات وتقييمها، وأدى هذا التطور إلى أن تكون المهنة مهتمة بخدمات واسعة أخرى تتعلق بخدمات استشارية وتأكيدية، لابد من بيان أن هذا المفهوم قد تطور نتيجة لإحتياجات المجتمع والشركات.

1. **تطور المراجعة الداخلية:** بعد الفضائح والانهيارات المالية للوحدات الاقتصادية العالمية أصبحت المراجعة الداخلية من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، إذ أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في الشركات، وترتب على ذلك تضمين شروط القيد في العديد من البورصات العالمية، وضرورة إنشاء قسم خاص بالمراجعة الداخلية في الشركات التي تريد قيد أسهمها في تلك البورصات[1].

ففي أواخر عام 2003 أقرت لجنة تبادل الأوراق المالية "*SEC*" *(Security Exchange Committee)* لائحة بضوابط حوكمة الشركات تضمنت طلباً بإجراء تدقيقاً داخليا للوحدات الاقتصادية المدرجة في بورصة نيويورك "*NYSE*" *(New Yourk Security Exchange)* وذلك لتحسين مستوى تطبيق حوكمة الشركات في تلك الشركات[2].

ظهرت المراجعة الداخلية منذ حوالي ثلاثة عقود وبالتالي تعد حديثة بالمقارنة مع المراجعة الخارجية، وقد لاقت قبولاً كبيراً في الدول المتقدمة، واقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق عملها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية

وإمداد الإدارة بالمعلومات، وبهذا أصبحت أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وبموجب هذا التطور أصبح برنامج يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى[3].

ويتضح التطور الذي حصل للمراجعة الداخلية من خلال تعريفه خلال مدد زمنية متعاقبة، إذ أن المراجعة الداخلية بموجب التعريف الجديد لمعهد المراجعين الداخليين ينظر لها على أنها: "نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط *Disciplined* لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر *Risk Management* والرقابة *Control* وحوكمة الشركات *Corporate Governance*[4].

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

- **خدمة التأكيد الموضوعي**: هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة، مثل ذلك العمليات المالية، الأداء، الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، وأمن نظام المعلومات؛
- **الخدمات الاستشارية**: وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل الشركة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك الشركات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها، ومثال ذلك النصح، تصميم العمليات، التدريب. وهذا التطور أدى إلى حدوث تطور في أهداف المراجعة الداخلية والتي أصبحت[5]:
- زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها و مشاركة الإدارة في تخطيط الإستراتيجية وتوفير المعلومات التي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية؛
- تقييم فاعلية إدارة المخاطر؛ وتقييم فاعلية الرقابة؛ وتقييم فاعلية عمليات حوكمة الشركات.

وبصدد تطور المراجعة الداخلية فقد أشار كل من *Dana & Larry* إلى أن تطور الميثاق الأخلاقي للمهنة أصبح عاملاً أساسياً في دعم حوكمة الشركات، إذ أن وظيفة المراجعة الداخلية أصبحت بتطورها تخدم أطرافاً يمارسون دوراً هاماً في حوكمة الشركات وكذلك تضيف قيمة لهم عن طريق التأكد من رسم الأهداف الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية بطريقة تحقيق مصالح جميع الأطراف وبأساليب نزيهة، ومن هذا المنظور يمكن القول أن المراجعة الداخلية تخدم مجموعتين هما[6]:

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

وانطلاقا من كون المراجعة الداخلية أحد عوامل الإسناد لحوكمة الشركات وانعكاسا لتطور معايير المراجعة الداخلية على دور المراجع الداخلي، فقد تغير الدور التقليدي له وتجاوز عملية تحديد مخاطر نظام الرقابة الداخلية ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسية، والعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف مع المحافظة على نفس مستوى الجودة في الأداء .

وعلى المراجعين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على استعداد لمراجعة أي شيء تقريباً، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش والتلاعب والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المراجع الداخلي بتحمل المسؤوليات الآتية[7]:

- تطوير الأهداف العامة وخاصة فيما يتصل بأي مهمة مراجعة يضطلعون بها؛
- اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات المراجعة) وتقييم أدلة المراجعة باستعمال الأساليب الإحصائية في الاستدلال؛
- رفع التقارير عن نتائج المراجعة في عدة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير.

ولتحمل تلك المسؤوليات ينبغي على المراجع اكتساب المهارات الآتية[8]:

- مهارات التفكير الإنتقادي والتحليلي، والمعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية؛
- القدرة على فهم أي عملية مراجعة سواء كانت متصلة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع؛
- الالتزام بأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني، والتواصل مع تكنولوجيا المراجعة عبر عدد متنوع من أنواع تقارير المراجعة.

جدول يبين تطور طبيعة المراجعة الداخلية

أوجه المقارنة	تقليديا (1993م)	حديثا (2003م)
1- الخدمات	الفحص – التقييم	التأكيد الموضوعي- الخدمات الاستشارية
2- الأنشطة	الحماية- الدقة- الكفاءة- الالتزام	تعظيم قيمة المؤسسة- دعم حوكمة الشركة
3- الأهداف	منع و اكتشاف و تصحيح الأخطاء و التلاعب	إدارة المخاطر المالية والتشغيلية
4- الوسائل	اختبارات الالتزام التحقق	الفحص التحليلي
5- التبعية	الإدارة التنفيذية	لجنة المراجعة
6- التوصيات	الإدارة التنفيذية	المساهمين ومجلس الإدارة الإشرافي
7- الحياد	التبعية الإدارية	الاستقلال

المصدر: محمد عبد الفتاح إبراهيم، **نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص: 09.

