

مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM

Contribution of internal audit to activate the role of risk management according to the framework of COSO ERM

مسعود طحطوح

جامعة باتنة 1 - الجزائر

Phd.messaoud@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

حولي محمد*

جامعة عنابة - الجزائر

moh.haouli@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/06/24

تاريخ الإستلام: 2021/06/06

ملخص:

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في الشركات لما لها من أثر في تصميم نظام الرقابة الداخلية وقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتدعيم حوكمة الشركات وكذلك المساهمة في تفعيل دور إدارة المخاطر، مما يعزز فرص الشركات في استغلال الأمثل للموارد، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية. أهم نتائج الدراسة أن المراجع الداخلي يساهم بشكل فعال في ظل تمتعه بالكفاءة والفعالية في عملية إدارة المخاطر سواء في مرحلة تحديد المخاطر، تقييمها أو الاستجابة لها من خلال تقديم المشورة والنصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب. الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية، الرقابة الداخلية، المراجعة المالية، إدارة المخاطر، إطار Coso. تصنيف JEL: M41، M42.

Abstract:

The internal Audit function is considered one of the most important functions among the companies. It has an effect on designing, developing the internal control system, measuring the competence of using the resources supporting the corporate governance. it contributes to activating the roles of risks management. This study aimed at clarifying the role of internal auditing in evaluating, measuring and decuring from risks. Also, this work used the descriptive method by collecting data from primary and secondary sources.

One of the most important results of the study was that the internal auditor contributes effectively while being efficient and effective in the process of risk management, whether in the stage of identifying, assessing or responding to risks by providing advice, and assistance on adopting the best option to deal with risks and respond to them in a timely manner.

Keywords: Internal Audit, internal control, financial audit, Risk Management, Coso Framework.

Jel Classification Codes: M42; M41.

* المؤلف المراسل.

لقد أبرزت الفضائح المالية ودعاوي الاحتيال المالي الذي حدثت في السنوات الأخيرة ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في العديد من الشركات، مما حدا بها إلى الاهتمام المتزايد بالمراجعة الداخلية ودورها في منظمات الأعمال الحديثة، وقد أوعز الكثير من الباحثين هذا الضعف في أنظمة الرقابة إلى عدم اعتماد هذه الشركات بشكل كاف على وظيفة المراجعة الداخلية وعدم إعطاء الأهمية لدورها كأداة تسعى ضمن ما تسعى إليه لتفعيل نظم الرقابة، هذا وتعتبر المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في شركات اليوم نظراً للتوسع الكبير في حجم الأعمال، والتطورات الكبيرة التي تحدثت في المجالات المالية والإدارية، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وبالتالي عدم قدرة وتفرغ الإدارة للقيام بالوظائف الرقابية والتدقيقية المنوطة لها، إذ تعتبر المراجعة الداخلية نوعاً من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الأخرى لهذا اعتبر البعض المراجعة الداخلية بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بسياسات الإدارة، ولقد تطورت هذه الوظيفة كثيراً في النصف الثاني من القرن الماضي وتغيرت النظرة القديمة لها من مجرد متصيد للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة تمكن الشركة من خلق قيمة، وتعزز سيطرة الإدارة على الشركة أو تدعيم ما يسمى حوكمة الشركات، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة والنصح في ماهية السبل الأنجع لإدارتها وفي هذا السياق كثر الجدل والنقاش على المستوى الدولي حول دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، وأصبح إطار إدارة المخاطر هو الإطار الذي ينسجم مع الحل أو الحد من نشوء الأزمات العالمية والمشكلات المالية والمخاطر، وقد حددت لجنة COSO سنة 2004، مكونات هذا الإطار.

1.1. الإشكالية: إن إدارة المخاطر هو مجال العمل الذي يحاول الحد من المشاكل المالية والمخاطر، غير أن السؤال الذي طرح ما علاقة هذا الإطار بالمراجعة الداخلية، إنطلاقاً من الطرح السابق فإن هذا البحث يحاول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر؟

2.1. أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الأسس والضوابط التي تحكم أداء المراجع الداخلي في مراجعة مرتكزات إدارة المخاطر، وما سببها من تحسين عمل الشركات، وبالتالي انعكاسها الإيجابي على تطوير أداء الشركة ونموها وزيادة قدرتها على المنافسة.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ تحديد مفهوم المراجعة الداخلية والتعرف على الخطوات المنهجية التي يتبعها المراجع الداخلي عند تنفيذه لمهمته؛
- ✓ التعرف على عملية إدارة المخاطر، ومكوناتها كما وضعتها لجنة COSO؛
- ✓ محاولة توضيح العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، والتعرف على الدور الذي يمارسه المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، ومراحل مراجعتها.

4.1. منهجية الدراسة: لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، حيث يعتبر المنهج المناسب بالنظر إلى طبيعة الدراسة، حيث يُساعد المنهج الوصفي التحليلي الباحثين في جمع المعلومات والبيانات، مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، ويمكن عن طريق المنهج الوصفي التحليلي أن يربط الباحث بين العلاقات؛ من خلال طرح أسئلة أو وضع فرضيات، كما يستطيع الباحث من خلال المنهج الوصفي التحليلي استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة.

2. الإطار المفاهيمي للمراجعة الداخلية:

1.2. تعريف المراجعة الداخلية: من أوائل التعاريف التي ظهرت للمراجعة الداخلية أنها (الجزار، 1978، صفحة 60): "المراجعة التي يقوم بها موظف بالشركة بخلاف تلك الذي يقوم بها المراجع الخارجي" والملاحظ من هذا التعريف أنه بسيط للغاية، فهو لا يظهر طبيعة المراجعة ومهامها وأهدافها، بل اقتصر فقط على تبيان الفرق الشكلي بين المراجعة الداخلية والخارجية، ألا وهو تبعية المراجع الداخلي للشركة على عكس المراجع الخارجي.

