كلية التجارة
جامعة بنى سويف

تدعيم دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر بأستخدام نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة

Enhancing the Role of Internal Auditing in Risk Management Control by using Control Risk – Self Assessment (CRSA)

أ.د.أمين السيد أحمد لطفى
أستاذ المحاسبة والمراجعة
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

مستخرج من مجلة الدراسات المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة بنى سويف
العدد الثانى والثالث
٢٠٠٦

المنارة للاستشارات
www.mar

تدعيم دور المراجعة الداخلية فى إدارة المخاطر بأستخدام نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة

أ. د. أمين السيد أحمد لطفى
أستاذ المحاسبة والمراجعة
وكيل الكلية للدارسات العليا والبحوث

مقدمة

لقد أصبحت وظيفة إدارة المخاطر **Risk Management** تلعب دوراً محورياً بالإرتباط بمفهوم الرقابة الداخلية **Internal Control** فى سياق حوكمة الشركات **Context of Corporate Governance** [(١)].

فقد حدثت تطورات كبيرة فى أدبيات المراجعة نتيجة توفير أرشادات عديدة تعلقت بإعادة تعريف وهيكلة طبيعة الرقابة الداخلية كأحد ملامح حوكمة الشركات . ونتيجة لذلك الإرتباط الصريح بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر أدى الأمر إلى أحداث تطور كبير فى متطلبات التقرير عن حوكمة الشركات وقد تم التأكيد على ذلك التوضيح من خلال أحداث تغيرات هائلة فى نظام ومسئولية المراجعة الداخلية **Internal Auditing** [(٢)].

وتبدو أهمية ذلك البحث فى تركيزه على دراسة نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة **Control Risk Self Assessment CRSA** وأنعكاساته على هيكل الرقابة الداخلية وبالتبعيه على دور المراجعين الداخليين فى إدارة مخاطر منشآت الأعمال وتحقيقاً لذلك الهدف فمن الأهمية بمكان أستعراض دور المراجعين الداخليين المتغير فى إطار العلاقة بين المخاطر والرقابة . كما يتعين فحص العلاقة بين المراجعة

---

(١) د. أمين السيد أحمد لطفى ، إدارة المخاطر والرقابة ودور المراجعة الداخلية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة بنى سويف ، العدد الأول ، ٢٠٠٦ .

(٢) Spiral ,Laura F . and Michael, page Risk Management : The reinvention Control and the Changing Role of Internal Audit , Accounting , Auditing and Accountability Journal ، Vol . 16 No 4,2003, pp.640-658.

المنارة للاستشارات
www.mar

الداخلية وإدارة المخاطر على وجه التحديد فى سياق نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة **CRSA** . وفى ضوء ذلك يتم تقسيم وتخطيط البحث إلى الإجزاء التالية :-

أولاً : أهمية الحاجة إلى أستخدام نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة .

ثانياً : تحديد الجوانب الأساسية لنظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة .

ثالثاً : نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة وأثره على المراجعة الداخلية ووظيفة الإلتزام .

المنارة للاستشارات
www.mar

أولاً : أهمية الحاجة إلى أستخدام نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة

Importance of Control Risk Self Assessment

أن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر نظامين مهنيين هنا منفصلين إلا أنهما موجودين معاً فى عديد التنظيمات الكبيرة . وبصفة عامة يتمثل دور المراجع الداخلى **Internal Auditor** تقليدياً فى التأكد من أستمرارية تفعيل تشغيل بيئات الرقابة المقررة وحسب ماهو مستهدف منها . فضلاً عن تحديد أى عيوب وجوانب قصور فوراً بالإضافة إلى التأكد من أتخاذ الإجراء التنظيمى الملائم . وفى ذات الوقت يتم تغريز تلك المسئوليات عن طريق دور ووظيفة مدير المخاطر **Risk Manger** الذى يقع عليه مسئولية التأكد من أن الشركة قد قامت بتحديد مخاطرها الرئيسية ، فضلاً عن التأكد من أن لديها ضوابط رقابية داخلية أو خطط طوارئ تهدف إلى التخفيف من تلك المخاطر وتدنيتها لأقصى درجة .

وعموماً عندما تتسم تصبح الشركات بالضخامة والتعقيد فأنه يتعين على مجالس أدراتها القيام بإجراءات متزايده للتأكد من مدى كفاية بيئات رقابتها الداخلية . الامر الذى يترتب عليه تقرير المراجعين الداخليين ومديرى المخاطر بشكل متكرر وبنحو أكثر تفصيلاً عن مخاطر الشركة المحددة ومدى فعالية ضوابط للرقابة الداخلية للشركة فى التعامل معها ، ولعل ما يؤكد ذلك أن أخفاقات الرقابة الهامة كانت هى المسئولة عن أنهيار وتدهور عديد من المنشأت المعروفة (على سبيل المثال **Baring Bank, Maxwell Empire and the Bank of Credit Commerce International)** ، بأعتبار أن ضوابط الرقابة الداخلية تعتبر أحد أهم العناصر الرئيسية لأليات حوكمة الشركات . وكنتيجة لنشر تقارير حوكمة الشركات على سبيل المثال تقارير لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات المعروفة بلجنة **Cadbury** (١٩٩٢) ، والمجموعة الدراسية عن مكافآت المديرين المعروفه بلجنة **Greenbury** (١٩٩٥) ، ولجنة حوكمة الشركات

المنارة للاستشارات
www.mar

المعروفة بلجنة **Hampel** (**١٩٩٨a**) ، بالإضافة إلى القانون الموحد **Combined Code** المعروف بلجنة حوكمة الشركات (**b ١٩٩٨**) ، فقد أصبح مديرى الشركات الكبيرة على دارية عميقة بالحاجة إلى تلك الضوابط وحتميتها حتى يظلوا على معرفة بالكامل بمعايير حوكمة الشركات داخل التنظيم . وقد أدى ذلك إلى وجود طلب وجود متزايد تم وضعه على المراجعين الداخليين ومديرى المخاطر الذين أصبحوا مسئولين بشكل مشترك عن ضمان فعالية التقرير عن أليات حوكمة الشركات المطبقة ومدى كفايتها لتحديد وعلاج المشاكل والصعوبات المحتملة)[1](.

