الجمهـــــورية الجزائـــرية الديمقـــراطية الشعبيـــــة
وزارة التعليـــم العـــالي و البحـــث العلمـــي
جـــامعة محـــمد خيضـــر – بسكرة –
كـــلية العلـــوم الاقتصـــادية و التجـــارية و علـــوم التسييـــر
قســـــم:العلوم التجارية

المـــــوضـــــوع

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

مذكرة كجـزء مـن مـتطلـبات نيـل شهـــادة الماستر في العلوم المالية و المالية
تخـــصص: فحص محاسبي

إعـداد الطـالـــب:

➢ فتحي بوزيان

الأستاذة الـمشرفة:

➢بركات ربيعة

رقـــم التسجيـل:	...../2015
تـــاريخ الإيـداع	.....

الـمـــوسم الجـــامعي:2014-2015

بسم الله الرحمن الرحيم

العالم و المتعلم شريكان في الخير

و

سائر الناس لا خير منهم

الرسول محمد بن عبد الله صلى الله عليه و سلم

كل وعاء يضيق بما جعل فيه،

إلا وعاء العلم،

فإنه يتسع

الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه

شكر و عرفان

﴿ أحمد الله تعالى وأتقدم بالشكر الجزيل وامتناني وتقديري إلى الأستاذة **بركات ربيعة** الذي تفضل بقبوله الإشراف على الرسالة والذي أرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيبا للبذل والعطاء و الذي غمرني بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية.

كما لا أنسى أختي **بوزيان الهام** الذي عاصرت البحث في جميع مراحله وإلى كل أفراد عائلته و إلى الذين مدوا إلي يد المساعدة .

كما لا أنسى إدارة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ببسكرة.﴾

إهداء :

إلى القلب الطاهر الذي أشع نور الحب و الحنان في قلبي

إلى الشمس التي أضاءت سماء روحي و غابت عني إلى الأبد

" أمي الحنونة " رحمها الله

إلى من لم يدخر جهدا في سبيل تعليمي و تربيتي و نجاحي إلى من أوصلني إلى بر الأمان من كان حاضرا في فرحتي و حزني " أبي العزيز "

إلى رياحين الدنيا و رحيقها إخوتي :

دليلة ، لامية ، حكيمة ، ياسين ، صلاح ، الهام

إلى كل رمز من رموز الحب و حرف من حروفه و نسق من معانيه في وجودي

إلى جدتي ، خالاتي ، عماتي ، أخوالي ، أعمامي و كل أفراد عائلتي .

إلى كل من عرفني و أحبني و حمل في قلبه اسمي

معاني الحياة و الصداقة: كل ناس حارتنا

وكل ناس الجامعة محمد خيذر بسكرة خاصة كلية محاسبة و اقتصاد و اختصاص فحص محاسبي كل واحد باسمه .

فتحي بوزيان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في البنوك وبيان أهميته وأهداف ومبادئه ومن تم التطرق غلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية واعدت استبانه خصيصا لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده (40) عاملا في ولاية بسكرة واستخدام نظام التسجيل في تحليل البيانات واختيار الفرضيات ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود وعي لدى (SPSS) الإحصائي المدقق الداخلي بأهمية دوره في إدارة المخاطر المؤسسات وانه ليس من مهام المدقق الداخلي تحديد المخاطر وقياساها وإ نما دوره يتمثل في تقديم الاستشارات والتوصيات بشان إدارة المخاطر . وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:ضرورة تنظيم المؤسسات دورات تدريبية للمدققين الداخليين في مجال تخصصهم وثانيا ضرورة اهتمام الإدارة العليا في بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات و الموارد اللازمة لتدعيم مكانتها في المؤسسات وأخيرا أوصت الدراسة بالعمل على تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي يتمكن من تحقيق أداء مهامه على أكمل وجه.

الكلمات الدالة :التدقيق الداخلي- إدارة المخاطر

Abstract

The study has **a**imed to indentify the internal auditor's role in activating the risk management in the enterprises. the study presents the concept of the internal audit in the enterprise and the statement of its importance objectives and principles ,then it has addressed the role of the internal auditor in the risk management in the enterprises the descriptive analytical method has been used in the study to collect the data from the primary and secondary sources in which the data were collected through a questionnaire specially prepared for this purpose .its distributed to the population consisting of (**40**) factor in enterprise in biskra .

Also the statistical analyze is program (**spss**) has been used to analyze the data and test the hypothesis .

The study has found asset of results which are the most important. Firstly, the internal auditor should be conscious of the importance of his role in activating the risk management in the enterprise, the study also has found that it is not function of internal auditor to identify the risk and manage them, but his role is to provide the consultations and recommendations on risk management .

The study concluded some recommendations including , the need to organize training courses for enreprises auditors entrants in enterprise risk management techniques and evaluation, second more , paying attention to the administrative authorities in internal audit of enterprise actively helping to develop this functionality and provide the necessary resources to strengthen its position within the entrerprise. Thirdly the study has recommended on the strength of the pillars and the foundations of the independence of the internal auditor to be able to perform his duties to the fullest.

Key Word: internal audit – risk management

الفهرس

الفهرس

محتوى	صفحة
شكر	
إهداء	
البسملة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
الملخص	
مقدمة	أ –ب
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التدقيق الداخلي	1
تمهيد	2
المبحـــث الأول: ماهية التدقيق الداخلي	3
المطلب الأول : التطور التاريخي للتدقيق الداخلي	3
المطلب الثاني : مفهوم و تعريف التدقيق الداخلي	5
الفرع الأول : مفهوم التدقيق الداخلي	5
الفرع الثاني : تعريف التدقيق الداخلي	5
المطلب الثالث : أهمية و أهداف التدقيق الداخلي	7
الفرع الأول : أهمية المراجعة الداخلية	7
الفرع الثاني : أهداف التدقيق الداخلي	9
الفرع الثالث : مخاطر عدم تحقق الأهداف	10
المطلب الرابع : أنواع و معايير التدقيق الداخلي	10
الفرع الأول : أنواع التدقيق الداخلي	10
الفرع الثاني : معايير التدقيق الداخلي	13
المبحث الثاني : ضوابط أساسية للمراجعة الداخلية	21
المطلب الأول : موقع المراجعة الداخلية في التنظيم	21
المطلب الثاني : أدوات التدقيق الداخلي آلية عملية للتدقيق الداخلي	28

الفرع الأول : أدوات التدقيق الداخلي	28
الفرع الثاني : تقنيات التدقيق الداخلي	29
المطلب الثالث : مراحل التدقيق الداخلي	30
المبحث الثالث : تأثيرات التدقيق الداخلي على الرقابة الداخلية	38
المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية	38
المطلب الثاني : أنواع نظام الرقابة الداخلية	38
المطلب الثالث : مكونات نظام الرقابة الداخلية	39
المطلب الرابع : الأهداف نظام الرقابة الداخلية	40
المطلب الخامس : طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية	40
خلاصة الفصل الأول	42
الفصل الثاني : إدارة المخاطر	43
تمهيد	44
المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر	45
المطلب الأول : مفهوم و تعريف الخطر	45
الفرع الأول : مفهوم الخطر	45
الفرع الثاني : تعريف الخطر	45
المطلب الثاني : أركان الخطر	48
المطلب الثالث : تصنيف و قياس الخطر و أدوات قياس الخطر	51
الفرع الأول : تصنيف الخطر	51
الفرع الثاني : القياس الكمي للخطر	53
الفرع الثالث : أدوات قيـــــــــاس المخاطـــــــــر	55
المبحث الثالث : طبيعة إدارة الخطر	57
المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة المخاطر و مفهوم إدارة المخاطر	57
الفرع الأول : نشأة إدارة المخاطر	57
الفرع الثاني : مفهوم إدارة المخاطر	58
المطلب الثاني : تعريف و أهداف إدارة المخاطر	59

الفرع الأول : تعريف إدارة المخاطر الفرع الثاني : أهداف إدارة المخاطر	59
المطلب الثالث : كيفية و ادوار إدارة المخاطر	62
الفرع الأول : كيفية إدارة المخاطر	62
الفرع الثاني : ادوار إدارة المخاطر	66
المطلب الرابع : استراتيجيات و قواعد إدارة مخاطر و أدوات تحديد الخطر	68
الفرع الأول : استراتيجيات أو تقنيات مواجهة المخاطر	68
الفرع الثاني : أدوات تحديد الخطر	71
الفرع الثالث : قواعد إدارة المخاطر	74
المبحث الثالث : التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر	75
المطلب الأول : التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر	75
الفرع الأول : ماهية التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر	75
الفرع الثاني : أهمية التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر	76
المطلب الثاني : مهام المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	77
الفرع الأول : وسائل قيام المدقق بمهام إدارة مخاطر	77
الفرع الثاني : أدور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر	78
الفرع الثالث : ادوار التي لايتم تدخل فيها المدقق في ادارة المخاطر	78
الفرع الرابع : نطاق تدقيق إدارة المخاطر	79
الفرع الخامس : استقلالية و موضوعية المدقق الداخلي عند قيامه بأنشطة إدارة المخاطر	83
المطلب الثالث : علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر	84
الفرع الأول : علاقة تبادلية تكاملية بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	84
الفرع الثاني : استعانة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي	84
الفرع الثالث : التنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر	85
خلاصة الفصل الثاني	86

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	87
تمهيد	88
الـــــمبحث الأول:. تـــــــقدىم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	89
المطلب الأول: تقديم مؤسسة التسيير السياحي المطلب الثاني : تقديم مؤسسة حدود سليم	89
المطلب الثالث: مطاحن الزيبان قنطرة – بسكرة –	91
المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية	95
المطلب الأول: المنهج المستخدم	95
المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة	95
الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات	95
الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة	96
المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها	97
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان	98
المطلب الأول: اختبار الاستبيان.	98
المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية	99
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	105
المطلب الرابع: تفسير نتائج الاستبيان	120
خلاصة الفصل	123
الخاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	**تموضع التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي**	22
02	**موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي الرسمي**	23
03	**تدقيق الداخلي المركزي**	23
04	**التدقيق الداخلي اللامركزي**	24
05	**التدقيق الداخلي المختلط**	25
06	**تموضع التدقيق الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة**	26
07	**موقع التدقيق الداخلي من الناحية العملية وفقا للجنة المراجعة**	27
08	**الهيكل التنظيمي لوحدة الزيبان/ بسكرة**	90
09	**توزيع أفراد العينة حسب الجنس**	100
10	**توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**	102
11	**توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني**	103
12	**توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**	104

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	**أهداف إدارة المخاطر**	61
02	توزيع العمال على المناصب.	92
03	تشكيلة المنتجات المتوفرة بالشركة.	93
04	**هيكل التنظيمي لمطاحن الزيبان قنطرة – بسكرة –**	94
05	**مقياس ليكارت الخماسي**	97
06	**الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان**	97
07	**نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة**	99
08	**عدد أفراد العينة من إناث وذكور**	100
10	**توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**	101
11	**توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني**	102
12	**توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل**	104
13	**المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي**	106
14	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1)**	106
15	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2)**	107
16	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3).**	107
17	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4)**	108

18	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5).**	109
19	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6).**	109
20	**نتائج المحور الأول التدقيق الداخلي و تحديد المخاطر.**	110
21	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7).**	111
22	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8).**	112
23	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9).**	113
24	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10).**	113
25	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11)**	114
26	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12)**	115
27	**نتائج المحور الثاني التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر**	116
28	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13).**	117
29	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14).**	118
30	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15).**	118
31	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16).**	119
32	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17).**	120
33	**إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18).**	121
34	**نتائج المحور الثاني التدقيق الداخلي و استجابة للمخاطر.**	122

المقدمة

تـــــمهيـــــــد:

أدى التقدم العلمي النظري والتطبيقي في جميع مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم المؤسسات الاقتصادية المالية منها والمصرفية وتعدد مشكلاتها وزيادة حجم عملياتها وبالخصوص على مستوى المؤسسات الاقتصادية كونها تمارس العديد من الأدوار التنظيمية والتحويلية في مختلف مفاصل أي اقتصاد ولضمان حسن أدائها وضبطه يجب أن تعمل على حسن إدارة المخاطر الموضوع الذي أصبح الأكثر أهمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

وفي ظل هذا المناخ ليس من المستغرب أن ينظر مجتمع المالي إلى المدقق الداخلي على أنه الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر لما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات تجعله مؤهلا لذلك .

وعليه فقد عرف مفهوم التدقيق الداخلي تطورات هائلة حيث تحول المفهوم التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش إلى المفهوم الحديث الذي هدف إلى توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ لهذه الأخطاء بالإضافة إلى تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية وعمليات التحكيم وإدارة المخاطر، وتكمن كفاءة المدقق الداخلي في مدى التزامه بالمعايير المتمثلة في معايير السمات و الأداء ، ويتمثل عمل المدقق الداخلي بشان إدارة المخاطر في تأكيد حول موثوقية وملائمة المعلومات والرقابة الداخلية في البنوك حيث يساهم في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة وتخفيض حجم المخاطر المصرفية والتحقق من توافر السياسات والإجراءات ومدى الالتزام من طرف المؤسسة.

لذا فان الفهم الصحيح لإدارة المخاطر المصرفية وتقييمها وتفعيل نظام للرقابة الداخلية يساهم بشكل فعال في تجنب وتقليل أثرهذه المخاطر وهذا ما تسعى البنوك في تحقيقه لنجاحها واستمرارها.

الإشكالية:

وبناءا على ما سبق كان موضوع الإشكالية يدور حول:

مـــــا دور المـــــدقق الداخلي فـــي ادارة المخاطـــــر داخـــــل المؤسســـــــة ؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- ما هو التدقيق الداخلي ؟ وما هي أنواعه ومعاييره ؟
- ما هو دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر ؟
- ما هو دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر ؟
- ما هو دور التدقيق الداخلي في استجابة المخاطر ؟

فرضيات البحث :

- هناك دور فعال للتدقيق الداخلي في تحديد المخاطر .
- هناك دور فعال للتدقيق الداخلي في تقييم المخاطر .
- هناك دور فعال للتدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر .

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من الأهمية التي يستأثر بها موضوع " إدارة المخاطر" في منظمات الأعمال حالياً، بالإضافة الي ضعف التشريعات المتعلقة به، فضلاً عن ذلك فأن البحث المحاسبي في مجال التدقيق الداخلي مازال يعاني من القصور أو عدم الاهتمام أو الاكتراث من الباحثين عالميا وعربياً.

كما تتزايد أهمية هذه الدراسة في المنطقة العربية التي تشهد حالياُ تطورات وتغييرات في ثقافتها وتشريعاتها المهنية من أجل علاج الفجوة في تفسير المفاهيم من ناحية وتطبيقها من ناحية أخري بين الدول المتقدمة والدول النامية في ظل عولمة جميع مناحي الحياة، فضلاً اهتمام مؤسسات الاقتصادية بموضوع إدارة المخاطر.

بالإضافة إلي ما تقدم فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في الأتي:

1- مراجعة أهم البحوث والدراسات والمقالات والنشرات والمعايير الصادرة عن الجمعيات المهنية واللجان والمنظمات المختلفة التي أسهمت في تحسين وتقييم فعالية إدارة المخاطر بعد صدور الإطار الجديد للتدقيق الداخلي بواسطةIIA بعد عام 1999 والمعدل عام 2004، والإطار الجديد لإدارة المخاطر الصادر بواسطة COSO بعد عام 2002 والمعدل عام 2004.

2- قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر.

3- تقديم أفكار لبحوث مستقبلية في مجال وظيفة/مهنة التدقيق الداخلي بشأن إدارة المخاطر.

أهداف الدراسة :

تمثلت أهداف الدراسة في مجموعة النقاط في كالتالي:

- التعرف على أهمية التدقيق الداخلي في البنوك وإجراءاته من خلال تعريف التدقيق الداخلي وأهدافه وأنواعه والمعايير المتعارف عليها دوليا التي تعمل بموجبها.
- التعرف على أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية
- التعرف على مدى إدراك المدقق الداخلي لأهمية إدارة المخاطر.
- الوقوف على مدى تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر.
- معرفة مدى تأثير الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق في تفعيل إدارة المخاطر.
- الوقوف على دور المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الاستجابة لها ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع، نذكر منها ما يلي:

- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص فحص محاسبي.

- رغبتنا في الاطلاع على هذا الموضوع
- معر فة مدى تطور مهنة التدقيق الداخلي في الهؤسسات الجزائرية.

- إبراز أهمية استقلال التدقيق الداخلي في تطبيق سياساتها وإجراءاتها.

- قلة المواضيع التي تتناول التدقيق الداخلي وعلاقتها بإدارة المخاطر.

- إثراء المكتبة بالمزيد من المواضيع التي تتنازل عملية التدقيق وعملية ادارة المخاطر.

المنهج المتبع في البحث :

في دراستنا للموضوع اتبعنا الأسلوب الوصفي التحليلي نظرا لكونه أكثر ملائمة لطبيعة بحثنا الذي يعتمد بدرجة كبيرة على جمع المعلومات ثم ترتيبها وتبويبها وكشف العلاقة بين مختلف جوانبها من اجل الإلمام بكافة جوانب الدراسة ، وقد ارتأينا أن نتطرق إلى الجوانب التي تتعلق بموضوع البحث من خلال توزيعه إلى ثلاثة فصول مبتدئين بمقدمة ومتوج بخاتمة:

- الفصل الأول: يعتبر كمدخل للتدقيق الداخلي، مفهومه، أنواعه، أهدافه، والمعايير التي يعتمد عليها في أداء عملها.
- الفصل الثاني : سنتناول فيه طبيعة عملية ادارة المخاطـــــــر، مفهومـــــه وأنواعــه وإجراءاته ومقوماته.
- الفصل الثالث: استبانة

وختاما خلصنا إلى أهم النتائج وكذا التوصيات الواجب إتباعها مستقبلا.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تمهيد

يعد التدقيق بمفهومها الحديث أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها، حيث تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية والمالية و التشغيلية ، الأمر الذي جعل من التدقيق الداخلي ، تلعب دورا مهما في مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤوليتها المختلفة. في ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتهديدات ، وفي ظل الأشكال المختلفة للمؤسسات وتنوعها وعلى اختلاف أحجامها، زادت حاجة المؤسسة إلى اعتماد وظيفة التدقيق الداخلي، تتوفر فيها مجموعة من المعايير المؤهلة، هذه الوظيفة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة ، فأصبحت التدقيق الداخلي أداة في يد المؤسسة تستعملها في الكشف عن مواطن الاختلال، وتحديد نقاط القوة، وتنبيه إدارة المؤسسة بما قد تواجهه من أخطار وما يتاح أمامها من فرص .

المبحث الأول : ماهية التدقيق الداخلي

إن توسع حجم المؤسسات و تعدد أنشطتها عقّد من مهام الإدارة، خاصة من حيث المراقبة. و حتى تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها، كان لابد لها من القيام بإنشاء قسم خاص يطلق عليه اسم قسم " التدقيق الداخلي "، و الهدف منه مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق تلك الرقابات التي تقوم بها.

المطلب الأول : التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

مرت مهنة التدقيق الداخلي بكثير من المراحل، حيث ساهمت كثير من العوامل في ظهور الحاجة إلى وجود قسم تدقيق داخلي، داخل المؤسسات ومن هذه العوامل ما هو مهني وما هو أكاديمي. وعلى ذلك سوف نتناول مراحل تطور مفهوم تدقيق داخلي كما يلي:

المرحلة الأولى: ما قبل سنة 1947: كان يقصد بتدقيق داخلي في هذه الفترة بأنها التدقيق التي يقوم بها مجموعة من موظفي المؤسسة وذلك لتعقب الأخطاء. وكان هدف المدقق هنا يعبر عن تصيد الأخطاء وكان هدفا وقائيا لم يكن هدفا بناءا. وكان الفرق بين التدقيق الداخلي والخارجي في هذه الفترة يتمثل في الجهة التي تقوم بعملية التدقيق .

المرحلة الثانية: مابين 1947 حتى 1957: تم إنشاء معهد للمدققين الداخليين الأمريكي في عام 1941 ومنذ ذلك التاريخ عمل هذا المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق داخلي حيث تم إصدار أول توصياته عن التدقيق الداخلي ومسؤوليات المدقق الداخلي سنة1947 . وعرف التدقيق الداخلي على أنه "النشاط المحايد الذي يتم داخل المؤسسة بقصد تدقيق العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة ".

وعلى ذلك نجد أن التدقيق الداخلي نوع من أنواع الرقابة تمارس وظيفتها عن طريق قياس وتقييم غيرها من أنواع الرقابة وتهتم أساسا بالجوانب المالية والمحاسبية ويكون العميل الوحيد المستفيد منها هو إدارة المؤسسة وهدفها هدف وقائي فقط .[1]

المرحلة الثالثة: مابين 1957 حتى 1971: أصدر معهد المدققين الداخليين تعريف أخر للتدقيق الداخلي بدلا من التعريف السابق حيث تم توسيع مجال عمل المدقق الداخلي، وكذلك التوسيع في أهداف التدقيق الداخلي حيث لم يقتصر هذا التعريف على الأهداف الوقائية ولكنه تناول الأهداف البناءة وبذلك طلبت المؤسسة من المدقق الداخلي التقييم واقتراح الحلول للمشاكل وتوجيه الموظفين إن أمكن وإبداء أراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات وقد جاء التعريف كما يلي: "التدقيق الداخلي هو ذلك النشاط التقييمي المحايد داخل المؤسسة . لتدقيق العمليات المحاسبية والمالية وذلك بقصد خدمة المؤسسة وتقديم الخدمات الرقابية البناءة فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس والتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى ".

[1] ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني** ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 24-25.

المرحلة الرابعة: مابين 1971 حتى 1981: تم وضع تعريف أخر للتدقيق الداخلي سنة 1971، حيث تم تعريف التدقيق الداخلي على أنه "نشاط تقييمي محايد داخل المؤسسة لتدقيق عملياتها بقصد خدمة الإدارة ". ويلاحظ هنا أستعمل لفظ " عملياتها " بدل من العمليات المحاسبية والمالية وبهذا يكون التعريف قد توسع في مجال تدقيق الداخلي حيث شمل تقييم جميع العمليات سواء محاسبية أو عمليات غير محاسبية.

المرحلة الخامسة: مابين 1981 حتى 1999: تم إصدار تعريف جديد للتدقيق الداخلي ظهر سنة 1981 جاء فيه أن التدقيق الداخلي هو: " ذلك النشاط التقييمي المحايد داخل المؤسسة لخدمتها فهي نظام رقابي يعمل عن طريق فحص وتقييم فاعلية وكفاية نظم الرقابة الأخرى".

ونلاحظ من التعريف السابق أن التدقيق الداخلي تحولت من أداة لخدمة المؤسسة فقط إلى أداة لخدمة التنظيم ككل كما نلاحظ أن ذلك سوف يؤثر على كل من مكان قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة وعلى استقلال المدقق الداخلي.

وفي عام 1991 أصدر مجمع المدققين الداخليين تعريف جديد للمراجعة الداخلية جاء فيه:

"التدقيق الداخلي هو الوظيفة التقييمية المحايدة التي يتم تشكيلها داخل المؤسسة لفحص وتقييم أنشطتها خدمة لها".

وهذا التعريف يتفق مع التعريف السابق ولكن مع اختلاف فقط في استعمال بعض الألفاظ ويلاحظ من العرض السابق:

-أن وظيفة التدقيق الداخلي يقوم بها بعض من موظفي المؤسسة.

-أن كل مرحلة يتسع فيها نطاق التدقيق الداخلي عن المرحلة السابقة لها نظرا لاتساع مجالها.

-تزداد الأعباء الملقاة على عاتق المدقق الداخلي مع تطور مفهوم التدقيق الداخلي خلال المرحلة السابقة وهذا ما أثر على استقلال المدقق الداخلي ووضعه في الهيكل التنظيمي وتعيينه إلى لجنة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة.

المرحلة السادسة من 1999 حتى الآن: في 26 يونيو 1999 أصدر معهد المراجعين الداخليين أحدث تعريف للتدقيق الداخلي:

" المراجعة الداخلي هو نشاط إستشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المؤسسة لأنها تساعدها في تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقيم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر الرقابة والسيطرة ". [1]

أما في الجزائر فيمكن القول أن هذه الوظيفة حديثة الإستعمال أو حتى حديثة الإعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه. فلم ينص عليها المشرع الجزائري إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 التي تنص على أنّه: "يتعين على

[1] **نفس المرجع** ، ص ص 24-25 .

المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة أنمـــاط سيرها و تسـييرها" ، كما أكمل في نص المادة 58 على أنـــه:

" لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها، تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن ".[1]

المطلب الثاني : مفهوم و تعريف التدقيق الداخلي

إن ظهور المراجعة وتطورها ووصولها إلى ما هي عليه الآن كان أمرا حتميا، بسبب توسع المؤسسة وتشعب وظائفها مع زيادة تعقدها وتفرعها، الأمر الذي زاد من صعوبة مراقبة تسيير المؤسسة من جانب التدفقات النقدية والمالية.

الفرع الأول : مفهوم التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي أصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها أداة إدارية يتم الاعتماد عليها في القيام بعملية الإدارة في المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن والمحافظة على الموارد المتاحة حيث ظهرت نتيجة الحاجة إلى حماية الأصول وضمان صحة البيانات الموجودة والعمل على اكتشاف الأخطاء وتمارس عملية المراجعة في ظل مجموعة من المبادئ والمعايير والقواعد والأسس من أجل احترام هذه المهنة وتطبيقها حسب القوانين المتعارف عليها.

تعتبر التدقيق عملية منتظمة تتكون من مجموعة من النظريات والمبادئ والإجراءات التي تعنى بفحص واختبار البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية وذلك بغية التأكد من دقتها ودرجة الاعتماد عليها من أجل سلامة نتائج عملية المراجعة في اتخاذ القرار المناسب والمراجعة تعتبر الوجه المكمل للعمل المالي والمحاسبي بصفة عامة .[2]

الفرع الثاني : تعريف التدقيق الداخلي

تم تعريف التدقيق الداخلي من قبل العديد من الباحثين ومن قبل الهيئات والمجالس المهنية، وتدرجت تعريـــــفاته حسب التـــطورات المهنية لهـــذه الوظيفة، حيث نذكر من هذه التعاريف ما يلي :

[1]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: **العدد 02.القانون 01/88** الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988.

[2] ناجي فايزة ، " **دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**" ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 ،ص 27 .

01- تعرف التدقيق الداخلي بأنه " نشاط تقييمي داخل المشروع لخدمة إدارته و يقوم بها إدارة داخل المشروع تسمى إدارة التدقيق الداخلي و مجالها عمليات و نظم معلومات و أنشطة و أقسام المشروع ككل " .

02- ووفقا للمعايير المهنية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية IIA الخاصة بالتدقيق الداخلي الحديث فان التدقيق الداخلي هو" وظيفة مستقلة داخل الشركة لفحص و تقييم أنشطتها كخدمة لهذه الشركة ". [1]

03- عرف معهد المدققين الداخليين في انجلترا " بأنه عملية تقييم مستمر تنشا داخل التنظيم بهدف خدمة هذا التنظيم و ذلك عن طريق فحض و تقييم أنشطة المختلفة و توصيل النتائج هذا التدقيق " . [2]

04- عرف هذا الأخير التدقيق الداخلي أيضا " وسيلة تقييم لعملية تدفق البيانات و المعلومات و الحكم على نوعيتها و كمالها و يتم التحقق من ذلك عن طريق التحقق من توافر التجانس الذاتي والمتبادل للمعلومات" .