2. تطور معايير المراجعة الداخلية في الشركات: تتم أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة، ويتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، وكل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة المراجعة الداخلية، لذا يجب إخضاع معايير المراجعة الداخلية إلى عملية تقييم وتطوير مستمرة لضبط عمل المراجع الداخلي.

ويتكون الإطار العام لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية التي وضعها معهد المراجعين الداخلين (IIA) عام 1978 وتم تعديلها عام 1993 من خمسة معايير عامة، تم تبويبها في خمسة مجموعات وتتضمن 25 معيار فرعي، وكجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة الشركات كعلاج لها هو تطوير دور المراجعة الداخلية، وتحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الشركات، وتنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المراجعين الداخليين «*IIA*» معايير حديثة سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتبارا من سنة 2004, إذ أصدرت معايير المراجعة الحديثة في مجموعتين وهما[9]:

أ. **معايير الصفات " *Trail Standards* " " سلسلة الألف "**: وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة المراجعة الداخلية، وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية)، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية المهنية والرقابة النوعية وبرامج التحسين وهي كما يأتي[10]:

- معيار رقم 1000 الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة المراجعة الداخلية والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسمياً في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في الشركة؛
- معيار رقم 1100 الاستقلالية بالنسبة لأنشطة المراجعة الداخلية والموضوعية في أداء هذه الأنشطة و في إبداء الرأي النهائي للمراجعين؛
- معيار رقم 1200 البراعة في أداء المراجع الداخلي لأنشطة المراجعة الداخلية، وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها؛
- معيار رقم 1300 جودة المراجعة الداخلية وخضوعها لعمليات التقويم والتحسين.

ب. **معايير الأداء " *Performance Standards* " " سلسلة الألفين "**: وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أدائها وشملت على إدارة نشاط المراجعة الداخلية (الخطة السنوية)، طبيعة العمل، تخطيط للمهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول إدارة المخاطر.

وتنطبق كل من معايير الصفات ومعايير الأداء على خدمات المراجعة الداخلية بشكل عام، بينما معايير التنفيذ *(Implementation Standards)* (سلسلة *nnnn.Xn*)، فتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة مثل اختبارات الإذعان وفحص الغش والتدليس والتقييم الذاتي للرقابة، ويتم وضع معايير التطبيق بالأساس لأعمال التوكيد (أشير لها بحرف A متصلا برقم المعيار مثل 1130.A1) ولأعمال الاستشارة (أشير لها بحرف C متصلا برقم المعيار مثل 1130.C1). ومما سبق، نجد أن أهم التطورات التي حدثت في معايير المراجعة الداخلية وهذا حسب آخر إصدار للمعايير لسنة 2008 من طرف معهد المراجعين الداخلين *(IIA)* والتي تم إدراجها في الجدول أدناه[11]، والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة هي:

- معيار رقم 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم المراجعة في الشركة، وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفاعلية لتمكين المراجعة الداخلية من خلق قيمة إضافية للشركة؛
- معيار رقم 2100 طبيعة عمل المراجعة الداخلية، إذ يجب على نشاط المراجعة الداخلية أن تقوم بالتقييم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات؛
- معيار رقم 2200 تخطيط مهمة العمل، هذه المعايير تتناول أهم الاعتبارات التي يجب أن يأخذها المراجع عند التخطيط لمهمة المراجعة من حيث تحديد الأهداف ونطاق العملية؛
- معيار رقم 2300 أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المراجعين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها؛
- معيار رقم 2400 توصيل النتائج، إذ ينبغي على المراجع الداخلي أن يقوم بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين؛
- معيار رقم 2500 متابعة التقدم، وهذه المهمة تقع على مدير قسم المراجعة الداخلية الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة؛
- معيار رقم 2600 قبول الإدارة للمخاطر، بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبح نشاط عمل المراجعة الداخلية بموجب المعيار2120 ينبغي على مدير قسم المراجعة في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا أحس أنه أعلى من المستوى الذي يمكن للشركة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع مع الإدارة العليا، وإذا لم يتم حله يتم رفعه لمجلس الإدارة للتوصل للحل المناسب.

والمعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار رقم 2100 من المجموعة الثانية يختص بحوكمة الشركات، ويشير إلى أنه ينبغي أن يساهم نشاط المراجعة الداخلية في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامها في تقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي[12]:

– التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيئة وقادرة على الإفصاح عن أن نشاطاتها و أفعالها و قراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها .

– مراقبة عملية إنجاز الأهداف من خلال:(تقييم نوعية الأداء المنفذ ، تقديم التوصيات المناسبة ، رفع الكفاية الإنتاجية، التحقق من المساءلة، التحقق من الحفاظ على قيم الشركة).

ثانيا: كفاءة وفعالية عملية المراجعة الداخلية في الشركات

1. مفهوم كفاءة وفعالية عملية المراجعة: نادراً ما تناولت الكتابات في مجال المراجعة تحديد مفهوم كفاءة وفعالية عملية المراجعة، ويمكن التوصل إلى هذا المفهوم من خلال استعراض المفاهيم المختلفة للكفاءة والفعالية بصفة عامة.

تعني الكفاءة *Efficiency* كما عرفتها إحدى الهيئات الدولية بأنها " إنجاز الأهداف المخططة أو أي أهداف أخرى محددة للبرنامج بطريقة منتظمة بحيث تساهم في تخفيض تكاليف العمليات دون أن يؤثر ذلك على مستوى الجودة ، أو الوقت الذي يجب أن تؤدى فيه الخدمة "

أما الفعالية *Effectiveness* فهي " إختيار وسائل التنفيذ التي تعمل على تحقيق الخطط ، والأهداف (الفوائد) للمشروعات بأقل تكلفة ممكنة وبطريقة عملية وفي حدود اطار الوقت المتفق عليه "[13].