وبغض النظر عن توقعات مجلس الإدارة للدور المطلوب للمراجعين الداخليين ومديرى المخاطر ، فأن هؤلاء المراجعين بصفه عامة قد أضطروا إلى زيادة أعضاء فريق العمل إلى المدى الذى يمكن معه توفير أمكانية أجراء مراجعات تشغلية سنوية لكل وظيفة أو نشاط فى المنشأه . ولا شك أن الحل الذى تم تبنيه عن طريق كثير من الشركات لتعزيز تلك المراجعات هو الاتجاه نحو أستخدام نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة **Control Risk Self Assessment CRSA** ، وهو نظام تم تطويره أصلاً عن طريق وظيفة المراجعة الداخلية فى **Gulf Canada** ، وفى ظل ذلك النظام فأن كل وظيفة داخل الشركة (أو التنظيمات الأخرى) مسئوله عن تحديد مخاطرها الخاصة بالإضافة إلى التأكد

)[1](ينظر بالتفصيل :-

(a) Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992) ، Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Committee) ، London : Gee and Co Ltd .

(b) Committee on Corporate Governance (١٩٩٨a)، Final Report of the Committee on Corporate Governance (Hampel Committee) ، London : The London Stock Exchange Ltd .

(c) Committee on Corporate Governance (١٩٩٨b) ، The Combined Code ، London :The London Stock Exchange Ltd .

(d) Study Group on Directors Remuneration (1995) ، Report of the Study Group on Directors Remmeration (Greenury Committee) ، London : Gee and Co Ltd.

المنارة للاستشارات
www.mar

من أن ضوابط الرقابة الداخلية الملائمة قد تم تضمينها فى إجراءاتها التى تهدف إلى التخفيف من تلك المخاطر . تقع مسئولية أستيفاء ذلك على المدير المسئول عن تلك الوظيفة أو النشاط بهدف التقرير عما مجلس الإدارة عما إذا كانت ضوابط الرقابة الداخلية على تلك الوظيفة قد تم تشغيلها كما هو مستهدف منها خلال كامل الفترة أم لا . وإذا لم يكن الأمر كذلك يتم تحديد الإجراء التصحيحى الذى يتعين أخذه .

وجدير بالذكر فأنه يتعين قيام المديرين بالتعبير أيضاً عن رأيهم عن فعالية بيئة الرقابة الملائمة للوظيفة . ولاشك أن ذلك الرأى المقدم عن كافة الوظائف تزود مديرى الشركة بالمعلومات المطلوبه لأعداد قائمة حوكمة الشركات التى يتعين تضمينها فى التقرير السنوى للشركة . وجدير بالذكر فأن كافة الشركات المسجلة فى سوق الأوراق المالية فى لندن مطلوب منها أما أن تنشر قائمة حوكمة شركات فى تقاريرها السنوية أو تقوم بتفسير أسباب عدم قيامها بذلك[1] .

ثانياً : الجوانب الأساسية لنظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة

The Fundamental Aspects of CRSA System

يتطلب الأمر التأكيد على أنه فى ظل التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة فأن المديرين التنفيذيين المسئولين عن كل وظيفة أو نشاط فى الشركة مسئولين عن تحديد المخاطر التى تتعرض لها كل وظيفة أو نشاط بالإضافة إلى التأكيد أيضاً على أن كل نظم الرقابة الداخلية الفعاله المرتبطة تعمل بشكل ملائم فى الحد من تلك المخاطر . وتتمثل وظيفة مديرى المخاطر فى التأكد من أن كافة المخاطر قد

---

[1] **يمكن للقارئ الرجوع بالتفصيل إلى المراجع التالية :-**

(A) Porter, Brenda , Jon Simon and Daveid Hatherly , Principles of External Auditing , John Wiley & Sons Ltd , The Atrun , Southeru , Chichester England , 2005 ، PP. 517-518 .

(ب) د.أمين السيد أحمد لطفى ، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال ، الدار الجامعية ، الأسكندرية ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٧١ - ٦٧٣ .

(C) Pickett , K.H.S Pencer , The Internal Auditing Handbook , John Wiley & Sons Inc ., ISPN , 2003 , PP.402- 412 .

المنارة للاستشارات
www.mar

تم تحديدها كما أن أحتمال حدوثها وأثرها العكسى المحتمل على الوظيفة أو النشاط الملائم قد تم تحديدها كميا . فى حين يتمثل دور المراجعين الداخليين فى التحقق من أن نظم الرقابة الداخلية الملائمة تعمل بشكل ملائم فى الحد من تلك المخاطر المحددة وإذا لم يكن الأمر كذلك فأنهم يقومون بالتوصية بالتصرف العلاجى الملائم بالإضافة إلى متابعة التأكد من أن ذلك التصرف التصحيحى قد تم أتخاذه بالفعل .

