

## عنوان المداخلة

### مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات

#### محور المداخلة

#### التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات

أ. سامر سمية

أستاذة مؤقتة /المركز الجامعي الونشريسي/ تيسمسيلت

التخصص: إدارة الموارد البشرية

[soumiasameur26@gmail.com](mailto:soumiasameur26@gmail.com)

د. زيوش ياسين

أستاذ مؤقت/ جامعة ابن خلدون /تيارت

التخصص: علم الاجتماع الثقافي

[yacine.zibouche1978@gmail.com](mailto:yacine.zibouche1978@gmail.com)

ملخص:

يعد التدقيق الداخلي من الوظائف الأساسية في المنظمة نظرا للدور الذي يلعبه في توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص و تقويم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ إستراتيجيتها بشكل صحيح وتطوير نظام الرقابة الداخلية وتدعيم ما يسمى بحوكمة الشركة والمساهمة في تقييم وإدارة المخاطر ومتابعة كيفية علاجها. وباعتبار التطبيق السليم لحوكمة الشركات يحتاج للعديد من الآليات فإن التدقيق الداخلي يعد من أبرز الآليات المعتمدة في هذا المجال، لما له من دور مساهم في ضمان تطوير وترقية الأداء العام للشركة، وتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، ومن هنا يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات.

## Abstract

Internal audit is a key function of the organization because of the role it plays in directing operations towards success by examining and evaluating financial, administrative and operational activities, and providing management information at all levels to help it properly implement its strategy, develop internal control system, Risk management and follow-up how to cure them.

As the proper application of corporate governance requires many mechanisms, internal auditing is one of the most prominent mechanisms adopted in this field because of its role in ensuring the development and promotion of the overall performance of the company, evaluating and improving the effectiveness of risk management. Hence, this study aims at clarifying The extent to which internal audit contributes to risk management to support corporate governance.

**Keywords:** Internal Audit, Risk Management, Corporate Governance

## مقدمة:

تطورت وظيفة التدقيق الداخلي كثيرا في النصف الثاني من القرن الماضي وتغيرت النظرة القديمة لها من مجرد متصيد للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة حيث تستطيع وظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية ، وتعزيز سيطرة الإدارة على الشركة أو تدعيم ما يسمى بحوكمة الشركات وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها وتقديم المشورة في ماهية السبل الأنجع لإدارتها، وكذلك قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتقييم الأداء والفاعلية وبالتالي المساعدة في تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة المشاريع الاقتصادية مما يعزز فرص هذه المشاريع في الاستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى الجودة الشاملة وبالتالي الصمود في وجه المنافسة العالمية<sup>1</sup>.

## الإشكالية:

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات.

**الفرضية:** قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضية التالية:

تضعف الاهتمام بمهنة التدقيق الداخلي في المرحلة الآنية وبرز دورها المهم في تطبيق حوكمة الشركات، من خلال تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وحسن إدارة المخاطر في الشركة.

## أهمية الدراسة:

تمثل أهمية الدراسة في الكشف عن دور التدقيق الداخلي باعتباره من أبرز الآليات في تقييم وإدارة المخاطر ومتابعة كيفية علاجها بالإضافة إلى تقديم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها لدعم حوكمة الشركات.

**محاور الدراسة:** للوصول لهدف البحث تم تقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول:** مفاهيم نظرية حول التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات.

**المحور الثاني:** دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات.

**المحور الأول:** مفاهيم نظرية حول التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات.

نظرا للتوجه العالمي نحو الاهتمام بالمخاطر، من خلال استحداث وحدات تنظيمية تقوم على تحديد وتقييم المخاطر، ووضعها ضمن أولويات، للعمل على إدارتها بطريقة تؤدي إلى تقليل أثرها إلى أدنى حد ممكن، برز الدور المحوري للتدقيق الداخلي في التعامل مع المخاطر وتقييمها وحسن إدارتها بالإضافة إلى دوره الإيجابي في تفعيل حوكمة الشركات.

وقد شهدت وظيفة التدقيق الداخلي تطورا ملحوظا، وذلك يرجع لتطور أدوات الرقابة في المنظمات المختلفة، وخاصة بعد تعقد عملياتها وزيادة اعتمادها على المعلومات، مما جعل التدقيق الداخلي من أهم الوظائف والعمود الفقري لمنظمات الأعمال<sup>1</sup>.

## 1/ تعريف التدقيق الداخلي :

### أ/ تعريف التدقيق الداخلي:

- عرف التدقيق الداخلي بأنه وظيفة تقييم مستقلة أنشأت داخل المنظمة لدراسة وتقييم أنشطتها كخدمة للمنظمة<sup>2</sup>.

- عرف معهد المدققين الداخليين ( IIA ) التدقيق الداخلي على أنه " نشاط تأميني واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة إكساب المنظمة آلية منظمة ومنهج انضباطي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة<sup>3</sup>.

