

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية و المحاسبية

## الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر

دراسة حالة مؤسسة نפטال - باتنة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم المالية و المحاسبية

تخصص: محاسبة و تدقيق

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سميرة بوعكاز

من إعداد الطلبة (ة):

- عزيز إسحاق

- العمري علي

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضرة أ	- بروبة إلهام
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضرة أ	- بوعكاز سميرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- العابدي دلال

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فِي اللَّهِ تَوَكَّلْنَا وَإِلَيْهِ يَرْجِعُ

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وهذا العمل المتواضع  
إلى كل من تقف عندهم عبارات الإحترام والتقدير ولا توافيهم حقهم  
إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء ولم يبخل بشئٍ لدفعي لنجاح  
وفارق الحياة في طريق كان فيها يحاول جاهدا أن أنعم بحياة رغيدة  
والذي رحمه الله عزيز البشير  
إلى نبع الصبر والحنان ، إلى من قال عنها المصطفى الجنة تحت أقدام  
الأمهات ، إلى من أعادني الله ، إلى الدنيا من أجلها إلى من كان دعائها  
سر نجاحي ، إلى أغلى الحبايب أمي العزيزة عزيز رقية  
إلى سندي في هذه الدنيا وسر بهجتي إخوتي وأخواتي مع تمنباتي لهم  
ولأولادهم بالصحة والعافية ، وإلى كل أفراد عائلتي .  
وإلى صديقي و أخي و الذي كان لي دعما معنويا و محفزا قويا لإعداد  
هذه المذكرة .  
وإلى أصدقائي وأحبائي الذين كانوا لي حسن رفيق في ما إبتلاني به الله  
إلى كل من سعتهم ذاكرتي وأحبهم قلبي ولم تسعهم ورقتي ولم يذكرهم  
قلمي

"إسحاق عزيز"

## الإهداء

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها التعب والفرح ها انا اليوم أقف على عتبت تخرجي فالحمد لله على فرصة البدايات وبلوغ النهايات.

اهدي نجاحي إلى من لا يضاھيھما احد في الكون إلى من سعيت دوماً لنيل رضاهم، أمي وأبي الغاليين، أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا العمل المتواضع ، عسى أن أكون مصدر فخر لكما.

إلى اخوتي الذين كانوا لي داعمين طوال مسيرتي اهدي لكم هذا العمل وإلى اختي الغالية شاءت المسافات ان لا تكوني حاضرة لكن مهما ابتعدت بقيتي الداعم الاول.

وإلى شريكي في المذكرة كان اعز الزملاء طوال المسيرة الدراسية من البداية الى النهاية والحمد لله على تجاوزك الإبتلاء.

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويحزنهم فشلنا أهدي هذا العمل إلى الأقارب قلباً ودماً ووفاءً.

وإلى كل الأساتذة الذين درست عندهم وكان لي شرف عظيم في ذلك وإلى جميع الزملاء والأصدقاء ادامكم الله جميعاً والحمد لله حمداً كثيراً.

"علي العمري"

## شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه وانطلاقا من باب من لم يشكر  
الناس لم يشكر الله فلا يسعنا بعد الانتهاء من تقديم هذا العمل الا ان  
نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى استادتنا الفاضلة " سميرة  
بوعكاز" التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث وتقديم النصائح

والإرشادات

كما نتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواءا

من قريب او من بعيد

كما لا ننسا أن اشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد

المساعدة وأخذنا منهم الكثر

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، حيث قنن بالتطرق لمختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر، وكذا العلاقة التي تربط بينهما، ثم تم إسقاط المكتسبات النظرية على مؤسسة نفضال وحدة CBR مقاطعة باتنة، وقد تم الاعتماد في دراستنا على المنهجين الوصفي والتحليلي من أجل الوصول لأهداف الدراسة.

فيما يخص النتائج المتوصل إليها أن التدقيق الداخلي يلعب دورا كبيرا في نظام إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وذلك كون التدقيق الداخلي أصبح يعتمد على المقاربة من المخاطر التي تواجهها المؤسسة، ويمكن التأكيد على أن المهام والدور الذي يقوم به المدقق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطر وذلك وفقا لما جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي يتوجب مطابقتها وترجمتها على واقع التدقيق الداخلي وذلك من خلال قيام المدقق بدوره الفعال لتحقيق اهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، نظام إدارة المخاطر، المؤسسات الاقتصادية والمالية.

## Summary

This study aimed to understand the role of internal auditing in risk management within economic institutions, employing different concepts and related modern terminologies. The study's methodology involved analyzing the features of internal auditing linked to risk management, as well as identifying the relationships and impacts of these theoretical gains on the firm, specifically focusing on the CBR unit of NAFTAL'S company. Our study relied on both descriptive and analytical methods to achieve the objectives of the research.

Among the most important findings was that internal auditing plays an essential role in the risk management system of economic institutions. This role is demonstrated by its significant contribution to the identification of risks and assurance of addressing them appropriately. The practical aspect of risk management, particularly in terms of international standards of professional practice for internal auditing, necessitates measures to achieve the goals of the institution effectively.

**Keywords :** internal auditing, risk management, economic and financial institutions...

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل التدقيق الداخلي	1
21	مراحل الرقابة حسب البعد الزمني	2
22	خصائص نظم الرقابة الداخلية	3
30	أنواع المخاطر الاقتصادية	4
37	عجلة ديمنج	5
38	نموذج jean le ray et degobert لإدارة الخطر	6
40	سيرورة المعلومات والمخاطر	7
41	تطور مهنة التدقيق الداخلي	8
45	مصنوفة المخاطر الثلاثية	9
50	انقسام سونطراك	10
51	فروع نفعال	11
53	إعادة هيكلية نفعال	12
53	دائرة الإدارة والموارد لنفعال	13
54	دائرة المحاسبة والمالية لنفعال	14
54	دائرة التقنية والصيانة والنقل لنفعال	15
55	العناصر المكونة لدائرة المحاسبة والمالية	16
56	المستويات التنظيمية لدائرة التدقيق الداخلي في مؤسسة نفعال فرع CBR مقاطعة باتنة	17



# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

اسم الملحق	رقم الملحق
تخطيط عملية التدقيق وعقد الاجتماع الافتتاحي و إعداد خطة عمل التدقيق في مؤسسة نفعال باتنة	الملحق رقم 01
تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي في مؤسسة نفعال باتنة	الملحق رقم 02
عقد اجتماع أخير و إعداد التقرير والاستمرارية والمتابعة في مؤسسة نفعال باتنة	الملحق رقم 03

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	الملخص
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
-	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
3	المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي أهدافه وأنواعه
6	المطلب الثاني: المستويات والإجراءات العامة للتدقيق
8	المطلب الثالث: نشأة ومراحل التدقيق الداخلي
12	المطلب الرابع: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي ووظائفه
15	المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي
15	المطلب الأول: مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي
16	المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي
17	المطلب الثالث: خصائص عمل التدقيق الداخلي
19	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية
19	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها
21	المطلب الثاني: أنواع وخصائص وأدوات الرقابة الداخلية
24	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في نظام الرقابة الداخلية
26	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر</b>
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر
29	المطلب الأول: ماهية المخاطر
31	المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر
33	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المخاطر

34	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر
34	المطلب الأول: معايير ومبادئ إدارة المخاطر
35	المطلب الثاني: خصائص ومراحل إدارة المخاطر
36	المطلب الثالث: نماذج وتقنيات ومقومات إدارة المخاطر
41	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر
41	المطلب الأول: مهام التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر
43	المطلب الثاني: مراحل التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
44	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة نفعال باتنة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
51	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفعال
52	المطلب الثالث: تعريف بوحدة CBR باتنة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
56	المبحث الثاني: مكانة التدقيق الداخلي في مؤسسة نفعال وحدة CBR مقاطعة باتنة
56	المطلب الأول: تقديم مهمة التدقيق الداخلي في وحدة CBR باتنة
57	المطلب الثاني: منهجية عمل التدقيق الداخلي في فرع CBR باتنة
59	المطلب الثالث: تقييم فعالية التدقيق الداخلية في المقاطعة
60	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة نفعال وحدة CBR
60	المطلب الأول: المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة نفعال وحدة CBR مقاطعة باتنة
61	المطلب الثاني: دور المدقق الداخلي في الحد من المخاطر التي تواجه مؤسسة نفعال
62	المطلب الثالث: تقرير المدقق الداخلي
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

مقدمة

يمكننا القول أن التدقيق الداخلي ولید عدد من الظروف والتحويلات التي طرأت على مجال الأعمال مؤخرًا، فمع التطور الاقتصادي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات كل الظروف التي جعلت من الصعب ضمان استمرارية المؤسسات أو تحقق العوائد المتوقعة أدت إلى ظهور عملية التدقيق الداخلي والحاجة إلى نظام قوي للرقابة الداخلية يكفل متابعة المؤسسة داخليا واكتشاف أي انحرافات أو أخطاء يمكن الوقوع فيها وخروج عن السياسات والقوانين والقواعد المحددة.

ومنه تم تأسيس معهد المدققين الداخليين (IIA) 1941، الذي له الفضل الأكبر في توسع نطاق التدقيق الداخلي وتطوره وضبط أهم القواعد الخاصة بعملية التدقيق الداخلي في المؤسسة وتحديد دور ومهام المدقق الداخلي ونطاق عمله.

بعدها توسع نطاق خدمات المدققين الداخليين ليشمل مجالات جديدة تستند على نهج منظم يعتمد على المقارنة مع المخاطر والتركيز على المراكز والأنشطة ذات المخاطر العالية في المؤسسة، حيث أن إدارة المخاطر أصبحت ذات أهمية كبيرة في ظل ما شهده العالم من أزمات وأوبئة وعدم استقرار والتغير الدائم في الظروف الاقتصادية. ومن هنا يمكننا طرح إشكالية بحثنا هذا المتمثلة في :

## 1- إشكالية البحث :

بناء على ما سبق تم صياغة الإشكالية التالي :

ما هو دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ؟

## 2- التساؤلات الفرعية :

ولإحاطة بجميع جوانب الإشكالية تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية "

- فيما يتمثل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تقوم مؤسسة نفعال باتنة بتسيير مختلف المخاطر التي تتعرض لها؟
- ما هو واقع دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر بمؤسسة نفعال باتنة؟

## 3- فرضيات الدراسة :

ولإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة طرحنا الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: التدقيق الداخلي له دور فعال في إدارة المخاطر من خلال تقييم ومتابعة ومراقبة الإجراءات الاستجابة لها ؛
- الفرضية الثانية: لا تحتوي مؤسسة نفعال باتنة على نظام لإدارة المخاطر؛
- الفرضية الثالثة: ليس للمدقق الداخلي في مؤسسة نفعال باتنة أي دور في اكتشاف المخاطر ومعالجتها.

## 4- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الأرضية التي تنطلق منها دراستنا الحالية، وفي حدود اطلاعنا تمكنا من الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها دور في تعزيز النواحي النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، والتي يمكن عرض أهمها من خلال ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

## 1- دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر: رسالة ماجستير تخصص محاسبة من إعداد الباحث خالد

على يوسف أبو الرب جامعة اليرموك الأردن، سنة 2014، تمثلت الدراسة الميدانية في دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية، وكانت إشكالية الدراسة كما يلي : ما هو دور التدقيق الداخلي في إدارة

## المخاطر؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الأداء في دوائر التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية ودورها في إدارة المخاطر، والتعرف على مستوى إدراك المدقق الداخلي لآليات تطبيق معايير التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر، وتم التوصل إلى عدة نتائج تمثل أهمها فيما يلي:

- يوجد تعاون مقبول نسبياً بين دوائر التدقيق الداخلي ودوائر إدارة المخاطر في البنوك الأردنية، مما ينعكس على وضوح دور المدققين الداخليين في إدارة المخاطر من حيث واجباتهم ودورهم، وأيضاً ما لا يجب القيام به من قبلهم؛
- يدرك أفراد دوائر التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية أهمية الدور المناط بهم في مساعدة مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية في عملية إدارة المخاطر.

## 2- مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في

الجزائر: هذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة مالية وتدقيق، من إعداد الباحثة سايح نوال، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2016، تمثلت الدراسة الميدانية في دراسة إستقصائية لمجموعة من الشركات، وتمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي : ما مدى مساهمة التدقيق

## الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الشركة

## الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى انعكاس مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على تجسيد متطلبات الحوكمة، محاولة إحداد الوعي للمدققين الداخليين العاملين في الشركات لأهمية تبني منهج قائم على المقارنة بين أنشطة التدقيق وإدارة المخاطر لما له من أهمية في تحقيق قيمة مضافة، ومنه لمجموعة من النتائج أهمها:

- يستند المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر في الشركة عند التخطيط لنشاط التدقيق الداخلي؛
- يتواصل المدقق الداخلي مع كل من الإدارة العليا، مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق عند إعداد مخطط التدقيق الداخلي من أجل الموافقة أو الاعتماد، أو عند كل تغيير في برنامج العمل أو الموارد؛



- يتم توثيق مهام المدقق الداخلي في عملية إدارة المخاطر، إضافة إلى أعمال متابعة الاستجابة لتقريره في ميثاق التدقيق الداخلي.

### 3- دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية: هذه الدراسة عبارة عن أطروحة

دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، من إعداد الباحثة بولفراخ سارة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2023، تمت دراسة الحالة في مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية، وتمثلت الإشكالية فيما يلي: ما مدى مساهمة المدقق الداخلي في عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

- هدفت هذه الدراسة لتعرف على كل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر نظريا واكتشاف مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الجزائرية محل الدراسة، ومن أهم ما توصلت إليه ما يلي :
- يقدم المدقق الداخلي استشارات لإدارة المخاطر وليس من مهامه القيام بعملية إدارة المخاطر، والتي تعتبر من مسؤوليات الإدارة العامة، هناك وعي لدى إدارة التدقيق الداخلي بأهمية دورها في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة؛
- يساهم المدقق الداخلي بتقديم مهام التأكيد والاستشارة بهدف تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، وذلك عن طريق محاولة تبني إطار غير رسمي والسعي بمحاولات فردية لتحديد وتقييم المخاطر وبناء خطة التدقيق عليها.

### 4- التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: هذه الدراسة عبارة عن

أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وتدقيق، من إعداد الباحثة فريدة أمزال، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2023، كانت الدراسة الميدانية حول واقع مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكانت الإشكالية كما يلي : ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟

- هدفت الدراسة لتعرف على مدى إدراك المدقق الداخلي لأهمية إدارة المخاطر والوقوف على مدى تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر، أيضا هدفت إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومنه أهم ما توصلت له هذه الدراسة ما يلي :
- اكتشاف نقص الوعي بأهمية التدقيق الداخلي وغياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما ينعكس سلبا على الأداء الجيد وتهديد استمرارية المؤسسة؛
- للتدقيق الداخلي دور كبير ومهم في التأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية وسلطة تمكناها من الوصول إلى تحقيق الأهداف بنجاحة لو أن المؤسسات الجزائرية وفرت النقاخص والاحتياجات في مجال التدقيق.

ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة المعتمدة عليها:

لقد اعتمدنا خلال مختلف مراحل انجاز هذا البحث، على مختلف الدراسات السابقة المذكورة، وسعينا أن تكون هذه الدراسة مختلفة عن غيرها، بالتطرق لموضوع التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر في البيئة الجزائرية بمزيد من التعمق والتفصيل، حيث حاولنا المساهمة في الجانب النظري للموضوع وإثراء الموضوع والتعمق أكثر في البيئة والظروف الجزائرية من خلال دراسة الحالة والتي كانت مؤسسة نفطال وحدة CBR مقاطعة باتنة.

#### 5- منهجية الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع والإلمام بتفاصيله والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية ومحاولة إثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على منهجين وهما المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الفصلين الأولين أي في الجانب النظري من خلال وصف وتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وتم استخدام المنهج التحليلي في الفصل الثالث الجانب التطبيقي من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 6- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية دراستنا من أهمية متغيرات الدراسة بحد ذاتها، حيث يمكن التأكيد على تطور التدقيق الداخلي وزيادة أهميته في الفترة الحالية ومع تطور أهدافه التقليدية إلى أهداف حديثة وتوسع مجاله والغايات التي يخدمها، أصبح من الضروري التعمق في دراسته وتحديد دوره على مختلف المجالات ومساهمته في مختلف الوحدات، مثل نظام إدارة المخاطر وكيف يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل نظام إدارة المخاطر، وتحظى هذه الأخيرة بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية نظرا لإمكانية إدارة المخاطر على اكتشاف المخاطر والانحرافات وتفاديها، ومن هنا يمكن القول أن أهمية الموضوع تأت من أهمية الأهداف التي يخدمها كل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

#### 7- أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- التعرف على الإطار النظري لكل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؛
- اكتشاف العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؛
- التعرف على طريقة عمل نظام إدارة المخاطر؛
- التمكن من تحديد الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة نفطال باتنة.

#### 8- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة والميول الشخصي مجال التدقيق الداخلي ومختلف مواضيعه؛
- ارتباط الموضوع ومتغيراته بتخصص الطالبين؛
- الاهتمام المتزايد بالموضوع في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين في مجال المحاسبة.

## 9- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة و الشح و التحفظ في تقديمها؛
- نقص الفهم لمصطلح إدارة المخاطر من طرف المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر داخل الشركة، الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التي تحيط بها.

## 10- هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم خاتمة.

**الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى التدقيق بصفة عامة من خلال مفهومه وأهدافه وأنواعه ومن ثم للتدقيق الداخلي نشأته مفهومه ومختلف أساسياته بالإضافة إلى التطرق للتدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية حيث تم الإلمام لمختلف جوانب نظام الرقابة الداخلية ودور التدقيق الداخلي في هذا النظام.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه أولاً إلى المخاطر بصفة عامة مفهومها وأنواعها ثم التطرق لإدارة المخاطر النشأة والمفهوم إضافة إلى مختلف أساسياتها والنماذج والتقنيات المستخدمة فيها، بعدها تطرقنا إلى التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر ومنه دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه دراسة الحالة التي كانت عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال باتنة حيث تم التعريف بمؤسسة نפטال وإعطاء لمحة تاريخية عنها ومختلف أهدافها ومهامها ثم التطرق بمؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة وهيكلها التنظيمي، بعد ذلك تم التطرق لمكانة التدقيق الداخلي في مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة ومنهجية عمله وفعاليته وأخيراً التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة ودور المدقق الداخلي في الحد من المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

**الفصل الأول :**  
**الإطار النظري للتدقيق**  
**الداخلي**

تمهيد:

يعتبر الهدف الأول والأساسي الذي تسعى له المؤسسة الاقتصادية في ضمان استمراريتها، حيث زادت صعوبة تحقيق هذا الهدف في الآونة الأخيرة مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وارتفاع مستويات المخاطر على المؤسسة وعدم ضمان استقرار الظروف الاقتصادية، ومع كل هذه الظروف ظهر مصطلح التدقيق الداخلي.

حيث أنه أصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسة الاقتصادية وذلك كونه الوسيلة لفحص وتقييم كافة العمليات المالية والإدارية وضمان سيرها على الخطط والسياسات المرسومة، كما يعتبر أحد الوسائل التي تساهم في عملية الرقابة الداخلية وكشف كل الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ومن هنا سنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية التدقيق الداخلي، ومحاولة التطرق إلى الإطار النظري ومختلف جوانب التدقيق الداخلي، ومنه قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي؛**

**المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي؛**

**المبحث الثالث: التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية.**

## المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

يمكن القول أن التدقيق الداخلي المرآة العاكسة لجودة إدارة المؤسسة باعتباره أداة من أدوات الرقابة الداخلية ويظهر مدى التزام المؤسسة ومنها إدارتها بالسياسات والأهداف المسطرة وفق القواعد المحددة.

## المطلب الأول: تعريف التدقيق أهدافه وأنواعه

## الفرع الأول: تعريف التدقيق المحاسبي

تعددت تعاريف عملية التدقيق ومنه سيتم ذكر بعض التعاريف كما يلي :

لقد تم نشر تعريف التدقيق سنة 1977 من طرف الاتحاد الأوروبي لخبراء الاقتصاد والمحاسبة : " إن هدف التدقيق من الناحية المالية هو التعبير عن رأي إذا ما كانت النتائج المالية تعطي صورة صادقة وحقيقية عن أعمال المؤسسة مع التأكد من تطبيق الإجراءات والقوانين المعتمدة في المؤسسة".

وجاء تعريف آخر عن التدقيق من جمعية المحاسبة الأمريكية : هو عملية منظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة عن الأحداث الاقتصادية وتقديمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية.

كما عرف التدقيق على أنه اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب فني من طرف مهني مؤهل ومستقل بغية إعطاء رأي محلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، على مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى احترام القوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في التعبير عن الصورة الصادقة للموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة . (أحمد قايد نور الدين ، 2015، الصفحات 9-10)

وعرف التدقيق أيضا على أنه فحص ناقد يسمح بالتأكد من المعلومات التي تنتجها المؤسسة صحيحة وواقعية، فالتدقيق يضمن كل عمليات الفحص التي يقوم بها مهني كفى بهدف الإدلاء برأي فني محايد عن مدى اعتمادية وسلامة المعلومات المالية .(عاطف سواد، 2009، صفحة 17)

تدقيق الحسابات لمؤسسة معينة تشمل دراسة أعمالها والنظم المتبعة في القيام بعملياتها ذات المغزى المالي وطريقة الرقابة والإشراف عليه وفحص سجلاتها والقيود المحاسبية فيها، وكذلك مستنداتها وحساباتها الختامية والتحقق من أصولها والتزاماتها وأي بيانات أو قوائم مالية أخرى مستخرجة منها بقصد التثبت من أن الأعمال المحاسبية المعمول عنها مراجعة أو مقدمة عنها بشهادة المراجع الصحيحة، وتمثل ما تدل عن عمليات المؤسسة المالية أو نتائجها أو الحقائق المتصلة بها أو مركزها المالي تمثيلا صحيحا بدون أي مبالغة أو تقصير . (عاطف سواد، 2009، صفحة 17)

كذلك عرف التدقيق على أنه وبصورة رئيسية فحص المعلومات أو البيانات المالية من قبل شخص مستقل ومحايد لأي مؤسسة بغض النظر عن هدفها وحجمها أو شكلها القانوني. (التميمي، 2006، صفحة 20)

ومنه يمكننا أن نستنتج أن عملية التدقيق هي عملية دراسة وفحص مختلف المعلومات المحاسبية لمؤسسة معينة بطريقة تسمح لنا بالتأكد من مصداقية وصحة هذه المعلومات وإعدادها بالطرق والسياسات والقواعد والقوانين المحددة، مما يسمح بعكس صورة صادقة عن المؤسسة الاقتصادية.

### الفرع الثاني : أهداف عملية التدقيق المحاسبي

تعددت أهداف عملية التدقيق المحاسبي نذكر أهمها في النقاط التالية : (أحمد قايد نور الدين ، 2015، الصفحات 11-12)

- التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية المثبتة في دفاتر المؤسسة وسجلاتها وتقرير مدى صحتها والاعتماد عليها؛
- الحصول على رأي فني محايد حول مطابقة القوائم المالية كما هو مقيد في الدفاتر والسجلات؛
- اكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر من أخطاء أو غش؛
- تقليل فرص الأخطاء والغش عن طريق عملية التدقيق المفاجئة للمدقق الخارجي وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية المستخدمة؛
- تدقيق الخطط ومتابعة تقييمها والتعرف على ما حققته من أهداف ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة؛
- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها؛
- القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية في جميع نواحي النشاط؛
- تخفيض خطر التدقيق وذلك لصعوبة تقدير أثار عملية التدقيق على العميل أو المؤسسة محل التدقيق .

### الفرع الثالث : أنواع التدقيق

تم تقسيم التدقيق إلى عدة أنواع وذلك حسب معايير مختلفة كما يلي : (رفاعه، 2017، الصفحات 16-18)

أولا : التدقيق من حيث الالتزام القانوني وينقسم إلى :

1- التدقيق الإلزامي : يحتم القانون القيام به، حيث يلزم المؤسسة بضرورة تعيين مدقق خارجي لتدقيق حساباتها واعتماد القوائم المالية الختامية الخاصة بها، ويترتب عن عدم القيام به وقوع المخالف تحت طائلة العقوبات المقررة.

2- التدقيق الاختياري : هي عملية التدقيق غير الملزمة بالقانون، وتكون بطلب من إدارة المؤسسة أو ملاكها، وتكون واجبات المدقق هنا محددة وفقا لاتفاقه المسبق مع الجهات التي تطلب عملية التدقيق .

ثانيا: التدقيق من حيث مدى الفحص (حجم الاختبارات) وينقسم إلى :

1- التدقيق الشامل (تفصيلي) : المقصود به أن تشمل عملية التدقيق كافة القيود والدفاتر والمستندات والأعمال التي تمت خلال السنة المالية، ويتطلب هذا النوع من التدقيق جهدا ووقتا كبيرين بالإضافة إلى أنه يكلف

نفقات باهظة، فهو يتعارض مع عاملي الوقت والتكلفة والتي يحرص المدقق على مراعاتها باستمرار، وبالتالي فإن استخدامه يقتصر على المؤسسات ذات الحجم الصغير .

**2- التدقيق الاختباري:** يركز على أساس فحص عينة ينتقيها المدقق من مجموع الدفاتر والسجلات والحسابات والمستندات الخاصة بالمؤسسة على أن يتم تعميم النتائج، ويعتمد حجم العينة على مدى قوة وسلامة نظام الرقابة الداخلية، ففي حالة توافر أخطاء كثيرة في الدفاتر والسجلات وجب على المدقق توسيع حجم العينة لتفادي تأثير هذه الأخطاء على نتائج التدقيق.