وفي وقت لاحق، عرفت بأنها (الصبان، جمعة، و السوافيري، 1996، صفحة 30): "أداة إدارية لتقييم كيفية ممارسة أفراد الإدارة التنفيذية لأنظمة الرقابة"، وهذا التعريف أظهر أولاً طبيعة المراجعة الداخلية على اعتبار أنها أداة إدارية، كما بين دورها في أنها أداة تستخدمها الإدارة لتقييم مدى الالتزام بأنظمة الرقابة الداخلية وهو يعكس الوظيفة الحيوية للمراجعة الداخلية والمتمثلة في خدمة الإدارة.

كما عرفت بأنها (أمين، 2000، صفحة 246): "مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل الشركة تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات الشركة، وفي التأكد من اتباع موظفي الشركة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات الواجب إدخالها عليها، وذلك حتى تصل الشركة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى" والمتمعن في هذا التعريف يرى أنه يظهر وظائف أخرى للمراجعة الداخلية بخلاف التعريف السابق، فقد اتسعت لتشمل كفاءة تنفيذ العمل، وتقييم كفاءة النظام المحاسبي إلى جانب تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، أي أنه اهتم بتحقيق كفاءة الأنظمة على الصعيدين المالي والتشغيلي، الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى تحسين ظروف ونتائج العمل.

أما معهد المراجعين الداخليين AII الذي أنشئ سنة 1941، والذي اعترف بالمراجعة الداخلية كمهنة، وقام بوضع المعايير اللازم للالتزام بها عند ممارستها، فقد تعددت التعاريف الذي قدمها وتدرجت حسب التطور التاريخي الذي لحق بهذه الوظيفة في محاولة لتتبع التغيرات التي طرأت عليها إلى أن استقرت التعاريف على التعريف الذي أصدره سنة 1999، حيث عرفها في البداية بأنها (حجازي، 2007، صفحة 28): "النشاط التقييمي المحايد الذي يتم داخل الشركة بفصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم الخدمات الوقائية للإدارة"، وتوالت بعد ذلك التعريفات الصادرة عن المعهد، حيث دأب على تحديث التعريف كلما اقتضت التطورات المهنية وتلك التي تطرأ على المشروعات والشركات، وكان آخرها سنة 2004، حيث عرفها بأنها (Ivryn & Grady, 2004, p. 27): "نشاط مستقل يقدم تأكيد موضوعيا، وهو نشاط استشاري ضمم لإضافة قيمة للشركة ولتحسين عملياتها، إذ يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الضبط والتنظيم، لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة وعمليات الإدارة وحوكمة الشركات"، وقد أضاف هذا التعريف أمرا جديدا على عمل المراجعة الداخلية وهو أنها تتمتع باستقلالية في عملها، كما أشار إلى التطورات المهمة التي حدثت في وظيفة المراجعة الداخلية منذ أول تعريف من حيث النطاق والمسؤوليات المنوطة بهذه الوظيفة، وكذلك من حيث الأهمية والدور الذي تلعبه في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية، كما ويؤكد على دور المراجعة الداخلية كنشاط استشاري وتأكيد موضوعي ويوضح صراحة بما لا لبس فيه دور المراجعة الداخلية في زيادة قيمة المؤسسة وتحسين الأداء بالنسبة لعمليات الشركة، ويعكس الدور الذي يتبناه معهد المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وهو ما سوف ندرسه في هذه الورقة البحثية.

ومن جملة التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص الآتي:

- المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة داخل الشركة، ونشير فقط إلى أن هذه الاستقلالية نسبية، لأن هذه الوظيفة تابعة تنظيمياً للإدارة العليا، والاستقلالية تكون عن مختلف الوظائف الأخرى داخل التنظيم؛
- المراجعة الداخلية أداة إدارية نشأت لخدمة الإدارة، وهي وظيفة استشارية أكثر منها تنفيذية لاقتراح التحسينات اللازم إدخالها؛
- يتمثل عمل هذه الوظيفة في إجراء عملية المراجعة (فحص، تقييم، وتقدير) الدورية حول عمليات جميع الوظائف الموجودة داخل الشركة؛
- كما يفترض من التعريف الأخير لمعهد المراجعين الداخليين AII، أنها وجدت لمساعدة إدارة الشركة على إدارة المخاطر ولتعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة، وهذا ما يعني توسيع نطاق المراجعة الداخلية ليشمل إدارة المخاطر، الرقابة وعمليات الحوكمة.
- 2.2. أهمية المراجعة الداخلية: تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة الشركة، وتتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات الأخيرة والذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للشركة، ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل وهي: زيادة حالات فشل الشركات وإفلاسها والتغيير في أنماط الملكية والتغيرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها الشركات.
- ويلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل الشركات - خصوصاً تلك الحالات التي انهارت فيها شركات عملاقة- ولفت ذلك أنظار المستثمرين، المشرعين، الباحثين، وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد، وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب هذه الانهيار، وخلصت إلى أن السبب الرئيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية (القانونين، يوليو 2004، صفحة 46).
- من ناحية أخرى، شهدت السنوات الأخيرة تغييراً في أنماط الملكية - خصوصاً عند ظهور شركات المساهمة- نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية، مثل صناديق الاستثمار، البنوك، وغيرها. وأدى ذلك إلى تركيز الملكية في يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة، وبدأ هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير في المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابية التي تستخدمها الشركات بما يحقق الحماية لمصالحهم.
- وأدت هذه التطورات في بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في الشركات المختلفة ولعل من أبرز مظاهر التغيير في البيئة النظامية التي تعمل فيها الشركات والدراسات التي أثرت فيها ما يلي:
- صدور تقرير لجنة تريداوي في عام 1987م والذي وضع العديد من التوصيات للحد من الغش في القوائم المالية، ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في الشركات، وينادي التقرير بضرورة تحسين الأداء الإداري، ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة، وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين؛
- صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديري الشركات الولايات المتحدة في عام 2000م والذي يتعلق بلجان المراجعة، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابي في شركات المساهمة، ولقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة التوصيات التي قدمتها هذه اللجنة و تم العمل بها منذ عام 2000م؛

- صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين في أبريل 2002م والتي قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتي تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابي، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، وضرورة إنشاء، والإبقاء على وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين؛
- صدور قانون ساربانيس- أوكسلي عن الكونجرس الأمريكي في منتصف عام 2002م نتيجة حالات الانهيار في الشركات العملاقة والذي وضع عددا من القواعد التي يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة في جميع شركات المساهمة، مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالي السنوي يؤكد مسؤولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية، وتنفيذه بفاعلية، مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة.
- تبين هذه التوصيات والتقارير والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابي في الشركات بصفة عامة وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن إدارة المؤسسة.
- 3.2. أهداف المراجعة الداخلية: لقد حددت نشرة معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين سنة 1978 في مقدمتها أن هدف المراجعة الداخلية الرئيسي هو مساعدة جميع أعضاء الشركة على تأدية مسؤولياتهم بفاعلية، ويتم ذلك من خلال قيام المراجع الداخلي بتزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات التي يمكنهم من فهم الأنشطة التي يجب مراجعتها (الخطيب، 2010، صفحة 136)، في حين أشار بيان آخر لمسؤوليات المراجعة الداخلية أصدره المعهد أن الهدف من المراجعة الداخلية هو معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإبراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييمات وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها (القبطان، 2006، صفحة 178).
- وينبغي أن لا يقف دور المراجع الداخلي موقف الجمود بل يجب أن يتطور مع الزمن لينسجم مع التغيرات التي تطرأ على أنشطة الشركة. ومن تم حددت أهداف المراجعة الداخلية في:
- فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها؛
- تقصي وتحديد أسباب المشكلات التي تحدث في الشركة وتقرير الاضرار والخسائر الناجمة عنها، واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب، حيث أن مصلحة المراجعة الداخلية بحكم إلمامها التام بجميع أوجه نشاط الشركة وعملياتها، أقدر من غيرها من المصالح على المساهمة الفعالة في البرامج التدريبية من حيث اقتراح اللازم منها؛
- اختبار المعلومات المالية والتشغيلية وإجراء الاختبارات التفصيلية للمعاملات والأرصدة والإجراءات؛
- فحص الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى، وكذلك الالتزام بالسياسات والأوامر الإدارية.
- وحيث أن عملية المراجعة الداخلية تتم في جميع مراحل النظام المحاسبي بهدف اكتشاف الأخطاء والغش، والتأكد من سلامة التسجيلات المحاسبية، والمحافظة على الأصول والتحقق من مدى توافق النظام مع متطلبات الإدارة، فإنه يمكن التركيز على هدفين رئيسيين أشار إليهم المجمع العربي للمحاسبين (السوافيري و محمد ، 2002، صفحة 42):
- هدف الحماية: إن دور المراجع الداخلي في ذلك يتمثل في القيام بأعمال الفحص والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة مسبقا لكل من (سياسة الشركة، الإجراءات المحاسبية، نظام الضبط الداخلي، قيم الشركة، أنشطة التشغيل)؛
- هدف البناء: ويعني هذا الهدف اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمطابقة وتقديم النصح للإدارة؛
- هدف تقييم المخاطر وتحسين دور إدارة المخاطر: وسيأتي التعرض بنوع من التفصيل فيما تقدم من هذا البحث؛

- هدف خلق قيمة مضافة: وهو قدرة المراجع الداخلي على إضافة قيمة للشركة بتحقيق العائد النهائي للاستثمار في الشركة، وأن فعالية المراجعة الداخلية في خلق قيمة مضافة يتوقف على أمرين (بكري، 2005، صفحة 119):

✓ الأول: ضرورة توافر فهم مشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من خدماتهم لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطا مضيفا للقيمة، حيث أن الفشل في الوصول لهذا الفهم قد يعكس الوضع ويجعلها حجرة عترة في طريق الأهداف التنظيمية؛

✓ الثاني: هو النظر لوظيفة المراجعة الداخلية في ضوء سلسلة القيمة والأطراف المستفيدة من تلك القيمة.

4.2. الخطوات المنهجية لسير المراجعة الداخلية: لقد قسمت انجاز مهمة المراجعة الداخلية الى ثلاث مراحل أساسية هي: 1.4.2. مرحلة الدراسة: وتتم وفق الخطوات الثلاث التالية:

- تهيئة المهمة: بعد اختيار الجهة الخاضعة للمراجعة الداخلية، يتلقى مسؤول المراجعة الداخلية "تكليف بالمهمة" حيث يتم اصداؤها من طرف سلطة مؤهلة (الادارة العليا أو لجنة التدقيق) ويتضمن هذا التكليف موضوع المهمة، وصف مختصر للمهمة، أهداف المهمة والنقاط ذات الأولوية، ويتم تحديد تاريخ البداية والمدة التقديرية وطالب المهمة والخاضعين لها؛
- تحضير المهمة: تبدأ هذه الخطوة بجمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الخاضع للمراجعة من مصادره المختلفة للحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط؛
- إطلاق المهمة في الميدان: تبدأ المهمة رسميا باجتماع الافتتاح الذي يشرف عليه رئيس المهمة ويشرح فيه ما جاء في التقرير التوجيهي الذي أعده المراجع الداخلي، حيث يبدأ فريق المراجعة عمله بمسح ميداني للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النواحي الرقابية التي سيتم فحصها وتدقيقها لاحقا، ومن ثم يتم اعداد برنامج الفحص.