أما الدكتور محمد يوسف فقد عرّف الكفاءة بأنها " التأكد من تحقيق أقصى منفعة (أو مخرجات) ممكنة من الطريقة أو الأسلوب (أو الموارد المتاحة) ، أو بمعنى أخر أن أقل مستوى من الموارد قد تم استخدامه لتحقيق مستوى محدد من المخرجات".

كما أنه عرّف الفاعلية بأنها " عملية التأكد من أن المخرجات (أو النتائج) التي تم التوصل إليها قد تمت بالمستوى المطلوب من الأداء والجودة "[14].

وتعرّف الكفاءة بأنها " المهارة الأساسية للشخص ومقدرته على حل المشاكل والمهام الموكلة إليه "[15].

وتعرّف أيضا الكفاءة والفعالية ، حيث عرّف الكفاءة بأنها " إستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية بحيث يتم تعظيم المخرجات لأي مجموعة من مدخلات الموارد أو يتم تدنية المدخلات عند أي كمية أو جودة للمخرجات المرتبطة"، أما الفعالية فهي " تحقيق الأهداف أو الآثار المستهدفة للبرامج والعمليات أو الأنشطة "[16].

وتعرّف الكفاءة بأنها " استخدام الموارد المتاحة ، الأمر الذي يتطلب توافر معايير مدروسة تحدد ما يجب أن يستخدم من موارد لأداء الخدمة أو إنتاج السلعة ، أو تطبيق سياسة أو إجراء رقابي معين " كما أنه عرّف الفعالية بأنها " الفعالية في أداء كل نشاط أو مركز مسئولية ، ويعني ذلك أن يحقق كل نشاط الأهداف المحددة له مع الالتزام بما تقضي به السياسات والإجراءات المعتمدة لذلك "[17].

هذا وكثيراً ما يختلط مفهوم الكفاءة والفعالية وقد يستخدمان أحياناً كمترادفين على الرغم من إختلاف مفهوم كلا منهما . فبينما تشير الفعالية إلى النجاح في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعبر عن استخدام أقل كمية ممكنة من الموارد لتحقيق تلك الأهداف . فكفاءة النشاط هي العلاقة بين مدخلات ومخرجات هذا النشاط، بينما الفعالية هي العلاقة بين المخرجات والأهداف المحددة للنشاط .

ويرى البعض أن الفعالية مفهوم أعم وأشمل من الكفاءة فهي عبارة عن " قدرة المنظمة على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإشباع للأهداف المحددة لها بأولويات محددة وبأقل تكلفة ممكنة "، ومعنى ذلك أن المنشأة لن تكون فعّالة إلا إذا حققت الكفاءة في الأداء أي حققت الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك ليس سليماً فتحقيق إحدى الصفتين لا يعني بالضرورة تحقيق الأخرى، بمعنى أن ارتفاع الكفاءة لا يعني تحقيق الفعالية والعكس بالعكس، فقد تحقق المنشأة أهدافها أي تحقق الفعالية ولكن بالإستخدام غير الكفء للموارد المتاحة، قد تحسن المنشأة استغلال مواردها أي تحقق الكفاءة ولكنها لا تصل الى أهدافها وبالتالي لا تحقق الفعالية، إلا أن هذا لا يمنع من أن الفعالية والكفاءة قد يتحققا معاً عن طريق تحقيق الأهداف المرغوبة بأفضل طريقة ممكنة أي بأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة[18].

ومن العرض السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية بصفة عامة ، يمكن القول أن كفاءة عملية المراجعة هي عبارة عن حسن إستغلال الإمكانيات المتاحة بأفضل صورة ممكنة والمتمثلة في الأعداد المتاحة من المراجعين ، وكذلك الوقت المحدد والتكلفة المحددة (أي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة)، أما فعالية عملية المراجعة فهي عبارة عن درجة تحقيق الأهداف المرغوبة من عملية المراجعة سواء كانت أهداف أساسية (والتي تتمثل في إعداد تقرير بواسطة المراجع يتضمن رأيه في مدى صدق وعدالة القوائم المالية) أو أهداف ثانوية (وتتمثل في اكتشاف ومنع حدوث الأخطاء والغش).

وبالنسبة لعملية المراجعة بصفة خاصة فإن تحقيق الفعالية أو زيادتها يتطلب تحقيق الكفاءة أيضاً . وعلى ذلك فإن الأهداف الصحيحة لعملية المراجعة (الفعالية) لن تحقق إلا بالطريقة الصحيحة (الكفاءة)، أو بمعنى آخر فإن الإهتمام بتحقيق الفعالية مع إهمال الكفاءة لن يحقق الفائدة المرجوة نظراً لوجود تداخل في عملية المراجعة بين ما يحقق الفعالية وما يحقق الكفاءة، فعلى سبيل المثال، فإن عدد المراجعين القائمين بعملية المراجعة يعتبر مورداً من الموارد البشرية اللازمة لإتمام عملية المراجعة كما أنه يعد ضمن المدخلات، وبالتالي فإن حسن

استغلال هذا المورد يؤدي إلى تحقيق الكفاءة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفعالية، فالعنصر البشري القائم بعملية المراجعة هو الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المراجعة بالصورة المطلوبة من حيث أداء عملية المراجعة بالجودة والعناية المهنية المطلوبة وبالتالي إعداد تقرير في الوقت المناسب يضفي الثقة على القوائم المالية.

