الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

الموضـــــــوع

أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر
دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته – أولاد جلال –

مذكرة تخرج مقدمة من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: تدقيق محاسبي

من إعداد الطالب:
دهان فوزية

تحت إشراف الأستاذة:
رحال سلاف

السنة الجامعية: 2011/2010

مقدمـــــة

إن سرعة التغير الذي يتميز به عالمنا اليوم، فأصبح هذا الأخير يبدو كقرية صغيرة تتلاشى فيها الحدود والمعالم، وتتداخل فيها الأسباب والمسببات، بشكل يجعلها عرضة لحركة سريعة وهذا ما نتج عنه بيئة مفعمة بالمخاطر، بحيث أصبح الفرد يدير شؤونه في ظل عالم مليء بالمخاطر والتهديدات .

هذا عند التحدث عن الفرد الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه في ظل راتبه المحدود، فماذا عن المؤسسة التي توجه أموالها في بيئة معروفة بالأحداث المتسارعة وما تبعها من مخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجدها الحالي والمستقبلي خاصة إذا لم تتوصل هذا المؤسسة إلى وضع نفسها في مركز اقتصادي يحميها من هيمنة المؤسسات الكبرى، وقد زاد في تقوية هذه المخاطر التعدد في مصادرها و مسبباتها.

فالمؤسسات عموما تتعرض للعديد من أشكال المخاطر المرتبطـــة بأنشطتها وخدماتها والمقصود بها حالة عدم التأكد التي تصاحب تحقيق حوادث غير مرغوب فيها، لذا لابد مـــــن معرفتـــها، تقويمهـــا و إدارتها لضمان نجاح هاته المؤسسات و ازدهارها وتحقيقها لأهدافها . فإذا كـــان الدخول في المخاطرة الغرض منه الحصول على أرباح أعلى فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و بذ لك فالهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطـــات المؤسسة و عملياتهـــا لا تتعرض لخسائر غيـــر مقبولـــة .

فمراقبة الأخطار ومتابعتها من أجل الكشف المبكر عن أية إنحرافات وتجاوز لسقوف الأخطـــار المحددة من قبل الإدارة العليا وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

إن هاته الأخطار تنتج من المحيط الخارجي كما تنتج من المحيط الداخلي للمؤسسة وتعتبر الثانية أكثر خطورة وفي الغالب تتمثل في حالات الغش، التلاعب و الأخطاء التي يقوم بها أفراد من داخل المؤسسة (عمالها).

من هنا يبرز دور التدقيق عموما والتدقيق الداخلي خصوصا والذي يقوم على أساس التحقق مـــن البيانات المحاسبية والمالية والتأكد من مدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي ومدى تطبيـــق الإجرءات الموضوعة من طرف الإدارة لتفادي مختلف الأخطاء المحاسبية ومنـــع حالات الـــغش والتلاعب. فالتدقيق الداخلي يعتبر أداة تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالقوانين والإجراءات الرقابية، وتقييم كفاءتها وفعاليتها وكذا حماية أصول المؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير نظم الرقابة الداخلية عن طريق تشخيص الخطأ واقتراح البدائل، كما يعمل من أجل تزويد المؤسسات الإقتصادية بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن الأخطار التي تتعـــرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمهـــا وإدارتها بطريقـــة ملائمـــة ومنه فإن فهم المدقق لطبيعـــة هذه المخاطـــر وانعكاساتها على النواحي الإدارية والمالية بات أمرا ضروريا

لنجاح مهمة التدقيق وبذلك أصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمـــل مسؤوليات إدارة المخاطـــر وتقليلهـــا إلى حدود مقبولة.

فالهدف المنتظر من تطبيق تقنية التدقيق الداخلي في المؤسسات هو ضمان التحكم في كـــل المخاطر بشكل يسمح بالتوقع والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر التدقيق الداخلي على تحكم المؤسسة في إدارة المخاطر التي تواجهها ؟ وهل مؤسسة الجبس ومشتقاته تضع إدارة المخاطر ضمن مساراتها العامة بغرض التقليل من الانحرافات في تحقيق الأهداف في ظل عدم أكادة تغيرات المحيط ؟

على ضوء هذا التساؤل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات و التي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

- ما المقصود بالمخاطر وما هي العوامل المسببة لها ؟
- كيف للمؤسسة التخفيف من هاته المخاطر ؟
- ما المقصود بالتدقيق الداخلي ؟
- ما مقدار الحاجة إلى التدقيق الداخلي كأداة لاختبار الرقابة الداخلية للمؤسسة ؟
- ما هي أبعاد التدقيق الداخلي التي تؤثر على إدارة المخاطر بالمؤسسة؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات السابقة ننطلق من الفرضيات التالية:

- يعمل التدقيق الداخلي على اكتشاف وإبراز نقاط القوّة والضعف لنظام الرقابة الداخلية؛
- يساهم نظام الرقابة الداخلية في التحكم في بعض المخاطر؛
- قيام المدقق الداخلي بإعطاء نصائح تصحيحية لمتخذي القرار بالمؤسسة؛
- يؤثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر بالمؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع :

- الإطلاع على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية ؛
- التعرف أكثر على إدارة المخاطر و محاولة الربط بينها وبين التدقيق الداخلي ؛
- يرتبط الموضوع بمجال ذو أهمية بالغة حيث يساعد في تحقيق التنميـــة من خلال تحويـــل المخاطـــر إلى مصادر للربح؛

- حاجة المؤسسة لإدراك معنى إدارة المخاطر و دورها في رفع الإقتصاد ككل.

أهداف اختيار الموضوع :

تهدف الدراسة بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية البحث :

- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة؛
- إبراز الدور الرقابي الذي يؤديه التدقيق الداخلي داخل المؤسسة؛
- البحث عن طرق وأدوات للتدقيق تساعد المنشاة على تجنب المخاطر التي تهددها؛
- الحد من المخاطر التي تساعد على عرقلة نمو وتوسع نشاط المؤسسة، وبقائها في المنافسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع المختار إلى حاجة المؤسسة الملحة إلى محيط رقابي يساعد الإدارة على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة، حيث يعمل على تقييم نظام الرقـــابة الداخلية من أجل كشف نقائصه التي قد تشكل مصادر خطر على المؤسسة، كما أنه يعمل على اكتشاف حالات الغش والتلاعب الحادثة في المؤسسة من خلال تقييمه للقوائم المالية و إدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها ترشيد قرارات المؤسسة بتخفيض المخاطر التي تعيقها على تحقيق أهدافها، خاصة في ظل الارتباط الوثيق للمخاطر بجميع نشاطاتها .

الدراسات السابقة :

ـــ حوري زينب، **تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية–دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي 2000–2002**–،رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

تناولت من خلالها الباحثة الخطر وطرق تقديره موضحة في ذلك مسبباته من أجل الوصول إلى أهم لوسائل لتخفيضه ، كما حاولت إبراز دور إدارة المخاطر في تحسين وتطوير المؤسسات الصناعية .

ـــ شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة– دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك الدورة مبيعات – مقبوضات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .

حاول فيها الباحث إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة وإظهار الأعمال التي تقوم بها ومدى مساهمتها رفع مردودية المؤسسة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المديرية العامة.

ـــ لمجد بوزيدي، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 .

من خلالها قدم الباحث المؤسسات الصغير والمتوسطة ، إدارة المخاطر التي تواجه هذا النوع من المؤسسات والإجراءات والوسائل اللازمة لإدارة هاته المخاطر ،وتوصل إلى أن إدارة المخاطر تتطلب تهيئة بيئة تتماشى مع شتى المخاطر، وكذا توفير الموارد اللازمة للتحرك اتجاه أي خطر قد يواجه المؤسسة.

ــ نقاز أحمد، **دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار– دراسة حالة مجمع صيدال** –، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط،2007 .

فيها حاول الباحث التطرق إلى عملية اتخاذ القرار في المؤسسة أين تتدخل جميع مستوياتها الإدارية بالقائمين بها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، إلا أن اتخاذ قرارات يحتاج إلى توفر معلومات مؤهلة لذلك، هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات، فيستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

حدود الدراسة:

تمت دراسة الحالة في مؤسسة ديفل جبس لصناعة الجبس ومشتقاته وهي شركة ذات أسهم واقعة في ولاية بسكرة، دائرة أولاد جلال في مدة 15 يوم من 2011/05/2 إلى غاية 2011/05/22 سنحاول من خلالها التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر غير أنه ونظرا لنظام الرقابة الجيد والفعال لدى المؤسسة فإننا اخترنا إجراء مقارنة بين السنتين 2007 و 2008 أي بين الملكية العامة والاستثمار الأجنبي ليكون التأثير واضح أكثر خاصة ونحن نعلم الفرق الكبير بين الرقابة في القطاع العام والرقابة في القطاع الخاص .

منهجية البحث:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخي لكل من التدقيق وإدارة المخاطر وحتى نشأة المؤسسة، إضافة إلى المنهجين الوصـــفي التحليلي لكي نستطيع الإلمام بالموضوع من خلال جمع البيانات والتي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى النتائج المرجوة المعلومات وكذا منهج دراسة الحالة وأسلوب الاستنتاج من خلال إجراء مقابلات شخصية .

صعوبات البحث:

- قلة الكتب في مجال إدارة المخاطر باللغة العربية؛
- قلة المعلومات المتعلقة بربط التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر وإن وجدت فكل حسب رأيه الخاص؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة (جدول الإهتلاك لسنة 2008)؛

- عدم وجود مدقق داخلي بالمعنى الصحيح ، وعدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر.

هيكل البحث:

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة تم تقسيمه إلى ثلاث فصول كالتالي فصلين نظري والثالث تطبيقي.

سنتطرق في الفصل الأول إلى مدخل عام للخطر حاولنا من خلاله التعرف على الخطر، خصائصه والعوامل المسببة له، ومن ثم سنتعرض إلى إدارة المخاطر النشأة والمفهوم الأهداف والمبادئ وصولا إلى التعرف على بعض المفاهيم والنظريات التي لها علاقة بإدارة المخاطر، لنختم الفصل بالتعرف على إستراتيجيات، مراحل وطرق إدارة المخاطر .

حصر ماهيتها بالتطرق إلى لمحة تاريخية للمراجعة وتطوّر مفهومها، تعريفها مع تبيان أهميتها، أهدافها، وكذا المراجع وأنواعه ومن ثم مقدمة حول المراجعة الداخلية بالتعرف على نشأتها، تعريفها، معاييرها لنصل إلى العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه التدقيق بصفة عامة النشأة والمفهوم، الفروض والأهداف المعايير والتصنيفات لنصل بعدها للتعرف على التدقيق الداخلي من خلال التطرق إلى النشأة والمفهوم، الأهمية والأهداف، أنواع التدقيق الداخلي ومعاييره وصولا إلى شرح مهمة التدقيق الداخلي لنختمه في الأخير بتعرض للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بداية بالتعرف على نظام الرقابة الداخلية وصولا إلى تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر .

لنصل في الأخير إلى الفصل التطبيقي الذي سيتم فيه إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة قمنا بها في مؤسسة الجبس ومشتقاته، سنقدم أولا نبذة عن المؤسسة ومن ثم سنقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة، ومن ثم سنقوم بتدقيق بعض الحسابات التي هي في وجه نظرنا ونظر المسؤول عن العمليات المحاسبية الأكثر حساسية وعرضة للمخاطر .

تمهيـد الفصـــل

تعانى كافة دول العالم خاصة في الآونة الأخيرة من آثار التقلبات والتغيرات الحادة المبنية على مبدأ الحركية المتسارعة في الأحداث والوقائع المدفوعة من طرف قوى جديدة. كتغير القوانين والتشريعات، السياسات والتوجهات، التطور التجاري والمنافسة وما يترتب عنها من آثار –سلبية طبعا– بالغة الأهمية ناهيك عن المخاطر الناتجة عن النشاط في حد ذآته.

وبذلك فالمؤسسة اليوم أصبحت عرضة لأخطار كثيرة ومن أنواع متعددة ومصادر مختلفة، فمنها ما هو متوقع ومنها ما هو غير متوقع، فإذا كان الدخول في المخاطـــرة الغرض منه الحصول على أرباح أعلى فإن عدم إدارتها بطريقة علمية قد يؤدي إلى فشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي لم يعد الأمر سهلا لضمان النجاح وتحقيـــــق الأرباح وغزو الأسواق الأجنبية، بل يتطلب الأمر يقظة مستمرة وحنكة وذكاء من طرف مسيري المؤسسات، من أجل التعرف على هذه الأخطار ومعرفة مصادرها المختلفة، ومنه العمل على وضع خطة مناسبة أو بالأحرى إستراتيجية لإدارتها وذلك بهدف خلق مركز قوة تلعب فيه المؤسسة دور الريادة والقيادة من أجل إيجاد وسائل وإجراءات من شأنها أن تعطي قدرة وكفاءة أعلى في كيفية التكيف مع هذه المخاطر وجعلها عنصر فعال نحو التقدم و التميز لا الفناء والزوال.

المبحث الأول : مدخل عام للخطر

نتيجة للتطورات في كل المجالات، أصبحت نشاطات المؤسسات تحتوي على كم هائل من المخاطر، فالمخاطرة جزء لا يتجزأ من العمل لاسيما في الوقت الحاضر حيث تعاظمت هذه المخاطر فالتزايد المستمر في استخدام التكنولوجيا، النمو الاقتصادي، ظهور اقتصاد السوق وغيرها كلها عوامل تجلب معها مخاطر محتملة مثل فشل الأنظمة .

ولمواجهة هذا التطور و المخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالمؤسسة ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بشكل سليم.

المطلب الأول : ماهية المخاطر

لقد أدرك الإنسان الخطر منذ العصور الأولى فكانت اهتماماته الأولى البحث عن المأوى لتفادي الخطر، غير أنه كان يظن أنه نتاج قوة غريبة ومجهولة ولكن وبعد التحكم في مختلف العلوم والتقنيات أدرك ضرورة اعتماده كموضوع دراسة لأنه ناتج من عمليات المؤسسة في حد ذاتها أو من تغيرات محيطها .

الفرع الأول : نشأة المخاطر

لقد ظهر الخطر مع بداية تسجيل التاريخ أين ارتبط مفهومه بمفهوم الحظ، حيث لقي هذا الأخير شعبية كبيرة، فمنذ القدم كان الحظ شيئا يحدث في الطبيعة فيخضع له الإنسان بدون مقاومة، ومع تطور لعبة الحظ بدأ الإنسان بدراسة وتحليل الخطر والحظ للسيطرة عن اللعبة وبالطبع فإن الشخص الذي فهم وسيطر على مفهوم اللعبة سوف يرقى إلى احتلال أفضل موقع للاستفادة من مثيلاتها لأنه بكل بساطة عرف كيف يتجنب خطر الخسارة.

في منتصف سنة 1600 م لقي مفهوم الحظ دراسة دقيقة، وكان بليز باسكال Blaise Pascal أول من نسبت له المحاولة الجدية في ذلك باعتباره أحد آباء الاختيار، الحديث، الحظ والاحتمالات. وبعد ذلك ونتيجة للإبداعات الرياضية والاحتمالية التي قا م بها رواد مثل باسكال بيرنولي Bernoulli، بايز Bayes، قوس Gauss ، لابلاس La Place و فيرمات Fermat اتضح مفهوم الخطر و أصبح يستخدم حتى في الحياة لعادية الناس[1].

الفرع الثاني : تعريف المخاطرة وعلاقته بعدم التأكد

إن قيام الفرد بأي إجراء أو عمل فأنه يستطيع تحديد نتائجه الحالية ولكن من الصعب أن يحدد المعالم الكاملة لهذا العمل (النتائج في المستقبل) [2].

---

[1] جدي طارق، **استخدام نماذج المحاكاة في تحليل و إدارة المخاطر المالية** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات –الآفاق و التحديات–"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 25/26نوفمبر2008، ص:3.

[2] أحمد عبد الله محاوي ،**مدخل كمي لإدارة المخاطر و رياضيات المال و الاستثمار** ، مطبعة الإشعاع الفنية ، الرياض ، السعودية ، 2002 ، ص: 11

وهنا يجد متخذ القرار نفسه أمام ما يسمى بالخطر أين يكون :

هناك احتمال لأكثر من نتيجة و المحصلة النهائية غير معروفة[1] ، حيث يتأثر بعدم التأكد و الشعور بالفشل في حالة عدم تحقيق الأهداف المرسومة .

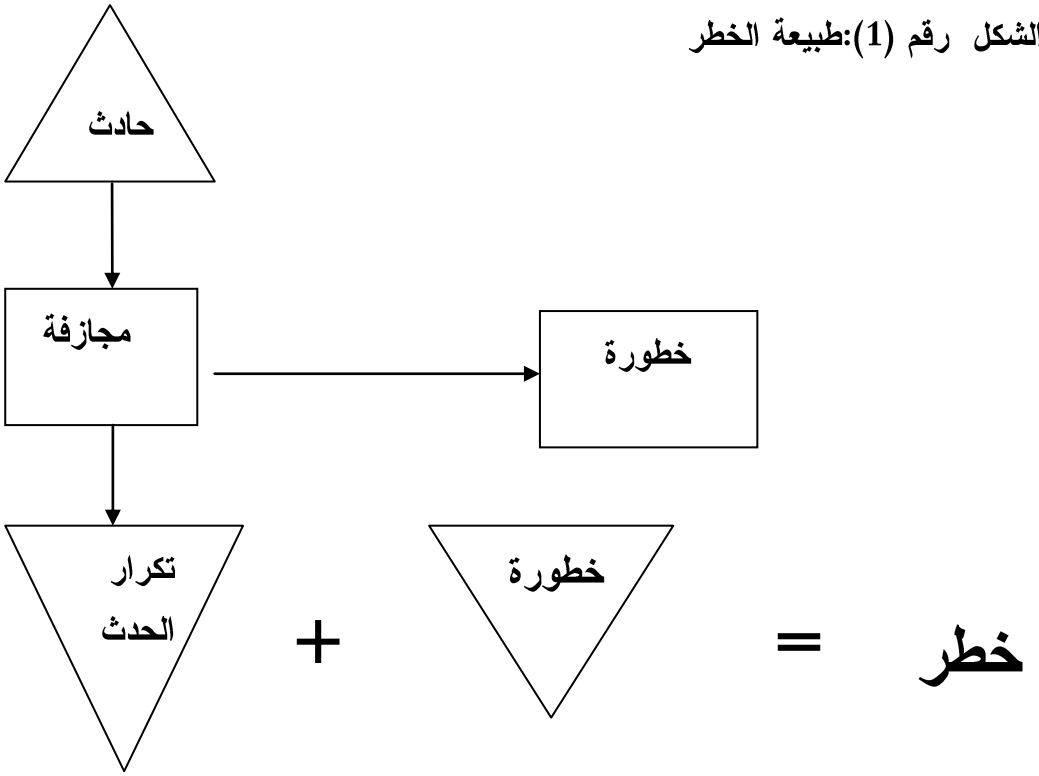
أ. تعريف المخاطرة

قبل التطرق لمفهوم المخاطرة نبين أولا الفرق بينها وبين المجازفة فكلاهما يشكل تهديدا إلا أن :

المجازفة Enjeux هي حالة قد تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة من خطر ما. ويمكن أن تكون حالة هي خطر ومجازفة في آن واحد (فمثلا تعرض مصرف معين للسرقة هذا يؤدي إلى خسارة اقتصادية، يعتبر مجازفة تزيد من إفلاسها "بالنسبة للمصرف " في حالة عدم الاهتمام الكبير و تطوير الحراسة)[2].

كما نفرق بينها وبين الحادث événement لأن هذا الأخير هو "التحقق المادي الملموس لظاهرة أو أكثر من الظواهر العامة أو الشخصية، بالنسبة لشخص أو مجموعة أشخاص مما يترتب عليه خسارة فعلية في الدخل أو الممتلكات"[3] .

الشكل رقم (1):طبيعة الخطر



[1]La source :Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan, **La gestion des risques dans l'entreprise**, Edition Eyrolles, Paris1994, p:22.

[1] طارق الله خان ، حبيب أحمد ، **إدارة المخاطر –تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** – ورقة مناسبات رقم 5، ترجمة :عثمان بابكر أحمد ، البنك الإسلامي للتنمية ، السعودية ، 2003، ص: 28

[2] طارق عبد العال حماد ، **إدارة المخاطر :(أفراد،إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2007، ص: 14، 15.

[3] طارق الله خان ، **المرجع السابق** ، ص: 20.

أما فيما يتعلق بالمخاطرة فقد وردت فيها عدت تعاريف نذكر منها :

كلمة خطر" risque " مشتقة من كلمة"re-scass " اللاّتينية والتي تعرف على أنها التزام وإقدام مبني على عدم التأكد يتميز باحتمالية الخسارة أو الربح.

ــ تعريف جوزيف شومبيتر J.Schumpeter الخطر هو مجموعة حوادث تؤدي في حالة وقوعها إلى اضطراب في تحقيق أهداف المؤسسة و قد تهدد دوامها و استقلاليتها [1]؛

ــ تعريف وليامز هاينز Heinz Williamz هو الشك الموضوعي فيما يتعلق بنتيجة موقف معين؛

ــ تعريف نايت Knight هو حالة عدم التأكد الممكن قياسها [2]؛

ــ المخاطرة هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه[3]؛

ــ الحالة التي تكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المتوقعة أو المأمولة[4]؛

ــ هي ظواهر وأحداث تهدد إنجاز الأهداف، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيـــق رسالتها[5]؛

ــ هي الخسارة المحتملة والمحتسبة وفق الأسس الإحصائية ونظرية الاحتمالات[6]؛

ــ حسب المفهوم العام ووفقا لنظرية الاحتمالات هي عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع، أي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا[7]؛

ــ هي الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع حادث معين[8]؛

ــ وضعية لمجموعة أحداث متزامنة أو متتابعة، إمكانية حدوثها غير مؤكدة وحدوثها يصيب أهداف المؤسسة[9] .

ويمكن النظر للمخاطر من عدة زوايا كالأتي :

ــ **من المنظور الإقتصادي** : توقع اختلافات في العائد بين المخطط و المطلوب و المتوقع حدوثه ؛

ــ **من المنظور القانوني** : هي إحتمالية وقوع حادث مستقبلا أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه ؛

---

[1]-Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan, **op cit** , p:16,

[2] محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف ، **مبادئ إدارة الخطر و التأمين** ، دار الكتاب الأكاديمية ، المنصورة ، مصر ،2004، ص:12 .

[4] http: //ar.wikipedia.org/wiki site consulté le 20/02/2010 إدارة المخاطر

[4] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص:16.

[5] http://www. elgari.com/teah.htm site consulté le12/11/ 2010

[6] ثامر ياسر البكري ، **إدارة المستشفيات** ،دار اليازوري ،عمان ، الأردن ، 2005 ، ص:214.

[7] على عبد الله شاهين، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف** ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 9 ماي 2005 ،ص:4.

[8] أسامة عزمي سلام ، شقيري نوري موسى ، **إدارة الخطر و التأمين** ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ،ص: 22

[9] Bernard Barthélémy, **Gestion des risque**, Edition d'Organisation, Paris, 2000, p:13

ـــ **من وجهة نظر التأمين :** هي حادث مستقبل محتمل الوقوع لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين ؛

ـــ **من المنظور المالي**: عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي؛

ـــ **من المنظور الرقابي**: هي الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف أو (المؤسسة) ورأسماله[1]؛

ـــ **من المنظور الإنساني:** ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية[2]. اليومية[2].

من خلال التعاريف المقدمة نجد أن جلها تتحدث عن عنصر عدم التأكدوهو حالةذهنية تتميز بالشك بناء على انعدام المعرفة بما سيحدث في المستقبل، إضافة إلى عنصر قابلية الخطر للقياس وذلك لتسهيل عملية تحليل ودراسة المخاطرة وقياس مدى تأثيرها، إلا أن هذا لا ينطبق على كل الحالات لأن هناك أمور معنوية تنطوي على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها، إضافة إلى ذلك فقد ربط البعض المخاطر بعنصر الخسارة المادية والتي تتمثل في احتمال حدوث انحراف معاكس للنتائج المتوقعة أو المرغوب في الحصول عليها، إلا أن المقصود بالخسارة المحتملة كما ورد في بعض التعاريف فهي احتمال وقوع الحادث المؤدي للخسارة. ذلك أن احتمال وقوع الحادث ليس هو العنصر الوحيد لقياس درجة الخطر لكن حجم الخسارة يعتبر عنصر رئيسيا يدخل في تقدير درجة الخطر .

ب. الخطر وعدم التأكد

إن الحديث عن وجود خطر في أمر ما يعني عدم التأكد بحدوث النتائج المطلوبة واحتمال أن تكون النتيجة غير مرغوب فيها لهذا الأمر لأن الخطر هو احتمال وقوع أمر غير متوقع. ويطلق مصطلح عدم التأكد عن حالات الشك بناءا على انعدام المعرفة بما سيحدث أو بما لا يحدث في المستقبل [3].ولقد تباينت وجهات النظر بالنسبة للخطر وعدم التأكد نذكر منها :

نايت Knight الذي اقترح عام (1929) التمييز والتفرقة بين البيئة الاحتمالية التي تسمى خطرا والمحيط غير الاحتمالية التي تسمى عدم التأكد حيث رأى أن الخطر هو ما كان ممكناً قياس احتمالات وقوع الأضرار فيه أما عدم التأكد فهو الحال الذي لا يمكن فيه قياس هذه الاحتمالات.

بينما كينزKeynes(1921) يؤكد أن توقع الأفراد أو المؤسسات للخطر هي توقعات غير مؤكدة ، ذاتية ومتقلبة لأنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الظهور العشوائي للمستجدات وقال أيضا أن عدم التأكد ليس ممثلا بصفة صحيحة من طرف الاحتمالات الرقمية أما مين جونتان Mun Johanathan فيقول : مفهومي عدم

---

[1] بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية** ، مجلة الباحث، العدد7 ،2009/ 2010 ، ص: 331 ــ 332.

[2] محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف ،**مرجع سابق** ، ص:13

[3] طارق عبد العال حماد ،**مرجع سابق** ، ص: 17

التأكد والخطر مرتبطان ولكنهما مختلفان، عدم التأكد يتضمن متغيرات غير معروفة ومتبدلة، ولكن عدم التأكد منها سوف يصبح معروفا ومصمما من خلال مرور الزمن نتيجة السلوكيات .الخطر هو شيء يتحمله أحد ما وهو نتيجة عدم التأكد، في بعض الأحيان الخطر يبقى ثابتا أما عدم التأكد فيزداد خلال الزمن[1] .

الفرع الثالث : عبء المخاطرة

إن التكلفة المرتبطة بالمخاطرة ليست في وقوع الخطر نفسه ولكن في الخسائر الناتجة عنه فوقوع زلزال في منطقة غير مأهولة بالسكان لا يعتبر مخاطر في حين وقوع حريق في مبنى وموت السكان أو اختلاس أموال من مؤسسة ما يعتبر مخاطرة وبذلك يعتبر العبء الأساسي في المخاطرة هو وقوع الخسارة إضافة إلى ذلك فإن عدم التأكد المصاحب للمخاطرة كما سبق الذكر يعتبر عبئا، ففي ضل عدم التأكد بشأن وقوع الخسارة، وغياب التأمين يكون على المؤسسة تشكيل مؤونة أو احتياطي لخلق تكلفة فرصة بديلة، وذلك من أجل توفير السيولة لمواجهة الخسارة في حالة وقوعها. كما أن عدم التأكد يولد شعورا بالإحباط و القلق الذهني، ويكون هذا خاصة في المخاطر البحتة أين لا توجد فرصة تعويضية للمكسب أما في المخاطر المضاربية ففيها إمكانية للمكسب و الربح[2] .

المطلب الثاني : خصائـــص الخطـــــر و قياسه

الفرع الأول: خصائص الخطر

هناك علاقة وطيدة بين الخطر وخصائصه، و هذه الأخيرة التي تعتبر بمثابة مسببات الخطر والنتائ ج المترتبة عنه، وتتمثل أساسا في النقاط التالية:

1)المصـــــدر:

وهو المسبب الأساسي للخسارة المادية ويعرف على أنه مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تأثر تأثيرا مباشرا وغير مباشرا في نتيجة قرارات الأشخاص [3] ويعتبر من أهم الخصائص فمن خلاله يمكن التعرف على منبع الخطر وأصله تتمكن المؤسسة من توفير الآليات المناسبة لإدارة الخطر، وعادة تتمثل مصادر الخطر فيما يلي :

أ.المحيط الداخلي للمؤسسة :

تتمثل في مختلف مكونات المؤسسة كالجهاز الإداري، الموارد المادية، البشرية ومختلف العناصر التي بإمكانها التأثير سلبا عليها، أو بعبارة أخرى يمكن تجميعها فيما يسمى سلسلة القيمة وما تتضمنه من نشاطات أساسية ونشاطات مساعدة، وبالـــتالي فإن هذه العناصر في حالة كونها ضعيفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة فسوف تشكل خطر دائما على المؤسسة.

---

[1] جدي طارق، **مرجع سابق** ، ص:4 .

[2] طارق عبد العال حماد ،**مرجع سابق**، ص:30،31 .

[3] محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف ،**مرجع سابق** ،ص: 18، 19.

ب.المحيط الخارجي للمؤسســـة :

تتمثل في مختلف العوامل الموجودة خارج المؤسسة كالبيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية ،القانونية والتكنولوجية ومختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا عليها [1].

كما يمكن تقسيمها إلى مصادر خطر طبيعية و مصادر خطر شخصية حيث :

2)العنصـــر المستهـــــدف:

يظهر الخطر في حالة تعرض أحد المكونات أو العناصر الفرعية للمؤسسة لتهديد معين، وعادة ما تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أ.الموارد البشرية؛

ب.الموارد المادية أو التقنية؛

ج.المعلومات؛

د.التدفقات المالية ؛

3)النتيجـــــــة:

المخاطرة مرتبطة بصفة مباشرة مع الخسارة، التي يمكن تعريفها على أنها : فقدان المؤسسة لشيء تحوزه أو قد يكون مكسب أقل مما كان متوقعا[2] وللخسارة عدة أشكال نذكر منها :

أ. كلية، بحيث تؤدي إلى فشل المشروع تماما، جزئية، بحيث تفشل أحد مكوناته فقط ؛

ب. معنوية، تأثر سمعة المؤسسة؛

ج. مالية، كعدم قدرتها على استرداد حقوقها لإفلاس الزبون؛

د. تكنولوجية، لحدوث قرصنة أو سرقة لمعلوماتها؛

ه.مادية ، كتعطل آلة، تلف بضاعة....إلخ.

بطبيعة الحال لابد من الإشارة إلى اختلاف شدة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، بل هناك سلم لهذه الأخطار لابد أن تدركه المؤسسة، حتى تقوم فيما بعد بالعمل على التخلص منها ابتداء من الأكثر خطرا إلى الأقل خطرا .

4)التـــردد:

تتمثل في درجة تكرار الخطر أو الحدث الذي يمكن أن يؤثر سلبا على المؤسسة أو يكون خطرا عليها ، وهو طبعا أمرا احتماليا وعليه يتم تصنيفها حسب احتمال تكرارها إلى [3]:

---

[1] غول فرحات و بومدين يوسف، **الأخطار و نماذج إدارتها في المؤسسات** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات –الآفاق و التحديات–"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 25/26نوفمبر2008، ص:3.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص:16.

[3] غول فرحات و بومدين يوسف، **مرجع سابق**، ص:3.

أ. تكرار مستمر؛

ب. تكرار دوري؛

ج. تكرار نادر؛

د.تكرار استثنائي.

الفرع الثاني : قياس الخطر

ترجع جذور قياس المخاطر إلى القرن السابع عشر عندما اكتشف الرياضي المشهور باسكال نظرية الاحتمالات في محاولته لحل لغز المقامرة ومن ثم قانون الأعداد الكبيرة الذي مكن من استخدام المعلومات المتوفرة عن الأمس لتوقع ما سيحدث في الغد، وصولا إلى أبحاث هاري ماركويتز حيث وفي سنة 1959 توصل إلى إمكانية التقليل من المخاطر عن طريق التنويع في الاستثمار و ذلك اعتمادا على متوسط العائد والانحراف المعياري وبعده شارب SHARP 1964 الذي أثبت العكس ففي حالة إخفاق المستثمر في مبدأ التنويع فإنه مخاطرة لا عائد لها [1] .

يمكن قياس الأخطار بقياس مدى الخسارة المادية وكذا الآثار الناتجة عنها. تزيد هذه المخاطر كلما زاد احتمال تشتت العائد عن قيمته المتوقعة، فقد تصل آثاره إلى هلاك المشروع بالكامل، مثل هذا الخطر يقتضي التحكم فيه وبدرجة كبيرة وذلك باستخدام كل وسائل الحماية المتاحة حتى قبل نشأته، أو السيطرة عليه بمختلف الطرق لتقليص حجم الخسائر إلى أدنى تكلفة مادية ممكنة. أما إذا كانت النتائج أقل ضرر فيمكن التحكم فيها بأبسط الطرق، وكذلك سيتم السيطرة عليها بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة[2].

و لقياس الخطر نجد حالتين الحالة الأولى تكون عند التأكد من النتائج أو المعلومات أما الثانية ففي حالة عدم التأكد من النتائج. فقياس الخطر عند التأكد (بناءا على معلومات تاريخية) أي حدوث انحرافات في النتائج يكون بواسطة مقاييس التشتت هذا إذا كانت المتوسطات الحسابية لعوائد المشاريع المراد المفاضلة بينها متساوية و باختلاف ذلك يستعمل معامل الاختلاف الذي يعتبر مقياس للتباين النسبي حيث يساعد هذا المقياس للمقارنة بين المشاريع ذات العوائد المختلفة وهنا تكون المقارنة أدق وأصوب.

أما في حالة عدم التأكد من المعلومات (قياس مخاطر مستقبلية) فإن الوضع مختلف حيث أن هاته الحالات المستقبلية متوقعة إلا أنها غير معروفة لكن احتمالات حدوثها معروفة فهي مبنية عن حدس واجتهاد متخذي القرار، فتستعمل القيمة المقدرة لحدوث هذه الحالات بدلا من المتوسط الحسابي في معادلات التباين ، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف[3].

---

[1] http//www. elgari.com /article91.htm-ftn7 site consulté le 21/12/2010

[2] مختار محمود الهانسي وإبراهيم عبد النبي حمودة، **مبادئ الخطر و التأمين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص:47.

[3] م. بوزيان ومولاي ختير ، **تسيير و تقييم مخاطر القروض** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات – الآفاق و التحديات–، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 26/25نوفمبر2008، ص:3.

المطلب الثالث : العوامل المسببة للخطر و تصنيفاته

الفرع الأول : العوامل المسببة للخطر

نقصد بالعوامل المساعدة هي تلك تؤدي إلى وقوع الخطر أو تزيد من احتمال وقوع الخسارة أو تزيد من حجم هذه الخسارة كتخزين المواد سريعة الاشتعال في مكان واحد وبدون اخذ الاحتياطات اللازمة مما يساعد في وقوع حريق. ويمكن تقسيم العوامل المساعدة للخطر إلى ثلاثة أقسام :

1) عوامل مسببة موضوعية أو مادية:

هي العوامل التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالشيء موضوع الخطر وتكمن فيه أي تتكون من خصائص هذا الأخير. ومن أمثلة ذلك في حالة "الحريق " كمسبب خطر نجد أن نوع أو طبيعة شغل المبنى كلها عوامل مساعدة لحدوث خطر الحريق. وهذه العوامل المساعدة يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية فمثلا عند وجود أجراس الإنذار المبكر من أهم العوامل المساعدة الإيجابية التي تقلل من احتمال خطر السرقة ، كذلك فإن الاحتفاظ بأموال طائلة وبدون مراقبة تؤدي إلى زيادة احتمال السرقة[1] .

2)عوامل مسببة أخلاقيـــة:

هي عوامل تشير إلى زيادة احتمال وقوع الخسارة التي تنتج عن الخصائص الشخصية وهي إما أن تكون إرادية كميل الشخص إلى أعمال الشر أو العنف، أو لاإرادية وهي العوامل التي تنتج عن اتجاه الشخص نحو الإهمال فيما يتعلق بحدوث الخسائر، فشراء بوليصة تأمين قد يؤدي إلى وجود عوامل مساعدة لاإرادية لدى المؤمن، فطالما أنه يدرك أن شركة التأمين سوف تحمل الخسارة فإن اعتناءه بالشيء موضوع الخطر يكون أقل عندما يتحمل الخطر وحده[2].

3)عوامـــل طبيعيـــــة:

هي العوامل الخارجة عن إرادة الأفراد وتزيد من احتمال وقوع الخطر بأنواعه المختلفة وذلك نتيجة لوقوع ظواهر طبيعية كفيضانات وبراكين وزلازل،.... وغيرها. ومن أمثلة ذلك إيجار أحد السفن في منطقة عرضة للأعاصير يزيد من احتمال وقوع خطر الغرق، إنشاء احد المباني في منطقة زلزالية مما يؤدي إلى احتمال كبير لانهياره. وبالتالي فهذا النوع من الظواهر لا يمكن التحكم والتأثير فيها ولكن يمكن الاحتياط منها والاستعداد لمواجهتها[3] . يلخص الشكل التالي أمثلة لأهم الأخطار .

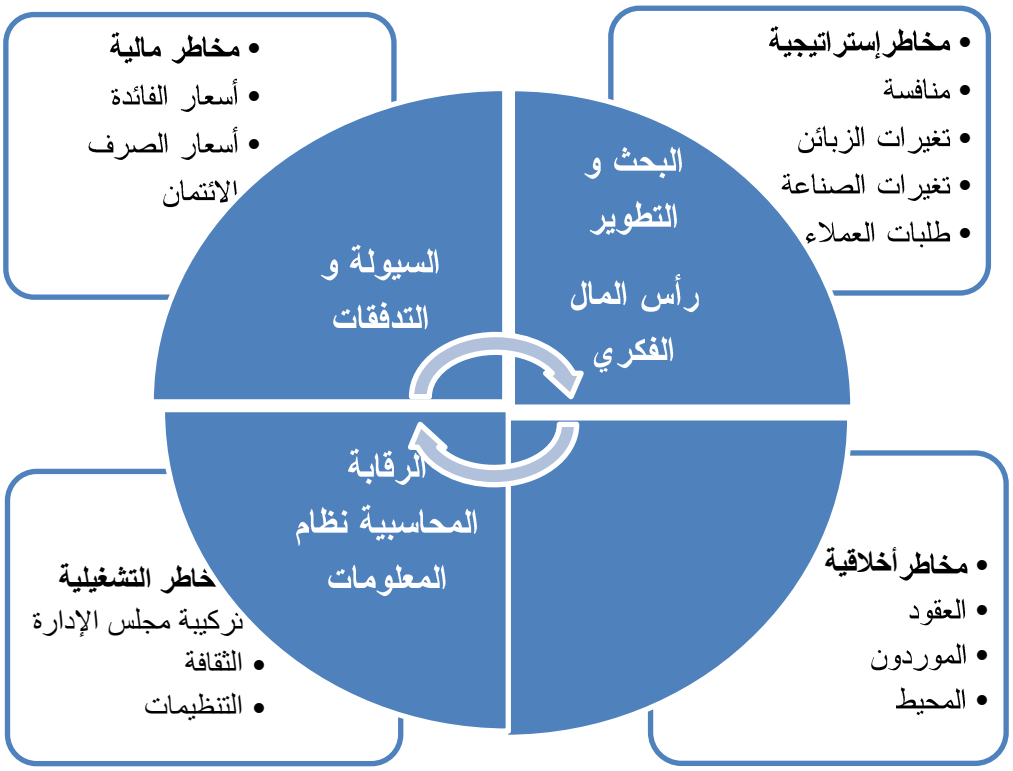
---

[1] مختار محمود الهانسي وإبراهيم عبد النبي حمودة.**مرجع سابق** ،ص: 47

[2] أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى، **مرجع سابق**، ص ص:32-31.

[3] مختار محمود الهانسي و إبراهيم عبد النبي حمودة، **مرجع سابق**، ص:14.

الشكل رقم (2):أهم مسببات الخطر



المصدر : بلعزوز بن علي،مرجع سابق ،ص: 332

رأى بعض المؤلفين أنه يمكن تقسيم مسببات الخطر إلى قسمين مسببات داخلية وهي التي تقع تحت سيطرة الإدارة وأخرى خارجية وهي الخارجة عن إرادة و سيطرة الإدارة، وهناك أخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا .

1)الأسباب الداخلية للخطر:

كما ذكرنا سابقا فهي تلك الناتجة عن عوامل من داخل المؤسسة على رأسها الإدارة، فهاته الأخيرة يجب أن تحوي خبرات متنوعة، فهي التي تسير الأشخاص، الأموال، المواد وغيرهم.فمهمتها المحافظة على بقاء المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية بصورة مستمرة. بالإضافة إلى الأفراد، الإستراتيجية، الهياكل والإعلام والاتصال.

أ .الإدارة (التسيير):

التسيير يسمح للمديرين بمعرفة النتائج على مستوى مختلف النشاطات بالمؤسسة، ولهذا يجب أن يكون مرنا، متكيفا، وغير ممركز، لذا فهو مرتبط بالمستقبل دائما، وبما أن المستقبل يحيطه دائما عدم تأكد المتمثل في عدم توافر كافة الحقائق والمعلومات عما يمكن سيحدث مستقبلا، فان هذا يشكل بعدا هاما للرقابة في مسؤولية الإدارة، ومقدرة الأشخاص الموكلة إليهم إدارة المؤسسات بصورة عامة والصناعية منها بصورة خاصة، لأن اتخاذ القرارات في ضل عدم تأكد و الخطر وعلى الرغم من الاعتماد على قدر من المعلومات

ومهما كانت مقدرة الإدارة من حيث الكفاءة يخلق آثار وذلك بعد مدة من الزمن طويلة أو قصيرة، لأن عنصر التأكد لم يصل إلى حد الكمال والسبب في ذلك أننا لم نصل بعد إلى وضع قواعد عامة ثابتة يمكن أن تزود رجال الإدارة مقدما بما يتوقعونه من نتائج، وبشكل واضح ومحدد.

ذلك أن العوامل التي تتحكم في معظم القرارات الإدارية لم تكتشف جميعا بعد، فضلا عن ذلك فهي تتميز بتغير كما و كيفا مع كل تقدم علمي وبمرور الزمن[1].

بناءا على ذلك فان احتمال تجاوز النتائج المحققة لما كان متوقعا هو أمر طبيعي في الإدارة، ولكنه يتطلب بعدا آخر هاما وهو متابعة التنفيذ، والتقويم المستمر للنتائج، ومراجعة الخطط الموضوعة، وذلك في ضوء ما يتوفر من معلومات جديدة للإدارة .

ب .الأفـــــــراد:

لقد ازدادت أهمية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة فأصبحت من أسباب بقاء المؤسسة واستمرارها في النشاط هي العلاقة بين الإطارات والإنتاجية [2] إلا أن هاته الأخيرة مبنية على نسبة الأجور الممنوحة للأفراد والتي تعتبر عامل كبح أو عامل دفع لزيادة إنتاجية، لذا يجب على الإدارة المسؤولة معرفة كل ما يتعلق بهم من مستوى التكوين، ومعرفة أوضاعهم النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى عامل التغيب لديهم ومستوى إنتاجيتهم، وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات، وذلك من أجل الوصول إلى الاحتساب الصحيح للأجر، والذي يساعد على بعث شعور الرضا والارتياح لدى العمال [3] وبالتالي تخفيض نسبة أعمال السرقة والاختلاس، إضافة إلى ذلك فعليها توفير كل وسائل الأمن والحماية لعمالها لتقليل حالات الإصابة الشخصية.

ج .الإستراتيجية:

هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير. كم عرفها البعض على أنها علم و فن التخطيط والتكتيك والعمليات، كانت في البداية تستخدم في المجال العسكري إلا أنها أصبحت تستعمل في جميع مجالات الحياة.

من هذا يتضح بأن الإستراتيجية ترتبط بقرارات المؤسسة المهمة بما فيها تحمل المخاطرة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف، ذلك أن إستراتيجية المؤسسة هي اختيار الطرق، واستعمال الوسائل للوصول

---

[1] حوري زينب، **تحليل و تقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية** "دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي 2000-2002، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا ه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية: 2006/2005،ص:81-83.

