بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الاسلامية – غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)

The Extent of the Effectiveness of the Internal Audit Role in the Risk Management Reformation According to COSO Framework (An Empirical Study on the Governmental Sectors - Gaza Strip)

إعداد الباحث

هيا مروان ابراهيم لظن

إشراف الأستاذ الدكتور

علي عبدالله شاهين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1437هـ – 2016م

إقـــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO

دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة

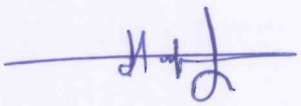
The Extent of the Effectiveness of the Internal Audit Role in the Risk Management Reformation According to COSO Framework (An Empirical Study on the Governmental Sectors - Gaza Strip)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name: اسم الطالبة: **هيا مروان إبراهيم لظن**

Signature: التوقيع: 

Date: التاريخ: 2016/03/26

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم..... ج س غ/35/ Ref .....

التاريخ 2016/02/14م Date .....

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ هيا مروان إبراهيم لظن لنيل درجة الماجستير في كلية *التجارة*/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO
دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة

The Extent of the Effectiveness of the Internal Audit Role in the Risk Management Reformation According to COSO Framework
(An Empirical Study on the Governmental Sectors - Gaza Strip)

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 05 جمادى الأولى 1437هـ، الموافق 2016/02/14م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. علي عبد الله شاهين	مشرفاً و رئيساً	.....
د ماهر موسى درغام	مناقشاً داخلياً	.....
أ.د. جبر إبراهيم الداعور	مناقشاً خارجياً	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية *التجارة*/قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف على المناعمة

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 هاتف ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم



سورة طه الآية(114)

الملخص

مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة ميدانية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية دور التدقيق الداخلي ودوره في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO, وقد شملت الدراسة عدد من المتغيرات المتعلقة بتطبيق الاطار وهي البيئة الداخلية ووضع الأهداف وتحديد الحدث وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر وأنشطة الرقابة وتقييم نظام الابلاغ المالي (المعلومات والاتصالات) والمراقبة وبالإضافة للوقوف على مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأسس إدارتها والإجراءات المتبعة للحد من المخاطر.

ولتحقيق أهداف الدارسة واختبار فرضياتها إعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية حيث صممت استبانة تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها. وقد تم توزيع **81** استبانة على العاملين في دائرة التدقيق الداخلي والدائرة المالية في القطاعات الحكومية، واسترد منها عدد **71** استبانة بنسبة **88%** من الاستبيانات، وقد تم تحليل إجابات المبحوثين بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة وفق متغيرات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة غياب اللوائح المنظمة لأداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية في قطاع غزة، بالإضافة لغياب الدور الفاعل للتدقيق الداخلي في مراجعة التقنيات المستخدمة بتحديد المخاطر والفرص التي يتعرض لها وعدم فاعلية دوره بمتابعة تنفيذ اجراءات الرقابة على القطاع الحكومي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل مفهوم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية، والعمل به ضمن المكونات الثمانية لاطار COSO ERM, وضرورة الاهتمام بتفعيل دور التدقيق الداخلي في القطاعات الحكومية بالنظر إلى دوره الايجابي في إضافة قيمة وتحسين فعالية العمليات وتحقيق الأهداف، وضرورة انشاء دائرة لإدارة المخاطر في كل وزارة من الوزارات الفلسطينية.

Abstract

The Extent of the Effectiveness of the Internal Audit Role in the Risk Management Reformation According to COSO Framework
(An Empirical Study on the Governmental Sectors - Gaza Strip)

This study aims to assess the efficiency and effectiveness of internal audit systems and their role in risk management reformation according to COSO framework in governmental sectors. These include (Internal Environment, Objective Setting, Event Identification, Risk Assessment, Risk Response, Control Activities, Information & Communication and Monitoring). The study also attempts to find out the concept of risk management, its types, the principles of risk managing, and procedures to reduce risk.

In order to achieve the objectives of the study and test hypotheses, the study relied on primary and secondary data, which is designed to suit the study and its objectives. **Eighty-one** copies of the designed questionnaire were distributed to employees in the Internal Audit Department and Finance Department in the governmental sectors; 71 of the informants (About 88%) turned in the completed questionnaires. Respondents Answers were analyzed based on appropriate statistical methods according to study variables. A descriptive analytic methodology was followed to describe and analyze the study variables and examine the underlying hypothesis.

The main findings of the study were the absence of regulations, which help internal audit to play its role in the reformation of risk management in the governmental sectors in the Gaza Strip: there was also absence of the active role of internal audit review and techniques used in identifying the risks and opportunities faced by the public sector.

The study recommends that there is a need to enhance the concept of risk management in governmental sectors, considering the eight components of COSO ERM framework, and there is also a need to focus on activating the role of internal audit in governmental sectors because of its positive impact on adding value and improving the effectiveness of operations to achieve the objectives, in addition to that, there is a need to establish a department of risk management in each ministry.

الاهداء

إلى معنى الحب.. وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي .. وحنانها بلسم جراحي ... إلى والدتي الحبيبة أمد الله في عمرك بالصالحات فأنت زهرة الحياة ونورها.

إلى قدوتي الأولى .. ونبراسي الذي ينير دربي .. إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به ... إلى والدي الحبيب أمد الله في عمرك.

إلى من هم سندي وقوتي ولفؤادي مهجتي .. وأقرب إلى من روحي وحبهم يجري في عروقي ... إخوتي وأخواتي إبراهيم، رشاد، أمجد، هند، هبة، رشا.. .

إلى روح جدي وجدتي رحمهما الله.

إلى الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام ... إلى صديقاتي جميعاً

إلى من أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة ... أساتذتي الكرام

إلى كل من ساندني ووقف بجانبي وساعدني في انجاز هذا العمل شكري الجزيل وامتناني.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

هيا مروان لظن

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، الشكر لله أولا على ما أنعم به علي من نعم كانت خير عون لي في إنجاز هذا العم.

يقول الله تعالى في كتابه العزيز «هل جزاء الاحسان إلا الاحسان» سورة الرحمن اية (60)

وفي الحديث القدسي عن رب العزة قال: «من صنع اليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئون به فأدعوا له».

ومن هذا المنطلق واعترافاً مني بالجميل لا أملك إلا كلمة شكر وعرفان أتوجه بها إلى كل من قدم لي عوناً أو مساعدة ساهمت بشكل أو بأخر في إخراج هذا البحث بهذه الصورة.

وأخص بالشكر أستاذي المشرف الدكتور/ علي عبدالله شاهين والذي لن أوفيه حقه من الشكر والعرفان لمساندته لي وتقديم العون الكبير والمساعدة والتوجيه السديد، والذي كان صبوراً معي إلى أبعد الحدود أسأل الله أن يجزيه عني خيراً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: الدكتور/ ماهر درغام أستاذ المحاسبة المشارك في الجامعة الاسلامية، والأستاذ الدكتور/ جبر الداعور أستاذ المحاسبة في جامعة الأزهر الذين شرفوني بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

كذلك أشكر جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة هذه الدراسة وعلى ما قدموه من نصح وتوجيهات.

والشكر موصول إلى جميع الموظفين العاملين في القطاعات الحكومية على مساعدتي في تعبئة وتوزيع الاستبانة.

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل من حضر هذه المناقشة سواء من أهلي أو زملائي أو الأساتذة أو الطلبة.

وأسجد شاكرة لله على خروج هذا البحث إلى النور، وأتمنى من الله أن ينال هذا البحث رضا واستحسان أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة والحكم.

فجزى الله الجميع بكل خير

وختاماً إن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي

الباحثة

هيا مروان لظن

فهرس الموضوعات

الفصل الأول الاطار العام للدراسة	**1**
أولا: مشكلة الدراسة	2
ثانياً: أهداف الدراسة	3
ثالثاً: أهمية الدراسة	4
رابعاً: فرضيات الدراسة	4
خامساً: متغيرات الدراسة	5
سادساً: الدراسات السابقة	7
الفصل الثاني الرقابة والتدقيق الداخلي وفق إطار COSO	**15**
المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي	**16**
تمهيد	16
أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي	17
ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي	18
ثالثاً: أنواع التدقيق الداخلي	19
رابعاً: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	21
خامساً: واجبات المدقق الداخلي	24
سادساً: التدقيق الداخلي في القطاع العام	24
سابعا: تاريخ التدقيق الداخلي في فلسطين	25
المبحث الثاني الرقابة الداخلية وفق COSO	**26**
تمهيد	26
أولاً: مفهوم الرقابة الداخلية	27
ثانياً: أهداف الرقابة الداخلية	28
ثالثاُ: أنواع نظام الرقابة الداخلية	29
رابعاً: وظائف الرقابة الداخلية	30
خامساً: لجنة المنظمات الراعية COSO	30
سادساً: مكونات الرقابة الداخلية وفق COSO	33
سابعاً: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية	38
الفصل الثالث تدقيق وتقويم إدارة المخاطر	**40**
المبحث الأول إدارة المخاطر وفق COSO	**41**
تمهيد	41

أولاً: مفهوم الخطر	41
ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر	42
ثالثاً: دور إدارة المخاطر	43
رابعاً: الاطار العام لإدارة المخاطر	43
خامساً: أنواع المخاطر وفق مفهوم (ERM)	45
سادساً: إطار COSO لإدارة المخاطر	47
ثامناً: فوائد إدارة المخاطر لمنشآت الأعمال	51
تاسعاً: هيكل ومسئوليات إدارة المخاطر	52
المبحث الثاني مكونات اطار ادارة المخاطر وفق COSO	**54**
تمهيد	54
أولاً: البيئة الداخلية	56
ثانياً: تحديد الأهداف	57
ثالثاً: تحديد الحدث	58
رابعاً: تقييم المخاطر	60
خامساً: الاستجابة للمخاطر	62
سادساً: أنشطة الرقابة	63
سابعاً: المعلومات والاتصالات	65
ثامناً: المراقبة	66
المبحث الثالث تدقيق وتقويم ادارة المخاطر	**67**
تمهيد	67
أولاً: العلاقة بين ادارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي	68
ثانياً: دور التدقيق الداخلي في ERM	70
ثالثاً: مراحل التدقيق المبني على ادارة المخاطر	72
رابعاً: خطوات تدقيق إدارة المخاطر	73
الفصل الرابع المنهجية والاجراءات	**74**
المبحث الأول الطريقة والإجراءات	**75**
تمهيد	75
أولاً: منهج الدراسة.	77
ثانياً: مجتمع الدراسة	78
ثالثاً: أداة الدراسة	78
رابعاً: صدق الاستبيان	79
خامساً: ثبات الاستبانة	83

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة 84
المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها 86
تمهيد 86
أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة 86
ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة 89
ثالثاً: تحليل جميع فقرات الاستبيان 101
الفصل الخامس النتائج والتوصيات 102
تمهيد 103
أولاً: النتائج 104
ثانياً: التوصيات 105
ثالثاً: الدراسات المقترحة 106
المراجع 107
أولا: المراجع العربي 108
ثانياً: المراجع الأجنبية 111
الملاحق 113
ملحق رقم 1 قائمة المحكمين 114
ملحق رقم 2 الاستبانة 115
ملحق رقم 3 تسهيل مهمة باحثة 122

قائمة الجداول

جدول رقم 1 مكونات الرقابة الداخلية 36

جدول رقم 2 مصفوفة تقدير الخطر المصدر 61

جدول رقم 3 مراحل التدقيق الداخلي المبني على ادارة المخاطر 73

جدول رقم 4 درجات مقياس ليكرت الخماسي 79

جدول رقم 5 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال 80

جدول رقم 6 معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة 82

جدول رقم 7 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 83

جدول رقم 8 يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 84

جدول رقم 9 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 86

جدول رقم 10 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 87

جدول رقم 11 توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي 87

جدول رقم 12 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية..... 88

جدول رقم 13 توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها في إدارة المخاطر 88

جدول رقم 14 توزيع عينة الدراسة حسب هل توجد لائحة محددة بدور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية؟ 89

جدول رقم 15 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.SIG) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية " 90

جدول رقم 16 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.SIG) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية..... 92

جدول رقم 17 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.SIG) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية " 95

جدول رقم 18 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.SIG) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية " 97

جدول رقم 19 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.SIG) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة " 99

جدول رقم 20 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.SIG) لجميع فقرات الاستبيان 101

قائمة الأشكال

شكل رقم 1 متغيرات الدراسة 6

شكل رقم 2 عناصر إطار لجنة COSO لسنة 1992 لأنظمة الرقابة الداخلية. 32

شكل رقم 3 عناصر اطار لجنة COSO للرقابة الداخلية لسنة 2002 33

شكل رقم 4 مكونات ومبادئ الرقابة الداخلية 37

شكل رقم 5 أنواع المخاطر وفق مفهوم ERM 45

شكل رقم 6 إطار COSO ERM 48

شكل رقم 7 عناصر مكونات ادارة المخاطر 55

شكل رقم 8 العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر 68

شكل رقم 9 تصنيف القطاعات الحكومية 76

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

الدراسات السابقة

مقدمة

تواجه بيئة الأعمال تغيرات سريعة ذات آثار بالغة الأهمية على المنظمات عبر العالم، واستجابة لذلك تتحرك هذه المنظمات لتطوير هياكلها وإعادة هندسة عملياتها وتحسين أساليب إدارة المخاطر لديها لإضفاء المزيد من المعلومات الملائمة والموثوقة اللازمة لتحقيق أهدافها.

ويعد التدقيق الداخلي المرتكز على المخاطر بمثابة مقاربة نظامية حديثة وفعالة للتدقيق يهدف إلى التركيز على المخاطر التي قد تحول دون تحقيق تلك الأهداف، وإن ممارسة هذه المنهجية تتطلب تقييم المخاطر والطرق المعتمدة للتحكم بها وإداراتها وأحكام الضبط عليها بهدف وضع مخطط التدقيق وتقييم أنظمة الضبط الداخلي.

لذلك تشهد مهنة التدقيق الداخلي(Internal Auditing Profession (IAP – منذ نهاية القرن الماضي تطورات هائلة خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية بعد إصدار معهد المدققين الداخليين المعيار الجديد للتدقيق الداخلي (the institute of internal auditors (IIA, 2003 والذي تضمن توسيع المهام المنوطة به بإضافة مهام تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر من خلال تطبيق المفاهيم الحديثة للرقابة الداخلية وفق إطار COSO لإدارة المخاطر، بحيث ترتبط أهداف الرقابة الداخلية وفق إدارة المخاطر بأهداف الوحدة الاقتصادية لتشمل الأهداف (الاستراتيجية، والتشغيلية، والتقريرية، والالتزام بالتعليمات والقوانين)، إلى جانب تحديد وقياس المخاطر المحيطة بكل هدف منها وإجراءات الإدارة للحد من هذه المخاطر، وتفعيل التحسين المستمر لتلك الأهداف، ومن ثم تحديد الفرص والاستفادة منها والاستعداد لمواجهة المخاطر المحيطة بها.

هذا وفي ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تواجه القطاعات الحكومية في قطاع غزة بسبب الحصار، ظهرت الحاجة إلى تفعيل دور التدقيق الداخلي ومفاهيمه التي تواجه تلك القطاعات من خلال دعمه للخطط والأهداف الاستراتيجية ودوره الرقابي والتنظيمي في إدارة المخاطر.

أولا: مشكلة الدراسة

لقد كثر الجدل والنقاش ولا يزال عالمياً وعربياً حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، لذا أصبح إطار (ERM) هو الإطار الذي ينسجم مع حل أو الحد من نشوء الأزمات والمشكلات المالية والمخاطر وإظهار شمولية المعلومات المتعلقة بالقوائم المالية وجودة التقارير المالية، لذلك فإن هذا الإطار يعمل على تتبع المخاطر المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية

والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، مما يسهم في التصدي لمواجهة التغيرات في تلك البيئات وتحقيق الأهداف، وقد أحدث الإطار الجديد لإدارة المخاطر الكثير من التساؤلات من قبل المجتمع المالي والباحثين والمهنيين في كافة أوساط القطاعات الاقتصادية والحكومية حول مفهوم هذا الإطار ومكوناته وعلاقته بمكونات الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي.

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما مدى فاعلية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO في القطاعات الحكومية في قطاع غزة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية؟
- ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها في القطاعات الحكومية؟
- ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة في القطاعات الحكومية؟
- ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الإبلاغ المالي في القطاعات الحكومية؟
- ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في المراقبة والمتابعة في القطاعات الحكومية؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- الوقوف على مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأسس إدارتها وأليات تقييمها والإجراءات المتبعة للحد منها.
- بيان أهمية دور التدقيق الداخلي ودوره في رفع كفاءة القطاعات الحكومية وتطوير أدائها في ظل تطبيق مكونات COSO ERM.
- تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.
- إبراز دور إدارة المخاطر وتطبيقه على القطاعات الحكومية لمواجهة المخاطر والتحديات المحيطة بها.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنشأ أهمية البحث من خلال تحليل مدى دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO, باعتباره الإطار الحديث لإدارة المخاطر وكونه يتصف بشمولية الآليات والمعلومات المتعلقة بالتقارير المالية والأداء الاستراتيجي، وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجه القطاعات الحكومية الفلسطينية والضغوط التي تتعرض لها لتقديم برامج ناجحة مع الحفاظ على مستويات الخدمة وتحقيق التوازن وتقليص الميزانيات ومواجهة التحديات. وتنبع أهمية هذه الدراسة في إطار تحقيق أهدافها من خلال إبراز أهمية دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وتحليلها وعلاجها بمختلف أنواعها الإستراتيجية والتشغيلية والتقريرية والالتزام، والإستفادة منها كتغذية مرتدة تساهم في تبصير الإدارة المالية في القطاعات الحكومية نحو تطوير أدائها وإضافة قيمة والعمل على زيادة قدرتها الفنية والمالية للنهوض بمسؤولياتها، الأمر الذي يدعم استقرارها ودورها الإيجابي ومكانتها في المجتمع مالياً واقتصادياً واجتماعياً.

رابعاً: فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية وفق إطار COSO وتقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية. وهذه الفرضية تبحث متغيرين البيئة الداخلية ووضع الأهداف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها وفق اطار COSOوتقويم المخاطر في القطاعات الحكومية. وتبحث ثلاث متغيرات تحديد الحدث، تقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة وفق إطار COSO وتقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي وفق إطار COSO وتقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية دور التدقيق الداخلي في المراقبة والمتابعة وفق إطار COSO وتقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

خامساً: متغيرات الدراسة

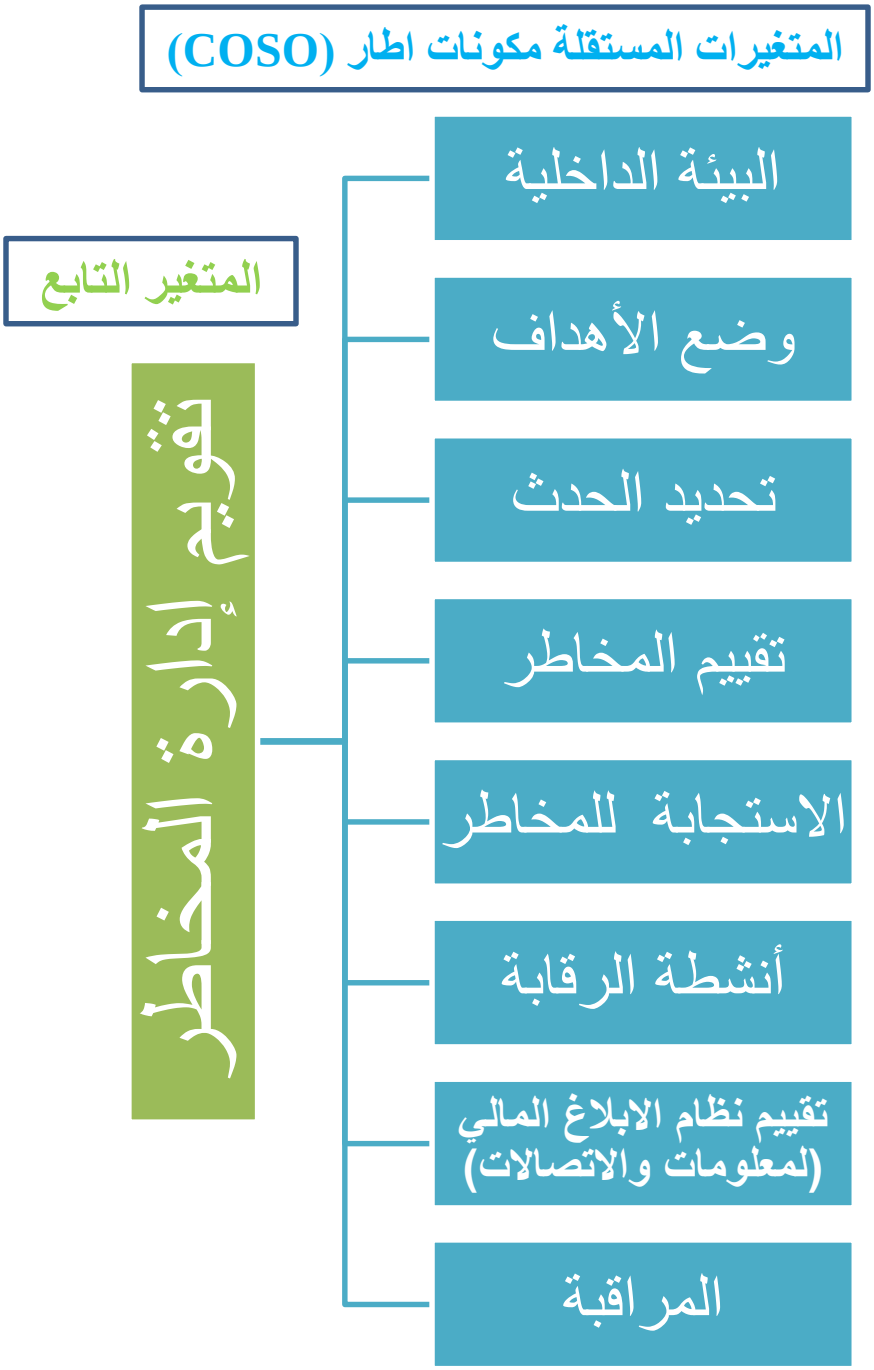
- **المتغير التابع**

تقويم إدارة المخاطر

- **المتغيرات المستقلة**

تتمثل في فاعلية دور التدقيق الداخلي وفق إطار COSO في تحقيق كل من:

1- البيئة الداخلية
2- وضع الأهداف
3- تحديد الحدث
4- تقييم المخاطر
5- الاستجابة للمخاطر
6- أنشطة الرقابة
7- تقييم نظام الابلاغ المالي (المعلومات والاتصالات)
8- المراقبة



شكل رقم 1 متغيرات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

- **الدراسات العربية**

1- دراسة (مشتهى، 2015)، بعنوان: تقييم مدى انسجام أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية مع إطار COSO وأثر ذلك على أداء الشركة وقيمتها.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى انسجام أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية مع إطار (COSO Committee of Sponsoring Organization) , وأثر ذلك على أداء الشركة وقيمتها. وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمدى تطبيق مكونات الرقابة الداخلية في عينة الدراسة المتمثلة في (40) شركة مساهمة عامة مدرجة في بورصة فلسطين خلال عام (2013)، كما تم استخدام اختبار One sample T-test وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار الفرضيات.

وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في الشركات المساهمة العامة في فلسطين تنسجم مع إطار الرقابة الداخلية المتكامل (COSO) بدرجة مرتفعة.

ومن أهم التوصيات قيام هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بإصدار دليل خاص يتضمن إطاراً للرقابة الداخلية بما يتلاءم مع بيئة الأعمال الفلسطينية، بحيث يشتمل على مكونات الرقابة الداخلية وعناصرها وفقاً للإطار المتكامل للرقابة الداخلية الصادر عن لجنة المنظمات الراعية (COSO).

2- دراسة (سعدودي، 2015)، بعنوان: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المدقق الداخلي في البنوك ومدى قدرتها على الحد من المخاطر المصرفية، ولمعالجة الاشكالية تم دراسة التدقيق الداخلي في البنك الوطني الجزائر، ولتعزيز هذا التصور تم اجراء تربص على مستوى وكالة تقرت التابعة للبنك الوطني الجزائري.

وكان من أهم النتائج أن المدقق الداخلي له دور كبير في الحد من المخاطر البنكية وكشف المخالفات بإعتماده على منهج عملي مبني على مجموعة من المعايير التي تحكم مهنة التدقيق.

وكان من أهم التوصيات على المنظمات المهنية متابعة تطوير أداء المراجعين الممارسين للمهنة واطلاعهم على كل جديد بخصوص مهنة المراجعة وخاصة فيما يتعلق بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية.

3- دراسة (جميل، 2014)، بعنوان: تحسين فاعلية الرقابة الداخلية في ظل اعتماد إطار إدارة المخاطر ERM.

هدفت الدراسة إلى تطبيق المفاهيم الحديثة للرقابة الداخلية وفق إطار COSO لإدارة المخاطر في معمل الألبسة الرجالية في العراق من خلال إطار إدارة المخاطر وربط أهداف الرقابة الداخلية وفق ERM بأهداف الوحدة الاقتصادية وكيفية تحديد وقياس المخاطر المحيطة بها وإجراءات الإدارة للحد من تلك المخاطر وقد اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة كيف إطار ERM آلية عمله نحو استباق الحدث لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية من خلال تركيز إجراءاته على منع حدوث المخاطر قبل وقوعها وطرق معالجتها.

وكان من أهم التوصيات تشكيل إدارة مخاطر مستقلة في الهيكل التنظيمي تعمل على قراءة المتغيرات في بيئة الأعمال لتحديد الفرص والمخاطر وإدارتها لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.

4- دراسة (دهيرب، 2012)، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة (COSO) إعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية. ومدى إمكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام.

هدفت الدراسة إلى بيان المفاهيم الحديثة لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وترسيخ الإطار العام لأنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة(COSO) وتحديد القواعد الرئيسية لهذا المفهوم، وأنواع الضوابط الرقابية ضمن نظام الرقابة الداخلي وعرض نموذج تطبيقي للتقييم الذاتي للمخاطر الرقابية الذي يتم من خلاله تحديد وتشخيص الخطر وحجمه ونوعه ودرجة تأثيره، سواء كانت المخاطر داخلية أم خارجية والتي تتعرض لها كل مؤسسة بمختلف نشاطاتها وتنوع أعمالها ومن خلال قيامها بممارسة نشاطها ولأجل ديمومة بقائها، ليتم بعدها وضع الضابط الرقابي وهي الإجراءات والمعالجات الصحيحة والمناسبة ووفق الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وبما يضمن تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

وكان من أهم النتائج عدم قيام أغلب المؤسسات العاملة في القطاع العام بتقدير وقياس المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وبالتالي عدم إعتمادها لنموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية كوسيلة لتقييم وتقويم نظام الرقابة الداخلية.

ومن أهم التوصيات ضرورة إعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية نظراً لما يحققه من مزايا ايجابية للمؤسسة ببيان المخاطر وأهميتها والضوابط الرقابية الموضوعة ونوعها سواء وقائي، كشفي، تصحيحي، رادع ودرجة تأثيره وبمستويات مختلفة.