2. وسائل قياس الكفاءة والفعالية في عملية المراجعة: هناك العديد من الوسائل التي يمكن إستخدامها لقياس الكفاءة والفعالية في عملية المراجعة وهي كما يلي:

1.2. وسائل قياس كفاءة عملية المراجعة: وتكمن وسائل قياس كفاءة عملية المراجعة في ما يلي[19]:

أ. مستوى الأخطاء: نظراً لإعتماد عملية اتخاذ القرارات في المراجعة على مدى توفر المعلومات المناسبة الخالية من الأخطاء، فإن المعلومات التي تمت مراجعتها يمكن أن تؤخذ بعين الإعتبار ويعتمد عليها عن تلك المعلومات التي لم يتم مراجعتها، ولهذا فيمكن القول إن التعديلات التي تتم بواسطة المراجع هي فعلاً التي يمكن أن تقيس فاعلية المراجعة . وبعبارة أخرى يمكن وصف تأثير المراجعة بقيمة المبالغ الناتجة من التعديلات أو التسويات التي تمت بواسطتها وتؤدي إلى تجنب المنشأة لخسائر أو تكاليف كان يمكن أن تتحملها، فعلى سبيل المثال الخطأ في رقم الأرباح المتوقعة سيؤدي ذلك إلى ضياع فرصة على المنشأة في اتخاذ القرار السليم وما يترتب على ذلك من تحمل المنشأة الخسائر.

اعتماداً على ما سبق وفي ظل عملية حسن تخصيص الموارد في الاقتصاد فيمكن قياس كفاءة عملية المراجعة بتخفيض تكلفة الأخطاء في المعلومات المحاسبية وقد تنتج تلك الأخطاء من الغش أو الأخطاء الشخصية أو التطبيق غير الملائم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو الإفصاح غير الكامل أو عدم إمكانية تقديم تقدير معقول عن نتائج الأحداث المستقبلية ، فالأخطاء في المعلومات المحاسبية ستؤثر بدون شك في معظم قرارات أو تنبؤات المنشأة .

ب. توفر المعلومة الكاملة: حيث ترتكز عملية اتخاذ القرارات على مدى توفر المعلومات الكاملة عن كل بديل من بدائل حل المشكلة، حتى يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بتقييم تلك البدائل ثم اختيار البديل الأمثل، كما أنه يجب أن تكون هذه المعلومات موضوعية وصحيحة وخالية من الأخطاء[20].

ومما لاشك فيه أنه ستزداد جودة المعلومات وثقة متخذ القرار فيها بعد أن يتم تعديلها واعتمادها بواسطة مراجع الحسابات، ومن ذلك يمكن القول أن كفاءة عملية المراجعة ترتبط بمدى إستفادة متخذ القرار بما تقدمه المعلومات المحاسبية التي تم مراجعتها والمساعدة في دراسة واتخاذ القرارات.

ج. إستخدام الموارد المتاحة الإستخدام الأمثل: يعتبر العنصر البشري العنصر الحاكم في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في عملية المراجعة وتحقيق الهدف من هذه العملية ، وإن فعالية عملية المراجعة تتأثر بشكل مباشر بمدى كفاءة وقدرة العنصر البشري المسؤول عنها، كما أن عدم تقديم الحلول للمشاكل التي قد تواجه هذا

العنصر قد تؤدي إلى خلق العديد من المعوقات التي تؤثر على مستوى فعالية عملية المراجعة، لذا ينبغي أن يتوفر لدى المراجع قاعدة معرفة – مشتقة من الخبرة والتدريب في مجال المراجعة – تمكنه من أداء مهام المراجعة بكفاءة وفعالية . وتلعب الخبرة المهنية دوراً هاماً في تحسين أحكام المراجعة ، ومن ثم تحسين كفاءة وفعالية عملية المراجعة، وترجع أهمية هذا الدور للأسباب التالية [21]:

- إعتماد الكثير من أحكام المراجعة على الحكم الشخصي للمراجع، وتعتبر الخبرة المكتسبة من قبيل المؤثرات الهامة في هذا الصدد.
- تقترح الدراسات السلوكية تحسين جودة القرارات من خلال الخبرة . فمن خلال الخبرة تكتسب المعرفة وتتطور ، مما يقلل من المجهود اللازم لإتخاذ قرارات سليمة، وهذا ينعكس في النهاية على كفاءة وفعالية عملية المراجعة.
- يكون لدى المراجعين ذوي الخبرات المهنية المختلفة المتخصصة في صناعات معينة إستراتيجيات مراجعة تختلف عن غيرهم من المراجعين، ويكون لهذا الإختلاف دوره الإيجابي في تحسين كفاءة وفعالية عملية المراجعة.

د. مخاطر الرفض الخاطئ: وهذا النوع من المخاطر هو أحد أنواع المخاطر الناتجة عن مخاطر المعاينة ويقصد بمخاطر المعاينة هي أن يقوم المراجع بتنفيذ إختبارات المراجعة على عينة فقط من مجتمع البيانات محل الفحص بدلاً من تنفيذها على جميع مفردات هذه البيانات، ويقوم المراجع بإستخلاص أحكام تتعلق بالمجتمع في ضوء تقويمه لنتائج العينة، ويترتب على ذلك أن يواجه المراجع نوعين من المخاطر وهما مخاطر الرفض الخاطئ والتي تؤثر على كفاءة المراجعة ومخاطر القبول الخاطئ والتي تؤثر على فعالية المراجعة (سيتم توضيحها في وسائل قياس فعالية عملية المراجعة) .

