الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة
فرع الوادي والصحراء م/ حضرموت

دور اجهزة الرقابة العليا في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

(دراسة ميدانية على الوحدات الاقتصادية الحكومية في وادي وصحراء حضرموت)

The role of supreme audit bodies in developing risk management in government units

A FIELD STUDY ON GOVERNMENT ECONOMIC UNITS IN THE HADHRAMAUT VALLEY AND DESERT

اعداد الباحث:
علاء عمر نبهان

2024

دور اجهزة الرقابة العليا في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

(دراسة ميدانية على الوحدات الاقتصادية الحكومية في وادي وصحراء حضرموت)

الباحث/ علاء عمر نبهان

2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قال الله تعالى:

((وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالمُؤْمِنُونَ))

صدق الله العظيم

(سورة التوبة، 105)

الإهداء

ابونا العزيز

إلى من أوصلوا بنا إلى أرقى المعالي، من غرسوا في قلوبنا حب الأخلاق الجميلة، من كللهم الله بالهيبة والوقار، من علمونا بالعطاء دون انتظار ومن نحمل اسمه بكل افتخار

أمنا الجليلة

إلى أجمل نساء الكون، من انتظرننا تسعة أشهر واستقبلننا بفرحهن ودموعهن، من تحملن العناء والسهر لأجلنا، وخص الله الجنة تحت أقدامهن ونتمنى من الله رضاهن

إلى طاهرة الرقة والنفوس البريئة ، من كانوا ولا زالوا يضيئون الطريق ، من عشنا معهم أجمل طفولتنا، ومن صبروا وتحملوا عندنا ومشاكلنا

إخواننا وأخواتنا

إلى الأخوة الذين لم تلدهم أمي، من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالعطاء، من معهم سعدت برفقتهم سرت إلى طريق النجاة والخير، من مضيت معهم أجمل أيام العمر

(الباحث)

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	أ
الاستهلال	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
فهرس المحتويات	ه
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ح
فهرس لملاحق	ح
ملخص الدراسة	ط
Abstract	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
(1-1): المقدمة	2
(1-2): مشكلة الدراسة	3
(1-3): أسئلة الدراسة	4
(1-4): أهمية الدراسة	4
(1-5): أهداف الدراسة	5
(1-6): فرضيات الدراسة	5
(1-7): حدود الدراسة	6
(1-8): مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	
المبحث الأول : المراجعة الحكومية	
(1- 1- 2) : تمهيد.	10
(2- 1- 2): نشأة وتطور المراجعة الحكومية في القطاع الحكومي.	12
(3- 1- 2): أسباب تطور المراجعة الحكومية.	15
(4- 1- 2): تعريف المراجعة الحكومية.	16
(5- 1- 2): أهداف المراجعة الحكومية.	17
(6- 1- 2): أهمية ودور تقارير المراجعة الحكومية.	19
(7- 1- 2): مخاطر المراجعة الحكومية.	22
(8- 1- 2): معايير المراجعة الحكومية.	24
المبحث الثاني : ماهية المخاطر وإدارة المخاطر في الوحدات الحكومية	
(1- 2- 2) : تمهيد.	28
(2- 2- 2) : مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وانواعها.	28

(3- 2- 2) : أهمية إدارة المخاطر.	34
(4- 2- 2) : تطور إدارة المخاطر.	35
(5- 2- 2) : مقومات النجاح لإدارة المخاطر.	35
(6- 2- 2) : المعايير الدولية لإدارة المخاطر.	36
(7- 2- 2) : مبادى إدارة المخاطر.	36
(8- 2- 2) : عناصر إدارة المخاطر.	38
(9- 2- 2) : دور إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.	39
المبحث الثالث : دور المراجعة الحكومية في تطوير ادارة المخاطر في الوحدات الحكومية	
(1- 3- 2) : تمهيد.	40
(2- 3- 2) : مفهوم المراجعة الحكومية المبنية على المخاطر.	41
(3- 3- 2) : دور المراجعة الحكومية في إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.	42
(4- 3- 2) : الاطار المقترح لدور المراجعة الحكومية في تطوير ادارة المخاطر في الوحدات الحكومية.	45
المبحث الرابع : الدراسات السابقة	47
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
(3-1) : منهج الدراسة	52
(3-2) : مجتمع وعينة الدراسة	52
(3-3) : مصادر الدراسة	52
(3-4) : إجراءات الدراسة	52
(3-5) : متغيرات الدراسة	53
(3-6) : نموذج الدراسة	53
(3-7) : أداة الدراسة	53
(3-8) : صدق أداة الدراسة وثباتها	54
(3-9) : المعالجات الإحصائية	55
الفصل الرابع : نتائج الدراسة	
(1- 4) : تحليل الدراسة	58
(1-1- 4) : التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة	58
(2-1- 4) : تحليل إجابات العينة حول فرضيات الدراسة	60
(2- 4) : اختبار فرضيات الدراسة	66
الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة	
(1- 5) : مناقشة تحليل الدراسة	75
(2- 5) : مناقشة اختبار الفرضيات	75
(3- 5) : الاستنتاجات	76
(4- 5) : التوصيات	77
قائمة المراجع	78

قائمة الجداول

رقم الجدول/ رقم الفصل	عنوان الجدول	الصفحة
2 -1	دور إدارة المخاطر في تحسين إدارات الوحدات الحكومية	39
2 -2	الأدوار الأساسية للمراجعة الحكومية في إدارة المخاطر	44
3 -1	مقياس ليكرت الخماسي	54
3 -2	معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للاستبانة	55
3 -3	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لعبارات ومحاور الاستبانة	56
4 -1	التحليل الوصفي لمتغير المنصب الوظيفي	58
4 -2	التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي	59
4 -3	التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة	59
4 -4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الرئيسية الأولى	60
4 -5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية للفرضية الرئيسية الثانية	61
4 -6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الفرعية الأولى	62
4 -7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الفرعية الثانية	64
4 -8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الفرعية الثالثة	65
4 -9	نتائج اختبارOne Sample T-testللفرضية الرئيسية الأولى	67
4 -10	نتائج اختبارOne Sample T-testللفرضية الرئيسية الثانية	68
4 -11	نتائج اختبارOne Sample T-testللفرضية الفرعية الأولى	69
4 -12	نتائج اختبارOne Sample T-testللفرضية الفرعية الثانية	70
4 -13	نتائج اختبارOne Sample T-testللفرضية الفرعية الثالثة	72
4 -14	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	73

قائمة الأشكال

رقم الشكل / رقم الفصل	عنوان الشكل	الصفحة
2 – 1	إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الحكومية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية	45
3 – 1	نموذج الدراسة	53

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	84
2	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	90
3	مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها	91

ملخص الدراسة

تلعب أجهزة الرقابة العليا دورًا حيويًا في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الجهات الحكومية، مما يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتقليل الفساد. يستعرض هذا البحث كيفية قيام هذه الأجهزة بتطوير إدارة المخاطر في القطاع الحكومي، مع التركيز على أهمية التدخل الرقابي في تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف المنشودة. تُعنى أجهزة الرقابة العليا بمراجعة الأنشطة المالية والإدارية للجهات الحكومية، والتأكد من التزامها بالمعايير القانونية والمالية. تُسهم هذه الرقابة في كشف الأخطاء والمخالفات، وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتعزيز المساءلة. من خلال دورها الرقابي، تُمكن أجهزة الرقابة العليا الجهات الحكومية من العمل بكفاءة وفعالية، مما يعزز الثقة العامة في هذه المؤسسات.

تشمل إدارة المخاطر التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجهات الحكومية، وتحليلها، ووضع استراتيجيات للحد من تأثيرها السلبي. تتنوع هذه المخاطر بين مالية، إدارية، تشغيلية، وتكنولوجية. تُعد إدارة المخاطر الفعالة أساسية لضمان استدامة العمل الحكومي وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. تقوم أجهزة الرقابة العليا بمراجعة الأنظمة والعمليات لتحديد النقاط الضعيفة والمخاطر المحتملة، مما يُمكن الجهات الحكومية من التعرف المبكر على المخاطر واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة. بعد تحديد المخاطر، تقوم الأجهزة الرقابية بتقييم مدى تأثير هذه المخاطر واحتمالية حدوثها. هذا التقييم يساعد في وضع أولويات للتعامل مع المخاطر الأكثر أهمية، وتحديد الإجراءات المناسبة للحد منها. بناءً على التقييم، تقدم أجهزة الرقابة العليا توصيات محددة لتحسين إدارة المخاطر. تشمل هذه التوصيات تحسين الأنظمة والإجراءات الحالية، وزيادة التدريب والتوعية للموظفين لضمان فهمهم الكامل للمخاطر وكيفية التعامل معها. تتابع أجهزة الرقابة العليا تنفيذ التوصيات المقدمة للتأكد من أن الجهات الحكومية

تتخذ الخطوات اللازمة لتحسين إدارة المخاطر. تعزز هذه المتابعة المساءلة وتضمن استدامة التحسينات في الأداء.

تواجه أجهزة الرقابة العليا عدة تحديات في دورها الرقابي، منها المقاومة الداخلية للتغيير، نقص الموارد البشرية والمادية، والتعقيدات القانونية. يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تعزيز التعاون بين الأجهزة الرقابية والجهات الحكومية، وتوفير التدريب المستمر للموظفين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الرقابة. خلص البحث إلى أن أجهزة الرقابة العليا تلعب دورًا محورياً في تطوير إدارة المخاطر في الجهات الحكومية. من خلال الرقابة الفعالة والتقييم المستمر، يمكن تحسين الأداء الحكومي وتقليل الفساد. يوصى بزيادة الدعم والتعاون بين الأجهزة الرقابية والجهات الحكومية لضمان تنفيذ التوصيات المقدمة وتحقيق الفعالية في إدارة المخاطر. في الختام، يمكن القول إن تعزيز دور أجهزة الرقابة العليا في إدارة المخاطر يسهم بشكل كبير في تحسين الإدارة الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة. تحتاج الجهات الحكومية إلى تبني استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل جدي والعمل على تنفيذ التوصيات الرقابية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

Abstract

Supreme audit institutions (SAIs) play a vital role in promoting transparency and accountability within government agencies, significantly contributing to improved performance and reduced corruption. This research examines how these institutions enhance risk management in the public sector, emphasizing the importance of regulatory intervention in boosting operational efficiency and achieving desired objectives. SAIs are responsible for reviewing the financial and administrative activities of government agencies, ensuring compliance with legal and financial standards. This oversight helps uncover errors and irregularities, providing recommendations for performance improvement and enhanced accountability. Through their regulatory role, SAIs enable government agencies to operate efficiently and effectively, thereby increasing public trust in these institutions.

Risk management involves identifying potential risks that government agencies may face, analyzing them, and developing strategies to mitigate their negative impacts. These risks can be financial, administrative, operational, or technological. Effective risk management is crucial for ensuring the sustainability of governmental operations and achieving objectives efficiently and effectively. SAIs review systems and processes to identify weaknesses and potential risks, enabling government agencies

to recognize risks early and take necessary preventive measures. After identifying risks, SAIs evaluate their potential impact and likelihood of occurrence. This assessment helps prioritize the most significant risks and determine appropriate actions to mitigate them. Based on the assessment, SAIs offer specific recommendations to improve risk management. These recommendations may include enhancing current systems and procedures and increasing training and awareness for employees to ensure they fully understand the risks and how to manage them. SAIs monitor the implementation of their recommendations to ensure that government agencies take the necessary steps to improve risk management. This follow-up promotes accountability and ensures the sustainability of performance improvements.

SAIs face several challenges in their regulatory role, including internal resistance to change, lack of human and material resources, and legal complexities. These challenges can be addressed by fostering cooperation between SAIs and government agencies, providing continuous training for employees, and utilizing modern technology in audit processes. The research concludes that SAIs play a pivotal role in enhancing risk management within government agencies. Through effective oversight and continuous evaluation, government performance can be improved, and corruption reduced. It is recommended to increase support and cooperation between SAIs and government agencies to

ensure the implementation of provided recommendations and achieve effective risk management. In conclusion, strengthening the role of SAIs in risk management significantly contributes to improving government administration and achieving sustainable development. Government agencies need to seriously adopt risk management strategies and work on implementing audit recommendations to ensure their objectives are met efficiently and effectively.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمة

(1 - 2) : مشكلة الدراسة

(1 - 3) : أسئلة الدراسة

(1 - 4) : أهمية الدراسة

(1 - 5) : أهداف الدراسة

(1 - 6) : فرضيات الدراسة

(1 - 7) : حدود الدراسة

(1 - 8) : مصطلحات الدراسة

(1 - 1) : المقدمة

شهدت المراجعة تطورات كبيرة خلال الآونة الأخيرة، كما تنوعت المهام التي تقوم بها داخل الوحدة، فلم تعد تلك الوظيفة منحصر مهامها في فحص العمليات المالية والمحاسبية أو حتى مراجعة جميع عمليات الوحدة فحسب، بل أصبحت إحدى الوسائل الإدارية الهامة التي يعتمد عليها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في الحصول على المعلومات الموثقة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، كما أصبح لها دور في تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالوحدة، وقد زاد الاهتمام بدور المراجع في إدارة المخاطر بعد زيادة حالات الفشل والتعثر لبعض الشركات والمؤسسات والبنوك مثل أندرون وورلد كوم وبنك الاعتماد والتجارة وبنك فيمان برادرز بعد الأزمة المالية العالمية 2008 وغيرها، وقد كانت المراجعة في بداية الأمر محدودة باكتشاف الخطأ والغش، حيث استخدمت كوسيلة لإجراء مراجعة كاملة ومستمرة للعمليات المحاسبية؛ نظراً لصعوبة إجراء مثل هذه المراجعة بواسطة المراجع الخارجي، ومع تطور إمكانيات المراجعين وإسهاماتهم في تقديم خدمة إدارية إلى جانب تطور مفهوم المراجعة.[1]

وتواجه الوحدات الحكومية اليوم بصورة مستمرة مطالب المستخدمين للخدمات المختلفة حيث تتطلب المسؤولية العامة والاجتماعية العليا لتلك المؤسسات التشدد على الأداء والزيادة الشفافية في الأنظمة القائمة، ووضع القيود على التصرفات تجاه الموارد العامة، والحد من النفقات، حيث تتعرض هذه الأنشطة لمجموعة من المخاطر، مما تعد الحاجة إلى إعادة تحديد دور اجهزة الرقابة من الدور التقليدي إلى مراجعة مبنية على أساس المخاطر؛ وذلك لإعطاء تأكيد عن مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية ومدى فعالية إدارة المخاطر.[2]

(1 - 2) : مشكلة الدراسة

تواجه الوحدات الحكومية كغيرها من المؤسسات العديد من المخاطر منها المالية والتشغيلية والقانونية والمعلوماتية وغيرها، لذا لزم الأمر إنشاء إدارة المخاطر في مثل هذا النوع من المؤسسات، وقد حظيت إدارة المخاطر بالمؤسسات باهتمام على نطاق واسع في السنوات الأخيرة، وأصبحت بمثابة جدول أعمال القطاعين الحكومي والخاص.

وكانت المراجعة في القطاع الحكومي، دورها يقتصر على التحقق من دقة المعاملات ومراقبة الدفع المسبق واحتساب الأصول وإبلاغ الأحداث الماضية لأنواع عديدة من الإدارة، وتواجه

[1] هناء عبده خليل حسانين الجارحي، " تقييم مدى فاعلية أداء إدارة المراجعة الداخلية باستخدام منهج التحليل الهرمي - مع دراسة تطبيقية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التجارة جامعة السويس 2013. ص١

[2] **turlea .and stefanescu ," laternal Audit and Risk Management in Publis sector Entities Between Traditon and Actualiy",Annales University Universitatis Abulensis series Oesonomica VO1 11,No1,2009, p210**

المؤسسات والوحدات الحكومية العديد من المشاكل والمعلومات من ارتفاع وزيادة الأخطاء وعمليات الغش والتلاعب، ويحتاج الأمر إلى تفعيل دور جهاز الرقابة في تقييم وإدارة المخاطر بتلك الوحدات الحكومية؛ بهدف التعرف على نقاط الضعف والوصول إلى مقاييس معقولة لقياسها، ومن ثم إدارتها والعمل على تخفيف من آثارها وبالتالي الوصول إلى حلول لمشكلات ومعوقات الأداء في الوحدات الحكومية. [1]

ويرى الباحث ضرورة تطوير أداء دور جهاز الرقابة في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، مما يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة وضع إطار مقترح لدور الرقابة في تقييم إدارة المخاطر؛ بهدف تحسين مستوى الأداء في الوحدات الحكومية بالتطبيق على الوحدات الحكومية اليمنية.

(3 - 1) : أسئلة الدراسة

ويمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات على النحو الآتي:

1- ما هو دور جهاز الرقابة في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ؟

2- ما هو متطلبات المراجعة في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ؟

3- هل التأهيل الحالي للمراجعين يفي بمتطلبات الوفاء بدورهم في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ؟

4- هل الوحدات الحكومية في حاجة ماسة إلى تطوير دور جهاز الرقابة في ظل التطورات الحديثة في المراجعة ؟

5- هل يؤدي تطوير دور جهاز الرقابة في ضوء المراجعة المبنية على الخطر في تحقيق فعالية إدارة المخاطر؟

[1] عبدالناصر محمد سيد درويش، "دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين" مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة ، جامعة سويف ،المجلد الأول ، العدد الثاني ، 2013، ص43

(4 - 1) : أهمية الدراسة

(1 - 4 - 1) : الأهمية العلمية

تنبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية الدور الذي تقوم به المراجعة في تحقيق أهداف أي وحدة اقتصادية بصفة خاصة والوحدات الحكومية بصفة عامة، وذلك من خلال التطورات المستمرة للمراجعة والحاجة إلى تطوير الدور الداخلي لإدارة مهام جديدة وتغيير المفهوم التقليدي للمراجعة الحكومية، وخاصة أن هناك ندرة في الأبحاث على مستوى الوطن العربي التي تتناول دور جهاز الرقابة في إدارة المخاطر في الجهات الحكومية.

(2 - 4 - 1) : الأهمية العملية

تظهر أهمية البحث على الجانب العلمي في أن نتائجه من الممكن تساعد إدارات الوحدات الحكومية في الوقوف على المخاطر التي تتعرض لها الوحدة مما يساعد على تحسين أداء وظيفة المراجعة الحكومية ويحقق أهداف الوحدة.

(5 - 1) : أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة تطوير دور المراجعة الحكومية في الوحدات الحكومية وخاصة في إدارة المخاطر ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد دور جهاز الرقابة في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية .

2- تحديد متطلبات المراجعة الحكومية في تطوير إدارة المخاطر في الجهات الحكومية.

3- التأكد من أن التأهيل الحالي للمراجعين في جهاز الرقابة يفي بمتطلبات الوفاء بدورهم في تطوير إدارة المخاطر في الجهات الحكومية.

(6 - 1) : فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يؤثر دوراجهزة الرقابة تأثيراً جوهرياً على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر متطلبات المراجعة الحكومية تأثيراً جوهرياً على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر استقلالية المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تأهيل المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

(7 - 1) : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي :

1- **الحدود المكانية :** تم إجراء البحث على الوحدات الحكومية في وادي وصحراء حضرموت.

2- **الحدود البشرية:** مجموعة من المراجعين في جهاز الرقابة ومدراء الإدارة العليا والماليين بوادي وصحراء حضرموت.

3- **الحدود الزمنية:** عام 2023 - 2024م.

4- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة دور جهاز الرقابة في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

(8 - 1) : مصطلحات الدراسة

- **المراجعة:**

هو فحص انظمة الرقابة الداخليه والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية..[1]

- **المراجعة الحكومية :**

يمارس من قبل جهة حكومية اوتنظيم حكومي معين وفي اليمن يقوم بذلك الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ،ويتولى الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة تحقيق الرقابة بشقيها المحاسبي والقانوني والرقابة على الاداء ومتابعة تنفيذ الخطط والرقابة القانونية على القرارا الصادرة في شأن المخالفة .

- **إدارة المخاطر:**

عملية يقوم من خلالها القائمين على إدارة المؤسسة بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بكافة أنشطتها، ومن ثم قياسها وتقييم آثارها المختلفة والتعامل معها والاستجابة لها من خلال الحد منها أو التقليل من آثارها إلى الحد المقبول من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة[2].

- **إدارة المخاطر الحكومية :**

هي عملية تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم، وإدارة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة ورسالتها وأدائها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل الأثر السلبي للمخاطر وزيادة فوائد الفرص الجيدة.[3]

- **الوحدات الاقتصادية الحكومية**

---

[1] خالد أمين عبدالله التدقيق والرقابة في البنوك ط1، دار وائل للنشر عمان 2012، ص19

[2] عبد الناصر محمد سيد درويش ، " دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية " ، مجلة المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ٢٠١٣.، ص5

[3] https://bakkah.com/ar/for-organizations , 3/4/2024

يقصد بالوحدات الاقتصادية الحكومية كافة المؤسسات العامة ذات النشاط الاقتصادي التي تمتلكها الدولة كلياً أو جزئياً، والمسؤولة عن توفير سلع وخدمات اجتماعية أو اقتصادية بمقابل ويتم تمويلها من أموال غير قابلة للإنفاق أو ما يطلق عليها " الأموال ذات الموارد المتجددة ذاتيا " (مثال : الكهرباء والمياه والنقل والموصلات) .

- **وادي وصحراء حضرموت**
- الوادي :

وهو ثالث أودية شبة الجزيرة العربية ويتكون من عدة أودية فرعية مثل (وادي العين ، وادي عمد ، وادي سر ، وادي دوعن ، وادي عدم) وهو اكبر أودية اليمن.

يبلغ طول الوادي (480) كم ومساحته (20800) كم وينبع من رمله السبعتين الواقعة غرباً ويصب في البحر العربي بالقرب من سيحوت بمحافظة المهرة.

وتقع عليه المديريات (سيئون ،تريم ، السوم ، القطن ، شبام ، رخية، حريضه، عمد ،وادي العين ، حورة).

- **الصحراء :**

تقع شمال حضرموت وهي عبارة عن كثبان رملية نادرة السيول دائمة الجفاف تمتد غرباً حتى رملة السبعتين وتشكل السهول والأراضي التي تقع عليها المديريات الصحراوية (ثمود ،رماه ،القف ،العبر ، حجر الصيعر، زمخ ومنوخ).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1) المبحث الأول : المراجعة الحكومية

(2 - 2) المبحث الثاني : ماهية المخاطر وإدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

(2 - 3) المبحث الثالث: الإطار المقترح لدور جهاز الرقابة في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

(2 - 4) المبحث الرابع : الدراسات السابقة

(1 - 2) المبحث الأول : المراجعة الحكومية

(1 - 1 - 2) : مقدمة

نشأ التدقيق الحكومي وتطور نتيجة لزيادة الحاجة للخدمات التي يقدمها فالتدقيق الحكومي بشكل عام يهدف الى التحقق من مدجى صحة وسلامة البيانات المالية والادارية والتشغيلية للمؤسسات الحكومية ومدى التزام العاملين بداخله بتطبيق السياسات والقواعد والاجراءات الموضوعية لتسيير مختلف انشطتها بغرض تفادي الاخطاء وحماية ممتلكاتها والتدقيق الحكومي يقوم على مجموعة من الفروض والمفاهيم الذي يعتبر الاساس للاهداف التي انشأ من اجله ويرتكز على مجموعة من المعايير التي تعتبر مرشد لممارسي مهنة التدقيق.

وأدى التطور العلمي والنمو في مجالات النشاط الحكومي إلى كبر حجم المعاملات وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة أدائها الداخلية وتعدد مشاكلها، وقد أدى ذلك إلى تطور ظهور مفهوم المراجعة في الأجهزة الحكومية للتأكد من فاعلية الرقابة التي تمثل المراجعة عنصر هام فيها، وكلما كبر حجم الأنشطة المالية كلما زادت الحاجة إلى توفر جهاز رقابة فعال، بحيث توجه المراجعة على أوجه نشاطات الجهة سواء كان التزام لنشاط إداري ومالي أو إداري؛ لذلك وجودها أصبح أمر ضروري وحتمي لكل عمليات وأنشطة الجهة بغرض التأكد من صحة العمليات والأنشطة، وتحقيق الأهداف التي تخطط لها وتصحيح أي انحرافات وتقويمها وفق الأنظمة والتعليمات النظامية.

وتعتبر المراجعة أحد خطوط الدفاع لحماية الأموال والموارد العامة وضمان الاستخدام الأمثل لها في الجهة الحكومية، فهي تعتبر الأداة الفاعلة في تطور السياسات وزيادة الكفاية الإنتاجية للجهة بما يعود بالنفع على تحقيق أهدافها، كما أنها تقوم بوظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الجهة، لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة بغرض مساعدة المسؤولين داخل الجهة

في القيام بمسئولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتساعد المراجعة بذلك الجهة في تحقيق أهدافها وحماية أصوله

(2 - 1 - 2) : نشأة وتطور المراجعة في القطاع الحكومي

بدأت المراجعة منذ زمن بعيد جداً حوالي 3500 سنة قبل الميلاد، وبالرجوع إلى سجلات العديد من الحضارات القديمة كالحضارة المصرية واليونانية، تبين وجود علامات ضئيلة بجانب الأرقام للعمليات المالية بها، مما يدل على وجود نظام للتحقق وفصل للمهام بين المحاسبين والمراجعين لديها، ثم ظهر بعد ذلك أسلوب التحقق من خلال سماع الحسابات، وقد استخدم في روما، حيث يقوم الموظف المسؤول بمقارنة سجلاته بأخرى، وقد صمم هذا الأسلوب للتحقق من حفظ ووقاية الموظفين المسؤولين عن الأموال من ارتكاب أفعال الاحتيال.[1]

وكذلك استخدم في الصين من قبل إمبراطورها، إذ كان يستمع بنفسه إلى التقارير المختلفة التي يقدمها المسؤولون، وذلك لحماية ممتلكات المملكة من التلاعب الداخلي، من خلال التأكد من أن السجلات قد عكست بصدق الوضع الحقيقي للسكان والممتلكات. [2]

هذا وقد تطورت المراجعة بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا لتتجاوز المراجعة السمعية للحسابات، وأصبحت تشمل التحقق من السجلات المحاسبية والوثائق الداعمة المرتبطة بها، فكانت خصائصها مشابهة للمراجعة الحالية، وبمجيء العصر الحديث في القرن التاسع عشر، زاد الاهتمام بالمراجعة وبضرورة تطويرها للمحافظة على رأس المال الأجنبي، باعتباره الحافز الأساسي لتطور مهام المراجعة لتلائم احتياجات المستثمرين، إذ طالب المستثمرون الإنجليز بعمل فحص مستقل على مشاريعهم داخل الولايات المتحدة، بواسطة طرق وإجراءات

[1] عبد الناصر محمد سيد درويش ، مرجع سبق ذكره، ص8

[2] بريمكاند ، المحاسبة الحكومية الفعالة ، ترجمة : باحص وآخرون ، مراجعة إبراهيم وآخرون ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1999 .

أحضروها معهم لاستخدامها في تدقيق الميزانية العمومية، كما طالبوا باستخدام المنهج التحليلي للحسابات

وبتدقيق النظر في التاريخ نجد أن جذور المراجعة في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص، وهذه المراجعة المبكرة لم تكن مجرد مراجعة مالية بطبيعتها، وإنما كانت تخاطب مسؤولية أوسع، كإدارة الأصول والالتزام القانوني المتعلق باستخدام الأموال.[1]

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن المراجعة المرتبطة بالقطاع الحكومي سواء كانت داخلية أم خارجية، قد عكست منذ القدم طبيعة مالية وإدارية وتحقق من الالتزام بالقوانين، وتعكس نشأة وتطور المراجعة أنها أصبحت علم قائم بذاته، يسعى إلى إثبات نفسه في القطاعين الخاص والعام كفرع من فروع المراجعة، وأنه يستحق الاهتمام به وتطويره لما له من دور كبير في خدمة المؤسسة، وحتى تتم عملية المراجعة بكفاءة يجب أن تعتمد على قواعد ومعايير منطقية وثابتة تحدد المقصود بهذه العملية، والظروف التي تمارس فيها.[2]

ومن ثم كان لابد من بذل الجهود لوضع المعايير التي تحكم عمل المراجعين ، والتي تنظم عملهم داخل كلا القطاعين الخاص والعام، والتي يجب أن تتسق وتنسجم فيما بينها حتى تضع إطاراً متكاملاً لعمل المراجعين في مختلف الميادين والمجالات، وبعد العديد من المحاولات لوضع معايير وممارسات محددة للمراجعة تم وضع معايير المراجعة المقبولة، إلا أن مشرعو المعايير طالبوا المراجعين باستخدام الحكم الشخصي في الحالات التي لم يكن ممكناً التوقع والاحتياط لها، كما تم وضع معايير المراجعة الحكومية المقبولة عموماً لمكتب المحاسب العام بالولايات المتحدة (GAO) ، حيث أوضحت أنها لن تقتصر على المراجعة المالية وإنما ستشتمل على مراجعة[3] :

[1] Kearney, Edward F., Fernandez, Roldan, Green, Jeffrey W.,Tierney, Cornelius E., Federal overnment Auditing: Laws, R

[2] توماس وآخرون ، مرجع سبق ذكره

[3] 2006، others & Kearney ، مرجع سبق ذكره

١ .الالتزام بالقوانين والتعليمات.

٢ .اقتصاد وكفاءة العمليات .

٣ .الفاعلية في إنجاز نتائج البرنامج.

وكما نلاحظ فإن المراجعة في القطاع الحكومي تشمل كل من المراجعة المالية ومراجعة الالتزام بالقوانين والتعليمات، إضافة إلى المراجعة التشغيلية بما تتضمنه من مراجعة الكفاءة والفعالية، ولعل إدارة المؤسسة من أكثر الجهات حاجة إلى التحقق من سير العمل داخلها باستخدام الأوجه المختلفة للمراجعة، وهو ما يعكس ضرورة وجود جهاز رقابه يلبي احتياجاتها المختلفة.

(3 - 1 - 2) : أسباب تطور المراجعة

يمكن إيجاز أسباب التطور الذي حدث في عملية المراجعة فيما يلي: [1]

1. حاجة الإدارة إلى وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش في العمليات والدفاتر مبكراً، بالإضافة إلى تطور أهداف المراجعة لتشمل أهداف أخرى.
2. زيادة فروع المنشآت وانتشارها جغرافياً محلياً ودولياً، حيث ترغب الإدارة بالمركز الرئيسي في معرفة والاطمئنان إلى ما يجري في الفروع البعيدة عنها، من خلال التأكد ومتابعة ما يلي:

- البحث عن الأخطاء والغش.
- التأكد من سلامة أسس الضبط مع اقتراح اللازم لتحسينها.
- تقديم الاستشارات للفروع.
- التأكد من حسن سير عمليات الفروع.

---

[1] الجزار، مرجع سبق ذكره

- التأكد من عدم وجود عوامل تؤدي إلى نقصان الأرباح.

3. صحب توسيع حجم المنشأة ظهور فجوة كبيرة بين الإدارة العليا وطبقة الموظفين المنفذين للقرارات والعمليات، فظهرت حاجة الإدارة إلى كشوفات دورية دقيقة حسابيًا وموضوعياً لبيانات وملخصات وإحصائيات المشروع لتوجيهه، وهنا ظهرت حاجة الإدارة إلى المراجع الذي يتأكد من مدى تطبيق السياسة الإدارية العليا بمعرفة الموظفين المنفذين للقرارات، كما يتحقق من مدى صحة البيانات والإحصائيات التي تقدم للإدارة.

(4 - 1 - 2) : تعريف المراجعة الحكومية

(أولا) : تعريف كلمة المراجعة

كلمة مراجعة جاءت من الكلمة (Audie) اللاتينية التي تعني الاستماع، وهذا راجع إلى المراجعة في العهود القديمة، حيث كان يستمع إلى ما يجري من قيود لإثبات العمليات المالية الخاصة بالنشاط الحكومي. [1]

(ثانياً) : تعريف المراجعة

عرفتها جمعية المحاسبة الأمريكية هي عملية نظامية ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق2.

❖ **تعريف المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية «IFACI»:**

تعد المراجعة الداخلية نشاطاً مستقلاً وموضوعياً يمنح المؤسسة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في عملياتها، ويقدم نصائح حول كيفية تحسينها والتي تساهم في خلق قيمة مضافة، كما

[1] عبد الفتاح محمد حسن، " الرقابة والمراجعة الداخلية "، دار الجامعية ، الإسكندرية ،2005، ص219
[2] سعدي زهراء واخرون التدقيق الحكومي وفق المعايير الدولية للتدقيق، جامعة أحمد دراية ادرار الجزائر ص20

تساعد هذه المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تقييم منهجي لإدارة المخاطر وعمليات الرقابة والحوكمة مع تقدمي مقترحات لتعزيز فعاليتها. [1]

❖ **تعريف حسب نشرة عام 1999 لمعهد الدولي للمدققين الداخليين IIA:**

ورد فيها تعريف للمراجعة الداخلية على أنها: " نشاط تأكيدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة لتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر والرقابة والتوجيه والتحكم. [2]

❖ **تعريف الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين:**

عرفت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين المراجعة على أنها " نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. [3]

أما المراجعة الحكومية فتعرف بأنها:

" فحص كفاءة وفاعلية وأنشطة الوحدة الحكومية، والتأكد من استخدام الموارد الموضوعة تحت تصرفها على نحو اقتصادي، ومن هذا التعريف فإن المراجعة الداخلية الحكومية تتضمن ثلاثة أبعاد هي: الرقابة المالية والقانونية، رقابة الكفاءة، ورقابة الفاعلية. [4]

(5 - 1 - 2) : أهداف المراجعة [5]

إن الهدف الرئيسي للمراجعة في الوحدات الحكومية هو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذه الوحدات الحكومية وإحكام الرقابة الفعالة لأداء الدولة وضبطها، فإن المراجعين يسعون بصفة أساسية إلى تحقيق العديد من الأهداف منها:

---

[1] الموقع الرسمي للمعهد المحاسبين التدقيق والرقابة ،تاريخ 2019

[2] زين يونس، تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي ؛مجلة علوم إنسانية ؛ 2010، ص2

[3] حقيبة الممارسة العلمية للمراجعة الداخلية/ تدريب: المركز السعودي للمراجعة الداخلية والرقابة على الأداء " الديوان العام للمحاسبة ص10.

[4] عبير محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص6

[5] نادر شعبان ابراهيم حسن، "النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الاكترونية على المراجعة الداخلية في البنوك التجارية " ،الدار الجامعية، مصر

أ. **هدف الحماية**: يشتمل هذا الهدف سلامة أصول الوحدات الحكومية بمختلف أنواعها.

ب. **هدف التطوير**: يتمثل في وظيفة المراجعة التي تعد وظيفة علاجية وإرشادية.

وتوجد أهداف أخرى فرعية لجهاز الرقابة منها:

1. التحقق من إعداد السياسات والإجراءات والبرامج الفاعلة للمراجعة ، بغرض تمكين الإدارة من أداء مهامها ومباشرة سلطاتها وصلاحيتها بالصورة المطلوبة.
2. العمل على إنشاء أقسام للمراجعة وتفعيلها في الوحدات الحكومية؛ لتعمل مستقلة عن الوحدة الحسابية والمالية والإدارة في الوحدات الحكومية.
3. التأكد من أن الوحدة الحسابية التي تعمل على إدارة حسابات الموارد والأموال والأصول العامة وإعداد الحسابات الحكومية تؤدي واجباتها على الوجه الأكمل، وذلك بالتقيد بالقوانين واللوائح المالية والمحاسبية والمنشورات والقرارات الوزارية التي تصدرها وزارة المالية ومجلس الوزراء واتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لسلامة وحفظ الأموال والأصول العامة وسلامة قيدها بالدفاتر والسجلات المالية والمحاسبية.
4. التأكد من استجابة كافة الوحدات الحكومية المعنية باستفسارات جهاز الرقابة، والرد على تقاريرها، وفي هذا الإطار تقوم جهاز الرقابة والمحاسبة برفع تقارير دورية، والتأكيد على اتخاذ الإجراءات اللازمة حول ما يرد من استفسارات.
5. اتخاذ الإجراءات اللازمة والملائمة؛ لتنمية القدرات المهنية للعاملين بالمراجعة وتوزيعهم بالوحدات الحكومية، ولهذا الغرض تعمل جهاز الرقابة على استحداث برامج تدريب متطورة باستخدام التقنية الحديثة لتفعيل أداء المراجعة ورفع كفاءة وقدرت المراجعين .
6. مراقبة الاستخدام الفعال لأداء الدولة على النحو الذي يستوفي المشروعية ومعايير الكفاءة، وكما تهدف المراجعة إلى كشف الأخطاء والمخالفات عند تنفيذ الأداء بالسرعة الكافية بما يمكن من المبادرة لإجراء التصحيح اللازم فضلاً عن منع حدوثها أو تكرارها بأحكام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية.

(6 - 1 - 2) : أهمية ودور تقارير جهاز الرقابة

تنبع أهمية تقارير جهاز الرقابة من كونها تخدم العديد من الأطراف التي تهمها تلك التقارير، وفيما يلي توضيح للجهات التي تخدمها تقارير جهاز الرقابة:

❖ **الإدارة العليا:**

كون العميل الرئيسي للمراجعة هو الإدارة العليا، يجعل المراجع يسعى إلى دعمها وتفهم احتياجاتها والجوانب التي ينبغي التركيز عليها لضمان تحقيق الأهداف، وبذلك فإن وجود جهاز رقابة يؤدي إلى خدمة احتياجات الإدارة العليا، ومن ثم فإن التقارير التي تصدرها تخاطب هذه الإدارة بشكل أساسي، لتعرض المشكلة والتي تم اكتشافها وسبل علاجها، فهي تضع مشورتها وتوصياتها أمام الإدارة العليا التي قد تأخذ بها وقد لا تفعل، وتشتمل التقارير التي تقدمها المراجعة الحكومية على معلومات تفصيلية وغير متحيزة تفيد وتطمئن الإدارة العليا بخصوص تطبيق القواعد واللوائح، وتبين لها أية تجاوزات أو نقاط ضعف أو مخاطر موجودة في الأنشطة والأشخاص محل المراجعة، وترشدها إلى كيفية تصحيحها، إذ أنه في ضوء معرفة الإدارة العليا بكل تلك التفاصيل، فإنها ستتمكن من اتخاذ قراراتها بسهولة أكبر، كما أن احتمالات اتخاذها لقرارات خاطئة نتيجة نقص المعلومات المتوفرة أو الصحيحة سينخفض إلى أدنى مستوياته، إذ أن المعلومات التي يقدمها المراجع تستند إلى الموضوعية والحيادية، كما أنها مدعومة بأدلة إثبات مستندية تؤكد صحة ما توصل إليه، وتؤكد قيامه ببذل العناية المهنية اللازمة، وتمد المراجعة الإدارة العليا بصفة مستمرة بالحقائق والمعلومات التي تعكس آثار القرارات الإدارية التي سبق اتخاذها على تنفيذ المهام ونتائج النشاط.[1]

[1] الصبان وآخرون، مرجع سبق ذكره

مما سبق يتبين أن المراجعة هي أداة تغذية عكسية، إذ أن فحص العمليات والأنشطة الموجودة قد تخرج ببعض التوصيات تكون بمثابة مدخلات تعيد الإدارة العليا تشغيلها؛ لتخرج منها بتوصيات جديدة بديلة أو مستحدثة تؤثر بشكل إيجابي على العمليات والأنشطة ذات العلاقة بها، ويؤكد ذلك أحد الباحثين إذ يرى أن نتائج الرقابة يمكن أن تستخدم كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها والاستفادة من أخطاء الماضي. [1]

❖ **الإدارة التشغيلية**:

يعتبر تقرير جهاز الرقابة بمثابة أداة لتقييم الأداء التشغيلي، كما يعتبر نافذة للمديرين التشغيليين للإفصاح عن آرائهم وأعمالهم، ويحفز العاملين لدى الإدارات التشغيلية، ويحفز الإدارة العليا نحو الموضوعات التي لا يجرؤ المديرين على طرحها لتخوفهم من اللوائح والروتين السائد.

فالمراجع يعرض في تقريره الصعوبات والمشاكل التي تعترض عمل هذه الإدارات والتوصيات اللازمة لحلها والتي قد يستمدها من آراء ومقترحات مدراء هذه الدوائر أنفسهم، فهم الأقدر على طرح الحلول التي تتناسب مع طبيعة عمل الادارات، ومن ثم فإنهم يجدون في تقرير المراجع فرصة لعرض مشاكلهم والصعوبات التي يواجهونها، بدلاً من الخوض بها مع الإدارة العليا، خاصة إن كانوا لا يتوقعون أن تتجاوب معهم الإدارة العليا بخصوصها، ومن ثم فإن عرضها من قبل جهة مستقلة وغير متحيزة، يجعل المشكلة تأخذ شكلاً موضوعياً وأهمية أكبر لدى الإدارة.[2]

❖ **أطراف أخرى:**

قد يخدم تقرير جهاز الرقابة أطراف أخرى بخلاف الأطراف سابقة الذكر، حيث أنه يشمل الكثير من المعلومات التي قد تفيد في حالات النزاع بين الجهاز الإداري وأية أطراف أخرى.[3]

---

[1] عقيلي،عمر، "الإدارة الادارة في القطاع الحكومي " مراجعة الحسابات المدققة ، الاردن ، 2002

[2] السوافيري وآخرون، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٢

[3] السوافيري وآخرون، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٢

إن قيام المراجع بتقصي الحقائق والبحث في مسببات المشاكل، يجب أن يستند على وجود أدلة ملموسة تخدم رأيه وتؤكد ما توصل إليه من استنتاجات، وقد تكون المشاكل التي توصل إليها ناتجة عن تعاملات بين موظفي المنشأة والعملاء أو الجمهور، وفي هذه الحالة فإنه يمكن لرأي المراجع أن يكون الفيصل في النزاع لما يستند عليه من أدلة ملموسة وموثقة تؤيد رأيه، وهو ما يظهر مدى أهمية الدور الذي يلعبه تقرير جهاز الرقابة في النزاعات.

❖ **فريق المراجعة**:

يعتبر تقرير المراجع دليلاً أساسياً على ما قام به من أعمال خلال عملية المراجعة، ويعتبر أحد الوسائل التعليمية والتدريبية لأعضاء فريق المراجعة، وهو أداة لمتابعة عملية المراجعة [1]، فتقرير المراجع يمثل الخلاصة التي توصل إليها بعد انتهائه من الفحص، ويضم بداخله كل الأمور التي توصل إليها، والحلول التي يراها مناسبة، مدعماً رأيه بالأدلة التي قام بجمعها، والتي يمكن الرجوع إليها في أوراق عمله، وهو بهذا يثبت قيامه ببذل العناية المهنية الواجبة في حال ظهرت أي مستندات لم يكتشف أمرها أثناء الفحص، وتمت مساءلته لذلك فهو قد اتبع الأسلوب العلمي القائم على العينات، ومن ثم فإن هناك إمكانية في عدم احتواء العينة المختارة للمفردات التي بها خلل.

(7 - 1 - 2) : مخاطر المراجعة

تعرف المخاطر لغوياً بأنها: مواضع الأخطاء أو المهالك وهي مشتقة من كلمة خطر التي يقصد بها الإشراف على الهلاك.[2]

وأن المخاطر في عملية المراجعة، عبارة عن احتمال فشل الإجراءات في الكشف عن الأخطاء الجوهرية، ويعرف بعض الكتاب مخاطر المراجعة (بأنها احتمال إبداء المراجع لرأي غير متحفظ في القوائم المالية وهي تحتوي على خطأ جوهري). [1]

---

[1] السوافيري وآخرون،مرجع سبق ذكره ٢٠٠٢

[2] ابراهيم مدكور ، المعجم الوجيز ، القاهرة ، ادارة التحرير للطباعة والنشر 1989

ولا شك أن المخاطر التي تتضمنها عملية المراجعة من العوامل الهامة التي يجب أن يأخذها المراجع في الاعتبار، سواء عند تخطيط عملية المراجعة أو عند تحديد إجراءات المراجعة أو عند تجميع و تقويم الأدلة و قرائن المراجعة، ولقد أكد معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي على ضرورة تقدير المخاطرة عند التخطيط للمراجعة، بحيث تكون مخاطر المراجعة عند أدنى حد ممكن و مناسب؛ لإبداء رأي سليم في الحسابات الحكومية، فمخاطر المراجعة النهائية أو كما يسمى أحياناً مخاطر المراجعة المقبولة هي قياس لكيفية استعداد المراجع لقبول احتمال أن يكون بالدفاتر والسجلات المحاسبية والبيانات المالية والحساب الختامي الحكومي تحريف جوهري بعد انتهاء عملية المراجعة والوصول إلى رأي غير متحفظ، وذكر البعض أن تقدير مستوى المخاطر في عملية المراجعة يعتبر المفتاح الرئيسي لضبط تلك المخاطر.[2]

ويحدد أحد الكتاب هذه المستويات للمخاطر في الآتي [3]:

أ. **المخاطر المخططة** : يتم تحديد مستواها قبل دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية أو القيام بإجراءات المراجعة ، وهذه المخاطر هي مجرد تقدير أولي لاحتمال وجود أخطاء جوهرية.

ب. **المخاطر النهائية** : وهي التي تعبر عن المستوى النهائي للمخاطرة الذي يقدره المراجع بعد إتمام جميع إجراءات المراجعة التحليلية والتفصيلية .

ج. **المخاطر الفعلية**: وهي التي تعبر عن المستوى الحقيقي للمخاطرة، والذي لا يعلمه المراجع والواقع أن عملية اختيار عينة من مجتمع ما تخضع لمخاطرة، وبالتالي فإن عملية المراجعة التي تعتمد على بيانات تلك العينة تخضع لمثل هذه المخاطرة.

د. **مخاطر الاكتشاف**: وهي المخاطر التي لا يمكن لإجراءات المراجعة التي يقوم بها المراجع أن تكشف المعلومات الخاطئة في بند من بنود الموازنة في الوحدات الحكومية .

---

[1] طارق عبد العال ، موسوعة المعايير للمراجعة، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003

[2] التحاد الدولي للمحاسبين ، معايير المراجعة الدولية ،السعودية : دن 1998

[3] خبراء لعرب في الهندسة والادارة ، عمان ، ندوة سلسلة المواصفات الدولية ، 19994

ويرى البعض انه لم تحظ إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية باهتمام مثلما حظيت به في القطاع الخاص، حيث زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة إلى دور المراجعة في عملية إدارة مخاطر في القطاع الخاص، وهذا ما أيدته الدراسة التطبيقية التي تم إجراءها على بعض الدول حيث توصلت الدارسة إلى نسبة الوحدات التي تطبق مفهوم إدارة المخاطر على النحو التالي [1]:

- الوحدات التي تطبق مفهوم إدارة المخاطر بالكامل تبلغ نسبة 12%.
- الوحدات التي تطبق مفهوم إدارة المخاطر تطبيقاً بصورة مبدئية تبلغ نسبة 18%.
- الوحدات التي ما زالت في مرحلة الفهم والإدراك لإدارة للمخاطر تبلغ نسبة 17%.
- الوحدات التي لا تدري شيئاً ولا توجد لديها خطط مستقبلية لمفهوم إدارة المخاطر 16%.

(8 - 1 - 2) : معايير المراجعة الحكومية

تعتبر معايير المراجعة بمثابة الإطار المهني لعملية المراجعة المهنية، وبناءً على ذلك فإن التقيد بالمبادئ والأخلاقيات أمر إلزامي للمراجعة ، وينبع الإطار العام لمعايير المراجعة من خلال الاهتمام المتزايد بآليات حوكمة الوحدات الحكومية والرقابة التي بدأت تفرض نفسها على المحاسبة والمراجعة، وإن تطور مفاهيم المراجعة كان له أثر على تطوير المعايير المهنية بحيث كان الهدف الأساسي في السابق هو اكتشاف الغش والتلاعب، أما حالياً فهو المساهمة في تقييم النظام الداخلي. [2]

وتشتمل المعايير المهنية الحديثة للمراجعة الصادرة عن المجلس الاستشاري للمراقب العام على خمس مجموعات من المعايير وهي: [3]

(المجموعة الأولى) : معايير الاستقلالية

---

[1] رضوة أحمد ماهر، " معايير المراجعة إدارة المخاطر في القطاع الخدمات الحكومية "،رسالة دكتوراه غير منشورة ،" كلية التجارة وإدارة الأعمال ،جامعة حلوان ص 22

[2] حقيبة الممارسة العلمية مرجع سبق ذكره ص17

[3] عبدالوهاب نصر علي ، د. شحاتة السيد شحاتة " الرقابة والمراجعة الحديثة" الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005/ 2006 ، ص500

يجب أن يكون المراجع مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، وهذا يتطلب أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها، ويجب أن يكون المراجع موضوعياً في أداءه لأعمال المراجعة ويتضمن هذا المعيار مايلي :

استقلال المراجع : يعني بها استقلال المراجع عن الأنشطة التي يقوم بمراعاتها، وتحقيق هذا عندما يقوم المراجع بأدائه عمله بحرية وموضوعية مما يسمح له بإعطاء رأي محايد أو غير متحيز. [1]

1) **الموضوعية:**

- تحديد اختصاصيات العاملين في الفريق الخاص بالمراجعة.
- تحديد حالات تعارض في الاختصاصيات داخل فريق المراجعة.
- تغيير وتبديل المهام بين أعضاء الفريق من وقت إلى آخر.

(المجموعة الثانية) : معيار العناية المهنية [2]

يجب إنجاز مهمات المراجع الداخلية بمهارة مع توخي العناية المهنية اللازمة، ويتحقق هذا المعيار من خلال العناصر التالية:

1) **المهارة :** يجب على المراجعين أن يمتلكوا المعارف والمهارات والكفاءات الإلزامية بتنفيذ مسؤولياتهم الفردية.
2) **العناية المهنية :** يجب على المراجعين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مراجع ويتحلى بمستوى معقول من المعرفة والكفاءة وأن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة عن الخطأ.
3) **التطوير المهني المستمر**: يجب على المراجعين تعزيز معارفهم وكفاءتهم ومهاراتهم عن طريق التطوير المهني المستمر.

---

[1] عبدالوهاب نصر ، شحاتة مرجع سبق ذكره ، ص501

[2] http/ institutes.thiia, orglsites/ jourdan/ guidance/ Document/ EPPF.standards ,2017arabic bdf
1019 معيار الدولي 1200. المعايير الدولية للممارسة للمهنية للتدقيق الداخلي

4) **برنامج تأكيد وتحسين الجودة**: يجب على مسؤول المراجعة أن يضع ويحافظ على برنامج التأكد وتحسين الجودة، ويتم تصميم برنامج تأكيد وتحسين الجودة من أجل تقييم :

- مدى توافق المراجعة مع المعايير.
- مدى احترام المراجعين لمبادئ أخلاقيات المهنة.

(المجموعة الثالثة) : معايير نطاق العمل الميداني

وأشار هذا المعيار إلى ضرورة أن يشمل نطاق عمل المراجع على فحص وتقييم مدى دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية الخاص بالشركة ودرجة جودة الأداء في تنفيذ المهام المطلوبة ولتحقيق ذلك يتعين على المراجع القيام بما يلي :[1]

1) التأكد من دقه وفعالية هيكل الرقابة الداخلية.
2) التأكد من نزاهة وقابلية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة في قياس وتصنيف والتقارير عن هذه المعلومات.
3) التأكد من التزام القوانين ولوائح الحماية المادية للأصول.
4) تقييم الاستخدام الفعال والاقتصادي للموارد.
5) فحص العمليات التشغيلية والبرامج؛ للتأكد من أن النتائج تتفق مع الأهداف الموضوعة.

(المجوعة الرابعة) : معايير أداء وظيفة المراجعة

على المراجع أن يقوم بعملية التخطيط لعملية المراجعة مع فحص وتقييم المعلومات والتقارير النتائج ومتابعة التوصيات وتتضمن تخطيط المراجعة الآتي

1) ضرورة وضع الأهداف ونطاق العمل.
2) الحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف يتم مراجعتها.
3) تحديد الموارد اللازمة لأداء عملية المراجعة والاتصال بكل من تكون له العلاقة بها.

[1] عبدالوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره ص 508

4) قيام المراجع بعملية مسح للتعرف على مختلف الأنشطة والمناظر المحتملة والإجراءات الرقابية؛ وذلك لتحديد الجوانب التي تحتاج اهتمام اكبر أثناء القيام بهذه العملية.

5) كتابة برنامج المراجعة لتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج علمية المراجعة.

(المجموعة الخامسة) : معايير أداء فريق المراجعة

يأتي هذا المعيار لتحديد كيفية تسيير مصلحة المراجع الداخلية في المؤسسة وذلك باحترام القواعد المهنية المتعارف عليها وهي الآتي:

1) التحديد الدقيق للمسؤوليات بوجود لائحة ونظاماً أساسياً وقائمة بالمهام والسلطات.

2) إعداد خطط خاصة بالأنشطة (وضع الأهداف ؛ وضع جداول العمل ؛ وضع الموازنات المالية وتقارير الأنشطة.....).

3) وضع سياسات وإجراءات لإرشاد فريق عمل المراجعة بأداء عملهم، ويجب مراعاة وتناسب السياسات مع حجم وهيكل إدارة المراجعة ودرجة التعقد العمل الخاص بها.

4) التنسيق بين جهود كل من نظام الرقابة الداخلية وفريق المراجعة.

5) وضع برنامج لاختيار وتطوير الموارد البشرية لأداء المراجعة.

6) وضع وتنفيذ برامج للتأكد من جودة أعمال الإدارة وتقييم أعمالها بصفة مستمرة.

(2 - 2) المبحث الثاني: ماهية المخاطر وإدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

(1 - 2 - 2) : تمهيد

تعتبر المخاطر من أهم التحديات التي تواجهها الوحدات الاقتصادية وتعمل على التصدي لها، وتنشأ المخاطر نتيجة لعدم التأكد والتغيرات البيئة والاقتصادية للتخلص منها وتجنب حدوثها مستقبلا والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة، ولعل المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال تشكل التحدي الصعب والكبير الذي يتوجب التصدي له ومحاولة تقليل آثاره المتعددة والتي قد تؤدي إلى فشل كامل في هذه المؤسسات، كما أن البيئة المحيطة بالمؤسسة تشكل العامل الحاسم والأساسي في مجمل التهديدات والأخطار التي لابد من التعامل معها تعاملاً جدياً يستند إلى الفكر الاستراتيجي في التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية، وتعد الوحدات الحكومية من أكثر المنشآت حاجة إلى إنشاء نظام فعال لإدارة المخاطر بها؛ وذلك للحد من المشاكل والمعوقات التي تواجه الأداء داخل تلك الوحدات.[1]

(2 - 2 - 2) : مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر وأنواعها

تعتبر المخاطر من أهم المشاكل الحيوية التي توثر على المشاريع في الوحدات الحكومية، ولذا يجب أن نفهم ونعرف معنى كلمة المخاطر بشكل علمي لإن ازدياد المخاطر يتحول إلى مشكلة.[2]

وتعددت آراء الباحثين والمنظمات العلمية والمهنية المهتمين في مجال النشاط وإدارة هذه المخاطر ويعرض الباحثين بعض التعاريف التي تناولت مفهوم المخاطر كالتالي:

[1] نهال أحمد. تفعيل المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر .كلية التجارة بناي . جامعة الازهر .تاريخ 2008.ص 2777)
[2] عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب ، "تقييم وإدارة المخاطر"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة جامعة القاهرة ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، إبريل 2008، ص5 .

عرفت الجمعية المصرية لإدارة الأخطار في معيار إدارة الخطر المترجم بأن المخاطرة مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه، ويتضمن جميع المهام وإمكانية تحقيق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقيق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح.[1]

وبموجب المعيار رقم(47) الصادر عن معهد المحاسبين القانونيين الامريكي (AICPA) عرف المخاطر بأنها " المخاطر الناتجة عن فشل المراجع دون ان يدري في تعديل رأية بشكل ملائم بخصوص قوائم ماليه بها أخطاء جوهرية[2].

ويستخلص الباحث مما سبق أنه يمكن تعريف المخاطر بأنها "عبارة عن مجموعة من التهديدات والأحداث والظروف التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية وتنقسم تلك الأحدث والتهديدات إلى جانبين الجانب الأولى يمثل فرصاً إيجابية على الوحدة الاقتصادية استغلالها، والجانب الآخر يمثل تهديدات سلبية تعيق تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ويجب على الوحدة التعامل مع تلك التهديدات من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها .

وتتواجد المخاطر على اختلاف أنواعها في جميع الوحدات، حيث تقع في الكثير من عمليات الوحدة، سواء كانت مالية أو غير مالية كما تنشأ تلك المخاطر نتيجة اتخاذ الإدارة سعياً لتحقيق أهداف الوحدة، كما تساعد التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية على ظهور ووجود هذه المخاطر[3]، ويمكن تصنيف المخاطر وفقاً لأهداف الوحدة، والخطط لاستراتيجية، ويمكن تصنيف المخاطر إلى:[4]

- **المخاطر الاستراتيجية**:

وهي المخاطر التي تؤثر على الأهداف طويلة الأجل ومتوسطة الأجل، وقد تكون مخاطر سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، حيث تمثل المخاطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية

---

[1] .Egyptian Risk Management Association (ERMA(, 2002, ,www.erma-egypt.org

[2] الادارة العامة للمركز السعودي للمراجعة ،التدقيق المبني على المخاطر ، 2020 ، ص6

[3] محمد علي محمد .ادارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية .كلية التجارة .جامعة القاهرة .2005.ص7

[4] Victorian Auditor-Generals Office,"Manging Risk Across the Public Sector ", , 2004 , p2 , Availa at ;www.audit.ic .gov .an.

السائدة بالبلد، والناتجة عن تغيرات في الحكومات وغيرها مما يؤثر على نشاط الوحدات الاقتصادية ويعيق تحقيق أهدافها. [1]

❖ **المخاطر التشغيلية:**

وهي تلك المخاطر المرتبطة بالأنشطة التي داخل الوحدة، وتشمل المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف المؤسسة، وتقسم المخاطر التشغيلية إلى ما يلي:[2]

أ. **مخاطر الموارد البشرية** : وهي ناتجة عن أخطاء الأفراد سواء كانت بصورة غير متعمدة حيث يتم التخطيط لها مسبقاً، أو متعمدة وذلك من خلال التواطؤ مع أفراد آخرين، وأيضاً تحدث هذه المخاطر نتيجة قيام إدارة الوحدة الحكومية بترقية بعض الموظفين بسرعة من دون أن يكتسبوا الخبرة الكافية، وكما تشمل مخاطر الموارد البشرية على مخاطر احتيال: والتي تتمثل في الخداع المقصود أو المتعمد بهدف الكسب الشخصي بصورة غير قانونية من قبل أي موظف أو العميل في الوحدة، والتي تنتج عنها مخاطر كبيرة، كالتلاعب بالبيانات أو الوثائق أو الإساءة في استخدام المنصب الوظيفي أو السياسات أو أي وثائق خاصة بالوحدة يكون من وراءها تحقيقاً للمكاسب الشخصية، وبالتالي تؤدي إلى تعرض الوضع المالي للمؤسسة وسمعتها للخطر. [3]

ب. **مخاطر الغش**: الغش هو السلوك المتعمد بالارتكاب أو الحذف أو الإهمال الذي ينتج عنه قوائم مالية مضللة بصورة جوهرية مثل التزوير المتعمد في السجلات والدفاتر المحاسبية، تبديد موارد الوحدة عن عمد، تعمد التطابق الخاطئ للمبادئ المحاسبية بشأن قياس أحداث معينه أو الإفصاح عنها.[4]

---

[1] نهال احمد. مرجع سبق ذكره. ص 279

[2] دعاء محمد. إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة على أساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كلية التجارة. جامعة طنطا. 2013.ص49

[3] جرامين جميل "دليل الحوكمة والمؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي " 2014.ص 30

[4] دعاء محمد. مرجع سبق ذكره. ص50

ج. **مخاطر مرتبطة بالنفقات العامة**: تتمثل في مصاريف الشراء وجدول الرواتب، ويجب على سياسات الشراء أن تحّدد إجراءات التقّدم المتعلق بالحاجيات والخدمات المطلوبة، عملية تقديم الطلب، دقة الوصول إلى استلام وحفظ بالموافقة، تحضير وتوقيع الشيكات أو صرف المبالغ النقدية .

د. **مخاطر الأضرار في الأصول المادية** : وهي الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالموجودات المادية أو خلل في الأنظمة .

ه. **مخاطر توقف العمل والخلل في الأنظمة بما في ذلك أنظمة الكمبيوتر**: أي تعطيل في الأعمال أو خلل في الأنظمة.

❖ **مخاطر مالية :**

وتتمثل المخاطر المالية في درجه التقلبات التي تحدث للموازنة، وعوامل داخلية عدة مثل عدم تقدير وإعداد الموازنات والرقابة عليها أو الفشل في عملية التخطيط المالي، أو عدم كفاءة المخصصات المالية

❖ **مخاطر الالتزام:**

تنشأ عن عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة سواء من الدولة أو الهيبات المهنية، وهي قليلة الحدوث[1].

❖ **مخاطر تكنولوجيا المعلومات**:

وهي المخاطر التي تنتج نتيجة وجود مشاكل وأخطاء في التطبيقات والتغيرات غير المنسقة أو غير موثقة في الأنظمة أو عدم كفاءة ضوابط الإدخال والمعالجة والإخراج المصممة بشأن التطبيقات وعدم كفاءة إجراءات تأمين أمن البرمجيات المتصلة بآمن البنية التحتية لتقنية

[1] زكي محمد، "دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء في الوحدات الاقتصادية "،كلية التجارة .جامعة عين شمس .2005.ص 94

المعلومات، أو عدم توافر الإمكانات اللازمة للتعامل مع التغيرات في البيئة المحطة، أو عدم وجود كادر مدرب بشكل جيد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة داخل الوحدات الحكومية[1].

ويستخلص الباحث أن كل هذه المخاطر قد تؤثر على أداء الوحدات الحكومية مما يعيق تحقيق أهدافها وهناك بعض المخاطر قد لا تكون مرتبطة مباشرة بعمل الوحدات الحكومية المتمثلة بالكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والأعاصير وأيضا المخاطر السياسية كالحروب، الإرهاب.

ويحظى تطبيق مفهوم إدارة المخاطر باهتمام متزايد من قبل العديد من القطاعات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وقد أهتم العديد من الكتاب والباحثين والهيئات المهنية المختصة في الفترة الأخيرة بتعريف إدارة المخاطر، وسيتناول الباحث بعض من هذه التعاريف وكما يلي:

- **التعريف الأول**: هي عملية يقوم من خلالها القائمين على إدارة المؤسسة بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بكافة أنشطتها، ومن ثم قياسها وتقييم آثارها المختلفة والتعامل معها والاستجابة لها، من خلال الحد منها أو التقليل من آثارها إلى الحد المقبول من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة.[2]
- **التعريف الثاني:** هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منتظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها؛ بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.[3]
- **التعريف الثالث** : عبارة عن عملية تنفذ بواسطة الإدارة والأفراد الآخرين في المؤسسة، ويتم تطبيقها من خلال إعدادها كاستراتيجية داخل المؤسسة، وتهدف إلى التعرف إلى الأحداث

[1] كريمة علي جوهر "تحليل مخاطر التكنولوجية مدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية دوائر التسجيل العقاري في بعض الجامعات الأردنية الخاصة "2011.ص 14

[2] عبد الناصر محمد سيد درويش،.ص3

[3] Egyptian Risk Management Association (ERMA),Op. Cit ,2002,p2.

المحتملة التي تؤثر على المؤسسة، وإدارة المخاطر تكون في حدود الرغبة في المخاطر المقبولة؛ وذلك لتوفير تحقيق فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة. [1]

ويمكن أن يعرف الباحث إدارة المخاطر بأنها: عبارة نشاط إداري، يتضمن جميع السياسات والإجراءات التي تضعها إدارة المؤسسات، بهدف السيطرة على المخاطر من خلال الأنشطة التي تؤديها لتحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتخفيضها إلى مستويات مقبولة والتعامل معها، وتقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهدف المؤسسة .

ويتطلب تطبيق إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، مجموعة من متطلبات أساسية حتى تكون إدارة المخاطر فعالة لتشجيع الابتكار في الوحدات الحكومية وهذه المتطلبات هي:[2]

1. يجب إبلاغ الموظفين بشكل واضح بسياسات إدارة المخاطر وفوائد الإدارة الفعالة للمخاطر.
2. يجب على الإدارة العليا الإقرار بإدارة المخاطر ودعمها وتعزيزها وتشجيعها.
3. يجب أن تدعم ثقافة الإدارة التفكير المدروس من خلال المجازفة والابتكار.
4. يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمليات الإدارة في الإدارات الحكومية.
5. يجب أن يتم ربط إدارة المخاطر بتحقيق الأهداف بشكل وثيق.
6. يجب تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمل مع منظمات أخرى.
7. توفر المسائلة، سواء محددة أو على نطاق واسع في الوحدة.
8. يجب أن تعمل المؤسسات على دمج مفهوم إدارة المخاطر إطار لجنة COSO لإدارة المخاطر، بدلا من استخدامه منفرداً كمرشد لتطبيق.
9. يجب أن يعمل المراجعون على إيجاد فرص محددة تمكن من تطبيق أسرع لعملية إدارة المخاطر عبر المنظمة .

---

[1]) COSO 's "Enterprise Risk Management -Integrated Framework ", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), New York , NY ,September, 2004,p2

[2] حسام السعيد السيد محمد متوكل ، نموذج مقترح لقياس دور المراجعة الداخلية على إضافة قيمة للمنشاة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الحلوان ،كلية التجارة ووزارة الاعمال،2011،ص80

وبالرغم من الحاجة لتوفير متطلبات إدارة المخاطر في الوحدات الحكومة إلا أن **هناك العديد من الصعوبات التي تتعرض لها من أهمها** :[1]

- الاحتياج لتعليم إدارة المخاطر .
- عقبات سياسية مرتبطة بتخصيص الموارد على أساس المخاطر.
- نقص التفكير الاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
- القضايا الفنية والتقنية المرتبطة بتنظيم عملية إدارة المخاطر مثل تحديد المخاطر.
- تحديات التنسيق والمشاركة.

(3 - 2 - 2) : أهمية إدارة المخاطر

تعتبر المخاطر جزءاً متأصلاً من الحياة اليومية لأي فرد، وتقوم إداراتها في الطبيعة البشرية ومعالجتها بشكل تلقائي دون تخطيط، مثل تجنب مخاطر حوادث السيارة؛ بتبني قيادة آمنة، واستخدام حزام الأمان وغيرها، و قد يكون هناك ضوابط إضافية تتبناها جهات حكومية لمعالجة نفس الخطر المتعلق بالحوادث لتقليل فرص حدوثها، مثل: إشارات المرور، وكاميرات مراقبة السرعة، وغيرها باعتبارها الجهة الموكلة بحماية المواطنين والمقيمين، وعليه فإن اهتمام المنظمات بالمخاطر والاستثمار في ضوابط رقابية استباقية لحماية المنظمة و حقوق أصحاب العلاقة والموظفين؛ يوضح مدى رشد ونضج مستوى الشفافية والحوكمة، حيث تعتبر القدرة المسبقة على التنبؤ بالمخاطر من أصحاب العلاقة مؤشر على مدى الفهم الكامل لأعمال المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.[2]

[1] : رضوة أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص53
[2] الدليل الاسترشادي لبناء نظام مخاطر المؤسسية ص 5

(4 - 2 - 2) : تطور إدارة المخاطر

تطور مفهوم إدارة المخاطر في القطاع الخاص بشكل بطيء وغير محوكم؛ بسبب تعدد الإدارات القائمة على أنشطة المخاطر، كإدارة مخاطر التشغيل، ومخاطر الائتمان، ومخاطر الأمن السيبراني، مما تسبب في عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالمخاطر، واختلاف معايير تحديد المخاطر، وطرق التعامل معها داخل المنظمة الواحدة، وكان الحل في إيجاد إطار مركزي يتم اعتماده في عمليات المخاطر تحكمه وتراقبه إدارة المخاطر المؤسسية؛ يتم من خلاله توحيد الجهود وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوحيد المعايير المستخدمة بين كافة الإدارات، للمساهمة في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحديد البدائل في التخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات التنفيذية المبنية على معلومات المخاطر، والقدرة على مواجهة التحديات بشكل أكثر مرونة.[1]

(5 - 2 - 2) : مقومات النجاح لإدارة المخاطر

للحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر ، لابد أن يكون تطبيق إدارة المخاطر بشكل شمولي ولا يمكن تجزئته، بالاعتماد على التالي:

- أن تتبنى الإدارة التنفيذية مفهوم إدارة المخاطر وأهميته قبل البدء بأعمال المنظمة الوقفية.
- اعتماد آلية لاتخاذ القرارات العاجلة في المنظمة الوقفية.
- أن تكون قيادة أنشطة المخاطر من قبل فريق متخصص في إدارة المخاطر يملك الخبرة الكافية والشهادات المهنية اللازمة.
- أن تكون المخاطر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي.
- توفير الدعم من قبل الإدارة العليا لإدارة المخاطر وتبنيها لثقافة المخاطر كمثال لباقي منسوبي المنظمة.

[1] المرجع السابق، ص 34

• توفير الاستقلالية اللازمة لإدارة المخاطر في الجهة؛ لتفادي تضارب المصالح وتوفير القدرة على المساءلة والمسؤولية.

• التأكد من رفع المستوى الإداري لإدارة المخاطر لترتبط بالمسؤول الأول؛ وذلك لرفع القدرة الرقابية للإدارة على كافة المستويات.

• التأكد من أن أنشطة إدارة المخاطر ملزمة وشاملة لكافة إدارات المنظمة الوقفية.[1]

(6 - 2 - 2) : المعايير الدولية لإدارة المخاطر

تم تطوير العديد من المعايير الدولية للمخاطر على مر السنوات الماضية وحالياً يعتبر أكثر معيارين استخداماً هما :[2]

1. **معيار ISO 31000** للمخاطر وهو المعيار المفضّل لأغلب الجهات؛ لسهولة تنفيذه وفهمه. (أيزو المنظمة الدولية للمعايير :هي منظمة غير حكومية مستقلة في جنيف ، سويسرا تضم عدداً من الخبراء لتطوير المعايير الدولية في عدة مجالات.
2. **معيار COSO** للمخاطر ويرتبط أكثر بالبيئة (كوزو : مبادرة يشترك بها خمس منظمات احترافية لمساعدة المنظمات في تحسين الأداء، من خلال تطوير وتحسين الضوابط الرقابية إدارة المخاطر ،الحوكمة، ومكافحة الاحتيال) .

(7 - 2 - 2) : مبادئ إدارة المخاطر

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر من الأساسيات لبناء الإدارة والتي ينبغي أن يتم العمل بها ودعمها من القيادات العليا في المنظمة الوقفية؛ وذلك للتأكد من الحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر بالكفاءة والفعالية المطلوبة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، هذه المبادئ هي كالتالي:[3]

[1] الدليل الاسترشادي مرجع سبق ذكره ص6
[2] الدليل الاسترشادي مرجع سبق ذكره ص7
[3] الدليل الاسترشادي مرجع سبق ذكره ص7

❖ **المبادئ العامة لإدارة المخاطر بحسب معيار ISO: 31000**

1. **مدمجة:** يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من كافة علميات المنظمة الوقفية بحيث لا تكون كإجراء ثانوي أو لاحق؛ وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.
2. منظمة ومتكاملة: يجب أن تتميز إدارة المخاطر بتنظيم شـــامل ومتكامل للعمليات وأن تكون قابلة للمقارنة والقياس، وذلك من خلال اتباع منهجية منظمة وشاملة لإدارة المخاطر.
3. قابلة للتكيف: تتغير وتتطور إدارة المخاطر وعملياتها طبقاً للظروف المحيطة داخلياً وخارجيا لتتكيف بشكل منسجم مع هذه التغيرات ً ولا تكون عائقاً بل مساندا التطورات الإيجابية.
4. شاملة : تقوم إدارة المخاطر الناضجة في الوقت المناسب بالأخذ بكافة آراء وخبرات أصحاب العلاقة مما يزيد مستوى الترابط بين أصحاب العلاقة وزيادة مستوى النضج في الكيانات والمنظمات الوقفية.
5. قابلة للتغير: المخاطر ذات طابع متغير بشكل دائم حيث ترتبط المخاطر بالتغيرات الداخلية داخل المنظمة الوقفية، كتغيرات الأهداف الاستراتيجية وتطورها، وتغير الهيكل التنظيمي ووحدات العمل ونطاق الأعمال، كما يؤخذ بعين الاعتبار التغيرات الخارجية؛ مثل: القرارات، والأنظمة، والقوانين، ولتكون إدارة المخاطر ذات فعالية؛ فإن هذه التغيرات يجب ً أن تكون جزءا من نطاق المخاطر.
6. تعتمد على أفضل المعلومات المتوفرة : طبقاً للدور الاستباقي للمخاطر فإن إدارة المخاطر الفعالة تعتمد على الأحداث السابقة والحالية كما يتم توقع الأحداث المستقبلية المحتملة، وعليه فإن توجيه الإدارة التنفيذية في المنظمة الوقفية هو الممكّن الرئيسي لهذا الدور، بحيث يتم إبقاء إدارة المخاطر على علم بهذه المعلومات لتكون متوفرة بشكل

مسق وواضح لأصحابً العلاقة، أخذا بعين الاعتبار العوائق في إمكانية الحصول على كافّ ة المعلومات وحالات عدم اليقين المتعلقة بها.

7. تشمل العوامل الثقافية والبشرية : تأخذ إدارة المخاطر الفعالة العوامل الثقافية والبشرية في عمليات المخاطر لتأثيرها على التوقعات بكافةّ المستويات، وعليه لابد أن تكون إدارة المخاطر على معرفة بأصحاب العلاقة بشكل يسهل عملية إجراء عملياتً المخاطر بشكل أكثر مرونة عوضا عن اتباع نهج واحد مع الجميع، خاصة إذا كانت المنظمة الوقفية تشمل أصحاب علاقة من ثقافات مختلفة.
8. مستمرة التحسين: إدارة المخاطر كجزء من ثقافة المنظمة الوقفية تتطور بتطورها ومعرفة أصحاب العلاقة بأهميتها والنتائج المرغوبة والتعلم من الأحداث السبقة ومحاولة تعديلها، يجب أن تكون إدارة المخاطر قابلة للتطور بشكل طردي مع تطور الجهة ونضجها وازدياد تعقيدات الأعمال المتوقعة .

❖ **مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية**

(8 - 2 - 2) : عناصر النجاح لإدارة المخاطر

يختلف دور إدارة المخاطر بين الجهات، ولكن يبقى وجود عناصر محددة هي العوامل التي يمكن أن تكون مؤشراً لمدى اهتمام المنظمة الوقفية بالمخاطر، وتتمثل العناصر بالتالي:[1]

1) **التمكين** : أن يتم تمكين إدارة المخاطر المؤسسية بالمستوى الإداري المناسب في الهيكل التنظيمي؛ ليرتبط مباشرة بالإدارة العليا لتمكينها من القدرة على التعامل الشمولي مع كافة الإدارات بمستوى يتوازى مع مستويات الإدارات التنفيذية.
2) **الاستقلالية** : أن تكون إدارة المخاطر مستقلة عن باقي الإدارات وألا يكون لها دور تنفيذي للتأكد من شفافية وموضوعية إجراءات إدارة المخاطر وعدم وجود تضارب مصالح.

[1] الدليل الاسترشادي مرجع سبق ذكره ص9

3) **الإلزام :** أن تكون إجراءات إدارة المخاطر ملزمة لكافة الإدارات ذات العلاقة.

4) **الدعم :** أن يتوفر الدعم المستمر من الإدارة العليا والتنفيذية لإدارة المخاطر ونشر الثقافة لكافة الموظفين.

5) **الشفافية**: يتم توفير المعلومات المطلوبة لإدارة المخاطر في الوقت المناسب وبشكل كامل.

(9 - 2 - 2) : دور إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

إن عملية إدارة المخاطر في تحسين أداء الإدارات داخل الوحدات الحكومية يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2) دور إدارة المخاطر في تحسين إدارات الوحدات الحكومية

مجال النشاط	الدور الذي يمكن أن يساعد في إدارة المخاطر
تقديم أفضل الخدمات: هناك عدد من المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات للجمهور، قد تتأخر الخدمات أو قد تكون ذات جودة رديئة أو غير موثوقة، أو أن الإدارات غير قادرة على الاستجابة للزيادات المفاجئة في الطلب، وقد لا تكون الخدمات التكميلية مرتبطة بأحدها عند التقديم.	يمكن أن تساعد إدارة المخاطر الإدارات التي تتعرض للتأثير المحتمل للمخاطر من خلال ضمان تجنب المخاطر أو على الأقل وجود ترتيبات قائمة يمكنها التعامل معهم.
التعامل مع التغير: يعد التغير سمة طبيعية للغاية التي تعمل بها الإدارات بالوحدات الحكومية، قد تتطلب المشكلات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة عمال حكومياً، وقد تتطلب التغيرات التكنولوجية السريعة قيام الموظفين الحكوميين بتطوير مهاراتهم وسبل جديدة لتقديم الخدمات استجابة لزيادة توقعات الجماهير بالنسبة لمستوى الخدمة التي يجب أن يتلقوها.	يمكن أن تساعد إدارة المخاطر الإدارات على تقييم حدوث تغيرات رئيسية قد تؤثر على احتياجات الموارد وكيفية تقديمها للخدمات، وبإمكان الإدارات من خلال عمل ذلك تطوير خطط طوارئ للحفاظ على الخدمات إذا ما ساءت الأمور والتفكير في سبل للاستجابة للطلب على الخدمات خلال فترات التغير من خلال التواصل الجيد على سبيل المثال مع المواطنين.
استخدام كفء للموارد: يجب أن تحدد إدارة المخاطر كفاءة المخاطر لإنجاز مخرجات ونتائج البرنامج.	يمكن أن تساعد الإدارات في تحديد النواحي التي تمت المبالغة في إدارتها أو التحكم فيها ومن ثم يمكن تحرير الموارد لمعالجة النواحي الأكثر عرضة للمخاطر.
إدارة أفضل للمشاريع: تتوافر مخاطر تأخر التسليم أو تجاوز الميزانية أو عدم الوفاء بمتطلبات الجودة أو المتطلبات التشغيلية في ظل كافة أنواع المعدات وتكنولوجيا المعلومات ومشاريع الإنشاءات.	يمكن أن يساعد تقييم المخاطر عند مرحلة الجدوى والتقييم على تطوير التنبؤات، وزيادة منح المخاطر للأطراف الأكثر قدرة على إدارتهم، كما يساعد في توضيح المسؤوليات عن إدارة المخاطر المحددة.
تقليل الفاقد والاحتيال وضعف القيمة مقابل المال: تحتاج الإدارات بانتظام إلى تقييم سواء أكانت ضوابط الإدارة الداخلية موثوقة وكافية للحد من مخاطر الاحتيال والمخالفات والهدر.	تتضمن إدارة المخاطر الفعالة تقييم منتظم لمقاييس الأداء والعمليات والنظم الأخرى التي تدعم تقديم خدمات ومخرجات برامج وأهداف الإدارة، ويمكن أن تساعد من خلال عمل ذلك في تقييم موثوقيتهم وكيفية دعمهم.

المصدر: (Bourn.j, cit,2000 , p32)

(3 - 2) المبحث الثالث: جهاز الرقابة ودورها فَّي تفعيل إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

(1 - 3 - 2) : تمهيد

شهدت المراجعة الحكومية تطورات كبيرة في المنظمات؛ نتيجة تطور بيئة الأعمال والحياة العامة، وفي السنوات الماضية تشير أدبيات المراجعة أن مدخل المراجعة المبنية على المخاطر يساهم بصورة فعالة في تقييم مستمر وتحسين عملية إدارة المخاطر مع إعطاء النصائح والاقتراحات، ولاسيما من خلال الإشراف على الضوابط الداخلية التي أصبحت لا غنى عنها في إدارة المخاطر فيً الوحدات الحكومية[1].

كما زاد الاهتمام بشكل كبير بدور المراجع في تقييم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر خاصة بعد تعرض العديد من الشركات والبنوك لإفلاس نتيجة حالات الغش، والأخطاء المحاسبية وحالات الفساد الإداري والأخلاقي لإدارات الوحدات الاقتصادية ومكاتب المراجعة مما انعكس على تحقيق خسائر فادحة لأصحاب المصالح.

وتبع الانهيار المالي لهذه الشركات والمؤسسات العديد من الانتقادات لمهنة المراجعة، خاصة مع إصدار المراجع الخارجي تقرير نظيف عن أداء هذه الشركات، كذلك إن انهيار واحد من أكبر مكاتب المراجعة الأمريكية أدى إلى تدخل الكونجرس الأمريكي بالتشريع من خلال إصدار قانون (Sarbanes-oxley عام 2002م) بهدف تحسين حوكمة المؤسسات، وتشكيل لجنة Sarbox بهدف تخفيض عدم الشفافية في القوائم المالية، وتحسين التقارير المالية.[2]

[1] Tusek, B.," The Role of Interanl Audit Function in Risk Management Process : Croatia and Europe Comparison ", 2013,p22-44

[2] سماح طارق، "دور المراجعة الداخلية في الإفصاح عن الضعف الجوهري الرقابة الداخلية على التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية "،كلية التجارة .جامعة طنطا .2012.ص630

(2 - 3 - 2): مفهوم المراجعة المبنية على المخاطر

يمثل مدخل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر أحد أهم المجالات المعاصرة للمراجعة التي تبرز وتؤكد أهمية هذا الدور في إدارة المخاطر، حيث يبدأ هذا المدخل بالتركيز على أهداف المؤسسة والمخاطر التي تؤثر فيها، ومن ثم فحص نظم الرقابة الداخلية وبيان مدى ملاءمة هذه النظم لمواجهة تلك المخاطر.[1]

وتعتبر المراجعة المبنية على المخاطر أحد أهم الاتجاهات الحديُثة فيً المراجعة ، حيث إنها لا تقدم فقط اقتراحات تتعلق بتخفيض المخاطر الحالية التي تهدد المؤسسة، بل تتوقع دور أكثر فعالية في حماية المؤسسة من تأثيرات المخاطر المحتمل حدوثها. وفي ضوء ما سبق يعرض الباحث بعض التعاريف التي تناولت مفهوم المراجعة المبنية على المخاطر وكما يلي:

يشير أحد الباحثين أن المراجعة على أساس المخاطر هي المنهجية التي تتضمن إعطاء ضمانات بأن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة تدار بحدود رغبة المنظمة من المخاطرة.[2]

ويرى أحد الباحثين بأنها نشاط مستقل وظيفياً والهدف هو إعطاء تأكيد موضوعي وتقديم المشورة إلى الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تحسين الأنشطة، كما تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال إتباع نهج متسق ومنهجي وتحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة.[3]

(3 - 3 - 2): دور جهاز الرقابة في إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

تلعب المراجعة الحكومية دور كبير في تحديد المخاطر للوحدات الحكومية وكذلك تعمل على تحديد المجالات الرئيسية التي من شأنها تحسين عمليات إدارة المخاطر، وتتطلب المعايير المهنية من وظيفة المراجعة تحديد وتحليل المخاطر وتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر، والتي

---

[1] عبد الناصر درويش .مرجع سبق ذكره .ص54

[2] شيماء هاشم عبداللطيف خميس، " اطار مقترح لتفعيل المراجعةالداخليةالمبنية على المخاطر لدعم الاستمرارية" كلية التجارة ، جامعة عين شمس .ص 15

[3] .Griffit, D. ," Risk Based Internal Auditing", Three views on implementation, Version 1.0.1, 15 March 2006

يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف الوحدات، كما أن المراجعين يضيفون قيمة إلى الوحدات الحكومية من خلال توفير ضمانات بأن المخاطر التي تتعرض لها تم تفهمها وإدارتها بشكل صحيح، ويتطلب الالتزام التنظيم القوي الإدارة تطوير ثقافة على أساس المخاطر داخل الوحدات الحكومية.

كما وأوضح معهد المراجعين الداخلين (IIA) أن الدور الرئيسي لأنشطة المراجعة الداخلية هو تقديم تأكيد موضوعي إلى الإدارة عن فعالية أنشطة إدارة المخاطر، وأنها تدار بطريقة مناسبة ونظم الرقابة الداخلية تعمل بفعالية، ويتمثل دور المراجعة الداخلية في تقديم النصائح والاستشارات لتحسين إدارة المخاطر والرقابة عليها.[1]

وتؤدي أيضاً المراجعة الحكومية دور هام في الكشف ومنع الغش، الذي مثل التحدي الأكبر في أداء الوحدات الحكومية، من خلال تحديد الطرق التي تم بها السرقة أو الخسارة وتحديد ما إذا كان تمكن الإجراءات الرقابية القائمة إدارة المخاطر بفعالية؛ لمنع المخالفات المالية والإدارية لمستوى مقبول.

وتنطوي وظيفة المراجعة على المحاسبة والتقييم المستقل والمستمر لأنشطة الوحدات وذلك لحماية الأصول وضمان كفاءة تشغيل جميع الأنشطة، وكما أن نطاق المراجعة الحكومية واسع ويشمل اعتبارات عديدة مثل كفاءة العمليات، والاعتماد على معايير إعداد التقارير المالية للجهات الحكومية من أجل الردع والتحقق من الغش وحماية المال العام ومواجهة المخاطر وضمان الامتثال القوانين والأنظمة القائمة.[2]

وتؤدي الاتجاهات الحديثة في الإدارة المالية في الوحدات الحكومية إلى زيادة التركيز على المراجعة والرقابة وأداء الميزانيات، على أساس الاستحقاق المحاسبي والمساءلة عن النتائج، ولقد ترتب على ذلك الحاجة إلى أنماط جديدة من المراجعة الحكومية؛ وبالتالي فإن المراجعة

---

[1] Victorian Auditor-Generals Office,"Manging Risk Across the Public Sector ",Good Practics Judie: Auditing in the Public Interest , 2004 , p2

[2] المرجع السابق،ص42

الحكومية الحديثة يجب أن تذهب إلى ما وراء مراجعة الالتزام والتشريعات والقوانين إلى تقييم فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في أداء تلك الوحدات.

وتشارك اجهزة الرقابة العليا بصورة أساسية في إدارة المخاطر الوحدات الحكومية من خلال إبلاغ الإدارة العليا إلى المخاطر الهامة والتي تؤثر على أهداف وعمليات الوحدات[1].

وأكد البعض على ضرورة تطوير المراجعة الحكومية واتساعها، لتشمل ممارسات جديدة لم تكن من قبل موجودة مثل مراجعة تصنيف المخاطر وإعطاء ضمانات بشان إدارة المخاطر و التقرير عنها، كما يمكن للمراجعة الحكومية أن تشارك في جميع المراحل الاستراتيجية في عملية إدارة المخاطر بداية من التأكيد على أن المخاطر المترتبة على الأحداث السلبية قد تم تحديدها بدقة، وثم التأكيد على أن المخاطر قد تم تقييمها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة ، وانتهاء إلى إبداء الرأي عن أن المخاطر العالية قد تم تدنيتها إلى أدنى حد ممكن، وثم الرقابة على المخاطر التي تم تدنيتها وتقييمها وتقييم عملية التقرير عن المخاطر، ثم إيصال المعلومات في الوقت المناسب الإدارة بما يمكنها من ترشيد قراراتها وأحكامها.[2]

ويمكن توضيح الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر كما هو موضح في الجدول التالي : [3]

الجدول (2-2) : الأدوار الأساسية للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

الأدوار التي يحظر على المراجعة الداخلية القيام بها	أدوار المراجعة الداخلية باستخدام ضمانات (الدور الاستشاري)	الأدوار الأساسية المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر (الدور التأكيدي)
وضع مستوى المخاطر في حدود رغبة المنظمة.	تسهيل عملية تحديد وتقييم المخاطر.	إعطاء تأكيد عن عمليات إدارة المخاطر.
تنفيذ استراتيجيات للمخاطر نيابة عن الإدارة.	دعم عملية إعداد التقارير عن المخاطر.	إعطاء تأكيد بان يتم تقييم المخاطر بشكل صحيح.
اتخاذ قرارات لمواجهة المخاطر.	تدريب الإدارة ومساعدتها في الإجراءات والاستجابة للمخاطر.	تقييم عمليات إدارة المخاطر.
تحمل المسئولية عن إدارة المخاطر.	حماية وتطوير إطار المخاطر في المنظمة.	تقييم تقارير عن إدارة المخاطر الرئيسية.

[1] The Institute of Internal Auditors ,"Standards for Practices of Internal Auditing ",Altamonte Springs ,Florida , Inc ,2002,p2

[2] ياسر محمد سمرة " إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية إدارة المخاطر الأعمال في الشركات المصرية " المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثالث ، 2011، ص 360

[3] The Institute Op Internal Auditors Op. Cit , 20004 p3

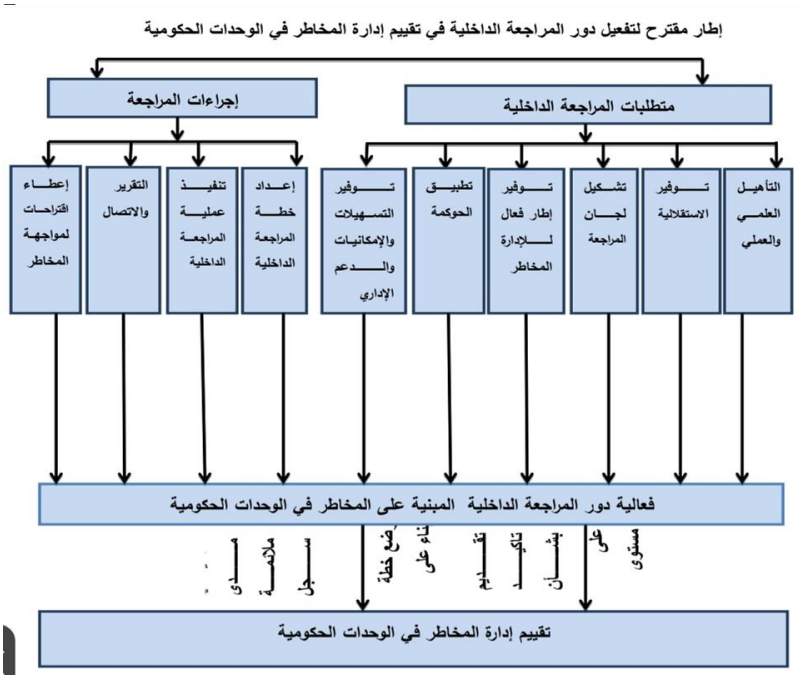
الأدوار التي يحظر على المراجعة الداخلية القيام بها	أدوار المراجعة الداخلية باستخدام ضمانات (الدور الاستشاري)	الأدوار الأساسية المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر (الدور التأكيدي)
ترتيب تنفيذ عمليات إدارة المخاطر.	تنسيق أنشطة إدارة المخاطر المنظمة.	مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية
التحكم في ضمانات إدارة المخاطر.	تأييد إنشاء إدارة المخاطر المنظمة.	

المصدر : (The Institute Op Internal Auditors Op. Cit , 20004, p3)

(4 - 3 - 2): الإطار المقترح لتفعيل دور جهاز الرقابة في تقّييم إدارة المخاطر بالوحدات الحكومية

تتعرض الوحدات الحكومية لعدد من المخاطر عند قيامها بتنفيذ أعمالها، وهوما تعرض له الباحث في الفصل الأول، والتي تختلف باختلاف نوع النشاط داخل كل وحدة، و تواجه هذه الوحدات العديد من المشاكل والمعوقات وخاصة من كثرة الأخطاء وعمليات الغش والتلاعب الأمر الذي يحتاج إلى تفعيل المراجعة الحكومية كنشاط مضيف للقيمة في تقييم إدارة المخاطر بتلك الوحدات، ويرى الباحث أن تفعيل دور اجهزة الرقابة العليا في تقييم إدارة المخاطر يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الواجبة لتطبيق هذا الإطار، وكذلك الإجراءات الواجب تنفيذها التي تساعد في تفعيل دور المراجعة الحكومية في تقييم إدارة المخاطر، والشكل التالي يوضح هيكل الاطار المقترح :

الشكل (1-2)



المصدر : (حيدر بدر أزغير،ص30)

لتفعيل دور المراجعة الحكومية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، فقد اقترح أطار يعتمد على توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية لقيام المراجعة الحكومية بدور فعال في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية والتي تعتبر مؤثرة في فعالية أداء المراجعة الحكومية في إدارة المخاطر، وأيضاً هناك إجراءات لابد للمراجع من تنفيذها تمكنه من أداء عمله بطريقة صحيحة وفعالة تجاه المخاطر التي تتعرض لها الوحدة، وعليه يقترح الباحث على إدارة الوحدات الحكومية أن توفر تلك المتطلبات.

ويتضح دور جهاز الرقابة المبنية على إدارة المخاطر، في تقديم تأكيد عن فعالية وكفاءة عمليات إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، ويعد دور المراجعة الحكومية في التعامل مع المخاطر أحد الأدوار الحديثة في مهنة المراجعة ، ويمكن أن تقدم اجهزة الرقابة العليا المساعدة للإدارة من خلال الاقتراحات والخدمات الاستشارية فيما يتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها الوحدة والتي تحد من تحقيق أهدافها نظراً لارتباط تلك المخاطر بنشاط الوحدة ، وأن المراجع يمكن أن يستخدم خبرته في إدارة المخاطر ويساهم في تقييم هذه المخاطر ومساعدة الإدارة في تحديد طرق الاستجابة المناسبة للمخاطر وكيفية التعامل معها، و تساهم أنشطة المراجعة الحكومية في تخفيض المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الوحدة، ولكن يحضر على اجهزة الرقابة العليا أن تقوم بدور تنفيذي وتتولى المسؤولية نيابة عن الإدارة بإدارة المخاطر؛ وذلك أن إدارة المخاطر تعتبر من مسؤولية الإدارة.

(5 - 2) المبحث الرابع : الدراسات السابقة

3- دراسة نورهان محمد عبدالغفار بعنوان : "أثر تفعيل استخدام مدخل المراجعة على أساس الخطر وفق إطار COSO على تحسين جودة المراجعة وانعكاساته على كفاءة الأداء المالي في الشركات المساهمة المصرية دراسة تطبيقية"

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة وضع إطار متكامل لتفعيل استخدام مدخل المراجعة على أساس المخاطر وفق **COSO** بحيث يعمل على تحسين فعالية أداء الإدارة الشاملة للمخاطر، من خلال قيامها بمسؤولياتها عن تحديد وتقييم المخاطر و الاستجابة لها لكي يتم إدارتها والتخفيف من حدة آثارها؛ حتى تصبح في حدود المستويات المقبولة، ويتحقق ذلك من خلال قياس وتحديد مستوى جودة عملية المراجعة في الشركات محل الدراسة، وقد **توصلت الدراسة إلى** العديد من النتائج أهمها: أن عمليات المراجعة تلعب دوراً هاماً في إدارة المخاطر المختلفة التي تواجهها المنشآت على اختلاف أنواعها، من خلال قيامها بتقديم الخدمات الاستشارية والاقتراحات لإدارة المنشأة؛ من أجل رسم السياسة العامة للإدارة الشاملة للمخاطر، وقد أوصت الدارسة بضرورة قيام منشآت الأعمال بالارتقاء بالوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية، وتطوير المدخل التقليدي لها.

ويرى الباحث من الدراسات السابقة أن جميع الدراسات أكدت على ضرورة تطوير دور اجهزة الرقابة العليا من الدور التقليدي إلى المراجعة على أساس الخطر؛ لما لها من دور فعال في إضافة قيمة للوحدة، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر دور المراجعة الحكومية على أساس المخاطر في الوحدات الحكومية، واقتصرت تلك الدراسات على المنشآت القطاع الخاص، لذا سوف يركز الباحثون في هذه الدراسة على دور المراجعة الحكومية في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية لما لها من أهمية في ذلك.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1) : منهج الدراسة

(3 - 2) : مجتمع وعينة الدراسة

(3 - 3) : مصادر الدراسة

(3 - 4) : إجراءات الدراسة

(3 - 5) : متغيرات الدراسة

(3 - 6) : نموذج الدراسة

(3 - 7) : أداة الدراسة

(3 - 8) : ثبات أداة الدراسة

(3 - 9) : المعالجات الإحصائية

(3 - 1) : منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب المسح الاجتماعي المعتمد على المدخل الكمي ويعتبر الاستبيان مصدر أولي لجمع البيانات حيث تم توزيعها بصورة شخصية للمبحوثين.

(3 - 2) : مجتمع وعينة الدراسة

يتشكل مجتمع البحث من مجموعة من المراجعين ومدراء الإدارة العليا والماليين بوادي وصحراء حضرموت، ونظراً لتعذر الحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث في الوقت الراهن نتيجة لأعدادها الكبيرة ، وكذلك لاعتبارات ضيق الوقت ، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) مفردة تمثل المجتمع في البحث محل الدراسة، وقد تم توزيع (30) استبانة، تم استردادها جميعها ما عدا واحدة.

(3 - 3) : مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية :

1. **المصادر الأولية**: الاستبانة.
2. **المصادر الثانوية**: تتمثل في الكتب العلمية والمقالات والأبحاث المنشورة والدوريات المختلفة المتعلقة بدور المراجعة في تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

(3 - 4) : إجراءات الدراسة

قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة لجانب الإطار النظري الذي تم جمعه وعرضها على مشرف البحث، وحذف وتعديل ما يلزم ، ثم تم توزيع الاستبيان بصورة نهائية، ومن ثم تم جمعها وتفريغ الاستبيانات وإدخال بياناتها عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتحليلها عبر الاختبارات الإحصائية في البرنامج للوصول إلى نتائج هذا البحث .

(3 - 5) : متغيرات الدراسة

- **المتغيرات المستقلة:** تمثلت بالمتغيرين الرئيسين الآتيين:

1) دور المراجعة .

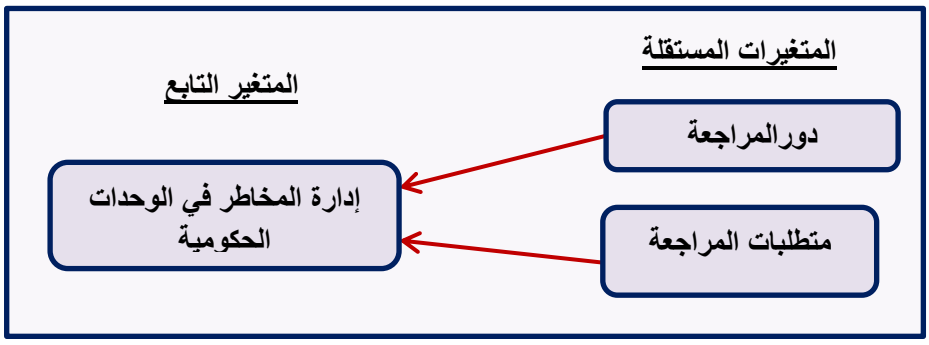
2) متطلبات المراجعة: تم قياسها من خلال 3 أبعاد هي :

- استقلالية المراجع
- تأهيل المراجع
- بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع

- **المتغير التابع:** إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

(3 - 6) : نموذج الدراسة

الشكل (1 - 3) : نموذج الدراسة



(3 - 7) : أداة الدراسة

تضمنت الاستبانة قسمين هما:

(القسم الأول) المعلومات الشخصية للعينة من خلال **3** متغيرات هي (المنصب الوظيفي؛ المؤهل العلمي ؛ عدد سنوات الخبرة).

(القسم الثاني) متعلق بفرضيات الدراسة ، 7 عبارات لقياس الفرضية الرئيسية الأولى، 22 عبارة لقياس الفرضية الرئيسية الثانية.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس على النحو التالي :

الجدول (1 - 3)
مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

(8 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) صدق أداة الدراسة :

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت من أجله، وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري للاستبانة فقد تم أخذها من دراسات محكمة مسبقاً، وأيضاً تم عرضها على مشرف البحث لإبداء ملاحظاته عليها وتعديل ما يلزم.

ب) ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات استقرار المقياس ؛ أي أن المقياس يعطي نفس النتائج وباحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بالاستعانة بمعامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0.60) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003)، والجدول الآتي (2 - 3) يبين قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة:

الجدول (2 - 3)

معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للاستبانة

الرقم	(الفرضية)	عدد العبارات	معامل (كرونباخ ألفا)
1	(الفرضية الرئيسية الأولى)	7	0.683
2	(الفرضية الرئيسية الثانية)	22	0.776
2-1	الفرضية الفرعية الأولى	10	0.617
2-2	الفرضية الفرعية الثانية	9	0.619
2-3	الفرضية الفرعية الثالثة	3	0.422
الاستبانة ككل		29	0.779

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

حيث يتضح من الجدول (2 - 3) أن معامل ثبات الفرضية الرئيسية الأولى يساوي (0.683) ، ومعامل ثبات الفرضية الرئيسية الثانية بشكل عام يساوي (0.776)، أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية منها فقد كان معامل كرونباخ ألفا للفرضية الفرعية الأولى لها يساوي (0.617) ، ومعامل كرونباخ ألفا للفرضية الفرعية الثانية يساوي (0.619)، ومعامل كرونباخ ألفا للفرضية الفرعية الثالثة يساوي (0.422)، وبشكل عام كان معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (0.779) وهذا يعني تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ ، وبالتالي قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة.

(9 - 3) : المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، ومن خلاله قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية التالية :

- معامل الثبات Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات الاستبانة.

- التكرارات والنسب المئوية والعرض البياني لوصف متغيرات عينة الدراسة الشخصية حيث استخدم برنامج (Microsoft Excel) في عمليات الرسم البياني.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لفرضيات الدراسة، وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية وتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة باستخدام المعيار الإحصائي التالي :

الجدول (3 - 3)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية النسبية
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	مرتفعة جداً

- **اختبار** (One Sample T-test) لاختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة ومعرفة صحة قبول أو رفض هذه الفرضيات ، وحسب القاعدة يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من الدلالة المعنوية (0.05).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(4 - 1) : تحليل الدراسة

(4 - 2) : اختبار فرضيات الدراسة

(1 - 4) : تحليل الدراسة

(1 - 1 - 4) : التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة

(أولاً): التحليل الوصفي لمتغير المنصب الوظيفي

الجدول (1 - 4)

التحليل الوصفي لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	مدير مالي	3	% 10.3
	رئيس قسم المراجعة	7	% 24.1
	مراجع بقسم المراجعة	14	% 48.3
	وظيفة أخرى	5	% 17.2
المجموع		29	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (1 - 4) أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة تكراراً هم من منصبهم الوظيفي **مراجع بقسم المراجعة** بعدد (14) ونسبة بلغت (48.3%)، أما بالمرتبة الثانية ذو المنصب **رئيس قسم المراجعة** بعدد (7) ونسبة بلغت (24.1%)، وبالمرتبة الثالثة من لهم **وظيفة أخرى** وعددهم (5) ونسبة بلغت (17.2%)، وأخيراً ذو المنصب الوظيفي **مدير مالي** بعدد ضئيل جداً (3) أفراد فقط وشكلوا نسبة (10.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

(ثانياً) : التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (2 - 4)

التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	28	% 96.6
	دبلوم دراسات عليا	-	-
	ماجستير	1	% 3.4
	دكتوراه	-	-
	مؤهلات أخرى	-	-
المجموع		29	%100

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل (2 - 4) السابق أن (28) فرد من عينة الدراسة هم من حملة **البكالوريوس** وشكلوا نسبة (96.6%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم الحاصلون على **ماجستير** وبلغ عددهم فرد واحد من العينة فقط بنسبة (3.4%) ، في حين لم يوجد من أفراد العينة من هم حاصلون على **دبلوم دراسات عليا أو دكتوراه أو أي مؤهلات أخرى .**

(ثالثاً): التحليل الوصفي لمتغير عدد سنوات الخبرة

الجدول (3 - 4)

التحليل الوصفي لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	% 10.3
	من 5 - 10 سنوات	10	% 34.5
	أكثر من 10 سنوات	16	% 55.2
المجموع		29	%100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل (3 - 4) أعلاه تقارب أعداد الأفراد العاملين بخبرة **(أكثر من 10 سنوات)** وكذلك **(5 - 10 سنوات)** إذ بلغ عددهم (16) فرد بنسبة (55.2%) للأولى، و(10) أفراد بنسبة (34.5%) للثانية ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يعملون بخبرة **(أقل من 5 سنوات)** (3) فقط وشكلوا نسبة (10.3%) من إجمالي أفراد العينة .

(2 - 1 - 4) : تحليل إجابات العينة حول فرضيات الدراسة

(1- 2 - 1 - 4): تحليل إجابات عينة الدراسة للفرضية الرئيسية الأولى: (يؤثر دور المراجعة تأثيراً جوهرياً على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية)

لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية ، لجأ الباحثون إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو يلي :

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية	الرتبة
1	يجب على المراجع معرفة الأهداف التي تسعى الوحدة الحكومية إلى تحقيقها في مرحلة تحديد المخاطر	**4.52**	**0.688**	**مرتفعة جداً**	**1**
2	يجب على المراجع إجراء مسح شامل للمخاطر المحيطة بالوحدة الحكومية	**3.83**	**1.104**	**مرتفعة**	**5**
3	يجب على المراجع إعادة تبويب المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية في مجموعات متجانسة حسب درجة الأهمية	**4.07**	**1.033**	**مرتفعةً**	**4**
4	يجب على المراجع مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر الوحدة الحكومية للتأكد من وجود توافق بين السياسة والتطبيق	**4.31**	**0.712**	**مرتفعة جداً**	**2**
5	يجب على المراجع التنسيق مع الإدارة العليا للوحدة الحكومية على إعداد سجل دائم للمخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية	**4.21**	**0.774**	**مرتفعة جداً**	**3**
6	دور المراجع يكمن التحديث المستمر للمعلومات التي تم جمعها بشأن المخاطر للوصول إلى نظام معلومات متكامل	**4.21**	**0.774**	**مرتفعة جداً**	**3**
7	دور المراجع يكمن تقديم خدمات تأكيدية للوحدة الحكومية ولجنة المراجعة بمدى فاعلية الإدارة في تحديد إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية	**3.69**	**1.105**	**مرتفعة**	**6**

الاتجاه العام للفرضية الرئيسية الأولى	4.12	0.482	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالفرضية الرئيسية الأولى** حيث كانت **أعلى عباراتها** هي **" يجب على المراجع معرفة الأهداف التي تسعى الوحدة الحكومية إلى تحقيقها في مرحلة تحديد المخاطر "** بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.688) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً ، تليها عبارة **" يجب على المراجع مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر الوحدة الحكومية للتأكد من وجود توافق بين السياسة والتطبيق "** بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.712) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً، في حين كانت **أدنى عباراتها** هي **" دور المراجع يكمن في تقديم خدمات تأكيدية للوحدة الحكومية ولجنة المراجعة بمدى فاعلية الإدارة في تحديد إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "** بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.105) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية (الفرضية الرئيسية الأولى) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.482).

(4 - 1 - 2 -2) :تحليل إجابات عينة الدراسة للفرضية الرئيسية الثانية :(تؤثر متطلبات المراجعة تأثيراً جوهرياً على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية)

لمعرفة إجابات عينة الدراسة ومستوى الأهمية النسبية للفرضية الرئيسية الثانية ، لجأ الباحثون إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فرضياتها الفرعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (5 - 4) :

الجدول (5 - 4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للفرضية الرئيسية الثانية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية	الرتبة
1	الفرضية الفرعية الأولى	4.20	.387	مرتفعة جداً	3

2	الفرضية الفرعية الثانية	4.44	.365	مرتفعة جداً	2
3	الفرضية الفرعية الثالثة	4.45	.439	مرتفعة جداً	1
	الاتجاه العام للفرضية الرئيسة الثانية	4.33	0.319	مرتفعة جداً	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول (5 - 4) أن مستوى الأهمية للفرضية الرئيسية الثانية جاء مرتفعاً جداً بشكل عام بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.319) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفرضياتها الفرعية بين (4.20 – 4.45) .

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى الأهمية النسبية لكل فرضية من فرضياتها الفرعية كالتالي :

(أولاً) : الفرضية الفرعية الأولى

الجدول (6-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الفرعية الأولى

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية	الرتبة
1	يتاح للمراجعين التعامل مع موظفي الإدارات في الوحدات الحكومية والاتصال بهم بصورة مباشرة وفعالة	4.14	1.026	مرتفعة	6
2	يستطيع المراجعين فحص أي تقرير عن أي نشاط في الوحدة الحكومية والتحقق عن مدى التقيد بالأنظمة الواردة في ا السياسة العامة لإدارة المخاطر	4.48	.574	مرتفعة جداً	3
3	يتاح للمراجعين الصلاحيات الكاملة لممارسة عمله بموضوعية	4.55	.572	مرتفعة جداً	2
4	يتمتع مراجع بالاستقلالية عند تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها	4.31	.761	مرتفعة جداً	4
5	يقوم المراجع باختيار أساليب وإجراءات تقييم إدارة المخاطر ونطاق تطبيقها	3.69	.761	مرتفعة	9
6	يقوم المراجع بإعداد قوائم خاصة تختص بتصنيف وتبويب الأحداث المتسببة في المخاطر والعامل المؤدية إليها في الوحدات الحكومية	3.86	1.093	مرتفعة	8
7	يقدم المراجعين تأكيد بأن عمليات إدارة المخاطر تم تقويمها بشكل سليم	4.59	.628	مرتفعة جداً	1
8	يقوم المراجع بإعداد تقارير منفصلة ودورية عن المخاطر وتوجيهها للأطراف ذات المصلحة	4.21	.819	مرتفعة جداً	5

9	يحق للمراجع البحث والوصول للسجلات والأشخاص للحصول على المعلومات الأساسية التي يستند عليها في عمليات تقييم إدارة المخاطر	**4.31**	**.891**	**مرتفعة جداً**	**4**
10	يجب على المراجع رفض أي مسؤولية تنفيذية أمام الإدارة فيما يخص إدارة المخاطر	**3.90**	**.860**	**مرتفعة**	**7**
الاتجاه العام للفرضية الفرعية الأولى		**4.20**	**0.387**	**مرتفعة جداً**	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالفرضية الفرعية الأولى** حيث كانت **أعلى عباراتها** هي " **يقدم المراجعين تأكيد بأن عمليات إدارة المخاطر تم تقويمها بشكل سليم** " بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.628) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً ، تليها عبارة " **يتاح للمراجعين الصلاحيات الكاملة لممارسة عمله بموضوعية** " بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.572) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً في حين كانت **أدنى عباراتها** هي " **يقوم المراجع باختيار أساليب وإجراءات تقييم إدارة المخاطر ونطاق تطبيقها** " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.761) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية (الفرضية الفرعية الأولى) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.387).

(ثانياً) : الفرضية الفرعية الثانية

(يؤثر تأهيل المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية)

لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الأهمية النسبية لعبارات هذه الفرضية ، لجأ الباحثون إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4-7) :

الجدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الفرعية الثانية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية	الرتبة
1	يتم اختيار أشخاص مؤهلين علميا وعمليا لشغل وظائف المراجعة	**4.93**	**.258**	**مرتفعة جداً**	**1**
2	يخضع المراجع لبرامج تدريبية متخصصة بشكل مستمر لمواكبة إجراءات تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.45**	**.572**	**مرتفعة جداً**	**5**
3	توفر الوحدات الحكومية فرصة مشاركة المراجع في الورش والمؤتمرات المهنية المتخصصة	**4.07**	**.998**	**مرتفعة**	**7**
4	لدى المراجع إلمام ودراية بالطرق المختلفة والمنوعة للتقارير عن نتائج تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.03**	**.906**	**مرتفعة**	**8**
5	يؤثر المستوى العلمي للمراجع على كفاءة أدائه لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.45**	**.827**	**مرتفعة جداً**	**5**
6	يؤثر عدد سنوات الخبرة للمراجع على كفاءة أدائه لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.62**	**.677**	**مرتفعة جداً**	**2**
7	يؤثر حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات المهنية المتخصصة في كفاءة أداء المراجع في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.59**	**.628**	**مرتفعة جداً**	**3**
8	يمتلك المراجع المهارات والخبرات اللازمة لتقييم عمليات إدارة المخاطر	**4.31**	**.660**	**مرتفعة جداً**	**6**
9	يحرص المراجع على تطوير قدراته بالحصور على المؤهلات العالية في مهنة المحاسبة والمراجعة	**4.52**	**.829**	**مرتفعة جداً**	**4**
الاتجاه العام للفرضية الفرعية الثانية		**4.44**	**0.365**	**مرتفعة جداً**	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (7-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالفرضية الفرعية الثانية** حيث كانت **أعلى عباراتها** هي " **يتم اختيار أشخاص مؤهلين علميا وعمليا لشغل وظائف المراجعة** " بمتوسط حسابي (4.93) وانحراف معياري (0.258) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً ،

تليها عبارتي " **يؤثر عدد سنوات الخبرة للمراجع على كفاءة أدائه لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر** "بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.677) ، وبأهمية نسبية مرتفعة جداً، في حين كانت **أدنى عباراتها** هي " **لدى المراجع إلمام ودراية بالطرق المختلفة والمنوعة للتقارير عن نتائج تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر** " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.906) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية (الفرضية الفرعية الثانية) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري (0.365).

(ثالثاً) : الفرضية الفرعية الثالثة

(يؤثر بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية)

لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الأهمية النسبية لعبارات هذه الفرضية ، لجأ الباحث إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو مبين في الجدول (8-4) :

الجدول (8-4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لعبارات الفرضية الفرعية الثالثة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية	الرتبة
1	يؤدي قيام المراجع بتخطيط عملية المراجعة ووضع برنامج المراجعة إلى زيادة فاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.55**	**.686**	**مرتفعة جداً**	**1**
2	يودي قيام المراجع بفحص وتقويم المعلومات والحصول على أدلة الإثبات الكافية إلى زيادة فاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.34**	**.553**	**مرتفعة جداً**	**3**
3	يؤدي التزام المراجع بمعايير التقارير عن إعداد تقارير المراجعة زيادة جودة الإفصاح وفاعلية عمليات إدارة المخاطر	**4.45**	**.686**	**مرتفعة جداً**	**2**
الاتجاه العام للفرضية الفرعية الثالثة		**4.45**	**0.439**	**مرتفعة جداً**	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (4-8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالفرضية الفرعية الثالثة** حيث كانت **أعلى عباراتها** هي " **يؤدي قيام المراجع بتخطيط عملية المراجعة ووضع برنامج المراجعة إلى زيادة فاعلية عمليات إدارة المخاطر** " بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.686) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً ، تليها عبارة " **يؤدي التزام المراجع بمعايير التقارير عن إعداد تقارير المراجعة زيادة جودة الإفصاح وفاعلية عمليات إدارة المخاطر** " بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.686)، وبأهمية نسبية مرتفعة جداً، في حين كانت **أدنى عباراتها** هي " **يؤدي قيام المراجع بفحص وتقويم المعلومات والحصول على أدلة الإثبات الكافية إلى زيادة فاعلية عمليات إدارة المخاطر** " بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.553) وبأهمية نسبية مرتفعة جداً.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية (الفرضية الفرعية الثالثة) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.439).

(2 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذا الجزء من الدراسة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار One Sample T-test لعينة واحدة وذلك كما يلي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:**

" يؤثر دور المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Sample T-test للتحقق من صحة هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية بجزأين كالتالي:

- **الفرضية الصفرية** : لا يؤثر دور المراجعة على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.
- **الفرضية البديلة**: يؤثر دور المراجعة على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.

والجدول الآتي (4-9) يبين نتائج هذا الاختبار كما هو موضح كالتالي:

الجدول (4-9)
نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
	4.12	0.482	12.505	28	0.000
بلغت قيمة t الجدولية (2.048) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (28)					

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (4.9) نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي:

- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة المذكورة بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى قد بلغ (4.12) وهذه القيمة هي أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على عبارات هذه الفرضية، وما يدعم ذلك أن قيمة t المحسوبة بلغت (12.505) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.048) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) إذ بلغت (0.000) ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني **صحة هذه الفرضية** أي يؤثر دور المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، **وبالتالي نقبل هذه الفرضية**.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:**

" تؤثر متطلبات المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Sample T-test للتحقق من صحة هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية بجزأين كالتالي:

- **الفرضية الصفرية** : تؤثر متطلبات المراجعة على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.
- **الفرضية البديلة**: لا تؤثر متطلبات المراجعة على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.
- والجدول الآتي (10-4) يبين نتائج هذا الاختبار كما هو موضح أدناه:

الجدول (10-4)
نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الثانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
	4.33	0.319	22.522	28	0.000
بلغت قيمة t الجدولية (2.048) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (28)					

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (10-4) نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي:

- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة المذكورة بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية قد بلغ (4.33) وهذه القيمة هي أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة مرتفعة جداً من قبل عينة الدراسة على عبارات هذه الفرضية، وما يدعم ذلك أن قيمة t المحسوبة بلغت (22.522) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.048) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) إذ بلغت (0.000) ، مما يدل على رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني **صحة هذه الفرضية** أي تؤثر متطلبات المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، **وبالتالي نقبل هذه الفرضية.**

وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

❖ **<u>الفرضية الفرعية الأولى:</u>**

" تؤثر استقلالية المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Sample T-test للتحقق من صحة هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية بجزأين كالتالي:

- **الفرضية الصفرية**: لا تؤثر استقلالية المراجع على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.
- **الفرضية البديلة**: تؤثر استقلالية المراجع على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.

والجدول الآتي (11-4) يبين نتائج هذا الاختبار كما هو موضح كالتالي:

الجدول (11-4)
نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
	4.20	0.387	16.754	28	0.000
بلغت قيمة t الجدولية (2.048) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (28)					

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (11-4) نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية الثالثة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي:

- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة المذكورة بالنسبة للفرضية الثالثة قد بلغ (4.20) وهذه القيمة هي أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة مرتفعة جداً من قبل عينة الدراسة على عبارات هذه الفرضية، وما يدعم ذلك أن قيمة t المحسوبة بلغت

(16.754) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.048) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) إذ بلغت (0.000) ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني **صحة هذه الفرضية** أي تؤثر استقلالية المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

❖ **<u>الفرضية الفرعية الثانية:</u>**

" يؤثر تأهيل المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Sample T-test للتحقق من صحة هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية بجزأين كالتالي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر تأهيل المراجع على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.
- **الفرضية البديلة**: يؤثر تأهيل المراجع على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.

والجدول الآتي (12-4) يبين نتائج هذا الاختبار كما هو موضح كالتالي:

الجدول (12-4)
نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
	4.44	0.365	21.226	28	0.000
بلغت قيمة t الجدولية (2.048) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (28)					

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (12-4) نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي:

- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة المذكورة بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية قد بلغ (4.44) وهذه القيمة هي أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة مرتفعة جداً من قبل عينة الدراسة على عبارات هذه الفرضية، وما يدعم ذلك أن قيمة t المحسوبة بلغت (21.226) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.048) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) إذ بلغت (0.000) ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني **صحة هذه الفرضية** أي يؤثر تأهيل المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، **وبالتالي نقبل هذه الفرضية.**

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

" يؤثر بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One Sample T-test للتحقق من صحة هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية بجزأين كالتالي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.
- **الفرضية البديلة**: يؤثر بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع على تطوير اداره المخاطر في الوحدات الحكومية.

والجدول الآتي (13-4) يبين نتائج هذا الاختبار كما هو موضح كالتالي:

الجدول (13-4)
نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
	4.45	0.439	17.768	28	0.000
بلغت قيمة t الجدولية (2.048) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (28)					

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (13-4) نتائج اختبار One Sample T-test للفرضية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الآتي:

- بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة المذكورة بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة قد بلغ (4.45) وهذه القيمة هي أكبر من المتوسط الفرضي (3) مما يدل على موافقة مرتفعة جداً من قبل عينة الدراسة على عبارات هذه الفرضية، وما يدعم ذلك أن قيمة t المحسوبة بلغت (17.768) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.048) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) إذ بلغت (0.000) ، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني **صحة هذه الفرضية** أي يؤثر بذل العناية المهنية للمراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية، **وبالتالي نقبل هذه الفرضية.**

ويلخص الجدول (14-4) الآتي فرضيات الدراسة التي تم اختبارها:

الجدول (14-4)

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

	الفرضيات	نتيجة الاختبار
1	يؤثر دور المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.	قبول الفرضية
2	تؤثر متطلبات المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية	قبول الفرضية
2 – 1	تؤثر استقلالية المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية	قبول الفرضية
2 – 2	يؤثر تأهيل المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية	قبول الفرضية
2 – 3	يؤثر بذل العناية المهنية للمراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية	قبول الفرضية

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

(5 - 1) : مناقشة تحليل الدراسة

(5 - 2) : مناقشة اختبار الفرضيات

(5 - 3) : الاستنتاجات

(5 - 4) : التوصيات

(1 - 5) : مناقشة تحليل الدراسة

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- كان مستوى أهمية فرضية الدراسة الرئيسية الأولى مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.12).

2- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية فرضية الدراسة الرئيسية الثانية مرتفعاً جداً من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.33).

(2 - 5) : مناقشة اختبار الفرضيات

في ضوء اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- أثبتت الدراسة أن دور المراجعة يؤثر على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ، وبذلك تحققت صحة الفرضية الأولى **" يؤثر دور المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "**.

2- أثبتت الدراسة أن متطلبات المراجعة تؤثر على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية ، وبذلك تحققت صحة الفرضية الثانية **" تؤثر متطلبات المراجعة على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية "**، وتمثلت هذه المتطلبات في (استقلالية المراجع ، التأهيل، بذل العناية المهنية)، أي أن كلاً منهم يؤثر على تطوير إدارة المخاطر بالوحدات الحكومية ، حيث جاءت جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الثانية مقبولة.

(3 - 5) : الاستنتاجات

تبين من تحليل النتائج الآتي :

1- أن للمراجعة دور في تطوير إدارة المخاطر بالوحدات الحكومية محل البحث.

2- أن متطلبات المراجعة (الاستقلالية – التأهيل - بذل العناية المهنية الواجبة) للمراجع لها دور في عملية تطوير إدارة المخاطر بالوحدات الحكومية.

3- يجب على المراجع معرفة الأهداف التي تسعى الوحدة الحكومية إلى تحقيقها في مرحلة تحديد المخاطر.

4-يجب على المراجع التنسيق مع الإدارة العليا للوحدة الحكومية على إعداد سجل دائم للمخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية.

5- أن المراجعين محل البحث يقدمون تأكيد بأن عمليات إدارة المخاطر تم تقويمها بشكل سليم.

6- لابد أن يتاح للمراجعين الصلاحيات الكاملة لممارسة عمله بموضوعية.

7- يتم اختيار أشخاص مؤهلين علميا وعمليا لشغل وظائف المراجعة ، حيث يؤثر عدد سنوات الخبرة للمراجع على كفاءة أدائه لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر.

8- قيام المراجع بتخطيط عملية المراجعة ووضع برنامج المراجعة يؤدي هذا إلى زيادة فاعلية عمليات إدارة المخاطر.

(4 - 5) : التوصيات

بناءً على النتائج العامة التي تم التوصل إليها ، فإن الدراسة تقدم بعض التوصيات كالتالي :

1- نوصي منشآت الأعمال بضرورة تطوير المدخل التقليدي للمراجعة وتبني رؤية شاملة للمخاطر من خلال الاعتماد على المراجعة على أساس الخطر.

2- نوصي بالعمل على تفعيل المراجعة كأداة في تطوير إدارة المخاطر من خلال الالتزام بالمعايير الدولية المتعلقة بالمراجعة.

3- التقييم الدوري والمستمر لوحدات المراجعة بالوحدات الحكومية للوصول إلى نقاط الضعف ومحاولة تطويرها.

4- نوصي بضرورة التأهيل العلمي والعملي للمراجع ولأفراد إدارة المخاطر ولجان المراجعة وذلك من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية.

5- نوصي بضرورة الاهتمام بتدريس مقررات المراجعة والتطورات الخاصة بها بالجامعات.

توصيات لبحوث مستقبلية

1- دور المراجعة الداخلية في تطوير أنظمة إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية.

قائمة المراجع

أولاً : القرآن الكريم

سورة التوبة ، آية 105

ثانياً : المراجع العربية

1- إبراهيم مدكور ، **المعجم الوجيز** ، القاهرة ، إدارة التحرير للطباعة والنشر 1989.

2- الاتحاد الدولي للمحاسبين ، **معايير المراجعة الدولية** ،السعودية : دن 1998.

3- توماس وآخرون، **" المراجعة بين النظرية والتطبيق "**،تعريف : حجاج وآخرون، دار المريخ للنشر ، الرياض 1989.

4- جرامين جميل، **" دليل الحوكمة والمؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي"**، متاح على الموقع الإلكتروني com.jameel-grameen.www ، في 16/3/2014

5- الجزار،محمد ،**" المراقبة الداخلية أسلوب تحقيق العدالة وتنمية الكفاية"** ، ١٩٨٧.

6- جمعة سعد سليمان، **"تحليل لمدى إدراك المراجعين الداخليين لمسئولياتهم في إدارة المخاطر وتأثر ذلك على قيمة المنشأة "**،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،2010.

7- جمعية مدققي الحسابات القانونيين الفلسطينية، ٢٠٠١.

8- حسام السعيد السيد محمد المتوكل، **"نموذج مقترح لقياس أثر دور المراجعة الداخلية على إضافة قيمة للمنشأة "**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة الحلوان، 2011.

9- حقيبة الممارسة العلمية للمراجعة الداخلية/ تدريب: المركز السعودي للمراجعة الداخلية والرقابة على الأداء " الديوان العام للمحاسبة.

10-حيدر بدر أزغير،**"دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر"**،كلية التجارة، جامعة المنصورة.

11-خبراء العرب في الهندسة والإدارة ، عمان ، ندوة سلسلة المواصفات الدولية ، 1994.

12-دعاء محمد حامد النجار ،" **إطار مقترح لتحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية على أساس الخطر وأدوات إدارة التكلفة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية"** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، 2013.

13-الدليل الاسترشادي لبناء نظام مخاطر المؤسسية.

14-رضوة أحمد ماهر، **"معايير مراجعة إدارة المخاطر الأداء في قطاع الخدمات الحكومية "**، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، 2012م.

15-ريمكاند أ، **المحاسبة الحكومية الفعالة** ، ترجمة : باحص وآخرون ، مراجعة إبراهيم وآخرون ، مركز البحوث والدراسات الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1999) .

16-زكي محمد مبارك عوض ،**"دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء بالوحدات الاقتصادية "** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2005.

17-زين يونس، **"تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي"** ؛مجلة علوم إنسانية ؛سنة 2010.

18-سماح طارق أحمد حافظ ،**"دور المرجعة الداخلية في الإفصاح عن الصعف الجوهري في الرقابة الداخلية على التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية "**، المجلة العلمية لتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ،2012.

19-السوافيري وآخرون، **" الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية "**،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2002.

20-شيماء هشام عبد اللطيف خميس، **"إطار مقترح لتفعيل المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر لدعم الاستمرارية "** ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس، 2012.

21-صالح عبد الخلايلة وآخرون،" **إستراتيجية إدارة المخاطر لوزارة التربية والتعليم"** عمان، الأردن،2013،

22-الصبان وآخرون، **" الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي "** ،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1996.

23-طارق عبد العال ، **"موسوعة المعايير للمراجعة"**، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003

24-عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب ، **"تقييم وإدارة المخاطر"**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة جامعة القاهرة ، دار الكتب المصرية ، الطبعة الأولى ، إبريل 2008.

25-عبد الفتاح محمد حسن، **"الرقابة والمراجعة الداخلية"**، دار الجامعية،الإسكندرية الرقابة 2005.

26-عبد الناصر محمد سيد درويش ، **" دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية "** ، مجلة المحاسبة والمراجعة ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، ديسمبر 2013.

27-عبدالوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، **" الرقابة والمراجعة الحديثة"** الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005/ 2006 .

28-عبير محمد فتحي ، **معوقات المراجعة الداخلية الآليات المقترحة لزيادة فاعليتها،** لنيل درجة الماجستير في المحاسبة ، الجامعة الإسلامية فلسطين ، 2007.

29-عقيلي،عمر، **"الإدارة في القطاع الحكومي "**، مراجعة الحسابات المتقدمة ، الأردن ، 2002

30-كريمة على جوهرة ، حكم الشوابكة ، **"تحليل مخاطر التكنولوجية كمدخل لتقم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوابر التسجيل العقاري في بعض الجامعات الأردنية الخاصة"**، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد9 ،العدد 26 ،2011.

31-محمد التهامي ،صديقي مسعود، **"المراجعة وتدقيق الحسابات "**، ديوان المطبوعات، جامعة الجزائر ، الطبعة الثالثة ،2006

32-محمد علي محمد علي ، **" إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية – مدخل لتعظيم القيمة "** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2005.

33-المعيار الدولي 1200. المعايير الدولية للممارسة للمهنية للتدقيق الداخلي، /http institutes.thiia, orglsites/ jourdan/ guidance/ Document/ EPPF.standards ,2017arabic bdf 1019

34-الموقع الرسمي للمعهد المحاسبين التدقيق والرقابة، تاريخ 2019).

35-https://bakkah.com/ar/for-organizations،موقع خدمات بكة للمنشآت، 3/4/2024

36-نادر شعبان إبراهيم حسن، **"النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة الداخلية في البنوك التجارية "**، الدار الجامعية، مصر .

37-نهال أحمد الجندي ،**" تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر "** ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، كلية التجارة بنات ، جامعة الأزهر، العدد الثالث ، يوليو 2008.

38-هناء عبده خليل حسانين الجارحي ،**"تقييم مدى فعالية أداء إدارة المراجعة الداخلية باستخدام منهج التحليل الهرمي – مع دراسة تطبيقية "**، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، 2013.

39-ياسر محمد سمرة " **إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة المخاطر الأعمال في الشركات المصرية** "،المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،العدد الثالث ،2011.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Beasley, M. & Hermanson, D. ," The Impact of Enterprise Risk Management on the Internal Audit Function" ,Institute of Internal Auditors (IIA) Research Foundation and the assistance, February 2006.

2. Bourn. J," Supporting innovation: Managing risk in government departments" LONDON: The Stationery Office National Audi Office ،17 August 2000.

3. COSO's "Enterprise Risk Management Integrated Framework", Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , New York, NY , September, 2004.

4.Egyptian Risk Management Association (ERMA2002, www.ermaegypt.org.

5. Griffiths, D. ," Risk Based Internal Auditing", Three views on implementation, Version 1.0.1, 15 March 2006.

6. Institute of Internal Auditors (IIA), The Role of Auditing in Public Sector Governance, August 2006.

7. Kearney, Edward F., Fernandez, Roldan, Green, Jeffrey W., Tierney, Cornelius E., Federal Government Auditing: Laws, Regulations,

8- Sekaran, Uma.(2003).**Research Methods for Business** .John Wiley & Sons,U.S.A.

9.The Institute of Internal Auditors , International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards), 2010, P38. , www.theiia.org

10.The Institute of Internal Auditors ,"Standards for the Professional Practices of Internal Auditing ",Altamonte Springs ,Florida , Inc ,2002,p2.

11.Tusek, B.,” The Role of Interanl Audit Function in Risk Management Process : Croatia and Europe Comparison ”,Managerial Auditing Journal,vol.22,2013,p22-44.

12. Victorian Auditor-Generals Office,"Manging Risk Across the Public Sector ",Good Practics Judie: Auditing in the Public Interest , 2004 , p2 , Availa at ;www.audit.ic .gov .an.

13. wayer, Lawrence B., Dittenhofer, Mortimer A., Scheiner, James H., SAWYER`S internal auditing, the practice of modern internal audi□ng, 5 edit., 2003.

الملاحق

الملحق (1) : استمارة الاستبيان

الملحق (2) : مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الملحق (3) : مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الثانية وفرضياتها

القسم الأول : المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب لسعادتكم :

أ) المنصب الوظيفي للقائم بملء الاستمارة :

مدير مالي	رئيس قسم المراجعة	مراجع بقسم المراجعة	وظيفة أخرى

ب) المؤهل العلمي:

بكالوريوس	دبلوم دراسات عليا	ماجستير	دكتوراه	مؤهلات أخرى

ج) عدد سنوات الخبرة في مزاولة المهنة:

اقل من5سنوات	من 5وحتى 10سنوات	اكثر من10سنوات

القسم الثاني : فرضيات الدراسة

الرجاء بوضع علامة (✓) أما مستوى الموافقة المناسب لسعادتكم:

الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر دور اجهزة الرقابة تأثيراً جوهرياً على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يجب على المراجع معرفة الأهداف التي تسعى الوحدة الحكومية إلى تحقيقها في مرحلة تحديد المخاطر					
2	يجب على المراجع إجراء مسح شامل للمخاطر المحيطة بالوحدة الحكومية					
3	يجب على المراجع إعادة تبويب المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية في مجموعات متجانسة حسب درجة الأهمية					
4	يجب على المراجع مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر الوحدة الحكومية للتأكد من وجود توافق بين السياسة والتطبيق					
5	يجب على المراجع التنسيق مع الإدارة العليا للوحده الحكومية على إعداد سجل دائم للمخاطر التي تتعرض لها الوحدة الحكومية					
6	دور المراجع يكمن التحديث المستمر للمعلومات التي تم جمعها بشأن المخاطر للوصول إلى نظام معلومات متكامل					
7	دور المراجع يكمن تقديم خدمات تأكيدية للوحدة الحكومية ولجنة المراجعة بمدى فاعلية الإدارة في تحديد إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية					

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر متطلبات المراجعة تأثيراً جوهرياً على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1) تؤثر استقلالية المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتاح للمراجعين التعامل مع موظفي الإدارات في الوحدات الحكومية والاتصال بهم بصورة مباشرة وفعالة					
2	يستطيع المراجعين فحص أي تقرير عن أي نشاط في الوحدة الحكومية والتحقق عن مدى التقيد بالأنظمة الواردة في ا السياسة العامة لإدارة المخاطر					
3	يتاح للمراجعين الصلاحيات الكاملة لممارسة عمله بموضوعية					
4	يتمتع مراجع بالاستقلالية عند تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها					
5	يقوم المراجع باختيار أساليب وإجراءات تقييم إدارة المخاطر ونطاق تطبيقها					
6	يقوم المراجع بإعداد قوائم خاصة تختص بتصنيف وتبويب الأحداث المتسببة في المخاطر والعامل المؤدية إليها في الوحدات الحكومية					
7	يقدم المراجعين تأكيد بأن عمليات إدارة المخاطر تم تقويمها بشكل سليم					
8	يقوم المراجع بإعداد تقارير منفصلة ودورية عن المخاطر وتوجيهها للأطراف ذات المصلحة					
9	يحق للمراجع البحث والوصول للسجلات والأشخاص للحصول على المعلومات الأساسية التي يستند عليها في عمليات تقييم إدارة المخاطر					
10	يجب على المراجع رفض أي مسؤولية تنفيذية أمام الإدارة فيما يخص إدارة المخاطر					

2) يؤثر تأهيل المراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اختيار أشخاص مؤهلين علميا وعمليا لشغل وظائف المراجعة					
2	يخضع المراجع لبرامج تدريبية متخصصة بشكل مستمر لمواكبة إجراءات تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر					
3	توفر الوحدات الحكومية فرصة مشاركة المراجع في الورش والمؤتمرات المهنية المتخصصة					
4	لدى المراجع إلمام ودراية بالطرق المختلفة والمنوعة للتقارير عن نتائج تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر					
5	يؤثر المستوى العلمي للمراجع الداخلي على كفاءة أدائه لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر					
6	يؤثر عدد سنوات الخبرة للمراجع على كفاءة أدائه لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر					
7	يؤثر حضور الدورات التدريبية والمؤتمرات المهنية المتخصصة في كفاءة أداء المراجع في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر					
8	يمتلك المراجع المهارات والخبرات اللازمة لتقييم عمليات إدارة المخاطر					
9	يحرص المراجع على تطوير قدراته بالحصور على المؤهلات العالية في مهنة المحاسبة والمراجعة					

3) يؤثر بذل العناية المهنية الواجبة للمراجع على تطوير إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يـؤدي قيـام المراجـع بتخطـيط عمليـة المراجعـة ووضع برنامج المراجعة إلى زيادة فاعلية عمليات إدارة المخاطر					
2	يـودي قيـام المراجـع بفحـص وتقـويم المعلومـات والحصـول علـى ادلـة الإثبـات الكافيـة إلـى زيـادة فاعلية عمليات إدارة المخاطر					
3	يؤدي التـزام المراجـع بمعـايير التقـارير عن إعداد تقـارير المراجعـة زيـادة جـودة الإفصـاح وفاعليـة عمليات إدارة المخاطر					

نشكر لكم تعاونكم ،،،،،،،،،

الملحق (2)

مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأولى	29	4.1182	.48154	.08942

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأولى	12.505	28	.000	1.11823	.9351	1.3014

الملحق (3)

مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثانية	29	4.3339	.31894	.05923
ف1	29	4.2034	.38682	.07183
ف2	29	4.4406	.36549	.06787
ف3	29	4.4483	.43894	.08151

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثانية	22.522	28	.000	1.33386	1.2125	1.4552
ف1	16.754	28	.000	1.20345	1.0563	1.3506
ف2	21.226	28	.000	1.44061	1.3016	1.5796
ف3	17.768	28	.000	1.44828	1.2813	1.6152