- كما عرف المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية ( IFACI ) التدقيق الداخلي على أنه : " نشاط مستقل موضوعي يسمح بإعطاء الشركة درجة من الثقة ( التأكيد ) حول مدى صحة العمليات التي تقوم بها، ويقدم النصائح اللازمة لتحسينها،

1 فاطمة أحمد موسى إبراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص17.

2 محمد الحسن أكرم عبد الغني القاضي، أثر نظام المعلومات المحاسبية على جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 44.

3 محمد علي محمد الجابري، تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، 2014، ص13.

ويساهم في خلق قيمة مضافة لها، كما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها وتقييمها بطريقة منظمة ومنهجية، في عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، والحوكمة، وتقديم مقترحات لتعزيز كفاءتها<sup>1</sup>.

- كما يعرفه الدكتور خلف عبد الله الوردات على أنه " نشاط توكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، التوجيه، (الحوكمة)<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدقيق الداخلي هو مجموعة من السياسات و الإجراءات و الطرق التي تتخذها الإدارة لحماية أصول المنظمة وضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتحقق من إتباع الموظفين للخطط الإدارية المرسومة بالإضافة للاهتمام بالمخاطر التي تتعرض لها المنظمة ومتابعتها للتخفيف منها وإدارتها إدارة رشيدة.

## 2/ تعريف إدارة المخاطر وخطواتها:

أ/تعريف إدارة المخاطر: لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، وهذا ناتج عن الزوايا التي ينظر إليها، ومن بين أهم التعاريف:

-تعرف إدارة المخاطر "على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب للوسائل بغية تحقيق الهدف المنشود"<sup>3</sup>.

-كما عرفتها لجنة رعاية المنظمات ( COSO ) بأنها : عملية تتم من جانب مجلس إدارة، والإدارة وغيرهم من الموظفين، وتطبق في بيئة إستراتيجية داخل المنظمة، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة وإدارة المخاطر لتكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل المنظمة تحملها لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف الجهة<sup>4</sup>.

ويمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها " عملية موضوعية ومنفذة من طرف مجلس الإدارة، الإدارة العامة والإدارة ومجموع المساهمين في المنظمة، كما أنها تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجية وفي جميع عمليات ونشاطات المنظمة، وهي مصممة لتحديد الحوادث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة، ولتسيير المخاطر ضمن الحدود المقبولة تهدف إلى توفير ضمانات معقولة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة"<sup>5</sup>

وأوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية:

1 أوصيف لخضر، مدخل للتدقيق الداخلي، مطبوعة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2017، ص14.  
2 خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، الأردن، ص33.  
3 عبد النور كتمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، الجزائر، 2017/2018، ص11.  
4 خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 667.  
5 براهمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، الجزائر، 2014، ص91.

- 1- تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالمنظمة؛
- 2- تحديد التحديدات المتوقعة لكل أصل؛
- 3- تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام؛
- 4- تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة؛
- 5- تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة؛
- 6- تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنظمة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة.

من خلال ما سبق يمكن القول:

- أن إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة آنيا أو مستقبليا ومن ثم تطوير الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معها.

- أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المنظمة بصفة مستمرة<sup>1</sup>.

#### ب/ خطوات إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر من الوظائف الأساسية في المنظمة، حيث تعمل على فحص وتحليل شامل لكل أنواع المخاطر التي تعترض نشاطها فهي تشمل خمس خطوات أساسية وهي كالآتي:

**1-تحديد المخاطر:** من أجل إدارة المخاطر يجب أولا فهم وتحديد هذه المخاطر<sup>2</sup>، ويتم في هذه المرحلة التعرف على المخاطر ذات الأهمية أو المشاكل بحد ذاتها، فعندما يتم ذلك يسهل تحديد الخطر؛

**2- تحليل المخاطر:** ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية؛

**3- تقييم المخاطر:** وهو تحديد عنصر الخطر، والآثار التي يحدثها كل خطر، واحتمال حدوث الخطر، فأحيانا يكون سهلا قياسها وأحيانا يتعذر ذلك.

**4- التعامل مع المخاطر:** بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها ، يمكن للمنظمة التعامل مع المخاطر ضمن خمس نتائج محددة وهي:

**1-4 تجنب المخاطر ومعالجتها:** تستطيع الإدارة تجنب المخاطر كليا وبالتالي إلغاء أثرها.

<sup>1</sup> عبد النوركتمي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> براهمة كنزة، مرجع سابق، ص 92.