إن الرفض الخاطئ ينشأ من إستنتاج المراجع – في ضوء نتائج العينة – بأن رصيد الحساب أو النوع من العمليات يتضمن خطأً جوهرياً في الوقت الذي لا تشتمل فيه القيمة الدفترية لهذا الرصيد على خطأ جوهري . ويترتب على ذلك قيام المراجع بإجراءات إضافية غير ضرورية مما يؤدي إلى تخفيض كفاءة المراجعة لزيادة الوقت والجهد وبالتالي التكلفة اللازمة للفحص، ولذلك يعتبر هذا الخطأ خطأ كفاءة حيث ينتج عنه الرفض غير الصحيح ، وما يترتب على ذلك من قيام المراجع بإختبارات إضافية أخرى، والتوسع في الفحص، حيث سيترتب على هذا الجهد الإضافي وصول المراجع إلى النتائج الصحيحة ولكن بتكلفة أكبر مما يؤثر على كفاءة المراجعة[22] .

3. وسائل قياس فعالية عملية المراجعة: تتمثل وسائل قياس فعالية عملية المراجعة في الآتي[23]:

أ. تحقيق الأهداف: حيث أن الهدف من عملية المراجعة هو كشف الخطأ والغش ومنع حدوثهما والإقرار بأن القوائم المالية تعبر بصدق عن المركز المالي ونتائج الأعمال، ولكن مع تطور إحتياجات المستفيدين من خدمات المراجعة بهدف إتخاذ القرارات الإقتصادية أصبح هناك هدف آخر من عملية المراجعة وهو توفير الثقة في القوائم المالية والتقارير وما تتضمنه من بيانات ومعلومات، وبالتالي فإنه يقع على عاتق المراجع مسئولية إكتشاف الأخطاء أو منع حدوثها بل وأيضاً تصحيح الأخطاء والغش مما سيترتب عليه فعالية عملية المراجعة لأنها حققت الهدف المنشود منها.

ب. خفض التكاليف دون التأثير على مستوى الجودة أو الوقت: إن إستخدام أسلوب المعاينة الإحصائية في عملية المراجعة يؤدي إلى خفض تكلفة المراجعة، حيث أن هذا الأسلوب يقوم على إختيار عينة عشوائية من مفردات المجتمع وتعكس نفس الخصائص التي تحدث في المجتمع، وعلى ذلك يمكن للمراجع استخلاص استنتاجات مناسبة على أساس معلومات يتوصل إليها من عينة صغيرة ممثلة للمجتمع . ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن المراجع من قياس مخاطر المعاينة حيث تمكن المراجع من إستخدام قوانين الإحتمالات، كما أنها تساعد المراجع في تصميم عينة تتسم بالكفاءة يستطيع من خلالها قياس كفاية أدلة المراجعة التي تم الحصول عليها، وتقويم نتائج العينة، وبالتالي فإن إستخدامها يؤدي إلى خفض تكلفة المراجعة مع الحفاظ على مستوى الجودة والوقت المطلوب ودرجة الدقة المطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية المراجعة[24].

ج. تحقيق الفوائد والمنافع: لا يوجد خلاف على أن الفائدة والمنفعة من عملية المراجعة تتمثل في التقرير الذي يصدره المراجع والذي يوضح فيه رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي للمنشأة ونتيجة أعمالها خلال فترة محددة، حيث أن هذا التقرير تعتمد عليه بعض الفئات مثل إدارة المشروع والتي يمثل لها هذا التقرير دليل على وفائها بمسئولياتها عند إعداد القوائم المالية للمشروع، ومثل المتعاملين في سوق المال والذين يعتمدون على هذا التقرير في إتخاذ القرارات الخاصة بمنح القروض أو الإستثمار، وإذا حصلت الفائدة من التقرير فإن ذلك سيؤثر بالإيجاب على فعالية عملية المراجعة [25].

د. مخاطر القبول الخاطئ: إن مخاطر القبول الخاطئ تنشأ من استنتاج المراجع – في ضوء نتائج العينة – أن القيمة الدفترية لرصيد الحساب أو النوع من العمليات لا يتضمن خطأ جوهرياً في الوقت الذي يشتمل فيه هذا الرصيد في الحقيقة على خطأ جوهري، ويترتب على ذلك عدم القيام بإجراءات إضافية مناسبة كان يجب عليه القيام بها للحصول على أدلة وقرائن كافية ، مما يؤثر على فعالية المراجعة نتيجة الوصول إلى رأي غير صحيح، ويطلق على هذا النوع خطأ الفعالية حيث ينتج عن القبول غير الصحيح التأثير على فعالية عملية المراجعة، ولاشك أن هذا النوع من الخطأ يعد أكثر خطورة في عملية المراجعة من خطأ الكفاءة، حيث يرتبط هذا النوع بفعالية المراجعة والهدف منها[26].

هـ. الإنتاجية: تمثل الإنتاجية أحد أهم وسائل قياس فعالية عملية المراجعة، حيث أنه من خلال هذه الوسيلة نستطيع الحصول على القيم الهامة التي توضح العلاقة بين تكلفة مدخلات عملية المراجعة والمنافع المتحققة من عملية المراجعة والمتمثلة في المخرجات[27].

4. فعالية المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات: تعظيم قيمة المراجعة الداخلية كان واضحا بعد قيام المنظمات المهنية بإصدار العديد من التوصيات والإرشادات لتعظيم قيمة الوظيفة، حيث أن القيم الاقتصادية المضافة إلى وظيفة المراجعة الداخلية خلال فترة ما بين عام 1993 مقارنة بعام 2003 كما بينها مجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين والذي بين تطور طبيعة المراجعة الداخلية ومعاييرها تقليديا وحديثا.