2.4.2. فحص وتقييم المعلومات: ان مراجعة المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء الرقابة الداخلية تساعد على تحديد التغطية المرصدة للمراجعة، وتحديد وما يمكن اعتباره خطر على الشركة باستخدام تقنيات وأدوات المراجعة الداخلية تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف وللوصول لهذه النقاط يجب القيام بتحليل وتقييم لنظام الرقابة الداخلية وهذا لجمع المعلومات الضرورية التي يعتمد عليها في حكمه على فعالية وملائمة هذا النظام، ثم تقييم نهائي لنظام الرقابة الداخلية للنشاط الخاضع للتدقيق.

3.4.2. مرحلة الاستنتاج: وتتضمن خطوتين أساسيتين هما:

- تحرير الاستنتاجات: (تقرير المراجعة) عند الانتهاء من عملية المراجعة يجب إصدار تقرير مكتوب وذلك بعد مناقشة التوصيات المقترحة مع فريق المراجعة؛
- متابعة المهمة: يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع والمحافظة على نظام لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للادارة.

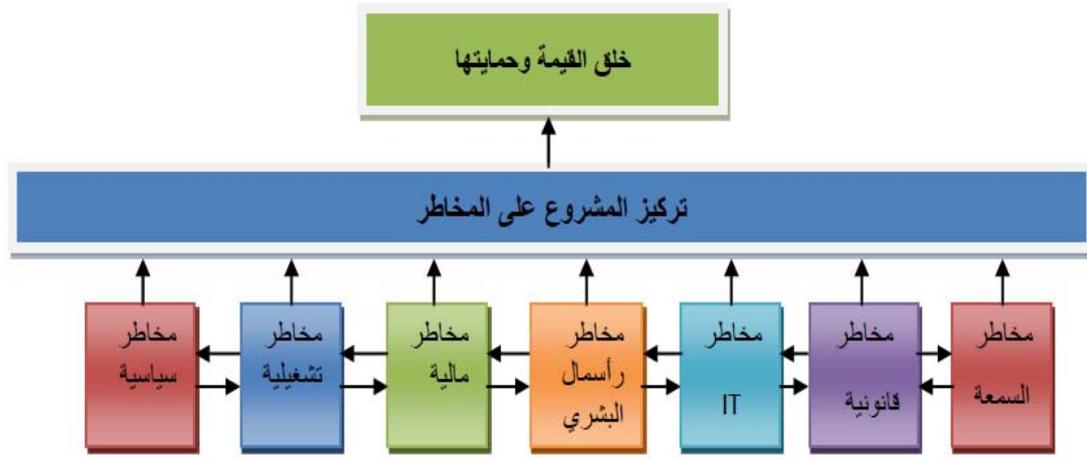
3. إدارة المخاطر: مفهوما، مهامها، ومكوناتها

إدارة المخاطر ليست ظاهرة جديدة، لكن أهميتها قد تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر خاصة بعد الأزمات المالية العديدة التي حدثت، مما حث بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية أن تعمل بجهد للوصول إلى نظام إدارة المخاطر ذي هيكلية تسمح بالتصدي للمخاطر العديدة التي تواجه مختلف الشركات.

1.3. تعريف إدارة المخاطر ومهامها: اشتق مصطلح المخاطرة من الكلمة الإيطالية القديمة Risicare وتعني الجرأة، لذلك فالمخاطرة هي اختيار وليس قدرا، حيث يمكن أن نتحكم فيه إذا توفر الوقت والإدارة للقيام بذلك (الإمارة، 2007، صفحة 63).

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم المخاطرة كل حسب وجهة نظره، وفي هذا الصدد عرفها معهد المراجعين الداخليين All بأنها (SHICK, VERA , & BOURUILH , 2014, p. 14): "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وتقاس المخاطرة من خلال درجة تأثيرها على أهداف المؤسسة ودرجة احتمال حدوثها"، كما عرفت بأنها (حمادة، 2003، صفحة 16): "حالة يمكن أن يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة"، وعليه فالمخاطرة مفهوم يستخدم للتعبير على حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث أو النتائج المتوقعة في المستقبل والتي يمكن أن يؤثر بشكل ملموس على أداء الشركات والتي قد تعيق تحقيقها لأهدافها. ويمكن إجمال أنواع المخاطر التي يمكن أن تصادف الشركة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: أنواع المخاطر



المصدر: هيا مروان إبراهيم لظن: مدى فاعلية التدقيق الداخلي في تقويم أداء إدارة المخاطر وفق COSO، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2016، ص: 43.

في حين تم تعريف إدارة المخاطر من طرف معهد ادارة المخاطر IRM على أنها: "الجزء الأساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط".

وفي نفس السياق عرفها معهد المراجعين الداخليين على أنها (جمعة، 2010، صفحة 97): "هيكل متناسق وعمليات مستمرة عبر الشركة ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف". وعرفت أيضا بأنها (حمادة، 2003، صفحة 51): "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".

وفي هذا الإطار عرفت لجنة COSO التي قامت سنة 2004 بنشر المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة المخاطر ERM بتعريف إدارة المخاطر بأنها (جمعة، 2010، الصفحات 96-97): "عملية تنفيذية بواسطة مجلس إدارة الشركة والإدارة وكل الأفراد لتطبيق الاستراتيجية الموضوعية عبر الشركة، مهمتها تحديد الأحداث المحتملة التي ربما تؤثر على الشركة وإدارة الخطر لكي يكون ضمن المخاطر المقبولة لتوفير تأكيد معقول لإنجاز الأهداف التالية:

- استراتيجية: الأهداف عالية المستوى، والوقوف معها ودعمها؛

- العمليات: كفاءة وفعالية استخدام الموارد؛
- التقارير: الاعتماد على التقارير؛
- الإدعان: الادعان للقوانين والأنظمة المطبقة.

ومن خلال جملة التعاريف السابقة فإن إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل تتبعه الشركة، ويهدف إلى مجابة المخاطر بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف، وذلك عن طريق تحديد ومتابعة ومراقبة المخاطر للإبلاغ عنها والتحكم فيها بغية تقليص الخسائر المحتملة إلى أجنى درجة ممكنة.