**2-4 مراقبة المخاطر:** وتأتي في حالة عدم قدرتنا على حل الخطر أو تجنبه، وهي عبارة عن مخاطر بسيطة وتلاشى بمرور الزمن؛

**3-4 نقل المخاطر:** وتأتي هذه العملية عادة في التأمين، أي نقلها من طرف إلى طرف ثاني؛

**4-4 معالجة الأثر:** وتأتي في هذه العملية عدم قدرة المنظمة على حل الخطر لكن تمتلك القدرة على معالجته؛

**5-4 مشاركة الخطر:** تكون هناك مخاطر يمكن التشارك مع أطراف أخرى لتقليل أثرها أو بناء خطة جماعية من خلال التشارك مع مؤسسات أخرى أو أجهزة الدولة؛

**5-المراقبة والمتابعة الدورية:** ويتم لاكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة<sup>1</sup>.

### 3/ تعريف حوكمة الشركات:

شهد العالم في السنوات الأخيرة انهيار العديد من المنظمات البارزة مما حدا بها إلى التركيز وتوجيه الاهتمام نحو حوكمة الشركات وأيضاً شددت على عملية التدقيق الداخلي كجزء من عملية الحوكمة، ويعد الهدف الرئيسي لعملية التدقيق الداخلي دعم وتعزيز وتقوية آليات وإجراءات حوكمة الشركات في المنظمة وتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة<sup>2</sup>. ولتوضيح مفهوم حوكمة الشركات سوف نأخذ أكثر من تعريف:

-عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المنظمة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"<sup>3</sup>.

-أما معهد المدققين الداخليين (IIA) فيعرف حوكمة الشركات على أنها "العمليات والإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال حوكمة الشركات فيه"

- أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فتعتبر حوكمة الشركات على أنها "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط الشركات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بمن فيهم المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة"<sup>4</sup>.

1 عبد النور كتمي، مرجع سابق، ص15.

2 محمد الحسن أكرم، أثر نظام المعلومات المحاسبية على جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص49.

3 خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 184.

4 براهمة كنزة، مرجع سابق، ص07.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن حوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعة القواعد التي تنظم الحقوق والواجبات والعلاقات التي تربط بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الشركات، من خلال مجموعة من الإجراءات والأساليب لإدارة الشركة وتوجيه نشاطاتها بما يضمن تطوير الأداء وتعظيم ربحية الشركة.

## المحور الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات.

**1/ تعريف تدقيق إدارة المخاطر وخطواتها:** برنامج إدارة المخاطر ينبغي أن يخضع بشكل دوري لعملية تدقيق شاملة تسمى تدقيق إدارة المخاطر من طرف مدقق داخلي، والتي تتم عبر خطوات معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

**أ/ تعريف تدقيق إدارة المخاطر:** يقصد بتدقيق إدارة المخاطر على أنه "مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر وهو مصمم لتقرير إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المنظمة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم".

والجدير بالذكر أن معهد المدققين الداخليين أشار إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي<sup>1</sup>، وتوجد العديد من المعايير المهنية لمعهد المدققين الداخليين والتي تعبر عن أهمية انخراط التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر بالمنظمة، حيث تنص المعايير المهنية لمعهد المدققين الداخليين في معيار الأداء 2100 على أن نشاط التدقيق الداخلي ينبغي أن يساعد الشركة على التعرف على التعرضات الهامة للمخاطر وتقييمها والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والنظم الرقابية، أما معيار الأداء 2110 يوضح أن "نشاط التدقيق الداخلي ينبغي أن يراقب و يقيم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمنظمة"<sup>2</sup>

## ب/ خطوات تدقيق إدارة المخاطر:

إن التعريف الحديث للتدقيق الداخلي يؤكد على أن التدقيق الداخلي يساعد المنظمة في تقييم وتحسين إجراءات إدارة المخاطر<sup>3</sup>، إضافة إلى ذلك وجود عدة معايير أشار إليها معهد المدققين الداخليين تعبر عن أهمية انخراط التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر<sup>4</sup>، وعملية تدقيق إدارة المخاطر تشمل بوجه عام خمسة خطوات، سواء كان التدقيق داخلي أو خارجي وهي:

**1-تقييم أهداف وسياسة إدارة المخاطر:** تتمثل الخطوة الأولى المتعلقة بتقييم برنامج إدارة المخاطر في مراجعة سياسة إدارة المخاطر التي تنتهجها المنظمة ومعرفة أهداف البرنامج، حيث أنه بعد التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمنظمة، حيث يشمل هذا التقييم بصفة عامة مراجعة للموارد المالية للمنظمة وقدرتها على تحمل الخسائر المحتملة والتأكد إذا كانت متماشية مع أهداف البرنامج، وفي حال ما إذا كانت أهداف إدارة المخاطر بما عيوب أو قصور يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، أما في حالة وجود تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوفيق بين الاثنين

1 يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 121.

2 براهيمة كنزة، مرجع سابق، ص 93.

3 خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 697.