ثالثا: التدقيق من حيث توقيت عملية التدقيق وينقسم إلى:

- 1- التدقيق المستمر:** تتم من خلاله عمليات الفحص وإجراء الاختبارات خلال السنة المالية ككل وفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا سواء كانت بطريقة منتظمة، كأن تتم بصفة أسبوعية أو شهرية، أو بطريقة غير منتظمة وهذا النوع من التدقيق يتبعه المدقق بصفة خاصة في حالة كبر حجم المؤسسة وتعدد مهامها .
- 2- التدقيق النهائي :** يتميز بكونه يتم بعد انتهاء السنة المالية وإعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية، ويلجأ المدقق الخارجي إلى هذا الأسلوب عادة في المؤسسات صغيرة الحجم والتي لا تتعدد فيها العمليات بصورة كبيرة .

رابعا: التدقيق من حيث النطاق وينقسم إلى:

- 1- التدقيق الكامل:** هو التدقيق الذي لا تضع فيه الإدارة أو الطرف المتعاقد مع المدقق قيودا حول مجال ونطاق عمله، وهذا لا يعني قيام المدقق بفحص كل العمليات التي تمت خلال الدورة، ولكن يشترط في تقرير المدقق في نهاية عمله والذي يتضمن رأيه الفني والمحايد أن يمس كل القوائم المالية دون استثناء.
- 2- التدقيق الجزئي:** هو العمليات التي يقوم بها المدقق وتكون محدودة الهدف أي موجهة لغرض معين، كفحص العمليات النقدية خلال فترة معينة، أو فحص عمليات البيع النقدي أو الآجل خلال فترة محددة، أو فحص حسابات المخازن، أو التأكد من جرد المخزون.

خامسا: التدقيق من حيث القائم بعملية التدقيق وينقسم إلى :

- 1- التدقيق الداخلي:** هذا النوع من التدقيق تقوم به مصلحة متواجدة على مستوى المؤسسة، لها الحرية التامة في الحكم وتمتع بالاستقلالية في التصرف، وتحويل للتدقيق الداخلي مهام التحقيق والتطابق والتحقق، وعمل التدقيق الداخلي هو عمل دائم كونه ينفذ من طرف مصلحة دائمة بالمؤسسة.
- 2- التدقيق الخارجي :** هو الذي يتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة بغية فحص البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية، من أجل إبداء رأي في محايد حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي المولد لها، وذلك لإعطائها المصدقية حتى تنال القبول العام



والرضا لدى مستخدمي هذه المعلومات من الأطراف الخارجية (المساهمون، المستثمرين، البنوك، إدارة الضرائب، وهيئات أخرى).

### المطلب الثاني: المستويات والإجراءات العامة للتدقيق

الفرع الأول : مستويات أو معايير التدقيق(صالح، 2016، الصفحات 32-34)

من أجل ضمان جودة نتائج عملية التدقيق وصحتها وتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من خلال التدقيق، تم تحديد معايير محددة وهي بمثابة صفات الواجبة في المكلف بعملية التدقيق، وهي كما يلي :

1- **معايير التدقيق المقبولة عموماً** : تنقسم إلى ثلاث محاور أساسية تتمثل في : (صالح، 2016، الصفحات

32-34)

#### أ- المعايير العامة :

تتعلق هذه المعايير بشخصية المدقق، مؤهلاته العلمية والعملية، استقلاله وحياده، وبذل العناية المهنية بما يضمن توافر الكفاءة اللازمة في الشخص القائم بعملية التدقيق، وتتمثل في النقاط التالية :

• الكفاءة العلمية والتأهيل المهني؛

• استقلالية المدقق ؛

• بذل العناية المهنية اللازمة.

#### ب-معايير العمل الميداني :

يرتبط هذا العنصر بتنفيذ عملية التدقيق، ويضم :

• التخطيط والإشراف على مهمة التدقيق؛

• دراسة وتقييم مناخ المؤسسة؛

• الأدلة.

#### ت-معايير التقرير :

إن تقرير المدقق هي ثمرة العمل ووسيلة اتصال بين المدقق ومستخدمي البيانات المالية، والذي يبين فيه النتائج المتوصل إليها ويشمل:

• مدى توافق البيانات المالية والمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً؛

• مدى ثبات تطبيق المبادئ المقبولة عموماً؛

• مدى كفاية الإفصاح الإعلامي؛

• إبداء رأي حول القوائم المالية.

2- **المعايير الدولية للتدقيق** : هي تلك المعايير الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين، من أجل وضع إطار

نظري موحد دولياً حول التدقيق الخارجي والقانوني أو التعاقدية.

تمثل معايير التدقيق مستويات للأداء المهني بالنسبة لمدققي الحسابات، فهي إطار العمل الذي يمكن من خلاله ضبط عمل المهنيين وتوجيههم في أداء العمل بشكل أمثل وبالجدوة الملائمة، ولهذا تعمل المنظمات المهنية عن إصدار تلك المعايير لرفع كفاءة أعضاء المهنة والنهوض بها. (بكيحل، 2018، صفحة 122)

### الفرع الثاني: الإجراءات العامة للتدقيق

وهي الأدوات أو الوسائل التي يتم من خلالها جمع الأدلة والإثباتات الصالحة الكافية لإبداء الرأي الفني المحايد وتختلف إجراءات التدقيق عن معايير التدقيق، حيث تترك الأولى لتقدير المدقق وحكمه الشخصي الإجراء المناسب على حسب الوضع الذي تتم مراجعته، بينما الأخيرة تمثل الإطار العام لعملية التدقيق ولا تخضع للحكم الشخصي للمدقق وهو ملزم بإتباعها حرفياً لأنها تمثل الخطة العامة والتي إذا ما اتبعت يتمكن المراجع من إتمام عملية التدقيق بنجاح تام، ويدفع من نفسه تهمة التقصير إذا ما تمت مساءلته قضائياً، وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي: (عاطف سواد، 2009، الصفحات 23-25)

### أولاً: الإجراءات الرئيسية

- 1- الاختبار: يطلق على معاينة الأصول وبالذات الملموسة منها مثل الأصول الثابتة، النقدية، البضاعة، للتأكد من جودتها من الناحية الكمية والنوعية .
- 2- الفحص: وهي معاينة متعلقة بالسجلات والمستندات المحاسبية وغير المحاسبية وذلك لتحقيق هدف الملكية مثل فواتير الشراء محاضر استلام البضائع .
- 3- الملاحظات: وهي طريقة مباشرة للحصول على دليل الإثبات وتستخدم لتحقيق الأهداف المتعلقة بصحة وشرعية العمليات المالية، وذلك بغرض التأكد من أن العمل المالي والمحاسبي يسير طبقاً للقوانين والموضوعة ويحق للمراجع القيام بزيارات ميدانية للأقسام المختلفة وخصوصاً في أول عملية تدقيق له بالمؤسسة.
- 4- المصادقات: وهي الوسيلة للحصول على دليل الإثبات من أطراف خارج المؤسسة كالمدينين والدائنين والبنوك ومخازن الإيداع العامة .
- 5- المصادقات الموجبة: وفيها يطلب من الزبون الرد إذا تطابق هذا الرصيد مع دفاتره وإذا كان يوجد أي خلاف يجب أن يرد عليه.
- 6- المصادقات السالبة : ويطلب من الزبون الرد إذا لم يتطابق الرصيد مع الرصيد الذي في طرفه.
- 7- المصادقات العمياء : وهي شهادة ترسل من لطرف خارج المؤسسة يطلب منه المدقق جمع التفاصيل التي تربطه وعلاقته بالمؤسسة تحت التدقيق وخاصة مديونية المؤسسة.
- 8- الاستعلام او الاستفسار: وهو عبارة عن توجيه أسئلة للجهات المختصة تتعلق بالنشاط والعمليات المختلفة، وتعد مصدر مهم للبيانات ويمكن أن تكون شفاهية أو كتابة .

ثانيا : الإجراءات الفرعية :

- 1- **تدقيق العمليات المحاسبية :** وهذا الإجراء للتحقق من بعض الأرصدة المهمة بناء على العمليات الحسابية التي نتج عنها الرصيد، ويطلق عليه أحيانا الدليل الحسابي كما يحقق هدف التقييم وصحة وشرعية العمليات الحسابية .
- 2- **المقارنة أو المطابقة :** تتم بين الفترات المحاسبية المختلفة وذلك لملاحظة اكتشاف الانحرافات الغير عادية في أي بند من البنود، وتكون المقارنة لعدد من السنوات ما بين 3-5 سنوات مالية، كما يستخدم المراجع النسبة المالية غالبا لهدف المقارنة، وأهمية المقارنة أو المقارنة أو المطابقة تقود لكشف الخلل في النظام المحاسبي والتلاعب والتزوير.
- 3- **الفحص التحليلي الانتقادي:** يساعد في اكتشاف الأحداث غير العادية والعلاقات غير العادية في البيانات المسجلة .

**المطلب الثالث: نشأة ومراحل التدقيق الداخلي**

**الفرع الأول : نشأة وتطور التدقيق الداخلي**

إن ظهور التدقيق الداخلي كوظيفة أو نشاط مستقل جاء لاحقا لظهور التدقيق الخارجي بزمن طويل، فقد زاد الاهتمام بالتدقيق الداخلي نتيجة عوامل وأسباب كثيرة وعديدة منها كبر حجم المؤسسات وتوسعها وتحول التدقيق الداخلي من تفصيلي إلى استخدام العينات، وانفصال الملكية عن الإدارة واعتماد الإدارة على البيانات المحاسبية كوسيلة رقابة إدارية وحاجتها إلى التأكد من دقة وصحة هذه البيانات، وحاجة الإدارة لتقييم وتحليل عمليات المؤسسة الداخلية بهدف تحقيق أكثر كفاءة إنتاجية ممكنة وبأقل ضياع أو تلف، وتحقيق أكبر ربح ممكن في ظل اشتداد المنافسة بين الشركات، والحاجة الماسة من قبل الإدارة وأصحاب رؤوس الأموال أو المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح إلى البيانات والتقارير الصحيحة لكي يطمئنوا على سير العمل داخل المؤسسة بالإضافة إلى ظهور الانهيارات في الشركات العالمية الكبيرة وغيرها من العوامل .

فقد لاقى التدقيق الداخلي قبولا كبيرا في الدول المتقدمة، حيث كان التدقيق الداخلي في بادئ الأمر يقتصر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت، ومع التطور الذي شاهدهته المؤسسات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي، وتوسيع نطاق عمله، بحيث يستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات وبهذا أصبح التدقيق الداخلي أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وبموجب هذا التطور أصبح برنامج التدقيق الداخلي يتضمن تقويم نواحي النشاطات الأخرى.

ونتيجة لهذا فقد تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) في عام 1941م الذي يهتم بوضع معايير مهنة التدقيق الداخلي والطرق والإرشادات والوسائل التي يجب أن تتوفر في نظام التدقيق الداخلي في المؤسسات أو الشركات. (الصرايرة، 2014، صفحة 13)

### لفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

تم تعريف التدقيق الداخلي بعدة تعريفات نذكر منها ما يلي: (الرحي، 2017، صفحة 19)  
عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIQ) التدقيق الداخلي بأنه: " نشاط مستقل، موضوعي، يقدم تأكيدات واستشارات، تم تصميمه لإضافة قيمة للمؤسسة، وتحسين عملياتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقييم وتحسين فعالية كل من إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة " ومن خلال هذا التعريف نرى أن الجوانب الرئيسة التي تضمنها هي :

• صفات نشاط التدقيق الداخلي؛

• الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي؛

• المنهجية الواجب إتباعها لدى وحدات التدقيق الداخلي .

ويعرف التدقيق الداخلي أيضا على أنه: "تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر في بعض الأحيان ويقوم به فئة من الموظفين لحماية الأصول وخدمة الإدارة العليا ومساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي وطرف المراقبات الأخرى. (عاطف سواد، 2009، صفحة 87)  
كما تم تعريف التدقيق الداخلي على أنه نشاط مستقل يقوم به متخصص داخل المؤسسة وأيضاً وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل حماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات والهادفة للحصول على أكبر كفاية إنتاجية .

ومن ناحية أخرى يعرف مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز التدقيق الداخلي على أنه مراجعة للأعمال والسجلات تتم داخل المؤسسة بصفة مستمرة، وبواسطة موظفين يختصون لهذا الغرض وقد شمل نشاط المراجعة الداخلية خاصة في بعض المؤسسات الكبيرة على أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية. (العربي، 2009، صفحة 296).

كما عرف التدقيق الداخلي على أنه مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المؤسسة تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المؤسسة وفي التأكد من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات الواجب إدخالها عليها، وذلك حتى تصل المؤسسة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى. (المدلل، 2007، صفحة 35)

كذلك عرف التدقيق الداخلي بأنه وظيفة يؤديها موظفون داخل المؤسسة وتتناول الفحص الانتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية ويشمل نطاقه المؤسسة ككل وكافة العاملين بها ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق. (بوابة و بودارمة، 2021، صفحة 55)

ومنه نستنتج تعريفنا للتدقيق الداخلي المتمثل في أنه وظيفة مستقلة داخل المؤسسة تتضمن عدد من العمليات والإجراءات التي تسعى للتحقق والفحص والتقييم الشامل وكذلك أقصى قدر من المراجعة والمراقبة لكل العمليات الخاصة بالمؤسسة والتأكد من إتباع السياسات والطرق والقوانين ومدى مطابقتها مختلف النتائج لما هو مخطط له واكتشاف مختلف الانحرافات .

الفرع الثالث : مراحل التدقيق الداخلي

الشكل رقم (01): مراحل التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات القادمة

تتم عملية التدقيق الداخلي وفق المراحل التالية : (صالح، 2016، الصفحات 51-57)

#### أولاً : مرحلة التحضير

تعتبر أول خطوة في مهمة التدقيق، وتتطلب من المدقق قدرة كافية على القراءة، والانتباه والكفاءة اللازمة، فهي تمنح القدرة على الفهم والتعلم، كما تتطلب معرفة جيدة بالمؤسسة، إذ أنه من الضروري معرفة مصادر المعلومات خلال تلك الفترة، وتعتبر هذه المرحلة حجر الأساس والتي بناء عليها يقوم المدقق ببناء نموذج النتائج التي يجب الوصول إليها، وتمثل هذه المرحلة في المحاور الرئيسية التالية :

- الأمر بالمهمة؛
- مرحلة الاندماج؛
- تحديد المخاطر وتقييمها؛
- تعريف الأهداف.

- 1- **الأمر بالمهمة:** تبدأ مهمة المدقق الداخلي بإصدار التكليف بالمهمة من طرف السلطة المؤهلة (الإدارة العليا لجنة التدقيق) حيث أن الأمر يسمح بتبليغ كافة الأطراف التي لها علاقة بمهمة التدقيق.
- 2- **مرحلة الاندماج:** تبدأ هذه الخطوة بجمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الخاضع للتدقيق من مصادر المختلفة والحصول على فهم لطبيعة النشاط، وتمثل هذه المصادر فيما يلي : تقارير ملفات التدقيق السابقة، الاجتماع مع الإدارة، السياسات، الخطط، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، الموازنة التقديرية والمعلومات المالية عن النشاط، نتائج التدقيق الخارجي عن النشاط. وقراءة هذه الوثائق المختلفة وتحليلها يمكن فريق التدقيق من امتلاك رؤية شاملة عن النشاط الخاضع للتدقيق، وتحديد السيرورات التي هي موضع للمخاطر، وإعطاء مصداقية للمهمة .

3- **تحديد الأخطار وتقييمها:** من هذه النقطة يتم تكييف بقية مراحل عملية التدقيق، بحيث يسمح للمدقق صياغة برنامجه وتطويره بناء على التهديدات وما تم وضعه لمواجهةها.

4- **تحديد الأهداف:** هي عبارة عن وثيقة مشكلة من عدة صفحات والتي لها نفس المضمون والخصائص في كل الحالات، بعد أخذ المعلومات الضرورية عن المؤسسة يقوم المدقق بتحرير تقرير توجيه والذي يوضح محاور البحث، حدود ومجالات تدخل المدققين بالإضافة إلى الأهداف الواجب على فريق التدقيق تحقيقها .

#### ثانياً: مرحلة تنفيذ المهمة

تعتبر أطول وأهم مرحلة في سيرورة التدقيق الداخلي لأهميتها في كتابة تقرير التدقيق أي المنتج النهائي للمهمة، وخلال هذه المرحلة يتحول فريق المهمة من العمل المكتبي النظري إلى العمل الميداني، حيث ينتقل إلى الوحدات محل التدقيق مبتدئاً بالاجتماع الافتتاحي مع مسؤولي الوحدة ويتناول شرح التقرير التوجيهي المصادق من قبل المكلف

بالمهمة ويتم التركيز على توضيح ومناقشة كيفية المهمة وأساليب التدقيق المستعملة، أسلوب التنسيق ، المعلومات المطلوبة، الوسائل المادية والظروف الواجب توفيرها من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق، وتنقسم هذه المرحلة إلى ما يلي:

1- إعداد برنامج التدقيق: يتم إعداده من طرف فريق التدقيق وتحت إشراف رئيس المهمة ويتضمن النقاط

التالية : مخطط العمل، دليل مرشد، نقطة انطلاق في بناء استمارة الرقابة الداخلية، متابعة للمهمة.

2- العمل الميداني : ويتمثل فيما يلي :

- الملاحظة الفورية: وهنا يكون للخبرة دور كبير، فالمدقق يمكنه ملاحظة المحيط بمجرد وصوله ووضع تقييماته وإحصاءات مبدئية، وتكون هذه الملاحظة بطريقة عقلانية .
- الملاحظة المحددة: من خلال تحديد مواطن الخطر واستمارة الرقابة الداخلية، يقوم المدقق بإجراء وتنفيذ اختبارات، فيقوم باختبار بعض العمليات والإجراءات المرتبطة بفترات معينة .
- ورقة كشف وتحليل المشكلات: هي وثيقة عمل موحدة أين يقوم المدقق بتوثيق كل خلل كما تخص المرحلة من مراحل عمليات التدخل الميداني، وتمثل وسيلة تواصل بين المدقق والوظيفة المعنية بعملية التدقيق وتتجزأ إلى خمسة أقسام : المشكلات، الملاحظات، الأسباب، العواقب والآثار، وأخيرا التوصيات.

ثالثا: إعداد التقرير النهائي وتقديم النتائج

يقوم المدقق ببلورة وتقديم منتجه " التقرير " والذي يجمع كل عناصر عمله، حيث يقوم بصياغة مشروع تقرير ليتم بعدها عقد اجتماع ختامي والمصادقة للحصول على التقرير الختامي.

رابعا: متابعة نتائج المهمة

إن دور المدقق الداخلي لا ينتهي بمجرد إرسال التقرير النهائي للجهات المعنية بالمهمة المكلف بها، وإنما عليه التأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة من قبل الجهات المسؤولة وعليه متابعة عملية تنفيذها وتقييمها. (صالح، 2016، الصفحات 51-57)

المطلب الرابع: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي ووظائفه

الفرع الأول : أهمية التدقيق الداخلي

تكمن أهمية التدقيق الداخلي وفقا لمفهوم التدقيق الداخلي لمعهد المدققين الداخليين في إضافة قيمة للمؤسسة كهدف استراتيجي له وذلك من خلال دوره الاستشاري والموضوعي في تحسين وزيادة فرص انجاز أهداف المؤسسة، وتحسين الإجراءات والعمليات.

ويعتبر التدقيق وسيلة استكشافية تحدد موضع الانحراف بين الواقع والوضع المحدد مسبقا واكتشاف الأخطاء، وكونه أيضا وسيلة وقائية تمنع وقوع الأخطاء والتضليل، لذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ بتوصيات المدقق الداخلي ونتائج عمله للقيام بالتحسينات للمؤسسة، ولقد ازدادت أهميته في وقتنا الحالي، وأصبح نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة

والعمليات في المؤسسة، بهدف تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتعود أهمية هذه الوظيفة للخدمات التي تقدمها للإدارة في مختلف المجالات.

ولقد تبوأَت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات والشركات ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كنشاط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها، وما كانت لتبلغ هذه المرتبة التنظيمية لولا تضافر العديد من العوامل التي ساعدت على نموها وتطورها وازدياد أهميتها، وتظهر أهمية التدقيق الداخلي من خلال قيامها بمساعدة المؤسسة في الأمور التالية: (مجيد عبد الله، 2015، صفحة 26)

- متابعة أرصدة أنشطت الإدارة العليا؛
- تحديد المخاطر وتخفيضها؛
- تزويد الإدارة العليا بتقارير سليمة؛
- مساعدة الإدارة العليا بتقارير سليمة .

#### الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي

المهدف من التدقيق الداخلي طبقا لما ورد في بيان مسؤوليات التدقيق الداخلي الذي أصدره مجمع المدققين الداخليين بالولايات المتحدة هو معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإبراء الفعلي لمسؤوليتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم توصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي يتناولها التدقيق.

ويمكن تلخيص أهداف التدقيق الداخلي في النقاط التالية: (زرعيني، 2013، صفحة 12)

- فحص وإدارة وتحليل أنظمة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي وتقييم مدى كفاءتها وفعاليتها؛
- التحقق من وجود أصول المؤسسة وصحة تقييدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها؛
- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوثها مستقبلا؛
- التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا؛
- تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة؛
- إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل؛
- التحقق من مدى مراعاة السياسات الموضوعية والالتزام بالخطط والإجراءات المرسومة ؛
- تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.



الفرع الثالث: وظائف التدقيق الداخلي

تكمن وظيفة التدقيق الداخلي في تقديم الخدمات التالية: (الوردات، 2017، صفحة 20)

1- خدمات التأكيد: والتي تهتم بالتقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي مستقل أو استنتاجات تخص العملية أو النظام أو غيرها من الموضوعات، طبيعة أو نطاق مهمة التأكيد تتحدد بواسطة المدقق الداخلي، ويوجد بشكل عام ثلاثة أطراف مشاركة في خدمات التأكيد هي :

• الشخص أو المجموعة المشاركة مباشرة في العملية؛

• الشخص أو المجموعة القائمة بالتقييم (المدقق الداخلي)؛

• الشخص أو المجموعة المستخدمة للتقييم .

2- الخدمات الاستشارية: التي هي بطبيعتها توجيهات، وتنفذ بناء على الطلب الخاص من الزبون، حيث أن

طبيعته ونطاق المهمة الاستشارية خاضعين للاتفاق مع الزبون، وتشمل الخدمات الاستشارية عموماً على

طرفين هما:

• الشخص أو المجموعة الذي يقدم الخدمة، (المدقق الداخلي)؛

• الشخص أو المجموعة التي تبحث عن نتائج التدقيق (صاحب العمل المطلوب).

وعند أداء الخدمات الاستشارية يجب على المدقق الداخلي أن يحافظ على الموضوعية ولا يفترض أن المسؤوليات

الإدارية قد تم القيام بها بالكامل.

## المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

نظرا لأهمية وظيفة التدقيق الداخلي وأثره على المؤسسة، زادت الحاجة للتعلم في دراسته وضبط هذه الوظيفة بعدد من المعايير والمبادئ والأساسيات التي تزيد من فهم التدقيق الداخلي وتضمن فعاليته.

### المطلب الأول : مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي

ترتكز المعايير إلى عدد من المبادئ، وتوفر إطارا لأداء وتعزيز عملية التدقيق الداخلي، ويمكن توضيح الغرض من المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي كما صدرت عن المعهد كالاتي : (الوردات، 2017، صفحة 38)

- توضيح المبادئ الأساسية التي تمثل ممارسة أو تطبيق التدقيق الداخلي كيف يجب أن تكون؛
- تأمين إطار عمل للممارسة وتوفير وتعزيز وترويج إضافة قيمة نشاطات التدقيق الداخلي في قطاعات واسعة؛
- إعداد أسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي؛
- التأهيل المحسن للعمليات العملية والتشغيلية.

ويخضع التدقيق المالي لعدد من المبادئ والمعايير التي تضبطه من أجل عملية تدقيق فعالة ذات نتائج صحيحة

والوصول للهدف من التدقيق الداخلي، وتمثل هذه المعايير فيما يلي :

#### أولاً: معايير الأداء

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي،

والمعايير التي من خلالها يمكن قياس أداء الأنشطة وهي : (أبوالرب، 2014، الصفحات 21-23)

- 1- **المعيار رقم 2000** : إدارة نشاط التدقيق الداخلي، والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم التدقيق في المؤسسة وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفعالية لتمكين التدقيق الداخلي من خلق قيمة إضافية للشركة .
- 2- **المعيار رقم 2100** : طبيعة عمل التدقيق الداخلي، إذ يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بالتقويم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات .
- 3- **المعيار رقم 2200** : تخطيط مهمة العمل .
- 4- **المعيار رقم 2300** : أداء مهمة العمل، إذ يجب على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها .
- 5- **المعيار رقم 2400** : توصيل النتائج، إذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بإيصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين.
- 6- **المعيار رقم 2500** : متابعة التقدم، وهذه المهمة تقع على عاتق مدير قسم التدقيق الداخلي الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظاما للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة .

7- المعيار رقم 2600: قبول الإدارة للمخاطرة، بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبحت ضمن نشاط عمل التدقيق الداخلي.

#### ثانيا : معايير الصفات

وهي عبارة عن مجموعة من أربعة معايير أساسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي فيها وهي كما يلي :

1- المعيار رقم 1000 : الغرض من المسؤوليات الملقاة على عاتق القائمين بأنشطة التدقيق الداخلي والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسميا في لائحة التدقيق الداخلي التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في الشركة .

2- المعيار رقم 1100: الاستقلالية بالنسبة لأنشطة التدقيق الداخلي والموضوعية في أداء هذه الأنشطة والموضوعية في إبداء الرأي النهائي للمدققين الداخليين .

3- المعيار 1200: الكفاءة في أداء المدقق الداخلي لأنشطة التدقيق الداخلي وبذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها.

4- المعيار رقم 1300: جودة التدقيق الداخلي وخضوعه لعمليات التقويم.

