

إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر

د / مهاوات لعبيدي

جامعة الوادي

المخلص :

Abstract :

إن حماية المؤسسة من كل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ملقاة على عاتق مسؤولية الإدارة وهذا ما جعلها تبحث عن الأساليب والأنظمة التي تمكنها من تبرئة مسؤوليتها أمام مجلس الإدارة والأطراف الأخرى، ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال تطبيق نظام إدارة المخاطر، فهذا النظام يمكن له مساعدة المؤسسة في اكتشاف كل المخاطر التي يمكن أن تهددها، وإبلاغ الإدارة بذلك ومتابعة كيفية علاجها وقد تصادف المعلومات التي تبني عليها إدارة المخاطر عملها مشكلة عدم وضوحها بشكل صحيح أو معلومات صحيحة لا يمكن الاعتماد عنها بشكل كافي في عملية تحليل وتقييم المخاطر المتعلقة بها، وهذا ما يدعو إلى تفعيل نظام إدارة المخاطر من خلال المراجعة الداخلية أي المراجع الداخلي والفريق الذي يعمل معه، والذي يمكن أن يكون له الدور في مراجعة النشاط الذي تقوم به إدارة المخاطر، والحكم عليها من خلال تقارير المراجعة الداخلية التي يقوم بإعدادها للإدارة.

مقدمة:

إن تعدد وتنوع الأنشطة والخدمات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات وكبر حجمها يجعلها عرضة للمخاطر في أي وقت، بمعنى أن المؤسسة أصبحت أهدافها والمتعلقة بتحقيق الأرباح والاستمرارية في النشاط مهددة بمخاطر، فأخذت المؤسسات تنفق على حماية أصولها وممتلكاتها، فنتج عنه تحمل وتكبد المؤسسة تكاليف باهضة في سبيل حماية أصولها، وهو ما فرض على هذه المؤسسات البحث عن الأساليب والطرق التي تمكنها من التعرف على المخاطر التي يمكن أن تكون عرضة لها بكفاءة وفعالية، فجاءت الحاجة إلى نظام إدارة المخاطر، والذي يمكن له تحديد كل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة بمختلف أنواعها سواء الداخلية أو الخارجية وعلى ضوءها يمكن للمؤسسة من حماية أصولها والمحافظة على نشاطها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن ثم العمل على توصيل كل المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها هذه المؤسسات إلى مستخدميها داخل المؤسسة ومجلس الإدارة، وإذا كان اكتشاف المخاطر والاهتمام بها، بات أمراً ضروريا وملحاً لكن المصدقية في تحليل وتقييم المخاطر ما زلت تكتنفه بعض العقبات، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى المراجعة الداخلية، من خلال تقاريرها التي يمكن إعدادها من قبل المراجع الداخلي الذي يهتم بفحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تحقيق أهدافها وتحليل وتقييم نشاط إدارة المخاطر في تحديد المخاطر والتحكم فيها بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة إخلاء لمسؤولية الإدارة تجاه المساهمين

أولاً: المراجعة الداخلية ماهيتها ومعايير تطبيقها.

المراجعة الداخلية موجودة منذ القديم ولكن دورها كان مقتصرًا على مراجعة القيود والسجلات المالية، ومع كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطها عرفت تطورات كبيرة ومتواصلة، فأصبح دورها غير مقتصر على مراجعة القيود والسجلات المالية فقط بل تعدى إلى مجالات أخرى ونوضح ذلك في مايلي.

أ- مفهوم المراجعة الداخلية: في البداية يجب التطرق إلى مفهوم المراجعة الداخلية والتي يعرفها كل باحث حسب وجهة نظره إذا فالمراجعة الداخلية لها عدة تعريفات، وعليه فقد عرفت كمايلي:

عرفتها الجمعية الأمريكية المحاسبية بأنها: " عبارة عن عملية منظمة ومنهجية لجمع الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية التي عرفتها المؤسسة، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف ذات الصلة"¹.

وعرفها معهد المدققين الداخليين: " أن نشاط المراجعة الداخلية هو دائرة، أو قسم، أو فريق من المستشارين، أو غيرهم من ممارسي المهنة يقدمون خدمات تأكيدية أو استشارية نشاط مستقل، موضوعي واستشاري، موجود من أجل زيادة القيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال منهجية منتظمة ومنضبطة لتقييم، وتطوير فعالية إدارة المخاطر، وضبط وإدارة وترشيد العمليات"².