4 كتمي عبد النور، مرجع سابق، ص 16.

وذلك إما بتغيير الأهداف أو تغيير الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة في التعامل مع مخاطرها، أما في الحالة التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بأن تعيد المنظمة صياغة سياسة وأهداف إدارة المخاطر بشكل رسمي.

**2- تحديد أو اكتشاف المخاطر وتقييمها:** بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة الموالية هي التعرف على تعرضات المنظمة الحالية للمخاطر، وبالنسبة للتقنيات التي تستخدم في التعرف على المخاطر في عملية تدقيق إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر في عملية إدارة المخاطر، وتتكون هذه الخطوة من تحليل العمليات لتقرير التعرضات المختلفة للخسارة، وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة لإجراءات التعرف التي طبقت سابقاً، أما في حالة تجاهل بعض المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها المنظمة يترتب على التدقيق أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها والتوصية بأحسن البدائل وأنسبها، أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض ما تم التعرف عليه سابقاً فينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية، وفي هذا الصدد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في المعيار رقم 2110 إلى أنه ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنظمة وذلك عن طريق تحديد وتقييم التعرض الجوهري للمخاطر، كما ينبغي أن يساهم في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

**3- تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض للخسارة:** بعد التعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة والعمل على قياسها، يقوم المدقق الداخلي بدراسة البدائل الممكن استخدامها للتعامل مع كل خطر، كما ينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المنظمة مع المخاطر كالتفادي والتقليل من حدوثها.

**4- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:** تتمثل هذه الخطوة في تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويلها، وينبغي أن تقرر مراجعة برنامج التحكم في المخاطرة الخاص بالمنظمة أولاً ما إذا كانت تدابير منع الخسارة والتحكم فيها قد طبقت على كل واحد من التعرضات المتعرف عليها، وإذا لم يتم تطبيقها يجب بيان السبب في ذلك.

**5- التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين برنامج إدارة المخاطر:** عادة ما يتم إعطاء تدقيق إدارة المخاطر الطابع الرسمي وذلك في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل، وي طرح توصيات بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة<sup>1</sup>.

## 2/ دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والعلاقة بينهما:

تلقي إدارة المخاطر اهتماماً متزايداً في شتى أقطار العالم المتقدمة منها والناشئة على حد سواء في جميع المنظمات وذلك لدورها الحاسم في تخفيف المنظمة مخاطر بيئة العمل ومخاطر التعثر والفشل المالي والإداري<sup>2</sup> وغيرها من المخاطر.

<sup>1</sup> براهمة كنز، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> ورود ناهض الشوا، دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص 30.



يلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في إدارة العديد من الشركات والمنظمات، وقد اتسع هذا الدور وكبر ليشمل تقدير المخاطر، وإتباع المبادئ السليمة لإدارة المخاطر الذي يؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد مخاطر الفساد وسوء الإدارة وتشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.

أ/ دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر: لا شك ان التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر حيث أشار معهد المدققين الداخليين إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي حسب نص المعيار رقم 2110، كما أشار المعيار إلى أن المدير التنفيذي لدائرة التدقيق الداخلي عليه القيام بوضع خطط للتدقيق تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة دائرة التدقيق الداخلي وبالتالي اتساقها مع الأهداف العامة للمنظمة حيث يجب على المدقق الداخلي أن يطور فهمه الخاص بخصوص المخاطر التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها وأن يقوم بعد ذلك بإعداد خطة تحتوي كيفية مواجهة والتخفيف من آثار هذه المخاطر إن لم يكن بالإمكان تلافيها نهائيا.

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن تحديد أولويات التدقيق الداخلي في مرحلة التخطيط تعتمد على المخاطر حيث أشارت دراسة أجريت في إيطاليا عام 2003 إلى أن منهج التدقيق الداخلي استنادا إلى درجة المخاطر يعتبر تطورا منهجيا حيث يشكل المنهج التقليدي التركيز على اختبارات الالتزام ويتبنى هذا المنهج نحو 25% من كبريات الشركات الإيطالية أما التدقيق المستند إلى المخاطر فيعتبر كما أشرنا هو المنهج الحديث وتمارسه نحو 75% من كبريات الشركات الإيطالية.

والتعريف الحديث والمفهوم الجديد للتدقيق الداخلي يشير بوضوح إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر على أنها تدخل في نطاق التدقيق الداخلي حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية حيث أشار معيار إدارة المخاطر إلى أنه قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى.