[2] http//www.hrm-group.com/vp/showthead.php?t=13713 site consulté le 17/02/2011

[3] حوري زينب ، **مرجع سابق**، ص: 85.

إلى الأهداف المحددة وهي تسمح للمسير في المؤسسة بالإعداد المنهجي للمستقبل، والتقدير الطويل المدى، وإدارة التحكم في مصير المؤسسة، وتنتج أيضا الخطر، وعدم اليقين العائد إلى المحيط وعامل المنافسة. وبالتالي فإن وضع الإستراتيجية على مستوى المؤسسة يكون بناءا على معرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، ووضع أهداف طويلة المدى، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، ليتم فيما بعد اختيار الاستراتيجيات، التي يتم تنفيذها ومتابعتها[1].

د . المنتجات:

تعتبر المنتجات أهم عنصر يساعد المؤسسة إما على النهوض والتطور ودخول أسواق جديدة أو تراجعها وحتى توقفها نهائيا عن العمل،لذا على المؤسسة دائما مسايرة التطور التقني، والبحث عن منتجات جديدة تحل محل المنتجات التي لم تعد مقبولة أو تنتج مخاطر كبيرة. فالمؤسسة التي تبيع (مؤسسة تجارية) ولا تقوم بأية تحويلات يكون الخطر الذي تتحمله صغيرا لأنها لا تمول سوى دورة قصيرة المدى، تتمثل في الفترة منذ شراء المنتوج إلى غاية بيعه، على عكس المؤسسة الصناعية التي تتميز بطول دورة الإنتاج وبالتالي زيادة عامل التمويل الذي يمتد منذ شراء المواد الأولية إلى بيع المنتوج النهائي، فهاته المؤسسات تتحمل مخاطر كبيرة، دون أن ننسى تخزين المنتجات وما يحمله من مخاطر[2].

ه .الهياكل:

يعرف الهيكل بأنه وصف لمظهرين يتعلق الأول بالسبل التدريجية والاتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، في حين ينسحب المظهر الثاني على المعلومات والمعطيات المناسبة عبر السبل التدريجية كما يمكن القول بأنه الأسلوب الذي من خلاله تنظم الأقسام والمسؤوليات وصلاحيات الأفراد، وإن هيكل المؤسسة يجب أن يخدم تطور الأفراد، وتحسين أدائهم، ولا أن يكون عقبة لهم بدعوى الرقابة وضرورة التسيير. وهناك عدة أشكال هيكلية فنجد الهيكل الوظيفي البسيط، الهيكل البيروقراطي الميكانيكي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي و الهيكل المصفوفي (الشبكي).

و .الإعلام والاتصال:

يعتبر هذا المجال محل رغبة أكيدة واهتمام بالغ بالنسبة للمؤسسة ويؤكد احد المؤلفين بضرورة الاهتمام بالمعلومات الجديدة والآراء الجديدة، مع التركيز على روح التعلم والرغبة في المعرفة، ذلك أن الإدارة تستخدم المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتنفيذ ورقابة. فهي تساعدها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وكذا تحقيق التكامل في العلاقات بين المؤسسة ومختلف الوحدات، وبينها والبيئة الخارجية، ويجب الإشارة بأن الإعلام يجب أن يمرر في المؤسسة في الاتجاهين من القمة إلى القاعدة

---

[1] http//www.12manage.com/methods_slywotzky_strategic_risk_management_ar.html.site consultéle 15/03/2011 إستراتيجية إدارة المخاطر

[2] حوري زينب، **مرجع سابق** ، ص: 90- 91.

والعكس، لأن الأسوأ هنا أن يتلقى أي فرد عامل معلومة عن مؤسسة من خارجها، والأخطر أن يقطع المدير خط سير المعلومات منه للقاعدة الموجودة، فالمعلومة اليوم أصبحت هي الأساس، فمن يملك المعلومة يملك عناصر التقدم، ومن لا يملك المعلومة أو من لا يستطيع استخدامها محكوم عليه بالانقراض[1].

2)الأسباب الخارجية للخطر:

ترتبط العوامل الخارجية عموما بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهو العامل الذي له تأثير كبير على هذه الأخيرة، ولكنه لا ينشأ عنها، فهو مجموع القوى والقرارات والقيود، التي تمارس تأثيرا على نشاط المؤسسة ونموها، ولا تتمكن المؤسسة من الرقابة على كل العوامل والعناصر، التي تنتمي إلى هذا المحيط، ومن بين الأسباب الخارجية نذكر :

أ.التكنـــولوجيـــا:

على أي مؤسسة مسايرة التطور التقني الذي يسمح لها برفع درجة الكفاءة والإنتاجية، وذلك على مستوى طرق الإنتاج والعتاد المستعمل، فكلما حصلت المؤسسة على خبرة أكثر في تطبيق عملية إنتاجية معينة ستحصل على فرص لتحسين الأساليب الفنية للإنتاج. كما أن تبنيها لتكنولوجيات جديدة هو خطوة لزيادة الربحية وتدعيم الفرص من أجل النجاح التسويقي. كما أن تبني أي ابتكار تكنولوجي لا بد أن يسفر عن تأثير مرغوب سواء للمبتكر أو للمستعمل للمجتمع ككل .

ب. العمـــــــــلاء:

إن تنوع الأسواق يؤدي إلى تنوع العملاء، ويفرض على المؤسسة تنويع منتجاتها وتعددها، لأن البيع والتسويق يتطور بتطور العلوم وتكنولوجيا العصر، وبذلك فالمؤسسات تبذل قصار جهدها لتحسين اختيار الأسواق المستهدفة لتوزيع السلع والخدمات، بما يتماشى وتحقيق أهدافها والمتمثلة في تلبية احتياجات المستهلكين، ليس فقط من حيث جودة المنتج والخدمات بل تعدت العملية التسويقية إلى حسن اختيار الأسلوب الأمثل لتسويق أفكارها وترويج وجهة نظرها[2].

ج. المنافســـــــــة:

قد تتعرض المؤسسة لمنافسة من مؤسسات أخرى تنتمي لنفس القطاع الذي تنشط فيه، و من المؤسسات الموردة، كما تتأثر بالمحيط بأنواعه إضافة إلى تأثير عوامل طبيعية الأمر الذي يجعل المؤسسة عرضة لأخطار متعددة، ذلك أن الخطر لا يعد اقتصاديا أو ماليا فقط وإنما هو طبيعي أيضا.

إن كل هذه الأسباب الداخلية منها والخارجية تتطلب البحث عن المعطيات التي يمكن ترجمتها إلى أرقام وملاحظات والتي يمكن الموازنة بينها، كما أنه يعتقد من جهة أخرى أن الأسباب المذكورة الداخلية منها على

---

[1] نفس المرجع السابق ،ص :91 -98.

[2] نفس المرجع السابق، ص :78-79.

وجه الخصوص، والخاضعة لسيطرة الإدارة تعد المسبب الرئيسي لحالات الخطر، وهو ما يؤكد على أن الإدارة هي المسئولة في المقام الأول عن وصول المؤسسة إلى حالة الفشل.

من هنا تتبين الحاجة إلى وجود أساليب تكشف مسبقا عن خطر الفشل بما يمهد لتجنبه خاصة، وأن أسباب الخطر داخلية أكثر منها خارجية، وتتطلب وضع مقاييس لها وتقديرها أيضا، لتستطيع المؤسسة عن طريق إدارتها مواجهة الخطر بأنواعه[1].

الفرع الثاني : تصنيفات المخاطر

هناك عدة تصنيفات للمخاطر فكل حسب وجهة نظره يمكن إيجازها في :

1)الأخطار حسب طبيعتها :

أ. الأخطار الاقتصادية: ترتبط هذه المخاطر الأوضاع الاقتصادية للبلد الذي تتواجد فيه المؤسسة، أو الأخطار بالنشاط الاقتصادي، أو بالنظام الاقتصادي العالمي،كإلغاء الحواجز الجمركية.

ب. الأخطار السياسية: تمثل في الأخطار الناجمة عن القرارات السياسية لمختلف الحكومات، وعدم استقرار الأنظمة السياسية، كالتغير في الحكم والانقلابات السياسية.

ج. الأخطار القانونية : هي الناتجة عن التغير القوانين والتشريعات المختلفة المنظمة لعمل المؤسسات، وبالأخص إذا كانت فجائية.

د. الأخطار الاجتماعية : هي الناتجة عن التغير في اجملتمع وبما أن المؤسسة تمثل جزء من اجملتمع فإن أي تغيير يحدث يؤثر عليها، كالعادات، التقاليد، والمستوى التعليمي.

ه. الأخطار البيئية :على المؤسسة خاصة في الوقت الحالي أن تراعي في تسييرها عدم الإضرار بالبيئة هاته الأخير قد تكون مصدرا للخطر ومن أمثلة ذلك الأخطار المتعلقة بالاحتباس الحراري، تلوث البيئة .

و.الأخطار الطبيعية:تتمثل في تلك الأخطار التي لا يمكن للإنسان التنبؤ بحدوثها ولا بتوقيتها كالزلازل والفيضانات .

2)تصنيف المخاطر حسب مستويات الإدارة :

أ. الأخطار الإستراتيجية:هي المخاطر الحالية و المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إرادات المؤسسة وعلى رأس مالها نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة من الإدارة العليا.

ب. الأخطار التكتيكية:هي المخاطر الناتجة عن اتخاذ القرارات خاطئة على مستوى الأقسام أو تنفيذ الخاطئ لقرارات الإدارة العليا .

[1] نفس المرجع السابق، ص :101.

ج. الأخطار التنفيذية: هي المخاطر الناتجة عن التنفيذ الخاطئ للقرارات عند المستوى الأدنى(مستوى العمالة)[1] .

3). تصنيف المخاطر حسب الحالة الاقتصادية:

أ.المخاطر الديناميكية : هي المخاطر الناتجة من حدوث تغييرات في الاقتصاد وتنشأ نتيجة عاملين: يتمثل الأول في الاقتصاد، الصناعة المنافسون وغيرها، فهاته العوامل لا يمكن التحكم فيها إلا أنها تتسبب في خسارة للمنشأة أما العامل الثاني فيتمثل في الإدارة حيث أن قراراتها قد تكون سببا في حدوث الخسارة أو الربح من خلال تنظيم سياستها.

ب.المخاطر الإستاتيكية: تتضمن هذه المخاطر الخسائر التي ستحدث حتى ولم يحصل أي تغيير في الاقتصاد كالتغير في أذواق المستهلكين، أو في المستوى التكنولوجي تتميز المخاطر الإستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت و نتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام[2].وعلى خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الإستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة للمجتمع فهي تتضمن إما تدمير الأصل أو حدوث تغير في ملكيته.

4)تصنيف المخاطر حسب الاقتراب النظامي

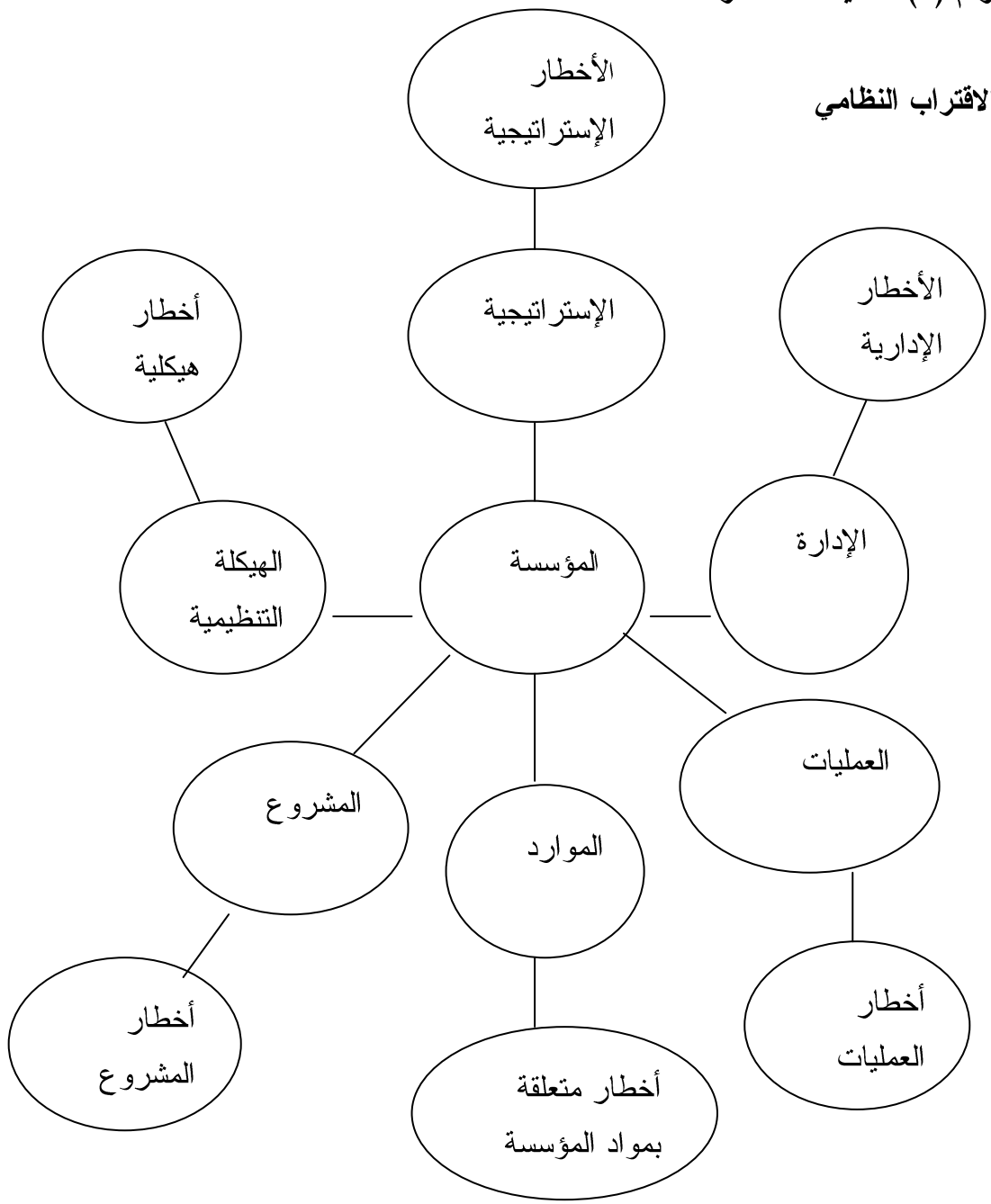
باعتبار المؤسسة كنظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، هناك من يقسم الأخطار وفقا لهذه النظرة كما يبين ذلك الشكل التالي :

[1] غول فرحات / د .بومدين يوسف، **مرجع سابق** ، ص: 5-6

[2] طارق عبد العال حماد ،**مرجع سابق** ، ص ص:25-26.

الشكل رقم (3):تصنيف المخاطر

حسب الاقتراب النظامي



المصدر: غول فرحات / د .بومدين يوسف، **مرجع سابق** ، ص7

5) تصنيفات أخرى للمخاطر

أ. المخاطر النظامية والمخاطر غير النظامية :

ـ المخاطـــر النظاميـــة:

المخاطر العامة التي تتعلق بأعمال الاستثمار في السوق، فهي التي تتعلق بالبيئة، النشاط الاقتصادي والنظام المالي، أي التي تمس جميع المستثمرين داخل الدولة، ويطلق عليها أيضا مخاطر السوق، المخاطر العامة أو مخاطر غير مباشرة ومن هذه المخاطر لدينا :

مخاطر التضخم: هي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض في القوة الشرائية للمبلغ المستثمر نتيجة وجود تضخم في الاقتصاد، وتعتبر الأوراق المالية طويلة الأجل الأكثر تعرض للخطر[1].

مخاطر تغيير أسعار الفائدة: هي المخاطر الناتجة عن التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة وقدرة البنك على تقييم أوضاعه في الوقت المناسب. تعرف مخاطر أسعار الفائدة على أنها المخاطر التي تؤثر على الهوامش وصافي الفوائد المكتسبة والقيمة الاقتصادية لحقوق الملكية. ويمكن القول بأنها المخاطر المرتبطة بعملية تحويل الديون أو القروض قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل وذلك في وقت ارتفاع أسعار الفائدة مما يعرض البنك إلى تدهور وانخفاض فائدته. وتمس هذه المخاطر كل المتعاملين مع البنك سواء كانوا مقرضين أو مقترضين فالمقرض يتحملها في حالة انخفاض معدلات الفائدة والمقترض في حالة ارتفاعها[2].

مخاطر أسعار الصرف: هي المخاطر التي تنشا نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات. ويمكن تعريفها أيضا بأنها المخاطر الناتجة عن عدم تطابق أسعار صرف عملة لبنك ما مع عملات أخرى، وقد تنتج كذلك من الإجراءات التي تتخذها السلطات النقدية كتخفيض قيمة العملة[3].

المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية: هي المخاطر المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في بلد المقترض[4] و يمكن تلخيص مميزاتها في[5] :

- ✓ العوامل التي يتأثر بها السوق في تحركاته؛
- ✓ شمولية هذه المخاطر إذ لا تقتصر على قطاع معين أو نشاط معين؛
- ✓ تتحدد أساسا بالظروف التي تمر بها البلاد كحالات التضخم، الكساد،.....الخ؛
- ✓ تمس في أغلب الأحيان ذات التكاليف الثابتة المرتفعة (درجة الرفع التشغيلي المرتفع)؛
- ✓ ومن هذه المعطيات الأربعة يمكن أن نستخلص أن المخاطر النظامية تمس المؤسسات في مبيعاتها وأرباحها وبالتالي تترجـــم هذه التذبذبـــات إلى الأسهم التي أصدرتها.

---

[1] خضراوي نعيمة ، **إدارة المخاطر البنكية –دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية و الإسلامية-** رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ،غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، السنة الجامعية ،2009/2008 ، ص :9

[2] حسين بالعجوز ، **إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها** ، الملتقى الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة منافسة – مخاطر– تقنيات، كلية العوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة جيجل،الجزائر، أيام6–7 جوان 2005 ص: 7

[3] خضراوي نعيمة ، **مرجع سابق** ،ص 9

[4] عبد الله شاهين ، **مرجع سابق** ، ص5

[5] http://www. 12Manage.Com site consulté le :14/01/2011

ـ المخاطر غير النظامية :

هي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار مما يجعلها خاصة بالمشروع، أي تصيب ورقة مالية دون غيرها أو تصيب صناعة دون غيرها، فيمكن للمستثمرين التخلص منها عن طريق التنويع في الاستثمارات ويطلق عليها أيضا المخاطر الخاصة المخاطر المباشرة. ومن هذه المخاطر لدينا :

المخاطر الائتمانية: تكون هذه المخاطر في المؤسسات المالية أين يعجز المقترض عن أداء التزاماته لأسباب أو عوامل معينة. ولا تنطبق هذه المخاطر على القروض فحسب بل تتعداها إلى سائر الموجودات الأخرى التي تدخل ضمن الميزانية العمومية وخارجها كالضمانات المصرفية، وتنشا عنها مشاكل كبيرة وخطيرة بسبب التقصير في تصنيف وعدم تشكيل احتياطي لمواجهتها مع وقف احتساب العوائد المتعلقة بها. وهناك عدة أشكال لهذا النوع من المخاطر تتمثل في[1] :

ـ مخاطر متعلقة بالعميل و بالقطاع الذي ينتمي إليه : تنشأ هذه المخاطر من الوضع المالي للعميل وكذا القطاع الذي ينتمي إليه لأن لكل قطاع درجة مخاطر تختلف عنها في القطاعات الأخرى؛

ـ المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تمويله : هذه المخاطر تتعلق بمدة القرض وكذا مبلغه ومدى توفر شروط نجاح إتمام العملية مهما كانت طبيعتها ؛

ـ المخاطر المتعلقة بالظروف العامة وهي الناتجة عن الظروف الاقتصادية والتطورات السياسية والاجتماعية وغيرها. هذا النوع من المخاطر يصعب التنبؤ به وبذلك أخذ التدابير اللازمة؛

ـ المخاطر المرتبطة بأخطاء البنك : وكمثال على ذلك عدم أخذ الضمانات الكافية عند الإقراض؛

ـ إضافة إلى ذلك فهناك مخاطر البلد أين يكون المقرض والمقترض من بلدين مختلفين وهنا قد يواجه المقرض خطر عدم تحصيل حقوقه.

مخاطر السيولة: تنشأ هذه المخاطر عندما تكون سيولة المصرف غير كافي أي يتعذر عليه الحصول على أموال كافية سواء عن طريق زيادة التزاماته أو تحمل تكلفة معقولة بتحويل موجوداته بسرعة إلى موجودات سائلة مما يؤثر في ربحيته أو بعبارة أخرى بعدم قدرة بنك ما على الوفاء بجميع الالتزامات المالية نتيجة عدم التوافق بين استحقاقات الموجودات والمطلوبات[2]. ومن بين أسباب هذا النوع من المخاطر نجد[3] :

ـ ضعف تخطيط السيولة بالبنك مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق ؛

ـ سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة ؛

ـ التحويل المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية ؛

---

[1] خضراوي نعيمة ، **مرجع سابق** ، ص 5

[2] على عبد الله شاهين،**مرجع سابق** ،ص 7 ـ 11

[3] خضراوي نعيمة ، **مرجع سابق** ، ص: 6

إضافة إلى ذلك نجد أن للعوامل الخارجية كالركود الاقتصادي والأزمات الحادة دور في حدوث هذا النوع من المخاطر.

المخاطر التشغيلية: عرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو انخفاض العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة والتي تنجم عن أحداث خارجية [1] .

تعرف مخاطر التشغيل بأنها الخسارة المالية الناجمة عن الأخطاء البشرية أو الاختلاس أو خلل في الأنظمة أو عدم متابعة وتسجيل العمليات[2].

ومن بين مسبباتها الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وضعف إجراءات الرقابة والضبط الداخلي عدم تقديم النظام المحاسبي معلومات كاملة وصحيحة[3]، ويمكن تحديد أنواعها في الآتي[4] :

ـ الاحتيال الداخلي : وتتمثل في أعمال الغش و إساءة استعمال الممتلكات وكذا التحايل على القانون واللوائح التنظيمية من طرف الإدارة والعاملين في المؤسسة ؛

ـ الاحتيال الخارجي : مثلها مثل سابقتها إلا أن هذا النوع من الاحتيال يكون من طرف جهة خارجية عن المؤسسة كالعملاء؛

ـ ممارسات العمل و الأمان في مكان العمل: يقصد بها الأعمال التي لا تتفق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة ؛

ـ الأضرار في الموجودات المادية: ويكون هذا نتاج كارثة طبيعة أو حوادث أخرى؛

ـ توقف العمل والخلل في الأنظمة كأنظمة الكمبيوتر ؛

ـ التنفيذ وإدارة المعاملات : ويكون هذا في الغالب لعدم فهم أو كفاءة المورد البشري وذلك بإخفاقه في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات والعلاقات مع الغير .

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي :

---

[1] جاسم المناعي ، **إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها** ، صندوق النقد العربي ، أبو ظبي ، 2004، ص: 8

[2] رافيندرا كرشنان، **إدارة المخاطر**، بنك البحرين الوطني ,التقرير السنوي2009 ، ص:48

[3] علي عبد الله شاهين ، **مرجع سابق** ،ص: 7

[4] جاسم المناعي، **مرجع سابق** ،ص: 9

الشكل رقم (4):مركبات المخاطر التشغيلية

المصدر:عبد الرزاق خليل ، حمزة طيبي، **إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية وفق متطلبات بازل الدولية** ، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع حول إدارة المخاطر و إقتصاد المعرفة ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، يومي 16 ،18 أفريل 2007 ص: 5

ج. المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية:

المخاطر المضاربية :هي تصف موقفاً يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسبًا.و كمثال على هذا النوع الاستثمار في المشتقات المالية .

المخاطر البحتة: هي فئة من المخاطر تكون فيها الخسارة هي النتيجة الوحيدة الممكنة وليس هناك أي إمكانية لتحقيق ربح كمخاطر الكوارث الطبيعية والغالب أن شركة التأمين تتعاقد على هذا النوع من المخاطر[1].

[1] طارق عبد العال حماد ، **إدارة المخاطر** ، مرجع سابق ، ص:26

المبحث الثاني: مدخل علمي لإدارة المخاطر

إن المقصود بإدارة المخاطر هو التخطيط من اجل إلغاء أو تخفيض الخطر إلى حدود مقبولة ، هاته الفكرة موجودة منذ القدم، فقد حث القرآن الكريم سورة يوسف(الآيات 46_49)لقول تعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم:

﴿ يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون (46) قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون (47) ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (49) ﴾ .

فسيدنا يوسف عليه السلام استطاع التخطيط لـــ 14 سنة إلى الأمام وهذا ما جعل منطقته تتخطى الأزمة بأقل ضرر من خلال تخزين ما زرع في السبع السنوات الأولى لاستخدامه في السبع الموالية(سنوات القحط).

وبذلك فموضوع إدارة المخاطر وخاصة في الآونة الأخيرة أصبح جوهر اهتمام الدراسات الأكاديمية والمهنية في مجال الإدارة حيث تظهر أهميته في تفعيل وترشيد اتخاذ القرار.

المطلب الأول :نشأة و مفهوم إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر وذلك لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا لارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين والمصارف وغيرها، بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال.

الفرع الأول :لمحة تاريخية عن إدارة المخاطر

ـــ سنة 1916 جاء الفرنسي هنري فايول Henri Fayol بالمقاربة العامة لإدارة المخاطر حيث عرف من بين الوظائف الأساسية للمؤسسة وظيفة الأمن وذلك لحماية الأفراد و الممتلكات وكانت هاته أولى الاهتمامات بإدارة المخاطر[1].

ـــ قبل 1950 قامت المؤسسات بمنح ثقتها في شخص تعتبره مسئولا عن شراء عقود التأمين واعتبرته عملا مكملا لأعمال الوقاية والحماية الموجه لدعم الأمن [2].

ـــ سنة 1956 ظهر مصطلح إدارة المخاطر وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها المصطلح هي مجلة "هارفرد بزنس ريفيو Harvard Business Review"حيث طرح المؤلف راسيل قلقار Russell Gallagher ما بدا في ذلك الوقت فكرة جديدة، وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة المخاطر المنظمة البحتة .

---

[1] طاهري فاطمة الزهرة ، **محاضرة في مقياس إدارة المخاطر** ، ثانية ماستر، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2010-2011 .

[2]-Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan ،**Op cit**, p:31

وكان الهدف من هذا المقال هو تحديد أهم مبادئ برنامج عملي لإدارة المخاطر وما يتطلبه ذلك من إيجاد تصور لما ينبغي أن يكون مديرا متفرغا للمخاطر في المؤسسة، إلا أن هذا الطرح بقي كما هو ولم يعمل به. كان يوجد في ذلك الوقت لدى عدد كبير من المؤسسات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له بسم مدير التأمين حيث كان يقوم المسئول عنه عادة شراء ومسك ودفع مقابل الحصول على وثائق التأمين. ومع تنامي الاستثمار أصبح التأمين بندا متزايد الأهمية في ميزانيات الشركات .

ــ سنة 1929 عقد مدراء التأمين لكبريات المؤسسات اجتماعا في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك، و خلصوا إلى ضرورة إيجاد طرق فعالة أكثر لتعامل مع المخاطر الناتجة عن المحيط .

ــ سنة 1931 قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم تابع لها بهدف تبادل المعلومات موضع الاهتمام لكي يطلع عليها مسئولو التأمين في المؤسسات، بحيث تعطى لهم ولو صورة بسيطة عن جملة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، ولقد كان التأمين دائما هو المدخل المعياري للتعامل مع الخطر، ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين كالاحتفاظ بالخسارة، منعها والسيطرة عليها إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل للتأمين وكان مدير التأمين ينظر لتأمين على أنه قاعدة مقبولة للتعامل مع المخاطر.

وبرغم هذه المقدمات لفلسفة إدارة المخاطر و فكرة أن التأمين هو المنهج المفضل للتعامل مع الخطر ضلت مستمرة وقائمة إلا أن ظهور مخاطر مفاجئة تسببت في خسائر كبيرة كان التأمين لا يلقي لها اهتمام، حول الاتجاه من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطور لعلم إدارة المخاطر الأكاديمي، ومنها واكبت حركة إدارة مخاطر مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية [1]. حيث قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعديلي لتسيير المخاطر وأصبح يطلق على المتخرجين منه مساعد مسير المخاطر .

من هنا كانت البداية لعلم إدارة المخاطر الذي يقوم على فكرة مفادها أن المخاطر التي تواجه المؤسسة يمكن أن تدار وتحصر في أضيق الحدود الممكنة .

وتجدر الإشارة أن إدارة المخاطر تجد صعوبة في التطور بشكل سريع وذلك بسبب ربطها دائما بالتأمين، قلة الكفاءات وغياب القواعد الأساسية لإدارة المخاطر[2] .

[1] طارق عبد العال حماد ، **مرجع سابق**، ص: 46.

[2]-Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan ،**Op cit,** p:31

الفرع الثاني :مفهوم إدارة المخاطر

أ تعريف إدارة المخاطر

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها :

ــ عملية تحليل عدم اليقين في اتخاذ القرارات الاستثمارية وتحديد القرار إما بالقبول أو الرفض وتتمثل إدارة المخاطر بالنسبة للمستثمر في تحديد حجم الخسائر المحتملة للاستثمار ومن ثم اتخاذ الإجراء المناسب بناء على الأهداف الاستثمارية وتحمل المخاطر نفسها من قبل المستثمر[1].

ــ هي الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر وتقويمه والتأمين عليه (تعريف هاينز)[2].

ــ عملية اكتشاف ومعالجة الخطر من خلال فهم وإدراك الفرص والمخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية، بهدف إضافة قيمة مضافة لنشاطات المؤسسة[3].

ــ عملية قياس،أو تقييم خطر وبعد ذلك يتم تطوير الإستراتيجيات لإدارة الخطر الذي تم قياسه عموما،الإستراتيجيات استخدمت لتضمن تحويل الخطر إلى نقطة أخرى، أو يتم تجنب الخطر، أن يتم التخفيض التأثير السلبي من الخطر، وفي بعض الحالات يمكن أن يقبل البعض أو كل النتائج لخطر معين[4].

ــإجراء يبتدئ بالتخطيط وينتهي بالتحكم بأنشطة المنظمة مرورا بعملية التنظيم والقيادة وذلك لتقليل التأثيرات الخطرة على المنظمة. إدارة المخاطر لا تقتصر على الإجراءات المصاحبة للمخاطر(الخسائر)العرضية وإنما تتعدى ذلك لتشمل المخاطر الإستراتيجية، المالية، التشغيلية و الأخطار الأخرى الغيـــــر مصنفة[5].

ــ هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها.

ــ هي تنظيم يهدف إلى مجابهة الخطر بأحسن الوسائل وأقل التكاليف عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف منه[6].

ــ هي تحديد، تحليل والسيطرة الإقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع[7] .

ــ هي نظام محكم لتحديد وتحليل الأخطار الكامنة ومن ثم تطبيق الإستراتيجيات وأنظمة الوقاية(تحمل المخاطر، تجنبها أو تحويلها)[8].

---

[1] محفظة الوطنية للأوراق المالية ، **إدارة المخاطر في بورصة عمان** ، إعداد قسم الدراسات و الأبحاث ، 2009 ، ص: 5

[2] أسامة عزمي سلام ، شقيري نوري موسى ، **مرجع سابق** ، ص: 41

[3] Marc Bijot **, La gestion des risque dans les BME romandes**, HPRSA , Genève,2007,p: 8

[4]www.ksu.edu.sa/Administrative Sciences/Doc Lib le 15/01/2011

[5] أحمد بن فهد المزيد ، **إدارة المخاطر و آليات تطبيقها** ، شركة الاتصالات السعودية، أكتوبر 2008 ، ص: 3

[6] ثامر ياسر البكري ، **مرجع سابق** ، ص: 215

[7] خالد وهيب الراوي ، **إدارة المخاطر المالية** ، دار المسيرة، عمان، الأردن ، 2009 ،ص: 10

[8] Philip Crosby, **Skill's Role Student's workbook in enterprise excellence, Weatherford**, module5Managing Risk at weatherford 2003 p:3/ 5

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه يمكن استخلاص تعريف لإدارة المخاطر وذلك بأنها عملية منظمة ومنهجية للتعامل مع الخطر عن طريق التوقع، التحليل والسيطرة على الخسائر المحتملة على الأعمال .

ويمكن القول بأن إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يتعلق بالآتي[1]:

ـ المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين؛

ـ إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال الاستثمارية ؛

ـ تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستويات الإدارة، والعمليات يوما بيوم؛

ـ العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن و تأمين عليها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية ؛

ـ إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها و ذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها وأي منها يجب تجنبها ؛

ـ حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة.

ب .قواعد إدارة المخاطر:

وتتمثل في مجموعة القواعد التي لابد من مراعاتها في المخاطر قبل التوجه إلى إدارتها، ويمكن القول بأنها تطبق على مواقف المخاطر المختلفة، و تنحصر في ثلاث نقاط وهي:

ـ **لا تخاطر بالكثير من أجل القليل** : حسب هذه القاعدة فإنه وإن رأى مدير المخاطر بعد الدراسة أن تكلفة إدارة خطر في استثمار معين أكبر من الإيراد المتوقع منه فإنه ومن الأفضل تقبله أو تجنبه نهائيا وكمثال يجب عدم شراء بوليصة تأمين إذا كان قسط التأمين كبيرا نسبيا مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه عند وقوع الحادث.

ـ **لا تخاطر بأكثر من قدرة المؤسسة** : في هذه القاعدة على مدير المخاطر مراعاة قدرة المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار خاصة، فعليه معرفة المخاطر التي لابد من اتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها والمخاطر لتي يمكن له الاحتفاظ بها أو قبولها، وهذا بناءا على حجم الخسارة فإذا كانت الخسارة المتوقعة كبيرة وقد تعرض المشروع للإفلاس هنا لابد من تخفيضها إلى مستوى مقبول أو العمل على تحويلها إلى جهة أخرى أقدر منه على تحمل الخطر وعند استحالة ذلك هنا يتطلب عليه تفاديها وتجنبها.

ـ **أن تراعي الأخطار الشاذة:** وهي الأخطار التي يكون احتمال وقوعها ضئيل إلا أنها قد تؤدي إلى أضرار كبيرة، فعلى مدير المخاطر أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار. فمثلا احتمال وقوع حادث معين هو

[1] بلعزوز بن على ، **مرجع سابق**، ص:335.

واحد بالمليون، فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة، أما إذا كانت جسيمة فعلى مدير المخاطر أن يحول الخطر إلى جهة أخرى التأمين[1].

المطلب الثاني : أهداف و مبادئ إدارة المخاطر

الفرع الأول أهداف إدارة المخاطر

هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر إلا أن أبرزها هو التقليل من حدة وتأثير المخاطر وتقليل التكلفة إلى حدها الأدنى يمكن تصنيفها إلى أهداف تسبق الخسارة وأهداف تلي الخسارة حيث تتميز الأولى بالتوفير والتحاشي، القلق والتوتر بينما الأهداف التي تلي الخسارة فتتميز بالاكتمال والتعافي ويشكلان معا هدف إدارة المخاطر المسطر .

أ. الأهداف التي تسبق الخسارة

هي التي تتضمن الأهداف المهمة التي تسبق حدوث الخسارة وهي: الاقتصاد، تخفيض التوتر النفسي والوفاء بالالتزامات القانونية .

1. الاقتصاد : يعني أنه على المنشأة أن تعد الخسائر المحتملة بالطريقة الأكثر اقتصادا. يتضمن هذا إعداد تحليل التكلفة لبرنامج الأمان، أقساط التأمين المسددة،والتكاليف المصاحبة للأسباب المختلفة لمجابهة الخسائر.

2. تخفيض التوتر النفسي :أي القلق والانزعاج الذي يسببه عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة أو النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة. فهذا القلق قد يكون له تأثير كبير على عمل ونشاط المؤسسة .

3. الوفاء بالالتزامات القانونية:فمثلا على ذلك أن تطلب التنظيمات الحكومية من المنشاة أن تقوم بتركيب وسائل أمان لحماية العمال من الأذى والتخلص من النفايات الضارة بطريقة مناسبة. والتي يتطلب تطبيقها من طرف مدير المخاطر .

ب.أهداف تلي الخسارة

تتضمن الأهداف المهمة بعد حدوث الخسارة، البقاء، استمرار التشغيل، استقرار الإيرادات، استمرار النمو، والمسؤوليات الاجتماعية:

1. البقاء:يعتبر الأكثر أهمية بعد الخسارة هو ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد. والبقاء يعني أنه بعد حدوث الخسارة، يمكن للمنشأة أن تستأنف على الأقل عمليات جزئية خلال فترة زمنية معقولة.

2. استمرارية التشغيل: يعتبر هدف مهم جدا بعد ضمان البقاء وهو العودة للعمل والتشغيل بعد الخسارة.

3.استقرار الإيرادات :إن هذا الهدف يمكن أن يتحقق وذلك إذا استمرت المنشأة في التشغيل. كما قد لا يتحقق بل و تترتب عليه نفقات إضافية على المنشأة (مثل التشغيل في موقع آخر).

---

[1] أسامة عزمي و شقيري نوري موسى، **مرجع سابق**، ص : 49- 50.

4. استمرار النمو: يعتبر النمو من بين أبرز أهداف المؤسسة فقد يكون ذلك بالتوسع والدخول في أسواق جديدة أو الاندماج مع شركات أخرى. لذلك على مدير المخاطر أن يأخذ في الاعتبار التأثيرات أو المعيقات في وجه ذلك النمو .

5. المسؤوليات الاجتماعية: تتمثل في الالتزامات الاجتماعية الناتجة عن علاقة المنظمة مع موظفيها، المنظمات الأخرى والمجتمع ككل. فعلى مدير المخاطر العمل على تخفيض التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص الآخرين، وعلى المجتمع. فمثلا الخسارة التي تحدث للمؤسسة قد تحدث ضغطا اقتصاديا في البلدة نتيجة إغلاق هذه المؤسسة مثلا[1].

ويمكن تمثيل ذلك كالآتي :

الجدول رقم (1):أهداف إدارة المخاطر

أهداف بعد الخسارة	أهداف قبل الخسارة
البقاء	الإقتصاد(التوفير)
مواصلة النشاط	تقليل التوتر
استقرار الأرباح	أداء الالتزامات المفروضة خارجيا
استمرارية النمو	
المسئولية الاجتماعية	

المصدر : طارق عبد العال ، **مرجع السابق** ، ص 147

كما صنف البعض أهداف إدارة المخاطر إلى :

أ.أهداف نوعية :وتشمل هدف البقاء، تقليل القلق، استمرار النمو والمسئولية الاجتماعية .

ب.أهداف كمية :بمعنى أن تكون الأهداف قابلة للحصر الكمي كلما أمكن ذلك. كإجمالي المبالغ المنفقة على أقساط التأمين أو عدد الإصابات أو الحوادث الواقعة أو معدلات الخسائر إلى غير ذلك. إضافة إلى ذلك فقد حددت الإدارة مقياس آخر استخدمته كمعيار كمي وهو تكلفة المخاطرة الذي يعبر عن مجموع مصاريف إدارة المخاطر كأقساط التأمين، معبرا عنها كنسبة مئوية من الإيرادات. هاته الأخيرة تتعرض لتغيرات وتباينات بشكل واسع مما يدفع بإدارة المخاطر للعمل جاهدة من أجل تخفيض هذه التقلبات مما يسمح للمؤسسة بتقليل نسبة الضريبة وبالتالي زيادة الأرباح[2].

ج. أهداف تعظيم القيمة : من أهداف إدارة المخاطر هو المحافظة على قيمة المؤسسة والعمل على تحسينها وذلك من خلال تحديد المخاطر التي تواجه نشاطها وتؤثر سلبا عليها ومحاولة التحكم فيها وتخفيض حجم الخسارة إلى أدنى مستوياته، وبذلك أصبح من الواجب على مدير المخاطر بناء إستراتيجية بعيدة المدى

---

[1] جورج ريجدا، **مبادئ وإدارة الخطر والتأمين**، ترجمة: محمد توفيق البلقيني و إبراهيم محمد مهدي، دار المريخ للنشر، بدون ذكر البلد، بدون ذكر السنة، ص: 83

[2] طارق عبد العال حماد ، **مرجع سابق** ، ص: 151

توصله للتعامل مع الخطر وتفعيل نظم اتخاذ القرار، وبالتالي خلق قيمة مضافة للمؤسسة تمكنها من التعامل بطريقة فعالة مع بيئتها الداخلية و الخارجية .

كما يمكن حصر بعض أهداف إدارة المخاطر في [1]:

ـ وضع سياسة وإستراتجية واضحة لإدارة المخاطر ؛

ـ تحقيق التعاون والتناسق بين المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر ؛

ـ بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة؛

ـ إعداد سياسة وهيكل واضح لإدارة المخاطر داخل وحدات العمل المختلفة ؛

ـ التطوير المستمر والدائم لبرامج إدارة المخاطر، والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط ؛

ـ إعداد التقارير الدقيقة عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة ومهما كانت الأهداف التي تسعى وظيفة المخاطر إلى تحقيقها إلا أنها كعملية منهجية تتطلب وجود خطوات دقيقة وقواعد ثابتة تحكمها سياسات متعددة ؛

ـ ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة؛

ـ تقليل تكلفة التعامل مع المخاطرة البحتة إلى أدنى حد؛

ـ حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة و غيرها.

إن تعدد الأهداف أوجب على المسير ترتيبها حسب الأولوية ، فلا يكفي التعرف على أهداف إدارة المخاطر فقط بل لابد من تحديد الهدف الأولي الذي يسمو على باقي الأهداف [2]. ويمكن القول أن الإدارة تسعى دوما إلى التوسيع والتركيز على المجالات التي لا تتطلب مراقبة مخاطر كبيرة والتقليل من المجالات التي تواجه مخاطر كبيرة[3].

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الخطر:

تعتبر المبادئ الأساس الذي يقوم عليه أي علم ولذلك فقد حدد لإدارة المخاطر مجموعة المبادئ والتي تحدد مدى تأثيرها على المؤسسة ككل وتلخص في[4] :

- أن تقوم على أسس تنظيمية واسعة وشاملة بواسطة الإدارة العليا والتصديق عليها بواسطة مجلس الإدارة؛

---

[1] لمجد بوزيدي ،، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أمحمد بوقره ، بومرداس ، الجزائر ، السنة الجامعية 2009/2008 ، ص: 112 –113

[2] طارق عبد العال حماد **مرجع سابق** ، ص :154

[3] Philip Crosby, **Op cit**, p:4/5

[4] زيدان محمد، حبار عبد الرزاق ، **تطور الدور الرقابي للبنك المركزي في إدارة المخاطر المصرفية حالة بنك الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات –الآفاق والتحديات–"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 26/25 نوفمبر 2008، ص: 06

- أن يكون للمؤسسة إطار عملي لإدارة المخاطر وتخص لها إعتمادات مالية وبشرية مع ضرورة مصادقة ومباركة إطار العمل الذي تقوم به هذه الإدارة؛
- تكامل إدارة المخاطر حيث لا يجب تقييم المخاطر بمعزل عن بعضها البعض؛
- أن تكون إدارة حاكمة للإدارات المرتبطة بأنشطة تلك الإدارات؛
- قياس وتقييم وتحليل كل المخاطر نوعا وكما على أسس متكررة وعمليا كلما أمكن ذلك؛
- المراجعة المستقلة من مصادر لها سلطة وخبرة كافية لتقييم المخاطر بغرض فحص مدى فاعلية وتأثير نشاطات الإدارة وتقديم التوصيات؛
- توقع الأزمات والظروف غير العادية في الوقت على أن تختبر على نحو مناسب.

المطلب الثالث : مفاهيم و نظريات وعلاقتها بإدارة المخاطر

الفرع الأول : مفاهيم مرتبطة بإدارة المخاطر

هناك مجموعة من المصطلحات ما إن ترد إلى ذهن المستمع تولد لديه نوع من التداخل أو الارتباط ومنها إدارة المخاطر حيث أن مصطلح الخطر تتقاطع فيه الكثير من الموضوعات التي تستعمل في محتواها مفهوم الخطر ونجد منها الأمن الصناعي، نظام الوقاية، إدارة الأزمات وغيرهم .

