



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم: مالية ومحاسبة

العنوان:

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: محاسبة وتدقيق

من إشراف الأستاذة:

س. جلولي

من إعداد الطالبان:

❖ مزاور محمد الأمين

❖ سيد أحمد مدرس

أعضاء لجنة المناقشة:

1/.....رئيسا

2/.....مشرفا ومقررا

3/.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي بونعامة - خميس مليانة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم: مالية ومحاسبة

العنوان:

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: محاسبة وتدقيق

من إشراف الأستاذة:

س. جلولي

من إعداد الطالبان:

❖ مزاور محمد الأمين

❖ سيد أحمد مدرس

أعضاء لجنة المناقشة:

1/.....رئيسا

2/.....مشرفا ومقررا

3/.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله على نعمه وأفضاله والشكر الجزيل له
على توفيقه وتسهيله في إنجاز هذا العمل
والصلاة والسلام على من جاء بشرى للعالمين
والشكر الجزيل للأستاذة المشرفة: "س. جلوي"
على تفضلها بقبول الإشراف على مذكرتنا والتقدير لتوجيهاتها القيمة
والشكر خالص لكل أساتذتنا

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لنتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه
ثمرة جهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين.
إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات
أهدي هذا العمل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع

مزاور محمد الأميين

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين
والى جميع أفراد العائلة من أخوة وأخوات على مساندةهم الدائمة
لي طول مشواري الدراسي
إلى جميع من ساعدنا على إنجاز هذا العمل.

سيد أحمد مدرس

المخلص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى مؤسسة بولاية عين الدفلى، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المشرف التدقيق الداخلي بالمؤسسة (حميدي عبد العزيز) من أجل معرفة مدى قدرة المدققين الداخليين في تسيير مختلف الأخطار وآليات التنبؤ بها.

من بين النتائج المتحصل عليها أن عملية إدارة المخاطر تتم خلال التقرير النهائي الذي يوجه للإدارة العليا للمؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، تحقيق ذلك يتطلب إجراء دورات تدريبية لتطوير المعارف لاسيما الاتجاهات الحديثة في مجال التدقيق وإجراء المخاطر.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي - إدارة المخاطر التدقيق المؤسسة .

Summary :

The study aimed to identify the role of internal audit in the management of risk in the state of Aindefla, through an interview with the supervisor of internal audit of the institution (Hamidi Abdul Aziz), in order to know the ability of the auditors involved in the management of various risks and the mechanisms of forecasting them. Among the findings obtained, the risk management process is carried out during the final report directed to the senior management of the institution, as the study concluded that risk management in industrial institutions depends on the ability of the internal auditor scientific and field experience to make the right decisions in a timely manner, to achieve this requires training courses to develop knowledge, especially recent trends in the field of auditing and risk management.

Keywords: Internal Audit Risk Management Audit Enterprise

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	إهداء
-	الشكر والتقدير
-	الملخص
-	قائمة الجداول والأشكال
-	قائمة المحتويات
أ - ت	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر
5	المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
5	المطلب الأول: ماهية التدقيق
9	المطلب الثاني: ماهية للتدقيق الداخلي.
15	المطلب الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي.
24	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر
24	المطلب الأول: مفهوم ونشأة وإدارة المخاطر
28	المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة المخاطر
35	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في الحد من مخاطر المؤسسة.
41	المبحث الثالث: دراسات النظرية والتطبيقية لدور التدقيق الداخلي للحد من مخاطر المؤسسة.
41	المطلب الأول: دراسات المحلية.
43	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية.
48	المطلب الثالث: المقارنة والقيمة المضافة
52	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
54	تمهيد

55	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة BATIMITAL
55	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة باتيميتال
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال
60	المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة باتيميتال
61	المبحث الثاني: عرض تقديمي للتدقيق الداخلي لمؤسسة باتيميتال
61	المطلب الأول: تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة باتيميتال.
62	المطلب الثاني: مسار التدقيق داخل مؤسسة
65	المطلب الثالث: تقييم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة.
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة
68	المطلب الأول: أدوات الدراسة
71	المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة.
74	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
75	خلاصة الفصل الثاني
77	خاتمة
80	قائمة المراجع

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
34	إدارة المخاطر تتطلب دورة من ضوابط مستمرة تكون وقائية إكتشافية وتصحيحية	1
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة	2
61	التنظيم الرسمي لخلية التدقيق الداخلي بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.	3

قائمة الجداول

صفحة	العنوان	رقم
48	مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	01
66	نتائج المتوصل إليها من نفعية عملية التدقيق	02
64	جدول توقيت وظروف وعناصر المقابلة.	03

مقدمة

أدى إتساع حجم المؤسسات وتشعب أنشطتها إلى صعوبة إدارتها إدارة فعالة مباشرة نتيجة لتعدد عملياتها وتتنوع مشكلاتها واستخدام عدد كبير من العاملين وبذلك تزايد صعوبة معالجة جميع المخاطر المحدقة، بها فمقدار النجاح الذي تحققه المؤسسة بتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها ونخص بالذكر مفتشية التدقيق الداخلي للمؤسسة يعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها جملة الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة حيث تعمل على توظيف أشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرات العلمية والاستقلالية الخاصة في طرح آرائهم وإعداد التقارير المختلفة، وبالأخص تقييم الأخطار ومحاولة تعليلها أو الحد منها وهذا من أجل التحكم من الأخطار لاسيما المتعلقة بأنشطة المؤسسة ومحيطها ومع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال أصبح لزاما على وظيفة التدقيق الداخلي أن تلك التطورات الهائلة والانتقال من الاهتمام بالجانب المالي للمؤسسة فقد إلى مختلف جوانبه التشغيلية الأخرى مما حفز الهيئات لميدان التدقيق الداخلي على إيجاد منهجية تتلاءم ومتطلبات المؤسسات ونجد من ضمنها معهد مدققين الداخلين الذي أعاد النظر في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عنه وساهم في إرساء منهجية جديدة تقوم على أساس تقييم المخاطر وإعطاء تأكيدات وخدمات استشارية من شأنها أن تساهم في تقييم نظام إدارة المخاطر والحد منها والمساعدة فيتحسين أداء المؤسسة.

-بناء على ما سبق سنحاول معالجة الوقوع انطلاقا من طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو دور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في الحد من مخاطر المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تمييز التدقيق الداخلي في مواجهة الأخطار؟

- هل التدقيق الداخلي قادر على مواجهة الأخطار؟

- ما مدى ادراك ووعي المؤسسة بأهمية دراسة الأخطار؟

فرضيات الدراسة: من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا

بوضع الفرضيات التالية:

- يأتى التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر.

-التدقيق الداخلي قادر على مواجهة الأخطار الحالية بفعالية.

-هناك إدراك ووعي بأهمية دراسة و إدارة الأخطار من المؤسسة.

أسباب اختيار الدراسة:

- طبيعة التخصص الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع.
- التعرف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- نظرا لأهمية البالغة التي تكتسبها عمليات إدارة المخاطر.
- الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والدارسين في مجال مخاطر التدقيق.
- التعرف على المخاطر الذي تواجه المؤسسات الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال المكانة التي تحتلها إدارة المخاطر في المؤسسة مما يظهر أهمية دراسة مخاطر التدقيق في المؤسسات من طرف مفتشيات والتقليل من هذه الأخطار ومن هنا سنحاول إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى قيام التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.
- الوقوف على مدى تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تحسين إدارة المخاطر.
- التعرف على مدى ادراك المؤسسة بالمخاطر المتاحة بها.

المنهج المستخدم:

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة واثبات صحة الفرضيات المعتمدة الدراسة تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليل الوقي في الجانب النظري والتحليل في جانب التطبيقي.

مجتمع الدراسة: مؤسسة باتيمتال الصناعية.

صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على مراجع بسبب ظروف الوباء.
- امتناع المؤسسة عن استقبال الطلبة.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام بكل جوانب البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق وإدارة المخاطر وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول، تناولنا فيه الإطار النظري للتدقيق، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عموميات حول إدارة المخاطر،

والمبحث الثالث دراسات النظرية والتطبيقية لدور التدقيق الداخلي للحد من مخاطر المؤسسة، الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى مؤسسى باتيميتال وتطرقنا فيه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا إلى عرض العام حول مؤسسة باتيميتال، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض تقديمي للتدقيق الداخلي لمؤسسة باتيميتال، أما المبحث الثالث تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج المقابلة وأخيرا خلاصة للفصل، وختمنا بحثنا بخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتدقيق

الداخلي وإدارة مخاطر

المبحث الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي.

يحتوي التدقيق الداخلي على جانب نظري يمكننا وبساعدنا في العمل داخل بيئة اقتصادية في ظل تطورات هذه البيئة أصبح التدقيق الداخلي أمراً لا بد من توفره في كل مؤسسة اقتصادية.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الجانب النظري وكل ما يتعلق بالتدقيق الداخلي.

المطلب الأول: ماهية التدقيق .

تضمن هذا المطلب لمحة تاريخية حول للتدقيق وتعريف له الذي سنتطرق لهم فيما يلي:

أولاً: لمحة تاريخية حول التدقيق .

يعد التدقيق علماً من العلوم الاجتماعية ومهنة تخدم المجتمع وتلبي احتياجاته لذا كانت مهنة التدقيق مستمدة من حاجة الإنسان للتحقق من مدى صحة وسلامة البيانات المالية والمحاسبية التي يستند إليها في اتخاذ قراراته أياً كانت على اختلاف أنواعها ودرجة تعقيدها وأثرها في المجتمع .

ففي عهد الإمبراطورية الرومانية فقد كانت بيانات السجلات المحاسبية تتلى على مسمع الحاكم ومستشاريه للوقوف على ممتلكاته ، كما تم ذكر التدقيق في كتاب الله تعالى ودستور الإسلام الحنيف "القرآن الكريم" مما يؤكد وجوده وأهميته وقت نزول كلام الله العزيز القدير على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم بحيث أن التدقيق كان المقصود به السمع وورد في سورة التوبة الآية(103) **خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلَّ عَلَيْهِمْ ۗ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ** ، كما وردت مفردة "رقيب" في الكثير من الآيات في القرآن الكريم ومن المعروف أن هذه المفردة هو مدقق فقال الله سبحانه وتعالى في سورة هود الآية (93) **"وَيَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ سَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ يَأْتِيهِ عَذَابٌ يُخْزِيهِ وَمَنْ هُوَ كَاذِبٌ ۗ وَارْتَقِبُوا إِنِّي مَعَكُمْ رَقِيبٌ** "وهنا نجد أن الله تعالى وصف نفسه بالرقيب و مدقق لكل شيء.¹

¹ - عمر علي، منشور في مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد26، كلية إقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، بغداد، العراق، يوليو 2014، ص08.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

وفي عصر الخلافة الإسلامية كان للتدقيق وجود وأهمية لا يمكن تجاوزها إذ كان يعد موسم الحج موعداً للتدقيق فيقوم الولاة والعمال خلاله بعرض حساباتهم عن العام المنصرم ويحضر كل من أصحاب المظالم و المدققين المنتشرين في كل أنحاء البلاد . ويعود الفضل لأمير المؤمنين الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه في تدوين عمليات بيت المال، ولعل أهم الدواوين المعنية بالرقابة في العصر الإسلامي هو دوان الأزمة الذي أنشأه الخليفة العباسي المهدي، إذ كان هذا الدوان يقوم بأعمال شبيهة لتلك التي يؤديها جهاز الرقابة الحكومية العليا .

أما في العصور الوسطى فقد كان نظام الإقطاع هو السائد ولم يكن للنشاط التجاري أي أهمية تذكر، فقد كانت الوحدة الاقتصادية السائدة آنذاك هي الضيعة التي يمتلكها النبلاء أو الأثرياء أو الذين يطلق عليهم الإقطاعيين و قد كان وكلاؤهم يدققون أعمال الفلاحين و يقومون بمراجعة السجلات المحاسبية والتقارير المعدة. أما حكام إنكلترا فقد كانوا يتبعون طرقاً تدقيقية متطورة نسبياً، إذ أنهم كانوا يستخدمون ثلاث موظفين أحدهم يجبي الضرائب و الثاني يسجلها في سجلات و الثالث يصغي لقرءة الحسابات في حضور الموظف الأول.¹

وفي ظل عصر النهضة والازدهار الصناعي وتفجر الثورة الصناعية اتسع النشاط الصناعي والتجاري بشكل ملحوظ كما حصل توسع كبير في التجارة الدولية بين أوروبا من جهة والشرق وأمريكا من جهة أخرى، و قد أدى ذلك إلى زيادة حجم الشركات بسبب تعاظم أنشطتها، و نظراً لما شهدته هذه الحقبة الزمنية من الاكتشافات العملية الكثيرة التي أصبحت تطبق في آلات ومعدات متطورة ذات إنتاجية عالية وبكلفة اقل واذ أصبح من الصعب على المشروع الفردي حيازتها ظهرت الحاجة إلى رؤوس الأموال التي يصعب على الشركات الصغيرة توفيرها الأمر الذي أدى إلى ظهور شركات الأموال (المحدودة و المساهمة) (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين:2001:1)، هذا فضلاً عن تغيير طرق الإنتاج وتعقد الهياكل التنظيمية، الأمر الذي أدى إلى ظهور مبدأ انفصال الملكية عن الإدارة الذي يتنازل بموجبه المساهمون عن حقهم في الإشراف على الشركة أو المنشأة وإدارتها للمدراء الذين يجمعهم مجلس الإدارة (الصحن وآخرون: لقد ولد هذا الانفصال بين مصدر المعلومات المتمثل بالإدارة ومستخدمي المعلومات المتمثلين بالمساهمين/المالكين وبكل ما يحمله من تعارض

¹ - عمر علي، مرجع سابق ص9

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

في المصالح بين الطرفين ضغوطاً نحو تطوير التدقيق واتساع نطاقه وتعاضم أهميته في هذه الحقبة التاريخية المهمة و المميّزة).

هذا ويمكننا القول بان أهم إفرزات الثورة الصناعية تكمن في حدثين؛ أولهما تغيير الهدف الأساس للتدقيق من كشف التلاعبات والأخطاء والغش أو ما يسمى بالتدقيق الإحتراسي إلى تقويم وكالة المدراء عن المساهمين، والثاني إقرار قانون الشركات لسنة 1862م في بريطانيا والذي يلزم الشركات المساهمة بان يكون لها ومن الجدير بالذكر إن هذا القانون تدقيق مستقلد ألغى سابقه لسنة 1844م الذي يعد قانون الشركات الأول والذي يقضي بان يتم تدقيق الشركة أو المنشأة من قبل واحد كلاسستون أو أكثر من حملة الأسهم (المساهمين) من غير الموظفين في الشركة و يتم Gladstone اختيارهم من قبل باقي حملة الأسهم كمثلين لهم و قد واجه هذا القانون انتقادات عديدة لان المدققين هنا ليس لديهم سوى استقلالية ضئيلة أو تكاد تكون معدومة وفقاً لمفاهيمنا المعاصرة كونهم من ضمن المساهمين.¹

وفي عام 1900م تحديداً صدر قانون شركات جديد في المملكة المتحدة ألزم الشركات كافة بتعيين مدققين فيها، كما صدرت قوانين أخرى في العامين 1929م و1948م وسعت من نطاق تقرير المدقق ليغطي حساب الأرباح والخسائر فضلاً عن قائمة الميزانية كما وسعت من متطلبات الإفصاح عن الأرباح و الخسائر هذا و قد شهد القرن المنصرم انعطافاً كبيراً و مهماً في هدف التدقيق إذ إنه تحدد وبشكل نهائي في إبداء الرأي الفني المحايد بشأن عدالة البيانات المالية في كونها تعكس صورة عادلة عن البيانات المالية²، ومن جانب آخر فقد شهد القرن العشرين تطورات مثيرة في صياغة تقرير المدقق والتي حددها كوهلر (Kohler) بأنها انطوت على نطاق الفحص وأنواع البيانات المالية قيد الفحص والفترة المالية والسجلات المشمولة بالفحص والمعلومات المحصل عليها والمعايير المحاسبية المعتمدة ومعايير التدقيق المستخدمة في إنجاز الفحص و ما إلى ذلك (القيسي: 30: 1998). كما تم تطوير اللغة العامة للتقرير بحيث أصبح تقرير المدقق لا يعدو كونه تمريناً كتابياً على حد، و قد أصبح قول كل من كارميكال و ويلنجهام (Carmichael & willingham) أمام المدقق عدد محدد من الأنواع البديلة للتقارير التي يمكنه إن يختار منها الشكل أو الصيغة