وقد أشارت الإستراتيجية الجديدة للتدقيق الداخلي الصادرة عن (kPMG) إلى أن الشركات وفي سبيل إحداث تحول في التدقيق الداخلي نحو التركيز على المخاطر يجب على الإدارة العليا فيها أن تقتنع بجدوى هذه الإستراتيجية وأن تحدد المنافع المترتبة على هذه الإستراتيجية وأن تحدد مدى الضعف والقوة المتوفرة في وظيفة التدقيق الداخلي لديها ومن ثم عليها أن تقوم بتحديد المخاطر الإستراتيجية المحددة التي تواجهها الشركة ومن ثم تحديد المستويات المقبولة من هذه المخاطر ، ومن ثم عليهم رفق قسم التدقيق الداخلي لديهم بالمهارات والخبرات المطلوبة والقادرة على تحديد ومراقبة وقياس وإدارة هذه المخاطر .

وقد لخص إطار كفاءة التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين بأن دور المدقق الداخلي يتمحور في ثلاث مناطق رئيسية وهي مساعدة المدراء في تقييم المخاطر ومساعدتهم في كيفية الاستجابة والتعامل مع هذه المخاطر ومن ثم تزويد لجنة التدقيق بتأمين موضوعي عن مدى نجاح الشركة في التعامل مع المخاطر.

كما أن التدقيق الداخلي ومن خلال قيامه بالتدقيق الوقائي والتدقيق التحليلي يقوم بتحديد الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى حدوث المخاطر في الحاضر أو المستقبل والعمل على تلافي هذه العوامل وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر للحد منها وتحسين

شروطها من أجل تدارك الأسباب التي أدت إلى نشوئها كما أنه يجب على التدقيق الداخلي القيام بمساعدة الإدارة وذلك بتزويدها بالبيانات والمعلومات عن مختلف أنشطة المنظمة والتي من المتوقع حدوث مخاطر فيها مع تقديم النصح والمشورة للإدارة بصورة تقارير دورية ومتابعة هذه التقارير وما ورد فيها كما على المدقق الداخلي القيام بتقييم كفاءة وفعالية الإدارة العليا في إدارة المخاطر وعليه أن يقدم لها الدعم الفعال من خلال المشاركة في تحديد جوانب الخطر الهامة والوسائل المناسبة للرقابة عليها ومتابعة أداء الإدارة والتقرير عن ذلك إما لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق<sup>1</sup>.

وينبغي أن يقدر المدقق الداخلي كفاءة عملية إدارة المخاطر في النقاط التالية.

-قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتقدير مستوى المخاطر المقبولة لدى المنظمة؛

- التعرف على المخاطر الناشئة وترتيب أولويتها؛

-أنشطة الرقابة تؤدي بصفة دورية من أجل فعالية إدارة المخاطر؛

- تلقي مجلس الإدارة والإدارة العليا تقارير دورية عن عملية إدارة المخاطر<sup>2</sup>.

هذا وقد أشار الباحثون إلى أن عملية إدارة المخاطر تبدأ بعملية تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالمنظمة وترتيبها حسب درجة الخطورة ومن ثم تحديد التهديدات والفرص المحتملة وبناءا عليه تقوم الشركة بعملية إدارة المخاطر وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن أمام المدققين الداخليين تحدي كبير حول إدارة المخاطر ويتمثل في مساعدة الإدارة على تحديد الأخطار المحيطة بالأعمال ومساعدتها على الاستجابة لهذه المخاطر حسب التحديد وفي النهاية تقديم تأكيد للجنة التدقيق على أن المنظمة قامت بمواجهة هذه الأخطار بالكفاءة المطلوبة من عدمه.

وأهم المخاطر التي يتولى المدقق الداخلي تقييمها والمشاركة في تحليلها وإدارتها:

-عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية؛

-ال فشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين ؛

- ضياع الأصول؛

-الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفاء للموارد؛

-الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

<sup>1</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 122-123

<sup>2</sup> عبد النور كتمي، مرجع سابق، ص 16.

مما سبق نستخلص أن التدقيق الداخلي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر ليتم العمل بعد ذلك على محورين أساسيين الأول هو دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة والثاني أخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها<sup>1</sup>.

#### ب/ العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي ( التدقيق المالي) إلى دور التدقيق الإداري ثم كان التركيز على إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ويقع ضمن مسؤولية التدقيق الداخلي عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات اللازمة لإعداد المنهج واختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية، وإجراء تقييم فعال وموضوعي لعمليات الوحدة الاقتصادية.

فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي أوجه الترابط بينهما:

#### أ- مرحلة تخطيط عملية التدقيق

يعتبر جمع المعلومات الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات، فالغرض الأساسي من مرحلة التدقيق ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر.

#### ب- مرحلة التنفيذ

تتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام إدارة المنظمة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر، وبناء على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة من قبل المدقق الداخلي لزيادة فاعلية الضوابط الداخلية الموضوعية،

#### ت- مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل

يقوم المدقق بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذا المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية.