ومن خلال هذا الجزء سنحاول فك اللبس وإيجاد الفروقات بين هاته المصطلحات ومصطلح إدارة المخاطر.

أ. الأمن الصناعي

يعرف الأمن الصناعي بأنه توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات في بيئة العمل وجعلها آمنة وصحية بمعنى أنه لا تقع فيها حوادث، ولا تنشئ عنها إصابات مهنية، أي أنها تكفل حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية [1].

إن الأمن الصناعي اليوم أصبح بمثابة الدرع الواقي لمقومات الإنتاج من الأضرار والمخاطر التي تتعرض لها العملية الإنتاجية، فهو يهدف إلى توفير الاحتياطات ومختلف شروط وأشكال الوقاية وكذا توفير بيئة عمل آمنة داخل المؤسسة فالأمن الصناعي حاليا يعتبر من أهم العوامل الإنتاجية وأحد دعائم التنمية الاقتصادية .

من خلال هذا نجد أن الأمن الصناعي وإدارة المخاطر مفهومين مشتركين في بعض النقاط ومختلفين في نقاط أخرى. فكلاهما يبحث في الأخطار التي من شأنها التأثير على سيرورة العمل وكذا الأنشطة الفاعلة داخل المؤسسة، في حين نجد أن الأمن الصناعي يركز على التعامل مع الأخطار الناتجة عن المحيط الداخلي وما يتعلق به من العمليات التشغيلية المرتبطة بالإنتاج، أما إدارة المخاطر فهي تركز على تحليل الأخطار الناتجة عن البيئة الداخلية و الخارجية معا .

---

[1] لمجد بوزيدي ، **مرجع سابق** ، ص: 100

ب. نظام الوقاية

هو نظام يهدف إلى توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل، لجعلها مأمونة وصحية حتى لا تقع فيها حوادث وإصابات مهنية وذلك بقصد حماية مقومات الإنتاج المادية والبشرية .

يكون هذا النظام فعال عند تدعيم القواعد الإنسانية والمادية وذلك لسد الثغرات التي قد تكون سببا لتكرار الحوادث في المنظمة أي معالجة واحترام الشروط الفنية والإجراءات العملية بغية منع السلوكات والتصرفات الإنسانية والظروف البيئية غير المأمونة فهو يهدف إلى حماية المورد البشري عن طريق توفير الوسائل التي تضمن محيط آمن من حوادث العمل، وذلك لاعتبار العنصر البشري صاحب الكفاءة والمهارة ركيزة ودعم للعملية الإنتاجية وكذا حماية عناصر الإنتاج المادية وصيانتها من التلف و الضرر الذي قد يلحق بها، إضافة إلى قيمة الأرباح التي قد تدرها على المؤسسة والمحافظة على نمو المؤسسة واستمرارها.

يعتبر نظام الوقاية أحد أنظمة الأمن الصناعي لذلك فإن ما قيل عن الأمن الصناعي يطبق على نظام الوقاية غير أن هذا الأخير يعتبر نظام عملي أكثر منه نظري .

ج. إدارة الأزمات

يمكن تعريف الأزمة بأنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما أنه الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام .

أما إدارة الأزمات فهي تقدير الأمور المفاجئة وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع استعداد للتغيير عند الحاجة.

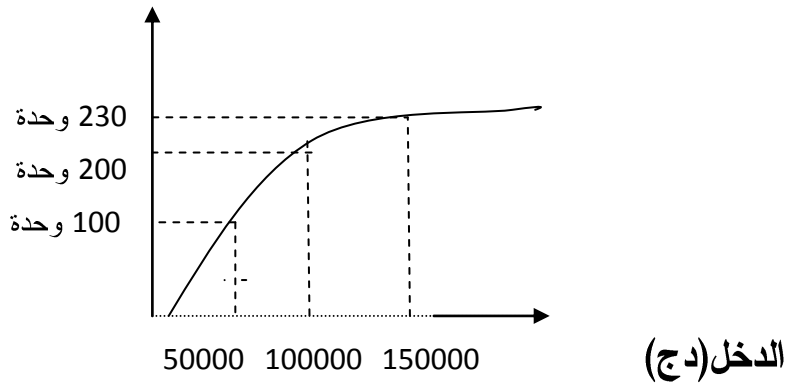
فهي إذا عملية منظمة تعتمد على التخطيط والتنظيم والرقابة وذلك اعتمادا على المعلومات المناسبة واستخدامها كأساس لاتخاذها القرار. الفرق بينها وبين إدارة المخاطر أن الخطر كما سبق الذكر مربوط بعدم التأكد أي احتمال وقوع الخسارة أو عدمها بينما الأزمة هي حدث وقع فعلا أي الخسارة أكيدة وتأثيرها أوسع وهي في الغالب تنتج عن الخطر كما هو الحال بالنسبة لأزمة الرهن العقار الناتجة عن خطر الإفراط في منح القروض العقارية و بدون ضمانات[1] .

الفرع الثاني: نظريات لها علاقة مع إدارة المخاطر

أ نظرية المنفعة وعلاقتها بإدارة المخاطر : وضعت هذه النظرية لشرح وظيفة وطبيعة الطلب، حيث رأى بعض الاقتصاديين أن المنفعة والإشباع لا تزداد تناسبيا مع الزيادات في السلع وذلك حسب الشكل التالي:

[1] **نفس المرجع السابق**، ص: 100 -103

الشكل رقم (5): نظرية المنفعة



المصدر: طارق عبد العال حماد ، **مرجع سابق**، ص:90

من خلال الشكل نجد أن زيادة الدخل ب 50000 دج أدى إلى زيادة المنفعة ب 100 وحدة إلا أن زيادة الدخل مرة ثانية وبنفس القيمة أدى إلى زيادة المنفعة ب 30 وحدة فقط وبذلك فإن المنفعة التي يكتسبها الإنسان من سلعة معينة تتناقص بزيادة الثروة أو الدخل .

فمدير المخاطر يستخدم هذه النظرية كمدخل لاتخاذ القرار من خلال القيمة المتوقعة في حالة عدم التأكد على النحو التالي :

يتم تخصيص قيمة منفعة لكل مبلغ خسارة نقدية يتعرض لها الشخص ومن ثم ضربها في احتمالية الخسارة للوصول إلى المنفعة الكلية المتوقعة من الخسارة وانعكاسات ذلك على أساليب التعامل مع المخاطر. تستعمل هذه الطريقة لكل قرار يتم التفكير فيه للوصول إلى اختيار القرار الذي ينتج أقل خسارة متوقعة للمنفعة على الرغم من ميزة هذه النظرية في الوصول إلى القرارات الصائبة إلا أنها تبقى مجرد مفهوم نظري حيث يرى البعض الآخر قابلية التغير في المنفعة من فترى لأخرى، إضافة إلى ذلك فهي لا تطبق على جميع الاستهلاكات التي يقوم بها الأفراد.

ب. نظرية القرار وعلاقتها بإدارة المخاطر: تستخدم هذه النظرية في تقرير الإستراتيجية الاختيارية أين يكون متخذ القرار أمام بدائل كثيرة وحالات عدم التأكد وبالتالي مخاطر عديدة .

فهنا على متخذ القرار إعداد قائمة بجميع البدائل المتاحة ومن ثم تحديد كل الاحتمالات التي قد يقع فيها والخارجة عن سيطرته هاته الأخيرة التي يفترض أن لا تتداخل مع بعضها البعض، وهنا يجد متخذ القرار نفسه أمام ثلاث خيارات :

اتخاذ القرار في ظل التأكد وهنا تكون نتائج أي قرار معلومة، ومشكلة في هذه الحالة هي المفاضلة بين الأهداف المتعارضة كالجودة مقابل السعر.

اتخاذ القرار في ضل المخاطرة وهنا يكون متخذ القرار أمام وجهتين: إحتمالية نتائج مبنية عن خبرة سابقة أو ملاحظة، وبالتالي يستطيع احتساب القيمة المتوقعة للنتائج، وعدم التأكد بشأن النتائج أين تكون القرارات أكثر صعوبة[1].

[1] طارق عبد العال حماد ، **مرجع سابق**، ص: 90- 95

المبحث الثالث :إستراتيجيات إدارة المخاطر، مراحلها وطرقها

إن القيام بعملية إدارة المخاطر يتطلب جملة من الأساليب أو ما يسمى بالإستراتيجيات والتي تعتبر بمثابة حلول لمواجهة الخطر الذي يواجهه الفرد والمؤسسة، كما أن القيام بذلك يتطلب مجموعة من الخطوات المنهجية والمنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة وبأقل تكاليف. ولقد حدد بعض المختصين في المجال طرق التي يعتمد عليها في هذا المجال .

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة المخاطر ومراحلها

من خلال التعاريف المقدمة سابقا لإدارة المخاطر نجد أنها حددت جملة من الأساليب أو ما يطلق عليها إستراتيجيات، والتي من خلالها يمكن تحديد الأدوار التي تلعبها في سياسة المؤسسة بالكامل .

الفرع الأول :إستراتيجيات إدارة المخاطر

يختلف المؤلفين في تحديد هاته الإستراتيجيات للتعامل مع الخطر فهناك من يجمعها في ثلاثة وهناك من يجمعها في أربعة فكل حسب وجهة نظره، وتتمثل في:

أ.تجنب المخاطرة: يرفض الفرد أو المؤسسة أحيانا قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثل ذلك تجنب الاستثمار في مجال معين وتفضيل آخر أقل خطورة، ومن أمثلة ذلك في المؤسسات المالية امتناع البنك عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.

ورغم أن تجنب الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر إلى الصفر، إلا أنه قد يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة، (لأنه لا وجود للمؤسسة في حالة عدم وجود الخطر) ورغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر، إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا وليس إيجابيا في التعامل مع الأخطار، ولأن التقدم الشخصي والتقدم الاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع الأخطار بطريقة إيجابية، فإن هذا الأسلوب يعد أسلوبا غير مناسب في التعامل مع كثير من الأخطار، غير أنه يعتبر ضرورة في حالة الخطر الناتج أكبر من قدرة المؤسسة[1] .

تقليل المخاطرة: أما في هذا الأسلوب فإن المؤسسة ولتقليل المخاطر تقوم بإتباع أساليب معينة تراها ضرورية كأساليب الوقاية والحماية[2] .

---

[1] سمير عبد الحميد رضوان ،**المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدوارها** , دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005 ، ص:314 .

[2] طاهري فاطمة الزهرة ، **مرجع سابق .**

نقل المخاطرة : تعتمدهذه الإستراتيجية على نقل وتحويل الخطر إلى عميل أو عملاء آخرين أي إبعاد مصدر الخطر[1]، وتعتبر عقود التأمين إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن[2].

القبول: أي قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة تكلفة الخطر المتوقعة أقل من تكلفة إدارتها أو قبول الجزء الباقي بعد إجراء التسويات السابقة (التقليل أو النقل).

بالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات هناك إستراتيجيات أخرى إلا أنها تخص نوع معين من الأعمال أخرى كالتحوط الطبيعي (موائمة الأصول والخصوم)، التحوط باستخدام المشتقات المالية والتوريق فهذا النوع من الإستراتجيات يستخدم في المؤسسات المالية[3] .

الفرع الثاني: مراحل إدارة المخاطر

إن عملية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية تمر بمجموعة من المراحل أو ما يسمى بمنهجية إدارة المخاطر، ولقد قسمها المؤلفين كل حسب وجهة نظره إلا أنها نفس الخطوات فالبعض قسمها إلى خمس خطوات (توقع الخطر، تحديد الخطر، تقييم الخطر وقياسه، التحليل والسيطرة على الخطر ومعالجة الخطر والتحكم في الخسارة)كما قسمها البعض الأخر إلى سبعة أقسام على النحو التالي (التحضير، تحديد المخاطر، التقييم، التعامل مع المخاطر، وضع الخطة التنفيذ، مراجعة وتقييم الخطة) والبعض الآخر إلى ثلاثة(تحديد، تقييم و تمويل). وهذا ما سنعتمده كالأتي:

أ.تحديد المخاطر(تشخيص): تعتبر هذه المرحلة أساس للقيام بالمراحل التالية، تقوم هذه النقطة بتحديد المراحل التي تستطيع المؤسسة تحملها، حيث يبدأ المسئول عنها بتحديد ما يلي :

الأهداف، الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، الوضعية إذا تضرر أحد أو عدد من هذه الموارد ومصادر الخطر التي يمكن أن تصيب هذه الموارد، وذلك على النحو التالي:

ـ **الأهداف** : لا يمكن إحصاؤها بالكامل والغالب حدوث خلط بين الأهداف الأساسية والأهداف الوظيفية فالأولى هي التي تبرر وجود المؤسسة في حد ذاتها أما الثانية فهي مجرد محصلة أو نتيجة عن الأهداف الأولى.

ـ **الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف:** وهي مجموع الموارد المادية، البشرية، أنظمة المعلومات وغيرها وداخلة في تحقيق الأهداف دون أن ننسى العناصر المعنوية والتي يصعب تحديدها .

---

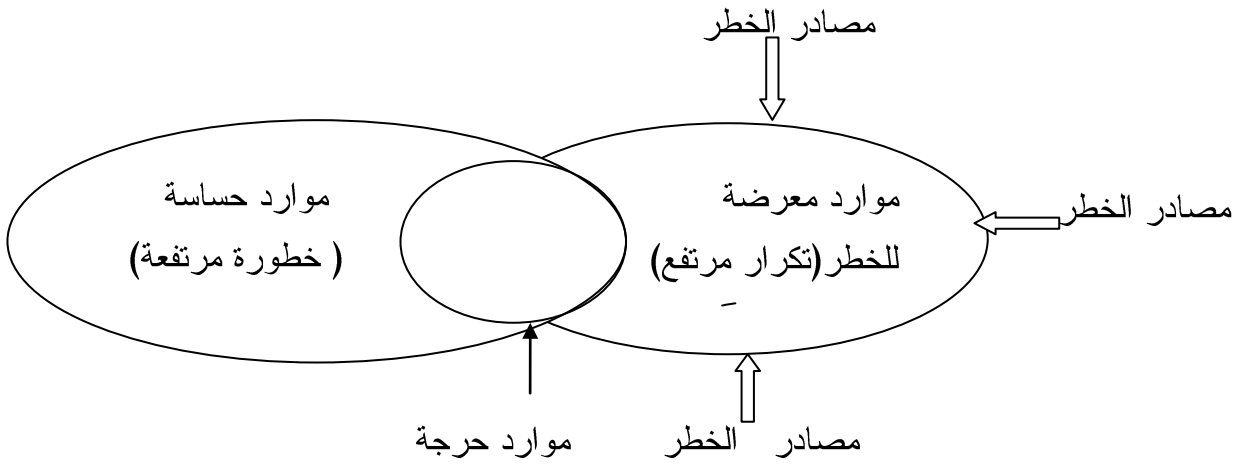
[1] نوال نعمة ، **إدارة المخاطر الزراعية في ظل إقتصاد السوق و تحديات السياسات الزراعية السورية** ،مداخلة مقدمة لمنتدى السياسات الزراعية ، قسم الإعلام و الإعلام و الاتصال، مركز السياسة الوطنية للزراعية، دمشق، سوريا، 2007، ص: 9 .

[2] سمير عبد الحميد رضوان ،**مرجع سابق** :314-315 .

[3] بلعزوز بن على، **مرجع سابق** ، ص:337 -338 .

ـ الوضعية إذا تضرر أحد أو عدد من هذه الموارد: من خلال هذه النقطة يمكن تحديد الموارد التي تعتبر ضرورية أو أساسية في تحقيق الأهداف (الموارد الحساسة).

الشكل رقم (6): الموارد الحرجة



Source: Bernard Berthélémy , **op cit** ,p2

ـ مصادر الخطر التي يمكن أن تصيب هذه الموارد : تعتبر هذه الخطوة مهمة ويجب البحث فيها بدقة دون إهمال أي عنصر فيها مهما كان احتمال حدوثه ضعيف[1] .

تعتبر العناصر الموضحة أعلاه طريقة من طرق التحديد والتي تعتمد على الأهداف، إلا أنها ليست الوحيدة فهناك طرق أخرى نذكر منها :

التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة .

التحديد المعتمد على التصنيف: أي تفصيل لجميع المصادر التي يمكن أن تنشا منها المخاطر.

مراجعة المخاطر الشائعة: هي قوائم بالمخاطر المحتملة في العديد من المؤسسات[2].

ب. تقييم المخاطر: بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجري عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر(خطورتها Gravité -G) واحتمالية حدوثها (تكرارها fréquence–F).

في بعض الأحيان يكون من السهل قياس هذه الكميات(جداء التكرار في الخطورة أو ما يسمى بالتوقع الرياضي)، فيعتمد في دراسة وتحليل المخاطر ذات التكرار المرتفع على ماضي المؤسسة وخبرتها كما قد

---

[1] تومي ميلود، طاهري فاطمة الزهرة، **منهجية تسيير المخاطر في المؤسسة الإقتصادية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات –الآفاق والتحديات–"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 25/26 نوفمبر 2008، ص:5–6.

[2] كاسر نصر المنهور، **إدارة المخاطر الإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيات المعلومات** ، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول"إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية،جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 16/18أفريل2007، ص:06.

تلجأ إلى جهات مختصة، أما في حالة تحليل المخاطر ذات الخطورة المرتفعة فإنها تعتمد على الطرق الاستقرائية المبنية على أساس تجزئة المورد المدروس إلى أجزاء تحتية، والاستنباطية عكس الأولى حيث تعتمد على دراسة الأسباب الفورية المؤدية للحادث. إلا أنه وفي بعض الحالات يلجأ إلى التقدير الذاتي الذي لابد من تحمل نتائجه.

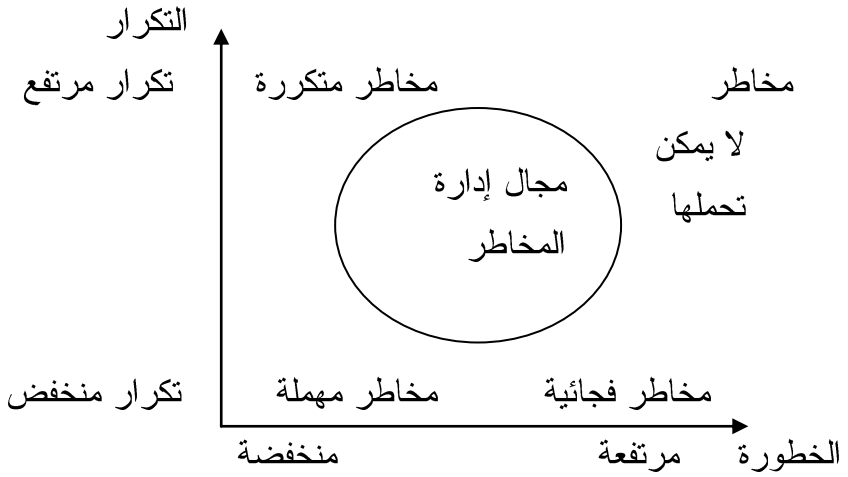
بعد تقييم المخاطر ومعرفة النتائج المتوقعة من القرارات الموضوعة للدراسة يجد متخذ القرار نفسه أمام ثلاث أنواع من المخاطر :

جسيمة: أين لا تستطيع المؤسسة تحمل نتائجها ففي الغالب تلجأ إلى تجنبها وإذا حدثت تؤدي إلى خروج المؤسسة عن نطاق الأعمال .

متوسطة: هي التي تلجأ فيها المؤسسة للاقتراض من البنوك أو الأطراف الخارجية لتغطية آثارها .

بسيطة أو مهملة: وهي التي تقبلها المؤسسة وتغطيها من أموالها الخاصة.

الشكل رقم (7) : مخطط لتبيان منطقة إدارة المخاطر



المصدر: طاهري فاطمة الزهرة ، **مرجع سابق**

هنا تبدأ مرحلة المعالجة أين يطبق مدير المخاطر طرق المعالجة وذلك بعد تحديد المخاطر التي لن يقبل بها المخاطر التي سوف يديرها، أين يبدأ بالتخفيض قدر الإمكان و بعدها تمويل ما تبقى ولا يجوز أبدا تمويل الخطر دون اللجوء إلى تخفيضه.

ج.تقليص الخطر: للقيام بذلك تمتلك المؤسسة مجموعة من الوسائل تتجمع في أربعة أنواع كالتالي :

ـــ وسائل تقنية:كتجهيزات قطع النار، أجهزة الإنذار؛

ـــ وسائل تنظيمية : كتعليمات الأمان ، المقاولة من الباطن؛

ـــ وسائل قانونية: كبنود العقود التي تقلص من المسؤولية؛

ـــ وسائل مالية: كاحتساب المئونات ، شراء عقود التأمين .

و يكون التقليص بالعمل على التكرار(وقاية) أو الخطورة(حماية) أو كلاهما، و هنا تجد الجهة المسؤولة نفسها أمام جملة من الاختيارات نوضحها في:

أولا إلغاء الخطر: أي العمل على وضع حد للتكرار (F=0) وهو وكما قلنا سابقا التخلص من الخطر نهائيا .

ثانيا الوقاية : أي العمل على مستوى احتمال وقوع حادث مضر .

ثالثا الحماية : أي العمل على مستوى النتائج المترتبة عن وقوع الخطر، وهاته قد تكون قبل الحادث(حائط عازل للنيران)، أو لحظة وقوع الحادث (شبكة قطع أوتوماتيكية).

رابعا العزل بالتقسيم : أي العمل على فصل موارد المؤسسة الحرجة عند التخزين .

خامسا العزل بالنسخ: أي العمل على وجود البديل عند إصابة مورد معين بالخطر، وتؤدي هذه الطريقة إلى إلغاء نتيجة الحادث كليا، وتستعمل في الغالب في ميدان الإعلام الآلي إلا أن هذا لا ينفي تطبيقها في مجالات أخرى كتوفير آلة احتياط في حالة تعرض مثيلتها للضرر أو عدم تركيز المعرفة لدى شخص واحد .

سادسا التحويل التعاقدي: أو المقاولة من الباطن أي تحويل العمل إلى شخص آخر يكون أكثر قدرة وكفاءة على أدائه والتالي تخفيض الخطر .

سابعا إستراتيجيات ما بعد الحادث: يكون العمل هنا على الخطورة فقط وذلك لمحاولة تخفيف الأثر الناتج.

ج.تمويل المخاطر: تكون هذه المرحلة في الغالب قبل وقوع الخطر و تدرس بدقة بحيث تكون كافية، فعالة واقتصادية، وبشكل عام فهي تتمثل في صورتين :

أولا الحجز المالي : وهنا على المؤسسة الاحتياط ولو جزئيا للحوادث المتوقعة ، و ذلك بتوفير مورد مالي لتغطية الاحتياجات .

ثانيا التحويل التعاقدي بهدف التمويل : إن هذا الشكل من التمويل يلزم وبموجب عقد أحد الأطراف بتحمل التعويض المالي لحادث وقع للطرف الثاني ومن أبرز وسائل هذا التحويل هو التأمين الذي يعرف بأنه "عقد يقوم من خلاله الفريق الأول (المؤمِّن) بالموافقة على دفع تعويض(قيمة التأمين) للفريق الآخر (المؤمن عليه) في حال حدوث حادثة محددة [1]، ويتحدد طبيعة الخطر المغطى والحد الأقصى للتعويضات في مضمون العقد. وعلى الرغم من أن التأمين هو وسيلة يمكن اللجوء إليها لتفادي أي خطر قد يعترض المؤسسة إلا أنه لا يمكن التأمين على الخطر إلا إذا توفرت فيه الشروط التالية:

ـــ العشوائية غير متوقع الحدوث؛

ـــ قابلية التضامن توفر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأمين على نفس الخطر؛

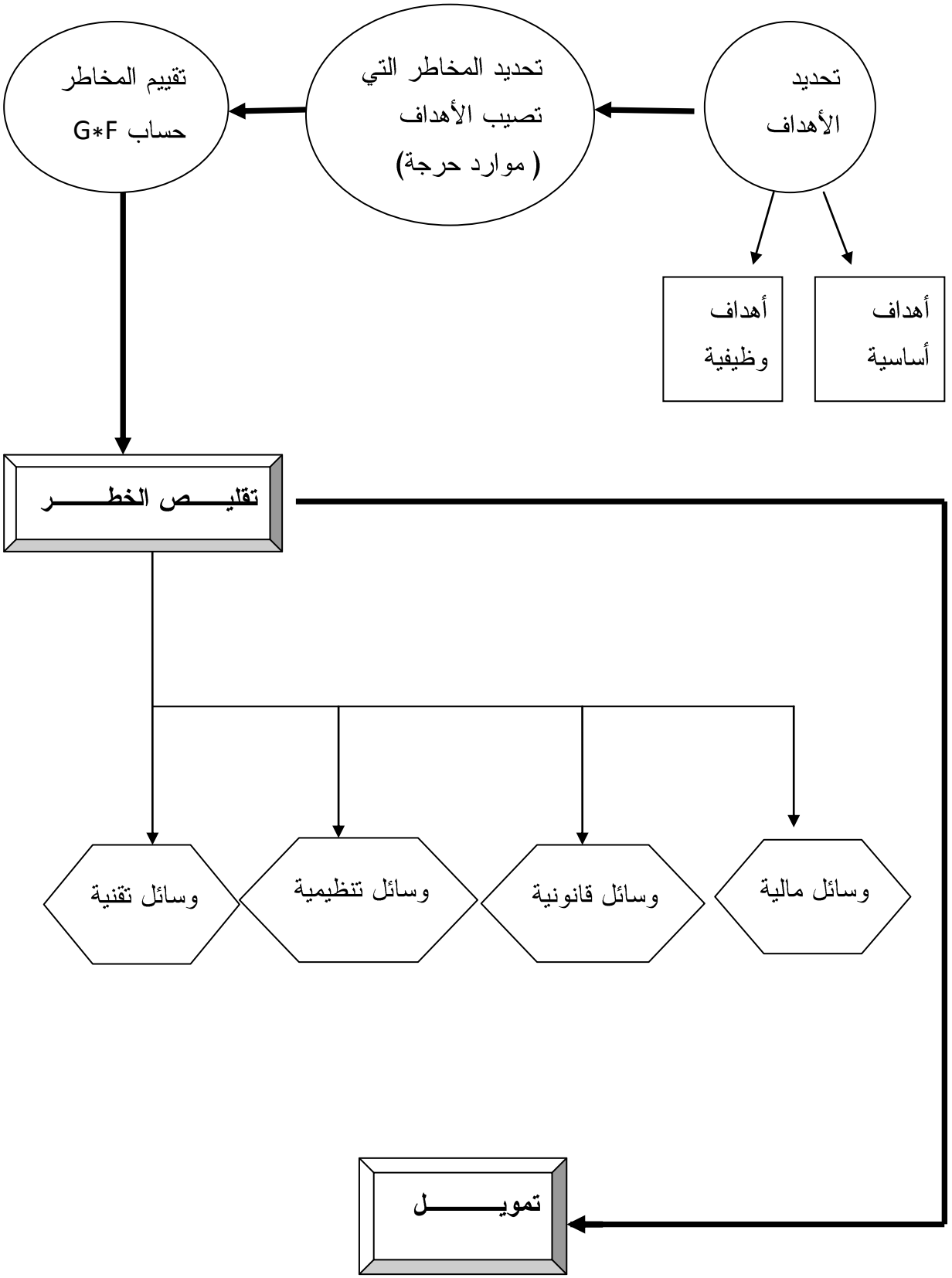
ـــ القابلية للقياس أي إمكانية قياس الخطر بدقة [2].

---

[1] نوال نعمة ، **مرجع سابق**، ص:9

[2] ميلود تومي ، طاهري فاطمة الزهرة، **مرجع سابق**، ص: 4- 9

الشكل رقم (8):مراحل إدارة المخاطر



المصدر : من إعداد الباحث و اعتمادا على مرجع تومي ميلود ،طاهري فاطمة الزهرة.

الفرع الثالث: طرق إدارة الخطر

تمثل الطرق والتقنيات الرياضية والإحصائية، الأساليب الأساسية التي يعتمد عليها في إدارة الخطر. هذا من خلال دقة حسابات الاحتمالات التجريبية متى تكون اقرب في قيمتها إلى ما يتحقق فعلا، لذلك دعا الفرنسي "بواسون Poisson" سنة 1935، باستعمال قانون رياضي في مجال التأمين خاصة، يسمى "قانون الأعداد الكبيرة" لحساب الاحتمالات التجريبية التقديرية.

أ. قانون الأعداد الكبيرة:

ينص قانون الأعداد الكبيرة على أنه كلما زادت عدد الوحدات التي تجري عليها التجربة، كلما آلت نسبة الاحتمال المتوقع إلى الاحتمال المحقق لهذه التجربة إلى الواحد الصحيح، بمعنى أن يصبح الاحتمال المتوقع مساويا أو قريبا من الاحتمال المحقق. فسر التأمين إنما يكمن في السؤال كيف يؤدي تجميع الأخطار إلى تقليلها؟ وهو ما يجيب عليه تطبيق قانون الأعداد الكبيرة ويسمى أيضا بقانون المتوسطات، حيث يعود هذا القانون إلى ملاحظة الرياضيون في القرن السابع عشر في أوروبا عند إعدادهم لقوائم الوفيات أن عدد الموتى من الذكور والإناث يميل إلى التساوي كلما زاد عدد المسجلين في القائمة، وقد أصبحت دراسة هذه الظاهرة جزءا من علم الإحصاء عندما كتب عنها " سيمون بواسون" وسماها قانون الأعداد الكبيرة. فهو يتعلق باستقرار تكرار بعض الحوادث عند وجود عدد كاف منها، مع أنها تبدو عشوائية لا ينتظمها قانون إذا نظر إليها كل واحدة على حدى. مثال ذلك الموت فهو يبدو عشوائيا لا يمكن التنبؤ بوقوعه إذا كان الأمر يتعلق بشخص بعينه، ولكننا لو تحدثنا عن عدد الوفيات التي ستقع خلال العام الحالي في مدينة معنية لأمكن أن نتوقع بدقة ما سوف يحدث. هذا القانون هو الأساس الذي يقوم عليه التأمين فإن الاستحالة التي تبدوا قطعية عند محاولة توقع حادثة معينة تنقلب إلى ما يشبه اليقين، وكذا الحال بالنسبة للحوادث التي يتعرض لها الأفراد فيستحيل معرفة الشخص الذي سيتعرض للحادث ولكن نستطيع معرفة عدد الأفراد الذين يتعرضون لحوادث السيارات في مدينة معينة خلال السنة القادمة.

ب. الاحتمالات الحسابية:

تحسب الاحتمالات الحسابية على أساس طرق رياضية ثابتة لا تتغير، كالأمل الرياضي، والذي يستعمل بشكل كبير في المنظمات المالية، حيث يستعمل التوقع الرياضي لحساب قسط التامين خاصة في التأمينات على الحياة.

فالتوقع الرياضي = مبلغ التعويض × احتمال تحقق الخطر المؤمن عليه[1].

[1] بوشنافة أحمد و حمول طارق، **إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات –الآفاق والتحديات–"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 26/25 نوفمبر 2008، ص: 08.

ج. الاحتمالات التجريبية :

تحسب الاحتمالات التجريبية أيضا على أساس طرق رياضية ولكن بالاعتماد على تجارب ومشاهدات تكون قد حدثت في الماضي، وتتغير من وقت لآخر ومن حالة لأخرى مما يترتب عليه بالضرورة تغير قيمة الاحتمال. ففي مجال إدارة الخطر في التأمين يتم بجرد الأخطار التي تحققت وتحليلها وفق التغيرات الجديدة لاستنتاج أو استخراج الاحتمال الجديد. حيث ينخفض احتمال تتحقق خطر الحريق، والذي تحقق في فترة ماضية لأسباب نقص الحيطة والحماية أو تقارب المباني المؤمنة، بفرض توفير هذه الوسائل والأساليب ومسافة معينة بين المباني المؤمنة لمنع خطر انتشار الحريق.

د. توقع الخسارة:

هو مؤشر يستعمل لمعرفة تكرار وحجم الخسارة بالنسبة لشركة التأمين وأهمها التنبؤ بأقصى خسارة ممكن أن تتحقق أو أقصى حادث ممكن، والذي يقصد به تحديد أقصى مبلغ للخسائر التي يمكن أن تحدث عند تحقق الخطر المؤمن متسبب أحيانا في كوارث. أو هو أقصى خطر محتمل، وتستعمل عدة تقنيات للتنبؤ بفرصة الخسارة كالتحليل الاحتمالي الذي يمثل التحليل المالي حساب فرصة الخسارة لاحتمال تحقق خطر ما. فالاحتمال والذي يمثل فرصة الخسارة لتحقق خطر ما يكون مساويا بالقيمة المبلغ الكلي للتامين (Y) مضروب في العدد الأحداث المرجحة التحقق (X) المقسوم على عدد الوحدات المعرضة للخطر (N)

$$P = Y.X/N$$

وقد تسمى في بعض الأحيان بالقيمة المعرضة للخطر، وكلها إجراءات يتم من خلالها تقدير التغيير في موقف وربحية الشركة والتغير في إجمالي رؤوس الأموال[1].

ه. مصفوفة حالات التعرض للخطر:

يمكن استخدام مصفوفة حالات للخسارة، وفق للتكرار والحجم حيث دور هذه المصفوفة هو تحديد طريقة لإدارة الخطر كما هو موضح في الجدول:

[1] نفس المرجع السابق، ص: 11.

الجدول رقم (2): مصفوفة حالات التعرض للخطر.

نوع الخسارة	تكرار خسارة	حجم الخسارة	مصفوفة إدارة المخاطر
01	منخفض	منخفض	– قبول تأمين الخطر
02	مرتفع	منخفض	– قبول تأمين مع إعادة النظر في العقد (القسط، مبلغ التأمين).
03	منخفض	مرتفع	– قبول التأمين مع إعادة النظر في بنود العقد (القسط – مبالغ الإعفاء)
04	مرتفع	مرتفع	– عدم قبول التأمين أو اللجوء إلى التأمين المشترك وإعادة التأمين.

المصدر: جورج ريجدا، **مرجع سابق** ، ص:103.

تعكس الحالة الأولى والتي تمثل تكرار وحجم للخسارة منخفضتان، حالة التأمين العادي والتي تستطيع شركة التأمين قبوله دون أي تردد أو تخوف من نتائج تحقق الخطر. أما الحالتان الثانية والثالثة فتمثلان حالات يكون فيها معدل احد العنصران مرتفع، وفي هذا الموقف على شركة التأمين القبول مع إجراء بعض التعديلات على بنود وشروط قبول عقد التأمين، وهذا إما بزيادة مبلغ القسط أو تخفيض مبلغ التأمين أو الاثنين معا ووضع شروط الإعفاء وتحديد المسؤولية حيث تحتفظ المؤسسة بالأخطار في صورة إعفاءات إما مطلقة، وهو أن يحمل المؤمن له نسبة مئوية أو مبلغ معين من الخطر. أو الإعفاء النسبي أو الخاص، وهو احتفاظ المؤمن له بالأخطار ذات المخلفات المالية الأقل من مبلغ معين مما يدفعه بالقيام بالتأمين، وقد تلجأ شركة التأمين إلى إعادة التأمين والتأمين المشترك لهذه الأنواع من الأخطار. أما الحالة الرابعة فعادة ما ترفض شركات التأمين هذا النوع من الأخطار، كالأخطار النادرة أو التي يكون فيها حجم الخسارة كبير كأخطار الكوارث الطبيعية والذي يستلزم تدخل الدولة كما هو الحال بالنسبة للجزائر وقد تلجأ شركات التأمين للتأمين المشترك وإعادة تأمين هذه الأخطار.

و. التحليل المالي الفعال:

هو أداة لتحليل مختلف الاستراتيجيات التجارية والأهداف التي تستلزم المخاطرة أو أين يوجد ارتباط وعلاقة بين الخطر والعائد (الخطر/العائد) فهي تهدف إلى تغطية قيمة الأسهم والمحافظة على التدفق النقدي على مدار الزمن.

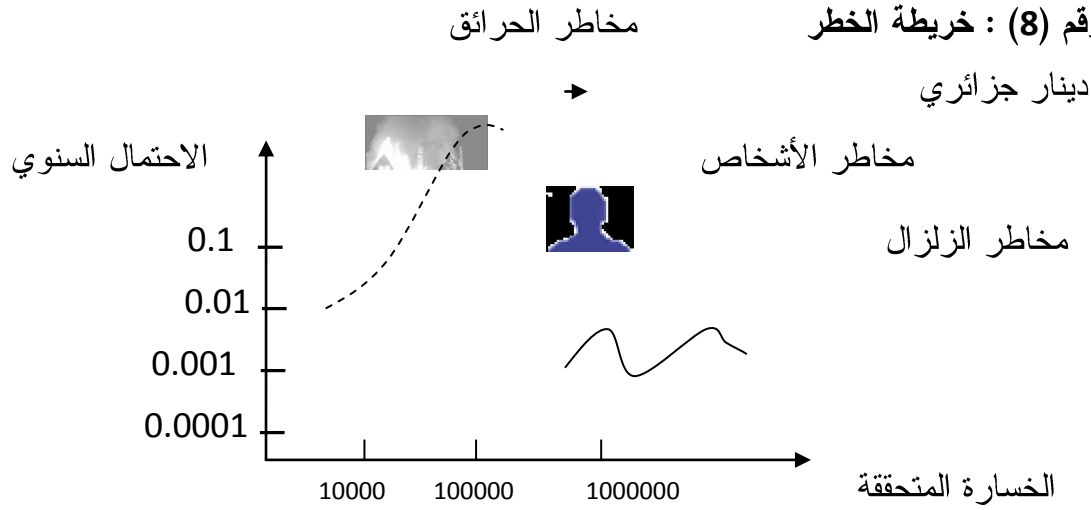
فشركات التأمين وإعادة التأمين تطبق هذه الأداة من أجل زيادة الربحية وتخفيض المخاطر وتحديد الهيكل الرأسمالي للشركة.

ز. خرائط الخطر

ويتمثل ذلك في رسم بياني لاحتمال تحقق الخطر والتعرض للخسارة وكذا خصائص هذه الأخيرة، حيث أن معرفة سلوك الأخطار التي تواجه المؤسسة هي مفتاح فهم كيفية إدارتها وهذا عن طريق الاحتمال والنتائج المالية لتحقق الخطر ووقوع الخسارة والتي تكون واضحة من خلال خرائط الأخطار ولكي ندرك

بالكامل سلوك الخطر والتعرض للخسارة وكيفية التعامل معها وإدارتها يجب أن تدخل نوع من الديناميكية على الخرائط[1] .

الشكل رقم (8) : خريطة الخطر



المصدر : بوشنافة أحمد ، حمول طارق، **مرجع سابق** ، ص12

[2] **نفس المرجع السابق**، ص:12.

خلاصة الفصل:

بناءا على ما تقدم، يمكن القول بأن إدارة المخاطر أصبحت تعد من الإدارات المهمة لأنها تضمن بقاء المؤسسة و استمرارها في النشاط كما يمكن استنتاج مايلي :

ـ تتنوع التعاريف الخاصة بالخطر و الشيء المؤكد هو أنها حالة اللا تأكد التي إن حدثت تؤثر سلبا على المؤسسة.

ـ هناك خصائص وعوامل كثيرة مسببة للخطر فهي عبارة عن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع الخطر أو تزيد من احتمال الخسارة أو من حجمها.

ـ يمكن قياس الخطر بطرق مختلفة تطورت مع التطورات و التحولات الحادثة وتقسم طرق القياس إلى قسمين : قياس الخطر في ظل عدم التأكد من النتائج و في ظل عدم التأكد من المعلومات .

ـ تصنف الأخطار تصنيفات مختلفة، فهناك تصنيفات حسب طبيعتها ، حسب مستويات الإدارة ، حسب الحالة الإقتصادية وحسب الاقتراب النظامي بالإضافة إلى تصنيفات أخرى حسب وجهات النظر لكل مؤلف.

ـ تعتبر إدارة المخاطر النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم والسيطرة على المخاطر و العمل على تقليصها إلى أدنى المستويات و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المرسومة.

ـ إدارة الخطر لها أهداف متعددة مهمة وهي تختلف حسب وجهة نظر كل كاتب، فهناك من يرى بأنها تسعى إلى ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة، تقليل تكلفة التعامل مع المخاطرة البحتة إلى أدنى حد، و حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة. و هناك من يقسمها إلى: أهداف تسبق الخسارة و أهداف تلي الخسارة.

ـ إضافة إلى ذلك فلها مجموعة من المبادئ التي تحدد مدى تأثير هاته الإدارة على المؤسسة ككل.

ـ هناك مجموعة من المصطلحات التي غالبا ما يحدث خلط بينها و إدارة المخاطر و منها الأمن الصناعي ، نظام الوقاية و إدارة الأزمات و على الرغم من العلاقة الوثيقة بين هاته المصطلحات إلا أن لكل واحدة خصوصيتها . إضافة إلى هاته العلاقة فلإدارة المخاطر ارتباط مع مجموعة من النظريات لعل أبرزها نظرية المنفعة و نظرية القرار .

ـ تركز إدارة المخاطر على التحكم في المخاطرة و تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو تجنبها، يعني أنها مرتبطة بمجموعة من الأساليب وهي: تجنب المخاطرة، التقليل منها، تحويلها أو الاحتفاظ بها.

ـ تمر إدارة المخاطر بمجموعة من المراحل: تبدأ بعملية تحديد المخاطر بحيث نستخدم مجموعة من الطرق من بينها(التحديد المعتمد على الأهداف، المعتمد على السيناريو، على التصنيف و مراجعة الأخطاء الشائعة) ،ثم عملية التقييم التي يتم فيها احتساب التوقع الرياضي ومن ثم العمل من أجل تقليص الخطر إلى حدود مقبولة ، وصولا إلى تمويل الباقي و ذلك عن طريق الحجز المالي والتحويل التعاقدي .

تمهيد

تعرضنا في الجانب النظري إلى إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، وباعتبار أن هذا الأخير نشاط موجود في المؤسسة ينصب على فحص العمليات بغرض إعطاء صورة واضحة لنشاطات المؤسسة، تحليلها واستخراج الثغرات و هذا بالإدلاء برأي فني محايد نسبيا واقتراح الحلول وتقديم التوصيات الممكنة والتي من شأنها تخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة والوقوف في وجه المخاطر التي تشكل عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة .

لهذا و من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع قمنا بتربص في إحدى المؤسسات الاقتصادية والتي كانت تابعة للقطاع العام واليوم أصبحت استثمار أجنبي وهي مؤسسة الجبس ومشتقاته(ديفل جبس) من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية للاستثمارات المبيعات والتكاليف في هذه المؤسسة باستعمال مختلف الأساليب والطرق لاستخراج نقاط القوة والضعف في النظام والتأكد من فعاليته، والإجراءات المطبقة على نقاط الضعف لكي لا تكون مصدر خطر.

لقد انحصرت الدراسة في السنتين 2008/2007 وذلك لدراسة تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر بين الملكية العامة و الملكية الخاصة .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة

المطلب الأول : تاريخ المؤسسة وهيكلها

اسم المؤسسة : مؤسسة الجبس ومشتقاته SPA. ENTREPRISE DE PLATRE ET DERIVES (EPD)

رأس مالها : 10000000,00 دج حتى 2010 إلا أنه عدل في 2011 ليصبح 210000000,00 دج

الفرع الأول: نشأتهـــــا

أنشأت هذه الوحدة في إطار البرنامج الذي سطرته وزارة الصناعة المتوسطة والخفيفة، وبعد الدراسات التي قام بها المعهد الوطني للدراسات والتنمية INPED حول إمكانيات واحتياطي المنطقة من المادة الأولية"الجبس"ونظرا للنتيجة الايجابية تقرر إنشاء الوحدة بتاريخ 08 /1977/5 تحت اسم وحدة البلدية لإنتاج الجبس ومشتقاته وهذا لغرض تلبية احتياجات ولاية بسكرة وضواحيها من المادة الأولية .

بدأت التجارب مع الإنتاج في 1983/09/1، ولكن الانطلاق الفعلي مع التدشين كان في 1984/1/1 حيث قدرت الطاقة الإنتاجية لها ب 100 طن /24 ساعة أي ما يعادل 30000 طن سنويا .

في 1985 تم إدراج وحدة الجبس ومشتقاته إلى الشركة الولائية لمواد البناء وبقيت تابعة لها حتى صدور قانون استغلالية المؤسسات وبموجب قرار رقم 01/88 المؤرخ في 07 /1990/02 أصبحت تسمى بمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال .

في 1993 أصدرت الخزينة قرار إداري رقم 729 في إطار تطهير المؤسسات العمومية امتصاص النتيجة السلبية .

في 1995/10/21 منحت لها مساعدة بمبلغ وقدره 4000000 دج وهذا في إطار إعادة بناء رأس المال وذلك بموجب مرسوم S/G وأصبحت بذلك تلبي احتياجات جنوب شرق بسكرة ليتسع نطاقها إلى شرق جنوب شرق في 2002/03/01 .

في2007/09/1 وبموجب القرار رقم 77/07 باعت الدولة المؤسسة إلى فرنسا بمبلغ 510920800 دج. وبذلك أصبحت المؤسسة تابعة للشركة القابضة الفرنسية الأولى عالميا في صناعة الجبس وصفائح الجبس (Groupe Saint-Gobain). فمشروع الاستثمار في الجزائر ولمدة طويلة يدفع بالاقتصاد الجزائري إلى الأحسن في المستقبل خاصة وأن:

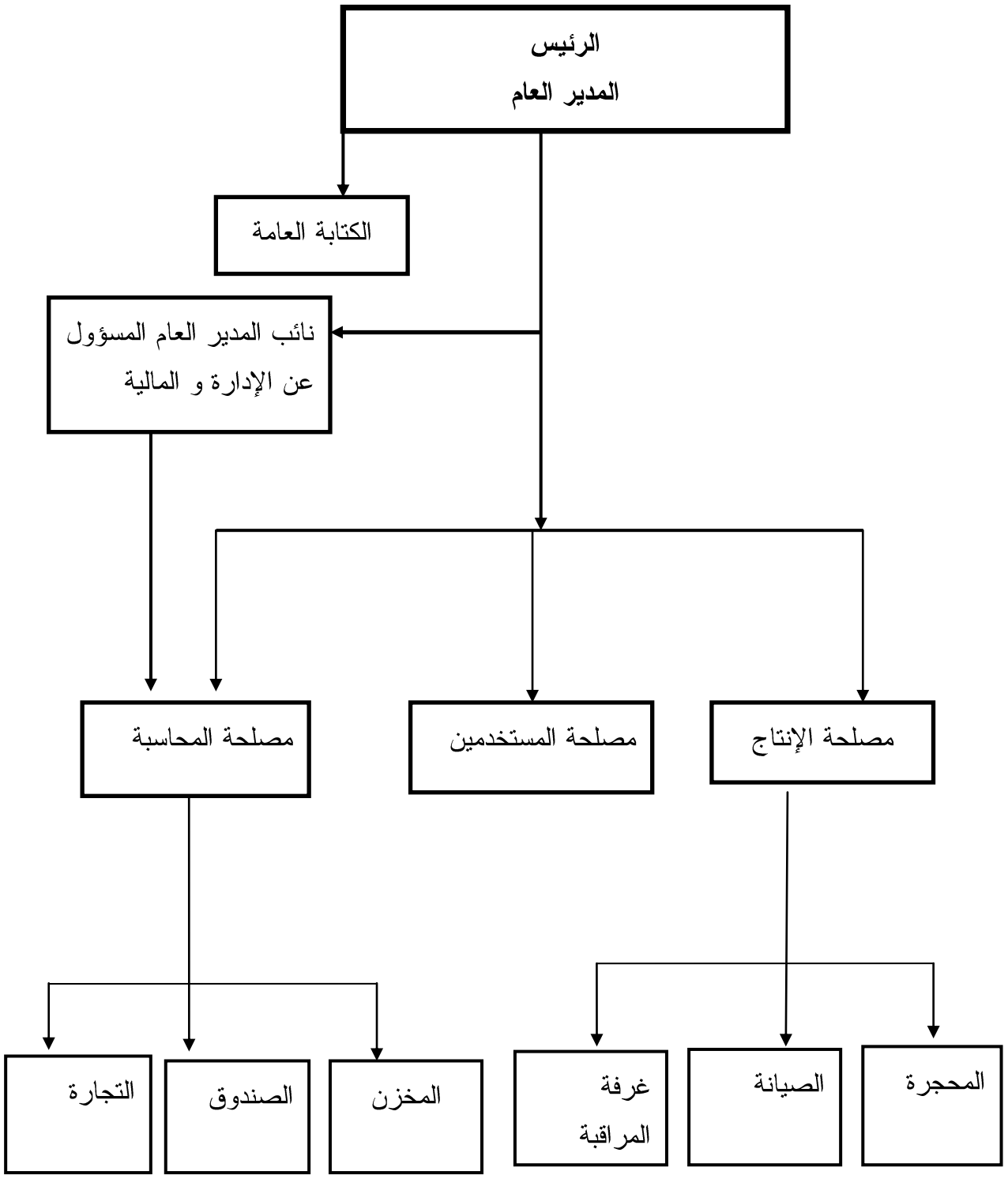
- ــ المؤسسة في مكان يؤهلها لتلبية احتياجاتها فالمحجر يبعد عن المؤسسة بحوالي 14 كلم ؛
- ــ كبر المؤسسة فهي تبلغ 963،15 م^2 وإمكانية اتساعها أكثر عند الحاجة، إضافة إلى طاقتها الإنتاجية الجيدة 31800 طن/سنة ؛
- ــ مهنة البناء هي الثانية على مستوى التشكيل (الإسمنت وبعده الجبس) ؛
- ــ تطور سوق صفائح الجبس .

تقع ببلدية أولاد جلال ولاية بسكرة على الطريق الوطني رقم 5 ، فيض الشيخ ، طريق بسكرة /أولاد جلال.

تتعامل في تحصيلها للأموال أو في تسديداتها مع بنك التنمية المحلية وكالة بسكرة و وكالة أولاد جلال بالإضافة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة أولاد جلال .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (19) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : إدارة المؤسسة

ـ المدير العام

المدير العام هو المسؤول الأول في المؤسسة عن الحماية والحفاظ عن أصول هاته الأخيرة، كما يشرف على مراقبة رؤساء الأقسام في قيامهم بالمهام المسندة إليهم، يؤكد على شروط العمل فيتابع ميدانيا كل ما يتعلق بالمؤسسة، كما يقوم بعقد الاجتماعات ويرأسها لكونه رئيس مجلس الإدارة PDG، وتساعده في ذلك الكتابة العامة التي تقوم بتسجيل الرسائل الصادرة و الواردة من وإلى المؤسسة.

ـ نائب المدير العام

هو المسؤول الثاني في حالة غياب المدير العام، يقوم بكل المسؤوليات السابقة إضافة إلى ذلك فهو المسؤول عن الإدارة والمالية حيث يقوم بالتحقق من حسابات المؤسسة المعدة من قبل المحاسب بالتأكد من صحة التسجيل المحاسبي، توفر جميع الوثائق ومصداقية المبالغ .

هذا المسؤول بمثابة مدقق داخلي لكن ليس بالمعنى الصحيح فهو لا يقوم بأي من عمليات الجرد إلا فيما تعلق بالجرد النهائي كما أنه لا يصدر أي تقرير للإدارة نظرا لكونه مسؤول أيضا وبذلك فإن أي ملاحظة يسجلها أو أي اقتراح يبلغه مباشرة إلى المحاسب وهذا ما يشكك في استقلاليته.

ـ مصلحة الإنتاج

هي أكبر مصلحة في المؤسسة نظرا للطابع الإنتاجي التي تتميز به، كما أنها تضم أكبر قدر من العمال، تنوعت منتجات هذا القسم إلى نوعين:

ـ جبس صناعي (عادي، مجفف).

ـ جبس صحي للكسر(ناعم، نصف مجفف).

يشرف هذا القسم على ثلاث أقسام :

ـ المحجرة: هذا القسم هو الأهم في مصلحة الإنتاج حيث يضم كل وسائل الإنتاج اللازمة للقيام بالنشاط .

ـ الصيانة: يتولى هذا القسم صيانة وإصلاح كامل تجهيزات المؤسسة والتي غالبا ما تتمثل في عناصر القسم الأول.

ـ غرفة المراقبة: يشرف هذا القسم على أعمال القسمين السابقين إلا أنه يولي أهمية أكبر لعملية الإنتاج.

ـ مصلحة المستخدمين: تشرف هذه المصلحة على جميع أمور المستخدمين من أجور،خصومات،إضافات...

ـ مصلحة المحاسبة و المالية

ترتبط هذه المصلحة بجميع المصالح، وذلك بتسجيل العمليات المختلفة اليومية المتعلقة بنشاط العملاء، الموردين والمستخدمين، ليقوم أخيرا بإعداد الميزانيات الختامية ومراقبة التطور للتكاليف من خلال مراقبة تطور السنوات. ترتبط هذه المصلحة مع المصالح التي تساعدها مباشرة وتتمثل في الأقسام التالية:

ـ الصندوق؛

ـ المخزن؛

ـ التجارة .

المطلب الثاني: وصف لبعض العمليات في المؤسسة

بما أن المؤسسة إنتاجية فإننا نوجه اهتماماتنا للتعرف على هذا القسم أكثر (القسم الإنتاجي) إضافة إلى وصف لعملية البيع وكذا لعمليات التسجيل المحاسبي.

الفرع الأول: عملية إنتاج الجبس

يتم استخراج المادة الأولية لصناعة الجبس وهي عبارة عن صخور كلسية من الحجر الموجود في حاسي السيدة حيث يتم تفجير الصخور بالمتفجرات، ثم يقوم عمال المحجر بتجزئة تلك الصخور الكبيرة لتسهيل عملية تحصيلها ونقلها بالشاحنات المخصصة لها إلى داخل الوحدة التي تبعد عن المحجر بحوالي 14كلم حيث يتم تفريغها داخل المفتت ومنها تدخل في المرحلة الثانية وهي تحويل المادة الأولية والتي تبدأ من المفتت أين يقوم بتكسير الصخور إلى أجزاء بقطر(02– 05) ثم تنقل هذه الأجزاء عبر بساط حيث تنقل إلى الأعلى إما مباشرة إلى الفرن أو إلى صهاريج التخزين لاستخدامها فيما بعد .

تدخل هذه المادة إلى الفرن الذي هو على شكل صهريج يقوم بالدوران على محور أفقي ذو حرارة مرتفعة تكون بدايتا 780 ْم لتصل في الأخير إلى 150 ْم تقوم هذه الحرارة بتفتيت وتحليل الصخور ليتم نقلها عبر أنابيب بداخلها لولب للغربلة تمر هذه المرحلة بخمس مراحل حتى الحصول على الجبس الناعم ويعاد الجبس الخشن للفرن لتعاد العملية عليه .

ينتقل المنتوج التام في أنابيب إلى صهريج للتخزين ذو طاقة إستعاب تقدر ب 230 طن وعند الطلب يسحب من الصهريج الجبس ليتم غربلته للمرة الأخيرة ومنها إلى التعبئة في أكياس، تحمل هذه الأكياس إلى شاحنات البيع أو التخزين .

ونظرا لأهمية هاته المرحلة (مرحلة الإنتاج) فإنها أكبر قسم من ناحية العمال فهي تعمل 24 /24ساعة وذلك بالتناوب فلا يعمل الفرد أكثر من 8ساعات في اليوم .

الفرع الثاني: وصف لعملية البيع

في البداية يستلم أمين الصندوق طلبية الشراء ليقدم للزبون وصل لتسديد موقع من طرفه، هذا الأخير الذي يتجه به إلى البنك غالبا بنك التنمية المحلية BDL، الذي يقدم بدوره وصل تسديد بالمبلغ المدفوع من قبل الزبون، من ثم يتوجه هذا الزبون مرة أخرى إلى المؤسسة وبالأصح مصلحة الفوترة(قسم التجارة)، الذي يعد فاتورة (من ثلاث نسخ الأصلية تبقى لديه ونسخة للزبون ونسخة توجه لمصلحة المحاسبة) تحوي في بياناتها على كل المعلومات من معلومات عامة عن المؤسسة، معلومات عن الزبون (اسمه وعنوانه) رقم الفاتورة، رقم الطلبية وتاريخها، تاريخ تحرير الفاتورة، نوعية المنتج، الكمية، سعر الوحدة، المبلغ الإجمالي، الرسم على القيمة المضافة، المبلغ مستحق الدفع. يتوجه الزبون بنسخة فاتورته إلى مخازن الجبس للحصول على مشترياته في ذلك الحين يعد المسؤول عن المخزن وصل خروج ويقدم نسخة منه إلى مصلحة المحاسبة .

الفرع الثالث: وصف لعمليات التسجيل المحاسبي

كما سبق الذكر فهذه المصلحة ترتبط بكل المصالح في المؤسسة، لذلك ترسل إليها جميع الوثائق المتعلقة بالبيع سواءا منتجات أو غير ذلك، وكذا كل عمليات الشراء.

يتأكد المحاسب من وجود جميع الوثائق المؤيدة للعملية ويتحقق من مصداقيتها من ناحية توقيع الشخص المسؤول، وبعدها يتم التسجيل عن طريق أنظمة الإعلام الآلي تطبع هذه التسجيلات وترفق مع الوثائق المؤيدة لها ليعاود المحاسب التحقق منها ثم يرسلها إلى المسؤول عن الإدارة والمالية ليقوم هذا الأخير بتدقيقها مرة أخرى ومن ثم ينقلها إلى جهاز الإعلام الآلي ليرسلها فيما بعد إلى المؤسسة الأم في فرنسا (يتم إرسال جميع التسجيلات اليومية في يومها ولا يسمح بالتأخير لأكثر من يوم آخر).

من هذا نستنتج وجود رقابة جيدة على كل العمليات المحاسبية فبدلا من رقابة واحدة فإنها تخضع لعدة أنواع من الرقابة.

المبحث الثاني : دراسة أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر

كما سبق القول فإن الدراسة تنحصر على السنتين 2008/2007 ومحاولة تبيان الأثر التدقيق الداخلي من خلال إجراء مقارنة بين جداول 2007 أين كانت الملكية عامة و2008 أين تحولت الملكية إلى ملكية خاصة.

المطلب الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية

بالنسبة لتقييم نظام الرقابة الداخلية فسيتم اختيار الحسابات التالية: الاستثمارات، المبيعات والتكاليف (مصاريف المستخدمين، مصاريف الإهتلاكات والمؤونات).

الجدول رقم (6): تقييم نظام الرقابة الداخلية (قائمة الاستقصاء)

الرقم	نظام الرقابة	نعم	لا	لا يمكن تطبيقها	ملاحظة
01	هل يتم الموافقة على شراء الاستثمارات من طرف:				تتم الموافقة من المدير العام، مسؤول الإدارة و المالية وأمين الصندوق.
	ـ شخص مسؤول؟				
	ـ أكثر من شخص؟	X			
02	هل يتم التأكد من استلام الاستثمارات؟	X			يتم التأكد من طرف أمين المخزن، مصلحة الإنتاج و غرفة المراقبة
03	هل يتم إجراء مطابقة بين الطلبية والفاتورة؟	X			للتأكد من الموافقة مع ماهو مستلم وما هو مطلوب .
04	هل يتم التسجيل المحاسبي باحترام الترتيب الزمني لفواتير الحيازة على الاستثمار؟		X		
05	هل يتم فحص وتدقيق المعالجة المحاسبية ؟	X			
06	هل يتم ترقم الاستثمارات ؟	X			ترقم الاستثمارات عند الجرد.
07	هل تحتفظ المؤسسة بملف خاص لكل استثمار؟	X			
08	هل يتم فحص فواتير التنازل ؟	X			
09	هل توزع نسخ الفواتير على مختلف المصالح المالية؟	X			
10	هل تتبع طريقة اهتلاك ثابتة من تاريخ شراء الاستثمار حتى خروجه أو التنازل عنه؟	X			
11	هل طرق الإهتلاك هي نفسها بالنسبة لجميع الاستثمارات ؟	X			
12	هل يتم التنازل عن الاستثمار عند إنتهاء عمره الإنتاجي؟		X		
13	هل يفترض وجود عقد أو طلبية قبل البدء في أي عملية توزيع (بيع)؟	X			
14	هل جميع الوثائق ترقم مسبقا؟		X		
15	هل توجد مراقبة لعملية ترقيم الوثائق التنفيذية للأعمال؟			X	

16	هل الوثائق التنفيذية يصادق عليها:- مسؤول من الشركة؟				
	- أكثر من مسؤول؟	X			
17	هل يتم تنفيذ مراقبة للتأكد من وجود الفواتير لكل الوثائق التنفيذية ؟	X			تتم مقارنة الفواتير مع حالة المبيعات المصدرة من طرف جهاز الإعلام الآلي.
18	هل يتم التحقق من عناصر الفاتورة مع عناصر العقد؟	X			
19	هل يتم التأكد من الصحة الحسابية للفواتير؟	X			
20	هل يتم الترقيم المسبق للفواتير؟	X			الترقيم يتم آليا .
21	هل يتم المصادقة على الفواتير من طرف مسؤول؟	X			
22	هل يتم تنفيذ مراقبة للتأكد من أن كل أرقام الفواتير تخضع لمتابعة محاسبية؟	X			
23	هل هناك موافقة للتسجيل المحاسبي على جميع العمليات من طرف مسؤول مؤهل؟	X			تتم الموافقة من طرف المسؤول عن مصلحة المحاسبة
24	هل هناك حساب مفصل لكل زبون؟	X			
25	هل حسابات الزبائن يتم مسكها من طرف شخص مستقل عن:				
	- الخزينة ومصلحة الفوترة.	X			من طرف دائرة المحاسبة
26	هل يتم إعادة النظر في للحقوق حسب أقدميتها؟	X			
27	هل يتم لتذكير الزبائن الذين سجلوا تأخر في الدفع؟	X			
28	هل توجد سياسة معدة من طرف المؤسسة تستعمل لإعداد مؤونات الحقوق المشكوك فيها؟		X		
29	هل يتم إعداد إحصائيات للمبيعات موجهة للعمال ؟	X			تعتبر المؤسسة هذا النوع من المبيعات جزء من المبيعات الكلية فتتعامل معه مثل البقية.
30	هل يتم مقاربة هذه الإحصائيات بصفة دورية مع المبيعات المسجلة فعلا بالمحاسبة؟	X			
31	هل يتم متابعة حالة التقدم في الأعمال بصفة دورية؟	X			
32	هل يتم إعداد وثيقة لحالة التقدم في الأعمال و إرسالها للمديرية العامة؟	X			

33	هل تظهر هذه الوثيقة التأخرات الملاحظة؟	X			
34	هل توجد مصلحة خاصة بالمستخدمين لديها كل المعلومات حول المستخدمين بما في ذلك الرواتب والأجور؟	X			
35	هل يتم احتساب الأجور على أساس عدد ساعات العمل؟	X			
36	هل توجد دورات تكوينية للعمال؟	X			
37	هل لكل عامل بطاقة تسجيل فيها أوقات الحضور والانصراف ؟	X			
38	هل يتم إعداد الأجر الإضافي بأمر مكتوب ومعتمد ؟	X			
39	هل الخبرة مطلوبة عند إجراءات التوظيف ؟	X			يتم وضع مجموعة من المرشحين الذين لديهم المؤهلات المناسبة لمدة في المؤسسة ومن ثم يتم اختيار الأفضل (يكون الاختيار بناءا على رأي المسؤول المباشر للمؤهل) عندما كانت الملكية عامة كان يؤخذ برأي العمال أما اليوم فلا .
40	هل تعتمدون على الخبرة الأجنبية؟		X		
41	هل يتم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية؟		X		
42	هل يتم توزيع الأجور على العمال عن طريق:				
43	البنك	X			
	المؤسسة				
44	عند اكتشاف التلاعبات هل يتم ـ طرد الشخص المسؤول ـ تغيير منصبه ـ معاقبته ماليا	X X			يتم أولا إرسال تنبيه للشخص المسؤول وفي حالة تكرارها هنا يختار المسؤول الإداري قراره إما بالعقوبة المالية أو بتغير منصبه.

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من ملاحظة بعض الوثائق وكذا بإجراء مقابلات مع أصحاب العلاقة .

إن الإجابات بـــ "نعم" تمثل نقاط قوة بالنسبة لنظام الرقابة الداخلية والإجابات بـــ"لا" تمثل نقاط ضعف، وبما أن أغلب الإجابات كانت نعم فأن هذا يعبر عن فعالية نظام الرقابة الداخلية إلا فيما تعلق بالآتي:

ـــ السؤال رقم 4 أحيانا لا تستلم المؤسسة الاستثمار الذي وصلت فاتورته إلا بعد مدة بذلك فإن التسجيل المحاسبي يكون بعد دخول الاستثمار إلى المؤسسة وإجراء المراقبة اللازمة عليه وأحيانا حتى بعد تشغيله، وهذا ما يوقع أحيانا المحاسب في حالات نسيان عدم تسجيله .

ــ بالنسبة للسؤال رقم12 على الرغم من قدرة الاستثمار على البقاء في الإنتاجية إلا أن طاقته تقل، لذلك من الأفضل استبداله باستثمار جديد قدرته الإنتاجية أكبر، إضافة إلى ذلك فإدخال التكنولوجيا في التجهيزات قد يكون له الأثر الكبير على مردودية المؤسسة.

ــ بالنسبة للسؤال رقم14 والخاص بتــرقيم الوثائق فلا يمكن اعتباره نقطة ضعف في النــظام خاصة ونحن نعلم أن الوثائق الأساسية كالفاتورة وصل خروج المنتجات من المخازن ترقم وبطريقة آلية، أما بالنسبة للوثائق التي لا ترقم فرغم غياب الترقيم فهي معروفة.

– بالنسبة السؤال رقم28 عدم وجود سياسة للمؤسسة في احتساب المؤونة يمثل نقطة ضعف حيث تسمح هذه الأخيرة بمعرفة الحقوق المستحقة وبالتالي متابعتها.

– بالنسبة للسؤال رقم42 هذه النقطة قد تكون لصالح المؤسسة بتدعيم اليد العاملة المحلية إلا أنها قد تحرمها من فرصة الاستفادة من الخبرة الأجنبية .

ــ بالنسبة للسؤال رقم43 عدم إشراك العمال في القرارات الإدارية قد يكون فيه نوع من الظلم سواءا في حق المؤسسة وحتى في حق العامل لأن بعض العمال ونتيجة للخبرة في مجال عملهم يكونون أدرى ببعض القرارات التي من شأنها تحسين الوضعية .

لقد قامت هذه القائمة من الأسئلة بإظهار مجموعة من نقاط القوة والضعف، وعلى الرغم من فعالية وقوة هذا النظام إلا أننا نجد وخاصة فيما يتعلق بالإهتلاك ما يكون فيه ضرر على المؤسسة كعدم تسجيل الاستثمارات لحظة دخولها إلى المؤسسة مما يؤدي إلى نسيانها في بعض الحالات، محافظة المؤسسة على استثماراتها بعد إنتهاء العمر الإنتاجي (ولفترة طويلة) قد يكون فيه ضرر كبير وهذا الملاحظ حيث تعرف تجهيزات المؤسسة توقف عن العمل بمعدلات كبيرة قد تصل إلى مرة كل شهر هذا ما يعطل تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي ألا وهو تعظيم الإنتاج من أجل تحقيق الربحية .

فيما عدا هذا فالمؤسسة وبتطبيقها لنظام رقابة محكم يجعلها تتمكن من السيطرة بدرجة كبيرة على أغلبية المخاطر، وخاصة وأن الميدان الذي تنشط فيه يحمل العديد من المخاطر وبالأخص على اليد العاملة، إلا أنها تفرض استعمال كل ما فيه حماية للفرد (حماية العمال هدف أساسي بالنسبة للمؤسسة) .

المطلب الثاني: تقييم القوائم المالية الرئيسية للمؤسسة

الفرع الأول: ميزانية مؤسسة الجبس و مشتقاته لسنتين 2007-2008

أ.جدول رقم(7): جانب الأصول لسنتين 2007-2008

رقم الحساب	البيـــــــــــــــــان	المبالغ الصافية 2007	المبالغ الصافية 2008
20	مصاريف إعدادية	———	7518862,50
21	قيم معنوية	1017604,17	1001354,16
22	أراضي	1613763,00	1613763,00
24	تجهيزات إنتاج	12709632,00	21080377,47
25	تجهيزات اجتماعية	3222549,36	3303661,19
28	استثمارات قيد الإنجاز	18904682,13	21972370,85
	المجموع	**37468230,66**	**56490389,17**
31	مواد أولية	13774287,00	13681362,82
35	منتجات تامة	616332,96	1366310,00
37	مخزون لدى الغير	491940,00	———
	المجموع	**14882559,96**	**15047672,82**
42	حقوق الاستثمارات	30350000,00	10000000,00
43	حقوق المخزونات	5000,00	5000,00
45	تسبيقات على الحساب	180000,00	127500,00
46	تسبيقات الاستغلال	3713369,45	2566679,49
47	الزبائن	314496,00	620453,49
48	النقديات	5138569,99	21365143,97
	مجموع الحقوق	**39701435,44**	**34684776,95**
	مجموع الأصول	**92052226,06**	**106228838,94**

المصدر : إدارة المؤسسة

انطلاقا من الميزانيتين نلاحظ مجموعة من النقاط :

ـ حـــ/20 مصاريف إعدادية: في 2007 لم تكن موجودة وهذا الأمر لا يشكل تساؤل لأن المؤسسة موجودة في السوق منذ المدة والعادي أنه تم إطفاء جميع المصاريف الإعدادية وخاصة أنها كانت تمشي بوتيرة ثابتة نسبيا فلا تقوم المؤسسة بأي تعديلات .

إلا أن التساؤل الذي يطرح نفسه هو أن ملكية المؤسسة تحولت سنة2008 من مؤسسة تابعة للقطاع العام إلى مؤسسة خاصة (استثمار أجنبي) فوجود حـــ/ 20لابد أن يشتمل في مبلغه عن مصاريف متعلقة بالعقد،وهذا نظرا للتحويلات التي قامت بها المؤسسة إلا أن ظهوره تعلق فقط بمصاريف الدراسات والأبحاث.

ولم يحتسب لهاته المصاريف قسط الإطفاء الخاص بسنة 2008.

حـــ/ 24 تجهيزات إنتاج: نلاحظ أن قيمة هذا الحساب قد ارتفعت وبنسبة كبيرة (حوالي 62%) وهذا يعني إدخال أو شراء تجهيزات جديدة، سيتم التطرق إليه لاحقا.

أما عن بقية الحسابات فالملاحظ أنها تراوحت بين الارتفاع والانخفاض أدت في الأخير إلى ارتفاع مجموع أصول المؤسسة .

ب.جدول رقم(8): جانب الخصوم لسنتين 2007-2008

رقم الحساب	البيـــــــــــــــــــان	المبالغ الصافية2007	المبالغ الصافية2008
100	مساهمة الدولة	10000000,00	10000000,00
12	علاوات الإصدار	ـــــــ	ـــــــ
13	الاحتياطات	29608556,42	44718670,99
16	الأموال الخاصة الأخرى	11987000,00	11987000,00
19	مؤونات الخسائر والتكاليف	7694825,00	175962,50
	المجموع	**59290381,42**	**66881633,49**
52	ديون الاستثمار	204310,08	5873833,80
53	ديون المخزون	3163524,86	2551682,08
55	مبالغ محتفظ بها في الحساب	2047166,84	1588614,20
56	ديون الاستغلال	18918843,29	14260317,80
	المجموع	**24333845,07**	**24274447,88**
	نتيجة السنة	**8427999,57**	**15072757,57**
	مجموع الخصوم	**92052226,06**	**106228838,94**

المصدر : إدارة المؤسسة

من خلال هذا الجانب من الميزانية نلاحظ أن التغيرات الحادثة بين السنتين هي تغيرات طفيفة إلا فيما تعلق بالأتي :

ـــ **علاوات الإصدار:** أول ملاحظة لابد من الإشارة إليها هو عدم تسجيل علاوات الإصدار لسنة 2008 على الرغم من بيع الأسهم وانتقال الملكية، والمعروف أن المؤسسة كانت تحقق أرباح خاصة في السنوات الأخيرة فعدم إعطاء قيمة لهذا الحساب يشكل تساؤل .

ـــ **الاحتياطات:** يشتمل هذا الحساب على احتياطي قانوني واحتياطات أخرى، فلا يمثل الأول إلا نسبة 10% من رأس المال، أما عن الباقي فالمؤسسة تستعد إلى الدخول في استثمارات جديدة هذا ما جعل المبلغ يزداد .

ـــ **مؤونة التكاليف والخسائر:** هذا الحساب عرف إنخفاض وبنسبة كبيرة وذلك بسبب استخدام هذه المؤونة في تغطية الخسائر فعلا وإعادة ترميم جزء من المؤسسة .

ـــ **الديون:** من خلال جدول الديون نلاحظ أن كل هذه الديون هي قصيرة الأجل (لا تتجاوز السنة)، فعلى الرغم من ارتفاع بعضها إلا أنها لا شكل خطرا على المؤسسة لأن هذه الأخيرة قادرة على تغطيتها في أوقاتها دون أية خسائر (فوائد على القروض).

الفرع الثاني: جدول رقم(9) لحسابات النتائج لمؤسسة الجبس و مشتقاته لسنتين 2007-2008

		سنـــــــــــــة 2007		سنـــــــــــــة 2008	
رح	البيـــــــــان	مدين	دائن	مدين	دائن
71	إنتاج مباع		114606428,25		118374528,00
72	إنتاج مخزن	336455,04			749977,04
73	إنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة		1385295,83		2724842,72
74	أداء خدمات		—		1230302,13
75	تحويل تكاليف الإنتاج		14337668,77		7574455,95
61	مواد ولوازم مستهلكة	42636861,85		46486071,24	
62	خدمات	12175053,14		16914043,08	
81	**القيمة المضافة**		**75181022,82**		**67253991,52**
81	القيمة المضافة		75181022,82		67253991,52
76	نواتج مالية		525000,00		—
78	تحويل تكاليف		81027,99		669864,00
63	الإستغلال	50098892,93		47436496,16	
64	مصاريف المستخدمين	2929552,90		2900165,00	
65	الضرائب والرسوم	146301,38		35595,60	
66	مصاريف مالية	1644149,63		579974,28	
68	مصاريف متنوعة مصاريف الاستهلاكات والمؤونات	12595022,38		4872552,99	
83	**نتيجة الإستغلال**		**8373131,59**		**12099071,49**
79	نواتج خارج الإستغلال		5315974,12		13377930,34
69	تكاليف خارج الإستغلال	4018306,14		6819224,26	
84	**نتيجة خارج الإستغلال**		**1297667,98**		**6558706,08**
83	نتيجة الإستغلال		75787050,81		12099071,49
84	نتيجة خارج الإستغلال		1297667,98		6558706,08
880	**النتيجة الإجمالية**		**9670799,57**		**18657777,57**
889	**الضرائب على أرباح الشركات**	**1242800,00**		**3585020,00**	

من خلال جدول حسابات النتائج لسنتين 2008/2007 نلاحظ الآتي:

ــ ارتفاع رقم الأعمال من 114606428,25 إلى 119604830,13(حـــ/71 +حـــ/74) وهذا مؤشر جيد بالنسبة لمؤسسة إنتاجية هدفها الأول هو تعظيم الأرباح.

ــ تراوحت منتجات المؤسسة بين الارتفاع والانخفاض وبقيم مختلفة مع الإشارة إلى أن أغلبيتها عرفت ارتفاع على عكس التكاليف التي عرف معظمها انخفاض، إلا أن أبرز الانحرافات كانت بالنسبة للحسابات: مصاريف الإهتلاكات والمؤونات حيث شهد هذا الحساب إنخفاض كبير، أما عن مصاريف المستخدمين فكان تراجع قيمتها ناتج عن انخفاض عدد العاملين حيث قدر هذا الأخير سنة2007 بـــ 80 عامل أما سنة 2008 فتراجع إلى 74 عامل[1].

المطلب الثالث: تدقيق بعض الحسابات

سنهتم في هذا المطلب بتدقيق الحسابات التالية: الاستثمارات(حـــ/24)، المبيعات(حـــ/71) ومصاريف الإهتلاكات والمؤونات (حـــ/68).

الفرع الأول: حـــ/24 تجهيزات إنتاج

يعتبر هذا الحساب الأهم في المؤسسة، بحيث يتمتع بعناية أكبر لاشتماله لأهم العناصر الضرورية لعملية الإنتاج، والتي تؤدي في حالة تضررها إلى تضرر القسم بكامله (إنخفاض الإنتاج) يتكون هذا الحساب من الحسابات الفرعية التالية:

حـــ/240 مباني؛

حـــ/242 منشآت مركبة؛

حـــ/ 243 معدات و أدوات؛

حـــ/244 معدات نقل؛

حـــ/245 تجهيزات مكتب و اتصال؛

ح/247 تهيئات و تركيبات.

تم أخذ عينة من هذه الحسابات فكان التالي :

ــ التسجيل المحاسبي صحيح ؛

ــ توفر جميع الوثائق، هاته الأخيرة ممضية من طرف المسؤول المكلف :

1. الطلبية من طرف المدير العام، مساعد المدير العام المكلف بالإدارة و المالية .
2. يتم التسديد إما عن طريق الصندوق و الغالب فإن معظم تعاملات المؤسسة عن طريق البنك. وصل التسديد يتم التوقيع عليه من طرف المدير العام، أمين الصندوق والمستفيد.

[1] مصلحة المستخدمين

3. الاستلام يوقع وصل الاستلام من طرف أمين المخزن، مصلحة الإنتاج، المسؤول عن المراقبة يوقع بعد مطابقة ما هو مطلوب بما تم شراؤه.
4. بعد الاستلام يتم تسجيلها محاسبيا في يومية صغيرة ترفق مع الوثائق يمضى عليها من طرف المحاسب ومدقق العملية(مساعد المدير العام المكلف بالإدارة والمالية).
5. من ثم تسجل العملية في نظام الإعلام الآلي ؛

ــ وجود التجهيزات في المؤسسة (بناءا على جدول الجرد لسنة 2007 و2008).

قبل الذهاب بعيدا نشير إلى أن هناك حالات سهو من قبل المحاسب في تسجيل بعض العمليات المحاسبية، أو عدم التسجيل بسبب عدم اكتمال بعض الوثائق إلا أنه سرعان ما يعاد تصحيح الوضعية إن لم تكن من قبل المحاسب نفسه فإنها تصحح عن طريق المكلف بالإدارة والمالية إما بتسجيلها أو بالبحث في الموضوع (البحث عن الوثائق الناقصة). كذا الحال بالنسبة لحالات التلاعب والغش حيث أن الرقابة المحكمة المطبقة في المؤسسة واعتماد التدقيق لأكثر من مرة يجعل وجود هذا النوع من الأخطار (أخطار تشغيلية) أقل ضرر، خاصة وأنه يعاد تدقيق هاته الحسابات من طرف المدقق الخارجي (تعيين مدقق حسابات خارجي إجباري لأنها شركة ذات أسهم SPA) فمن مصلحة المدقق الداخلي أن لا يجد المدقق الخارجي هاته الحالات لهذا فإن الأول يبذل قصار جهده من أجل تقديم إرشادات من أجل تصحيح هذه الحالات .

بما أن دراستنا شملت الإطار الزماني 2008/2007 فإنه لا يمكن وجود مثل هذه الحالات لأنه تم تصحيح جميع الحالات المماثلة .

من خلال المقابلة التي تمت مع نائب المدير العام المكلف بالإدارة والمالية تم تحديد الموارد الحساسة التي حددها في الحسابات التالية: معدات وأدوات ومعدات النقل وهنا نشير أن الحساب الأخير يخص معدات نقل الصخور الكلسية من موقعها حتى وصولها إلى المؤسسة (لأن معدات النقل تشمل معدات نقل الصخور ومعدات نقل العمال)، من هنا كان اهتمامنا بالحسابين السابقين دون غيرهم لمركزهما في المؤسسة وإمكانية ربطهما بالمخاطر حيث أن للحسابين 243 معدات وأدوات و244 معدات نقل حساسية كبيرة لأن أي ضرر فيهما يؤدي إلى التعطل عن الإنتاج .

تتعرض المؤسسة لهذا النوع من المخاطر بدرجة كبيرة ويمكن إرجاع ذلك إلى :

ــ تقادم الاستثمارات وانتهاء عمرها الإنتاجي ومع ذلك فهي لا تزال مستغلة في المؤسسة ولفترات كبيرة نسبيا؛

ــ عدم اعتماد الصيانة الدورية .

حيث نجد في الحساب 243 معدات وأدوات 67 حساب فرعي خاص بالمؤسسة منها 30 حساب مهتلك نهائيا وكذا الحال بالنسبة للحساب 244 معدات النقل حيث يضم هذا الحساب 13 حساب فرعي منها 5 معدات نقل مهتلكة تماما. هنا نشير إلى وجود آلات من تاريخ 1981/07/01 ومعدات نقل من 82/01/01 كما هو

موضح في الجدول رقم () لا تزال تستغل في المؤسسة على الرغم من إنتهاء عمرها الإنتاجي منذ زمن، هذا ما يجعلها عرضة لتعطل دائما .

هذا لا يعني أن كل استثمارات المؤسسة لا تزال قيد الاستعمال فهناك ما تم إخراجه (تنازلت عنه المؤسسة)، وهذا ما بينته أرقام الجرد في ملحق الإهتلاكات .

الجدول رقم (10) عينة من اهتلاك تجهيزات إنتاج

تم أخذ هذه العينة بطريقة عشوائية منتظمة بمسافة اختيار 20 بالنسبة للآلات والمعدات و4 بالنسبة لمعدات نقل.

البيان	تاريخ الشراء	الفاتورة	القيمة الاسمية	الإهتلاك المجمع	قسط الإهتلاك	الباقي	رقم الجرد
عربة رفع	81/07/01		276670,00	276670,00			30001
منصة رفالة	93/05/22		10396,00	10396,00			300022
مطرقة30كغ	99/11/14		78000.00	55900.00	7800.00	14300.0	300044
مطرقة30كغ	05/02/06	00004	130000,00	24916,67	13000,00	92083,3	300065
شاحنة	81/01/01		2117978.2	2117978.2			MT002
شاحنة	02/07/17	00964	1833700.0	1619768,33	213931.67	000	MT129
سيارة	04/10/20	416973	768376,07	332962,96	153675,21	281737,9	40011
جرار 20طن	07/02/24	01299	420000,00		1166550,0	33345,00	40015

المصدر :إدارة المؤسسة

1.إجمالي المعدات والأدوات لسنة 2007 كان 22030765,85 دج.

إجمالي الإهتلاكات المجمعة: 16801438,99 دج.

أقساط الإهتلاك لسنة2007: 1312749,41.

إجمالي القيمة الصافية:3916577,14 دج.

2.إجمالي معدات النقل لسنة 2007 كان 23396617,32 دج.

إجمالي الإهتلاكات المجمعة: 14740233,59 دج.

أقساط الإهتلاك لسنة2007: 3009803,59 دج.

إجمالي القيمة الصافية:5646580,72 دج.

إلا أننا نلاحظ من خلال ملحق الإهتلاك المقدم لسنة 2007 استخدام نفس رقم الجرد لبودرة خاصة بتطفئة الحرائق 50 كغ ومطرقة للثقب فكان التالي:

الجدول رقم (11): جدول الجرد لسنة2010

البيان	تاريخ الشراء	الفاتورة	القيمة الاسمية	الإهتلاك المجمع	قسط الإهتلاك	الباقي	رقم الجرد
بودرة لتطفئة الحرائق	06/02/13	00008	28000,00	2566.67	2800,00	22633,33	300068
مطرقة للثقب	07/03/13	000022	78000,00		65500,00	71500,00	300068

المصدر :إدارة المؤسسة

أن هذا الخطأ وبعد الاستفسار عنه تبين أنه خطأ، كان من المفروض عند اكتشافه إعادة تصحيحه لأنه لابد أن يكون لكل عنصر مادي داخل المؤسسة رقمه الخاص به دون غيره .

أما عن التجهيزات بصفة عامة فإن استعمالها وبالأخص الآلات والمعدات والتي تجاوزت مدة إهتلاكها فترة معتبرة كان سببا في التعطلات الحاصلة في المؤسسة والتي تسببت في تراجع الإنتاج عما هو مخطط له.

كان من المفروض على المؤسسة إعادة تجديد الاستثمارات، والاستفادة من التكنولوجيا الحاصلة بإدخال تجهيزات أكثر حداثة بما يفيد المؤسسة ويحقق أهدافها .

الفرع الثاني:المبيعات

إن القيام بعملية تقييم للحساب 71 إنتاج مباع كان بتطبيق مجموعة من الرقابات على عدد معين من الفواتير والتي اختيرت بطريقة عشوائية المنتظمة باختيار الفاتورة الأولى والأخيرة من كل شهر، وتمت مقارنتها مع التسجيلات المحاسبية والطلبيات الموافقة وسجل الزبائن.

أن عمليات البيع تتم خلال 12 شهرا يوميا عدا يوم الجمعة مع العلم أن الإنتاج يوميا بدون توقف.

ـ **الفواتير:**عدد الفواتير المدققة 48 فاتورة، فاتورتين لكل شهر واحدة في بدايته والثانية في نهايته فلاحظنا التالي:

تحتوي الفاتورة على بيانات عن المؤسسة والزبون، التاريخ، رقم الطلبية، نوع السلعة، الكمية بالطن، المبلغ الإجمالي ، الرسم على القيمة المضافة، المبلغ مستحق الدفع ، الختم والإمضاء .

بالنسبة للختم والتوقيع فيتم من طرف العون التجاري المسؤول عن الفوترة أو مسؤول التسويق، بما أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب العمل لمدة 5 أيام فقط فإن المسؤولان السابقان يعملان بالتناوب .

عدد الفواتير المحررة سنة 2007 :2250 فاتورة .

عدد الفواتير المحررة لسنة2008 :2322 فاتورة .

كل الفواتير كانت مطابقة من الناحية القانونية، فالملاحظة الوحيدة التي تم تسجيلها هو عدم تحرير فواتير في أيام غير الجمعة وعند الاستفسار تبين أن ذلك كان بسبب تعطل إحدى الآلات وتم الانتظار حتى إصلاحها وإعادتها للعمل مرة أخرى، إضافة إلى تغير أسعار البيع من بداية سنة 2007 من 3075,00دج للطن إلى

3200,00 دج أما في سنة 2008 فقد واصل في الارتفاع إلى 3350,00 دج ومن ثم إلى 3500,00 دج للطن الواحد بالنسبة للجبس الصناعي ، أما النوع الثاني الجبس نصف المجفف فحافظ على سعره خلال السنتين 2008/2007 حيث كان سعر الطن 2625,00 دج، إضافة إلى النوعين السابقين من الجبس فقد أعطت المؤسسة تصنيف آخر للجبس المقدم للعمال حيث خصصت هذه الأخيرة جزء من إنتاجها لعمالها كتحفيز لهم وبسعر أقل وبنسبة محدودة .

ـــ **التسجيل المحاسبي:** إن التسجيلات المحاسبية المتعلقة بالفواتير السابقة صحيحة فكما سبق الذكر بما أن الفترة سابقة والمؤسسة تعتمد نظام رقابة جيد خاصة في مجال الحسابات فإن وجود إنحرافات يعد أمرا بعيدا فما لم يكتشفه المدقق الداخلي يكتشفه المدقق الخارجي .

ـــ **الطلبيات:** ترفق كل طلبية مع وثائقها(الطلبية مع الفاتورة وسند التحصيل والتصريح في حال وجوده) ويحتفظ بها لدى المحاسب فبالنسبة لهاته الطلبيات فهي مطابقة للفاتورة المرافقة أيضا. وبالنسبة للفواتير المدققة فطلبياتها موجودة وبالمعلومات الصحيحة، وكإضافة إلى المعلومات السابقة نبين طرق التعامل مع سند التحصيل والتصريح.

ـــ **سند التحصيل:** هذه الوثيقة تصدر غالبا من بنك التنمية المحلية تتضمن رقم السند الذي يذكر في الوثائق المحاسبية إضافة إلى المبلغ المدفوع من قبل الزبون، تصادف المؤسسة حالات أين يدفع الزبون مبلغ أكبر لكن بجزئية صغيرة (0,01مثلا) هنا بعد تدقيق الوثائق يتخذ المسؤول الإجراءات المناسبة بشأن تسوية الوضعية. ونشير إلى أن المؤسسة لا تقبل مطلقا مبلغ أقل، كما أنها لا تبيع بالأجل إلا إذا تعلق الأمر بعمالها أو بمبيعات غير إنتاجها من الجبس.