#### المطلب الثاني : أنواع التدقيق الداخلي

اتسعت مهام وأنشطة وظيفة التدقيق الداخلي باتساع وتطور مفهومها، مما ترتب على ذلك وجود أنواع عديدة للتدقيق الداخلي، حيث نجد ما يلي :

1- التدقيق المالي : ويقصد به الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى

ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي، الذي يتضمن مراجعة وتتبع القيود المحاسبية التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية التي تخص المؤسسة وتدقيقها حسابيا ومستنديا ثم التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة، كذلك يشمل التدقيق المالي التحقق من وجود الأصول وحمايتها من الضياع أو الاختلاس وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة. (كربوعة، 2021، صفحة 65) وهذا النوع من التدقيق يشمل نوعين هما : (نقاز و قرزو، 2022، صفحة 293)

- التدقيق الداخلي المالي قبل الصرف: أيضا يعتبر أحد مراحل الرقابة الذاتية ويكون بتكليف موظف معين بمراجعة عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات واكتمال المستندات وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ.

- التدقيق الداخلي المالي بعد الصرف: ينفذ حسب خطة التدقيق الداخلي باختيار عينات وفحصها من خلال قسم التدقيق الداخلي وذلك للتأكد الإدارة العليا من أن العمليات المالية تسير وفق القوانين واللوائح

والأنظمة المعمول بها وبما يضمن تحقيق الأهداف، ويعتبر التدقيق المالي الداخلي أداة هامة تمكن الإدارة العليا من الاطمئنان على دقة البيانات المالية وحفظ الأصول والوجود المادي لها وحمايتها من عمليات التلاعب أو الضياع أو الاختلاس .

2- **التدقيق الداخلي التشغيلي (تدقيق العمليات):** يعتبر تدقيق العمليات المجال غير التقليدي للتدقيق الداخلي، إذ نشأ هذا النوع كوليده للتطورات التي حدثت في مجال التدقيق الداخلي، ويسعى إلى فحص وتقييم أعمال المؤسسة لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وذلك وفقاً لخطة معدة مقدماً ومتفق عليها من الجهات العليا في المؤسسة.

ويتضح من خلال دراسة أنواع التدقيق الداخلي، أن التدقيق الداخلي أصبح لا يهتم فقط بالتدقيق المالي ولا يقدم فقط الخدمات التأكيدية، بل توسع ليشمل كافة النشاطات داخل المؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية لتحديد مواطن الضعف في الأداء والعمل على معالجتها أو الحد منها وذلك من الخدمات الاستشارية التي أصبح يقدمها إضافة إلى الخدمات التأكيدية، وبالتالي أصبح التدقيق الداخلي يركز على الكفاءة والفعالية في الأداء وفي استغلال الموارد المتاحة. (كربوعة، 2021، صفحة 65)

3- **التدقيق الداخلي لأغراض خاصة :** وهذا النوع من التدقيق يتعلق بالتدقيق الذي يقوم به المدقق الداخلي حسب ما يستند من موضوعات تكلفة الإدارة العليا للقيام بها ويتفق من حيث الأسلوب أو النطاق مع النوعين السابقين ولكنه يختلف من ناحية التوقيت إذ أنه غالباً ما يكون فجائياً وغير مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي ويشمل هذا النوع من التدقيق عمليات التفتيش المفاجئة والتي تهدف لاكتشاف الغش أو الفساد وإجراء التحقيقات المتعلقة بهذا الموضوع.(نقاز و قرزو، 2022، صفحة 294)

### المطلب الثالث: خصائص عمل التدقيق الداخلي

تتمثل الخصائص الرئيسية لعمل التدقيق الداخلي بنجاح فيما يلي: (عاطف سواد، 2009، صفحة 89)

- تعمل إدارة التدقيق الداخلي في استقلال تام عن باقي الإدارات، وهذا الاستقلال الوظيفي هو أحد أركان قوتها؛
- تعمل إدارة التدقيق الداخلي بناء على سلطة صريحة، وينحصر عمل إدارة التدقيق الداخلي في عملية التدقيق الداخلي فقط؛
- يعتبر التدقيق الداخلي جزء من الرقابة الداخلية أي أنه يعمل بجوار الضبط الداخلي ويجب عدم الخلط بينهما؛
- إدارة التدقيق الداخلي تقوم بالتأكد من تنفيذ السياسات الإدارية وليس مهمتها وضع هذه السياسات؛
- لا تتدخل إدارة التدقيق الداخلي في شؤون الموظفين وينبغي أن يكون هناك علاقة تعاونية بين إدارة التدقيق الداخلي والموظفين، ويجب على المدقق الداخلي أن يساعدهم في أداء مهامهم والتعرف على الصعوبات التي تواجههم؛

- يجب أن يكون موظفي إدارة التدقيق الداخلي على درجة من التأهيل المهني ومربين في أعمال المحاسبة والمراجعة والإدارة.

### المبحث الثالث التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

إن زيادة عدد المشاريع وكبر حجمها وتعدد عملياتها ومتطلبات القوانين لبلدان متعددة وصعوبة قيام المدقق الداخلي بالتدقيق التفصيلي بسبب زيادة الكلفة أدى إلى وجود أقسام للرقابة الداخلية.

**المطلب الأول : مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها**

**الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية**

عرفت الرقابة الداخلية من قبل معهد المدققين الداخليين على أنها: " الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المؤسسة وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية، بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها" كما عرفت على أنها مجموعة النظم الرقابية المالية وغير المالية التي تضعها الإدارة بقصد: (التميمي، 2006، صفحة 81)

- تسيير نشاط المؤسسة بطريقة فعالة وسليمة؛
- التأكد من الالتزام بالسياسات الإدارية والقانونية؛
- المحافظة على الموجودات، وأنها استعملت بكفاءة وفعالية؛
- تأمين اكتمال ودقة السجلات إلى أقصى حد ممكن.

وعرفها الاتحاد العام للمحاسبين بأنها: "كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدف الإدارة وهو إدارة العمل بشكل منظم وكفاء والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع واكتشاف الاحتيال والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وإعداد معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب. (المدلل، 2007، صفحة 97)

كما عرفت لجنة رعاية المنظمات بأنها إجراءات مطبقة من قبل مجلس الإدارة ومسيرين ومستخدمي المؤسسة، تحت مسؤوليتهم من أجل توفير ضمانات معقولة بتحقيق الأهداف الرقابية التالية :

- الإنجاز الأمثل للعمليات؛
- موثوقية المعلومات المالية؛
- الامتثال للقوانين واللوائح.

أيضا تم تعريف الرقابة الداخلية من قبل خبراء المحاسبة الفرنسيين على أنها مجموع الضمانات التي تساهم في التحكم في المؤسسة قصد تحقيق هدف ضمان حماية الأصول ونوعية المعلومات المالية، بالإضافة إلى ضمان تطبيق تعليمات الإدارة وتحسين النجاعة. (ديلمي، 2021، صفحة 99)

ومنه نستنتج تعريفنا للرقابة الداخلية والمتمثل في أنها مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تضعها المؤسسة لضمان حماية مصالح المؤسسة وكذلك ضمان سير أنشطة المؤسسة حسب الخطط الموضوعة والاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية .

### الفرع الثاني : أهداف نظام الرقابة الداخلية

تتمثل الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية في ضمان ما يلي : (ديلمي، 2021، صفحة 100)

- موثوقية واكتمال المعلومات؛
  - احترام السياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين واللوائح؛
  - حماية أصول المؤسسة؛
  - الاستخدام الاقتصادي والكفاء للموارد؛
  - تنفيذ الأهداف والغايات الخاصة بالنشاط أو البرنامج؛
- كما تساهم الرقابة الداخلية في تحقيق دقة وموثوقية المعلومات المحاسبية من خلال ما يلي :
- رقابة بالتصريح، فكل عملية محاسبية تحتاج إلى تصريح عام أو خاص بالقيام بها من خلال المستندات؛
  - رقابة المدخلات بهدف التأكد من تسجيل العمليات بطريقة صحيحة وكاملة وفي الوقت المناسب؛
  - رقابة التشغيل بهدف ضمان دخول البيانات إلى نظام التشغيل بشكل سليم وتام وضمان تشغيلها بشكل سليم؛
  - رقابة المخرجات للتأكد من مخرجات نظام المعلومات المحاسبي أنها كاملة وتوفر الأساس لإمكانية الوثوق بها والاعتماد عليها وضمان توصيلها إلى الأطراف المعنية؛
  - كما تعتبر الرقابة الداخلية من بين أهم الوسائل المساهمة في حوكمة الشركات .

### الفرع الثالث : مكونات نظام الرقابة الداخلية

وتتمثل مكونات نظام الرقابة الداخلية في المكونات فيما يلي : (ديلمي، 2021، الصفحات 100-101)

- 1- بيئة الرقابة : وهي التصرفات والسياسات والإجراءات التي تعكس الاتجاه العام والإدارة العليا والمديرين وملاك الشركة والمرتبطة بضوابط الرقابة الداخلية وأهميتها.
- 2- تقدير المخاطر : أي تحديد وتحليل الإدارة للمخاطر الملائمة لإعداد القوائم المالية طبقاً لإطار الدولي للتقرير المالي.
- 3- نظم المعلومات المحاسبية والاتصال : وهي الطرق المستخدمة لتحديد وتجميع وتبويب وتسجيل والتقرير عن عمليات الشركة، وكذلك الاحتفاظ بالمساءلة المحاسبية عن الأصول المرتبطة.
- 4- أنشطة الرقابة: وهي السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة للوفاء بأهدافها لأغراض التقرير المالي.
- 5- المتابعة : التقييم المستمر والدوري للإدارة على فعالية تصميم وتشغيل هيكل الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مستهدف منها ويتم تعديله عندما يكون ذلك مطلوباً.

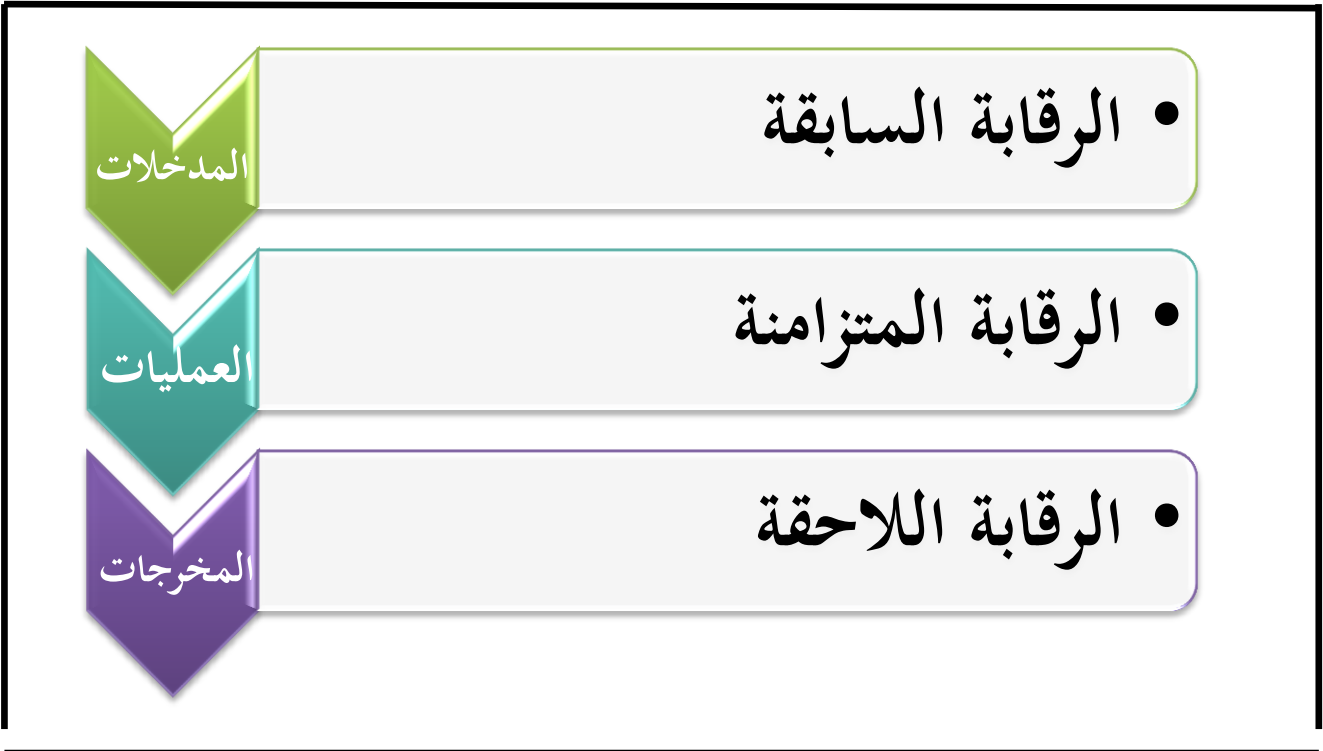
المطلب الثاني : أنواع وخصائص وأدوات الرقابة الداخلية

الفرع الأول: أنواع الرقابة الداخلية

تم تقسيم أنواع الرقابة الداخلية لعدة أنواع وذلك تصنيفات مختلفة وهي كما يلي : (رفاعه، 2017، الصفحات 41-45)

أولاً: أنواع الرقابة حسب المدى الزمني

الشكل رقم (02): مراحل الرقابة حسب البعد الزمني



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات القادمة

1- الرقابة السابقة: وهي عبارة عن مجموعة الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة التغيرات.

2- الرقابة المتزامنة: وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة للكشف عن الانحرافات أثناء عملية تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية.

3- الرقابة اللاحقة: هي مجموعة الأساليب والإجراءات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي .

ثانياً : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها



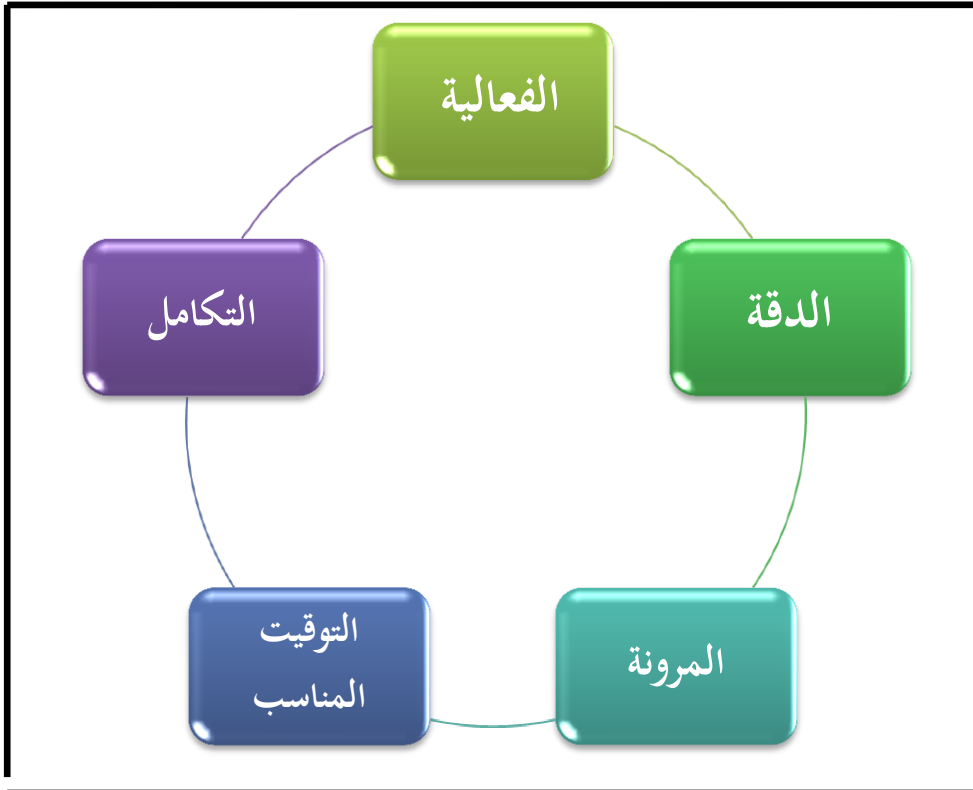
- 1- الرقابة الايجابية: تهدف إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأرباح.
- 2- الرقابة السلبية: تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء، دون توجيه الانتباه إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق دون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة، يكمن الفرق بين الرقابة الإيجابية والسلبية في أن الأولى تهدف لضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء.

#### ثالثا: أنواع الرقابة الداخلية حسب التخصص والأنشطة

- 1- الرقابة الداخلية الإدارية: وتتمثل في الخريطة التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تختص أساسا بالكفاية الإنتاجية والالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية، ويهدف هذا النوع إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل... الخ.
- 2- الرقابة الداخلية المالية (المحاسبية): يهدف هذا النوع إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والتصرف من النفقات وأنها تمت وفق القوانين والقواعد المالية.

#### الفرع الثاني : خصائص نظام الرقابة الداخلية

الشكل رقم (03) : خصائص نظام الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات القادمة

هناك العديد من الخصائص التي يجب توفرها في أي نظام رقابي سليم، أهمها ما يلي : (أحمد مبلي، 2020، صفحة

18)

- **الفعالية :** أي استخدام نظام رقابة جيد ومتطور يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت.
- **الدقة:** يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء والتأكد في نفس الوقت من مصدرها من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية.
- **المرونة:** أي التكيف مع المستجدات والمتغيرات على النظام.
- **التوقيت المناسب:** لا بد من توافر نظام سليم لتلقي المعلومات في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير.
- **التكامل:** يجب ان يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضا تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.

### الفرع الثالث : أدوات الرقابة الداخلية

تستخدم الإدارة عددا من الوسائل والأدوات لممارسة الرقابة الداخلية وتختلف هذه الوسائل والأدوات باختلاف حجم وظروف المؤسسة ومن أهم هذه الأدوات ما يلي : (رفاعة، 2017، الصفحات 51-55)

- 1- **الرقابة بالملاحظة الشخصية:** هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير أو القائم بمهمة الرقابة الداخلية مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها.
- 2- **الموازنات التقديرية:** وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة الداخلية ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة ويمكن تقسيم الموازنة التقديرية إلى الأنواع التالية :
  - **موازنة المبيعات :** وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاما مباشرا في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى.
  - **موازنة الإنتاج :** وفيها أيضا يتم استخدام الوحدات المادية والنقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة.
  - **موازنة الدخل والنفقات :** وتعتمد هذه الموازنة اعتمادا كليا على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المؤسسة من جراء بيع هذه الكمية.
  - **موازنة نفقات رأس المال :** وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

- **الموازات النقدية :** من خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن، ولعل أهمك أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتل التأخير.
- 3- **التقارير :** ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ ومقارنة هذا المستوى بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً.
- 4- **البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:** وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل سير العمليات الجارية أو التنبؤات أو التطور التاريخي.
- 5- **الخرائط الرقابية :** حيث كان لهنري جانت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العمل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل.

#### المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في نظام الرقابة الداخلية

بما أن المدقق الداخلي يعمل داخل الوحدة اقتصادية، فالأكيد أنه يسعى لخدمة الإدارة، ويكون هذا من خلال عملية الرقابة، حيث يقوم المدقق الداخلي باختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية إضافة إلى ذلك فإن المشاركة الفعالة في مجلس الإدارة ووجود قسم داخلي فعال يمنع هيمنة الإدارة على هيكل الرقابة الداخلية كما يشكل عائقاً أمام عمليات الغش التي قد تقوم بها الإدارة، وتهدف إدارة الشركة من تصميم وإعداد نظام للرقابة الداخلية إلى ضمان السير الحسن لأنشطة وتحقيق الأهداف، و ذلك من خلال رقابة وقائية تعمل على تجنب وقوع الانحرافات وأخرى علاجية من خلال اكتشاف وتحديد مواطن الضعف في النظام والعمل على تحسينها باستمرار، كما يضمن نظام الرقابة الداخلية بأن المخاطر التي تواجهها الشركة يتم إدارتها بشكل فعال والإفصاح عنها بكل شفافية من خلال إدارة التدقيق الداخلي، مما يطمئن مساهمي ومالك الشركة وكل من له مصلحة معها بأن الإدارة تعمل بشكل فعال (ديلمي، 2021، صفحة 104).

ومنه نرى الارتباط بين كل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية، ويمكن تحديد دور وعلاقة كل منهما فيما يلي: (توام، 2016، الصفحات 34-35)

يعتبر التدقيق الداخلي من العناصر الهامة في نظام الرقابة الداخلية فهو يعمل على تطويره وتحسينه وزيادة فعاليته وكفاءته، حيث أكدت العديد من الدراسات والإصدارات المهنية على أنه يجب أن يكون للتدقيق الداخلي دور في إعداد تقرير الإدارة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة ، وذلك عن طريق متابعة تشغيله وتقييمه و إخطار الإدارة بنقاط الضعف والقوة الموجودة فيه، وقد نص المعيار رقم 2130 من المعايير الدولية المهنية للتدقيق الداخلي الخاص

بالرقابة في هذا الخصوص بما يلي: "على نشاط التدقيق الداخلي مساعدة المؤسسة في إيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر".

وقد تغير دور وظيفة التدقيق الداخلي من التركيز فقط على الجوانب المالية ليشمل أيضا الجوانب الإدارية ومساهمته في إضافة قيمة للمؤسسة وكذا تقديمه للخدمات الاستشارية، فرأي مدير التدقيق الداخلي حول كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهما وشائعا خصوصا مع المستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال ولعل أهمها تطور المعايير الدولية للتدقيق الداخلي (المعيار رقم 2410 الخاص بتوصيل النتائج) والتي نصت أن على رأي المدقق الداخلي يجب أن يشمل وبوضوح العناصر التالية:

- معايير التقييم وكيفية استخدامها؛
  - المجال الذي يشمل رأي المدقق الداخلي؛
  - من الذي يتولى المسؤولية عن إنشاء وصيانة نظام الرقابة الداخلية؛
  - المجالات الخاصة التي شملها رأي المدقق الداخلي والتي من شأنها تحقيق المنافع التالية:
- أ- ضمان الاستمرارية في عملية المراقبة :

حيث أن التقييمات والتقارير التي بعدها تتم بصفة مستمرة خلال السنة تحقق الشعور بالراحة لدى أصحاب المصلحة، وتمكن الإدارة من تنفيذ الإصلاحات والتحسينات في الوقت الملائم.

ب- المساهمة في ضمان جودة التنظيم :

التدقيق الداخلي دور رقابي هام في ضمان الالتزام بالإجراءات واللوائح الداخلية وسياسات المؤسسة وهذا ما يضمن جودة العمليات وعليه انجاز المؤسسة لأهدافها.

ت- تقديم الخدمات الاستشارية :

يعتبر المدققون الداخليون في موقع فريد يمكنهم من تزويد مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي وأصحاب المصالح بالتحليلات الضرورية والتقييم والتوصيات.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف جوانب التدقيق الداخلي وأساسياته وعلاقته بالرقابة الداخلية، ويمكن التأكيد على أن لوظيفة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية نظرا للظروف الحالية ونظرا للتطور الذي شهده التدقيق الداخلي في مجال الأعمال، مما أدى إلى ظهور مختلف المعايير والمبادئ التي تسعى لضبط مهنة التدقيق الداخلي وتحاول ضمان فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما يقودنا للعلاقة بين كل من التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يساهم التدقيق الداخلي في تحقيق فعالية عملية الرقابة الداخلية والتحقق من مدى الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية.

**الفصل الثاني :**  
**دور التدقيق الداخلي في**  
**إدارة المخاطر**

### تمهيد:

تواجه جميع المؤسسات في وقتنا الحالي العديد من المخاطر التي تهدد استمرارها ونجاحها، فهذه المخاطر تعرض المؤسسة لأزمات متوقعة أو غير متوقعة تعرقل نشاط المؤسسة، ومنه يمكن القول أن التحدي الأساسي الذي يواجه إدارة المؤسسة هو تحديد هذه المخاطر ودراستها بما يسمح بتحديد درجة عدم التأكد والمخاطرة التي قد تواجه المؤسسة مستقبلا .

وهنا يظهر بما يسمى بإدارة المخاطر حيث تساهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الاستراتيجي مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة . وتحتل إدارة المخاطر اليوم مكانا ثابتا على جدول أعمال كل مؤسسة، فالإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى دائما لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات ومن هنا تبرز مكانة إدارة المخاطر وأهميتها في كونها تمكن المؤسسة من الاطلاع الدائم لمختلف المخاطر والبدائل وحالات عدم التأكد وأي تهديد قد يواجه المؤسسة.

وبناء على ما سبق سيتم تخصيص هذا الفصل للتعرف على ماهية إدارة المخاطر، والتطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر، ومنه قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول : ماهية إدارة المخاطر؛**

**المبحث الثاني : أساسيات إدارة المخاطر؛**

**المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر.**

### المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

مع انعدام الاستقرار الاقتصادية وعدم ضمان جميع المتغيرات في مجال المؤسسات زادت المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة الاقتصادية والتي يمكن أن تهدد استمرارية هذه الأخيرة مما أدى إلى ظهور بما يسمى بإدارة المخاطر.