#### ث- كتابة التقرير

بعد أن يدون المدقق ملاحظاته واستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الإفصاح في تقريره عن المخاطر ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك، وعلى الإدارة إصدار تعليمات إلى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء التقييم والتوضيح والإفصاح عنها للإدارة حول احتمال التعرض للخسارة ووضع الحلول حول كيفية تفاديها أو التقليل من آثارها.

<sup>1</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص125

## ج- المتابعة

يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المدقق حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية عن طريق الاختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، بهدف السيطرة على المخاطر وإدارة كفاءتها<sup>1</sup>.

**3/ دور التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة:** تشير التطورات الحديثة إلى أن المدقق الداخلي يساهم بدور كبير في حوكمة الشركة سواء مراقبة تحقيق الأهداف التي تضعها الشركة أو في تقييم الخطط والأساليب التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف وقد أوضح معهد المدققين الداخليين في موقفه الرسمي من الحوكمة وبالرغم من تعقيده إلا أنه يتقاطع بشكل كبير مع كثير من القضايا التي يعالجها التدقيق الداخلي.

وقد أشارت الكثير من الدراسات على مستوى العالم إلى أهمية التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة وتحقيق جودة التقارير المالية وهذا ما أشار إليه التعريف الحديث للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين، والدور المنشود للتدقيق الداخلي هنا يكمن في مساهمة التدقيق الداخلي في تقديم التوصيات اللازمة للإدارة أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق فيما يخص ما إذا كانت المنظمة تسير باتجاه تحقيق الأهداف أو أن هناك مخاطر وعوائق تواجه المنظمة، وهذا من شأنه أن يخفض من التكاليف، حيث نصت قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن مجلس الإدارة ينبغي له إمكانية الاتصال مع دائرة التدقيق الداخلي في المنظمة وتلقي تقاريرها بشكل مباشر، كما أن التدقيق الداخلي يقوم بأداء دوره باعتباره أحد الأطراف الرئيسية المسؤولة عن دعم الحوكمة من خلال اتجاهين:

**الاتجاه الأول:** مساعدة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية وهي من الأطراف الداخلية المسؤولة عن تنفيذ الحوكمة وقواعدها في أداء دورها بفاعلية من خلال تقديم خدمات الاستشارات في المواضيع المختلفة لتشغيل.

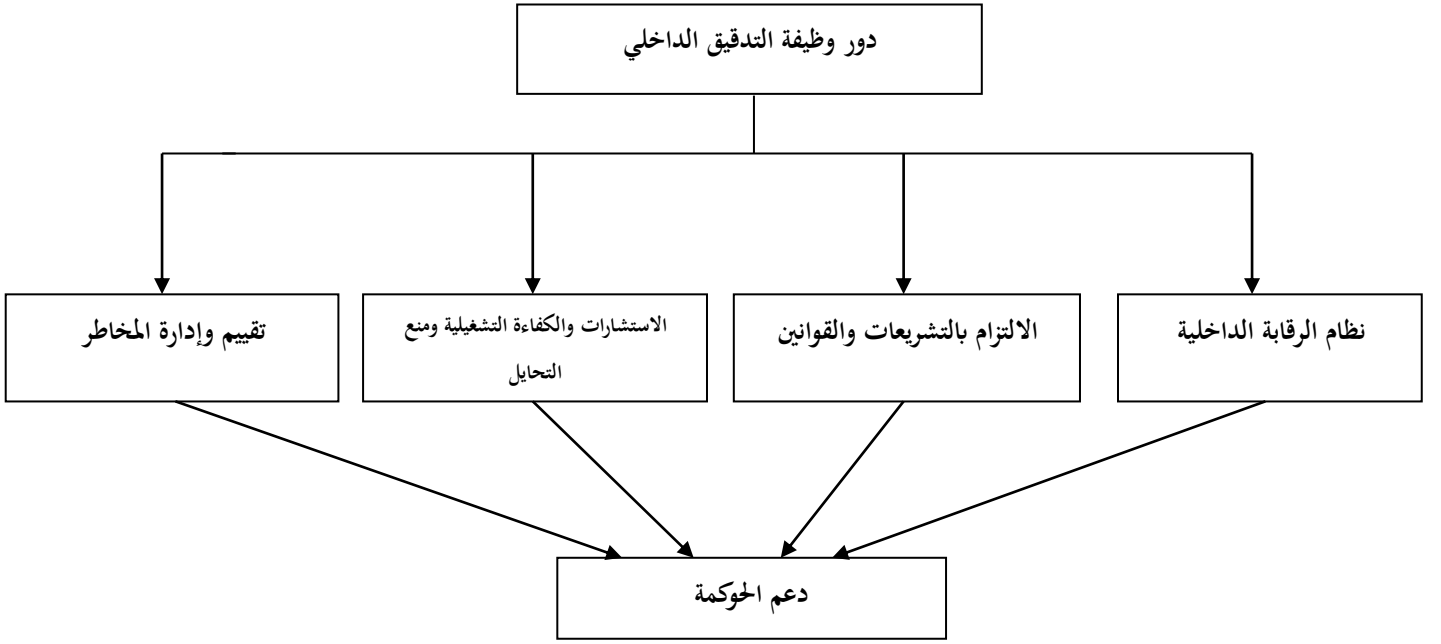
**الاتجاه الثاني:** القيام بدوره الذي يتفق مع مضمون وظيفته في متابعة وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالتنظيم والرقابة الملائمة لمواجهتها، والتقرير عن ذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد والضمان في المجالات المختلفة<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح الأنشطة والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي والتي تساهم في دعم الحوكمة