5- دراسة (غنيمات، صيام 2011)، بعنوان: العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية، والوقوف على أهم المعوقات(المحددات) التي تحد من فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية وتطورها في تلك الوزارات .ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها تم بتصميم استبانة، تم توزيعها على المديرين والعاملين في أجهزة الرقابة الداخلية في الوزارات لغايات التحليل الإحصائي.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر العوامل تأثيرًا في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية هو النظام المحاسبي ومكوناته، وأقل العوامل تأثيرًا كفاءة العاملين ورقابة الأداء. وأظهرت الدراسة وجود ضعف في تطبيق سياسات اختيار وتعيين موضوعية للعاملين ونقص التدريب الجيد لهم. إضافة إلى ضعف القيادات الإدارية في الوزارات الأردنية، ونقص في دور السلطة التشريعية وهيمنة السلطة التنفيذية عليها.

وكان من أهم التوصيات ضرورة أن تولي الحكومة الأردنية أنظمة الرقابة الداخلية في الوزارات الأردنية المزيد من الاهتمام وذلك من خلال التركيز على المقومات الإدارية والمالية الأساسية المؤثرة في فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، وتفعيل أسس ومعايير الاختيار والتعيين، وتطوير معايير دقيقة لقياس وتقييم الأداء الحكومي.

6- دراسة (بدوي،2011)، بعنوان: أثر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO على تحقيق أهداف الرقابة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مدى تطور بناء هياكل أنظمة الرقابة الداخلية في هذه المنظمات. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة مكونة من (99) منظمة أهلية في قطاع غزة تعمل في مجالات تنموية واجتماعية مختلفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي أسلوب الحصر الشامل.

وكان من أهم نتائج تلك الدراسة هي وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بأنظمة الرقابة الداخلية، كما تبين أن المنظمات الأهلية تنظر بدرجات إيجابية متفاوتة لأهمية عناصر نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الرقابة والمتمثلة في تحقيق فعالية وكفاءة الأنشطة التشغيلية، ومصداقية التقارير المالية، وتعزيز الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية.

وكان من أهم توصيات تلك الدراسة ضرورة تبني المنظمات الأهلية الفلسطينية لنظام الرقابة الداخلية والاهتمام بتطبيق عناصره الخمسة بفاعلية، ومتابعته وفقاً لإطار COSO ومتابعة التطورات التي يتم استحداثها على أنظمة الرقابة الداخلية مستقبلا. أيضا ضرورة إلزام المنظمات الأهلية بتدقيق حساباتها بواسطة مدققي حسابات معتمدين من قبل وزارة الداخلية.

7- دراسة (المدهون، 2011)، بعنوان: دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المصارف، وبيان أهميته وأهدافه ومبادئه، ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف، وقد إستخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف، ولابد من وجود تنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: زيادة التنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في المصارف، والعمل على زيادة الاهتمام بتنمية قدرات المدققين الداخليين، والعمل على تعزيز المهارة والمعرفة لدى المدققين الداخليين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة فعالة في مجال إدارة المخاطر.

8- دراسة (السبوع ،2011)، بعنوان: أثر هياكل أنظمة الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO على أهداف الرقابة.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطور بناء هياكل أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية وفق إطار COSO ومعرفة فاعليتها في تحقيق أهداف الرقابة، كما استهدفت أيضاً اختبار أثر عناصر الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الرقابة.

وقد أشارت نتائج الدراسة بشكل عام إلى فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية ووجود أثر مهم لعناصر الرقابة مجتمعة في تحقيق أهداف الرقابة على وجود بعض الاستثناءات.

وتضمنت عدداً من التوصيات كان أهمها الاهتمام بمراقبة أنظمة الرقابة الداخلية من خلال إجراءات التقييمات المستمرة لتلك الأنظمة بما يسهم في زيادة فاعليتها وكفاءتها.

- **الدراسات الأجنبية**

1- دراسة (Fadun، 2013)، بعنوان: الأثار والتحديات من اعتماد إطار إدارة مخاطر المشروع في بيئة الأعمال.

Enterprise Risk Promoting Management Adoption in Business Enterprises: Implications and challenges.

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق تحديات ERM والفوائد المترتبة على اعتماده ومدى مناسبته للاستخدام في نيجيريا، واستخدام الأدبيات ومفاهيم إدارة مخاطر المشروع لتحفيز الشركات على اعتماده.

وكان من أهم النتائج أن فهم ERM ضروري لتسهيل اعتماده وتطبيقه في نيجيريا وضرورة البدء في مجلس الإدارة من أجل التأثير الإيجابي على مفهوم الشركات في المخاطر، والتخطيط للإحتمالات.

وكان من أهم التوصيات أن على الشركات دمج إدارة المخاطر في عمليات فلسفة المنظمة، والإجراءات وخطط العمل، وبدلا من ممارستها كبرنامج مستقل. كما أن على الحكومة توفير بيئة مناسبة للشركات لتزدهر لضمان أن الفوائد المترتبة على إدارة المخاطر المؤسسية قابلة للتنفيذ في مؤسسات الأعمال.

2- دراسة (kemp, 2013)، بعنوان: هل وجود برنامج إدارة مخاطر المشروع يؤثر على أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية على التقارير المالية؟

Does the Existence of an Enterprise Risk Management (ERM) Program Influence the Existence of Material Weaknesses in Internal Control over Financial Reporting?

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم لمعالجة فجوة في البحوث التجريبية بشأن تأثير ERM على ضعف مادي في الرقابة الداخلية على التقارير المالية وفقًا لتقييم الإدارة، وتساهم في القرارات على تكلفة / فوائد إدارة ومخاطر المشروع.

يوفر أدلة كمية على وجود حل ممكن بالنسبة للشركات التي تسعى لعلاج نظامها الداخلي، وتصميم الرقابة الداخلية على التقارير المالية ودعم الفكرة القائلة بأن اعتماد برنامج إدارة مخاطر المشروع يمكن أن يكون عاملا في الحد من وجود ضعف مادي في الرقابة الداخلية على التقارير المالية، فهو يوفر طبقة إضافية من البحوث على أهمية ومصداقية إدارة مخاطر المشروع.

وكان من نتائج الدراسة أن الشركات التي تمتلك برنامج ادارة مخاطر المشروع أقل عرضة لوجود أوجه ضعف جوهرية في الرقابة الداخلية على التقارير المالية.

وقد أوصت الدراسة الشركات بامتلاك برنامج ادارة مخاطر المشروع لتقليل أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية على التقارير المالية لتحسين كفاءتها.

3- دراسة (Saeidi/ 2013)، بعنوان: دور الثقة في إدارة مخاطر المشروع
The Role of Trust in Enterprise Risk Management

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في الكيفية التي يمكن بها تعزيز إدارة مخاطر المشروع من خلال بناء الثقة التنظيمي، وكيف تواجه المنظمات التعقيد المتزايد الذي تحركه(قوى العولمة، التدقيق التنظيمي، والمنافسة، والتقاضي، والقلق المتزايد مع التقنيات والنماذج المالية المعقدة).

واحد من أفضل الأساليب التي قد حظي بالاهتمام في السنوات الأخيرة للتصدي لهذه التحديات هو إدارة المخاطر المؤسسية ERM وبالتوازي مع هذا، على مدى السنوات القليلة الماضية، أصبحت الثقة موضوع الأساس من الاهتمام في المنظمات، بسبب الميل المتزايد لفهم كيفية خلق التعاون النشط داخل المنظمات التي يمكن أن تكون شرطا مسبقا لإدارة المخاطر في المشروع.

وكان من أهم النتائج أن الثقة هي أحد الوسائل التي تعزز إدارة المخاطر حيث إنها تجعل أفراد المنظمة يركزون على الأهداف والرؤية والبعد عن التشكيك في المسئوليات والأدوار بينهم.

وكان من أهم التوصيات ضرورة تعزيز إدارة المخاطر بتحسين الاحتفاظ بالثقة في المنظمة.

4- دراسة (2011 Institute of Internal Auditors)، بعنوان: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

Internal Auditing's Role in Risk management

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في تفعيل أداء إدارة المخاطر من خلال تحليل الدور الواجب القيام به والوسائل المستحدثة لتفعيل أداء إدارة المخاطر وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم إعداد استبانة وتوزيعها بالتنسيق بين معهد المدققين الداخليين في كل من الولايات المتحدة وايرلندا وبريطانيا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك دور مهم للمدققين الداخليين في إدارة المخاطر، وجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المدقق في وضع خطة التدقيق التي تراعي منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها تدريب وتثقيف لجان التدقيق والإدارة على مفاهيم المخاطر وإدارتها وتطوير مهارات المدققين الداخليين لتمكينهم من تقديم استشارات وتوصيات بشأن تطوير نظام إدارة المخاطر بالمنشأة.

- **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة بإدارة المخاطر حيث تناول بعضها فاعلية الرقابة الداخلية وفق إطار COSO، وتناول البعض الآخر دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، كما تناولت أيضاً تأثير ادارة المخاطر على أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية، وكانت نتائج الدراسات معظمها متباينة وفقا للبيئة التي أجريت فيها الدراسة.

وتأتي هذه الدراسة لاستكمال الدراسات السابقة من حيث تتناول تحليل مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق اطار COSO, وذلك في بيئة تتسم بتغييرات سريعة ومحفوفة بالمخاطر بالنظر إلى خصوصية الوضع في فلسطين، الأمر الذي يستلزم الوقوف على فاعلية التدقيق الداخلي وفق أحدث الأطر الدولية المعمول بها في هذا الشأن لغرض تحليل أبعادها، ومدى فاعلية تطبيقها في فلسطين الأمر الذي يؤدي إلى تطوير فاعلية التدقيق والوصول إلى نتائج جيدة تسهم في إدارة المال العام بكفاءة وفعالية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والطاقة الكامنة للكوادر البشرية لتحقيق أهدافها وليتم إضافة قيمة للقطاعات الحكومية الفلسطينية، وتحسين عملياتها، ومساعدتها في تحقيق أهدافها بأسلوب منهجي منظم.

الفصل الثانـي

الرقابة والتدقيق الداخلي وفق إطار COSO

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي

المبحث الثاني: الرقابة الداخلية وفق COSO

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي

تمهيد

تشهد وظيفة التدقيق الداخلي (Internal Auditing Profession (IAP– تطورات هائلة خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، منذ أصدرت بورصة نيويورك المعيار الجديد لوظيفة التدقيق الداخلي، حيث اقتصر التدقيق الداخلي في بداية الأمر على التدقيق المحاسبي مراجعة العمليات المالية واكتشاف الأخطاء وتصحيحها والتأكد من سلامة ادارة الأصول الخاصة بالوحدة الاقتصادية، ثم توسع نطاق التدقيق ليشمل جميع المجالات حيث أصبح الأداة الفعالة للإدارة العليا لتساعدها في تحقيق الوظائف الادارية والرقابية بكفاءة وفاعلية.

وقد تزايدت أهمية ومستقبل التدقيق الداخلي من خلال تأثيره الايجابي في إدارة المخاطر وإضافة قيمة للوحدة الإقتصادية بحيث يساهم في إعداد استراتيجيتها، وتحديد نقاط القوة بها. (Ernst and Young, 2012, p. 21) ويهدف هذا المبحث إلى بيان مفهوم التدقيق الداخلي وأهدافه وأنواعه والمعايير الدولية للممارسة المهنية وواجبات المدقق الداخلي.

أولاً: مفهوم التدقيق الداخلي (Concept of Internal Auditing)

تطور مفهوم التدقيق الداخلي مع تطور الحياة الإجتماعية والإقتصادية بداية من التحقق من صحة البيانات المحاسبية مروراً باكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وأعقب ذلك تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي من خلال إضافة نشاط التقييم (Evaluation) لمساعدة الإدارة في حكمها على كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية، والعمل على رفع مستوى كفاءة وفاعلية الوظيفة (الصواف، 2011، ص 4).

ويشار إلى مصطلح التدقيق من الناحية المهنية بأنه عملية فحص مستندات ودفاتر وسجلات الوحدة الاقتصادية فحصاً فنياً انتقاديا محايداً للتحقق من صحة العمليات وإبداء الرأي في عدالة البيانات المالية للوحدة الاقتصادية اعتماداً على قوة نظام الرقابة الداخلية (جمعة، 2009، ص25)، وبالتالي فهو تقويم الأنشطة المتعارف عليها داخل الوحدة الاقتصادية كخدمة لها، وتشمل وظائفه من بين أشياء أخرى (الفحص والتقييم) ومراقبة مدى كفاية وفعالية وملاءمة أنظمة الرقابة الداخلية.

ويعد التدقيق الداخلي من الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية، ويقوم به موظفون تابعون لإدارة المشروع باعتباره مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل تنشؤه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المشروع، والتحقق من تطبيق موظفي المشروع السياسات ووسائل الرقابة في أداء أغراضها واقتراح التحسينات الواجب إدخالها وصولاً إلى حدود الكفاية الإنتاجية القصوى للمشروع (الحدرب, 2010, ص 142).

وقد عرفت لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية committee of sponsoring organization of the trade way commission (COSO) التدقيق الداخلي " بأنه عمليات تتأثر بمجلس إدارة المنشأة والإدارة والأفراد الآخرين بالمنشأة ويتم تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها في مجالات: كفاءة العمليات وفاعليتها ودقة التقارير المالية والإلتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها (إبراهيم, 2009, ص 21).

وفي نفس السياق فقد عرف معهد المدققين الداخليين Institute of Internal Auditors (IIA) في أمريكا التدقيق الداخلي بأنه: " نشاط مستقل وموضوعي واستشاري مصمم لاضافة قيمة الوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها والمساعدة على تحقيق أهدافها من خلال إنتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة، وعمليات التحكم (أحمد، 2009، ص 30).

وإضافة قيمة للوحدة تعني تحسين الفرص لتحقيق أهداف الوحدة وتحديد فرص التحسينات في العملية التشغيلية أو تخفيض درجة التعرض للمخاطر عن طريق القيام بخدمات التأكيد والخدمات الإستشارية التي يقدمها التدقيق الداخلي (الخيرو، 2013، ص 419).

وقد ذكر (جمعة، 2009، ص 29) أن التدقيق الداخلي يهدف إلى مساعدة الإدارة فيما يلي:

- تقييم وتحسين فعالية ادارة المخاطر.
- تقييم وتحسين فعالية الرقابة.
- تقييم وتحسين فعالية عمليات توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها.

ومما سبق يتبين أن التدقيق الداخلي نشاط مستقل وموضوعي واستشاري مصمم لإضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها والمساعدة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، وبذلك أصبح ينظر إلى المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي بأنه ضرورة لمواكبة التطورات المعاصرة من خلال دوره في تحسين فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بالأعمال وإضافة قيمة للمنشأة باستثمار الفرص وتحسين العمليات وتقليل المخاطر.

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي Objectives of internal audit

تتمثل الأهداف الأساسية لوظيفة التدقيق الداخلي في القيام بالأنشطة التالية:(حجازي، 2010، ص 12)

أ- فحص وتقييم مدى ملاءمة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية عن طريق تقييم نظم الرقابة المختلفة.

ب- التحقق من مدى التزام العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير المهم على أعمال المنشأة.

ت- تحديد مدى ملاءمة إجراءات المحاسبة عن الأصول ومدى كفاية وسائل الحماية والأمان لتلك الأصول.

ث- التحقق من مدى مصداقية وسلامة المعلومات وفحص الوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتبويب وتقرير مثل هذه المعلومات.

ج- تقييم مدى كفاءة واقتصادية إستخدام موارد المنشأة والتقرير عن الإنحرافات عن المعايير العملية إن وجدت وتحليل وتوصيل ذلك إلى المسئولين عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

ح- تقييم نوعية وجودة الأداء في تنفيذ المسئوليات المحددة.
خ- زيادة قيمة المؤسسة والتوصية بالتحسينات التشغيلية.

وقد أضاف الاتحاد الدولي للمحاسبين لأهداف التدقيق الداخلي: (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2009، ص 646) ما يلي:

أ- زيادة فعالية إدارة المخاطر، حيث يمكن أن يساهم قسم التدقيق الداخلي للمؤسسة في تحديد وتقييم المخاطر الهامة والعمل على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة فيها.
ب- متابعة تطبيق قواعد الحوكمة، حيث يتوجب على قسم التدقيق الداخلي القيام بتقييم مدى التزام الوحدة الاقتصادية بقواعد ومبادئ الحوكمة ومدى بلوغها للأهداف والتزامها بالأخلاق والقيم وإدارة الأداء والمساءلة وإيصال معلومات المخاطر والرقابة على الأداء، وتحقيق فاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمدققين الداخليين والخارجيين وعلاقتهم مع الإدارة.

وإلى جانب ما سبق فإن من أهداف التدقيق الداخلي تقديم الاستشارات باعتبارها أحد المهمات الأساسية التي أعترف بها IIA حيث إنها نشاط استشاري وليس مجرد القيام بعملية التقييم، إلى جانب القيام بخدمات التأكيد وتقييم المعلومات التي تحتاجها المنشأة لأجل تحديد امكانية الاعتماد عليها (منصور، 2012، ص15).

وفي ضوء ما سبق يتبين أن أهداف التدقيق الداخلي تعمل على تحقيق رقابة شاملة إدارية ومحاسبية وتشغيلية على المنشأة، لذا تقع على كاهل إدارة التدقيق مسؤولية كبيرة في المنشأة من خلال توفير البيانات واجراء التحليل والتقييم وتقديم التوصيات للإدارة والمساهمة في تحديد وتقييم المخاطر والعمل على تحسين ادارتها، وبالتالي مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أنواع التدقيق الداخلي Internal Audit Type

يوجد عدة أنواع للتدقيق الداخلي، وفقاً لمجال الاهتمام الذي ينصب إليه النشاط، إذ يقسم التدقيق الداخلي إلى ستة أنواع هي:

التدقيق المالي Financial Audit

التدقيق الداخلي المالي هو عبارة عن " الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ والسياسات المحاسبية المتعارف عليها وأي متطلبات أخرى" (الخيسي، 2013، ص32).

وتهدف عمليات التدقيق المالي إلى توفير الحد المقبول بأن التقارير المالية المدققة تعكس بأمانة الوضع المالي، ونتائج عملياتها، وحساباتها الجارية بما يتلاءم مع مبادئ المحاسبة ومعايير التدقيق المالي (الواردات، 2013، ص 241).

تدقيق الالتزام Compliance Audit

ويسمى أيضاً تدقيق الرقابة (Control Audit)، وهو ذلك النوع من التدقيق الذي يقوم بالتأكد من تطبيق السياسات، والعمليات، والإجراءات للضوابط الرقابية المالية والتشغيلية، ومدى تطبيق القوانين الموضوعة بصورة أصولية، بالإضافة إلى التأكد من أن إجراءات الجودة الموضوعة من قبل المؤسسة، أو من قبل جمعيات مهنية قد طبقت بصورة جيدة (أحمد، 2009، ص 35).

التدقيق التشغيلي Operational Audit

ويقصد به التدقيق الشامل للوظائف المختلفة داخل المنشأة للتحقق من كفاءة وفاعلية وملاءمة هذه الوظائف من خلال تحليل الهياكل التنظيمية وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف المنشأة وللعمل على إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال بين المستويات المختلفة في الإدارة واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وزيادة الربحية (محسن،2011، ص 16).

التدقيق الإداري Managerial Audit

ويقصد به " تحسين الاقتصادية والكفاءة والفعالية التي تؤدى بها الأنشطة والوظائف التنظيمية "، ويهدف التدقيق الاداري لفحص ودراسة وتقييم الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات والنظم والأساليب الرقابية وطرق ووسائل التشغيل والإمكانيات المادية والبشرية والأداء الفعلي ونتائجه، ويشمل عملية تقييم جودة أسلوب إدارة المخاطر والرقابة ضمن نطاق أهداف الوحدة الاقتصادية (الواردات، 2013، ص 273).

التدقيق البيئي Environmental Audit

أشار معهد المدققين الداخليين (IIA) إلى موضوع التدقيق البيئي وذكر بأنه عبارة عن جزء متكامل من نظام الذي تتمكن من خلاله الشركة تحديد ما إذا كانت نظم الرقابة البيئية بها كافية وملائمة وتضمن الالتزام بالمتطلبات القانونية والتشريعية، بالإضافة إلى متطلبات السياسة الداخلية (أبو علي، 2012، ص 42).

وذكر أيضاً بأنه " نشاط تقييمي يقوم على فحص الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية بغرض التحقق من فاعليته وتوافقه مع الترتيبات البيئية المخططة، وتحديد اثاره على القوائم المالية للوحدة الاقتصادية. ويهدف هذا التدقيق إلى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجه المنشأة (الواردات،2013، ص 306).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التدقيق الداخلي بكل أنواعه يمثل تطوراً هاماً في نطاق وطبيعة أنشطة الدقيق الداخلي والتي تساعد المنشأة بشكل جوهري على تحقيق أهدافها.

رابعاً: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

تُعرف معايير التدقيق بأنها المقاييس التي يستطيع المدقق في ضوئها أن يقيم العمل الذي قام به، وأن يتعرف على ما إذا كان قد قام بالواجبات التي التزم بها كعضو ينتسب إلى مهنة المحاسبة والتدقيق، وبنفس المستوى المتعارف عليه بين أعضاء المهنة (أبوسرعة، 2010، ص 29).

هذا وقد أصدر مجلس المعايير الدولية للتدقيق الداخلي (IIASB) معايير التدقيق الداخلي في يناير 2013 ووافق المجلس على التغييرات النهائية فيها (الواردات،2013، ص 63)، حيث وفرت هذه المعايير إطاراً لأداء وتعزيز عملية التدقيق الداخلي، وتنقسم المعايير الدولية للتدقيق الداخلي إلى: (IIA, 2012, p 3)

أ- معايير الصفات (السمات)

ب- معايير الأداء

ت- معايير التنفيذ

المجموعة الأولى: معايير الصفات Attribute Standards

وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات الواجب توافرها في كل من قسم التدقيق الداخلي في المنشأة، والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي كما يتبين مما يلي:

- **الأهداف والصلاحية والمسؤولية, Purpose, Authority and Responsibility.**

يتطلب تحديد أهداف، وصلاحيات، ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي إثباتها بوثيقة رسمية تنسجم مع مفهوم التدقيق الداخلي وأخلاقيات المهنة والمعايير، وعلى المسئول التنفيذي للتدقيق الداخلي مراجعة وثيقة التدقيق دوريا وأخذ موافقة الادارة العليا عليها.

- **الاستقلالية والموضوعية – Independence and Objectivity**

يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويقصد بالاستقلال هو التحرر من الظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تنفيذ مسئوليات المدقق بطريقة غير متحيزة، مع تحقق درجة الاستقلالية اللازمة للاضطلاع بمسؤولياته، كما يتوجب على المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في قيامهم بعملهم بفاعلية ومهنية، أو أن يتقيدوا بالمعايير الدولية للتدقيق والسلوك المهني وبالقوانين والتنظيمات والضوابط التي تضعها المنشأة.

- **الكفاءة وبذل العناية المهنية – Proficiency and Due Professional Care**

يتوجب على المدققين الداخليين امتلاك الكفاءة والمعرفة والمهارات للقيام بمسؤولياتهم الفردية وبذل العناية المهنية الواجبة.

- **ضمان الجودة وبرنامج التحسين – Quality Assurance and Improvement Program**

يجب على مدير التدقيق الداخلي تطوير والحفاظ على برنامج ضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

المجموعة الثانية: معايير الأداء Performance Standards

تتعلق معايير الأداء بتحديد طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها، كما تصنف طبيعة الخدمات التي يقدمها، مع أهمية وضع معيارا للجودة يمكن من خلاله قياس أداء تلك الخدمات. كما تعطي وصفا لتطبيق المعايير في أنواع معينة من مهام التدقيق الداخلي عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم المدققين الداخليين وهي تتضمن كلا من المعايير التالية: (protiviti, 2009, p62)

- **إدارة نشاط التدقيق الداخلي Managing the Internal Audit Activity**

يقصد بإدارة نشاط التدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة وأن يدار نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان أن يضيف قيمة للمنشأة. وأن نتائج عمل التدقيق الداخلي

تعمل على نحو فعال في تحقيق الغرض والمسؤولية المدرجة في ميثاق التدقيق الداخلي والمعايير، مع مراعاة الإفصاح عن أثر أية قيود على الموارد، والتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية، ومستغلة بفعالية لإنجاز الخطة الموافق عليها وأنها تسهم في فعالية وكفاءة الإدارة وإدارة المخاطر ومراقبة العمليات.

- **طبيعة العمل Nature of Work**

يتعين أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم إجراءات العمل بما يسهم في تحسين الحوكمة، وإدارة المخاطر، وعمليات التحكم باستخدام أسلوب منهجي ومنضبط.

- **التخطيط للمهمة Engagement Planning**

حدد هذا المعيار ضرورة وضع خطة Planning لكل مهمة من قبل المدقق الداخلي وأهداف كل منها Engagement objectives وتحديد المخاطر المهمة الخاصة بالوحدة محل التدقيق، كما يجب على المدققين التأكد من أن نطاق المهمة كاف لتحقيق الأهداف الخاصة بالمهمة وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها, وتطوير برامج العمل بصورة مستمرة Engagement Work program.

- **تنفيذ المهمة Performing the Engagement**

يجب على المدققين الداخليين تحديد المعلومات information اللازمة لتنفيذ المهمة وتحليل وتقييم وتوثيق معلومات كافية وضرورة وجود إشراف supervision للتأكد من تحقيق أهداف المهمة.

- **إيصال النتائج Communicating Results**

يتعلق هذا المعيار بضرورة قيام المدققين الداخليين بإيصال نتائج المهمة، وان تشمل هذه العملية أهداف المهمة، ونطاقها فضلا عن التوصيات، ويجب أن تتصف عملية الإيصال بالدقة والموضوعية، والإفصاح عن عدم الالتزام بالمعايير وأثر ذلك على مهمة التدقيق، مع تحديد المتطلبات والإلتزام بها عند إعداد وإبلاغ النتائج.

- **رصد مراحل الانجاز Monitoring Progress**

يتوجب على إدارة التدقيق الداخلي وضع نظام لمتابعة النتائج التي يتم إيصالها للإدارة، وكذلك التأكد من أن الإدارة التنفيذية قررت تحمل مسؤولية عدم إتخاذ إجراءات المعالجة اللازمة على نتائج تقارير التدقيق (أحمد، 2009، ص 34).

- **التواصل لقبول المخاطر Communicating the Acceptance of Risk**

يتضمن هذا المعيار تحديد مسؤولية مجلس الإدارة بالإقرار عن مستوى المخاطر المقبولة، وبالتالي فإن معايير الأداء تهتم بما يجب أن يكون عليه أداء إدارة التدقيق الداخلي بدءاً من وضع الخطة التدقيقية وانتهاءً بالإبلاغ عن نتائج هذا الأداء ومتابعته (الامارة، 2007، ص55).