#### المطلب الأول: ماهية المخاطر

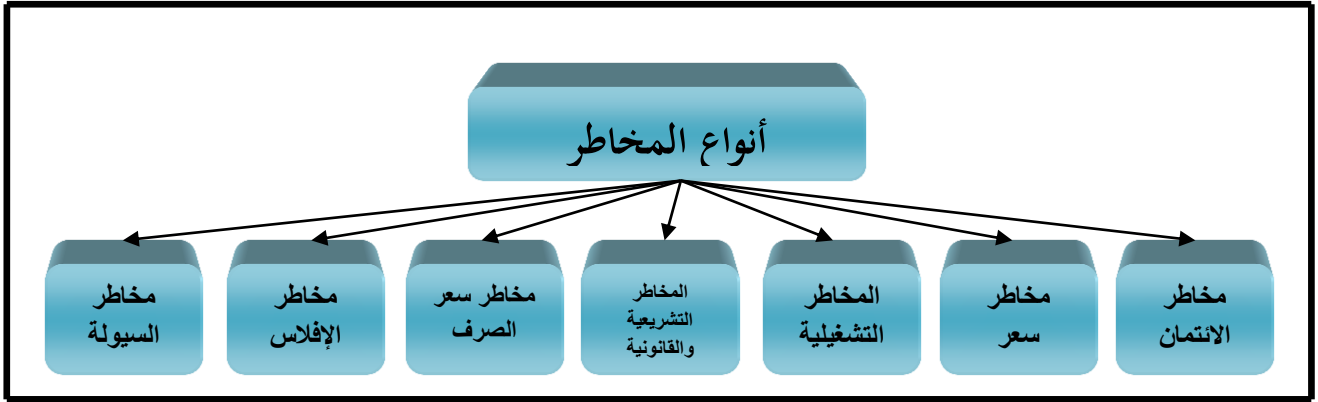
أولاً: تعريف المخاطر: يمكن تعريف إدارة المخاطر من ناحية:

- لغويًا: يعني الإشراف على الهلاك وخاطر بنفسه أي أوردتها على خطر، أما في اللغة الإنجليزية فإن كلمة خطر "Risk" مستوحاة من المصطلح اللاتيني "Riscass" التي تعني حدوث التغيير والانحراف عن المتوقع. (العنزي و الدليمي، 2015، صفحة 570)
  - اصطلاحًا: يعني ذلك الالتزام الذي حمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة.
  - التعريف الاقتصادي للمخاطر: عرفت المخاطر على أنها ترقب اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه، أيضا تعرف على أنها احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع. (عبدلي، 2012، الصفحات 2-3)
- وتعرف أيضا على أنها احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة. (عبدلي، 2012، الصفحات 2-3)
- كذلك تعرف المخاطر على أنها حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها، إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية، لو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صور رقمية يمكن قياسها. (لعروسي، 2022، صفحة 62)
- تم تعريف الخطر أيضا على أنه حدث أو تأثير يهدد النجاح في إنجاز أعمال المؤسسة من حيث الوقت أو الجودة، كما عرف على أنه ظاهرة معقدة تحتوي على أبعاد مادية ونقدية وثقافية واجتماعية تجعل المخاطر أحداث غير متوقعة واحتمالات أو نتائج غير مؤكدة ويمكن أن تؤثر على أهداف المؤسسة بالكلفة أو بالوقت أو بالجودة. (العنزي و الدليمي، 2015، صفحة 570).
- ومنه يمكننا تعريف المخاطر على أنها مختلف الأحداث المحتملة الحدوث والتي تؤثر على المؤسسة ونشاطها سلبا، والتي تؤثر على العوائد المتوقعة وتؤدي للانحرافات في ما تم التخطيط له.



ثانيا: أنواع المخاطر الاقتصادية

الشكل رقم(04): أنواع المخاطر الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات القادمة

هناك عدة أنواع من مخاطر تواجه المؤسسات الاقتصادية وذلك لتعدد أنشطة كل مؤسسة واختلاف طريق التسيير نذكر منا الأنواع التالية: (لعروسي، 2022، الصفحات 62-63)

### 1- مخاطر الائتمان: هناك العديد من المؤسسات تقوم ببيع البضاعة لعملائها بنظام الأجل من خلال أنها تمنح

عملائها فترة من الزمن لسداد ثمن مشترياتهم من الشركة وبالتالي ينتج عنها ذمم مدينة في ميزانية المؤسسة وهي عبارة عن مبيعات آجلة لم يتم تحصيلها، وقيام المؤسسة بمنح عملائها فترة من الزمن لسداد المبيعات يعتبر عملية ائتمانية، والائتمان التجاري يعرض المؤسسة لمخاطر كبيرة تعرف بمخاطر الائتمان وهي المخاطر التي تتعلق بعدم قدرة العملاء على سداد ديونهم.

2- مخاطر سعر الفائدة: تتعامل المؤسسات بأدوات دين مختلفة مما قد يعرضها لمخاطر تقلبات سعر الفائدة والمؤسسة قد تقوم بالحصول على قرض بنكي أو قد تقوم بإصدار سندات للحصول على الأموال وفي حالة إذا كانت الفائدة على القروض والسندات ثابتة فقد تتعرض الشركة لمخاطر سعر الفائدة.

3- المخاطر التشغيلية: وهي المخاطر التي تتعلق بالعملية الإنتاجية والتشغيلية للمؤسسة بما في ذلك العاملين والآلات والمعدات ومخاطر التشغيل تشير إلى احتمالات التغيير في مصاريف التشغيل بشكل كبير وبالتالي تتسبب في انخفاض أرباح المؤسسة والتأثير على قيمتها وأيضاً هناك مخاطر الحوادث التي تحدث للعاملين وأيضاً في حالات حدوث عطل في الآلات مما يؤدي إلى وقف خطوط الإنتاج .

4- المخاطر التشريعية والقانونية: تنشأ المخاطر القانونية من البيئة التشريعية والقانونية التي تعمل المؤسسة في إطارها فمثلاً التشريعات الخاصة بسوق رأس المال يمكن أن تنعكس سلباً على أسهم المؤسسة وأيضاً تغيير قوانين الاستثمار في الدولة وقوانين الضرائب. الخ.

**5- مخاطر سعر الصرف:** عندما يكون للمؤسسة تعاملات بيع وشراء في عدة دول فإنها قد تواجه مخاطر تتعلق

بسعر الصرف وخصوصاً إذا كانت التعاملات بالأجل والسداد سوف يتم في فترات مستقبلية وبالتالي احتمال تعرضها لمخاطر التقلب في أسعار الصرف.

**6- مخاطر الإفلاس:** وهذه المخاطر تتولد نتيجة عدم قدرة المؤسسة على سداد ديونها والتزاماتها المستحقة في

مواعيدها وذلك نتيجة عم توفر سيولة كافية .

**7- مخاطر السيولة:** وهي السهولة والسرعة في تحويل الاستثمارات في الأوراق المالية إلى نقدية جاهزة دون أن

تتحمل المؤسسة خسائر كبيرة .

**المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر**

**أولاً: نشأة وتطور إدارة المخاطر**

مع بداية القرن التاسع عشر كان ظهور الإدارات المتخصصة في المشروعات الصناعية التي من ضمن مهامها إدارة المخاطر، من أجل توفير الأمن للعاملين وللممتلكات كأحد الأسباب الملحة لدى أصحاب الأعمال المختلفة، ومنذ ذلك التاريخ اهتم العالم باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المخاطر، يضاف إلى ذلك ما ترافق مع الثورة الصناعية في ذلك الزمان من ندرة بعض الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات، الأمر الذي دفع المسؤولين في الحكومات نحو صياغة وإصدار التشريعات، وتحديد الإجراءات التي تحث على إتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات والتعويض عن الخسائر بسبب حوادث العمل، ومن هنا كانت ولادة المفاهيم الخاصة بإدارة المخاطر. (حسني إبراهيم، 2022، صفحة 20)

رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض دائماً للمخاطر إلا أن الدراسة الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين ففي عام 1959 أشارت دراسة Markowitz 1959 إلى العناصر العامة والخاصة للمخاطر، ودراسة Sharpe 1694 التي تناولت مفهومي "المخاطر العامة" و "المخاطر المتبقية" ودراسة Ross 1976. (خان و حبيب، 2003، صفحة 33)

**ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر :**

تعددت تعريفات إدارة المخاطر نذكر منها ما يلي :

عرف إدارة المخاطر على أنها نظام متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب، والهدف الأساسي لإدارة المخاطر في المنظمات ومؤسسات الأعمال هو وضع سياسات ذات معالم محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد من وقوعها، وتعتبر مهام إدارة المخاطر من الأعمال ذات الأهمية الكبيرة.

إدارة المخاطر في المنظمات ومؤسسات الأعمال يقع على عاتقها وضع حلاً عملياً وصياغة خطة إستراتيجية حكيمة يتخللها تحليل المخاطر وتقييمها بهدف الربط بين احتمالية حدوثها والتأثير الناتج عن حدوثها وكيف يُمكن التحكم فيها والتقليل من تأثيراتها السلبية. (حسني إبراهيم، 2022، صفحة 22)

وعرفت عملية إدارة المخاطر من قبل الجمعية الأوروبية لإدارة المخاطر على أنها جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية لأية مؤسسة، تشتمل على مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط، ويتجسد هدفها الرئيسي في إضافة قيمة مضافة لكل أنشطة المؤسسة. (حاج دحو، 2018، صفحة 93)

كما عرفت إدارة المخاطر على أنها تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تحدّد الأصول أو القدرة الإيرادية للمؤسسة. (الراوي، 2009، صفحة 10)

تم تعريف إدارة المخاطر أيضا على أنها مختلف الإجراءات والسياسات التي تقوم بها الإدارة والتي تهدف لحماية المؤسسة من المخاطر المختلفة المحيطة بها وذلك بتحديد مواقع المخاطر وقياسها وإدارتها لتجنبها أو السيطرة عليها أو تحويلها وذلك من خلال نظام شامل لإدارة المخاطر (حجازي، سعد، و أبو مندل، 2021، صفحة 40).

كذلك عرفت إدارة المخاطر بأنها تطبيق السياسات والإجراءات والمعايير المختلفة التي تتعلق بكفاءة إدارة البيانات وتسليم المعلومات بشكل يساعد في المعالجة والسيطرة على الأخطار بما يجعلها عوامل حاسمة لإدارة المخاطر. (العنزي و الدليمي، 2015، صفحة 573)

أيضا عرفت إدارة المخاطر على أنها نشاط مستمر يغطي كامل دورة حياة المؤسسة في مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتهدف إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة والسيطرة على المخاطر أو القضاء عليها. (العنزي و الدليمي، 2015، صفحة 573)

عرفت كذلك على أنها عملية نظامية عامة تساهم في اتخاذ القرار لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، والتي تهدف إلى ضمان تحديد الأخطار والموازنة بين استراتيجيات المخاطر والكلف والمتطلبات وإدارة التغيير في مخرجات الأنشطة. (العنزي و الدليمي، 2015، صفحة 573)

أيضا عرفت إدارة المخاطر على أنها عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة. (قرناش، 2022، صفحة 115)

ومنه يمكننا أن نستنتج أن إدارة المخاطر عبارة عن نظام مكون من مجموعة الإجراءات والسياسات والخطوات التي تسمح لإدارة المؤسسة بالتحكم في مختلف المخاطر التي قد تواجه المؤسسة واكتشافها وتغاديها والسيطرة على كل المشاكل التي قد تعرقل نشاط المؤسسة بأي صورة كانت.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المخاطر

أولاً: أهداف إدارة المخاطر

تتمثل أهداف إدارة المخاطر في النقاط التالية: (الجمال، 2021، صفحة 23)

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المؤسسة ؛
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو أعمال المؤسسة، ومختلف الأعمال المرتبطة بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛.
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها لجهات خارجية؛
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها استخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها أو تكرار مثل هذه المخاطر؛
- حماية الاستثمارات وذلك من خلال قدرها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر معرضة؛

ثانياً: أهمية الإدارة المالية

تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيسياً في زيادة العوائد المحتملة، أو استقرارها في المؤسسة، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في

النقاط التالية: (العززي و الدليمي، 2015، صفحة 575)

- تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتحقيقها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للاحتياط لها، أو التخفيف منها أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يجب تحقيقها؛
- تعزيز قدرة العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر؛
- تعاضم أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل؛
- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- تساهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المؤسسة وإدارتها، والتي يمكن أن تقودها إلى الفشل أو عرقلة مسارها الاستراتيجي؛
- تساهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها؛
- تمكين المؤسسة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف؛
- التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المؤسسة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمن اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وذلك يؤكد أهمية إدارة المخاطر.

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر

ونظرا لأهمية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية تتم تحديد عدد من المعايير والخصائص لضبط هذه الإدارة ومحاولة تأكيد فعاليتها ومنه سنتعرف في هذا المبحث على مختلف أساسيات إدارة المخاطر.

#### المطلب الأول: معايير ومبادئ إدارة المخاطر

أولاً: **معايير إدارة المخاطر:** تم تطوير عدد من المعايير والأطر على الصعيد العالمي لدعم المؤسسات في تنفيذ المنظم والفعال لإدارة المخاطر المؤسسية، وقد تم تطوير بعض المعايير المتاحة من قبل متخصصين في إدارة المخاطر، بينما تم تطوير البعض الآخر من قبل المحاسبين أو المدققين، ومع أنه يجب على كل مؤسسة اخذ على عاتقها تصميم إطار إدارة المخاطر المؤسسية الخاص بها، إلا أن هذه المعايير التي تعتبر طوعية تسعى أساسا لتسهيل وتساعد هذه المؤسسات في إرساء نظام إدارة المخاطر، وأهم هذه المعايير ما يلي :

#### 1- معيار الإيزو 2018 : ISO31000

تم إصدار هذا المعيار بداية ضمن المعايير الأسترالية والذي تم تبنيه وتحديثه من طرف المنظمة الدولية للتقييس سنة 2009، وذلك بهدف المرافقة وليس التقييس ثم بعد ذلك تم إعداد التحديث الأخير لهذا المعيار من قبل اللجنة التقنية للإيزو وتم إصدارها خصوصا للمهنيين المهتمين بخلق القيمة وحمايتها في المؤسسة من خلال إدارة المخاطر واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحقيقها وتحسين الأداء، وأهم ما جاء به هذا المعيار تسليط الضوء على القيادة من قبل الإدارة العليا ودمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية الكلية، بدءا من حوكمة المؤسسة، وكذا زيادة التركيز على الطبيعة التكرارية لإدارة المخاطر بحيث يمكن مراجعة عناصر إدارة المخاطر والإجراءات والضوابط في كل مرحلة من مراحل العملية، تبسيط المحتوى مع التركيز بشكل أكبر على استدامة نموذج الأنظمة المفتوحة ليلائم الاحتياجات المتعددة. (بولفراخ، 2023، الصفحات 62-74)

#### 2- إطار COSO ERM لإدارة المخاطر:

نشرت COSO أول إطار لإدارة مخاطر المؤسسة "الإطار المتكامل 2004"، والذي كان الغرض منه مساعدة المؤسسات على حماية وتعزيز قيمة أصحاب المصلحة، وكانت فلسفته الأساسية هي تعظيم القيمة، ومنذ نشره تم استخدام الإطار على المستوى العالمي في المؤسسات من جميع الأنواع والأحجام لتحديد المخاطر، وإدارتها ضمن قابلية محددة للمخاطر ودعم تحقيق الأهداف. (بولفراخ، 2023، الصفحات 62-74)

ثانياً: **مبادئ إدارة المخاطر:** قامت المنظمة الدولية (ISO) بتحديد المبادئ التالية لإدارة المخاطر: (قندوز، 2018، صفحة 117)

- خلق القيمة؛
- أن تكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية؛
- أن تكون جزءاً من عملية صنع القرار؛

- أن تستهدف جزءا من عملية صنع القرار؛
- أن تستهدف عدم التأكد بشكل صريح؛
- أن تكون منهجية ومنظمة؛
- أن تقوم على أساس أفضل المعلومات المتاحة؛
- أن تكون مصممة؛
- تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية؛
- أن تتميز بالشفافية والشمولية؛
- تكون ديناميكية تكرارية ومستجيبة للتغيير؛
- تكون قادرة على التحسين المستمر.

### المطلب الثاني : خصائص ومراحل إدارة المخاطر

#### أولاً: خصائص إدارة المخاطر

- توضح الخصائص أدناه إرشادات حول متطلبات إدارة المخاطر الفعالة ومشاركة قيمتها وتوضيح غرضها وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وإجراءات إدارة المخاطر، وتتمثل في: (قرناش، 2022، الصفحات 118-119)
- 1- **الحوكمة والقيادة** : ينبغي أن تكون أنشطة إدارة المخاطر جزء من حوكمة وقيادة المؤسسة وأساسية في إدارتها وتوجيهها وضبط أعمالها على جميع المستويات التنظيمية.
  - 2- **التكامل**: يجب أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
  - 3- **التعاون والحصول على المعلومات**: يجب أن تتوفر لإدارة المخاطر أفضل المعلومات والموارد المتاحة، حيث ينبغي على الجهة تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر يدعم الرؤية الشاملة لمخاطر المؤسسة ومتطلبات صنع القرار والحوكمة.

#### ثانياً: مراحل وخطوات إدارة المخاطر (قرناش، 2022، الصفحات 122-126)

- تتمثل إدارة المخاطر منهجاً أو مدخلاً علمياً للتعامل مع المخاطر وهذا ما يوحي ضمناً بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات، والتي تميل للاندماج في الواقع العملي وتكمن هذه الخطوات في المراحل التالية:
- 1- **تقرير الأهداف والغايات**: تتمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تحديد ما تود المؤسسة أن يفعله برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، هناك العديد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر وتشمل الحفاظ على الاستمرارية، تقليل التكاليف، المرتبطة بالمخاطر إلى الحد الأدنى، حماية العاملين من الحوادث... الخ.
  - 2- **فحص الخطر**: تتمثل هذه المرحلة في مجموعة من الإجراءات وهي كما يلي :

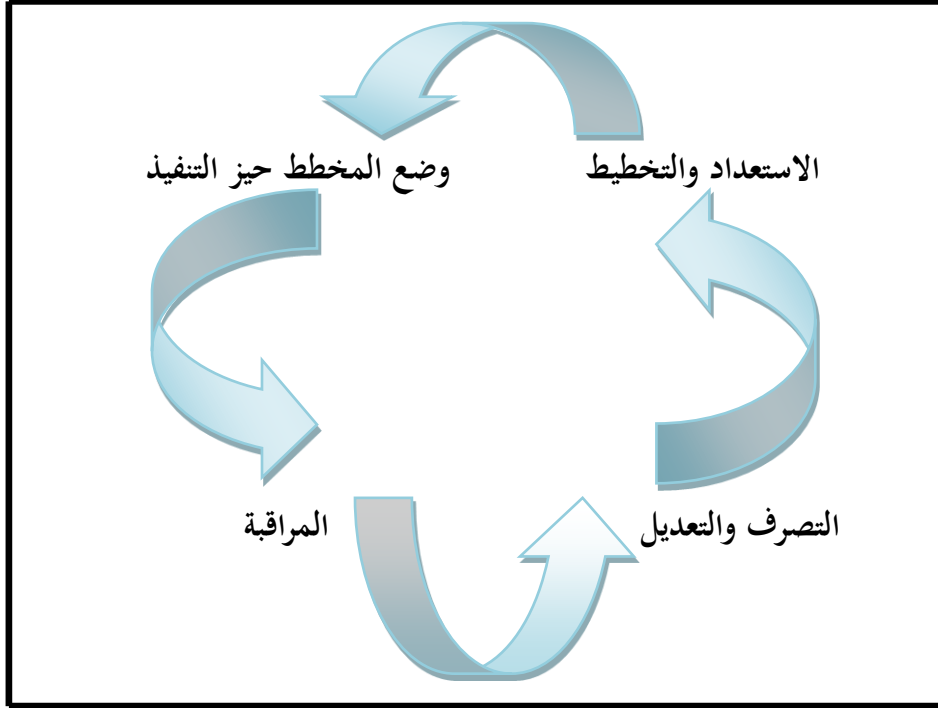
- أ- تحليل الخطر: يتضمن تحليل الخطر بدوره تعريف الخطر ووصف الخطر وتقدير الخطر.
- تعريف الخطر: تعريف الخطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف الأنشطة الهامة للمؤسسة.
  - وصف الخطر: يتم ذكر مجال وطبيعة الخطر، أصحاب المسألة والتقدير الكمي للخطر و توقعات قيمة الخسارة والتأثير المالي لهذا الخطر على المؤسسة، أساليب المعالجة والتحكم في الخطر، الإجراءات المتوقعة وتحديد الإدارة المسؤولة .
  - تقدير الخطر: يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة.
- ب- تقييم الخطر: بعد التعرف على الخطر يجب إجراء مقارنة بين تقدير الخطر ومقاييس الخطر التي تم إعدادها.
- 3- تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر:
- ويتم في هذه المرحلة تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع هذا الخطر، وعند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع المخاطر يدرس مدير المخاطر حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد المتاحة للتعويض وتقييم العوائد والتكاليف.
- 4- تنفيذ القرار :
- وهنا يتم اتخاذ القرار فيما يخص الخطر الذي تعرضت له المؤسسة واتخاذ القرار بين البدائل المتاحة بما يضمن عدم تأثر المؤسسة أو خروجها بأقل الأضرار.
- 5- التقييم والمراجعة: يجب إدراج التقييم والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين هما: (قرناش، 2022، الصفحات 122-126)
- السبب الأول: إن عملية إدراج المخاطر لا تتم من فراغ، فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة العام الماضي قد لا تكون في هذا العام والانتباه المتواصل مطلوب.
- السبب الثاني : فهو الأخطاء ترتكب أحيانا، ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات واكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف.
- المطلب الثالث: نماذج وتقنيات ومقومات إدارة المخاطر
- أولاً: نماذج وتقنيات إدارة الخطر في المؤسسة الاقتصادية
- هناك بعض النماذج والتقنيات والقوانين التي حاولت إعطاء الطابع العلمي والمنهجي لعملية إدارة المخاطر وسعت لإمكانية قياس المخاطر والتنبؤ بها والتحكم فيها، فكل نموذج يقدم تصور معين لسيورة التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة وفق رؤية ومرحلة متناسقة ومنسجمة تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر وسبل التعامل معه، كما ساهمت التقنيات في دراسة أفضل لمختلف المخاطر ومن بين هذه النماذج والتقنيات ما يلي :

1- نموذج عجلة ديمينج (Deming): وضع العالم الأمريكي ديمينج في حلقة تشير إلى المراحل الدورية التي تمر

بها عملية التقييم المستمر من خلال تطرقه لأربع مراحل تمر بها إدارة المخاطر كما هو موضح في الشكل

التالي: (عبدلي، 2012، صفحة 90)

الشكل رقم (05): عجلة ديمينج



المصدر: عبدلي لطيفة «دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة

الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012، صفحة 91

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ المراحل الأربعة لعملية إدارة المخاطر حسب عجلة ديمينج وهي عبارة عن :

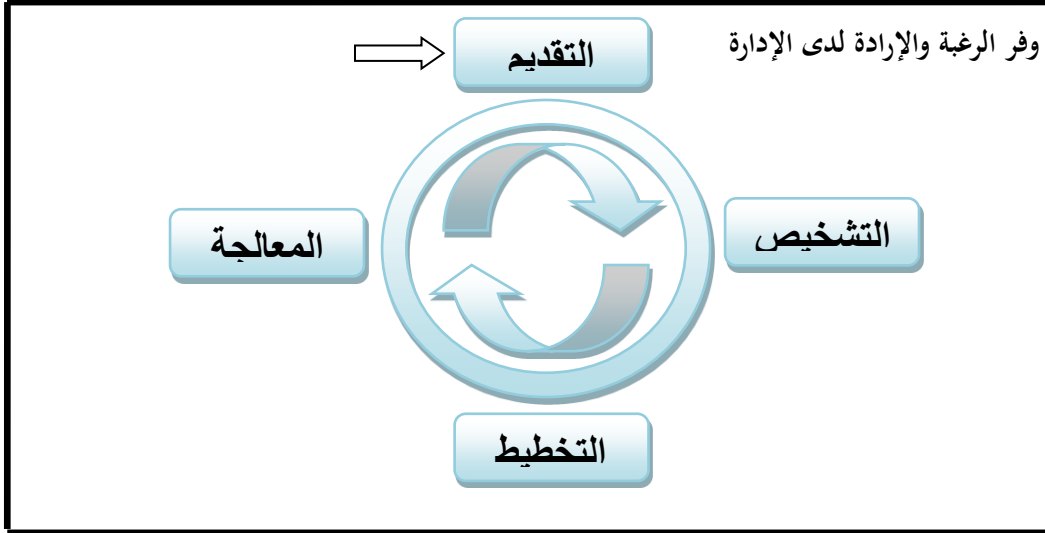
- **المرحلة الأولى الاستعداد والتخطيط:** تتضمن هذه المرحلة ثلاث وظائف أساسية وهي: التحضير، التخطيط، التنبؤ وذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدء التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر والتهديدات البيئية وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد والسليم وبناء على التنبؤ بالطرق والوسائل اللازمة لمواجهة الخطر.
- **المرحلة الثانية وضع المخطط حيز التنفيذ:** وهذا من خلال تبني هذا المخطط على أرض الواقع من خلال الشروع بالعمل به داخل المؤسسة، وهذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط.
- **المرحلة الثالثة المراقبة :** وهي محاولة ملاحظة وفهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي والحكم على كيفية معالجته للأخطار، من خلال البحث عن مدى فعاليته في التعامل مع المخاطر، وكذا التعرف على كيفية سير الطرق والوسائل المتبناة لمواجهة الخطر، أي وضع المخطط في ميزان الأداء المتوقع.



2- المرحلة الرابعة تصحيح الانحرافات: هي عملية اكتشاف الانحرافات التي حدثت أثناء معالجة الخطر وهذا بناءً على الأهداف التي وضعت في المخطط ومحاولة تصحيحها للقضاء على الفجوة بين ما تم التخطيط له وما تم التوصل إليه. (عبدلي، 2012، صفحة 90)

3- نموذج jean le ray et degobert: وضع هذا النموذج من طرف العالمي jean le ray et degobert لمحاولة إعطاء صورة لسيرورة إدارة المخاطر وفق أربعة مراحل: (بوزيدي، 2009، صفحة 150)

الشكل رقم (06): نموذج jean le ray et degobert لإدارة الخطر



المصدر: بجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، صفحة 150

وتتمثل أهم مراحل إدارة المخاطر حسب هذا النموذج في ما يلي :

**التشخيص:** تتمكن المؤسسة من خلاله الكشف مبكراً عن الأحداث التي يمكن أن تشكل تهديد المؤسسة.

**التقييم:** يتم من خلاله تقييم الأحداث المسببة للأخطار تقييم الأثار المحتملة لها على المؤسسة وأهدافها.

**المعالجة:** تتكفل هذه المرحلة عما يمكن فعله لمواجهة لأخطار والحوادث المحتملة.

**التخطيط:** وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهةها تماشياً مع أهداف المؤسسة. (بوزيدي، 2009، صفحة 150)

4- قانون الأعداد الكبيرة: يقوم هذا القانون على أساس التوقع والتنبؤ بمختلف المخاطر، ويعتمد هذا القانون

على قدرة المؤسسة على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن السلوكيات المختلفة للمخاطر من خلال

فترات زمنية سابقة، بطريقة يسهل عليها معرفة سلوكياتها الحالية وأبعاد تأثيرها على نشاط المؤسسة وسيرورة

العمل داخلها، ويعتبر هذا القانون هو الأساس الذي يمكن للمؤسسة التعامل مع جملة المخاطر التي تتعرض

لها.