¹ - عمرعلي ، مرجع سابق ص10

² - عمرعلي ، مرجع سابق ص11

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

الملائمة لتقريره كي يعبر فيها عن رأيه ومن الجدير بالذكر إن التدقيق في الفترات التي سبقت القرن العشرين كان مفصلاً وشاملاً للعمليات كلها أما في القرن العشرين وبسبب تزايد نمو منشآت الأعمال من ناحية الحجم والنشاط والتعاملات فقد واجهت المدققين اعتبارات الكلفة والوقت والجهد التي اضطررتهم إلى تبديل تقنياتهم و تبنيهم تقنية جديدة ألا وهي اختيار العينات التي نقلت عملية التدقيق إلى اختبار و فحص عمليات منتقاة و ليس كل العمليات ، و قد استند المدققون في اختيارهم للعينات على نظام الرقابة الداخلية الذي أدركوا بأنه كلما كان قويا ومحكما كلما قل نطاق أو حجم الفحص المطلوب من قبل المدقق و العكس بالعكس، أي انه أصبح هنالك أدراك عام بان نطاق عمل المدقق و اختياره للعينات وتحديد كمياتها المناسبة يعتمد على قوة نظام الرقابة الداخلية.¹

ثانيا: تعريف التدقيق:

لقد تعددت تعاريف التدقيق بين مختلف المؤلفين والباحثين وهذا ما يؤدي بنا إلى عرض بعض منها وكما هو معلوم أن التدقيق بمعناها اللفظي *audit* وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية *audire* ومعناها يستمع، عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية التدقيق على أنها عملية منظمة تعتمد على الموضوعية لتجميع وتقييم الأدلة المتعلقة بنتائج العمليات و الأحداث الاقتصادية للمشروع وذلك للتحقق من مدى تطابق تلك النتائج مع المعايير الموضوعية والمقبولة قيو لا كاملا، وتوصيل النتائج للأطراف المعنية. كما نجد كل من *bouquin et becour* عرفا التدقيق علنانه نشاط الذي يطبق باستقلالية، وفقا لمعايير الإجراءات المرتبطة والفحص بقصد التقييم ومدى الملائمة ودرجة الثقة وسير جميع أجزاء النشاط داخل المؤسسة هذا كله وفق المعايير المحددة له.²

¹ - عمر علي، مرجع سابق ص12

² - بوحفص رواني، مطبوعة مقدمة في مقياس التدقيق، من طرف جامعة غرداية، السنة 2018/2017 ص8

المطلب الثاني : ماهية التدقيق الداخلي

يتناولنا في هذا المطلب لمحة تاريخية حول التدقيق وأهميته وأنواعه وهذا ما سنراه في العناصر التالية.

أولاً: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي ومفهومه

نتطرق فيمايلي إلى الخلفية التاريخية لظهور التدقيق الداخلي مع الإشارة إلى مفهومه.

1- لمحة تاريخية عم التدقيق الداخلي:

المنتبع لتاريخ تطور التدقيق يلاحظ تعدد وتنوع أشكال ومجال التدقيق فقط انحصرت أهدافها في المراحل الأولى في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وذاق نطاقه في العمليات المالية ليصبح أهم وواسع لإجراء وسائل إيصال النتائج رجع بدايته الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941 وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير التدقيق الداخلي واتساع نطاق الانتفاع بخدماته قد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة حيث تم في عام 1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي صادرة عن معهد المدققين الداخليين وفي عام 1957 تم إصدار أول قائمه معدله لمسؤوليات تدقيق الداخلي.

عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنهم مراجعها للأعمال والسجلات تتم داخل المنشآت بصفه مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وإحداث التدقيق الداخلي كثيرا في المنشآت المختلفة وقد تميز وخاصة في المنشآت الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة من نواحي المالية وتعتبر احد الجهود الفعالة لمعهد التدقيق الداخلي على صعيد التطور المهني للتدقيق الداخلي قيامه بوضع مجموعه من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي حيث تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق وفي عام 1977 انتهت اللجان من أعماله وقدمت تقريرا بنتائج دراسته وتم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو عام 1978 وبحق فان هذه

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

المعايير التي تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي و الجهات المتابعة له تعد بمثابة ولادة وبزوغ مهنة جديدة.¹

وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتم تعريف التدقيق الداخلي على انه نشاط تأكيدي مستقل وموضوعي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمنشأ وتحسين عملياتها وهو يساعد المنشآت على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة الخطر الرقابية و التوجيه.²

2- تعريف التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فتره زمنيه طويلة ومر بمراحل تطوير فبعد أن كان لرقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الأخطاء والغش أصبح يقوم على شمولية التدقيق النوعي والاستشاري لتحسين الأداء،

المفهوم الشامل للتدقيق الداخلي يتضمن في محتواه الواسع بأنه:

-نشاط داخلي مستقل داخل المنشأة تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها

-أداة رقابية تعرض التقييم السياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة

-وظيفة استشارية لاقتراح التحسينات اللازمة إدخالها

ويعرف التدقيق على أنه مجموعة من الأنظمة أو وظيفة داخلية تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المنشأة وفي التحقق من إتباع موظفين المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات

¹ - خلف عبدالله الوردات - التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق - الطبعة الأولى - دار النشر الوراق للنشر عمان

الأردن، 2006، ص31

² - خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق ص32

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازمة إدخالها عليها وذلك حتى تصل المنشأة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.¹

- كما عرف المدققين الداخليين للتدقيق الداخلي حسب نشره عام 1997 على انه نشاط نوعي واستشاري وموضوع مستقل داخل المنشأة مصمم لرقابه وتحسين انجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازمة إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.

- حسب نشره عام 1999 لمعهد المدققين وآخر تعريف للتدقيق الداخلي على انه نشاط تأكدي استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة الخطر، الرقابة والتوجيه.

على حسب التعاريف المقدمة للتدقيق الداخلي فإنه أصبح ذا صبغة من حيث:

تأكيدية : أن تطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومة ويتم التعامل معها بشكل مناسب

استشاري : لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات

مستقل : لارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم

موضوعي : بأداء الأعمال الموكلة إليه

جميع هذه الأدوات تعمل من اجل إضافة قيمة للمنشأة من خلال من خلال خفض التكاليف واكتشاف وضع العث وفحص وتقييم الرقابة الداخلية.²

¹ - خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق، ص33

² - خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق ص35

ثانيا :أهمية التدقيق الداخلي وأنوعه وأهدافه.

1-أهمية التدقيق الداخلي .

تكمن أهمية التدقيق في الخدمات التي يقدمها وذلك بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية:

1-1 تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة : تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة تقدم ضمان معقول بان الأهداف والغايات سوف تتم تحقيقها هناك تأثير معقول بان الأهداف المنشودة سوف يتم تحقيقها ولذلك فان جميع أنظمة وعمليات وأنشطة المنشأة خاضعة لتقييم التدقيق الداخلي.

1-2 قابلية المعلومات للاعتماد عليها : يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة وكاملة ومفيدة وان تكون قدمت في الوقت المناسب حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة

1-3 حماية الأصول: يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المنشأة ،ولذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول وحماية الأصول من المخاطر المحتملة و ذلك من خلال التأمين عليها ضد هذه المخاطر .

1-4 الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية: يتحقق التدقيق الداخلي من أن منتسبي المنشأة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات وفي حاله عدم التزام الموظف ينف على المدقق تحديد أسباب ذلك.¹

1-5 الوصول إلى الأهداف والغايات: يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي بتحديد ما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المنشأة وتقع مسؤولية وضع أهداف المنشأة على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت كما خطط لها.

¹ - خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق ص39

6-1 منع واكتشاف الغش والاحتيال: تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المنشأة وعلى المدقق الداخلي فحص وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من طرف الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وعلى المدقق عند اكتشافه في نظر الرقابة الداخلية عمل اختبارات إضافية للتأكد من عدم حدوث الغش رغم ذلك لا يستطيع المدقق الداخلي أن يضمن عدم حدوث الغش والاحتيال إلى انه يجب أن يكون باستطاعته التحقق في الغش أو المشاركة مع جهات أخرى.

7-1 الشك المهني : يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال التدقيق باعتبار الشكل المهني إذا لا يجب على المدقق الافتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق كما ليس له افتراض الأمان المطلقة. وبدلاً من ذلك على المدقق تقييم قرائن التدقيق الموضوعية وعليه الاهتمام بالظروف والأحوال التي وجدت فلا بأس عليه حيث اخذ الحيطة والحذر في تطبيق إجراءات التدقيق.¹

2- أنواع التدقيق :

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق إلى أن يلتقي بأهداف ولكن الاختلاف يظهر في الزاوية التي ينظر إليها التدقيق أو مستويات الأداء التي تحكم جميع الأنواع وعليه يصنف التدقيق حسب وجهات النظر المختلفة إلى:

1-2 من حيث نطاق عمله التدقيق

تدقيق كامل: يقوم المدقق بفحص الكامل للأنشطة بنسبه 100 % دون استثناء.

تدقيق جزئي: وهنا يختصر عمل مدقق على بعض الأنشطة دون غيره

2-2 من حيث الوقت الذي تتم فيها عمله التدقيق

تدقيق نهائي: قيام المدقق بالتدقيق بعد انتهاء الأعمال التدقيق على نتيجة الأعمال

التدقيق مستمر: يقوم المدقق بتدقيق الأنشطة طوال الفترة

¹ - خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق ص40

2-3 من حيث الهيئة التي تقوم بعملية التدقيق

أ- **تدقيق داخلي:** نشاط داخلي مستقل ينشأ داخل المنشأة تابع هدفه الحكم على الكفاية والفاعلية والاقتصادية لنظام الرقابة الداخلية.

ب- **تدقيق خارجي :** نشاط خارجي يقوم بالتدقيق على نتيجة الأعمال المحاسبية هدفه إبداء الرأي في عدالة البيانات المالية.¹

2-4 من حيث درجة الالتزام بعملية التدقيق.

أ- **التدقيق إلزامي:** القيام بعمل تدقيق بناء على نص قانوني

ب- **تدقيق اختياري:** القيام بعمل التدقيق فيما يعمل طلب أصحاب المنشأة دون إلزام قانوني وهو أمر اختياري.

2-5 من حيث درجة الشمول ومدى المسؤولين في التنفيذ:

أ- **تدقيق عادي:** هدفها التأكد من صحة البيانات المالية وإبداء رأي بعدالتها

ب- **فحص لغرض معين:** هدفها البحث عن حقائق معينة للوصول إلى نتائج معينة

3- أهداف تدقيق الداخلي :

يهدف التدقيق الداخلي إلى ما يلي :

أ- التحقق من مدى الالتزام بسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية.

ب- التحقق من مدى كفاءة وفعالية الأداء داخل الإدارات و أقسام المشروع .

ولتحقيق هذين الهدفين على المدقق الداخلي أن يقوم بالتالي :

أ- مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفعاليات وسائل الرقابة الداخلية في المشروع .

¹ - م خلف عبدالله الوردات، رجع نفسه، ص 54

ب- التحقق من حماية الممتلكات وأصول المشروع والمحاسبة عنها .

ج- تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية في الشركة.¹

المطلب الثالث: أساسيات التدقيق الداخلي.

شمل هذا المطلب أنواع التدقيق الداخلي وأهم معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وأهدافه التي سنتطرق لها من خلال العناصر التالية:

أولاً: أنواع التدقيق الداخلي:

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق الداخلي إلى انه من الصعوبة بمكان فصل هذه الأنواع عن بعضها أثناء التدقيق فمن الصعوبة أن يتم تدقيق تشغيلي دون الأخذ بعين الاعتبار الأثر المالي أو اثر الإداري أو قياس مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، كل هذا معهد المدققين فقد عمد على تقسيم التدقيق الداخلي إلى الأقسام التالية من اجل تبسيط فهم كل نوع وتسهيل التعامل معهم من اجل تحقيق أهداف التدقيق.

1- التدقيق التشغيلي: يهدف إلى التحقق من الكفاءة والفعالية والاقتصادية في الأنشطة تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من اجل السلوك نهج عمل واقعية فقد يشمل تدقيق العمليات تقييمها كاملاً للنظام وقد يكشف عن مشاكل الهامة في مجال العمليات على سبيل المثال (تدقيق المشتريات الأصول الثابتة، المستودعات ... الخ) هذا سوف يتم إيضاحه لاحقاً. عرف التدقيق التشغيلي بأنه النطاق الذي تغطيه الرقابة من حيث اختيار وتقويم النشاطات التشغيلية والإدارية ونتائج الأداء إلى النشاطات المختلفة وزيادة عما يتطلب عملية التدقيق ويعرف التدقيق تشغيلي أيضاً بأنه الفحص والتقويم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعلام الإدارة العامة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة .

¹-محمد السيد، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل سرايا، كلية التجارة جامعة الإسكندرية سنة 2007 ص

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

2- **التدقيق المالي:** يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة على الأصول وفق درجة مخاطر يتم تحديد نوعيه التدقيق هو مسبق أم لاحق ؟

تخضع كافة عمليات المالية للتدقيق المالي والمستندي والتي تقوم على :

- 1- التأكد من أن الصرف يتمشى مع ما تسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة المعمول بها .
- 2- التأكد من سلامة الإجراءات الصرف والتثبت من اعتماد السلطة المخول لها اعتماد الصرف وفي حدود صلاحيتها.¹
- 3- المراجعة المستندة لعملية الصرف والتأكد من استكمال أصل مستند الصرف الأساسي كالفواتير والمخلصات والكشوف الأصلية.
- 4- التأكد من عدم احتمال تكرار الصرف من خلال الصرف بالمستند الأصلي لا يفي وجود مراجعة مالية متخصصة قبل الصرف مسؤولية الإدارات والأقسام تجاه واجبات التدقيق الداخلي.²

تدقيق نظم المعلومات:

إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من الأمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وصحيحة وكاملة ومفيدة وتخلف بيئة الحساب الآلي عن بيئة العمل اليدوي ومن وجهه نظر المدقق في :

1- فصل المهام يؤدي تشغيل الآلي للعمليات إلى دمج كثير من العمليات اليدوية المستقلة في خطوة واحدة مما يؤدي ضعف الرقابة الناتجة عن فصل المهام وهذه الزيادة في المخاطر يمكن بسهولة تعويضها بالإجراءات رقابية بديلة.

2- اختفاء مسار التدقيق: تختفي في بيئات الحساب الآليات تشغيل المختلفة بينما كانت البيئة اليدوية لك وبالتالي وجود مسار ودليل واضح لمراحل سير العملية.

¹ - خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق ص57

² - خلف عبدالله الوردات ، مرجع سابق ، ص57

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

3- تشغيل موحد العمليات : تكفل بيئة الحساب الآلي الاتساق والثبات في التشغيل العمليات بما يضمن اختفاء الأخطاء البشرية والحسابية وفي المقابل فان بيئة الحساب الآلي تكون عرضة بشكل اكبر من البيئة اليدوية للأخطاء في عمل النظام ككل وذلك بسبب خطأ مثلا في بناء البرامج .

4-مباشرة الحساب الآلي بالعمليات : يقوم الحساب بالمباشرة بتنفيذ العمليات دون الحاجة للموافقة المسبقة كما هو الحال في البيئة اليدوية.¹

5- تدقيق الأداء : إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة والاقتصادية لأداء الموظفين ومدى الالتزام بالأنظمة والقوانين يطلق على هذا النوع من التدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات والأساليب الإدارية وتتم في الآتي :

6- تقييم الأداء : من حيث مدى توافق السياسات والخطط مع الإجراءات المتبعة ومراجعة جميع وسائل المراقبة للتحكم من مدى الاستخدام الأمثل وكشف الانحرافات مع إبراز التوصيات العلاجية .

2- الحكم على الكفاية وترشيد الإنفاق : أي ضياع في استخدام موارد المنشأة ورفع الكفاية الإنتاجية من خلال تتبع المجهود المكرر الغير ضروري وأي إسراف في استخدام الموارد وعدم استخدامها بكفاءة وفعالية.