وقد حصر معهد المراجعين الداخليين مهام إدارة المخاطر فيما يلي (درويش، 2016، صفحة 11):

- وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر، مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدة العمل، والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
 - التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
 - بناء الوعي الثقافي داخل الشركة، ويشمل التعليم الملاءم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة المخاطر؛
 - إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
 - اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي؛
 - تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بباقي الأخطار؛
 - قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة؛
 - اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو الشركة حسب درجة الأمان والتكلفة اللازمة؛
 - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- 2.3. إطار COSO لإدارة المخاطر: في سنة 2004 تم وضع إطار COSO لإدارة المخاطر جسد في شكل مكعب، حيث يبين الوجهة العلوي أهداف الشركة التنظيمية (الإستراتيجية، التشغيلية، التقارير، الإلتزام)، ويمثل الوجه الأمامي مكونات إدارة المخاطر (البيئة الداخلية، تحديد الحدث، تقييم المخاطر، الإستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال المراقبة) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: إطار coso لإدارة المخاطر



وفيما يلي شرح لمكونات إدارة المخاطر وفق نموذج COSO ERM

- البيئة الداخلية: هي فلسفة إدارة المخاطر، وتعتبر من أهم العناصر المكونة لإدارة المخاطر، إذ تؤثر على جميع عناصر إدارة المخاطر من خلال وضع استراتيجيات وأهداف الشركة لتحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن عملياتها، ويؤدي ضعف البيئة الداخلية في أغلب الأحيان إلى إهمار إدارة المخاطر، ومكونات البيئة الداخلية هي (المعرفة بالخطر، مجلس الإدارة سلامة القيم الأخلاقية، القدرة على الالتزام، تصميم فلسفة الإدارة "العمليات التشغيلية"، نزعة المخاطرة، الهيكل التنظيمي "السلطة والمسؤولية"، سياسة إدارة الموارد البشرية)؛
- وضع/ تحديد الأهداف: وهي عبارة عن إعداد واختيار الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية الأخرى، وينبغي على إدارة المخاطر تحديد الأهداف قبل تحديد الأحداث التي تؤثر عليها وربطها وتوحيدها مع سلسلة متتابعة من الأهداف الفرعية للوحدات الثانوية للشركة، ويتعين تحديد عوامل النجاح المهمة لكل مجموعة من الأهداف وتحديد مقاييس الأداء لمعرفة إن كانت الأهداف قد تحققت، وكجزء من عمل إدارة المخاطر التأكد من أن إدارة الشركة قد اختارت وحددت الأهداف التي تدعم استراتيجيتها ورؤيتها ورسالتها؛
- تعريف الأحداث: تعرف لجنة COSO الأحداث على أنه الواقعة التي تنشأ من مصادر داخلية أو خارجية تؤثر في تطبيق الإستراتيجية أو بلوغ الأهداف وتتكون من (الأحداث، عوامل تؤثر على استراتيجية الأهداف، المنهجيات والتقنيات تصنيف الأحداث، التهديدات والفرص)، وقد تكون للأحداث انعكاسات موجبة أو سالبة أو كليهما معا، و الأحداث بطبيعتها تعني عدم اليقين، فإن الحدث من الصعب معرفة متى سيقع، ومن الصعب تحديد تأثيره على الشركة، وعندما يقع فقد ينتج عنه أحداث أخرى، وقد تقع الأحداث بشكل منفرد أو بالتزامن، وعلى الشركة أن تتوقع جميع الأحداث الممكنة سواء إيجابية أو سلبية والتي قد تؤثر عليها، وتعريف الأحداث تكون وفقا لمنهجيات علمية وتقنيات، ومن تقنيات 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 تساعد في ضمان

- عدم تجاهل المخاطر الهامة (International Organization for Standardization, 2008, p. 08). وهذه التقنيات تنظر إلى الماضي والمستقبل في تعريف الأحداث وتعتبر تواريخ هذه الأحداث كأساس في توصيف الأحداث؛
- **تقييم وتقدير الخطر:** (الخطر المتأصل والمتبقي، الاحتمالية والتأثير، منهجيات وتقنيات)، قد يتعرض أداء الشركة للمخاطر بسبب أحداث داخلية أو خارجية، والمهم أن يكون تحديد المخاطر شاملا، ويأخذ في الحسبان جميع العمليات الداخلية المهمة للشركة والأطراف الخارجية ذات العلاقة، والمخاطر مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو نتائجها التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة؛
 - **الاستجابة للمخاطر:** وتعني أنه تم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع الخطر سواء معالجته أو إنهاءه أو تحمله ومكوناته هي (تصنيف معالجات الخطر، تقييم معالجات الخطر المحتمل، وجهة محفظة الخطر)، وبعد أن تم التعرف على المخاطر وقياسها يجب أن يتخذ قرار بشأن ما يجب عمله فيما يتعلق بكل خطر، وتلك هي مشكلة إدارة المخاطر الأساسية، إذ يتم فحص بعض عمليات اتخاذ القرار التي اقترحت، وتحديد المعايير التي ينبغي استخدامها في قرارات إدارة المخاطر، وتتعلق قرارات إدارة المخاطر بالأساس في عملية اختيار التقنية التي تتعامل مع المخاطر الذي تم التعرف عليه وقياسه؛
 - **الأنشطة الرقابية:** هي السياسات والإجراءات التي تساعد الإدارة على تنفيذ معالجة الخطر، ويتم ممارسة الأنشطة الرقابية في كافة أنحاء الشركة وعلى كل المستويات والوظائف المتنوعة وتأخذ أشكال عديدة كالموافقات، التفويضات والتحقق من الأداء التشغيلي، والأنشطة الرقابية تطبق على الأنواع الأربعة من الأهداف (الاستراتيجية، التشغيلية والتقارير، الإلتزام)، إذ يكون هناك ترابط وتداخل بين الأنشطة الرقابية، إذ تساعد على إنجاز الأهداف وضمان موثوقية التقارير والالتزام بالقوانين والتعليمات؛
 - **المعلومات والاتصال:** المعلومات يجب أن تكون دقيقة ومترابطة فيما بينها ليتمكن الموظفون من تنفيذ مسؤولياتهم وتستخدم أنظمة المعلومات بيانات داخلية وخارجية ومعلومات حول الأحداث الخارجية ونشاطات الشركة مما يؤدي إلى تزويد المعلومات عن مخاطر واتخاذ قرارات من قبل الإدارة لتحقيق أهدافها، وأما الاتصال فهو تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، إذ يتم توصيل المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة والموظفين ليتفهموا دورهم في إدارة المخاطر، فضلا عن وجود إمكانية الاتصال الفعال مع الجهات الخارجية؛
 - **المراقبة:** هي عملية تقييم فعالية مكونات أو عناصر إدارة المخاطر وهي تنقسم إلى نوعين من المراقبة، الأول المراقبة المستمرة لنشاطات الشركة والثاني التقييمات المنفصلة، وإدارة المخاطر غالبا ما تستخدم المراقبة المستمرة لأنها تعطي نتائج جيدة وذات تأثير جيد في خلق المعلومات عن المخاطر في الوقت المناسب مثل (تحديد درجة التغيير للأحداث الداخلية والخارجية والمخاطر المرتبطة بها، وقدرة ومهارة الموظفين على تطبيق معالجات الخطر وإجراءات السيطرة ذات العلاقة)، وأن المراقبة المستمرة والتقييمات المنفصلة لإدارة المخاطر تعطي نتائج يبقى لها الأثر الجيد خلال مدة حياة الشركة.

4. دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر:

استناداً على ما سبق لا يختلف إثنان في أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً محورياً في التعامل مع المخاطر وإدارتها حيث أشار المعيار الدولي للمراجعة الداخلية رقم 2120 صراحة على أنه (معهد المراجعين الداخليين، 2017، صفحة 13): "يجب على المراجعة الداخلية تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها"، وأشار في تفسيره للمعيار بأن تحديد ما إذا كانت إدارة المخاطر فعالة هو حكم ناتج عن تقييم المراجع الداخلي بأن:

- أهداف الشركة تساند وتتفق مع مهمة الشركة؛
- المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها؛
- يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون كل مستوى مخاطر في انسجام مع قابلية الشركة للمخاطر؛
- يتم التقاط المعلومات المتعلقة بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر الشركة لتمكين الموظفين ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

1.4. العلاقة ما بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر: أشارنا فيما سبق إلى أن المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية يشير بوضوح إلى دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر وتركز الأدبيات الحديثة في مجال المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر على أنها تدخل ضمن نطاق المراجعة الداخلية، فقديمًا كانت وظيفة إدارة المخاطر جزءاً من عملية المراجعة، ولكن اليوم تم الفصل بين الوظيفتين. وتظهر مستويات العلاقة من خلال الخمس عناصر التالية:

- مرحلة التخطيط لعملية المراجعة: يعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات بالإضافة إلى دليل المخاطر والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها حيث يقوم بتحديد العمليات التي تتعرض للمخاطر وهو تحديد أولي للمخاطر المقبولة من خلال تقييمها، وتأتي الخطوة التالية وهي تعديل الخطة بناءً على الحاجة التي تهدف إليها الوحدة الاقتصادية؛
- مرحلة التنفيذ: تهتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام إدارة الشركة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر، وبناءً على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة من قبل المراجع الداخلي؛
- مرحلة أوراق العمل: تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع، أثناء تنفيذه لعملية المراجعة بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها الشركة، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية؛
- مرحلة إعداد تقرير المراجعة: يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المراجع ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها؛
- مرحلة المتابعة: بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر وإدارتها.

وقد حدد معهد المراجعين الداخليين AII الدور الوظيفي والتخصصي لمصلحة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة

المخاطر في (The institute of internal auditors , 2009 , pp. 1-3) :

- ✓ تقديم تأكيد حول فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر؛
 - ✓ تقديم تأكيد بأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح؛
 - ✓ تقييم عملية إدارة المخاطر؛
 - ✓ تقييم التقارير التي تحدد المخاطر الرئيسية؛
 - ✓ مراجعة عملية إدارة المخاطر؛
 - ✓ تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر؛
- كما أشار معهد المراجعين الداخليين AII أن الدور المرفوض للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر يشمل:
- ✓ تحديد المخاطر الجوهرية؛
 - ✓ تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها لسيطرته؛
 - ✓ إدارة التأمين على المخاطر؛
 - ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر؛
 - ✓ تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة؛
 - ✓ تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

فمعهد المراجعين الداخليين AII أكد أن إدارة الشركة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر كتحملها أو تجنبها، وينحصر دور المراجع الداخلي في تقديم النصح للإدارة وبيان تأييده أو اعتراضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، وليس ممارسة عملها واتخاذ القرارات نيابة عنها. سنحاول فيما يلي تقديم دور المراجع الداخلي في أهم مراحل إدارة المخاطر الذي حددها إطار COSO (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الإستجابة لها) (William & Kinney , 2003).

1.1.4 دور المراجع الداخلي في تحديد المخاطر: يعتبر تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة المخاطر وتعتبر الخطوة الأهم لأنه عدم تحديد أحداث الظروف أو الأحداث السلبية يعني عدم تحديد المخاطر الناتجة عنه، وبالتالي عند حدوثها لا تستطيع الشركة التعامل معها بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

وتحديد المخاطر يعني التعرف على الأحداث التي لها أثر سلبي على إنجاز وتحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة وخطتها، وتتم هذه العملية من قبل الإدارة التي غالبا ما تعين فريق عمل للقيام بذلك والذي يجب عليه أن يكون على معرفة شاملة بالأنشطة المختلفة من جهة، ومعرفة البيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف واستراتيجيات الشركة. ويتم ذلك باستخدام أدوات وأساليب منهجية (التحديد المعتمد على الأهداف، التحديد المعتمد على التصنيف، تحديد المخاطر بناء على التقييم الذاتي، العصف الذهني، قوائم المخاطر السابقة).