المجموعة الثالثة: معايير التنفيذ Implementation Standards

تحدد معايير التنفيذ (التطبيق) الضوابط والإجراءات الواجب مراعاتها لمتابعة الأداء من خلال تقديم إرشادات وإجراءات ملزمة حول تطبيق هذه المعايير وفقاً لما يلي: (الواردات،2013، ص 64)

- اختبارات الالتزام
- التحقيق بالغش والاحتيال
- التقييم الذاتي للرقابة

خامساً: واجبات المدقق الداخلي Duties of internal auditor

يتم تعيين المدقق الداخلي من قبل ادارة المنشأة، ويعتبر التدقيق الداخلي جزءا من النظام الشامل للرقابة الداخلية ودون أن يتبع قسم المحاسبة، حيث يقوم بتدقيق أعمال هذا القسم ورفع التقارير عنه، ويعتمد مدى ونطاق حجم عمل المدقق الداخلي حسب ما تمنحه الادارة من صلاحيات في هذا المجال، ومن الواجبات الهامة التي يجب على المراجع الداخلي أخذها بعين الاعتبار هي ما يلي: (جربوع، 2011، ص 205)

أ- دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية.

ب- المساعدة في تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ت- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين اجراءات نظام الرقابة الداخلية.

ث- القيام بدراسات أو مهام محددة تطلبها الإدارة.

ج- القيام بإجراءات معينة يتطلبها نظام الرقابة الداخلية.

ح- القيام بأعباء المراجعة الشاملة لتلبية احتياجات الإدارة ويشتمل على مراجعة الالتزام المالي والكفاءة والفاعلية في المشروع.

سادساً: التدقيق الداخلي في القطاع العام

هناك العديد من المهمات الواجبة للتدقيق الداخلي في القطاع العام أهمها ما يلي: (INTOSAI,2010,p3)

- إن المدققين الداخليين في القطاع العام مطالبون بمساعدة المؤسسات في تحسين عملياتها. وتشكل مهمة التدقيق في القطاع العام أحد عناصر أساس الحوكمة القوية لهذا القطاع. ويلعب معظم المدققين الداخليين في القطاع العام أيضا دوراً مهماً في المساءلة والتحقق من كفاءة الأنظمة والعمليات المرتبطة بها.
- إن الطبيعة المتنوعة للقطاع العام تضفي أهمية متزايدة وقيمة للفهم المشترك للاستقلالية باعتبارها أساساً لمصداقية أي مدقق. باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من متطلبات الرقي بأداء المؤسسة وأن الحفاظ عليها يشكل تحدياً أكبر.
- يمكن تنظيم مهمة التدقيق الداخلي وتنفيذها على عدة مستويات ضمن المؤسسة، أو ضمن إطار أوسع يغطي مجموعة من المؤسسات المتشابهة. وتنطبق نفس المبادئ والقواعد على المستويات التنظيمية المختلفة للتدقيق الداخلي.

مما سبق يتضح أن للتدقيق الداخلي دور فعال في المنشأة حيث يساهم في دعم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة، وتقديم التوصيات والتي من شأنها تطوير النظام بما يحقق الأهداف، وبالتالي إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية من خلال التحسينات المستمرة في العمليات التشغيلية المتعلقة بأدائها.

المبحث الثاني

الرقابة الداخلية وفق COSO

تمهيد

تطور مفهوم الرقابة تطوراً كبيراً نتيجة لتطور حجم المشروعات الاقتصادية وزيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية، فلم تعد مجرد وسائل للمحافظة على النقدية وإنما تطورت لتصبح مجموعة من العناصر أو المكونات المترابطة التي تضعها الإدارة العليا لضمان تحقيق أهداف المنشأة، حيث إن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يعتبر واحداً من أفضل طرق تجنب القصور في مجال الأعمال، وتعتبر الرقابة ضرورية لأي منشأة لأنها تسهم في دعم تنفيذ السياسات والأهداف والخطط والبرامج، وفي الوقت نفسه تعد دافعاً مهماً للأداء في نشاط الأعمال حيث يمكن إضافة قيمة للمنشأة والحفاظ عليها ومواجهة المخاطر.

وفي هذا الإطار فقد حددت لجنة COSO الإطار الذي يحكم الرقابة الداخلية والذي يتم بناءً عليه تقويم فاعلية النظام، حيث يقع على الإدارة مسؤولية وضع نظام فعال للرقابة الداخلية والإشراف عليه ويكون تحت مراجعة دورية لغرض تطوير وتحسين الاطر التي تحكم الأداء (نظمي والعزب، 2012، ص 149).

أولاً: مفهوم الرقابة الداخلية Internal Control System Concept

الرقابة في الاصطلاح: تعني متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير وذلك بهدف التأكد من أنها تتم وفق قواعد وأحكام، وبيان الانحرافات تمهيداً لمعالجتها والقضاء عليها (الواردات، 2013، ص 283).

هذا وقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مرت بها فقد عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين (AICPA) نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى والإجراءات التي تضعها الوحدة لحماية أصولها، وضبط الدقة المحاسبية، والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدماً (جميل، 2014، ص 22).

وقد عرف معيار التدقيق الدولي رقم 315 الرقابة الداخلية بأنها عملية مصممة ومتأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة والتي من خلالها يمكن الحصول على تأكيد معقول بأن الأهداف المتمثلة بتحقيق مصداقية البيانات المالية، وتحقيق كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية وتحقيق الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة قد تم تحقيقها (الذنيبات، 2010، ص 173).

وأشارت الفقرة الثامنة من معيار التدقيق الدولي الرقم (400) إلى أن الرقابة الداخلية تعني الإجراءات والسياسات التي تتخذها إدارة أي منظمة لمساعدتها ما أمكن في التوصل إلى تحقيق أهدافها والالتزام بهذه السياسات لضمان حماية الموجودات أو الأصول واكتشاف الغش ومنع الخطأ وتكامل السجلات المحاسبية وتوفير معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب (الصواف، 2011، ص4).

كما أوردت منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية (OECCE) تعريفاً لنظام الرقابة الداخلية واعتبرته بمثابة مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات الادارة وتحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال التنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الابقاء على سلامة تلك العناصر (فضيلة، 2007، ص 19).

ثم قامت لجنة رعاية المنظمات COSO
(Committee of Sponsoring Organizations of the TreadWay Commission)
بتحديد أهم المفاهيم التي ينطوي عليها نظام الرقابة الداخلية وهي: (الجرد، 2013، ص 217)

- الرقابة الداخلية عملية ووسيلة لبلوغ الهدف.
- الرقابة الداخلية تنجز من قبل أشخاص مؤهلين قادرين على القيام بالدور المنوط بهم.

- الرقابة الداخلية تقدم تأكيداً معقولا فقط وليس تأكيدا مطلقا للإدارة ومجلس الإدارة.
- الرقابة الداخلية يتم تصميمها وتشغيلها لتحقيق الأهداف بفعالية في عدة مجالات، ويتوقف ذلك على فهم الادارة ومجلسها للمدى الذي تتحقق عنده تلك الأهداف.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن الرقابة الداخلية هي نظام متكامل يعمل على تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة وذلك من خلال تحقيق كفاءة العمليات التشغيلية عبر تقييم وتحسين وتطور أداء العاملين بالمنشأة والتأكد من دقة البيانات المحاسبية للتخطيط واتخاذ القرارات، ثم التأكد من تطبيق القوانين والتعليمات والالتزام بها، وبالتالي امكانية الاعتماد على التقارير المالية وضمان إعدادها وفقاً للمعايير الدولية والمبادئ المحاسبية التي تحقق عدالة تلك القوائم.

ثانياً: أهداف الرقابة الداخلية Internal Control System Objective

إن الهدف الرئيسي لنظام الرقابة الداخلية في المنشأة هو تحقيق الانسجام بين تصرفات وسلوك الأفراد العاملين والأهداف التشغيلية للمنشأة (الامارة، 2007، ص 12).

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وأهمها: (نظمي والعزب، 2012، ص 134).

- تنظيم المشروع لتوضيح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.
- تقييم مستويات التنفيذ في الأقسام المختلفة في المنشأة.

حماية المشروع من الاختلاس والتلاعب للمحافظة على حقوق الغير حيث إن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول والتي تمكن المؤسسة من البقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذاك دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة.

هذا وقد أضاف الحدرب بعض الأهداف منها: (الحدرب، 2010، ص 135)

- التأكد من دقة البيانات المحاسبية للتخطيط واتخاذ القرارات.
- تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية.
- رفع مستوى الكفاية الانتاجية.

وفي هذا السياق حدد الاتحاد الدولي للمحاسبين الهدف من الرقابة الداخلية أنها مصممة ومنفذة ومحافظ عليها لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق أي من أهداف المنشأة التي تتعلق بـــ: (الاتحاد الدولي للمحاسبين،2009، ص 293)

- رقابة العمليات: وهي المرتبطة بكفاءة وفعالية استخدام موارد المنظمة.
- رقابة التقارير المالية: وهي المرتبطة بدرجة الثقة في إعداد البيانات مالية منشورة.
- رقابة الإذعان: وهي المرتبطة بامتثال المنظمة للقوانين والأنظمة المطبقة.

ثالثاُ: أنواع نظام الرقابة الداخلية Internal Control Types

ان نظام الرقابة الداخلية شأنه شأن أي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات العلاقات المتداخلة فيما بينها والتي تكمل إحدها الاخرى لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وقد تم تقسيم نظام الرقابة الداخلية إلى:

الرقابة الادارية

وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الانتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائل متعددة مثل البيانات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة، وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة، والموازنات التقديرية، والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين (نظمي والعزب، 2012، ص135).

الرقابة المحاسبية

تهدف الرقابة المحاسبية إلى ضمان دقة وصحة البيانات المحاسبية، وكذلك الإجراءات التي يمكن أن تضعها الإدارة لتحقيق الرقابة المحاسبية: وتشمل الخطة التنظيمية وتحديد المسؤوليات والفصل بين الوظائف في المالية، استخدام طريقة القيد المزدوج، استخدام حسابات المراقبة الاجمالية، إعداد موازين المراجعة الدورية، إعداد مذكرة تسوية حساب البنك، اتباع نظام الجرد المستمر للمخزون، اعتماد قيود التسويات وتصحيح الأخطاء من قبل أشخاص غير الذين قاموا بإعداد قيود اليومية (الذنيبات، 2010، ص 178).

الضبط الداخلي Internal check

ويعرف نظام الضبط الداخلي بأنه مجموعة من الاجراءات والوسائل التنظيمية والمحاسبية التي تهدف إلى ضبط عمليات المنشأة، ومراقبتها بصورة تلقائية ومستمرة، وذلك بأن يكون عمل

شخصاً ما يراجع بواسطة شخصاً اخر لضمان حسن سير العمل، ومنع وقوع الأخطاء والتلاعب أو اكتشافها بعد وقوعها بمدة قصيرة من خلال التطبيق التلقائي للنظام (احمد،2009، ص 15).

رابعاً: وظائف الرقابة الداخلية Functions of Internal Control

لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية تضطلع الرقابة الداخلية بثلاث وظائف:

الرقابة الوقائية: Preventive Controls

وهي تعتبر فعالة ومهمة حيث إنها تمنع الانحرافات قبل وقوعها، لذا ينبغي تعيين موظفين أكفاء، وفصل الواجبات عن بعضها بصورة سليمة، وتجنب الوقوع في الأخطاء (دهيرب، 2012، ص8).

الرقابة الكاشفة: Detective Controls

اكتشاف الانحرافات في الأداء حال حدوثها وفي وقت مبكر يسمح بمعالجتها وتعديل الضوابط لمنع تكرارها، ومصدر هذه الرقابة بشكل أساسي كل من التدقيق الداخلي والمطابقات الحسابية والضوابط الإدارية والمالية (جميل، 2014، ص29).

الرقابة التصحيحية Corrective Controls

تعمل على تصحيح الانحرافات الرقابية المكتشفة وتتضمن إجراءات متبعة لتحديد سبب الانحراف، ومتابعتها لحين تصويبها وعدم السماح بتكرار حدوها وتعديل النظام لتقليل الانحرافات المستقبلية أو التخلص منها، والالتزام بالإجراءات الخاصة بتصويب أخطاء إدخال المعلومات (دهيرب، 2012، ص 9).

خامساً: لجنة المنظمات الراعية COSO the Committee sponsoring Organizations of the Tredway commission

لجنة تريدواي COSO هي لجنة مكونة من خمس منظمات دولية مهنية وهي: المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)، معهد المدققين الداخليين (IIA)، معهد المديرين التنفيذيين الماليين الدوليين (FEI)، وجمعية المحاسبة الأمريكية (AAA)، ومعهد المحاسبين

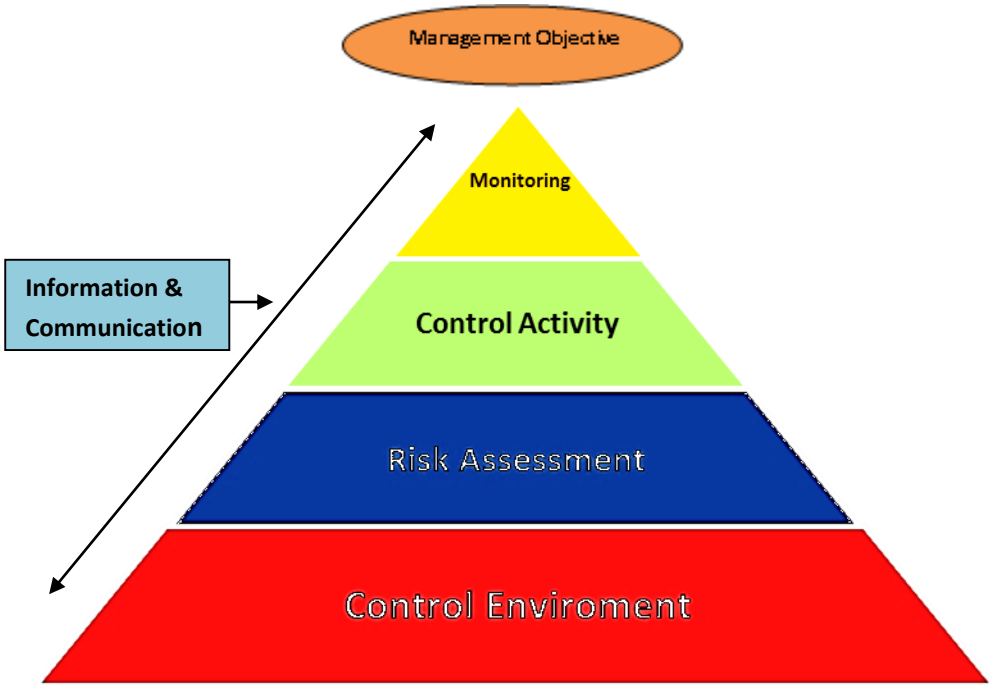
الإداريين (IMA)، وتشكلت هذه اللجنة سنة 1985 ومهمتها إعداد التقارير المالية عن الاحتيال (Hardy, 2010, p. 15).

وقد كان التركيز الأساسي ل COSO بجانب المخاطر التي سيتم تناولها لاحقاً على الأسباب الكامنة وراء مشاكل الرقابة الداخلية التي أسهمت في فشل إعداد التقارير المالية. وصدر تقرير COSO الأول سنة 1987، حيث دعا الإدارة أن تقدم تقريرا عن فعالية نظم الرقابة الداخلية وقد شدد على العناصر الرئيسية التالية: وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، بما في ذلك بيئة رقابية قوية، مدونة لقواعد السلوك، لجنة التدقيق المختصة، إدارة قوية، إدارة مخاطر المشروع (ERM) (Moeller, 2007, p.3).

وفي سنة 1992 أصدرت هذه اللجنة إطار للرقابة الداخلية لتقييم وتفعيل نظم الرقابة الداخلية، وهذا الإطار ملائم لإنجاز أهداف الوحدة الاقتصادية في ثلاث مناطق:

- الأهداف التشغيلية: تتعلق بالاستخدام الكفؤ والفعال لكل موارد الوحدة الإقتصادية.
- أهداف التقارير المالية: توجيه لإستخدام الإنتاج وتوثيقه بتقارير ترفع إلى الإدارة.
- أهداف الإلتزام: توجيه لمتطلبات إلتزام الوحدة الإقتصادية بالمتطلبات القانونية للوحدات العامة.

ويرتكز الإطار على خمس مكونات مترابطة هي: (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة) (Muthukrishnan, 2004, p.2).

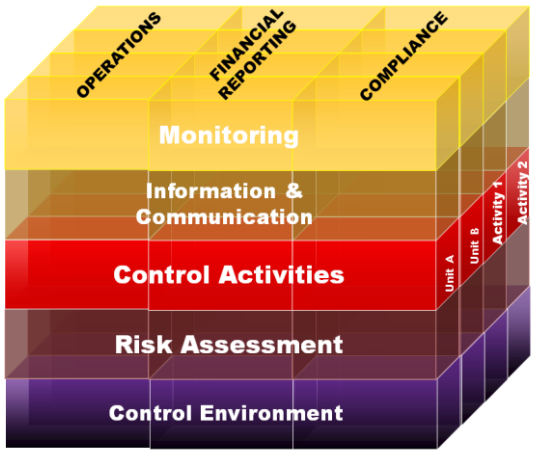


شكل رقم 2 عناصر إطار لجنة COSO لسنة 1992 لأنظمة الرقابة الداخلية.

المصدر: http://auditandrisk.org.uk تمت زيارته في (20/05/2015)

وفي سنة 2002 قامت لجنة COSO في توسيع مفهوم وعناصر الإطار المتكامل للرقابة الداخلية, وقدمت الإطار بشكل أشمل وهو إدارة مخاطر الشركة ككل (مخاطر الأعمال) وليس فقط مخاطر الرقابة الداخلية لها، وذلك يمكن الشركات من تحسين إدارة المخاطر فيها، والشكل (2) يوضح التوسع في إطار لجنة COSO لسنة 2002(راجي، 2012، ص17).

سادساً: مكونات الرقابة الداخلية وفق COSO Components of Internal Control System



***شكل رقم* 3 عناصر اطار لجنة COSO للرقابة الداخلية لسنة 2002**

http://www.sox-online.com/ تمت زيارة الموقع في 2015/05/20

تشمل الرقابة الداخلية خمس فئات من عناصر الرقابة تصممها وتنفذها الإدارة لتوفر تأكيد مناسب على تحقيق أهداف الرقابة الخاصة بالإدارة، ويطلق عليها مكونات الرقابة الداخلية كما حددتها لجنة رعاية المنظمات (COSO) وتشمل:

بيئة الرقابة The Control Environment

تتضمن بيئة الرقابة مجموعة من المعايير والسياسات والإجراءات التي تمثل الأساس لممارسة الرقابة الداخلية في الوحدة الاقتصادية، حيث يشكل مجلس الادارة والإدارة العليا انطباعا فيما يتعلق بأهمية الرقابة الداخلية بما فيها تحديد المعايير المتوقعة لإنجاز العمل في المستويات المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية (الواردات، 2013، ص 2).

وتعتبر بيئة الرقابة هي الأساس لكل مكونات الرقابة الداخلية وتتضمن هذه البيئة بعض المبادئ مثل الاستقامة والإلتزام بالنزاهة والأخلاق، حيث تمكن مجلس الادارة من القيام بالمهام الرقابية والإشراف وتحديد السلطة والمسئولية، واستقطاب وتطوير وتدريب العاملين ذوي الكفاءة ومساءلة الأفراد عن مستوى الأداء في السعي لتحقيق الأهداف (COSO, 2013, p11).

تقييم المخاطر Risk Assessment

يجب أن تخضع كافة مكونات الرقابة الداخلية بدءا من بيئة الرقابة حتى المراقبة إلى تقييم المخاطر التي تتضمنها، وتقييم الإدارة للمخاطر يختلف عن تقييم المدقق لها رغم الارتباط الوثيق بينهما، حيث إن الإدارة تقوم بتقييم المخاطر كجزء من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية

للتقليل من الأخطاء والمخالفات بينما يقوم المدقق بتقييم المخاطر لاتخاذ قرار بشأن دليل الإثبات المطلوب في عملية التدقيق (أحمد، 2010، ص 28).

ويوجد شرط مسبق لتقييم المخاطر وهو وضع أهداف مرتبطة بجميع المستويات في المنشأة وتحدد الإدارة الأهداف ضمن الفئات المتعلقة بالعمليات والتقارير والامتثال مع وضوح كافي لتكون قادرة على تحديد وتحليل المخاطر لهذه الأهداف. وتقييم المخاطر يتطلب من الإدارة النظر في تأثير التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية وداخل نموذج أعمالها **(COSO, 2013, p.4).**

أنشطة الرقابة Control Activities

ويطلق عليها إجراءات الرقابة وتمثل أنشطة الرقابة السياسات والإجراءات التي تحددها الإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية التي تساعد في التأكد من القيام بالتصرفات الضرورية للتعرف على المخاطر والتي تعيق تحقيق أهدافها (الخيرو، 2013، ص409).

ويتم تنفيذ انشطة الرقابة على جميع المستويات في المنشأة، وفي مراحل مختلفة داخل العمليات والبيئة التكنولوجية. ويمكن أن تكون وقائية أو استكشافية ويمكن أن تشمل أنشطة يدوية أو الية مثل التراخيص والموافقات والتحقق والتسويات وأداء الأعمال. والفصل بين الواجبات يبنى عادة في اختيار وتطوير أنشطة المراقبة، وحيث إن الفصل بين الواجبات ليس عمليا فإن الادارة تعمل على اختيار وتطوير بدائل لأنشطة المراقبة (COSO, 2013, p.4) .

الاتصالات والمعلومات Information and Communication

يتطلب وجود نظام رقابة داخلية فعال وجود أنظمة معلومات يعتمد عليها وبشكل يغطي كامل نشاطات الوحدة الاقتصادية, وكذلك وجود قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن كافة الموظفين يفهمون ويلتزمون بشكل كامل بالسياسات والإجراءات الرقابية ذات الصلة بعملها ومسؤولياتهم ضمن النظام وأن الاتصال الفعال يجب أن يكون مفتوح بكافة الاتجاهات وأن يسري من خلال المنشأة عبر مكوناتها وهيكلها، وأن تتوفر للعاملين وسيلة لتوصيل المعلومات الهامة الى المستويات الأعلى وأن يكون هناك اتصال مفتوح مع الأطراف الخارجية فعندما تتعرض أهداف المنشأة للخطر فإنه يمكن من خلالها إتخاذ الإجراء اللازم وفي الوقت المناسب (الامارة,2007, ص 37).

المراقبة Monitoring

تتعلق أنشطة المراقبة بالتقييم المستمر أو التقييم المنفصل أو مزيج من الاثنين معاً لجودة أداء الرقابة الداخلية، وتقوم به الإدارة لتحديد مدى تنفيذ الرقابة في ضوء التصميم الموضوع لها، وتحديد إمكانية تعديلها بما يتلاءم مع التغيير في الظروف المحيطة. ويتم التوصل إلى المعلومات المتعلقة بالتقدير والتعديل من مصادر متنوعة تشمل: دراسة الرقابة الداخلية الحالية، تقارير المدقق الداخلي، التقرير الاستثنائي عن أنشطة الرقابة، تقارير الهيئات التنظيمية مثل الهيئات التنظيمية البنكية، التغذية المرتدة من العاملين، وشكاوي العملاء الخاصة بالأرقام في الفواتير (أرينز ولوبك,2003, ص 389) وبالتالي فإن بيئة الرقابة تمثل مظلة للمكونات الأخرى, ومن غير وجود بيئة رقابية فعالة لن ينتج عن المكونات الأربعة الأخرى رقابة داخلية فعالة بغض النظر عن جودتها.

ومما سبق يعتبر إطار COSO للرقابة الداخلية إطاراً فعالاً في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية التشغلية والتقريرية والالتزام وبالتالي تحسين الكفاءة والفاعلية والأداء والاستغلال الأمثل للموارد وتوثيق جميع العمليات التشغيلية بتقارير ترفع للادارة العليا، وتشجيع الوحدة الاقتصادية على الالتزام بالقوانين والأنظمة الموضوعة.

وبناء على ما تقدم يمكن تلخيص مكونات الرقابة الداخلية كما يلي:

جدول رقم 1 مكونات الرقابة الداخلية

العناصر	وصف العنصر	المكونات الفرعية
بيئة الرقابة	قاعدة الرقابة الداخلية التي توفر الإنضباط والهيكل والنظام وتشمل مواقف ووعي وإجراءات الإدارة وأولئك المكلفين بالتحكم فيما يتعلق بالرقابة الداخلية للمنشأة وأهميتها في المنشأة، ومهام الرقابة والإدارة وتحدد الاتجاه العام للمنظمة الذي يؤثر على وعي أفرادها بالرقابة.	مكونات فرعية لبيئة الرقابة: • الأمانة والقيم الأخلاقية • الالتزام بالأهلية أو الصلاحية • مشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة • فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل • الهيكل التنظيمي • تخصيص السلطة والمسئولية • سياسات وممارسات الموارد البشرية
تقييم المخاطر	عملية تحديد والاستجابة لمخاطر ونتائج العمل من قبل المنشأة لأغراض إعداد البيانات المالية وفقاً لإطار إعداد التقارير المالية المطبق.	واجبات الادارة التي يجب مراعاتها: • الوجود او الحدث • الاكتمال • التقييم أو التوزيع • الحقوق والالتزامات • العرض والإفصاح
نظام المعلومات والاتصال	الإجراءات والسجلات التي أنشئت لمباشرة وتسجيل ومعالجة وإعداد التقارير والمحافظة على المسؤولية للأصول والالتزامات وحقوق المساهمين.	يجب تحقيق أهداف المراجعة المرتبطة بالعمليات المالية: • الوجود • الاكتمال • الدقة • التبويب • التوقيت • الترحيل والتلخيص
أنشطة الرقابة	السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة.	فئات أنشطة الرقابة: • الفصل الملائم بين الواجبات • الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة • السجلات والمستندات الملائمة • الرقابة الفعلية على الأصول والدفاتر • الفحص المستقل للأداء
المراقبة	تقدير الادارة المستمر أو التقدير الفتري لها لجودة أداء الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت الرقابة يتم تنفيذها طبقاً للتصميم الموضوع لها, أو يتم تحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لتعديل الرقابة الداخلية .	غير قابل للتطبيق

المصدر: (جمعة, 2012, ص 217,218), (أرينز , 2002, ص 391)

وفي 2013 تم تطوير أطار COSO للرقابة الداخلية الذي يحتوي على المبادئ نفسها المطبقة في اطار عام 1992, والذي يقدم تفسيراً أكثر وضوحاً من مكونات الرقابة الداخلية حيث إن الشركات تتطلب اطاراً جديداً لتقييم ما إذا كان نظام الرقابة الداخلية فعال ويحتوي الإطار على 17 مبدأ وتعتبر هذه المبادئ اعتبارات هامة في تقييم الوحدات الاقتصادية لتصميم وتشغيل فعالية الضوابط وتحسين وتحديد الفرص المتاحة لإدارة المنهجية التنظيمية والتشغيلية (Burns and Herrygers, 2014, p. 1) , كما يتبين من الشكل التالي:



شكل رقم 4 مكونات ومبادئ الرقابة الداخلية

المصدر: (Burns and Herrygers, 2014, p1)

ومما سبق يتضح مدى الاهتمام بتطوير إطار COSO للرقابة الداخلية, حيث إنه يعتبر إطاراً ناجحاً في معالجة العديد من مشاكل وأزمات الوحدات الإقتصادية, ومواكبته للتطورات والتغييرات التكنولوجية السريعة التي يمر فيها العالم.