3- التدقيق البيئي : يهدف من التدقيق البيئي بقياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن تواجهه المنشأة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من تخلف المصادر التي تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة من الاستنزاف أو الانقراض وتحديد وتقييم المظاهر البيئية التالية :

الأغبرة، الضجيج، المياه العادمة، حرق المخلفات، المواد المستنزفة لطبقة الأوزون، التدخين، هدر الطاقة الكهربائية، المخلفات النفايات إلى..... آخره.²

¹ - خلف عبدالله الوردات، مرجع سابق ص58

² - خلف عبدالله الوردات، مرجع نفسه، ص60

ثانيا : معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

يجمع علماء الاجتماع على أن توفر مجموعة من معايير الأداء المهني يعتبر من بين الأمور الأساسية التي ينبغي توافره لأي عمل مهني متطور وناجح، فقيما قال العرب لا تأخذ العلم إلا مع دليله حيث أن تشابه الإطار النظري مع الدستور فهو يمثل نظاما متكاملًا من الأهداف والأسس المترابطة التي يمكن أن تؤدي إلى معايير تدقيق مستقلة التي تساعد على وصف الطبيعة وظيفية التدقيق.¹

-القواعد الأخلاقية: والهدف الأساسي لهذه القواعد تقدير الثقافة الأخلاقية في مهنة التدقيق الداخلي حيث تعتبر القواعد الأخلاقية ضرورية ومناسبة لمهنة التدقيق الداخلي حيث تتم وضعها استنادا لثقافة الموضوعية فيها بهدف تأكيد مخاطر الرقابة التوجيهية حيث تمتد إلى :
المبادئ: ذات العلاقة بالمهنة والممارسة العملية للتدقيق الداخلي الاستقامة، الموضوعية والسرية الكفاءة.

-قواعد السلوك : التي تصنف السلوك النموذجي المتوقع من المدققين الداخليين وهذه القواعد تساعد على تفسير المبادئ في التطبيق العملي وإرشاد للمعايير الأخلاقية للمدققين الداخليين.

1- معايير الممارسة المهنية

أ-معايير الخواص: فهي تعني بالخواص والصفات الخاصة بالأفراد والمنشآت الذين يؤدون أعمال التدقيق الداخلي معايير الخواص.

الأهداف والصلاحيات والمسؤولية . الاستقلالية و الموضوعية، البراعة و بذل العناية المهنية.

الرقابة النوعية و برامج التحسين. الأهداف صلاحية والمسؤولية.

- يجب تحديد أهداف صلاحيات والمسؤوليات النشاط التدقيق الداخلي لوثيقة رسمية تسجيل مع المعايير ،والموافقة عليها من مجلس الإدارة.

¹ - محمد السيد، مرجع سابق ص85

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- وثيقة التدقيق: يجب أن تحدد هذه الوثيقة ما يلي: موقع التدقيق الداخلي على الهيكل التنظيمي للمنشأة.

- منح صلاحيات الوصول إلى القيود، الموظفين.¹

- تعريف نطاق عمل التدقيق الداخلي.²

محتويات وثيقة التدقيق الداخلي:

- المهمة

- نطاق الطاقة

- المسألة

- الاستقلالية

- المسؤولية

- الصلاحية

- يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية والتوكيدية المقدمة للمنشأة بوثيقة التدقيق وإذا كانت هذه الخدمات ستقدم لجهات خارج المنشأة. يجب أيضا تحديد طبيعتها في الوثيقة.

- يجب أن تتسق وثيقة التدقيق بوثيقة رسمية تتسجم مع المعايير وموافق عليها من مجلس الإدارة.

يجب أن تحتوي الوثيقة على :

- تعد وثيقة التدقيق من قبل مدير التدقيق الداخلي.
- يتم توقيعها من المدير العام.
- يوافق عليها مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق
- وثيقة التدقيق يجب أن تصدر بشكل مكتوب ل :

¹- محمد السيد ، مرجع سابق ص 87

²- مرجع نفسه، ص 87

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- تسهيل عملية الموافقة على الوثيقة. تسهيل بشكل دوري تحديد كفاية الأهداف والمسؤوليات
صلاحيات بالنسبة للتدقيق
- تحافظ على أساس معقول للإدارة لتقييم نشاط التدقيق
- تساعد الإدارة على تحديد المسؤولية في نشاط التدقيق.¹

ب- الاستقلالية والموضوعية

يكون المدققون الداخليون مستقلون عندما ينفذون عملهم بحرية وموضوعية تسمح لهم أن يترجموا التجرد وعدم التحيز في أحكامهم الجوهرية للقيام بالتدقيق المناسب ويتم الوصول إلى ذلك من خلال الوضع التنظيمي والموضوعية.

- **الاستقلال التنظيمي** : على مدير التدقيق الداخلي أن يتصل بمستوى إداري داخل الشركة يسمح لنشاط التدقيق الداخلي بالاطلاع بمسؤولياته. يتبع مدير التدقيق من الناحية الفنية إلى لجنة التدقيق وإداريا إلى المدير العام في المنشأة بحيث يكون الوضع التنظيمي لدائرة التدقيق الداخلي ملائما لتنفيذ، من خلال ما يلي :

- حصول المدققون الداخليون على دعم من الإدارة العليا ومجلس الإدارة حتى تمكنهم أن يحصلوا على تعاون الجهات الخاضعة للتدقيق.

- مسؤولية مدير التدقيق الداخلي أمام شخص من المنشأة متمتع بصلاحيات كافية تسمح باستقلالية التدقيق الداخلي والضمان التغطية الواسعة لعملية التدقيق.

- على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مبني على التدخل في تحديد نطاق عمل تدقيق الداخلي ، تنفيذ العمل و إيصال النتائج .

- **موضوعية المدققين** : على المدققين الداخليين تبني موقف نزيه، وغير متحيز، وتلافي تضارب المصالح على المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في تنفيذ أعمالا لتدقيق من خلال:

- أن يكون موضوعيين في تنفيذ أعمال التدقيق ولا يخضع لأحكامهم بآراء الآخرين

¹ - محمد السيد ، مرجع سابق ص 88

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- القيام بأعمال التدقيق بأسلوب يدل على إيمانهم الصادق بأعمالهم وليس هناك تسوية جانبية
- عدم تولى المدققون مسؤوليات تنفيذية، وفي حالة التكليف أو طلب منه القيام بعمل لا علاقة له بالتدقيق يتم إعلام الإدارة بأنه العمل الذي يقومون به تنفيذياً.¹

الموضوعية موقف ذهني غير متحيز والذي يتطلب من المدققين الداخليين بأسلوب صادق وأمين في نتائج عملهم وأنه لا يتم عمل تسويات جانبية ذات أهمية مادية. تتطلب الموضوعية من المدققين أن لا يفشوا في نتائج التدقيق للآخرين في الاستقلالية موقع نشاط التدقيق على الهيكل التنظيم يعطي موظفي التدقيق التنفيذ بكل أريحية وعدم تدخل في تحديث نطاق العمل وفي أسلوب التدقيق.²

ج- كفاءة الأداء المهني:

قدرات الموظفين والمهارات والمعرفة والتخصصات يجب أن تقدم التأكيدات على الكفاءة الفنية والخلفية التعليمية للمدققين . المعرفة والمهارات والتدريبات يجب أن يتوفر في قسم التدقيق الداخلي المعرفة والمهارات والتدريب اللازم لتنفيذ مسؤوليات التدقيق المطابق به.

- **الإشراف :** يجب أن يتوفر الإشراف على تنفيذ المهام من نشاط التدقيق الداخلي .
- **العلاقات الإنسانية و الاتصال:** يجب أن يتوفر لدى المدقق الداخلي المعرفة و المهارات و القدرات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية و الاتصالات الفعالة و المهارات في التعامل مع الأفراد
- **لتعليم المستمر :** يجب على المدققين الداخليين المحافظة على المستوى التنافسي لمعلوماتهم الفنية
- **بذل العناية المهنية:** أن يبذل القدر الكافي من العناية المهنية أثناء أداء عمليات التدقيق الداخلي.³

د- بذل العناية المهنية: على المدقق الداخلي أن يمارس بذل العناية المهنية مع الأخذ بالاعتبار:

مدى العمل المطلوب للوصول إلى أهداف المهمة تعقيد، المادية، وأهمية الأمور التي يطبق عليها إجراءات التوكيد.

¹-محمد السيد ، مرجع سابق ص90

²-مرجع نفسه، صفحة نفسها.

³-محمد السيد ، مرجع سابق ص92

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

كفاءة وفعالية عمليات إدارة الخطر و الرقابة، والتوجيه احتمالية الأخطاء الجوهرية، مخالفات الأنظمة، وعدم الإذعان.¹

هـ - التطوير المهني المستمر:

على المدققين الداخليين تحسين معرفتهم مهاراتهم والكفاءات الأخرى من خلال التطوير المهني المستمر. ويعتبر المدقق الداخلي مسؤولاً عن تلقي التعليمات المستمرة لشخصه لكي يتمكن من المحافظة على الجدارة، خاصة فيما يتعلق بالتحسينات والتطورات في معايير التدقيق الداخلي والإجراءات والتقنيات كما أن حضور المؤتمرات والدورات والدراسات الجامعية وبرامج التدريب تعتبر أساليب فعالة في مجال التعليم المستمر.²

ثالثاً: التقرير وأهدافه

3-1 مفهوم التقرير: التقرير هو عبارة عن عرض معلومات جديدة أو تحليلية لقرار أُتخذ في الماضي أو توصية باتخاذ قرار مستقبلاً.

3-2 الأدلة الإرشادية لقيام المدقق بالتقرير:

- 1 - يجب على المدققين الداخليين التقرير عن نتائج عملهم التدقيقي من أجل إيصال النتائج المتعلقة بعملية التدقيق.
- 2 - يجب على المدقق الداخلي مناقشة الاستنتاجات والتوصيات مع المستويات الإدارية المناسبة قبل إصدار التقرير الكتابي.
- 3 - يجب أن تكون التقارير موضوعية وواضحة ومختصرة وبناءة وفي الوقت المناسب
- 4 - يجب أن تعرض التقارير الهدف من التدقيق ونطاقه ونتائجه كما يجب أن تحتوي التقارير تعبيراً عن رأي المدقق كل ما كان ذلك ممكناً.

¹ - محمد السيد ، مرجع سابق، ص93

² - محمد السيد، مرجع سابق ص94

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- 5 - يجب أن تكتب المعلومات الإضافية بوضوح لتجذب القارئ لأن يقرأ أكثر ويمكن استخدامها
- 6 - يجب أن تصنف المعلومات الهدف من التدقيق كما يمكن كلما كان ذلك ضروريا ، لإعلام القارئ لماذا أجريت عملية التدقيق وماذا كان متوقعا منها أن تنجزه.¹
- 7- يجب أن تشخص وتحدد عبارات النطاق لأنشطة التدقيق، وتشمل كلما كان ذلك ممكنا ومناسبا المعلومات المؤيدة أو المساندة لمثل الفترة التي تتم مراجعتها .كما أن الأنشطة المتعلقة بها والتي لم يتم تدقيقها بعد يجب أن تحدد إذا كان ضروريا ومن اجل رسم خطوط حدود ونطاق التدقيق ،كما يجب أيضا وصف طبيعة مدى نطاق التدقيق الذي تمت تأديته.²

رابعاً: أهداف التقرير :

- لإبلاغ عن الملاحظات والتوصيات الناتجة عن أعمال التدقيق
- التغيير للأفضل
- عكس مجهود إدارة التدقيق الداخلي إلى الإدارة العليا
- التأثير في عملية اتخاذ القرار
- تحديد الأعمال التي قام بها أعضاء تدقيق الداخلي
- إقناع القارئ بوجهه النظر التي جاءت في تقرير
- إبداء التوصيات اللازمة بالنسبة لتطوير إجراءات العمل
- نقل الأفكار والمعلومات وتبادلها.³

¹ - محمد السيد ، مرجع سابق ص 302 ، 306

² - محمد السيد ، مرجع سابق ص 307

³ - محمد السيد ، مرجع سابق، ص 293

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المخاطر

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها، من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على الأرباح، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة، قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال نشأة وتاريخ إدارة المخاطر ومفهومها في المطلب الأول وأساسيات حول إدارة المخاطر في المطلب الثاني أما المطلب الثالث فيتناول دور التدقيق الداخلي في الحد من مخاطر المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

أولاً : نشأة إدارة المخاطر¹

بدا الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات، وكان من بين المطبوعات المبكرة فيها التي أشير فيها لهذا المصطلح عام 1956م، حيث طرح المؤلف "هارفارد بيرنيس" ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن مخاطر المنظمة البحتة.

في ذلك الوقت كان يوجد لدى عدد كبير من المؤسسات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له باسم "مدير التامين" حيث كان التامين يبدأ متزايد الأهمية في ميزانيات المؤسسات مع تنامي الحركة الاستثمار والتدريج تم استناد وظيفة شراء التامين كمسؤولية محددة لأخصائيين من داخل المؤسسة، وفي عام 1929 عقد مشترو التامين اجتماعا غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك فيما يخص التامين، وفي عام 1931 قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتامين تابع لها بهدف تبادل المعلومات ونشرها لكي يطلع عليها مشتر التامين، وفي عام 1932 تم تنظيم "مشر التامين في نيويورك الذي أصبح فيما بعد معهد

¹ - سميرة رزيق، إدارة مخاطر التمويل في البنوك، رسالة ماجستير، جامعة الشلف، دفعة 2011، ص 27، بتصرف.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

أبحاث للمخاطر، وفي عام 1950 تم تأسيس رابطة مشترو التأمين القومية ثم تحولت لاحقا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين.

وقد حدث انتقال من إدارة التأمين المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطوير على إدارة المخاطر الأكاديمي، حيث عرفت مدارس الأعمال تغييرا في مناهجها الدراسية وإضافة مقررات دراسية جديدة، فتم إدخال علم بحوث العمليات والإدارة، الأمر الذي أحدث تحولا من الاهتمام بالمقررات الدراسية الوصفية إلى نظرية القرار التي تركز على أسس سليمة، ومن هذه البداية البسيطة جاء علم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر التي تعترضها والقيام بتقييمها أن تتفادى حدوث خسائر وأن تقلل من تأثيرها إلى أدنى حد.

وعندما قررت رابطة مشتر التأمين تغيير اسمها إلى "جمعية إدارة المخاطر والتأمين" في عام 1975 انتشرت إدارة المخاطر، وقد كان ذلك بعدما عرفته أدوات إدارة المخاطر من ابتكارات، إذ شهدت سنوات الستينات من القرن العشرين ثورة في مجال الابتكارات المالية فتم إيجاد أدوات الإدارة المخاطر التي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقا لتفضيل المستثمرين للمخاطر.

ومن الدلائل التي توضح الاهتمام الكبير بإدارة المخاطر قيام جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر"، كما يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدتي مديري المخاطر بالإضافة إلى قيام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل الناجحون فيها على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973، وأصبح المسمى المهني للمتخرجين في البرنامج "زميل إدارة المخاطر".

ثانيا: تعريف إدارة المخاطر:

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المخاطر، بتناول مصطلح "الخطر" حيث يمكن تعريفه على أنه: "هو ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها بين الاحتمالات متعلقة

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

بالأشخاص مثل: الوفاة، المرض، والعجز، أو احتمالات متعلقة بالامتلاكات مثل: حريق، تصادم، سرقة، انهيار، تزوير، غرق السفن إلى غير ذلك من الأخطار¹.

ويمكن تعريف الخطر أيضا: "فرصة جرح أو إحداث ضرر أو خسارة، أو أخطاء في القرارات، كما أن ترك الدفاتر المحاسبية بشكل خاطئ يؤدي إلى فرضية التعرض لخطر غير مرغوب به في التمويل"².

عموما يمكن أن تحديد مفهوم واضح لتعريف الخطر هو: " ظاهرة ذات طابع معنوي يبدو أثرها عند اتخاذ الفرد قراراته اليومية بما يترتب معه حالة الشك أو الخوف أو عدم التأكد من النتائج لتلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع أو قرار معين".

وبعد تطرقنا باختصار إلى مفهوم الخطر، نتطرق إلى تعريف إدارة المخاطر، ونستهلها بالتعريف الذي أتى به معهد المدققين الداخليين:

"تشمل عملية تحديد وتقييم وإدارة والتحكم في الأحداث المحتملة والأوضاع القائمة لتزويد توكيدات وضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف المنظمة"³.

حسب لجنة COSO⁴:

" إدارة مخاطر المؤسسة هي عملية تصمم من قبل مجلس الإدارة، إدارتها تتم من خلال تنفيذ إستراتيجياتها المؤسسة بأكملها من قبل الموظفين، لتحديد الأحداث المحتملة الحدوث وإدارة المخاطر وفقا لمعدلات الرغبة في المخاطرة وتوفير ضمانات المعقولة بشأن تحقيق أهداف المؤسسة".

¹ - محمد رفيق مصري، التامين وإدارة المخاطر، تطبيقات على التأمينات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص11.

² - يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، دفعة 2007، ص139، بتصرف.

³ - طارق عبد العال حماد، حكومة الشركات، تطبيقات الحكومة في المصارف، الدار الجامعية، عين الشمس، 2005، ص251.

⁴ - Mohamed Hamzaoui, Audit Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, ville-mondiale, pearson éducation France, 2006, P79.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

حسب لجنة COSO إدارة المخاطر ليست غاية في حد ذاتها، بل تتمثل في تنفيذ الطرق المهمة، يتم تنفيذ ذلك فيما يخص الشركات من خلال توفير المعلومات إلى مجلس الإدارة عن أهم المخاطر وكيف يتم يتقن هذه المخاطر، وتشكل أيضا وجود علاقة مع الإدارة التنفيذية من خلال توفير التدابير المتعلقة بالمخاطر والتسويات، ولها علاقة مع الرقابة الداخلية للمؤسسة باعتبارها جزء لا تجزأ من إدارة مخاطر الأعمال.

إدارة المخاطر تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية والأداء والوقاية من فقدان الموارد.

وهو يوفر معلومات مالية موثوقة ويؤكد أن المؤسسة تتوافق مع القوانين واللوائح التنظيمية، وبالتالي منها من أضرار التي كانت تعاني منها والتي لحقت بسمعتها وسائر العواقب السلبية.

تخل المدقق ويركز عادة على موثوقية البيانات المالية المستخدمة من قبل الشركاء (المستثمرين، البنوك الدولية)، لا تمتد عادة إلى عملية مراقبة من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.

ويعرف جورج ويجد إدارة الخطر على أنها:

" عملية لتعريف التعرض للخسارة التي تواجهه منظمة وكذلك اختيار الأساليب المناسبة للتعامل مع هذا التعرض"¹.

ومن مجمل التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الخطر على أنها:

"عملية قياس وتقييم المخاطر وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها، تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جمعة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها".

¹ - جورج ريجدا، ت محمد توفيق البلقيني، إبراهيم محمد مهدي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص83.

المطلب الثاني: أساسيات حول إدارة المخاطر.

شمل هذا المطلب أهم أنواع وأهمية وأهداف إدارة المخاطر وهذا ما سنتناوله في العناصر التالية:

أولاً: أنواع وأهداف وأهمية إدارة المخاطر.

1-أنواع مخاطر التدقيق:

يوجد أجماع واسع بين الهيئات المهنية والجهات ذات العلاقة حول مكونات مخاطر التدقيق فقد نصت عليها العديد من المعايير الدولية والمحلية، فقد أكد مجلس معايير التدقيق الدولية على أن يأخذ المدقق بعين الاعتبار هذه المخاطر أثناء عملية التدقيق وأن كل ما ورد معايير وقواعد تجمع على أن المخاطر في التدقيق تحتوي على ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- المخاطر الملازمة.
- المخاطر الرقابة.
- مخاطر الاكتشاف.

1-1 المخاطر الملازمة: تم تعريف المخاطر الملازمة على أنها "قابلية وجود أخطاء في

المعلومات مع افتراض عدم وجود نظام رقابة الداخلية".

كما تم تعريفها على أنها المخاطر الناشئة عن احتمال وجود تحريف جوهري في بند معين أو مجموعة من البنود، بحيث لو جمعت مع بعضها تصبح ذات أهمية نسبية (خطأ جوهري) مع الأخذ بعين الاعتبار عدم وجود رقابة داخلية ذات علاقة وترتبط هذه المخاطر بطبيعة المؤسسة وبيئتها، ويواجه المدقق صعوبة في اكتشافها فيها خطراً نظراً الاحتمال تراكم حدوثها خلال فترة طويلة مما يصعب على المدقق تتبعها.

2-1 مخاطر الرقابة:

تعرف مخاطر الرقابة على أنها تلك المخاطر التي تحدث نتيجة أخطاء جوهريّة في الحسابات دون أن تتوفر إمكانية صنعها أو كشفها في الوقت المناسب، أي أنها تشير إلى قصور نظام الرقابة الداخلية، أي أنها تشير إلى قصور نظام الرقابة الداخلية، أي أنها تشير إلى قصور نظام الرقابة

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

الداخلية في منع أو اكتشاف أو تصحيح الأخطاء بعد وقوعها في فترة قصيرة من خلال التطبيق التلقائي للنظام.

كما تم تعريفها على أنها المخاطر الناتجة عن عدم تمكن من الرقابة الداخلية من الكشف في بعض الأحيان وفي حينه عن خطأ مادي في رصيد أحد الحسابات أو في رصيد مجموعة من الحسابات ولا يمكن تجنب مثل ذلك الخطأ كلياً نظراً للحدود التي يرفضها أي نظام للرقابة الداخلية¹.

3-1 مخاطر الاكتشاف:

حدد الاتحاد الدولي للمحاسبين مفهوم مخاطر الاكتشاف بأنها المخاطر التي لا يمكن لإجراءات التدقيق الجوهرية التي يقوم بها المدقق أن تكشف المعلومات الخاطئة الموجودة في رصيد حساب أو مجموعة من المعاملات والتي يمكن أن تكون جوهرية منفردة أو عندما تجمع عن المعلومات الخاطئة في أرصدة حسابات أو مجموعة أخرى.

2- أهداف إدارة المخاطر²:

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثل ما لا يكفي أيضاً الحديث عن هدف واحد لأي مؤسسة، قد يكون لمعظم المؤسسات بالطبع أهدافاً متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة أهدافاً متعددة أيضاً وقد يكون للمؤسسة أو قسم بها رسالة واحدة مسطرة إلا أن الأهداف الأخرى سوف تتطلب التعرف عليها وظيفية إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك أنها أهداف متعددة.

والهدفان الرئيسيان لوظيفة إدارة المخاطر يكون عادة:

- التخفيف من تأثير المخاطر.

- تقليل من التكلفة إلى الحد الأدنى.

ومن بين الأهداف المتعددة لإدارة المخاطر مايلي:

¹ - إيهاب نظمي إبراهيم ، التدقيق القائم مخاطر الأعمال حديثه وتطور، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 58، 59.

² - سميرة زريق، مرجع سابق، ص36.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- الفهم الكامل للمخاطر المحيطة بالمؤسسة، والاطمئنان أنها ضمن الحدود المقبولة والموافقة عليها.
 - التوصل إلى أنسب وسيلة للسيطرة على الخطر، وتقليل تكلفة التعامل معه بناءً على أسس عملية وعملية منهجية.
 - العمل على تفادي الخسائر والأحداث قبل وقوعها.
 - تقليل من تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة إلى حد الأدنى.
 - حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة.
 - القضاء على القلق.
- عندما تكون للمؤسسة أهداف معينة أحياناً تتناقض وتتعارض الأهداف مع بعضها، وفي ظل هذه الظروف يجب اتخاذ قرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية ولذلك ليكفي التعرف على أهداف إدارة المخاطر بل يجب أيضاً التعرف على الهدف الذي يسمو على الأهداف الأخرى.

3- أهمية إدارة المخاطر:

تعتبر إدارة المخاطر ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يهتم بـ:

- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
- العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة، ومدير إدارة المخاطر.
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع حدوثها أو تكرار مثل هذه المخاطر.

ثانياً: سياسات وخطوات ومهام إدارة المخاطر.

تتبع المؤسسة عدة طرق وأساليب وسياسات علمية للتعامل مع المخاطر، وذلك استناداً لجملة من الخطوات المتسلسلة تسمح بتسهيل عملية التعامل مع المخاطر.

1- سياسات إدارة المخاطر: من الصعب وضع سياسة مثلى لإدارة المخاطر كون أن سياسة

الخط

ليست سياسة ثابتة بل تتغير من وقت لآخر.

وتتمثل سياسة إدارة المخاطر فيما يلي¹:

1-1 الاجتناب: وهو الابتعاد عن الأخطار باجتنبها ولتجنب الخطر نبتد الأسباب المؤدية له

ولكن هذه الوسيلة من وسائل إدارة المخاطر لها حدود معينة حيث أن اختيارها ليس ممكناً دائماً

من الناحية العملية ويمكن أن نلجأ إليها في الأحوال الآتية:

- عندنا يتعدى وجود وسيلة عملية لتغطية الخطر.

- إذا كان من الممكن التنبؤ بالخطر قبل تحققه.

2-1 المنع والرقابة لتقليل المخاطر: فهي تهاجم الخطر، تقلل فرصة حدوثه من خلال

اتخاذ الإجراءات المناسبة.

3-1 الاحتياط لمواجهة الخطر: وذلك بتكوين الاحتياطات التي يمكن أن تواجه بها الخسائر

المادية الناشئة عن تخفيض الخطر للتعويض عن تلك المخاطر وخاصة إذا كانت تكاليف الاحتياط

لها أرخص من تجنبها أو منعها.

4-1 نقل الخطر: بتحميل طرف آخر غير الطرف المعرض لخطر الخسائر التي قد تصيبه

وذلك بتحميل المؤسسة دفع مصاريف نقل عبئ الخطر إلى طرف سواء تحقق الحادث في المستقبل

أو وقعت الخسارة أو لم تتحقق ولم تقع.

2-خطوات إدارة المخاطر:

تهدف إدارة أساساً إلى اختيار السياسة الملائمة والمناسبة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر والتخلص

منه ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، ويكون ذلك عادة في ضوء العلاقة بين تكلفة السياسة

والعائد المتوقع منها. ويمكن الوصول إلى أهداف إدارة المخاطر من خلال المرور بالمرحلة أو

الخطوات التالية²:

¹ - خلف الله الوردات، مرجع سابق ذكره، ص ص 206، 207.

² - عيد أحمد أبو بكر، اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص 56

2-1 تحديد الأهداف: إن أول خطوة في كيفية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المؤسسة من برامج إدارة المخاطر، حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.

2-2 اكتشاف وتحديد الأخطار: حيث تقوم إدارة المخاطر بالمؤسسة بدراسة أوجه النشاط المختلفة من إنتاج وتخزين وتسويق وشراء وبيع، وتدريب العاملين على كيفية اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة سواء كانت أخطار قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين.

2-3 تقييم المخاطر وتصنيفها: على إدارة المخاطر تقييم هذه المخاطر التي تم اكتشافها وتحديدتها، ويقصد بتقييم المخاطر قياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر)، وكذلك قياس شدة الخسائر المادية المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر وبذلك يتوجب على القائمين على تصميم برامج إدارة المخاطر، ضرورة التمييز بين المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة.

2-4 دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة المخاطر:

بعد أن يتم تحديد المخاطر واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه المخاطر تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير إدارة المخاطر بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة المخاطر بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

2-5 اختيار السياسة أو الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر:

بعد أن يتم تحليل وتصنيف وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ثم دراسة وتحليل الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع هذه المخاطر تأتي مرحلة اختيار أنسب وسيلة لإدارة هذه المخاطر وكيفية التعامل مع الخطر، ويتم ذلك في ضوء تقييم وقياس المخاطر من خلال محورين أساسيين هما: معدل تكرار الخطر أو الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر.

2-6 تنفيذ القرار المختار: بعد دراسة الطرق المختلفة لإدارة المخاطر واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها مدير إدارة الخطر، فإنه يتم بعد ذلك تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر (وسائل الوقاية والمنع) فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

من وقوع الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، أما إذا استقر الرأي على نقل الخطر إلى مؤسسة التأمين فإنه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بالمؤمن، واختيار مؤسسة التأمين المناسبة بما يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

7-2 مراجعة وتقييم برنامج إدارة المخاطر:

يحتاج برنامج إدارة المخاطر إلى المراجعة والتقييم الدوري نتيجة لاحتمال ظهور مخاطر جديدة ورغبة في التغطية أو اكتشاف أخطاء النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب.

3- مهام إدارة المخاطر:

قسم إدارة المخاطر هو وظيفة مستقلة في المؤسسة يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى المساعدين في ذلك يملكون مؤهلات ومهارات خاصة، هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة المخاطر للمؤسسة.

كما يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه¹.

ويمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي:

- 1- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل، والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- 2- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- 3- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- 4- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- 5- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.

¹ - The institute of internal Auditors, IIA 2009, position paper : the role of internal auditing in lo: pqnis wide risk; angement, VSA, P02

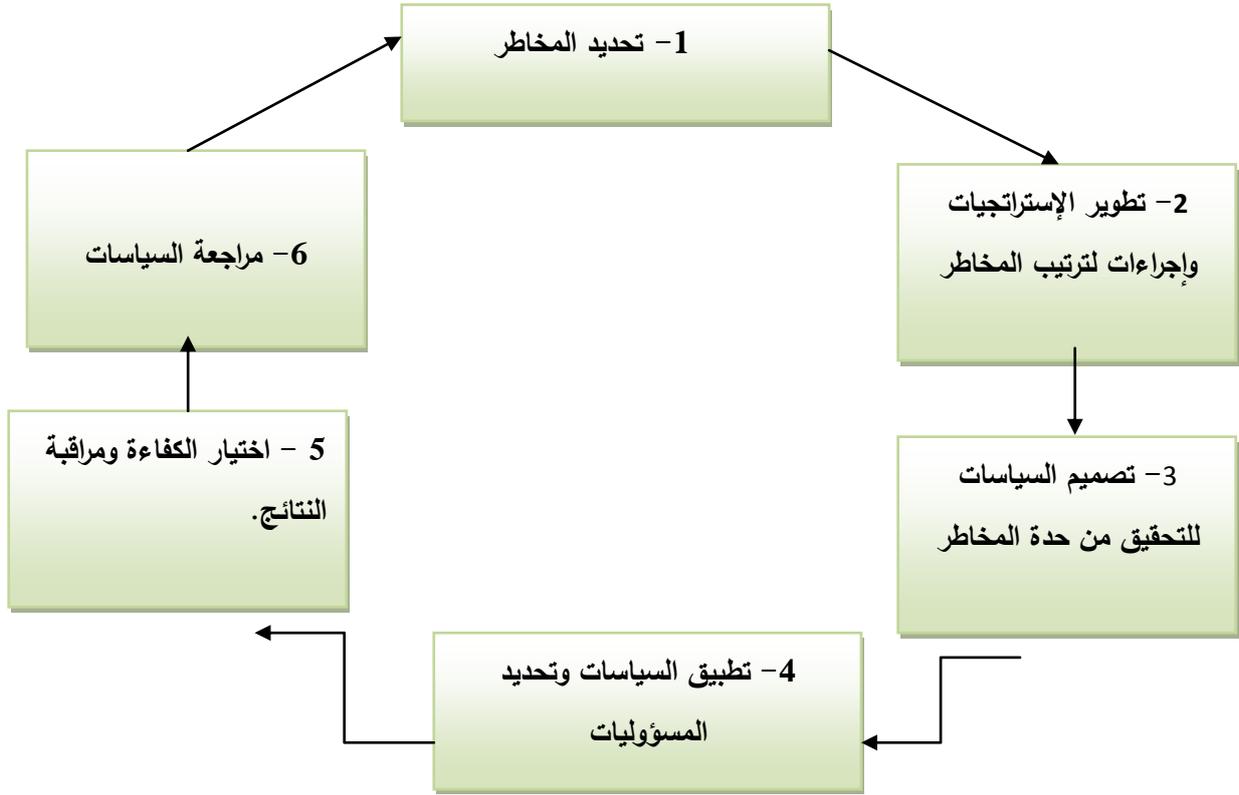
الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

6- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.

7- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.

8- اختيار أنسب وسيلة للإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة¹.

الشكل 01: إدارة المخاطر تتطلب دورة من ضوابط المستمرة تكون وقائية وإكتشافية وتصحيحية.



المصدر: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر

التشغيلية، ترجمة شبكة التمويل الأصفر في البلدان العربية، سنابل 2003، ص 39.

¹ - الراوي، خالد وهيب، إدارة المخاطر المالية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 15.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في الحد من مخاطر المؤسسة

يتضمن المطلب الثالث على العناصر التالية:

أولاً: مراحل تدقيق إدارة المخاطر

عملية تدقيق إدارة المخاطر هي عملية تدقيق تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وأن التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم، ورغم أن المتابعة والتدقيق عبارة عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المدقق الداخلي، والتي تتم عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

وعليه فإنه يتم تقييم وتدقيق إدارة المخاطر من طرف قسم التدقيق الداخلي أو بواسطة مدقق خارجي، وهذه العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية¹:

1 - مراجعة أهداف و سياسات إدارة المخاطر

تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى لو لم يكن لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فإن تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلاً، وبعدها يتم التعرف على أهداف البرنامج ثم يتم تقييمه لتقرير مدى مناسبته للمؤسسة، ويشمل هذا التقييم عموماً مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها وذلك بهدف تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة، وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر قاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها، وفي الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بإعادة صياغة فلسفة المؤسسة فيما يتصل بإدارة المخاطر وتبني سياسة إدارة مخاطر أكثر ملائمة في هذا الخصوص.

¹ - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد - إدارات - شركات - بنوك) ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

2 - التعرف و تقييم التعرض للخسارة

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على احتمالية تعرض المؤسسة للمخاطر، والتقنيات المستخدمة في ذلك، وتكون تقنيات مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر، وفي حالة إغفال و تجاهل تعرضات رئيسة ينبغي على المدقق الداخلي أن يتعرف على الوسائل والمقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل، أما في حالة عدم كفاية الوسائل المستخدمة للتصدي لهذه التعرضات فينبغي على المدقق الداخلي التوصية باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

3 - تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المدقق الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع مخاطر لتفاديها أو التقليل منها.

4 - تقييم تقنيات معالجة المخاطر المختارة

تأتي الخطوة التالية وهي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة أيضا مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة.

وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في هذا الصدد في المعيار رقم 2120 الخاص بإدارة المخاطر ما يلي¹ :

- يجب على وحدة التدقيق الداخلي تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تكوين إجراءات إدارة المخاطر.

¹ - إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة دراسة تطبيقية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة 2011، ص 52 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- يقع على عاتق التدقيق الداخلي تقييم تعرض للمخاطر المتعلقة بحوكمة المؤسسات و تشمل كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات من خلال الآتي :

- تقييم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.

- تقييم فعالية وكفاءة العمليات.

- تقييم مدى حماية الأصول.

- تقييم مدى الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.

كما ينبغي على التدقيق الداخلي في المنشأة تقييم احتمالات حدوث الاحتيال، الغش، وكيفية إدارة المؤسسة لهذه المخاطر وتشمل:

- الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق مع أهداف المهمة، كما يجب الانتباه إلى المخاطر العالية.

- إدراج المعارف التي تم اكتسابها حول إدارة المخاطر أثناء القيام بالعمليات الاستشارية في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالمنشأة.

- مساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها.

5- التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج:

يتم إعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمنا التوصيات بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

ثانيا: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

هناك دور مهم يقوم به المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية إدارة المخاطر في المنشأة للمساعدة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال الرئيسية تُدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال،

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

وهناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وهي¹:

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي،
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تسهيل نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة في المنشأة.

أشار معهد المدققين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر، ومن أهم الأدوار الجوهرية التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها بشأن إدارة المخاطر:

- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر.
 - تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية.
 - مراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية.
- وهناك العديد من المهام التي يجب على المدقق الداخلي القيام بها لضمان بدور فعال في إدارة المخاطر وهي²:

-الحصول على المستندات التي تبين منهجية المنشأة في إدارة مخاطرها والتأكد من خلال هذه المعلومات على شمولية العمليات ومناسبتها لطبيعة المنشأة.

- البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة المدقق للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المنشأة.

- تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها ثم فهمها بشكل واضح.

- مراجعة سياسات المنشأة، وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة التدقيق لتحديد إستراتيجية المنشأة والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر.

¹ - إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، مرجع سابق، ص46.

² -Rajkumar S Adukia, A study On enterprise risk management, P46-47,

www.mbeindia.com/image/07%20.pdf 01/05/2015.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- مراجعة تقارير تقييم الخطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المدققين الخارجيين أو أي جهة أخرى.
 - المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية.
 - التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية.
 - تدقيق عملية إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المنشأة.
 - التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.
 - إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة إدارة المخاطر والضبط والمراقبة.
 - المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة على عمليات إدارة المخاطر.
 - توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورشة عمل عن المخاطر.
 - التأكد من وجود خطة لاستمرارية العمل والتأكد من وجود خطة كوارث شاملة.
 - تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعالية العمليات في المنشأة.
- على الرغم من الدور المميز المدقق الداخلي في تقديم النصيحة والدعم للقرارات الإدارية الصحيحة محاولة معالجة القرارات الإدارية التي تبدو غير مناسبة، فإن عملية الرقابة وإدارة المخاطر تقع ضمن مسؤولية الإدارة والمجلس، ويكون دور المدقق الداخلي هو استشاريا لمساعدة المنشأة في تحديد المخاطر وتقييمها، وتنفيذ منهجيات وطرق للرقابة عليها وإدارتها، كما أن هناك العديد من العمليات التي لا تدخل ضمن نطاق ومهام وعمل المدقق في مجال إدارة المخاطر وهي كالاتي:
- 1- تحديد مستوى إقدام المنشأة على المخاطرة.
 - 2- الاضطلاع بعمليات إدارة المخاطر.
 - 3- اتخاذ قرارات الاستجابة للمخاطرة.
 - 4- القيام بإجراءات الاستجابة للمخاطرة لمصلحة الإدارة.
 - 5- تقديم ضمانات إدارية متعلقة بالمخاطر.

ثالثاً: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

إن إدارة المخاطر إحدى التخصصات المرتبطة بشكل كبير مع التدقيق الداخلي وتشكلان أدوات مهمة و مترابطة، فقديمًا كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق، ولكن اليوم تم الفصل بين الوظيفتين من حيث المهام والتكامل التنظيمي، وتظهر مستويات العلاقة من خلال الخمس عناصر التالية¹:

1-مرحلة تخطيط عملية التدقيق: عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق يتم تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية ويتم تحديدها بناء على دليل المخاطر، ويتم خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة.

2-مرحلة التنفيذ: خلال هذه المرحلة يكون المحور الأساسي في تنفيذ عملية التدقيق هو اختبار مدى فعالية الرقابة الداخلية في العمل على تجنب المخاطر أو الحد منها.

3-مرحلة أوراق العمل: تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق ويتم ربط بين كل نتيجة وملاحظة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ويتم تقديم توصيات بخصوص خطر معين وذلك بالتعاون بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

4-مرحلة إعداد تقرير التدقيق: يتم تلخيص النتائج التي يتم التوصل إليها من طرف المدقق وتتضمن هذه النتائج تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا التي بدورها تصدر التعليمات إلى إدارة المخاطر الأخذ بتوصيات المدقق وهنا إدارة المخاطر تقوم بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها وكيفية تجنبها.

5-مرحلة المتابعة: بعد إعداد التقرير تكون هناك متابعة لتنفيذ التوصيات التي رخص عليها التقرير، كما يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة على أساس المخاطر وطلب بالتنسيق بين وحدة التدقيق ووحدة إدارة المخاطر وتهدف عملية المتابعة إلى السيطرة على المخاطر وإدارتها بالطريقة التي تقلل من تعرض المنشأة للخسارة، وبالتالي نجد أن هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد - شركات - بنوك)، مرجع سابق، ص 123.

نماذج عملياتها بشكل يضمن للطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما.

المبحث الثالث: الدراسات النظرية والتطبيقية لدور التدقيق الداخلي للحد من مخاطر المؤسسة

سنتناول في هذا المبحث بعض الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت دور التدقيق الداخلي للحد من مخاطر مؤسسة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية.

هناك دراسات تطرقت إلى دور وأهمية التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر ومن ضمنها مالها صلة مباشرة بدراستنا:

1-دراسة محمد باسو بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر الائتمان

المصرفي " مذكرتةماستر، تخصص دراسات محاسبة وجباية معمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، هدفت هذهالدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف في الجزائر عامتوبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ورقلة، مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المصرف وبيان أهميةوأهدافه، ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصرف، ومن النتائجالمتوصل إليها ما يلي:

- وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصرف، كما يدرك أهميةوجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم فيالمصرف.

- كما توصلت الدارسة إلى أنه ليس من مهام التدقيق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما دوره يتمثل في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر، لا بد من وجود تنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف، وقد خلصت الدراسة إلى من التوصيات أهمها :

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

-زيادة التنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في المصارف والعمل على زيادة الاهتمام بتنمية قدرات المدققين الداخليين.

-ضرورة العمل على تعزيز المهارة والمعرفة لدى المدققين الداخليين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة فعالة في مجال إدارة المخاطر.

2-دراسة مونة هجيرة: بعنوان " واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من

منظور إدارة المخاطر "مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014، هدفت الدراسة إلى إبراز واقع المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها كألية رقابية لتطبيق إدارة المخاطر ومن النتائج المتوصل إليها:

- وجود وعي وإدراك لدى المؤسسة بأهمية بإدارة المخاطر.

- إن تبني ثقافة الخطر المؤسسة يساعد على عملية اتخاذ القرار عموما ويسهل عملية إدارة المخاطر بشكل خاص.

- توصلت الدراسة إلى أنه ليس من مهام المراجع الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها، وإنما يتمثل دوره في توفير تأكيد موضوعي بأن المخاطر الأعمال تدار بشكل ملائم وصحيح.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

-ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر المؤسسة يعمل بشكل فعال، وكذلك الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلي مما يساعد على تطويرها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتدعيم في المؤسسة .

-ضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على بقائها.

3-دراسة مرابط نوال 2013 بعنوان : "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

المصرفية" مذكرة ماستر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك وأهميته وأهدافه ومبادئه ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية وأعدت استبانة خصيصا لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده 30 مدققا داخليا بالبنوك المتواجدة بورقة واستخدم نظام التسجيل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، وأنه ليس من مهام المدقق الداخلي تحديد المخاطر وقياسها وإنما دوره يتمثل في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر، وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:

ضرورة تنظيم البنوك دورات تدريبية للمدققين الداخليين في مجال تخصصهم وثانيا ضرورة اهتمام الإدارة العليا في البنوك بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد في تطوير هاته الوظيفة وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتدعيم مكانتها في البنوك وأخيرا أوصلت إلى استقلالية المدقق الداخلي.

المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

تضمن هذا المطلب بعض الدراسات العربية والأجنبية التي لها صلة بدراستها هذه:

أولا : الدراسات العربية

1 - دراسة إبراهيم رباح إبراهيم المدهون 2011: "دور المدقق الداخلي" في تفعيل إدارة المخاطر البنكية في المصارف العاملة في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف

العاملة في قطاع غزة ، فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية حيث أعدت استبانة خصيصا لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ 50 مدققا داخليا، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية في

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

قطاع غزة، كما توصلت الدراسة أنه ليس من مهام المدقق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما دورهم يمثل في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر.

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

2-دراسة شادي صالح البرحيمي بعنوان: "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

دراسة ميدانية على المصارف السورية " رسالة ماجستير غير منشورة 2011 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي فيعملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة، كذلك يساهم نشاط التدقيق الداخلي بشكل فعال فيعملية إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة، وال يوجد اختلافات بين آراء العاملين في قسمالتدقيق الداخلي والعاملين في قسم المالية في كل من المصارف العامة والخاصة، بالإضافة إلى عدماهتمام من قبل المصارف بأهمية حصول عاملها في قسم التدقيق الداخلي على شهادات مهنية دولية فيهذا المجال.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها :

- ضرورة تفعيل دور نشاط التدقيق الداخلي فيعملية إدارة المخاطر في المصارف لتساعد في مواجهة الأزمات المالية المستقبلية.

- ضرورة اهتمام المصارف العامة بشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها.

- الإسراع في إحداث قسم مستقل للتدقيق الداخلي المصارف العامة يتمتع بالاستقلالية الكافية للقيام بواجباته من خلال تبعية للجنة التدقيق.

3-دراسة رضوان 2012 بعنوان "أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء

معايير التدقيق الدولية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

المخاطر المصرفية في المصارف التجارية بقطاع غزة وفقا لمعايير التدقيق الدولية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة توزعت على عينة من المدققين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير السمات والتمثلة في (الإستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.

-وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير الأداء المتمثلة في إدارة أنشطة التدقيق والتخطيط وإدارة الموارد والتحكم المؤسسي وتحديد المعلومات من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.

-وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطور هذه الوظيفة وتوفير الإمكانية اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف.

4-دراسة الحربي 2008، بعنوان " دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في المصارف التجارية الكويتية": قدمت هذه الدراسة تحليلا في المصارف التجارية الكويتية لتوضيح الدور الذي يقوم به المدقق في تقييم عمليات إدارة المخاطر المصرفية، كما ركزت الدراسة في جانبها العلمي على التعريف بتأثير مجموعة من العوامل على إدارة المخاطر المصرفية والتي تميز المصارف فيما بينها، مثل حجم المصرف، طبيعة النظام الأساسي أو طبيعة نشاطه، حجم المتعاملين مع المصرف والحصة السوقية للمصرف، وقد توصلت الدراسة إلى عد من النتائج أهمها:

-أظهرت النتائج الإيجابية الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي في ضبط المخاطر المصرفية.

-ارتفاع درجة التأثير المدقق الداخلي في دراسة حالة عدم التأكد والتنبؤ بالمخاطر المصرفية.

-ارتفاع درجة اشتراك المدقق الداخلي في إعداد وتحديد خطة لمواجهة المخاطر المصرفية.

الثانيا: الدراسات الأجنبية :

1-Analysis of the Role of intenal Audit in Implementing risk Management q
study of statelorperqtionisinkenya دراسة بعنوان Odoyo,omwono and ok inyi 2004

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام في دولة كينيا ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة مسحية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها على المدراء التنفيذيين والمدراء الماليين والمدراء التشغيليين ومدراء التدقيق الداخلي في 9 مؤسسات من مؤسسات القطاع العام وقد اعتمدت الدراسة على معامل بيرسون لإظهار العلاقة بين المتغيرات وتم بناء نموذج تجريبي لإدارة المخاطر في المؤسسة يتألف من التدقيق الداخلي، الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة التزام الموظفين والإدارة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الدور الأساسي للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة مخاطر المؤسسة هو توفير ضمانات للمؤسسة حول فعالية إدارة المخاطر وأنه يتوجب على إدارة المؤسسات العامة تهيئة بيئة مناسبة من شأنها أن تدعيم من إدارة التدقيق الداخلي لإنجاز مسؤولياتها بشكل فعال لتزويد الإدارة العليا بتأكيدات على أن مخاطر المؤسسة تدار بشكل فعال.

2 -Internal Quditings role the institute of internal Auditor 2010 in Ri5 k
Manage;ent.

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

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك دور مهم للمدققين الداخليين في إدارة المخاطر، وجود فهم سليم لمفهوم إدارة المخاطر من قبل الإدارة يساعد المدقق في وضع خطة التدقيق التي تراعي منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها تطوير مهارات المدققين الداخليين لتمكينهم من تقديم استشارات وتوصيات بشأن تطوير نظام المخاطر بالمنشأة.

3-Page and spire 2006 بعنوان Risk management the reinvention of the changing role of internalaudit.

تناولت هذه الدراسة طبيعة وظائف الرقابة الداخلية في ظل التحكم المؤسسي في إنكلترا، مركزة على أسلوب التنظيم الذاتي للإجراءات كجزء من مصادر الرقابة وسياسات التحكم المؤسسي، واستعرضت التطورات في متطلبات تقارير التحكم المؤسسي الذي يوفر الفرصة المناسبة لتحديد المخاطر المرتبطة بذلك والدور الجديد للمدقق الداخلي لتقليل هذه المخاطر.

ومن نتائج هذه الدراسة أنه كلما كان نظام الرقابة الداخلي قوي وفعال كان بإمكان التقليل من المخاطر التي تواجهه المشروع، وإن التطور الكبير في إدارة الشركات يتطلب الاهتمام بتقسيم التدقيق الداخلي وتحليل التقارير المالية الصادرة منه لمواجهة وإدارة المخاطر، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتقسيم التدقيق الداخلي وإعطائه درجة مناسبة من الاستقلالية وكذلك ضرورة التزام المدقق الداخلي بأداء المعايير الممارسات المهنية للتدقيق.

4-Internal Audit Approach in Banks Victoria stancui ,2008 بعنوان دراسة-4

هدفت هذه الدراسة على تسليط الضوء على الدور المهم الذي من الممكن أن يقوم به التدقيق الداخلي المبني على المخاطر المصارف، وذلك بالتزامن مع التغيير الحاصل في بيئة العمل من تطبيق لمتطلبات وانتهاج مبادئ حوكمة الشركات.

تضمنت الدراسة أن التدقيق الداخلي المبني على المخاطر يعتبر مدخل معاصر خلق تغييرات هامة في أسلوب تخطيط وتنفيذ أنشطة التدقيق حيث أن المدققين الداخليين يعتمدون على المخاطر ابتداء من مرحلة التخطيط وانتهاء بإصدار التقرير النهائي لعملية التدقيق ونظرا لأن المدققين لديهم

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

الخبرة والكفاءة فيأنشطة وعمليات محددة فإنه يطلب منهم المشاركة في تقييم المخاطر إضافة إلى تقييم فعالية وكفاءة الإجراءات الرقابة للحد من المخاطر.

المطلب الثالث: المقارنة والقيمة المضافة:

بعد تعرف على الدراسات السابقة سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بمقارنة هذه الدراسات مع دراستنا بذكر أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع إبراز القيمة المضافة وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(1): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة .

1-دراسة محمد باسو، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر الإنسان المصرفي، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث من خلال التطرق إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر واختلفت في تركيز الباحث على المدقق الداخلي.	ركزت دراستنا على الدور الفعال لإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

2-دراسة مونة هجيرة بعنوان: واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة ماستر تخصص تدقيق ومراقبة سير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في التركيز على أهمية إدارة المخاطر في المؤسسة واختلفت من خلال التركيز على مهام المدقق الداخلي في تحديد المخاطر	أضافت دراستنا علاقة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ووعي المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر.

3-دراسة مرابط نوال 2013، بعنوان دور التدقيق في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص مالية المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت دراستنا مع دراسة الباحث في تركيز عند دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر واختلفت في دراسة الباحث دور المدقق الداخلي في إدارة مخاطر البنوك	أضافت دراستنا الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية في الحد من المخاطر التي تواجهها.

4-دراسة ابراهيم رباح إبراهيم المدهون دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية في
المعرف العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة 2011

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
شابهت الدراسة في التركيز على الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في المؤسسة واختلفت في تركيز الباحث دور المدقق في اتخاذ القرار في إدارة المخاطر البنكية	أضافت دراستنا واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية ودوره الفعال في الحد من المخاطر التي تواجه المؤسسة .

5-دراسة ستادي صالح البرجيمي بعنوان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر دراسة ميدانية
على المصارف السورية رسالة ماجستير غير منشورة سنة 2011.

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
اختلفت دور التسامح دراسة الباحث في دراسة المراجعة على مستوى المعارف أما دراستنا دور التدقيق في المؤسسات الاقتصادية وتشابهت في التركيز وتأثيره في إدارة المخاطر	أضافت دراستنا التطور التاريخي للتدقيق الداخلي عبر السنوات وركزت على التدقيق الحديث للسنوات الحالية

6-دراسة رضوان 2012 بعنوان أثر التدقيق على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
شابهت دراستنا مع دراسة الباحث في دراسة التدقيق الداخلي على مستوى إدارة المخاطر والدور الفعال الذي يلعبه في الحد من المخاطر التي تواجه المؤسسة واختلفت في تركيز الباحث على أثر التدقيق وفق المعايير الدولية	أضافت دراستنا المعايير الحديثة للتدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المؤسسة

7-دراسة الحربي 2008، بعنوان دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في المعارف التجارية الإلكترونية

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
اختلفت دراستنا مع دراسة الباحث في تركيز الباحث على إدارة المخاطر الذي التعارف الإلكترونية وتشابهت في مدى الوعي والإدراك	أضافت دراستنا مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بالتركيز على مختلف الاحتمالات إلى قد تواجهها من مخاطر.

–Internal Quditings role the institute of internal Auditor 2010 in Ri5 k Manage;ent.

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
تشابهت الدراسة في مدى تفعيل التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر واختلفت في تركيز الباحث على دراسة مهارات المدققين القائم على مخاطر الأعمال.	أضافت دراستنا مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من مخاطر المؤسسة

–Page and spire 2006 بعنوان Risk management the reinvention of the changing role of internal.audit.

أوجه التشابه والاختلاف	القيمة المضافة
اختلفت الدراسة في تركيز الباحث على بيئة التعارف الإسلامية السورية خاصة فيما يتعلق ببيان مدى المخاطر التشغيلية دار المساهمة التدقيق الداخلي و إلى تواجه المعارف الإسلامية وتشبا هبة الدراسة	ركزت دارستنا على الحداثة لكونها درست في هذه السنة وضرورة إدارة المخاطر في المؤسسة باعتمادها على التدقيق الداخلي

خلاصة الفصل الأول:

التدقيق الداخلي له دور فعال في غدارة المخاطر والتقليل منها من خلال تنسيق بين قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر فهما يكملان بعضهما البعض مع الحفاظ على استقلالية كل منهما، كما تعد إدارة المخاطر ذات أهمية بالغة في الوقت الحاضر ولها دور نجاح واستمرارية المؤسسة في نشاطها من خلال تقييمها والتعامل معها.

إذ تعتبر عنصر حيوي وهام وذلك من خلال حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث والنتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهدافها واستراتيجيات المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة باتيميتال

بعين الدفلى

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى المؤسسة. سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله من مفاهيم على إحدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة محليا، وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية باتيمتال.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة BATIMITAL

ظهرت بعد الاستقلال عدة مؤسسات في مجالات مختلفة منها اقتصادية واجتماعية وصناعية حيث عاشت هذه المؤسسات العديد من الإصلاحات التي هدفت إلى تنظيم الإقتصاد الوطني وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية في إطار التنمية، أبرزها مؤسسة باتيميتال التي سنتطرق إلى نشأتها وتعريف لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة:

شمل هذا المطلب نبذة تاريخية وتعريف عام لمؤسسة باتيميتال والتي سنتطرق لها فيما يلي:

اولا- نبذة تاريخية:

أثناء الفترة الاستعمارية كان الإقتصاد الجزائري في يد المعمرين، وعلى سبيل المثال نجد المؤسسة أندري ديرافو نسبة إلى الفرنسي ديرافور، حين كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر كل التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة، مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة طرأت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم المؤسسة RAFOURDE أصبح يطلق عليها اسم SNMETAL المؤسسة الوطنية للحديد، حيث بقيت تمارس النشاط السابق للمؤسسة DERAFOUR ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهم التلحيم والتدوير حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983 حيث أصبحت تسمى باسم BATIMETAL.

1-تعريف المؤسسة الأم¹ BATIMETAL

هي مؤسسة عمومية ظهرت إثر إعادة هيكلة -METALSN سنة 1983 ومقرها عين الدفلى، وهي شركة متخصصة في التصميم، التطوير، الصناعة والتكريب في الموقع، وبيع أشغال البناءات

¹من أرشيف المؤسسة UCC : unité construction charpant Métallique

والهياكل المعدنية والنحاسية وفي مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات ومراتب صناعية، بنايات

وعمارات سكنية، منشآت تجارية، اجتماعية وتربوية، مراتب لاستعمال الفلاحي، ومخازن مبردة وقد تم

هيكلتها إلى ثلاثة مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

-مؤسسة PROMETA المكلفة بصناعة الأغذية البلاستيكية .

-مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطارات .

- مؤسسة BATIMETAL مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية .

2-هيكل مؤسسة BATIMETAL¹

في سنة 1983 إثر دخول الجزائر ميدان الإصلاحات الاقتصادية الكبرى وإعادة هيكلة اقتصادها تماشيا

مع التطور العلمي الحاصل، ومن أجل إدماج المؤسسات الجزائرية في التنمية الحكومية بإعادة هيكلة

بعض المؤسسات الكبرى من جديد والتي من بينها BATIMETAL . حيث تم في إطار تقسيمها إلى

ستة مؤسسات كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به.

-مؤسسة متخصصة بالهندسة المدنية BATIGEC:

BATISIM:مؤسسة متخصصة بالأعمدة الكهربائية

BATICOMPOSE . SANDWISH.P:مؤسسة متخصصة بالأغذية البلاستيكية

BATINCO:وهو مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات

التنفيذية.

BATICICI:مؤسسة متخصصة بصناعة الهياكل المعدنية والتجيس.

¹من أرشيف المؤسسة UCC : unité construction charpant Métallique

3-التعريف بالمؤسسة¹

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة BATIMITAL وهي أهم مؤسسات الجزائرية في مجال البناءات الحديدية والنحاسية برأس مال قدره 10858000000 دج أنشئت بتاريخ 31 مايو 1998 حيث ساهم في إنشائها مجموعة من مؤسسات تتمثل في:

SUMe TAL الجزائر، ACMC فرنسا، KHIRcheiLD روسيا الفدرالية وتختص مؤسسة BATIMITAL في البناءات المعدنية المصنعة بما فيها: الهياكل المعدنية، الصناعات النحاسية بعين الدفلى هي إحدى وحداتها الثالث المنتشرة عبر التراب الوطني، وهي مركب على مساحة تتجاوز 14 هكتار وتسخر له طاقة بشرية وتكنولوجية معتبرة من أجل تجسيد الأهداف التي سطرته إذا أن المركب يضم حاليا 239 عامل مقسمين كما يلي :

- إطارات CADRES عددهم: 42.

تحكم وإشراف MAITRISE عددهم : 75.

استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها وقد كان رقم أعمالها أعوان تنفيذ EXECUTION عددهم :122.

تختص مؤسسة BATIMITAL في إنتاج المواد الحديدية والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك سنة 2009 يقدر ب 64376200 دج وكان رقم الأعمال التقديري 638848000 دج .

أهم منتجاتها: قاعات رياضية، صهاريج، موقف سيارات متعدد الطوابق، شاليهات، ثكنات عسكرية، عتاد

خاص بالجيش.

¹بناءا على معطيات المؤسسة.

وتعتبر أرقام الأعمال هذه متوسطة مقارنة بالقدرة المتوسطة للوحدة (المؤسسة) والمقدرة بـ 6500 طن على أساس 10 سنوات ماضية وفي بداية نشاط المؤسسة كانت 12000 طن بشكل نمطي

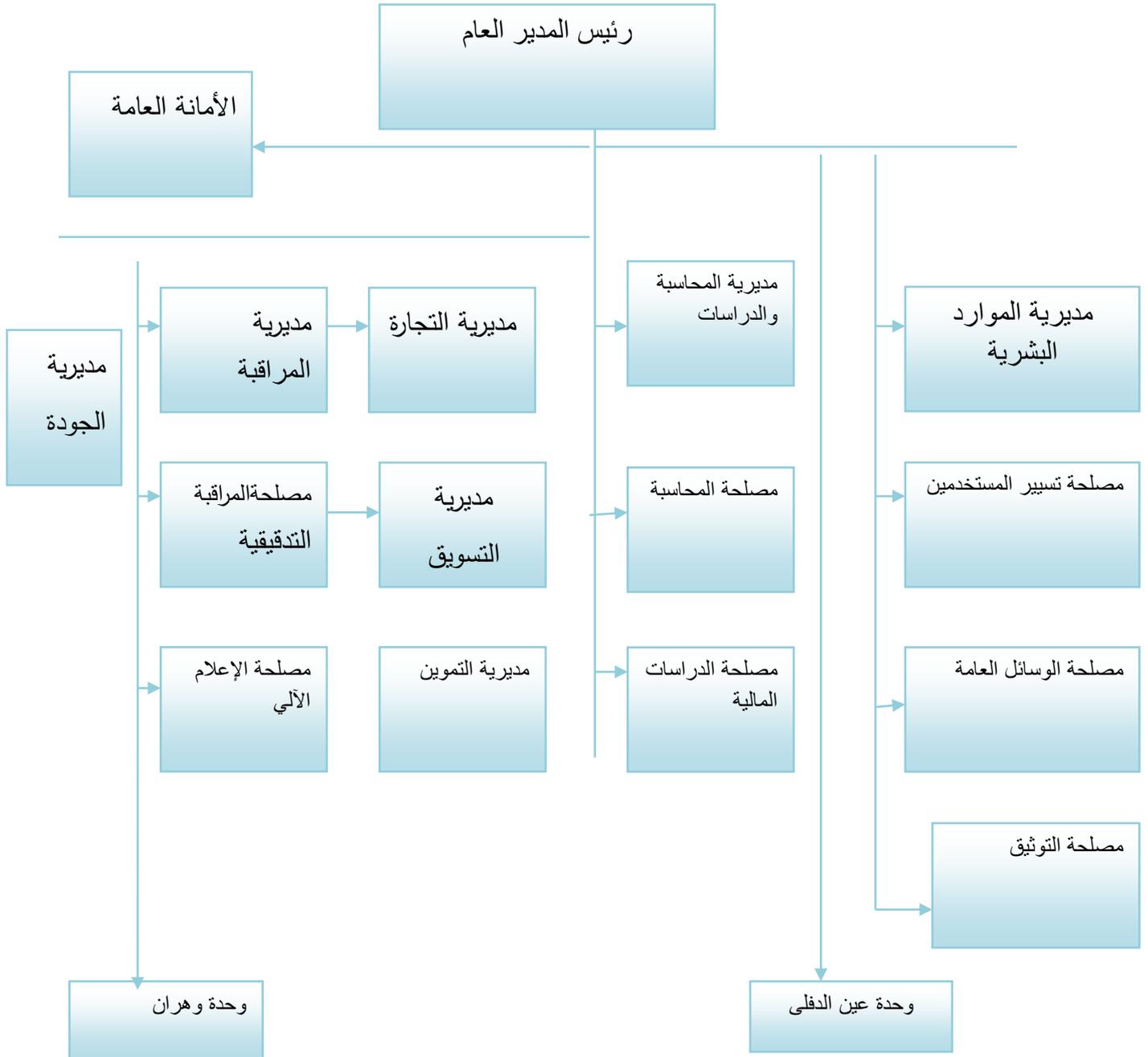
وهذه الأرقام تمثل قدرات سنوية 6500 طن سنويا، 12000 طن سنويا، وتقدر قيمة هذا الاستثمار منشآته الوحدة حاليا 900.000.000 دج، وهي عبارة عن مراتب واسعة وفعالة جدا الأداء أفضل الأعمال. ويمكن الإشارة إلى أهم زبائنها هم: الجيش الوطني الشعبي، مؤسسة سونلغاز، وزارة الشباب والرياضية، وزارة النقل، إضافة إلى بعض المتعاملين الخواص¹.

¹بناء على معطيات المؤسسة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيمتال

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيمتال من عدة وحدات ومديريات وهذا ما لخصه الشكل التالي:

الشكل (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيمتال



المصدر: من أرشيف المؤسسة UCC : unité construction charpant Métallique

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة " BATIMITAL "

إن مؤسسة باتيمتال لها عدة أهداف ومهام كغيرها من المؤسسات وهي تعمل وفق إطار منظم واستراتيجية دقيقة سنتعرف عليها في عناصر التالية.

1-أهداف مؤسسة باتيمتال:

إن المؤسسة تعمل وفق إطار منظم وإستراتيجية مدروسة بدقة ولهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها وتتجلى في:

- كسب أكبر حصة سوقية بين المتنافسين لذا حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية.
- الزيادة في مبيعات المؤسسة وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة وذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- تصدير المنتجات إلى خارج الوطن وهو ما حققه فعال باتجاه الاتحاد السوفياتي "سابقا" (مراكب السيارات، قاعات متعددة الرياضات، بنايات ذات طوابقالخ)، وكذلك إنتاج مركب لمحركات الديازال ساقية سيدي يوسفبتونس، تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.
- تطوير صناعاتها حيث أن المؤسسة اكتسبت ISO 9001 إصدار 2008 وهذا ما يدفعها لتطوير صناعاتها.

- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها.

- تنمية النشاط السوقي.

- تحقيق أكبر مردودية ممكنه.

2- مهام مؤسسة باتيمتال: تتمثل مهام مؤسسة " باتيمتال " في الصناعة والتركيب :

أ-في مجال الهياكل المعدنية:

- بنايات ومراكب صناعية.
- بنايات وعمارات سكنية.
- منشآت تجارية اجتماعية وتربية.
- مراتب للاستعمال الفلاحي والمخازن .

ب- في مجال البناءات النحاسية:

- كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية .
- تجهيزات صناعية

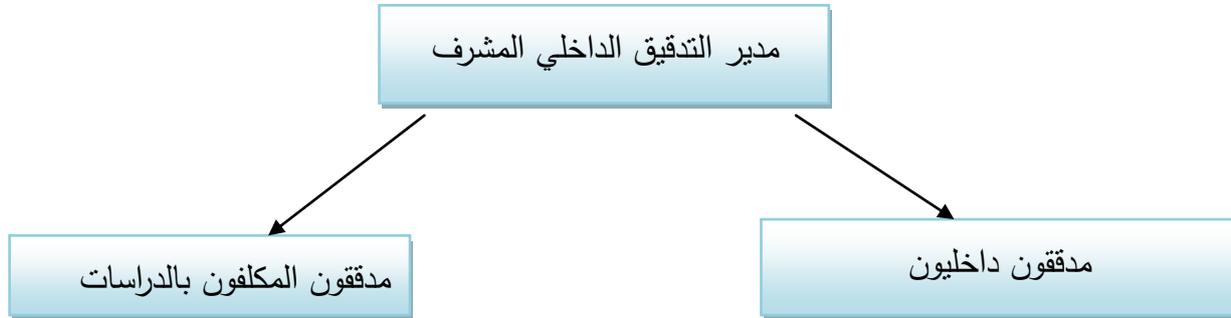
المبحث الثاني: عرض تقييمي للتدقيق الداخلي لمؤسسة باتيمتال

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى إعطاء لمحة عامة حول مكانة ومسار التدقيق الداخلي داخل مؤسسة باتيمتال

المطلب الأول: تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة باتيمتال

لقد أدرك مسير مؤسسة باتيمتال أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال تسيير وفعالية فرع هذا الحجم إلا باللجوء إلى طاقم مؤهل يعتمد عليه في إدارة التدقيق الداخلية، فاعتمد مديروا مؤسسة باتيمتال على التدقيق الداخلي التسييرية، ففي هذا الإطار قامت مؤسسة باتيمتال بإنشاء مديرية التدقيق الداخلية، داخل مؤسسة باتيمتال بل توجد لمراقبة الإنتاج والإنتاجية التي تسعى إلى مطابقة ومقارنة ما هو موجود فعال مع ما هو مبرمج ومسطر له حسب رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أن هناك هيكل التنظيمي هو الآن بصدد الدراسة أو هو طور الإنجاز يتضمن مديرية لمراقبة التسيير، مديرية التدقيق الداخلية والشكل التالي يوضح التنظيم الرسمي لخلية التدقيق الداخلي لمؤسسة BATIMITAL عين الدفلى.

الشكل رقم (3): التنظيم الرسمي لخلية التدقيق الداخلي لمؤسسة باتيمتال عين الدفلى.



المصدر: من إعداد الطالبان انطلاقا من معطيات المؤسسة

بناء على الشكل الموجود أعلاه يمكننا توضيح أن عملية التدقيق الداخلي يتولاها مشرف يساعد في هذه المهمة المدققين اثنين يقومان بإعداد جدول على أساسه يتم وضع خطة للقيام بعملية التدقيق.

من خلالها يتوصلان إلى اكتشاف الانحرافات وتشخيصها ومنه تقديم الإرشادات والنصائح لتقادي مثل هذه الأخطاء والهفوات. كذلك يساعد المشرف الموظفون اثنين مكلفين بالدراسات مهمتها تقييم لحصة الإنتاج الفعلية ومقارنتها مع التقديرات السابقة ومنه القيام بالتحليلات وأيضا القيام بإعداد القوائم المالية ومن بين مهامهم أيضا بعث المعلومات المتحصل عليها في شكل تقارير للمديرية العامة.

- ومن بين مهام المشرف عليه القيام ببرمجة شهرية مثل المخزون المواد الأولية وهذا بعد حصوله على المعلومات.

- كما أن مدير التدقيق الداخلي "المشرف" هو المسؤول الأول على مخرجات المديرية، كما يعمل على مناقشة التقادير النهائية لكل عملية تدقيق في اجتماع يحضره مدير التسويق، مدير الشراء، مدير الإنتاج مدير المالية، ويكون هذا الاجتماع شهري أي مع نهاية كل شهر.

المطلب الثاني: مسار التدقيق الداخلي داخل باتيمتال

قامت المؤسسة من خلال خلية التدقيق الداخلي باعتماد المناهج العلمية عند أداء عملية التدقيق كما قام بنمذجة هذه النماذج لكي يكون هناك توحيد من حيث طريقة أداء المهام في جميع الفروع والوحدات.

1- منهجية عملية التدقيق الداخلي: يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات التدقيق فتحدد أهم

العمليات التي سوف يتم مراجعتها والتواريخ التي يجب أن تنفذ هذه العمليات، كما يتم تحديد الجهة التي ينسى للمدقق فتكون الرجوع إليها لمباشرة مهامه وأخذ مادته منها.

- وهناك تكاليف استثنائية تأتي من المدير العام للمؤسسة إلى مدير خلية التدقيق فتكون هذه التكاليف فيصورة أمر بالقيام بعملية التدقيق في عملية ما، كالمخزون أو الإنتاج أو المالية... إلخ.

فمثال حدث غلق في فرع معين فإن مدير المؤسسة يقوم بإخبار المدير العام ليقوم بدوره بإخبار مدير خلية التدقيق بالخلل فيقوم هذا الأخير بالتدقيق في العملية التي وقع فيها خلل.

2- معايير إعداد التقرير في مؤسسة باتيمتال:

يجب أن يعد التقرير النهائي لأي عملية بجودة يحترم فيها مجموعة من النقاط وهذه النقاط تماستباطها من معايير إعداد التقارير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين والمتمثلة فيما يلي:

- يجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح، مختصر وبناء وفي الوقت المناسب.

- يجب أن يحتوي أن يكون التقرير موضوعي على حقائق تكون غير متحيزة وخالية من التسوية، كما يجب أن تتمثل الأسباب والنتائج والتوصيات بدون تحيز.

- يجب أن تبين التقارير الغرض والنطاق عندما يكون ذلك ملائم.

- يجب أن يحتوي التقرير على رأي المدقق.

- من الممكن أن يحتوي التقرير على معلومات عامة كخلفية للتقرير وعلى ملخصات وتبين المعلومات

العامة الوحدات التنظيمية والأنشطة محل الفحص كما توفر معلومات تفسيرية ملائمة وقد تشمل أيضا

الأسباب والنتائج والتوصيات الخاصة بفترات سابقة.

- يوضح التقرير ما إذا كان يغطي عملية التدقيق مجدولة مبرمجة أم أنها عملية خاصة تم طلبها خلال الفترة.

- إذا اشتمل التقرير على ملخصات فيجب أن تكون معبرة عن محتويات التقرير.

- يجب أن تحدد البيانات الخاصة بالأنشطة محل التدقيق وأن تشمل عند اللزوم معلومات دالة مثل المدة الزمنية للتدقيق.

- قد يشمل التدقيق توصيات لتحسينات مستقبلية وأن تعترف بالأداء المرضي وبالإجراء التصحيحي.

- قد يشتمل تقرير التدقيق ما قامت به الجهة محل التدقيق من تحسينات منذ آخر عملية التدقيق وقد

تكون هذه المعلومات ضرورية لتمثل الظروف الموجودة ولإعطاء صورة مناسبة وتوازن وتلائم لتقرير التدقيق.

- قد يشمل تقرير التدقيق آراء الجهة محل التدقيق لتحول إلى استنتاجات المراجع أو توصيات ويجب على المدقق الداخلي كجزء من مناقشته مع الجهة المدققة أن يحاول الحصول على موافقتهم على نتائج التدقيق.

- قد يكون من غير الملائم الإفصاح عن بعض المعلومات إلى جمع من يتلقون التقرير لأن هذه المعلومات قد تكون سرية أو يكون إفشائها غير صالح.

3- حركة التقرير داخل المؤسسة :

يقوم المدققون بإعداد تقارير أعمالهم لترفع إلى مدير التدقيق الداخلي للمؤسسة (المشرف) يقوم بدراستها و مناقشتها معهم ليتم تجميع التقارير وإعداد تقرير شامل يتم مناقشة مع مدير المؤسسة ليتم التطرق خاصة إلى التوصيات التي تم التوصل إليها ومناقشة.

4- الشكل العام للتقرير في المؤسسة: يجب أن تعد كل التقارير بصفة عامة على النحو التالي :

- عنوان عملية التدقيق.

- فهرس أو خطة التقرير.

- مجال وأهداف ونطاق العمل.

- ملخص.

- توصيات.

5- كيفية إعداد التقرير :

في بادئ الأمر يتم إعداد برنامج سنوي لعمليات التدقيق الداخلي في المؤسسة ويحدد هذا البرنامج

في اجتماع مجلس الإدارة.

بعد هذه المرحلة تكون قد اتضحت طريقة عمل المدقق الداخلي، حيث يقوم بتحرير وثيقة تدعى

مراسلة مهمة (mission de lettre) ممضاة من طرف الرئيس المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة

يخبرها فيها الجهات المعينة بعملية التدقيق داخل المصلحة.

فبمجرد انتهاء المدقق من مهمته والتي تتضمن إيجاد الانحرافات والسلبيات ومحاولة تشخيصها وتحليلها يبدأ في إعداد التقرير ذاكرة فيه الأسئلة التي أعدت إلى اكتشافها إن كانت موجودة ويرسل هذا التقرير إلى رئيس مجلس الإدارة الذي بدوره ثمانية أشهر إلى السنة يعيد المراجع مهمته للتأكد من أن الانحرافات المذكورة في التقرير قد صححت بالفعل أم لم تصحح كل هذا يذكر في تقرير آخر تابع (suite Rapport) وتتم على أساسه المساءلة عن الأخطاء التي لم تصحح.

المطلب الثالث: تقييم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة باتيمتال.

يساهم التدقيق الداخلي بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة وخير دليل على ذلك هو مدى اعتماد المسؤولين على تقاريرها، وما ورد فيه من نتائج وتوصيات ، حيث يتم تنفيذها بشكل كامل أو أغلبها لدرجة الثقة التي منحت في موظفي مديريات ومصالح التدقيق.

فعلى مستوى مؤسسة باتيمتال يتشكل التدقيق الداخلي الدعامة الأساسية بالنسبة لمدير هذه الأخيرة، ففي كل مرة يواجه فيها مشكل أو ما يكون أمام قرارات تتعدد فيها البدائل فإنه يستعين بمدير التدقيق الداخلي التابع له، ليشير عليه لها توصل إليه من توصيات ونتائج، وإما بصفة مباشرة أن يكون الاتصال بينهما مشافهة. يبذل المدققين الداخليين جهدا كبيرا أثناء أداء مهامهم مستعنيين في ذلك مجموعة من الأدوات والآليات المستعملة في عمليات التدقيق الممارسة داخل المجتمع، تتوفر على درجة عالية من التكنولوجيا المراجعة الداخلية لرفع فعاليتها وكفاءتها وللوقوف على مدى كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي لمؤسسة باتيمتال تم أداء مقابلة مع المشرف على التدقيق الداخلي للمؤسسة السيد حميدي عبد العزيز بتاريخ 2022/04/15 تم الإجابة على العناصر الموجودة أنه على العموم هناك نفعية للتدقيق الداخلي بصفة جيد جدا وأنه أثناء التخطيط لعملية التدقيق يراعي فيها ملائمة الخطة الأهداف العامة أو المقابلة من أجلها عملية المراجعة، وكذلك أنه في حل العمليات يكون النطاق المختار هنا مناسب جدا ويتم

تحقيق الأهداف المرجوة بصورة جدا أي مكتملة في أغلب العمليات التي تم القيام بها كانت نتائجها عادلة وموضوعية كما كانت هذالنتائج دقيقة ومهمة، دائما في نهاية أي عملية التدقيق يخلص من خلال نتائجها إلى توصيات منها ما هو قابل للتطبيق ومنها ما هو مقبول أو يعاد صياغته أو التعديل فيه، أما بالنسبة للتوقيت الذي اختير للقيام فيه بعمليات المراجعة فكان حسب نوع العملية وحسب الظروف لمنشأة لها وهذا خاصة بالنسبة للعمليات الخاصة الغير المبرمجة مسبقا.

أما بالنسبة للفترة التي تستغرقها عملية التدقيق فكانت معظمها يتم في وقتها المحدد لها إلا تلكالتي تكون معقدة جدا أو نقص فيها مادة.

أما فيما يخص التقرير فيتبع فترة إنجاز عملية التدقيق ويكون في أغلب العمليات في الوقت المناسب.

أثناء الشروع في إعداد التوصيات وتحليل النتائج المتوصل إليها بعقد اجتماع بين المدير المدققالمشرف وبغية موظفيه للتشاور حول النتائج المتوصل إليها بالخروج بالتوصيات اللازمة لذلك كما يتم مناقشة التوصيات المختلفة لعمليات التدقيق مع كل من مديري الفروع والرئيس المدير العام.

هناك رغبة بالنسبة للمراجعين الأولين للمشاركة في حل المشاكل بأفضل الطرق وإيجاد اقتراحات مناسبة

جدول (2): نتائج المتوصل إليها من نفعية عملية التدقيق الداخلي.

ممتاز	جيد جدا	مقبول	حدي	غير كافي	
	×				تخطيط التدقيق
	×				- ملائمة الأهداف
					- تحقيق الأهداف والنطاق
×	×	×	×		جودة تقرير التدقيق
×	×	×			- دقة النتائج
×	×				الأهمية النسبة للنتائج
	×				- قابلية التوصيات للتطبيق
					- وضوح التقرير
	×	×			- التوقيت
×	×				مناسبة الوقت الذي تم اختياره للقيام بالتدقيق
×	×				الفترة التي استقرت فيها التدقيق
					تقرير التقرير
×					الاتصال والسلوك

×					التشاور حول النتائج والتوصيات
×					رغبة المدققين في المساعدة سلوك المراجعين

من خلال النتائج هذه المقابلة نلاحظ أنه على العموم هناك نفعية للتدقيق الداخلي بصفة جيد جدا وأنه أثناء التخطيط لعملية التدقيق يراعي فيها ملائمة الخطة الأهداف العامة أو المقامة من أجلها عملية المراجعة وكذلك أنه في حل العمليات يكون النطاق المختار هنا مناسب جدا ويتم تحقيق الأهداف المرجوة بصورة جيدة جدا أي مكتملة في أغلب العمليات التي تم القيام بها كانت نتائجها عادلة وموضوعية كما كانت هذه النتائج دقيقة ومهمة، دائما في نهاية أي عملية التدقيق يلخص من خلالها نتائجها إلى توصيات منها ما هو قابل للتطبيق ومنها ما هو مقبول أو بعاد صياغته أو التعديل فيه.

أما بالنسبة للتوقيت الذي اختير للقيام فيه بعمليات المراجعة فكان حسب نوع العملية وحسب الظروف المنشأة لها وهذا خاصة بالنسبة للعمليات الخاصة والغير المبرمجة مسبقاً بالنسبة للتوقيت أو الفترة التي تستغرقها عملية التدقيق فكانت معظمها يتم في وقتها المحدد لها إلا تلك التي تكون معقدة جدا أو نقص فيها مادة التدقيق.

أما فيما يخص التقرير فيتبع فترة إنجاز عملية التدقيق ويكون في أغلب العمليات في الوقت المناسب. أثناء الشروع في إعداد التوصيات النتائج المتوصل إليها بعقد اجتماع بين المدير المدقق المشرفويغية موظفيه للتشاور حول النتائج المتوصل إليها بالخروج بالتوصيات اللازمة لذلك، كما يتم مناقشة التوصيات المختلفة لعمليات التدقيق مع كل من مديري الفروع والرئيس المدير العام. هناك رغبة بالنسبة للمراجعين الأولين للمشاركة في حل المشاكل بأفضل الطرق وإيجاد يرونها مناسبة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج المقابلة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى منهجية التي اعتمدها التي تضم أدوات وجمع المعلومات وفصلنا فيها أكثر في المطالب التالية.

المطلب الأول : أدوات جمع المعلومات

تناول هذا المطلب أدوات جمع المعلومات للدراسة وهذا ما سنفصل فيه في عناصر التالية:

أولاً: اختيار الدراسة الكيفية النوعية :

على ضوء إشكاليات البحث وفرضياته اتضح أن أسلوب دراسة الوثائق الملاحظة والمقابلة هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحثموضوع الدراسة، خصوصا في ظل الأسباب التالية:

- العينة المقصودة ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة الداخلي وظيفية حديثة نسبيا وحدد المدققين المتوفرينقليل:

- لعدم وجود ضمانات كافية عن موضوع دراستنا في ميدان الدراسة لجأنا إلى دراسة استكشافية لجمع البيانات.

-طبيعة صيغة الإشكالية.

ثانياً: مجمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة في مجتمع تمثله مؤسسة باتيمتال بالإضافة إلى الاستعانة.

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

1-الملاحظة: سمحت زيارتنا المتكررة إلى المؤسسة ميدان الدراسة بالاعتماد على أداة الملاحظة

خصوصا ما تعلق بالوثائق (برنامج التدقيق التقارير وغيرها) إلى منح لنا الإطلاع والملاحظة فقط عند

وقت المقابلة دون حصولنا على نسخ منها فكانت دراسة هذه الوثائق أنية عن طريق طرح استفسارات وتسجيل التعامل المهمة، هذا بجانب الحصول على بعض المؤشرات لمعرفة.