يمكن توضيح أطار إدارة كل من مديرى الوظائف أو الأنشطة والمراجعين الداخليين ومدير المخاطر بشكل أفضل عن طريق شرح الخطوات التى يتم أتخاذها لوضع نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة ، ويتم تغريز ذلك عن طريق الإشارة إلى مثال فعلى أفتراضى ، ويتم أشتقاق الكثير من ذلك من دليل الإجراءات للشركات الرئيسية المسجلة بالبورصة . أن دليل الإجراءات للشركة محل التوضيح يقوم على فرض أساسى بناء عليه يتم وضع نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة و ينص ذلك الفرض على الآتى :-

" أن هدف المنظمة لايتمثل فى إلغاء كافة المخاطر المرتبطة بأعمالها ، ولكنه ينصب على أدارة تلك المخاطر بشكل معقول عن طريق وجود بيئة رقابة ملائمة "

ويمكن شرح ذلك أيضاً على النحو التالى :-

أن أى نظام مصمم لتقييم والتقرير – بشكل متسق وعلى نحو ذو مغزى – عن بيئة الرقابة للمنظمة يتعين أن يكون ذو مقدرة على التعامل مع الحقائق الثمانية لحياة المنشأه . توضح تلك الحقائق التفاعلات المتبادله التأثير والعلاقات الموجودة بين تلك المخاطر ونظم الرقابة الداخلية على النحو التالى :-

١- لايمكن تقييم نظم الرقابة الداخلية إلا إذا كان هناك فهم شامل للمخاطر المرتبطة .

المنارة للاستشارات
www.mar

٢- أن المخاطر التى تؤثر على أصول مختلفة أو على بعض الأصول يمكن أن تكون أكثر أهمية للمنظمة عن غيرها من الأصول .

٣- تتباين كمية وحجم وقيمة ومقدار الأصول عند مستوى مخاطر أعتماداً على نوع المخاطر التى تتعرض لها .

٤- إذا لم يكن هناك أى نظم رقابة داخلية تعمل بشكل فعال فأن هناك درجات محتملة لحدوث كافة المخاطر .

٥- تعتبر نظم الرقابة الداخلية المانعة **Preventive** أكثر فعالية من نظم الرقابة الاستكشافية **Detective** .

٦- تعد كافة نظم الرقابة الداخلية ذات درجات مختلفة من الفعالية أعتماداً على المخاطر التى تواجهها .

٧- من المعتاد تماماً أن يكون هناك أكثر من أجراء رقابى واحد للتخفيف تماماً من المخاطر الوحيده .

٨- أن درجة الشمول التى يتم على ضوئها تطبيق نظم الرقابة سوف تؤثر على فعالية تلك النظم.

عموماً تتمثل نقطة البداية لتكوين نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة فى تصنيف أصول الشركة إلى مجموعات ، ويعتبر ذلك أمراً ضرورياً طبقاً لما توضحه الحقيقة الثانية من أن المخاطر تؤثر على أصول مختلفة أو بعض الأصول يمكن أن تكون أكثر أهمية للمنظمة عن غيرها من الأصول الاخرى . بهدف عكس تلك الأهمية التمييزية للأصول على الشركة يتم ربط أوزان أو ترجيحات **Score Weights** بكل مجموعة من الأصول ، تلك الأوزان تعكس الأثر المعاكس النسبى الذى يتعلق بفقد الأصل أو تدميره على الشركة . أن مجموعات الأصول (وأوزانها) المستخدمة فى المثال الإيضاحى يمكن أبرازها فى الشكل التالى رقم (١) .

المنارة للاستشارات
www.mar

شكل رقم (١) مثال على أنواع مجموعات الأصول المستخدمه فى نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة		
نوع الأصل	الوصف	الوزن الترجيحى (يميل الأوزان الترجيحية الأثر العكسى النسبى على الشركة إذا ما تم تدمير الأصل المرتبط)
C	النقدية Cash	٢٠٠
G	شهرة المحل Good Will	٤٠٠
I	المعلومات Information	٣٠٠
K	المعرفة Knowledge	٢٠٠
L	قانونى Legal	٥٠
P	الأصول الملموسه المادية **Physical Assets**	١٠٠

وتتمثل الخطوة التالية فى وضع نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة فى تحديد الكيانات أو الوحدات التى تشكل مكونات النظام ، والتى يتم تعريفها على أساس الأنشطة أو الوظائف داخل الشركة التى تعتبر من مسئولية أحد المديرين الرئيسيين القابلين للتحديد . أن كل كيان يتم تحليله من أجل تحديد المخاطر التى يتعرض لها كما يتم أعداد جوانب المخاطر المرتبطة **Risk Profile**، ومع ذلك قبل أن يتم البدء فى تلك العملية يتطلب الأمر تحديد مايعرف بمجالات قيمة الأثر **Impact Value Fileds** . فعند تحديد كل مخاطر فى أحدى الكيانات أو الوحدات يتم تخصيص قيمة الأثر التى تعكس الأثر المعاكس المحتمل على الكيان فى صورة درجة مرتفعة ، متوسطة أو منخفضة ، من أجل التأكد أن كافة الكيانات أو الوحدات داخل الشركة قامت بتحديد تلك القيم المؤثرة على نفس الأساس فأن الأمر يتطلب تحديد معلماتها أو المقاييسها **Parameters** . على سبيل المثال فأن المخاطر التى يمكن أن تتسبب فى أحداث خسارة بين مليون جنيه إلى ٥ مليون جنيه قد يتم تصنيفها على أنها قيمة ذات

المنارة للاستشارات
www.mar

أثر منخفضه **Low Impact Value** ، أما الخسائر التى تتراوح مابين ٥ مليون جنيه إلى ١٠ مليون جنيه فقد يتم تصنيفها على أنها قيمة ذات تأثير منخفض ، فى حين أن الخسائر التى تتراوح مابين ٥ مليون جنيه إلى ١٠ مليون جنيه قد يتم تصنيفها على أنها قيمة ذات تأثير متوسط ، فى حين يتم تصنيف الخسائر التى تتراوح مابين ١٠مليون جنيه إلى ١٠٠٠ مليون جنيه على أنها قيمة ذات تأثير مرتفع .

يتم إدخال تلك الأرقام داخل مجالات القيمة المؤثرة على نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة كقيم تمثل الحد الأدنى والحد الأقصى . فى الشكل البيانى التالى رقم (٢) يتم إعادة إنتاج بعض من القيود التى تظهر فى المثال التوضيحى لنظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة فى الشركة .

ومتى تم تحديد الوحدة والقيم المؤثره يمكن عرض البيانات الخاصة بكل مخاطر محتمله (أو كل حدث عكسى محتمل) والتى تتعرض إليها الوحدة بالإضافة إلى تحديد مجموعة الأصل أو المجموعات التى قد تعانى من الخسارة أو الضرر المرتبطة بحدوث الحدث العكسى المحدد . كما يتم عرض تفاصيل كافية لأغراض الأصول عند مخاطر حدوث الحدث ، وأثر القيمة المحتملة للحدث بالإضافة إلى أحتمال وقوع الحدث عندما لا تكون نظم الرقابة الداخلية موجودة . أن تلك العملية تهتم بدراسة ثلاثة من الحقائق الثمانية لحياة المشروع - على وجه التحديد مايلى :-

المنارة للاستشارات
www.mar

شكل رقم (٢)

مثال على مجالات قيمة الأثر فى نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة

توصيف مختصر **Short Description**	**مخاطر الشركة – عام** **Corporate Risks - Generic**
المسئولية **Responsibility**	**المجلس الرئيسى** **Main Board**

قيم الأثر **Impact Value**	الحد الأدنى	الحد الأقصى
أثر منخفض	١٠٠٠٠٠٠	٤٩٩٩ ٩٩٩
أثر متوسط	٥٠٠٠٠٠٠	٩٩٩٩ ٩٩٩
أثر مرتفع	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠

الحقيقة الأولى :

" ليس هناك أمكانية لتقويم ضوابط الرقابة الداخلية **Evaluate Controls** إذا لم يتم فهم المخاطر المرتبطة " . أن ذلك يعنى أنه قبل أمكانية وضع ضوابط رقابة داخلية ملائمة محل التشغيل فأنه من الضرورى أن يتم تفهم المخاطر التى قد تتعرض لها المنشأه ، كما أن الأصل أنه يجب أن يتم وضع ضوابط رقابة داخلية بهدف التخفيف من تلك المخاطر المحددة على وجه التحديد .

الحقيقة الثالثة :

تتباين كمية وحجم وقيمة ومقدار الأصل عند مستوى المخاطر أعتماداً على نوع التعرض للمخاطر .

الحقيقة الرابعة :

إذا لم يكن هناك ضوابط رقابة داخلية محل تشغيل فعال فليس معنى ذلك ضرورة أن كافة المخاطر سوف تحدث بمعنى وجود درجات من الاحتمال لحدوثها .

المنارة للاستشارات
www.mar

بينما فى الشكل البيانى رقم (٣) يتم أعادة أنتاج بعض من القيود المرتبطة بالمخاطر التى يتم تحديدها وتسجيلها فى نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة فى الشركة فى المثال التوضيحى الأفتراضى ، فبالإشارة إلى ذلك الشكل البيانى يجب ذكر عديد من النقاط الهامة :-

-أن مجال التوصيف القصير يسجل وصفا مختصراً عن المخاطر ، وحتى يصبح ذلك مفيداً يتطلب ذلك الوصف أن يكون ذو مغزى .

-أن مجال التوصيف المطول يوفر وصف كامل للمخاطر (أو بشكل أكثر دقة الحدث العكسى المحتمل فى التوصيف القصير)

-أن مجال نوع الأصل يحدد مجموعة الأصل محل التهديد المرتبط بحدوث الحدث المعاكس.

-أن مجالات الأثر والأحتمال تشير إلى تحديد الأثر المحتمل على المشروع المرتبط بحدوث الحدث المعاكس الذى يعكس الحدث الذى يحدث وأحتمال حدوث الحدث عند عدم وجود نظم رقابة داخلية . فى كل حالة يتأسس التحديد الكمى على ثلاثة مقاييس واسعة هى مرتفع ، متوسط ومنخفض .

وبعد أن يتم عرض كافة المخاطر المحتملة التى قد تتعرض إليها المنشأه فأن نظم الرقابة الداخلية المتضمنه داخل إجراءات المنشأه يتم تحديدها وتسجيلها بطريقة مماثلة ، وبشكل مبدئى يتم تجاهل المخاطر التى يتم التعرض إليها ويتم تسجيل ضوابط الرقابة الداخلية الموجودة فى الوحدة . ومن المهم أن يتم إعداد مجموعة شاملة من ضوابط الرقابة الداخلية سواء أكانت تخفف من المخاطر المحددة أم لا . أن أى ضوابط رقابة داخلية زائدة عن الحاجة (أى نظم الرقابة التى لن تخفف من المخاطر المحددة) يمكن أن يتم تجزئتها فى مرحلة تالية ويمكن أن تستخدم القائمة

المنارة للاستشارات
www.mar

لأختبار ما إذا كانت المخاطر المحددة قد تم حذفها من مجموعة المخاطر . وعندما يتم تحديد نظم الرقابة الداخلية فأنها يتم تصنيفها إلى واحد من المجموعات الخمسة التالية :- نظم وقائية **Preventative** ، نظم تصحيحية **Corrective** ، نظم أستكشافيه **Detective** ، نظم رادعه **Deterrent** ، أو نظم الكيان ، أن النوع الأخير يشير إلى أن إجراء الرقابة يتأثر من خارج الوظيفة أو النشاط . على سبيل المثال إذا ما أختبر قسم التمويل كافة فواتير المشتريات قبل أن يقوم قسم حسابات الدائنين بسدادها ، من ثم يقوم قسم التمويل بوضع رقابة الوحدة **Entity Control** كجانب من جوانب مخاطر قسم حسابات المشتريات ، وعندما يتم تصنيف ضوابط الرقابة على الوحدة (وتحديد كيف يمكن عمل التحسينات) فأن المديرين الرئيسيين المسئولين عن الوحدات المرتبطة يحتاجون أن يتم أطلاعهم على الحقيقة الخامسة لحياة المنشأة (أى أن ضوابط الرقابة المانعه تعتبر أكثر فعاليه من ضوابط الرقابة الاكتشافية) .

متى تم تحديد وتبويب ضوابط الرقابة الداخلية فأن نتائج أختبار الألتزام **Compliance Testing** (متضمنه تقييم فاعلية ضوابط الرقابة الداخلية فى التخفيف من المخاطر المحددة) يتم إدخالها فى التحليل . وسوف يكون من الملائم أن يؤدى مثل ذلك الأختبار إلى إجابة بسيطة بنعم أولاً على السؤال الخاص بما إذا كان إجراء الرقابة يعمل حسب الأسلوب المستهدف ، ولسوء الحظ فأن ذلك لن يكون الموقف وهنا يقفز للذهن الحقيقة الثامنه الخاصة " بأن الشمول الذى خلاله يتم تطبيق الأجراء الرقابى سوف يؤثر على فعالية ذلك الأجراء " ، أن أختبار الألتزام يؤدى بوجه عام إلى تقييم يشير إلى أن إجراء الرقابة يعمل بفعالية دائما وبشكل أكثر غالباً أو أحياناً أنه لايعمل مطلقاً .

المنارة للاستشارات
www.mar

جدول رقم (٣)
مثال على القيود المرتبطه بمخاطر محددة
فى نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة

رقم المخاطر	١٠	
التوصيف الموجز	المخاطر الأستراتيجية	نظم رقابة داخلية مرتبطه ليس هناك توصيف موجز
التوصيف المطول	قد لا توجد أى أستراتيجية ، وقد تكون غير ملائمه للسوق أو قد يتغير السوق فى حين لا تتغير الاستراتيجية ، حتى فى ظل المواقف التى يوجد عندها إستراتيجية جيدة يمكن أن تتعرض للمخاطر إذا تم أبلاغها بطريقة غير جيدة أو تم تطبيقها بشكل غير حسن ، بشكل مكافئ إذا ما كان نظام المعلومات الإدارية المتاح للإدارة فقيراً أو كانت البيانات محل شك فقد تكون الاستراتيجية ذاتها معيبه أو أن الشركة قد ينقصها التغذية العكسية عن أداء إستراتيجيتها وبشكل بديل فأن مثل التغذية العكسية قد تكون غير صحيحة مما يؤدى إلى وجود تصرف علاجى غير سليم .	١٠ خطة المشروع ٢٠ الرقابة بالموازنة
نوع الأصل	G	
	شهرة المحل	
الأثر	o منخفض o متوسط □ مرتفع	
الأحتمال	□ منخفض o متوسط o مرتفع	

فى الشكل التالى رقم (٣) يتم إعادة تحديد بعض القيود المرتبطه بإجراء الرقابة التى تم تحديدها فى المثال الأفتراض الخاص بنظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة ، وفيما يلى النقاط التى يتعين ذكرها فى :-

١- أن حقل الوصف الموجز يسجل توصيف مختصر لأجراء الرقابة .

٢- أن حقل الوصف المطول يوفر توصيف كامل لأجراء الرقابة المحدد فى التوصيف الموجز .

٣- أن حقل نوع الرقابة يسجل النوع أو المجموعه التى ينتمى إليها إجراء الرقابة (مانع تصحيحى ، أكتشافي ، رادع أو كيانى) .

المنارة للاستشارات
www.mar

٤- أن حقل أختبار الألتزام يسجل نتائج أختبارات الألتزام التى يتعرض لها إجراء الرقابة ، حيث يكون هناك خمسة خيارات تشير إلى أن إجراء الرقابة قد تم الألتزام به (دائماً ، كثيراً غالباً، أحياناً ، غير موجود مطلقاً) أو أن إجراء الرقابة لم يتم أختباره ، أن الموقف الأخير يطبق على إجراء الرقابة المسجل فى الشكل رقم (٤) .

وسوف يكون الأمر مفيداً للغاية إذا ما تم مواجهة قائمة مجموعة المخاطر التى تتعرض لها الوحدة بشكل دقيق فى ضوء ضوابط الرقابة الداخلية التى تقوم المنشأه بتشغيلها واى عيب فى تلك الضوابط الرقابية المحددة .

جدول رقم (٤)
مثال عن القيود المرتبطه بإجراء الرقابةالمحدد
فى نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة

رقم إجراء الرقابة	١٠		
التوصيف المختصر	**خطة المشروع**		**المخاطر المرتبطة** **رقم التوصيف الموجز**
التوصيف المطول	**أن خطة المشروع عن الخمسة سنوات تعمل بشكل ملائم ويتم مراجعتها بشكل منتظم عن طريق المجلس .**		**٢٢٠ توسع غير ملائم** **١٠ المخاطر الأستراتيجية**
نوع إجراء الرقابة	⊙ **مانع** o **تصحيحى** o **أستكشافى** o **رادع** o **كيانى**	**أختبار الالتزام**	o **دائماً** o **غالباً** o **أحياناً** o **أبداً** ⊙ **غير مختبر**

ومع ذلك فأن حياة المشروع لن تتسم بالمباشرة على الدوام ، وهذا الأمر يستحضر الحقيقة السادسة والسابعة لحقائق المشروع على النحو التالى :-

المنارة للاستشارات
www.mar

الحقيقة السادسة :

أن كافة ضوابط الرقابة الداخلية لديها درجات درجات من الفعالية أعتماداً على المخاطر التى تتناولها ، وفى معظم الحالات يمكن أن يتم التخفيف من المخاطر المحددة عن طريق عدد من ضوابط الرقابة الداخلية المختلفة . ويجب أن يتم عمل أختيار معين لتبنى الملائم منها ، ويعتمد ذلك لحد كبير على قرار الموازنه بين التكلفة والعائد . حيث أن تكلفة تطبيق والحفاظ ومتابعة الأجراء الرقابى يتم الموازنة فيما بينها فى ضوء الأثر المحتمل على أصول المنشأه مع الأخذ فى الاعتبار المدى حدوث الحدث العكسى وأحتمال حدوثه . وبتقييم الأجراء الرقابى وفقاً لذلك الأساس فأن أكثر الإجراءات الرقابية المرتبطه بتخفيف أو الحد من المخاطر المحددة قد لايتم أختيارها وبالأحرى سوف يتم تبنى إجراء رقابى بديل أقل تكلفة .

الحقيقة السابعة :

من المعتاد جداً أن يكون هناك أكثر من إجراء رقابى واحد للتخفيف الكامل من المخاطر المنفرده ، وفى كلمات أخرى فأن هناك مدى من العلاقات الواحدة إلى الكثير من العلاقات فيما بين المخاطر ونظم الرقابة الداخلية ، ومن ناحية أخرى قد يكون هناك إجراء رقابى واحد يحد من أكثر مخاطر واحدة وفى ظل ذلك العامل الأضافى الذى يتم أدخاله فى تحليل سابق معقد ، من الأفضل أن يتم التعامل مع تقييم وبيانات إجراء الرقابة عن طريق مدخل المصفوفة .

وفى ظل الشكل رقم (٤) يتم إعادة تصوير مصفوفة المخاطر والرقابة للشركة محل المثال الإيضاحى ، كما يتم إيضاح كل من رقم المخاطر ينظر الشكل رقم (٢) (كما تم تسجيلها فى قائمة المخاطر حيث يتم تمثيل المعلومات الملائمة الخاصة برقم لمخاطر ١٠) بالأرتباط بأعلى المحور الأفقى بالإضافة إلى رقم الأجراء الرقابى

المنارة للاستشارات
www.mar

والتوصيف الموجز ، ونوع ونتيجة أى أختبار بالألتزام (كما تم تسجيله فى قائمة ضوابط الرقابة الداخلية ينظر الشكل رقم ٣) حيث يتم توفير المعلومات الملائمة لرقم إجراء الرقابة (١٠) فى أسفل يسار المحور الرأسى ، كما يتم توضيح أثر كل إجراء رقابى على كل نوع من المخاطر بأستخدام مدى من (١) إلى (٥) ، حيث يشير الرقم (١) إلى الأثر الضعيف بينما يمثل الرقم (٥) أثر قوى ، وحتى تلك النقطة يتم تسجيل ضوابط الرقابة الداخلية على أنها تعمل كما هو مستهدف ، ويتم أدخال نتيجة أختبار الألتزام بعد ذلك ، ويتم توضيح ضوابط الرقابة الداخلية الرئيسية على أنها الضوابط التى تعتبر فعاله على وجه الخصوص فى التخفيف من المخاطر المحددة (بالدرجات ٤ ، ٥) .

ويتم إدخال أختبارات الألتزام الآن داخل التحليل كما يتم تضمينها فى الدرجات الموضحة لبيئة الرقابة الفعلية (الموضحة أدناه) ، ويعتمد تكرار أختبار إجراء الرقابة على أهميتها فى التخفيف من المخاطر المحدة كما يتم عكسها فى درجات المصفوفه من (١) إلى (٥) . ويتم أختبار ضوابط الرقابة الداخلية ذات الدرجة المرتفعة بشكل أثر تكرار مقارنة بتلك ذات الدرجة المنخفضة ، حيث يوجد أثر عكسى محتمل عندما يفشل إجراء الرقابة فى العمل كما هو مستهدف .

وأسفل توصيف إجراءات الرقابة فى الشكل السابق رقم (٤) يوجد نوعين من بيئات الرقابة هما البيئة المستهدفة والبيئة الفعلية يمكن توضيحها على النحو التالى:-

المنارة للاستشارات
www.mar

١- تعكس البيئة المستهدفه **Target Environment** فعالية بيئة الرقابة فى التخفيف من المخاطر المحددة إذا كانت ضوابط الرقابة الداخلية الملائمة محل تفعيل وتعمل كما هو مستهدف (وجدير بالذكر فأن ذلك لا يعنى دائماً أن المخاطر يتم إلغاءها حيث أن ذلك لا يعتبر ذات تكلفه فعالة كما عندما تعمل كافة ضوابط الرقابة كما هو مستهدف فأن بعض المخاطر تظل موجودةأيضاً) .

٢- تشير البيئة **الفعلية Actually Environment** إلى فعالية بيئة الرقابة فى التخفيف من المخاطر المحددة إذا ما كانت ضوابط الرقابة محل تفعيل وتعمل بالفعل كما هو مقرر من خلال أختبار الألتزام ، وذلك سوف يختلف عن البيئة المستهدفة فى حالة إذا ما كان أحد أو أكثر من ضوابط الرقابة الداخلية تفشل فى أن تعمل أو لا تعمل كما هو مستهدف .

وأسفل هيكل المصفوفة يوجد صفين من الحروف . وهى تحدد جودة ضوابط الرقابة الداخلية التى تعمل بشكل ملائم بالأرتباط بكل مخاطر محددة خاصة بكل من (١) البيئة المستهدفة ، (٢) البيئة الفعلية ، وتتراوح الحروف من الحرف **(A)** إلى الحرف **(D)** ، حيث يشير الحرف **(A)** إلى ضوابط الرقابة الفعالة بدرجة مرتفعة (بمعنى أن ضوابط الرقابة تخفف من المخاطر إلى المدى المرغوب فيه) بينما يشير الحرف **(D)** إلى ضوابط الرقابة غير الفعالة (أو الغائبة) ، وأسفل الحروف يوجد صفين من الدرجات لكل المخاطر إحداهما يرتبط بالبيئة المستهدفة والأخر بالبيئة الفعلية . تلك الدرجات يتم أستنتاجها عن طريق ضرب الدرجات التى يمكن إرجاعها إلى المخاطر المحددة فى كل من العوامل التالية :-

١- أهمية الأصل الذى قد يتعرض للخسارة أو الفقد إذا ما وقع الحدث العكسى المحدد (كما تم عكسه الإيضاحى رقم ١).

٢- الأثر العكسى المرتفع أو المتوسط أو المنخفض على الأصل (الأصول) .

٣- الأحتمال المرتفع أو المتوسط أو المنخفض لوقوع الحدث إذا لم يكن هناك أى ضوابط رقابية داخلية موجودة .

المنارة للاستشارات
www.mar

٤- فعالية ضوابط الرقابة الداخلية القائمة للتخفيف من وقوع الحدث الواقع (مشتقة من الدرجات من (١) إلى (٥) كما تم شرحه بعالية بالإضافة إلى نتائج أختبارات الألتزام) .

على سبيل المثال فأن أفضل سيناريو ذو أقل درجة سوف يعكس الموقف الذى فيه سوف يعانى الأصل غير الهام نسبياً من أثر سلبى صغيرإذا ما وقع الحدث ذو المخاطره ، حيث سيكون هناك أحتمال قليل بوقوع الحدث وفى ظل أى حدث فأن ضوابط الرقابة الداخلية الكافية تعمل بشكل ملائم لتخفيف المخاطر . كما يشير أختبارات الالتزام إلى أنها تعمل دائماً كما هو مستهدف. وعلى النقيض من ذلك ففى ظل أسوأ سيناريو ذو الدرجة الأعلى الذى ينشأ إذا ماكان أكثر أصول المنشأة أهمية سوف يعانى من أثر سلبى ضخم إذا ماوقع الحدث ذو المخاطره ، حيث سيكون هناك أحتمال مرتفع بأن الحدث سوف يحدث إذا لم تكن هناك ضوابط رقابة داخلية موجودة وتشير أختبارات الإلتزام بأن ضوابط الرقابة الداخلية محل التفعيل ليست فعاله.

أن درجات كل مخاطره من المخاطر المحددة يمكن أضافتها معا لأنتاج الدرجة الشاملة للمنشأة والتى تعكس مرة أخرى البيئة المستهدفه والبيئة الفعلية ، ويتم عرض ملخص الدرجات فى أسفل اليسار من المصفوفة . وكلما زاد الفرق بين درجات البيئة المستهدفه والفعلية ، كلما تزيدات المخاطر غير المخططة التى تتعرض لها المنشأة .

أن نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة (**CRSA**) يعتبر أداه نافعة للغاية فى تحديد وتقييم والرقابة على المخاطر التى تتعرض لها الشركات ، حيث أنه يؤكد على أن المديرين الذين يعتبروا مسئولين عن وظائف أو أنشطة المنظمة على دراية وعلم كامل (ومسئولين عن) المخاطر التى تتعرض لها تلك الوظائف أو الأنشطة . وأن ضوابط الرقابة الداخلية محل تفعيل من التخفيف من تلك المخاطر ، أن التحليل الرسمى لذلك النظام يمكن أيضاً مديرى المخاطر من مراجعة وفحص المخاطر المحددة لوحدات المنظمة للتأكيد على أن كافة المخاطر الملائمة قد تم

المنارة للاستشارات
www.mar

تحديدها وأن أثرها المحتمل وأحتمالات حدوثها قد تم تحديدها كمياً بشكل ملائم . ومن جوانب المخاطر المرتبطه بالوحدات الفردية يمكن لمديرى المخاطر أن يقوموا بتصوير وبناء خريطة المخاطر الخاصة بالمنظمة كوحدة واحدة وتحديد تلك الحالات التى تتعرض معظمها للمخاطر .

وبالمثل فأن تحليل نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة يوفر أساس سليم للمراجعين الداخليين للتحقق من أن ضوابط الرقابة الداخلية لكل وظيفة أو نشاط يعمل كما هو محدد بشكل ملائم وفعال فى التخفيف من المخاطر المحددة ، وأنه قد تم تقييمها بشكل ملائم ، علاوة على ذلك فمن ملامح علاقة المخاطر والرقابة للوحدات الفردية يمكن للمراجعين الداخليين التوصل إلى أستنتاجات بشأن البيئة الرقابية الشاملة للمنظمة . وكما سبق الذكر فأن رئيس المراجعة الداخلية يقوم بمناقشة رئيس مجلس الإدارة التنظيم (ومن الممكن أن يناقش ذلك أيضاً مع رئيس لجنة المراجعة) عن موقف الرقابة على المخاطر خلال المنظمة . تلك المناقشات تعتبر أكثر فعالية إذا ما تأسست على تحليل جوانب المخاطرعلى مستوى الوحدات الفرعية للمنظمة ، وعموماً يمكن القول بأن مصفوفة المخاطر والرقابة المشتقة من نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة توفر الأساس النموذجى لتلك المناقشات .

ثالثا: نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة وأثرها على المراجعة الداخلية ووظيفة الإلتزام

CRSA and its Influence Audit and of Compliance Function

من خلال فحص نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة يتضح أن كل من وظيفة المراجعة الداخلية ووظيفة إدارة المخاطر يقومان بدارسة جوانب مختلفة لنفس القضية ، وقد أصبح فى الوقت الحالى كل من المراجعين الداخليين ومديرى المخاطر يعملان معا وفى بعض الشركات يقوم رئيس كل من الوظيفتين بالتقرير إلى نفس مديرى الإدارة العليا المختصة (على سبيل المثال مدير مجموعة المراجعة والمخاطر) . وعلى الرغم من ذلك فأن وظيفة إدارة المخاطر مثل كافة الوظائف داخل الشركة تعتبر أحد عناصر مجموعة المراجعة الداخلية **Internal Audit**

المنارة للاستشارات
www.mar

Portfolio حيث يتم مراجعتها بنفس الطريقة التى تتم لكافة الوظائف الأخرى . أن المراجعين الداخليين يحتاجون إلى التأكد من أن وظيفة إدارة المخاطر لديها ضوابط رقابة داخلية كافية على أنشطتها حيث أنه إذا لم تكن تلك الضوابط الرقابية تعمل بشكل ملائم فأن الشركة سوف تكون عرضه لمخاطر الخسارة بنفس الأسلوب ذو الصلة إذا لم يقم قسم التمويل بأداء مطابقات البنك الدورية .

وكأحد المخاطر الرئيسية التى يجب أن تعد وظيفة إدارة المخاطر لمواجهتها فى أى شركة كبيرة تتمثل فى بعض الأحداث غير المعروفة أو غير المرئية والتى يمكن تنشأ بشكل غير مراقب وتسبب تهديدات للشركة بطريقة ما ،على سبيل المثال قد تحدث بعض التغيرات فى سياسات الحكومة يتبعها برنامج تأميم للصناعة التى تعمل فيها الشركة أو وجود هجمات إرهابية تحطم المكتب الرئيسى للشركة وكافة سجلاتها أو تقتل مديريها الرئيسيين ، مثل تلك المخاطر يصطلح على تسميتها بالمخاطر الطارئة . والتى تعتبر أحد جوانب منظور المخاطر التى تتعرض لها الشركة والتى يتعين على وظيفة إدارة المخاطر أن تقوم بإدراتها بشكل جيد عن طريق وضع استرايجية تساعدها فى تحديد مثل تلك المخاطر فى الوقت المناسب لظهورها ، ومن ثم تتمكن الشركة من أخذ تصرف وقائى عن طريق وضع ضوابط رقابة فعالة عن طريق وظيفة إدارة المخاطر . ولاشك أن أحد أجزاء أو مكونات دور وظيفة المراجعة الداخلية يتمثل فى أداء مراجعات دورية لوظيفة إدارة المخاطر . وإذا ما تبين أن تلك المخاطر لم يتم تضمينها فى منظور مخاطرها يتعين أن يتم التقرير عن ذلك إلى رئيس إدارة المخاطر والتأكد من أن التصرف العلاجى قد تم أخذه . وذلك يتضمن بطبيعة الحال التأكد من أن تلك المخاطر قد تم الأعتراف بها صراحة كأحد مخاطر الوظيفة وأن ضوابط الرقابة الداخلية الملائمة قد تم وضعها للتخفيف منها ، وبدون مثل ذلك التصرف فأن الشركة كمجموعة واحدة تتعرض لتهديد تلك المخاطر .

وفى السنوات الحديثة حدثت زيادة كبيرة فى المتطلبات القانونية والرقابية التى يتعين على الشركات الألتزام بها الأمر الذى أسفر عن تكوين كثير من الشركات

المنارة للاستشارات
www.mar

الضخمة وظيفة الإلتزام فى الهيكل التنظيمى لها ، وفى ظل هذا السياق فأن كلمة إلتزام **Compliance** تعنى التشغيل طبقاً لكافة المتطلبات القانونية والتنظيمية التى تطبق على المنظمة ذات العلاقة . أن دور وظيفة الألتزام يتمثل فى أداء أختبارات دورية هيكلية للتأكد من أن كافة جوانب الشركة التى تتعرض لمتطلبات قانونية أو تنظيمية تلتزم بتلك المتطلبات ، ويتم أداء أختبارات بنفس الطريقة المتعلقة بأختبارات الألتزام **Compliance Testing** التى تتضمنها مراجعة القوائم المالية . أن الاختبار الذى يتم الأضطلاع به عن طريق وظيفة الألتزام عادة ما يحل محل العمل الذى يتم أداءه عن طريق المراجعين الداخليين ، لذلك فأن هؤلاء المراجعين لا يحتاجون أداء أختبارات ألتزام تفصيلية فى تلك المجالات ، وبالأحرى فأنهم يركزون على فحص العمل المؤدى فى المجالات الملائمة عن طريق وظيفة الالتزام .

المنارة للاستشارات
www.mar

الفهرس

البـيـــــــان	رقم الصفحة
مقدمة	١
أولاً : أهمية الحاجة إلى أستخدام نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة	٣
ثانياً : تحديد الجوانب الأساسية لنظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة	٥
ثالثاً : نظام التقييم الذاتى لمخاطر الرقابة وأثره على المراجعة الداخلية ووظيفة الإلتزام .	١٩

المنارة للاستشارات
www.mar