**5- سلاسل ماركوف :** أسلوب تحليل "ماركوف" اخذ اسم مكتشفه "اندرى ماركوف" هو أسلوب يتعامل مع احتمالات حدوث حدث معين في المستقبل مستندا إلى تحليل بعض الاحتمالات، أي أنه أسلوب علمي دراسة وتحليل ظاهرة في الفترة الحالية للتنبؤ بسلوكها في المستقبل.

**6- خرائط الخطر:** تمثل خرائط الخطر أداة من أدوات إدارة الخطر وهي رسم بياني لاحتمال تحقق الخطر والتعرض للخسارة، وخصائص هذه الخسارة، حيث أن معرفة سلوك الأخطار التي تواجه المؤسسة هي مفتاح فهم كفاءات إدارتها وهذا عن طريق الاحتمال والنتائج المالية لتحقيق الخطر ووقوع الخسارة، والتي تكون واضحة من خلال خرائط الخطر.

**7- طريقة محاكاة مونت كارلو:** تعتبر من الطرق التي يمكن أن تلعب دور كبير في التوقع والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة في بيئة أعمالها، وتتضمن المحاكاة بناء النموذج الرياضي الذي يحاول أن يشرح الموقف الحقيقي في عالم الواقع، إذ يهدف النموذج إلى إشراك المتغيرات المهمة ومالها من علاقات مشتركة بالطريقة التي نستطيع بها دراسة التغيرات الإدارية المؤثرة على كامل النظام داخل المؤسسة. (عبدلي، 2012، الصفحات 94-104)

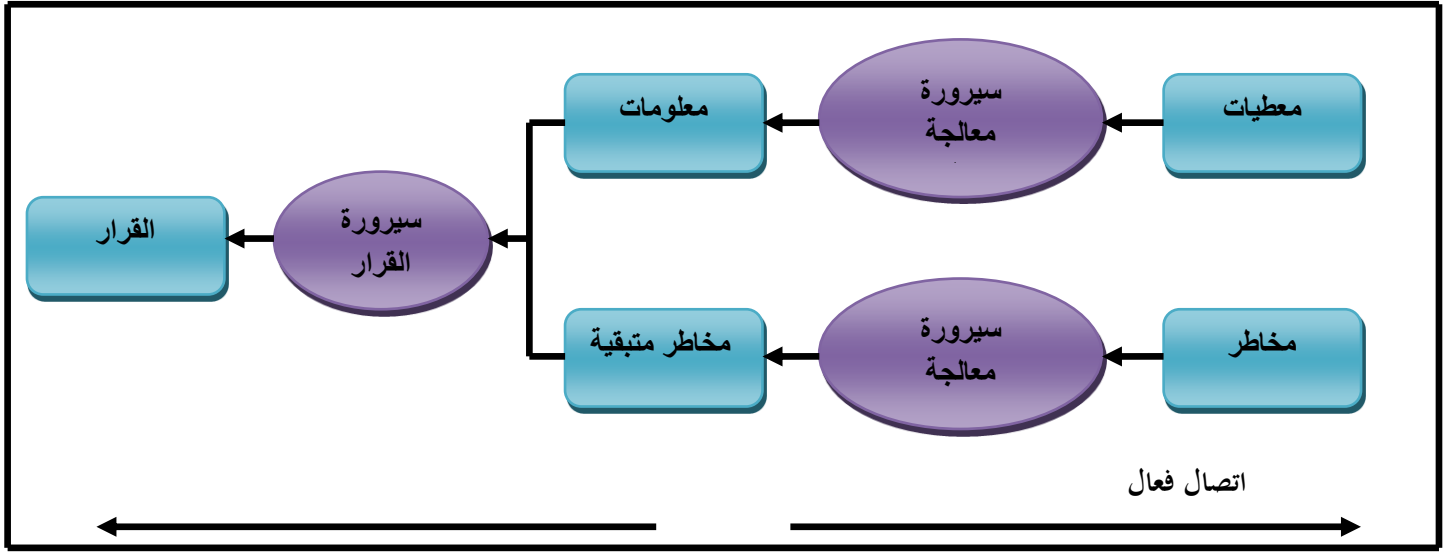
#### ثانيا : المقومات الأساسية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

إدارة المخاطر وبحكم طبيعتها فهي فريدة وذات أهمية كبيرة، مما يجعلها تتطلب مشاركة وتجنيد كبير وواسع للموارد، بما فيها الموارد البشرية والمالية والملكية والفكرية، وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، والجدير بالذكر هنا وضع دليل للمخاطر وارتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقيق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من فعاليتها وذلك يفرض على المؤسسة ضرورة الاهتمام بجميع العوامل والتي من شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخلها، ومنه نتطرق للمقومات الأساسية لنجاح نظام إدارة المخاطر في المؤسسة: (عبدلي، 2012، صفحة 106)

**1- تبني ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة:** لقد أصبح للثقافة دور كبير في تفعيل مفهوم إدارة المخاطر داخل المؤسسة باعتبارها المرتكز الأساسي الذي يقوم عليه أي نشاط.

**2- تفعيل الشفافية والاتصال:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في تفعيل كيفية التعامل مع مختلف المخاطر بصفة تضمن للمؤسسة سيرورة أحسن للمعلومات بمتغيرات المحيط المختلفة، كما هو موضح في الشكل التالي: (بوزيدي، 2009)

الشكل رقم (07): سيرورة المعلومات والمخاطر



المصدر: بجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، صفحة 174.

يبين الشكل أعلاه سيرورة عملية الاتصال فيما يخص المعلومات والمخاطر وتكون عبارة عن مدخلات متمثلة في المعطيات والمخاطر وبعدها تتم عملية المعالجة والدراسة للخروج بالمعلومات التي تدخل في عملية صناعة القرار ومنه اتخاذ القرار.

- 3- استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر:** لا يمكن الحديث عن مقومات فعالية إدارة المخاطر دون الحديث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة المخاطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة، ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بخطر معين، وكذا قواعد بيانات الكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات غدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية.
- 4- تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية:** يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها مجموعة عمليات البحث والمعالجة الخاصة بنشر لغرض استعمالها، ويمكن الجزم بأنها تلعب دورا كبيرا ومهما في إدارة المخاطر داخل المؤسسة وهذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي تعمل فيها، وكذا من خلال عملية ترصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تنجر عنها خسارة مؤثرة على أدائها، فاليقظة الاستراتيجية تبقى المؤسسة دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد غلى أقل مستوى ممكن. (عبدلي، 2012، الصفحات 108-1012)

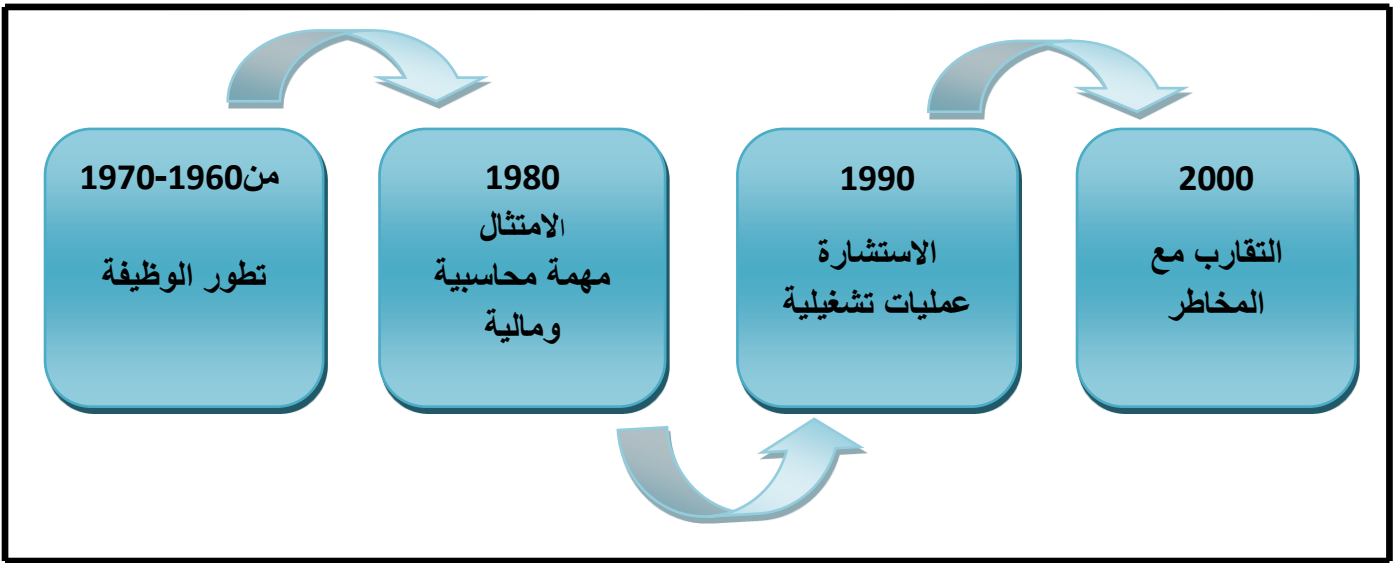
### المبحث الثالث : التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر

بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية لكل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر سنحاول تحديد دور التدقيق الداخلي وأثره على فعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية من خلال هذا المبحث .

**المطلب الأول: مهام التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر**

تطور نشاط التدقيق الداخلي مؤخرًا وأصبح يعتمد على مقارنة مع المخاطر في المؤسسة عند أداء مهامه، وتحديد وتقييم هذه المخاطر، والشكل الموالي يلخص ذلك :

الشكل رقم(08): تطور مهنة التدقيق الداخلي



المصدر: سايج نوال، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تخصص مالية، محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016، صفحة 78.

يوضح الشكل أعلاه مراحل تطور مهنة التدقيق الداخلي عبر السنوات حيث مرت بعدة مراحل من سنة 1960 إلى سنة 2000 لتصل إلى التقارب مع المخاطر بعد ما كانت مهمة محاسبية ومالية ويعدها استشارية. إن المهام والدور الذي يقوم به المدقق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة ضمانات موضوعية تقدم على مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة والتأكيد على أن مخاطر التدقيق تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال.

ومنه أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها فيما يخص إدارة المخاطر وهي كما يلي : (أبو الرب، 2014، الصفحات 33-34)

- القيام بمراجعة مستقلة للأنظمة في الوحدات من أن الإجراءات الرقابية فعالة وتعمل بالشكل الصحيح؛
- تزويد إدارة المخاطر بنتائج فحوصاتها وأي ضعف أو نقص في هذه الإجراءات؛

- إعداد وفحص الفحوص الرقابية للوحدات؛
  - تضمين تقرير التدقيق عن وحدات المؤسسة المختلفة ملخصا للبيئة الرقابية بالوحدة بالاعتماد على فحص النظام وكذلك معيار التقييم؛
  - التأكد من أن إدارة المخاطر للمؤسسة تعمل بكفاءة وتلي المتطلبات العالمية والسلطات الرقابية بهذا الخصوص؛
  - تتولى دائرة التدقيق إعداد خطة التدقيق على مختلف وحدات المؤسسة بالاعتماد على المخاطر وتصنيف الوحدات حسب معيار التقييم.
- كذلك هناك العديد من المهام التي يجب على المدقق الداخلي القيام بها لضمان القيام بدور فعال في إدارة المخاطر وهي كما يلي : (أبو الرب، 2014، صفحة 35)
- الحصول على المستندات التي تبين منهجية المؤسسة في إدارة مخاطرها، والتأكد من خلال المستندات على شمولية العمليات ومناسبتها لطبيعة المؤسسة؛
  - تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها قد تم بشكل واضح؛
  - البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة للمدقق الداخلي ليتسنى له التأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المؤسسة؛
  - مراجعة تقارير تقييم المخاطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المدققين الخارجيين أو أي جهة أخرى؛
  - التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية؛
  - مراجعة سياسات المؤسسة، وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة التدقيق لتحديد إستراتيجية المؤسسة، والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر؛
  - المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية؛
  - تدقيق عملية إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المؤسسة؛
  - إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة إدارة المخاطر والضبط والمراقبة؛
  - التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- ويمكن القول أن إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فبينهما مهام إدارة المخاطر في القيام بجميع العمليات التي تهدف لتوفير إدارة شاملة للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فمهمة التدقيق الداخلي التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن غدارة المخاطر وعليه وبناء على هذا التنسيق يمكن الحصول على إدارة جيدة للمخاطر.

ويلزم لتحقيق التنسيق الفعال بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي أن يتم تدفق البيانات والمعلومات فيما بينهما بالشكل السهل والمباشر، وكذلك الاستعانة المتواصلة بتوصيات المدقق الداخلي وأخذ المشورة لإعداد النظام المحكم لإدارة المخاطر في المؤسسة، وعليه فيجب أن تتيح إدارة المخاطر للمدقق الداخلي المشاركة في اجتماعاتها مع الغدارة التي تهدف إلى وضع إستراتيجيات مواجهة إدارة المخاطر. (أبو الرب، 2014، صفحة 35)

### المطلب الثاني: مراحل التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

#### أولاً: تعريف التدقيق الداخلي القائم على المخاطر

يعرف معهد المدققين الداخليين التدقيق القائم على المخاطر على أنه منهجية تربط التدقيق الداخلي بإطار إدارة المخاطر الشامل للمؤسسة، مما يسمح للتدقيق الداخلي بتقديم تأكيد لمجلس الإدارة بأن عمليات إدارة المخاطر تدير المخاطر بشكل فعال فيما يتعلق بقابلية المخاطر.

كما يعرف التدقيق الداخلي القائم على المخاطر على أنه نوع من التدقيق الداخلي الذي يعتمد على تحديد وتقييم خصائص مخاطر المؤسسة، من خلال التحليل الاستراتيجي وتقييم المخاطر وتصميم عملية التدقيق بما يتماشى مع مصفوفة المخاطر أو خريطة المخاطر. (بولفراخ، 2023، صفحة 119)

#### ثانياً: مراحل التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

يمر المدقق الداخلي بمجموعة من المراحل أثناء قيامه بالتدقيق الداخلي، وكأسلوب حديث أصبح المدقق الداخلي يقوم بهذه الأنشطة آخذاً بعين الاعتبار المخاطر في كل مرحلة من مراحل عمله، وإعداد الخطة السنوية بإعطاء الأولوية في التدقيق للأعمال والوحدات والأنشطة ذات المخاطر العالية، ومنه تتم عملية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ثلاث مراحل رئيسية حددها معهد المدققين الداخليين كما يلي:

1- **تقييم المخاطر:** حيث عند الانتهاء من هذه المرحلة يكون المدقق الداخلي قد استطاع تقييم المخاطر المدركة من طرف الإدارة وإبلاغ الإدارة ولجنة التقييم عن هذا التقييم، بالإضافة على الموافقة على استراتيجية التدقيق.

2- **إعداد خطة التدقيق:** يقوم المدقق الداخلي في مرحلة التخطيط بتحديد الإجراءات انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها حول العمليات المعرضة للخطر والمرتبطة بتلك الإجراءات مثل التنظيم، التمويل... والتي يتم تحديدها بناءً على سجل المخاطر لنظام إدارة المخاطر، والذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث أثناء مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي يتم تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطر وإشراك إدارة المخاطر في تقييم المخاطر .

3- **تنفيذ التدقيق:** حيث تهدف هذه المرحلة إلى تقديم تأكيدات لها علاقة بالأعمال والأنشطة والنظم قيد التدقيق والإجراءات المعرفة في خطة التدقيق من خلال :

- التأكد من أن الإدارة قامت بتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر بمستوى أعلى وأقل من المستوى المقبول للمخاطر؛
  - أن الاستجابة للمخاطر فعالة وليست مفرطة في إدارة المخاطر المتأصلة على حساب المخاطر المتقلبة؛
  - إذا كانت المخاطر المتبقية لا تتماشى مع المخاطر المقبولة يجب اتخاذ إجراءات لمعالجة ذلك؛
  - إجراءات إدارة المخاطر توفر استجابات فعالة، وأنجاز الإجراءات ويتم مراقبتها من قبل الإدارة لضمان أنها مازالت تعمل بشكل فعال؛
  - المخاطر، الاستجابات، والإجراءات تصنف بشكل فعال ويتم تصنيفها.
- وفي الأخير نستنتج أن التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر إلى جانب تركيز عمله على المخاطر ذات الأهمية، يساهم في تحسين ومراجعة إدارة المخاطر في كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر التي تقوم بها الشركة .  
(سايح، 2016، الصفحات 83-96)

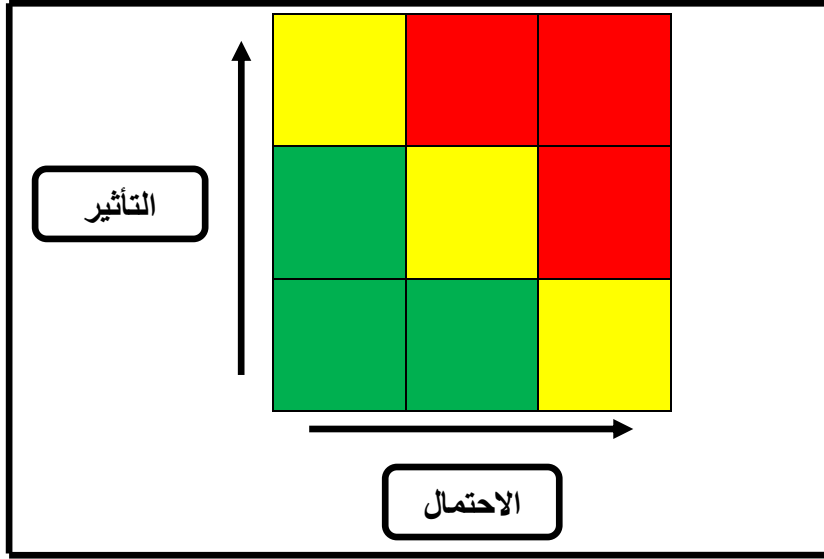
### المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر

التقييم هو القياس، وتقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة هي تلك العملية المنهجية التي يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر التي ستترتب على حدوث المخاطر المتنوعة والتي يتم تحديدها سلفاً، وذلك باستخدام الطرق الكمية عندما تكون البيانات والمعلومات متوفرة ومتاحة بشكل كاف، مثل المخاطر المالية التي يمكن قياسها بشكل رقمي بسهولة أو مخاطر حدوث خسائر نتيجة رفع دعاوي قضائية ضد المؤسسة، أما الطرق النوعية فتستخدم عندما تكون المعلومات العددية غير متاحة، أو الخبرة المطلوبة لتقييم المخاطر بالطرق الكمية غير متوفرة ضمن كوادرات المؤسسة، أو ان حجم الخسائر المتوقع غير مهم نسبياً.

وعملية تقييم المخاطر تعتمد على مبدأ أساسي وهو تقدير وتقييم المخاطر على أساس بعدين هما :  
تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال المؤسسة؛  
تقدير درجة احتمال أو إمكانية حدوث هذا الخطر.

بحيث يمكن للمدقق الداخلي تصنيف درجة التأثير أو الأثر السلبي الذي سيخلفه حدوث خطر معين إلى ثلاث درجات: عالية، متوسطة، منخفضة، ودرجة احتمال حدوث الخطر نفس الدرجات، ويسمى ذلك بالمصفوفة الثلاثية للخطر (3\*3).

الشكل رقم (09): مصفوفة المخاطر الثلاثية



المصدر: فريدة أمزال "التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2023، صفحة 98.

ويبين الشكل التالي المصفوفة الثلاثية وتشبهه في حد ذاتها إشارات المرور، حيث أن الأحداث التي تقع ضمن منطقة الضوء الأحمر تعبر عن مخاطر تأثيرها سلبي، واحتمال حدوثها كبير، بينما الواقعة ضمن منطقة الضوء الأصفر تعبر عن درجة متوسطة لتأثير المخاطر واحتمال حدوثها وأما أحداث منطقة الضوء الأخضر للمخاطر الخفيفة. بعد أن يتم المدقق الداخلي عمله في تحديد المخاطر وتقييمها، تأتي عملية الاستجابة للمخاطر ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره، ودرجة احتمال إلى أدنى حد ممكن. (أمزال، 2023، الصفحات 98-99)



خلاصة الفصل:

بعد التطرق في هذا الفصل على أهم جوانب إدارة المخاطر ومحاولة تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر يمكننا القول أن إدارة المخاطر اكتسبت أهميتها الكبيرة من خلال ما تقدمه للمؤسسة الاقتصادية من حلول للمخاطر والمشاكل ومحاولة توقع وتفادي هذه المخاطر والانحرافات وهذا ما يلزم في ظل الظروف الراهنة وتطور وظائف الإدارة التقليدية، كذلك يمكن التأكيد على الدور الفعال الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في فعالية نظام إدارة المخاطر من خلال مختلف الوظائف التي يقدمها المدقق الداخلي لإدارة المخاطر.

**الفصل الثالث :**

**دور التدقيق الداخلي في**

**إدارة المخاطر في**

**مؤسسة نفضال باتنة**

تمهيد :

بعد التعرف على مختلف الجوانب النظرية لكل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الفصل الأول والثاني ومحاولة اكتشاف دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة نظريا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق له في كل من الفصل الأول والثاني إلى مؤسسة نفعال باتنة واكتشاف أثر التدقيق الداخلي في مؤسسة نفعال باتنة على إدارة المخاطر لديها ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: مكانة التدقيق الداخلي في مؤسسة نفعال وحدة CBR مقاطعة باتنة؛

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة نفعالوحدة CBR مقاطعة باتنة.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من أجل إسقاط ما تم التطرق له نظريا في الفصلين السابقين تم اختيار مؤسسة نفطال كدراسة حالة لموضوعنا وتحديدنا مؤسسة

نفطال وحدة CBR مقاطعة

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

بما أن مؤسسة نفطال تابعة للمؤسسة الأم سونطراك سيتم التطرق لنشأة مؤسسة سونطراك.

تأسست مؤسسة سونطراك في 1963/12/31 لتقوم في بداية أمرها بنقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من

باطن الأرض بالجنوب الجزائري، وهذا بموجب مرسوم رقم 491/63 وقد اتسعت مهام هذه الأخيرة إلى مجال البحث والتطوير

حيث تم إنشاء عدة أقسام لتقوم بمختلف المهام الموكلة إليها وهي:

➤ قسم البحث والتنقيب؛

➤ قسم الإنتاج والتصفية؛

➤ قسم التسويق؛

➤ قسم النقل.

وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على هذا النوع من التكنولوجيا والتحكم في استغلال الثروات الوطنية، وتحقيق الاستقلال

الاقتصادي لاسيما وأن القطاع يعتبر الممول الرئيسي بالنسبة للسياسة الاقتصادية الوطنية.

وفي مجال نقل وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية، يتولى قسم التسويق هذه المهمة إلى أن تولدت فكرة إنشاء مؤسسة

وطنية في إطار إعادة هيكلة سونطراك، وقد تم اختيار نفطال كاسم الشهرة لهذه المؤسسة عن طريق مسابقة وطنية نظمت خصيصا

لهذا.

فكلمة نفط: تعني البترول الخام ويدل على نوعية نشاط المؤسسة.

و ال : تدل الأحرف الأولى للجزائر الموطن الأم لها.

ولقد تقرر تأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية نفطال تحت وصاية وزارة النقل والصناعات الكيماوية والبترولية،

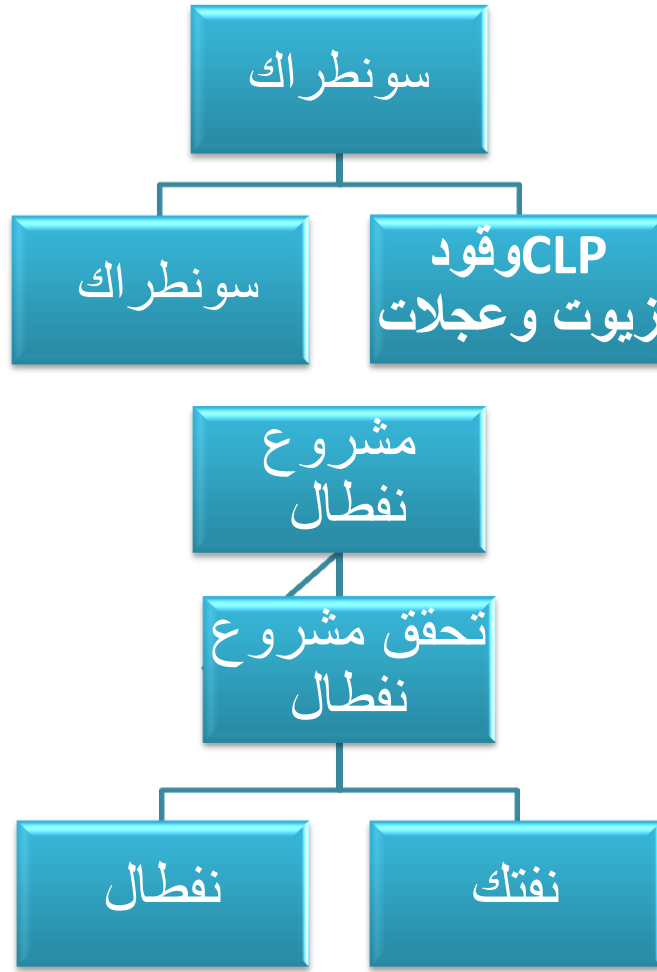
ومن خلال التحولات التي أحدثتها المرسوم 02/80 بتاريخ 1980/04/06 على الهياكل والوسائل والأموال واليد العاملة التابعة

لمؤسسة سونطراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية، والتي شرعت في عملها بتاريخ 1982/01/01 وبموجب المرسوم رقم

189/87 تم إعادة هيكلة المؤسسة بدون صلاحية التكرير تحت اسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية.