ـــ **التصريح:** لا يكون التصريح إلا في حالة أن صاحب الطلبية ليس هو من استلم المبيعات في هذه الحالة يقوم مستلم المنتجات بكتابة وتوقيع التصريح بأنه هو من استلم المبيعات بدلا عن صاحب الموضوع يبين فيه نوع السلعة المستلمة، الكمية والمبلغ، هذا ما يوضح لنا حماية المؤسسة لحقوق زبائنها من جهة وحقوقها من جهة أخرى.

الفرع الثالث: مصاريف الإهتلاك و المؤونة

نلاحظ بالنسبة لهذا الحساب ارتفاع كبير في سنة 2007 حيث قدر بـــ 12595022,38 دج في حين تراجع سنة 2008 إلى 4872552,99 .

يضم هذا الحساب أقساط الإهتلاك والمؤونة السنوية، فمن خلال ملحق الإهتلاكات لسنة 2007 يتبين لنا الأتي:

1. **الإهتلاكات:**

ـــ إجمالي القيمة الاسمية للاستثمارات المهتلكة :104802806,41 دج

ـــ إجمالي الإهتلاكات السابقة لنفس الاستثمارات:83952823,50 دج

- إجمالي أقساط الإهتلاك لسنة 2007 : 4900197,38 دج
- إجمالي الإهتلاكات :88853020,88 دج

لتصبح القيمة الصافية للاستثمارات المهتلكة :15949785,53 دج

من بين الاستثمارات المهتلكة نأخذ بعض الحسابات مسجلة في الجدول الخاص بالإهتلاكات والمتعلقة بسنة 2007 (احتساب الإهتلاك لكل حساب فرعي داخل المؤسسة) كالتالي:

الجدول رقم (12) : جدول الإهتلاك للاستثمارات لسنة 2007

رح	اسم الحساب	القيمة الاسمية	الإهتلاك السابق	قسط الإهتلاك	الإهتلاك المجمع	القيمة الصافية
21220	أنظمة الإعلام الآلي	65000,00	31145,83	16250,00	47395,83	17604,17
24000	مباني	8049849,81	7104032,94	48711,60	7152744,54	897105,27
24010	حجرات صحراوية	159000,00	ـــــــ	44162,25	44162,25	114837,75
24700	تهيئات و تركيبات	2566617,94	1423339,44	147623,26	1570962,70	995655,24

كما ذكر الإهتلاك في جدول آخر (القوائم المالية الأساسية للمؤسسة) على النحو:

البيـــــــــــــان	القيمة الاسمية	الإهتلاك السابق	قسط الإهتلاك	الإهتلاك المجمع	القيمة الصافية
أنظمة الإعلام الآلي	1065000,00	31145,83	16250,00	47395,83	1017604,17
مباني	8208849,81	7104032,94	48711,60	7152744,54	897105,27
تهيئات و تركيبات	2566617,94	1425404,97	147623,26	1570962,70	995655,24

من خلال الجدول يظهر لنا بعض الاختلافات على الرغم من أن الإهتلاكات لنفس السنة وعن نفس العناصر (الاستثمارات) ، هذا ما يشكك في مصداقية قوائم المؤسسة خاصة وأن هناك انحراف كبير بين حـــ/68 مصاريف الإهتلاك والمؤونات بين سنة 2007 وسنة2008 .

الفرق الكبير بين القيمة الاسمية أنظمة الإعلام الآلي .

خطأ في تسجيل المبالغ المتعلقة بالمباني (أخطاء متكافئة).

عدم إدراج الحجرات الصحراوية في الميزانية على الرغم من وجودها في المؤسسة واحتساب الإهتلاك الموافق لها.

عدم تطابق في مبلغ الإهتلاكات السابقة بالنسبة للتهيئات والتركيبات.

أن هذه مجرد عينة عن اهتلاك بعض الاستثمارات لسنة2007 أين كانت ملكية هاته المؤسسة ملكية عامة ونحن نعلم جيدا أن هذا النوع من الأملاك يتميز بضعف الرقابة وكثرة التلاعبات والأخطاء، وبذلك فأن التلاعب في هذا النوع من الحسابات بما فيها المؤونات يكون من أجل تخفيض مبلغ الضريبة .

أما في ظل الملكية الخاصة وتطبيق نظام رقابة محكم وصارم يدفع بالمسؤولين في المؤسسة إلى التدقيق في أي شيء بدل المرة مرتين لتجنب الوقوع في أخطاء قد تؤدي بهم إلى التنحي عن منصبهم، خاصة وأنه

كما سبق القول فإن جميع الحسابات والتسجيلات ترفع إلى الشركة الأم التي تعاود تدقيقها مرة أخرى، كما أن هذه الأخيرة ترسل عبر فترات خبراء من عندها للتحقق والتأكد من المعلومات التي تصل إليها وحماية أموالها .

من هذا يمكن القول بأن للتدقيق الداخلي الفعال والمحكم تأثير كبير على المخاطر التي تواجه المؤسسة حيث يعمل هذا الأخير على اكتشافها وتخفيضها إلى حدود مقبولة نسبيا خاصة فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية، والتي تعتبر الأكثر ضررا لأنها تنتج من داخل المؤسسة ويمكن لهذه الأخيرة السيطرة عليها .

خلاصة الفصل

بعد الدراسة التي تمت في مؤسسة الجبس و مشتقاته أولاد جلال يمكن استخلاص مايلي:

- للمؤسسة نظام رقابة جيد يؤهلها للتحكم في أكبر قدر من المخاطر التي تواجهها وهذا ما هو حاصل فعلا حيث نجد أن المؤسسة تتحكم في أغلبية المخاطر الداخلية .
- تخضع حسابات المؤسسة للتدقيق من طرف عدة جهات وهنا لابد من الإشارة إلى أن الشخص المسؤول عن التدقيق يشغل منصب المكلف بالإدارة والمالية و نائب المدير العام (تعدد الوظائف) مما يشكك في استقلاليته، وبالرغم من هذا فإن حسابات المؤسسة تتميز بنوع من المصداقية .
- إن نظام الرقابة الجيد ومصداقية الحسابات تخص الفترة الثانية أي سنة2008 (الملكية الخاصة) في حين أن الفترة الأولى 2007 فإن جدول الإهتلاك الذي يضم أكثر من خطأ كافي بأن يكون دليل على ضعف الإجراءات الرقابية.
- كان يستحسن أن يقدم المدقق الداخلي اقتراحات بشأن الاستخدام اللائق للإهتلاكات والعمل على تجديد الاستثمارات القديمة و مواكبة التطور التكنولوجي الذي قد يدفع بالمؤسسة إلى التوسع لأكثر .
- اقتراح أسلوب الصيانة الدورية خاصة في ظل الضروف السابقة (قدم التجهيزات) وتجنب الانتظار حتى وقوع الضرر فعلى الرغم من اعتماد غرفة الصيانة لدى مصلحة الإنتاج (كما هو مبين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة) إلا أن هاته الغرفة لا تتحرك إلا بحدوث العطل.
- توفر المؤسسة احتياجاتها من المعدات والمواد الأولية وغيرهم حسب طلبات المصالح إلا أنها توفر ذلك قبل الاحتياج لهذه العناصر وذلك لتجنب التعطل لفترة أطول .
- المؤسسة لا تأخذ أي إجراءات بشأن المخاطر الخارجية .

تمهيـــد الفصـــل

إن التطور الكبير الذي شهدته المؤسسة عبر التاريخ وكذا التطور في مجال العلاقات الاقتصادية وتوسيع نطاق المبادلات التجارية وتشابكها جعل المؤسسة تتعامل مع عدة أطرا ف مختلفة وهيئات لها مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة مما أوجب على المؤسسة تبني وظيفة جديدة داخل هيكلها التنظيمي، تسمح لها بإبلاغ كل هؤلاء المتعاملين بكل التطورات داخل المؤسسة وكذا النشاطات التي تقوم بها ، وعلى هذا الأساس نشأ التدقيق لمساعدة المؤسسة على تلبية هذه المتطلبات.

فالهدف من التدقيق يتمثل في التحقق من البيانات المحاسبية والمالية مع التأكد من مدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي للمؤسسة، ومدى تطبيق الإجراءات الموضوعة من طرف إدارتها لتفادي مختلف الأخطاء المحاسبية ومنع حالات الغش والتلاعب بأملاكها.

وكأي علم من العلوم فالتدقيق يقوم على مجموعة من الخصائص والفرضيات والتي تعتبر كأساس للغاية التي وضع لأجلها، كما يرتكز على جملة من المعايير التي تقوم بتوجيه الم دقق أثناء القيام بعمله، إذ أن هذا الأخير يستند على مراحل ليقوم بتنظيم الجانب التنفيذي له.

يعتبر هذا الفصل كبداية تمهيد لموضوع ا لتدقيق من حيث تطور ه التاريخي ، تعريفه، أهميته، أهدافه والمبادئ التي تحكم المهنة بهدف تحديد الإطار العام للموضوع كله وتحديد جوانبه المختلفة بالإضافة إلى التقسيمات المختلفة لعملية التدقيق ونعرض كذلك تحت هذا الإطار معايير وإجراءات التدقيق . و من ثم التطرق للتدقيق الداخلـــي من خلال التعرض إلى تطوره التاريخـــي، تعريفه، أهميته وأهدافه ، معاييـــره وكذا الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي .

المبحث الأول: مدخل للتدقيق

على الرغم من العلاقة الوطيدة بين المحاسبة والتدقيق إلا أن طبيعة كل منهما لها ما يميزها عن الأخرى فالأولى ذات طبيعة إنشائية أساسها التحليل، التبويب وتسجيل البيانات الأولية أو الأساسية ، وصولا إلى إعداد القوائم المالية، أما التدقيق فعلى خلاف ذلك فهو ذو طبيعة اقتصادية تحليلية يهتم بفحص وقياس ما أعدته المحاسبة، والتأكد من مدى ملائمة القوائم المالية في عرض نتائج أعمال المشروع.

من هنا كان ازدياد الحاجة للتدقيق وتضاعف أهميته وصولا إلى ماهي عليه الآن أمرا حتميا، خاصة في ظل توسع المؤسسة وتشعب وظائفها مع زيادة تعقدها وتفرعها وما ترتب عن ذلك من حالات الاحتيال والغش وكذا الأخطاء، الأمر الذي زاد من صعوبة مراقبة الأطراف ذات العلاقة لتسيير المؤسسة من جانب التدفقات النقدية والمالية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق

نستهل هذا المطلب بتقديم لمحة تاريخية عن التدقيق، فيرجع ظهوره إلى حكومات قدماء المصريين واليونان حيث اعتمدوا على المدققين للتأكد من صحة البيانات المحاسبية حيث كان وقتها المدقق يستمع إلى القيود المثبتة في الدفاتر والسجلات لتأكد من مدى سلامتها وصدقها. والتطورات التي جاءت بعدها كانت نتيجة استمرار البحث وكذا الحاجة التي ترتبت عن التطور الذي مس جميع الميادين وعلى رأسها المؤسسة الإقتصادية[1] . ومن ثم نتعرف على مفهومه.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق

يمكن تقسيم هذا التطور إلى حقب زمنية تبين كل منها تطور ملموس عن سابقتها وذلك على النحو التالي:

ـ الفترة من العصر القديم حتى سنة 1500:

في أوائل هذه الفترة كان التدقيق مقصور على السلطات الحكومية والمشروعات العائلية حيث كان آنذاك يحتفظ بمجموعتين منفصلتين من الدفاتر المحاسبية تسجل بها نفس العمليات، وفي نهاية الفترة تتم مقارنة بينهما للتأكد من عدم وجود أي خطأ أو تلاعب وقد كان التركيز على المخزون السلعي المعروف بالتجدد المستمر، فكان الهدف الأساسي في تلك الفترة هو توَخي الدقة ومنع الغش أو التلاعب بالدفاتر [2]، وقد تميزت تلك الحقبة من الزمن بالتدقيق عن طريق الاستماع، أي استماع الشخص الذي يقوم بهذه العملية للحسابات التي كانت تتلى عليه، و استعمال تجربته لمعرفة مدى دقة ما كان يسمعه.

---

[1] محمد توهامي طواهر، مسعود صديقي : **المراجعة و تدقيق الحسابات الإطار النظري و الممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003،ص 6،7.

[2] عبد الفتاح الصحن – **مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1993،ص6 .

في البداية كانت عمليات التسجيل و التدقيق بدائية و بسيطة تحسنت مع مرور الوقت خاصة بعد تنظيم الحسابات على أساس الطريقة المزدوجة التي ظهرت في البندقية عام 1494[1] .

ـ الفترة مابين 1500 إلى 1850:

تميزت نهاية هذه الفترة بظهور الثورة الصناعية وما تبعها من انفصال الملكية عن الإدارة، وبداية الحاجة إلى وجود شخص مستقل عن الإدارة (محايد) ي حافظ على أموال المساهمين وممتلكاتهم ويبين مدى قدرة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة . بالإضافة إلى بروز نوع من الرقابة الداخلية. وبالنسبة للأهداف فبقيت نفسها (اكتشاف الغش والتلاعب والتزوير).

ـ الفترة ما بين 1850 إلى 1905 :

إن توسع الثورة الصناعية أدى إلى ظهور شركات مساهمة كبيرة، بالتالي الانفصال النهائي بين الملكية والإدارة، وبذلك حاجة المساهمين الملحة في المحافظة على أموالهم المستثمرة في تلك الشركات من هنا أصبح الجو مهيئا للتدقيق حتى يبرز كمهنة ونشاط مهم ، وخاصة بعد اقتناع المساهمين بضرورة وجود طرف ثالث محايد تكون مهنته بيان مدى أمانة القائمين بالإدارة على أموالهم وممتلكاتهم، وقد رسخ ذلك صدور قانون الشركات البريطاني سنة 1862 والذي نص بين مواده على ضرورة تدقيق شركات المساهمة من قبل المدققين ،أما عن الأهداف فقد أصبحت تتمحور في اكتشاف الغش والتلاعب بالدفاتر والأخطاء الفنية خاصةً الأخطاء في تطبيق المبادئ المحاسبية .

- الفترة ما بين 1905 حتى 1933 :

لقد تبنت أمريكا هاته الفكرة إلا أنها أعادة توجيه أهدافها فأصبحت الأغراض الأولى (اكتشاف الغش ومنع التلاعب والاختلاس واكتشاف الأخطاء) أغراض فرعية بينما الغرض الأساسي هو الحكم على المركز المالي الفعلي وعلى نتيجة المشروع [2]. كما تم العمل من أجل تطوير معايير التدقيق وإجراءاتها لتحقيق التوازن بين مسؤولية م دقق الحسابات القانونية واحتياجات مستخدمي التقارير المالية، وتم الوصول إلى هذا التوازن من خلال ما يعرف بالتقرير النمطي، وقد مر هذا التقرير في الولايات المتحدة الأمريكية بعدة مراحل، ففي عام 1917 لم يكن لهذا التقرير صيغة موحدة وكان هذا التقرير يعد بمثابة شهادة بأن القوائم المالية تمثل حقيقة المركز المالي ونتائج الأعمال، وفي عام 1932 أصدرت هيئة الأوراق المالية نشرة عدلت فيها تقرير م دقق الحسابات ليكون رأي بدل من شهادة وتحديد هذا الرأي بمدى التزام المنشأة بمبادئ المحاسبة المتعارف عليها[3]. وقد عرفت هذه الفترة ظهور بعض المنظمات كالدنمارك 1912 والهند1913[4].

---

[1] إدريس عبد السلام اشتيوي ، **المراجعة معايير و إجراءات** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط4 ،1996 ، ص14

[2] عبد الفتاح الصحن ، **مرجع سابق** ،ص 6،7.

[3] أحمد حلمي جمعة **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2000،ص 5 .

[4] خالد أمين عبد الله ، **علم تدقيق الحسابات** ، دار وائل للنشر ،عمان ، الأردن، 2000 ، ص 17 .

الفترة مابين 1933 إلى يومنا هذا :

تبلورت أغراض التدقيق بصورة أوضح في أن الغرض الرئيسي له وهو الفحص بغرض التحقق من نتيجة المؤسسة ومركزها المالي وظهوره بصورة سليمة وصحيحة، وتوجه الاهتمام في تحديد حجم الاختبارات التي تجرى بغرض اكتشاف التلاعب وأصبح التدقيق الاختباري قاعدة بعد أن كان استثناء ، وترتب على ذلك أن تحديد مدى الاختبارات يتوقف على فعالية الرقابة الداخلية[1] .

وقد عرفت هذه الفترة مجموعة من الإصدارات كالقانون الذي كانت تعتمد عليه بعض الدول (سوريا، العراق، الكويت، السعودية وفرنسا) سنة 1942، مصر1946، بلجيكا 1950 [2].

الفرع الثاني: مفهوم التدقيق

إن تعدد الزوايـــا التي يتم من خلالها معالجة مصطلح ال تدقيق، أدى إلى وجود عـــدة تعاريف له، لكن وبوغـــم من تعددها إلا أنها تشترك في الأهداف المـــراد تحقيقها والمجالات التي تعمل فيها .

ــ إن مصطلح التدقيق Audit مشتقة من اللاتينية Audire والتي يقصد بها الاستماع، فكما سبق الذكر فقد كانت الحسابات تلقى على مسامع المدقق ليبدي رأيه حول صحتها [3].

ــ ويعرف كذلك على أنه جمع وتقييم الأدلة والمعلومات لتحديد مدى التوافق مع المعايير المقررة سالفا. ويجب أن يتم التدقيق بواسطة شخص كفء ومستقل[4] .

ــ اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب منظم من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في صورة صادقة على الموجودات و الوضعية المالية ونتائج المؤسسة[5] .

ــ تعريف الجمعية الأمريكية للمحاسبة: التدقيق ه و عملية منتظمة لجمع وتقييم الأدلة والقرائن، بشكل موضوعي، التي تتعلق بنتائج الأنشـــطة والأحداث الاقتصـــادية، وذلك لتحـــديد مدى التوافـــق والتطابق بين هذه النتائـــج والمعايير المقررة وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق [6].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها تشترك في مضمونها لكن التعريف الأخير يعتبر الأشمل وبذلك يمكن القول بأن التدقيق :

أ.عملية منتظمة وبالتالي تستوجب وضع خطة عمل مسبّقة؛

---

[1] عبد الفتاح الصحن ، **مرجع سابق** ،ص ،7

[2] خالد أمين عبد الله ، **مرجع سابق**،22

[3] أحمد حلمي جمعة ، **مرجع سابق** ، ص 6.

[4] ألفين أرينز ، جيمس لوبك ، **المراجعة** ، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي ، أحمد حامد حجاج ، دار المريخ ،السعودية ، 2002 ، ص21

[5] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **مرجع سابق**،ص 10.

[6] http://www.aadd2.com/vb/newreply.php?s =newreply&p= 173585site consulté le 20/10/2010

ب. لابد أن تكون النتائج مبنية على أدلة والقرائن؛

ج. ضرورة التقييم الموضوعي والخالي من الذاتية أو بمعنى أخر حيادية المدقق الذي لابد أن يكون مهني مؤهل ومستقل ؛

د.ضرورة تطابق نتائج العمليات والأحداث الاقتصادية محل الدراسة والمقيمة من طرف المدقق مع المعايير الموضوعة والمحددة مسبقا (فهي التي تساعد المدقق في إبداء رأيه) .

ه.إيصال نتائج الفحص والدراسة إلى المستعملين المعنيين أي الأطراف الطالبة لتقييم المدقق.

وبالتالي يمكن تعريف التدقيق على أنه فحص الأدلة والقرائن وفق خطة معدة مسبقا من أجل الوصول إلى رأى فني محايد حول صحة البيانات والمعلومات المحاسبية حيث يكون في شكل تقرير يقدمه للأطراف المعنية.

المطلب الثاني : أهمية، أهداف وفروض التدقيق

قبل التطرق إلى أي من هذه العناصر يجب الإشارة إلى عملية التدقيق تتعلق بثلاث نقاط أو مراحل وهي كالأتي:

فحص: المقصود به فحص البيانات والمعلومات المسجلة في الدفاتر المحاسبية لتأكد من صحتها وسلامتها.

تحقيق: أي الحكم على مصداقية القوائم المالية الختامية ومن تعبيرها عن نتيجة السنة المالية وكذا تمثيل المركز المالي للوضعية الحقيقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة .

تقرير: هو بلورة نتائج الفحص والتدقيق وإثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية[1].

الفرع الأول: أهمية التدقيق

إن التطورات الحادثة بعد الثورة الصناعية وما تبعها من تغيرات جذرية في المجال صناعي والتجاري وحتى الحياة الاجتماعية، فتحول المصنع إلى مؤسسة وتنوع نشاطات هذه الأخيرة وتعدد أشكالها سواءا من الناحية القانونية أو من ناحية النشاط وظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات فكان لابد من وجود رقابة تحمي أموال المستثمرين من تعسف المسيرين هنا بدأت تتجلى أهمية التدقيق سواء كان داخلي أو خارجي .

أ. مسيّرو المؤسسة.

يتجه مسيّرو المؤسسات بدرجة كبيرة للتأكد من أنّ الأهداف المسطرة قد تمّ بلوغها والتحقق من أن نظام التدقيق الدوري للحسابات يقدم معلومات مقنعة وصادقة والتي يمكن أن تؤخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات التسييرية، لأن البيانات المحاسبية تعتبر أساس للمسيرين في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها.

[1] http://www.alexa.com/data/details/main?url=http://www.2r-net.com site consulté le 20/10/1010

ب. المساهمون وملاك المؤسسة.

يساعد التدقيق المساهمين في معرفة قدرة تسيير المسئولين، واستغلالهم الجيّد والأمثل للأموال المستثمرة إضافة إلى الكشف عن أخطاء الغش ومنع حدوثها أو على الأقل الحد من انتشارها.

ج. الدائنون والموردون.

إن سلامة المركز المالي يعطي الثقة المطلوبة في المعاملات والتي تتم بين المؤسسة و متعامليها حيث يمكن أن يستعينوا برأي المدقق في القوائم المالية والمركز المالي، لتأكد من سلامة الحالة المالية.

د. الغـــــــير.

1/ المستثمرون: يلعب التدقيق دور بالنسبة للمستثمرين، فمن خلاله يمكن جذب استثمارات إضافية كما يعتبر كضمان أساسي لطلب القروض والتحرك في حالات العسر المالي أو قرار الإفلاس .

2/ الهيئات الحكومية: تؤسس هيئات الدولة سياستها المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي التنفيذ والإشراف والمراقبة على المؤسسات على أساس التقرير المعد من طرف ال مدقق وكذا لحماية المؤسسات وخاصة العمومية منها بتوفير نظام رقابة داخلية سليم.

3/ **إدارة الضرائب:** إن تقرير المدقق بشأن صحة البيانات والقوائم المالية يزيد من مصداقية الحسابات أمام الإدارة الجباية وبالتالي سهولة في تحديد الوعاء الضريبي[1].

بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أن التدقيق المحاسبي يساعد على :

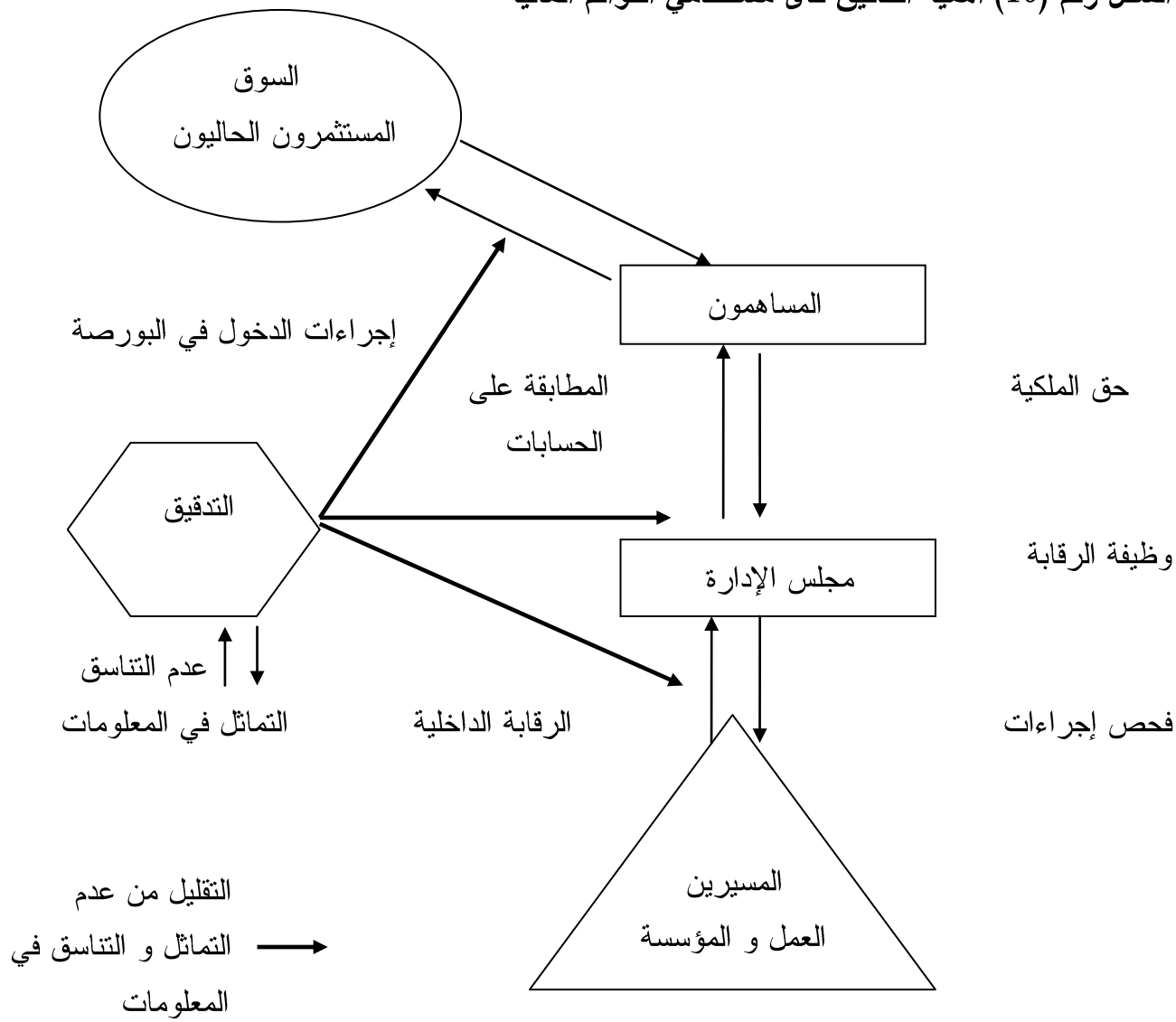
- تحديد النشاطات الكبرى التي تستوجب العناية ؛
- قياس درجة فعالية عمليات مراقبة التسيير في الميدان ؛
- تحديد جودة المعطيات المعدة داخل المؤسسة[2].

---

[1] http://www.aadd2.com/vb showthread.php?t=100934 site consulté le20/10/2010

[2] مجنح عتيقة ، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة السنة الجامعية 2006/2005، ص 8

الشكل رقم (10) أهمية التدقيق لدى مستخدمي القوائم المالية



المصدر: نقاز أحمد ، **دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار دراسة حالة مجمع صيدال**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عمار ثلجي ، لغواط ، السنة الجامعية، 2007/2006، ص 11

الفرع الثاني :أهداف التدقيق

يمكن تقسيمها إلى أهداف تقليدية وأخرى حديثة كما يلي :

أ. الأهداف التقليدية: بدورها تتفرع إلى[1]:

1.أهداف رئيسية:

ـــ التحقق من صحة ودقة وصدق البيانات الحسابية المثبتة في الدفاتر ومدى الاعتماد عليها؛

ـــ إبداء رأي فني محايد يستند على أدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية للمركز المالي.

[1] http://www.2r-net.com/vb/2-iica-aaeocae site consulté le20/10/2010

2. أهداف فرعية:

ـ اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش ؛

ـ تقليص فرص ارتكاب الأخطاء والغش لوضع ضوابط وإجراءات تحول دون ذلك؛

ـ اعتماد الإدارة عليها في تقرير ورسم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات حاضرا أومستقبلا؛

ـ طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم؛

ـ معاونة دائرة الضرائب في تحديد مبلغ الضريبة؛

ـ تقديم التقارير المختلفة وملأ الاستمارات للهيئات الحكومية لمساعدة المدقق .

ب. الأهداف الحديثة المتطورة:

بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى والتي يمكن تقسيمها أيضا إلى أهداف عامة وأهداف العمل الميداني .

1.أهداف عامة: وتتمثل في:

ـ مراقبة الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها؛

ـ تقييم نتائج الأعمال ووفقا للنتائج المرسومة؛

ـ تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط؛

ـ تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع.

2.أهداف العمل الميداني

ـ **الوجود والتحقق:** فهدف المدقق الأول هو التأكد من أن جميع الأصول والخصوم أو جميع العناصر المثبتة في القوائم المالية والميزانية الختامية موجودة وجودا فعلا وذلك بما تقدمه المعلومات المحاسبية من حيث المبلغ والكمية وذلك عن طريق الجرد الفعلي له .

ـ **الملكية والمديونية:** يسعى المدقق من خلال هذا البند إلى التحقق من عقود ملكية الأصل بعد وجوده الفعلي وذلك عن طريق المستندات التي تثبت ذلك(فحسب النظام المحاسبي الملكية تعود إلى المؤسسة أما في النظام المالي المحاسبي الجديد فيجوز الاستئجار وبالتالي التحقق من عقود الإيجار)، ونفس الشيء بالنسبة للمستحقات أو الديون فعليه التحقق من صدقها .

ـ **التقييم والتخصيص:** المقصود هنا هو تقييم الأحداث المحاسبية وفق الطرق المحاسبية المعمول بها كطرق اهتلاك الاستثمارات وإطفاء المصاريف الإعدادية ثم تخصيص العملية في الحسابات المعنية وذلك من أجل تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش وضمان ثبات الطرق المحاسبية من دورة لأخرى مع الالتزام بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما .

ـ **العرض والإفصاح:** إن الهدف الأساسي من التدقيق هو إبداء رأي فني محايد عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة ولا يتأتى ذلك إلا بوجود إفصاح محاسبي من طرف المديرين والمحاسبيين على مخرجات النظام المحاسبي والمعدة وفق معايير الممارسة المهنية.

ـ **الشمولية والكمال:** المقصود بها هو أن تكون المعلومات معبرة وشاملة لكل الأحداث التي تمت خلال الفترة و بمعنى أخر تجهيز البيانات بشكل يوفر معلومات شاملة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

ـ **إبداء رأي فني محايد:** خلاصة عملية التدقيق في المؤسسة هو الخروج برأي فني محايد يجسد حول مصداقية المعلومات الموجودة بالقوائم المالية وتعبيرها الدقيق عن الوضعية المالية ونتيجة النشاط لفترة معينة[1].

الفرع الثالث: فروض التدقيق ومبادئه

أ.فروض التدقيق:

تتمثل في مجموعة الاعتبارات التي لابد أن يأخذها المدقق بعين الاعتبار و يمكن حصرها في :

1.فرض عدم التأكد:

على المدقق أن يضع دائما في اعتباره حالة عدم التأكد ويعمل جاهدا من أجل الحصول على أدلة الإثبات الكافية لإزالتها ويرجع عدم التأكد في المجال المحاسبي إلى الأسباب التالية.

ـ الاستخدام غير المتكامل للبيانات المحاسبية؛

ـ عدم القدرة على تقرير كافة الظروف المستقبلية عند اتخاذ القرارات؛

ـ عدم وجود نظام جيد للاتصال في التنظيم .

2.فرض استقلال المراجع:

ذلك لأن المدقق عندما يمارس عمله يعتبر حكما يعتمد على رأيه فيما كلف به من أعمال، والاستقلال هنا قد يكون بقيام شخص خارجي بعملية التدقيق (مدقق خارجي) كما قد يكون من داخل المؤسسة (مدقق داخلي) فصفة الاستقلال لا تنحصر بالاستقلال عن المؤسسة ولكن بالاستقلال عن القائم بإعداد القوائم المالية.

ويعتمد هذا الفرض نوعين أساسيين من المقومات هما:

ـ **المقومات الذاتية:** هي التي تتعلق بشخص المدقق وتكوينه العلمي والخلقي وخبرته العملية .

ـ **المقومات الموضوعية :** أي ما تتضمنه التشريعات، وما تصدره الهيئات المهنية من أحكام وقواع د وضمانات .

وهذا ما يفسر حق المدقق في الاطلاع على أي مستند يساعده في الوصول إلى قراره و الذي قد يكون سلبي.

[1] خالد أمين عبد الله ، **مرجع سابق** ، ص14،15.

3.فرض تأهيل المدقق:

أي أن يكون المدقق على قدر علمي وعملي كاف لأداء مهمته. لأنه يعتمد على حكمه الشخصي عند ممارسة وظيفته، لذلك فلابد أن يكون على معرفة واسعة بالقوانين والإجراءات والتعليمات محاسبية أو ضريبية أو فنية[1].

4.فرض توافر نظام كاف للرقابة الداخلية:

تشير الرقابة الداخلية إلى الخطة التنظيمية وجميع الوسائل والمقاييس والإجراءات التي تعدها إدارة المؤسسة بهدف المحافظة على أصولها، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها وتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية في عملياتها والالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة [2] وتشمل الرقابة الداخلية ما يلي :

ـ **رقابة إدارية** : هدفها تحقيق أعلى كفاية إنتاجية وإدارية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الإدارية وفقا للخطة ووسائلها (الموازنات–التكاليف المعيارية–دراسة الوقت–التقارير–التدريب)؛

ـ **رقابة محاسبية:** هدفها اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ودرجة الاعتماد عليها ومن وسائلها (حسابات المراقبة–الجرد المستمر–المصادقات–التدقيق الداخلي–النظام المستندي)؛

ـ **ضبط داخلي:** هدفه حماية أصول المنشأة من أي اختلاس أو ضياع أو سرقة أو سوء استعمال ومن وسائلها (تقسيم العمل–تحديد الاختصاصات والمسؤوليات).

5.فرض الصدق في محتويات التقرير:

تعتمد الإدارة عند توزيعها للأرباح أو قبولها للضريبة على تقرير المدقق، وينشأ هذا الفرض من حقيقة وضع المدقق وهل هو محل ثقة جميع الأطراف أصحاب المصالح في المنشأة أو خارجها أم لا [3].

كم قدم الصبان و زملاءه مجموعة الفروض التي اعتبرها بمثابة الإطار الفكري الذي يتم الرجوع إليه عند القيام بعملية التدقيق. و يمكن تحديدها في :

- البيانات المالية قابلة للفحص؛
- لا وجود لتعارض في المصالح بين المدقق والإدارة؛
- خلو القوائم المالية وأية معلومات أخرى تقدم للفحص من أخطاء غير مادية؛
- وجود نظام للرقابة الداخلية سليم يبعد احتمال حدوث أخطاء؛
- التطبيق المناسب للمبادئ المحاسبية يؤدي إلى قوائم مالية سليمة وبالتالي التعبير الصحيح عن المركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها؛

---

[1] بن بخلف أمال ، **المراجعة الخارجية في الجزائر دراسة حالة لشركة قابضة عمومية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، في قسم نقود ومالية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2002/2001 ص 20 ،21.

[2] الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، **مراجعة و مراقبة داخلية**، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، السعودية ، بدون ذكر السنة ، ص 45

[3] بن يخلف أمال ، مرجع سابق ، ص 22

– العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي تبقى كذلك في المستقبل إلى وجود دليل يعبر عكس ذلك؛

– مدقق الحسابات يقوم فقط بإبداء الرأي عن البيانات المالية؛

– فرض التزامات مهنية على المراجع تتناسب مع مركزه[1].

ب. مبادئ التدقيق

وهناك مبادئ متعلقة بركن الفحص وأخرى بركن التقرير :

1.المبادئ المرتبطة بركن الفحص:

– مبدأ تكامل الإدراك الرقابي: يعني المعرفة التامة بطبيعة أحداث المؤسسة وآثارها الفعلية والمحتملة على كيانها .

– مبدأ الشمول في مدى الفحص الاختباري: يعني أن يشمل مدى الفحص أهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية وكذلك جميع التقارير المالية المعدة بواسطة المؤسسة مع مراعاة الأهمية النسبية لهذه التقارير.

– مبدأ الموضوعية في الفحص: يشير إلى ضرورة العقل إلى حد أقصى ممكن، منه عنصر التقدير الشخصي، وذلك بالاستناد إلى العدد الكافي من أدلة الإثبات التي تؤيد رأي المدقق وتدعمه خصوصا اتجاه العناصر والمفردات التي تعتبر ذات أهمية كبيرة نسبيا، وتلك التي يكون احتمال حدوث الأخطاء فيها أكبر من غيرها.

– مبدأ فحص مدى الكفاية الإنسانية: نشير إلى وجوب فحص مدى الكفاية الإنسانية في المؤسسة بجانب فحص الكفاية الإنتاجية لما لها من أهمية في تكوين الرأي الصحيح لدى المدقق عن أحداث المؤسسة وهذه الكفاية هي مؤشر للمناخ السلوكي لها وهو تعبير ما تحتويه المؤسسةمن نظام للقيادة والسلطة والحوافز والاتصال والمشاركة.

2. المبادئ المرتبطة بركن التقرير:

– مبدأ كفاية الاتصال: يشير إلى مراعاة أن يكون تقرير الشخص القائم بعملية التدقيق أداة لنقل العمليات الاقتصادية للمؤسسة لجميع المستخدمين لها بصورة حقيقية تبعث على الثقة بشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد هذه التقارير.

– مبدأ الإفصاح: يشير إلى مراعاة عن كل من شأنه توضيح مدى تنفيذ أهداف المؤسسة، ومدى التطبيق للمبادئ والإجراءات المحاسبية والتغير فيها وإظهار المعلومات التي تؤثر على دلالة التقارير المالية وإبراز جوانب الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية والمستندات والدفاتر والسجلات.

[1] محمد سمير الصبان، **نظرية المراجعة وآليات تطبيقها ،الدار الجامعية**، الإسكندرية، مصر،2003 ،ص22.

– **مبدأ الإنصاف:** يشير إلى مراعاة أن تكون محتويات تقرير المدقق وكذا التقارير المالية منصفة لجميع المرتبطين والمهتمين بالمؤسسة سواء داخلية أو خارجية.

ـــ **مبدأ السببية:** ويشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن يشمل التقرير تفسيرا واضحا لكل تصرف غير عادي يواجه به المدقق، وأن تبنى تحفظاته ومقترحاته على أسباب حقيقية وموضوعية[1].

وقد وضع الاتحاد الدولي للمحاسبين في المعيار الدولي للمراجعة رقم 200 وفي الفقرة رقم (4) مجموعة من المبادئ يمكن إيجازها في[2] :

ـــ الاستقلالية ؛

ـــ الكرامة ؛

ـــ الموضوعية ؛

ـــ الكفاءة المهنية والعناية المطلوبة ؛

ـــ السرية ؛

ـــ السلوك المهني ؛

ـــ المعايير الفنية .

وذلك بالإضافة إلى احترام معايير التدقيق الدولية والالتزام بتخطيط وتنفيذ التدقيق بنظرة الحذر المهني مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي ربما تؤدي إلى الأخطاء المادية في القوائم المالية .

المطلب الثالث: معايير التدقيق وتصنيفاته

الفرع الأول: معايير التدقيق

تعتبر معايير التدقيق بمثابة إرشادات عامة لمساعدة المدققين للقيام بالأعمال المسندة إليهم ويمكن تجميعهم في ثلاث مجموعات كالتالي :

أ. المعايير العامة:

يجب على القائم بالتدقيق أن يكون شخص حائز على تأهيل علمي ملائم وكفاءة لازمة في تدقيق الحسابات، وتتمثل الكفاءة في جملة المعارف والخبرات في شتى الميادين والتي تزداد اتساعا مع مرور الزمن، ويحصل الم دقق عليها بعد تكوين نظري وميداني وذلك ليتمكن من حماية أصحاب المال وكل المتعاملين. بالإضافة إلى ذلك فلابد أن يتميز بالحياد والاستقلالية تجاه مختلف الأطراف الذين يتم رفع التقرير النهائي لهم، والاستقلالية هنا تتمثل في نزاهة واستقامة ونضج المدقق وتمتعه بكافة حقوقه المدنية وعدم تعرضه لعقوبات سابقة[3].

---

[1] أحمد حلمي جمعة، **مرجع سابق**، ص22.

[2] بن يخلف أمال، **مرجع سابق** ، ص45

[3]– محمد بوتين، **مرجع سابق** ، ص 38.

كما عليه أن يعتبر هذا الاستقلال ضرورة لا غنى عنها من شأنها أن تضفي مزيدا من الثقة على البيانات المحاسبية التي يبدي رأيه فيها.القانون رقم 91- 08 المؤرخ في 1991 المتعلق بمهنة الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، كما أنه لا بد على مدقق الحسابات أن يلتزم دائما بالاستقلال في تفكيره في جميع الأمور التي تنتمي إلى المهمة المنوطة به.

وهنا نجد أن المشرع الجزائري كان صارما بإصداره مجموعة نصوص للمحافظة على استقلالية المدقق، لذا فقد اشترط عليه الأتي[1] :

ـ لا تربطه صلة قرابة حتى الدرجة الرابعة بالمسئولين في المؤسسة وأزواجهم؛

ـ لا يتقاضى أية تعويضات، أتعاب، أجر،أو علاوات يدفعها له مسئولون أو أزواجهم، أو من طرف مؤسسة أخرى تملك عشر الأموال الجماعية في المؤسسة التي يدققها ما عدا أتعابه بصفته محافظ حسابات والمحددة قانونا؛ كما يمنع عليه مايلي:

ـ أن يقوم برقابة شركات يملك فيها مباشرة أو غير مباشرة مساهمات؛

ـ أن يمارس وظيفة مستشار جبائي أو مهمة خبير قضائي لدى شركات أو هيئة يراقب حساباتها؛

ـ أن يشغل منصبا مأجورا في شركة أو هيئة راقبها قبل أقل من ثلاث سنوات بعد وكالته؛

ـ القيام بأعمال التسييرية بصفة غير مباشرة أو بواسطة الاشتراك أو الإحلال محل مسيرين؛

ـ مهام التنظيم والإشراف على محاسبة المؤسسة المراقبة[2].

إضافة إلى هذا كله فعليه بذل العناية المهنية الكافية والواجبة في عملية التدقيق وإعداد التقرير.

ب. معايير العمل الميداني:

من أولى الأعمال التي يقوم بها المدقق هي التخطيط السليم لعملية التدقيق، تخصيص المهام على المساعدين و الإشراف عليهم على نحو ملائم تعتبر هذه الخطوة مهمة فعليه معرفة الأهداف والإمكانيات المتاحة والوقت المستغرق للقيام بالعملية .

كما عليه محاولة التوصل إلى الفهم الجيد لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وذلك لتحديد نوعية التدقيق المتبناة وحجم المفردات المراد اختبارها، اعتمادا على درجة أثره على نوعية ومصداقية المعلومات الناتجة عن النظام المولد لها .

إضافة إلى هذا كله فعليه العمل من أجل الحصول على الأدلة الكافية بالتحقق من سلامة المعالجة المحاسبية للبيانات و عرض المعلومات من خلال الفحص والملاحظة والاستفسارات والمصادقات التي توفر للمدقق أساسا معقولا وقاعدة متينة يستطيع على ضوئها من إبداء رأي فني محايد القوائم المالية الختامية[3] .

---

[1] – ألفين أرينز ، جيمس لوبك ، **مرجع سابق**، ص 31

[2] نقاز أحمد ، **مرجع سابق** ، ص30

[3] محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 44 .

ج. معايير إعداد التقرير :

تنتهي مهمة التدقيق بكتابة تقرير يتضمن رأي المدقق النهائي حول شرعية وصدق الحسابات وبصفة عامة فإن من معايير التقرير يجب أن:

ـــ يحدد التقرير ما إذا كانت القوائم المالية تتفق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ؛

ـــ يذكر فيه حالات عدم الثبات في تطبيق المبادئ المحاسبية بين الفترة الحالية والفترة السابقة ؛

ـــ إن القوائم المالية تظهر حقيقة المركز المالي وأن الوضعية المالية ناتجة فعلا عن العمليات التي قامت بها المؤسسة؛

ـــ يجب أن يتضمن التقرير رأي المدقق في القوائم المالية ككل أو امتناعه عن إبداء الرأي، وفي الحالة الأخيرة يجب أن يتضمن التقرير الأسباب التي أدت إلى ذلك [1].