لذلك نجد وبعد صدور تلك المعايير الحديثة للمراجعة الداخلية في عام 2003، بدأ الفكر المحاسبي والمراجعة يتغير باتجاه تغيير الدور التقليدي لوظيفة المراجعة الداخلية، بحيث تصبح جميع أنشطتها المستحدثة ذات قيمة اقتصادية، وفي الوقت نفسه تضفي مهارات جديدة على سلوكية وشخصية المراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجال الخدمات التوكيدية والاستشارية[28].

جميع المحاولات التي قدمت من قبل المجامع العلمية والمنظمات المهنية والمتعلقة بأعمال المراجعة الداخلية كانت تهدف إلى دعم حوكمة الشركات، ويمكن التدليل على ذلك بأعمال المراجع الداخلي التي تؤدي إلى دعم حوكمة الشركات، وذلك بالنظر إلى المحاور الأساسية لمفهومها الجديد والتي تتلخص فيما يلي[29]:

– نشاط مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة وذلك بسبب الرغبة في أن تكون تبعيتها إلى لجنة المراجعة الخاصة بالشركة، كما تقوم بعرض تقاريرها على هذه اللجنة وأيضا على المساهمين والمالكين عند الضرورة؛

– أنها تعتبر نشاطا موضوعيا يتم تنفيذه من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية، سواء من داخل أو خارج الشركة، والسماح للأطراف الخارجية بتقديم خدمة المراجعة الداخلية يؤكد على دعم جودة هذه الخدمة من ناحية، ومن ناحية أخرى دعم موثوقية المعلومات المالية وغير المالية وإرساء قواعد الشفافية؛

– توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التوكيد والفحص والتقييم، وهناك تأكيد صريح على خدمة المساهمين والزبائن قد تخطى المهام التقليدية، ويدخل في دائرة وإدارة تقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة الشركات؛

– وجود إستراتيجية للمراجعة الداخلية تستهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها أكثر من إضافة القيمة للإدارة التنفيذية للشركة؛

– فصل الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين المبنية على المعرفة والمهارة عن عنايتهم المهنية المبنية على قدرتهم في التركيز على أهداف العمل، وتبني إستراتيجيات صريحة وشفافة وتنفيذ الأنشطة باستخدام تكنولوجية المعلومات الحديثة؛

– ضرورة قيام المراجع بمراجعة مبادئ حوكمة الشركات والمتصلة بحماية حقوق المساهمين، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبدور أصحاب المصالح، وبالشفافية والإفصاح المالي، وبمسؤوليات مجلس الإدارة، وبذلك توفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه مبادئ الحوكمة لأي شركة مع التركيز على تحديد نقاط الضعف في نظام وهياكل أي شركة، بفعل تدني عناصر كل مبدأ من المبادئ.

ثالثا: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر:

تعتبر المراجعة الداخلية مفتاح أساسي من مفاتيح حوكمة الشركات، لذا بادر معهد المراجعين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، وعليه يجب على المراجعين الداخليين أن يهتموا بالمخاطر الرئيسية المؤثرة على الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك هم يساهمون في تحسين أنظمة إدارة المخاطر من خلال خدمات التأكيد والاستشارة، وكذلك تتم عن طريقها محاربة الفساد الإداري والمالي.

1. دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر: لقد تحولت المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي في هذا الخصوص.

أ. ماهية إدارة المخاطر: تطور مجال إدارة المخاطر بشكل سريع، وهناك الكثير من وجهات النظر المختلفة والوصف لما يتضمنه موضوع إدارة المخاطر، وتحديد الغرض منه.

1. تعريف المخاطر: يتجلى خطر المراجعة الداخلية في عدم تعبير المراجع عن تحفظه بخصوص أوضاع تشمل على مخالفات أو أخطاء مهمة، و أنه شبه مستحيل عمليا إعادة إنجاز كل العمليات التحتية للأوضاع، يكون المراجع ملزما بقبول درجة معينة من الأخطاء[30] .

ويعتبر الخطر، المجازفة والمخاطر مصطلحات مرتبطة فيما بينها ولكنها لا تحمل نفس المعنى حيث أن:

– **الخطر *Peril***: هو السبب في الخسارة، فنقول خطر انخفاض الأسعار، خطر الحريق، العاصفة...الخ، فكل منهم سبب في الخسارة[31].

- **المجازفة *Hazard***: هي الحالة التي تخلق أو تزيد من فرص نشوء الخسارة من خطر ما.
- **المخاطرة *Risk***: مستمدة من الكلمة الايطالية (*Risicare*) بمعني يجرؤ أي هي اختيار وليست مصير[32] ، فهي الخسارة المتوقعة للقرار في ظل حدث معين[33] ، كما عرفت على أنها "تلك الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة، المتوقعة أو المأمولة"[34] ، فهي "تلك الفرصة التي قد تصيب الهدف أو تسبب ضرر أو تؤدي إلى خسارة"[35].

2. أنواع المخاطر: يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلى مخاطر نظامية (مخاطر السوق) ومخاطر غير نظامية كما يلي:

- **المخاطر النظامية (مخاطر السوق):** وهي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، ومن أمثلتها ما يلي[36]:

✓ **مخاطر التضخم والكساد:** حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.

✓ **مخاطر تغير أسعار الفائدة:** وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فان اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.

✓ **مخاطر أسعار الصرف:** وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.

✓ **المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية:** وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه.

- **المخاطر غير النظامية:** وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره، ومن أمثلتها ما يلي[37]:

✓ **مخاطر التمويل:** ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى.