وفي هذا السياق أسست مؤسسة جديدة نفتك وقد تخصصت في مجال البترول كما يوضح الشكل أدناه.

الشكل رقم (10): انقسام سونطراك



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

تتكون شركة نפטال مجموعة من الهياكل التنظيمية مثل الإدارات التنظيمية والإدارات المركزية والإدارات المساعدة أو الداعمة وفي

مطلع سنة 2001 تم تقسيم شركة نפטال إلى أربع مناطق لكل منطقة حسب المنتجات مدير خاص بها:

➤ منطقة الزيوت والعجلات المطاطية والمحركات (الوقود) والتي يرمز لها ب: CLP: carburants, lubrifiants ,

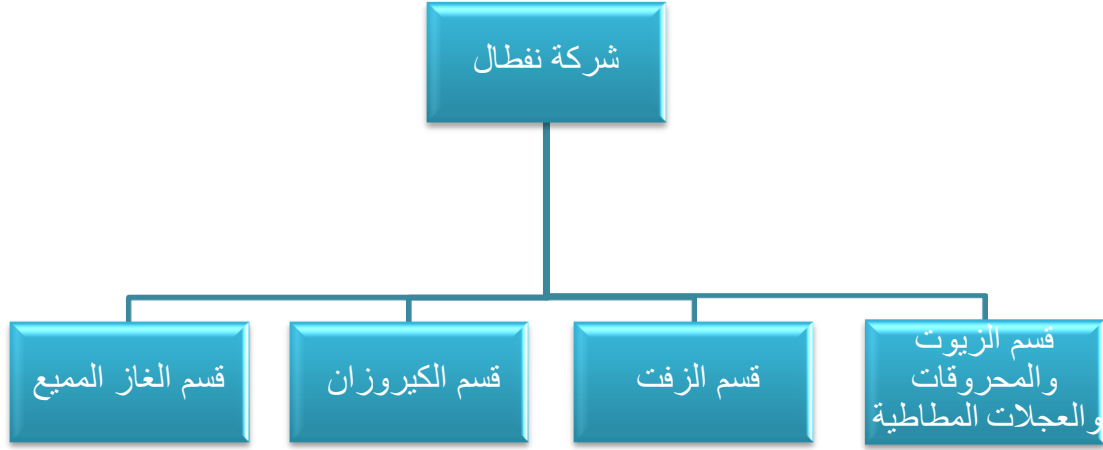
pneumatique.

➤ منطقة تختص في الغاز المميع (البتروال) والتي يرمز لها ب: GPL: gaz, propane, liquifie.

➤ منطقة تختص في الزيت

➤ منطقة تختص في الكيروسان والطيران (قسم البحرية والطيران) ويرمز لها (AM)

الشكل رقم (11): فروع نפטال



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة نפטال

أولاً: مهام مؤسسة نפטال

إن مؤسسة نפטال مكلفة بالتسويق والتوزيع عبر التراب الوطني للمواد التالية :

- جميع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة الطيران والبحرية؛
- غاز البترول المميع (بيتان، بروبان)؛
- الزيت بجميع أنواعه؛
- الإطارات المطاطية؛
- المواد الخاصة ( برفين، معطرات، مذيبات.. )؛
- غاز البترول كوقود سير غاز.

كما تتولى مؤسسة نפטال حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت للتخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزدوجة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية. وفضلا عن ذلك تتولى نפטال تقييد وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة، وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية..

وتضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات والمواصفات ...، والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة التقنية والنقل والتخزين وغيرها، وأخيرا تقوم المؤسسة بإدارة خزانة الدولة وسلك المحاسبة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

ثانيا: أهداف مؤسسة نפטال

تتمثل أهداف مؤسسة نפטال فيما يلي :

- تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية؛
- تخزين ونقل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني؛
- السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة؛
- القيام باستعادة الزيوت المستعملة قصد معالجتها وإعادة استعمالها كالمشحوم مثلا؛
- السهر على الشروع في تطبيق الاعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق؛
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية؛
- السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية،
- ومن الأهداف المستقبلية لمؤسسة نפטال فرع الغاز المميع الشروع في القيام بعملية تجريبية تكمن في استبدال المازوت بالغاز الطبيعي المضغوط في حافلة نقل المسافرين، وشاحنة نقل البضائع (SNTV,SNTR) المجهزة بمحرك ديزال.

المطلب الثالث: تعريف بوحدة CLP باتنة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي:

أولا: التعريف بالوحدة

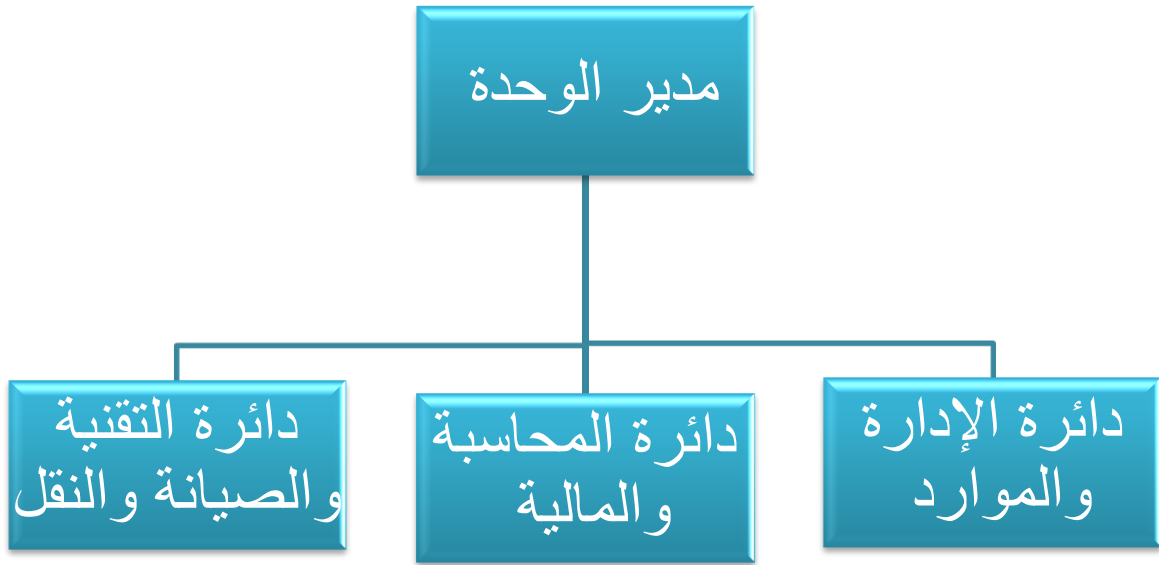
تملك المؤسسة الوطنية نפטال 48 وحدة توزيع عبر كامل التراب الوطني، منها وحدة باتنة والتي هي محل دراستنا: تم إنشاء هذه الوحدة في 2001/01/01 بموجب مرسوم رقم 177/08 لتقوم بتوزيع وتسويق المواد البترولية على مستوى ولاية باتنة وبعض الولايات المجاورة، تربع هذه الوحدة على مساحة قدرها 23600 متر مربع وتقع بالمنطقة الصناعية. تقوم المؤسسة بنشاطها وفق الأهداف المسطرة لها، وتعتمد على تنظيم وهيكل مناسبة، وهي تسعى إلى استغلال الموارد المتاحة لها لتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة، حيث تتوفر هذه الوحدة على الهياكل التالية:

- وكالة تجارية COM بولاية باتنة والتابعة إداريا إلى المقاطعة التجارية بسكرة؛
- مركز تخزين وتوزيع الوقود والزيوت؛
- مركز تخزين وتوزيع العجلات المطاطية؛
- شبكة من محطات التوزيع؛

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

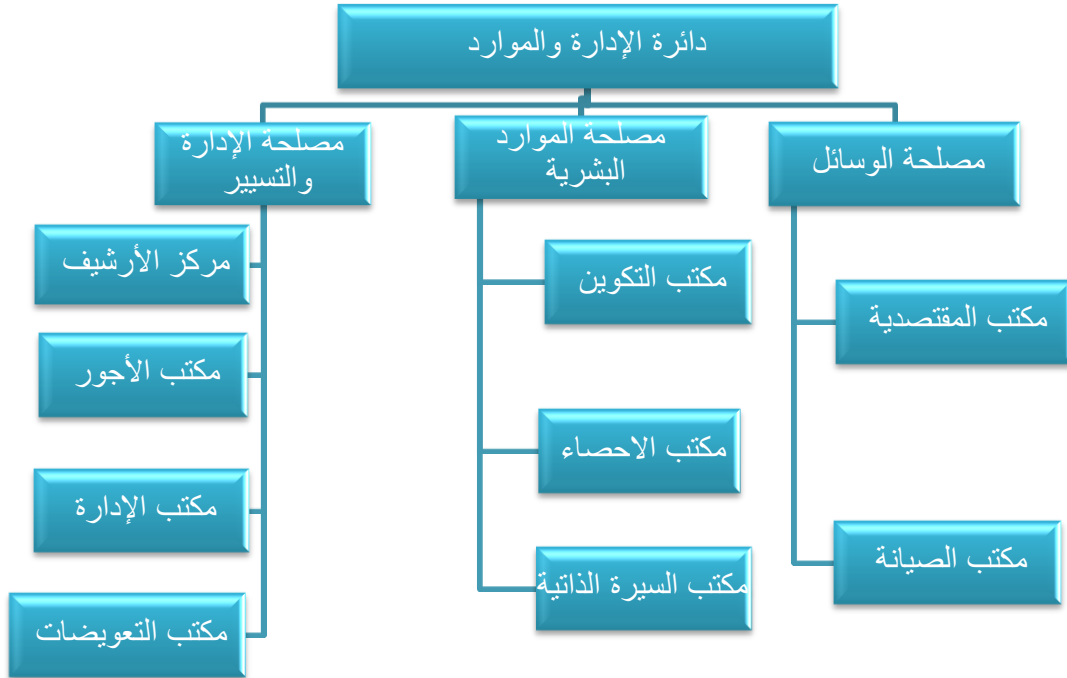
يبين مختلف الدوائر والمصالح حسب الاختصاص ومبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة النشاطات التي تقوم بها كل دائرة أو مصلحة من جهة أخرى، ويجسد الهيكل لأنشطة مؤسسة نפטال في الأشكال المبينة أدناه:

الشكل رقم (12) : إعادة هيكلة نفعال



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

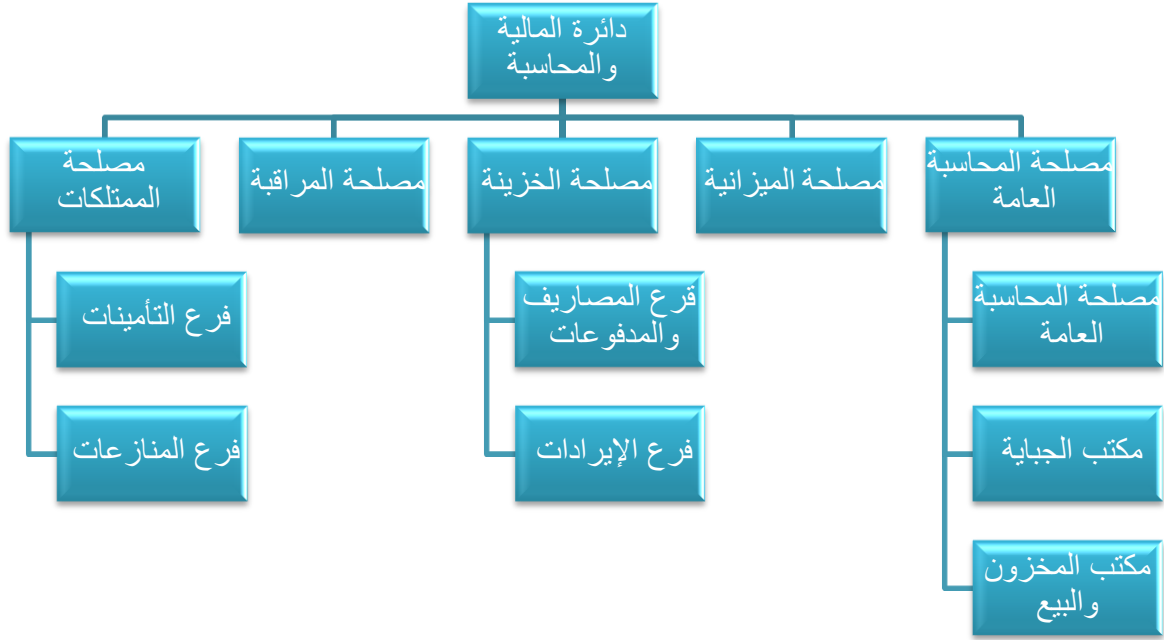
الشكل رقم (13): دائرة الإدارة والموارد لنفعال



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

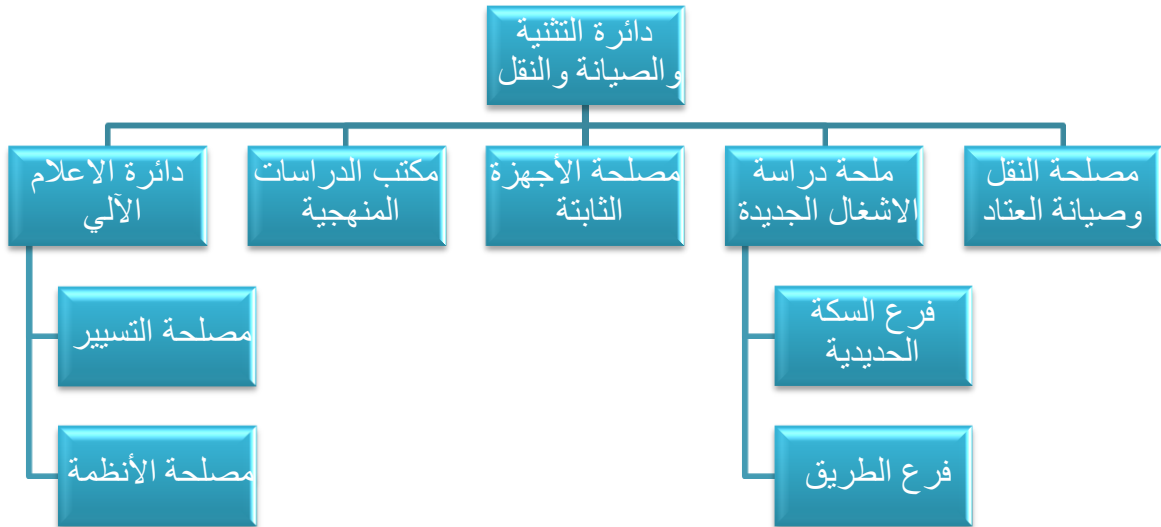


الشكل رقم (14): دائرة المحاسبة والمالية لنפטال



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (15): دائرة التقنية والصيانة والنقل لنפטال

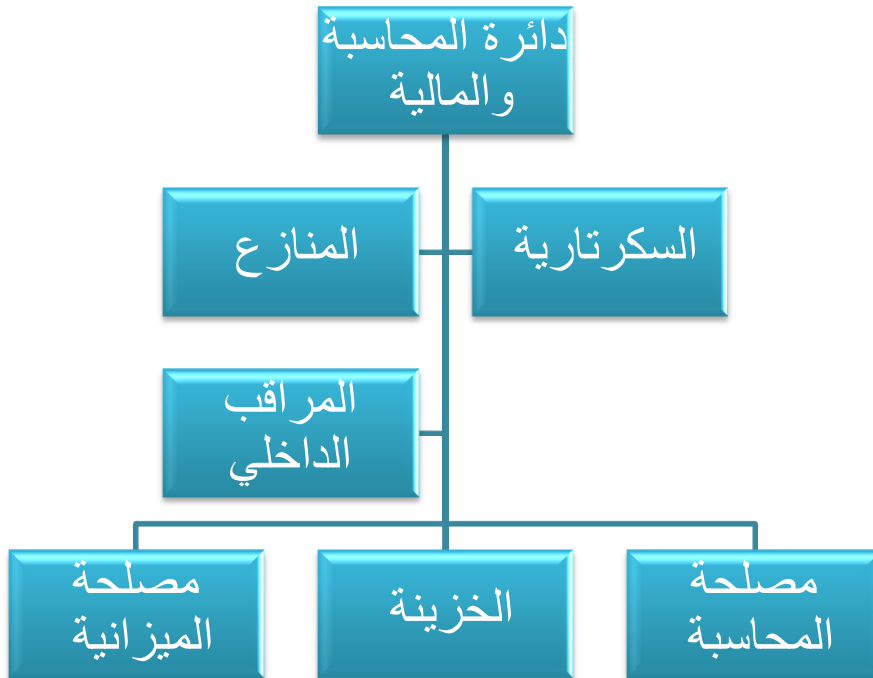


المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا: دائرة المحاسبة والمالية: تختص بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول وخروج الأموال وهذا من أجل الحفاظ على التوازن المالي، وتنقسم هذه الدائرة كما يلي :

- **السكرتارية:** ويتمثل عملها في استلام الوثائق والوسائل الخاصة بهذه الدائرة وكذلك تقوم بعملية الرقمنة .
- **المنازع:** ودوره المحافظة على وسائل المؤسسة وتتمثل مهامه فيما يلي :
  - تمثيل الوحدة أمام المحاكم في حالة وجود نزاعات؛
  - متابعة تحصيل الديون؛
  - تسوية النزاعات مع الموردين.
- **المراقب الداخلي:** ويجب أن يكون مؤهلا لمراقبة سجلات حسابات الوحدة لأن مهمته الرئيسية هي كشف الغش والتزوير والأخطاء في الأوراق المحاسبية وتدعيمها بأدلة من الميزانيات وحسابات النتائج للوحدة وفي حالة وجود التزوير يعد تقرير ويسلم للمدير.
- **مصلحة المحاسبة:** ومن مهامها :
  - إعداد الميزانيات التقديرية : وتتمثل في ميزانية الاستثمار وميزانية الاستغلال؛
  - إعداد وثيقة طلب الأموال : يتم إعداد الوثيقة بسبب احتياج المؤسسة للأموال، وفي حالة عدم كفاية هذه الأموال تقوم الوحدة بطلب أموال إضافية، وبالإضافة إلى الميزانيات السابقة تقوم المؤسسة بإعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات والمشتریات.

شكل رقم (16) : العناصر المكونة لدائرة المحاسبة والمالية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

### المبحث الثاني: مكانة التدقيق الداخلي في مؤسسة نפטال وحدة CBR مقاطعة باتنة

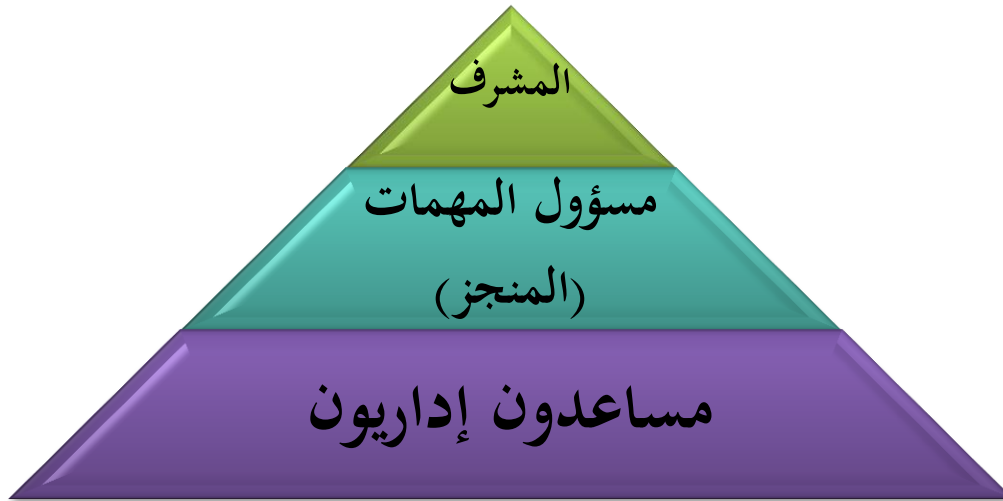
بعدها تم تعديل مؤسسة نפטال مقاطعة باتنة من CLP إلى CBR وقد أعطت مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة أهمية كبرى للتدقيق الداخلي، واعتبرتها من الركائز الأساسية التي سوف تمكنه من التحكم ومراقبة تسيير نشاطه، وتبعب ما تم التخطيط له وشرع في تنفيذه، من أجل الوقوف على أهم الانحرافات وتحليلها واتخاذ موقف مناسب حولها وكذلك تقييم ما تم إنجازه. وعليه في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم المراجعة الداخلية في فرع CBR مقاطعة باتنة في المطلب الأول، والمنهجية العلمية للتدقيق الداخلي في المطلب الثاني وأخيرا تقييم فعالية المراجعة الداخلية في فرع CBR مقاطعة باتنة.

#### المطلب الأول: مهمة التدقيق الداخلي في وحدة CBR باتنة

لقد اعتمدت مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة المراجعة الداخلية نظرا لأهميتها في عملية التسيير ومن أجل الاستفادة من مخرجاتها (التقارير) في حماية الموجودات والتأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية وكذلك نظرا للحاجة الماسة إلى معلومات موثوقة عن كافة نواحي النشاط بالمؤسسة.

ومن أجل القيام بمهمة التدقيق في مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة تم إنشاء دائرة التدقيق الداخلي المسؤولة عن جميع مهمات التدقيق الداخلي في المؤسسة، وتكون دائرة التدقيق من عدد من المستويات كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (17): مستويات الدائرة التدقيق الداخلي في مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

1. مدير المراجعة الداخلية: يقع على عاتق المشرف مسؤولية قسم التدقيق الداخلي وهو يقوم بإعطاء التوجيهات العامة للقسم وهو المسؤول الأول على مخرجات المديرية، كما يعمل على مناقشة التقارير النهائية لكل عملية مراجعة مع مجلس الإدارة.
2. مسؤول المهمات (منجز): يعتبر بمثابة همزة وصل مع لجنة المراجعة حيث يقوم بإنجاز عمليات التدقيق حسب برنامج المراجعة السنوي أو حسب ما يواجهه من ظروف استثنائية.
3. مساعدون إداريون: يقومون بأداء الأعمال الروتينية غير المعقدة ومساعدة مسؤول المهمات في إجراءات عملية التدقيق.

### المطلب الثاني: التدقيق الداخلي في فرع CBR باتنة

قبل البدء في عملية التدقيق يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات التدقيق، وتحدد أهم العمليات التي سوف يتم تدقيقها، والتواريخ التي يجب أن تنفذ فيها هذه المراجعات وتحديد من المدقق أو المشرف على تلك المراجعة، كما يتم تحديد الجهة التي يتسنى للمدقق الرجوع إليها مباشرة مهامه، وهذا البرنامج يتم إعداده من قبل المدقق ثم يناقش ويعدل من طرف مدير الفرع. وبعد الموافقة على هذا البرنامج يقدم لتطبيقه وإنجاز المهام، وبصفة عامة فإن المنهجية التي يعمل بها المدقق الداخلي تتمثل في: الأمر بالمهمة، مخطط العمل، تحليل الخطر، تقرير حول التوجيه العام، برنامج تحقيق، التخطيط، مباشرة العمل في الميدان، تحديد هيكل التقرير، مردودية العمل (إعداد تقرير مبدئي)، إعداد التقرير النهائي، متابعة التوصيات (مناقشة وتنفيذ).

### الفرع الأول: هيكله خلية التدقيق في الفرع CBR باتنة

يجب أن يكون تنظيم هذه الخلية مكيف أي يتماشى مع الوقت، ولكي تكون هذه الخلية فعالة يجب أن تكون العناصر البشرية متنوعة، وكل هيئة للمدقق يجب أن يكون لها مخطط عمل والذي يجب أن يكون يسمح بتقسيم الوظائف مع الرئيس chef de groupe والمساعدين التابعين له.

### الفرع الثاني: النموذج العام لإعداد التقارير النهائية للتدقيق الداخلي للفرع CBR باتنة

لقد لجأ فرع CBR إلى استعمال نموذج عام يتم على أساسه إعداد التقارير النهائية لعمليات التدقيق حتى يمكن فهم النتائج المتوصل إليها من عملية المراجعة. ويجب أن يعد التقرير النهائي لأي عملية بجودة يحترم فيها مجموعة من النقاط، وهذه النقاط تم استنباطها من معايير إعداد التقارير الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي والمتمثلة فيما يلي:

- ❖ يجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح ومختصر وبناء وفي الوقت المناسب؛
- ❖ يجب أن تبين التقارير الغرض والنطاق؛
- ❖ يجب أن يحتوي التقرير على رأي المراجع؛
- ❖ يحتوي التقرير الموضوعي على حقائق تكون غير متحيزة وخالية من التشويه، كما يجب أن تشمل الأسباب والنتائج والتوصيات دون تحيز؛
- ❖ إذا اشتمل التقرير على ملاحظة، فيجب أن تكون مميزة عن محتويات التقرير؛
- ❖ قد يشمل التقرير توصيات لتحسينات مستقبلية، وأن تعترف بالأداء المرضي والإجراء التصحيحي، وتبني التوصيات على ما وجدته المراجع الداخلي واستنتاجاته.
- ❖ قد يشمل تقرير المراجعة ما قامت به الجهة محل المراجعة من تحسينات منذ آخر عملية مراجعة، وقد تكون هذه المعلومات ضرورية لتمثل الظروف الموجودة وإعطاء صورة مناسبة وتوازن ملائم لتقرير المراجعة لأول مرة يقال عليها المراجعة الأولية؛
- ❖ قد يكون من غير الإفصاح عن بعض المعلومات إلى جميع من يتلقون التقرير لأن هذه المعلومات قد تكون سرية، أو يكون إفشاؤها ما ليس في صالح الفرع.

### الفرع الثالث: مسار التقرير داخل الفرع.

يقوم المراجع بإعداد تقرير أعماله، لترفع إلى الأمر بمهمة المراجعة والمدير العام للفرع، وهذا حسب موضوع عملية المراجعة ل يتم التطرق خاصة إلى التوصيات التي يتم التوصل إليها ومناقشة إمكانية تطبيقها وجدواها ومدى وملاءمتها للأهداف المرجوة، والفترة الزمنية اللازمة لتطبيقها.