الفرع الثاني: تصنيفات التدقيق

يمكن تصنيف عملية التدقيق إلى عدة مجموعات وكل مجموعة تتضمن أنواع مختلفة لهاته العملية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التصنيفات لا تغير من جوهر العملية لأن مفهوم التدقيق ومبادئه وأهدافه لا تتغير بتغير الزوايا التي ينظر منها. وبالتالي يمكن تصنيفه :

ـــ من حيث الحدود: تدقيق كامل وتدقيق جزئي ؛

ـــ من حيث مدى الفحص: تدقيق تفصيلي وتدقيق اختباري؛

ـــ من حيث التوقيت: تدقيق نهائي وتدقيق مستمر؛

ـــ من حيث الاستقلال: تدقيق خارجي و تدقيق داخلي؛

ـــ من حيث الالتزام: تدقيق الإلزامي و تدقيق اختياري .

أ.من حيث الحدود(نطاق العمل)

1.التدقيق الكامل:

فيه يكون للمدقق إطار غير محدد للعمل الذي يقوم به، إذ يقوم بفحص البيانات والسجلات والقيود المثبتة بقصد إبداء رأي فني محايد حول صحة مخرجات نظام المعلومات المحاسبية ككل، فعملية تدقيق لابد أن تتقيد بالمعايير و المستويات المتعارف عليها. ويصلح هذا النوع من التدقيق أكثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بمحدودية نشاطاتها .

2. التدقيق الجزئي:

[1] ألفين أرينز ، جيمس لوبك ، **مرجع سابق** ، ص31

يقتصر فيه المدقق على بعض العمليات فقط، حيث أن الجهة التي تعين الم دقق هي التي تحدد العمليات المطلوب تدقيقها على سبيل الحصر وبذلك فإن مسؤوليته تنحصر في المجال أو الحدود المكلف بها، ولذلك يتطلب الأمر هنا وجود اتفاق كتابي بين المدقق والجهة المسئولة بين من خلال حدود التدقيق .

وسبب انتشار هذا النوع يكمن في الشكوك في البند المراد تدقيقه سواء من الجهة المسيرة أو الشركاء في وجود أخطاء أو غش أو تلاعب يظهر في عدم دقة وصراحة المعلومات الناتجة عن النظام المولد للبند .

تبعا لما سبق أصبح من الضروري تقييد هذا النوع من التدقيق بالعناصر الآتية :

ـــ وجود عقد كتابي يوضح نطاق العمل؛

ـــ إبراء ذمة المدقق من القصور والإهمال في بنود أخرى. وبذلك تحصر مسؤوليته في مجال المسند إليه فقط.

ب.من حيث مدى الفحص

1.التدقيق الشامل (التفصيلي):

يقوم المدقق بفحص جميع القيود ، الدفاتر ، السجلات ، المستندات والبيانات المحاسبية ، وقد تكون الشمولية هنا لبند معين وقد يكون شامل بالنسبة لجميع عمليات المؤسسة، على حسب ما يقتضيه العقد المبرم ما بين المدقق وأصحاب المؤسسة الذي يوضح طبيعة وشكل التدقيق والبند أو كل ما يراد تدقيقه.

2. التدقيق الاختباري :

وفيه ينحصر عمل المدقق على جزء من المفردات ومن ثم تعميم النتائج على كل أو مجموع المفردات (المجتمع). ويكون هذا النوع من التدقيق في المؤسسات كبيرة الحجم والمتعددة العمليات والتي يصعب تدقيق كل عملياتها .

لذلك تظهر لنا وبجلاء أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحديد حجم العينة من خلال تقييم هذا النظام واكتشاف مواطن الضعف والقوة في الأجزاء المكونة له من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد مدى إمكانية تطبيق هذا النوع من التدقيق[1].

ج. من زاوية توقيت التدقيق

1. التدقيق المستمر:

يقوم المدقق في هذا النوع بفحص وإجراء الاختبارات الضرورية على المفردات المحاسبية على مدار السنة المالية للمؤسسة، وفق طريقة منتظمة وبرنامج زمني مضبوط، والواقع أن هذا النوع من التدقيق يصلح في المؤسسات الكبيرة الحجم إذ يصعب على المدقق اختبار جميع المفردات مرة واحدة في نهاية السنة.

[1] أحمد حلمي جمعة ، **مرجع سابق** ، ص11

كما يساهم في تحقيق التدقيق الكافي بإعطاء الوقت الكافي لأي بند، إلا أن طول المدة يسمح له بتكوين علاقات بما يمس حياده .

2. التدقيق النهائي :

يستعمل هذا النوع عادة في نهاية السنة المالية، إذ يعين الم دقق القيام بـالتسويات وتحضير الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي، والواقع أن هذا النوع يكون في المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد عملياتها قليل ويستطيع المدقق التحكم في الوضعية في ظل محدودية المدة .

ومنه نستخلص أن ميزة هذا النوع من التدقيق يتمثل في انخفاض التكاليف مقارنة بالسابق[1].

ج.من حيث الالتزام القانوني

1. التدقيق الإلزامي :

هو الذي يفرضه القانون، حيث نص المشرع من خلال نصوصه على إلزامية تعيين مدقق يقوم بالوظائف التي حددت له وهذا بغية الوصول إلى الأهداف الم نتظرة من التدقيق. نص المشرع الجزائري في القانون التجاري وفي مادته(609) على أنه: يعين القائمون بالإدارة الأولون وأعضاء مجلس المراقبة الأولون ومندبوا الحسابات الأولون في القوانين الأساسية على ضرورة تعيين مندوب الحسابات في قانون التأسيس إلى شركات المساهمة. كما نصت المادة 715 مكرر 4 مدة عمل مندبوا الحسابات من خلال النص التالي: تعيّن الجمعية العامة العادية للمساهمين مندوبا للحسابات أو أكثر لمدة ثلاثة سنوات تختارهم من بين المهنيين المسجلين على جدول المصف الوطني[2].

2. التدقيق الاختياري :

هو التي تقوم به المؤسسة دون وجود إلزام قانوني، كما هو الحال بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة أو ذات الشخص الوحيد والتي يسعى أصحابها إلى طلب الاستعانة بخدمات المدقق بغية الاطمئنان على صحة المعلومات المحاسبية الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبية وعن نتائج الأعمال والمركز المالي، إذ أن هذه المعلومات تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء وخاصة في حالة تغير رأس المال با نفصال أو انضمام شريك.

د. من حيث الاستقلال

1. التدقيق الخارجي:

هو عملية منظمة يقوم بها مدقق مستقل بغرض إبداء رأي مهني في مجموعة القوائم المالية التي تخص وحدة اقتصادية معينة مع تواصل النتائج للمستخدمين ذوي الاهتمام [3].

---

[1] http://www.9alam.com/forums/newreply.php?s =newreply&p=9940 Site consulté le 20/10/2010

[2] القانون التجاري الجزائري: المادة 609، ص 156.

[3] رجب السيد ،عبد الفتاح محمد الصحن،محمود ناجي درويش ،أصول المراجعة ، الدار الجامعية الإسكندرية –2000 ص07

تكون هذه العملية لتأكد من أن كل العمليات تم تسجيلها بشكل كامل،وأن كل عملية تم تسجيلها لابد أن تكون:

- حقيقية؛
- صحيحة التقييم؛
- صحيحة التسجيل؛
- مسجلة وقت وقوعها.

2. التدقيق الداخلي:

نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، داخل التنظيم للقيام بالمسئوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي يتم تدقيقها .

يعتبر هذا النوع ذو اهتمام كبير لإدارة المؤسسة، وخاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الأقسام والفروع المتعددة في الداخل والخارج، لأنها توفر معلومات تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما تعتبر مرجع لاتخاذ القرار[1].

[1] http://www.9alam.com/forums/newreply.php?s=newreply&p=9939 Site consulté le 20/10/2010

جدول رقم (3) :أوجه الاختلافات بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي

م	البيان	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
1	الهدف	1-تحقيق أعلى كفاءة إدارية و إنتاجية من خلال القضاء على الإسراف و اكتشاف الأخطاء والتلاعب في الحسابات . 2-التأكد من صحة المعلومات المقدمة للإدارة للاسترشاد بها في رسم الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها.	إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صدق و عدالة التقارير المالية عن فترة محاسبية معينة و توصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة منها .
2	علاقة القائم بعملية التدقيق بالمنشأة	موظف من داخل المؤسسة (تابع)	شخص طبيعي أو معنوي مهني من خارج ال مؤسسة (مستقل)
3	نطاق و حدود التدقيق	تحدد الإدارة نطاق عمل الم دقق، كما أن طبيعة عمله ت سمح له بتوسيع عمليات الفحص و الاختبارات لما لديه من وقت وإمكانات تساعده على تدقيق جميع عمليات المؤسسة.	يتحدد نطاق و حدود العمل وفقا للعقد الموقع بين المؤسسة و المدقق الخارجي، و العرف السائد، و معايير التدقيق المتعارف عليها، وما تنص عليه القوانين المنظمة لهاته المهنة وغالبا ما يكون التدقيق الخارجي تفصيلي أو اختباري وفقا لطبيعة و حجم عمليات المؤسسة.
4	التوقيت المناسب للأداء	1-يتم الفحص بصورة مستمرة طوال السنة المالية . 2-اختيارية وفقا لحجم المؤسسة.	1-يتم الفحص مرة واحدة (نهائية)أو خلال فترة دورية أو غير دورية طوال السنة المالية (مستمرة) . 2-قد يكون كامل أو جزئي 3-إلزامية وفقا للقانون السائد.
5	المستفيدين	إدارة المؤسسة.	1-قراء التقارير المالية. 2-أصحاب المصالح. 3-إدارة المؤسسة .

المصدر: . أحمد حلمي جمعة ، **مرجع سابق**، ص : 18

المبحث الثاني: التدقيق الداخلي

إن تعقد النشاطات وتنوعها في المؤسسات وتضاعف حجمها وكذا ضخامة الوسائل البشرية والمادية والمالية أدى إلى رفع حجم العمليات الواجب القيام بها وبذلك الوقوع في الأخطاء والانحرافات والتلاعبات. هذا ما جعل بروز التدقيق الداخلي أمرا حتميا، لأنه وسيلة لضمان تطبيق نظام الرقابة الداخلية إضافة إلى ذلك فهو يساعد على حماية أصول المؤسسة .

كما يعتبر وظيفة تقييمية مستقلة نسبيا بالمؤسسة، حيث كانت بادئ الأمر تهتم بالجانب المالي والمحاسبي إلا أنها اليوم تغطي مختلف الوظائف في المؤسسة وتقدم النصح إلى مجموع المسيرين لبلوغ الهدف النهائي، بهذا فهي تتمركز في قمة الهرم التنظيمي مستقلة عن بقية المديريات الخاضعة للرقابة الداخلية، وذلك للتأكد من أن النصوص المعمول بها كافية، المعلومات المتدفقة عبر مختلف المستويات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة .

وبناءا على الاحتياجات المتزايدة للجهة المسيرة للمؤسسة من أجل فحص البيانات والسجلات المحاسبية ، وتقييم نظام الرقابة الداخلية بغية الحصول على معلومات تعكس الوضعية الحقيقية و التي تعتبر أساس لاتخاذ القرار، ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي .

المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي هو وظيفة رقابية تمارس في المؤسسات المختلفة منذ قرون مضت، وهي تنبع من الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة وتتأثر بأهدافها، وتتطور مع تطورها، ولقد نشأ الطلب عليها نتيجة الحاجة لوجود وسيلة تقلل من حالات الغش والخطأ في السجلات المحاسبية بغرض حماية الأصول. وقد نتج عن هذا التطور تطور في المفهوم أيضا .

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي

يرجع المؤرخون ظهور التدقيق الداخلي إلى أكثر من ستة ألاف عام مضت، حيث يعتقد بوجود دليل على أن هناك أنظمة رسمية للتسجيل والتحقق كانت تستخدم في ذلك الوقت في منطقة الشرق الأدنى ،وبدأ الاهتمام بالتدقيق الداخلي يزداد في أوربا منذ القرن الثامن عشر الميلادي نتيجة ظهور حالات كثيرة للغش، ومع انتقال المحاسبة والتدقيق إلى الدول الأوربية والولايات المتحدة والنمو المضطرد في أنشطة الأعمال بدأ الاتجاه نحو ضرورة وجود وظيفة رقابية مستقلة داخل المؤسسة[1].

ونظرا لأن اهتمام الإدارة في الماضي كان ينصب أساسا على حماية الأصول، والاحتفاظ بتسجيلات مالية دقيقة، والالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة، والحد من حالات الغش، فقد ينظر لهاته وظيفة على أنها امتداد لعمل المدقق الخارجي.

---

[1] نقاز أحمد ،**مرجع سابق** ، ص43

أدت هذه النظرة الضيقة لمجال عمل المدقق الداخلي إلى التركيز على الجوانب المالية فقط للعمليات وأنشطة المؤسسة، وكان المدقق الداخلي في ذلك الوقت يلعب دورا محدودا، كما لم تكن هناك حاجة لإنشاء نشاط مستقل على شكل قسم أو إدارة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ولقد أدى النمو المتزايد في أنشطة الأعمال، وكبر حجم المؤسسات, وتعقد العمليات التي تقوم بها، إلى زيادة الاهتمام بالوظيفة الرقابية للإدارة وظهور الحاجة إلى وجود التدقيق الداخلي كنشاط رقابي مستقل يساعد الإدارة في القيام بوظيفتها الرقابية بفاعلية وكفاءة، وذلك من خلال تقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية، حماية الأصول، التحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية وما تحتوي عليه من بيانات وتقييم كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة كفاءة العاملين فيها إذ ترتب على ذلك الاعتراف بالدور الذي تلعبه هذه الوظيفة حيث أصبحت تمتد إلى كل الجوانب المالية والتشغيلية في المؤسسة واتسع نطاق استخدامها وأصبحت تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات، كما أصبحت أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا.

إضافة إلى ذلك فقد كانت لحالات الفشل وإفلاس المؤسسات في الولايات المتحدة في الأربعينيات من القرن السابق، الأثر في التوجه نحو ضرورة الاعتراف بالتدقيق الداخلي كمهنة تكون لها مقوماتها التي تمكنها من تحقيق الغرض منها، حيث تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة في عام 1941[1] وذلك بغرض تطوير التدقيق الداخلي كمهنة يعترف بها، وأدى إنشاء فروع عديدة لهذا المعهد في عدد كبير من الدول، إلى انتشار فكرة "المهنية" في التدقيق الداخلي وضرورة تطويره كمهنة تتوافر لها مقوماتها من وجود معايير مهنية لممارسته، والترخيص بمزاولته، وقواعد السلوك المهني يجب الالتزام بها، مع ضرورة التعليم والتطوير المستمر لممارسي المهنة.

بهذا أصبح التدقيق الداخلي وظيفة تمارس داخل المؤسسات وفي بيئات متنوعة من الناحية القانونية أو الثقافية وفي مؤسسات تختلف في أغراضها، أحجامها، هيكلها التنظيمي وشكلها القانوني. إضافة إلى ذلك فهو يلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار وعلى جميع المستويات خاصة الإدارة العليا.

الفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

ـ تعريف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA: هو نشاط تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية، والعمليات الأخرى، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، داخل التنظيم للقيام بالمسئوليات المنوطة بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم و التوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي يتم تدقيقها [2].

---

[1] فتحي رزق السوافيري و آخرون، **الرقابة و المراجعة الداخلية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002،ص65.

[2] عبد الفتاح الصحن و آخرون، **مرجع سابق**، ص38

ـ **تعريف المعهد الفرنسي للمراجعين و المراقبين الداخليين IFACI:** التدقيق الداخلي هو فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، إن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة ، الهياكل واضحة ومناسبة [1].

ـ نشاط مستقل وموضوعي وتوكيدي واستشاري، صمم من أجل إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم [2].

من خلال هذه التعاريف المختلفة للتدقيق الداخلي يتضح مايلي:

ـ يعد التدقيق الداخلي وظيفة (نشاط) مستقل داخل تنظيم معين، هذه الاستقلالية نسبية لأن هذه الوظيفة تابعة تنظيميا للإدارة العليا، والاستقلالية تكن بالنسبة لمختلف الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

ـ يقوم بهذه الوظيفة شخص أو أشخاص مؤهلون تابعين للمؤسسة.

ـ يتمثل عمل هذه الوظيفة في إجراء عملية التدقيق (فحص، تحقيق، إعداد تقرير) دوريا وبشكل موضوعي حول جميع العمليات وعلى مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة.

ـ بعد إجراء عملية التقييم يتم إبلاغ الإدارة العليا بمدى سيرورة العمليات ومدى تجسيد السياسات وتحقيق الأهداف مع اقتراح مجموعة من التحسينات من شأنها أن تزيد في فاعلية وكفاءة كل من إدارة المخاطر، الرقابة وعمليات التحكم التي تتم في المؤسسة.

من هذا نستطيع إعطاء تعريف شامل للتدقيق الداخلي حيث يمكن القول بأنه: العمل بصورة مستقلة موضوعية واستشارية وذلك بإجراء فحص وتقييم لعمليات المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، رفع كفاءة إدارة المخاطر وضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية والتقدّم بتوصيات لتحسينها بما يساعد الإدارة والموظفين على أداء مهامهم بفعالية.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

أ.أهمية التدقيق الداخلي :

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات بصورة ملحوظة وذلك نتيجة لعدد من الأسباب أهمها زيادة حجم المشروعات، والتعقيد في أنظمتها الإدارية والإنتاجية، وزيادة عدد الشركات متعددة الجنسيات،

[1] محمد بوتين، **المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص13 .

[2] زاهر الرمحي ، **التدقيق الداخلي و الرقابة الداخلية** ، أصول للتدريب و الاستشارات ، الخرطوم ، السودان ، 2010/11/25 .

وانتشار فروعها في بلدان عديدة واعتماد ألامركزية في الإدارة وما رافق ذلك من تعقيدات في أنظمتها المالية والمحاسبية[1].

ولقد أدت كل هذه العوامل إلي بروز عدد من المشاكل التشغيلية مثل الحاجة إلى التأكد من تطابق العمليات التشغيلية مع الخطط الموضوعة، ومدى كفاية البرامج التشغيلية لتحقيق أهداف المنشأة، وهو الأمر الذي يتطلب التقييم المستمر والمساهمة المتواصلة في حلها من قبل ذوي الخبرة والإحاطة الشاملة بأنشطة المؤسسة وأدائها، وكل هذه الصفات لا تنطبق إلا على المدققين الداخليين بحكم طبيعة العمل الذي يقومون به باستمرار داخل المؤسسة حيث يكرس المدقق الداخلي كل وقته وجهده لخدمة الشركات التي يعمل لديها، فتصبح معرفته حول عملياتها ونظم رقابتها الداخلية أكبر بكثير من معرفة المدقق الخارجي وهذا يعطي مرونة للدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في خدمة أهداف الشركة[2].

وتظهر أهمية التدقيق الداخلي للإدارة من خلال تقديم الخدمات التالية[3]:

ـ **خدمات وقائية:** التأكد من وجود حماية كافية للأصول، حماية السياسات والخطط من الانحرافات عند التطبيق ؛

ـ **خدمات تقويمية:** قياس وتقويم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية ؛

ـ **خدمات تطويرية:** تقديم الاقتراحات لتطوير وتحسين الأنظمة داخل المؤسسة.

ب. أهداف التدقيق الداخلي

يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية[4]:

-**تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة:** تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها؛

-**قابلية المعلومات للاعتماد عليها:** يجب أن تكون المعلومات والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة، وكاملة، ومفيدة، وأتقدم في الوقت المناسب، حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة؛

-**حماية الأصول:** يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق، والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة؛

ـ **الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة :** يتحقق المدقق الداخلي من أن التابعين للمؤسسة يقومون بما هو مطلوب منهم بإتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات، وفي حالة عدم الالتزام بذلك فعليه تحديد أسباب ذلك ؛

---

[1] ثناء على قباني ، نادر شعبان السواح ، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،2006 ، ص 18،17.

[2] كمال محمد سعيد النونو ، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،قسم المحاسبة و التسيير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،السنة الجامعية 2009/2008، ص 37.

[3] الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، **مرجع سابق** ، ص51

[4] http://www.9alam.com/forums/newreply.php?s=9940 site consulté le 20/11/2010

-**الوصول إلى الأهداف والغايات:** يتم وضع الأهداف والغايات وإجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف المؤسسة، والتحقق من تنفيذها كما هو مخطط ؛

-**منع واكتشاف الغش والاحتيال** : تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المؤسسة وعلى المدقق الداخلي فحص، وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وليس من مسؤولية المدقق الداخلي اكتشاف الغش ولكن عليه أن يكون لديه معرفة كافية بطرق واحتمالات الغش ليكون قادراً على تحديد أماكن حدوثه .

ويمكن القول بالنسبة لأهداف أنها كانت تقتصر في البداية على اكتشاف الغش والأخطاء و ضبط البيانات، لكن ومنذ نهاية القرن 19 حدث تطور منطقي لنشاط التدقيق الداخلي الذي أصبح عبارة عن نشاط تقييمي له دور في مساعدة الإدارة في حكمها عن كيفية التنفيذ للأنشطة المختلفة داخل المؤسسة .

انطلاقا من هذا تم تقسيم أهداف التدقيق الداخلي إلى الهدفين التاليين و هما:

الهدف الأول: الحماية أو التحقيق

يعني مفهوم الحماية تدقيق الأحداث والوقائع الماضية للتحقق من الآتي :

1. دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية ومن إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية ؛
2. إن أصول المؤسسة قد تم المحاسبة عنها وأنها محاطة بالحماية الكافية من السرقة والإهمال؛
3. اختبار الرقابة الداخلية خاصة ما يتعلق بالفصل بين وظيفة الاحتفاظ، وظيفة التنفيذ و وظيفة المحاسبة؛
4. تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات، بحيث يدقق كل موظف عمليات الموظف الذي قبله، وهذا لا يؤدي إلى تكرار الأعمال .

الهدف الثاني: هدف التقييم

يعد هذا الهدف امتداد لتدقيق الأحداث المالية، لذا فإن مفهوم هدف التقييم يتضمن التأكد من كل جزء من نشاط المؤسسة موضع المراقبة، ولذلك فإن تحقيق هذا الهدف يكون من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال الخريطة التنظيمية وليس من خلال التقارير المالية، وبناءا على ذلك فإن المدقق الداخلي، يعد في هذه الحالة ممثلا للإدارة العامة وليس ممثلا للإدارة المالية، وذلك لأنه يقيم مدى تقارب أهداف الأنظمة الفرعية مع الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا لها أو مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة[1] .

لذا يذكر البعض خطوات لتباعها عند إعداد برنامج عمل للتدقيق الداخلي وهي كالتالي[2] :

[1] أحمد حلمي جمعة ، مرجع سابق ،ص92 ، 94.

[2] نفس الرجع السابق ، ص 95

1. تحديد لأهداف العامة التي تضعها الإدارة العليا للقسم موضوع الدراسة؛
2. تجميع البيانات المتعلقة بتنظيم القسم ؛
3. تحليل عمل القسم إلى جزيئات ؛
4. تقييم أعمال القسم والكشف عن عناصر الضعف لمعالجتها، وكذا عناصر القوة لتنميتها ؛
5. مقارنة النتائج المتوصل إليها بالأهداف.

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومعاييره

الفرع الأول: أنواع التدقيق الداخلي

كان التدقيق الداخلي في بدايته يعني فقط التحقق الداخلي من مصداقية وانتظام حسابات المؤسسة أما اليوم فأصبح يهتم بدراسة المؤسسة لتقييم العمليات والحسابات (تدقيق مالي)، لتحسين الأداءات (تدقيق عملي) أو للحكم على فعالية تسيير المسيرين(تدقيق إداري).

من هذا نجد أن التدقيق المالي ماهو إلا نوع من أنواع التدقيق الداخلي وليس أهمها لأنه اليوم أصبح التدقيق العملي هو أهم نشاطات مصلحة التدقيق الداخلي. إلا أن هذا لا يعني إهمال النوعين الباقيين لأن لكل نوع مكانته داخل المؤسسة .

أ.التدقيق المالي: هو الفحص وتدقيق العمليات والوثائق المالية والمحاسبية والإجراءات المستعملة العمليات في تسيير هذا الجانب، يقوم به شخص مؤهل للحسابات السنوية بغرض إعطاء رأي مبرر حول انتظام هذه الحسابات ومصداقية القوائم المالية. يعتمد في ذلك على التقنيات التالية :

ـــ تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة؛

ـــ اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير؛

ـــ التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام؛

ـــ الجرد الفعلي للأصول والمخزونات الثابتة مع التأكد من صحة معالجتها المحاسبية في الدفاتر.

ب.التدقيق الإداري: هو التدقيق الذي يشمل فحص الإجراءات الرقابية الخاصة بنواحي النشاطات الأخرى غير الناحية المالية أو المحاسبية ولذا فهي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المطبقة في المؤسسة ومن المهام التي يتوجب القيام بها ما يلي[1]:

ـــ دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومراقبة الجودة؛

[1] شعباني لطفي ، **المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004/2003،ص 45.

ــ التأكد من سير برنامج التدريب للموظفين والعاملين بالمؤسسة، وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج واقتراح سبل تطويره وتحسينه لغرض رفع مستوى الأداء في العمل؛

وهنا لابد من الإشارة بأن المدقق الداخلي لا يتدخل في مهام مراقب التسيير الذي يقوم بوضع طرق التنبؤ وضمان سلامة السياسات العامة للمؤسسة، وإنما يتأكد فقط من أن هذه الطرق مطبقة جيدا وتستجيب للأهداف المرسومة.

الفرع الثاني: معايير التدقيق الداخلي

يقصد بالمعيار القاعدة التي توجه الفعل، وبذلك فمجموع المعايير هي بمثابة وجهة أو مرجع لأعمال المدققين، تحدد لهم من طرف منظمات عالمية .

إن قواعد ومعايير التدقيق الداخلي لم يتم تحديدها في يوم واحد، بل في سنة 1947 قامت المنظمة العالمية للتدقيق الداخلي بتحديد مسؤوليات المدققين الداخليين والتي تهدف من خلالها إلى تحديد أهداف ومجال تدخلهم.

في سنة 1968 وبالتحديد في البداية ظهر ما يسمى بقانون المعاملة الذي حدد معايير التدقيق وضرورة الاستناد إليها[1]، وذلك بغيت الوصول إلى الأهداف التالية [2]:

ــ تحديد المبادئ الأساسية التي يجب إتباعها عند تطبيق التدقيق الداخلي ؛

ــ إيجاد إطار مرجعي من أجل تطبيق و توسيع نشاطات التدقيق الداخلي؛

ــ إعداد مقاييس تحديد سير التدقيق الداخلي ؛

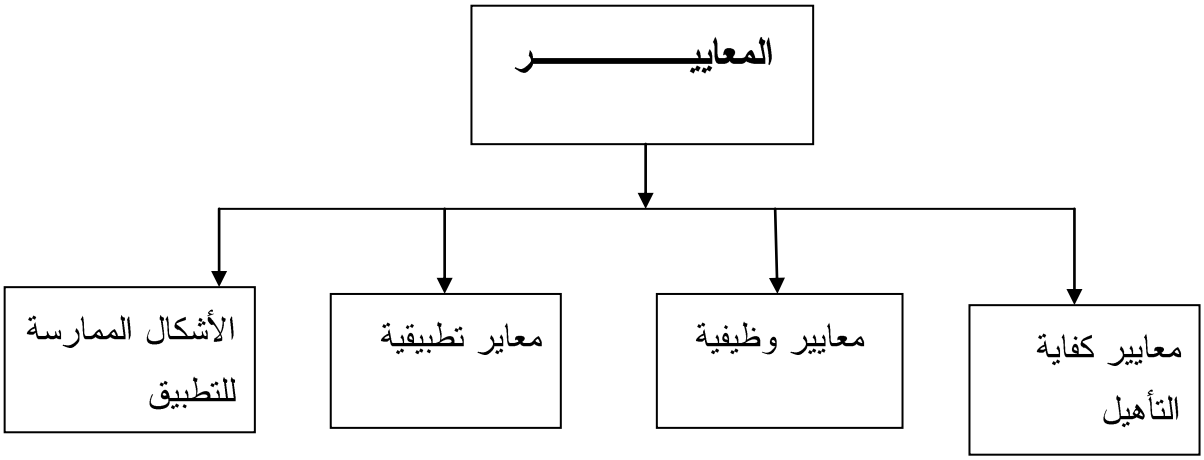
ــ تسهيل تحسين الإجراءات التنظيمية والعمليات .

و قد وضح المعهد الفرنسي للمراجعين والمراقبين الداخليين مجموعة المعايير من خلال الشكل التالي :

[1] Jaque Renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, Edition d'organisation , 5ême édition , Paris,2004 ,p107.

[2] : Claude Grenier et Jean Bonnebouche, **op.cit**. , p98,99

الشكل رقم (11) : معايير التدقيق الداخلي



La source: Claude Grenier et Jean Bonnebouche , **Auditer et Contrôler les Activités de L'entreprise** , édition Foucher , Paris ,2003, p99,

أ.معيار كفاية التأهيل: تتضمن المعايير التي تشرح المميزات التي يجب أن تتوفر في المنضمات أو الأفراد الذين يقومون بنشاطات التدقيق .

ب.المعايير الوظيفية: تصف طبيعة نشاطات التدقيق الداخلي وتحدد معايير نوعية التي تسمح بتقييم النشاطات.

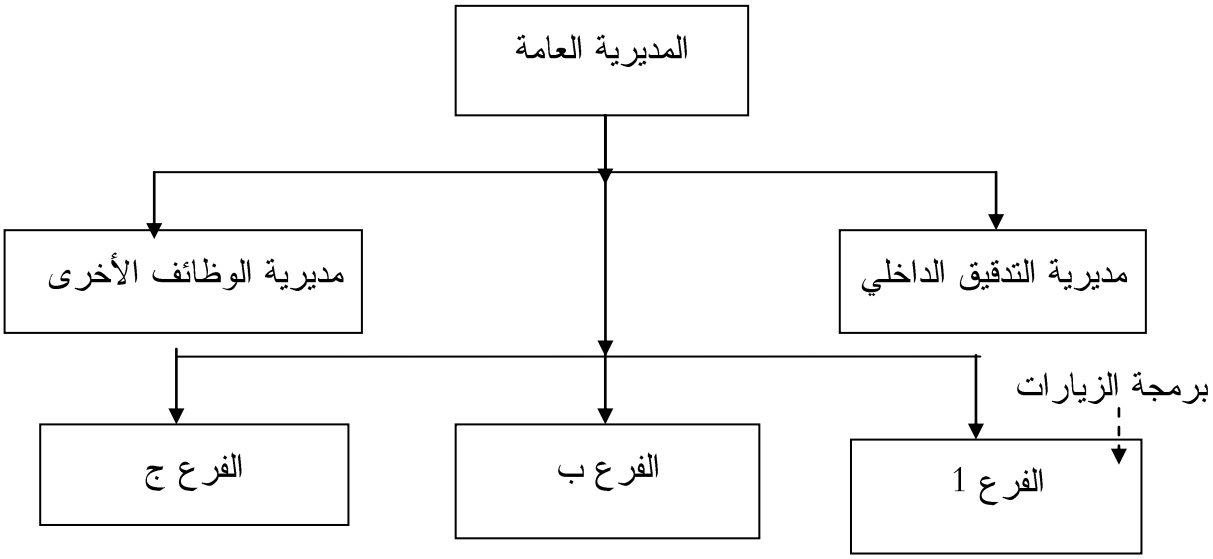
ج.المعايير التطبيقية: هي التي تحدد المعايير العملية للمهمات .

كما قسمها معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية الذي أصدرها سنة 1978 إلى خمسة أقسام تغطي الجوانب المختلفة للتدقيق الداخلي في أي تنظيم و تتمثل تلك الأقسام في :

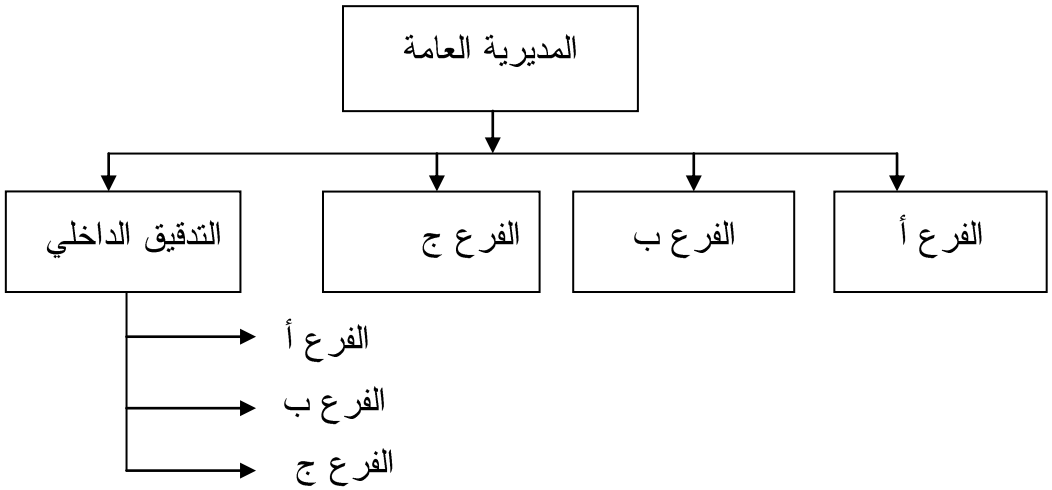
أ. **الاستقلالية:** يجب أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها أي مستقلا عن باقي الوظائف المتواجدة في المؤسسة[1]، وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي كافيا بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوطة به، وهذا ما يوضحه صديقي مسعود و براق محمد من خلال الأشكال التالية .

[1]– فتحي رزق السوافيري و آخرون، **مرجع سابق**، ص102،103.

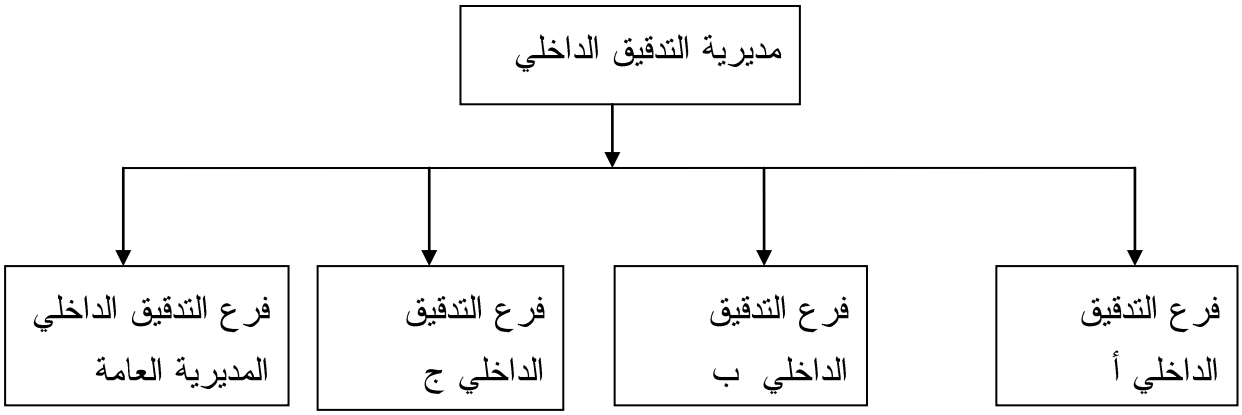
الشكل رقم (12) :التدقيق الداخلي المركزي



الشكل رقم (13) :التدقيق الداخلي اللامركزي



الشكل رقم (14):التدقيق الداخلي المختلط



المصدر :صديقي مسعود ، براق محمد ، **انعكاس تكامل المراجعة الداخلية و الخارجية على الأداء الرقابي** ،المؤتمر العلمي الدولي حول الداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ،2005،ص23، 24.

من خلال الأشكال المقدمة انطلاقا من الشكل الأول وصول إلى الثالث نلاحظ أن فيها نوعا من التصحيح لموقع التدقيق الداخلي داخل المؤسسة ففي الأول نلاحظ تركز المدققين داخل مديرية التدقيق الداخلي التي تقوم بزيارات لمختلف الفروع، أما في الشكل الثاني فنجد تفرع هياكل التدقيق على مختلف مستويات النشاط وعلى الرغم من أن هذا أفضل إلى أن هناك نوع من عدم التنسيق وهذا ما عدله الشكل الثالث بإضافة مديرية على المستوى المركزي وعلى الفروع كذلك .

مما سبق نجد أنه وبالإضافة إلى توضيح كل من مسعود صديقي وبراق محمد لأشكال التدقيق فقد بيَنا لنا استقلالية المديرية عن باقي المديريات فهي تلحق مباشرة بالإدارة العليا .

وترجع أهمية هذا المعيار إلى مجموعة من الميزات لعل أبرزها تخفيض تكلفة تعيين مدقق خارجي، إطلاع المدقق الداخلي ومعرفته الواسعة بنشاطات المؤسسة وثقل حجم المعلومات التي تعتبر مرجع يستند إليه في بناء رأيه وتقديم نصائحه للإدارة العليا، إضافة إلى هذا فهو يعتبر وسيلة لتحقيق رقابة المؤسسة على جميع الأنشطة .

ب. العناية المهنية: يجب أن تؤدى أعمال التدقيق الداخلي بما يتفق و العناية المهنية اللازمة و هذا يتطلب ما يلي[1]:

1. بالنسبة لقسم التدقيق الداخلي:

- يجب أن يتأكد المسؤول عن قسم التدقيق الداخلي من أن المدققين الداخليين لديهم التأهيل العلمي والعملي المناسبين للقيام بعملية التدقيق في صورته الصحيحة؛
- يجب أن يكون لدى هذا القسم المعرفة، والمهارات، والأصول اللازمة لأدائه لمسؤوليا ت المناطة إليه ؛
- يجب أن يشرف المسؤول على جميع أعمال التدقيق الداخلي.

2. بالنسبة للمدقق الداخلي:

- يجب على المدقق الداخلي الالتزام بمعايير السلوك المهني؛
- يجب أن تتوافر لدى المدقق الداخلي المهارات الخاصة بالتعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال بفعالية؛
- يجب على المدقق الداخلي الحفاظ والزيادة من تأهيله الفني والعلمي عن طريق التعلم المستمر؛
- يجب على المدقق الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في أداء أعماله.

[1]- نفس المرجع السابق، ص103.

إن إي إهمال لأي جزئية من معايير العناية المهنية يفقد التدقيق مكانته ويضعف مصداقيته، ويؤدي ذلك للوقوع في أخطاء عديدة ومواجهة مشاكل لم يتم الإعداد لها.

بذلك تجد المؤسسة نفسها أمام نظام رقابي هش غير قادر على تحديد وإدارة المخاطر التي سوف تواجها وغير قادر على التنبؤ بالفرص التي من الممكن أن يتم استغلالها، أو يكون غير قادر بذلك على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة.

ج. نطاق العمل:

يشمل نطاق عمل المدقق الداخلي فحص وتدقيق جميع العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات وكذلك تقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة حتى لو تم ذلك بالتعاون مع المدقق الخارجي، وتقييم مستوى أداء الأفراد لمسؤوليتهم ومهامهم.

لتحقيق ذلك يتعين على المدقق القيام بما يلي:

– تدقيق إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة للتعرف على هذه المعلومات وتصنيفها ثم اعتمدها في اتخاذ القرارات المختلفة؛

–التأكد من النظم الموضوعة للتحقق من الالتزام بتلك السياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين، واللوائح التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير، ويجب أن يحدد ما إذا كان هناك التزام في التنظيم أم لا؛

– تدقيق الوسائل والمحافظة على الأصول، والتحقق من وجود مثل هذه الأصول كلما كان ذلك ممكنا؛

– تقييم مدى الكفاءة الاقتصادية في استخدام الأصول؛

– التحقق من العمليات أو البرامج للتأكد من النتائج وإذا كانت متماشية مع الأهداف الموضوعة، ومن تنفيذها كما هو مخطط.

د. تنفيذ عملية التدقيق:

على المدقق أن يقوم بعملية التخطيط للعملية مع فحص وتقييم المعلومات والتقرير عن النتائج ومتابعة التوصيات، وتتضمن عملية التخطيط للتدقيق ضرورة وضع أهداف ونطاق العمل والحصول على معلومات كافية لتكوين خلفية عن الأنشطة التي سوف يتم تدقيقها، وتحديد الموارد اللازمة لأداء هذه العملية والاتصال بكل من تكون له علاقة بالأمر، وقيام المدقق بعملية مسح للتعرف على مختلف الأنشطة والمخاطر المحتملة، والإجراءات الرقابية وذلك لتحديد الجوانب التي تحتاج اهتماما أكبر أثناء القيام بهذه العملية، وكتابة برنامج التدقيق، وتحديد كيف ومتى ولمن ترسل نتائج العملية وأخيرا الحصول على موافقة من المشرف على مصلحة التدقيق الداخلي على خطة الأعمال . ويتضمن فحص وتقييم المعلومات ضرورة قيام المدقق

بتجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها لتدعيم النتائج، وتتم عملية فحص وتقييم المعلومات على النحو التالي[1]:

1. تجميع المعلومات التي تتعلق بموضوع التدقيق وبما يتفق مع أهداف ونطاق عملية التدقيق ويتم ذلك باستخدام إجراءات التدقيق التحليلية والتي تشتمل على المقارنات بين الفترة الحالية والفترة السابقة والمقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، ودراسة العلاقات بين المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تتعلق بها، ومقارنة المعلومات بمعلومات مماثلة في مؤسسات أخرى من نفس الحجم والشكل والنشاط؛

2. يجب أن تكون المعلومات كافية ويمكن الاعتماد عليها، ملائمة ومفيدة لتوفير أساس قوي يمكن الاستناد إليه في الوصول إلى النتائج والتوصيات، بمعنى أنه يجب أن تستند تلك المعلومات إلى حقائق كافية ومقنعة بحيث يسمح للشخص المؤهل أن يصل إلى نفس النتائج، كما يجب أن تكون المعلومة ملائمة لتدعيم النتائج والتوصيات وتتماشى وأهداف التدقيق، كما تساعد المعلومات المفيدة في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

3. يجب اختيار إجراءات التدقيق المناسبة كاختيار نوع الاختبارات، وأساليب المعاينة الإحصائية التي سوف تستخدم؛

4. يجب توفير الإشراف الكافي على عملية تجميع المعلومات، تحليلها، تفسيرها وتوثيقها بما يوفر تأكيدا كافيا للحفاظ على موضوعية المدقق والتأكد من تحقيق أهداف التدقيق؛

5. يجب إعداد أوراق العمل لتوثيق عملية التدقيق من قبل المدقق، مع فحص هذه الأوراق مع المشرف على إدارة قسم التدقيق الداخلي .

بعد كل هذا يقوم المدقق بإعداد تقرير يتضمن نتائج الفحص والتقييم، كما قد يعد ويقدم تقارير مؤقتة خلال عملية التدقيق، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير موقعا عليه من قبل المدقق، كما يقوم هذا الأخير بمناقشة النتائج والتوصيات التي توصل إليها مع المستوى الإداري المناسب قبل إصدار تقريره النهائي مع الإدارة العليا للمؤسسة[2].

من هنا يتبين الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في مساعدة المستويات الإدارية المختلفة وهذا من أجل اتخاذ تدابير وقرارات صائبة والتقليل من احتمال خطئها كما يساعد على متابعة القرارات والإجراءات المتخذة من قبل ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وبالتالي مدى ملائمة السياسات المنتهجة لبلوغ هذه الأهداف.

ه. إدارة قسم التدقيق الداخلي :

يأتي هذا المعيار لتحديد كيفية تسيير مصلحة التدقيق الداخلي بالمؤسسة، وذلك باحترام القواعد المهنية المتعارف عليها والتي هي كالأتي:

- التحديد الدقيق للمسؤوليات، وذلك بوجود لائحة تحدد ذلك؛

[1] نفس الرجع السابق ، ص 106
[2] نفس الرجع السابق ، ص 107

ـــ إعداد الخطط الخاصة بالأنشطة؛

– تسيير الموارد البشرية؛

– التكامل بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين [1].