سابعاً: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية:

تختلف اجراءات الرقابة الداخلية من وحدة اقتصادية إلى أخرى وفقاً لعوامل معينة مثل الحجم وطبيعة النشاط الذي يمارسه التنظيم الإداري، ولكن هناك بعض المقومات التي يمكن الاسترشاد بها من أجل تصميم نظام رقابي كفؤ وتتمثل هذه المقومات بما يلي:

ا. هيكل تنظيمي إداري:

وجود هيكل تنظيمي كفء يعد هو أساس عملية الرقابة، ويوفر الهيكل التنظيمي الإطار الكلي لتخطيط وتوجيه ورقابة عمليات الوحدة الاقتصادية، من خلال توضيح العلاقة بين الإدارات الفرعية وتحديد قنوات الاتصال فيما بينهم وكذلك مسؤوليات كل منهم، فهو الإطار العام لتوضيح تسلسل الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات بدقة تامة (الخيرو, 2013, ص 406).

ب. نظام محاسبي سليم:

يعتبر النظام المحاسبي العنصر الأساسي في رقابة وإدارة أنشطة الوحدات ويعتبر أيضاً القلب النابض لنظام الرقابة الداخلية. وهو عبارة عن مجموعة متكاملة من السجلات المحاسبية ودورة مستنديه ودليل محاسبي حيث تراعي النواحي القانونية والشكلية في إعدادها (الواردات, 2013, ص 294).

ج . إجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات:

وتتضمن مراعاة تقسيم الواجبات بين الدوائر المختلفة في المنشأة بحيث لا يستأثر شخص واحد بعملية ما من بدايتها إلى نهايتها، وذلك لتجنب وجود تلاعب أو اختلاس، لذلك يجب على الادارة توزيع العمل بشكل يضمن لها وجود رقابة ذاتية أو تلقائية في أثناء تنفيذ العملية (أحمد, 2010, ص 19).

د. كفاءة الموظفين:

أي نظام مهما بلغت درجة تكامل عناصره ودقة إجراءاته لن يكون فعالاً إلا إذا كان تطبيقه يتم من أشخاص يتمتعون بالكفاءة والاستقامة، ولتحقيق ذلك فإن على الوحدة الاقتصادية تأسيس سياسات وإجراءات ملائمة (الججاوي, 2006, ص9) تتضمن مراعاة اختيار الموظفين الأكفاء للمراكز المناسبة (الفرد المناسب في المكان المناسب) وتنفيذ برامج تدريبية دورية وتوفير نظام للحوافز يساهم في مكافأة الموظفين المميزين والمجتهدين(المقرن, 2005, ص 22).

هـ. رقابة الأداء:

لتحقيق كفاءة عالية في رقابة الأداء، يجب الالتزام بمستويات أداء مخطط لها في مراحله المختلفة، واذا وجد أي انحراف فيجب دراسته وتصحيحه، وتتم رقابة الأداء بطريقة غير مباشرة كاستعمال أدوات الرقابة المختلفة مثل الموازنات التقديرية وتقارير الكفاية والتدقيق الداخلي (أحمد, 2010, ص 20).

و. استخدام الوسائل الالية:

يؤدي إستخدام الوسائل الالية والالكترونية في إنجاز الأعمال المحاسبية إلى سرعة إنجازها وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة العمل المحاسبي، حيث إن الحاسبات الالكترونية تعطي نتائج دقيقة وسرعة فائقة، كما أن إستخدام الوسائل الالية والالكترونية يكفل صحة ودقة البيانات المحاسبية (نظمي والعزب, 2012, ص 139).

مما سبق يتضح أن نظام الرقابة الداخلية وفق COSO يعتبر إطاراً ناجحاً لمعالجة جميع المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية في جميع جوانب العمل سواء المالية أو الإدارية, حيث إن الإطار السليم للرقابة الداخلية يساعد الإدارة على تقييم ومعالجة المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية أثناء سعيها في تحقيق أهدافها بشكل سليم وفي الوقت المناسب.

الفصل الثالث

تدقيق وتقويم إدارة المخاطر

المبحث الأول: إدارة المخاطر وفق COSO

المبحث الثاني: عناصر ومكونات إدارة المخاطر وفق COSO

المبحث الثالث: تدقيق وتقويم ادارة المخاطر

المبحث الأول

إدارة المخاطر وفق COSO

تمهيد

مع التقدم التكنولوجي تطورت العديد من المخاطر والأحداث في جميع أنحاء العالم، لذا بات من الضروري على المنشآت إدارة هذه المخاطر بشكل فعال من أجل البقاء على قيد الحياة في بيئة الأعمال العالمية.

لقد تطورت إدارة المخاطر خلال العقد الماضي نتيجة إفلاس بعض الشركات الكبرى مما أدى إلى إقرار قانون ساربينز اوكسلي عام 2002, بحيث أصبحت إدارة المخاطر في عام 2004 جزءاً أساسياً من العمليات اليومية لجميع المستويات الوظيفية المختلفة في الوحدة الاقتصادية من خلال تبنيها من قبل أعلى المستويات الإدارية فيها وتطبيق سياسات استراتيجية ودمجها ضمن نظام متكامل لإدارة الوحدة الاقتصادية(Fredrick, at. Al., 2008, p.446). وتعبر استراتيجية المخاطر عن كيفية التعامل مع المخاطر في الوحدة الاقتصادية وهي مهمة لتضمين المخاطر في ثقافتها، حيث يجب أن تكون هذه الاستراتيجية تتفق جنباً إلى جنب مع استراتيجية عمل الوحدة الاقتصادية (Harvey, 2008, p5).

أولاً: مفهوم الخطر

ويشتق مصطلح المخاطر من الكلمة الإيطالية القديمة (Risicare) وتعني الجرأة. لذلك فإن المخاطرة هي اختيار وليس قدراً، حيث يمكن أن نتحكم فيها إذا توفر الوقت والارادة للقيام بذلك (الامارة, 2007, ص 63).

والمخاطرة مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث أو النتائج المتوقعة في المستقبل والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء الوحدة الاقتصادية والتي قد تعيق تحقيق أهدافها (ابراهيم, 2009, ص27).

وعرف Bannaga الخطر بأنه احتمال أن الحدث سوف يحدث ويؤثر سلباً في تحقيق الهدف, وأنه يؤثر على جميع أجزاء الوحدة الاقتصادية من نجاح أو فشل(Bannaga, 2010 , p4).

ويتمثل الخطر بشكل عام في مدى احتمال حدوث الحدث، أو هو عبارة عن الأحداث المؤثرة بالسلب على تحقيق الأهداف، وقد عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين " Institute of Internal Auditor" المخاطر بأنها مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد

في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة الوحدة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر سلبياً ويطلق عليه خطر/ تهديد، وإذا كان إيجابياً يطلق عليه فرص (نظمي ومبيضين, 2014, ص23).

هذا وقد ينظر إلى المخاطر من خلال مدخلين الأول يعني (الخطر) أما الثاني فتعني (الفرصة) مما يدل على أن المخاطر قد تكون نتائجها إيجابية أو سلبية، ومن ثم فإن خطر الحدوث يتمثل في فرصة الاستفادة أو التهديد في تحقيق نجاح المشروع، وقد يكون سبب هذه المخاطر عوامل داخلية وخارجية وقد تجتمع هذه العوامل في وقت واحد Bonik and milika, (2012, p124).

ومما سبق فإن إدارة المخاطر عبارة عن الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحديد وتحليل المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية التي تواجه الوحدة الاقتصادية وتخفيض أثارها السلبية التي قد تعيق تحقيق أهدافها، والاستفادة من الاثار الايجابية والفرص التي تساعدها في تحقيق أهدافها.

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر

تشتمل عمليه إدارة المخاطر على تقييم ومراقبة المخاطر المحتملة, وتشمل كذلك كل الترتيبات والسياسات والإجراءات والنظم التي تتبعها الإدارة بهدف تحديد نوع المخاطر وتقييمها وتحديد حجمها والعمل على مراقبتها ووضع الضوابط اللازمة للسيطرة عليها والتقرير عنها(بنك السودان المركزي, 2008, ص5) ويرى بعض المحاسبين أن عملية تحسين الأداء الاقتصادي للوحدات الاقتصادية تتم من خلال تحسين إدارة المخاطر وان هذا المفهوم يجب أن لا ينظر إليه دائماً على انه مفهوم سلبي (خطر) وإنما يمكن النظر إليه باتجاه إيجابي, أي أن الخطر يعد مفتاح قيادة أنشطة الوحدة الإقتصادية إضافة إلى ذلك يجب أن يتم تقييم المخاطر على أساس منتظم (Knutson, 2013, p6).

كما عرف معهد المدققين الداخليين IIA إدارة المخاطر على أنها " هيكل متناسق أو عمليات مستمرة عبر الوحدة الاقتصادية ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على انجاز الأهداف " (مرابطي, 2013, ص 16).

وفي نفس الإطار قامت لجنة (COSO) في عام 2004 بنشر المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة مخاطر المشروع (ERM) والتي تشير إلى أن عملية إدارة مخاطر تتعامل مع المخاطر والفرص التي تؤثر على خلق القيمة أو الحفاظ عليها وتُعرف على النحو التالي" أنها عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنشأة والإدارة والأفراد لتطبيق الإستراتيجية الموضوعة عبر

المنظمة بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على أدائها ليكون ضمن المخاطر المقبولة (الواردات, 2013, ص 574), وذلك لتحقيق الأهداف التالية:(مرابطي, 2013, 16)

- بلوغ الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى، ودعمها.
- دعم كفاءة فعالية استخدام الموارد.
- الاعتماد على التقارير.
- الإذعان للقوانين والأنظمة المطبقة.

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة المخاطر تستوجب العمل على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بمشاركة جميع المستويات الإدارية فيها بدءاً من مجلس الادارة وانتهاءاً بالعاملين في إدارة المخاطر، من خلال تحديد وتحليل ومراقبة المخاطر، وبالتالي فإن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى تعظيم القيمة للوحدة الإقتصادية.

ثالثاً: دور إدارة المخاطر:

تعبر إدارة المخاطر عن مفهوم شامل للمخاطر ومركزية المعلومات على مستوى الوحدة الإقتصادية، وفقاً لحالات التعرض للمخاطر لضمان تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية المتمثلة في تعظيم وخلق قيمة لها (Fadun O. s., 2013, p. 69), ويعتبر الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها, حيث إنها تخدم عدة وظائف هامة منها: (مرابطي، 2013، صفحة 16)

- تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالإلتزامات.
- دعم عملية اتخاذ القرار.
- رفع تقارير عن المخاطر والتحكم فيها.

رابعاً: الإطار العام لإدارة المخاطر

تتطلب طبيعة العمل في الوحدة الاقتصادية إلى تحديد وفهم مختلف المخاطر التي تواجهها، وتقييم تلك المخاطر من حيث التكلفة والأثر والاحتمال لتطوير استجابات في حالة وقوع حادث أو خطر، من خلال تحديد ومعالجة المخاطر بشكل استباقي، وبالتالي يتم تحسين الأداء وخلق قيمة للوحدة الاقتصادية. وينبغي أن تكون عملية إدارة المخاطر على مستوى الوحدة

الإقتصادية وفي جميع وحداتها، ويجب تنظيم فريق متخصص من المهنيين لإدارة المخاطر لتنفيذ برنامج إدارة المخاطر بفاعلية، (Moeller, 2007, p22) وتتكون إدارة المخاطر من أربع خطوات:

- **تحديد المخاطر**

تهدف هذه الخطوة إلى اكتشاف والتعرف على كل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الوحدة الاقتصادية والتي يمكن أن تهدد أهدافها، ويتطلب أدوات لتحديد المخاطر مثل الاستبيان, المقابلات الشخصية, قوائم الفحص, ورش عمل تقييم المخاطر. وتحديد المخاطر يمكن أن يكون اعتماداً على الأهداف، فأي حدث يعرقل تحقيق الأهداف يعتبر مخاطرة (الشاعري ، صفحة 2).

- **تقييم المخاطر**

تهدف هذه الخطوة إلى قياس وتحليل المخاطر المرتبطة بالقرارات المالية والاستثمارية والمخاطر ذات العلاقة بإنجاز أهداف الوحدة الاقتصادية بغرض تحديد الأسلوب الأمثل لإدارة هذه المخاطر ويتم تقدير أهمية المخاطر بأرجحية الحدوث والنتائج المحتملة لحدوث الخطر ومستوى الخطر (عالى , متوسط , منخفض).

- **تحديد أولويات المخاطر والتخطيط للاستجابة**

وتعني أن كافة المخاطر تم الاستجابة لها من خلال وضع اجراءات وقائية مناسبة للحد منها، وأن النظام الدقيق يسمح للإدارة بالحد من المخاطر، ولغرض تسهيل التعامل مع المخاطر يتم توزيعها إلى المخاطر التي يجب تجنبها، المخاطر التي يمكن تحميلها لأطراف أخرى, المخاطر التي يجب التخفيف منها, والمخاطر المقبولة ومعايير قبولها(الأمارة,2007, ص ,89).

- **مراقبة المخاطر**

تعمل هذه الخطوة على توفير نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر ومراقبة التغييرات المهمة التي تطرأ عليها، وبالتالي على ادارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة لهذه المخاطر وإجراءات التحكم فيها وعمل إجراءات مراجعة دورية للسياسات وفحص مدى توافقها مع القوانين والمعايير المتبعة (مرابطي, 2013, ص 17).

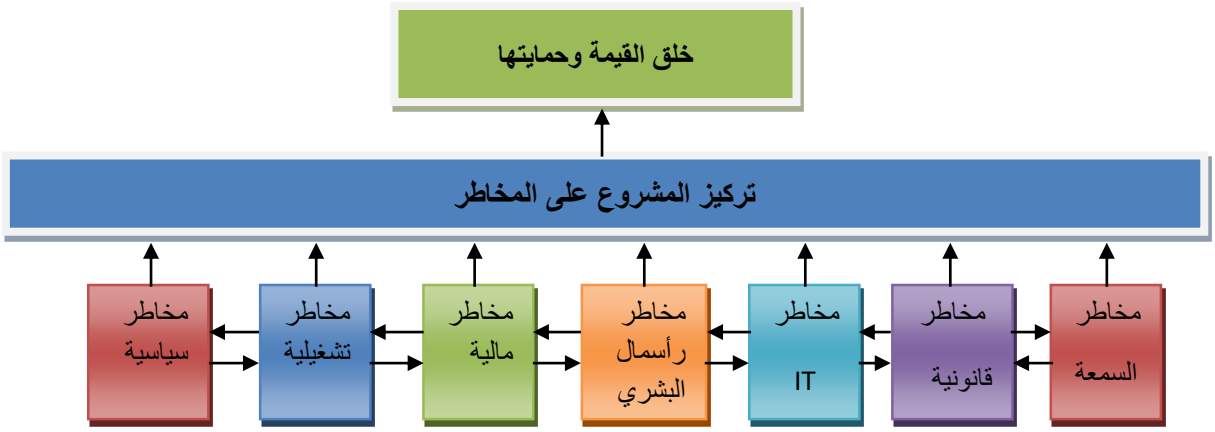
خامساً: أنواع المخاطر وفق مفهوم (ERM)

. Types of Risks in Accordance with the Concept (ERM)

تعتبر عملية إدارة المخاطر وفهمها أمر ضروري لأية وحدة اقتصادية سواء في القطاع العام أو الخاص، وهي ممارسة مقبولة على نطاق واسع تهدف للسيطرة على المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل أو تخفيض قيمة الوحدة الاقتصادية (Hardy, 2010, p. 10).

ونظراً لتعقيد البيئة وتفاعل الوحدة الاقتصادية بشكل مستمر مع البيئة، لذلك فهي تتعرض باستمرار إلى المخاطر وحالات عدم اليقين, وتحتوي المخاطر على جانبين الجانب الأول (إيجابي) بإعتبارها فرصة للحصول على قيمة أكبر للوحدة الاقتصادية, والجانب الثاني (سلبي) بإعتبارها تهديد يؤدي إلى تخفيض القيمة (Bonić, 2012, p. 123).

هذا وقد توسع مفهوم (ERM) ليشمل جميع أنواع المخاطر المالية والتشغيلية والإستراتيجية والمخاطر الأخرى فلم يعد مقصوراً على المخاطر المرتبطة بالوحدة الاقتصادية فقط، وفيما يلي توضيحاً لأنواع المخاطر.



شكل رقم 5 أنواع المخاطر وفق مفهوم ERM

المصدر: (Fadun O. S., 2013, p. 70)

أ- المخاطر الاستراتيجية STRATEGIC RISKS

قد يكون لهذه المخاطر تأثير ايجابي أو سلبي على تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية، وتتضمن المخاطر العالية والهامة المؤثرة على تحقيق الأهداف، أو إتخاذ قرارات خاطئة أو عدم إتخاذ القرار في الوقت المناسب (جميل, 2014, ص88).

تنشأ المخاطر الاستراتيجية من عقبات سياسية تنظيمية أو الابتكار التكنولوجي، وهو ينطوي على محددات تتعلق بإدارة الوحدة الاقتصادية (Fredrick, et. Al., 2014, p.172).

ب- المخاطر التشغيلية OPERATIONS RISKS

وهي مخاطر الخسارة المباشرة أو غير المباشرة الناجمة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة أو من أحداث خارجية. والمخاطر التشغيلية هي أكثر ارتباطاً بالمشاكل الداخلية مثل احتيال الموظفين و قيادة الشركات (راجي, 2012, ص47).

ج- المخاطر الماليةFinacial Risks

وتتمثل في أي خسارة بسبب الظروف الاقتصادية مثل التقلبات في أسعار الفائدة أسعار وأسعار صرف العملات الأجنبية والمشتقات المالية ومخاطر السيولة ومخاطر الائتمان (Frdrick, et. Al., 2014, P. 172).

د- مخاطر المعلومات Information Risk

تحدث هذه المخاطر عندما لا تدعم تكنولوجيا المعلومات احتياجات قطاع الأعمال، والمخاطر ناشئة عن عدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على إتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالنشاط أو العمل سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالبيئة الخارجية أو بعمليات الوحدة الاقتصادية.

هـ- مخاطر السمعة Reputation Risk

وتحدث نتيجة فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود انطباع سلبي عن الوحدة الإقتصادية تؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو تحول العملاء إلى شركات منافسة،

وقد تكون ناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية وممارسات غير مقبولة من قبل العاملين أو الإدارة (ابراهيم, 2009, ص38).

و- **المخاطر القانونية Regulatory Risk .**

تنشأ المخاطر القانونية بسبب الاخلال أو عدم الإلتزام بالقواعد والقوانين واللوائح أو الممارسات المعتمدة أو عند تحديد الحقوق والالتزامات (جمعة, 2009, ص260).

ز- **المخاطر الخارجية External Risk .**

وهي عبارة عن مخاطر ناشئة عن عوامل خارجية تتمثل في:(ابراهيم, 2009, ص 28)

- تغييرات تكنولوجية
- المنافسة
- تغييرات سياسية وثقافية
- تغييرات في الأنظمة والقوانين
- توفر رأس المال والعمالة والمواد الخام
- المخاطر الاقتصادية

ح- **المخاطر الأخرى Other Risks**

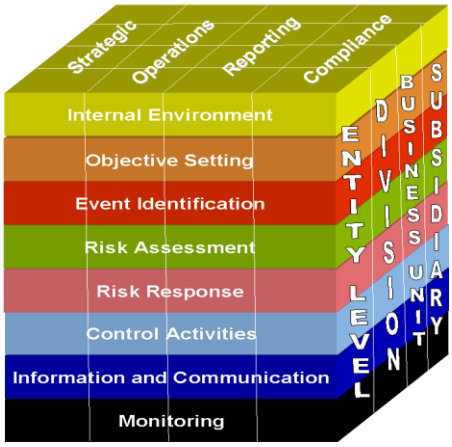
وتتعلق بالظروف الطبيعية وبيئة الأعمال والتطورات التكنولوجيا السريعة والأحداث الطارئة مثل مسؤولية الأضرار، أضرار بالممتلكات, الكوارث الطبيعية (جميل, 2014, ص 89).

سادساً: إطار COSO لإدارة المخاطر COSO ERM Framework:

في سنة 2004 تم تطوير إطار COSO ERM ليشمل أربعة أهداف بإضافة هدف الإستراتيجية، وعلى ثمان مكونات بإضافة ثلاث مكونات هي: تحديد الأهداف, تحديد الأحداث الإيجابية والسلبية التي قد تؤثر على قدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف, وتطوير الاستجابة لتقييم المخاطر(Kagermann, et . al., 2008, p 446).

وهناك علاقة مباشرة بين الأهداف والتي تسعى الوحدة الإقتصادية لتحقيقها، ومكونات إدارة المخاطر فيها, والتي تمثل ما هو مطلوب لتحقيق هذه الأهداف وتصور العلاقة في مصفوفة ثلاثية الأبعاد في شكل مكعب. وتصنف الأهداف إلى أربعة أهداف " الاستراتيجية، التشغيلية, إعداد التقارير (الإبلاغ), الامتثال " وهي ممثلة في الأعمدة الرأسية, وثمانية مكونات وهي ممثلة

في صفوف أفقية, والبعد الثالث والمتمثل بوحدات الكيان, وهذا التصوير يوضح القدرة على التركيز على مجمل إدارة المخاطر في المنشأة عن طريق فئة الأهداف, المكونات, وحدات الكيان أو أي مجموعة فرعية منها (Flaherty and Maky ,2004 , p.4).



شكل رقم 5 إطار COSO ERM

نموذج COSO ثلاثي الأبعاد لفهم المخاطر في المنشأة, والتي تنطبق على جميع الصناعات وتشمل جميع أنواع المخاطر(Hardy, 2010, p17)

- **الأهداف Objectives**

إن تصنيف الأهداف يسمح للوحدة الاقتصادية التركيز على جوانب منفصلة من ادارة المخاطر ووفقاً لذلك فإن هذه الاهداف لإدارة المخاطر يمكن أن توفر تأكيد معقول حول أداء مجلس الادارة دوره الرقابي، وتوعيتهم في الوقت المناسب تتجه نحو تحقيق أهداف الكيان. ويتكون الإطار من أربعة أهداف رئيسة يجب أن تحققها الإدارة كي تحقق أهدافها وتتمثل في الأعمدة في الاتي:

أ- **أهداف استراتيجية Strategic Objectives**

وهي الأهداف رفيعة المستوى ويتم تحديد الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم وضع الأساس لأهداف الامتثال وإعداد التقارير والعمليات التشغيلية (Maki and Flaherty, 2004, P.3), ويعبر الهدف الاستراتيجي عن ماهية الشركة, وعن مسار نشاطاتها وأهميتها وربطها بالنتائج المتوقعة ويجب أن يكون الهدف الاستراتيجي للشركة واضحاً وتخصص لمهامه النشاطات المناسبة, والاجراءات الكفيلة بربطها بعضا ببعض لتحقيق الأهداف المرغوبة (راجي, 2012, ص 20).

ب- أهداف تشغيلية Operating Objectives

تتعلق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية في الوحدة الاقتصادية، بما فيها أهداف الأداء وحماية الموارد من الضياع. وتقوم الادارة التنفيذية بتنفيذ ومراقبة سير العمليات وهي مسؤولة عن تحقيق الأهداف واتباع الخطط الموضوعة، ويتم إعداد ورفع التقارير عنها, ومن الممكن استخدام تعريف شامل لـ " حماية الموارد و/أو الأصول": بأنه التعامل مع منع حدوث انحرافات في استخدام الأموال العامة وتصحيحها وتعديلها. وتحتاج أهداف عمليات التشغيل أن تعكس البيئة المحددة التي تعمل ضمنها، وتعتبر هذه الأهداف النقطة الأساسية لتوجيه الموارد المخصصة, وأن عدم وضوح هذه الأهداف أو عدم استيعابها جيداً من الممكن أن يتسبب بسوء توجيهها(الإنتوساي, 2007, ص14).

ج- أهداف الإبلاغ Reporting Objectives

تتعلق هذه الأهداف بعملية إعداد التقارير الموثوق بها والتي قد تحتوي على كل من البيانات المالية والبيانات غير المالية. هذا وعلى الرغم من إن أهداف إعداد التقارير قد تتعلق أيضاً بالمعلومات التي تم إعدادها لأطراف خارجية، إلا إن الهدف الأساسي لإعداد التقارير الموثوق بها هو تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وكاملة تتناسب مع الهدف المقصود منها. حيث إن عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة يجعل اتخاذ القرار السليم من قبل الإدارة أمراً صعباً (راجي, 2012, ص20).

د- أهداف الامتثال Compliance Objective

وتتعلق هذه الأهداف بالتقيد والالتزام بالضوابط والقوانين ذات الصلة. وقد تتعلق بمتطلبات الأسواق المالية، والبيئة ورعاية الموظفين وغيرها. كما قد تفرض بعض الجهات ضرورة الالتزام والتقيد بأهداف الامتثال الدولي (الانتوساي، 2007، صفحة 14).

- **المكونات Components** (Flaherty and Maki, 2004, p. 4)

أ- البيئة الداخلية

وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة، وتعد الأساس لكيفية النظر للمخاطر ومعالجتها من قبل الكيان, بما في ذلك فلسفة إدارة المخاطر والرغبة في المخاطرة والنزاهة والقيم الأخلاقية و البيئة التي تعمل فيها والكفاءة والهيكل التنظيمي وطرق إسناد المسؤولية ومعايير الموارد البشرية والتأثيرات الخارجية.

ب- تحديد الأهداف

يجب أن تكون الأهداف موجودة قبل تحديد الإدارة للأحداث المحتملة التي تؤثر على تحقيقها، كما يجب ان تكون الأهداف الموضوعة منسجمة مع رؤية الوحدة الاقتصادية ومع الرغبة في المخاطرة.

ج- **تحديد الحدث**

ويعني تحديد الحدث الداخلي والخارجي الذي يؤثر على تحقيق الوحدة الإقتصادية لأهدافها، مع التمييز بين المخاطر والفرص.

د- **تقييم المخاطر**

يتم تقييم المخاطر لتحديد الكيفية التي ينبغي أن تدار بها, حيث يتم قياس المخاطر على أساس مخاطر ملازمة ومخاطر غير ملازمة.

هـ- **الاستجابة للمخاطر**

تعمل الإدارة على إختيار الاستجابة للمخاطر لتجنب المخاطر أو قبولها أو الحد منها، أو تقاسم المخاطر ووضع مجموعة من الإجراءات لتنسيق المخاطر وتحديد الرغبة في تحملها.

و- **أنشطة المراقبة**

يتم وضع السياسات والإجراءات وتنفيذها من أجل ضمان الاستجابة للمخاطر على نحو فعال.

ز- **المعلومات والاتصالات**

يتم تحديد المعلومات ذات الصلة وترسل في إطار زمني ليتمكن الموظفين من القيام بمسؤولياتهم، لفرض إحداث التواصل الفعال بشكل أوسع عبر الوحدة الاقتصادية.

ح- **المراقبة**

تتم المراقبة لإدارة المخاطر في المؤسسة بمجملها وإجراء التعديلات حسب الضرورة، ويتم إنجاز المراقبة من خلال إدارة الأنشطة الجارية والتقييمات المنفصلة، أو كيلهما.