2-المقابلة : تم اختيار المقابلة أداة رئيسة يرجع لطبيعة الدراسة الكيفية إلى قمنا بها في ميدان الدراسة ولأن المؤسسة إلى قمنا بها دراسة استطلاعية بهدف من خلال أداة المقابلة إلى الحصول على بيانات ومعلومات خصوصا وأنها توفر درجة حرية المقابل مما يوفر المعلومات المطلوبة.

-مناخ المقابلة قامت المقابلة في المؤسسة ميدان البحث، تمت مع خبيرين اثنين ممارسين مصلحة الإدارة والمالية والمدقق الداخلي في المؤسسة، تم طرح أسئلة مفتوحة وعامة وهذا بعد توضيح عنوان البحث.

جدول (3): توقيت وظروف إجراء المقابلة.

المسؤول	تاريخ ومدة المقابلة	ظروف إجراء المقابلة	عناصر المقابلة ومناخها.
رئيس مصلحة الإدارة والمالية	تاريخ المقابلة: 2022/04/17 على الساعة 10:00 صباحا مدة المقابلة ساعة	المقابلة كانت داخل أوقات العمل إعلام الخبير بطبيعة موضوع البحث شرح الغرض من المقابلة. إتاحة الوقت للخبير للإجابة على الأسئلة.	- إعطاء لمحة عن المؤسسة - الموافقة على إجراء المقابلة - إعطاء فكرة عن المنتجات المنتجة من طرف المؤسسة. - طرح أسئلة عن مختلف وظائف المقابلة وعن وظيفة التدقيق خصوصا.
المدقق الداخلي	تاريخ المقابلة 2022/04/17 على الساعة 11:00 صباحا		إعطاء فكرة عامة عن التدقيق الداخلي بالمؤسسة. - طرح أسئلة مفتوحة عن وظيفة التدقيق الداخلي شرح مكانة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. إعطاء لمحة عن سير العمل

المصدر : من إعداد الطالبين

بعد شرح طبيعة الدراسة لكلا الخبيرين وأسباب اختيار مؤسسة باتيمتال خصوصا، وهذا لكونها من المؤسسات القليلة التي تحتوي على قسم تدقيق داخلي في المنطقة، ثم طرح أسئلة مفتوحة على

خبير وكانت الموضوعات المطروحة تتعلق بالتعريف بالمؤسسة حيث تحصلنا على لمحة عن مكانة الوظيفة في الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى طبيعة العمل بها وعن العلاقة مع إدارة المخاطر.

- **تصميم دليل المقابلة:** يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة وفرعية، حيث يحتوي في بدايته على تقديم المقابلة ويضم تاريخ وساعة المقابلة، المهنة والخبرة، ثم تم تقسيم الاستثمار على خلاصة محاور أساسية تماشياً مع إشكالية البحث المطروحة والتصميم الوالي يوضح ذلك.

دليل المقابلة:

2022/04/17 الأحد يوم 11:00 إلى 12:00 الساعة

المكان مؤسسة باتيمتال الخبرة 01 سنوات المنصب مدقق.

تحية طيبة وبعد... شكراً جزيلاً لكم على منحنا جزءاً من وقتكم من أجل محاولتكم في إطار بحث يتناول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وأن نحيطكم علماً أن هذه المقابلة تندرج ضمن الدراسة الميدانية لهذا البحث وذلك إتمام إنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص محاسبة الدراسة وتدقيق بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير بجامعة خميس مليانة.

الطالبان: مزور أمين - مدرس سيد أحمد

من فضلكم لنبدأ بالحديث عن وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسستكم .

1-ماذا يعني لكم التدقيق الداخلي في مؤسستكم ؟

1- فيما تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في مؤسستكم ؟

2- هل يوفر عملية التدقيق الداخلي من مؤسستكم التأكيدات الأربعة ؟

3- على أي نوع من أنشطة مؤسستكم يتم تطبيق التدقيق الداخلي؟ هل بما فيها الإدارية منها؟

4- ماهي منهجية المتبعة من طرفهم في تطبيق مهمة التدقيق الداخلي؟

5- برأيك ما هي الصعوبات التي تحد من فاعلية قسم التدقيق الداخلي بمؤسستكم؟

لنتقل من فضلكم للحديث عن إدارة المخاطر .

- 7- ماذا يمكنك القول عن إدارة المخاطر .
- 8- ما هي درجة أهمية إدارة المخاطر بالنسبة لمؤسستكم؟
- 9- هل تراجعون التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من طرف الإدارة؟
- 10- هل تكونون معرفة كافية بالمعايير المهنية الدراجة لتفعيل مبادئ إدارة المخاطر؟
- 11- ما هي صعوبات التي تواجه إدارة المخاطر؟
- ومن فضلكم لننتقل للتحدث عن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
- 12- هل تعتقد أن تنفيذكم الهام الموكلة إليكم لمدقق الداخلي بحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؟
- 13- هل تصعد أن ندخل الإدارة في عملكم بحد من استغلالكم؟
- 14- هل يتم رفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن الأخطار المكتشفة خلال عملية التدقيق؟
- 15- ما هو دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر؟
- 16- ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؟

المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة.

تضمن هذا المطلب أهم ما استخلصناه من نتائج بعد عرض المقابلة وهي:

واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة

أكد الخبير على ضرورة التدقيق الداخلي في المؤسسات باعتباره وسيلة فحص وتقييم لعمليات المؤسسة من أجل إعطاء نصائح وتوجيهات تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة ، ويقدم تأكيدات لإدارة العامة عن وضعية المؤسسة، كما أنه يمس جميع نشاطات المؤسسة بما فيها الإدارية منها، كما أمر دائما على تكرار أنه تابع فقط للمدير العام توضيحا منه أنه مستقل عن باقي المصالح في المؤسسة، وأن كل النقائص الموجودة ترفع في تقريره إلى الإدارة وشرح أن التدقيق الداخلي تقدم توصيات لتطوير نشاط المؤسسة أو لتجنب المؤسسة حدوث خسائر ويقدم أيضا التأكيدات التي تهم الإدارة العامة حول مدى التزام كل فرد بالمؤسسة بما هو مطلوب منه بما يسمح لها من تحقيق غاياتها بأقل الخسائر .

كما أكد أيضا على ضرورة اهتمام المؤسسة بخليفة التدقيق الداخلي، فهو يمنحها التأكيدات الأزرمة عن كون الكل في المؤسسة يعمل ضمن خطة المؤسسة لتحقيق أهدافها وعن مجال تطبيق التدقيق الداخلي، قال أنه وظيفية تمس جميع كل الوظائف الأخرى دون إنشاء من أجل توفير المعلومات الكافية حول جميع عمليات المؤسسة ليستطيع الأطراف والصلة الاستفادة من هذه المعلومات.

كما أن التدقيق وظيفة تستطيع أن تكشف الأخطاء الانحرافات والتعامل معها بفعالية لتجنب المؤسسة مشاكل قد تعود بالضرر الكبير عليها.

لما صرح عن المنهجية المتبعة في التدقيق فقال أن الانطلاقة تكون من التكاليف الذي يحصل عليه المدقق من طرف الإدارة، ثم يقوم بزيارة المصلحة محل التدقيق لإعلامهم بتوقيت العملية وللتعرف على المستجدات أن توفرت، بعد ذلك يعد برنامج التدقيق الذي يناسب المصلحة ويقدمه إلى الإدارة للتأشير عليه، ثم تأتي مرحلة تنفيذ التعامل مع الأخطاء المكتشفة حسب نوعية الخطأ.

وقال عن أهم المعوقات التي تواجه لعملية التدقيق عدم وعي الإدارة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في نجاحات المؤسسة المحققة وعدم تعاون مختلف الأطراف في الإدارة وهذا راجع للنظرة الضيقة لتدقيق وضعف التأهيل العلمي وضعف قدرة المدقق على تتبع مسارات العملية المحاسبية وضعف الإلمام باللوائح والقوانين.

كما تحدث الخبير عن إدارة المخاطر فقال أنه يمكن اعتبارها مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع موقع المخاطر وقياسها وإدارتها لتجنبها أو السيطرة عليها أو تحويلها وذلك من خلال نظام شامل لإدارة المخاطرة.

فهي تحفى بأهمية بالغة لدى المؤسسة لأنها تلعب دور في اكتشاف الأخطاء التي قد تواجه المؤسسة وفي الحد منها وبذلك تجنب المؤسسة من خسائر محتملة تساهم في استمرار ونجاح المؤسسة. كما ذكر الخبير خطوات إدارة المخاطر عند اكتشاف الخطر ومناطقها الآثار المرتبطة عنهما من أدوات التعرف على المخاطر هي السجلات الداخلية استقصاءات تحليل المخاطر خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة المؤسسة.

المقابلة الشخصية، وبعد ذلك يكون تحليل المخاطر يجب على مدير المخاطر أن يقوم بتقييمها ويتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم يتم بناء على ذلك ترتيب العمل ومن ثم معالجة هذه المخاطر عن طريق اتخاذ القرار بشأن المخاطر عن طريق تقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع هذه المخاطر والحد منها عن طريق دراسة حجم الخسائر المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد إلى ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما أن إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرابطة بكل منهج تم على أساس أفضل للمعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة يتم اتخاذ القرار.

وذكر الخبير أن هناك صعوبات تواجه إدارة المخاطر وهي:

-تقييد صلاحيات المدقق من طرف الإدارة؛

- استمرار ارتكاب الأخطاء المكتشفة بالرغم من تأكيدات المدقق الداخلي؛

-محاولة بعض الموظفين تبرير الأخطاء والانحرافات السلبية؛

- عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار الأخطار المكتشفة من طرف المدقق.

وصرح الخبير أن تدخل الإدارة في عمل المدقق يحد من استقلالية لأنه يكون ملتزم بشروط التبتضعها الإدارة وسياستها ولا يملك الحرية الكافية لاكتشاف الأخطار والحد منها وهذا يؤثر سلبيا على المؤسسة.

كما يجب على المدقق أن يرفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن كل الأخطار المكتشفة والمحتمل حدوثها وعن درجة الخطورة والخسائر المحتملة وتقديم حلول هذه الأخطار وطريقة تجنبها أو الحد منها.

كما تكلم الخبير عن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر فقال إن إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع التدقيق الداخلي وتشكلان أدوات مهمة ومرتبطة في المؤسسة فقد بها كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضها البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن التدقيق الداخلي على الرغم من أن الوظيفتان مرتبطتان ترابطا وثيقا.

ويساهم التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة لأن هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتها بشكل يضمن لكل الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منها وهذا فيجب على إدارة المخاطر أن تسمح للتدقيق الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة التي تهدف إلى وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة لإعداد نظام محكم لإدارة المخاطر.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

قمنا في هذا المطلب بتحليل عام لنتائج المقابلة ولخصنا هذك في العناصر التالية:

أولاً: تحليل النتائج

أجاب الخبير عن الأسئلة حسب نظرية التدقيق الداخلي وكانت الإجابة مؤكدة لما جاء في النظريمن الدراسة حيث تطابقه على ضرورة التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتبارها تقدم تأكيدات حول مديسير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وبقدرته على اكتشاف الأخطاء وتقديم توصيات بالحلول الملائمة من هنا برزت الضرورة لهذه الوظيفة كما ركز على التزامية أن يمس جميع المصالح بما فيها الإدارية منها. كما أكد الخبير أن الإدارة تولي اهتمام كبير للتدقيق الداخلي من خلال أنها تقوم بدراسته وتقييمه لمعرفة مدى كفايته وفعاليته خصوصا في بعض المصالح المهمة.

ثانيا : التوصيات:

- عدم إهمال الإدارة بالتقارير المقدمة من طرف المدقق.
- تدريب المدققين الداخليين لاكتسابهم الكفاءة المهنية.
- ينبغي على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نموذج خاص لعملياتها.
- يجب على المدقق رفع تقارير دورية على أوجه القصور ومتابعة.
- زيادة المصالح التي تم تدقيقها من أجل التأكد والاطمئنان على تنفيذ الحلول.
- الوقوف على تصحيح الاختلالات يسمح بتقادي تجاوزات مستقبلية كما يوفر خبرة للتعامل مع ما قد يظهر من قصور الحق.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على المؤسسة محل الدراسة مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى المؤسسة وذلك من خلال تصميم مقابلة مكونة من 3 مطالب، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت أهمية استخدام التدقيق الداخلي مما ينعكس على التقليل من المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وكذلك وجود عالقة ترابط وتكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر حيث أنهما يكملان لبعضهما البعض وهذا راجع إلى طبيعة العمل فيما بينهما وهذا من خلال تبادل المعلومات بهدف التقليل من حدة المخاطر.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر في المؤسسة، حيث هذه الأخيرة تنشط في بيئة متقبلة وتتميز بتغيرات سريعة، مما جعلها تواجه أخطار متعددة ومتنوعة تؤثر عليها بالسلب من ناحية استمرار نشاطها وقوتها السوقية مع أن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والتغيرات المحيطة بها وأخذ كل الإجراءات اللازمة لمواجهة التحديات.

- كذلك ينبغي على المؤسسة إدارة وتسيير المخاطر وفق طرق ومناهج سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة يجعلها تحقق عامل النجاح، وتجنب التهديدات والحد من التعرض إلى الخسائر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها وعدم إدارتها بطريقة علمية وصحيحة قد تؤدي بها إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة.

النتائج:

لقد تم الخروج من البحث بمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالتدقيق الداخلي سواء الممارسين منهم والأكاديميين للدور الحديث الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.
- كفاءة خبرة المدقق تساعده على تحسين نظام الرقابة الداخلية، لأن الخبرة والمؤهلات العلمية والتدريب في مجال العمل يساعده على تقييم ودارة المخاطر والتقليل منها.
- هناك إدراك لدى إدارة التدقيق الداخلي بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة وأهمية وضع إجراءات التدقيق الداخلي تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- توصلت دراسة على أنه ليس من مهام وظيفة التدقيق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما يتمثل دوره في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر.
- التوصيات :** على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات الذي نراها مناسبة وهي كالتالي :
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية -بصفة مستمرة- وهذا فيما يخص إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي فيها.
- ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر وتفعيل نظام الرقابة الداخلية.

- ينبغي على المؤسسات مواكبة المستجدات التسيير بما فيها تسيير المخاطر والتقليل منها والذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
- ضرورة التنسيق بين قسمين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في المؤسسة.
- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.

أفاق البحث:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي تمكنا من الحصول عليها ، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وأفاق عملية جديدة ولهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :
- دور التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية.
- دور التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات.
- مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية.
- دور المدقق الداخلي في تقويم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية.
- مدى التنسيق بين التدقيق الداخلي ودورها في تحقيق الأهداف.
- أثر نظام الرقابة الداخلية للبنوك التجارية على تحسين القدرة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- إيهاب نظمي إبراهيم ، التدقيق القائم مخاطر الأعمال حداثة وتطور، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- الراوي، خالد وهيب 2011، إدارة المخاطر المالية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- جورج ريجدا، ت محمد توفيق البلقيني، إبراهيم محمد مهدي، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006.
- خلف عبدالله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق -- الطبعة الأولى 2006- دار النشر الوراق للنشر عمان الأردن.
- طارق عبد العال حماد، حكومة الشركات، تطبيقات الحكومة في المصارف، الدار الجامعية، عين الشمس، 2005.
- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد -إدارات - شركات - بنوك)
- عيد أحمد أبو بكر، اسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد رفيق مصري، التأمين وإدارة المخاطر، تطبيقات على التأمينات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، كلية التجارة جامعة، الإسكندرية 2007
- يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، دفعة 2007.
- رسائل ومذكرات التخرج:**
- إبراهيم رياح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة دراسة تطبيقية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة 2011.
- سميرة رزيق، إدارة مخاطر التمويل في البنوك، رسالة ماجستير، جامعة الشلف، دفعة 2011.
- مطبوعة مقدمة من طرف الدكتور بوحفص رواني جامعة غرداية السنة 2018/2017.
- 2007.
- منشورات في مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، العدد26، يوليو، عمر علي كلية اقتصادات الأعمال، جامعة النهريين، بغداد، العراق.

قائمة المراجع الأجنبية:

-Mohamed Hamzaoui, Audit Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, ville- mondiale, pearson éducation France, 2006, P79.

-Rajkumar S Adukia, A study On enterprise risk management, www.mbeindia.com/image/07%20.pdf 01/05/2015

-The institute of internal Auditors, IIA 2009, position paper : the role of internal auditing in lo: pqnis wide risk; angement, VSA.