وعموما يجب أن تعد التقارير بصفة عامة في الفرع على الشكل التالي: عنوان عملية المراجعة، فهرس أو خطة التقرير، مجال ونطاق وأهداف العمل، تقييم نظام الرقابة الداخلية للفرع، الوضع التشغيلي، تطبيق الفحص، نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية، تقديم الملخص والتوصيات أو الاقتراحات.

#### الفرع الرابع: منهجية عمل التدقيق الداخلي في لمؤسسة نفطال فرع CBR مقاطعة باتنة

تتم العملية بشكل منتظم أي كل سنة وفق مخطط خاص ومنهجية مدروسة من قبل الإدارة العامة التي تفوض إجراءات هذه العملية إلى المدقق الداخلي الذي يتقيد ببرنامج تضعه الهيئة العليا للمؤسسة وتمر المهمة بالمرحلة التالية :

##### 1- تخطيط عملية التدقيق: (ملحق رقم 1)

وهي وثيقة بالأمر مؤشرة من قبل المدير العام تسلّم إلى المدقق الداخلي حيث يبين فيها المصلحة المقصودة والأهداف المرجوة فعلى المدقق الداخلي:

أ- الإحاطة بالمعلومات اللازمة حول المصلحة محل التدقيق؛

ب- الإلمام بأهم المخاطر والصعوبات أثناء أداء المهمة؛

ت- تحديد أهداف مهمة التدقيق.

##### 2- عقد الاجتماع الافتتاحي:

يتم خلاله الاطلاع على الأهداف والأسس من هذه المهمة، وشرح تفصيلي للعملية والمعلومات اللازمة وكيفية التواصل بين الطرفين.

##### 3- اعداد خطة عمل التدقيق:

يتم اعداد برنامج لعمل المدقق استنادا للمعطيات والمعلومات المتوفرة حسب طبيعة المهمة وحجم المصلحة المدققة.

##### 4- تنفيذ المهمة : (ملحق رقم 2)

تنفذ المهمة من قبل المدقق بإتباع البرنامج المسطر كما سبق وذكرنا حيث يقوم هذا الأخير بفحص ومراقبة كل الوثائق والمستندات الخاصة بالمصلحة محل التدقيق وتقييم مدى التزامها بالقوانين المعتمدة من قبل الادارة العليا.

##### 5- عقد اجتماع اخير : (ملحق رقم 3)

بعد تمام عملية الفحص والمقارنة يتم عقد اجتماع آخر حيث هو فرصة للمصلحة المدققة لإعطاء التبريرات والتوضيحات حول النتائج المتوصل إليها .

##### 6- إعداد التقرير:

هو تحصيل حاصل لمهمة المدقق من جهة التبريرات والتوضيحات المقدمة من قبل المصلحة ليتم في الأخير تحرير هذا التقرير بالشكل والكيفية التي يراها المدقق مناسبة، فنوعية المعلومات المتحصل عليها هي التي تحدد حتما نوع التقرير.

#### 7- الاستمرارية والمتابعة:

على المدقق متابعة نسبة تطبيق المصلحة المدققة للتوصيات والارشادات الواردة في التقرير من خلال الزيارات القادمة.

#### المطلب الثالث: تقييم فعالية التدقيق الداخلي في المقاطعة:

يعتمد المسؤولون في الفرع على تقارير التدقيق الداخلي، بما احتوتها من نتائج وتوصيات واقتراحات. ويتم تنفيذها تقريبا بشكل كامل وهذا دليل على الثقة التي منحت لمختلف موظفي مديريات المراجعة، وكل هذا دليل على أن التدقيق الداخلي تساهم وتساعد بشكل كبير في اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة والتي تُخدم الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

في فرع CBR عملية التدقيق الداخلي تكتسي أهمية بالغة، ففي حالة مواجهة مدير الفرع لمشكل معين أو أن يكون مخيرا بين عدة بدائل لاتخاذ قرارات صائبة، فإنه يلجأ إلى المدقق التابع له، ويستفيد من اقتراحاته، كما أنه في حالة الرئيس المدير العام واجهته مشاكل معينة يلجأ إلى المراجع ويقوم باستشارته في مختلف القرارات والمواقف التي يجب عليه اتخاذها استنادا إلى معلومات ومعطيات دقيقة وعن مصدر موثوق به، وكانت نتائج تلك الاستشارات حقيقية وملموسة على أرض الواقع، مما زاد في الثقة والرضا على عمل ونتائج التدقيق داخل المؤسسة من خلال طاقمها في جميع الفروع.

وعند تطبيق التدقيق الداخلي في الفرع يستلزم ذلك استعمال مجموعة من الأدوات والآليات المستعملة بدقة والتي تتوفر على درجة عالية من التكنولوجيا، كما يسعى الفرع في كل مرة إلى جانب نماذج مراقبة حديثة ومتطورة ليقوم بتطوير عمل ومنهجية التدقيق الداخلي لرفع فعاليتها وكفاءتها.

ومن خلال المقابلة مع المدقق وعلى حسب المعطيات المقدمة لنا نلاحظ أن هناك نفعية للمراجعة الداخلية بصفة جيدة ويتم تحقيق الأهداف المرجوة بصورة جيدة أي مكتملة في أغلب الأحيان كما وجدنا أن أغلب العمليات التي تم القيام بها كانت نتائجها موضوعية وعادلة وكذا تتميز بالدقة والاكتمال والأهمية.

أما بالنسبة للتوصيات والاقتراحات التي تم قبولها من طرف المسؤولين والتي نفذت بطريقة سليمة وصحيحة ساهمت بدرجة كبيرة وبفعالية مقبولة في نتائج الفرع وذلك مقارنة مع تكلفتها.

كما أن التوقيت الذي اختير للقيام فيه بعمليات المراجعة فقد كان حسب نوع العملية (عملية المراجعة) وكذا حسب الظروف المنشئة لهذه العملية وهذا بالنسبة للعمليات الخاصة وغير المبرجة مسبقا، أما بالنسبة للتوقيت أو المدة التي تستغرقها عملية القيام بالتدقيق فهي تكون محددة مسبقا كمدة 15 يوما مثلا. وقد لاحظنا من خلال المعلومات المقدمة لنا أن معظم عمليات المراجعة كانت تتم في الوقت المحدد لها إلا إذا كانت هناك عمليات مراجعة معقدة يمكن أن تطول مدتها.

كما لاحظنا الشيء القيم هو وجود اتصال وترابط وتفاهم بين موظفي مديرية المراجعة الداخلية وكذا بين مدير المراجعة ومدير الفرع، وحتى بين مدير المراجعة لكل فرع وبين مدير المراجعة للمؤسسة، وعموما لاحظنا أن المراجعين يبذلون كل طاقتهم ويستغلون كل خبراتهم وكفاءتهم أثناء تأدية أعمالهم، ويحترمون القوانين والتنظيمات الخاصة بالفرع وهذا ما تحتاجه كل مؤسسة لها مراجعة داخلية حتى تكون هذه الأخيرة فعالة وهادفة ومساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة.

### المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة نפטال وحدة CBR مقاطعة باتنة

باعتبار أن مؤسسة نפטال باتنة لها مصالح متعددة وهذا ما يولد لدينا اختلاف في الأنشطة وبالتالي فإن كل وحدة تواجه جملة من المخاطر حسب طبيعة نشاطها.

#### المطلب الأول: المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة نפטال وحدة CBR مقاطعة باتنة

هناك مجموعة من المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة نפטال وحدة CBR مقاطعة باتنة سنذكر بعضها منها على سبيل المثال لا للحصر:

##### أولاً: مخاطر الأمن الصناعي

باعتبار إن مؤسسة نפטال وحدة CBR مقاطعة باتنة تقوم بجلب مادة الوقود من ولاية اريزو ثم توزعه وتخزنه في عدة نقاط من الولاية فمن المعلوم أن هذه المادة قابلة للاشتعال ما لم توفر لها الشروط الخاصة بالنقل والتخزين.

##### ثانياً: مخاطر الموارد البشرية:

من بين المخاطر التي نجدها في هذه المصلحة خلق قائمة وهمية لموظفين لا يعملون في الشركة مع دفع أجور دون حق أو خصم راتب العامل دون أي تبرير أو التزوير في التوقعات فيما يخص كشوفات الأجور.

##### ثالثاً: مخاطر مصلحة الإعلام الآلي:

هو همزة وصل بين مختلف الأقسام والعالم الخارجي بالنسبة للمنشأة ومن بين المخاطر التي نجدها في هذه المصلحة نقص لوازم الكمبيوتر، أو تعطلها وعدم التحسين المستمر لمختلف البرامج المستعملة.

##### رابعاً: مخاطر مصلحة قسم الوسائل:

فهي الشريان الرئيسي بالنسبة لسيروية كل العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن بين مخاطرها تعطل وسائل النقل، تضخيم مبالغ فواتير الشراء، الاستعمال الشخصي لوسائل المؤسسة.

##### خامساً: مخاطر مصلحة النزاعات (المصلحة القانونية):

التلاعب في المعاملات وخلق ثغرات من اجل مصالح شخصية، محاولة تزوير الحقائق، عدم الالتزام بقوانين وتدابير الإدارة العامة.

##### سادساً: مخاطر قسم المالية والمحاسبة:

تعرض هذه الأخيرة لمجموعة من المخاطر منها المالية والمحاسبة و مخاطر الميزانية باعتبارها القناة الوحيدة لمرور كل المعاملات الداخلية والخارجية فيها، فهناك العديد من الفجوات التي قد تصيب هذا الجهاز، فلو تحدثنا عن الميزانية سنتطرق إلى أصول كل الشركة (تثبيات، نقديات، بضائع... الخ) فكل هذا يترجم داخل قسم المحاسبة بمبالغ يجب التأكد من صحتها سواء من الناحية المادية أي المستندات العشوائية أو من الناحية المحاسبية في مراعاة معايير المحاسبة الدولية ليقابلها من ناحية أخرى جانب الخصوم (أموال خاصة ) و الموردون و الاحتياطي و نتيجة الدورة، وفي الأخير المساواة بين الخصوم و الأصول ناهيك عن حسابات التسيير المجموعة 6 النفقات أو التكاليف و ما ينجر عنها من مظاهر بالنسبة لعملية الشراء و التفويض و خلق الموردين الوهميين، و تضخيم الفواتير و زيادة الأعباء و مقارنة كل هذا بإيرادات المجموعة .

##### سابعاً مخاطر الكوارث الطبيعية :

من أهم المخاطر الطبيعية على نشاط الوحدة. حيث يشكل تساقط الأمطار خطر على المادة الموزعة داخل وحدة الوقود من خلال تسريه على أجهزة التخزين، ومن ثمة اختلاطه مع مادة الوقود، وعند الاستعمال فإنه يؤثر على الأجهزة كالألات والسيارات، وقد يؤدي إلى إتلافها.

**المطلب الثاني: دور المدقق الداخلي في الحد من المخاطر التي تواجه مؤسسة نפטال وحدة CBR مقاطعة باتنة**

يجد المدقق نفسه أمام كومة من المخاطر ولكل خطر إستراتيجية خاصة في تقييمه وتقديم البدائل فماذا يفعل رجل التدقيق مع ما ذكرناه سابقا من مظاهر:

**أولا بالنسبة لمصلحة الأمن الصناعي:**

فعلى المدقق هنا داخل مؤسسة توزيع الوقود أن يراقب شروط التخزين والمعايير المستخدمة إنزاء أي خطر أو عارض بالنسبة للمادة المخزنة (الوقود) وضمان سلامة التنقل عبر الولايات، ومن ثم طرح جملة من الإرشادات:

1- مراقبة نوعية الوقود والتأكد من صلاحيتها على جميع المستويات أثناء التحويل أي من نقطة الاستلام إلى نقطة التسليم النهائي وهي محطة البنزين؛

2- الاحترام الصارم لعملية التفريغ وفق التعليمات المعمول بها وعدم تسرب المياه إلى المعدات؛

3- اتخاذ الحيطة والحذر خلال سقوط الأمطار؛

4- القيام بحملات تحسيسية للعمال تجاه الإجراءات المتخذة.

**ثانيا : بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية:**

التأكد من أن المؤسسة لها نظام رقابة داخلية فعال فيما يخص هذه المصلحة وان المؤسسة تؤدي جميع التزاماتها مع مختلف القطاعات كالضمان الاجتماعي واشتراك التقاعد هذا من جهة ومن جهة أخرى المراقبة الدورية للملفات والمكشوفات خصوصا عندما تكون هنالك حركة بالنسبة التشغيل.

بعض الإرشادات من قبل المدقق:

ضرورة مسك سجلات تعرض حقيقة تواجد الطاقة العاملة داخل المنشأة بالإضافة إلى حقوق هذه الفئة فيما يخص

العلاوات، الإجازات ومراقبة هذه العمليات مع أطراف ذات صلة مثل البنوك.

**ثالثا بالنسبة لمخاطر الإعلام الآلي:**

من بين مخاطر هذه المصلحة الفيروسات التي تهدد أنظمة الإعلام الآلي بالإضافة إلى الاختراقات لعدم وجود امن وبالتالي تسرب المعلومات السرية للمنشأة وهذا عامل خطير يقضي عليها خصوصا بالنسبة لمنافسها أو سرقة الأجهزة، فعلى المدقق هنا فحص كل هذه المخاطر، وتقديم البدائل كاستعمال أنظمة خاصة مضادة للفيروسات باستعمال كلمة السر لمختلف الأجهزة، وتكثيف الأمن عن طريق خلق شبكة موحدة داخل المنشأة صعبة الاختراق.

**رابعا بالنسبة لمصلحة الوسائل:**

مهمة المدقق هنا تركز على مراقبة التفويضات وطلبات والتحقق من أن العمليات قد تمت فعلا دون تجاوزات مالية أو

قانونية، ومن بينا إرشادات:

1- متابعة عملية البيع والشراء؛

2- تنظيم مسائل السندات الطلبات والاستلام؛

3- مراعاة مسالة التفويض.

**خامسا بالنسبة لمصلحة الميزانية والمحاسبة:**



فهنا عملية التدقيق تتم على عدة مستويات كما لمسنا من خلال مقابلة رئيس قسم المحاسبة:

### 1- فيما يخص عمليات البيع والتحصيل:

فمنها ما يتم خلال الدورة المالية كالبيع بالأجل والتحصيلات من العملاء، ومنها ما يتم خلال نهاية السنة، فيما يخص أرصدة العملاء وهنا على المدقق أن يتأكد من:

- وجود وثيقة تثبت طلب الشراء؛
- التأكد من إذن الشحن وإذن التسليم من المخازن؛
- التأكد من إمضاءات التفويضات فيما يخص الوثائق الخاصة بعمليات البيع والشراء والتحصيل؛
- مراقبة التسهيلات المحاسبية بدءاً باليومية للتأكد من سلامة المعاملات وصحتها واحترام تواريخ التسهيل.

### 2- فيما يخص عمليات الشراء والسداد:

على المدقق التأكد من إجراءات الشراء المتمثلة في استلام ودخول البضاعة إلى المخزن، ومطابقة دفتر المشتريات مع فواتير الشراء، من حيث الكميات المطلوبة وأسعار الوحدات حسب ما هو متفق عليه بين الطرفين .  
وفيما يخص عمليات السداد فيجب على المدقق:

- أ- التأكد من سداد المبالغ للموردين من خلال التسجيلات المحاسبية ومطابقتها مع الفواتير الفعلية للشراء؛
- ب- التأكد من أن عملية الشراء قد تمت وفق ما تنص عليه قوانين الإدارة العامة بما تسنه من ضوابط فعلية مثل دفتر الشروط؛

ت- التأكد من التوقعات على الشيكات أو الأمر بالدفع بما يفيد صرفها؛

ث- التأكد من الاحتفاظ بالشيكات الملغاة مع التأشير الملغاة؛

ج- التأكد من التسلسل فيما يخص أرقام الشيكات والأمر بالدفع؛

ح- التأكد من مبالغ وسائل الدفع مع الكشوفات البنكية .

إلى جانب كل هذا فعلى المدقق الداخلي أولاً وقبل كل شيء قياس مدى التزام المؤسسة بالمعايير المحاسبية الدولية، واحترام القواعد والقوانين المنصوص عليها داخل البلد .  
ومن بين التدابير التي قدمها المدقق:

بالنسبة للتسجيلات المحاسبية فيجب احترام التواريخ . محاولة وضع أرشيف يخدم المهمة اليومية للمحاسب، ومهنة المدقق لتسجيل عملية الرقابة الداخلية ومهنة المدقق الداخلي .

### المطلب الثالث: تقرير المدقق الداخلي

بعد الاطلاع المدقق الداخلي على كافة مصالح المنشأة ومراقبة سيرورة أنشطتها، ومن ثمة إعداد تقريره بشكل يحدد فيه

الأخطاء، ويعطي بعض التوصيات والإرشادات الاستشارية من خلال إبداء رأيه حول صحة البيانات المقدمة.

لتأتي فيما بعد خطوة أخرى مهمة تدرس من خلالها كل الملاحظات والاقتراحات الواردة في تقرير المدقق الداخلي، هذا التقرير الذي يرفع مباشرة إلى الإدارة العامة.

الإدارة العامة هي بدورها تطلع على التقرير المقدم من قبل المدقق الداخلي ثم بعد ذلك تقوم بالتأشير عليه، ليصدر فيها بعد كمرسوم تنفيذي.

وهو لا يقتصر على فرع أو مؤسسة معينة بعملية التدقيق بل يشمل جميع فروعها عبر ولايات الوطن فيصبح مرجع ساري

المفعول. ثم يجتمع بعد ذلك مدير كل الفرع أو المؤسسة مع ممثلي المصالح لوضع خطة نهائية Plan d'action كعلاج لكل

الصعوبات والثغرات الواردة في تقرير المدقق الداخلي وعلى مستوى جميع أقسام المديرية دون استثناء لان كل قسم مكمل للأخر. فالعمل بالتعليمات يسهل لغة التواصل وتسهيل المعاملات.

والاستثناء المسجل خلال سنة 2020 الذي شهد جائحة كورونا والذي كان له أثر كبير على سيرورة هذه العملية نظرا للتدابير المشددة فإن التواصل كان يتم عبر إرسال إلى المعلومات الجهاز المعني بالرقابة الداخلية المفعول من قبل الإدارة العامة، وذلك من خلال تواجده في إحدى المديريات الفرعية للوطن التابعة لمؤسسة سوناطراك كجعلها نموذج للدراسة. من خلال كل البيانات والمعطيات الخاصة بالجمع في كل أقطاب المديريات الموزعة عبر التراب الوطني، والبحث والتقصي فيها وتقييمها لإعادة تقويمها على مستوى الإدارة العامة. من خلال التقارير الأولية المرفوعة من قبل لجنة التدقيق الداخلي التي تنشط على مستوى المديرية محل التدقيق ثم بعد ذلك يتم تعميم النتائج على باقي المديريات. وأرسلت التقارير على شكل مراسيم واجبة التطبيق ويتم بعد ذلك عرض الخطط والمناهج الموضوعية من قبل كل مديرية لإعطاء نظرة عن آفاقها المستقبلية ومراقبة مدى تطبيق التعليمات الموجهة من هرم الإدارة العامة.

**خلاصة الفصل:**

يمكن التأكيد على الدور الكبير الذي يلعبه المدقق الداخلي في مؤسسة نפטال وحدة CBRمقاطعة باتنة في إدارة المخاطر

في المؤسسة وذلك نظرا لمقاربة مهام المدقق الداخلي مع المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة نפטال وحدة CBR مقاطعة باتنة، حيث يقوم المدقق الداخلي بمهامه وفق خطة منظمة ومراحل محددة كما يبقى على اطلاع بعد انتهاء مهمة التدقيق وذلك لضمان معالجة المخاطر والانحرافات المكتشفة تبعا لتعليماته وهذا ما يجعل مهمة التدقيق الداخلي فعالة في اكتشاف ومعالجة المخاطر ومنه المساهمة في نظام إدارة المخاطر.

خاتمة

### خاتمة:

ختاماً يمكن التأكيد على أن لوظيفة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة وذلك لتأثيرها على عدة جوانب في المؤسسة الاقتصادية كون التدقيق الداخلي للمؤسسة يظهر نقاط مهمة لم يتم التركيز عليها أو تم إهمالها، وزادت أهمية التدقيق الداخلي أكثر في الأونة الأخيرة نظراً للتطور الحاصل في المجالات الاقتصادية وعدم استقرار بيئة الأعمال ومع هذا التطور تطور أيضاً التدقيق الداخلي مجالاته وأهدافه لتشمل أيضاً إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر إدارة المخاطر وسيلة لاكتشاف المخاطر والانحرافات ومحاولة تفاديها أو التقليل منها ومنه تتمتع المؤسسة بمجال أكبر لممارسة النشاط والاستمرارية دون مواجهة مخاطر مفاجئة تؤثر على هذه الاستمرارية.

وهذا ما حاولنا التركيز عليه في بحثنا أي التطرق لكل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ومختلف جوانب كل متغير واكتشاف دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، ومنه تم التطرق للجوانب النظرية لكل متغير ومن ثم اختيار مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة كدراسة حالة وقد حاولنا إسقاط ما تم التطرق له نظرياً عليها.

### أولاً: اختبار صحة الفرضيات

**الفرضية الأولى:** والتي تنص على "التدقيق الداخلي له دور فعال في إدارة المخاطر من خلال تقييم ومتابعة ومراقبة إجراءات الاستجابة لها" محققة .

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا يمكن التأكيد على أن للتدقيق الداخلي دور كبير ومهم في نظام إدارة المخاطر نظراً لما يقدمه من تقييمات وإجراءات تساهم بطريقة فعالة في تفعيل هذا النظام، وهذا يعني أن الرقابة الداخلية تعطي نوع من الشفافية على صحة البيانات المقدمة من المدقق الداخلي من أجل تقييمها وتحليلها ومن ثم العمل على إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة.

**الفرضية الثانية:** والتي تنص على "لا تحتوي مؤسسة نפטال على نظام لإدارة المخاطر" محققة.

من خلال دراسة الحالة التي طبقناها على مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة، أن المؤسسة لا تحتوي على نظام لإدارة المخاطر بل تعتمد على المدقق الداخلي في اكتشاف هذه المخاطر ومعالجتها، وعدم استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي بشكل تام عن إدارة المؤسسة وضعف وصول المعلومات المتعلقة بالمخاطر للجهات المعنية، ومراحل تدقيق تسيير الخطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في المؤسسة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.

**الفرضية الثالثة:** والتي تنص على "ليس للمدقق الداخلي في مؤسسة نפטال أي دور في اكتشاف المخاطر ومعالجتها" غير محققة

من خلال دراسة الحالة التي كانت في مؤسسة نפטال فرع CBR مقاطعة باتنة، تم التوصل إلى الدور الكبير الذي يلعبه المدقق الداخلي الخاص بالمؤسسة في اكتشاف مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ومعالجتها من خلال تعليماته وارشاداته نظراً لتوليه

مهمة إدارة المخاطر في المؤسسة، حيث أن الالتزام بالمعايير هو الأمر الذي يعزز عملية إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة فتوجد علاقة بين إلتزام المدقق الداخلي بإجراءات ومعايير التدقيق الداخلي ومدى تعرض المؤسسة الاقتصادية للمخاطر.

### ثانيا: نتائج الدراسة

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي :

- يضمن التدقيق الداخلي في المؤسسة التأكد من بيانات وسجلات المؤسسة كما يسمح باكتشاف أي أخطاء أو انحرافات وتقييم النتائج المحققة ومقارنتها مع ما تم التخطيط له؛
- تأتي أهمية التدقيق الداخلي من خلال خدماته التأكيدية والاستشارية؛
- أصبح التوجه لإدارة المخاطر أمر ضروري في ظل التغيرات الحاصلة والظروف الغير مستقرة؛
- إدارة المخاطر عنصر مهم نظرا للأهداف التي تحققها، تطور نشاط التدقيق الداخلي مؤخرا وأصبح يعتمد على مقارنة مع المخاطر في المؤسسة عند أداء مهامه؛
- التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر إلى جانب تركيز عمله على المخاطر ذات الأهمية، يساهم في تحسين ومراجعة إدارة المخاطر في كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر التي تقوم بها المؤسسة؛
- للتدقيق الداخلي دور كبير في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية وذلك نظرا لارتباط مهام وأهداف التدقيق الداخلي مع مهام وأهداف إدارة المخاطر؛
- تعتمد مؤسسة نفضال فرع CBR مقاطعة باتنة على المراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي في تسيير المؤسسة وذلك لضمان حماية المؤسسة، موجوداتها واستمراريتها؛
- في مؤسسة نفضال فرع CBR مقاطعة باتنة يتم إعداد برنامج شامل لجميع عمليات التدقيق في المؤسسة، وتحديد تواريخ كل عملية التدقيق والمشراف عليها؛
- هناك نتائج موضوعية وعادلة من عملية التدقيق الداخلي التي تتم في مؤسسة نفضال فرع CBR مقاطعة باتنة ويتم تحقيق الأهداف المرجوة بصورة جيدة؛
- لكل نوع من أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجه مؤسسة نفضال وحدة CBR مقاطعة باتنة، أساليب خاصة بالمدقق الداخلي وإدارة المخاطر للحد من هذه المخاطر أو تفاديها أو التقليل منها.

### 1- ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

- ضرورة دعمها وتأييدها التام من الإدارة العليا بنشر الوعي.
- ضرورة تنظيم المؤسسات دورات تدريبية للمدققين الداخليين في مجال التدقيق الداخلي وذلك نظرا لأهميته وتأثيره على إدارة المخاطر في المؤسسات؛
- التركيز أكثر على نظام إدارة المخاطر ومحاولة تطبيق تقنيات ونماذج هذا النظام مما يسمح للمؤسسة بالتحكم في المخاطر التي يمكن أن تواجهها؛

- العمل أكثر على إعطاء المجال للمدقق الداخلي في المقارنة مع العمل أكثر على إعطاء المجال للمدقق الداخلي في المقارنة مع دارة المخاطر والتأكد من القيام بالمهام المحددة كاملة.
- لا يجب النظر إلى ملاحظات ونصائح التدقيق الداخلي على أنها انتقادات شخصية.