✓ **مخاطر الائتمان:** هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذمم الممنوحة إلى العملاء.

✓ **مخاطر السيولة:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليه.

✓ **مخاطر التشغيل:** وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن المتوقع، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.

✓ **مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات:** وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات، وترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.

3. تعريف إدارة المخاطر: رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فان الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين[38]، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر (*IRM*) على أنها: " الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"[39].

وتعرف على أنها هي مجال التوصل إلى منع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتفاديه مستقبلا كما تمتد إدارة الأخطار إلى تدابير الأموال اللازمة للتعويض عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج[40]، بالإضافة إلى تعريفها على أنها: " جزء من ثقافة الشركة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عنها "[41].

4. مهام إدارة المخاطر: يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه[42]، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في المؤسسة متمثلة في قسم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة، هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة[43].

ويرجع اعتماد أي تقسيم من هذه التقسيمات حسب سياسة وإستراتيجية المؤسسة، ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي[44]:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر، وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي، وقياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة؛
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛

- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

5. منهج عمل إدارة المخاطر: إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية تطبق أساليب وإجراءات وهذا فيما يخص[45]:

– إنشاء نطاق إدارة المخاطر؛

– تحديد، التعرف، التحليل، التقييم والمعالجة للمخاطر المرتبطة بأي نشاط، عملية، وظيفة، مشروع، منتج، خدمة، أصل داخل المؤسسة؛

– المتابعة والمراجعة لإدارة المخاطر، والاتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ والتقرير.

1. مراحل إدارة المخاطر: إن المراجع الداخلية يجب أن تساعد الشركة على تقييم وعرض والمساهمة في تحسين إدارة الخطر وأنظمة الرقابة، حيث أكدت معايير المراجعة الداخلية تقييم ومراقبة نظام إدارة الخطر مؤثرة على الشركة.

أ– إنشاء نطاق إدارة المخاطر : هي عبارة عن المحددات والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر وتتمثل في:

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

ب– فحص المخاطر : التعرف على المخاطر *Risk Identification*: على الشركة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والآثار المترتبة عنه، الهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى تحسين، منع، تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف الشركة من التحقيق[46] ، ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة الشركة، المقابلة الشخصية ..الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات الشركة أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة[47].

ج– معالجة المخاطر: تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل، وعند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال

تقنية ما، أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم –على أساس أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالشركة– يتم اتخاذ القرار.

2. المتابعة والمراجعة: المتابعة والمراجعة من خلال ما سبق تضم نوعين متباينين، الأول عبارة عن المراجعة التي يقوم بها طرف خارجي عن إدارة المخاطر، والذي قد يكون مراجع خارجي عن الشركة أو قسم المراجعة الداخلية والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين:

– عملية إدارة المخاطر لا تتم في فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وكذلك التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون كذلك في العام الحالي فالانتباه المتواصل مطلوب.

– الأخطاء ترتكب أحيانا ولهذا وجبت المراجعة والمتابعة المستمرة وهذا لاكتشاف الأخطاء من جهة وكذا القيام بالتطوير والتحسين المستمر من جهة أخرى.

3. الاتصال والتشاور: يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك، وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة في ذلك[48].

2. مراجعة إدارة المخاطر: رغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع – كما ذكرنا سابقا– إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

أ. تعريف مراجعة إدارة المخاطر: هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات الشركة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم[49].

ب. مراحل مراجعة إدارة المخاطر: سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلية أو بواسطة مراجع خارجي فان العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية:

أ– مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر.

ب– التعرف وتقييم التعرضات للخسارة.

ج– تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض.

د– تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة.

ج. التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج: عادة ما يتم إعطاء مراجعة إدارة المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويطرح توصيات بإجراء تغيرات وتعديلات

لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

د. أثر مراجعة إدارة المخاطر على الشركات: تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر[50] ، فوظيفة المراجعة الداخلية قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي وهو المراجعة المالية إلى المراجعة الإدارية ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للشركة متمثلة في مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق مدخل المراجعة على أساس المخاطر (*Risk Based Audit*) [51] ، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقو م بالتصدي لها بشكل منهجي منظم[52].

خلاصة

لقد تطورت المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات، فبعد أن كانت تنشأ داخل الشركة، مقتصرة خدماتها على الفحص والتقييم بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية، تطورت وأصبحت ترتكز وظيفتها على خدمات التأكيد الموضوعي والاستشاري، من أجل زيادة قيمة الشركة والعمل على تحقيق أهدافها، وتقييم فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة وحوكمة الشركات.

أما بالنسبة للمعايير المراجعة الداخلية فبعد أن كانت تتكون من خمسة معايير، أصبحت مكونة من مجموعتين والتي تتمثل في معايير الصفات ومعايير الأداء، وجاءت معايير التنفيذ لتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع وحالات محددة، وتتمثل في خدمات تأكيدية وخدمات استشارية.

كما تم استحداث لجنة جديدة داخل الشركة، تتمثل في لجنة المراجعة وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هذه اللجنة حلقة وصل بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة والمراجعة الخارجية.

ولقد تطور دور المراجعة الداخلية تبعا للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الجديدة، حيث زاد الاهتمام بإدارة المخاطر من خلال التأكيد على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية، والتحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، كما تقوم بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين، وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي وذلك عن طريق زيادة قدرة المساءلة.

المراجع والمصادر:

[1]- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:186.

[2] - IIA, **"New Governance Rules Require Internal Auditing"**, Ton at the Top, Issue 21, February, 2004,PP: 1-2.