ويمكن تعريف المراجعة الداخلية أيضا بأنها: " نشاط أو وظيفة تعمل على إضافة قيمة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف وتقييم نظام الرقابة الداخلية، ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة منهج دقيق ومنظم لتقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، وحوكمة المؤسسات"³.

وقد أوضحت إحدى الدراسات خصائص وصفات المراجعة الداخلية المعاصرة

كما يلي⁴:

1- نشاط تأكيدية: حيث تكمن مهمتها في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة ككل، وذلك من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص مختلف العمليات المالية والتشغيلية في المؤسسة، والتقييم الفعال والموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي أو استنتاجات تخص عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة.

2- نشاط استشاري: من خلال تقديم الخدمات الاستشارية المختلفة المتمثلة بتوجيهات تُقدم للإدارة ومجلس الإدارة فيما يتعلق بأعمال الأنشطة المختلفة في المؤسسة، ومثال ذلك تقديم المشورة والنصح فيما يتعلق بمسودات السياسات المختلفة وتدريب الموظفين ومراقبة التقييم الذاتي ودعم التخطيط الاستراتيجي.

3- نشاط موضوعي: حيث يكون بعيدا عن التحيز أثناء تقديمه الخدمات المختلفة وممارسة مهامه.

4- نشاط مستقل: أي استقلاليته عن أية نشاط إداري أو مالي أو حتى الإدارة العليا في المؤسسة ليتحقق تقديم خدماته المختلفة بموضوعية وحيادية ويتحقق ذلك بتبعيته المباشرة

إلى لجنة المراجعة.

ب- الأهداف الحديثة للمراجعة الداخلية: للمراجعة الداخلية عدة أهداف نوضحها في مايلي⁵:

1- الإشراف على الرقابة الداخلية: ويقصد به يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي

بمسؤولية مراجعة أنظمة الرقابة والإشراف على عملها والتوصية بعمل تحسينات عليها.

2- فحص المعلومات المالية والتشغيلية: ويقصد به أن يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي

بمراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف وإعداد التقارير حول المعلومات

المالية والتشغيلية ولعمل استفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الاختبارات

التفصيلية للمعاملات وأرصدة الحسابات والإجراءات.

3- مراجعة الأنشطة التشغيلية: ويقصد به يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي بمراجعة

النشاطات التشغيلية من الناحية الاقتصادية ومن ناحية الفاعلية والكفاءة، بما في ذلك نشاطات

المؤسسة غير المالية.

4- مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة: ويقصد به يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي

بمراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى وسياسات وتوجيهات

الإدارة والمتطلبات الداخلية الأخرى.

5- إدارة المخاطر: ويقصد بذلك يمكن أن يساعد قسم التدقيق الداخلي المؤسسة من خلال

تحديد وتقييم المخاطر الهامة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

6- الحوكمة: يمكن أن يقيم قسم التدقيق الداخلي عملية الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها

لأهدافها المتعلقة بالأخلاق والقيم وإدارة الأداء والمساءلة وإيصال معلومات

المخاطر والرقابة إلى الجهات المعنية في المؤسسة وفاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة

والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة.

ج- المعايير الدولية لممارسة المراجعة الداخلية: يتكون الإطار العام للمعايير المهنية

الجديدة والتي وضعت سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتباراً من سنة 2004 من مايلي⁶:

1- معايير السمات: وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من

معهد المراجعين الداخليين، والتي تتناول سمات وصفات المؤسسات والأفراد الذين يؤدون

أنشطة المراجعة الداخلية، من خلال مسؤوليتهم تجاه المؤسسة، وشملت على الأهداف

والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية) الاستقلالية والموضوعية، البراعة

وبدل العناية، الرقابة النوعية وبرامج التحسين، مما ينعكس إيجابياً على ربحية المؤسسة

من ناحية، ومن ناحية أخرى تنفاد إدارة المؤسسة الأعمال مخالفة القوانين والتشريعات والسياسات التي تفرض عليها وتتمثل معايير السمات في مايلي:

- معيار رقم 1000 الأهداف والصلاحيات والمسؤولية: يختص هذا المعيار بتحديد أهداف وصلاحيات ومسؤولية نشاط المراجعة الداخلية بوثيقة مصادق عليها من مجلس الإدارة حيث تحدد هذه الوثيقة نطاق عملية المراجعة الداخلية وصلاحيات فريق المراجعة الداخلية، كما يجب أن تعتمد هذه الوثيقة من قبل مجلس الإدارة والمصادقة عليها.