<sup>1</sup> عبد النور كتمي، مرجع سابق، ص17.

<sup>2</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص96

## الشكل-1- دور التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة



المصدر: يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص98

### 4/ أثر إدارة المخاطر من طرف المدقق الداخلي على حوكمة الشركات:

يعمل التدقيق الداخلي على إضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول بأن المخاطر التي تواجه الشركة تدار بفعالية، وكذا من خلال التحسينات التي تقدمها في مجال إدارة المخاطر، وتدقيق إدارة المخاطر، حيث أن وظيفة التدقيق الداخلي قد اتسع نطاقها من دورها التقليدي المتمثل في التدقيق المالي إلى التدقيق الإداري ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للشركة من خلال تدقيق إدارة المخاطر، والإفصاح عن مختلف المخاطر التي تواجه الشركة بكل شفافية، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة وزيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي ومنظم وهذا يساهم في دعم حوكمة الشركات.

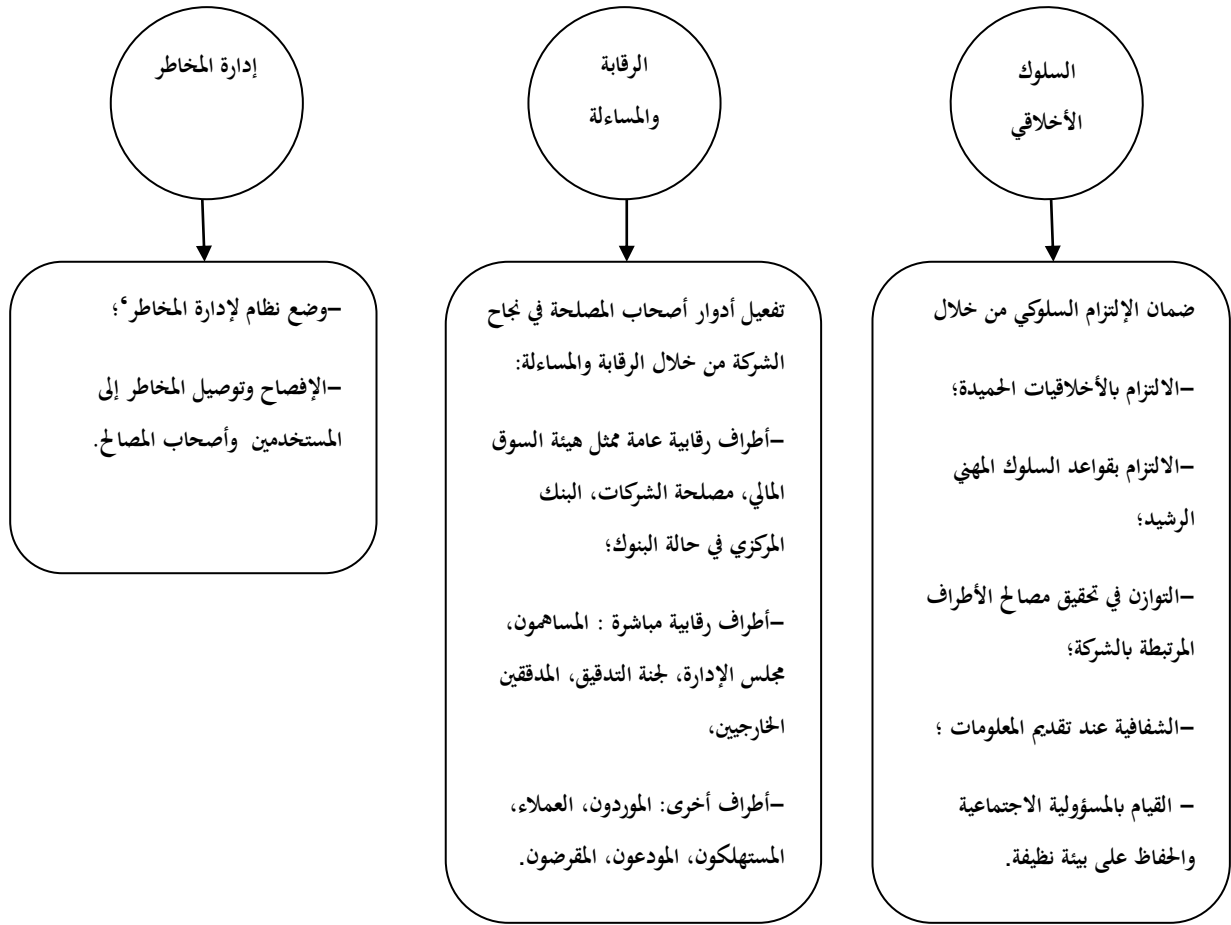
توجد ضمن المعايير المهنية لمعهد المدققين الداخليين، معايير تعبر عن أهمية مساهمة التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر بالشركة، حيث أن المعيار رقم 2110 يشير إلى أنه ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة، وذلك عن طريق تحديد وتقييم التعرض الجوهرية للمخاطر، كما ينبغي أن يعمل على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة، وهذا يساهم في تفعيل ودعم حوكمة الشركات.