- **المستويات التنظيمية Organizational Level** (Seaton, et. Al.,2012, p.4)

يقصد بالمستويات التنظيمية للكيان النظر إليها من أعلى إلى الأسفل, والشركات التابعة, وحدات الأعمال, والأقسام على مستوى الكيان كله.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن الإطار COSO ERM صمم مصفوفة على شكل مكعب وهو ما يعكس العلاقات بين أربعة أهداف وثمانية عناصر وأربعة مستويات تنظيمية مختلفة. وتقع مسؤولية تطبيق هذه الفئات على المدراء التنفيذيين في جميع أنحاء المنظمة باختلاف مستوياتها، والتي تلبي احتياجاتها المختلفة, حيث يتم بناء استراتيجية المخاطر في الوحدة الاقتصادية لدعم استراتيجية عملها وأهدافها, مع تحديد الموارد اللازمة لكل مستوى تنظيمي بما في ذلك عمل كل وحدة فيه, الأمر الذي يساعد على تحديد المسؤوليات في كافة المستويات التنظيمية في تلك الوحدة.

ثامناً: فوائد إدارة المخاطر لمنشآت الأعمال Benefits of ERM to Business Enterprises.

توفر إدارة المخاطر نهجاً واضحاً ومنظماً لتحديد وقياس وتحديد أولويات المخاطر من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من الخسائر فممارسة إدارة المخاطر لا يمنع المخاطر, ولكن يقلل منها, ومع ذلك فإن التنفيذ والالتزام بها يشير إلى أن الوحدة الاقتصادية ملتزمة بتحسين كفاءة العمليات. وفيما يلي فوائد إدارة المخاطر:(Fadun, 2013, P229)

أ- حفظ الموارد: الوقت، الأصول, والدخل والممتلكات والموظفين.

ب- حماية سمعة المنظمة والصورة العامة.

ج- منع أو الحد من الالتزامات القانونية.

د- زيادة استقرار العمليات وتعزيز التحسين المستمر.

هـ- حماية المجتمع والبيئة من الأضرار.

و- تجنب غرامات عدم الامتثال للأنظمة والتشريعات على الشركات.

ز- تعزيز القدرة على الاستعداد للظروف غير المتوقعة.

ح- تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين دعم القرار ومعلومات السوق استنادا إلى المعلومات أكثر دقة وفقاً لإدارة المخاطر.

ط- تحسين القيمة والثقة للمساهمين.

ي- المساعدة في وضع تعريف مناسب وواضح لأساليب إدارة المخاطر.

ك- العمل على الحد من التهديدات وتعظيم الفرص، مما يزيد من احتمال تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للوحدة الاقتصادية.

ل- توفير معلومات مفيدة لصناع القرار من أجل اصدار أفضل القرارات الممكنة على جميع المستويات.

م- تحديد المخاطر على المستوى الاستراتيجي لتعزيز القيمة الاقتصادية للوحدة.

تاسعاً: هيكل ومسئوليات إدارة المخاطر Risk management responsibilities

فيما يلي توضيحاً لهيكل ومسئوليات إدارة المخاطر: (Airmic, 2010, p. 12)

أ- مسئوليات مجلس الإدارة عن ERM

- تحديد النهج الإستراتيجي للمخاطر وفهم طبيعة تلك المخاطر.
- إنشاء هيكل لإدارة المخاطر.
- فهم المخاطر الأكثر أهمية وتحديد وتقييم والاستجابة لها.
- إدارة أزمات الكيان.

ب- مسئوليات مدير وحدات الأعمال داخل الوحدة الاقتصادية عن ERM

- بناء ثقافة إدراك المخاطر داخل الوحدة.
- توافق إدارة المخاطر مع أداء الأهداف.
- ضمان تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجلس الإدارة بشأن تحسين المخاطر.
- تحديد وتقرير الظروف المتعلقة بالتغييرات التي تطرأ على المخاطر.

ج- مسئوليات الموظفين الفردية عن ERM

- فهم وقبول وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر.
- الالتزام بمتطلبات تقرير الرقابة بشأن المخاطر.
- الإبلاغ عن الخسائر والحوادث.
- التعاون مع الإدارة بشأن التحقيق في الحوادث.

د- مسئوليات إدارة المخاطر عن ERM (Steinberg, et. Al.,2004 ,p.97)

- تطوير سياسة إدارة المخاطر والحفاظ عليها بإستمرار.
- توثيق سياسات المخاطر الداخلية والهياكل.
- تنسيق إدارة المخاطر (والرقابة الداخلية) والأنشطة.
- تجميع المعلومات عن المخاطر وإعداد التقارير لمجلس الإدارة.
- تقييم وتقرير التعرض للمخاطر على مستوى الوحدة الاقتصادية.
- الإشراف على دور ومسؤوليات فريق التدقيق الداخلي.

هـ- مسئوليات مدير التدقيق الداخلي عن ERM (Airmic, 2010, p. 12)

- تطوير برنامج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر.
- تدقيق عمليات المخاطر في الكيان.
- تلقى وتقديم ضمانات بشأن إدارة المخاطر.
- الابلاغ عن مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتثقيف العاملين بإدارة المخاطر.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

مما سبق يتضح أن مفهوم إدارة المخاطر وتبنيه يساعد المنظمة في مواجهة المخاطر المتوقعة والمحيطة بها، ويساعدها على التطور والتوسع كما يزيد من ثقة المستثمرين في القيام بمشاريع إقتصادية ناجحة، وإدارة جميع أنواع المخاطر لتجنب التهديدات وإستغلال الفرص بالطريقة الأمثل.

المبحث الثاني

مكونات إطار ادارة المخاطر وفق COSO

تمهيد

إن مواجهة المخاطر تعتبر جزءاً أساسياً من المهام الادارية في جميع المؤسسات العامة والخاصة دون استثناء, حيث ترتبط القرارات المتخذة من قبل الإدارة ارتباطاً وثيقاً بأهداف الإدارة وإستراتيجيتها, هذا وتختلف أنماط المخاطر والأهمية النسبية الخاصة بها التي تواجهها الوحدة الإقتصادية وفقاً لتركيبة أعمال المؤسسة وقدرتها على تحمل تلك المخاطر كما تختلف أنظمة إدارة المخاطر والممارسات المتخذة تجاهها وفقاً لحجم الوحدة الاقتصادية وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها (جمعة, 2011, ص317), وتتضمن إدارة مخاطر المشروع ثمانية عناصر مترابطة ومتكاملة يتم من خلالها وضع السياسات والإجراءات التي تساعد في تحقيق أهداف المنشأة على مستويات عمل الوحدة الإقتصادية, أي من أصغر وحدة فيها وصولاً إلى أعلى مستوياتها وهي: (البيئة الداخلية, وضع الأهداف, تحديد الحدث, تقييم المخاطر, الإستجابة للمخاطر, أنشطة الرقابة, المعلومات والاتصالات, المراقبة). فالبيئة الداخلية تحدد القاعدة الرئيسية لكيفية مواجهة الخطر والتعامل معه, أما وضع الأهداف فهو عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والتقريرية والالتزام من قبل الإدارة, بالإضافة إلى تحديد الحدث حيث يتطلب من الإدارة تحديد الأحداث التي قد تؤثر على إستراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها, أما تقييم المخاطر فيتعلق بتحديد كيفية التعامل مع المخاطر وتأثيرها على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وطرق تقييمها, أما الاستجابة للمخاطر فتعني بقدرة المنظمة على تجنبها وتقليلها وقبولها, كما أن أنشطة الرقابة تهتم بمتابعة وضع السياسات واجراءات الرقابة على أداء الوحدة الاقتصادية, أما المعلومات والإتصالات فتعني بقدرة الوحدة الإقتصادية على توفر نظم المعلومات وإنسيابها وتدفقها عبر جميع المستويات والوظائف, أما العنصر الثامن والأخير وهو المراقبة والذي يتعلق بمراقبة عمليات إدارة المخاطر بشكل مستمر وتعديلها حسب الحاجة والتبليغ عن أوجه القصور في ذلك, وفيما يلي توضيحاً لتلك المكونات.



شكل رقم 6 عناصر مكونات إدارة المخاطر

المصدر: (COSO, 2004, p2)

هذا وللمزيد من التحليل حول مكونات الإطار العام لإدارة المخاطر وفق مفهوم COSO, فيما يلي توضيحاً لتلك المكونات:

أولاً: البيئة الداخلية Internal Environment

هي فلسفة بيئة إدارة المخاطر التي تحتوي على (المعرفة بالخطر, سلامة القيم الأخلاقية, القدرة على الالتزام, تصميم فلسفة الإدارة (العمليات التشغيلية), نزعة المخاطرة, السلطة والمسؤولية, التقييمات الداخلية, سياسات إدارة الموارد البشرية), وتعتبر البيئة الداخلية من أهم العناصر المكونة لإدارة المخاطر, حيث تؤثر على جميع العناصر الأخرى من خلال وضع إستراتيجيات وأهداف الوحدة الاقتصادية لتحديد وتقييم المخاطر الناتجة عن عملياتها ومراقبة وتنظيم انشطة المراقبة وأنظمة الإتصال (راجي, 2012, ص34), كما يتبين مما يلي:

أ- فلسفة إدارة المخاطر والرغبة في المخاطرة وبناء ثقافة المخاطر

تعتبر فلسفة إدارة المخاطر هي دليل عمل يترجم الأهداف إلى قواعد ارشادية تساعد مدير المخاطر في التوجيه والارشاد وتعتبر الخطوة الأولى في تصميم برنامج إدارة تلك المخاطر، وتتضمن قيام الوحدة الاقتصادية بإتخاذ خطوات عملية لفهم أبعاد المخاطر بما يحقق المصلحة للمستفيدين من الوحدة الاقتصادية، والرغبة في المخاطرة تمثل مقدار المخاطرة التي تقبل بها الشركة في سبيل تحقيق أهدافها وينبغي أن تبقى الرغبة في المخاطرة على توافق تام مع استراتيجية الشركة. أما خلق ثقافة المخاطر فهي تنطوي على النزاهة والقيم الأخلاقية التي تعتبر ذات أهمية في صفات الأفراد والإدارة العليا للمنظمة من حيث ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية والتي تعتبر حجر الأساس في فعالية إدارة المخاطر، ويتم ذلك من خلال وجود مدونة لقواعد السلوك التي تحدد فيها الأولويات والقيم في المنظمة والامتثال بالقوانين والأنظمة ومراقبة الالتزام بالقيم والتصرف بشكل صحيح سواء أخلاقياً وقانونياً (COSO, 2004, p. 8).

ب- الهيكل التنظيمي

وهو عبارة عن الإطار التخطيطي للوحدة الاقتصادية الذي يحدد السلطة والمسؤولية ويوضح خطوط إعداد التقارير، وتنظيم لجنة إدارة المخاطر وتعيين سلطة ومسؤولية إدارة المخاطر لمسئول تنفيذي كمدير لهذه اللجنة (Ballou and Heitger, 2005, p. 6).

ج- تعيين مهام السلطة والمسؤولية

السلطة هي قوة اتخاذ القرارات وتشير إلى درجة المسؤولية عنها وتفويضها في الوحدة الإقتصادية، والإتجاه السائد في أغلب المنظمات اليوم هو تشجع العاملين على إتخاذ مبادرة في حل المشاكل وتحملهم مسؤولية تحقيق الأهداف التي تشجع الموظف على الإبداع وتحقيق استجابة

أسرع لها مع وزيادة رضا العملاء، ويتطلب هذا النوع من التنظيم اجراءات وقواعد قوية لجميع الموظفين، لتنظيم أعمالهم ومعرفة كيفية ترابطها لتسهم في تحقيق الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية (Moeller, 2007, p. 57).

د- مجلس الإدارة

يلعب مجلس الإدارة دوراً هاماً في الرقابة الداخلية، حيث يقوم بدور المدقق والمتابع لأعمال الإدارة ومراقبة الخطط والاشراف على الأداء والأنشطة، ومراجعة السياسات سنوياً، وينبغي أن يتمتع مجلس الإدارة بالخبرة الإدارية والمعرفة الفنية والإستعداد لتمثيل المساهمين، ويجب أن تكون الأغلبية مستقلة من خارج إدارة الشركة (Romny and stienbart, 2008, p. 100).

هـ- معايير الموارد البشرية

وهي سياسات وممارسات الوحدة الإقتصادية فيما يتعلق بمعايير التوظيف والتدريب والتعويض والتعزيز والتقييم والترقيات واجراءات العقوبات، وجميع الإجراءات الأخرى التي تساعد على الاحتفاظ بموظفين أكفاء، وتعتبر معايير الموارد البشرية جزءاً هاماً في البيئة الداخلية، وهناك حاجة إلى مجموعة قوية من المعايير والسياسات المتبعة من قبل الوحدة الإقتصادية لتنفيذ وقبول إدارة مستويات مختلفة من المخاطر (Moeller, 2007, p. 58).

و- النزاهة والقيم الأخلاقية

تعتبر النزاهة والقيم الأخلاقية مبدأ أساسي يجب نشره وتعليمه للموظفين وتكريس ثقافة دعم الإمتثال داخل الوحدة الإقتصادية، أما المناطق التي لا يوجد بها قواعد امتثال محددة أو مبادئ توجيهية فيتم فيها تعزيز الرغبة في المساعدة لدى الموظفين وتقديم تقرير عن المشاكل التي تواجههم (COSO, 2004, p. 8).

ثانياً: تحديد الأهداف Objective Setting

تحديد الأهداف هو العنصر الثاني من مكونات ERM ويجب أن تسبق المكونات الستة الأخرى, لذا يجب وضع الأهداف قبل تحديد الأحداث التي تعكس رؤيتها ورسالتها التي تستخدم كقاعدة مهمة التي يمكن من خلالها صياغة الأهداف على مستوى الوحدة الاقتصادية(Stienbart and Romny, 2008, p. 149).

هذا ويتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية على المستوى الإستراتيجي التي تدعم رؤية الوحدة الإقتصادية وتعمل على خلق قيمة لها، كما يتم وضع الأهداف التشغيلية على أساس فعالية وكفاءة العمليات وإعداد التقارير بحيث تكون كاملة وموثوق بها، بحيث تساعد في تحسين عملية صنع القرار, ويتم تحقيق أهداف الامتثال بإتباع القوانين واللوائح (coso, 2004, p. 13).

كما يجب أن تنسجم الأهداف مع رؤية المنظمة ورسالتها، ويجب أن تكون متسقة مع الرغبة في المخاطرة والقدرة على تحملها وهي بطبيعة الحال تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى بناءً على ظروفها (Harvey, 2008, p. 8). ويجب أن تتميز الأهداف بالسهولة والفهم والانسجام مع الأهداف المحددة على المستوى المؤسسي وتتكامل مع سلسلة التدرج في تحقيق الأهداف الفرعية في مختلف الوحدات الفرعية، وبالنسبة لكل مجموعة منها، كما ينبغي وضع مقاييس الأداء وعوامل النجاح لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت، أو تحديد طرق بديلة لإنجازها وبالنسبة لكل بديل يتم تحديد وتقييم المخاطر والأثار المترتبة عليها (Stienbart and Romny, 2008, p. 153).

ثالثاً: تحديد الحدث Event Identification

تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي يمكن حدوثها وتؤثر على الوحدة الاقتصادية، وتحدد ما إذا كانت تمثل فرصاً أو ما إذا كانت قد تؤثر سلباً على قدرة الوحدة الإقتصادية على النجاح في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، والأحداث ذات التأثير السلبي تمثل المخاطر، والتي تتطلب تقييم الإدارة والاستجابة لها. أما الأحداث ذات الأثر الإيجابي فهي تمثل الفرص، والتي تساعد الإدارة في تنفيذ الإستراتيجية وعمليات تحديد الأهداف، هذا وفي سياق تحديد الأحداث على مستوى الوحدة الإقتصادية، يتم النظر إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى المخاطر والفرص (COSO, 2004, p. 21).

وقد عرفت COSO العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على قدرة الشركة على تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف, وتتمثل العوامل الخارجية في: (Stienbart and Romny, 2008, p. 159)

أ- **العوامل الاقتصادية**

وتتمثل في توافر رأس المال الكافي، حركة الأسعار نزولا وصعودا, وجود أو عدم وجود السيولة, القدرة على إصدار ائتمان وإحتمال عدم التسديد, تقلبات أسعار العملة والحركة في الأسواق المالية وإنخفاض معدلات البطالة, وعمليات الإندماج والاستحواذ, والإلتزام التنظيمي.

ب- **البيئة الطبيعية**

وتتمثل في الكوارث الطبيعية مثل الحرائق والفيضانات والزلازل، توفر مصادر الطاقة ونقصها، والقيود التي تحد من التطوير.

ج- **العوامل السياسية**

وتتمثل في إنتخاب المسؤولين وبرامجهم المتوقعة، والقوانين واللوائح الجديدة، والسياسات العامة بما في ذلك الضرائب، والقوانين التي تؤثر على قدرة الوحدة الإقتصادية على المنافسة (Moeller, 2007, p. 69).

د- **العوامل الاجتماعية**

وتتمثل في تغيير التركيبة السكانية، التغيرات الديموغرافية والأعراف الإجتماعية وهياكل الأسرة، وأولويات العمل، تغييرات سلوك المستهلك في الطلب على المنتجات والخدمات، وقضايا الموارد البشرية التي تتسبب في نقص الإنتاج أو التوقف.

هـ- **العوامل التكنولوجيا**

وتتمثل في تقنيات الأعمال الالكترونية الجديدة التي تقلل تكاليف البنى التحتية وزيادة الطلب على خدمات التكنولوجيا، التكنولوجيا الجديدة، وانخفاض أو زيادة توافر البيانات.

أما العوامل الداخلية التي تؤثر على قدرة الوحدة الإقتصادية على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها فتتمثل في: (Stienbart and Romny, 2008, p.167).

و- **البنية التحتية**

مثل عدم كفاية أو سوء تخصيص رأس المال، توافر وقدرة أصول الشركة, تعقيد أنظمة الرقابة الداخلية.

ز- **الأفراد**

مهارات وقدرات الموظف، تصرفات الموظفين غير الأخلاقية, الصحة والسلامة ومخاوف الحوادث في أماكن العمل, الإضرابات وإنتهاء إتفاقيات العمل.

ح- **العمليات**

عملية التعديل والتطوير، عمليات سوء تصميم وأخطاء تنفيذ العمليات, عدم قدرة الموردين على تسليم سلع ذات جودة عالية في الوقت المحدد.

ط- **التكنولوجيا**

عدم كفية القدرة على التعامل مع IT، الخروقات الأمنية وسلامة البيانات غير كافية، سوء إختيار وتطوير النظام، والصيانة غير الكافية للنظام.

تقنيات تحديد الحدث (COSO, 2004, p.22)

أما فيما يتعلق بتقنيات تحديد الحدث فأنها تشتمل على مجموعة من التقنيات المترابطة معاً لفرض تحليل تلك المخاطر والفرص المرافقة لها، ومن هذه التقنيات ما يلي (Stinbart and Romny, 2008, p. 171):

أ- **إستخدام قوائم شاملة للأحداث المحتملة**

فالقوائم الشاملة تساعد الإدارة على تحديد العوامل وتقييم أهميتها ودراسة إمكانية تأثيرها على الأهداف.

ب- **تحليل العمليات**

تقوم لجنة داخلية بتحليل الأحداث للمدخلات الداخلة والخارجة.

ج- **ورش العمل والمقابلات**

يتم جمع المعرفة والخبرة المتراكمة في المناقشات المنظمة والمقابلات الفردية.

د- **رصد أهم النقاط والأحداث الرئيسة**

يتم مراقبة المعاملات والأنشطة والفعاليات المرتبطة بالأحداث ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً لتحديد وقت الحاجة للعمل.

هـ- **أداء إستخراج البيانات وتحليلها**

يتم فحص البيانات عن الأحداث السابقة والأسباب التي تساعد في تحديد الأحداث المحتملة.

ولتحديد الحدث بفاعلية يستوجب الأمر

تكليف شخص معين بتحديد الخطر ويكون ذلك وظيفة (مدير المخاطر) في المؤسسات كبيرة الحجم, أما المؤسسات صغيرة الحجم فتكون ضمن التوصيف الوظيفي لأحد المدراء في تحديد الخطر, إلى جانب توفر أداة تحديد الخطر للشخص المناط به تلك الوظيفة وهناك العديد من الطرق لتحديد الحدث مثل التفتيش الاعتيادي ومراجعة القوائم وقوائم الفحص وشجرة الأخطاء والخرائط التنظيمية ومؤشر المخاطر ودراسات الإحتمالات والمخاطر. وكل طريقة من هذه الطرق لها دورها الذي تلعبه في تحديد الحدث (الراوي, 2009,ص 16,17).

رابعاً: تقييم المخاطر Risk Assessment

يعتبر تقييم المخاطر هو جوهر عملية ERM حيث تقوم المنشأة بالنظر إلى الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف. ويتم تقييم المخاطر بعد التعرف عليها وتحديدها, ويتضمن تقييم المخاطر قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوثها, ثم ترتيب أولويات العمل, وفقاً لشدة وطأتها المحتملة(حماد, 2007, ص61), كما يشمل تقييم المخاطر (المخاطر المتأصلة والمتبقية), حيث يتوجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظور احتمال الوقوع وأثرها في حالة الوقوع, ويتم ذلك من خلال إستخدام مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية, ثم يتم دراسة الآثار

الإيجابية والسلبية للأحداث المحتملة بشكل فردي أو حسب الفئة في جميع أنشطة المنشأة (INTOSAI, 2007, p. 26).

وفيما يتعلق بمفهوم المخاطر المتأصلة والمتبقية فهي تعني ما يلي:(Harvey,2008, p.8)

- **المخاطر المتأصلة**

خطر موجود قبل اتخاذ الإدارة أي خطوات للسيطرة على احتمال أو تأثير الخطر.

- **المخاطر المتبقية**

الخطر الذي يبقى بعد تطبيق الإدارة للرقابة الداخلية أو أي شكل اخر من أشكال الاستجابة للمخاطر.

أما فيما يتعلق باحتمالية وقوع الخطر وأثره: فهي حالة عدم اليقين للأحداث المحتملة والتي تتطلب تقييماً موضوعياً لتلك الأحداث، فالإحتمالية تمثل إمكانية أن يحدث الخطر في فترة معينة من الزمن، في حين التأثير يمثل حجم التأثير الذي حدث والذي سوف يؤثر على قدرة الوحدة الإقتصادية على تحقيق أهدافها.

وينبغي أن تكون الفترة الزمنية التي تقيم إدارة الإحتمال تتفق مع الأفق الزمني للإستراتيجية والأهداف ذات العلاقة، كما يتوجب أيضاً قيام الإدارة بالتركيز على المخاطر ذات الإحتمال الكبير والتأثير الكبير، والنتيجة النهائية للعملية أن يكون وضع كل خطر وفقاً للتصنيف من حيث احتمالية وقوعه وتأثيره المتوقع (INTOSAI, 2007, p. 27), والشكل التالي يوضح مصفوفة تقدير الخطر.

جدول رقم 2 مصفوفة تقدير الخطر المصدر

الاحتمال / التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: (راجي, 2012, ص50)

خامساً: الإستجابة للمخاطر Risk Response

بعد تقييم المخاطر تقوم الإدارة بتحديد كيفية الإستجابة، ويشمل ذلك تجنب المخاطر والحد منها، أو مشاركتها، أو قبولها. وتقوم الإدارة بتقييم إحتمالية المخاطر والآثار المترتبة عليها، فضلا عن التكاليف والفوائد التي تنتج عنها، وتحدد الإدارة الفرص التي قد تكون متاحة على مستوى الوحدة الإقتصادية، وتحديد ما إذا كان إجمالي المخاطر المتبقية العامة وفي إطار رغبة المخاطرة لديها (COSO, 2004, p. 55), هذا ويشير إطار إدارة المخاطر إلى وجود أربع طرق لمواجهة المخاطر ومعالجتها هي (Stienbart and Romny, 2008, p. 180):

أ- **تجنب الخطر**

يتم تجنب الخطر بعدم المشاركة في النشاط الذي ينتج عنه الخطر، وقد يتطلب ذلك بيع قسم أو الخروج من خط الإنتاج أو إلغاء خطة التوسع، هذا وعلى الرغم من أن تجنب المخاطر يقلل إحتمالية الوقوع في الخطر إلى صفر إلا أن هذا التصرف يعتبر أسلوباً سلبياً وليس إيجابيا في التعامل مع المخاطر، حيث يتطلب التعامل مع الكثير من المخاطر بطريقة إيجابية.

ب- **قبول الخطر**

أي قبول إحتمالية وتأثير الخطر وعدم منعه أو التخفيف من حدته وذلك عنما تكون تكاليف منع وقوعه أكبر من الخسائر المتوقعة من حدوثه.

ج- **تقليل الخطر**

وهي الطريقة الأكثر فعالية للحد من إحتمال وتأثير المخاطر، ويتم ذلك من خلال تنفيذ نظام فعال للرقابة الداخلية.

د- **مشاركة الخطر**

يتم تقاسم الخطر أو نقل بعض منه إلى الآخرين عن طريق الأنشطة: مثل التأمين، الإستعانة بمصادر خارجية، أو التحوط.

إن عملية تطوير الإستجابات للخطر يتطلب قدراً كبيراً من التخطيط والتفكير الإستراتيجي في حد ذاته والتي تنطوي على عدة بدائل مثل التكاليف والوقت والتخطيط التفصيلي للمشروع، بالإضافة إلى أن التخطيط والتفكير الإستراتيجي يتطلب وجود إدارة فعالة تقوم باختيار أحد البدائل المناسبة للإستجابة للخطر وإعداد خطط عمل للتعامل مع الردود المناسبة (Moeller, 2007, p.79)

ويتم عادة تحليل التكلفة والعائد من خلال قياس الإسهام الذي تقدمها تقنية إدارة المخاطر عن طريق تقرير ما إذا كانت عوائد أو مردودات التقنية تتجاوز تكلفتها ومقدار هذا التجاوز, وهي تعتبر أسلوباً جيداً لاتخاذ قرارات إدارة المخاطر (حماد, 2007, ص88).

سادساً: أنشطة الرقابة Control Activities

تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتساعد على ضمان تنفيذ إستجابات المخاطر وتطبيقها في جميع أنحاء الوحدة الاقتصادية، وعلى جميع المستويات وفي جميع الوظائف. وهي تشمل مجموعة من الأنشطة المتنوعة مثل الموافقات والتراخيص، التحقق، والتسويات والتعليقات على الأداء التشغيلي، وحماية الأصول، والفصل بين الواجبات. ويتم دعم ردود المخاطر من قبل أنشطة الرقابة التي تمثل الإستجابة للمخاطر، وبعد إختيار الإستجابات للخطر، تحدد الإدارة أنشطة الرقابة اللازمة للمساعدة على ضمان أن ردود الخطر نفذت بشكل صحيح وفي الوقت المناسب (COSO, 2004, p. 63), وبشكل عام تندرج إجراءات الرقابة في أحد المهام التالية (Stienbart and Romny, 2008, p. 200):

أ- **التفويض السليم للمعاملات والأنشطة**

تفتقر إدارة الوحدة الإقتصادية إلى الوقت والموارد للإشراف على كل موظف وبناء على ذلك يكون من الضروري وضع سياسات لتمكين الموظفين من أداء الأنشطة ضمن سياسة الوحدة الإقتصادية، وهو ما يطلق عليه بالتمكين ويكون ذلك من خلال مستويين هما:

- **تفويض عام**

حيث تفوض الإدارة الموظفين في التعامل مع المعاملات الروتينية دون موافقة خاصة.