- معيار رقم 1100 الاستقلالية والموضوعية: ويختص هذا المعيار بالاستقلالية والموضوعية في ما يخص أنشطة المراجعة الداخلية، فالاستقلالية تعني القيام بالمهام بشكل عادل والتحرر من كل الظروف والمواقف التي تعيق أداء العمل على أحسن وجه، وفيما يخص الموضوعية تعني تأدية هذه الأنشطة وفي إبداء الرأي يكون غير منحاز لأراء ومصالح الآخرين.

- معيار رقم 1200 الكفاءة وبذل العناية المهنية اللازمة: يجب تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية بكفاءة ومهارة مع بذل العناية المهنية المطلوبة، كما يجب على المدققين الداخليين زيادة معرفتهم ومهارتهم والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر.

- معيار رقم 1300 الرقابة النوعية وبرامج التطوير: ويوضح هذا المعيار بأنه يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يضع برنامجا للرقابة النوعية وبرنامجا للتحسين، وتشمل نتائج الرقابة النوعية وبرامج التطوير كلا من نتائج التقييمات الداخلية والخارجية، ويجب أن يتم تقديم تقارير عن جميع أنشطة التدقيق الداخلي من خلال التقييم الخارجي على الأقل مرة كل خمس سنوات.

2- معايير الأداء: وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المراجعين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، من خلال تقييم المخاطر وإمكانية الاعتماد على سلامة المعلومات المالية والتشغيلية وذلك من خلال مجموعة من المقاييس وتطبق هذه المقاييس لقياس الأداء، وشملت نشاط المراجعة الداخلية(الخطة السنوية)، طبيعة العمل، تخطيط المهمة، تنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وقبول الإدارة المخاطر وهي كمايلي:

- معيار رقم 2000 إدارة نشاط المراجعة الداخلية: إن تحديد نشاط إدارة المراجعة الداخلية تقع مسؤولية مراقبتها على عاتق مدير المراجعة بالمؤسسة ويجب أن تتميز بالكفاءة والفعالية في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، من أجل خلق قيمة مضافة.
- معيار 2100 طبيعة العمل: يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة وذلك من خلال استخدام منهج منظم ومنضبط. كما يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يُقِيم كفاية وفعالية عملية الرقابة الاستجابة للمخاطر المتعلقة بالحوكمة، والعمليات، ونظام المعلومات من خلال تقييم:
- * موثوقية ونزاهة المعلومات المالية والتشغيلية.
 - * كفاءة وفعالية العمليات والبرامج.
 - * مدى حماية الأصول.
 - * الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.
- معيار 2200 تخطيط للمهمة: على المراجع الداخلي تكوين ووضع خطة لكل مهمة تشمل كل الجوانب المتعلقة بنشاط المراجعة الداخلية من أجل تحقيق أهدافها.
- معيار 2300 تنفيذ المهمة: على المراجعين الداخليين تحديد، تحليل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة وذلك من خلال تحديد معلومات التحليل والتقييم توثيق المعلومات الإشراف على المهمة.
- معيار 2400 توصيل النتائج: يجب على المراجع الداخلي إيصال نتائج المراجعة بالوقت والطريقة المناسبة إلى الأطراف المعنية وأن يقوم بإيصال كل المعلومات حول المهمة التي كلف بها مبدئياً رأيه فيها.
- معيار 2500 متابعة التقدم: على المراجع الداخلي وضع والمحافظة على نظام المراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة وذلك من خلال متابعة الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة في ما يخص الملاحظات المرفوعة إليها.
- معيار 2600 قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر: ينبغي على مدير قسم المراجعة الداخلية في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا رأى أنه غير مناسب أن يناقش الأمر مع الإدارة، وإذا لم يتوصل للحل يتوجب عليه إبلاغ مجلس الإدارة للوصول للحل المناسب.