المطلب الثالث :مهمة التدقيق الداخلي

قبل التطرق إلى تنظيم مهنة التدقيق الداخلي لابد من الإشارة إلى أن نجاح التدقيق الداخلي أو فشلة في تحقيق أهدافه يتوقف على مقدار الدعم الذي يتلقاه القائم بالعملية من مجلس الإدارة إضافة إلى كفاءة هذا الأخير وقدرته على القيام بأعماله، ولقد حدد معهد المدققين الداخلين مجموعة الصفات التي لابد من توفرها في المدقق وهي :النزاهة، الكفاءة، الموضوعية والسرية .

الفرع الأول :التحضير أو الدراسة لمهمة التدقيق الداخلي

إن مهمة التدقيق الداخلي تستوجب تحضيرا جيّدا للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة والتي تعتبر بمثابة الإطار الذي يحدد مجال تدخلها، وبذلك فإن الحرية والصلاحيات التي تعطى للمدقق تخول له سلطة الإطلاع على نشاط المؤسسة، خصوصيتها ومحيطها الإقتصادي والاجتماعي القيام بالزيارات والحوارات وهذا لمعرفة الأحداث التي لها تأثير على الحسابات ومن ثم الوصول إلى إعداد برنامج تدقيق يتماشى وطبيعة نشاط المؤسسة وكذا بما يساعد على كشف حالات التلاعب والغش. ومن بين الاتجاهات المساعدة لعمل المدقق الإطلاع على العقد التأسيسي والقانون الداخلي، المركز الأساسي والفروع، مدة حياة المؤسسة، نشاطها الأساسي، رأس مالها، أعمالها، أعضاء مجلس الإدارة، معرفة طريقة مسك الحسابات(الفرع بنفسه أو عن طريق المركز الأساسي)، طلب كشف بأسماء الموظفين بالمؤسسة، إختصاصتهم وصور من توقيعاتهم، معرفة تنظيمهم الداخلي للمؤسسة أقسامها وعلاقة كل منها بالأخرى [2].

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مراحل كالأتي:

أ. الأمر بالمهمة :

يتمثل الأمر بالمهمة في الوثيقة المسلمة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة إلى م ديرية التدقيق الداخلي من أجل إعلام المسؤولين بالانطلاق في عملية التدقيق، فالأمر بالمهمة يحدد الأهداف المراد تحقيقها من طرف هاته المديرية لخدمة الإدارة العامة، كما يمكن لهذا الأمر أن يحدد العلاقة بين القائمين بعملية ال تدقيق والأشخاص أو المصلحة أو حتى الهيكل محل التدقيق لتفادى أي غموض.

أما من حيث الشكل فيستحسن أن يكون الأمر بالمهمة وثيقة لا تفوت الصفحة الواحدة، كما يمكن أن يكون على شكل أمر شفهي في حالة ما إذا كانت المؤسسة صغيرة نسبيا.

[1] شعبان لطفي ، مرجع سابق ،ص 77

[2] Claude Grenier et Jean Bonnebouche, Opcit, p57

يجوز لغير الإدارة طلب خدمات التدقيق كرئيس مصلحة معينة لأسباب معينة إلا أنه لابد من موافقة الإدارة على هذا الأمر والتوقيع عليه .

ب.خطة التقرب :

بعد حصول مصلحة التدقيق الداخلي على الأمر بالمهمة، تنطلق هذه المصلحة في جمع معلومات أولية حول المحيط الاقتصادي،الجبائي، معلومات حول السوق، هيكل المصلحة، تنظيمها والنتائج المسجلة من طرفها. إضافة إلى الاستماع للموظفين القدماء بالمؤسسة وذلك للوصول إلى تساهم في تكوين نظرة أولية حول كيفية تنفيذ المهمة أي مرحلة الدراسة التي تسبق تنفيذها، ومن ثم تنظيمها بطريقة يمكن تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا. كما تقوم هذه الخطة بتحليل المخاطر قبل قيام المدقق بمهمته، فتحليل المخاطر يمكن أن يكون بالتحدث مع الطالب لمهمة التدقيق لمعرفة الدوافع التي أدت لهذا الطلب.

ج. جدول القوى والضعف:

هذا الجدول يعتبر كخاتمة لمرحلة تحليل المخاطر المعدة على أساس الأهداف المعرفة في خطة التقرب فهو يعرض بطريقة موجزة ومبررة ملاحظات أو رأي الم دقق حول كل ما قام بدراسته، فهو يشكل نقاط القوة والضعف الحقيقية أو النسبية، فهذا الجدول يسمح بترتيب المخاطر بهدف تحضير التقرير التوجيهي .

فنقاط القوة و الضعف تعرض على شكل نوعي أو حتى على شكل قيمة عددية أو كمية، ذلك حسب القواعد، والإجراءات، والنظم الموجودة.

الجدول رقم (4) :جدول القوة والضعف

الموضوع	الهدف	الرمز	الرأي			التعليق
			قوة	ضعف	رقم المرجع	

La source : Jaque Renard, opcit , p110

د.التقريرالتوجيهي :

يعرف التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة ال تدقيق الداخلي و حدوده، ويعرض الأهداف التي يجب الوصول إليها من طرف هاته المهمة والمعنيين بها.

فاختيار اتجاه مهمة ال تدقيق يكون انطلاقا من جدول القوى والضعف الذي يولد في النهاية التقرير التوجيهي والذي يكون ممضي من طرف مسؤول التدقيق.

كما أن هذا التقرير قابل للتعديل، ذلك بعد التشاور مع الأشخاص المعنيين بال تدقيق والطالبين لها وحتى يستطيع هذا التقرير من تحقيق الأهداف المسطرة، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المستخلصة من جدول القوى والضعف.

ه. برنامج التحقق:

يستعمل هذا البرنامج لتحقيق الأهداف المسطرة في التقرير التوجيهي، فهو بمثابة وثيقة داخلية بمصلحة التدقيق، موجه للتعريف بالمهمة، توزيع الفريق، التخطيط ومتابعة أعمال المدققين والتحقق منها، ومن حقيقة نقاط القوة والضعف، فمن خلاله نتأكد من وجود نقاط القوة، ومدى تأثير نقاط الضعف[1].

الفرع الثاني : تدقيق و تقييم نظام الرقابة الداخلية

بعد الانتهاء من تحضير برنامج التدقيق الداخلي يعرض مخطط التدقيق لتناقش مع المسؤولين الأساسيين للنشاطات التي سيتم تدقيقها، وهنا يحدد تاريخ ، مكان ومدة التدقيق وكذا الوظائف والنشاطات التي ستخضع للتدقيق .هاته المرحلة مثل سابقتها في تقسم أيضا إلى مراحل و ذلك على النحو :

أ.تقييم نظام الرقابة الداخلية :

يمكن القول أن الرقابة الداخلية هي خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تضعها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى المحافظة على أصول المؤسسة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها و تحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين وبالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة [2] (تعريف مجمع المحاسبيين القانونيين الأمريكيين)

من خلال هذه الخطوة يستطيع المدقق تحديد المراكز التي يوليها اهتمام أكبر من خلال تعرفه على مناطق القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية ومن ثم تحديد المناطق التي يجب التركيز عليها عند القيام بعملية التدقيق وسيتم التطرق إلى هذا النظام بالتفصيل لاحقا .

ب.تنفيذ عملية التدقيق :

تعتبر هذه المرحلة الأهم في عملية التدقيق أين يقوم المدقق بالفحوصات اللازمة لدفاتر، السجلات ، والعمليات المحاسبية وجمع الأدلة اللازمة و القيام بالاستجوابات والملاحظات وذلك للوصول إلى رأي صائب حول عدالة القوائم المالية للمؤسسة .

وقد يستخدم المدقق إحدى هذه الوسائل والتي تعتبر مساعدة للوصول لرأي موضوعي نسبيا و ذلك حسب وجهة نظر المدقق[3] .

ـــ أدوات الوصف و هي :

1. رسم بياني لحركة الوثائق .
2. . مخطط تدقيق.

---

[1] شعباني لطفي ، مرجع سابق،ص 78، 79 .

[2] عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته ، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ص 54 .

[3] Claude Grenier et Jean Bonnebouche, Opcit, p54, 56

ـ أدوات الاستفهام و هي :1. العينات.

2. الاستمارات .

3. الحوارات.

ولكي يتمكن المدقق من إعداد هاته الخطوة بالشكل الجيد عليه إعدادها بالطريقة المناسبة بدءا بتخطيط وإعداد أوراق عمل والتي تمثل سجل للإجراءات التي يتبعها المدقق والاختيارات التي قام بها والمعلومات التي تحصل عليها والنتائج التي توصل إليها [1].وقد لخص البعض هذه الخطوة في مجموعة المعايير التالية:

- ❖ تحديد المعلومات؛
- ❖ تجميع المعلومات ؛
- ❖ تحليل المعلومات ؛
- ❖ تسجيل المعلومات ؛
- ❖ الإشراف الكافي .

نلاحظ من هذه المعايير أنه تم التطرق إليها خلال الشرح السابق بإستثناء معيار الإشراف الكافي حيث يشير هذا المعيار إلى ضرورة إشراف المدقق الداخلي المسؤول على هاته العملية بدءا من مرحلة التخطيط وصولا إلى إعداد التقرير .

الفرع الثالث : إعداد التقرير

في البداية كان ملخص عملية التدقيق يسمى شهادة ليتحول بعدها إلى لفظ تقرير لأن هذا أقرب للواقع حيث أن الأولى لا تعطى إلا إذا توصل صاحبها إلى مرتب التأكد التام (اليقين) بينما ما يقدمه المدقق ما هو إلا شيء تقريبي نظرا للمعلومات والتسجيلات المعتمد عليها [2].

يشتمل تقرير المدقق على رأيه في القوائم المالية والنتائج المتحصل عليها كما يبين فيه ملاحظاته والانحرافات والتوصيات التي يراها مناسبة .ومن ثم تقديم التقرير إلى المسؤول لاتخاذ القرارات المناسبة .

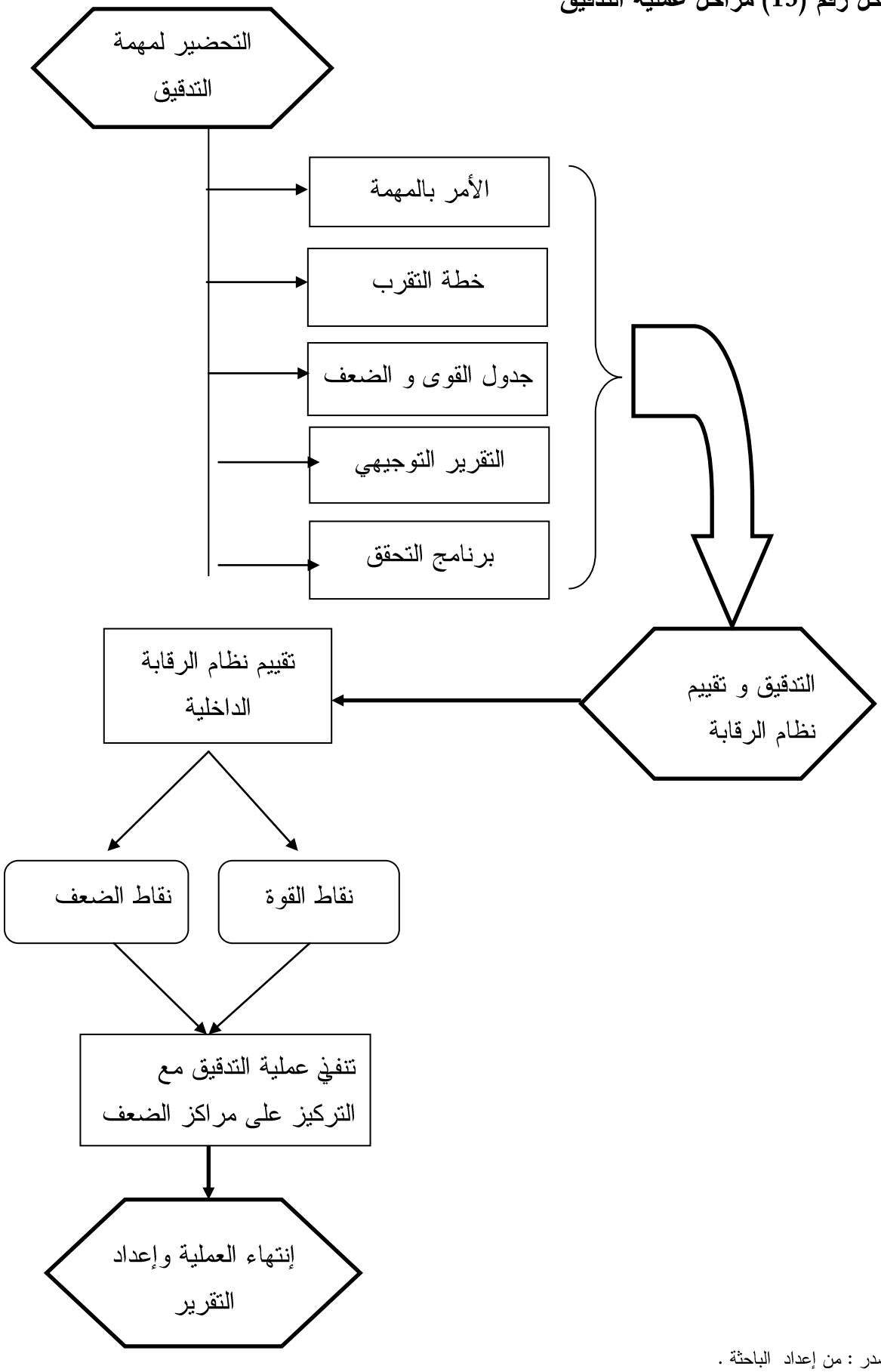
ويجب الإشارة إن بعض الأجزاء التي لابد أن يحتويها تقرير المدقق وتعتبر ضرورية وهي :

عنوان التقرير، تاريخ ومكان الإعداد، إمضاء المدقق، المهمة التي كلف بها، الجهة الموجه لها، التصريح برأي المدقق بوضوح فيما قام بتدقيقه والملاحظات والتوصيات المناسبة.

[1] إدريس عبد السلام اشتيوي ، مرجع سابق ، ص 90

[2] خالد أمين عبد الله ، مرجع سابق ، ص 127

الشكل رقم (15) مراحل عملية التدقيق



المصدر : من إعداد الباحثة .

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

يلعب التدقيق الداخلي دورا كبيرا في تزويد المؤسسات بالمعلومات والتقارير التي تؤكد فهم المدقق لطبيعة المخاطر وإدارتها بطريقة ملائمة وذلك في ظل التغيرات الديناميكية في المؤسسة وكل ما يحيط بها .

فالتدقيق الداخلي أصبح مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر وتقليلها إلى حدود مقبولة وذلك عن طريق التحكم في نظام الرقابة الداخلية الذي له دورا كبيرا في توجيه عمل المدقق لهذا سنستهل هذا المبحث بالتعرف أكثر على نظام الرقابة الداخلية .

المطلب الأول :نظام الرقابة الداخلية

تقوم المؤسسة بوضع و تصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة و التي تخص الجوانب المالية، التنظيمية و المحاسبية، و ذلك ضمانا لحسن سير العمل في المؤسسة والتقيّد بالسياسات الموضوعة.

الفرع الأول :تعريف نظام الرقابة الداخلية

إن السبب الرئيسي ل تزايد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية هو كبر حجم المؤسسات وتعقّد نواحيها الإدارية، المالية و التنظيمية، إضافة إلى انفصال الملكية عن الإدارة، والبحث عن طرق تضمن الاستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة.

كما أصبح نظام الرقابة الداخلية أمرا حتميا تقتضيه الإدارة الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة بحيث أن قوة أو ضعف نظام الرقابة يتوقف عليه توسيع نطاق التدقيق من عدمه .

وقبل التطرق إلى مفهوم نظام الرقابة الداخلية، نتناول أولا مصطلح "الرقابة" من النظرية الكلاسيكية، والتي تناوله فايول سنة 1918 أين كانت الرقابة تنتمي إلى الأنشطة الإدارية مثل التنظيم و التنسيق، ففايول يعرف الرقابة على أنها عملية للتحقق ما إذا كانت الأعمال تتم حسب البرنامج المقرر.

بينما تايلور تطرق سنة 1957إلى مصطلح الرقابة لكن بمفهومه الأوسع والذي هو الإدارة ، فالإدارة تعلم بكل ما يجب أن يقوم به الموظفون و العمال، وتتحقق من إذا كان العمل ينفذ بطريقة حسنة، والأكثر اقتصادية [1].

وقد عرفها البعض بأنها :

ــ عبارة عن سيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة، المسيرين وموظفي التنظيم، موجهة إلى ضمان تحقيق الأهداف التالية[2]:

1.تنفيذ العمليات بنجاعة؛

---

[1] شعباني لطفي ،**مرجع سابق** ،ص 95 .

[2] Coopers Lyband, **La nouvelle pratique du contrôle interne** , Edition Organisation ,5eme Tirage , , Paris ,2000, p 24

2.صحة المعلومات المالية ؛

3.تطبيق القوانين و اللوائح السارية المفعول.

ــ الرقابة الداخلية هي عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة والإدارة والأفراد في المؤسسة يتم تصميمها لتعطي تأكيد اً معقولاً حول تحقيق المؤسسة لأهدافها[1].(مفهوم coso)

ــ هي مجموعة الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من أجل الحفاظ على النقدية والأصول الأخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر المحاسبية [2] .

ــ مجموعة الضمانات والتأكيدات التي تساهم في التحكم الجيد في المؤسسة و تهدف إلى ضمان الحماية لكافة الممتلكات وجودة المعلومات وإلى تطبيق تعليمات الإدارة وتشجيع تحسين الأداء، ويتعين على الإدارة توضيح الطرق والإجراءات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة للحفاظ على استمراريتها [3].

من خلال ما تقدم نستخلص أن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي تضع ها الإدارة من أجل العمل على ضمان التحكم في وظائف المؤسسة، وحماية أصولها بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها. ويمكن إيجاز أهدافها في النقاط التالية :

- ❖ حماية الأصول و ذلك عن طريق التحقق من حماية أموال المؤسسة، أملاكها، و كذلك الأشخاص سواءا كانوا عاملين لديها أو المتعاملين معها؛
- ❖ تحقيق نوعية المعلومة عن طريق ضمان صحة و مصداقية المعلومة المسجلة ؛
- ❖ التحقق من تطبيق السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة ؛
- ❖ تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة .

ولقد حددها المعيار رقم 78 الصادر عن مجمع المحاسبيين القانونيين الأمريكيين و ذلك سنة 1996 من خلال ثلاث أهداف هي كالتالي :

الهدف الأول: (هدف الأعمال) أي تحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات بما يضمن تحقيق الربحية، وكذا حماية أصول المؤسسة ومواردها.

الهدف الثاني :التحقق من إمكانية الاعتماد على القوائم المالية .

الهدف الثالث : ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح والإجراءات التنظيمية التي تخضع لها المؤسسة[4].

---

[1] زاهر الرمحي ،**مرجع سابق**، ص

[2] عبد الفتاح الصحن، **مرجع سابق**، ص35

[3] Jacques Renard, **Opcit**, p 118.

[4] عبد الوهاب نصر ، شحاته السيد شحاته ، مرجع سابق ، ص 77 ،78

الفرع الثاني :هيكل الرقابة الداخلية

لقد حددت لجنة coso خمسة مكونات لهيكل الرقابة الداخلية:

- ❖ بيئة رقابية ؛
- ❖ تقييم المخاطر؛
- ❖ أنشطة الرقابة ؛
- ❖ الإعلام و الاتصال ؛
- ❖ المتابعة .

أ.بيئة رقابية :تعتبر هذه النقطة الأهم من بين مكونات نظام الرقابة الداخلية لأنها الأساس التي تبنى عليه باقي مكونات هيكل الرقابة الداخلية، تتكون البيئة الرقابية من مجموعة العوامل ذات الصلة المباشرة بالإدارة وتلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة في حد ذاتها [1]. ويمكن تحديدها في [2]:

- ❖ نزاهة الإدارة و القيم الأخلاقية؛
- ❖ الالتزام بالكفاءة ؛
- ❖ دور و مشاركة مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق ؛
- ❖ فلسفة الإدارة و نمط التشغيل ؛
- ❖ الهيكل التنظيمي؛
- ❖ تحديد و توزيع السلطة والمسؤولية ؛
- ❖ سياسات وممارسات الموارد البشرية.

ب. تقييم المخاطر : بما أن المخاطر هي جزء من عمل أي مؤسسة، فلا بد من تحديد وتحليل هذه المخاطر خاصة تلك التي تمس أهداف المؤسسة الأساسية، إذ لابد من التعرف على إحتمالية حدوثها ، والعمل على تخفيض حدة تأثيرها إلى مستويات مقبولة ، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى العمل جاهدة من أجل :

- ❖ تحديد الأهداف ؛
- ❖ تحديد الخطر و احتمال حدوثه ؛
- ❖ مواجهة الخطر .

ج.أنشطة الرقابة : وتتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات والقواعد التي توفر تأكيدا معقولا بخصوص تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة، وإدارة المخاطر بفعالية. فأنشطة الرقابة هاته تتعلق بالرقابة على التشغيل وذلك عن طريق تقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية،

---

[1] جورج دانيال غالي ،**تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات الألفية الثالثة** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، 2002، ص 340

[2] عبد الوهاب نصر ، شحاته السيد شحاته ، **مرجع سابق** ، ص78 ،80

الرقابة على أنظمة المعلومات في ظل التشغيل الإلكتروني والرقابة على الالتزام وذلك بالتحقق من مدى الالتزام بالقوانين واللوائح التي تخضع لها المؤسسة .

ويجب أن تسعى هذه ا النشطة الرقابية إلى تغطية وتحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر (حسب المعيار رقم 78) .

د. الإعلام و الاتصال: تهتم هذه النقطة بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والحصول عليها و تشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة من الأعلى إلى الأسفل والعكس وذلك من خلال قنوات اتصال مفتوحة تسمح بتدفق المعلومات وإعداد التقارير المالية.

ه.المتابعة : أي المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف أجزاء أو مكونات هيكل الرقابة الداخلية للتحقق من كفاءته وفعاليته .

ويجب الإشارة إلى أن تقرير الإدارة عن مدى فعالية الرقابة الداخلية يوفر تأكيدا معقولا وليس مطلقا .

وقد اقترح جورج دانيال غالي ورقة عمل لتقييم المدقق لفعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5) تقييم المدقق الداخلي لمكونات نظام الرقابة الداخلية :

مستوى الفعالية	% 20 – 0	%40 -20	% 60- 40	% 80- 60	% 100-80
التقييم / مكونات نظام الرقابة الداخلية	توجد نقاط ضعف كبيرة	توجد إمكانية لإجراء تحسينات	الرقابة مرضى عنها بدرجة منخفضة	الرقابة مرضى عنها بدرجة كبيرة	الرقابة جيدة
محيط الرقابة					
تقييم الخطر					
أنشطة الرقابة					
الإعلام و الاتصال					
المتابعة					
النظام ككل					
التقرير	**رأي مقيـــــد**	**إفصـــــاح**	**توجد مشكلات هامة**	**كـــــاف**	**فعـــــال**

المصدر:جورج دانيال غالي ، **مرجع سابق** ، ص 382

الفرع الثالث :وسائل توثيق نظام الرقابة الداخلية و مراحل تقييمه

أ. وسائل توثيق نظام الرقابة الداخلية

تتعدد وسائل وأدوات توثيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ولعل أبرزها الوسائل التالية :

1.الأسلوب الوصفي للرقابة الداخلية.

يقوم المدقق حسب هذا الأسلوب بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فبذلك يتضح للمدقق كيفية سير العملية والإجراءات التي يمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، و قد يقوم المدقق أو مساعديه بتسجيل الإجابات، والملاحظات بعد ذلك يقوم المدقق بترتيب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية .

ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو صعوبة تتبع الشرح المطوّل في وصف الإجراءات، فالأجوبة التي يتحصل عليها المدقق تتميز في بعض الأحيان بالغموض وبالتالي يصعب عليه استخراج الأهم من المهم، وبالتالي يصعب عليه التعرف على مواطن الضعف في النظام.

2. خرائط التدفق:

عن طريق هذا الأسلوب، يقوم المدقق بفحص كل دورات الاستغلال والتي تبدأ بمعرفة الإجراءات الداخلية للمؤسسة، وذلك عن طريق التحدث مع موظفي المؤسسة والذين لهم دور في سير هذه الدورات، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات والمعطيات انطلاقا من حدوث صفقات م ع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسبيا و تقييدها. كما قد تحدث هاته المحادثات مع جميع المستويات مع فحص وثائق المؤسسة المستعملة من طرف جميع الأطراف، ومن ثم يقوم المدقق بإنجاز استمارات أسئلة من نوع امتحان والتي تتلاءم مع نوع المؤسسة، طبيعتها ونشاطها، وانطلاقا من هذه الاستمارات يستطيع أن يوجه المحادثات، وفي النهاية يستطيع هذا الأخير أن يقدم وصفا دقيقا وعمليا للإجراءات الخاصة بالدورة تحت الفحص، ومن أجل بلورة ذلك بسرعة ي عتمد المدقق على رؤية شاملة للإجراءات المستعملة في مختلف المصالح والتي تكون ملحقة بالوثائق الرئيسية المستعملة أو المحررة من قبل هذه المصالح . ولتسهيل العمل يمكن تصوير نظام الرقابة الداخلية لأي عملية في المؤسسة في شكل خريطة تدفق معبرا عنها على شكل رموز أو رسومات تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية أي المصدر الذي أعد المستند أو الجهة التي يرسل إليها، والمستندات التي تعد في كل مرحلة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها، غير أنها تعطي لمعدها أو قارئها فكرة سـريعة عن نظام الرقابة الداخلية[1] .كما يجب مراعاة ما يلي عند إعداد هذه الخرائط:

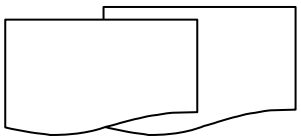
- ❖ يجب استعمال الكتابة بجانب الرموز و الرسوم لتكوين خريطة سهلة الفهم؛
- ❖ إضافة معلومات أسفل الخريطة إذا لم تكن واضحة، و ذلك لزيادة الإيضاح؛

يجب أن يوضح بالخريطة مصدر كل مستند و الجهة التي ترسل إليه.

[1] شعباني لطفي ، مرجع سابق ، ص 114 ،115

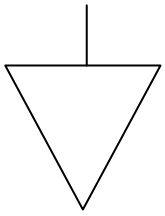
الشكل رقم (16) : أشكال و رموز خريطة التدفق.

اتجاه التدفق

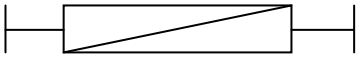


ملفات من عد نسخ

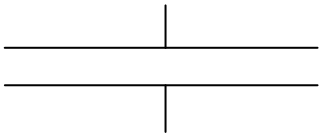
الاحتفاظ بالملفات



مقارنة بين ملفين

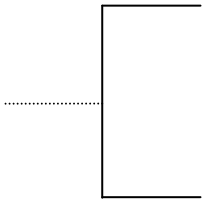


احتفاظ مؤقت

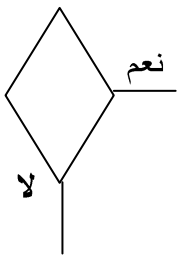


محددة ينتج عنها تغير في القيمة أو الشكل أو مكان المعلومات

ملاحظات أو تعليقات إضافية



إجراء فيه خيار



La source :Jacques Renard , opcit , p 340

3. أسلوب قوائم الاستقصاء:

وتعرف كذلك بقوائم الاستبيان، وهي عبارة عن قائمة نموذجية تشمل مجموعة من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة.

يقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة، تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات بـــنعم أو لا حيث أن الإجابة بالنفي "لا" تعني دائما وجود نقص في الرقابة الداخلية .

ب. مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة الداخلية وفق المراحل التالية:

1. وصف الأنظمة والإجراءات:

على المدقق التمعن في الإجراءات ومحاولة فهم كيفية عملها، وذلك باستجواب موظفي المؤسسة، ثم يقوم بالتعبير عن الإجراءات التي فهمها حتى يتمكن من استعمالها في إطار تقييمه لقوى و ضعف الرقابة الداخلية.و ذلك باستعمال الأسـلوب الوصفي وخرائط التدفق، بالإضافة إلى طريقة الاستجوابات، ويقدم ذلك في شكل وصف كتابي .

2. التحقق من فهم الأنظمة:

بعد انتهاء المدقق من إعداد الوصف الكتابي، عليه أن يتحقق من أن الإجراءات التي دونها هي فعلا الإجراءات التي تنفذ في المؤسسة ، هنا يظهر دور اختبارات التطابق فالهدف من هذه المرحلة هو تجنب انطلاق المدقق في عملية تقييمه للرقابة الداخلية على أسس خاطئة.

3. التقييم الأولى لنظام الرقابة الداخلية:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في تقييم نظام الرقابة الداخلية، فعلى المدقق أن يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف الخاصة بالرقابة الداخلية، وذلك بفحص معمق للإجراءات الموصوفة من أجل إيجاد النقائص لتصحيحها والحفاظ على نقاط قوتها . وفيها يستعمل المدقق قوائم الاستقصاء أو الاستبيان والتي تعتبر الأكثر استعمالا لهذه العملية أي التقييم.

4. التأكد من تطبيق النظام:

يتم التأكد من تطبيق النظام باستعمال أسلوب العينات، كما يتم التأكد بأن الإجراءات الموصوفة تحتوي على ضمانات كافية وأن هذه الإجراءات تطبق فعلا وكما يجب من طرف المؤسسة.

إن قيام المدقق بهاته الخطوات ما هو إلا وسيلة للتأكد من الالتزام بالإجراءات وبالتالي تسهيل عملية التدقيق وذلك لتأكده ولو بدرجة نسبية من المعلومات المقدمة .

5. التقييم النهائي للنظام و تقديم اقتراحات التحسين للإدارة :

تسمح اختبارات السابقة للمدقق بإجراء التقييم النهائي للرقابة الداخلية الذي يتخذ شكلين[1] :

ــ لا يوجد في النظام أي نقائص وبالتالي يمكن الاعتماد عليه ؛

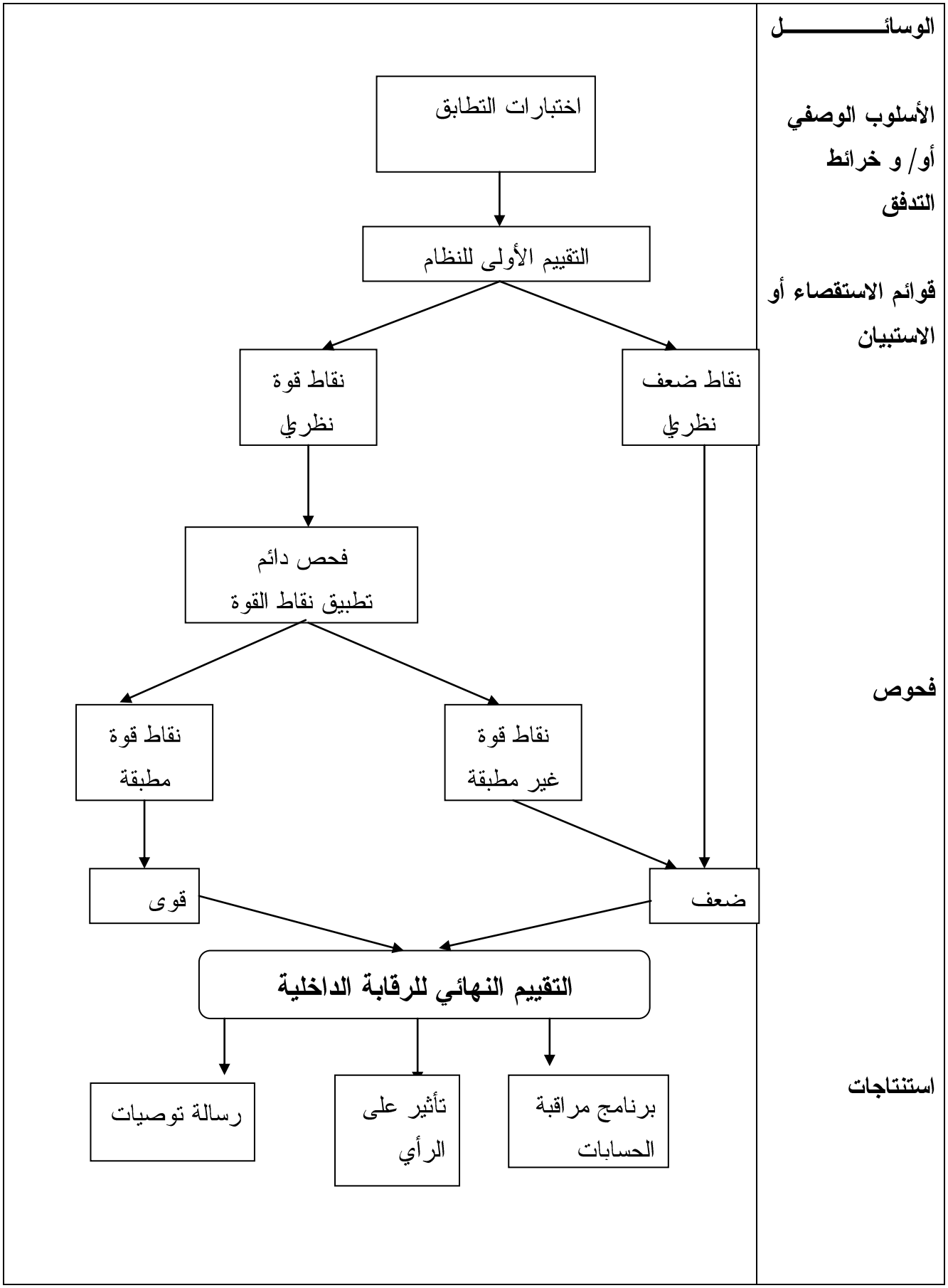
ــ يوجد في نظام الرقابة نقص هذا النقص قد يكون في التصميم أو في التطبيق وبالتالي على المدقق معرفته و معرفة ، ومدى تأثيره على صحة و مصداقية الحسابات.

كما أن هذا التقييم النهائي يسمح للمدقق باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أو تقديم الاقتراحات[2].

الشكل رقم (17): مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة لذلك

[1]Jean Raffegeau , Pierre Dufils et Didier de Ménonville **, L'audit Financier** , Presses Université de France , 1re édition , Paris , 1994, p74

[2] جورج دانيال غالي ، **مرجع سابق** ، ص352



La source : Jean Raffegeau , Pierre Dufils et Didier de Ménonville , **Opcit**, p 58.

المطلب الثاني :دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

يمكن أن نستهل هذا المبحث بتعريف زاهر الرمحي والذي عرف التدقيق الداخلي بناءا على المخاطر: هي الإجراءات المتبعة لدى إدارة التدقيق الداخلي لتوجيه جهود التدقيق نحو المناطق الأكثر خطورة في المؤسسة، سواءا على مستوى مراكز العمل من دوائر وفروع شركات تابعة و .... أو على مستوى الأنشطة ضمن مركز العمل الواحد[1] .

انطلاقا من هذا تبرز أهمية التدقيق الداخلي في التخفيف من المخاطر وإلغاء بعضها .

الفرع الأول :تقييم المخاطر

إن المدقق في ظل قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية كما سبق القول لابد عليه أولا فهم طبيعة المخاطر لكي يتمكن من تقييمها، وتحديد درجة الاعتماد على نظم الرقابة الداخلية، والوقوف على طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق.

أ.تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف المؤسسة يعتبر النقطة التي تبدأ منها عملية التدقيق وحتى عملية إدارة المخاطر نظرا للدور الذي تلعبه في ضبط عمل المسؤول وتوجيه نظره حول نقاط محددة لأنها بمثابة معايير تستخدم لتقييم أداء الإدارة ككل .

وعلى المدقق مراقبة الخطط الموضوعة واللازمة لتحقيق تلك الأهداف وكذا التقارير التابعة لجميع المستويات الإدارية وإذا كانت تحتوي على تنبيهات بشأن بعض المخاطر التي تمس تحقيق الأهداف[2] بالإضافة إلى الأهداف فعليه معرفة الهيكل الرقابي للمؤسسة، وظروف البيئة الاقتصادية والتشريعية

ب.تحديد الخطر و احتمال حدوثه :

يترتب على وجود المؤسسة في السوق جملة من المخاطر التي عليها إدارتها لهذا يقوم المدقق بما يلي :

1.إدراك طبيعة مخاطر الأعمال وفهمها جيداً. والتحقق من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يستند على مجموعة من المقومات منها [3]:

ـــ ضرورة وجود رؤية واضحة ومشاركة فعالة من المسؤولين عن العملية الرقابية بالمؤسسة في وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر ، والتي يجب أن تتطابق مع استراتيجيات أعمال المؤسسة ، قوة مركزها المالي ،الخبرة الإدارية والمتطلبات التنظيمية ،وتكون الإدارة مسؤولة عن تطبيق هذه

---

[1] زاهر الرمحي ، **مرجع سابق** ، ص 22

[2] عبد الوهاب نصر شحاته السيد شحاته ، **مرجع سابق** ، ص81

[3] عبد الناصر محمد درويش ،**إطار مقترح في إستراتيجية تخطيط تدقيق الحسابات الخارجي بشأن المخاطر في المصارف التجارية الأردنية** ،مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع لإدارة المخاطر و إقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإدارية ، جامعة الأردن ، يومي 16_ 18 نيسان 2007 ، ص15

السياسات والاستراتيجيات ،هذا بالإضافة إلى مساهمة المسؤولين في ترخيص أسس ثقافية داخل المؤسسة، تؤكد على التزامهم بضوابط الرقابة الداخلية والمعايير الأخلاقية.

ـــ ضرورة تحديد وقياس وتحليل ومراقبة المخاطر التي تؤثر بشكل ملحوظ على تحقيق الأهداف ، وإذا كان هناك وحدة مستقلة لإدارة المخاطر، وما إذا كان المدقق يعتمد على عمل تلك الوحدة وكيف يستخدمه.

ـــ ضرورة التقييم المستمر لعملية إدارة المخاطر من جانب إدارة التدقيق الداخلي بالمؤسسة للتأكد من الالتزام بالنظم والسياسات الخاصة بإدارة المخاطر ، ومدى فعالية نظم الرقابة التشغيلية ، وهذا يتطلب وجود خط اتصال دائم بين كل من وحدة إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

2.تطوير خطة شاملة لتدقيق حسابات المؤسسة وفيها يركز المدقق على ما يلي :

ـــ تعقد عمليات المؤسسة وتنوع المخاطر المرتبطة بها ؛

ـــ الالتزامات الطارئة والأحداث التي تقع و تؤثر على المؤسسة ؛

ـــ إقرارات الإدارة ؛

ـــ عمل المشرفين ؛

ـــ نطاق تقنية المعلومات والأنظمة الإلكترونية للمؤسسة ؛

ـــ تقييم الأهمية النسبية للأخطار .

3.تنسيق الأداء : على المدقق المسؤول تنسيق العمل مع فريق عمله وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية لعملية تدقيق الحسابات[1].

ويمكن القول أن المدقق وحتى الإدارة لا يمكنهما التعرف على كل مصادر الخطر إلا أنهما يستطيعان تحديد أكثرها وأهمها نسبيا .

ج.مواجهة الخطر التي تواجهه المؤسسة: بعد التعرف على المخاطر داخلية كانت أو خارجية لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها والسيطرة عليها. إلا أن المدقق الداخلي لا يتخذ أي إجراء إلا بعد الإطلاع على التقييم والإجراءات التي قامت بها إدارة المخاطر بشأن تلك المخاطر [2].

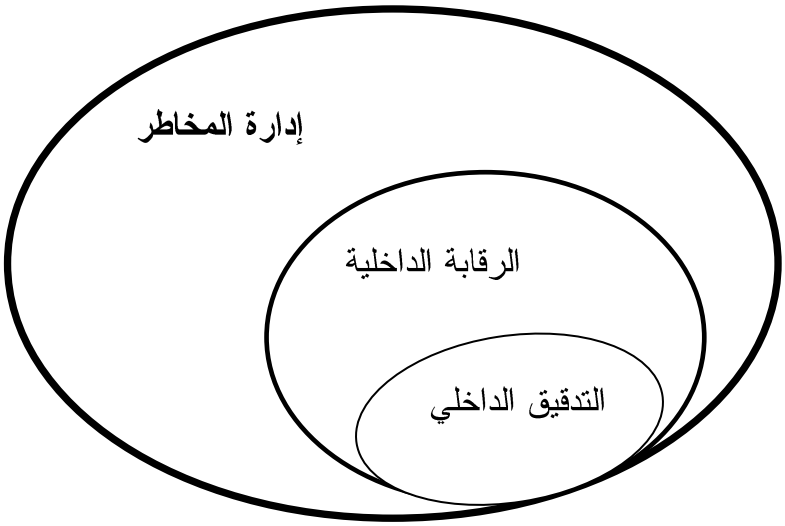
لأنه من المفروض أن هاته الأخيرة قامت بكل الإجراءات التي تسهل على المدقق القيام بعمله فتأتي في المرتبة الأولى ومن ثم الرقابة الداخلية وبعدها التدقيق الداخلي وهذا ما يوضحه الشكل التالي، فوجود إدارة مخاطر ورقابة داخلية فعاليتين يسهل على المدقق القيام بعمله وإعطاء تقريره. وهذا ما هو مطبق في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول التي تعتبر تعطي لإدارة المخاطر مكانتها التي تدفع بالمؤسسة

[1] نفس المرجع السابق، ص16

[2] عبد الوهاب نصر ، شحاته السيد شحاته ، **مرجع سابق** ، ص 82

نحو التطور والاستمرار لفترة أطول على عكس بعض الدول على غرار الجزائر التي لم تفرض بعد اعتماد وظيفة إدارة المخاطر على الرغم من الأهمية التي اكتسبتها، فإن اعتماد المؤسسات الجزائرية في تحديد المخاطر والسيطرة عليها يقع على المدقق داخلي كان أو خارجي، وذلك انطلاقا من تقييمه لنظام الرقابة الداخلية .

الشكل رقم (18): علاقة التدقيق الداخلي بالرقابة الداخلية و إدارة المخاطر



المصدر : أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية** ،دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر ،شبكة التمويل الأصغر مع GTZالدليل التقني رقم 1،2000، ص2.

الفرع الثاني :أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

يلعب المدقق الداخلي دورا كبيرا في زيادة مصداقية وعدالة القوائم المالية وكذا تحسين سلوك الموظفين ومن ثم تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي(الغش والاحتيال). وهذا ما أكدته لجنة كادبيري Cadbury committee بدور المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير[1] .

أ.دليل إدارة المخاطر

وهو يهدف إلى صناعة أنظمة وقائية تحدد إجراءات التدقيق والتعامل مع المخاطر المستجدة ، وإعادة صياغتها أو تحسينها في دليل عملي ومرن يعكس المتطلبات اليومية والفجائية للمؤسسة.

[1] عباس حميد التميمي ، **آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة** ،مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 ، ص11 .

ب.مهام المدقق الداخلي

على القائمين بالتدقيق الداخلي تعريف النشاط بكل الوسائل الممكنة واللازمة للتواصل مع بقية إدارات المؤسسة بما فيها الإدارة العليا، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية عن الرقابة الداخلية، مخاطر الأعمال، وحوكمة الشركات. وعمل موقع وبريد الكتروني على الشبكة الداخلية للمؤسسة، وعمل نشرات توعية وتوزيعها على الإدارات. وذلك حتى تنشأ الثقة المتبادلة ويتمكن التدقيق الداخلي من تأدية رسالته بسهولة وكفاءة وفاعلية.

إن أحداً لا يختلف على أن كل المؤسسات تعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها وبذلك فهم دائما بحاجة إلى معرفة وتحديد المخاطر التي تحيط بنشاطاتهم والتي قد تمنعهم من الوصول لأهدافهم. وبذلك فتحديد وتقييم مخاطر الأعمال هما من صميم عمل الإدارة العليا للمحافظة على كيان المؤسسة واستمراريتها، لهذا تستعين الإدارة بالمدقق لمساعدتها على وضع إطار دائم وقوي يمكن الإدارة من متابعة المخاطر على مستوى جميع الإدارات والأقسام، ومعرفة أسباب وجودها، وآثارها في حالة حدوثها.

وهنا تظهر نقطة القوة عند المدققين الداخليين عند الحاجة للسيطرة على هذه المخاطر، بوضع إجراءات للرقابة والمتابعة. حيث إنهم متخصصون في تحليل وتصميم نظم الرقابة الداخلية التي تمكن من منع وضبط الأخطاء أو المخالفات والانحرافات في التوقيت المناسب.

ويتميز المدقق الداخلي بقدرته على متابعة سير الأعمال في المؤسسة لأنه متفرغ تماماً للاختبار والتقييم والتحليل والوصول إلى نتائج، ووضع الحلول، بل متابعة تنفيذها ومن ثم إخبار الإدارة أولاً بأول بأحوال المؤسسة ومشاكلها ودرجة الانضباط في تنفيذ سياستها و لوائحها[1].

ولكي يتمكن المدقق من الوصول إلى مرحلة التحكم في المخاطر وإدارتها بشكل يضمن للمؤسسة إلغاءها أو تخفيضها على الأقل إتباع الخطوات التالية[2] :

- تحديد المخاطر و ترتيبها حسب الأولوية ؛
- تحديد الأصل الذي يتأثر بالمخاطرة؛
- تحديد قيمة التأثير على الأصل (منخفض ، متوسط و مرتفع)؛
- تحديد إحتمالية الوقوع (إحتمالية ضعيفة، متوسطة و كبيرة)؛
- تحديد الإجراء الواجب القيام به (وقائي، تصحيحي،ردعي .....)؛
- وضع آلية الفحص المناسبة ؛

[1] http//www.uaeec.com,articles-action-show-id-4901.htm

[2] صالح رجب حماد ،**أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية و التدقيق الداخلي** ،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر و إقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإدارية ، جامعة الأردن ، يومي 16_ 18 نيسان 2007 .

❖ تقديم التوصيات اللازمة لمختلف الأقسام وذلك لتحسين البيئة الرقابية و التقليل من المخاطر.

الفرع الثالث: أثر التدقيق الداخلي على عملية إدارة المخاطر

إن لوظيفة التدقيق الداخلي أثر في عملية إدارة المخاطر، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك العاملين داخل المؤسسة وتقليل المخاطر خاصة التشغيلية منها. وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أثر التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر الغش والتزوير[1].

[1] عباس حميد التميمي ، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة ،** بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ،2005ص22

خلاصة الفصل

يشكل التدقيق المرآة العاكسة لحقيقة البيانات المحاسبية المختلفة ، سواء كان هذا داخلي أو خارجي بما أن اهتمامنا كان التدقيق الداخلي فقد تناولناه في هذا الفصل إلى جانب الإلمام العام بالتدقيق فكان التالي :

- لابد من توفر إرشادات تفيد المدقق عند قيامه بعمله من خلال الاهتمام بعنصر التأهيل العلمي والعملي والتأكيد على ضرورة الاستقلال المادي و المعنوي أثناء ممارسة المهنة و العناية التي يجب أن يوليها أثناء أدائه لمهمته.
- يقوم المدقق بإعداد التقرير الذي يشكل الدليل المادي لرأيه في مختلف الوثائق المحاسبية، وبيان لمسؤوليته اتجاه هذا الرأي .
- حددت المنظمات المهنية شروط و معايير ومتطلبات أساسية، لوظيفة التدقيق الداخلي
- يحتل التدقيق الداخلي مكانة بارزة في تنظيم المؤسسة، فلحساسية هذه الوظيفة جعلت تابعة للإدارة العليا وهذا رغبة في تحقيق أكبر استقلالية لها عن بقية الوظائف.
- يستطيع التدقيق الداخلي التحكم في والتأثير على إدارة المخاطر من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف فبتركيزه على هاته الأخيرة واتخاذ جميع إجراءات التدقيق يستطيع اكتشاف حالات التلاعب والأخطاء التي من شأنها أن تكون مصادر خطر على المؤسسة.
- يساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لأن الخطأ في هذا النوع من القرارات يرهن بمستقبل المؤسسة، كما يجب عليه ضمان التوريد الدائم للمعلومات و لمختلف المستويات في المؤسسة، حتى يتمكنوا من أداء وظائفهم بدرجة عالية من الكفاءة.

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	طبيعة الخطر.....	4
2	أهم مسببات الخطر.....	11
3	تصنيف المخاطر	17
4	مركبات المخاطر التشغيلية.....	21
5	نظرية المنفعة.....	31
6	الموارد الحرجة.....	35
7	منطقة إدارة المخاطر.....	36
8	مراحل إدارة المخاطر	38
9	خريطة الخطر	42
10	أهمية التدقيق لدى مستخدمي القوائم المالية.....	51
11	معايير التدقيق الداخلي.....	70
12	التدقيق الداخلي المركزي.....	71
13	التدقيق الداخلي اللامركزي.....	71
14	التدقيق الداخلي المختلط	71
15	مراحل عملية التدقيق.....	79
16	أشكال ورموز خرائط التدفق.....	85
17	مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية و الوسائل المستعملة لذلك.....	88
18	علاقة التدقيق الداخلي بالرقابة الداخلية و إدارة المخاطر.....	91
19	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	98

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهداف إدارة المخاطر.....	27
2	مصفوفة حالات التعرض للخطر.....	41
3	أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.....	62
4	جدول القوة والضعف.....	76
5	تقييم المدقق الداخلي لمكونات الرقابة الداخلية.....	83
6	تقييم نظام الرقابة الداخلية.....	102
7	جانب الأصول لسنتين 2007-2008.....	106
8	جانب الخصوم لسنتين 2007-2008.....	107
9	ج حسابات النتائج لمؤسسة الجبس و مشتقاته لسنتين 2007-2008	109
10	عينة من اهتلاك تجهيزات إنتاج.....	112
11	جدول الجرد لسنة2010.....	113
12	جدول الإهتلاك للاستثمارات لسنة 2007	115

الفهـرس	الصـفحة
مقدمة العامة :.....	أ
الفصل الأول:إدارة المخاطر . **.....**	
تمهيد الفصل الأول :.....	2
المبحث الأول:مدخل عام للخطر.....	3
المطلب الأول: ماهية الخطر	3
الفرع الأول :نشأة المخاطر	3
الفرع الثاني: تعريف المخاطرة وعلاقتها بعدم التأكد.....	3
الفرع الثالث : عبء المخاطرة.....	7
المطلب الثاني :خصائص الخطر وقياسه.....	7
الفرع الأول: خصائص الخطر	7
الفرع الثاني: قياس الخطر.....	9
المطلب الثالث:العوامل المسببة للخطر وتصنيفاته.....	9
الفرع الأول: العوامل المسببة للخطر	10
الفرع الثاني: تصنيفات المخاطر	16
المبحث الثاني: مدخل علمي لإدارة المخاطر	22
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر	22
الفرع الأول: لمحة تاريخية عن إدارة المخاطر	22
الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر	24
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة المخاطر.....	26
الفرع الأول: أهداف إدارة المخاطر	26
الفرع الثاني: مبادئ إدارة المخاطر.....	28
المطلب الثالث: مفاهيم ونظريات وعلاقتها بإدارة المخاطر.....	29
الفرع الأول: مفاهيم لها علاقة بإدارة المخاطر.....	29
الفرع الثاني: نظريات. لها علاقة بإدارة المخاطر	30
المبحث الثالث: استراتجيات إدارة المخاطر ،مراحلها وطرقها	33
المطلب الأول: استراتجيات إدارة المخاطر ومراحلها.....	33
الفرع الأول: استراتجيات إدارة.....	33
الفرع الثاني: مراحل إدارة المخاطر..... ...	34

المطلب الثاني: طرق إدارة المخاطر	39
خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني :التدقيق الداخلي	44
تمهيد الفصل الثاني :.....	45
المبحث الأول:مدخل عام للتدقيق	46
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق	46
الفرع الأول :لمحة تاريخية عن التدقيق	46
الفرع الثاني: مفهوم التدقيق	48
المطلب الثاني :فروض أهمية وأهداف التدقيق	49
الفرع الأول: أهمية التدقيق	49
الفرع الثاني: أهداف التدقيق	51
الفرع الثالث: فروض ومبادئ التدقيق	56
المطلب الثالث:معايير التدقيق وتصنيفاته	56
الفرع الأول: معايير التدقيق	54
الفرع الثاني: تصنيفات التدقيق	58
المبحث الثاني: مدخل علمي للتدقيق الداخلي	63
المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي	63
الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي	63
الفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي	64
الفرع الثالث : أهمية ، أهداف التدقيق الداخلي.....	65
المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي ومعاييره	68
الفرع الأول: أنوع التدقيق الداخلي	68
الفرع الثاني: معايير التدقيق الداخلي	69
المطلب الثالث: مهمة التدقيق الداخلي.....	75
الفرع الأول: التحضير أو الدراسة لمهمة التدقيق الداخلي.....	75
الفرع الثاني: تدقيق و تقييم نظام الرقابة الداخلية	77
الفرع الثالث : إعداد التقرير	78
المبحث الثالث:. التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر.	80
المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية.....	80

الفرع الأول تعريف نظام الرقابة الداخلية:.....	80
الفرع الثاني: هيكل الرقابة الداخلية..... ...	82
الفرع الثالث : وسائل توثيق نظام الرقابة الداخلية و مراحل تقييمه.....	83
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.....	89
الفرع الأول :تقييم المخاطر	89
الفرع الثاني :أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	91
الفرع الثالث: أثر التدقيق الداخلي على عملية إدارة المخاطر.....	93
خلاصة الفصل	94
الفصل الثالث:دراسة حالة لمؤسسة الجبس ومشتقاته	95
تمهيد الفصل الثالث :.....	96
المبحث الأول: تقديم المؤسسة	97
المطلب الأول: تاريخ المؤسسة وهيكلها.....	97
الفرع الأول: نشأة المؤسسة.....	97
الفرع الثاني : هيكلها التنظيمي	98
المطلب الثاني: وصف لبعض العمليات في المؤسسة	100
الفرع الأول: عملية إنتاج الجبس	100
. الفرع الثاني: وصف لعملية البيع	100
الفرع الثالث: وصف لعمليات التسجيل المحاسبي.....	101
المبحث الثاني : دراسة أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر.....	102
المطلب الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية.....	102
المطلب الثاني: تقييم القوائم المالية الرئيسية للمؤسسة.....	106
المطلب الثالث: تدقيق بعض الحسابات	109
خلاصة الفصل.....	111
الخاتمة العامة :.....	119
قائمة المراجع	124
فهرس الأشكال	131
فهرس الجداول:.....:.....	132
الفهرس	133

خاتمة

إن التعقيد الذي يشهده عالمنا اليوم بكل الدلالات والمؤشرات التي تشير إليها سرعة مجريات الحياة، حيث زادت درجة الغموض وعدم التأكد المرتبطة بما تخفيه الظواهر المتعددة، والتي تهدد بقاء المؤسسة واستمراريتها ، لذا وجب العمل على التحكم فيها والسيطرة عليها من أجل تحويلها من مراكز ضعف إلى مراكز قوة وذلك بإدارتها بطريقة منهجية سليمة قائمة على أسس علمية واضحة. فعامل تحقيق النجاح وانتهاز الفرص والحد من الخسائر كلها مبررات لإدارة المخاطر بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المخاطر الداخلية كتلك الناتجة عن حالات الأخطاء، الغش والتلاعب، فهاته المخاطر وبرغم من ضررها الكبير على المؤسسة في حال وقوعها إلا أنه يمكن التحكم فيها من خلال التدقيق الداخلي خاصة وأنه لا توجد لدى المؤسسات الجزائرية وظيفة تسمى إدارة المخاطر بذلك فهي تعتمد على نظام الرقابة الداخلية أولا ومن ثم التدقيق الداخلي من أجل حصر المخاطر المحيطة بها في أضيق الحدود.

من هنا كانت دراستنا لأثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر، وبمعالجة جوانب وحيثيات هذا الموضوع مع التعريج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة الجبس ومشتقاته تمكنا من الإجابة على الإشكالية الأساسية الموضوعة حيث أن هذه المؤسسة تضع من بين أهدافها الأساسية إدارة المخاطر وبما أنه لا توجد لديها مصلحة خاصة لذلك فإنها تعتمد على فرض نظام رقابة فعال يمكنها من السيطرة على بعض المخاطر الداخلية و البعض الأخر يساهم فيه المدقق الداخلي. كما يمكن تلخيص ما تم ذكره في أن وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر عمل مهم وضروري، حيث يعطي الصفة القانونية للعمليات المالية والمحاسبية التي تقوم بها المؤسسة خلال دورة معينة، كما تسمح هذه العملية للمساهمين بالتحقق من صحة المركز المالي للمؤسسة محل التدقيق، كما تساعدهم في حماية أموالهم من أخطار التلاعب والغش وكذا تساعد على تحسين وضعية المؤسسة من خلال طرح بعض الاقتراحات التي من شأنها النهوض بالمؤسسة ومساعدتها في الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف .

نتائج اختبار الفرضيات :

بعد عرضنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع ، توصلنا إلى نتائج تتعلق بالفرضيات الموضوعة في بداية البحث، سنلخص أهمها فيما يلي :

- ✓ إن الفرضية الأولى والمتمثلة في دور التدقيق الداخلي في اكتشاف نقاط القوة والضعف من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية يفصح عن درجة التحكم المؤسسة في مختلف العمليات، فهذا يعني أن فحص المدقق لهذا النظام يسمح له بتحديد مناطق الضعف ومناطق القوة و بذلك تحديد المناطق التي تحتاج إلى توسع في إجراءات التدقيق وتلك التي تحتاج لتأكد من صحتها فقط بإجراء اختبارات محدودة ، ومنه فإن فعالية النظام

الداخلي يضمن التحكم في أغلبية العمليات والإجراءات المحاسبية والمالية ، وهذا ما يسمح للم دقق بتكوين رأي مسبق حول وضعية المؤسسة .

- ✓ أما الفرضية الثانية والمتعلقة بمساهمة نظام الرقابة في التحكم في بعض المخاطر فإن المؤسسة التي لا تحمي نفسها من الأخطار التي ترتبط بها من قريب أو من بعيد تواجه عقبات قد تؤدي بها إلى الزوال ، لهذا عليها تحديد بعض النقاط والمتمثلة في نظام الرقابة الذي لابد من الالتزام من أجل تخفيض المخاطر، والمحافظة هذا لا يعنى أن هذا الأخير كافي لمواجهة جميع المخاطر إلا أنه يستطيع التحكم في بعضها.
- ✓ في حين الفرضية الثالثة المتعلقة بإعطاء المدقق الداخلي نصائح تصحيحية لمتخذي القرار ، إن إنشاء مصلحة التدقيق الداخلي التي تقوم بفحص ورقابة مستمرة على جميع الوظائف وإبداء رأيه على مدى عدالة وصدق وشفافية القوائم المالية التي تعبر عن المركز المالي ونتائج العمليات والتدفقات وممتلكات ال مؤسسة، لتخص ما لديه من توصيات وملاحظات إيجابية أو سلبية، كاكتشاف السرقة والاختلاس والأخطاء في تقرير يقدمه للجمعية العامة، حيث تعمل هذه الأخيرة باتخاذ وتطبيق الإجراءات اللازمة والتي من شأنها تصحيح الوضعية والوقوف في وجه الانحرافات وتخفيف الأضرار.
- ✓ وبخصوص الفرضية الرابعة، تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر تعد صحيحة حيث يلتزم المدقق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية من كل النواحي والتأكد من احترام القوانين والأنظمة الداخلية الموضوعة من السلطة الإدارية والتي تضمن حماية ممتلكات وأصول المؤسسة من بعض الأخطار، فتتبع تصرفات بقدر الإمكان في كل مصلحة يساعد على تحفيز العاملين على العناية بالعمل فهم يعرفون جيدا أن أي تلاعب يمكن اكتشافه ،خاصة وأن المدقق الداخلي موجود بصفة مستمرة في المؤسسة فلا يمكنهم معرفة الوقت الذي يختاره هذا الأخير للقيام بأي إجراء من شأنه أن يوصله إلى تأكيد معقول حول بعض العمليات كالجرد المفاجئ، مما يؤدي إلى التقليل من فرص الاختلاس والتلاعب إلى أدنى حد ممكن بالتالي تخفيض الأخطار.

نتائج الدراسة:

- ✓ بما أن المؤسسات الجزائرية لا تأخذ إدارة المخاطر كوظيفة داخل المؤسسة بعين الاعتبار على الرغم من دورها وأهميتها في تضييق حدود الخطر وتحويل مصادر الخطر إلى فرص يمكن الاستفادة منها للوقوف بالمؤسسة فإنها تستعين بالتدقيق الداخلي للتخفف من المسؤولية الملقاة عليها، والمتعلقة بتطبيق السياسات والإجراءات المختلفة وتحقيق الأهداف والمحافظة على مواردها، ومساعدتها على تحديد نقاط القوى ونقاط الضعف وسد الثغرات القائمة من غش واختلاس وأخطاء، والتي من شأنها أن تكون مصادر خطر على المؤسسة تعرقل وصولها إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

- ✓ يتطور التدقيق بالتطورات الحاصلة على مستوى الواقع المالي العالمي، فأصبح يشكل ضمانا دائما لأموال المستثمرين والمساهمين والمقرضين للمؤسسات الإقتصادية بفعل الثقة المطروحة في المعلومات المعلن عنها، بل وذهب التدقيق إلى أبعد من ذلك، فأصبحت بمثابة كأداة تساعد المؤسسة على تقييم الأداء الداخلي من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية، وإظهار مواطن الضعف والقوى للمؤسسة، بما يساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- ✓ يساعد التدقيق الداخلي في إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة، كما يساعد في تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة هذه القرارات، هذا الأمر الذي جعل من التدقيق الداخلي أداة مساعدة للمؤسسة على تدعيم وتفعيل قراراتها فأصبح كمستشار يشير باقتراحاته عن الطرق والمناهج والبدائل الفعالة حسب كل قرار.
- ✓ إن تتبع المدقق الداخلي لكل المعلومات من مختلف مصادرها وكذا التطورات الحاصلة في المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة يجعل منه الوجهة الأساسية للمؤسسة في حال اتخاذ القرارات أو تدارك خطأ، أو المبادرة في اغتنام فرص متاحة، بتوفيره للمعلومة المناسبة، لأن الخطأ في بعض القرارات يكلف المؤسسة الكثير.
- ✓ إن مؤسسة الجبس ومشتقاته تتبنى منهجية إدارة المخاطر اعتمادا على تقويم نظام رقابة داخلية صارم من أجل التخفيض من حدة المخاطر، فهذا النظام مطبق بإحكام وفعالية فهو يحقق فعلا الأهداف المرجوة منه خاصة في الفترة الأخيرة أو فترة الملكية الخاصة مما جعل المؤسسة تتحكم في جزئية كبيرة من المخاطر، وتدعمه في ذلك أعمال المدقق الداخلي باكتشافه لبعض المخاطر الناتجة حالات الأخطاء والغش. تجدر بنا الإشارة إلى أن هذا الأخير لا يتمتع بالاستقلالية الكاملة نظرا لعلاقته المباشرة مع المحاسب مما يضعف مصداقيته.

الاقتراحات والتوصيات :

في هذا البحث تمت دراسة موضوع أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر، من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها نحاول اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تفعيل دور المدقق الداخلي من أجل التأثير مجال إدارة المخاطر، وعلى هذا نورد فيما يلي أهم التوصيات والاقتراحات:

- ✓ إن التطبيق الحسن لتقسيم العمل والمهام يعتبر من الشروط الواجبة للوصول إلى نظام للرقابة الداخلية ذو فعالية و كفاءة، فتقسيم العمل بطريقة جيّدة يؤدي إلى التقليل من مخاطر الوقوع في الأخطاء وتحديد المسؤوليات؛

- ✓ إن إلتزام العاملين بأخلاقيات المهنة لأنها تعتبر الأرضية والقاعدة الفنية التي ترتكز عليها مهنة المحاسبة ومحافظة الحسابات والخبرة المحاسبية ، خاصة فيما يتعلق بالاستقلالية؛
- ✓ يساعد تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق بإعطاء تسهيلات للدخول للمهنة، كما أن إعداد الهيئات المعنية لبرامج تكوين يساهم في بناء مهنيين وفنيين يواجهون العالم الإقتصادي بكفاءة .
- ✓ ضرورة اعتماد أو تبني وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسات لأن لهاته الأخير أهمية بالغة وإضافة كبيرة للمؤسسة من خلال عملها من أجل تحويل بعض المخاطر إلى فرص تستفيد بها المؤسسة والتحكم في مخاطر أخرى من شأنها أن تؤدي بالمؤسسة إلى الزوال لأن أي خطأ قد يؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك.
- ✓ يساهم التدقيق الداخلي في التأثير على إدارة المخاطر حتى وإن لم يتم اعتماد هذه الأخيرة فالمؤسسة التي لديها تدقيق داخلي فعال إلى جانب نظام رقابة محكم يؤهلها للتحكم في معظم إن لم نقل كل المخاطر الداخلية.

قائمـــــــــة المراجـــــــــع

قرآن كريم:

1.الآيات 46 _49 من سورة يوسف.

الكتب بالعربية:

1. أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2000.

2.أحمد عبد الله محاوي، **مدخل كمي لإدارة المخاطر و رياضيات المال و الاستثمار**، مطبعة الإشعاع الفنية، الرياض، السعودية، 2002.

3. إدريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة معايير و إجراءات** ، دار النهضة العربية، بيروت، ط4،1996.

4. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2007.

5.ألفين أرينز، جيمس لوبك، **المراجعة**، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار لمريخ، السعودية، 2002 .

6.ثامر ياسر البكري، **إدارة المستشفيات**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.

7.ثناء على قباني، نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر،2006.

8.جورج دانيال غالي، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002.

9.جورج ريجدا، **مبادئ وإدارة الخطر والتأمين**، ترجمة: محمد توفيق البلقيني وإبراهيم محمد مهدي، دار المريخ للنشر، بدون ذكر البلد، بدون ذكر السنة.

10.خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.

12.خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

13.رجب السيد، عبد الفتاح محمد الصحن، محمود ناجي درويش، أصول المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000 .

14.سمير عبد الحميد رضوان،**المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدوارها** دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2005 .

15.صديقي مسعود ، براق محمد ، **انعكاس تكامل المراجعة الداخلية و الخارجية على الأداء الرقابي** ، المؤتمر العلمي الدولي حول الداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ،2005،ص23، 24.

16.طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر:(أفراد،إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

17.عبد الفتاح الصحن ، **مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.

18.فتحي رزق السوافيري وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

19.محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .

20.محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين** ، دار الكتاب الأكاديمية، المنصورة، مصر،2004 .

21.محمد توهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.

22.محمد سمير الصبان، **نظرية المراجعة و آليات تطبيقها**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2003.

23.مختار محمود الهانسي وإبراهيم عبد النبي حمودة، **مبادئ الخطر والتأمين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

الرسائل والمذكرات

1.بن بخلف أمال ، **المراجعة الخارجية في الجزائر دراسة حالة لشركة قابضة عمومية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، في قسم نقود ومالية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2002/2001.

2.حوري زينب، **تحليل و تقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي2000-2002**-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورا ه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2005

3. خضراوي نعيمة، **إدارة المخاطر البنكية -دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية-** رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية2009/2008 .

4.شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسييـر، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004/2003.

5.كمال محمد سعيد النونو، مدى **تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتسيير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة،السنة الجامعية 2009/2008.

6.لمجد بوزيدي، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، الجزائر، السنة الجامعية 2009/2008 .

7. مجنح عتيقة ، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2006/2005.

8.نقاز أحمد، **دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار دراسة حالة مجمع صيدال**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، لغواط ، السنة الجامعية 2006/ 2007 .

المقالات والمجلات

1.أحمد بن فهد المزيد، **إدارة المخاطر و آليات تطبيقها**، شركة الاتصالات السعودية، أكتوبر 2008.

2. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، **مراجعة ومراقبة داخلية**، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، بدون ذكر السنة.

3.أنيتا كامبيون، **تحسين الرقابة الداخلية**، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، شبكة التمويل الأصغر مع GTZ الدليل التقني رقم1 ، 2000 .

4.بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية** ، مجلة الباحث، العدد7 ،2009/ 2010

5.جاسم المناعي، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي ، 2004.

6.رافيندرا كرشنان، **إدارة المخاطر**، بنك البحرين الوطني، التقرير السنوي2009 .

7.زاهر الرمحي، **التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية** ، أصول للتدريب والاستشارات،الخرطوم، السودان، 2010/11/25 .

8.طارق الله خان، حبيب أحمد ، **إدارة المخاطر –تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية** –، ورقة مناسبات رقم 5، ترجمة :عثمان بابكر أحمد، البنك الإسلامي للتنمية، السعودية، 2003.

9.محفظة الوطنية للأوراق المالية، **إدارة المخاطر في بورصة عمان** ، إعداد قسم الدراسات والأبحاث، 2009.

الملتقيات

1.بوشنافة أحمد وحمول طارق، **إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات–الآفاق والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 26/25 نوفمبر، 2008.

2.تومي ميلود، طاهري فاطمة الزهرة، **منهجية تسيير المخاطر في المؤسسة الإقتصادية** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات–الآفاق والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 26/25 نوفمبر 2008.

3.حسين بالعجوز، **إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها** ، الملتقى الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة منافسة– مخاطر– تقنيات، كلية العوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، يومي:6–7 جوان 2005 .

4.جدي طارق، **استخدام نماذج المحاكاة في تحليل وإدارة المخاطر المالية** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول"إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات–الآفاق والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 26/25نوفمبر2008.

5.زيدان محمد، حبار عبد الرزاق، **تطور الدور الرقابي للبنك المركزي في إدارة المخاطر المصرفية حالة بنك الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات–الآفاق والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 26/25 نوفمبر 2008.

6.صالح رجب حماد، **أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، يومي 16/ 18 أفريل 2007 .

7.عبد الرزاق خليل، حمزة طيبي، **إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية وفق متطلبات بازل الدولية** ، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام: 18/16 أفريل 2007.

8.عبد الناصر محمد درويش، **إطار مقترح في إستراتيجية تخطيط تدقيق الحسابات الخارجي بشأن المخاطر في المصارف التجارية الأردنية** ، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، أيام 16/ 18 أفريل 2007 .

9. عباس حميد التميمي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة ، 2005.

10.على عبد الله شاهين، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 9 ماي2005 .

11.غول فرحات و بومدين يوسف، **الأخطار و نماذج إدارتها في المؤسسات**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات–الآفاق والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 25/26نوفمبر2008.

12. كاسر نصر المنهور، **إدارة المخاطر الإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيات المعلومات**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية،جامعة اليرموك، الأردن، أيام:16/18أفريل2007.

13.م.بوزيان ومولاي ختير ، **تسيير وتقييم مخاطر القروض** ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات –الآفاق و التحديات–، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 25/26نوفمبر2008.

14.نوال نعمة، **إدارة المخاطر الزراعية في ظل إقتصاد السوق و تحديات السياسات الزراعية السورية** ، مداخلة مقدمة لمنتدى السياسات الزراعية، قسم الإعلام والإعلام والاتصال،مركز السياسة الوطنية للزراعية، دمشق، سوريا، 23 كانون الثاني 2007.

المحاضرات

طاهري فاطمة الزهرة ، **محاضرة في مقياس إدارة المخاطر** ، ثانية ماستر، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010–2011 .

الكتب بالفرنسية

1.Adrien Bénard et Anne-Lise Fontan**, La gestion des risques dans l'entreprise**, Edition Eyrolles, Paris,1994.

2.Bernard Barthélémy, **Gestion des risque**, Edition d'Organisation, Paris, 2000.

3.Marc Bijot **, La gestion des risque dans les BME romandes**, HPRSA , Genève,2007.

4.Claude Grenier et Jean Bonnebouche , **Auditer et Contrôler les Activités de L'entreprise** , édition Foucher , Paris ,2003.

5.Coopers Lyband, **La nouvelle pratique du contrôle interne** , Edition Organisation , 5eme Tirage , Paris ,2000.

بالإنجليزية:

Philip Crosby, **Skill's Role Student's workbook in enterprise excellence, Weatherford**, module5Managing Risk at weatherford 2003 .

Jaque Renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, Edition d'organisation , 5ême édition , Paris,2004 .

المواقع

http://www. elgari.com/teah.htm site consulté le12/11/ 2010

http//www. elgari.com /article91.htm-ftn7 site consulté le 21/12/2010

http//www.hrm-group.com/vp/showthead.php?t=13713 site consulté le 17/02/201

http//www.12manage.com/methods_slywotzky_strategic_risk_management_ar.html.site consulté le15/01/2011
http://www. 12Manage.Com site consulté le :14/01/2011.
www.ksu.edu.sa/Administrative Sciences/Doc Lib le 15/01/2011

http: //ar.wikipedia.org/wiki site consulté site consulté le 20/02/2010 إدارة المخاطر
http://www.aadd2.com/vb/newreply.php? s =newre ply&p=173585 site consulté le 20/10/2010
http://www.alexa.com/data/details/main?url=http://www.2r-net.com site consulté le 20/10/1010
http://www.aadd2.com/vb showthread.php?t=100934 site consulté le20/10/2010
http://www.2r-net.com/vb/2-iica-aaeocae site consulté le20/10/2010

http://www.9alam.com/forums/newreply.php?s =newreply&p=9940 Site consulté le 20/10/2010
http://www.9alam.com/forums/newreply.php?s=newreply&p=9939 Site consulté le 20/10/2010

http://www.9alam.com/forums/newreply.php?s=9940 site consulté le 20/11/2010
http//www.uaeec.com,articles-action-show-id-4901.htm

مقدمـــــة عامـــــة

إن سرعة التغير الذي يتميز به عالمنا اليوم، فأصبح هذا الأخير يبدو كقرية صغيرة تتلاشى فيها الحدود والمعالم، وتتداخل فيها الأسباب والمسببات، بشكل يجعلها عرضة لحركة سريعة وهذا ما نتج عنه بيئة مفعمة بالمخاطر، بحيث أصبح الفرد يدير شؤونه في ظل عالم مليء بالمخاطر والتهديدات .

هذا عند التحدث عن الفرد الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه في ظل راتبه المحدود، فماذا عن المؤسسة التي توجه أموالها في بيئة معروفة بالأحداث المتسارعة وما تبعها من مخاطر أصبحت تهدد كيانها وتواجدها الحالي والمستقبلي خاصة إذا لم تتوصل هذا المؤسسة إلى وضع نفسها في مركز اقتصادي يحميها من هيمنة المؤسسات الكبرى، وقد زاد في تقوية هذه المخاطر التعدد في مصادرها و مسبباتها.

فالمؤسسات عموما تتعرض للعديد من أشكال المخاطر المرتبطـــة بأنشطتها وخدماتها والمقصود بها حالة عدم التأكد التي تصاحب تحقيق حوادث غير مرغوب فيها، لذا لابد مـــــن معرفتـــــها، تقويمهـــا و إدارتها لضمان نجاح هاته المؤسسات و ازدهارها وتحقيقها لأهدافها . فإذا كـــان الدخول في المخاطرة الغرض منه الحصول على أرباح أعلى فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و بذ لك فالهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطـــات المؤسسة و عملياتهـــا لا تتعرض لخسائر غيـــر مقبولـــة .

فمراقبة الأخطار ومتابعتها من أجل الكشف المبكر عن أية إنحرافات وتجاوز لسقوف الأخطـــار المحددة من قبل الإدارة العليا وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

إن هاته الأخطار تنتج من المحيط الخارجي كما تنتج من المحيط الداخلي للمؤسسة وتعتبر الثانية أكثر خطورة وفي الغالب تتمثل في حالات الغش، التلاعب و الأخطاء التي يقوم بها أفراد من داخل المؤسسة (عمالها).

من هنا يبرز دور التدقيق عموما والتدقيق الداخلي خصوصا والذي يقوم على أساس التحقق مـــن البيانات المحاسبية والمالية والتأكد من مدى صحتها وتمثيلها للمركز المالي ومدى تطبيـــق الإجرءات الموضوعة من طرف الإدارة لتفادي مختلف الأخطاء المحاسبية ومنـــع حالات الـــغش والتلاعب. فالتدقيق الداخلي يعتبر أداة تعتمد عليها الإدارة لاختبار مدى الالتزام بالقوانين والإجراءات الرقابية، وتقييم كفاءتها وفعاليتها وكذا حماية أصول المؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير نظم الرقابة الداخلية عن طريق تشخيص الخطأ واقتراح البدائل، كما يعمل من أجل تزويد المؤسسات الإقتصادية بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن الأخطار التي تتعـــرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمهـــا وإدارتها بطريقـــة ملائمـــة ومنه فإن فهم المدقق لطبيعـــة هذه المخاطـــر وانعكاساتها على النواحي الإدارية والمالية بات أمرا ضروريا لنجاح مهمة التدقيق وبذلك أصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمـــل مسؤوليات إدارة المخاطـــر وتقليلهـــا إلى حدود مقبولة.

فالهدف المنتظر من تطبيق تقنية التدقيق الداخلي في المؤسسات هو ضمان التحكم في كـــل المخاطر بشكل يسمح بالتوقع والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر التدقيق الداخلي على تحكم المؤسسة في إدارة المخاطر التي تواجهها ؟ وهل مؤسسة الجبس ومشتقاته تضع إدارة المخاطر ضمن مساراتها العامة بغرض التقليل من الانحرافات في تحقيق الأهداف في ظل عدم أكادة تغيرات المحيط ؟

على ضوء هذا التساؤل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات و التي تشكل تلك الاهتمامات الأخرى المتعلقة بالموضوع منها:

- ما المقصود بالمخاطر وما هي العوامل المسببة لها ؟
- كيف للمؤسسة التخفيف من هاته المخاطر ؟
- ما المقصود بالتدقيق الداخلي ؟
- ما مقدار الحاجة إلى التدقيق الداخلي كأداة لاختبار الرقابة الداخلية للمؤسسة ؟
- ما هي أبعاد التدقيق الداخلي التي تؤثر على إدارة المخاطر بالمؤسسة؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات السابقة ننطلق من الفرضيات التالية:

- يعمل التدقيق الداخلي على اكتشاف وإبراز نقاط القوّة والضعف لنظام الرقابة الداخلية؛
- يساهم نظام الرقابة الداخلية في التحكم في بعض المخاطر؛
- قيام المدقق الداخلي بإعطاء نصائح تصحيحية لمتخذي القرار بالمؤسسة؛
- يؤثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر بالمؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع :

- الإطلاع على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية ؛
- التعرف أكثر على إدارة المخاطر و محاولة الربط بينها وبين التدقيق الداخلي ؛
- يرتبط الموضوع بمجال ذو أهمية بالغة حيث يساعد في تحقيق التنميـــة من خلال تحويـــل المخاطـــر إلى مصادر للربح؛
- حاجة المؤسسة لإدراك معنى إدارة المخاطر و دورها في رفع الإقتصاد ككل.

أهداف اختيار الموضوع :

تهدف الدراسة بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية البحث :

- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة؛
- إبراز الدور الرقابي الذي يؤديه التدقيق الداخلي داخل المؤسسة؛
- البحث عن طرق وأدوات للتدقيق تساعد المنشاة على تجنب المخاطر التي تهددها؛
- الحد من المخاطر التي تساعد على عرقلة نمو وتوسع نشاط المؤسسة، وبقائها في المنافسة؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع المختار إلى حاجة المؤسسة الملحة إلى محيط رقابي يساعد الإدارة على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات والإجراءات اللازمة، حيث يعمل على تقييم نظام الرقـــابة الداخلية من أجل كشف نقائصه التي قد تشكل مصادر خطر على المؤسسة، كما أنه يعمل على اكتشاف حالات الغش والتلاعب الحادثة في المؤسسة من خلال تقييمه للقوائم المالية و إدراج مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها ترشيد قرارات المؤسسة بتخفيض المخاطر التي تعيقها على تحقيق أهدافها، خاصة في ظل الارتباط الوثيق للمخاطر بجميع نشاطاتها .

دراسات سابقة :

ـــ حوري زينب، **تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية–دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي2000–2002**–،رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

تناولت من خلالها الباحثة الخطر وطرق تقديره موضحة في ذلك مسبباته من أجل الوصول إلى أهم لوسائل لتخفيضه ، كما حاولت إبراز دور إدارة المخاطر في تحسين وتطوير المؤسسات الصناعية .

ـــ شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة– دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونطراك الدورة مبيعات – مقبوضات**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .

حاول فيها الباحث إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة وإظهار الأعمال التي تقوم بها ومدى مساهمتها رفع مردودية المؤسسة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المديرية العامة.

ـــ لمجد بوزيدي، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 .

من خلالها قدم الباحث المؤسسات الصغير والمتوسطة ، إدارة المخاطر التي تواجه هذا النوع من المؤسسات والإجراءات والوسائل اللازمة لإدارة هاته المخاطر ،وتوصل إلى أن إدارة المخاطر تتطلب تهيئة بيئة تتماشى مع شتى المخاطر، وكذا توفير الموارد اللازمة للتحرك اتجاه أي خطر قد يواجه المؤسسة.

ــ نقاز أحمد، **دور المراجعة الداخلية في دعم وتفعيل القرار– دراسة حالة مجمع صيدال** –، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط،2007 .

فيها حاول الباحث التطرق إلى عملية اتخاذ القرار في المؤسسة أين تتدخل جميع مستوياتها الإدارية بالقائمين بها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، إلا أن اتخاذ قرارات يحتاج إلى توفر معلومات مؤهلة لذلك، هذا الأمر جعل من المراجعة الداخلية أداة تضمن هذا النوع من المعلومات، فيستعان بها من أجل دعم وتفعيل هذه القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

حدود الدراسة:

تمت دراسة الحالة في مؤسسة ديفل جبس لصناعة الجبس ومشتقاته وهي شركة ذات أسهم واقعة في ولاية بسكرة، دائرة أولاد جلال في مدة 15 يوم من 2011/05/2 إلى غاية 2011/05/22 سنحاول من خلالها التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر غير أنه ونظرا لنظام الرقابة الجيد والفعال لدى المؤسسة فإننا اخترنا إجراء مقارنة بين السنتين 2007 و 2008 أي بين الملكية العامة والاستثمار الأجنبي ليكون التأثير واضح أكثر خاصة ونحن نعلم الفرق الكبير بين الرقابة في القطاع العام والرقابة في القطاع الخاص .

منهجية البحث:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج التاريخي التحليلي لدراسة التطور التاريخي لكل من التدقيق وإدارة المخاطر وحتى نشأة المؤسسة، إضافة إلى المنهجين الوصـــفي التحليلي لكي نستطيع الإلمام بالموضوع من خلال جمع البيانات والتي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى النتائج المرجوة المعلومات وكذا منهج دراسة الحالة وأسلوب الاستنتاج من خلال إجراء مقابلات شخصية .

صعوبات البحث:

- قلة الكتب في مجال إدارة المخاطر باللغة العربية؛
- قلة المعلومات المتعلقة بربط التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر وإن وجدت فكل حسب رأيه الخاص؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة (جدول الإهتلاك لسنة 2008)؛
- عدم وجود مدقق داخلي بالمعنى الصحيح ، وعدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر.

هيكل البحث:

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة تم تقسيمه إلى ثلاث فصول كالتالي فصلين نظري والثالث تطبيقي.

سنتطرق في الفصل الأول إلى مدخل عام للخطر حاولنا من خلاله التعرف على الخطر، خصائصه والعوامل المسببة له، ومن ثم سنتعرض إلى إدارة المخاطر النشأة والمفهوم الأهداف والمبادئ وصولا إلى التعرف على بعض المفاهيم والنظريات التي لها علاقة بإدارة المخاطر، لنختم الفصل بالتعرف على إستراتيجيات، مراحل وطرق إدارة المخاطر .

حصر ماهيتها بالتطرق إلى لمحة تاريخية للمراجعة وتطوّر مفهومها، تعريفها مع تبيان أهميتها، أهدافها، وكذا المراجع وأنواعه ومن ثم مقدمة حول المراجعة الداخلية بالتعرف على نشأتها، تعريفها، معاييرها لنصل إلى العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه التدقيق بصفة عامة النشأة والمفهوم، الفروض والأهداف المعايير والتصنيفات لنصل بعدها للتعرف على التدقيق الداخلي من خلال التطرق إلى النشأة والمفهوم، الأهمية والأهداف، أنواع التدقيق الداخلي ومعاييره وصولا إلى شرح مهمة التدقيق الداخلي لنختمه في الأخير بتعرض للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بداية بالتعرف على نظام الرقابة الداخلية وصولا إلى تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر .

لنصل في الأخير إلى الفصل التطبيقي الذي سيتم فيه إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة قمنا بها في مؤسسة الجبس ومشتقاته، سنقدم أولا نبذة عن المؤسسة ومن ثم سنقوم بتقييم نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة، ومن ثم سنقوم بتدقيق بعض الحسابات التي هي في وجه نظرنا ونظر المسؤول عن العمليات المحاسبية الأكثر حساسية وعرضة للمخاطر .

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي اشرح لي صدري ويسر لي
أمري واحلل عقدة من لساني
يفقهوا قولي

صدق الله العظيم

الفصل الأول

إدارة المخاطر

الفصل الثاني

التدقيق الداخلي

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

الجبس ومشتقاته

الخاتمـــة العـــامة

المقدمـــة العـــامة

قائمـــة المراجـــع

الـــملاحـــــق

شكر و عرفان

نشكر الله العلي القدير الذي أعانانا ووفقنا ومنحنا الصبر والإرادة لتحمل عناء هذا المشوار الطويل و نرجو أن نكون ثمرة خير التي هي قطرة من بحر العلم.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة **سلاف رحال** على المجهودات التي بذلتها معنا ونصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة وإليها أسمى العبارات و أطيب الكلمات .

كما نشكر عمال وموظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته- أولاد جلال -على مساعدتهم ومدهم لنا يد العون و الذين لم يبخلوا علينا بما يتطلبه عملنا وعلى الخصوص سباع عبد الكريم المكلف بالإدارة والمالية.

ونشكر جميع الأساتذة الذين رافقون طيلة مشوارنا الدراسي و سهروا على تكويننا و إثراء سجلنا العلمي و المعرفي .

نرجو الله أن يوفقنا بما فيه الخير و الصواب .

الملخص

إن معرفة المخاطر، تقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الإقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطر المقصود منه تحقيق أرباح أعلى فإن عدم إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى فقدان العائد والفشل حتى في الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

فالهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة لا تتعرض لخسائر غير مقبولة ، ومراقبة الأخطار ومتابعتها، من أجل الكشف المبكر عن أية إنحرافات وتجاوز لسقوف المخاطر الموضوعة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض هاته المخاطر إلى أدنى المستويات .

من هنا يبرز دور التدقيق الداخلي، في تزويد المؤسسات الإقتصادية بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها بطريقة ملائمة وهذا في إطار جميع التغيرات المحيطة بالمؤسسة، فأصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة .

فالهدف المنتظر من تطبيق تقنية التدقيق الداخلي في المؤسسات هو ضمان التحكم في كل المخاطر بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات المحتملة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر،إستراتيجيات إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، المؤسسة.

Abstract:

The knowledge of the risks and their evaluation and management, is one of the key factors of the economic institutions, success and prosperity and also of the achievement of their objectives. That means if the engaging in risks intended to obtain higher profits, the failure to manage these risks using a scientific and a right method may lead to the loss of revenue and the failure to achieve the strategic objectives of the institution.

The aim of risk management is to ensure that the activities of the institution and its operations are not facing unacceptable loss, also the control and monitor of risks, so that we can have an early detection of any deviations and the excess of the ceilings of dangers identified by the senior management, and in order to reduce the dangers that may face the institution to the lowest possible level.

From here highlights the important role of internal review providing the necessary information and reports to the economic institutions, which confirm that the risks that face the latter has been understood and managed in an appropriate manner under the umbrella of the dynamic changes in the institution and everything surrounding it. Where the internal review became advisory and guiding source which helps in assimilating the responsibilities of the risk management, and reducing the risk to acceptable limits.

So the aim expected from the application of the technique of internal audit (review), is to ensure control of all risks, in a way to allow the prediction and detection of the predicted errors and distortions.

key words: Risk management, Risk management strategies internal audit (review), The institution.