- **تفويض خاص**

وهو يتعلق بالأنشطة والمعاملات التي ينتج عنها نتائج هامة التي تتطلب مراجعة الإدارة والحصول على الموافقة بشأنها.

ب- **الفصل بين الواجبات**

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الجيد عدم إعطاء الموظف عدد من المسؤوليات حتى لا يسهل عليه إرتكاب الأخطاء وإخفاء الغش وينبغي الفصل بين الواجبات في قسمين: الأول الفصل بين الواجبات المحاسبية مثال الفصل الفعال لمهام المحاسبة مثل منح التراخيص والموافقة على المعاملات والقرارات والتسجيل وإعداد مصدر الوثائق والتقارير، والقسم الثاني يتعلق بالفصل بين الواجبات.

ج- **الرقابة على تطوير الأنشطة**

يجب أن تكون هناك منهجية واضحة مناسبة تحكم تطوير وتنفيذ وصيانة نظم المعلومات والأنشطة، ويجب أن تتضمن ضوابط مناسبة تتيح للإدارة وضع مواصفات واضحة وجدول زمنى، وقياس الأداء وتتبع تنفيذ وتطوير الأنشطة وكذلك تكاليف التطوير.

د- **الرقابة على إدارة التغيير**

تقوم المنظمات بإستمرار بتعديل نظام المعلومات لتعكس الممارسات الجديدة وللإستفادة من تقدم تكنولوجيا المعلومات، دون أن يؤثر ذلك سلباً على موثوقية النظام والأمن والسرية والنزاهة.

هـ- **تصميم واستخدام الوثائق والسجلات**

يعتبر التصميم السليم واستخدام الوثائق والسجلات أمراً مهماً لضمان التسجيل بشكل دقيق وكامل لجميع البيانات والمعاملات بطريقة بسيطة لتعزيز كفاءة حفظ السجلات وتقليل أخطاء التسجيل وتسهيل المراجعة والتحقق.

و- **الحفاظ على الأصول والسجلات والمعلومات**

يتم النظر إلى حماية الأصول على أنها حماية النقد والأصول المادية مثل الآلات والمعدات والأثاث، ولكن الأصول الأخرى التي تحتاج للحماية فعلاً هي المعلومات، حيث إن تكلفة سرقة المعلومات أعلى من تكلفة سرقة الأصول المادية، ويشكل الموظفين داخل الوحدة الاقتصادية خطراً أكبر عندما يتعلق الأمر بفقدان المعلومات فهم أكثر معرفة بالنظام ونقاط ضعفه وهم أقدر على إخفاء أفعالهم غير القانونية.

ز- **الفحص المستقل للأداء**

وهي تتعلق بمعالجة المعاملات المهمة بشكل دقيق بحيث يتم التحقق من سلامة الضوابط من قبل شخص مستقل عن أقسام الوحدة الاقتصادية المسؤولة عن الأنشطة.

وفي سياق إدارة المخاطر يجب توفر الإجراءات الرقابية التالية:(الانتوساي, 2007, ص21)

- **رقابة وقائية**

وهي مصممة للحد من إمكانية توسع الخطر والحد من النتائج غير المرغوب في تحقيقها. وكلما كان تأثير الخطر على القدرة على تحقيق أهداف الجهة أكبر كلما أصبح تنفيذ الرقابة الوقائية الملائمة أكثر أهمية.

- **الرقابة التوجيهية**

وهي مصممة لضمان تحقيق نتيجة معينة تحظى بأهمية خاصة حيث يتم تجنب حدوث أمر غير مرغوب فيه (مثل إختراق أمني).

- **الرقابة التحقيقية**

وهي مصممة لتحديد ما إذا كانت النتائج غير المرغوب فيها قد تم تحقيقها بعد الحدث. ومع ذلك، فإن وجود رقابة تحقيقية مناسبة يمكن أن يخفف خطر حدوث نتائج غير مرغوب بها.

- **الرقابة التصحيحية**

وهي مصممة لتصحيح النتائج غير المرغوب فيها التي تم الوصول إليها.

سابعاً: المعلومات والإتصالات Information & Communication

تعتبر المعلومات والإتصالات هي العملية الذي تربط بين كل من المكونات الأخرى مع بعضها البعض، ويتم التعرف على المعلومات ذات الصلة والإبلاغ عنها في الشكل والإطار الزمني الذي يمكن الموظفين من الإضطلاع بمسؤولياتهم، وقد يكون مصادر المعلومات داخلية أو خارجية أو حالية أو تاريخية أو متوقعة (Harvey, 2008).

وقد تتطلب إدارة المخاطر في المنشأة توفر مجموعة أكبر من المعلومات مما هو ضروري لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية، فعلى سبيل المثال يتطلب التركيز على الأهداف الاستراتيجية مزيداً من المعلومات (المخرجات، النتائج) وإستخدام البيانات التاريخية يسمح للوحدة الإقتصادية متابعة الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف والخطط والتوقعات, وبذلك يمكن توفير الإنذار المبكر للأحداث المحتملة التي تتطلب إهتمام الإدارة. أما البيانات الحالية فتسمح للإدارة بإتخاذ القرار في الوقت المناسب عن المخاطر القائمة في إطار وحدة الأعمال، الأمر الذي يسمح للوحدة الاقتصادية بتحديد ما إذا كانت تعمل ضمن إطار تحمل المخاطر (INTOSAI, 2007, p. 34).

وهناك حاجة إلى المعلومات على جميع مستويات المنظمة لتحديد وتقييم المخاطر، والإستجابة لها, هذا ويتم الحصول على المعلومات سواء من مصادر خارجية وداخلية ويتم تحليلها في ضوء الإستراتيجية والأهداف التي تحددها الوحدة الإقتصادية مع تحليل المخاطر, وتحديد درجة الإستجابات للخطر (COSO, 2004, p. 67). هذا ولحماية المعلومات والأصول المادية يجب إنشاء وتنفيذ السياسات والإجراءات المناسبة، والاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع الأصول، تقييد الوصول إلى الأصول، وحماية السجلات والوثائق (Stienbart and Romny, 2008, p. 278).

ويعتبر الإبلاغ هو المفتاح لخلق البيئة الداخلية الصحيحة ودعم المكونات الأخرى لإدارة المخاطر ويتم في جميع الإتجاهات في الوحدة الإقتصادية متدفقا من الأعلى للأسفل أو العكس، ومن خلال جميع المستويات مما يعمل على توفير المعلومات وتمكين الموظفين من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بإقتدار (INTOSAI, 2007, p. 36).

ثامناً: المراقبة Monitoring

يعتبر عنصر المراقبة ضرورياً لتحديد كافة مكونات ERM وأنه يعمل بشكل مستمر وفعال, فضلا عن القيام بعمليات الدعم في كلا الظروف الداخلية والخارجية, وللتأكيد على مستوى الوحدة الإقتصادية أن ERM تعمل بشكل فعال ومستمر يجب تفعيل عمليات المراقبة في ERM, ويحدث ذلك عن طريق تفعيل أنشطة المتابعة أو من خلال سلسلة من التقييمات المنفصلة التي تغطي مختلف جوانب عملية إدارة المخاطر, كما يجب على إدارة المنظمة على مختلف المستويات إتخاذ المسؤولية لمراقبة ERM ومراقبة الأداء المالي والتشغيلي كجزء من واجباتهم الأساسية (Moeller, 2007,p.89).

وتقوم إدارة المخاطر في المنشأة بعملية المراقبة (الرصد), تقييم فاعلية مكوناتها من خلال متابعة الأنشطة الجارية وإجراء التقييمات المنفصلة لكل منها, وتحدث المراقبة المستمرة على كافة المسارات الطبيعية لأنشطة الوحدة الاقتصادية, وهذا يعتمد نطاق ووتيرة عمليات التقييمات المنفصلة في المقام الأول على تقييم المخاطر وفعالية إجراءات المراقبة المستمرة, مع ضرورة الإبلاغ عن أوجه القصور (COSO, 2004, p. 85).

ويجب أن يتم الإبلاغ في التقارير المالية عن المخاطر المحتملة في كافة القطاعات للوحدة الإقتصادية، وتسليط الضوء على إشارات الخطر المتوقعة, ويمكن الإستعانة بمستشارين خارجيين لتقييم فعالية إدارة المخاطر إذا لزم الأمر في هذا الخصوص(Moeller, 2007,p. 90).

مما سبق يتضح أن لجنة COSO قامت ببناء هيكل لإدارة المخاطر يتكون من البيئة الداخلية, وضع الأهداف, وتحديد الحدث, وتقييم المخاطر, والإستجابة لها والأنشطة الرقابية والمعلومات والإتصالات والمراقبة بحيث يغطي جميع أنشطة الوحدة الاقتصادية مما يمكنها من وضع الإجراءات الرقابية اللازمة لمواجهة هذه المخاطر سواء كانت قائمة أو متوقعة ومن ثم بناء إطار عمل فعال في هذا الخصوص.

المبحث الثالث

تدقيق وتقويم إدارة المخاطر

تمهيد

خلال عقد التسعينات قامت العديد من المؤسسات المحاسبية الدولية بتطوير منهجية التدقيق القائمة على المخاطر، وقد تطورت الطريقة التي تتبعها منشئات القطاع العام في المحافظة على الرقابة الداخلية, وأصبحت عملية التدقيق الداخلي عاملاً رئيسياً من عوامل المساءلة والرقابة, كما تطورت الكيفية التي تتحمل بموجبها هذه الوظيفة المسؤولية مما أوجب على الإدارة المزيد من الشفافية والمساءلة.

ومع أن التدقيق الداخلي يشكل أساساً مهماً في الرقابة الداخلية, بإعتباره صمام الأمان في المخاطر, حيث يقوم بتحليل نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية للوحدة الإقتصادية ومدى ملاءمة هذا النظام لمتطلبات الحوكمة والثقافة التنظيمية والتهديدات والفرص التي تواجهها والتي يمكن أن تؤثر على غاياتها, فضلاً على أنه يساعد الوحدة الإقتصادية في إنجاز أهدافها عن طريق إعتماد منهج نظامي ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة (الانتوساي , 2010 , ص1).

فالمدققين الداخليين يمثلون "عيون واذان" للإدارة كمتخصصين يشرفون على جميع مجالات المنظمة وذلك وفق منهجية جديدة تعتمد على تقييم المخاطر الداخلية والخارجية في المنشأة بشكل مستمر مع الأخذ بعين الإعتبار أن تحديد هذه المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها هو من مسئولية جميع العاملين في الوحدة الإقتصادية وفي مختلف مستوياتها (ابراهيم ,2009, ص29).

هذا ويمكن أن يختلف مستوى المخاطر وفقاً لسياسة إدارة المخاطر بالوحدة الإقتصادية، حيث إنها المسؤولة عن وضع منهج إدارة المخاطر.

كما يجب على الإدارة أيضاً وضع سياسات إدارة المخاطر وتحديد المسئوليات تجاهها، كما أن هناك مجموعة من الأدوات والتقنيات التي يتعين إستخدامها في المراحل المختلفة للنشاط عند إدارة المخاطر أهمها (عبدلي،2012،ص3) :

- إلتزام الرئيس التنفيذي والمدراء.
- توزيع المسؤوليات داخل الوحدة الإقتصادية.
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

أولاً: العلاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي

تعد إدارة المخاطر أسلوباً منتظماً لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر، أما الرقابة الداخلية تتكون من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات، أما التدقيق الداخلي فهو يعني بتقييم منتظم لعمليات الوحدة الإقتصادية وتقاريرها المالية (كامبيتون, 2000, ص2) والشكل رقم 8 يوضح هذه العلاقات:



شكل رقم 7 العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

المصدر: (كامبيون , 2000, ص2).

أ- العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي (التدقيق المالي) إلى دور التدقيق الإداري ثم منه إلى التركيز على إضافة قيمة للوحدة الإقتصادية 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 وإختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الإستقلالية، وإجراء تقييم فعال وموضوعي لعمليات الوحدة الإقتصادية (كامبيون, 2000, ص52).

فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الأخر، وفيما يلي أوجه الترابط فيما بينها (جميل,2014,ص103):

- **مرحلة تخطيط عملية التدقيق**

يعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والإستفسارات بالإضافة الى 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 بناء على الحاجة التي تهدف إليها الوحدة الاقتصادية لأن الغرض الأساسي من مرحلة التدقيق ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر (Moeller, 2007, p 259).

- **مرحلة التنفيذ**

تهتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ بإختبار مدى إلتزام إدارة المنشأة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعة، 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 الموضوعة (جميل, 2014, ص 103).

- **مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل**

يقوم المدقق بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الإمتثال للوائح الداخلية. وكذلك أي حقيقة أخرى تتعلق بهذه العمليات تم العمل على وضع التوصيات المناسبة بشأنها لمعالجة المخاطر (Kagermann, et . al., 2008, p 446).

- **كتابة التقرير**

بعد أن يدون المدقق ملاحظاته وإستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الافصاح في تقريره عن المخاطر ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك, وعلى الإدارة إصدار تعليمات إلى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء تقييم, وتوضيح , والإفصاح عنها للإدارة حول إحتمال التعرض للخسارة ووضع الحلول حول كيفية تفاديها أو التقليل من آثارها (بغدود وصبايحي، بدون تاريخ).

- **المتابعة**

يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المدقق حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية عن طريق الإختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة (Kagermann, et . al., 2008, P. 446).

ب- علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر تطوراً طبيعياً لنموذج الرقابة الداخلية، وتسعى معظم المنظمات إلى التطبيق الكامل لنموذج الرقابة الداخلية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر, ويشمل إطار عمل إدارة المخاطر على الرقابة الداخلية, ويتجاوزها كما ورد في دليل (الإنتوساي الإرشادي) حول الرقابة الداخلية المتمثلة في عدة مجالات, أهمها (الواردات, 2013, ص 651):

- التوسع في فئات الأهداف، وإشتماله على تقارير أكثر اكتمالاً, ومعلومات غير مالية, ووجود الأهداف الاستراتيجية.
- توسع عناصر تقييم المخاطر وتقدم مفاهيم مختلفة للمخاطر، مثل مخاطر قابلية التعرض للخسائر, وتحمل المخاطر, والإستجابة للمخاطر.
- التأكيد على أهمية المديرين المستقلين في الإدارة العليا وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

مما سبق يتبين أن التدقيق الداخلي هو جزء متداخل ضمن أغراض الرقابة الداخلية، كما أنه يركز على تقييم المخاطر لضبطها, بينما الرقابة الداخلية تتضمن الإجراءات قبل وبعد العمليات, لذلك يعد التدقيق الداخلي أحد عناصر الرقابة الداخلية.

ثانياً: دور التدقيق الداخلي في ERM

للتدقيق الداخلي دور هام في عملية إدارة المخاطر, من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقدير حجم المخاطر وإحتمال حدوثها, والتأكد من صحتها لتقديم تأكيد معقول بأن التقييم الذي يتم على أساس التعامل مع المخاطر قد تم بشكل صحيح, حيث من الممكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر, كقبول الخطر, أو تجنب الخطر, أو التخفيف من هذا الخطر إستناداً إلى درجة إحتمال حدوثه ودرجة تأثيره, وفي هذه المرحلة يبرز دور التدقيق الداخلي بإختبار فعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في تخفيف المخاطر أو التخلص منها من خلال المراقبة المستمرة لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتناسب مع خطط وإستراتيجيات وأهداف المنشأة, وتقوم أيضاً بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية البديل الذي اتبع للتعامل معها. (هجيرة, 2014, ص14)

وقد بين معهد المراجعين الداخليين الأمريكي الدور الرئيسي لنشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر من خلال تقديم خدمات تأكيدية موضوعية للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول فعالية عملية إدارة المخاطر، من حيث:

- تقديم تأكيد موضوعي بأن مخاطر العمل الرئيسية تدار بشكل ملائم وصحيح.
- تقديم تأكيد بأن إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يعمل بكفاءة وفعالية.

كما حدد المعهد الاجراءات الرئيسية والوقائية التي يمكن للتدقيق الداخلي أن يمارسها في إدارة المخاطر، وكذلك الإجراءات التي يجب أن يتجنبها وليست من إختصاصه وتؤثر على إستقلاليته وموضوعيته (IIA, 2009, p. 4).

إن الحصول على القيمة المضافة التي يقدمها التدقيق الداخلي يتمثل بدور الممارسات الحديثة الواجب القيام بها لإدارة المخاطر، ولأن هذا الدور قد يشكل خطراً على الاستقلالية والموضوعية، لذا فقد قام معهد المدققين الداخليين (IIA) في المملكة المتحدة (UK) وإيرلندا في سنة 2004 بتوضيح هذه الممارسات للحفاظ على الموضوعية والاستقلالية المطلوبة وفقاً للمعايير المهنية مع توفير الضمانات والخدمات الإستشارية وأهمية الإرشادات المقدمة من (IIA) والتي حددت ب (18) عنصراً مقسمة إلى ثلاث مجالات تتمثل في الآتي:

أ- أدوار التدقيق الداخلي الأساسية فيما يتعلق ERM

هي أدوار ضمان أن وظيفة التدقيق الداخلي المحددة وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وهي جزء من الهدف الأوسع نطاقاً الذي يرتبط بتوفير ضمان كفاءة نظام إدارة مخاطر المشروع وهي (Hall, 2007, p.5):

- إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر.
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر.
- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية.
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسية.

ب- أدوار التدقيق الداخلي المشروعة مع ضمانات

ويتم فيها تقديم الضمانات بحيث تتم المحافظة على الإستقلالية والموضوعية بالإضافة إلى الخدمات الإستشارية للتدقيق الداخلي التي يجب أن تؤثر في تحسين عملية إدارة المخاطر وإدارة المشاريع وعمليات الرقابة, وإسهامها في رفع مستوى الوعي للمخاطر والرقابة من خلال نقل المعلومات داخل المشروع, بالإضافة إلى إعداد تقارير تخص ضمان كفاءة إدارة المخاطر من

خلال تشكيل قاعدة بيانات تتعلق بالمخاطر, وتعد قواعد البيانات وتقارير التدقيق الداخلي أداة إتصال هامة, ويوجد العديد من الأنشطة التي يقوم بها التدقيق الداخلي بهدف تحسين عملية إدارة المخاطر أهمها (IIA، 2009):

- المساعدة في تحديد وتقويم إدارة المخاطر.
- تدريب الإدارة في الإستجابة للمخاطر.
- تنسيق عمليات إدارة المخاطر.
- تعزيز الإبلاغ عن المخاطر.
- الحفاظ على الإطار العام لإدارة المخاطر وتطويره.
- دعم تكوين نظام إدارة المخاطر.
- تطوير استراتيجية إدارة المخاطر.

ج- أدوار المراجعة الداخلية التي ينبغي تجنبها

وهي الأنشطة التي تثير تهديدات لإستقلال التدقيق وموضوعيته، وما إذا كان يحتمل تحسين إدارة المخاطر والرقابة عليها، وتكون هذه الأدوار هي من مسؤولية الإدارة، وعلى المدققين الداخليين تجنب المهام التي تعرضه لخطر الإستقلال والحيادية، لذا يجب على التدقيق الداخلي أن يوفر دعم كبير لعمليات ERM من خلال توفير الخدمات الإستشارية فقط، فليس من مسؤولياته تنفيذ أنشطة الرقابة الداخلية وإتخاذ قرارات نيابة عن الإدارة، لذلك يتوجب قيام المراجعة الداخلية بما يلي (Hall, 2007, p. 5):

- تحديد المستوى المقبول للمخاطر.
- تحديد مجالات عمليات إدارة المخاطر.
- اتخاذ قرارات بشأن الإستجابة للمخاطر.
- تنفيذ الإستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة.
- المسؤولية عن عمليات إدارة المخاطر.
- تقديم ضمانات إدارية متعلقة بالمخاطر.

ثالثاً: مراحل التدقيق المبني على إدارة المخاطر

يقوم التدقيق الداخلي على أساس إدارة المخاطر في الوحدة الإقتصادية، بشكل متزامن مع مكونات ERM، والذي يشمل مفهوم البيئة الرقابية المستهدفة, ومخاطر الأحداث المهمة , وتقييم الخطر وسلوك الخطر, في حين أن أنشطة المراقبة, وهي المكون السادس من مكونات ERM

فهي تحدث بالتوازي مع تنفيذ أنشطة التدقيق, أما المعلومات والإتصالات وعملية المراقبة فهي تحدث بالتوازي مع عملية إعداد التقارير.

إن مراحل إدارة المخاطر تستند إلى تقييم نوعية المخاطر والتخطيط للتدقيق له في إطار إستراتيجية شاملة تعمل على خلق قيمة لأعمال التدقيق، والجدول رقم 3 يوضح مراحل التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر.

جدول رقم 3 مراحل التدقيق الداخلي المبني على ادارة المخاطر

مراحل التدقيق	التدقيق المبني على ادارة المخاطر	اطارCOSO ERM
فهم هيكل المؤسسة والتخطيط في التدقيق	إدخال بيانات عن الشركة	بيئة الرقابة
	فهم أهداف الشركة ونموذج العمل وحدود المخاطر	تحديد الهدف
	البيانات الأولى لعملية تحديد وتسجيل الخطر	تعريف الخطر
	تقييم تأثير وإمكانية المخاطر، ترتيب وتسجيل المخاطر	تقييم المخاطر
	سلوك الخطر في إطار رغبة المخاطرة والبيانات الأساسية لتصميم بيئة مهنة التدقيق	سلوك الخطر
تدقيق الأداء	مراحل الإختبار	أنشطة المراقبة
تقارير التدقيق	المعلومات والإتصالات من أجل وظيفة النظام	المعلومات والاتصالات
	عملية المراقبة والمتابعة	المراقبة

المصدر: (Ayvaz and Pehlivanli, 2010, p. 3)

رابعاً: خطوات تدقيق إدارة المخاطر

تشمل عملية تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر الخطوات الآتية:(حماد, 2007, ص123)

- تقييم أهداف إدارة المخاطر وسياستها.
- التعرف على وتقييم التعرض للخسارة.
- تقييم قرارات التعامل مع المخاطر.
- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر.
- التوصية بإدخال تغييرات لتحسين أداء إدارة المخاطر.

ومما سبق يتضح أن تدقيق إدارة المخاطر هو مراجعة تفصيلية لبرنامج إدارة المخاطر، تم تصميمه لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لإحتياجات الوحدة الاقتصادية، وما إذا كانت الإجراءات المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وتم تنفيذها بشكل سليم.

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

المبحث الأول

الطريقة والإجراءات

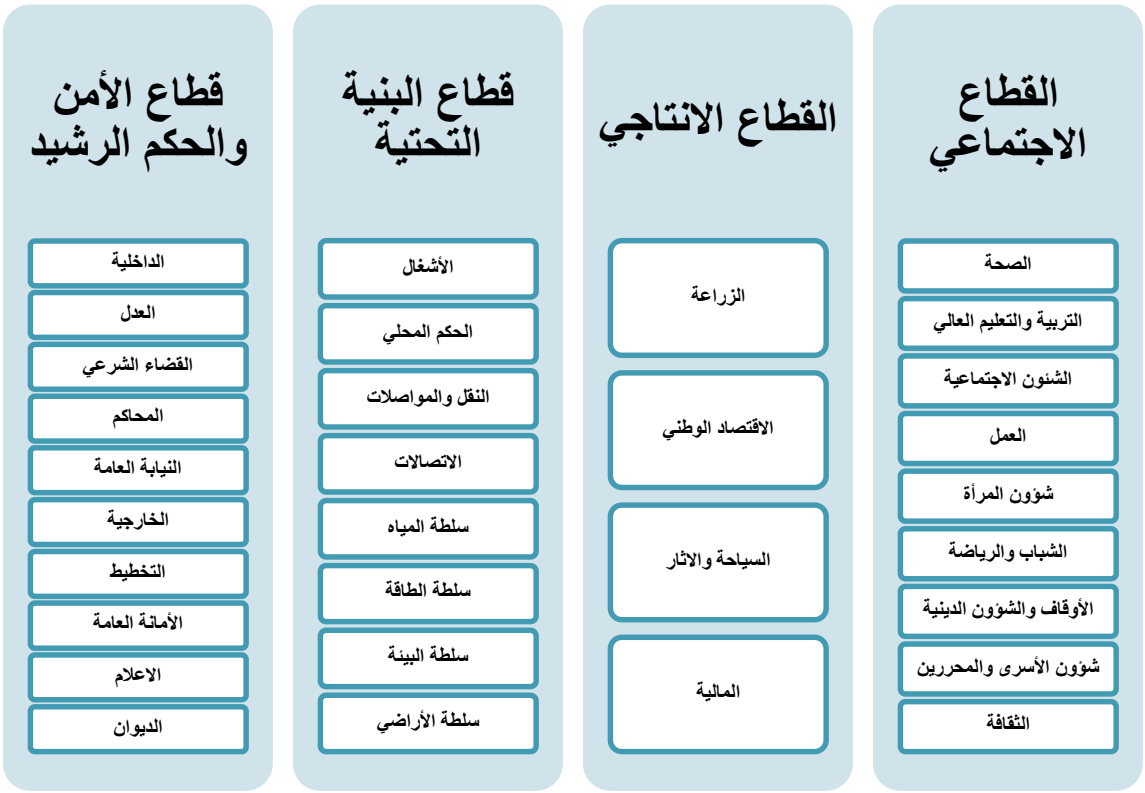
تمهيد:

يعرف القطاع الحكومي في أي دولة بأنه:" ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن، مثل الدفاع والأمن الداخلي, والخدمات الاجتماعية والانتاجية, وعادة ما تموله الموازنة العامة للدولة, والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولي من الضرائب المفروضة على الشعب للإسهام في تحمل نفقات الخدمة العامة (الزين, 2015, ص61).

ويعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة، حيث تولت السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولياتها في الاراضي المحررة في الثالث عشر من أيلول سبتمبر 1993م مع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الاسرائيلي, وقامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها(كلاب, 2004, ص80).

هذا وقد واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض عام 1994م تحديات تمثلت في بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به البلاد، تحملت السلطة الوطنية الفلسطينية عبئا كبيرا, مما استدعى العمل بخطوات متسارعة, لإنشاء الوزارات والمؤسسات الحكومية (جابر, 2015, ص52)

وينقسم القطاع الحكومي إلى أربع قطاعات (القطاع الإجتماعي, القطاع الإنتاجي, قطاع البنية التحتية, قطاع الأمن والحكم الرشيد).



شكل رقم 8 تصنيف القطاعات الحكومية

المصدر: (ديوان الموظفين العام, 2015)

وتتكون الوزارات من إدارات عامة تشغيلية, كالإدارة العامة للخدمات المساندة, والتدقيق الداخلي, ولأهمية الدور الذي تلعبه الوزارات كان لابد لها أن تستغل مواردها استغلالا أمثل لتحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم فعالية أدائها وادارة المخاطر والرقابة وتحسينها, لذلك تقوم إدارات التدقيق الداخلي بتشخيص الخلل وتحديد المسببات وتقديم التوصيات, وقد تم توقيع إتفاقية بين وزارة المالية الفلسطينية والإتحاد الأوروبي مشروع المساعدة الفنية لإدارة المال العام والتدقيق الداخلي, حيث تم الإستعانة بشركة إرنست ويونغ كجهة إستشارية, وتم تدريب الموظفين المعنيين في وزارة المالية على مفاهيم الرقابة والتدقيق وبعدها قررت الوزارة تشكيل الإدارة العامة للتدقيق الداخلي في وزارة المالية, ومن ثم تم تدريب موظفي الإدارة العامة بشكل نظري وعملي وتنفيذ إجراءات التدقيق الداخلي من قبل وزارة المالية على 10 وزارات.