وبشكل عام فإن الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي للإدارة في هذا المجال نوجزها في:

- ✓ تقديم المساعدة والنصح للمدراء والإطارات المخولة بتحديد المخاطر؛
- ✓ تطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في تحديد المخاطر؛
- ✓ أن يكون مصدرا للمعلومات والخبرة المطلوبة في عملية اتخاذ المخاطر؛
- ✓ إعداد وتوصيل التقارير اللازمة إلى الإدارة ولجنة التدقيق في الوقت المناسب.

2.1.4. دور المراجع الداخلي في تقييم المخاطر: تقييم المخاطر هي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر الذي سيترتب عند حدوث المخاطر التي تم وضعها، وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس والتقييم، وتعتمد العملية على مبدئين كما سبق وأن أشرنا:

- ✓ تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال الشركة؛
- ✓ تقدير درجة احتمال أو إمكانية حدوث هذا الخطر.

تقع على عاتق إدارة الشركة مسؤولية تقييم المخاطر، ويجب أن يتم ذلك بشكل مستمر لتستطيع الإدارة من مواجهة الحالات الطارئة في الوقت المناسب، كارتفاع درجة تأثير أو درجة احتمال الحدوث لمخاطر كانت مقيمة على أساس مخاطر خفيفة ومتوسطة. ويتحمل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة مسؤولية الإشراف على عملية تقييم المخاطر في حين أن مسؤولية المراجع الداخلي تتمثل في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بأنها تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك، مع تقديم المساعدة للمفوضين من قبل الإدارة لتنفيذ التقييم، وتقديم النصح للإدارة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب تستطيع الإدارة إجراء المقارنة المطلوبة بين مختلف أنواع المخاطر المختلفة لمعرفة ما سيتم معالجته أولاً، ومن لا تعالجه تبعاً لمبدأ العائد والتكلفة.

3.1.4. دور المراجع الداخلي في الاستجابة للمخاطر: تتمثل عملية الاستجابة للمخاطر في التعامل مع المخاطر بعد أن تم تحديدها وتقييمها، ويتطلب الأمر تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر، من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه إلى أدنى درجة ممكنة. ويمكن تحديد خيارات الاستجابة للمخاطر ضمن ثلاث مجموعات رئيسية (قبول المخاطر، تقليص المخاطر، تجنب المخاطر).

وبالنسبة لدور المراجع الداخلي في الاستجابة للمخاطر، فإنه كما في الخطوتين السابقتين تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن عملية الاستجابة للمخاطر، ويمارس المراجع الداخلي دور الاستشاري للإدارة من خلال تقديم النصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب، وتوصيل التقارير إلى لجنة المراجعة حول هذه العملية والإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة المخاطر وإذا ما كان هناك خطأ أو احتيال في هذه الإجراءات.

2.4. مراحل المراجعة المبينة على إدارة المخاطر: تقوم المراجعة الداخلية على أساس إدارة المخاطر في الشركة، بشكل متزامن مع مكونات إدارة المخاطر، والتي تشمل البيئة الرقابية، ومخاطر الأحداث المهمة، وتقييم الخطر، في حين أن أنشطة المراقبة وهي المكون السادس من مكونات إدارة المخاطر فهي تحدث بالتوازي مع تنفيذ أنشطة المراجعة، أما المعلومات والاتصالات وعملية المراقبة فهي تحدث بالتوازي مع عملية إعداد التقرير.

إن مراحل إدارة المخاطر تستند إلى تقييم نوعية المخاطر والتخطيط للمراجعة في إطار استراتيجية شاملة تعمل على خلق قيمة لأعمال المراجعة، والجدول التالي يوضح مراحل المراجعة المبينة على إدارة المخاطر:

الجدول رقم 01: مراحل المراجعة الداخلية المبنية على إدارة المخاطر

إطار COSO لإدارة المخاطر	المراجعة المبنية على إدارة المخاطر	مراحل المراجعة
بيئة الرقابة	ادخال بيانات عن الشركة	فهم هيكل الشركة والتخطيط في المراجعة
تحديد الهدف	فهم أهداف الشركة ونموذج العمل وحدود المخاطر	
تعريف الخطر	البيانات الأولى لعملية تحديد وتسجيل الخطر	
تقييم المخاطر	تقدير تأثير وإمكانية المخاطر، ترتيب وتسجيل المخاطر	
سلوك الخطر	سلوك الخطر في إطار رغبة المخاطرة والبيانات الأساسية لتصميم بيئة مهنة المراجعة	
أنشطة الرقابة	مراحل الاختبار	مراجعة الأداء
المعلومات والاتصالات	المعلومات والاتصالات من أجل وظيفة النظام	تقارير المراجعة
المراقبة	عملية المراقبة والمتابعة	

المصدر: هيا مروان إبراهيم لظن: مدى فاعلية التدقيق الداخلي في تقويم أداء إدارة المخاطر وفق COSO، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2016، ص: 73.

وتشمل عملية تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر الخطوات الآتية (حمادة، 2003، صفحة 123):

- مراجعة أهداف ادارة المخاطر وسياستها: تتمثل الخطوة الأولى في تقييم برنامج ادارة المخاطر الذي وضعته الشركة ومعرفة الشركة ومعرفة أهداف هذا البرنامج ومدى مناسبتها لها ويشمل هذا التقييم عموماً مراجعة موارد الشركة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، وعندما تكون ادارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف أخرى وعرضها على الادارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض بين التطبيق والسياسة يلزم التوفيق بين الاثنين اما بتغيير الأهداف أو بتغيير أسلوب الشركة في التعامل مع المخاطر؛
 - التعرف على المخاطر وتقييم التعرض للخسارة: بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تأتي خطوة التعرف على احتمالية تعرض الشركة للمخاطر والتقنيات المستخدمة للتعرف على المخاطر ويتم هنا تحليل العمليات لتقرير التعرضات المختلفة لخسارة واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة؛
 - تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض: بعد أن يتم التعرف على المخاطر وقياسها يدرس المراجع الداخلي المداخل الممكن استخدامها للتعامل مع كل المخاطر، وتشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل الشركة مع المخاطر لتفاديها والحد منه؛
 - تقييم تدابير ادارة المخاطر التي تم تنفيذها: يتم تقييم القرارات الماضية حول كيفية تصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، بالإضافة الى مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة؛
 - التقرير والتوصية بادخال التغييرات لتحسين البرامج: يتم في هذه الخطوة اعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمناً التوصيات اللازمة باجراءات تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج ادارة المخاطر ويرفع الى الادارة العليا ومجلس الادارة ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح اذ لزم الأمر.
- ومما سبق يتضح أن مراجعة إدارة المخاطر هو مراجعة تفصيلية لبرنامج إدارة المخاطر، تم تصميمه لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات الشركة، وما إذا كانت الإجراءات المصممة لتحقيق الأهداف مناسبة ومن تنفيذها بشكل سليم.

5. خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على وظيفة المراجعة الداخلية كوظيفة مساهمة في تفعيل إدارة المخاطر بالشركات، وباعتبارها إحدى الأدوات الرقابية التي تستعين بها الشركات من أجل تحسين وتقوية فعالية الكيفية التي تدار بها المخاطر، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أن المراجع الداخلي يساهم بشكل فعال في ظل تمتعه بالكفاءة والفعالية في عملية إدارة المخاطر سواء في مرحلة تحديد المخاطر، تقييمها أو الاستجابة لها من خلال تقديم المشورة والنصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب.

ومن هذا المنطلق نوصي بـ:

- ✓ ضرورة الانتقال بالمراجعة الداخلية من مجرد مراجعة مالية روتينية إلى مراجعة العمليات وسائر أنشطة الشركة مما يعود بالفائدة على الشركة ويخلق لها قيمة مضافة؛
- ✓ ضرورة تفعيل مفهوم إدارة المخاطر في الشركات والعمل به ضمن المكونات الثمانية الذي اقترحتها لجنة COSO (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الحدث، تقييم وتقدير الخطر، الإستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية والمعلومات والاتصال، المراقبة)؛
- ✓ العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم تطبيقات إدارة المخاطر وإحكام الرقابة على مختلف جوانب أداء الشركات، ويكون ذلك من خلال وضع خطط مراجعة داخلية تعتمد على درجة المخاطرة المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة المراجعة الداخلية بالإتساق مع أهداف الشركة؛
- ✓ العمل على مواكبة التطورات الحديثة في بيئة الأعمال والاعتراف بالتطورات الحديثة في المراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر؛
- ✓ ضرورة تزويد المراجع الداخلي بالمهارات والخبرات المطلوبة والقادرة على تحديد ومراقبة وقياس ودعم إدارة المخاطر المحيطة بالشركة؛
- ✓ عقد دورات تدريبية للمراجعين الداخليين بهدف اكسابهم المعرفة الكافية بمعايير المراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين، ومن تم العمل على تبينها بشكل تدريجي في الشركات الجزائرية.

6. قائمة المراجع:

1. أحمد حلي جمعة. (2010). التدقيق الداخلي والحكومي. عمان، الأردن: مكتب المجتمع العربي للنشر.
2. الإمارة، ض. م. (2007). مسؤولية المدقق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر المصرفية. جامعة بغداد، العراق: رسالة ماجستير غير منشورة.
3. القانونين، ا. ا. يوليو. (2004). مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، النشرة الإلكترونية.
4. خالد راغب الخطيب. (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
5. درويش، ع. ا. (2016). دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية. جامعة السوييف، مصر: مجلة المحاسبة والمراجعة.
6. سمير الصبان، إسماعيل جمعة، و فتحي السوافيري. (1996). الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
7. طارق عبد العال حمادة. (2003). إدارة المخاطر (أفراد، ادارات، شركات، بنوك). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
8. عبد الله خالد أمين. (2000). علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعلمية، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
9. علي حجاج بكري. (2005). دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال. جامعة الأزهر، مصر: المجلة العلمية لكلية التجارة.
10. فتحي السوافيري، و سمير محمد. (2002). الإتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
11. محمد الجزار. (1978). المراقبة الداخلية أسلوب تحقيق الرقابة الوقائية وتنمية الكفاية. القاهرة، مصر: مكتب عين الشمس.
12. محمد القبطان. (2006). قواعد المراجعة في أعمال البنوك. القاهرة، مصر: دار النصر للنشر.
13. معهد المراجعين الداخليين. (2017). المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
14. منتصر أحمد حجازي. (2007). أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير وظائف ومهام المراجعة الداخلية، . . الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة.
15. International Organization for Standardization. (2008). Risk management - Principles and guidelines on implementation. Switzerland.
16. Ivrin, G. & Grady, I. (2004). Internal audit's role in governance, risk, and control. CIA Riview. part 01, 11 edition.
17. SHICK, P., VERA, J., & BOUROUILH, o. (2014). Audit interne et référentiel de risque, 2 eme Edition. PARIS: DUNOD.
18. The institure of internal auditors . (2009). the role of internal auditing in entreorise wide risk management . in www.theiia.org , consulté le 22/11/2019 a 16h20.
19. William, R., & Kinney , J. (2003). auditing risk assesement and risk management processes. the professional practices framework for internal auditing. in iefpedia.com , consulté le 23/11/2019 a 12h35.