### ثالثاً: أفاق البحث

- من خلال دراستنا تم اقتراح بعض المواضيع التي قد تشكل هي الأخرى بحوثاً مستقبلية يمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:
- أثر التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية؛
  - إسهامات مهمة المدقق الداخلي في نظام إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر و

المراجع



### قائمة المراجع:

#### • الكتب :

- التميمي الهادي، "التدقيق من الناحية النظرية والعملية"، دار الواصل للنشر والتوزيع، 2006.
  - أحمد قايد نور الدين، "التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
  - حسني إبراهيم حسن إبراهيم، "إدارة المخاطر في المنظمات والتنبؤ بها عصر الإدارة الحديثة"، التنمية المستدامة للموارد البشرية، 2022.
  - الراوي خالد وهيب، "إدارة المخاطر المالية" دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  - رفاعة تامر مزيد، "أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2017.
  - الرححي زاهر عطا، "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية"، دار المؤمون للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
  - عاطف سواد زاهرة، "مراجعة الحسابات والتدقيق"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
  - قندوز عبد الكريم، "التحوط وإدارة الخطر"، دار أي كتب للنشر والتوزيع، لندن 2018.
- 2 الأطروحات والرسائل الجامعية:
- بولفراخ سارة، "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2023 .
  - توام زاهية، "التطورات الحديثة للمراجعة الداخلية ومدى تطبيقها في البنوك الجزائرية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.
  - حاج دحو عامر، "التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2018.
  - زرعيني أحمد محمد أمين، "مدى تطبيق التدقيق الداخلي في البنوك العاملة في الأردن" مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
  - سايب نوال، "مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016.
  - صالح محمد يزيد، "أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016.
  - الصرايرة محمد عوض نزال، "واقع مهنة التدقيق الداخلي في الأردن" مذكرة ماجستير، كلية الأعمال قسم المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2014.
  - عبدلي لطيفة، "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، 2012.
  - قرناش هوارى، "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2022.

- مجيد عبد الله علي عبد القادر، "مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية" رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة البيت الأردن، 2015.
  - يوسف سعيد يوسف المدلل، "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري" مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
  - أبو الرب خالد علي يوسف، "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2014.
  - أبي الجمال، "دراسة تحليلية لأثر تطبيق مدخل إدارة مخاطر المشروعات في أداء المصارف السورية الخاصة" مذكرة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا، 2021.
  - بوزيدي ليجد، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، 2009.
  - أمزال فريدة، "التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023.
- 3 المجالات:**
- ديلمي عمر، "دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2021.
  - المؤتمر العربي، "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
  - نقاز أحمد، قرزو عبد القادر، "دور وظيفتي التدقيق الداخلي والتفتيش في تفعيل نظام الرقابة الداخلي"، مجلة الامتياز للبحوث الاقتصادية والإدارة، 2022.
  - الواردات خلف عبد الله، "دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية"، الورق للنشر والتوزيع، 2017.
  - أحمد ميلي سمية، "دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك"، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، جامعة المسيلة، 2020، 15-29.
  - حجازي أحمد، سعد ندى ماجد، أبو مندل سهى، "أثر إدارة المخاطر على ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة"، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، 2021.
  - بوطاطة أميرة، بودارمة مصطفى، "دور لجان التدقيق في تعزيز التدقيق الداخلي لتفعيل وإرساء متطلبات حوكمة الشركات"، مجلة إنارة للدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية، 2021.
  - بكيجل عبد القادر، "أهمية تبني المعايير الدولية للتدقيق (IAS) في البيئة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 2018.
  - خان طارق الله، حبيب أحمد، "إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، المعهد الإسلامي"، للبحوث والتدريب 2003.
  - العنزي سعد علي حمود، الديلمي عراك عبود عمر، "تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 2015.
  - العروسي قرين، "أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الأصيل الاقتصادية والإدارية، 2022.

# قائمة الملاحق

ملحق رقم 01



## I. Administration de la mission

010	Index
020	Formulaire d'autocontrôle du dossier
030	Suivi budgétaire (temps)
040	Correspondance (écrite, électronique, orale) avec l'audité
050	Correspondance (écrite, électronique, orale) au sein de la fonction Audit Interne



<b>000</b>	<b>Administration de la mission</b>
010	Index
020	Formulaire d'autocontrôle du dossier
030	Suivi budgétaire (temps et frais hebdomadaires)
040	Correspondance (écrite, électronique, orale) avec l'audité
050	Correspondance (écrite, électronique, orale) au sein de la fonction Audit Interne
<b>100</b>	<b>Préparation de la mission</b>
110	Lettre de mission
120	Eléments de prise de connaissance
130	Compte-rendu de réunion de lancement
140	Tableau des risques
150	Note d'orientation
160	Programme de travail
<b>200</b>	<b>Réalisation de la mission</b>
210	Compte-rendu de réunion d'ouverture
220	Papiers de travail :
220-A	Notes de revue/supervision
220-B	Feuilles de couverture de test
220-B-1	Feuille de couverture 1
220-B-1-1	Feuille de test T1
220-B-1-1	Documents justificatifs
220-B-1-1-1	Feuille d'observation 1
220-B-2	Feuille de couverture 2
220-B-2-1	Feuille de test T1
220-B-2-1	Documents justificatifs
220-B-2-1-1	Feuille d'observation 1
220-C	Comptes-rendus des entretiens
230	Compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale).
<b>300</b>	<b>Conclusion de la mission</b>
310	rapport définitif
320	suivi du plan d'actions
330	plan d'actions
340	projet de rapport

Autocontrôle du dossier		Contrôle Présence du document		
		Oui	Non	N/A
<b>000</b>	<b>Administration de la mission</b>			
010	index			
020	formulaire d'autocontrôle du dossier			
030	suivi budgétaire (temps)			
040	correspondance (écrite, électronique, orale) avec l'audité			
050	correspondance (écrite, électronique, orale) au sein de la fonction Audit Interne			
060	revue qualité			
<b>100</b>	<b>Préparation de la mission</b>			
110	lettre de mission			
120	éléments de prise de connaissance			
130	compte-rendu de réunion de lancement			
140	tableau des risques			
150	note d'orientation			
160	programme de travail			
<b>200</b>	<b>Réalisation de la mission</b>			
210	compte -rendu de réunion d'ouverture			
220	papiers de travail			
230	compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale).			
<b>300</b>	<b>Conclusion de la mission</b>			
310	rapport définitif			
320	suivi du plan d'actions			
330	plan d'actions			
340	projet de rapport			

N/A: non attribué



Structure auditée :

Lieu :

Période :

Mission :

Code :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

Equipe d'audit :		
Superviseur	Chef de mission	Auditeurs

Phases	Période		AUDITEUR 1	AUDITEUR 2	Commentaires
	Jours	Date			
Phase Préparation	1	Dimanche			
	2	Lundi			
	3	Mardi			
	4	Mercredi			
	5	Jeudi			
	6	Vendredi			
	7	Samedi			
Phase Réalisation	8	Dimanche			
	9	Lundi			
	10	Mardi			
	11	Mercredi			
	12	Jeudi			
	13	Vendredi			
	14	Samedi			
Phase Conclusion	15	Dimanche			
	16	Lundi			
	17	Mardi			
	18	Mercredi			
	19	Jeudi			
	20	Vendredi			
	21	Samedi			

Signature :

Chef de mission	Superviseur Audit Interne	Responsable Audit



Mission :  
Date :  
Code :  
Document réalisé par :

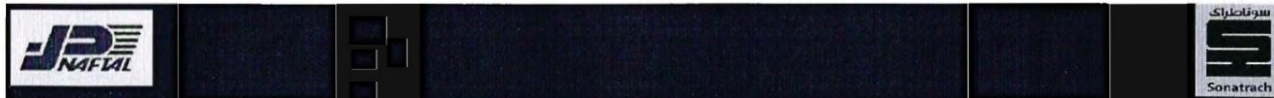
**Suivi de la documentation**

<i>Nature du document demandé</i>	<i>Personne à demander</i>	<i>Date de la demande</i>	<i>Obtenu Oui / Non</i>	<i>Date d'obtention</i>

**NB:** Ce tableaux représente une synthèse de l'ensemble des documents demandés durant la mission d'audit.

Toute demande de document doit être appuyée par une lettre pour assurer la traçabilité.





## II. Préparation de la mission

110	Lettre de mission
120	Eléments de prise de connaissance
130	Compte-rendu de réunion de lancement
140	Tableau des risques
150	Note d'orientation
160	Programme de travail



Direction Centrale Audit

N° \_\_\_\_\_ /

Chérage, le

Monsieur le Directeur

**Objet :** thème de l'audit

Conformément au plan annuel....., la Direction Central Audit est chargée de réaliser une mission sur .....

Cette mission d'audit, supervisée par Monsieur....., (fonction), débutera au niveau de votre structure à compter du.

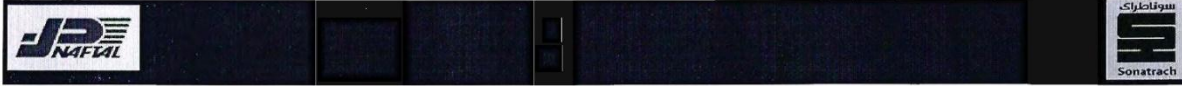
L'équipe d'audit qui interviendra à cet effet sera composée de :

- Monsieur....., (fonction)
- Monsieur ..... (fonction).

A cet effet, nous vous prions de sensibiliser Mr le Chef de centre et ses collaborateurs concernés, afin de faciliter à l'équipe d'audit l'accès aux documents et aux informations demandés et mettre à leur disposition toute la logistique nécessaire au bon déroulement de la mission.

Toute l'équipe d'audit et moi même vous remercions par avance pour votre concours actif au bon déroulement de cet Audit.

**Le Directeur Central Audit**



- Collecter la documentation sur les disciplines à auditer et sur les techniques d'audit existantes,
- Consulter les bases documentaires de l'entreprise, procédures, etc..
- Collecter et consulter les rapports d'audit antérieurs\* et autres analyses du sujet audité,
- Obtenir des informations chiffrées ou caractéristiques du/des domaine(s) audité(s).



Direction Centrale Audit

N°-----/

cheraga le

**Compte-rendu de réunion avec le responsable audit :**

**Participants :**

**Points abordés :**

- clarification et le développement des objectifs généraux de la mission
- détermination du champ d'intervention de l'équipe d'audit.

**Conclusions :**



Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation (Risque faible, moyen ou fort)	Dispositif de contrôle interne	Constat



Chéraga, le

N°

MM. Responsable entité Audit

**NOTE D'ORIENTATION :**

Conformément au ( ou suite à )..... et après étude préliminaire auprès de l'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

**Mission :**

**Objectifs généraux :**

**Objectifs spécifiques :**

**Champ d'action :**

Le chargé de la mission Audit



Mission :

Date début :

Date fin :

Code mission :

Document réalisé par : .....

Document revu par :

Réf.	Tâches	Action	Responsable (en charge)	Réf. Papier de travail	Date de début	Date de fin
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

ملحق رقم 02



Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

Feuille de couverture de test : N° 220 A 1

160 – 1 -2

**Objectif :**


- S'assurer de l'établissement des décisions individuelles pour les agents chargés de l'inventaire des stocks
- S'assurer de la tenue de réunions d'information et de sensibilisation au profit des parties prenantes dans l'opération d'inventaire formalisées par PV, notes et instructions

**Conclusions :**





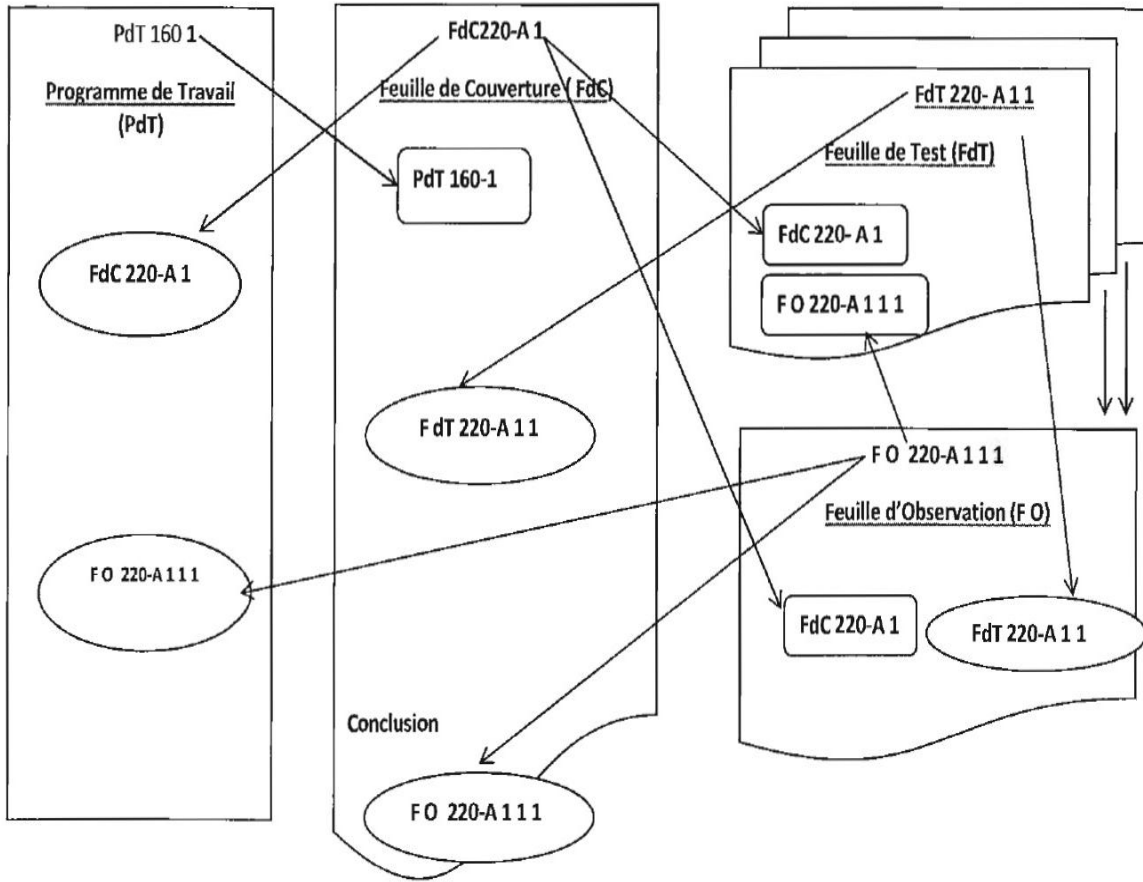


	<b>Mission :</b> <b>Date :</b> <b>Document réalisé par :</b> <b>Revu par :</b>	
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Feuille de test</td> <td style="padding: 2px 10px;">TEST N° 220 A 1.1</td> </tr> </table>	Feuille de test
Feuille de test	TEST N° 220 A 1.1	
220 A 1		
<b>Objectif :</b> S'assurer de l'établissement des décisions individuelles pour les agents chargés de l'inventaire des stocks		
<b>Modalités d'exécution du test :</b> Entretiens avec le chef de département finances et comptabilité;  Demander et exploiter le recueil des notes et procès verbaux relatifs à l'opération d'inventaire physique des stocks au titre de l'exercice XXXX ;  Demander les décisions de désignation des différentes membres des équipes d'inventaire prévues par la procédure d'inventaire et Vérifier la définition des tâches et responsabilités ainsi que la conformité de la composante des différents équipes cités ci-dessous :  Coordonateurs ou vérificateurs; Inventoristes; Responsables de codification.		
<b>Résultats :</b> Absence de décisions nominatives pour les agents retenus pour l'opération d'inventaire Seul une décision collective a été établie sous réf ..... du ..... signé par le Directeur.  Concernant les produits non codifiés, une seule équipe a été désignée		
<b>Conclusions :</b> La désignation des membres de l'équipe d'inventaire nécessaire au bon déroulement de l'opération d'inventaire n'est pas conforme à la procédure d'inventaire des stocks en vigueur (F.O 220 A 1.1.1);  ←		



160 : Programme de Travail

Objectifs d'Audit		Outils	Responsable en charge	Réf (P.T)	Date début	Date Fin	Réf F O
Phase préparation de l'inventaire				220 A 1			
160 -1	S'assurer de la désignation de coordonateurs ou vérificateurs et inventaristes nécessaires au bon déroulement de l'opération d'inventaire selon la procédure en vigueur	Examen de documents	AUDITEUR 1 AUDITEUR 2	220 A 1.1			220 A 1.1.1
160 -2	S'assurer de la tenue de réunions d'information et de sensibilisation au profit des agents désignés pour l'opération d'inventaire formalisées par PV, notes et instructions	Examen de documents	AUDITEUR 3 AUDITEUR 4	220 A 1.2			220 A 1.1.2





Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

Feuille d'observation N°

Référentiel :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandation :

Soumise à avis de l'audité :  
Nom :                      Date :



Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

**Compte-rendu d'entretien :**

Participants : Auditeurs :  
Audités :

Date de l'entretien :

Thème de l'entretien :

Conclusions :



Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

Feuille de test : TEST N°

Objectif :

Modalités d'exécution du test :

Résultats :

Conclusions :





Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

Feuille de couverture de test : N°

Objectif :

Conclusions :





Exemple sur l'indexation papiers de travail ( PT)

220 : Papier de Travail

220.A : Feuille de couverture de test

220.A.1 : Feuille de test

220.A.1.1 : Feuille d'observation





Direction Centrale Audit

N°-----/

cheraga le

### Compte-rendu de réunion d'ouverture :

#### Participants :

#### Points abordés :

- Présentation succincte des auditeurs, leur expérience, leur fonction
- Identification des audités et de leur fonction
- Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte
- Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des audités
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission
- Traitement des aspects logistiques (quel bureau, horaires, ligne téléphonique...) et prise les premiers rendez-vous
- Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement des phases suivantes

#### Conclusions :

- Eventuelles contraintes de réalisation
- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit
- Rendez-vous pris
- Règles de fonctionnement logistique établies



### III. Réalisation de la mission

210	Compte -rendu de réunion d'ouverture
220	Papiers de travail :
220-A	Notes de revue/supervision
220-B	Feuilles de couverture de test
220-B-1	Feuille de couverture 1
220-B-1-1	Feuille de test T1
220-B-1-1	Documents justificatifs
220-B-1-1-1	Feuille d'observation 1
220-B-2	Feuille de couverture 2
220-B-2-1	Feuille de test T1
220-B-2-1	Documents justificatifs
220-B-2-1-1	Feuille d'observation 1
220-C	Comptes-rendus des entretiens
230	Compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale).



Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

**Compte-rendu de réunion de clôture de phase de vérification :**

**Participants :**

**Points à aborder :**

- Remercier le Directeur pour son accueil et sa coopération lors de la mission.
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités.
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires.
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission.
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes.

**NB :** Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu.

**Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :**

**Conclusions :**



**Conséquences :**

Risque de non compréhension des tâches assignées à chaque intervenant ;

Difficultés dans la coordination des travaux des différentes phases de l'opération d'inventaire ;

Dilution de responsabilités ;

Risque d'insuffisances dans la réalisation de la phase recensement.

**Recommandation :**

Mener les travaux de préparation de l'opération d'inventaire conformément à la procédure en vigueur, particulièrement :

L'établissement de décisions individualisées de nomination appuyées par une définition des tâches et des responsabilités pour l'ensemble des intervenants ;

**Soumise à avis de l'audité :**

**Nom :**                      **Date :**



  <b>Feuille d'observation N°220 A 1.1.1</b>	Mission : Date : Document réalisé par : Revu par :
	220 A 1.1
<b>Référentiel :</b> Désignation des membres de l'équipe d'inventaire nécessaire au bon déroulement de l'opération d'inventaire conformément à la procédure d'inventaire des stocks en vigueur ;	
<b>Faits :</b> La désignation des membres de l'équipe d'inventaire pour les besoins de l'opération d'inventaire des stocks, au titre de l'exercice XXX, n'a pas été formalisée convenablement par l'établissement de décisions de nomination individualisées, en l'occurrence : <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables de l'opération d'inventaire ;</li> <li>Les membres des équipes de recensement ;</li> <li>Les responsables de codification ;</li> </ul> Seul une décision collective a été établi sous N°..... du ..... signé par le Chef de Directeur désignant l'ensemble des membres de ces commissions. Désignation d'une seule équipe de recensement pour les produits non codifiés	
<b>Causes :</b> Les travaux de préparation de l'opération d'inventaire n'ont pas été menés conformément à la procédure d'inventaire (Désignation des membres des équipes, définition des rôles et des responsabilités et réunions de sensibilisation des équipes) ; Insuffisance du personnel au niveau des Services du District par rapport au nombre important des structures à inventorier.	



Mission :  
Date :  
Document réalisé par :  
Revu par :

Feuille de couverture de test : N° 220 A 1

160 – 1 -2

### Objectif :

- S'assurer de l'établissement des décisions individuelles pour les agents chargés de l'inventaire des stocks ( FdT 220 A1.1)
- S'assurer de la tenue de réunions d'information et de sensibilisation au profit des parties prenantes dans l'opération d'inventaire formalisées par PV, notes et instructions ( FdT 220 A1.2)

### Conclusions :

La désignation des membres de l'équipe d'inventaire nécessaire au bon déroulement de l'opération d'inventaire n'est pas conforme à la procédure d'inventaire des stocks en vigueur (F.O 220 A 1.1.1);

La réunion d'information et de sensibilisation n'a pas été élargie au profit de l'ensemble des agents désignés pour l'opération d'inventaire (F.O 220 A 1.2.1);



الملحق رقم 03



**400 : Évaluation**

410 Chef de mission

420 Auditeur 1

430 Auditeur 2



**Tableau des Etats d'Actions de Progrès Actualisé**

Rapport d'audit : \_\_\_\_\_ Structure : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Recommandation N°: 01 Priorité : Modérée Code mission : \_\_\_\_\_

Libellé : \_\_\_\_\_

Date et N° d'envoi du projet de rapport : \_\_\_\_\_

Réponse de l'audit : Nom & Prénom : \_\_\_\_\_ Fonction : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

<i>Partie à renseigner par la structure auditée</i>	Recommandation Retenue : <input type="checkbox"/>	Réalisée : <input type="checkbox"/>	Recommandation Non Retenue <sup>(1)</sup> : <input type="checkbox"/>
		En cours <input type="checkbox"/>	
		Non Réalisée : <input type="checkbox"/>	Recommandation Non Concernée <sup>(2)</sup> : <input type="checkbox"/>

Description du Plan d'Action		
Dates butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)

<i>Partie renseignée par l'Audit</i>	Acceptation du plan d'action: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Suivi du plan d'action par :		
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :

(1) Exposer le motif du refus de la recommandation  
 (2) Préciser la (les) structure (s) concernée(s) par la recommandation





Le rapport définitif se présente de la même manière que le projet de rapport avec les modifications ci-après:

- Insertion de la synthèse, visée par le responsable de l'entité audit;
- Mention des commentaires de l'audit sur les feuilles d'observations;
- Reformulation éventuelle ou retrait de certains recommandations au regard des commentaires de l'audit;

**N.B :** Le tableau des actions de progrès à renseigner par le responsable de la structure auditée remplace le cahier des recommandations.



CAHIER DES RECOMMANDATIONS

N°	Recommandation		Responsabilité		Délai	Commentaire
	Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsable		
1						
2						
3						
4						



Feuille d'observation N°

Référentiel :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandation :

Commentaire de l'audit





## Introduction

- Nature de la mission ( programmée / commandée)
- Le thème d'audit
- La structure auditée
- La période d'audit
- L'équipe d'audit
  
- Les objectifs de la mission
- Le champs de la mission ( la période ou l'exercice à traiter)
  
- Les points forts
  
- Les points d'amélioration ( Feuilles d'observation)





Le projet de rapport est composé :

- d'une introduction;
- des feuilles d'observation (F.O) rédigées à la fin de la phase de vérification;
- d'un cahier des recommandations.



## SOMMAIRE-TYPE

Introduction

- chapitre A
- chapitre B
- chapitre C
- chapitre D

Cahier des recommandations



**IMPORTANT**

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs

Il est vivement recommandé à ses destinataires de **ne pas étendre sa diffusion** car :

- il contient des informations confidentielles,
- son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre ; il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

«Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va ».

**Il contient des recommandations.** Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute ; c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.



RAPPORT D'AUDIT INTERNE

PROJET

**Thème d'audit**

Structure auditée

Destinataires : Responsable de la structure auditée  
Directeur de Branche.....  
Directeur Central Audit

Code mission :

Date :





Chéraga, le

Direction Centrale Audit

N° \_\_\_\_\_ /

• **DESTINATAIRES :**  
**Le responsable de la**  
**structure auditée**

**Objet :** Rapport d'audit « Précisez l'intitulé de la mission »

Veillez trouver, ci-joint, le rapport d'audit de (titre).

La mission d'audit supervisée par Mr A, a été effectuée par M B, Chef de Mission et MM C et D, auditeurs en date du JJ/MM/AA au niveau de (structure auditée).

Les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés lors d'une réunion effectuée le JJ/MM/20XX.

Le rapport se présente sous forme d'une note de synthèse suivi d'une liste de fiches détaillant les constats de l'audit puis d'un cahier des recommandations.

Le responsable de l'entité audit

Copie : Directeur de la Branche  
Direction Centrale Audit



## VI. Conclusion de la mission

310	rapport définitif
320	suivi du plan d'actions
330	plan d'actions
340	projet de rapport

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

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00326 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: مركز نفضال للوقود والزيوت  
ولاية باتنة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- عزيز إسحاق
- 2- العمري علي
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم المالية والمحاسبية

بالسنة: ثانية ماستر محاسبة وتدقيق

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-03-13

ع/ عميد الكلية



نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالطلبة  
محمدي رشيد

تأشير المؤسسة المستقبلة



BOUMEDDINE Madjid  
District

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكررة في: 2024/06/05

جامعة محمد خيضر-بسكررة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: بوعكاز سميرة

الرتبة: أستاذ محاضر أ

قسم الارتباط: العلوم المالية والمحاسبة

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر-للطالب (ة):.عزيز إسحاق والعمرى علي

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان: دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر

دراسة حالة مؤسسة نفضال - باتنة -

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ المشرف