في نهاية 2009 بدأت الحكومة بالتفكير بالتحول الى اللامركزية بالتدقيق الداخلي، وفي سنة 2011 تم اصدار نظام التدقيق الداخلي رقم (10) لسنة 2011, وأيضا تم إنشاء وحدة التنسيق المركزي للتدقيق الداخلي بناء على قرار مجلس الوزراء الصادر في 30 نيسان 2014.

وقد قامت الإدارة العامة للتدقيق الداخلي بتنفيذ مشروع اللامركزية في التدقيق الداخلي، ضمن الدعم الفني المقدم من المفوضية الأوروبية لتغطية بعض الوزارات الرئيسية وفقاً لمعايير محددة منها مستوى المخاطر وحجم العمليات، إضافة إلى قابلية الوزارة نفسها للتحول إلى اللامركزية، وهي وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الأشغال العامة, وزار الصحة, وزارة الحكم المحلي, وزارة التخطيط.

كما تم بعد ذلك تحويل خمسة وزارات ومؤسسات حكومية إلى اللامركزية في أعمال التدقيق الداخلي وهي: وزارة شؤون الأسرى والمحررين، وزارة الشؤون الاجتماعية, وزارة العمل, وزارة الزراعة, سلطة المياه بجهد جهد ذاتي لموظفي الإدارة العامة للتدقيق الداخلي.

وفضلا عما سبق تم إصدار عدد من الوثائق كان أولها المعايير المهنية ومدونة السلوك المهني لممارسة التدقيق الداخلي للدوائر الحكومية الفلسطينية، وكذلك دليل سياسات وإجراءات التدقيق, بالإضافة للدليل الإرشادي السريع لمنهجية التدقيق, بهدف تحديد المبادئ المهنية والإعتبارات الأخلاقية لممارسات التدقيق الداخلي.

أولاً: منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد تم استخدام مصدرين أساسين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية**

تم معالجة الإطار النظري للدراسة بالاستناد إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

- **المصادر الأولية**

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في دائرة التدقيق الداخلي والدائرة المالية في القطاعات الحكومية وعددها أربع قطاعات هي:(قطاع إنتاجي وقطاع اجتماعي وقطاع البنية التحتية وقطاع الأمن والحكم الرشيد) لعدد 15 وزارة, وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بواقع (20) استبانة لكل قطاع بعدد (81) مفردة تم توزيعها على المبحوثين واسترد منها (71) استبانة بنسبة 88%

ثالثاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة ميدانية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة).

تتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول**

عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيبين (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي, التخصص العلمي, الخبرة العملية, الدورات التدريبية في إدارة المخاطر, وجود لائحة محددة بدور وظيفة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية).

- **القسم الثاني**

وهو عبارة عن **فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم ادارة المخاطر وفق اطار COSO,** ويتكون من 48 فقرة, موزع على 5 مجالات:

أ- **المجال الأول**

فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية، ويتكون من (10) فقرات.

ب- **المجال الثاني**

فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية، ويتكون من (16) فقرة.

ج- **المجال الثالث**

فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية، ويتكون من (8) فقرات.

د- المجال الرابع

فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الإبلاغ المالي في القطاعات الحكومية، ويتكون من (6) فقرات.

هـ- المجال الخامس

فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة، ويتكون من (8) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب **جدول 4:**

جدول رقم 4 درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعاً: صدق الاستبيان

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010, ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون,2001, ص179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- **صدق أداة الدراسة**"

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" تألفت من (6) متخصصين في مجال المحاسبة والتدقيق وأسماء المحكمين بالملحق رقم 1، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – أنظر الملحق رقم 2.

- **صدق المقياس**

أ- الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح الجدول التالي **(جدول رقم 5)** معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول رقم 2 معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية			
1	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من مدى الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية من قبل الإدارة والموظفين في القطاع الحكومي	0.473	*0.000
2	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى امتلاك الموظفين الكفاءة والخبرة والمهارة والتدريب لأداء وظائفهم	0.646	*0.000
3	يتم التأكد من مدى توزيع المسؤوليات وتفويض السلطة وتوفير أساس للرقابة والمساءلة في القطاع الحكومي	0.592	*0.000
4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى توفر قواعد مكتوبة تحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع الوظائف	0.683	*0.000
5	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من وجود سياسات فاعلة للتوظيف في القطاعات الحكومية	0.528	*0.000
6	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة	0.686	*0.000
7	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من واقعية أهداف الأداء وقابليتها للتحقق	0.63	*0.000
8	يتم مراقبة المعاملات والأنشطة والفعاليات المرتبطة بالأحداث ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً	0.574	*0.000
9	تتضمن إجراءات التدقيق الداخلي دراسة قوائم الأحداث المحتملة وامكانية تأثيرها على الأهداف	0.476	*0.000
10	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص .	0.535	*0.000
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية			
1	تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسئولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر	0.545	*0.000
2	يعمل التدقيق الداخلي على إجراء مقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به	0.832	*0.000
3	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من وجود خطة طوارئ في القطاع الحكومي تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها ويتم مراجعتها بشكل مستمر	0.458	*0.000
4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن السياسات والاجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر موثقة ويتم توصيلها لجميع الموظفين.	0.63	*0.000
5	يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الادارة في تحديد مستويات المخاطر المقبولة من قبل الادارة العليا	0.78	*0.000
6	يعمل التدقيق الداخلي على وضع خطة شاملة يحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة القطاع الحكومي	0.687	*0.000
7	يتمتع التدقيق الداخلي بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالقطاع الحكومي	0.587	*0.000
8	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق تقييم كافة أنواع المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة القطاع الحكومي بصورة مستمرة ومنتظمة	0.785	*0.000
9	يقدم التدقيق الداخلي تقارير عن نتائج تقييم المخاطر وتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر إلى لجنة التدقيق	0.8	*0.000
10	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط على حدة	0.762	*0.000
11	يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها	0.563	*0.000
12	يعمل التدقيق الداخلي على فحص وتقييم العمليات المرتبطة بالمخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات	0.83	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
13	يراعي التدقيق الداخلي رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق عن نتائج الاستجابة للمخاطر	0.678	0.000*
14	يساعد التدقيق الداخلي على اختيار وتنفيذ الاستجابة للمخاطر عن طريق تحملها وايجاد المعالجة لها	0.753	0.000*
15	يعمل التدقيق الداخلي على بوضع إجراءات وأساليب تهدف إلى الحد من المخاطر والتقليل من الاثار السلبية	0.622	0.000*
16	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة أية مواضيع تتعلق بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات إدارة المخاطر والاستجابة لها	0.628	0.000*
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية			
1	يعمل التدقيق الداخلي على الفصل الملائم بين المهام (مثل الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها)	0.533	0.000*
2	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من توثيق السياسات والاجراءات ووصولها لجميع الموظفين	0.646	0.000*
3	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن أنشطة الرقابة موضوعة لتجنب المخاطر	0.444	0.000*
4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن الإدارة تؤدي الفحص الدوري لوظائف الأنشطة الرقابية وتعدلها عند الحاجة لمقابلة احتياجات التغيير	0.627	0.000*
5	إجراءات التدقيق الداخلي تحقق التأكد من كشف حالات السرقة أو الاختلاس إن وجدت في القطاعات الحكومية مثال (الممتلكات المادية , النقود, المعلومات , الوقت)	0.486	0.000*
6	يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من أن السياسات والاجراءات لمجموعة العمل تسمح للموظفين بالقيام بوظائفهم عملياً	0.73	0.000*
7	يعمل التدقيق الداخلي على الرقابة على صحة التسجيل في السجلات والمستندات والوثائق والملفات	0.555	0.000*
8	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة تنفيذ اجراءات الرقابة على القطاع الحكومي	0.733	0.000*
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية			
1	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للأشخاص المعنيين لتمكينهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب	0.702	0.000*
2	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى تأسيس وحدة العمل لخطوط اتصال مفتوحة مع الوظائف الأخرى	0.849	0.000*
3	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من وجود خطوط اتصال فعالة للتقرير عن الأخطاء المشتبه فيها.	0.78	0.000*
4	إجراءات التدقيق الداخلي تعمل على التأكد من الآليات والحوافز لتقديم الموظفين توصيات لتحسين العمليات.	0.791	0.000*
5	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من توفر استراتيجية لتطوير نظم المعلومات في القطاع الحكومي	0.732	0.000*
6	يساعد التدقيق الداخلي بالتأكد من وجود قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واختراقات.	0.793	0.000*
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة			
1	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة	0.735	0.000*
2	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى استجابة الادارة للتوصيات الداخلية والخارجية المعدة لتقويم نظام الرقابة الداخلية	0.738	0.000*
3	يساعد التدقيق الداخلي على التأكد من فحص أداء الموظفين في الفترات المناسبة	0.719	0.000*
4	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من أن الإدارة لديها المعلومات الكافية لمراقبة أداء الموظفين	0.836	0.000*
5	تقوم وحدة التدقيق الداخلي بالتحقق من أن الإدارة لديها المعلومات الكافية ل: ا. مراقبة أداء الموظفين ,	0.703	0.000*

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ب. التحقق من رضا / عدم رضا العملاء المحليين , ج. التحقق من رضا / عدم رضا العملاء الخارجيين.		
6	يساعد التدقيق الداخلي على التأكد من أن الآليات الموضوعة لكشف عيوب الرقابة الداخلية والتقرير عنها للإدارة العليا	0.666	*0.000
7	تقوم وحدة التدقيق الداخلي بتقييمات دورية ومنفصلة شاملة للأنشطة التشغيلية في القطاع الحكومي.	0.684	*0.000
8	يعمل التدقيق الداخلي على تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي	0.672	*0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.**

ب- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين **جدول 6** أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 6 معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية.	.672	*0.000
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية.	.808	*0.000
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية.	.738	*0.000
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية.	.804	*0.000
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة.	.818	*0.000

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.**

خامساً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها, أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي،2010: 97).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في **جدول 7.**

جدول رقم 3 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية.	10	0.793	0.890
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية.	16	0.923	0.961
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية.	8	0.746	0.864
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية.	6	0.863	0.929
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة.	8	0.869	0.932
جميع المجالات معا	48	0.934	0.966

***الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ**

يتبين من النتائج الموضحة في **جدول 7** أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.746،0.923) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.934). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.864،0.961) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.966) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال احصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق 2. تتميز بالصدق والثبات مما يجعلها صالحة للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

- **اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test**

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف Kolmogorov–Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول 8.

جدول رقم 4 يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية.	0.933	0.348
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية.	0.896	0.396
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية.	0.875	0.428
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية.	0.589	0.879
فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة.	1.353	0.051
جميع مجالات الاستبانة معا	0.866	0.442

يتضح من النتائج المبينة في **الجدول 8** أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي, وبالتالي تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وفيما يلي الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في هذا الخصوص:

أ- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies and Percentages): لوصف عينة الدراسة.

ب- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.

ج- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) , لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

د- اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

هـ- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

و- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

ز- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

ح- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها, والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (المسمى الوظيفي, المؤهل العلمي, التخصص العلمي, الخبرة العملية, هل حصل المستجيب على دورات تدريبية في إدارة المخاطر, هل يوجد لائحة محددة بدور وظيفة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية), لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة, من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي يتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

أ- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم 9 توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
محاسب	36	50.7
مدير مالي	10	14.1
مدقق داخلي	5	7.0
رئيس قسم التدقيق	10	14.1
مدير التدقيق الداخلي	5	7.0
مدير عام	5	7.0
المجموع	71	100.0

يتضح من **جدول 9** أن ما نسبته 50.7% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي محاسب، 14.1% مسماهم الوظيفي مدير مالي ورئيس قسم التدقيق, بينما 7.0% مسماهم الوظيفي مدقق داخلي ومدير التدقيق الداخلي ومدير عام.

يلاحظ أن ما نسبته 28% فقط من مجتمع الدراسة تحت مسمى مدقق داخلي, رئيس قسم التدقيق, مدير التدقيق الداخلي وهذا يرجع إلى عدم اهتمام الحكومة الحالية بتفعيل دور المدقق الداخلي في الوزارات الحكومية, ويلاحظ نسبة 64.8% تحت مسمى محاسب ومدير مالي ويرجع ذلك إلى اعتماد الوزارات الحكومية على وجود دائرة مالية بكل وزارة مقارنة بندرة وجود دائرة للتدقيق الداخلي, وتخصص أخرى نسبته 21% تحت مسمى أخرى وقد تم تعبئة الاستبانة من قبل مدير عام للاستعانة بوجهة نظر الادارة العليا بدور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 10 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	4	5.6
بكالوريوس	50	70.4
ماجستير	16	22.5
دكتوراه	1	1.4
المجموع	71	100.0

يتضح من **جدول 10** أن ما نسبته 5.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 70.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس, 22.5% مؤهلهم العلمي ماجستير, بينما 1.4% مؤهلهم العلمي دكتوراه. يلاحظ إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يحملون مؤهلات لا تقل عن درجة البكالوريوس مما يعطي المستجيبين للاستبانة بعداً ايجابياً يعزز اجاباتهم.

ج- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول رقم 11 توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية %
محاسبة	67	94.4
أخرى	4	5.6
المجموع	71	100.0

يتضح من **جدول 11** أن ما نسبته 94.4% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، بينما 5.6% تخصصهم العلمي غير ذلك (اقتصاد, برمجة وتحليل نظم). وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن المحاسبة الأغلبية العظمى اللذين يعملون في دوائر التدقيق الداخلي والدائرة المالية يحملون المؤهل العلمي المناسب للوظيفة، والتي تعكس مدى قدرتهم على فهم موضوع الدراسة.

د- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

جدول رقم 12 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	12.7
من 5- أقل من 10 سنوات	28	39.4
من 10- أقل من 15 سنة	14	19.7
15 سنة فأكثر	20	28.2
المجموع	71	100.0

يتضح من **جدول 12** أن ما نسبته 12.7% من عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات، 39.4% تتراوح خبرتهم العملية من 5 - أقل من 10 سنوات, 19.7% تتراوح خبرتهم العملية من 10- أقل من 15 سنة, بينما 28.2% سنوات خبرتهم العملية من15 سنة فأكثر. ويلاحظ أن نسبة 52.1% من خبرات الموظفين من 10 سنوات وأقل وذلك يعكس حداثة توظيفهم في القطاعات الحكومية.

هـ- توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها في إدارة المخاطر

جدول رقم 5 توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها في إدارة المخاطر

الدورات التدريبية التي حصل المستجيب عليها في إدارة المخاطر	العدد	النسبة المئوية %
لا	43	60.6
نعم	28	39.4
المجموع	71	100.0

يتضح من **جدول 13** أن ما نسبته 60.6% من عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية في إدارة المخاطر، بينما 39.4% حصلوا على دورات تدريبية في إدارة المخاطر. وتشير النسبة العظمى للموظفين عدم حصولهم على دورات تدريبية في إدارة المخاطر ويعود ذلك إلى عدم إبداء الوزارات الحكومية أي اهتمام بهذا الجانب من الدورات رغم أهميتها.

و- توزيع عينة الدراسة حسب هل توجد لائحة محددة بدور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية؟

جدول رقم 14 توزيع عينة الدراسة حسب هل توجد لائحة محددة بدور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية؟

هل توجد لائحة محددة بدور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية؟	العدد	النسبة المئوية %
لا	71	100
نعم	-	-
المجموع	71	100.0

يتضح من **جدول 14** أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة لا توجد لديهم لائحة محددة تتعلق بدور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية, ويلاحظ من النسبة السابقة أنه لا يوجد أي لوائح مطبقة في القطاعات الحكومية في قطاع غزة تتعلق بدور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر ويرجع ذلك إلى عدم تفعيل مفهوم إدارة المخاطر وعدم تطبيقه في القطاعات الحكومية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. فإذا كانت Sig > 0.05 (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهى 3، أما إذا كانت Sig < 0.05 (Sig أقل من 0.05) فان متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

- **الفرضية الأولى**

يوجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05≥ α لفاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية وفق اطار COSO في تقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في **جدول 15.**

جدول رقم 15 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من مدى الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية من قبل الإدارة والموظفين في القطاع الحكومي	3.76	75.21	9.64	*0.000	1
.2	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى امتلاك الموظفين الكفاءة والخبرة والمهارة والتدريب لأداء وظائفهم	3.42	68.45	4.33	*0.000	3
.3	يتم التأكد من مدى توزيع المسؤوليات وتفويض السلطة وتوفير أساس للرقابة والمساءلة في القطاع الحكومي	3.24	64.79	2.37	*0.010	5
.4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى توفر قواعد مكتوبة تحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع الوظائف	3.35	67.04	3.25	*0.001	4
.5	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من وجود سياسات فاعلة للتوظيف في القطاعات الحكومية	3.20	64.00	2.07	*0.021	6
.6	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة	3.59	71.71	6.52	*0.000	2
.7	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من واقعية أهداف الأداء وقابليتها للتحقق	2.68	53.52	-3.31	*0.001	7
.8	يتم مراقبة المعاملات والأنشطة والفعاليات المرتبطة بالأحداث ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً	2.65	52.96	-3.25	*0.001	8
.9	تتضمن إجراءات التدقيق الداخلي دراسة قوائم الأحداث المحتملة وامكانية تأثيرها على الأهداف	2.26	45.14	-9.53	*0.000	9
.10	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص .	2.18	43.66	-11.16	*0.000	10
جميع فقرات المجال معاً		3.03	60.61	0.56	0.288	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05≥ α.**

من **جدول 15** يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من مدى الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية من قبل الإدارة والموظفين في القطاع الحكومي "يساوي 3.76 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.21%، قيمة الاختبار 9.64 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص "يساوي 2.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.66%، قيمة الاختبار 11.16-، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وذلك بسبب عدم تطبيق مفهوم ادارة المخاطر.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.61%، قيمة الاختبار 0.56، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.288 لذلك يعتبر مجال" فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، حيث إن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين لا يقومون إلا بدور جزئي وقليل في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية.
- **وبالتالي يتم رفض الفرضية القائلة بفاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية وفق إطار COSO في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.**

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تطبيق دوائر التدقيق الداخلي في الوزارات الحكومية لإجراءات تحليل مخاطر البيئة الداخلية وفق إطار COSO في تقويم إدارة المخاطر, واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بدوي, 2011), في توفر مقومات البيئة الداخلية, واختلفت مع (السبوع, 2011) في عدم توظيف البيئة الرقابية في الشركات بما يخلق بيئة ملائمة.

- **الفرضية الثانية**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05≥ α لفاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها وفق اطارCOSO في تقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في **جدول 16.**

جدول رقم 16 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسئولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر	2.07	41.41	-12.24	*0.000	12
.2	يعمل التدقيق الداخلي على إجراء مقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به	2.13	42.54	-11.66	*0.000	8
.3	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من وجود خطة طوارئ في القطاع الحكومي تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها ويتم مراجعتها بشكل مستمر	2.32	46.48	-7.22	*0.000	1
.4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن السياسات والاجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر موثقة ويتم توصيلها لجميع الموظفين.	2.19	43.71	-10.58	*0.000	4
.5	يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الادارة في تحديد مستويات المخاطر المقبولة من قبل الادارة العليا	2.10	41.97	-12.89	*0.000	9
.6	يعمل التدقيق الداخلي على وضع خطة شاملة يحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة القطاع الحكومي	2.20	43.94	-10.47	*0.000	3
.7	يتمتع التدقيق الداخلي بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالقطاع الحكومي	2.29	45.71	-9.02	*0.000	2
.8	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق تقييم كافة أنواع المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة القطاع الحكومي بصورة مستمرة ومنتظمة	2.08	41.69	-12.78	*0.000	11
.9	يقدم التدقيق الداخلي تقارير عن نتائج تقييم المخاطر وتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر إلى لجنة التدقيق	2.10	41.97	-12.39	*0.000	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.10	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط على حدة	2.15	43.10	-12.34	*0.000	7
.11	يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها	2.01	40.28	-15.17	*0.000	14
.12	يعمل التدقيق الداخلي على فحص وتقييم العمليات المرتبطة بالمخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات	2.16	43.14	-11.65	*0.000	6
.13	يراعي التدقيق الداخلي رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق عن نتائج الاستجابة للمخاطر	1.97	39.44	-14.23	*0.000	16
.14	يساعد التدقيق الداخلي على اختيار وتنفيذ الاستجابة للمخاطر عن طريق تحملها وايجاد المعالجة لها	2.04	40.85	-13.02	*0.000	13
.15	يعمل التدقيق الداخلي على بوضع إجراءات وأساليب تهدف إلى الحد من المخاطر والتقليل من الاثار السلبية	1.97	39.44	-13.71	*0.000	15
.16	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة أية مواضيع تتعلق بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات إدارة المخاطر والاستجابة لها	2.18	43.66	-9.52	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	2.12	42.46	-17.22	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

من **جدول 16** يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من وجود خطة طوارئ في القطاع الحكومي تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها ويتم مراجعتها بشكل مستمر "يساوي 2.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.48%، قيمة الاختبار7.22-, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر "يراعي التدقيق الداخلي رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق عن نتائج الاستجابة للمخاطر" يساوي 1.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي

39.44%، قيمة الاختبار 14.23-, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.12، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 42.46%، قيمة الاختبار 17.22-, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال" فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرجع ذلك إلى غياب مفهوم إدارة المخاطر وعدم فاعليته في القطاعات الحكومية في قطاع غزة بالرغم من إصدار نظام التدقيق الداخلي رقم (10) لسنة 2011 من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية.

- **نتيجة الفرضية:**

وبالتالي يتم رفض الفرضية القائلة بوجود دور للتدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها وفق COSO في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تطبيق اللوائح والتشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية وعدم فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم المخاطر في القطاعات الحكومية، وقد اتفقت هذه الفرضية مع (دهيرب, 2012) في عدم قيام أغلب مؤسسات القطاع العام بتقدير وقياس المخاطر التي تتعرض لها. واتفقت أيضاً مع (جميل, 2014) حيث كان دور التدقيق الداخلي ضعيف في ادارة المخاطر واقتصر فقط على الجوانب المالية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المدهون, 2011) في تحديد وتقويم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في المصارف.

- **الفرضية الثالثة**

يوجد دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α لفاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة وفق اطار COSO في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في **جدول 17.**

جدول رقم 17 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	يعمل التدقيق الداخلي على الفصل الملائم بين المهام (مثل الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها)	3.68	73.52	7.99	*0.000	2
.2	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من توثيق السياسات والاجراءات ووصولها لجميع الموظفين	3.34	66.76	3.60	*0.000	4
.3	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن أنشطة الرقابة موضوعة لتجنب المخاطر	2.35	47.04	-7.59	*0.000	8
.4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن الإدارة تؤدي الفحص الدوري لوظائف الأنشطة الرقابية وتعدلها عند الحاجة لمقابلة احتياجات التغيير	2.82	56.34	-1.98	*0.026	6
.5	إجراءات التدقيق الداخلي تحقق التأكد من كشف حالات السرقة أو الاختلاس إن وجدت في القطاعات الحكومية مثال (الممتلكات المادية , النقود, المعلومات , الوقت)	3.58	71.55	6.19	*0.000	3
.6	يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من أن السياسات والاجراءات لمجموعة العمل تسمح للموظفين بالقيام بوظائفهم عملياً	3.07	61.41	0.66	0.256	5
.7	يعمل التدقيق الداخلي على الرقابة على صحة التسجيل في السجلات والمستندات والوثائق والملفات	3.72	74.37	8.18	*0.000	1
.8	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة تنفيذ اجراءات الرقابة على القطاع الحكومي	2.69	53.80	-2.59	*0.006	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.15	63.10	1.29	*0.051	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

من **جدول 17** يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يعمل التدقيق الداخلي على الرقابة على صحة التسجيل في السجلات والمستندات والوثائق والملفات" يساوي 3.72 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.37%، قيمة الاختبار 8.18, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن أنشطة الرقابة موضوعة لتجنب المخاطر " يساوي 2.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.04%، قيمة الاختبار 7.59-, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وذلك بسبب عدم تطبيق مفهوم ادارة المخاطر.
- بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.15، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.10%، قيمة الاختبار 1.29, وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.051 لذلك يعتبر مجال" فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال, وبذلك يمكن القول بعدم فاعلية دور التدقيق الداخلي بالمساهمة في بعض أنشطة الرقابة في القطاعات الحكومية.
- **نتيجة الفرضية**

رفض الفرضية القائلة بفاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة وفق COSO في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود دوائر للرقابة الداخلية في أغلب القطاعات الحكومية وندرة وجود دوائر للتدقيق الداخلي ويقوم بدورها مدقق وزارة المالية حيث يعتبر مدقق داخلي على الوزارات بالنسبة لوزارة المالية وخارجي بالنسبة للوزارات, واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السبوع, 2011) في عدم تحقق فاعلية أنشطة الرقابة في الشركات الصناعية. واختلفت مع دراسة (بدوي) في التزام وتبني أنشطة الرقابة.

- **الفرضية الرابعة**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α لفاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي وفق اطار COSO في تقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في **جدول 18.**

جدول رقم 18 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
.1	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للأشخاص المعنيين لتمكينهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب	3.17	63.38	1.54	0.064	1
.2	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى تأسيس وحدة العمل لخطوط اتصال مفتوحة مع الوظائف الأخرى	2.83	56.62	−1.80	*0.038	6
.3	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من وجود خطوط اتصال فعالة للتقرير عن الأخطاء المشتبه فيها.	2.86	57.18	−1.49	0.071	5
.4	إجراءات التدقيق الداخلي تعمل على التأكد من الآليات والحوافز لتقديم الموظفين توصيات لتحسين العمليات.	2.92	58.31	−0.74	0.232	3
.5	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من توفر استراتيجية لتطوير نظم المعلومات في القطاع الحكومي	2.96	59.15	−0.39	0.347	2
.6	يساعد التدقيق الداخلي بالتأكد من وجود قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واختراقات.	2.92	58.31	−0.83	0.205	3
	جميع فقرات المجال معاً	2.94	58.83	−0.73	0.233	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

من **جدول 18** يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يراعي التدقيق الداخلي التأكد من توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للأشخاص المعنيين لتمكينهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب" يساوي

3.17 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.38%، قيمة الاختبار 1.54 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.064 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى تأسيس وحدة العمل لخطوط اتصال مفتوحة مع الوظائف الأخرى " يساوي 2.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.62%، قيمة الاختبار 1.80- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.038 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.83%، قيمة الاختبار 0.73- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.233 لذلك يعتبر مجال" فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ويتبين من ذلك أن دور التدقيق الداخلي يساهم في تقييم نظام الابلاغ المالي في بعض مجالاته.