ثانيا- المخاطر وكيفية إدارتها لدى المؤسسات: تعتبر إدارة المخاطر جزء من نظام إدارة المؤسسة حيث يتم من خلالها أو بواسطتها تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وعلى ضوءها يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار المناسب في ما يخص هذه المخاطر ونوضح ذلك في مايلي:

أ- ماهية إدارة المخاطر: سنتطرق للمفاهيم المتعلقة بالمخاطر وإدارة المخاطر وذلك كمايلي:

1- مفهوم المخاطر: تعددت التعاريف والمفاهيم في ما يخص المخاطر ومن أهمها: تعريف معهد المدققين الأمريكي الذي يعرف المخاطر بأنها: "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ونقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المؤسسة، ودرجة احتمال حدوثها"⁷.

وهناك من يعرفها على أنها: "مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث أو النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المؤسسة وتعمل على منع تحقيق المؤسسة لأهدافها"⁸.

2- مفهوم إدارة المخاطر: عرفها معهد إدارة المخاطر على أنها: "الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"⁹. وعرفت أيضا على أنها: "عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها من خلال نقلها إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، سواءا كانت هذه المخاطر ناجمة عن أسباب مادية وقانونية أو مخاطر مالية"¹⁰.

من خلال التعريفين السابقين نستخلص مايلي:

- طالما أن المؤسسة مستمرة في نشاطها فإنها عرضة للمخاطر في أي وقت، وبالتالي ضرورة وجود نظام لإدارة المخاطر في المؤسسة.

- دراسة المخاطر وتقييمها وإعلام الإدارة بذلك هي من صلاحيات إدارة المخاطر.

- إدارة المخاطر تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

3- مهام إدارة المخاطر: إن وظيفة إدارة المخاطر بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم يمكن أن تكون وظيفة مستقلة في المؤسسة متمثلة في قسم المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر

بالإضافة إلى مساعدين يساعده في عمله كل حسب عمله ويشترط في ذلك أنهم يملكون خبرات ومؤهلات ومهارات خاصة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة. ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي¹¹:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدة العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر، وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر لكل نشاط اقتصادي، وقياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة.
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

ب- **تحليل المخاطر:** إن المؤسسات على العموم بالرغم من الاختلاف في الحجم ونوعية النشاطات التي تقوم بها، إلا أنهما يتشابهان في المخاطر التي يمكن أن تعترضهما وعملية تحليل المخاطر تتمثل في مايلي¹²:

1- تقييم المخاطر: تعتبر عملية تقييم المخاطر من المهام الأساسية التي يجب العمل على أدائها بهدف الوقوف على طبيعتها، وتشمل العمل على تحديد المخاطر، وذلك باستخدام الأساليب والطرائق العلمية المتنوعة (التحليل المالي والمحاسبي والكمي والإحصائي، وقراءة الظروف الموضوعية المحيطة بمختلف أبعادها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وقطاعات الأعمال المنافسة وغيرها)، ومن ثم يليها عملية قياس للمخاطر المحتملة والتي تم تحديدها، وهنا أيضا يتم استخدام التقنيات والأدوات اللازمة سواء كانت أدوات تحليل مالي أو كمي أو إحصائي، وفي هذه المرحلة يتم الوقوف على حجم وقوة المخاطر المتوقع تأثيرها على مجمل عمل المؤسسة، ثم يلي ذلك تصنيف لهذه المخاطر تبعا لمدى ودرجة تأثيره على المؤسسة وذلك بهدف تحديد أولويات وآليات مواجهة هذه المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لأن تنوع المخاطر يتطلب تنوع أساليب مواجهتها، كذلك

فإن تحديد الأولويات يتطلب مواجهة المخاطر سريعة التأثير، وذات التأثير الكبير على استراتيجيات المؤسسة بشكل سريع، في حين أن بعض المخاطر العادية يمكن التعامل معها بشكل أبسط ولا تتطلب إجراءات واستراتيجيات حاسمة.

2- إدارة المخاطر: بعد إن يتم الانتهاء من مرحلة تقييم المخاطر وتحديدها وقياسها وتصنيفها، تبدأ مرحلة التعامل مع هذه المخاطر وإدارتها، واستنادا إلى أنواعها ودرجة خطورتها، تتحدد طريقة إدارتها، فبعض المخاطر لا بد من السيطرة عليها، مثل وجود سلع وخدمات منافسة أو ضعف في عملية الإنتاج أو التسويق لأن استمرارها ينعكس سلبا على عمل المؤسسة، ويهدد أهدافها الإستراتيجية ويمنع تحقيقها، والبعض الآخر ممن تتوفر إمكانية تجنب التعرض لها، مثل الصراعات السياسية من خلال رسم وتنفيذ سياسيات وإجراءات معينة، هذا إضافة إلى أن بعض المخاطر يمكن تفهمها والتعايش معها وتكييف ظروف المؤسسة في ضوء معطيات تفرضها هذه المخاطر مثل التغيرات الاجتماعية والتقنية والتشريعية.

3- مراقبة المخاطر: في هذه المرحلة تصبح عملية فهم وإدراك المخاطر بمختلف أبعادها واضحة أمام الإدارة والمدققين، وخلال هذه المرحلة، يتم التشاور مع مجلس الإدارة والمساهمين (الإدارة العليا) بخصوص وضع استراتيجيات وآليات متابعة ومراقبة هذه المخاطر وتتوسع دائرة المراقبة لتشمل الإدارة الوسطى التي تتعامل مع العمليات التشغيلية وذلك لبناء تصورات مشتركة حول أساليب المتابعة والرقابة ومختلف الإجراءات المتعلقة بهذه المخاطر.

ج- مصادر المخاطر: تتعدد الأطر التي يمكن أن تكون مصدرا للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وفيما يلي عرض لهذه للأطر¹³:

- 1- البيئة الخارجية للمؤسسة: وتشمل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والثورات الاجتماعية إضافة إلى التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، إن مجمل هذه المتغيرات تتطلب المتابعة والمراقبة من قبل المدقق (الخارجي والداخلي)، بهدف دراسة تأثيرها على النتائج النهائية لعمليات المؤسسة، فيما إذا كانت ستمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها مثل:
 - التغيرات التي تحدث في رغبات وأذواق الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.
 - وجود سلع جديدة بديلة للسلعة التي تنتجها أو تسوقها المؤسسة.
 - التغيرات التي تحدثها التطورات التقنية المتلاحقة.

- شدة المنافسة.
- التغيرات التي تحدث في سوق العمل، وأسواق المواد الخام ورأس المال والتكاليف.
- التغيرات التي تحدث في المناخ السياسي والثقافي.
- التغيرات التي تحدث في التشريعات التي تنظم العمل في قطاع الأعمال.
- التغيرات التقنية والاتصالية (التكنولوجية).
- 2- العمليات التشغيلية:** وتشمل الضعف الذي قد يصيب عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها داخل المؤسسة مثل:
- ضعف وعدم فاعلية النشاطات داخل المؤسسة.
- فقدان أو تراجع موجودات المؤسسة الناجمة عن الاختلاس والسرقة، وتآكلها وتقادمها، وهذه المخاطر لا تشمل الموجودات الملموسة فحسب بل تشمل أيضا غير الملموسة، مثل السمعة وبراءات الاختراع والكفاءات والمهارات التي تخسرها المؤسسة، وعند ترك أحد العاملين الأكفاء العمل فيها أو غيابه، إضافة إلى أنها تشمل انخفاض معنويات العاملين لديها.
- فقدان أو تراجع قاعدة السوق قاعدة السوق المتمثلة في الزبائن، ودرجة رضاهم وولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة، وجودة المنتج / الخدمة.
- مخاطر مالية، وتشمل مستقبل الذمم التي للمؤسسة على الغير وتقلبات أسعار الفائدة، وأسعار العملات وأسعار الأسهم .
- عدم ملائمة الحوافز التي تدفع للعاملين والشركاء التجاريين.
- فقدان السمعة الناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية و ممارسات غير مقبولة من قبل العاملين أو الإدارة، أو الشركاء التجاريين.
- إن مجمل المتغيرات سابقة الذكر من شأنها أن تؤثر على أعمال المؤسسة وبالتالي بات مطلوباً من المراجع الخارجي والداخلي الالتفات إليها، ومراقبتها والعمل على تقديم تصورات تتعلق بدرجة تأثيرها على النتائج النهائية للمؤسسة، التي ستعكس بالضرورة على العمليات المحاسبية.
- 3- المعلومات:** وهي تشمل العديد من الجوانب ذات العلاقة بإدارة وأمن و اختراق المعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة ومنها:

- اختراق قواعد البيانات والمعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة، أو الدخول والاطلاع عليها من قبل أشخاص غير مصرح لهم بذلك .
- عدم ملائمة السجلات المستخدمة في العمليات المحاسبية والإدارية .
- عدم مصداقية وثبات وتكامل المعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة الداخلية .
- مصداقية التقارير المالية، والتي تشمل عدم اكتمال وصداقية المعلومات المالية المستخدمة في عمليات اتخاذ القرار .
- القراءة الخاطئة للقوانين والأنظمة النازمة للمعلومات المالية والرقابة الداخلية والسلامة العامة وتنظيم العلاقة مع العاملين والبيئة، وشروط العقود والاتفاقيات، سواء كانت هذه القراءة قصدية بهدف الالتفاف عليها أم غير قصدية والناجمة عن عدم المعرفة والجهل .
- عدم كفاية وملائمة المعلومات المتعلقة بفشل وإخفاقات الإدارة والعاملين والشركاء التجاريين والمخالفة للقوانين والأنظمة المطبقة.
- إن هذه العوامل أيضا تؤثر بشكل ملموس على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تشكل أحد مصادر المخاطر التي يمكن أن تؤثر على سير عمل المؤسسة، ومن شأن مراقبتها ووضع الخطط لتجاوزها أن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- ثالثا- تفعيل إدارة المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية:** يمكن للمراجعة الداخلية المساهمة في مراجعة نظام إدارة المخاطر وتفعيله، وذلك من خلال الوقوف على العمليات التي تدار بها هذه المخاطر وتوضيح ما إذا كانت معالجة المخاطر ملائمة لاحتياجات وأهداف المؤسسة ونوضح ذلك كمايلي¹⁴:
- أ- تحديد المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية:** يمكن للمراجعة الداخلية المساهمة في تحديد المخاطر الشائعة وذلك بالاعتماد على الأساليب التالية:
- 1- **التحديد المعتمد على الأهداف:** حيث أنه يمكن اعتبار أي حدث يمنع المؤسسة على تحقيق أهدافها يعتبر خطر وبالتالي من الضروري البحث عن أسبابه.
 - 2- **التحديد المعتمد على التصنيف:** ويعتمد هذا التصنيف على جميع المصادر المسببة للمخاطر، ويمكن أن تصنف هذه المصادر المولدة للمخاطر كمايلي:
- **المخاطر الإستراتيجية:** وتهتم بتحديد المخاطر التي لها تأثير على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أي طويلة الأجل، والتي تتأثر بعدة ظروف تؤدي إلى حدوث المخاطر مثل: توفر

رأس المال، الأحداث السياسية التغيرات القانونية والتشريعية، السمعة، الظروف الطبيعية والكوارث.

- **المخاطر التشغيلية:** وتتعلق هذه المخاطر في الأعمال اليومية لنشاط المؤسسة من خلال أعمالها الممارسة يوميا بحيث ينتج عنها أحداث مثل تلاعب الموظفين، الأخطاء البشرية، رحيل الكوادر البشرية المؤهلة.

- **مخاطر مالية:** وتتعلق هذه المخاطر بالوضعية المالية للمؤسسة، بحيث أنها تتأثر بظروف السوق المختلفة كالتغير في أسعار الصرف أو الفائدة أو السلع.

- **مخاطر معلوماتية:** وتتعلق هذه المخاطر بمصادر المعرفة داخل المؤسسة، وتتأثر بمخاطر مثل المنافسة التكنولوجية، وسوء استخدام الملكية الفكرية.

وتساهم المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر وذلك من خلال مايلي:

- تقديم النصائح والتوجيهات والإرشادات للمدراء ومسؤولي الأقسام المكلفين بتحديد المخاطر.

- العمل على تطوير الأساليب والوسائل المستعملة في العملية المحددة للمخاطر.

- ضرورة أن تكون مصدرا للمعلومات والخبرة المطلوبة في عملية إدارة المخاطر.

- العمل على إعداد وتوصيل التقارير والمعلومات اللازمة إلى الإدارة ولجنة المراجعة في الوقت المناسب.

ب- تقييم المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية: تعتمد المراجعة الداخلية في عملية

تقييمها للمخاطر على عامل أساسي وهو تقييم وتقدير المخاطر تبعا لبعدين أساسيين هما:

- تقييم وتقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال وأهداف المؤسسة.

- تقدير وتحديد درجة احتمال أو إمكانية حدوث هذا الخطر.

حتى تستطيع الإدارة من تحليل وتقييم المخاطر بالشكل الصحيح واللازم لآبد من

توفر هيكلية واضحة لكل من العوامل والظروف المحدثة للمخاطر المتمثلة في درجة التأثير

من جهة، ودرجة احتمال حدوث الظروف والأحداث المسببة للمخاطر من جهة أخرى.

ج- تقييم المخاطر عن طريق المراجعة الداخلية: ويمكن للمراجعة الداخلية المساهمة في

تحديد خيارات الاستجابة للمخاطر كمايلي¹⁵:

1- قبول المخاطر: وتضطر الإدارة إلى هذا الخيار في حالة المخاطر المحدودة والتي لها

تأثيرات قليلة، مقارنة بمخاطر أخرى، أو عندما تكون تكاليف معالجة هذه المخاطر أكبر من

حجم الخسائر المتوقع حدوثها في حالة وقوع الخطر، ويجب دوماً متابعة هذا الخيار وإجراء المراجعة المستمرة للمخاطر وتقييمها، وفي حالة حدوث ظروف معاكسة للحالة العادية تؤدي إلى الزيادة في درجة تأثيرها مما قد يتطلب معالجتها بطريقة أخرى.

2- تقليص المخاطر: وتتعامل الإدارة مع عدد كبير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتطبيق نظام مراجعة فعال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول من قبل المؤسسة، أو من خلال التحول لهذه المخاطر أو التغطية باستخدام المشتقات المالية، ويتم ذلك بأساليب مختلفة متمثلة في مايلي:

- **النقل أو التحويل:** وتتمثل هذه الطريقة أو الوسيلة في أن الإدارة تقوم بتحويل آثار المخاطر إلى طرف آخر مثل عقود التأمين لدى شركات التأمين، وهو خيار جيد وينصح به لمعالجة المخاطر المالية أو مخاطر الأصول.

- **المشاركة:** ويعتمد هذا الخيار على مشاركة طرف آخر أو أكثر للمؤسسة في مخاطر معينة، ويمكن اعتبار الطرف المشترك مغامر أو مضارب يتحمل جزء من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق أرباح، مثل مشاركة المؤسسة لأطراف مختلفة في الدخول في مشروع جديد يحتوي على درجة من الخطورة، ويحدث خيار المشاركة بطريقة أخرى من خلال تحمل بضع المؤسسات الحكومية لجزء من المخاطر كدعم منها للمؤسسات الوطنية.

3- تجنب المخاطر: ويتمثل هذا الخيار المتوفر لدى إدارة المؤسسة هو تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي يمكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة أن تتحملها، مثل شراء المؤسسة لحقوق ملكية أو براءة اختراع غير متأكدة من عوائدها.

وعليه يمكننا القول بأن المراجعة الداخلية تستطيع المساهمة في تهيئة بيئة المؤسسة لمواجهة المخاطر وبالتالي المساهمة في إدارة المخاطر وذلك من خلال مايلي:

- المشاركة في تحويل نظام المراجعة الداخلية إلى نظام لرقابة المخاطر ثم تقييم هذا النظام الجيد لأغراض المراجعة.

- إجراء المراجعة الشاملة لجميع عمليات وبرامج إدارة المخاطر.

- المشاركة في توسيع نطاق الدور الوظيفي للمراجعة الداخلية.

- تقييم المخاطر المسموح بها والمقبولة من قبل الإدارة.

- تقييم الخيارات التي قامت بها المؤسسة بغية تجنب المخاطر.

خاتمة:

لقد كانت هذه الدراسة في عرضها محاولة لتوضيح مساهمة المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر ومن خلالها يمكن للمؤسسة تبرئة ذمتها تجاه المساهمين، وخلصت إلى مجموعة من النتائج بالإضافة إلى إيجاد وطرح العديد من الاقتراحات والتوصيات في هذه الدراسة.

1- نتائج الدراسة :

إن للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسات أثارا في احتمال حدوث المخاطر بمختلف أنواعها فرصة لممارسة الضغوط على هذه المؤسسات من قبل المساهمين، من أجل وضع حد لحدوث هذه المخاطر فوضعت هذه المؤسسات من أولويتها تطبيق أساليب وطرق تمكنها من تحاشي هذه المخاطر حفاظا على أهدافها ولتبرئة ذمتها تجاه المساهمين وذلك من خلال نظام إدارة المخاطر فموضوع إدارة المخاطر يتمثل في تحليل وتقييم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وإبلاغ الإدارة بذلك، ومن خلال المراجعة الداخلية يمكن كذلك للمراجع الداخلي والفريق الذي معه من الفحص والتقرير عن المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة والعمل الذي قامت به إدارة المخاطر في محاولة الاكتشاف ومواجهة المخاطر المحتملة وذلك من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى استنتاج مجموعة من النتائج نحاول أن

نستعرضها في النقاط التالية:

- تعدد وتنوع الأنشطة والعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسات وكبر حجمها والمنافسة التي تتعرض لها من قبل مؤسسات أخرى كلها عوامل مساعدة على ظهور المخاطر.

- إن وجود نظام لإدارة المخاطر داخل المؤسسة يمكن له مساعدة الإدارة في اكتشاف وتحليل وتقييم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وإبلاغ الإدارة بذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

- لم يعد دور المراجعة الداخلية محصورا فقط في مراجعة وفحص الحسابات والقوائم المالية بل تعدى ذلك من خلال الاهتمام بإدارة المخاطر والتأكيد على أن المخاطر المحتمل حدوثها تدار بفعالية، مع تقديم التوجيهات والتحسينات في مجال إدارة المخاطر.

- إن إصدار معايير المراجعة الداخلية أوضحت بشكل أساس قواعد وإرشادات محددة للممارسة نشاط المراجعة الداخلية، أوضحت المهام المطلوبة من المراجع الداخلي وخاصة في ما يتعلق بمراجعة إدارة المخاطر.
- ضعف المراجعة الداخلية ونظام إدارة المخاطر في أي مؤسسة يمكن أن يكون سببا في التعرض للمخاطرة.
- تتمثل المهمة الملقة على عاتق إدارة المخاطر في تحديد المخاطر وإدارتها، بينما المراجع الداخلي فيقتصر دوره على تأكيد موضوعي بأن المخاطر تدار بكفاءة وفاعلية.

2- التوصيات والاقتراحات:

- بعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نقوم الآن بصياغة جملة من التوصيات والاقتراحات:
- لابد من إلزام المؤسسات وبمختلف أنواعها على وضع نظام لإدارة المخاطر، وأن يكون الأفراد الذين يعملون في إدارة المخاطر يتمتعون بالخبرة اللازمة في إدارة المخاطر بمختلف أنواعها.
 - ضرورة العمل على تأهيل المراجعين القائمين بعملية المراجعة الداخلية تأهيلا جيدا، بحيث تكون لديهم جوانب المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة للقيام بالمراجعة الداخلية وخاصة المتعلقة بالمخاطر.
 - العمل على تحديد المعوقات التي تواجه نشاط عملية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بدقة والعمل على إيجاد الحلول التي من الممكن المساعدة على تحسين نشاطها.
 - العمل على تشجيع الدراسات والبحوث في مجال إدارة المخاطر وحث المؤسسات على ضرورة تطبيقها.
 - العمل على عقد الندوات والمؤتمرات والتي من شأنها تبادل الخبرات والتجارب بين الخبراء والباحثين المختصين في مجال إدارة المخاطر وإسهامات المراجع الداخلي في ذلك.

المراجع:

- ¹- عمر علي عبد الصمد، بور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدينة، 2009، ص: 69.
- ²-The Institute of Internal Auditors, Standards for the Professional Practice of Internal , Auditing , 2010. p18.
- ³- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية، ط1، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 32.
- ⁴- شادي صالح البجيرمي، بور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011، ص: 45.
- ⁵- الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية للتدقيق ورقابة الجودة، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، الأردن، 2009، ص: 646.
- ⁶- مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد، المالي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 7,6، ماي 2012 ص: 19.
- ⁷- Institute of Internal Auditor, Op cit, 2010, p19.
- ⁸- إيهاب إبراهيم نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال: حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2009، ص: 27.
- ⁹- خلف عبد الله الوردات، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص: 200
- ¹⁰- فرحات غول، بومدين يوسف، الأخطار ونماذج إدارتها في المؤسسة، ملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الأفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 25-26 نوفمبر 2008، ص: 08.
- ¹¹- خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 334.
- ¹²- إيهاب إبراهيم نظمي، مرجع سبق ذكره، ص: 35-36.
- ¹³- نفس المرجع السابق، ص: 37-39.
- ¹⁴- شادي صالح البجيرمي، مرجع سبق ذكره، ص: 86-87.
- ¹⁵- نفس المرجع السابق، ص: 91.