فحسب تعريف معهد المدققين الداخليين الذي يعرف الحوكمة على أنها "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح في الشركة، ومن أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز

الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال حوكمة الشركات فيه" وبالتالي فإن اهتمام التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر وتدقيق إدارة المخاطر، إضافة إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية يعزز من دعمه للتطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية وتتعلق الركيزة الثالثة بإدارة المخاطر، وهذا لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها ، والشكل الموالي يوضح هذه الركائز:

## الشكل-2- ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2005، ص 47.

<sup>1</sup> براهمة كنزة، مرجع سابق، ص 95.

## خاتمة:

من أهم أهداف المنظمة الاستمرارية والبقاء، خصوصا في ظل التحديات التي تواجهها ضمن محيطها، وهذا ما أدى إلى ضرورة وجود وظيفة جوهرية جديدة داخل الهيكل التنظيمي، المتمثلة في وظيفة التدقيق الداخلي والذي يعد بمثابة مراقبة ذاتية تضمن حماية ممتلكاتها من خلال اكتشاف الأخطاء أو الإهمال أو حتى الغش والتلاعب.

كما أنه من خلال دراستنا لموضوع التدقيق الداخلي ومساهمته في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات حاولنا معرفة دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وحاولنا إبراز العلاقة بينهما واتضح لنا وجود علاقة وطيدة بينهما، فالتدقيق الداخلي يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المنظمات من أجل تقوية وتحسين الطرق التي تدير بها مخاطرها، إضافة إلى ذلك فقد تطورت وظيفة التدقيق الداخلي واتسع نطاقها من دورها التقليدي المتمثل في التدقيق المالي إلى التدقيق الإداري ثم إلى التركيز على إضافة قيمة للمنظمة من خلال تدقيق إدارة المخاطر، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة وزيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثلهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي ومنظم وهذا يساهم في دعم حوكمة الشركات.

كما صرح المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بأهمية إدارة المخاطر في تطبيق حوكمة الشركات ودور المدقق الداخلي في ذلك لإضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق أهدافها، من خلال تقديم تأكيد معقول على أن المخاطر التي تواجه الشركة والبحث عن سبل العلاج المناسبة لزيادة ثقة المساهمين وباقي أصحاب المصالح.

## التوصيات : خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- العمل على زيادة الاهتمام بالتدقيق الداخلي كوظيفة وتعزيز دورها لما لها من أثر إيجابي في إدارة المخاطر؛
- 2- ضرورة تعزيز دور المدقق الداخلي لإدارة المخاطر والإفصاح عن مختلف المخاطر التي تواجه المنظمة بكل شفافية؛
- 3- العمل على متابعة تطور معايير التدقيق الداخلي، مع القيام بإجراء دورات تدريبية للمدققين الداخليين على هذه المعايير،
- 4- تركيز الاهتمام على الدور الذي يجب أن يقوم به المدقق الداخلي من أنشطة وإجراءات لأهمية الدور المنوط بأدائه في تفعيل إدارة المخاطر.

المراجع:

الكتب :

- 1-خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، الأردن.
- 2-طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 3-أوصيف لخضر، مدخل للتدقيق الداخلي، مطبوعة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2017

المذكرات:

- 1-يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين، 2007
- 2-فاطمة أحمد موسى إبراهيم، العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2016
- 3-محمد الحسن أكرم عبد الغني القاضي، أثر نظام المعلومات المحاسبية على جودة التدقيق الداخلي، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2016،
- 4-محمد علي محمد الجابري، تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العاملة في اليمن، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، 2014
- 5-عبد النور كتمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، الجزائر، 2018/2017
- 6-براهمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، الجزائر، 2014
- 7-محمد الحسن أكرم ، أثر نظام المعلومات المحاسبية على جودة التدقيق الداخلي ،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2016
- 8-ورود ناهض الشوا، دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.