- نتيجة الفرضية:

يتم رفض الفرضية القائلة بفاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي وفقاً لاطار COSO في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي, حيث يتم تطبيق بعض اجراءات نظام الابلاغ المالي من قبل التدقيق الداخلي إن وجد.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السبوع, 2011) في تطبيق المعلومات والاتصالات بشكل فعال مما يدل على توظيف امكانات الشركة في تطوير أنظمة انتاج المعلومات الملائمة. واختلفت أيضاً نتيجة الفرضية مع (مشتهى, 2015) في مكون المعلومات والاتصالات (الابلاغ المالي) حيث يتم تطبيقها بنسبة مرتفعة في الشركات المساهمة العامة.

- **الفرضية الخامسة**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α لفاعلية دور التدقيق الداخلي في المراقبة والمتابعة وفق اطار COSO في تقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في **جدول 19.**

جدول رقم 19 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة	3.20	63.94	2.07	*0.021	1
.2	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى استجابة الادارة للتوصيات الداخلية والخارجية المعدة لتقويم نظام الرقابة الداخلية	2.79	55.77	-2.11	*0.019	3
.3	يساعد التدقيق الداخلي على التأكد من فحص أداء الموظفين في الفترات المناسبة	2.83	56.62	-1.65	0.051	2
.4	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من أن الإدارة لديها المعلومات الكافية لمراقبة أداء الموظفين	2.73	54.65	-2.62	*0.005	4
.5	تقوم وحدة التدقيق الداخلي بالتحقق من أن الإدارة لديها المعلومات الكافية ل: ا. مراقبة أداء الموظفين , ب. التحقق من رضا / عدم رضا العملاء المحليين , ج. التحقق من رضا / عدم رضا العملاء الخارجيين.	2.46	49.30	-5.58	*0.000	6
.6	يساعد التدقيق الداخلي على التأكد من أن الآليات الموضوعة لكشف عيوب الرقابة الداخلية والتقرير عنها للإدارة العليا	2.41	48.17	-6.84	*0.000	8
.7	تقوم وحدة التدقيق الداخلي بتقييمات دورية ومنفصلة شاملة للأنشطة التشغيلية في القطاع الحكومي.	2.47	49.43	-5.57	*0.000	5
.8	يعمل التدقيق الداخلي على تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي	2.44	48.73	-5.76	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	2.67	53.32	-4.79	*0.000	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

من **جدول 19** يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يراعي التدقيق الداخلي التأكد من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة" يساوي 3.20 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.94%، قيمة الاختبار 2.07 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.021 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يساعد التدقيق الداخلي على التأكد من أن الآليات الموضوعة لكشف عيوب الرقابة الداخلية والتقرير عنها للإدارة العليا " يساوي 2.41 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.17%، قيمة الاختبار 6.84- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 2.67، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.32%، قيمة الاختبار 4.79- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال" فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويتبين من ذلك ضعف دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة.

- نتيجة الفرضية:

رفض الفرضية القائلة (فاعلية دور التدقيق الداخلي في المراقبة والمتابعة وفق اطار COSO في تقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية)

وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب عنصر المراقبة في القطاعات الحكومية بسبب اقتصار عمل التدقيق الداخلي على تدقيق المعاملات المالية بالدرجة الأكبر. واتفقت هذه النتيجة مع (السبوع, 2011) حيث لم يتم توظيف عنصر المراقبة بشكل فعال. واختلفت هذه النتيجة مع (سعدودي, 2015) في مشاركة التدقيق الداخلي بتأسيس نظام رقابة فعال ومراقبته وتحديد نقاط القوة والضعف به.

ثالثاً: تحليل جميع فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في **جدول 20.**

جدول رقم 20 المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات الاستبيان

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع الفقرات الاستبيان	2.68	53.55	-6.98	*0.000

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α.**

من **جدول 20** تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 2.68 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.55%، قيمة الاختبار6.98- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥ α، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات بشكل عام. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم فاعلية التدقيق الداخلي في القطاعات الحكومية حيث إن الغالبية العظمى للوزارات لا يتوفر فيها رقابة داخلية فاعلة إلى جانب أن هناك عدد من الوزارات التي يتوفر فيها دائرة تدقيق داخلي لا تكون قادرة على النهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بها واقتصر دورها على الجوانب المالية وذلك على الرغم من أهميتها الكبيرة في اضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين عملياتها ومساعدتها في تحقيق أهدافها، بالاضافة إلى عدم تطبيق الأنظمة الحديثة للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بدورها في إدارة المخاطر.

واتفقت هذه النتائج مع (جميل, 2014) حيث كان دور التدقيق الداخلي ضعيف في ادارة المخاطر واقتصر دوره على الجوانب المالية فقط.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها الباحثة من خلال عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والوقوف على دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO في القطاعات الحكومية, وتقديم أهم التوصيات المقترحة في ظل النتائج, والتي تأمل الباحثة من خلالها الإسهام في تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن القصور من أجل تحقيق غاية البحث وأهدافه.

أولاً: النتائج

في ضوء الدراسة النظرية والعملية تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

1. غياب اللوائح المنظمة لأداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره في تقويم ادارة المخاطر في القطاعات الحكومية في قطاع غزة.
2. ضعف الدور الفاعل للتدقيق الداخلي في تحديد مخاطر البيئة الداخلية ووضع الأهداف في القطاعات الحكومية.
3. غياب الدور الفاعل للتدقيق الداخلي في مراجعة التقنيات المستخدمة بتحديد المخاطر والفرص والتقييم والاستجابة للمخاطر التي يتعرض لها القطاع الحكومي.
4. لا يتم القيام بإجراءات التدقيق الداخلي اللازمة للتأكد من وجود خطة للطوارئ تشمل كافة المخاطر ومراجعتها بشكل مستمر.
5. غالبية القطاعات الحكومية تفتقر لدائرة التدقيق الداخلي حيث تضم دوائر مالية أو رقابة داخلية فقط.
6. فاعلية دور التدقيق الداخلي بمتابعة تنفيذ اجراءات الرقابة على القطاع الحكومي.
7. ضعف فاعلية نظام الابلاغ المالي فيما يخص إدارة المخاطر.
8. لا يوجد دور فعال للتدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وتقييمات الأنشطة التشغيلية.
9. عدم قدرة القطاع الحكومي على تحليل وتقييم مخاطر أعماله وخلق أنظمة رقابة فعالة لتتجنب هذه المخاطر.
10. لا يوجد دور فعال للتدقيق الداخلي في المراقبة والمتابعة لإدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما أظهرته الدراسة من النتائج المذكورة فيما يلي أهم التوصيات:

1. ضرورة تفعيل مفهوم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية والعمل به ضمن المكونات الثمانية لاطار COSO ERM (البيئة الداخلية، وضع الاهداف, تحديد الحدث, تقييم المخاطر, الاستجابة للمخاطر, أنشطة المراقبة, المعلومات والاتصالات, المراقبة).
2. ضرورة الاهتمام بتفعيل دور التدقيق الداخلي في القطاعات الحكومية للعمل وفق المكونات الثمانية لإطار COSO لما له من أثر ايجابي في اضافة قيمة وتحسين فعالية العمليات وتحقيق الأهداف.
3. ضرورة انشاء إدارة عامة لإدارة المخاطر في القطاعات الحكومية ودائرة لإدارة المخاطر في كل وزارة.
4. عمل دورات تدريبية للموظفين وللمدققين الداخليين في ادارة المخاطر ونشر ثقافة ادارة المخاطر في القطاع العام.
5. ضرورة اتباع نظام التدقيق الداخلي رقم (10) لسنة 2011 والذي يشمل ادارة المخاطر.
6. ضرورة اتباع اللوائح والنشرات والدليل الارشادي الصادرة من قبل السلطة الفلسطينية بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي وشركة ارنست أند يونغ.
7. دعم دوائر التدقيق الداخلي في تبني منهجية موحدة والالتزام بالمعايير الدولية للارتقاء بمستوى مهنة التدقيق الداخلي.
8. المساهمة في انشاء دوائر تدقيق داخلي فعالة وفقا للمعايير الدولية للتدقيق والداخلي وضمان الأطر التنظيمية والوظيفية اللازمة لها.
9. المساهمة في رفع مستوى الكفاءة والمهنية للعاملين في التدقيق الداخلي من خلال التدريب ومراقبة الجودة.
10. ضرورة التأكد من وجود خطة طوارئ في كل وزارة تشمل كافة المخاطر التي من المحتمل التعرض لها ومراجعتها بشكل مستمر.
11. تدريب القطاع الحكومي على تقييم مخاطر أعماله بمساعدة طاقم التدقيق الداخلي.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

1. مدى فاعلية تطبيق إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في القطاعات الحكومية.
2. بيان العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية ودورهم في خلق قيمة مضافة وتحسين الأداء في القطاع الحكومي.
3. آليات تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق إطار COSO ERM في القطاعات الحكومية الفلسطينية.

المراجع

أولا: المراجع العربي

- القرأن الكريم والسنة.
- ابراهيم, إيهاب نظمي, التدقيق القائم على مخاطر الأعمال – حداثة وتطور, مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع, عمان, 2009.
- ارينز, الفين ولوبك, جيمس, المراجعة مدخل متكامل, ترجمة محمد محمد الديسطي, دار المريخ للنشر, السعودية,2002.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية للتدقيق ورقابة الجودة، عمان، الاردن, طبعة 2009.
- الامارة، ضمياء محمد جواد الشذر، مسؤولية المدقق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد, 2007
- الانتوساي، الدليل الارشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام – معلومات اضافية حول ادارة مخاطر الجهات، بلجيكا, 2007.
- الانتوساي 9140, استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام, 2010 ,issai.org.
- الججاوي، طلال، تحليل أهمية عناصر الرقابة الداخلية لمراقبي الحسابات –دراسة استكشافية لمجموعة من مراقبي الحسابات بالعراق. المجلة العربية للإدارة ،2006.
- الجرجاوي، زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين, 2010.
- الجرد، رشا بشير، اثر تقييم مكونات الرقابة الداخلية على تقدير خطرها في الشركات المدرسة في سوق دمشق للأوراق المالية، المجلة الجامعة، العدد الخامس عشر، المجلد الثالث، جامعة دمشق, 2013.
- الحدرب، زهير، علم تدقيق الحسابات، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان,2010.
- الخيرو، ايمان مؤيد، تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق COSO، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة العراق، المجلد 19, العدد 70, 2013.
- الخيسي، عبد الباسط أحمد، مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والاداري في هيئات الحكم المحلى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر, 2013.
- الذنيبات، على عبد القادر، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية نظرية وتطبيق، عمان، الطبعة الثالثة, 2010.
- الراوي، خالد وهيب، إدارة المخاطر المالية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , 2009.
- الزين، محمد جمال عبدالله، دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، رسالة ماجستير، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة, 2015.

- الشاعري، فوزي أحمد حسين، تحليل وادارة المخاطر التي تواجهها مشروعات البناء والتشييد، جامعة عمر المختار، كلية الهندسة، ليبيا، (بلا تاريخ).
- الصواف، محمد حسين علي، أثر الرقابة والتدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، ص4, 2011
- المقرن، سطام بن عبد العزيز، تصميم أنظمة الرقابة الداخلية للقطاع الحكومي، ديوان المراقبة العامة، السعودية,2005.
- الواردات، خلف عبد الله، دليل التدقيق الداخلي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن, 2013.
- أبو سرعة، عبد السلام عبد الله، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر, 2010.
- أبو على، محمد حسن، تطوير اجراءات التدقيق الداخلي لضبط الأداء المالي والاداري، الجامعة الاسلامية, 2012.
- أحمد، وجدان علي، دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر, 2010.
- أحمد، رويدة ابراهيم، تأثير التدقيق الداخلي المستند على المخاطر في كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفاعليته، دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد, 2009.
- بغدود، راضية، وصبايحي، نوال، دور التدقيق الداخلي في تفعيل المخاطر المصرفية، البويرة، الجزائر: جامعة اكلي محند اولحاج، بلا تاريخ.
- بنك السودان المركزي، موجهات إدارة المخاطر المصرفية، بنك السودان المركزي، السودان, 2008.
- جابر، علاء سعيد، واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة ماجستير، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة, 2015.
- جربوع، يوسف محمود، كتاب بحوث ودراسات لتطوير مهنة مراجعة الحسابات لمواجهة المشكلات المعاصرة، مجلد 5, 2011.
- جمعة، أحمد حلمي، التدقيق الداخلي والحكومي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان, 2011
- جمعة، أحمد حلمي، المدخل إلى التدقيق والتأكيد الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان, 2009.
- جمعة، أحمد حلمي، المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان, 2012.
- جمعة، أحمد حلمي، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان,2009.

- جميل، على توفيق، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية في ظل اعتماد إطار ادارة مخاطر المشروع، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، النجف,2014.
- حجازي، وجدي حامد، المعايير الدولية للمراجعة، دار التعليم الجامعي، مصر, 2009.
- حجازي، وجدي حامد، أصول المراجعة الداخلية، دار التعليم الجامعي، مصر, 2010.
- حماد، طارق عبدالعال، إدارة المخاطر، الاسكندرية، الدار الجامعية, 2007.
- دهيرب، محمد سمير، تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO اعتماد نموذج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى امكانية تطبيقه في القطاع العام، كلية والادارة والاقتصاد، جامعة المثنى, 2012.
- سعيدي، يحيى ولخضر، أوصيف، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الخامس، جامعة الوادي, 2012.
- عبدلي، لطيفة، دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر, 2012.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد، البحث العلمي–مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان, 2001.
- فضيلة، بوطورة، دراسة وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك، رسالة ماجستير, 2007، ص 19.
- كامبيتون، انيتا، تحسين الرقابة الداخلية، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، GTZ, 2010.
- كلاب، سعيد يوسف، واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة, 2004.
- محسن، محمود عبد السلام، مدى اعتماد المدققين الخارجيين على المدققين الداخليين في تقييم نظام الرقابة الداخلية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية, 2011.
- محمود، رأفت سلامة وكلبونة، أحمد يوسف وزريقات، عمر محمد، علم تدقيق الحسابات النظري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,2011.
- مرابطي، نوال، دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر المصرفية دراسة عينة من البنوك لولاية ورقلة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح,2013.
- نظمي، ايهاب والعزب، هاني، تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان, 2012.
- نظمي، ايهاب ومبيضين، طارق، قياس مدى تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في مصارف دولة الامارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة فيها، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، العدد 14, 2014.

- هجيره، مونة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، 2014.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Airmic, A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000, the puplic Risk Management Association, London, 2010.
- Ayvaz, Ednan & Pehlivanli, Davut, Enterprise Risk Management Based Internal Auditingand Turkey Practice. Serbian Journal of Management 5 (1), 2010.
- Ballou, Brian & Heitger, Dan, A Building - Block Approach for implementing COSO, Enterprise Risk Management. Management Accounting Quarterly, winter, 2005.
- Bannaga, Abdelgadir, Internal Audit Role in Enterprise Risk Management, RSM international global excellencein audit, Tax & Consulting, februery, 2010.
- Bonić, Ljiljana, Potentials of Internal Auditing in Enterprise Risk Management. Facta Universitatis Series: Economics and Organization, January 12, 2012, pp. 123-137.
- Bonic, ljiliana & Dordevic, Milica, potentials of internal Auditing in Enterprise Risk Management, Facta universityatis, vol 9, N1, 2012.
- Burns, Jennifer & Herrygers, Sandy, Challenges and Leading Practices Related to Implementing COSO's Internal Control — Integrated Framework. Deloitte, 5 September, 2014.
- COSO, Emterprise Risk Management - Integrated Framework. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2004.
- COSO, Internal Control-Integrated Framework, Excutive Summary, aicpa, 2013.
- De Zwaan, laura & Stewert, Jenny & Subramaniam, Nava, Internal Audit Involvement in Enterprise Risk Management, Griffith university, 2004.
- Ernst &Young, the Future of Internal Audit is now, 2012.
- Fadun, Olajide Solomon, Promoting 'Enterprise Risk Management' Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges. International Journal of Business and Management Invention, January, 2013.
- Flaherty, John J. & Maki, Tony, Enterprise Risk Management Integrated Framework- excutive summary, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.
- Foraker, Randy, Enterprise Risk Management and Internal Audit's Role, January, 2013.
- Fredrick, Odoyo & Gideon, Omwonoa & Nakriso, okinyi, An analysis of the Role of Internal Audit In Implementing Risk Management - astudy of state Corporations in Kenya, International Journal of Bussiness of Social Sience , Vol 5, No. 6, May 2014.
- Fredrick, Odoyo s.& Gideon, Omwono A. & Narkiso, Okinyi O, An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management - A study of state

corporations in kenya. International Journal of Business and social science, 6 May, 2014, P3.

- Hall, John, Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value. The IIA Research Foundation ،5university of texas, Dallas, 2007.
- Hardy, D. Karin, Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk management. Washington: IBM Center for Business of government, 2010.
- Harvey, Jasmin, Enterprise Risk Management, The Chartered Institute of Management Accountants, Topic Gateway series No.49. United Kingdom: (CIMA), 2008.
- IIA, the Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management. The institute of Internal Auditor, UK, 2009.
- INTOSAI, Guide lines for internal control standards for the public sector, issai.org, 2007.
- INTOSAI, Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management. Austria: INTOSAI Internal Control Standards Subcommittee, 2007.
- Kagerman, Henning & Kinney, William & Kuting, kartheinz, Internal Audit Handbook, spring, Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
- Knutson, chad, Enterprise Risk Management, north westron financial review, 2013.
- Moeller, Robert R., COSO Enterprise Risk Management under standing the New Integrated Erm Framework, Canada: John Wiley & Sons, Inc. 2007.
- Muthukrishnan, Ravi, the Auditors prerogative to review Internal Controls, isaca.org, information system control journal, volume2, 2004.
- Protiviti, Guide to internal Audit, Risk & Business Consulting Internal Audit, 2009.
- Romny, Marshall B. & stienbart, Paul john, Accounting Information System. New York: Prentice Hall Business Publishing, 2008.
- Seaton, Hugh Van ،Ed.D. ،CSSGB ،CGMA ،& CPA, Enterprise Risk Management: COSO, New COSO, ISO 31000. http//www.theiia.org, 2010.
- Steinberg, Richard m. & Martens، Frank j. & Everson، Miles E.A & Nottingham, Lucy E, Enterprise Risk Management –Integrated Framework. Newyork: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, 2004.

مواقع الانترنت:

1. www.auditandrisk.org.uk
2. www.globaliia.org , IIA,2012
3. www.issai.org
4. www.sox-online.com
5. https://na.theiia.org

الملاحق

ملحق رقم 1

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	المنظمة
1.	أ.د. سالم حلس	أستاذ دكتور	الجامعة الاسلامية بغزة
2.	أ.د. جبر الداعور	أستاذ دكتور	جامعة الأزهر بغزة
3.	أ.د حمدي زعرب	أستاذ دكتور	الجامعة الاسلامية بغزة
4.	د. ماهر درغام	أستاذ مشارك	الجامعة الاسلامية بغزة
5.	د. صبري مشتهى	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. علاء السيد	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى

ملحق رقم 2

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الاسلامية _ غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

استبانة لبيان فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة ميدانية على القطاعات الحكومية) في قطاع غزة

الأخ الكريم , الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ....

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO (دراسة ميدانية على القطاعات الحكومية) في قطاع غزة , وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل , كما إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في فلسطين , ويساعد في بيان فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر في ظل إطار COSO , لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتك .

اشكر لكم حسن تعاونكم

مع تحيات

الباحثة : هيا مروان ابراهيم لظن

القسم الأول : معلومات عامة

أولاً : المسمى الوظيفي

☐ محاسب ☐ مدير مالي ☐ مدقق داخلي

☐ رئيس قسم التدقيق ☐ مدير التدقيق الداخلي ☐ أخرى حددها .....

ثانياً: المؤهل العلمي

☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثالثاً : التخصص العلمي

☐ محاسبة ☐ أخرى حددها .....

رابعاً : الخبرة العملية

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات

☐ من 10– أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

خامساً : هل حصلت على دورات تدريبية في إدارة المخاطر ؟

☐ **نعم** ☐ **لا**

سادساً: هل توجد لائحة محددة بدور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية .

☐ **لا** ☐ **نعم**

القسم الثاني : العبارات الخاصة بموضوع الدراسة

الفقرات التالية تعبر عن فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO الرجاء تعبئة درجة موافقتك على كل فقرة من هذه الفقرات.

م.	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليليه جداً
المحور الأول : فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحليل مخاطر البيئة الداخلية في القطاعات الحكومية						
.1	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من مدى الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية من قبل الإدارة والموظفين في القطاع الحكومي					
.2	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى امتلاك الموظفين الكفاءة والخبرة والمهارة والتدريب لأداء وظائفهم					
.3	يتم التأكد من مدى توزيع المسؤوليات وتفويض السلطة وتوفير أساس للرقابة والمساءلة في القطاع الحكومي					
.4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى توفر قواعد مكتوبة تحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع الوظائف					
.5	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من وجود سياسات فاعلة للتوظيف في القطاعات الحكومية					
.6	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة					
.7	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من واقعية أهداف الأداء وقابليتها للتحقق					
.8	يتم مراقبة المعاملات والأنشطة والفعاليات المرتبطة بالأحداث ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً					
.9	تتضمن إجراءات التدقيق الداخلي دراسة قوائم الأحداث المحتملة وامكانية تأثيرها على الأهداف					
.10	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص .					
المحور الثاني : فاعلية دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر واجراءات الاستجابة لها في القطاعات الحكومية .						
.1	تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسئولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر					
.2	يعمل التدقيق الداخلي على إجراء مقابلات مع المستويات					

م.	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليليه جداً
	الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به					
.3	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق التأكد من وجود خطة طوارئ في القطاع الحكومي تشمل كافة المخاطر التي تم تحديدها ويتم مراجعتها بشكل مستمر					
.4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن السياسات والاجراءات المستخدمة لتحديد المخاطر موثقة ويتم توصيلها لجميع الموظفين .					
.5	يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الادارة في تحديد مستويات المخاطر المقبولة من قبل الادارة العليا					
.6	يعمل التدقيق الداخلي على وضع خطة شاملة يحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة القطاع الحكومي					
.7	يتمتع التدقيق الداخلي بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالقطاع الحكومي					
.8	إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة تحقق تقييم كافة أنواع المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة القطاع الحكومي بصورة مستمرة ومنتظمة					
.9	يقدم التدقيق الداخلي تقارير عن نتائج تقييم المخاطر وتقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضوعة لمواجهة المخاطر إلى لجنة التدقيق					
.10	يتم توثيق نتائج تقييم المخاطر والضوابط الرقابية التي من شأنها الحد من المخاطر لكل نشاط على حدة					
.11	يتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها					
.12	يعمل التدقيق الداخلي على فحص وتقييم العمليات المرتبطة بالمخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات					
.13	يراعي التدقيق الداخلي رفع تقارير دورية إلى لجنة التدقيق عن نتائج الاستجابة للمخاطر					
.14	يساعد التدقيق الداخلي على اختيار وتنفيذ الاستجابة للمخاطر عن طريق تحملها وايجاد المعالجة لها					

م.	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليليه جداً
.15	يعمل التدقيق الداخلي على بوضع إجراءات وأساليب تهدف إلى الحد من المخاطر والتقليل من الاثار السلبية					
.16	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة أية مواضيع تتعلق بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات إدارة المخاطر والاستجابة لها					
المحور الثالث : فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم أنشطة الرقابة والمتابعة في القطاعات الحكومية						
.1	يعمل التدقيق الداخلي على الفصل الملائم بين المهام (مثل الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها)					
.2	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من توثيق السياسات والاجراءات ووصولها لجميع الموظفين					
.3	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن أنشطة الرقابة موضوعة لتجنب المخاطر					
.4	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من أن الإدارة تؤدي الفحص الدوري لوظائف الأنشطة الرقابية وتعدلها عند الحاجة لمقابلة احتياجات التغيير					
.5	إجراءات التدقيق الداخلي تحقق التأكد من كشف حالات السرقة أو الاختلاس إن وجدت في القطاعات الحكومية مثال (الممتلكات المادية , النقود, المعلومات , الوقت)					
.6	يقوم التدقيق الداخلي بالتأكد من أن السياسات والاجراءات لمجموعة العمل تسمح للموظفين بالقيام بوظائفهم عملياً					
.7	يعمل التدقيق الداخلي على الرقابة على صحة التسجيل في السجلات والمستندات والوثائق والملفات					
.8	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة تنفيذ اجراءات الرقابة على القطاع الحكومي					
المحور الرابع : فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الابلاغ المالي في القطاعات الحكومية .						
.1	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للأشخاص المعنيين لتمكينهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب					
.2	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مدى تأسيس وحدة العمل لخطوط اتصال مفتوحة مع الوظائف الأخرى					
.3	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من وجود خطوط اتصال					

م.	البيان	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليليه جداً
	فعالة للتقرير عن الأخطاء المشتبه فيها .					
.4	إجراءات التدقيق الداخلي تعمل على التأكد من الآليات والحوافز لتقديم الموظفين توصيات لتحسين العمليات .					
.5	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من توفر إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات في القطاع الحكومي					
.6	يساعد التدقيق الداخلي بالتأكد من وجود قنوات اتصال تمكن الموظفين من توصيل المعلومات الخاصة بأية مخالفة واختراقات .					
المحور الخامس : فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة						
.1	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة					
.2	يعمل التدقيق الداخلي على التأكد من مدى استجابة الادارة للتوصيات الداخلية والخارجية المعدة لتقويم نظام الرقابة الداخلية					
.3	يساعد التدقيق الداخلي على التأكد من فحص أداء الموظفين في الفترات المناسبة					
.4	يراعي التدقيق الداخلي التأكد من أن الإدارة لديها المعلومات الكافية لمراقبة أداء الموظفين					
.5	تقوم وحدة التدقيق الداخلي بالتحقق من أن الإدارة لديها المعلومات الكافية ل: ا. مراقبة أداء الموظفين , ب. التحقق من رضا / عدم رضا العملاء المحليين , ج. التحقق من رضا / عدم رضا العملاء الخارجيين.					
.6	يساعد التدقيق الداخلي على التأكد من أن الآليات الموضوعة لكشف عيوب الرقابة الداخلية والتقرير عنها للإدارة العليا					
.7	تقوم وحدة التدقيق الداخلي بتقييمات دورية ومنفصلة شاملة للأنشطة التشغيلية في القطاع الحكومي .					
.8	يعمل التدقيق الداخلي على تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي					

ملحق رقم 3

تسهيل مهمة باحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا **هاتف داخلي 1150**

الرقم.....ج.س.غ/35/.... Ref
التاريخ.....2015/12/05 Date

الأخوة الأفاضل/ **حفظهم الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ هيا مروان ابراهيم لظن، برقم جامعي **220120535** المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص المحاسبة والتمويل وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعدها في إعدادها والتي بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة مخاطر وفق إطار COSO، بحث تطبيقي على القطاعات الحكومية في مدينة غزة

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف على المناعمة

صورة إلى:-
- الملف.

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 ص.ب. 108 الرمال غزة فلسطين هاتف
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps