# The role of the internal audit function in assessing the risks of economic and social factors using the risk matrix / Applied research in the General Land Transport Company

**Ahmed H. Kadhim**
The independent high electoral commission
Ahmedhk22@yahoo.com

**Prof. Dr. Khawla Hussein Hamdan**
Postgraduate for Accounting and Financial Studies- University of Baghdad
dr.kawla@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 7/2/2024 Accepted: 3/3/2024 Published: 30/6/2024

**Abstract:**

At present, the external risk environment is now competing with the internal risk environment as a primary focus for risk management, due to the dominance of the sustainability agenda, as these issues pose real challenges to the company, because internal audit contributes to adding value through evaluating and improving risk management processes, as the research aims to shed light The role of internal audit in developing a plan to evaluate the factors of the external environment represented by (economic and social) factors to determine the work centers according to the degree of their exposure to risks in order to control them and reduce them to the level acceptable to management. Its importance stems from the scarcity of studies and research that have addressed these factors and evaluated their impact on the company's operations mediated by the function. Internal audit to identify the risks associated with it. Therefore, those concerned with internal audit and management should collect as much information as possible about the company's external environment to design a control system that is compatible with the surrounding risks and not waste time in relatively unimportant areas. The researcher uses the risk matrix to link work centers and risks and communicate the research reached a set of conclusions, perhaps the most important of which is that Iraqi public companies are surrounded by many risks that must be dealt with to avoid future risks, perhaps the most prominent of which are the economic conditions as well as a weakness in commitment to social responsibility. The research concluded with several recommendations, the most important of which is the need for the competent authorities in the auditing profession to hold seminars and workshops. For internal auditors to identify and evaluate the risks of economic and social factors to determine the degree of their impact on their departments, while developing a guide and indicators for how they deal with these risks and taking them into account when developing the audit plan to design audit procedures to avoid these risks.

**Keywords**: Internal Audit, Economic Factors, Social Factors, Risk Matrix, Pestel

# دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم مخاطر العوامل الاقتصادية والاجتماعية باستخدام مصفوفة المخاطر/ بحث تطبيقي في الشركة العامة للنقل البري

**احمد حميد كاظم**
المفوضية العليا المستقلة للانتخابات

**أ.د. خولة حسين حمدان**
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/جامعة بغداد

**المستخلص:**

في الوقت الحاضر اصبحت بيئة المخاطر الخارجية تتنافس الآن مع بيئة المخاطر الداخلية كمحور أساسي لإدارة المخاطر، بسبب هيمنة أجندة الاستدامة حيث تشكل هذه القضايا تحديات حقيقية للشركة ، لان التدقيق الداخلي يساهم في إضافة قيمة من خلال تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر اذ هدف البحث الى تسليط الضوء على دور التدقيق الداخلي في وضع خطة لتقييم

عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالعوامل(الاقتصادية والاجتماعية) لتحديد مراكز العمل حسب درجة تعرضها للمخاطر للتحكم فيها وتخفيضها الى المستوى الذي تقبله الإدارة، وتنبع أهميتها من ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه العوامل وتقييم تأثيرها على عمليات الشركة بوساطة وظيفة التدقيق الداخلي لتحديد المخاطر المرتبطة بها، لذا ينبغي على المعنيين بالتدقيق الداخلي والإدارة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول البيئة الخارجية للشركة لتصميم نظام رقابي يتوافق مع المخاطر المحيطة وعدم إضاعة الوقت في المجالات غير المهمة نسبياً، استخدام الباحث مصفوفة المخاطر للربط بين مراكز العمل والمخاطر وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها تحيط بالشركات العامة العراقية العديد من المخاطر التي يجب التعامل معها لتجنب المخاطر المستقبلية لعل أبرزها الظروف الاقتصادية فضلاً عن وجود ضعف في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وخلص البحث الى عدة توصيات أهمها ضرورة قيام الجهات المختصة بمهنة التدقيق بعمل ندوات وورش عمل للمدققين الداخليين للتعرف على مخاطر العوامل الاقتصادية والاجتماعية وتقييمها للتعرف على درجة تأثيرها على دوائرهم مع وضع دليل ومؤشرات لكيفية تعاملهم مع هذه المخاطر واخذها في الحسبان عند وضع خطة التدقيق لتصميم إجراءات تدقيقية لتجنب هذه المخاطر.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، مصفوفة المخاطر، Pestel.

**المقدمة:**

تعد دراسة عوامل البيئة الخارجية ومتغيراتها من الموضوعات الهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لأهميتها في تحقيق اهداف الشركة، حيث يؤكد معظم الباحثين على ضرورة قيام الشركات بدراسة بيئتها الخارجية وتقييم تأثيرها على الشركة، ولان الغرض من معايير التدقيق الداخلي هو مساعدة المدققين الداخليين وأصحاب المصلحة في التدقيق الداخلي على تعزيز قدرة الشركة على ايجاد القيمة وحمايتها والحفاظ عليها من خلال تزويد مجلس الإدارة والإدارة بضمانات ومشورة مسندة الى المخاطر وموضوعية، وللاستجابة لهذه المعايير فضلاً عن التغييرات المستمرة في بيئات الإعمال أصبح من الضروري اعتماد وظيفة التدقيق الداخلي من اجل دعم اهداف الشركات لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات المستقبلية، ولتتمكن من تحقيق ذلك لابد من التعرف على عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها وابرز المخاطر التي تتعرض لها وبالتالي العمل بشكل فعّال للاستجابة لتلك المخاطر والتحكم فيها ، ومن بين الوسائل الفعّالة في التعرف على تلك العوامل هو تحليل (PESTEL) والذي يعتبر اداة تحليل يستخدم لتحديد العوامل (السياسية، الاقتصادية، اجتماعية وثقافية، التقنية، البيئية، والقانونية)، وتأثيراتها والتي قد تتغير في المستقبل، من اجل استغلالها كفرص أو ايجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل افضل من المنافسين، وهنا سيركز الباحث على العوامل الاقتصادية والاجتماعية لأهمية عينة البحث في دعم الاقتصاد المحلي ودورها في تامين مسؤولياتها الاجتماعية من خلال تقييم هذه العوامل باستخدام مصفوفة المخاطر من قبل وظيفة التدقيق الداخلي لتصميم خطة تدقيق مبنية على تامين المخاطر التي تتعرض لها الشركة والاستجابة لها وتخفيضها الى المستوى الذي تقبله الإدارة.

**المبحث الاول: منهجية البحث**

**1-1مشكلة البحث**

تكمن مشكلة البحث في الاتي:

1- عدم قيام اغلب إدارات الشركات بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية.

2- عدم فهم الإدارات لطبيعة اعمال وأنشطة التدقيق الداخلي واهميته.

3- ضعف دور قسم التدقيق الداخلي في متابعة تحليل المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية والتي تتمثل بمخاطر العوامل الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر على عملياتها والتي اذ لم يتم دراستها وتقييمها والاستجابة لها فان ذلك سينعكس سلباً على قيمة الشركة عينة البحث.

**1-2 أهداف البحث**

1- تسليط الضوء على دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر على وفق المعايير الدولية للممارسة المهنية.

2-الاسهام في رفع كفاءة عملية التدقيق من خلال استخدام مدخلات من عملية تقييم المخاطر والإفادة من محدودية الموارد من خلال تركيز جهود المدققين الداخليين نحو مراكز العمل حسب أهمية وخطورة كل مركز.

3-استخدام مصفوفة المخاطر لتحديد مراكز العمل الأكثر خطورة وتحديد وتقييم مخاطر العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على الشركة عينة البحث.

**1-3 أهمية البحث**

تبرز أهمية هذا البحث في انه يركز على توجيه وظيفة التدقيق الداخلي نحو دراسة عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية وتقييم المخاطر المرتبطة بها على عمليات الشركة لتعزيز الدور الذي حددته المعايير الدولية للممارسة المهنية للمدقق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية ادارة المخاطر والإجراءات المتخذة من قبل الإدارة في ضوء هذه التقييمات.

**1-4 فرضية البحث** يستند البحث إلى الفرضيات الاتية:

1- إن قيام وظيفة التدقيق الداخلي بدراسة وتقييم تأثير العوامل الاقتصادية على الشركة يسهم في إضافة قيمة لها.

2- إن قيام وظيفة التدقيق الداخلي بدراسة وتقييم تأثير العوامل الاجتماعية على الشركة يسهم في إضافة قيمة لها.

**1-5 مجتمع وعينة البحث**

يتمثل مجتمع البحث في الشركات العامة للنقل العاملة في وزارة النقل العراقية، وتم اختيار هذه الشركات لما لها من دور بارز في تنمية الاقتصاد الوطني، أما عينة البحث فتتمثل بالشركة العامة للنقل البري.

**1-6 اسلوب البحث**

اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي بالاعتماد على المصادر العربية والاجنبية والقوانين والمعايير الدولية في الجانب النظري كما تم اعتماد المنهج الاستقرائي التحليلي لواقع ممارسات عينة البحث في الجانب العملي من خلال البيانات والاحصائيات ثم وضع الباحث إجراءات مقترحة كاستجابات للمخاطر يرى في انها تضيف قيمة للشركة لتحقيق اهداف البحث.

**1-7 الحدود الزمانية والمكانية**

الحدود المكانية: شملت الدراسة الميدانية الشركة العامة للنقل البري والفروع التابعة لها في بغداد.

الحدود الزمانية: تضمنت البيانات المالية للسنوات (2020، 2021).

**المبحث الثاني: التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر وعوامل البيئة الخارجية**

**2-1 التدقيق الداخلي:-** يلعب التدقيق دوراً كبيراً ومهماً في الأوساط المالية وخاصة على المستوى الاقتصادي اذ انه وسيلة وليست غاية، فالهدف منه هو خدمة أصحاب المصلحة فهو نشاط ينبغي التخطيط له مسبقاً وفقاً للمعايير المقررة لان عمل المدقق يستند الى قواعد موضوعه بدقة وهي تتمثل بالمعايير الدولية للممارسة المهنية، فضلاً عن القوانين واللوائح التي تعمل من خلالها الشركات المختلفة (محمد، 2023: 121)، حيث يُمارس التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة، لصالح الشركات التي تختلف من حيث الأهداف والحجم والتعقيد والهيكل ، ويمارس أيضاً من قبل أشخاصاً من داخل الشركات أو خارجها وعلى الرغم من أن هذه الاختلافات قد تؤثر على ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة، لذلك فإن الالتزام بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ضروري للمدققين الداخليين ونشاط التدقيق الداخلي للوفاء بمسؤولياتهم ( IIA STANDARD, 2024)، وقد تم تعريفه من قبل مجلس المعايير المحاسبية والرقابية بانه "جهاز تقويمي مستقل ضمن تشكيلات الشركة يعد من اهم وسائل الرقابة الداخلية الفعالة ينشئ لطمأنه الإدارة على ان وسائل الضبط التي وضعتها مطبقة وكافية وذلك من خلال مجموعة من الضوابط والإجراءات لضمان دقة البيانات المحاسبية والاحصائية والتأكد من حماية الأصول والتحقق من التزام موظفي الشركة للسياسيات والخطط الموضوعة لهم" (دهش، 2021: 181).

كما عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي بأنه: "نشاط استشاري يقدم تأكيدات موضوعية يتم تصميمه لإضافة قيمة للشركة ويقوم بتحسين عملياتها، ويساعدها في الوصول لأهدافها عبر تقديم منهج متكامل لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة"، ويعمل التدقيق الداخلي على تزويد مجلس الإدارة والإدارة بالتأكيدات الموضوعية والمشورة المستقلة والقائمة على المخاطر ويكون التدقيق الداخلي أكثر فاعلية عندما
(IIA STANDARD, 2024).

أ- يتم تنفيذه من قبل مدققين داخليين مؤهلين وفقاً للمعايير العالمية للتدقيق الداخلي، والتي تم وضعها لتحقيق المصلحة العامة.

ب- يتم وضع التدقيق الداخلي ضمن الهيكلية كوظيفة لها استقلاليتها، مع المساءلة المباشرة امام مجلس الإدارة.

ج- يتحرر المدققون الداخليون من أي تحيز أو تأثير غير مبرر، ويكونوا ملتزمين بإجراء تقييمات موضوعية.

**2-1-1 وظائف التدقيق الداخلي:**-ان وظائف التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر كما حددها معهد المدققين الداخليين تتمثل في:

**1- خدمات تأكيدية:**-يقوم التدقيق الداخلي بتقديم خدمات التأكيد للشركة بأكملها وذلك من خلال التأكد من انتظام عمل الانشطة المختلفة، وفحص جميع عمليات الشركة، تقييم الادلة بشكل مستمر وموضوعي وفعال، بهدف تقديم النصح والتوصيات المرتبطة بعمليات إدارة المخاطر (دحو، 2018: 128).

**2-خدمات استشارية:**-يقوم التدقيق الداخلي بتقديم خدمات استشارية للإدارة في كافة الجوانب المختلفة للنشاط، ولا سيما عمليات إدارة ودعم المخاطر في الشركة، ونلحظ أن تنفيذ التدقيق الداخلي القائم على المخاطر يتجاوز حدود عمليات تدقيق الامتثال والفعالية التشغيلية وموثوقية البيانات المالية هذا لأنه يعتمد على تقييم الأهداف التنظيمية والمخاطر وعمليات التدقيق ويسمح بتوفير ضمانات بشأن فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر وعمليات الرقابة الداخلية مما يؤدي إلى تخصيص أكثر كفاءة لموارد التدقيق وزيادة القيمة التي تقدمها وظيفة التدقيق الداخلي باستمرار من خلال الارتقاء بجودة أعمال التدقيق وتحسين الأداء التشغيلي، والمساهمة في استدامة الشركات وتنميتها على المدى الطويل.
(Lois et.al, 2021 :2)

**2-1-2 عالم التدقيق والمخاطر:**-يُعرف عالم التدقيق بانه: قائمة بجميع عمليات التدقيق المطلوبة لضمان إدارة جميع المخاطر الهامة بشكل صحيح، بينما عُرف عالم المخاطر بانه: قائمة بالمخاطر المحتملة التي تواجهها الشركة أو قد تواجهها، حيث يتمثل عالم التدقيق والمخاطر في كل من الأهداف والمخاطر والضوابط وعمليات التدقيق (Griffiths,2020:38)، ولكي تقوم الشركة بتحديد قائمة بالمخاطر التي تعترضها ينبغي اولاً التعرف على ماهية المخاطر اذ تم تعريفها من قبل معهد المدققين الداخليين بأنه: التأثير الإيجابي او السلبي لعدم اليقين على الاهداف او النشاط الخاضع للتدقيق (IIASTANDARD,2024:13)، ومن خلال التعريف أعلاه يستنتج الباحث بان الخطر هو: التعرض الى مجموعة من الاحداث او الظروف الناتجة عن عوامل خارجية وداخلية تؤثر على تحقيق اهداف الشركة، ويكون هذا التأثير اما إيجابي ويمثل الفرص او سلبي ويمثل التهديدات، ولتحديد نهج المخاطر ينبغي تحديد سياق المخاطر، اذ يشمل السياق الداخلي مكونات وعناصر البيئة الداخلية والتي قد ينشأ عنها أي مخاطر وبما يؤثر على السعي في الوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن امثلة ذلك، السياسات والإجراءات والعمليات، الإمكانات الداخلية للعمليات والأنظمة والأشخاص والخدمات، رؤية ورسالة الشركة، البيئة الرقابية والتنظيمية، تكنولوجيا المعلومات ومستوى الاتمتة، بيئة الالتزام الداخلي،

امـا بالنسـبة للسـياق الخـارجي يشـمل البيئـة الخارجيـة التـي تمـارس الشـركة عملياتهـا فيهـا وتسـعى لتحقيـق أهـدافها الاسـتراتيجية مـن خـلال التكيـف والعمـل ضـمن الأطـر والقـوانين والتعليمـات المحـددة مـن قبـل الجهـات التنظيميـة والرقابيـة وغيرهـا مـن الجهـات ذات العلاقـة، وتشـمل العوامـل التـي تـؤثر عليهـا بشـكل خـاص او علـى نشـاط الجهـة بشـكل عـام كمـا يختلـف تأثيرهـا أيضـاً بـاختلاف طبيعـة اعمـال واهـداف الإدارة ومـن امثلـة السـياق الخـارجي العوامـل السياسـية(Political Factors) ، والقانونيـة(Legal Factors) ، والبيئيـة (Environmental Factors), والتقنيـة(Technological Factors) ، والاجتماعيـة (Social Factors) ، والاقتصـادية (Economic Factors) والتـي تـؤثر بشـكل مباشـر او غيـر مباشـر علـى اعمـال الشـركة (الـدليل الاسترشـادي لبنـاء نظـام المخـاطر المؤسسـية، 2022: 18)، وسـيتناول الباحـث المخاطر الخاصة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية في هذا البحث.

### 2-1-3 مصفوفة المخاطر

مصفوفة المخاطر هي أداة تسهل أداء التدقيق الداخلي فهو يربط عادة بين أهداف العمل والمخاطر وعمليات الرقابة والمعلومات الأساسية لدعم عملية التدقيق الداخلي(IIA STANDARD, 2024:13)، كما عرفت بانها نوع من نماذج تقييم المخاطر، يستخدم على نطاق واسع لتحديد المخاطر وتقدير احتمالية حدوثها وتأثيرها وتصنيف المخاطر بناءً على هذه المعلومات، ويوفر نموذج مصفوفة المخاطر أيضاً القدرة على توثيق كيفية التعامل مع هذه المخاطر (خطط العمل) وتتبع تأثير هذا الإجراء على المخاطر المرتبطة به، ويوصى باستخدام مصفوفة إدارة المخاطر بهدف تحديد المخاطر الأكثر أهمية وكيفية تخصيص الموارد للقضاء على المخاطر الأكثر احتمالاً، لأنه يمكن من خلال مصفوفة إدارة المخاطر تحديد عوامل الخطر، بما في ذلك مصادر المخاطر، والاحتمالية المتوقعة، وتصنيف مستوى المخاطر، وفي نهاية المطاف توفير خريطة للتحكم الفعال في المخاطر وتوجيه عملية إدارة المخاطر بشكل أفضل، هذه الطريقة بسيطة ومدمجة مع التحليل النوعي والكمي (Jawab et.al, 2015: 2015)، كما أنها تستخدم لزيادة المعرفة وعرض المخاطر التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ قرارات أفضل، وتساعد هذه المصفوفة في النظر إلى التأثير (نتيجة أو شدة المخاطر إذا حدث شيء ما) والاحتمالية (أي احتمالية حدوث هذه المخاطر فعلياً) عندما يتم ضرب الرقمين الخاصين بالتأثير والاحتمال معاً، حيث يمكن أن تساعد النتيجة في تحديد العنصر الذي ينبغي توجيه الوقت والموارد نحوه (عبد، 2021: 128).

| احتمالية الحدوث | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | كبير | متوسط | متوسط | كبير | كبير |
| | متوسط | قليل | متوسط | متوسط | كبير |
| | ضعيف | ضعيف | قليل | متوسط | متوسط |
| | نادر | ضعيف | ضعيف | قليل | متوسط |
| | | ضعيف | قليل | متوسط | كبير |
| | التأثير | | | | |

جدول (1) مصفوفة المخاطر (الدليل الاسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي، 2019: 18)

وتواجه وحدات التدقيق الداخلي عدداً هائلاً ومتنوعاً من المخاطر والضوابط ذات الصلة التي يجب تقييمها ومراقبتها والإبلاغ عنها ، مثل المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد، والتغيرات السياسية، والخزانة والأدوات المالية، والاحتيال، والمتطلبات البيئية والأنظمة، والظروف الاقتصادية المتقلبة، ومسؤولية الشركات، والتطورات التكنولوجية، والتنظيم، فضلاً عن المخاطر المرتبطة بالعوامل الاجتماعية ومع ذلك، فإن العديد من وحدات التدقيق تجد نفسها مكشوفة وتفتقر إلى المهارات المطلوبة للتعامل مع المخاطر المعاصرة ، حيث أدت الأزمة المالية الأخيرة وانهيارات الشركات إلى زيادة الحاجة إلى نظام قوي للرقابة الداخلية ووظيفة تدقيق داخلي ذات مهارات عالية لضمان استمرارية الشركات، ولقد استجاب العالم المتقدم للأزمة من خلال سن الأطر التنظيمية لمنع حدوثها في المستقبل(AYAGRE, 2014 :52)، فمن خلال تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA) للتدقيق الداخلي المسند الى المخاطر بأنه منهجية تربط التدقيق الداخلي بالإطار العام لإدارة المخاطر في الشركة، حيث يمكّن التدقيق الداخلي من تقديم تأكيد

لمجلس الإدارة بأن عمليات إدارة المخاطر تدير المخاطر بشكل فعال وأنها ضمن مستوى المخاطر المقبولة، وبناءً على ما جاء اعلاه يرى الباحث بأن التدقيق الداخلي يتصف بما يلي:

1- منهج تدقيقي يقوم على توجيه المدقق نحو وضع خطة تدقيق مبنية على المخاطر.
2- يقدم ضمان للشركة بان تعرضها للمخاطر مفهوم ويتم ادارته بفعالية من اجل تحقيق اهدافها.
3- يركز على الأنشطة الأكثر خطورة من اجل تقييمها وتحديد أثرها والاستجابة لها.

كما تؤكد المعايير الدولية على ضرورة قيام فريق التدقيق الداخلي بوضع خطة عمل لكل مهمة تدقيق، تتضمن هذه الخطة الأهداف والنطاق والتوقيت والموارد المخصصة لكل مهمة، ويجب مشاركة الأهداف التي حددها المدقق مع مدير النشاط وإذا لزم الأمر ولاحظ أنه مناسب اجراء استبيان لتحديد الأنشطة والمخاطر والضوابط، لتحديد المجالات والموضوعات المهمة، والتماس التعليقات والاقتراحات من أولئك الخاضعين للإشراف، ويتم تحديد الشخص الذي سيتم تعيينه للمهمة مع مراعاة جودة المهمة وتعقيدها، والوقت المحدد والموارد المتاحة (Juwenni et.al, 2022: 656-657)، مع ضرورة توثيق هذه الخطة والمعلومات المجمعة، بعد الأخذ في الاعتبار استراتيجيات الشركة وأهدافها ومخاطرها لكل مهمة ذات صلة، اما بالنسبة للاعتبارات التي ينبغي على المدقق الداخلي مراعاتها عند وضع خطة التدقيق تتمثل في:

- المخاطر التي يتعرض لها هذا النشاط، بعد تحديد اهدافه والموارد التي يتمتع بها، وكيف يتم المحافظة على أثر هذه المخاطر في مستوى يتقبله النشاط.
- مدى كفاية وفاعلية الانظمة الرقابية لهذا النشاط بالمقارنة مع نماذج رقابية أخرى، وما هي التحسينات المطلوبة لهذه الانظمة.

وينبغي الإبلاغ عن تأثير الموارد المحدودة حيث ينبغي أن يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة (المعارف والمهارات والكفاءات) الكافية واللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق وذلك بعد الاخذ بعين الاعتبار تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة، والقيود الزمنية، والموارد المتاحة (IIA Standard, 2017).

ومن هنا يستدل الباحث إلى أن هذا المنهج يتطلب إعداد وتطوير خطة قائمة على المخاطر مرة واحدة على الأقل في السنة، والتي ينبغي أن تشمل جميع أنشطة وعمليات الشركة، بما في ذلك الأماكن عالية الخطورة من خلال تحديدها وتقييمها.

**2-2 مدخل نظري في عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية)**

**2-2-1 بيئة الشركة:** إن كل شركة تعمل ضمن بيئة تتكون من عنصرين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، والتي ينبغي للشركة ان تعمل على تحقيق اهداف البيئة في نفس الوقت الذي تعمل فيه على تحقيق أهدافها الخاصة، بينما تتعامل البيئة الداخلية مع موارد وقدرات الشركة، فإن البيئة الخارجية تتضمن عوامل خارجة عن سيطرة الشركة المادية ، والتي تؤثر على عملياتها، اذ تشمل البيئة الخارجية للشركة على البيئة القطاعية والبيئة الكلية، ويشار إلى أن البيئة القطاعية تشمل المكان الذي تشتري فيه الشركة مدخلاتها وتبيع منتجاتها وخدماتها وتتنافس أيضاً مع منافسيها ومن ناحية أخرى ، تشتمل البيئة الكلية على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية (PESTEL) والتي تمثل الاحرف الأولى من كل عامل من العوامل السابقة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمليات الشركة. (Iheukwumere, 2022:92)، اذ يتم استخدام هذه العوامل لتحديد إلى أي مدى تكون الظروف البيئية الكلية مناسبة لتحقيق أهداف وغايات الشركة (Yükse, 2012 :65) ، لهذا يتم النظر في الجوانب ذات الصلة بالبيئة الخارجية والتي تعتبر حيوية لأداء الشركة، ويعد تحليل البيئة الخارجية أمراً أساسياً لأي شركة، لأنه يسهل اتخاذ القرارات المهمة خاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير استراتيجيات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى (Mercado, 2022 :1)، لقد اثبتت البيئة الخارجية أنها مصدر لكل من الفرص والتهديدات لاي شركة في السوق بغض النظر عن قطاع الصناعة، ومن ناحية أخرى، إذا قلل المدير من شأن حدث بالغ الاهمية في السوق، فسوف يجد نفسه سريعاً يكافح ضد المنافسين الذين تكون توقعاتهم أكثر اكتمالاً، حيث عليهم مواجهة استراتيجياتهم التنافسية

(Marmol, 2015 :5) ، وعادةً ما تلعب القدرة الداخلية للشركة دوراً حيوياً إلا انه بصرف النظر عن القدرة الداخلية للشركة، فإن القدرات الخارجية (مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية) اثبتت أنها حاسمة في عملية التكامل، وتنجح عملية التكامل فقط عندما تكون وظائف الإدارة قادرة على توحيد القدرات الداخلية والخارجية للشركة، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على الحفاظ على التوازن بين قدراتها الداخلية والخارجية فقد تحدث حالة غير مرضية، لذلك في حالة وجود مثل هذا يجب مناقشتها بتعمق أكبر، ومن هنا يساهم فهم العوامل الخارجية التي تعمل على أي إطار فردي أو تنظيمي كنموذج نظري استراتيجي معروف (Ahsan, 2012 :75)، فضلاً عن التحقق من المخاطر وتطوير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر بناءً على قدرة الشركة على المخاطرة وبالتالي فهم البيئة الخارجية وفهم التهديدات المحتملة التي تقلل من مخاطر الفشل والتأخير في العمليات او مخاطر التأثيرات الخارجية التي ستوفر التكاليف (Perera, 2017 :6).

**اولاً: العوامل الاقتصادية Economical Factors**

يؤثر الوضع الاقتصادي العام في البلد على ترشيد القرار التشغيلي الذي يتعلق بضبط الموارد المستغلة مع تغير حجم نشاط الشركة، إذ مع ارتفاع معدل النمو الاقتصادي من سنة لأخرى، فإنه يعطي أهمية مؤشر اقتصادي مناسب، مما يدفع إدارة الشركة إلى الاعتقاد بأن حجم النشاط سيزداد، وعلى العكس من ذلك، خلال فترات تباطؤ النمو الاقتصادي، تمتنع الإدارة عن زيادة حجم النشاط (الظاهري، 2020، 29)، اذ تأخذ تغييرات العوامل في الاعتبار جميع متغيرات الاقتصاد الكلي ، وتُعد هذه المتغيرات مهمة على الصعيدين الوطني والدولي لأنها يمكن أن تحسن أو تعيق أداء الشركات، اما بالنسبة لأهم المتغيرات الاقتصادية فهي سلوك الناتج المحلي الإجمالي ومعدل البطالة ومستوى الأسعار، والاستحقاقات، فضلاً عن ذلك، ينبغي النظر في أحداث مثل التغيرات في الدورات الاقتصادية ، وخاصة فترات الأزمات والازدهار في الاقتصاد ، لأنها عوامل يمكن أن تفيد الشركة أو تعرضها للخطر(Mercado, 2022 :2) ، كما ينبغي على الشركة دراسة مستوى تأثير الجوانب التالية على نشاطها : (TASIOS, 2018 :78)

1. ظروف اقتصادية كلية معاكسة للغاية (ارتفاع ديون الدولة، ارتفاع معدل التضخم، مستويات النمو)
2. إجراءات التقشف وسياسة الاقتصاد الكلي تخضع للتدقيق من قبل صندوق النقد الدولي والاتحاد الأوروبي.
3. الانخفاض السنوي في الإنفاق العام وزيادة الضرائب المستقبلية لتجنب زيادة الدين الحكومي.
4. انخفاض المصاريف في القطاع العام بسبب تخفيض الأجور والمعاشات وتعليق التعيينات ونفقات العمل.
5. الانخفاض السنوي في التمويل العام في السلطات المحلية.
6. مخططات الخصخصة في القطاع العام لتحقيق إيرادات للبلاد.
7. التخفيض الكبير في مساهمة الدولة في الشركات المملوكة للدولة.

**ثانياً: العوامل الاجتماعية Social Factors**

يُعد الإهمال الواضح للالتزامات الاجتماعية مشكلة شائعة في معظم الشركات على مدى عقود اذ تعتبر بيئة العمل أي ثقافة الشركة عامل مؤثر في الدافع الاجتماعي لزيادة الدافع داخل أي إطار تنظيمي، لذلك من المهم توفير جو عمل ملائم، وبيئة ودية ومتماسكة وتفاعلية تخلق مساحة للمبادرات الجديدة لضمان الإبداع والمزيد من التطوير المهني، كما ينبغي ألا تكون الفكرة والمعلومات وتطلعاتها حاجزاً أمام مختلف الأقطاب لفهمها (Ahsan, 2012 :87)، ويمكن إن تشتمل هذه العوامل على دعم الشركات لموظفيها وعوائلهم من خلال برامج التامين الصحي والتامين على الحياة ، مساهمة نشاط الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه موظفيها والمجتمع، ارتفاع معدلات البطالة خاصة بين الشباب وخريجي التعليم العالي والإناث، ، تقليص اتجاه إنفاق القطاع العام على الصحة والتعليم بسبب سوء إدارة وتنفيذ الموازنة، عدم الرضا في المجتمع والعداء اتجاه موظفي القطاع العام بسبب حصولهم على عمل مستقر ودائم، وتخفيض الوظائف في القطاع العام، فضلاً عن ثقافة المجتمع ومعتقداتهم وعاداتهم

واهتماماتهم وتفضيلاتهم حيث تؤثر كل هذه العناصر بشكل إيجابي أو سلبي على النتائج التي تأمل الشركة في تحقيقها لان الجوانب الاجتماعية تتغير وتقدم اتجاهات جديدة دائماً. (Mercado, 2022 :2) (TASIOS, 2018 :79)

وتبرز أهمية تحليل هذه العوامل الى: (مزعل، 2017: 132)

1-تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ونطاق الأهداف، سواء على مستوى الأهداف التشغيلية او الاستراتيجية.

2-تحديد المعلومات التي تسعى الشركة للحصول عليها من خلال دراسة عوامل بيئتها الخارجية، لأنها في ضوء هذه المعلومات تكون قادرة على التحكم في أنشطتها وتوجيهها وفق تلك المعلومات.

3-بيان علاقات التأثير المتبادلة مع الشركات الأخرى التي تمثل امتداداً لها أو تتلقى منتجاتها أو تتعاون في عملياتها وأنشطتها.

**2-3: انعكاس عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية) على وظيفة التدقيق الداخلي باستخدام مصفوفة المخاطر**

**2-3-1 البيئة الخارجية والتدقيق الداخلي:** تشمل البيئة الكلية جميع القوى والعوامل التي تؤثر على كل شركة وأي قطاع من قطاعات الاقتصاد بشكل غير مباشر ، ومع ذلك لا يمكن للشركة التأثير عليها ، ولكن يجب على إدارة الشركة العمل على التكيف معها لاغتنام الفرص أو اتخاذ طرق لمواجهة التهديدات، (الجحاوي والسلطاني، 2016: 15)، حيث تم تعريف البيئة الخارجية بانها مجموعة من المتغيرات أو الظروف أو المواقف التي قد لا تخضع لرقابة وسيطرة الشركة، ولها تأثير على أدائها وقراراتها ونتائج أعمالها، ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد قدرة الشركة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية ، والتعامل بفاعلية مع القيود والتهديدات من خلال تحديد عناصر وخصائص البيئة الخارجية والفهم المتعمق لما يمكن له التأثير على كيان الشركة وقدراتها ومستقبلها، فضلاً عن الوقوف على تأثيرات المتغيرات الخارجية على الشركة، وتشخيص المسببات لها ومعرفة اتجاهاتها، والمساعدة في تحديد السمات السلوكية للمجتمع أو المستفيدين من خدمات الشركة، بالشكل الذي يمكنها من تقديم الخدمات حسب رغباتهم، لصياغة الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها وتحديد الموارد المتاحة والمطلوبة لتمويل خطة التنفيذ وللمساعدة في وضع خطة طوارئ لمواجهة أي تهديدات مفاجئة قد تظهر في المستقبل حيث تساعد نتائج هذه الدراسات في تحديد جانبين رئيسيين يعتبران النقطة المحورية في صياغة ورسم استراتيجية الشركة وهما:

- الفرص المتاحة التي يجب على الشركة الاستفادة منها.
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على الشركة تجنبها، أو الحد من آثارها، أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها. (زكية، 2017: 89)

أن أحد المجالات الحرجة التي تحتاج إلى اهتمام فريق إدارة الجودة هي سمات البيئة الخارجية التي تعمل بها الشركة، ونظراً لأن البيئة الخارجية تمثل حالة طوارئ كبيرة لتنفيذ إدارة الجودة ينبغي على المديرين استخدام الوسائل المناسبة التي يمكنهم من خلالها مسح وتفسير البيئة التي يعملون فيها، حيث ينبغي إجراء تقييم للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية للأفق الزمني المتعلق بتنفيذ إدارة الجودة، سيغطي هذا التقييم البيئة الاقتصادية والتكنولوجية التي تعمل فيها الشركة والتطورات المحتملة فضلاً عن البيئة الاجتماعية من أجل فهم أهمية البيئة الكلية الخارجية للشركة (TASIOS, 2018 :78)، اذ يدفع منهج التدقيق المسند الى المخاطر المدقق الداخلي الى التوسع في فهم نشاط الشركة وعملياتها كأفضل وسيلة لكشف المخاطر مما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى جودة عملية التدقيق فضلاً عن تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة من خلال طمأنتهم بان تأثير هذه المخاطر سيكون محدود على القوائم المالية وبانها ضمن المستوى المقبول، اذ ان استخدام هذا المنهج يقوم على تحديد المخاطر العليا التي تؤثر على تحقيق اهداف الشركة، ثم تحديد المهام التي ينبغي تنفيذها للتأكد من ان الضوابط الموضوعة كافية بخصوص هذه المخاطر وتقديم التوصيات عندما تكون هذه الضوابط غير كافية (سليم، 2018: 29)، وتتطلب منهجية التدقيق الداخلي فهم عام لأعمال الإدارة من خلال تحديد الهيكل التنظيمي والبدء بفهم مدى ارتباط اهداف واولويات واهتمامات الإدارة بالعمليات المختلفة، وتأكيد وتحليل اهداف عمل الإدارة المزمع تقييم مخاطرها، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وتحديد المخاطر الرئيسية التي تهدد تحقيق الإدارة لأهدافها ومن ثم ربط هذه العمليات بأهداف الشركة، أي تحديد عمليات الإدارة

الأساسية التي تؤثر على اهداف الشركة وتحليل هذه العمليات لتحديد أهميتها النسبية عن طريق فهم اهداف وخصائص كل عملية ومؤشرات الأداء والمخاطر والضوابط الرقابية الخاصة بها، ومن ثم ينبغي تحديد المخاطر وتقييمها والهدف من ذلك هو تمكين المدققين الداخليين من تركيز جهودهم عند تنفيذ التدقيق على العمليات المرتبطة بالمخاطر (EY,2020: 15)، وبالرجوع الى تعريف معهد المدققين الداخليين للتدقيق الداخلي يتضح من ذلك ان إدارة المخاطر احد الابعاد الاساسية للتدقيق الداخلي لان وظيفة التدقيق الداخلي تعتمد على معايير تضمن جودة الخدمات المقدمة وتساهم في كفاءة وفاعلية عمليات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر، (الصفتي، 2022: 82)، كما يسعى قسم التدقيق الداخلي ، بناءً على اهتمامه الخاص بمفهوم خلق القيمة ، إلى تعريف وتحديد المخاطر الأكثر إلحاحاً ، وتقييم المخاطر ، وتحديد الأساليب المستخدمة لإدارتها ومدى ملائمتها ، والتأكد من كفاءة أنظمة الرقابة الموضوعة، وتقديم التوصيات اللازمة للتحسين لتلك الأنظمة ، ويساعده موقعه المتميز كمتابع غير متحيز للعلاقات السائدة بين أعضاء الشركة ، ومعرفته بالمهارات الفنية المتاحة، حيث ينبغي أن تقوم خطة التدقيق الداخلي على تقييم جميع مخاطر النشاط الداخلية والخارجية في ضوء فرض علاقة إيجابية بين نوع المخاطر والقيمة المحققة ، أي أن السعي للتغلب على المخاطر يولد أعلى قيمة للشركة والأطراف الأخرى المرتبطة بنشاطها أو تتأثر به، من خلال تصميم الخطة في ضوء تأثير كل منها على القيمة القابلة للتحقيق فضلاً عن دور المدققين الداخليين في عملية تقييم كفاءة إدارة المخاطر بحكم دورهم الاستشاري لمساعدة الشركة في تحديد وتقييم وتطبيق منهجيات مناسبة لإدارة المخاطر وذلك عن طريق فحص وتقييم العمليات الخاصة بإدارة المخاطر وتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين كفاءة هذه العمليات بالإجراءات المتبعة من قبلهم في جمع الأدلة للحكم على عملية إدارة المخاطر من خلال دراسة ومراجعة التطورات الحالية والحصول على معلومات حول الصناعة المتعلقة بطبيعة عمل الشركة واية معلومات متاحة لتحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وتأثيرها وإجراءات الرقابة المتخذة في عملية إدارة المخاطر إضافة الى مراقبتها وتقييمها، ومراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر من قبل الإدارة وقسم التدقيق الداخلي والمدققين الخارجيين واي جهة أصدرت مثل هذه التقارير، ومراجعة أي موضوعات متعلقة بالمخاطر تشير الى ضعف تطبيق عمليات إدارة المخاطر ومناقشة الإدارة المختلفة ومجلس الإدارة اذا وجد المدقق ان ذلك مناسباً. (الرمحي، 2017: 422)

**2-3-2 الإطار العام لإدارة المخاطر:** قبل إجراء التدقيق الداخلي على أساس المخاطر في أي شركة، يحتاج المدققون الداخليون إلى اتخاذ الاستعدادات مثل تحليل أهداف العمل وعمليات إدارة المخاطر الحالية بالتفصيل وبشكل صحيح، ويتم تقييم المخاطر بالتفصيل عن طريق التدقيق الداخلي من خلال إعداد الخطط والخطوات في كل عملية والخطوة الأولى هي فهم بيئة العمل، أي على المدقق فهم الشركة بشكل جيد لتقييم المخاطر بفعالية وكفاءة لتطوير نموذج المخاطر، حيث ان المخاطر ناتجة عن ظروف تعيق تحقيق الأهداف، لذلك، ينبغي على المدققين الداخليين تحديد اعمال الشركة بشكل جيد وجمع المعلومات باستمرار حول العمليات، ويستخدم في بناء خطة التدقيق، اسلوب تقييم المخاطر عن طريق تحديد المخاطر، وقياسها، وترتيبها حسب الاولوية، ويتم الانتهاء من نشاط التدقيق الداخلي عندما يقوم التدقيق الداخلي بإعداد تقرير وتقديمه إلى الأطراف ذات الصلة، والتقرير يحتوي على النتائج التي تحققت أثناء عملية التدقيق (Juwenni et.al, 2022: 656-657)، ويتمثل الهدف الرئيسي للإطار العام في تقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق اهداف الشركة أي دمج إدارة المخاطر بالأنشطة والوظائف الهامة حيث يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال قيام إدارة المخاطر بالمهام الاتية: (PRC: 2020, 149)

**1**-التحقق من ان اهداف الشركة تدعم غاية الشركة.

**2**-التحقق من ان المخاطر الهامة قد تم تحديدها وتقييمها.

**3**-تحديد توافق هذه المخاطر واستعداد الشركة لتقبلها من خلال تصميم الاستجابات المناسبة.

**4**-توثيق معلومات المخاطر ذات العلاقة وتبليغها في الوقت المناسب وبالشكل الذي يمكن مجلس الإدارة والإدارة والموظفين من تنفيذ مسؤولياتهم.

ويقسم الإطار العام لإدارة المخاطر الى المراحل الاتية:

**أولا: تحديد المخاطر:**

- المخاطر الاقتصاديةEconomic Risk : هي المخاطر الناشئة عن التغييرات الحاصلة في الظروف الاقتصادية والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على عمليات الشركة بشكل خاص او على نشاط الجهة القطاعية بشكل عام (الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، 2022: 18).
- المخاطر الاجتماعية:Social Risk هي مخاطر عدم الالتزام المستمر من قبل الشركة بالتصرف اخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة الى المجتمع ككل( PRC, 2020: 131).

**ثانياً: تقييم المخاطر:** هي عملية تحديد وتحليل المخاطر ذات الصلة بتحقيق اهداف الشركة ويتم تقييم أهمية المخاطر عادة من حيث التأثير والاحتمال (IIA STANDARD, 2024: 13)

**ثالثاً: الاستجابة للمخاطر:** هي عملية اتخاذ الاجراءات الضرورية لمواجهة المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها للتحكم فيها وأدارتها لتخفيض حدة تأثير حدوثها إلى مستويات مقبولة وتتم طريقة الاستجابة للخطر عن طريق الاتي: (الدليل الاسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي،2019: 15)

أ- قبول الخطرAccept : يتم قبول الخطر مع مراقبته في حال كان تقييمه ضمن مستويات قبول المخاطر، ويمكن اللجوء إلى هذا النوع من المعالجة في حال عدم وجود ضوابط رقابية تحت السيطرة أو في حال كانت تكلفة العلاج أكبر من الآثار الناجمة عن الخطر نفسه.

**ب**- نقل الخطرTransfer : مشاركة الخطر مع الغير او تحويل الخطر مثل القيام بالتامين على عمليات الشركة لدى احدى شركات التامين المحلية.

**ت**- تقليل الخطرReduce : ادخال ضوابط جديدة ووجود استراتيجية معالجة الخطر.

**ث**- تجنب الخطرAvoid : يتم تجنب النشاط المصاحب للخطر.

**رابعاً: وضع الضوابط الرقابية:** بعد اختيار الاستجابات المناسبة للمخاطر ينبغي على الإدارة تأسيس السياسات والإجراءات التي ينبغي تنفيذها على مختلف المستويات والوظائف بطريقة تساعد على ضمان تنفيذ الاستجابة للمخاطر بصورة فعالة وفي التوقيت المناسب وان اهداف الإدارة الرقابية قد تم تحقيقها (علي، 2014: 100).

**خامساً: المراقبة والتبليغ:** حتى يتسنى لعملية إدارة المخاطر أن تحقق أهدافها بفعالية، يجب التقاط المعلومات الملائمة حول المخاطر وتبليغها في التوقيت المناسب إلى الأطراف المناسبة، ولان معظم الأطراف المشاركة في بيئة الأعمال تدرك أن مسؤولية إدارة المخاطر تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا لمنظمات القطاع الخاص، والجهة المعنية في القطاع العام، ولإدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية يجب أن يكون لدى الإدارة فهم لمفهوم المخاطر بشكل عام والمخاطر المحددة التي تهدد الشركة بشكل خاص ، ومن ثم إنشاء إطار عمل مناسب لإدارة المخاطر للتخفيف من المخاطر، وهنا يكون المدققون الداخليون في وضع مثالي لمساعدة الإدارة في هذه المهمة كما ينبغي ، ليكونوا قادرين على أداء واجباتهم بكفاءة وعناية مهنية مناسبة لان لديهم فهم شامل لكيفية عمل الشركة بما في ذلك المخاطر التي تهددها، ونظراً لأن مهمتهم الرقابة، فإن التنفيذ الأمثل للضوابط يرتبط ارتباطاً مباشراً بالمخاطر التي ينبغي عليهم معالجتها، وبالتالي يجب عليهم الجمع بين معرفتهم الأوسع للأعمال ودورهم في مساعدة الإدارة في تقليل المخاطر، مع الاحتفاظ باستقلاليتهم عن أنشطة الأعمال، ويوجد العديد من الأسباب الأخرى التي تجعل إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي متوافقين، بما في ذلك تزويد

مجلس الإدارة بملف تعريف دقيق للمخاطر لتسمية أهمها، لمساعدة التدقيق الداخلي في التركيز على المجالات عالية المخاطر، لتوفير التكلفة وتحسين كفاءة وفاعلية المعلومات . (Coetzee,2010:232-233)

ويرى الباحث أن الدور الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطر وينبع من التأكيدات التي يقدمها فيما يتعلق بفعالية جميع مكونات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، والمراقبة والتبليغ)، فضلاً عن الاستشارات التي يقدمها إلى مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية وإدارة المخاطر في تقييم كفاية وفعالية الرقابة، وإدارة المخاطر، وممارسات الحوكمة في الشركة لتحقيق النهج المتكامل الذي جاء في تعريف معهد المدققين الداخلين للتدقيق الداخلي.

**المبحث الثالث: الجانب العملي: تطبيق التدقيق الداخلي باستخدام مصفوفة المخاطر لتقييم المخاطر الاقت اقتصادية والاجتماعية**

من خلال هذا المبحث سيتم تحديد العوامل الاقتصادية والاجتماعية وما يرتبط بها من مؤشرات وتحديد المخاطر المرتبطة بكل مؤشر من خلال فهم وتحليل اعمال الشركة عينة البحث (الشركة العامة للنقل البري) وما تتعرض له من مخاطر لأعداد مصفوفة المخاطر ومن ثم تحديد عدد من الإجراءات المقترحة لإضافة قيمة لكل عامل والتي يجب اتخاذها من قبل الشركة لتجنب هذه المخاطر وما يمكن ان تتعرض له الشركة من صعوبات تعيق اعمالها او تحملها خسائر مالية دون التحوط لها.

**3-3-1: أعداد مصفوفة المخاطر للعوامل (الاقتصادية والاجتماعية)**

سيقوم الباحث بأعداد مصفوفة المخاطر على وفق ما يأتي:

1- تصميم مصفوفة ذات بعدين افقي وعامودي

2- تحديد الأقسام الرئيسة الخاضعة للتدقيق وتحديد المخاطر الخاصة بكل قسم ويتم وضعها على المحور العمودي للمصفوفة.

3- تحديد مؤشرات العوامل (الاقتصادية والاجتماعية) وما يرتبط بها من مخاطر او معوقات من المحتمل ان تتعرض لها هذه الاقسام ويتم وضعها على المحور الافقي للمصفوفة.

4- تقويم مخاطر الأنشطة على أساس قاعدة احتمالية حدوث ودرجة تأثيره على الشركة.

5- يتم تحديد احتمالية حدوث كل خطر في الجانب العمودي للمصفوفة والذي يعني ما هو احتمالية حدوث الخطر المرتبط بمؤشر عوامل (الاقتصادية والاجتماعية)، ويتم تحديد مستوى الاحتمالية لكل خطر باستخدام اوزان ضمن المدى من رقم (1) الى رقم (5) والتي حددت مستوى الاحتمالية والوصف الخاص بكل احتمال كما مبين في الجدول ادناه:

**الجدول (2) مستوى الاحتمالية**

| مستوى الاحتمالية | وصف الاحتمالية |
|---|---|
| 1 – نادر | من غير المتوقع حدوثه بتاتاً ولم يحدث خلال آخر 3 سنوات |
| 2 – من حين لأخر | من غير المحتمل حدوثه مع وجود احتمال ضئيل للحدوث ولم يحدث أكثر من مرة خلال آخر 3 سنوات |
| 3 – ممكن | من الممكن حدوثه أحياناً وقد حدث لمرة أو مرتين خلال آخر سنة |
| 4 – محتمل | من المحتمل حدوثه وقد حدث لمرة أو مرتين خلال آخر 6 أشهر |
| 5 – متكرر | من المتوقع حدوثه بشكل متكرر وقد حدث لأكثر من مرة خلال آخر 3 أشهر |

(الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر:2021، 20)

6- يتم تثبيت درجة التأثير للخطر في الجانب الافقي من المصفوفة والتي تعني في حالة حدوث الخطر ما هي درجة تأثيره على الشركة، حيث ان تحديد مدى التأثير يتم باستخدام اوزان ضمن المدى من رقم (1) الى رقم (5) والتي حددت درجة التأثير والوصف الخاصة بكل درجة إزاء كل درجة له وكما مبين في الجدول ادناه

**الجدول (3) درجة التأثير**

| درجة التأثير | وصف التأثير |
|---|---|
| 1 – منخفض جداً | أثر حدوث المخاطر محدود جداً ولا يترك أي تأثير ملموس على الجهة |
| 2 – منخفض | أثر حدوث المخاطر محدود وقد يترك تأثير طفيف على الجهة |
| 3 – متوسط | أثر حدوث المخاطر متوسط ومن المتوقع أن يترك تأثير سلبي على الجهة ولكنه أثر يمكن تداركه |
| 4 – مرتفع | أثر حدوث المخاطر عالي ومن المتوقع أن يترك تأثير سلبي واضح على الجهة ويحتاج لجهود كبيرة لتداركه |
| 5 – مرتفع جدا | أثر حدوث المخاطر عالي للغاية ومن المؤكد أن يترك تأثير جسيم وكبير على الجهة ويحتاج لجهود كبيرة جداً لتداركه |

(الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر:2021، 20)

7- احتساب درجة المخاطر المرجحة من خلال ضرب احتمالية حدوث الخطر في درجة التأثير (احتمالية الحدوث × درجة التأثير)

8- الوصول الى مصفوفة المخاطر المرجحة من خلال تجميع النواتج في الفقرة (7) لكافة الأقسام.

**الجدول (4) مصفوفة العوامل الاقتصادية**

| مصفوفة رقم (2) العوامل الاقتصادية | | | |
|---|---|---|---|
| القسم | المخاطر / العوامل | وجود انشطة تربط البلد بدول الجوار تخص الشركة تم اسنادها الى جهات أخرى | |
| | | الآثار الاقتصادية الناجمة عن عدم كفاءة ادارة النشاط، مثل تأثير إسناد الوظائف إلى جهات غير كفؤة | |
| | درجة التأثير | 4 | |
| | | الاحتمالية | التقييم |
| مجلس الإدارة | تقوم الشركة بالتعاقد مع شركات القطاع الخاص لإدارة وتشغيل المنافذ الحدودية التي تربط العراق بالدول المجاورة، وبالتالي هناك احتمالية إساءة إدارة وتشغيل هذه المنافذ، فضلاً عن عدم الاستفادة من كل الإيرادات المتأتية من المنافذ بسبب ان جزء من هذه الايرادات يكون من حصة الشركات المتعاقدة لإدارة هذه المنافذ على وفق العقود المبرمة معها وبالتالي التأثير على اقتصاد البلد بضياع جزء كبير من الايرادات التي يمكن ان تتحقق للخزينة العامة. | 3 | 12 |
| القسم المالي | انخفاض الإيرادات المتحققة من عقد المشاركة مع شركة ليث البوادي وشركة جسر البراري حيث بلغت الإيرادات المتحققة للشركتين خلال سنتين (600955000) دينار و (771678000) دينار على التوالي وهو لا يتناسب مع الايراد المثبت في الجدوى الاقتصادية المقدمة من قبل هذه الشركات والبالغ (5323500) دولار و (4750200000) دينار على التوالي للسنة الواحدة. | 3 | 12 |

| القسم | المخاطر / العوامل | المنافسة | | اللوائح | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | يمكن أن تؤدي المنافسة المتزايدة من شركات النقل البري الأخرى إلى انخفاض الأسعار وانخفاض هوامش الربح | | التغييرات في القوانين واللوائح المتعلقة بالنقل البري مثل معايير السلامة أو متطلبات الانبعاثات او غيرها | |
| | درجة التأثير | 3 | | 2 | |
| | | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم |
| قسم التخطيط والمتابعة | عدم اعتماد اغلب دوائر ووزارات الدولة على الشركة العامة للنقل البري لنقل بضائعها واللجوء الى شركات القطاع الخاص، فضلا عن عدم قيام الشركة بدراسة السوق واليه تسعير الشركات المنافسة لغرض تحديد تعرفة النقل | 3 | 9 | | |
| القسم القانوني | عدم قيام الشركة بترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية حسب قرار الأمانة العامة لمجلس الوزراء المرقم (353) في 2017. | | | 3 | 6 |

| القسم | المخاطر / العوامل | تكاليف التأمين | | معدلات النمو | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | قد تواجه شركات النقل البري تكاليف تأمين عالية بسبب المخاطر المرتبطة بتشغيل المركبات على الطرق العامة | | يرتبط هذا المؤشر بالمخاطر التي يجب على الشركة مواجهتها في حالة النمو بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال للموارد المتاحة للشركة وكذلك القدرة على مواجهة زيادة الطلب على الاعمال من خلال الإسهام مع الشركات الوطنية والعربية والأجنبية التي تزاول أعمالا مماثلة لأعمالها سواء كانت داخل العراق أم خارجه وبما لا يتعارض مع أهدافها. | |
| | درجة التأثير | 4 | | 3 | |
| | | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم |
| قسم التشغيل | عدم قيام الشركة بالتامين ضد (الخيانة، السرقة، الحريق) على أي من عملياتها سواء للأشخاص او المركبات وعمليات النقل الخاصة بها | 3 | 12 | | |
| قسم التخطيط والمتابعة | لم تستطع الشركة استثمار النمو ومواجهة زيادة الطلب على عمليات النقل من خلال عقد نقل منتوجات المشتقات النفطية لصالح شركة سومو بسبب عدم امتلكها للأسطول المطلوب لنقل هذه المنتجات وبالتالي قامت بالنقل من خلال التعاقد مع الشركات الاهلية وتفويت فرصة الحصول على كامل ايراد العقد | | | 3 | 9 |

| القسم | المخاطر / العوامل | سعر الصرف | | الخزينة العامة | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | يرتبط هذا المؤشر بالمخاطر التي يمكن إن تتعرض لها الشركة نتيجة التغييرات في أسعار الصرف | | يرتبط هذا المؤشر بما يمكن ان تساهم به الشركة في رفد الخزينة العامة بالمال العام وإنعاش اقتصاد البلد | |
| | درجة التأثير | 3 | | 4 | |
| | | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم |
| القسم المالي | ترتبت على الشركات المتعاقدة لإدارة وتشغيل المنافذ الحدودية غرامات تأخيريه بسبب التأخر لأكثر من (14) يوم في تسديد مبالغ إيرادات قطع المنافيست وبالتالي تعرض الشركة لمخاطر تأثير التغيرات في أسعار الصرف بين فترة استلام ايراد قطع المنافيست من قبل الشركة المتعاقدة في المنافذ الحدودية وبين فترة تسليم الايراد للشركة العامة للنقل البري | 3 | 9 | | |
| القسم المالي | لم تقوم الشركة بمعالجة الامانات الموقوفة والبالغة (89905000) دينار والتي تخص سنوات سابقة كإيراد نهائي للخزينة العامة بالرغم من مرور أكثر من (5) سنوات على موقوفيتها | | | 1 | 4 |
| القسم المالي | لم تقوم الشركة بتسديد حصة الخزينة العامة والبالغة (117789855412) دينار لغاية 2021/12/31 بالرغم من توفر سيولة نقدية لديها وبالتالي عدم الاستفادة من الأرباح المتحققة لها لعدم مساهمتها في إنعاش الاقتصاد المحلي على وفق المتطلبات القانونية. | | | 3 | 12 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| قسم المكاتب | استلام مبلغ المنافيست من قبل الشركات المتعاقدة لإدارة وتشغيل المنافذ الحدودية بالدينار المعادل للدولار بأسعار صرف أكبر من سعر الصرف في السوق، حيث قام موظفي شركة (درب الخيرين) الخاصة المتعاقدة لإدارة وتشغيل مكتب سفوان الحدودي باستيفاء مبلغ (155000) دينار لكل (100$) على الرغم من ان السعر المعتمد من قبل البنك المركزي العراقي آنذاك (146000) دينار لكل (100$) دولار، الامر الذي أدى الى شكاوى كثيرة من قبل المراجعين للمنفذ | 2 | 6 | | |

## الجدول (5) مصفوفة العوامل الاجتماعية

| العوامل الاجتماعية | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القسم | المخاطر / العوامل | خدمة العاملين | | | | | | | |
| | | برامج التأمين الصحي والتأمين على الحياة والإجازات المدفوعة الأجر | | حصة العاملين من الأرباح | | تسديد الاستقطاعات الخاصة بالعاملين الى الجهات ذات العلاقة | | المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين (الكساوي، تجهيزات طبية، نقلهم من العمل الى محل سكناهم وبالعكس) | |
| | درجة التأثير | 3 | | 5 | | 4 | | 2 | |
| | | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم |
| مجلس الإدارة | عدم قيام الشركة بتوفير برامج للرفاهية العمالية مثل (التامين الصحي والتامين على الحياة والاجازات مدفوعة الاجر) لتحفيز العاملين وخدمتهم | 3 | 9 | | | | | | |
| مجلس الإدارة | بلغ رصيد حصة العاملين كما في 2021/12/31 مبلغ قدره (35497317106) دينار دون قيام الشركة باستثماره لصالح العاملين مثل (بناء وحدات سكنيه لهم او تطوير خدمات سكنهم الحالي) او استثمارها في أي مشاريع تساهم في تقديم خدمات اجتماعية للعاملين في الشركة | | | 3 | 15 | | | | |
| القسم المالي | لم تقوم الشركة بتسديد استحقاقات العاملين لهيئة التقاعد الوطنية، فضلا عن عدم تسديدها للمبالغ المستقطعة من العاملين الى الجهات ذات العلاقة | | | | | 3 | 12 | | |
| القسم المالي | لم تقوم الشركة بصرف أي مبلغ لحساب تجهيزات العاملين (كساوي، مواد غذائية، مواد طبية) او لحساب نقل العاملين والتي تعتبر بمثابة دعم ايجابي للعاملين على الرغم من وجود تخصيص مالي لهذه الحسابات ضمن الموازنة التخطيطية | | | | | | | 3 | 6 |

| العوامل الاجتماعية | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القسم | المخاطر / العوامل | دعم العاملين | | قضايا الصحة والسلامة | | | المسؤولية الاجتماعية | |
| | | تطوير المستوى العلمي والمهني للعاملين | | حوادث السير والاصطدامات التي يمكن أن تؤدي إلى إصابات خطيرة | | العمل في ظروف غير آمنة مثل العمل تحت ظروف جوية سيئة | مسؤولية الشركة اتجاه المجتمع | |
| | درجة التأثير | 3 | | 3 | | 3 | 2 | |
| | | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم |
| مجلس الإدارة | ضعف إمكانية الشركة في دعم واستقطاب الشهادات العليا حيث بلغت نسبة الموظفين من حملة الشهادات العليا (دكتوراه وماجستير ودبلوم عالي) (0.4%) مقارنة بأجمالي الموظفين من حملة الشهادات الأخرى على الرغم من أهمية الاعمال التي تمارسها الشركة | 3 | 9 | | | | | | |
| قسم التشغيل | زيادة عدد الحوادث المسجلة على سواق الشاحنات حيث بلغت (15) حادث بينها (مرورية، انقلاب وسقوط، حجز واحتراق) خلال سنوات البحث | | | 3 | 9 | | | | |
| قسم التشغيل | لم تقوم الشركة بجدولة عمليات النقل واخذ الظروف الجوية في الحسبان، الامر الذي يعجل تنفيذ علميات النقل غير امنة فضلاً عن الحوادث التي قد يتعرض لها السائقين ومركباتهم خاصة في ظل سوء الأحوال الجوية وعدم قيام الشركة بالتامين على عملياتها | | | | | 2 | 6 | | |

| مصفوفة رقم (3) العوامل الاجتماعية | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القسم | لمخاطر / العوامل | رضا المجتمع | | | | | |
| | | التزامات الشركة اتجاه المجتمع | | زيادة تكاليف خدمات النقل البري يؤدي إلى تراجع استخدامها | | التعيينات الجديدة | |
| | درجة التأثير | 4 | | 2 | | 3 | |
| | | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم |
| القسم المالي | عدم قيام الشركة بتسديد المبالغ المتحققة عن حصة الحماية الاجتماعية والبالغة (1336689979) دينار لغاية 2021/12/31 خلافاً لقانون الحماية الاجتماعية رقم (11) لسنة 2014 | 3 | 12 | | | | |
| قسم التخطيط والمتابعة | قيام الشركة بزيادة أجور النقل في حالة تحملها أي تكاليف إضافية الامر الذي يؤدي الى تراجع الاستعانة بخدمات الشركة واللجوء الى شركات بديلة اقل كلفة | | | 1 | 2 | | |
| مجلس الإدارة | تقليل فاعلية الشركة بسبب عدم قيامها بتعيين أي موظفين جدد على الرغم من احالة اعداد كبيرة من الموظفين الى التقاعد ووجود درجات شاغرة في الملاك بعد مصادقة وزارة المالية عليه خلال سنوات البحث | | | | | 3 | 9 |

| العوامل الاجتماعية | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القسم | المخاطر / العوامل | رضا العاملين | | | | | | |
| | | تقليل الإنتاجية | | تأثير سلبي على سمعة الشركة | | التأهيل والتدريب اللازم لزيادة مهارات العاملين | | ترك العمل من قبل العاملين | |
| | درجة التأثير | 4 | | 3 | | 3 | | 4 | |
| | | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم | الاحتمالية | التقييم |
| قسم التشغيل | امتناع سائقين الشاحنات التابعة للشركة عن استلام بعض الشاحنات بسبب قدم الشاحنة وانتهاء العمر الافتراضي لها الامر الذي يؤدي الى تقليل الانتاجية بسبب عدم رضا العاملين | 3 | 12 | | | | | | |
| القانوني | فرض عقوبات من قبل الشركة على السائقين عند عدم تحقيق الحد الأدنى من الإنتاجية ومنها الحرمان من الحوافز | | | 3 | 9 | | | | |
| قسم الجودة | ضعف تثقيف العاملين وتنوع مهاراتهم نتيجة عدم فاعلية الشركة في تطوير امكانيات العاملين من خلال اشراكهم في دورات تدريبية او تثقيفية داخل وخارج العراق لزيادة رضاهم عن العمل | | | | | 3 | 9 | | |
| قسم الجودة | ارتفاع معدل ترك العمل (نقل، استقالة) في الشركة من قبل العاملين | | | | | | | 3 | 12 |

يلحظ الباحثان من خلال تحليل مخاطر عينة البحث ما يأتي:

**1**-عدم التزام قسم التدقيق الداخلي بالمعايير الدولية للممارسة المهنية وبالتالي ضعف ممارسات التدقيق في إطار إدارة المخاطر فضلاً عن عدم وجود قسم او شعبة لإدارة المخاطر وعدم قيام الشركة بدراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية والداخلية المتمثلة بالعوامل (الاقتصادية والاجتماعية) وبالتالي تعرضها لمخاطر هذه العوامل بشكل كبير دون وجود قدرة على التحكم فيها.

**2**-من نتائج مصفوفات المخاطر يمكن للمدقق الداخلي ان يضع خطة للتدقيق حسب مراكز العمل الأكثر خطورة بحيث يمكن من خلالها تحديد إجراءات لتخفيض هذه المخاطر وحسب المرتكزات (1) سياسة الشركة ومدى تشددها في الرقابة (2) درجة متانة نظام الرقابة الداخلي لديها (3) كفاية وكفاءة كادر وظيفة التدقيق الداخلي، (4) نتائج تقييم إدارة التدقيق لأنشطة هذه المراكز، وعلى اعتبار ان خطة التدقيق الداخلي بافتراض البحث صممت على دراسة وتحليل العوامل (الاقتصادية، والاجتماعية) ضمن اطار إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق وقامت بتقييم تأثير هذه المخاطر ضمن معيار احتمالية حدوث كل خطر ومدى تأثيره على عمليات الشركة واقتراح الضوابط والإجراءات اللازمة للتحسين كاستجابة لها وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وبالتالي مساهمتها في اضافة قيمة للشركة، وفي ضوء ذلك فقد تم اثبات فرضيات البحث.

**3**-اعتمد الباحث مخاطر البيئة الداخلية لتحديد مدى تأثيرها وتأثرها بالعوامل الخارجية حيث يقع على عاتق المدقق الداخلي تقييم هذه المخاطر وتقليلها الى المستويات التي يمكن ان تقبلها الإدارة.

**4**-الإجراءات المقترحة لإضافة قيمة للشركة في ظل مخاطر العوامل الاقتصادية:

أ- اعتماد الشركة على إمكاناتها المادية والبشرية في إدارة وتشغيل المكاتب في المنافذ الحدودية وعدم تضيع جزء من الإيرادات ومن ثم استثمار مواردها وتوسيع نشاطها واحكام الرقابة على اعمالها وبما يخدم اقتصاد البلد.

**ب-** التحقق من قطوعات المنافيست للشركات المتعاقدة بمطابقتها مع قسم الحاسبة والايراد المستلم من القسم المالي.

**ج-**اجراء دراسات سوقية وتحليل تكاليف الخدمات لتحديد تعرفة النقل على نحو عادل وفعال فضلاً عن الاستثمار في التسويق والاعلان لزيادة الوعي بخدماتها، وتحسين كفاءة المركبات لتقليل النفقات وتحسين عمليات الشركة وتوفير الإمكانات اللازمة لضمان جودة الخدمات المقدمة وبما يشجع الزبائن على اللجوء للشركة لتنفيذ عملية النقل بحكم إمكاناتها وفعاليتها.

**د-** تصميم خطط لإدارة الاحتياج على الكهرباء وتطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة لتوفير الطاقة وتقليل استهلاك الكهرباء، كما ينبغي تنظيم ورش عمل لتوعية الموظفين بأهمية ترشيد الاستهلاك وتحسين كفاءة استخدامها في العمليات اليومية ومن ثم تخفيض قيمة فواتير الكهرباء.

**هـ-** التعاون مع شركات التامين لتقييم التغطية التأمينية المناسبة والحصول على أفضل العروض والتخفيضات الممكنة.

**و-**زيادة عدد المركبات لتوسيع اسطول الشركة من خلال شراء الشاحنات الحوضية والتخصصية لتلبية الطلب المتزايد واستيعاب فرص النمو.

ز- قيام قسم التدقيق الداخلي بوضع خطة لمتابعة تسديد الديون التي بذمة الشركة للغير لتجنب فرض غرامات عليها.

**5-** الإجراءات المقترحة لإضافة قيمة للشركة في ظل مخاطر العوامل الاجتماعية:

أ- تسديد حصة الحماية الاجتماعية اولاً بأول تحقيقاً للمصلحة الاجتماعية والتزاماً بالمادة (19/اولاً، د) من قانون الحماية الاجتماعية بالرقم (11) لسنة 2014.

ب- الالتزام بتعريفة النقل الصادرة عن لجنة التنسيق العليا وعدم فرض نفقات إضافية خلافاً للتعريفة المحددة.

ج-استغلال الدرجات الوظيفية الشاغرة في تعيين الموظفين القريبين من المكاتب في المنافذ الحدودية ومن ثم خلق فرص عمل والمساهمة في القضاء على البطالة فضلاً عن تشغيل هذه المكاتب بوساطة هؤلاء الموظفين وزيادة إنتاجية الشركة ورفع فاعليتها في تحقيق الأهداف.

د- تجديد اسطول الشركة بالشاحنات الجديدة ليتم استلامها من قبل السائقين وتعزيز انتاجيتهم وزيادة رضاهم عن العمل وبما يسهم في رفع كفاءة الأداء لعمليات النقل ، فضلاً عن تقديم الحوافز والمكافات للعاملين الذين يقومون باستلام وتشغيل الشاحنات المتوقفة .

هـ-تقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج الى تطوير والتزام الشركة برفع كفاءة موظفيها لزيادة فعالية الأداء وتأهيلهم لقيادة مستويات إدارية اعلى تجنباً لفقدان الكفاءات الإدارية.

و- التامين على العاملين ومركباتهم واجراء الفحوصات الدورية للمركبات والمعدات والتأكد من سلامتها وصلاحيتها للعمل فضلاً عن توافر معدات الوقاية الشخصية.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

**1-** ان استخدام التدقيق الداخلي إطار إدارة المخاطر يجعل عملية التدقيق أكثر واقعية عن طريق التعرف على كافة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالشركة وتجعلها تفشل في تحقيق أهدافها، فضلاً عن توجيه جهود المدققين الداخلين المناطق عالية الخطورة التي إذا لم يتم تحديدها وحدثت في المستقبل فأنها تهدد حياة الشركة، وتعود بالفشل على عملية التدقيق.

2- لم يتم إعطاء نشاط التدقيق الداخلي دوراً استراتيجياً في إضافة قيمة للشركة من قبل الإدارات العليا فضلاً عن عدم اعتماد القسم منهجية التدقيق الداخلي المسند الى المخاطر.

3- لم تقوم الشركة بانتهاج سياسة التوسع بأعمالها، فبالرغم من تقادم اسطولها لم يتم تعزيز الاسطول بالشاحنات الضرورية بالرغم من تعاقداتها مع شركات ذات حمولات متخصصة وشاذة (اوزان ثقيلة)، فضلاً عن عدم صيانة الشاحنات العاطلة، ومعالجة حالات الشاحنات المتوقفة، لاستغلالها في زيادة طاقتها.

4- تحيط بالشركات العامة العراقية العديد من المخاطر الاقتصادية والاجتماعية التي يجب التعامل معها لتجنبها، مع صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بها لقلة المصادر التي تناولت موضوع التدقيق الداخلي ودوره في تقييم مخاطر عوامل البيئة (الاقتصادية والاجتماعية).

5- ان التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر يوافر إمكانية تحديد الأقسام الأكثر خطورة عن طريق استعمال مؤشرات العوامل الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي يستطيع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (مدير التدقيق) ان يحدد أولويات نشاط التدقيق الداخلي عن طريق وضع خطة مسندة الى المخاطر استناداً لمعيار التدقيق الداخلي الدولي (2010) التخطيط.

**ثانياً: التوصيات**

1- توجيه سياسة الدولة والجهات الرقابية بضرورة تبني معايير التدقيق الداخلي الدولية من قبل الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات ذات النفع العام لا سيما الشركة عينة البحث عند أداء العمل التدقيقي وذلك لمواكبة الأساليب الحديثة للتدقيق الداخلي في البلدان المتقدمة فضلاً عن دورها في إضافة قيمة للشركة مع إمكانية التخطيط لعملية التدقيق على اساس المخاطر.

2- الاختيار الكفوء من قبل الإدارات العليا، وعدم التهاون بالمؤهل العلمي كأساس للرئيس التنفيذي ولكادر التدقيق الداخلي، وبما يتناسب مع طبيعة وحجم نشاط الشركة.

3- انتهاج سياسة خاصة لتوسيع وتطوير اعمال الشركة ضمن الخطط الاستراتيجية من حيث تحديث وزيادة اسطول الشركة وشراء الشاحنات الحوضية لنقل المنتوجات النفطية والتخصصية لنقل الحمولات الشاذة، فضلاً عن الاستثمار في مرافق الصيانة عن طريق تأهيل مراكز خاصة وكوادر فنية لصيانة الشاحنات التابعة للشركة او للجهات الأخرى، وصيانة الشاحنات العاطلة لزيادة انتاجيتها وبالتالي معالجة أسباب توقف الشاحنات.

4- ضرورة قيام الجهات المختصة بمهنة التدقيق بعمل ندوات وورش عمل للمدققين الداخليين للتعرف على مخاطر البيئة الكلية وتقييمها للتعرف على درجة تأثيرها على دوائرهم مع وضع دليل ومؤشرات لكيفية تعاملهم مع هذه المخاطر واخذها في الحسبان عند وضع خطة التدقيق لتصميم إجراءات تدقيقية لتجنب هذه المخاطر مع ضرورة عرضها ضمن فقرات خاصة في تقرير المدقق الداخلي.

5- ضرورة قيام الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالتشاور مع مجلس الإدارة، والإدارات العليا ليكتسب فهماً لاستراتيجية الشركة واهداف عملها والمخاطر المرتبطة بها واساليب إدارة المخاطر مع مراجعة وتعديل الخطة عند الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في اعمال ومخاطر وعمليات وبرامج ونظم الشركة والضوابط الرقابية فيها، مع ارتكاز هذه الخطة على تقييم موثق للمخاطر يتم مره في السنة على الاقل.

**المصادر**

**أولا: المصادر العربية**

- **القوانين والأنظمة والنشرات العلمية**

1- الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، السعودية، 2021.
2- الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية الصادر عن الهيئة العامة للأوقاف في السعودية، 2022.
3- الدليل الاسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي، ديوان الرقابة المالية الاتحادي، العراق، 2019.
4- المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، معهد المدققين الداخليين (IIA)، 2017، 2024.

- **الكتب**

1- الججاوي، طلال، السلطاني، سكنة، " SWOT لتقييم المصارف التجارية"، الاردن، 2016.

2- الرمحي، زاهر عطا، "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية"، عمان، 2017.

- **الاطاريح والرسائل**

1- دحو، عامر حاج زكية، " التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد دراية، 2018.

2- زكية، بن زورق زكية، "دور التدقيق القائم على مخاطر الإعمال في دعم مصداقية تقارير المدقق الخارجي" اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه المسار الثالث في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة باتنة، 2017.

3- سليم، بسام محمد ، "واقع تطبيق التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية" اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والضرائب، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2018.

4- علي، صلاح امير الدين، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في ضوء معايير المراجعة الداخلية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2014.

- **الدوريات والنشرات والمقالات**

1- دهش، رائد صدام، "دور التنسيق والتعاون المشترك فيي رفع جودة التدقيق وفقاً لمعيا الانتوساي (9150)"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (16)، العدد (55)، العراق، 2021.

2- الصفتي، سارة إبراهيم صلاح، " المردود الإيجابي لاستخدام المراجع الداخلي أسلوب تحليل السبب الجذري على إضافة قيمة المنشأة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (1)، جامعة بور سعيد، مصر، 2022.

3- الظاهري، علي رزاق، "تأثير العوامل الاقتصادية في ظهور التكاليف غير متماثلة الاتجاه وترشيد القرار التشغيلي"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (15)، العدد (50)، العراق، 2020.

4- عبد، شهد ماجد، "إمكانية الاستعمال المزدوج لأدوات التحليل الاقتصادي مصفوفة المخاطر كمثال"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة التاسعة عشر، العدد (70)، العراق، 2021

5- حمد، هدى شاكر، " ممارسات المحاسبة الإبداعية لعقود التجهيز ودور التدقيق الداخلي في الحد منها"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (18)، العدد (65)، العراق، 2023.

6- مزعل، وفاء جثير، " العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والتسهيلات المصرفية / بحث تطبيقي في مصرفي الرافدين والرشيد"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (12)، العدد (41)، العراق، 2017.

**ثانياً: المصادر الأجنبية**

- **Books**:

1. David Griffiths, " Internal auditing an introduction ", (2020).
2. Rashain Perera , " The Pestel Analysis", (2017).
3. Thomas del Marmol, " Pestel Analysis ", (2015).

- **Theses, Journals and Periodicals:**

1. Muhammad Ahsan, "Integration of Digital Technology in the Film Industry of Bangladesh: Readiness and Response Functions ", Thesis submitted to the Faculty of Humanities, University of Manchester as part of the requirement for the DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY, (2012).
2. Aristeidis Tasios, " THE IMPLEMENTATION OF TQM MODELS IN AN UNSTABLE MACRO-ENVIRONMENT", Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, (2018).
3. César Y. Amador-Mercado, " The PESTEL analysis", (2022).
4. Ernst and Young, Risk Based Internal Audit, 2020.
5. Fouad Jawab, Jabir Arif, “Risk Matrix Model Applied to the Outsourcing of Logistics’ Activities”, Journal of Industrial Engineering and Management, 2015.
6. Georgina Phillipina (Philna) Coetzee, " A Risk-Based Audit Model For Internal Audit Engagements", (2010).

7. Juwenni, Judson Ng, Meliesa Chandrawati, "Risk Based Internal Auditing and Implementation on Organization", (2022).
8. OBINNA EMMANUEL IHEUKWUMERE, " ANALYSIS OF THE PERFORMANCE CHALLENGES AFFECTING STATE-OWNED REFINERIES IN NIGERIA: A SYSTEMS THINKING APPROACH", A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the Robert Gordon University for the degree of Doctor of Philosophy, (2022).
9. Petros Lois, George Drogalas, Michail Nerantzidis, Ifigenia Georgiou, Eleni Gkampeta, "Risk-based internal audit: Factors related to its implementation", (2021).
10. Philip Ayagre, " The adoption of Risk Based Internal Auditing in developing countries: The case of Ghanaian companies ", (2014).
11. PRC, Powers Resources Company, "Governance, Risk Management and Control", 2020.