[3]- محمد مصطفي سليمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 186.

[4]- The Institute Of Internal Auditors**, Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne**, P : 03. <Available at: www.theiia.org>, (10/03/2014).

[5]- The Institute Of Internal Auditors, **Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne**, P : 07. <Available at: : http: //www.theiia.org/guidance >, (10/03/2014).

[6]- صفاء أحمد العاني و محمد عبد الله العزاوي، **التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة** ، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة المنظمات الأعمال – التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 مارس 2009، ص: 06.

[7]- خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

[8]- صفاء أحمد العاني و محمد عبد الله العزاوي، **التدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة**، مرجع سبق ذكره، ص:07.

[9] - The Institute Of Internal Auditors**, Prise de Position de L'IIA Sur Les Ressources De L'Audite Interne**, P : 01. <Available at: www.theiia.org>, (10/03/2014).

[10]- خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 454.

[11]- خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 454.

[12] - عطا الله وارد خليل، **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية) ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر2005، ص ص: 29- 30.

[13] - إبراهيم أحمد الصعيدي، **المراجعة ومتغيرات العصر**، جامعة عين شمس ، 1996، ص: 229 .

[14] - محمد محمود يوسف، **كفاءة وفاعلية قواعد تحليل وفحص إنحرافات التكلفة**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 46، 1994، ص: 114-115 .

[15] - محمد عبدالرحمن العايدي ، **مدخل مقترح لزيادة كفاءة وفعالية النظام الكلي للمراجعة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 7 ، العدد 3 ، 1983 ، ص 256 .

[16] - أمين السيد لطفي، **مرجع سابق**، ص 192 .

[17] - محمد توفيق محمد ، **المشكلات المعاصرة فى المراجعة: الإطار العلمى والمشكلات العملية** ، مكتبة شباب، 1997 ، ص: 153 .

[18] - منصور حامد محمود، **الاتجاهات المعاصرة في المراجعة** ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، 1990 ، ص 118 .

[19] - عبدالله محمود سالم ، **مدخل مقترح لقياس كفاءة عملية المراجعة من خلال تدنية أخطاء المعلومات المحاسبية وأثر ذلك على** (د.ن.) ، 1986 ، ص 370-371 . **قرارات الإستثمار** ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 10 ، العدد5،

[20]- Anita Dennis , **Best practices for audit efficiency** , Journal of Accountancy , 2000, p : 1 .

[21] - V. Kandasamy , **Value for Money Audit Process** , National Evaluation Conference , 2003, p: 3.

[22] - Robertson , Jack Crouse , **Substantive audit sampling – The challenge of achieving efficiency along with effectiveness** , Accounting Horizons , 1994 , p : 5.

[23] - محمد سمير الصبان ، عبدالوهاب نصر علي ، **المراجعة الخارجية** ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص: 5 .

[24] - لجنة معايير المراجعة ، **معيار العينات لأغراض المراجعة** ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، 2003 ، ص: 6 .

[25] - محمد سمير الصبان ، عبدالوهاب نصر علي ، **مرجع سابق** ، ص: 383 .

[26] - معيار العينات لأغراض المراجعة ، **مرجع سابق** ، ص: 5 .

[27] - Motiwallajames , **Measuring the impact of expert systems** , The Journal of Business and Economic Studies , 1998 , p : 5 .

[28] - أسامة عبد المنعم، **أثر رأس المال الفكري و التدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية**، دكتوراه فلسفة في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، جوان 2008، ص: 76.

[29]- محمد عبد الفتاح إبراهيم، **نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة 24-26 سبتمبر2005، ص: 39.

[30] - طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007، ص: 22.

31 - Dimitris N Chorafas, **Risk Accounting and Risk Management for Accountants,** First Edition, Oxford: CIMA Publishing, 2008, P: 05.

[32] - مؤيد عبد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 230 .

[33] - طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك**، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

34 - Spencer Pickett, **The Essential Handbook Of Internal Auditing**, London: acid-free paper, 2005, P: 54.

[35] - على عبد الله شاهين، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين**، المؤتمر العالمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، غزة: جامعة غزة الإسلامية، 8-9 ماي 2005، ص ص: 4-7.

[36] - دريد كامل آل شبيب، «**مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**»، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 164.

[37] - طارق الله خان وحبيب أحمد، **إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريبات، جدة، 2003، ص: 33.

[38]- The Institute Of Risk Management, **A Risk Management Standards**, Londan: Airmic Publishing, 2002, P: 02.

[39] - خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

[40]- Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker**, project risk management guidance**, London: acid-free paper, 2005, P : 03.

[41] - The Institute Of Internal Auditors, **IIA Position Paper :The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**, USA: January 2009, P: 02.

[42] - خالد وهيب الرَّاوي، «**إدارة المخاطر المالية**»، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009.15، ص:

[43]- The Institute Of Risk Management, **Op - Cit**, P : 13.

[44] - خلف عبد الله الوردات، «**التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**»، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

[45]- International Organization for Standardization, **Risk management - Principles and guidelines on implementation,** Switzerland: 2008, P: 07.

[46]- International Organization for Standardization, **Op- Cit** , P: 11.

[47] - طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 60-63.

[48]- International Organization for Standardization, **Op- Cit** , P: 08.

[49] - طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 120-123.

[50]- The Institute Of Internal Auditors, **«IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management»**, Op- Cit, P: 03.

[51] - سمير كامل محمد عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص: 11.

[52] - طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات –المفاهيم، المبادئ، التجارب**، مرجع سبق ذكره، ص: 342.