05- و عرفه بأنه " مجموعة من أوجه النشاط المستقلة التي تنشئها الإدارة للقيام بخدمتها في التحقق من إتباع موظفي المؤسسة للسياسات و الخطط و الإجراءات الإدارية المرسومة و أخيرا في قياس مدى صلاحية تلك الخطط و السياسات و جميع الوسائل الأخرى المراقبة الأخرى حتى الوصول لأقصى كفاءة ممكنة " .

06- اصدر معهد الأمريكي للمدققين الداخليين تعريف للتدقيق الداخلي " نشاط مستقل و موضوعي و استشاري مصمم لزيادة قيمة المؤسسة و تحسين عملياتها و يساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي و منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر و الرقابة و عمليات التحكم " . [3]

07- عرفه مجلس معايير التدقيق و التأكيد الدولي التدقيق الداخلي على انه " تقويم أنشطة المؤسسة المتعارف عليها كخدمة للمؤسسة ومن ضمن وظائفها من بين أشياء أخرى نظام الرقابة الداخلية و فعاليته " [4].

08- التدقيق هو" نشاط هادف و مستقل بذاته و يؤدي عمل استشاريا صمم خصيصا لزيادة قيمة المؤسسة و تطوير عملياتها و لمساعدتها لبلوغ أهدافها عن طريق إيجاد سلوكيات و أنماط تنظيمية لتقييم و تحسين فعالية

---

[1] عبد الوهاب نصر ، شحاته السيد شحاته ، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006 ، ص496 .

[2] **نفس المرجع** ، ص 28.

[3] **نفس المرجع** ، ص ص 28-29 .

[4] **نفس المرجع**، ص 29 .

إدارة المخاطر و ضبط و إدارة العمليات و التحقق من فعالية إجراءات الضبط الداخلي و الأنظمة المتعمدة ".[1]

أهم ما جاء في التعاريف :

- يقوم بالتدقيق الداخلي قسم أو دائرة أو وحدة أو فريق . يكونوا موظفين داخل الشركة .
- يقدم التدقيق الداخلي خدمات التدقيق باستقلالية و موضوعية و يقدم كذلك استشارات إدارية وبهدف إضافة قيمة وتطوير عمليات الشركة .
- يساعد التدقيق الداخلي تحقيق الأهداف من خلال توفير منهجية منتظمة ومنطقية لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وعمليات الضبط .
- إن يكون المدقق الداخلي له دراية كافية بمعايير و تقنيات التدقيق الدولية و ان يتحلى بالاستقلالية و الموضوعية و رأي المهني .
- يقوم بأعمال التدقيق في جميع العمليات دون استثناء عمليات المالية وغير المالية وله صلاحيات للإطلاع على كل ما يحدث داخل المؤسسة .

المطلب الثالث : أهمية و أهداف التدقيق الداخلي

في الآونة الأخيرة ازدادت أهمية التدقيق الداخلي لكبر حجم المشروعات . و أصبح التدقيق الداخلي يحقق أهداف مهمة للمؤسسات .

الفرع الأول : أهمية المراجعة الداخلية

في الآونة الأخيرة ازدادت أهمية التدقيق الداخلي و ذلك لعدة عوامل زادت من أهميتها منها :

1 كبر حجم المشروعات و تعدد عملياتها

أدى ظهور مؤسسات المساهمة إلى كبر حجم المؤسسات و انفصال الإدارة عن الملكية مما أدى إلى عدم قدرة إدارة المشروعات على الإلمام بكافة الأشياء عن هذه المشروعات و بالتالي استوجب الأمر استخدام نظام رقابة الداخلية و حتى تطمئن الإدارة على سلامة نظام الرقابة الداخلية كان لابد من وجود التدقيق الداخلي الذي يعمل على تقييم كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

[1] داوود يوسف صبح ، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية** ، الطبعة الثانية ، اتحاد المصارف العربية ، لبنان ، 2010 ، ص 46-48 .

2 -انتشار الجغرافي و تزايد العمليات الدولية

مع كبر حجم المشروعات تم إنشاء فروع كثيرة في مناطق متباعدة أدى ذلك إلى إرسال المراجع الداخلي لمراجعة أعمال هذه الفروع و قد أطلق على هذا المدقق بالمدقق المتجول لمتابعة مدى التزام العاملين بالسياسات الإدارية و اقتراحات التعديلات . كما يعد الاتجاه نحو استخدام التدقيق الداخلي على نطاق الدول ظاهرة حديثة نسبيا بظهور شركات متعددة الجنسيات ازدادت الحاجة إلى التدقيق الداخلي .

3 -لا مركزية الإدارة

أدى كبر حجم المشروعات و إنشاء الفروع لها متباعدة جغرافيا إلى أن فوضت الإدارة العليا المركزية بعض السلطات إلى مديري هذه الفروع و يتم تقييم أداء هذه الفروع و حتى تتأكد الإدارة العليا من التزام هؤلاء المديرين بالسياسات المرسومة استخدمت المدقق الداخلي في ذلك .

4 -التوسع في احتياجات الإدارة

نجد أن الإدارة هي العميل الرئيسي لقسم التدقيق الداخلي و هي التي تحدد الخدمات التي تحتاجها من قسم التدقيق الداخلي و على إدارة هذه الأخيرة توفير هذه الاحتياجات ، حيث أدركت الإدارة انه يجب تحديد مسؤوليات التدقيق الداخلي في مجال التقارير المالية و الالتزام بالتشريعات و الأنظمة القانونية و قد تم توسيع نطاق عمل التدقيق الداخلي ليشمل مراجعة العمليات و الاستشارات و اقتراحات تحسين العمليات و ذلك لزيادة العائد .

5 -التحول إلى مراجعة الاختيارية

مع كبر حجم المشروعات و تعقد عملياتها لم يعد المدقق الخارجي يقوم بكافة العمليات و لكنه بدا يتحول الى المدقق الاختياري و هي مراجع عينة و يعمم ذلك على مجتمع العمليات .

ويعتبر من أهم ركائز نظام الرقابة الداخلية الفعال هو وجود تدقيق داخلي بالمؤسسة و على ذلك فانه من الناحية العملية كان لازما تواجد التدقيق الداخلي بالمؤسسة .

6 -تطور مفهوم المراقبة الداخلية

التدقيق الداخلي ربما تكون الآلية الداخلية الرئيسية لمراقبة جودة و نوعية أنظمة الرقابة بالمؤسسة و من ثم فان وظيفة التدقيق الداخلي سوف تختلف و تتفاوت اعتمادا على عوامل الخاصة بالمؤسسة و رغبة الإدارة في الحصول على تأكيدات و استشارات في مجال المخاطر و الرقابة .

ومن ثم يتضح أن تغير مفهوم الرقابة و ظهور اصطلاح المخاطر قد اثر على وظيفة التدقيق الداخلي التقليدي بدخولها مجالات جديدة لكي تكن ترتادها من قبل و أن الاتجاه الحديث للتدقيق الداخلي يتهم بمقدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المتغيرة و متابعة تحقيق الأهداف و السياسات المرسومة المؤسسة .

7 أعمال مفهوم السيطرة على المؤسسة

التدقيق الداخلي تمد الإدارة العليا بالتحليل و التقييم و الاستشارات و التوصيات عن الأنشطة التي تم فحصها و يمكنها اكتشاف وضع الغش تحديد الفرص و إضافة القيمة و زيادة العائد للمنشاة . فالتدقيق الداخلي الآن تتضمن نطاق واسع للرقابة و إدارة المخاطر و تعرف بأنها مشارك رئيسي في سيطرة الفعالة على المؤسسة.

وعلى ذلك فان أعمال مفهوم السيطرة على الشركة قد اثر على وظيفة المراجعة الداخلية التقليدية بدخولها مجالات جديدة لم تكن تراها من قبل و أصبح ينظر للمراجعين الداخليين لإرشاد ومساعدة كافة مستويات الإدارية في طلبهم لإطار الرقابي فعال خاص بالمنشاة و كمستثمرين ذوي خبرة لمساعدة الإدارة في تقييم المخاطر و أنظمة الرقابة للتأكد من تخفيض المخاطر التي تواجه المنشاة إلى مستويات المقبولة . [1]

الفرع الثاني : أهداف التدقيق الداخلي

من أهم الأهداف التي حددها معهد التدقيق الداخلين في الولايات المتحدة الأمريكية IIA نذكر مايلي :

- فحص وتقييم مدى سلامة و دقة و تطبيق الرقابة التشغيلية .
- فحص نطاق الالتزام بالسياسات الموضوعية و الخطط و الإجراءات .
- فحص إمكانية الاعتماد على بيانات الإدارة الموجودة داخل المؤسسة .
- تقييم الجودة الإدارة في تنفيذ المسؤوليات و المهام المخصصة .
- التأكد من الحماية المادية للأصول .

[1] ثناء علي قباني ، نادر شعبان السواح ، **مرجع سابق** ، ص ص 17- 23 .

- اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة و فعالية الدوائر التنفيذية و الأنشطة في الشركة للتأكد من صحة البيانات المالية و غير المالية ذات العلاقة و مدى الاعتماد عليها .
- مراجعة الإجراءات إدارة المخاطر و ما شملت عليه من مراكز الخطر بالإضافة إلى مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر .
- مراجعة إجراءات تقييم كفاية رأس المال الموظف .
- إعداد تقارير فصلة و دورية .
- تأكد من المخاطر التي قد تتعرض لها الهؤسسة قد تم معرفتها و تحديدها و تم اتخاذ إجراءات الملائمة لمعالجتها وتحديد تأثيرها و خسائر ناتجة عنها .
- تأكد من استخدام الموارد بشكل كفء و اقتصادي .
- تأكد من إن أهداف و أغراض الهؤسسة قد تم تحقيقها بشكل فعال .
- تخفيض تكاليف التدقيق الخارجي .
- يساعد في رفع مستوى أداء الإدارة نفسها عن طريق تعزيز طاقتها على الإدارة .
- تحديد التجاوزات على الهبادئ الإدارية و على القوانين و التنظيمات و التعليمات . [1]

الفرع الثالث : مخاطر عدم تحقق الأهداف

إن عدم نجاح التدقيق الداخلي في تحقيق واحد أو أكثر من أهداف التدقيق الداخلي في الشركة قد يؤدي إلى مخاطر نذكر منها مايلي :

- عدم دقة المعلومات التشغيلية والتنفيذية .
- عدم التقيد في إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعة والقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- ضياع أو فقدان الأصول .
- الاستخدام غير الاقتصادي للموارد .
- عدم تحقيق الأهداف الموضوعة والمخططة .
- إمكانية زيادة نسبة الخطأ أو الغش . [2]

المطلب الرابع : أنواع و معايير التدقيق الداخلي

[1] زمرة أسماء ، " **دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام معلومات المحاسبية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ،2013 ، ص 17 .

[2] داوود يوسف صبح ، **مرجع سابق**، ص 50.

الفرع الأول : أنواع التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم أنواع تدقيق الداخلي حسب موضوع التدقيق إلى أقسام متنوعة نورد منها الأتي :

- حسب موضوع و أوجه التدقيق .
- حسب طبيعة التدقيق .
- حسب الجهة التي تقوم بالتدقيق .

1 تدقيق داخلي حسب موضوع و أوجه التدقيق [1]

يقسم التدقيق الداخلي حسب موضوع التدقيق إلى الأنواع التالية:

1- 1 - التدقيق الداخلي المالي

يعني هذا النوع من التدقيق بمراجعة التقارير و السجلات و المستندات الثبوتية للتحقق من إن الموجودات و المطلوبات قد تم تسجيلها بدقة و تم إظهارها في ميزانية عامة وفقا للمعايير و من أن الإيرادات و الأعباء قد تم قيدها و تخصيصها و تقديرها بدقة و تم إظهارها في بيان الدخل وفقا للمعايير . وكذلك تحليل النشاط الاقتصادي للمؤسسة وفقا للمعايير .

1- 2 - التدقيق الداخلي الإداري

و يطلق عليه البعض تدقيق الإذعان أو الامتثال و هو عبارة عن مراجعة ضوابط المالية و ضوابط الأنشطة و ما له علاقة بالقوانين و التنظيمات لتحديد مدى الالتزام بالمعايير المعتمدة و للتأكد من مطابقتها مع ما هو موضوع و معد مسبقا و مدى الالتزام بالقوانين و التنظيمات المعمول بها .

1- 3- تدقيق العمليات التشغيلية

يتم تقييم أو انجاز أي مراجعة شاملة أو واسعة و مراجعة التحليلية للإجراءات التشغيلية للدوائر و الضوابط الداخلية لتقييم مدى ملائمة الاقتصادية و الكفاءة و الفعالية .

2 تدقيق داخلي حسب طبيعة التدقيق

يقسم التدقيق الداخلي حسب طبيعة التدقيق إلى الأنواع التالية :

[1] سعودي مبروك رياض،" **دور المراجعة في تحسين اداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 ، ص 6 .

2-1- التدقيق المستمر

التدقيق المستمر يعني التدقيق طوال السنة و على أعمال السنة إلا أن المقصود به في هذا المجال إتباع أسلوب التدقيق المستمر خلال السنة و في نهايتها بالنسبة للمعاملات و الأنظمة التي ترى الإدارة العليا في المؤسسة ضرورة متابعتها و مراجعتها بصورة مستمرة بسبب أهمية النشاط أو المهام أو بسبب ضخامة أو كبر حجم الأموال و البنود النقدية للحسابات المعنية و تحقيقا لأهداف معينة يحددها مجلس الإدارة أو إدارة العليا و قد يكون ذلك النوع من التدقيق قبل العمليات أي تدقيق المسبق أو بعد التسجيل في دفاتر بمعنى التدقيق اللاحق و ومن أمثلتها نذكر :

- الموازنات التقديرية .
- الإيرادات .
- الصندوق و البنوك .
- الموجودات الثابتة .
- البيانات المالية و المعلومات المحاسبية .
- أمان تكنولوجيا المعلومات .

2-2- التدقيق النهائي

يتم إجراء التدقيق النهائي بعد إقفال السنة المالية موضوع التدقيق و استكمالا إلى ما سبق القيام به في التدقيق المستمر من خلال التدقيق الفصلي أو المرحلي يتم التأكد من صحة البيانات المالية و المحاسبية المعدة بواسطة الإدارة المالية لتقديمها إلى الإدارة العليا و مجلس الإدارة و مطابقتها للبيانات الفعلية في السجلات المالية و المحاسبية ومن انه تم إعداد البيانات المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية ووفقا للقوانين و التنظيمات المرعية الإجراء و من أنها تظهر بصورة عادلة الوضع للشركة و نتائج الأعمال و التدفقات النقدية و التغيرات في الحقوق و أن الإيضاحات حول البيانات المالية هي كافية و ملائمة لأية جهة خارجية مثل التدقيق لخارجي او الجهات الرقابية مثل وزارة المالية .

2- 3- مهام التدقيق خاصة

يحدد مسؤول دائرة التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة نطاق أعمال مهام التدقيق الخاصة خلال سنة مالية معينة و يقصد بذلك الأعمال أو الأنشطة أو العمليات أو الأقسام أو الدوائر أو الإدارات التي ينبغي أن تشملها أعمال التدقيق الخاصة .ويتم تحضير برنامج التدقيق الخاص لكل مهمة وفقا لأهداف و نطاق المهمة الخاصة بموضوع التكليف , إلا ما ورد في برنامج التدقيق مع مهام الخاصة .

3 تدقيق داخلي حسب جهة التي تقوم بالتدقيق

يقسم التدقيق الداخلي حسب جهة القائمة بالتدقيق إلى الأنواع التالية :

- التدقيق الداخلي من خلال وحدة داخل المؤسسة

يقوم بالتدقيق الداخلي وحدة إدارية داخل الشركة و هي تنشا خصيصا و تحديدا للقيام بالتدقيق الداخلي تسمى إدارة أو دائرة أو قسم أو وحدة التدقيق الداخلي تكون استقلالا تاما عن الإدارة المسؤولة عن العمليات تنفيذية و لا تقوم بأي أعمال تنفيذية و يعين لها رئيس أو مدير أو مسؤول يسمى مدير التدقيق التنفيذي يتم تعيينه و تحدد تعويضاته و أتعابه من قبل مجلس الإدارة و يكون تابعا مباشرة له و له الصلاحية بالاتصال و التواصل و التقرير و الإبلاغ إلى المجلس مباشرة تطبيقا لمبدأ الاستقلالية .

- التدقيق الداخلي من خلال وحدة خارج المؤسسة

يمكن أن تكلف المؤسسة مصدرا خارجيا أو جهة خارجية متخصصة للقيام بمهام التدقيق الداخلي و ينطبق عليها مضمون ما ينطبق على وحدة التدقيق الداخلي فيما لو كانت داخل المؤسسة ولكن بشروط منها :

- أن يكون مستقلا تماما عن الإدارة المقررة في الشركة .
- أن يكون مصدر الخارجي مستقلا عن مفوض المراقبة .
- أن يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة . [1]

الفرع الثاني : معايير التدقيق الداخلي

[1] داوود يوسف صبح ، **مرجع سابق** ، ص ص 51-64 .

توجد معايير مهنية خاصة بالتدقيق الداخلي و كان من الطبيعي أن توجد لها منظمات مهنية خاصة و تشمل المعايير المهنية الحديثة للتدقيق الداخلي الصادرة من مجمع المدققين الداخليين IIA على خمس مجموعات من المعايير تغطي النواحي و الوظائف الرئيسية للتدقيق الداخلي و هي :

- **المجموعة الأولى :** معايير الاستقلال .
- **المجموعة الثانية :** معايير الحرفية المهنية .
- **المجموعة الثالثة :** معايير نطاق العمل (الفحص) الميداني .
- **المجموعة الرابعة :** معايير أداء وظيفة التدقيق الداخلي .
- **المجموعة الخامسة :** معايير إدارة قسم التدقيق الداخلي .

وكل مجموعة من هذه المعايير تعتبر بمثابة قسم يشتمل على مجموعة من الإرشادات و مجموعة من التعليقات ذات قيمة للمدققين الداخليين . و سنستعرض لكل مجموعة من المعايير على النحو التالي :

1 -المجموعة الأولى معايير الاستقلال

وتشمل هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية و هي :

1 1 -الاستقلال

ويعني استقلال المدقق الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها و بتحقيق الاستقلال عندما يقوم المدقق الداخلي بأداء عماه بحرية و بموضوعية و يسمح ذلك للمدقق الداخلي بإعطاء رأي غير متحيز و يتحقق الاستقلال بناء على الوضع التنظيمي و الموضوعية .

1 2 -الوضع التنظيمي

يجب أن يكون لإدارة التدقيق الداخلي وضع تنظيمي يسمح لها بأداء مسؤولياتها و يجب أن يحصل المدققين الداخلين على دعم الإدارة العليا و مجلس إدارة . ويجب أن يتمتع مدير إدارة التدقيق الداخلي على سلطة لكي تحقق له تلك الاستقلالية و توسيع نطاق عمل إدارته .
ويجب تحديد سلطات وأهداف ومسؤوليات التدقيق الداخلي في شكل مكتوب من قبل مجلس الإدارة .

1 3 -الموضوعية

يجب أن يكون المدقق الداخلي موضوعيا عند أدائه لوظيفة التدقيق الداخلي و تعتبر الموضوعية أمرا ذهنيا يجب أن يتحقق لدى المدقق الداخلي مع ضرورة تخصيص الأفراد على المهام لتفادي تعارض في المصالح . ويجب أن يتفادى المدقق الداخلي أداء مهام تشغيلية سيجعل موضوعيته غير متوافرة . [1]

2 -المجموعة الثانية معايير الحرفية المهنية لإدارة التدقيق الداخلي

وتحتوي هذه المعايير على عدد من المعايير الفرعية منها:

- يجب أن يتم المراجعة الداخلية بحرفية وبعناية مهنية .
- يجب أن توفر إدارة التدقيق الداخلي تأكيدا بان التقنية المهنية و الخلفية التعليمية لمدققين الداخلين في المستوى المقبول و مناسب لأداء المهام .
- يجب أن تمتلك إدارة التدقيق الداخلي على خبرة و المهارات والنظم المطلوبة لأداء المسؤوليات ومهام عملية التدقيق .
- يجب أن تعطى إدارة التدقيق الداخلي درجة التأكيد المناسب حول مدى ملائمة الإشراف على كافة أعمال التدقيق الداخلي التي تم أدائها .
- المدققين الداخليين يجب لن يلتزموا بالمعايير المهنية للأداء ويجب مراعاة هذا المعيار إلى ضرورة التزام المدقق الداخلي بالمعايير المهنية بالإضافة إلى دستور أخلاقيات التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين .
- المدققين الداخليين يجب أن يمتلكوا من الخبرة و المهارات اللازمة لأداء مهام التدقيق الداخلي والماما ببعض الأساسيات (محاسبة . القانون .الاقتصاد....) .
- يجب أن يكون لدى المدقق الداخلي المرونة في التعامل و الاتصال و قدرة على فهم العلاقات و الحفاظ عليها خاصة مع الأفراد الذين تم مراجعتهم .
- يجب أن يحافظ المدقق الداخلي على كفاءة المهنية من خلال تعليم المستمر . ويجب أن يكون لديه الماما بتطورات معايير التدقيق الداخلي و تقنيات و إجراءات .....
- يجب أن يبذل المدقق الداخلي العناية المهنية الكافية و الملائمة عند أداءه لمهام المراجعة الداخلية . [2]

3 -المجموعة الثالثة معايير نطاق العمل (الفحص الميداني)

[1] سعودي مبروك رياض، **مرجع سابق**، ص ص 501-502 .

[2] زمرة أسماء ، **مرجع سابق** ، ص 24 .

وتشمل هذه المعايير على مجموعة من المعايير الفرعية و هي :

حيث أشار هذا المعيار إلى ضرورة أن يشتمل نطاق عمل المدقق الداخلي على فحص و تقييم مدى دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية الخاص بالمؤسسة و درجة جودة الأداء في تنفيذ المهام .
وقد أشار هذا المعيار على دور الإدارة العليا و مجلس الإدارة في إعطاء الإرشادات عامة للمدقق الداخلي لتحديد الأنشطة التي يجب مراجعتها و قد حدد هذا المعيار ان الهدف الأساسي لمدقق الداخلي باعتباره المحدد الأساسي لنطاق عمله و حدد الأهداف الأساسية وتتمثل في :

3 1 -توفير معلومات ذات درجة عالية من النزاهة و القابلية للاعتماد عليها

يجب أن يتأكد المدقق الداخلي من نزاهة وقابلية الاعتماد على المعلومات المالية و التشغيلية و الوسائل المستخدمة في قياس و تصنيف و التقرير عن هذه المعلومات .وقد ألزم هذا المعيار بضرورة فحص و تقييم نظام المعلومات . وذلك لأهمية المعلومة لاتخاذ القرار و الرقابة

3 2 -الالتزام بالخطط و السياسات و الإجراءات و القوانين و اللواحق و الحماية المادية للأصول

- يجب على المدقق الداخلي أن يتأكد من أن جميع الأنظمة ملتزمة بالسياسات و الخطط و الإجراءات و القواعد فهناك للتحقق منها :

- التحقق من الأنظمة المساعدة .

- المصادقات الخارجية .

- يجب أن يتحقق المدقق الداخلي من وسائل الحماية المادية للأصول و تأكد من وجودها .

3 3 -الاستخدام الفعال و الاقتصادي للموارد

يجب أن يقم المدقق الداخلي مدى الفعالية الاقتصادية في توظيف الموارد و يجب أن يلاحظ أن إدارة مسؤولة عن وضع معايير تشغيلية تحكم و تقيس الاستخدام الاقتصادي و الفعال للموارد في حين أن المدقق مسؤول عن أربعة أمور :

- يجب أن يتأكد المدقق الداخلي من وجود معايير تشغيلية لقياس الاستخدام الفعال و الاقتصادي للموارد .

- إن المعايير الموضوعة مفهومة من جانب العاملين و هناك التزام بهذه المعايير من جانبهم .

- إن أي انحرافات عن معايير التشغيلية يتم تحديدها و توصيلها للأفراد المسؤولين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية .

- التأكد من إجراءات تصحيحية قد تم اتخاذها . **وقد حدد أربع مشاكل محتملة وهي :**

موارد غير مستغلة – عمل غير منتج – إجراءات غير مبررة من ناحيتها – توظيف اقل او اكبر من اللازم .

3 4 -وضع أهداف للعمليات التشغيلية و البرامج

يجب أن يقوم المدقق الداخلي بفحص العمليات التشغيلية و البرامج و ذلك للتأكد من أن النتائج تتفق مع الأهداف الموضوعة و للتأكد من انه قد تم تنفيذها وفقا لما هو مخطط له . [1]

4 -المجموعة الرابعة معايير أداء وظيفة التدقيق الداخلي

وتشمل هذه المعايير على مجموعة من المعايير الفرعية و هي :

4 1 -تخطيط التدقيق الداخلي

يجب أن يقوم المدقق الداخلي بتخطيط عملية المراجعة و تخطيط كل جزء من أجزائها و قد أوضح هذا المعيار أن عملية التخطيط يجب أن تكون موثقة من خلال هذه الخطوات :

- تحديد أهداف و نطاق عمل المدقق الداخلي و إجراءات التحقيق و درجة خطورة الأنشطة .

- الحصول على معلومات تمثل الخلفية للأنشطة محل التدقيق .

- تحديد الموارد اللازمة لأداء التدقيق .

- التواصل مع كافة أطراف التي تحتاج معلومات حول التدقيق .

[1] هلايلي إسلام ،" **المراجعة الداخلية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ،2013 ، ص 45.

- إجراء استقصاء أو مسح في محل التدقيق للحصول على ردود الأفعال و تعليقات الأفراد الخاضعين لتدقيق حول مناطق التي تحتاج التدقيق .

- يجب على برنامج التدقيق إن يحدد أهداف التدقيق .

- يجب تحديد توقيت و كيفية ولمن سيتم تقديم التقرير .

- كل الخطط وتعديلاتها يجب أن تكون موافقة مدير قسم التدقيق في شكل مكتوب .

4 2 - فحص و تقييم المعلومات

و قد ألزم هذا المعيار الداخلي بضرورة جمع و تحليل و تفسير و توثيق المعلومات لتدعيم نتائج عملية التدقيق. و أوضح ذلك :

- جمع المعلومات يجب أن يحكمه أهداف و نطاق عملية التدقيق الداخلي التحليلي .

- المعلومات يجب أن تكون كافية و مناسبة و نافعة و توفر أساس سليم لتوصل إلى نتائج و توصيات سليمة لعملية التدقيق .

- الإجراءات بما فيها أساليب المعاينة يجب أن يتم تحديدها بشكل مسبق و ذلك لأنه ربما يتسع نطاق هذه الإجراءات إذا كان هناك ضرورة لذلك .

- عملية جمع و تحليل و تفسير المعلومات يجب أن تتم تحت إشراف المدقق الداخلي و ذلك لتوفير التأكيد المعقول حول موضوعية التدقيق .

- يجب أن يتم إعداد أوراق التدقيق الداخلي من قبل المدقق الداخلي .

4 3 -توصيل نتائج التدقيق الداخلي

حيث ألزم هذا المعيار المدقق الداخلي بضرورة توصيله لنتائج عملية التدقيق الداخلي التي قام بإجرائها ،حيث يجب أن يتم إعداد تقرير في شكل مكتوب ، ويجب أن يكون موقعا ،وذلك بعد الانتهاء من عملية الفحص. وقد يتم تقديم تقارير دورية:

- يجب أن يكون التقرير مفهوم ،منطقي ،وأن يكون على أقل قدر ممكن من اللغة التقنية المتخصصة حتى يكون مفهوما لجميع العاملين قدر الإمكان ، وأن يحتوي على معلومات كافية لتدعيم الحقائق و الاستنتاجات التي يشتمل عليها التقرير .

- يجب أن يكون لهذا التقرير أثر بناء بحيث يكون له تأثيرا إيجابيا على الأطراف التي يراجعها المدقق الداخلي.
- أن الشكل التي يكون عليها تقرير التدقيق الداخلي و كذلك محتويات هذا التقرير تختلف بناء على عملية التدقيق ذاتها ولكن هناك حد أدنى مشترك في كافة أنواع التقارير و هو ضرورة احتوائها على هدف عملية التدقيق نطاق الفحص ، وأخيرا النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عملية التدقيق .
- يمكن أن يحتوي التقرير على معلومات تمثل الخلفية للموضوع محل المراجعة و يمكن أن يحتوي على ملخص لأمور معينة،مثل بعض المعلومات التفسيرية وبعض الاستنتاجات من تقارير تدقيق داخلي سابقة.

4 4 -المتابعة

يجب أن يتابع المدقق الداخلي عملية التدقيق الداخلي بعد إعداد تقريره النهائي عنها و ذلك للتأكد من النتائج و التوصيات التي اقترحها قد تم اتخاذ إجراءات مناسبة تجاهها ، حيث يجب أن يحدد المراجع الداخلي الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح أي نواحي قصوى،لذلك فإن المدقق الداخلي يجب أن يتأكد أن هذه الإجراءات التصحيحية قد حققت النتائج المرغوبة أو أن الإدارة و مجلس الإدارة قد أخذت بعين الحسبان الخطر المصاحب لتجاهل هذه الإجراءات التصحيحية. [1]

المجموعة5 : معايير إدارة قسم التدقيق الداخلي

يجب أن يدير مدير إدارة التدقيق الداخلي إدارته بشكل ألزم هذا المعيار مدير إدارة التدقيق الداخلي بضرورة القيام بما يلي :

- أن يحقق عمل إدارته الأهداف و المسؤوليات التي وافقت و ترغب فيها الإدارة.
- الاستخدام الكفء و الفعال للموارد الاقتصادية الخاصة بإدارته.
- أن عمل إدارة التدقيق الداخلي يتفق مع المعايير المهنية للتدقيق الداخلي التي نحن بصدد عرضها.
- و تشتمل هذه المعايير على مجموعة من المعايير الفرعية و التي تهدف إلى تحديد هدف و مسئولية إدارة التدقيق الداخلي ،مع بيان كيفية تخطيط إدارة التدقيق الداخلي ، لبرنامج لتأكيد الجودة وذلك من خلال المعايير التالية:

[1] عبد الوهاب نصر ، شحاته السيد شحاته ، **مرجع سابق**، ص ص 516-523 .

1 يجب أن يكون لمدير التدقيق الداخلي نظاما أساسيا و قائمة الأهداف و السلطات و المسؤوليات لإدارة التدقيق الداخلي .

2- يجب أن يضع مدير إدارة التدقيق الداخلي خطط لإدارته لتمكينها من تنفيذ المسؤوليات الخاصة بها ، وقد أوضح هذا المعيار الخطوات الخاصة بعملية وضع الخطط الإدارة التدقيق الداخلي و التي تشمل (وضع الأهداف ،ووضع جداول عمل ،ووضع الموازنات المالية ،و تقارير الأشرطة) .

ويحقق المعيارين السابقين لهدف و سلطة مسئولة و تخطيط إدارة التدقيق الداخلي.

3- يجب على مدير إدارة التدقيق الداخلي أن يضع سياسات و إجراءات لإرشاد فريق عمل التدقيق لأداء عملهم ، و قد أشار المعيار إلى أنه يجب أن تناسب هذه السياسات مع حجم و هيكل إدارة التدقيق الداخلي و درجة تعقد العمل الخاص به ،حيث عادة في الإدارات ذات الحجم الصغير لا يوجد لكتيبات ، وعادة يتم إدارتها بشكل غير رسمي من خلال الإشراف اليومي و العكس في إدارات ذات الحجم الكبير حيث يتم وضع سياسات شاملة و رسمية .

4- يلتزم مدير إدارة التدقيق الداخلي بوضع برنامج لاختيار و تطوير الموارد البشرية لإدارة التدقيق الداخلي و الذي يشمل على :

أ -وضع توصيف للعمل لكل مستوى من مستويات إدارة التدقيق الداخلي .

ب اختيار الأفراد ذوي الكفاءة و التأهيل المناسبين.

ج- تدريب و توفير فرص مناسبة للتعليم المستمر .

د- تقييم أداء أفراد إدارة التدقيق الداخلي على الأقل مرة واحدة سنويا .

هـ - إعطاء النصح و الإرشاد للمدققين الداخليين .

5 يجب أن يسعى مدير إدارة التدقيق الداخلي لإحداث نوع من التعاون و التنسيق بين مجهودات كلا من المدققين الداخليين و المراجعين الخارجيين و ذلك لتحقيق تغطية مناسبة لعملية التدقيق و لتدنية المجهودات المزدوجة . [1]

[1] العمري ياسين،" **مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين نظام المحاسبي**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 ، ص 25 .

المبحث الثاني : ضوابط أساسية للمراجعة الداخلية

عند القيام بتنفيذ عملية المراجعة الداخلية يجب على المراجع الداخلي إتباع مجموعة ضوابط تحكم عملية التنفيذ من حيث الطرق والخطوات ومختلف التقنيات المتبعة من أجل ضمان السير الحسن لعملية التنفيذ وكذلك تحديد موقع المراجعة في التنظيم الإداري .

المطلب الأول : موقع المراجعة الداخلية في التنظيم

إن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة تتناول المجال التقييمي في المؤسسة و كذلك الوقائي لأصول المؤسسة ثم النواحي الإنشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة المؤسسة، فإن مجالها يتسع و يجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، فالمدقق الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفة و مسؤولياته أمام الإدارة العليا، فهو يقيم عمل الغير و لكن لا يواجه الغير في العمل فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لهيئة الموظفين الذين يراجع عملهم، فالمدقق الداخلي مستقل في تنفيذ مهام وظيفته ولا يملك السلطة على إعطاء الأوامر بصفة مباشرة للموظفين، فهو يتأكد من التماشي مع السياسات و الإجراءات و السجلات و فحصه بغرض مسؤولية المخطئ، حيث أن ما يقوم به من فحص لا يبعد المسؤولية عن الأفراد الذين قاموا بالعمل.

إن أداء المدقق الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتمالها إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف إذ تعتبر استقلالية المدقق الداخلي أحد المعايير الهامة للتدقيق، و يعتبر هذا المعيار ضروريا لكفاءة تنفيذ برنامج التدقيق و لكن كيف يتسنى تحقيق هذا الاستقلال للمدقق الداخلي و هو موظف بالمؤسسة يقوم بتقديم خدماته للإدارة العليا، ففي ظل العلاقة الوظيفية للمدقق الداخلي لا يمكن أن يتحقق الاستقلال الكامل و من ثم يتحول الأمر إلى تحقيق نوع من الاستقلال في الوضع التنظيمي للمدقق الداخلي بالنسبة للإدارات و

الأقسام بالمؤسسة و الوضع الأمثل هو أن يتبع المدقق الداخلي تنظيم الإدارة العليا للمؤسسة و من مقتضيات الاستقلال أن يكون المدقق الداخلي بعيدا عن وضع السياسة و الإجراءات و إعداد السجلات أو الارتباطات أو أي عمل تنفيذي آخر يكون من الطبيعي أن يتولى مراجعته و تقييمه فيما بعد و في ظل هذا الوضع يقدم تقاريره لمجلس الإدارة أو معالجة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة. [1]

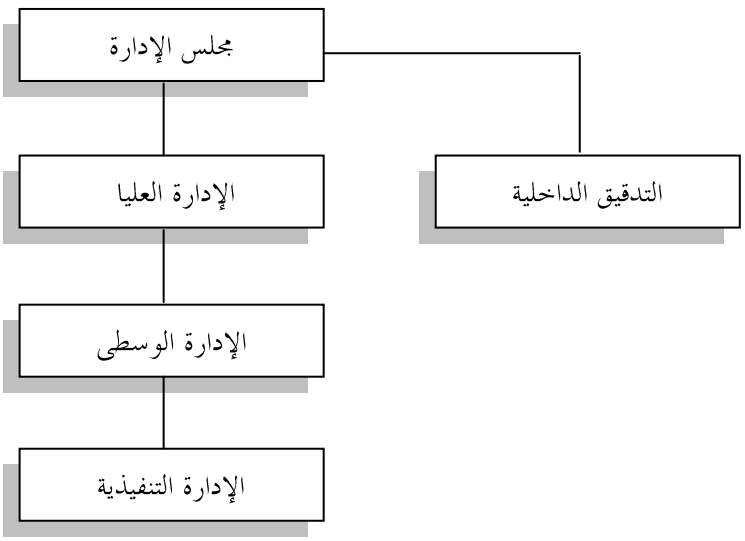
و من خلال هذا يمكن القول أن المدقق الداخلي مستقل في عمله من ناحيتين:

1. مكانه في التنظيم الوظيفي و ارتباط عمله بالمستويات العليا حيث أن تعضيد الإدارة له يحقق الاستقلال في عمله و تحقيق ما يوكل إليه من عمل، فرئيس إدارة التدقيق مسؤول أمام المستويات العليا للإدارة، نظرا لأن ما سيكشفه عمله أثناء تأديته له هو اهتمامات مجلس الإدارة.
2. إن المدقق الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص و التقييم و مراقبة التنفيذ لجميع أنشطة المؤسسة و لهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية أو تنفيذية.

من خلال هذا يجب أن تراعى استقلالية دائرة التدقيق الداخلي بشكل تام و أن تكون مربوطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا الذي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة و إصدار التعليمات و وضع الضوابط و الأنظمة – إصدار القرارات الإستراتيجية – قد تكون مرتبطة مع المدير العام و لكن لأجل ضمان تنفيذ التوصيات فمجلس الإدارة هو من يجب الارتباط معه.

و يمكن أن يظهر لنا موقع قسم أو دائرة المدقق الداخلي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01 : تموضع التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي

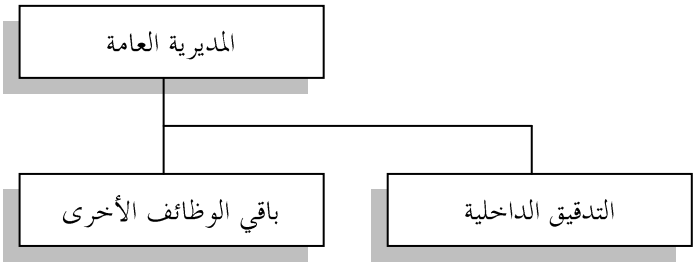


[1]– محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، **الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 1998،ص194.

المصدر: دراجي العربي ،" **المراجعة الداخلية و دورها في عملية اتخاذ القرار**" ، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة 2014، ص 18.

و من الممكن أن نجد موقع قسم أو دائرة التدقيق الداخلي يأخذ تموضعا آخر و هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : موقع التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي الرسمي



المصدر: دراجي العربي ، نفس المرجع، ص 18.

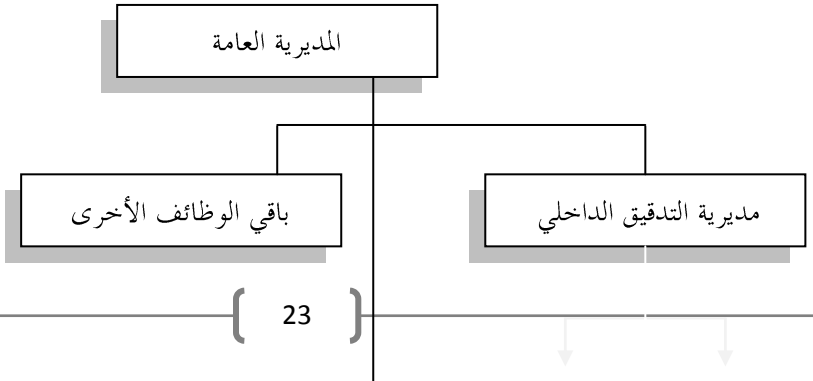
أما إذا أخذنا بعين الاعتبار مركزية المراجعة الداخلية فإننا نقف على ثلاث أنواع كما رأينا سابقا:

- تدقيق الداخلي المركزي ؛
- تدقيق الداخلي اللامركزي ؛
- تدقيق الداخلي مختلطة .

في كل نوع من هذه الأنواع يتخذ موضع التدقيق الداخلي موضعا معين.

فإذا أردانا أخذ النوع الأول فإن قسم التدقيق الداخلي يكون مماثل للشكل التالي :

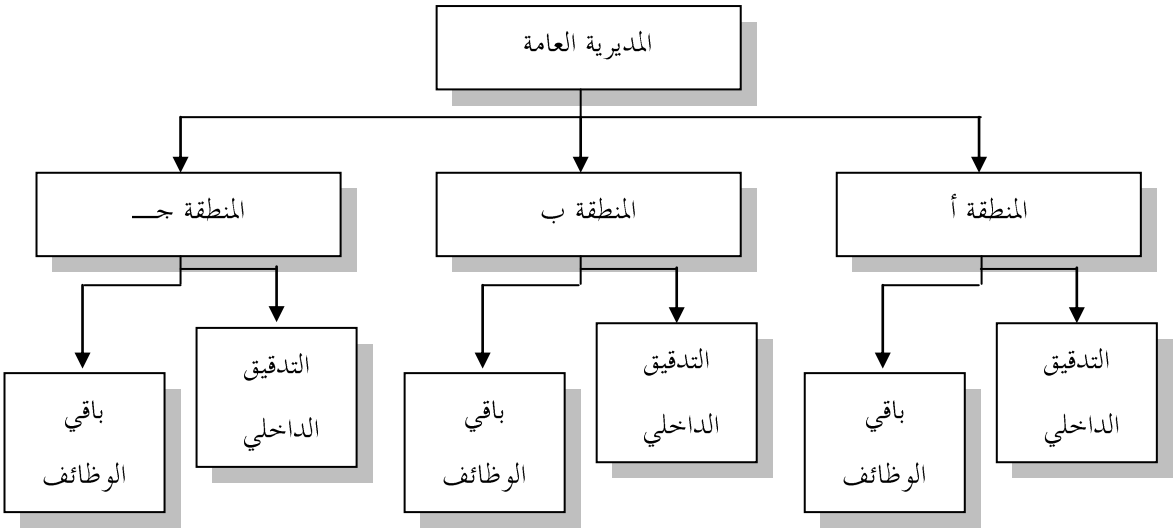
الشكل رقم 03 : تدقيق الداخلي المركزي



المصدر: هلال مريم ، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة بسكرة 2014 ، ص23 .

أما إذا أخذنا النوع الثاني فإن تموضع قسم المراجعة الداخلية يكون كما في الشكل

الشكل رقم04 : التدقيق الداخلي اللامركزي

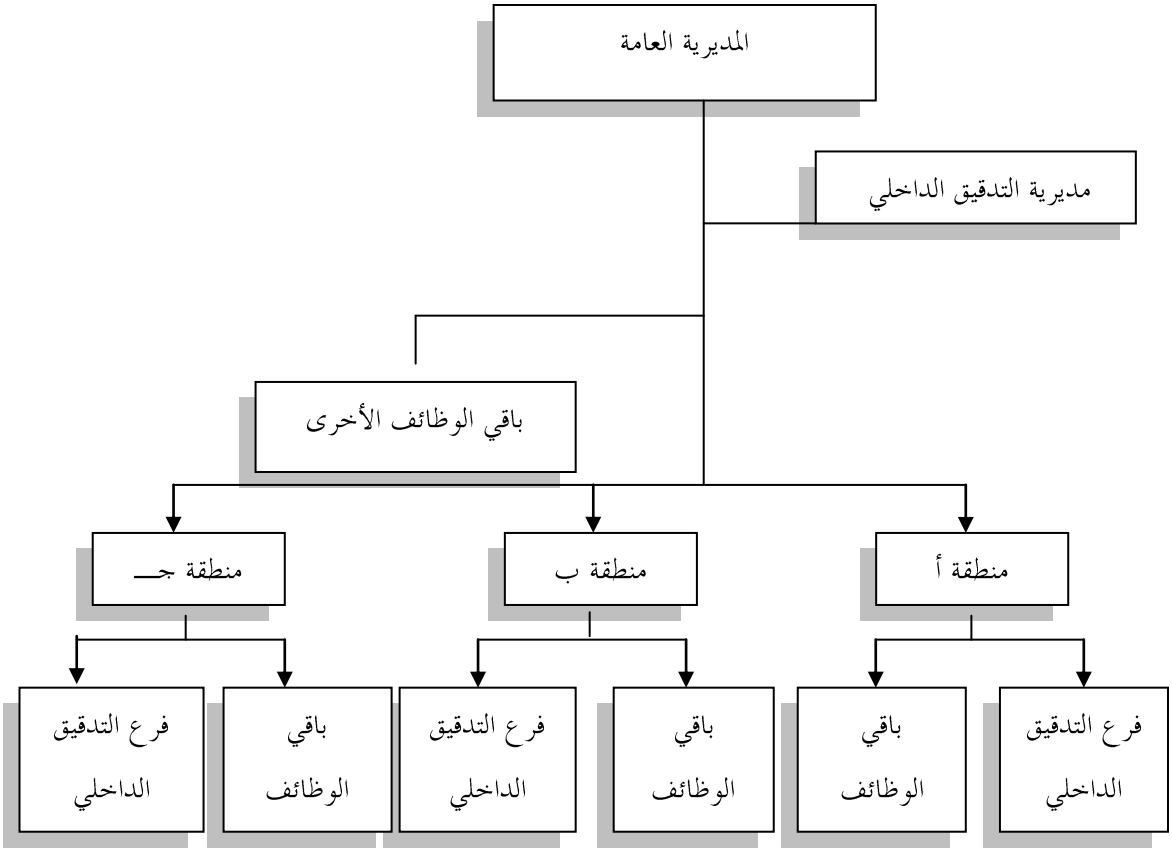


المصدر: هلال مريم ، **نفس المرجع** ، ص23 .

في هذا التموقع تنقص نوعا ما درجة الاستقلالية لأن وجود التدقيق الداخلي في كل منطقة من شأنه أن ينشأ نوعا من المصالح مما يضعف مدلول الاستقلالية.

أما النوع الثالث و المتمثل في التدقيق الداخلي المختلطة فيكون موقع التدقيق الداخلي كما في الشكل :

الشكل 05 : التدقيق الداخلي المختلط



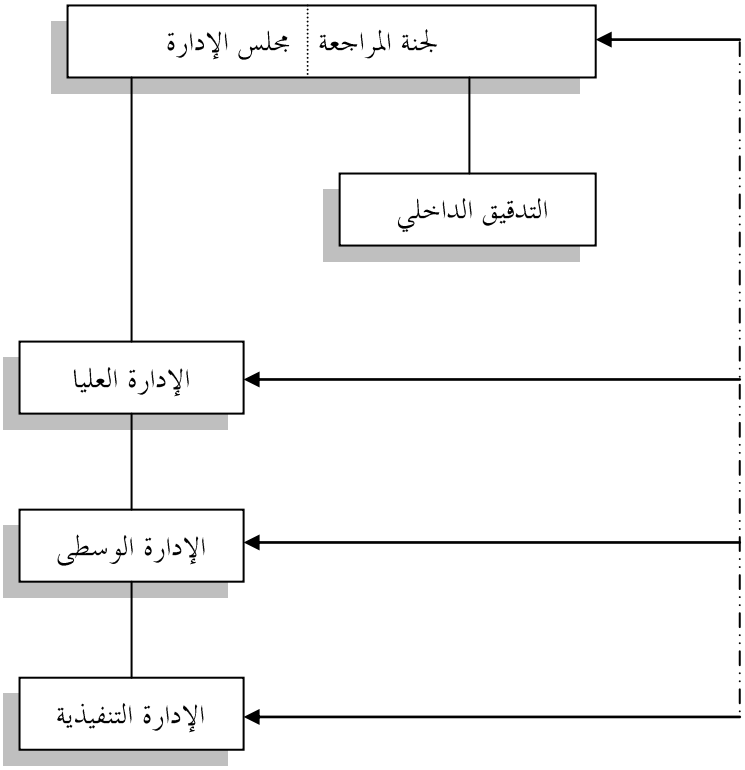
المصدر: هلال مريم ، **نفس المرجع** ، 23 .

في هذا النوع من التموضع نجد فيه أكثر استقلالية من النوع الثاني لأن الفروع التدقيق الداخلي المتواجدة في كل منطقة تعمل تحت وصاية مديرية التدقيق الداخلي التابعة للمديرية العامة.

و هذا النوع أقل استقلالية من النوع الأول لأن وجود فروع في كل منطقة من شأنه أن تنشأ فيه نوع من المصالح بفقد مدلول الاستقلالية على الأقل على مستوى المنطقة.

هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من الشركات نحو ما إنشاء ما يطلق عليه بلجنة التدقيق و تتكون لجنة التدقيق من أضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين و ذلك بغرض الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي، مما يزيد من استقلالية قسم التدقيق الداخلي عن الإدارة، و كلما زادت العلاقة بين لجنة التدقيق و قسم التدقيق الداخلي كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية و الموضوعية في الفحص و التقدير، و يجب أن تكون لجنة المراجعة مسؤولة على الأقل على الإشراف على توظيف، و ترقية، و مكافأة رئيس قسم التدقيق الداخلي (المشرف)، و يجب أن يتم اعتماد جميع السياسات و المعايير و الإجراءات الخاصة بالتدقيق الداخلي عن طريق لجنة التدقيق، فيكون بذلك توضع قسم التدقيق الداخلي وفقا للجنة التدقيق الداخلي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة [1] كالتالي:

الشكل 06 : تموضع التدقيق الداخلية داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة المراجعة

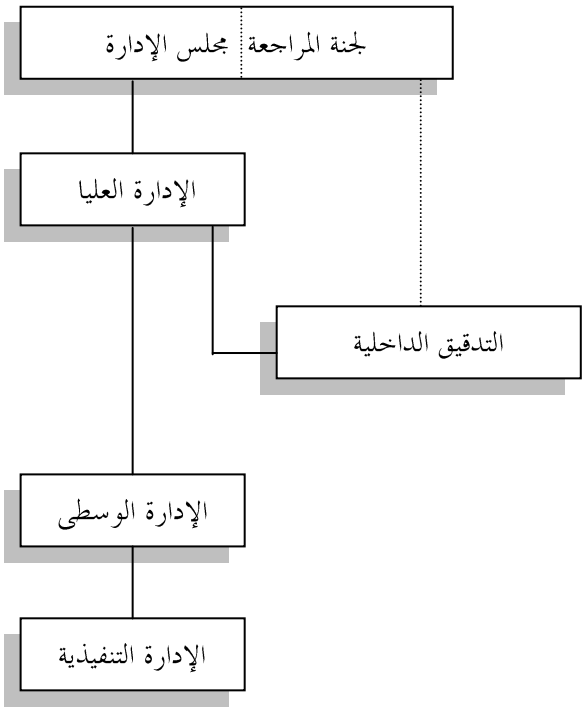


[1] نقاز احمد ، "**دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص مالية و محاسبة ، جامعة الاغواط ، 2007، ص 60.

المصدر: دراجي العربي ،**مرجع سابق** ، ص 19.

على الرغم من أن المساءلة الإدارية لقسم المراجعة الداخلية يجب أن تكون للجنة المراجعة، إلا أن الواقع العملي قد يختلف كثيرا عن ما يجب أن يكون، ذلك أن أعضاء لجنة المراجعة هم من أعضاء مجلس الإدارة غير المتفرغين و لديهم الكثير من المسؤوليات الأخرى خارج الشركة مما يجعل عملية إشرافهم على قسم التدقيق الداخلي أمرا من الصعوبة بمكان، نتيجة لذلك فإن أقسام التدقيق الداخلي تكون من الناحية العملية تحت المساءلة الإدارية للإدارة العليا كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 07 : موقع التدقيق الداخلي من الناحية العملية وفقا للجنة المراجعة



المصدر: دراجي العربي ،مرجع سابق ، ص 20.

تشارك لجنة المراجعة عادة في المساءلة الإدارية لقسم التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا و ذلك باعتماد توظيف، و فصل المشرفين على قسم التدقيق الداخلي و باعتماد جداول عمل هذا القسم و كذلك خططه التوظيفية و موازنة مصروفاته و مراجعة أداء المدققين الداخلين بالمشاركة في الإدارة العليا.

إن اتخاذ التدقيق الداخلي وضعا محددا يضمن استقلالية عملها عن باقي الوظائف من شأنه أن يؤهل عمل إدارة التدقيق الداخلي إلى القيام بعملية المراجعة بأحسن حال و بما يضمن فعالياتها، و بالتالي يكون مخرج نظام التدقيق الداخلي قابل للاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار على كل المستويات،إن وجود خلية أو قسم للتدقيق الداخلي داخل التنظيم الإداري – المؤسسة – من شأنه أن يكون له منعكس نفسي على سلوك لموظفين في كل مستوى إداري معين مما يؤدي بكل واحد منهم المحاولة من أن يؤدي عمله في أحسن حال و بالتالي اتخاذ قرارات بأقل احتمال خطأ. [1]

المطلب الثاني : أدوات التدقيق الداخلي آلية عملية للتدقيق الداخلي

للقيام بعملية ال تدقيق الداخلي يجب على المدقق استعمال أدوات وتقنيات وأتباع منهجية من أجل القيام بعملية التدقيق الداخلي.

الفرع الأول : أدوات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في مهمته عدة أدوات وتقنيات لتحقيق الأهداف التي تم التوصل إليها وهي:

وتوجد أدوات أساسية للقيام بعملية التدقيق الداخلي وهي كالتالي:

1 -**قوائم الاستقصاء:** وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة من الأسئلة والتي تناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل: عمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع.

ويقوم المدقق بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء، إلى مجموعة من الأسئلة تتعلق بّإحدى مجالات النشاط وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات "بنعم" أو "لا" حيث أن الإجابة ب"لا" تعني احتمال وجود نقص في الرقابة الداخلية.

2 -**أدوات الوصف:** وتتكون من :

أ -**الدراسة الوصفية:** وتتمثل في تقديم تعاليق من طرف الجهة التي تكون محل التدقيق ويعاب على هذه الطريقة بأنها تضيع الكثير من الوقت بحيث يمكن أن تكون الجهة التي هي محل التدقيق أن تتكلم عن بعض المعلومات إما بالتوسيع أو باختصار وتبقى نظرة هذه الجهة تختلف عن نظرة المدقق.

ب -**الهيكل التنظيمي:** يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقا من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظة والسرد التي قام بها في بداية المهمة، حيث يستعمل المراجع هذه الأدلة من أجل معرفة ما إدا كان هناك شخص واحد يقوم بعدة وظائف وأن يكون شخص بدون وظيفة.

[1] نقاز احمد ، **مرجع سابق** ، ص 61 .

ت **شبكة تحليل الوظائف:** تستخدم هذه الشبكة لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها.

ث **مسار المراجعة:** وهي طريقة تحليل يقوم من خلالها المراجع بعمله، حيث يبدأ من النتيجة المتوصل إليها إلى غاية المصدر وذلك عن طريق تدقيق كل الخطوات التي تتوسط بين النتيجة والمصدر وفي هذه الطريقة يجب على المدقق أن يقوم بعمله جيدا للبحث.

ج **خرائط التدفق:** عرفها الخبراء المتخصصين في المراجعة والمحاسبة على أن خريطة التدفق هي تعبير شكلي لمجموعة من العمليات المتتالية، حيث يتم وصف كل الوثائق المختلفة، مناصب العمل، القرارات المسؤوليات والعمليات التي تعرض برموز وأشكال مرتبطة فيما بينها حسب التنظيم الإداري للمؤسسة.

ح **ورقة الكشف وتحليل المشاكل:** وهي وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق بملئها كلما واجهته مشكلة ما أو خطأ أو ملاحظة نقائص، وتسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى توصيات وتتكون كل ورقة من العناصر التالية: المعاينة، الأسباب، النتائج، التوصيات.

خ **المعاينة الإحصائية:** يمكن تعريفها على أنها: خطة تطبق بطريقة تسمح باستخدام قوانين الاحتمالات للوصول إلى أراء حول المجتمع المراد دراسته، والمعاينة تعتبر العملية الشاملة التي تضمن تحديد العينة واختبار العناصر واختبارها وتقييم النتائج، ويتبع المدقق عند استخدام هذه الطريقة ثلاثة خطوات أساسية:

1 **تصور التسيير:** يقوم المدقق بتحقيق الأهداف المراد تحقيقها وهو يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الخطأ (أو الأخطاء) التي يريد المدقق أن يتحقق منها، ويقوم ب:

- تحديد درجة الثقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع المراد دراسته .
- تحديد معدل الخطأ المقبول أي الحد الأعلى كنسبة مئوية للخطأ المقبول لمجتمع ما ومعدل الخطأ المنتظر الوقوف عليه والذي ينبغي أن يكون أصغر من معدل الخطأ المقبول.

2 **اختيار العينة:** يقضي المدقق الداخلي معظم وقته عند قيامه بعملية التدقيق في تجميع الأدلة خلال فحصه لمختلف العمليات والوثائق حتى يكون أساسا لإبداء الرأي في تقريره النهائي، ففي السابق كان المدقق الداخلي يقوم بتدقيق جميع العمليات مراجعة تفصيلية، غير أن كبر حجم المؤسسات ومن ثم كبر حجم وتعقد العمليات التي تقوم، جعل من الصعب أو المستحيل تدقيق جميع العمليات، ولهذا وجب عليه القيام بالتدقيق الاختيارية والتي تعتمد أساسا على استعمال العينات الإحصائية وإخضاعها للفحص والاختبار. ونميز بين نوعين من العينات:

2-1- العينات غير الإحصائية: يعتمد أسلوب العينات غير الإحصائية على التقدير والحكم الشخصي للمدقق على ضوء مهارته، وفي هذا السياق فان المراجع يختار العينة دون اللجوء إلى قواعد الاحتمالات الإحصائية أو أي أسلوب رياضي.

2-2- العينات الإحصائية: عكس العينات غير الإحصائية، فالعينات الإحصائية تعتمد على قوانين الاحتمالات والطرق والجداول الإحصائية في تحديد حجم العينة، واختيار عناصرها، ومن ثم تقييم النتائج التي تتوصل إليها مع تعميمها على المجتمع محل الدراسة.

3 استغلال نتائج التدقيق: يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بنوعين من التحليل:

- تحليل كمي للنتائج بحيث يتأكد من أن الأخطاء التي تم الوقوف عليها لا تتعارض مع الأهداف المسطرة.
- تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات والتأكيد فيما إدا كانت تكرارية أم لا أو متعددة أم لا. [1]

الفرع الثاني : تقنيات التدقيق الداخلي

وتهدف هذه التقنيات لجمع أدلة كافية وصحيحة من أجل تدعيم عمل المدقق من حيث إبداء رأيه وتقديم توصيته إلى الإدارة العليا للمؤسسة وتتحدد هذه التقنيات حسب الأوضاع والميادين محل التدقيق ، وللتذكير فان هذه التقنيات لا تكفي وحدها بل لابد من تنسيق جميع التقنيات هي كالتالي:

1. **قوائم اختيارية:** وهي آليات نافعة في توفير معلومات تساعد على التفكير واتخاذ القرار ويمكن أن تستخدم لفحص الالتزام بإجراءات معينة.
2. **قوائم استقصاء:** وهي أدوات مفيدة لمواقف مباشرة أو عند تكرار عملية المراجعة كجزء من برنامج مستمر ومن الأفضل عدم تقييد الأسئلة بإجابات محددة.
3. **مقابلات:** يمكن القيام بتلك المقابلات لزيادة وعي الأعضاء وجمع المعلومات عن طريق القيام بطرح أسئلة مختلفة تتعلق بنظم الإدارة ومختلف الأمور المتعلقة بنشاطات المؤسسة.
4. **الملاحظة:** مراقبة كيف يمكن أن توفر العملية المنفذة صورة أكثر واقعية لمدى الالتزام بإجراءات محددة مقارنة بما يمكن الحصول عليها وتكون عملية الملاحظة على الأصول و الوثائق والتصرفات في المؤسسة.
5. **المناقشة:** من المعتاد أن تتم مع الموظفين الرئيسيين للمواقع لاحظاهم بأنشطة التدقيق الداخلي وما ومطلوب منه.
6. **التقرير:** يتم توثيق وتسجيل نتيجة التدقيق الداخلي في تقرير يوضح النتيجة المتوصل إليها ونوع التقرير ومختلف التفاصيل المتعلقة بعملية التدقيق. [2]

المطلب الثالث : مراحل التدقيق الداخلي

تنقسم مراحل التدقيق إلى التدقيق الداخلي إلى مراحل أساسية و هي :

- الاتصال و قبول المهمة .
- تحضير المهمة .
- التخطيط للمهمة .

---

1 زعومة خير الدين ، "**دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة، 2013، ص 21 .

2 عيادي محمد لمين،" **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم النظام المحاسبي** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ، 2007 ، ص 119 .

- تنفيذ المهمة .
- التقرير والمتابعة .

هذا هو الحال عندما تكون مؤسسة خارجية مستقلة مكلفة بالقيام بمهمة التدقيق إما في حال كان التدقيق الداخلي هو وحدة داخل الشركة فان المرحلة الأولى الاتصال و القبول بالمهمة لا يتم الأخذ بها .

- **المرحلة الأولى : الاتصال و قبول المهمة**

ان هذه المرحلة تطبق فقط في حال كان التدقيق الداخلي هو مؤسسة خارجية مستقلة مكلفة بالقيام بمهمة التدقيق الداخلي ففي هذه المرحلة يتم الاتصال بالمؤسسات المتخصصة في مجال التدقيق الداخلي للطلب منها تقديم عروض للقيام بمهمة التدقيق الداخلي. وبدورها في حال استعدادها لذلك تجري دراسة مبدئية أولية عن الشركة على الشكل التالي:

1. **عروض الخدمات :**

تقديم عرض الخدمات الذي يوضح المهمة, الهدف, الفترة موضوع التدقيق , طريقة القيام بالمهمة,الوقت التقارير أنواعها ومواعيدها, الأتعاب وطريقة الدفع ...

2. **كتاب التكليف/التعاقد :**

في حال قبول الشركة عرض تقديم خدمة التدقيق الداخلي ,يتم إصدار كتاب تكليف أو تعاقد يوثق و يؤكد مهام الجهة المكلفة بالتدقيق الداخلي للمهمة ,الصلاحية, النطاق والمدى و التوقيت ومسؤولية كل من الإدارة و المدقق و المتطلبات الواجب على الإدارة تأمينها لشركة التدقيق المتخصصة و التقارير الدورية الواجب إصدارها و مواعيدها و الأتعاب و طريقة الدفع ... [1]

المرحلة الثانية : تحضير المهمة

في هذه المرحلة يقوم المدقق بالتحضير للقيام بالمهمة عن طريق تحديد المعلومات الواجب الحصول عليها ومكان وجودها وتحديد الأطراف التي يمكنها أن تساعده والعمل على التركيز في إعداد برنامج سليم لأداء المهمة وتمر هذه المرحلة بعدة خطوات .

أ- الأمر بالمهمة

الأمر بالمهمة هو عبارة عن التفويض الذي تمنحه الإدارة العامة إلى مصلحة التدقيق الداخلي بهدف إعلام المسؤولين عن عملية التدقيق ويخضع إلى ثلاث مبادئ :

[1] داوود يوسف صبح، **مرجع سابق**، ص 243 .

- لا يقرر المدقق الداخلي بمفرده عن مهمته، وإنما يقوم بالمهام التي تطلبها الإدارة العامة.
- يجب أن يصدر الأمر بالمهمة من سلطة مؤهلة عادة الإدارة العليا أو لجنة التدقيق .
- إعلام المسؤولين الذين لهم علاقة بالمهمة.

ب- مرحلة التعود

تتطلب هذه المرحلة من المدقق الداخلي قدرا من الثقافة المالية ،التسييرية والتقنية تساعده على فهم الموضوع الذي هو بصدد تدقيقه .

وتخضع مدة مهمة التدقيق الداخلي إلى درجة تعقد الموضوع وإلى مؤهلات المراجع ووفرة المعلومات،الوثائق وملفات العمل الخاصة بمهمات المراجعة السابقة.

ومن خلال هذه المعلومات يقوم المراجع بإعداد خطة التقارب ويهتم المدقق ب:

- فهم تنظيم الوحدة بشكل دقيق .
- فهم الأهداف والمحيط .
- التعرف على تقنيات العمل المستخدمة .
- المضمون الاقتصادي والاجتماعي .
- معرفة المضمون التنظيمي للوحدة .
- عمل الوحدة .

ج – خطة التقارب

وهي وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط (الوظيفة أو الإجراء) الخاضع للتدقيق إلى مجموعة أعمال أولية سهلة الملاحظة ويتطلب وضع خطة التقارب مايلي :

- تقسيم النشاط إلى أعمال أولية.
- الإشارة إلى الهدف والفائدة من الأعمال الأولية .

وتظهر خطة التقارب في جدول من عمودين يبين الأهداف والأعمال .

د- تحديد مواقع الخطر:

يقوم المدقق بتحديد مواقع الخطر وتعريفها والكشف عن المشاكل والنقائص وتقديم التوصيات لمعالجتها ويقوم المراجع بإكمال جدول خطة التقارب بإضافة :

- **عمود ثالث :** يحدد الخطر المتعلق بكل عمل .
- **عمود رابع :** ملخص للخطر في ثلاث مستويات: عال ، متوسط ، ضعيف.
- **عمود خامس:** سائل الرقابة الداخلية لإبطال هذه المخاطر بالاعتماد على الإجراءات، المعايير، الإشراف، الأدوات الملائمة أو الأفراد المؤهلين.
- **عمود سادس:** الإشارة إلى الإجراءات ذات أهمية هل موجودة أو العكس وإن كانت وسائل أخرى تتحكم في العمل .

و- التقرير التوجيهي:

وثيقة تعرض الأهداف التي يريد المدقق الداخلي تحقيقها ويبرم هذا العقد بينه والأطراف الأخرى التي ستخضع للتدقيق ، ويقوم بإعداده المدقق ثم يعرضه للطرف الآخر للمصادقة عليه وله الحق أن يعطي وجهة نظره فقط والقرار الأخير للمدقق الداخلي ويعرض التقرير التوجيهي مايلي :

-الأهداف العامة: تتعلق بالأهداف الدائمة للرقابة الداخلية والمتمثلة في حماية الأصول، دقة المعلومات، احترام القواعد والتعليمات، تعظيم الموارد.

- **الأهداف الخاصة:** تتعلق بمختلف إجراءات الرقابة التي سيتم اختبارها من طرف المدققين وتتعلق بمواقع الخطر المحددة مسبقا.

- **مجال التدخل:** يقترح المدققون تدخلاتهم لتحقيق أهداف التدقيق من جانبين ،الأول يتعلق بمجال العمل الوظيفي، الفروع التي ستخضع للمدقق في إطار هذه المهمة،والثاني يتعلق بمجال العمل الجغرافي (مصنع،منطقة). [1]

- **المرحلة الثالثة : التخطيط للمهمة**

وهي المرحلة التمهيدية في التدقيق ، حيث يقوم المدقق بالإطلاع على المنشأة بغرض كسب معرفة ومعلومات عن المنشأة وهذا من أجل تكوين الملف الدائم للمنشأة، وتتم هذه المرحلة عبر ثلاث خطوات هي:

1 -**الدراسة الأولية للمنشأة**

وهي تقتضي أن يقوم المدقق بدراسة أولية لنشاط المنشأة حيث تحصل على مختلف البيانات والمعلومات عنها مثل "اسم وعنوان وتاريخ نشأة المؤسسة ، شكلها القانوني، تنظيمها الإداري، نظام المراقبة الداخلية المطبق فيها، طرق الإنتاج وقنوات التوزيع وكذا الإجراءات المحاسبية المتبعة..."وغيرها من المعلومات التي يرى ضرورة الحصول عليها كما يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف في نظام المنشأة وهذا لكي يحدد الإجراءات التفصيلية التي تندرج في برنامج التدقيق .

2 -**إعداد برنامج التدقيق**

ويتم إعداد هذا البرنامج بتحديد الأهداف التي يريد الوصول إليها، كما يظهر البرنامج نطاق العمل المطلوب من المراجع وكذلك الإجراءات التي سوف يتخذها أثناء أداءه للمهمة المكلف بها، فبرنامج التدقيق هو عبارة عن قائمة تحتوى على إجراءات التدقيق الواجب إتباعها للتحقق من البنود الواردة بالقوائم المالية لغرض الوصول إلى الأهداف الموضوعة مسبقا، وهذه الإجراءات هي الخطوات التفصيلية لعملية التدقيق.

3 -**توزيع الاختصاصات**

[1] مغريش هارون ،" **دور المراجعة الداخلية في تحسين مردودية المالية في مؤسسة اقتصادية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013، ص 31 .

ويقصد به تحديد موظفي مكتب التدقيق واختيار الكفاءات المناسبة، كما يجب على المراجع التوفيق بين المهارات المطلوبة وكفاءة الأفراد العاملين معه، هذا باعتباره المسؤول الأول والوحيد أمام إدارة المؤسسة ومختلف الأطراف المعينة بنتائج التدقيق .

4 -**القيام بالتدقيق**

في هذه الخطوة يقوم المراجع بعمله بصفة فعلية وتطبيق مختلف الإجراءات المتعلقة بها وكما تم تحديدها في البرنامج، وقد تختلف هذه الإجراءات تبعا لاختلاف طبيعة نشاط المنشأة ونوعية الصعوبات التي يمكن أن يصادفها. إلا أن هناك عناصر مرتبطة بأداء المراجعة هي:

- **التحقيق :**

ويعني التأكد من مدى صحة ودقة العمليات وقدرة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ويجب في التحقيق التفريق بين الحقائق والآراء، بحيث يعتمد التحقيق أساسا على العمليات والحسابات وهو العنصر المشترك بين التدقيق الداخلي و الخارجي .

- **التحليل:**

وهو يقتضي الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الوقاية الداخلية والحسابات والإجراءات المحاسبية ومختلف السجلات والمستندات داخل نطاق الفحص.

- **الالتزام:**

ويقصد به مدى التوافق بين السياسات الإدارية من جهة أخرى الانضباط في التنظيم.

- **التقييم:**

وهو التقييم الشخصي للمراجع عن مدى كفاءة وفعالية مختلف السياسات المعمول بها في المؤسسة ، بغية ترشيد الإجراءات وتطوير الأداء وتقديم الاقتراحات كذلك.

- **التقرير:**

بحيث يبرز فيه المدقق النشاط الذي كان محل الفحص ومدى أهميته والطريقة التي تمت بها المعالجة مع النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة، ويفضل عرض هذا التقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص وهذا لتجنب تشويه الحقائق أو سوء تقدير بعض الأمور. [1]

5 - المرحلة الرابعة : تنفيذ المهمة

يتم تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية وفقا لمخطط المراجعة المعد مسبقا والموافق عليه من طرف مدير المراجعة، يجب على فرق التدقيق خلال مختلف مراحل تنفيذ مهمة التدقيق أن يجمع كافة المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمهمة الموكلة إليه، كما يجب توثيق مهمة المراجعة بأوراق عمل مؤيدة بمعلومات ومستندات ثبوتية داعمة لعملية التدقيق وتظهر أهمية التوثيق في أنها:

- تساعد في التخطيط وفي تنفيذ عملية التدقيق .
- تساعد إدارة المهمة، في الإشراف ومراجعة أعمال التدقيق .
- تدعم وتعزز وتثبت عملية ونتائج وتوصيات التدقيق الناتجة عن أدلة المراجعة من أعمل المراجعة المنجزة.

وفيما يلي أنواع الإثباتات وكذلك التأكيدات التي يجب توافرها في البيانات المالية:

أولا: الإثباتات ومستوى التأكيد

1 - **الإثبات الأفضل:** وهو الإثبات المكتوب الأصلي الملائم الكافي (النسخة الأصلية للمستند).
2 - **الإثبات الثاني أو القانوني:** هو صورة مصادق عليها عن الإثبات الأصلي.
3 - **الإثبات المباشر:** الذي يبرهن بصورة مباشرة دون الحاجة إلى الاستنتاج.
4 - **الإثبات الظرفي:** يبرهن عن واقع بسيط يمكن عبره استنتاج وجود واقع أولي هام بالنسبة للموضوع قيد التدقيق .
5 - **الإثبات القاطع:** وهو الإثبات الذي لا يمكن نقضه والذي يوصل إلى نتيجة منطقية واحدة.
6 - **الإثبات المساند:** عبارة عن إثبات إضافي مكمل لإثبات آخر ويدعم أمر أو نقطة مؤيدة معينة.
7 - **الرأي المثبت:** هذا النوع غير مقبول إلا إذا صدر عن خبير في مجال الموضوع أو الأمر المراد اثباته.
8 - **الرأي المنقول أو المسموع:** إثبات ينتقل بالسمع والأحاديث وهو أدنى درجة من الإثباتات.

ثانيا: التأكيدات

[1] لعباشي محمد عادل ،" **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم النظام المحاسبي**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة ، 2013، ص 50 .

من المعلوم أن كل من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي يجب أن يتناولا الاختبارات التفصيلية اللازمة للتأكد من التوكيدات الضمنية في البيانات المالية، وهذه التأكيدات هي التالي:

1 - **الوجود أو الحدوث:** أي أن الموجودات أو المطلوبات موجودة بتاريخ معين وما إذا كانت العمليات المالية المسجلة قد حصلت خلال فترة معينة.

2 - **الاكتمال:** أي أن العمليات والحسابات الواجب إظهارها في البيانات المالية قد تم إدراجها فعلا.

3 - **الحقوق والالتزامات:** أي أن عناصر الموجودات تمثل حقوق للمؤسسة. والمطلوبات تمثل التزامات عليها بتاريخ معين.

4 - **التقييم أو التخصيص:** أي عناصر الموجودات والمطلوبات والإيرادات أو الأعباء المسجلة في البيانات المالية قد تم إدراجها بالقيمة الصحيحة.

5 - **العرض والإفصاح:** أي أن عناصر معينة في البيانات المالية قد تم تصنيفها وتفصيلها وعرضها والإفصاح عنها بشكل صحيح. [1]

- المرحلة الخامسة : التقرير والمتابعة

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة لمهمة المراجعة الداخلية و التي تنتهي بإعطاء تقرير نهائي يسلم لطالب خدماتها وتمر بالمراحل التالية:

1- التقرير الأولي للتدقيق :

يتم إعداد هذا التقرير من خلال أوراق إبراز وتحليل المشاكل، والتي تشتمل على كافة المشاكل والانحرافات والمخالفات التي اكتشفت ، وهذا التقرير يعتبر أساس إعداد التقرير النهائي.

2 - حق الرد من الأشخاص المراجعة أعمالهم :

يتم عقد اجتماع بين فريق التدقيق الذي قام بتنفيذ مهمة التدقيق والأشخاص المراجعة أعمالهم، وفي هذا

الاجتماع يقوم فريق التدقيق بعرض الملاحظات والنتائج التي توصلوا إليها مدعمه بالأدلة المؤيدة لها، إضافة إلى التوصيات المقترحة بعدما يتدخل الأشخاص التدقيق أعمالهم بالرد على تلك الملاحظات والنتائج والتوصيات، من خلال التبريرات والتوضيحات والانتقادات التي يقدموها إن كان لديهم .

3- تقرير التدقيق الداخلي

[1] حسن روينة ، "**مراجعة الداخلية للمخزونات** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ،2014 ، ص 19 .

يرسل التقرير النهائي للمراجعة الداخلية للمسؤولين المعنيين و الإدارة ،لإعلامهم بنتائج المراجعة المتعلقة بقدرة التنظيم محل المراجعة بالقيام بمهامه، مع ذكر المشاكل والأخطاء من أجل تحسينها وإيجاد حلول ومقترحات لها و يعتبر التقرير المراجع الداخلي من أهم الوثائق التي تحضرها مصلحة المراجعة الداخلية . ويتكون تقرير المراجع الداخلي من مايلي :

- **جدول الإرسال والصفحة الرئيسية** وتتضمن مايلي :
- عنوان المهمة، تاريخ إرسال التقرير، والتذكير بالأمر بالمهمة.
- أسماء المدققين المشاركين في المهمة وأسماء رؤساء المهمات.
- أسماء الأطراف التي سيوجه لها التقرير المستفيدين من التقرير والطرف المسئول عن تتبع التوصيات.
- وضع كلمة سرية ومنع تصوير نسخ من التقرير.

- **الفهرس، المقدمة والعرض**
- الفهرس مفصل
- المقدمة قصيرة وتتضمن تذكير بمجال العمل وأهداف المهمة، وصف قصير لتنظيم الوحدة أو الوظيفة التدقيق .
- العرض يسمح بتقديم صورة عن عمليات المدقق .

4- متابعة تنفيذ التوصيات :

وتعتبر الخطوة الأخيرة من مراحل النتائج وتأتي بعد اقتراح المدقق الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها، بناءً على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته.

فالمدقق الداخلي يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات، وتنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة. [1]

[1] جوامع محمد ابراهيم ، "**مساهمة المراجعة الداخلية في تسيير المخزونات** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 ، ص 50 .

المبحث الثالث : تأثيرات التدقيق الداخلي على الرقابة الداخلية

المطلب الأول: تعريف نظام الرقابة الداخلية

التعريف : عرفت الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة (IFAC) التي وضعت المعايير الدولية للمراجعة (IAG) " أن نظام الرقابة الداخلية يحتوي على الخطة التنظيمية ومجموعة الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية بغية دعم الأهداف المرسومة لضمان إمكانية السير المنظم والفعال للأعمال، هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسات الإدارية، حماية الأصول، رقابة واكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدى كمال الدفاتر المحاسبية وكذلك الوقت المستغرق في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصداقية "[1].

التعريف: عرف مكتب المحاسبة العام الأمريكي (GAO) الرقابة الداخلية على أنها: " خطة للتنظيم وكل الطرق الخاصة باستعمال الأصول التي تمتلكها الوحدة والمحافظة عليها، ومراجعة مدى دقة وتوثيق البيانات المحاسبية، الرقابة المحاسبية وتحسين الهيكل التنظيمي والعمل على تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية،

[1] طواهر محمود التهامي، مسعود الصديقي، **مراجعة و تدقيق حسابات اطار نظري و ممارسة تطبيقية** ، ديوان مطبوعات الجامعية ، جزائر، 2003 ، ص 85.

البرمجة، الكفاءة، الاقتصاد، الفاعلية، وتشجيع التعاون بين العاملين وإتخاذ السياسات الإدارية المناسبة للرقابة الإدارية."[1]

المطلب الثاني : أنواع نظام الرقابة الداخلية

يـــــــــــرتبط نظـــــــــام الـــــــــــرقابة الداخلية بكـــــــــل النظم الأخرى في المؤسسة ويتكامل معها وذلك لتعدد أنواعه التي نذكرها في ما يلي:

1 -**نظام الرقابة الإدارية:** وتشمل الـــــــــــخطة التـــــــــــنظيمية، ووســـــــــائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق اكبر قدر ممكن، من تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية، وهي تعتمد في سبيل تحقيق هدفها وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية، ودراسات الوقت والحركة وتقارير الأداء، والـــــــــــرقابة عـــــــــــلى الـــــــــــجودة والـــــــــــموازنـــــــــات التقديرية والتكاليف المعيارية ، واستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرا مج التدريب المتنوعة للمستخدمين، وهـــــــي كما نرى متعلقة بطريقة

غير مباشرة بالسجلات المحاسبية منها أو المالية، ولها عدة أدوات تتمثل في ما يلي:

الإجراءات : تسمى الخطوات التي تتخذ لتنفيذ الخطة بالإجراءات،

القواعد : هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة

2 – نظام الرقابة المحاسبية : وتشمل الخطة التنظيمية ، وجميع وسائـــــــــــل التنسيق الهادفة إلى اختبار البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات، ودرجة الاعتماد عليها

3– نظام الضبط الداخلي : ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائـــــــــــــل التنسيق، والإجـــــــــــــراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع، من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال . [2]

[1] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة ، **مرجع سابق**، ص55.

[2] مريم هلال ، **"دور المدقق الداخلي في تسيير المخاطر"**، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2014. ، ص 45.

المطلب الثالث : مكونات نظام الرقابة الداخلية

تتكون الرقابة الداخلية من خمسة عناصر رئيسية، ويؤكد مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولي في معيار التدقيق الدولي(315) إلى أن تقسيم الرقابة الداخلية إلى خمسة عناصر ويوفر إطارا مفيدا للمدققين لإعتبار كيف يمكن أن تؤثر مختلف نواحي الرقابة الداخلية للمؤسسة على التدقيق ولا يعكس التقصي بالضرورة كيف تعتبر وتنفذ المؤسسة الرقابة الداخلية، لذلك فإن مكونات الرقابة الداخلية تشمل العناصر الخمسة التالية:

أ. **محيط الرقابة:** إن استجابة الأفراد داخل المؤسسة المتمثلة في تنفيذ إجراءات الرقابة المنصوص عليها من طرف المؤسسة ما هو إلا إدراك منهم أن الرقابة شيء هام, وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا راجع كله إلى اهتمام المؤسسة بها, وفي حالة العكس لن يتم تحقيق الأهداف.

ب.تقدير الخطر: يعد تقدير الخطر جزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات, لذلك وجب على المؤسسة إتباع إجراءات رقابة خاصة بتقدير المخاطر وهذا من أجل التعرف عليها ومحاولة التقليل حدتها.

ت.أنشطة الرقابة: تعتبر أنشطة الرقابة ثالث عنصر تدخل في تكوين نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة, ويتخذ المدقق كأحد المعايير لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة محل الدراسة, وتتمثل أساسا في الأنشطة التي يمارسها كل فرد والتي تسمح له بتسيير أعماله, في إطار احترام المبادئ العامة لنظام الرقابة الداخلية المتبع.

ث.الإعلام والاتصال: يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة, لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها لمعالجتها وإيصالها لمختلف المستويات التسييرية بالمؤسسة, عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدفق تلك المعلومات, وإعداد التقارير بإبداء الرأي حول كل نشاط.

ج.المتابعة: ويهتم هذا المكون بمكونات الرقابة الداخلية، بالمتابعة المستمرة والتقييم الدوري، لمختلف مكونات النظام وتحديد مدى الالتزام بتنفيذ الرقابة، في ظل التصميم الموضوع لها وتحديد إمكانية تعديلها، بما يتلاءم وتغيير الظروف المحيطة . [1]

المطلب الرابع : الأهداف نظام الرقابة الداخلية

من أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

[1] مرزاق أمال،" **دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2014 ، ص 42 .

1 - **التحكم في المؤسسة:** إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة .

2 - **حماية الأصول:** وذلك من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول .

3 - **ضمان نوعية المعلومات:** وذلك من خلال اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات .

4 - **تشجيع العمل بكفاءة:** إن إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة.

5 - **تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية:** إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي تطبيق أوامر الجهة المديرة .[1]

المطلب الخامس : طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

وتتمثل طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

أولا: قائمة الاستقصاء النموذجية

يعد مراقب الحسابات قائمة تتكون من مجموعة الأسئلة التي توجه للمؤسسة لتوثيق إجابات الموظفين بالاستقصاء حول الأسئلة والاستفسارات الموجهة لهم. ويتم تصميم قائمة الاستقصاء بأن تكون الإجابة إما (نعم) أو (لا) أو يطبق أو لا يطبق, حيث أن الإجابة نعم أو يطبق تشير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية والإجابة لا أو لا يطبق تشير إلى ضعف النظام,

ثانيا: التقرير الوصفي

يعبر التقرير الوصفي عن الوصف لكل نظام فرعي من أنظمة المؤسسة المراد فحص نظام الرقابة الداخلية فيها, حيث يجب أن يبين التقرير أصل المستندات وكيفية تشغيلها والتصرف النهائي فيها, ومن خلال هذا التقرير يحدد مراقب الحسابات نقاط الضعف والقوة في إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

ثالثا: خرائط التدفق

يستخدم مراقب الحسابات خرائط التدفق لفهم عملية تدفق المستندات من النظام الرئيسي إلى الأنظمة الفرعية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة اليدوية والإلكترونية ويستند بذلك إلى فهم تدفق المستندات والصلاحيات والواجبات لكل نظام من الأنظمة من خلال الأدلة المكتوبة التي يحصل عليها والاستفسارات

(1) محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي، **مرجع سابق**، ص 90-92.

لأغراض التقييم وبعد ذلك يستطيع مراقب الحسابات أن يحدد نقاط الضعف والقوة في نظام الرقابة الداخلية, وتستخدم عدد من الرموز المتعارف عليها في خرائط التدفق.

رابعا: فحص النظام المحاسبي

يحصل مراقب الحسابات على قائمة بالسجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن مسكها وتدقيقها وقائمة ثانية بطبيعة المستندات والدورة المستندي, ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية, وتتميز هذه الطريقة بأنها ترتكز على الظروف الخاصة بكل مشروع ويعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المؤسسات الكبيرة. [1]

خلاصة الفصل الأول

تعمل التدقيق الداخلي على مراقبة أعمال المؤسسة ومحاولة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وذلك من أجل تقديم المعلومات الصحيحة للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة, كما يقدم المراجع الداخلي النصائح والإرشادات للمؤسسة حول العمليات التي تم مراجعتها.

كما أن عمل التدقيق الداخلية لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء فقط بل تتكفل التدقيق الداخلي أيضا بتقييم نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة والذي بدوره يسهر على ضمان حسن تنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة.

[1] عادل حبيلز، **" مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية "**، مذكرة لميل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، 2014 ، جامعة بسكرة ، ص 48 .

الفصل الثاني

ادارة المخاطر

تمهيد:

تواجه بيئة الأعمال تغيرات سريعة وثورية ذات آثار بالغة الأهمية على المنظمات عبر العالم بأسره واستجابة لذلك تتحرك منظمات الأعمال لوضع هياكل وعمليات حكم تتسم بالفعالية وإعادة هندسة عملياتها لأضافت قدرا من المساءلة تمشياً مع حاجتها إلى المزيد من المعلومات الملائمة والموثوق بها لاتخاذ القرار في ظل المنافسة الدولية الحامية الوطيس من خلال تحسين أساليب إدارة المخاطرة.

وفي مثل هذا المناخ فإنه ليس من المستغرب أن ينظر المجتمع المالي إلى المدقق الداخلي على أنه الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر لما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات تجعله مؤهلاً لذلك، وعليه تشهد مهنة التدقيق الداخلي منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي- تطورات هائلة خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية بعد صدور المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي عن IIA (IIA, 2003) والذي تضمن توسيع مهام التدقيق الداخلي بإضافة مهمة تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

إن موضوع إدارة المخاطر أصبح من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة وأساسية في أولويات الدراسات المالية والمصرفية وغيرها من التخصصات التي تهتم بالتطورات الهيكلية، فهذه التطورات صاحبها تطور مماثل في مجال دراسة علم تسيير المخاطر ، بعد أن أصبح أساس التميز للمؤسسات التي تتقن منهج وفن تسيير المخاطر، باستعمالها الوسائل والطرق المستحدثة في هذا المجال ، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تعريف المخاطر و تعريف تسيير المخاطر، والعوامل التي ساعدت على نشأته وأنوعه.

المطلب الأول : مفهوم و تعريف الخطر

تتعرض المؤسسات إلى العديد من أشكال المخاطر المرتبطة بأنشطتها وخدماتها، لذا فان فهمنا لهذه المخاطر ومعرفة انعكاساتها أمرا بات ضروريا، فمن خلال هذا الجزء نحاول تحديد وتعريف الخطر وأنوعه.

الفرع الأول : مفهوم الخطر

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية بقدرته على التفكير و اتخاذ القرارات في ظل العديد من التغيرات في كل موقف من الموافق ، فعدم معرفة الإنسان لما يحدث في المستقبل وعدم تمكنه من معرفة قرارات مسبقا وينشا من عدم معرفة نتائج قراراته حالة معنوية تجعله يشك في جميع قراراته ويترتب عليه احجام عن اتخاذ القرار او تفكير أكثر من مرة مما يترتب عليه تأخير في فرص النجاح او ضياعها بالمرة .و بالرغم من التطور الهائل في الإمكانيات متاحة للإنسان و الخاصة في ما يتعلق التوقعات و التي تساعد الإنسان على سلامة اتخاذ قراراته الذي يزيل القلق الذي يلازم الشخص عند اتخاذ القرار توصف الخطر ملازم لمتخذ القرار.

الفرع الثاني : تعريف الخطر

لقد اختلف كتاب التامين و الاقتصاديين و الرياضيين و القانونين حول تعريف الخطر يعبر كل حسب وجهة نظره :

01- الخطر عند أهل اللغة " الإشراف على ه الك و خاطر بنفسه يخاطر أشفى بها على خطر هلك " [1].

02- خطر عند أهل القانون " احتمالية وقوع حادث مستقبلا أو حلول اجل غير معين خارج إرادة المتعاملين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه " [2].

03- المخاطرة في الاصطلاح الاقتصادي " الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو المأمولة " . [3]

04- المخاطر في الاصطلاح المالي " عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي " . [4]

05 - عرف كل من الباحثين wilyams و heis الخطر بأنه " الشك الموضوعي فيما يتعلق بنتيجة موقف معين " [5].

06- عرف KNIGHT الخطر هو" عدم التأكد يمكن قياسها ". و عرفه الدكتور سلامة عبد الله "ظاهرة او حالة معنوية تلازم الشخص عند عدم التأكد من نتائج القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين" [6].

07 - تعريف willett للخطر هو"عدم التأكد الموضوعي المتعلق بتحقق حادث غير مرغوب فيه " . [7]

08- تعريف Rejda للخطر هو " عدم التأكد من حدوث خسارة مالية " . [8]

---

[1] محمد محمود مكاوي ، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية** ، المكتبة العصرية ،.مصر ،2012 ، ص 19.

[2] **نفس المرجع**، ص 19.

[3] **نفس المرجع**، ص 19.

[4] **نفس المرجع**، ص 19.

[5] هاني جزاع ارتيمة ، سامر محمد عكور، **إدارة الخطر و التامين**، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 13 .

[6] محمد توفيق بلقيني ، جمال عبد الباقي واصف ، **مبادئ الخطر والتامين**، دار الكتب الاكادمية ، الأردن ، 2004 ، ص 12 .

[7] عبد العال حماد ، **إدارة المخاطر (أفراد-إدارات شركات .....)** ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، 2007 ، ص 16 .

[8] شقيري نوري موسى و آ خرين ، **إدارة المخاطر** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012، ص 25 .

09- تعريف السيد المطلب عبده هو " عدم التأكد الممكن قياسه بطريقة موضوعية باستخدام نظرية الاحتمالات و الذي يتمثل ناتجة في صورة عبء مالي" . [1]

10- يعرف Emmetts Vaughon للخطر " الانحراف في النتائج التي يمكن ان تحدث خلال فترة محدودة في موقف معين " . [2]

11- تعريف ممدوح حمزة أحمد للخطر هو" الخوف من تجاوز الخسائر المادية الفعلية للخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ " . [3]

13- تعريف عباس حلواني للخطر "هو احتمال وقوع حدث ينتج عنه خسارة مادية ". [4]

وبصفة عامة تناول الكثير من الباحثين تعريف الخطر إلا أن اغلب التعريفات قد عرفت الخطر على انه عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهـــــــــــرة معينـــــــة، أو بالنظر إلى ما قد يتـــــرتب مـــــــن نتائـــــج ضـــارة مـــن الناحية المالية والاقتصادية ، ويمثل الخطـــــــــــر ظاهـــــــــــرة عامـــــــــة تتعلـــــــــق بالنشاط المستمر للإنسان نابعة من عدم التأكد.

[1] اسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى ، **إدارة الخطر و التامين**، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص24 .
[2] مختار محمد الهانسي ،إبراهيم عبد النبي حمودة ، **مبادئ خطر و التامين** ، دار الجامعية ، إسكندرية ، 2001 ، ص 10.
[3] نفس المرجع ، ص 11 .
[4] عيد احمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو ، **إدارة الخطر و التامين** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص 27 .

المطلب الثاني : أركان الخطر

في ضوء مجموعة التعاريف السابقة للخطر فانه يمكن أن نستخلص العناصر المميزة أو أركان الأساسية للخطر التي تساعدها في تحليل مفهوم الخطر التي تساعدنا في تحليل مفهوم الخطر وهي : [1]

1 عدم التأكد

و هو شعور أو إحساس يتولد لدى الشخص نتيجة موقف معين او يصاحب مرحلة اتخاذ قرار معين و تقديراته الشخصية للنتائج المتوقعة أو محتملة . ولابد من إمكانية القياس الموضوعي لظاهرة عدم التأكد باستخدام نظرية الاحتمالات .

2 الاحتمالية

بمعنى أن ينصب احتمال تحقق الخطر على المستقبل و بحيث يكون محتمل الحدوث فلا يكون مؤكد الحدوث و لا يكون مستحيل الحدوث بمعنى أن احتمالية الخطر تقع بين الصفر و الواحد **مصدر الخطر :**

هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيارة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة و يمكن ان تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق خطر او الاثنين معا و عرفه سيد عبد الله المطلب بأنه مجموعة ظواهر تؤدي الى زيادة او خفض احتمالات او خفض تحقق الخطر او زيادة او خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه او كلاهما معا, وتنقسم الى نوعين :

- **عوامل طبيعية**

وهي تلك المسببات التي تزيد من درجة الخطر او تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادة ما تكون هذه المسببات ترتبط بالخواص الطبيعية او الفسيولوجية للشيء او الشخص المعرض للخطر . وتتميز هذه

[1] حربي محمد عريقات و سعيد جمعة عقل ، **تامين و إدارة الخطر** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص ص 11-13 .

المسببات بسهولة التعرف عليها بدقة عن طريق النواحي الفنية او المادية ولا يمكن التحكم في هذه العوامل و لا يمكن تفاديها ولكن يمكن تخفيف من نتائجها .

- **عوامل شخصية**

يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثيرا فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير أو التدخل سلبا ام إيجابا بقصد أو دون قصد بحسن نية أو سوء نية , وهنا نوعين من عوامل الشخصية :

– عوامل شخصية الإرادية

وهي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم خسارة المترتبة على تحقق نتيجة فعل إرادي متعمد و المقصود منه أحداث الضرر أو زيادة حجمه .

– عوامل شخصية اللاإرادية

ويقصد بها مجموعة العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي و بدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر .بصفة عامة فان الإهمال هو المسبب خطر اللاايرادي .

3 -الحدث

هو تحقق الملموس لمسبب الخطر و التي تكون نتيجة تحقق خسارة المادية للشخص او الشيء المعرض للخطر بمعنى أن الحادث يعتبر الوجه المادي للخطر .

4 -الخسارة المالية

بمعنى ان ينتج عن تحقق الخطر خسارة مالية و هذا يتطلب إهمال الخسارة المعنوية و ذلك لصعوبة قياسها كميا و تعتبر الخسارة المادية الركن لرئيسي للخطر ومن أهم عناصره فلا يمكن أن نتناول دراسة الخطر كظاهرة موضوعية دون أن نتناول الخسارة أو عنصر المادي أو المالي أساس . و الخسارة تكون :

4 -1 خسارة الكلية

هلاك كلي أو فناء كامل للشيء المعرض للخطر أو الزوال الدخل كليا .

4 2 -خسارة جزئية

إذا ترتب على تحقق الخطر نقص في قيمة الشيء المعرض للخطر أو انخفاض الدخل .

4 3 -خسارة مباشرة

هي الخسارة التي تكون نتيجة حتمية و طبيعية لتحقق الخطر بصفة مباشرة .

4 4 -**خسارة غير مباشرة :**

هي خسارة التي تترتب على حدوث الخطر بصفة غير مباشرة . [1]

[1] نفس المرجع ، ص ص 11-13 .

المطلب الثالث : تصنيف و قياس الخطر و أدوات قياس الخطر

الفرع الأول : تصنيف الخطر

من يتناول دراسة موضوع الخطر يتعرض لتصنيفه من ناحية معينة و لذلك ظهرت تصنيفات عديدة لأخطار و من التصنيفات مايلي :

1) المخاطر من حيث طبيعتها

1 1 - المخاطر المالية

يشمل كل المواقف التي توجد فيها تعرض للظروف المعاكسة وهذه الظروف تتضمن أحيانا خسارة مالية .

1 2 - المخاطر غير مالية (معنوية)

يشمل كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة وهذه الظروف تتضمن أحيانا خسارة معنوية .

2) المخاطر من حيث مسبباتها

2 2 - المخاطر الاقتصادية

هي تلك الأخطار التي يكون مسببها حدوث تغيرات في الاقتصاد . وتنشا بمجموعة من العوامل

(خارجية و داخلية).

2 2 - المخاطر غير اقتصادية

هي التي تتعلق بالنواحي الاجتماعية للأشخاص و لا تؤثر على النواحي الاقتصادية او المالية لهم و يكون ناتج تحقق مسبباتها في صورة حادث خسائر معنوية لا يمكن تقييمها ماديا . [1]

[1] يوسف حجيم الطائي و آخرون ، **إدارة التامين و المخاطر** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011، ص 19 .

3) أخطار من حيث أثارها

3 1 -أخطار عامة

هي تلك الأخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث فإنها تصيب جماعات كبيرة من الأفراد مثل الفيضانات لو البراكين والزلازل و الصواعق .....

3 2 -أخطار خاصة

هي تلك الأخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث فإنها تصيب شخص أو مجموعة قليلة من الأفراد مثل الوفاة آو إفلاس شركة .

4) أخطار من حيث الشيء واقع عليه

4 1 -أخطار الأشخاص

هي تلك الأخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضع التأثير هو الشخص الطبيعي سواء في دخله أو في حياته أو في صحته ..... خسارة كلية أو جزئية بصفة مباشرة أو غير مباشرة .

4 2 -أخطار الممتلكات

هي تلك الأخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضع التأثير هو الممتلكات سواء كانت في صورتها الثابتة أو المنقولة .

4 3 -أخطار مسؤولية مدنية

هي تلك الأخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث فإنها تصيب مسؤولية الشخص المدنية أمام القانون تجاه الغير عما قد يصيبهم في أشخاصهم أو في ممتلكاتهم مما يترتب عليه التزامه بتعويض من وقع عليه الضرر و ذلك بما يقضي به القانون . [1]

5) مخاطر من حيث نوع النشاط

5 1 -مخاطر الصرف

هي المخاطر التي حدث نتيجة التعامل بمختلف العملات.

[1] أسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى ، مرجع سابق ، ص 27 .

5 2 -مخاطر البنوك

هي تلك الماطر الذي تقع فيها البنوك مثل مخاطر ائتمانية و السيولة و أسعار الصرف و السوق و القدرة على السداد .

5 3 -مخاطر الائتمان

هو أن يتخلف احد العملاء عن الدفع أو يعجزون عنه مثل مخاطر السيولة و أسعار الفائدة و السوق و عدم الوفاء و التشغيلية .

5 4 -مخاطر الاستثمار

مخاطر التضخم و المضاربة و السيولة و الصفقات .

5 5 -مخاطر الإدارة

تعسف الإداري و المركزية و الاتصال . [1]

6) من حيث تحققها

6 1 -مخاطر البحتة

هي الأخطار التي تنتج عن تحققها خسارة أو عدم خسارة بمعنى إذا تحققت نتج عنها خسارة مادية و إذا لم تتحقق لم ينتج عنها خسارة أو ربح .

1 - مخاطر المضاربة

هي الأخطار التي ينتج عنها ربح أو خسارة و تسمى أحيانا بالأخطار التجارية فمثل هذه الأخطار يتحقق عنها ربح أو قد ينتج عنها خسارة أي بمعنى إذا تحققت يحدث خسارة وإذا لم تتحقق يحدث ربح .[2]

الفرع الثاني : القياس الكمي للخطر

يتم قياس الخطر كميا عن طريق قياس عوالمه المختلفة حيث تتلخص عوامل تاخطر في عنصرين هامين :

[1] مختار محمد هانسي ، إبراهيم عبد النبي حمودة ، **مرجع سابق** ، ص 18 .

[2] عيد احمد ابو بكر ،وليد إسماعيل السيفو ، **مرجع سابق** ، ص ص 40-41 .

العنصر الأول : احتمال تحقق الخطر في صورة حادث :

ويتم حساب احتمال تحقق الخطر في صورة حادث مقدما على أساس الخبرة المجمعة خلال فترة كافية من الماضي و يجب حساب هذا الاحتمال بدقة كافية و توقف الدقة في هذا الشأن على دقة لبيانات و مدى تمثيلها للخطر .

العنصر الثاني : حجم الخسائر المادية المتوقعة

تعتبر قيمة الشيء المعرض للخطر أو قيمة الدخل موضوع الخطر مؤشرا هاما لحجم الخسائر المادية المتوقعة مستقبلا حيث تعتبر هذه القيمة بالكامل هي الحد الأقصى للخسارة المتوقعة مستقبلا و على ذلك فان الحد الأقصى للخسارة و الذي يمثل قيمة الخطر هو قيمة الشيء أو الأصل بالكامل المعرض للخطر او قيمة الدخل المتوقع فقده مستقبلا .

- **قياس الخطر من وجهة نظر الفرد أو المؤسسة**

يتأثر حجم الخسائر المادية المحتملة باعتبارها مقياسا ماديا للخطر بثلاث عناصر :

- القيمة المعرضة للخطر

إن القيمة المعرضة لخطر تمثل الحد الأقصى للخسارة التي يمكن ان تحدث للشيء موضوع الخطر فيما لو تحقق الخطر في صورة حادث و نجد علاقة طردية بين القيمة المعرضة للخطر و بين قيمة الخطر.

- معدل الخسارة :

و يشير هذا المعدل إلى قيمة الخسارة المعرض لها وحدة النقود خلال فترة زمنية معينة و يعتمد حساب هذا المعدل إلى خبرة الماضية للأفراد و منشآت في هذا المجال (احتمال تحقق الحادث و حدة الخسارة).

- عدد الوحدات المعرضة للخسارة :

من الشروط الوحدات المعرضة للخطر أن تكون تلك الوحدات مستقلة عن بعضها البعض و يكون تأثير هذا العنصر على الخطر بعكس العناصر السابقة فبفرض ثبات العناصر الأخرى فانه توجد علاقة عكسية بين الوحدات معرضة للخطر و بين قيمة الخطر .

- **قياس الخطر من وجهة نظر شركة التامين :**

يختلف قياس الخطر من وجهة نظر شركة التامين عنها من وجهة الأفراد و منشاة و ذلك لان شركة التامين يتوافر لديها عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر الذي يمكن معه تقدير معدل الخسائر المتوقع بقدر اكبر من الدقة . [1]

الفرع الثالث : أدوات قيـــــــــاس المخاطـــــــــر

كل المؤسســـــات هـــــــي عـــــــــــــــــــــــــــــرضت لمجموعة مختلفة من المخاطر، ومن خلال بعض المقاييس أو الأدوات الإحصائية تستطيع المؤسسة من تحديد المستوى النسبي للخطر، تصنف هذه الأدوات إلى مجموعتين هما : [2] –

مجموعة المقاييس التي تعتمد على الأدوات الإحصائية.

– مجموعة المقاييس التي تعتمد على أدوات التحليل المالي .

1– **مجموعة المقاييس التي تعتمد على الأدوات الإحصائية:** تعتمد هذه المقاييس على قياس درجة التشتت في قيم المتغير المالي محل الاهتمام، ومثال عن هذه المقاييس، المدى، التوزيعات الاحتمالية، الانحراف المعياري، معامل بيتا، معامل الاختلاف.

2– **مجموعة المقاييس التي تعتمد على أدوات التحليل المالي :** وهي تعتمد على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير،ويعتمد قياس المخاطر المالية بالمؤسسة على مجموعة النسب والمؤشرات المالية التي يمكن من خلالها الاستدلال على حالة المؤسسة المتوقعة من حيث التدفقات المالية، ومـــــــــن أهـــــــــم الـــــــــــنسب أو المؤشرات المالية المستعملة ما يلي:

– نسبـــــــــــــــــة المديونيـــــــــــــــــة .

[1] حربي محمد عريقات و سعيد جمعة عقل ، **مرجع سابق** ، 19–23 .

[2] هلال مريم ، "**دور المدقق الداخلي في تسييير المخاطر** " مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2014 ، ص 50 .

- نسبـــــــــــــة التـــــــــــــــــــداول .
- نسبـــــــــــــة الرافعـــــــــــة الكليـــــــــــة .
- نسبـــــــــــــــــة حق الملكية إلى إجمالي الديون .
- نسبـــــــــــــــــة التمويل طويـــــــــــل الأجـــــــــــل .
- نسبـــــــــــــــــة صافـــــــــــــــي رأس المال العامل إلى الأصول .[1]

[1] **نفس المرجع** ، 19-23 .

المبحث الثالث : طبيعة إدارة الخطر

قد تتواجد المخاطر في كل مكان في المؤسسة، وعلى هذا يجب أن تدار بشكل منفرد وعلى مستوى المؤسسة ككل، بهذا تفهم أهمية الحديث عن تسيير المخاطر، التي يقصد بها عملية قياس وتقييم الخطر وتطوير استراتيجيات للتعامل معه، كما أن تسيير المخاطر يعد جزء من التحكم المؤسسي ، وقد مهد الطريق إلى ذلك مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولي

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة المخاطر و مفهوم إدارة المخاطر

رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فان الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، أي في أوائل الخمسينيات ببدأ الاتجاه العام باستخدام مصطلح إدارة المخاطر

الفرع الأول : نشأة إدارة المخاطر

تعود نشأة فكرة تسيير الخطر إلى 1940-1950 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان الوضع الاقتصادي آنذاك متدهور ، و أقساط التأمين أثقلت كاهل ميزانيات المنظمات ،و تزايدها من سنة لأخرى بنسب مذهلة .مما أدى بالمسؤولين عن المنظمة إلى اللجوء إلى خبراء و تقنيين متخصصين في الأخطار .فقد استعمل لفظ « Risk Management » أي تسيير المخاطر منذ بداية الخمسينيات ، كما أن توسع و نمو الشركات المتعددة الجنسيات ساهم في انتقاله إلى دول أخرى . فتسيير المخاطر وظيفة لا تقل أهمية عن باقي وظائف المنظمة الأخرى من إنتاج و تسويق و تخزين . فهي طريقة تستبدل المقاربة التقليدية الدفاعية القائمة على نقل أو تحويل الخطر مباشر بأخرى هجومية تعتمد على ضبط الأخطار و التحكم فيها . فمن خلال هذا ، نستخلص أن تسيير المخاطر وظيفة تعني توقع ، التحكم ، و مراقبة الخطر و العمل على تقليل مخالفاته لأقل درجة ممكنة.

و يرى آخرون أن الدراسة الرسمية لتسيير المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين ففي 1959 م ظهرت دراسة Marko witz تشير إلى أن المعضلة التي تواجه المستثمرين هي إيجاد

التوليفة المثلى من المخاطر و العائد و أشارت أيضًا هذه الدراسة للعناصر العامة و الخاصة للمخاطر و ينخفض أثر المخاطر من خلال تنويع محفظة الأصول بينما يتحمل المستثمر العنصر العام في المخاطر. وما وتولتها النظريات بعدها كنموذج Sharpe سنة 1964م" تقييم الأصول الرأسمالية" و تناول مفهومي المخاطر العامة والمتبقية ،و نظرية مراجحة الأسعار التي تقدم بها Ross عام 1976 م .[1]

الفرع الثاني : مفهوم إدارة المخاطر

كان لانتشار الخطر ووجوده في حياتنا كلازمة من لوازم الحياة إن زاد الاهتمام بدراسته و دراسة مسبباته و محاولة تقليل الخسائر التي قد تترتب على وجود الخطر أو بعبارة أخرى محاولات كثيرة للتحكم في الخطر و يقصد بها عملية التحكم في الخطر عن طريق تحكم في الخطر عن طريق حد من حدوثه و تقليل من حجم خسائره المتوقعة وتقليل من حالة عدم التأكد وذلك بأقل التكاليف ممكنة و خيرا يتعين على مدير الخطر اختبار الوسائل و الطرق لمجابهة الأخطار و الحد من أثارها .كما تركز إدارة المخاطر على تخفيض التكاليف المصاحبة للخطر; و أهمها :

1 -التحكم في الخسارة .
2 -تكاليف فرص البديلة .
3 -التكاليف المعنوية و النفسية .
4 -الخسارة المادية مصاحبة للخطر .
5 -الخسائر الحقيقية التي تتحقق نتيجة تحقق الخطر .[2]

[1] شريفي سمية ، " **فعالية تسيير الخطر الجبائي في الشركات البترولية الجزائرية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 ، ص 8.

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

المطلب الثاني : تعريف و أهداف إدارة المخاطر

إن عملية إدارة المخاطر مـــــــــــا لبثت أن أصبحت تـــــــــــلعب دور أساسيـــــــــا وفعـــــــــــــالا فـــــــي إدارة وتسييـــــــــــر المـــــــؤسسات الاقتصادية، وقد غذى هذا الاهتمام المتزايد بها الظروف الراهنة والتطـــــــــورات المســــــــارعة، الشيء الذي فرض على هذه المؤسسات ضرورة تبني خطوات عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة ومن خـــــــــــــــلال هـــــــــــــــذا نتعـــــــــــــــرف على مهام وأهداف إدارة المخاطر وكل من المراحل التي تمر بها.

الفرع الأول : تعريف إدارة المخاطر

باعتبارها عل جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر إلى أن هناك وجهة نظر واحدة تظهر في جميع التعريفات المطروحة إن إدارة المخاطر تتعلق بالدرجة أساسية بالمخاطرة البحتة .

01 – إدارة المخاطر "عبارة عن منهج او مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم و تنفيذ إجراءات من شانها أن تقلل إمكانية حدوث خسارة أو الأثر المالي للخسائر التي إلى الحد الأدنى ". [1]

02 – إدارة المخاطر عبارة عن" تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و اقل التكاليف عن طريق (اكتشاف – تحليل – قياس – تحديد وسائل مواجهة الخطر) ". [2]

03 – " التحكم بوقوع الخطر عن طريق تحديد أسباب حدوثه وحساب احتمال تحققه و حجم الخسارة المتوقعة و قياسها كميا حال حدوثه ثم اختيار و تطبيق أفضل الوسائل لمواجهة تلك الأخطار و الحد من أثارها ومن ثمة مراقبة فعالية و ملائمة هذه الوسائل" . [3]

04 – إدارة المخاطر هي " استخدام الإدارة السياسات و الإجراءات للتعرف و التحليل و التقييم و المراقبة بهدف التقليل من أثار المخاطر على المؤسسة ".

---

[1] عبد العال حماد ، **مرجع سابق**، ص 50 .

[2] شقيري نوري موسى و آخرين ، **مرجع سابق** ، ص 26 .

[3] هاني جزاع ارتيمة ، سامر محمد عكور ، **مرجع سابق** ، ص 25 .

عرفت لجنة التنظيم المصرفي و إدارة المخاطر FRS مايلي :

" هي العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر و تحديدها و قياسها و مراقبتها و الرقابة عليها" . [1]

05 – يقصد بإدارة المخاطر " تلك الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر من الأخطار الفرد أو المنشاة و تهدف سياسات إدارة المخاطر إلى منع أو تقليل من حجم الخسائر المالية المحتلة و من الحد من ظاهرة عدم التأكد ".

06 – عرفت كذلك "هي العملية التي من خلالها تتم معرفة المخاطر و تحليل تلك المخاطر باستخدام طريقة مناسبة ومن ثمة وضع حل مناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل منه " . [2]

07- تعريف سلامة عبد الله حيث يرى أن إدارة المخاطر" يقصد بها إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر و الحد من تكرار تحقق حدوثه و التقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند مديره أو صاحب الخطر كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة " .

08 – تعريف ممدوح حمزة لإدارة المخاطر " الأسلوب العلمي لتحديد الأخطار التي يتعرض لها الفرد أو المشروع و تصنيفها و قياسها ثم اختيار انسب الوسائل لمواجهتها او لمواجهة الخسائر المترتبة عليها بأقل تكلفة ممكنة " . [3]

09- تعريف S.Travis Pritchett لإدارة المخاطر " عملية اتخاذ قرار و التي عن طريقها تستطيع المنشاة أو الفرد تخفيض النتائج السلبية للخطر" .

10- تعريف George E . Rejda لإدارة المخاطر " عملية نظامية لتحديد و تقييم الخسائر المادية الناتجة عن تحقق الأخطار إلي تصيب الأفراد و المنشات و اختيار و تنفيذ انسب الوسائل لمواجهة هذه الخسائر " . [4]

11- عرفت " هي تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر و تحديدها و قياسها و مراقبتها و الرقابة عليها و ذلك بهدف ضمان فهم الكامل لها و اطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة و الإطار موافق عليه " . [1]

---

[1] مهند حنا ، نقولا عيسى ، **إدارة المخاطر المحافظ الائتمانية** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 118 .

[2] محمد توفيق بلقيني ، دكتور جمال عبد الباقي واصف ، **مرجع سابق** ، ص 29 .

[3] عيداحمد ابو بكر ، وليد اسماعيل السيفو ، **مرجع سابق** ، ص 49 .

[4] **نفس المرجع** ، ص49 .

من التعاريف السابقة يمكن تعريفها :

إدارة المخاطر فهي عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل، الاستجابة ومتابعة ومـــــــــــــن هذا فالمخاطر المتعلقة بأي مشروع، تتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائـــج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائـــــــــــــج غيـــــر ملائمـــــــــــة؛ ويـــــــكون تسييـــــــــــر المخاطر أكثر فعالية عندما تؤدى مبكرا في حياة المشروع وهي مسؤولية مستمرة عبر تنفيذ المشروع.

الفرع الثاني : أهداف إدارة المخاطر

إن هدف الرئيسي للمنشاة هو تعظيم القيمة السوقية وللوصول إلى هذا الهدف يجب إن تجتهد المنشاة لخفض تكلفة الخطر ومنها على وجه الخصوص تكلفة الإخطار الصافية وذلك عن طريق تقدير تكلفة العناصر على العمليات التشغيلية في المنشاة وعند اتخاذ قرارات إدارة المخاطر [2] .

واهم هدفين هما تعظيم الربح وتخفيض تكاليف الخطر وهناك أهداف أخرى منها :

1 -محاولة منع حدوث مالية شديدة ينهار معها المشروع .
2 -اختيار وسائل غير مكلفة لمواجهة الخطر .
3 -تخفيض معدلات الحوادث و كذلك معدلات حجم الخسائر.
4 -تطوير وسائل تحليل تكلفة الخطر.
5 -تعظيم الربح في الأجل الطويل و خفض درجة الخطورة بالإضافة إلى تقييم الدوري لنتائج برامج إدارة الخطر . [3]

الجدول رقم 01 : أهداف إدارة المخاطر

أهداف ما قبل الخسارة (وقوع الخطر)	أهداف بعد الخسارة (وقوع الخطر)

[1] محمد محمود مكاوي ، **مرجع سابق** ، ص 35 .
[2] هاني جزاع ارتيمة ، سامر محمد عكور، **مرجع سابق**، ص52 .
[3] عيد احمد أبو بكر ، وليد إسماعيل السيفو ، **مرجع سابق** ، ص 53 .

الاقتصاد	البقاء
تقليل التوتر	مواصلة النشاط
أداء التزامات الخارجية	استقرار الإرباح
مسؤولية اجتماعية	استمرار النمو
	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: عبد العال حماد ، مرجع سابق ، ص147 .

المطلب الثالث : كيفية و ادوار إدارة المخاطر

إن عملية إدارة المخاطر مـــــــــا لبثت أن أصبحت تـــــــــلعب دور أساسيـــــــا وفعـــــــــــالا فـــــــي إدارة وتسييـــــــــر المـــــــؤسسات الاقتصادية، وقد غذى هذا الاهتمام المتزايد بها الظروف الراهنة والتطـــــــورات المســــــارعة، الشيء الذي فرض على هذه المؤسسات ضرورة تبني خطوات عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة ومن خـــــــــــــلال هـــــــــــــذا نتعـــــــــــــرف على مهام وأهداف إدارة المخاطر وكل من المراحل التي تمر بها.

الفرع الأول : كيفية إدارة المخاطر

إن القول بان إدارة المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر البحتة يوحى ضمنيا بان العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات و بعدان انتهينا من تعريفها وتتبع مسيرة تطورها سوف نبحث ألان في خطوات عملية إدارة المخاطر و رغم إن المناقشة المنفصلة لكل واحدة من هذه الخطوات تخدم غرض التحليل إلا إن القارئ ينبغي إن يفهم إن الخطوات تميل إلى للاندماج مع بعضها البعض في الواقع العملي

1 -تحديد الأهداف

إن اتخاذ القرار يتطلب معرفة الهدف أو الأهداف من هذا القرار مقدما و يمكن تلخيص عملية تحديد لأهداف فيمايلي :

- تحديد هدف العام للفرد أو المنظمة .
- تركيز مبدئيا على الخطر و عائدات الخطر و ما هو العائد البديل حالة عدم اتخاذ القرار .

- المفاضلة بين اتخاذ القار و تحمل الخطر أو عدم اتخاذ القرار و عدم المخاطرة .

2 -تحديد الخطر و المفاهيم المتعلقة به

وحيث انه يوجد ترابط بين الخطر و مجموعة من العناصر الأخرى المرتبطة به و حتى لا بقع مدير الخطر (الأفراد أو المنظمات) في الخلط بين الخطر و ذلك العناصر فان الخطوة الثانية هي تحديد الخطر و المفاهيم المتعلقة به و يمكن تحديد الخطر و المفاهيم المتعلقة به في ثلاث فئات :

- الحوادث

يمنكن تعريف الحاث ب آه التحقق المادي الملموس لظاهرة عامة أو شخصية بالنسبة لشخص أو مجموعة مما يترتب عليه خسارة فعلية في الدخل أو الممتلكات .

- المعرضين للأخطار

أشخاص : هي تلك الإخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضع التأثير هو الشخص الطبيعي سواء في دخله أو في حياته أو في صحته ..... خسارة كلية أو جزئية بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

ممتلكات :هي تلك الإخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضع التأثير هو الممتلكات سواء كانت في صورتها الثابتة أو المنقولة .

مسؤوليات مدنية : هي تلك الإخطار التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث فإنها تصيب مسؤولية الشخص المدنية إمام القانون تجاه الغير عما قد يصيبهم في أشخاصهم أو في ممتلكاتهم مما يترتب عليه التزامه بتعويض من وقع عليه الضرر و ذلك بما يقضي به القانون .

- مسببات الإخطار

مجموعة الظواهر الطبيعية و العامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في نتيجة قرارات الأشخاص

- **طبيعة** : و تتمثل في تلك العوامل التي تنتج عن وجود الظواهر الطبيعية التي تحيط بالشخص أو الشيء موضوع القرار .
- **شخصية :**

و هي تلك العوامل التي تنتج عن تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور الطبيعية و التأثير فيها عن قصد أو بدون قصد و السبب الرئيسي للتدخل في الظواهر الطبيعية هو النفع العائد إليه .

إرادية : وهي مجموعة العوامل التي يتسبب في وجودها الإنسان و بتعمد و التي تؤدي إلى زيادة تكرارها و زيادة حجم الخسائر المترتبة عليها و زيادة درجة الخطورة .

لاإرادية : وهي مجموعة العوامل التي يتسبب في وجودها الإنسان و لكن بدون تعمد التي تؤدي إلى زيادة تكرارها و زيادة حجم الخسائر المترتبة عليها و زيادة درجة الخطورة . [1]

3 -تقييم الخطر

على إدارة المخاطر تقييم هذه المخاطر التي تم اكتشافها و تحذيرها و يقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع الخسارة معينة و يتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات للإخطار ذات أولويات للإخطار ذات الأثر الجسيم حيث يتم بتبويب الأخطار في مجموعات مثل :

- الإخطار الجسمية و تشمل الإخطار التي قد تؤدي إلى إفلاس المشروع .
- الإخطار المتوسطة و تشمل الإخطار التي قد لا تؤدي إلى إفلاس ولكن تؤدي للاقتراض للاستمرار مشروع .
- الإخطار القليلة و تشمل الإخطار التي يمكن مواجهة خسائرها بسهولة من الدخل الجاري للمشروع .

4 -تحديد البدائل و اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر ((اتخاذ القرار))

بعد تحديد للأخطار و قياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة . وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع الإخطار التي تواجه الفرد أو المؤسسة هما :

مدخل التحكم في الخطر ((الوقاية و المنع))

يرتكز على تدنيه الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر :

[1] توفيق بلقيني و دكتور جمال عبد الباقي، **مرجع سابق** ، ص52 .

- **مدخل تحويل الخطر**

يرتكز على ترتيب رأس المال الأزمة لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الإخطار بعد تحكم في الخطر. وتعد هذه المرحلة بمثابة مشكلة اتخاذ القرار حيث يجب على مدير المخاطر اتخاذ القرار بشان انسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة و أحيانا يتخذ صحاب المشروع القرار بشان ذلك و أحيانا توجد خطة مسبقة للتعامل مع الإخطار المختلفة أو معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر معين وفي هذه الحالات يعتبر مدير المخاطر مسئولا عن إدارة برنامج إدارة المخاطر أكثر من كونه صانع قرار و لاتخاذ وسيلة معينة لمواجهة الإخطار معينة فان مدير المخاطر يأخذ في الحسبان احتمال وقوع الخسائر وحجم الخسارة المادية المحتملة و العوامل المساعدة و الموارد المتاحة لمواجهة الخسائر إذا تحققت و يتم تقييم المزايا و تكاليف لكل وسيلة .[1]

5 -تنفيذ القرار

إن قرار الاحتفاظ بالمخاطرة ما يمكن تحقيقه في وجود احتياطي أو بدونه و في وجود صندوق تمويلي أو بدونه فإذا تعلق القرار بإدراج تراكم الصندوق تمويلي ما . يجب اتخاذ إجراء إداري لتنفيذ القرار و إذا كان القرار هو استخدام منع الخسارة للتعامل مع مخاطرة معينة يجب في هذه الحالة تصميم و تنفيذ برنامج مناسب لمنع الخسارة و يجب إن يتلو قرار تحويل المخاطرة من التامين اختيار شركة التامين و عقد مفاوضات للتعاقد معها .

6 -التقييم و المراجعة

يجب إدراج التقييم و المراجعة في البرنامج لسببين :

الأول : عملية إدراج المخاطر لا تتم في فراغ . فالأشياء تتغير و تنشا مخاطر جديدة و تختفي مخاطر قديمة ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون المثلى هذا العام .و انتباه المتواصل مطلوب . **الثاني :** فهو إن الأخطاء ترتكب أحيانا و يسمح إجراء تقييم و مراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات و اكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف .

[1] شقيري نوري موسى و آخرين ، **مرجع سابق** ، ص ص 32 – 33 .

ورغم إن التقييم و المراجعة يجب إن يكونا وظيفتين متواصلتين لمدير المخاطر إلا أن بعض الشركات تستعين أيضا باستشاريين مستقلين بشكل دوري للمراجعة برنامجها و هؤلاء عبارة عن مستشارين مستقلين يمكن استخدامهم لتقييم الكامل برنامج إدارة المخاطر أو اقتسام معينة من البرنامج و رغم إن هؤلاء يتم في العادة استخدامهم بواسطة منشات الإعمال غير القادرة أو غير المستعدة لإنشاء وظيفة مدير المخاطر داخل المنطقة إلا أن كثيرا من الشركات الموجود لديها مدير مخاطر بالفعل قد ترى إن إجراء مراجعة خارجية أمر مرغوب .[1]

الفرع الثاني : ادوار إدارة المخاطر

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من اجل مراقبتها و التحكم فيها بوظائف هامة :

1 تنفيذ الإستراتيجية

تزود إدارة المخاطر بنظرة أفضل للمستقبل و بالقدرة على تحديد سياسة إعمال وفقا لذلك ... ومن الممكن إن تبدو المخاطر ((نظرية)) بالمقارنة بالأمور الواقعية الأكثر عملية حجم الإعمال هامش و الإتعاب و المخاطر نتائج الممكنة وغير ممكنة و من هنا يكون هناك إغراء قوى على التشديد على الأهداف و الإعمال الآنية و الفورية على حساب النتائج المحتملة المستقبلية .

2 تنمية المزايا التنافسية

[1] عبدلي لطيفة ، " **دور و مكانة ادارة مخاطر في مؤسسة اقتصادية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير"، تخصص إدارة أفراد و حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ،2013 ، ص 55-56 .

و هناك سبب أخر لقياس المخاطر وهو أنها تولد التكاليف مستقبلية يجب أن تقوم (أي تقدر قيمتها) على نحو ما . و تجاهل ماطر اليوم أشبه بتجاهل الخسائر المستقبلي و الامتناع عن اتخاذ إجراءات تصويبيه اليوم لتفاديها غدا و التحكم في التكاليف المستقبلية مثل التكاليف الجارية إسهام في الدخل الحالي و المستقبلي و هذا هو السبب في إن التحكم في المخاطرة عامل رئيسي في الربحية و الميزة التنافسية .إن المخاطر مثل التكاليف يجب إن تحمل على العملاء كلما جعلت المنافسة ذلك ممكنا وهذا دو السبب في ارتباط إدارة المخاطر الوثيق بقرارات التسعير .

3 قياس مدى كفاية رأس المال و القدرة على الوفاء بالتزامات

تثير الإشارة إلى الخسائر المستقبلية ((الممكنة أو المحتملة)) على الفور قضية تحديد ماهية الخسائر المستقبلية زائد الجدل بشان الخسائر المتوسطة والخسائر غير المتوقعة و تمثل الخسائر المتوسطة متوسط إحصائي للمكاسب و الخسائر التي تكون غير مؤكدة اليوم . إما الخسائر غير المتوقعة فهي الانحرافات السلبية عن المتوسط و هذه الانحرافات سوف تحدث بالضرورة بدرجة ما من التوتر و القضية هي كيفية التعامل معها .

4 المعاونة في اتخاذ القرار

يمكن النظر الإدارة المخاطر على أنها عامل نجاح حاسم اكبر إذا كانت متطورة للدرجة التي تحدث معها تأثير على اتخاذ القرار .

ومن الواضح أن تقنيات إدارة المخاطر لا يمكن إن تكون بديلا عن عملية اتخاذ القرار فتحمل المخاطر عملية تنطوي الاجتهاد و إصدار الإحكام و ليس من السهل أو البسيط قياس و رصد كل أبعاد المخاطرة و رغم ان المخاطرة يتم قياسها ليس القصد منها إن تكون نموذجا لعملية اتخاذ القرار بأسرها منها أن تساعد في هذه العملية .

5 المعاونة في اتخاذ قرارات التسعير

إن العلم بالمخاطر يسمح بتسعيرها و بدون علم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة إلى أخرى ومن عميل إلى أخر أو عبر وحدات الإعمال يضاف إلى ذلك إن المخاطر إذا لم يتم تسعيرها لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية و هذه تكاليف لا توجد لها إيرادات مناظرة .

ويتضح ذلك في حالة المخاطرة الائتمانية و يتم إدراج المتوسط الإحصائي للخسائر في الهوامش المحملة على العملاء غير إن هذا لا يكفي حيث ينبغي إن تدرج أيضا تكلفة حقوق الملكية الإضافية المستنفذة كحماية أو وقاية من انحرافات الخسائر عن المتوسط و يولد هذا في النهاية ربحية ادني من المستهدف بسبب تكلفة الإضافية لرأس ألما القائم على المخاطرة .

6 رفع تقارير عن المخاطر و التحكم فيها

بدون قياس للمخاطر ,يصبح من غير الممكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال , و من السهلية زيادة الهوامش الجارية عن طريق تحمل المخاطر ' و الحل البسيط هو إقراض العملاء ذوي المخاطرة العالية الذين تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل و لكن هذه السياسة تقود الى زيادة فورية في الهوامش ثم في مرحلة ثانية حالات عجز عن السداد.

و يمكن أن يقال المخاطرة لا يشجع على تحمل المخاطرة لأنه يجعل الواضحة و صريحة . و لكن الأمر ليس كذلك بل العكس هو الصحيح . فمراقبة المخاطر يمكن أن تشجع على تحمل المخاطر عن طريق توفير معلومات واضحة و مباشرة عن المخاطر . و مع المخاطر غير المعلومة يسود الحذر و التعقل في العادة و يحول دون اتخاذ قرار بتحمل رغم أن تكون متماشية مع مخاطرها . إن إدارة المخاطر لا تثبط الرغبة في القيام بعملية تحمل المخاطر بل أنها توفر المعلومات المفيدة بما يمكن من خفض مخاطر معلومة و محسوبة [1].

المطلب الرابع : استراتيجيات و قواعد إدارة مخاطر و أدوات تحديد الخطر

الفرع الأول : استراتيجيات أو تقنيات مواجهة المخاطر

1- قبول أو احتفاظ بالخطر

وتشمل تلك السياسة التي لا تؤثر على الخسائر المادية المحتملة و لا تؤثر في عبء تجمل تلك الخسائر و هي سياسة الاحتفاظ بالخطر و يحتفظ متخذ القرار بالخطر إما عن وعي و أدراك و أو دون وعي و إدراك منه إي إن احتفاظ بالخطر إما إن يكون ايجابيا أو سلبيا و يوجد العديد من الأسباب التي تجبر متخذ القرار أو مدير الخطر استخدام سياسة احتفاظ بالخطر ومنها :

[1] مهند حنا ، نقولا عيسى ، **مرجع سابق** ، ص ص 84-88 .

1 -استحالة نقل الخطر إلى طرف أخر أو تكاليف النقل باهظة .

2 -خسارة المادية محتملة صغيرة بحيث يمكن مواجهتها بالموارد الخاصة .

3 -امتلاك عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر والمنتشرة جغرافيا . وتتيح فرصة التنبؤ بدقة .

وهناك نوعين من الاحتفاظ بالخطر :

- **الاحتفاظ السلبي بالخطر**

ويكون ذلك بالاعتراف بوجود خطر و لكن دون التخطيط لمواجهته و لكن كل ما يفعله مدير الخطر أو متخذ القرار هو استعداد لتحمل النتائج تحقق ذلك الخطر و تتميز هذه السياسة في أنها لا تنطوي أية تكاليف أو حجز للمال أو أية أموال في صورة احتياطي كما أنها لأتوفر الوقت للمسؤولين الذي يخصص في التخطيط أمواجهة الخطر و هذه السياسة لا تؤثر في الخطر و لا في عوامله .

- **الاحتفاظ الايجابي بالخطر**

وتقتضي هذه السياسة بان يقرر مدير الخطر الاحتفاظ بالخطر مع التخطيط المسبق لمواجه الخسائر المترتبة على تحقق الخطر في صورة حادث و يمنكن لمتخذ القرار أو مدير الخطر استخدام هذه السياسة في حالة ما إذا كانت الخسائر المتكررة بشكل منتظم بحيث يمكن تقدير قيمتها مسبقا وبدقة و تعتمد هذه الطريقة على تكوين احتياطي و يكون هذا الاحتياطي كافيا . [1]

2- تقليل الخطر

وهي من الطرق إدارة الخطر التي تقوم باه المنشاة من خلال قيامها بعمليات تجارية وقائية تتمثل في طريقتين

- **التنويع**

وطريقة لإدارة المخاطر عن طريق تنويع الاستثمارات و النشاطات التجارية على عدة استثمارات أو عدة مواقع جغرافية بدلا من استثمار جميع رأس المال في استثمار واحد و في مكان واحد . و ينتج عنها أيضا تكاليف التجزئة و التنويع و كذلك فرص تكلفة الضائعة .

[1] عبدلي لطيفة ، **مرجع سابق** ، ص ص 20 – 21 .

- **الاستثمار في المعلومة**

وهو من طرق إدارة الخطر تعمد المنشاة لدراسة حالة السوق حالة السوق و اختيار فرص الاستثمارية بناءا على التوقعات و التنبؤات المستقبلية للسوق حيث أنها بهذه الطريقة سنختار الاستثمارات المتوقع إن تعود بالفائدة للفضل للمنشاة و هي بذلك تقلل حجم الخسارة المتوقعة .

3- تجنب الخطر

وهي من طرق إدارة الخطر عن طريق مواجهة الخطر بتقليل من احتمال حدوثه أو منعه إن أمكن أو بالحد من حجم الخسائر المتوقعة في حال وقوع الخطر وهناك طريقتين هما

- **خفض مستوى النشاطات و إعمال المنشاة ذات الخطورة العالية**

تستطيع المنشاة أن تقلل من مستوى تعرضها للخطر عن طريق تخفيض مستوى الإعمال التي لها ميزة الخطر أو إن تتحول لإنتاج منتجات ذات درجة خطورة اقل .

- **زيادة تدابير الحيطة و الحذر لمنع حدوث الخطر**

وهي طريقة للخفض احتمال و فوعه أو منعه عن طريق استعمال الوسائل الوقاية لحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر و تخفيض معدل الخسارة .

4 تمويل الخطر

وهي من طرق إدارة الخطر التي تعتمد على الحصول على تمويل لتعويض الخطر الخسارة المتوقعة نتيجة حدوث خطر . وتقسم إلى :

- **الاحتجاز**

وهي الطريقة تقوم من خلالها المنشاة بتكوين احتياطي خاص لتعويض الخسائر المالية التي قد تلحق بها نتيجة و فوع الخطر .ويطلق عليها أيضا بالتامين الذاتي . وتكون المشاة احتياطاتها من خلال مصادرها الداخلية أو الخارجية .

- **التامين**

وهي طرق تمويل الخسائر عن طريق عقد التامين وهو عقد بين المؤمن و المؤمن له يتعهد فيه المؤمن بتعويض المؤمن له عن الإضرار و الخسائر المغطاة بموجب العقد مقابل قيام المؤمن له بدفع قسط التامين .

- **التحوط**

وهي من الطرق التمويل الخسائر الناتجة عن الإخطار الأسعار و تتمثل في اقتراض أو استقراض العملات المختلفة أو عقود التجارية والبيع مثل عقود مشتقات المالية الأربعة (عقود الخيار و عقود الآجلة و العقود المستقبلية و عقود المقايضة) . و قد بدا البعض بتطبيق بعض المشتقات المالية لإدارة لمخاطر الصافية .

- **عقود التحويل الخطر**

وهي من الطرق تمويل الخسائر عن طريق عقود يتم بمقتضاها مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف أخر نظير دفع مقابل لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الأصلي بملكيته لهذا الشيء . [1]

5 تحويل الخطر

من الممكن نقل التحويل المخاطرة من شخص إلى شخص أخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة و يمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل المخاطر المضاربة و المخاطر البحتة و من أمثلة الممتازة للتعامل مع مخاطر الضريبية ((تحوط .)) والمخاطر البحتة ((ل عقود التامين)) .

6- مشاركة الخطر

يتم مشاركة المخاطر و هو حالة خاصة من تحويل المخاطر . وكذلك هو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة إذ يتم تحويل الخسارة من فرد إلى مجموعة و مع ذلك فالاقتسام احد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظله الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى مجموعة إلى جانب مخاطر الإفراد المجموعة الآخرين . [2]

الفرع الثاني : أدوات تحديد الخطر

[1] هاني جزاع ارتيمة ، سامر محمد عكور، **مرجع سابق** ، ص ص 28-34 .
[2] دكتور عبد العال حماد ، **مرجع سابق** ، ص ص 34-46 .

تحديد التعرض للمخاطر مرحلة أساسية لإدارة المخاطر و هي ميدان الأقدم لذلك فان تقنية تحديد التعرض للخطر مطورة بشكل عال عندما بدأت إدارة المخاطر و شكلت مساعدة هامة في تحديد المخاطر الأخرى مسؤول عنها مدير المخاطر . وتكون المخاطر في الأماكن المبهمة و الغير واضحة لدرجة انه لا يوجد مدخل منفرد لتحديد المخاطر و لذلك توجد مجموعة متباينة من الأدوات للمساعدة في تحديد الخطر . وعلى مدير المخاطر استعمالها بشكل متواصل ليبقى متماشيا مع كل التغيرات و التطورات التي يمكن تتسبب في تعرض جديد للمخاطر . والأدوات التالية متعلقة بالمنظمة المطلوب تحديد مخاطرها :

1 استقصاءات تحليل المخاطر

و تسمى أحيانا تجميع الحقائق و ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المتغلغلة داخل المنظمة و تشمل كل المخاطر و تكون الأسئلة عن كل شيء من بدايته حتى نهايته .

2 قوائم مراجعة التعرضات

هي احد أكثر الأساليب المستعملة لتحليل المخاطر و هي ببساطة قائمة بالتعرضات العامة و يحتاج عددا لا يحصى من قوائم المراجعة و تتدرج في قوائم قصيرة جدا إلى تفصيلية جدا لأبعد مدى .

3 قوائم مراجعة بوالص التامين

تشمل هذه القوائم كتالوجات للبوالص المتنوعة أو أنواع التامين التي قد تحتاجها المنشاة أعمال معينة . و تختلف هذه القوائم من منشاة إلى أخرى و من بلد إلى أخر .

4 نظم الخبرة :

وتعد هذه الأداة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنشاة و ذلك لأنها نابعة من تجربتها في مواجهة الأخطار خاصة أنها الأخطار كثيرة التكرار فالمنشاة تكون لها خبرة في التعامل مع هذه الأخطار.

5 التكييف وفقا للظروف و الحقائق و الأوضاع :

وتمثل في معرفة دقيقة و كاملة عن المنظمة و عملياتها و معرفة أهداف ووظائف المنشاة و ذلك من خلال أفراد داخل المنشاة أو من مخرجات المنشاة و كذلك الأطراف متعاملين معها .

6 تحليل الوثائق و المستندات:

يكون تاريخ المنشاة و عملياتها الحالية في مجموعة من السجلات التي تمثل المصدر الأساسي للمعلومات المطلوبة لتحليل المخاطر و تحديد التعرضات للمخاطر و كنقطة بداية لعملية تحديد المخاطر فانه يجب على مدير المخاطر حصول على هذه المخاطر من الداخل أو الخارج و ذلك من خلال :

(قائمة الدخل.طلب الشراء.اتفاقيات البيع سياسة السلامة. قواعد السلامة.خسائر السابقة.سياسة إدارة المخاطر.اتفاقيات تعويضات العمال. تقرير لتقييم المخزون).

7 تحليل القوائم المالي:

إذا تم استخدام تحليل القوائم المالية بشكل صحيح فان القوائم المالية يمكن أن تكون احد أهم المصادر الهامة للمعلومات المتعلقة بوظيفة تحديد المخاطر و البحث عن معلومات خسائر ممكنة التي تتعرض لها منشاة مثل: (مخاطر الأصول . الاحتياطات موجهة لمواجهة المخاطر. تحليل المالي لها . المقرنة مع سنوات متتالية) .

8 خرائط التدفق :

يمكن آن ينبه تحليل خرائط التدفق مدير المخاطر إلى جوانب غير معتادة في عمليات الشركة تثير مخاطر معينة. و تكشف خرائط التدفق للعمليات الداخلية للشركة نوع و تتابع أنشطتها و تسعى إلى كشف احتمالات الممكن أن توقف العمليات الشركة .

7 -الخرائط التنظيمية

في حالة المنظمات الكبيرة فان الخريطة التنظيمية تكشف الأقسام المختلفة داخل المنظمة و العلامات الرئيسية و يمكن أن تكشف وجود وحدات وتوفر مصدر للمعلومة لمحدد الخطر

9 تقارير الخسارة

هو مصدر مهم في تحديد المخاطر سجلها لخسائر الماضية و يجب على المنظمات وضعها لتقارير منتظمة عن هذه الخسائر . وتعتمد قيمة هذه السجلات في تحديد المخاطر على استكمال السجلات و الشكل الذي يتم إمساكها به وبالشكل المثالي .

10 - العقود و الإيجارات

غالبا مالا يكون عمليا بالنسبة لمدير المخاطر استعراض العقود قبل توقيعها ومع هذا فانه يجب على مدير المخاطر أن يوصل إلى اتفاق مع الأشخاص المسئولين عن العقود بشان الأحكام و الشروط في كل نوع منها و يجب أن يتم التوصل إلى اتفاق بشان المواضيع الأكثر أهمية من وجهة نظر إدارة المخاطر و أي المستندات غير نمطية التي يجب على مدير المخاطر استعراضها و عندما يقوم طرف خارجي بعملية تحديد الخطر فانه يجب الحصول على نسخ من كل العقود و الإيجار لتحليلها .

11 - المقابلات الشخصية

يمكن أن يساعد المخاطر هو المقابلات الشخصية مع الموظفين الأساسيين في المنظمة فهناك بعض المعلومات تكون غير مسجلة في الوثائق و سجلات و توجد فقط في ذاكرة المديرين و العاملين و تكون المقابلات الشخصية مع مختلف الأطراف داخل المنظمة مطلوبة أحيانا لإخراج هذه المعلومات و إضافتها إلى المعلومات العامة المستجدة في تحديد التعرضات للخطر و عند قيام بتحليل المبدئي للمخاطر فان مقابلة يجب عقدها مع كل شخص يمكن أن يساهم في المعلومات . واهم الأشخاص :

(مديري العمليات . المدير المالي . المستشار القانوني .مهندس مصنع .مدير المشتريات .مدير الأفراد.مدير الشؤون الطبية .مدير السلامة .المستخدمون و المشرفون . الأطراف الخارجية) . [1]

الفرع الرابع : قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة ثم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر و قد كان من

[1] **نفس مرجع** ، ص ص 177-188 .

أوائل الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد إدارة المخاطر وهذه القواعد هي ببساطة مبادئ تحتكم في حسن إدراك و الفطرة السليمة و تطبق على مواقف الخطر .

- **لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته :**

في هذه القاعدة هناك عاملين مهمين هما الخسارة القصوى المحتملة التي قد تنتج من المخاطر . و مسالة حجم المخاطر التي يمكن لاحتفاظ بها بأمان مسالة معقدة وفنية . وهنا يجب ان تكون هناك قرارات إستراتيجية للمخاطرة أو عدمها و ذلك بدراسة التدفقات النقدية للمنشاة و تغطية الخسائر .

- **فكر في الاحتمالات**

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل من التعامل مع المخاطرة مما لو كان مفتقدا مثل هذه المعلومات و مع ذلك فان الأهمية غير ضرورية او في غير محلها مثل أن تغطي مثل هذه الاحتمالات ..... احتمال حدوث أو عدم خسارة اقل أهمية من شدة المحتملة إذا حدثت الخسارة و حتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا فان الاعتبار الأساسي يكون شدة المحتملة .

- **لا تجازف بالكثير مقابل الحصول على القليل**

إن الفكرة الجوهرية لهذه القاعدة أن يكون هناك علاقة بين تكلفة الخطر أو المخاطرة و قيمة العوائد المحتملة الحصول عليها . [1]

المبحث الثالث : التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر

يتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على إدارة التدقيق اعتماد أهداف واستراتجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر الـــــــــــــــــــتي تتناسب

[1] عبدلي لطيفة ، **مرجع سابق** ، ص 35 .

مـــــــــــــــع الوضـــــــــــــع المـــــــــــالي المؤسسة وطبيعة مخاطرها ، ودرجة تحملها للمخاطر ، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

المطلب الأول : التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر

تطور مفهوم التدقيق الداخلي من مفهومه القديم مصاحبا في ذلك تطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية .

الفرع الأول : ماهية التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر

تعرف التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر علي أنه نشاط تقويمي واستشاري يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلي إضافة قيمة للمؤسسة والعمل علي تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق علي أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية من ناحية ، وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتحسين عملية إدارة المخاطر من ناحية أخري وتلعب التدقيق الداخلي دورا جوهرياً في إدارة المخاطر من خلال توفير أسلوب منضبط ومنهجي للتقييم المستمر والمساهمة الفعالة في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسة ، يتمثل في أداء مجموعة من المهام والأنشطة تشمل الفحص ، التقييم ، التقرير والتوصية بتحسين كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة إدارة المخاطر بالمؤسسة ، وهذا ما أكده المعيار الدولي للأداء المهني للتدقيق الداخلي 1212 الصادر عن IIA,2010 ولجن (COSO , 2010)بإصدار تقرير بعنوان " تعزيز إدارة مخاطر المؤسسة لتحقيق ميزة إستراتيجية. "

إن هذا الدور الجديد للتدقيق الداخلي في علاقته بإدارة المخاطر في كافة مراحله وعملياته يمثل مدخلاً معاصرا يمكن تسميته (مدخل التدقيق الداخلي على أساس المخاطر) ، والذي يعد تطورًا للدور التقليدي للتدقيق الداخلي وليس بديلاً عنه ، لكن يختلف عنه في **عدة نقاط أهمها:**

- التحول التدريجي من التدقيق التي تبدأ من نظم الرقابة الداخلية وليست من أهداف المؤسسة في ظل المدخل التقليدي إلى التدقيق التي تبدأ بالتركيز على أهداف المؤسسة والمخاطر التي تتعرض لها وتؤثر فيها ، ثم يتم بعد ذلك فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية لبيان مدى ملائمة هذه النظم لمواجهة تلك المخاطر والتعامل معها ، وذلك في ظل مدخل التدقيق الداخلي على أساس المخاطر.
- توسيع مفهوم ونطاق ومهام التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر ليشمل التركيز على خدمات التأكيد الموضوعي والاستشاري لتحقيق مجموعة من الأهداف منها إضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها ، اكتشاف المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة مستقبلاً والعمل على تكوين رؤية شاملة بشأنها تحديد الإجراءات الرقابية الملائمة للتعامل مع المخاطر ، والتقرير عنها من خلال توفير تأكيد معقول لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول التقييم والتحسين المستمر لفعالية عملية إدارة المخاطر ، ويعد هذا إضافة لما كانت عليه أنشطة التدقيق الداخلي في ظل المدخل التقليدي واقتصاره على أنشطة الفحص والتقييم . [1]

[1] **عبد الناصر محمد سيد درويش ، ((دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية)) ، مجلة المحاسبة والمرجعة AUJAA ، العدد 58** ، مصر، يوم 23 ماي 2013 .

تعريف تدقيق إدارة المخاطر :

هي عبارة عن تدقيق تفصيلي ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفياها بشكل سليم . [1]

الفرع الثاني : أهمية التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر

يستخلص للتدقيق الداخلي مجموعة من الأدوار المميزة لأنشطة وعمليات التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر تتلخص فيما يلي:

***دور توكيدي :**

تكون مهمة التدقيق الداخلي تقديم خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة ككل، من خلال التأكد من حسن سير العمل ، فحص كافة عمليات المنشأة، والتقييم المستمر الفعال والموضوعي للأدلة بهدف تقديم أراء أو استنتاجات ترتبط بعمليات إدارة المخاطر والرقابة و الحوكمة .

***دور استشاري:**

تكون مهمة التدقيق الداخلية تقديم الخدمات الاستشارية المختلفة للإدارة ومجلسها في كافة جوانب النشاط، مثل تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بالسياسات المختلفة، تدريب العاملين، مراقبة التقييم الذاتي ودعم التخطيط الاستراتيجي ، و إدارة عمليات المخاطر والرقابة و الحوكمة .

***دور موضوعي :**

تكون صفة التدقيق الداخلي الحياد وعدم التحيز أثناء تقديم كافة أنشطتها وممارسة مهامها.

***دور مستقل :**

تكون صفة التدقيق الداخلي الموضوعي عند تقديم كافة خدماتها، ويتحقق ذلك باستقلاليتها عن تنفيذ أي نشاط مالي أو إداري بالمؤسسة وتبعيته مباشرة إلى لجنة التدقيق .وللحفاظ على استقلالية المدقق الداخلي عند قيامه بأنشطة تتعلق بإدارة المخاطر يجب مراعاة النقاط التالية :

أ -التأكيد على أن عملية إدارة المخاطر هي مسئولية الإدارة وحدها وليست مسئولية المدقق الداخلي للمؤسسة .

ب -توثيق طبيعة ومسئوليات المراجع الداخلي ومهامه في عمليات إدارة المخاطر في ميثاق التدقيق الداخلي واعتماده من لجنة المرجعة.

ج- تجنب قيام المدقق الداخلي بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة .

د- تجنب اتخاذ قرارات بشأن إدارة المخاطر، بل تقديم النصائح والتوصيات اللازمة لدعم قرارات الإدارة المناسبة في هذا الشأن، ومواجهة القرارات الأخرى . هد الامتناع عن تقديم تأكيدات أو ضمانات بشأن أي

[1] وليد علي بوخمادة ، " **المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف**" ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة ، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا كولونيا – ألمانيا ، 2013، ص ص 99-100 .

جزء من عملية إدارة المخاطر كان مسئولا عنها أو شارك في تنفيذها و بيان أن المهام الموكلة إليه بشأن إدارة المخاطر استشارية وليست تنفيذية . [1]

المطلب الثاني : مهام المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

للتدقيق الداخلي مهام كبيرة في لإدارة المخاطر لكن يجب توفر مجموعة من الوسائل و لكن هناك ادوار لا يمكن للمدقق الداخلي إن يتدخل فيها .

الفرع الأول : وسائل قيام المدقق بمهام إدارة مخاطر

- إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة إدارة المخاطر والضبط والمراقبة.
- إستراتيجية المنشأة والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر.
- البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية و المراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة للمدقق للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المنشأة.
- التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية.
- التأكد من وجود خطة لاستمرارية العمل والتأكد من وجود خطة كوارث شاملة.
- تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها تم فهمها بشكل واضح.
- تدقيق عملية إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المؤسسة.
- تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعالية العمليات في المؤسسة .
- توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورش عمل عن المخاطر.
- الحصول على المستندات التي تبين منهجية المؤسسة في إدارة مخاطرها والتأكد منها .
- مراجعة تقارير تقييم الخطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المدققين الخارجيين أو أي جهة أخرى.
- مراجعة سياسات المنشأة ، وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة التدقيق لتحديد المخاطر.
- المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية.

[1] فاتن حنّا كيرزان مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة) **المنارة، المجلد 19، العدد 4، 2013** تاريخ تسلم البحث: 2013/4/17 تاريخ قبوله للنشر: 2013/7/14 سوريا .

- المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة على عمليات إدارة المخاطر.
- هذه المعلومات على شمولية العمليات ومناسبتها لطبيعة المؤسسة. [1]

الفرع الثاني : أدور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

للمدقق دور مهم يقوم به في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية فعالية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة للمساعدة في التأكيد على أن مخاطر الأعمال الرئيسية تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية بكفاءة.وعند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر يجب الأخذ لعين الاعتبار:

- إعطاء ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر.
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر.
- أن يتم تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة.
- تقديم الدعم والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- .التقرير عن الخطر مباشرة إلى مجلس الإدارة ، ولجنة المراجعة ، ولجنة إدارة الخطر.
- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسة.
- تقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المخاطر
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقاب.
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية .
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر الرئيسة
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة للجنة إدارة المخاطر . [2]

الفرع الثالث : ادوار التي لايتم تدخل فيها المدقق في ادارة المخاطر

على الرغم من الدور المميز للمدقق الداخلي في تقديم النصيحة والدعم للقرارات الإدارية الصحيحة ومحاولة معالجة القرارات الإدارية التي تبدو غير مناسبة، فإن عملية الرقابة وإدارة المخاطر تقع ضمن مسؤولية الإدارة والمجلس، ويكون دور المدقق الداخلي هو استشارياً لمساعدة في تحديد المخاطر وتقييمها،

[1] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، " **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر**"، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير، تخصص محاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011، ص ص 46-52 .

[2] إبراهيم إسحق نسمان ، مرجع سابق ، ص 52 .

وتنفيذ منهجيات وطرق للرقابة عليها وإدارتها كما أن هناك العديد من العمليات التي لا تدخل ضمن نطاق مهام وعمل المدقق في مجال إدارة المخاطر وهي كالتالي :

- اتخاذ قرارات الاستجابة للمخاطرة.
- الاضطلاع بعمليات إدارة المخاطر.
- تحديد مستوى إقدام المؤسسة على المخاطرة.
- تقديم ضمانات إدارية متعلقة بالمخاطر
- القيام بإجراءات الاستجابة للمخاطرة لمصلحة الإدارة.
- المساءلة عن عمليات إدارة المخاطر[1].

الفرع الرابع : نطاق تدقيق إدارة المخاطر

إن تدقيق إدارة المخاطر الكامل سواء كان داخليا أو خارجيا,ينبغي أن يتضمن مراجعة لكامل برنامج إدارة المخاطر ,ورغم أن الأفضل هو إجراء مراجعة شاملة لكافة وجوه برنامج إدارة المخاطر الكلى,فإن العملية تملى في كثير من الأحيان أي من مراحل برنامج إدارة المخاطر يجب تدقيقها بشكل منفصل ,وفي الواقع العملي,يتم في الغالب أداء أعمال تدقيق منفصلة للتصدي لثلاثة جوانب منفصلة لبرنامج إدارة المخاطر وهي:

1 -سياسة وتنفيذ إدارة المخاطر.

2 -التحكم في المخاطرة.

3 -تمويل المخاطر(التأمين).

وسوف يتوقف نطاق التدقيق جزئيا على خبرة المدقق و جزئيا على حجم وتعقيد المنظمة الجاري تدقيقها, وفي بعض الأحيان ,يتناول تدقيق إدارة المخاطر كل النواحي الثلاث وكلما كبرت المنظمة وكانت معقدة ,كلما كانت التدابير للتصدي للمخاطر متخصصة ,ولأن منظمات كبرت المنظمة وكانت معقدة ,كلما كانت التدابير للتصدي للمخاطر متخصصة ,ولأن منظمات إدارة المخاطر الاستشارية تختلف من حيث الخبرة,فقد يكون من الضروري تناول تدقق تمويل المخاطرة وتدابير التحكم في المخاطر بشكل منفصل ,وفي مناقشتنا,سوف

[1] مرابطي نوال ،" **دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر المصرفية** " ، مذكرة للحصول على شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013، ص 18 .

نستعرض النموذج أو الشكل الشامل لتدقيق إدارة المخاطر ,مع علمنا بأن مدى تناول تدقيق إدارة المخاطر للتغطيات أو الأغطية التأمينية و تدابير التحكم في الخسارة يمكن أن يتفاوت حسب شروط التعاقد.

أولا : تدقيق وظيفة الإدارة في المخاطر

مثلما هو الحال في حالة تدقيق إدارة المخاطر ,يكون تدقيق وظيفة التحكم في المخاطر عموما مراجعة شاملة للتدابير التي تم تنفيذها للسيطرة على المخاطر,وتختلف تدابير التحكم في المخاطر وفقا لأنواع الخسارة التي تستهدفها ,وقد تقضي الطبيعة المتخصصة لمنع الخسائر و التحكم في أنواع التعرضات المتنوعة ضرورة إجراء أعمال تدقيق متخصصة لتقييم ومراجعة هذه التدابير وهذه قد تشمل:

- أعمال تدقيق السلامة .
- أعمال تدقيق الأمن .
- أعمال تدقيق الالتزام البيئي .
- أعمال تدقيق التعامل مع المطالبات.
- أعمال تدقيق أمن الحاسب الآلي .
- أعمال تدقيق التحكم في خسائر الممتلكات.

وفي كثير من الأحيان ,لا تتوافر لدى استشاري واحد الخبرة اللازمة للتصدي لكل هذه النواحي ,وقد يكون من الضروري الاستعانة بخدمات عدة متخصصين ,ويوجد لكل واحد من النواحي المذكورة استشاريون محترفون متاحون لمراجعة و تقييم التدابير التي نفذت للتعامل مع المخاطر المنظمة, ومثلما يحدث في حالة أعمال تدقيق إدارة المخاطر,عندما توجد الخبرة الداخلية ,يجب تكميل أعمال التدقيق الخارجية بأعمال داخلية دورية .

وفي بعض النواحي , قد تكون خدمات التحكم في المخاطرة متاحة للمنظمة فيما يتصل بالتأمين ,وبرامج السلامة الصناعية التي تقدم بواسطة شركات تأمين تعويضات العاملين نموذجي ,ومن المجالات التي غالبا ما يتم تناولها بشكل منفصل سلامة الموظفين ورغم أن شركة التأمين التي تقدم تأمين تعويضات العمال قد تقدم خدمات التحكم في الخسارة إلا أن بعض الميرين يتساءلون عما إذا كان شركات التأمين حوافز مناسبة للتحكم في الخسائر , خاصة عندما يكون التأمين مكتوبا في ظل برنامج تقدير حساس تجاه الخسارة وفيه يتقلب قسط التأمين بشكل مباشر مع الخسائر المتكبدة ,و لهذا السبب وأسباب أخرى تعد أعمال تدقيق السلامة المستقلة من بين أعمال تدقيق إدارة المخاطر الخارجية الأكثر شيوعا .

ورغم أن استشاري إدارة المخاطر يكون لديهم بصفة عامة الخبرة اللازمة لتدقيق تدابير التحكم في الخسارة في المجالات التي يكون تطبيق مثل هذه التدابير شائعا (مثل برامج سلامة الموظفين ,حماية الممتلكات ,وبرامج حماية الأساطيل),فإن الاستشاريين المتخصصين قد يكونون مطلوبين لمجالات مثل الالتزام البيئي ,الممارسات المتصلة بالتوظيف ,التعرض لمخاطرة مسؤولية المنتج, و تأمين معالجة البيانات الإليكترونية ومن بين المصادر الأخرى لأعمال تدقيق السلامة , توفر بعض شركات التأمين خدمات منع الخسارة و التحكم فيها لغير الخسارة و التحكم فيها لغير حائزي وثائق التأمين نظير رسوم ,وتقدم بعض شركات سمسرة التأمين الوطنية خدمات منع و التحكم في الخسائر على أساس مماثل , إلا ان الجهات الرئيسية المقدمة لخدمات تدقيق السلامة هي شركات هندسة السلامة المستقلة, وعند اختيار استشاري لتدقيق وظيفة التحكم في المخاطر ,يكون الاعتبار الأهم هو خبرة الاستشاري بالتعامل مع تعرضات الصناعة التى تمثل المنظمة أحد أعضائها .[1]

ثانيا : مراحل تدقيق إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع التدقيق الداخلي،وتشكلان أدوات مهمة ومترابطة في إدارة المؤسسة فقديما كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق، ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن التدقيق الداخلي، على الرغم من أن الوظيفتين مترابطتان ترابطاً وثيقا .وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي :

1. مرحلة تخطيط عملية التدقيق :

يراعى عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة .

2. مرحلة التنفيذ :

خلال مرحلة تنفيذ عملية التدقيق، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت إدارة المؤسسة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها؛ لذا يوصي المدقق الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المدقق ومدير **المخاطر**.

[1] طارق عبد عال حماد ، **المرجع سابق**، ص 127 .

3. مرحلة أوراق العمل :

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لهاويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات ، مثل عدم الامتثال لمبادئ توجيهية داخلية معينة .

4. مرحلة إعداد تقرير التدقيق :

يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية التدقيق في التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي ، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة ، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق ومتابعة تنفيذها ، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها .

5. مرحلة المتابعة :

بعد إعداد التقرير تكون هنا المتابعة لتنفيذ التوصيات التي رخص عليها التقرير، كما يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة دف عملية المتابعة إلى السيطرة على المخاطر z على أساس المخاطر وذلك بالتنسيق بين وحدة التدقيق ووحدة إدارة المخاطر و بالطريقة التي تقلل من تعرض للخسارة ، وبالتالي نجد أن هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على – وإدارة بشكل يضمن للطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما – .توحيد نماذج عمليا [1]

ثالثا : تدقيق وظيفة التأمين

مثلما ذكر من قبل , يمكن إجراء تدقيق لوظيفة التأمين على مستويين, عند المستوى الأول يتناول التدقيق التأمين بشكل عريض و يقيم دوره في برنامج إدارة المخاطر كمعطى,ويركز على ما إذا كانت قرارات مدير المخاطر بخصوص ماهية الأغطية التأمينية الواجب شراؤها متوافقة مع الأهداف المحددة في سياسة إدارة المخاطر .

أما المدخل الثاني لتدقيق وظيفة التأمين فهو إجراء مراجعة أكثر تفصيلا لبرنامج يتم فيه بحث الغطاء الذي تم شراؤه بدرجة أكبر من التعمق, بما في ذلك تحليل مفصل للطريقة المكتوبة بها التغطية, ويتم

[1] بغدود راضية ، صبايحي نوال "**دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية** " الملتقى الدولي حول : **إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم** محور المداخلة : **التأصيل النظري لإدارة المخاطر، المفاهيم والأساليب الأساسية** جامعة آكلي محند أولحاج البويرة 2012

تحليل تغطية التأمين السارية لتقرير ما إذا كانت توفر الحماية التي كان يقصدها مدير المخاطر ,ونية مدير المخاطر من وراء شراء التأمين هي تنفيذ قرار ما لتحويل جزء من مخاطرة المنظمة لشركة التأمين ,و المشكلة التي قد تنشأ هي التحويل يتحقق بواسطة العقد,والعقد هو الذي يحدد المخاطرة التي تتحول وليس نية مدير المخاطر,ولأن عقود التأمين أدوات معقدة ذات اتفاقيات استثناءات الهدف منها قصر التغطية على مخاطر محددة ,فإن العقود يجب أن تراجع للوقوف على ما إذا كانت المخاطر التي وافقت شركة التأمين على تغطيتها تشمل كل جوانب المخاطرة التي كان في نية مدير المخاطر تحويلها,وفي بعض الأحوال يكتشف مشترو التأمين أن مخاطرة ما اعتقدوا أنها حولت لشركة التأمين مستبعدة في الواقع من التغطية ,و تقرير ما تغطية عقود التأمين بالضبط وما لا تغطيه عملية صعبة ولكنها مرحلة لا يمكن الاستغناء عنها في تدقيق إدارة المخاطر و مسح التأمين .

- وتدقيق برامج التأمين متقدمة ومتطورة أكثر من أعمال تدقيق التحكم في المخاطر أو أعمال التدقيق الشاملة , والحقيقة أن تدقيق إدارة المخاطر نفسه يتبع نمط تقنية استخدمت بواسطة وكلاء التأمين قبل فترة طويلة من نشوء مفهوم إدارة المخاطر ,وقد عرفت هذه التقنية باسم المسح التأميني ,ورغم استخدام مصطلح المسح التأميني ولذلك يعني أشياء كثيرة مختلفة بالنسبة لأشخاص مختلفين ,إلا أنه كان له في الأصل دلالة محددة , حيث كان يستخدم كمصطلح لوصف التالي المستخرج من المواد التدريبية المستخدمة بواسطة شركة تأمين متعددة الخطوط قبل 35 عاما .

الفرع الخامس : استقلالية و موضوعية المدقق الداخلي عند قيامه بأنشطة إدارة المخاطر

يعتبر المدقق الداخلي أحد أركان نظام الرقابة الداخلية في المنشأة فهو يعمل على خدمة الإدارة للتأكد من تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ، لذا فيجب المحافظة على استقلاليته من خلال الأمور التالية :

- أن يتم توثيق طبيعة مسؤوليات التدقيق الداخلي ومهامه في ميثاق التدقيق الداخلي ويتم اعتمادها من قبل لجنة التدقيق.
- النصائح ، لدعم قرارات الإدارة المناسبة و تحدي قرارات الإدارة غير المناسبة.
- يجب أن يتجنب المدقق الداخلي القيام بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة.
- يجب على المدقق الداخلي ألا يتخذ قرارات بشأن إدارة المخاطر إنما عليه أن يقدم نصائح
- يجب على المدقق الداخلي أن يبين أن المهام الموكلة إليه بشأن إدارة المخاطر هي مهام استشارية وليست تنفيذية.

- ينبغي المعرفة بأن عملية إدارة المخاطر تقع على عاتق الإدارة وليست من مسؤوليات المدقق.
- ينبغي على المدقق الداخلي تجنب تقديم ضمانات موضوعية بشأن أي جزء من عملية إدارة المخاطر كان مسئولا عنها أو شارك بالإشراف عليها. [1]

المطلب الثالث : علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر

الفرع الأول : علاقة تبادلية تكاملية بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

تنعكس على كل من مراحل عملية التدقيق الداخلي بداية من التخطيط ومرورا بالتنفيذ وأوراق العمل، وانتهاء بالتقرير و المتابعة وذلك من ناحية ، ومن ناحية أخرى على مراحل عملية إدارة المخاطر بداية من التعرف على المخاطر وتحديدها ، مرورًا بتقييمها والاستجابة لها، وانتهاء اً بالتقرير والمتابعة عنها .

–تتميز أنشطة التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر بمجموعة من الخصائص تجمع بين التأكيدية ، الاستشارية ، والموضوعية والاستقلالية.

–تعد إدارة المخاطر بالمؤسسة مسئولية تضامنية بين كل من إدارة الشركة و إدارة التدقيق الداخلي، فمهمة إدارة المؤسسة أداء جميع الأنشطة والعمليات التي من شانها تحقيق إدارة شاملة لكافة المخاطر التي تواجهها المؤسسة ، ووظيفة التدقيق الداخلي تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل عملية إدارة المخاطر ، وأخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية و ملاءمة المعلومات ونظم الرقابة الداخلية بشأن عملية إدارة المخاطر ، من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.

–تبذل إدارة التدقيق الداخلي في مؤسسة العناية المهنية الواجبة في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة بداية من مرحلة تحديد المخاطر و تصنيفها ، مرورًا بتقييم المخاطر والاستجابة لها ، و انتهاء بالتقرير عنها ومتابعتها.

–يوجد إدراك عالي لدى العاملين بإدارة التدقيق الداخلي بأهمية أدوارهم في تفعيل عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة .

– توفر إدارة التدقيق الداخلي المعلومات والنصائح والتوصيات اللازمة للإدارة العليا لمساعدتها في اتخاذ قراراتها بشأن فحص وتقييم سلامة نظام إدارة المخاطر .[2]

الفرع الثاني : استعانة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي

هناك توافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتهما بشكل يضمن لكلا الطرفين التكامل المتبادل مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما وهذا يتطلب وضع سياسة لضمان تدفق البيانات والمعلومات بين كلا الطرفين.

[1] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون ، **مرجع سابق** ، ص ص 46–52 .
[2] الناصر محمد سيد درويش ، **مرجع سابق** ، ص 82 .

فيجب على إدارة المخاطر أن تسمح للمدقق الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة التي تهدف إلى وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر ، وينبغي أن تسمح له بالدخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بها لتحقيق المشاركة وتقديم المشورة لإعداد نظام محكم لإدارة كما ينبغي على إدارة المخاطر المتطورة أن يكون لها نموذج خاص لعملياتها ، أي بمثابة خارطة طريق تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في م ا رحلها المختلفة ، وهذا النموذج يمثل إطار التعاون الملائم بينها وبين التدقيق الداخلي، فعملية إدارة المخاطر تتألف من خمس مراحل تشغيلية هي :التخطيط ، والتحديد ، والتحليل ، والضبط ، والمراقبة .

فهذه المراحل التشغيلية الخمسة توفر إطار عمل لإدارة المخاطر، حيث يتم الاستعانة بالمدقق الداخلي في جميع هذه المراحل ، فكلاهما يعكس أنشطة الأخر لذلك قد يحدث تداخل، الأمر الذي يتطلب التنسيق بينهما . [1]

الفرع الثالث : التنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر

بعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير المخاطر في الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة التنفيذية للمصرف لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف . حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر والمدقق الداخلي لأخذ توصياته بشأن المخاطر . فتعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي يتعرض لها المؤسسة ، أما المدقق الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر وبذلك التعاون يمكن الحصول على إدارة جيدة للمخاطر. [2]

[1] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون ، مرجع سابق ، ص 46 .

[2] ، **نفس مرجع** ، ص 47 .

خلاصة الفصل الثاني

تعد وظيفة التدقيق الداخلي جزءا مهما من نظام الرقابة الداخلية، فهو يقع على قمة هذا النظام، كما أن دوره تغير من التركيز على الجوانب المالية ليشمل الجوانب الإدارية بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية، فرأي المدقق الداخلي حول كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهما خاصة مع المستجدات التي ظهرت بيئة الأعمال.

وباعتبار التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا وموضوعي صمم لإضافة قيمة وتحسين أداء الم ؤسسة ومساعدتها في تحقيق الأهداف من خلال توفير أساليب رقابية تقيم وتحسن فعالية عمليات إدارة المخاطر، فقد أصدرت لجنة بازل للرقابة الدولية العديد من الوثائق معظمها يتعلق بإدارة المخاطر ، وأسس ومحاور الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بكيفية إدارة المخاطر بطريقة سليمة.

وعلى هذا الأساس يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في الم ؤسسة بالتدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المنشاة .
- ضرورة اهتمام التشريعات بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلالية أقسام التدقيق ومؤهلات العاملين بها.
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية للمدققين الداخلين في أساليب إدارة المخاطر وكيفية مواجهتها وتقييمها.
- متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الدولية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر.
- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.
- يجب أن تعمل المؤسسة على تحسين إدارة المخاطر بتنوعها، وتعزيز الرقابة الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

تمهيد

بعد أن تم التطرق للإطار النظري للتدقيق الداخلي، وكيف يساهم في تحديد المخاطر، وفي تقييم إجراءات تسيير المخاطر الخاصة بالمؤسسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من المدققين الداخليين بمؤسسات مختلفة، تم تقسيم هذه المؤسسات إلى مؤسسات القطاع العام والى مؤسسات القطاع الخاص، من اجل دراسة الفرق بينهما في إمكانية الدور الذي يلعبه المدقق في تسييره لمخاطر المؤسسة بالعناية التامة، وتناولنا كذلك وصفًا لمنهج الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة وطرق إعداده، وصدقها وثباتها، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على المؤسسات محل الدراسة والدور الذي يساهم به المدقق الداخلي في عملية إدارة المخاطر

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

في هذا المبحث سنحاول التعرف على المؤسسات محل الدراسة الميدانية ، ذلك من خلال الإطلاع على طبيعة نشاط كل منها ومكونات الهيكل التنظيمي لها، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكننا من أخذ فكرة عن المؤسسات المتواجدة بولاية بسكرة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة التسيير السياحي

يعتبر هذا النوع من المؤسسات نشاط منعش لاقتصاد الوطني ، فهو يحقق مداخيل معتبرة تجعل من الضروري الاهتمام به وتوسيع الدراسات التي تحقق له التميز .

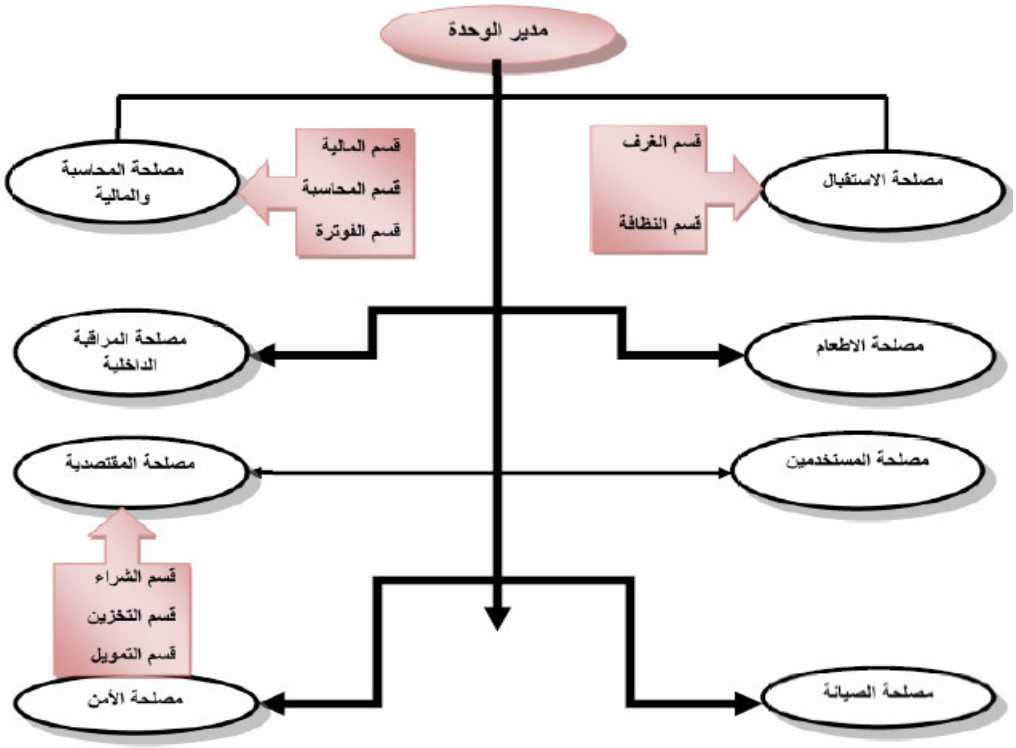
1. تعريف المؤسسة:

يعود تاريخ إنشاء مؤسسة التسيير السياحي إلى المرسوم رقم 83-216 الصادر في 26 مارس 1983م وفي سنة 2000م عرفت زيادة في رأس المال وارتفاع إلى أن بلغت 782.000.000 دينار في سنة 2007. للمؤسسة مجموعة من الوحدات في مناطق مختلفة ، نتناول فندق الزيبان/ بسكرة في دراستنا هذه ، والذي يعد من ابرز واهم الوحدات التابعة لمؤسسة التسيير السياحي، يقع الفندق جنوب المدينة على جبهة طريق سيدي زرزور، تقدر مساحته بـ 20.272 متر مربع، ويقدر رأس ماله بحوالي 120 مليون دينار جزائري.

2. الهيكل التنظيمي لوحدة الزيبان/ بسكرة:

يتكون الهيكل التنظيمي لوحدة الزيبان من مصالح وأقسام عديدة موضحة في الشكل التالية :

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي لوحدة الزيبان/ بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني : تقديم مؤسسة حدود سليم

تعريف المؤسسة:

مؤسسة حدود سليم لإنتاج و تصدير التمور، تطمح إلى تطوير مختلف مهام مصالحها من أجل تحقيق الهدف المسطر من قبل المؤسسة، وقد اخترنا مصلحة المحاسبة والمالية كفضاء للدراسة.

أنشئت مؤسسة حدود سليم لإنتاج وتصدير التمور سنة 1990، وهي مؤسسة ذات شخص الوحيد برأس مال قدره:160000000دج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 3200م2 بنسبة 80% مغطاة من المساحة الإجمالية حيث تقوم هذه المؤسسة بنشاط الإنتاج و تكييف وتصدير التمور خلال فترة النشاط العام 10 أشهر خلال السنة وذالك بطاقة إنتاجية 2500طن.

1. **هيكل تنظيم المؤسسة حدود سليم:**

تتكون المؤسسة من مجموعة أقسام و لكل قسم مهام معينة يقوم بها وهي مبينة في الشكل أدناه:[1]

المطلب الثالث: مطاحن الزيبان قنطرة – بسكرة –

مطاحن الزيبان شركة مساهمة عمومية اقتصادية ذات رأس مال يقدر بـــ 235.000.000 دج، وتم رفعه ليصبح 896.000.000 دج في 2008/03/24. تابعة للشركة الأم الرياض سطيف.

وترجع فكرة إنشاءها لوزارة الصناعات الخفيفة خلال المخطط الرباعي 74-76، الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية فتقدمت الشركة الاسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والشركة الايطالية OCERIM التي اهتمت بالتجهيز، أما المخطط فقد درس من قبل شركة فرنسية، أما الشركة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع الشركة الاسبانية، وفي 15 سبتمبر 1978 تمت التجارب الأولى على آلات فارغة وفي 16 أفريل 1983 وهي مملوءة وعند نجاحها شرعت شركة مطاحن الزيبان القنطرة في الإنتاج في 02 ماي 1983، كانت الوحدة تسمى SEMPAK وفي 1994 بدأ توسع الوحدة وفي 01 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة، أما في 02 أكتوبر 1997 تم إنشاء الشركة التابعة مطاحن الزيبان "القنطرة" على شكل شركة مساهمة تابعة لمجمع الرياض سطيف.

خصائص شركة مطاحن الزيبان

1. **طبيعة النشاط:**

- **النشاط الرئيسي:** تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد، الفرينة)؛
- **النشاط الثانوي:** إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) بيعها كأغذية للمواشي.

2. **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة و ولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـــ 55 كلم.
3. **المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية بـــ 315647م2
4. **سعة التخزين:** للشركة أبراج تخزين للمادة الأولية والمنتجات بسعة تخزين تقدر بـــ:

- 125000 قنطار للقمح.
- 39000 قنطار من المنتوج النهائي.

5. **الطاقة الإنتاجية:** للشركة طاقة إنتاجية تقدر بـــ:

- 5900 قنطار في اليوم للقمح الصلب.

[1] انظر الملحق رقم 01

- 1500 قنطار لليوم للقمح اللين.

6. **أهم نقاط البيع:** يتم تسويق هذه المنتجات عن طريق مجموعة من نقاط البيع وهي كالاتي:

تأتي بسكرة في المقام الأول بـــ ثلاث نقاط بيع؛ – واحدة في القنطرة؛ – واحدة في سيدي عقبة؛ واحدة في أولاد جلال؛ واحدة في ولاية باتنة؛ واحدة في ولاية جيجل؛ واحدة في ولاية خنشلة.

7. **الطاقة التشغيلية:** تتوفر شركة مطاحن الزيبان على مجموعة من العمال يبلغ عددهم 144 عاملا يتوزعون على مناصف مختلفة، الجدول التالي يوضح توزيع العمال على المناصب في الشركة:

الجدول رقم 02: توزيع العمال على المناصب.

العمال	دائم	مؤقت	العدد
الإطارات السامية	05	01	06
إطارات	18	02	20
فئة التحكم	59	13	72
عمال التنفيذ	26	20	46
المجموع	**108**	**36**	**144**

المصدر: من وثائق الشركة، مصلحة الموارد البشرية.

8. **تشكيلة المنتجات:** تتوفر الشركة على مجموعة متعددة من المنتجات تختلف من حيث النوعية والوزن والجدول التالي يوضح هذه المجموعة:

الجدول رقم 03 : تشكيلة المنتجات المتوفرة بالشركة.

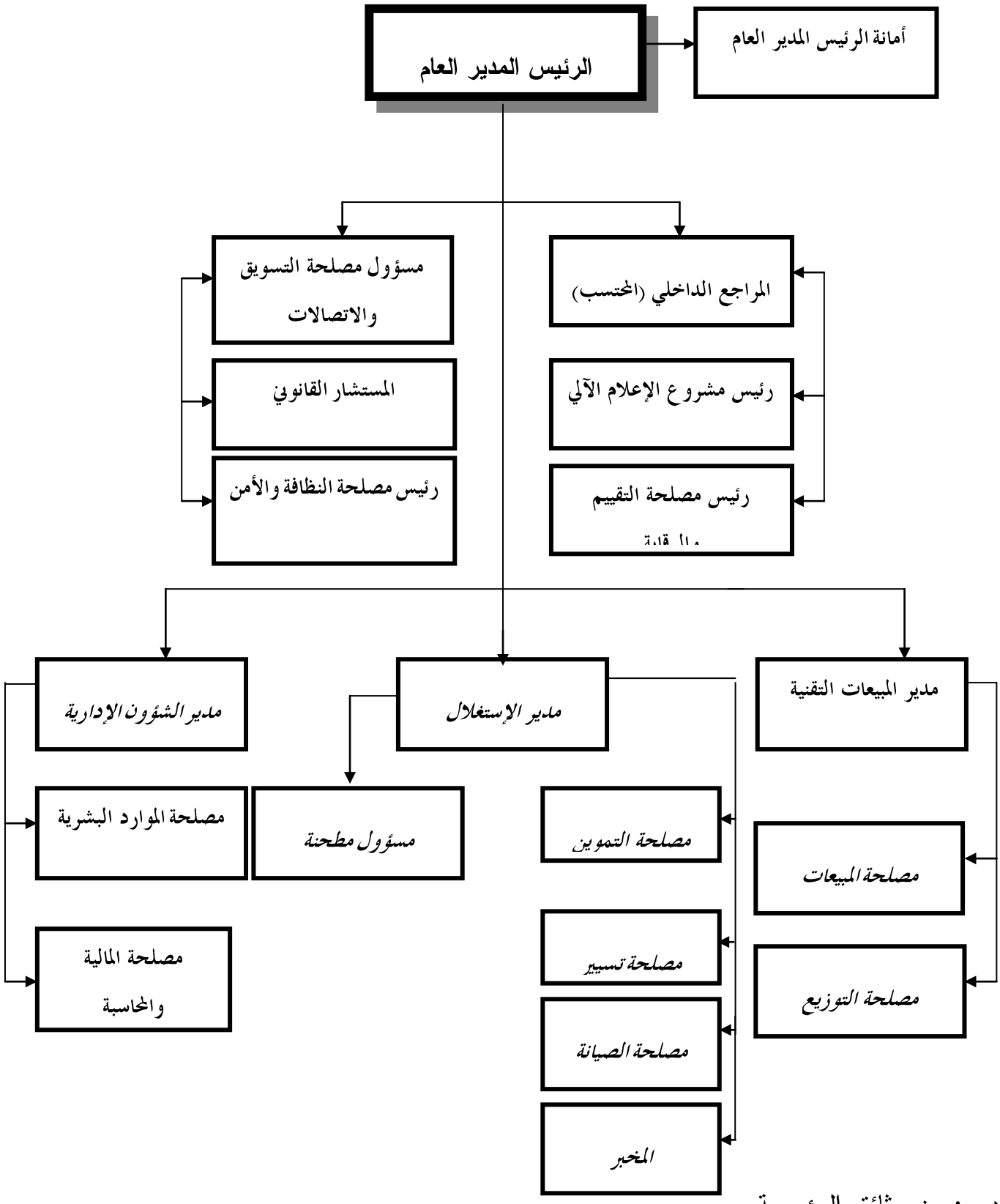
المنتوج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	10-25 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	05-10-25-50 كغ
	عادي (الخباز)	25-50 كغ
النخالة	نخالة القمح الصلب	40-100 كغ
	نخالة القمح اللين	40- 100 كغ
	النخالة المكعبة	40- 100 كغ

المصدر: من وثائق الشركة، مصلحة الإنتاج.

الهيكل التنظيمي للشركة

من الناحية التنظيمية تنقسم شركة مطاحن الزيبان إلى عدة مديريات ومصالح وذلك لضمان التسيير الأمثل وتوزيع السلطات والمسؤوليات بالشكل الذي يضمن السير الحسن لنشاط الشركة، وفيما يلي شرح لمكونات الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الزيبان

الشكل رقم (09) : هيكل التنظيمي لمطاحن الزيبان قنطرة – بسكرة –



مصدر : من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

ترتكز الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر محل الدراسة بالاعتماد على الإجابات الواردة في الاستبيان الموزع على المدققين الداخليين و رؤساء المصالح بالمؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: المنهج المستخدم

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه « الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ».[1]

وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: «مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة».[2]

وقد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف واقع التدقيق الداخلي وتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر .

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية، وتتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بالتدقيق الداخلي و إدارة المخاطر وتعرف الاستمارة على أنها: « عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية ».[3]

---

[1]– محمد شفيق، البحث العلمي، **الخطوات المنهجية لإعداد البحوث**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص 30.

[2]– بشير صالح الرشيدي، **مناهج البحث التربوي-رؤية تطبيقية مبسطة-**، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

[3]– عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج **البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 180.

تضمن الاستبيان 22 سؤالا مقسمة إلى جزئين، حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية والذي يحتوي على 4 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 18 سؤال موزعة على ثلاث محاور رئيسيةٍ هي:

- **المحور الأول: التدقيق الداخلي و تحديد المخاطر .**
- **المحور الثاني: التدقيق الداخلي و تقييم المخاطر .**
- **المحور الثالث: التدقيق الداخلي و استجابة المخاطر .**

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة [1]

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- ✓ **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذي اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.
- ✓ **التوزيعات التكرارية:** تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.
- ✓ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- ✓ **الانحراف المعياري:** تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

وقم تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(04): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

[1]– نافد محمد بركات، **التحليل الإحصائي باستخدام SPSS**، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 3.

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS

المطلب الثالث: عينة الدراسة وخصائصها

- **مجتمع الدراسة الميدانية:**

تم اختيار مجتمع الدراسة الميدانية من الأشخاص الذي يملكون مؤهلات ومقدرة في التحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان سواء الخاصة بالتدقيق أو المحاسبة الإبداعية.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق وثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الاستبيان.

ـــــ ثبات وصدق أداة الدراسة:

1 ثبات اداة الدراسة.

رقم	البعد	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع البيانات دقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى في ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من صدقها والجدول رقم (04) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

2 صدق أداة الدراسة.

و يقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم تحديده من خلال صدق المحك، ويتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام المعادلة التالية:

صدق المحك = معامل الثبات√.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة

01	التدقيق الداخلي وتحديد المخاطر	06	0.946	0.973
02	التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر	06	0.866	0.931
03	التدقيق الداخلي و الاستجابة للمخاطر	06	0.895	0.946
04	**ادارة المخاطر**	**18**	**0.839**	**0.916**

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبانة (0.748) وتعتبر قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.839) بالنسبة لعبارات محور ادارة المخاطر. وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج اذا ما تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.865) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات (0.974) كمعامل صدق لعبارات ادارة المخاطر.

وتدل معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في الجنس ، العمر، المؤهلات العلمية، المؤهلات المهنية وسنوات الخبرة

أولا- الجنس:

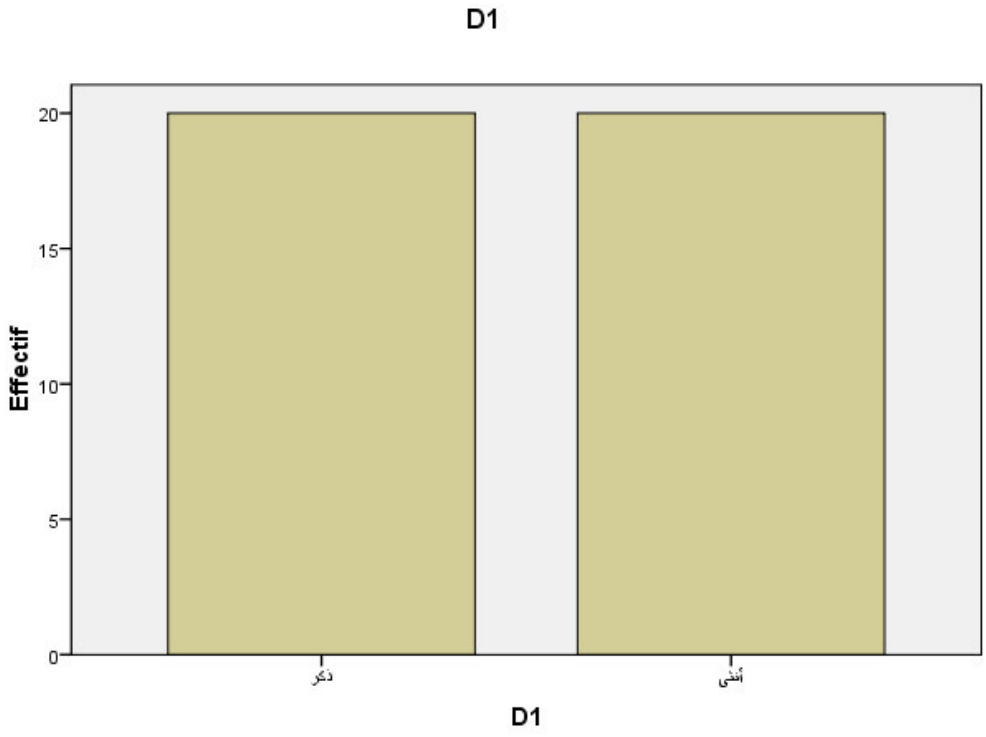
الجدول رقم (08): عدد أفراد العينة من إناث وذكور

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	20	50
أنثى	20	50
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم **(08)** نجد أن من الذكور نسبة 50%أما النسبة و تمثل نسبة الإناث 50%.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجspss

ثانيا- المؤهل العلمي

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

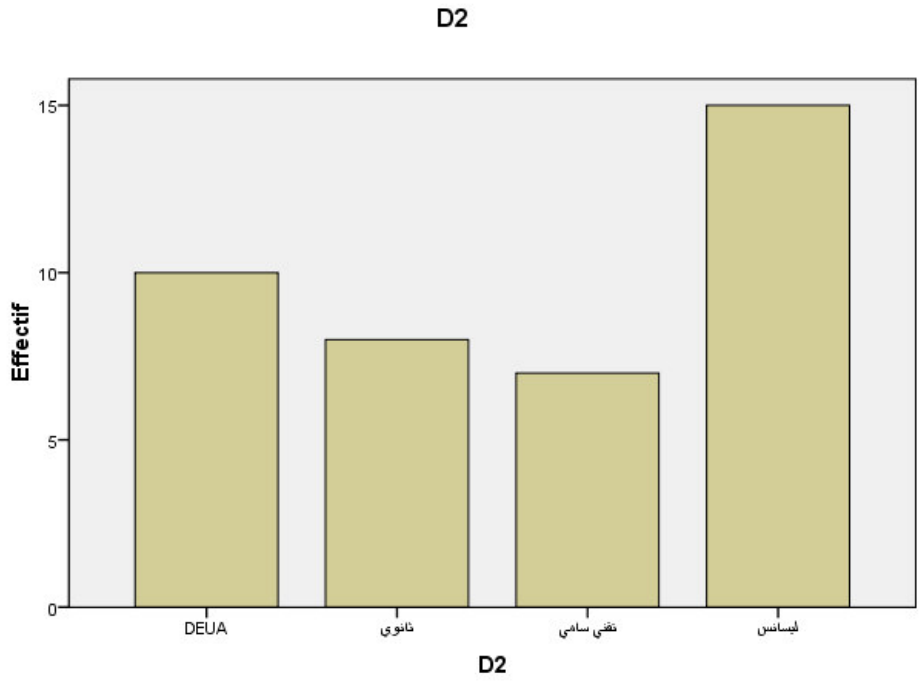
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ليسانس	15	37.5
ماستر	10	25
تقني سامي	7	17.5
ثانوي	8	20
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة حاملي شهادة (ليسانس) هي السائدة من بين أفراد عينة الدراسة اذ مثلوا 15 فردا ما نسبته (37.5 %) من إجمالي أفراد العينة المدروسة ، وأن ما نسبته (25%) هم من حاملي شهادة ماستر، أما الحاصلين على تقني سامي فقد مثلوا 07 أفراد أي ما نسبته (17.5 %)، في حين بلغ عدد شهادة مستوى ثانوي 08 أفراد أي ما يعادل نسبة (20%).

من خلال هذه المعطيات، نلاحظ أن المركز يمتلك تركيبة بشرية أغلبها من حاملي الشهادات العلمية العليا بأكبر نسبة من حاملي ليسانس، ويتوزع باقي أفراد العينة بين التقنيين والماستر و الماجستير والثانوي ، وبالتالي نستنتج أن المركز يتوفر إمكانات بشرية ذات مؤهل علمي عال، وقد تفسر هذه النتائج بالطبيعة مهمة لنشاط المؤسسات التي تتطلب مورد بشري يتميز بالكفاءة والمعرفة يسهم في تحقيق أهدافها. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

رابعا- المؤهل المهني

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

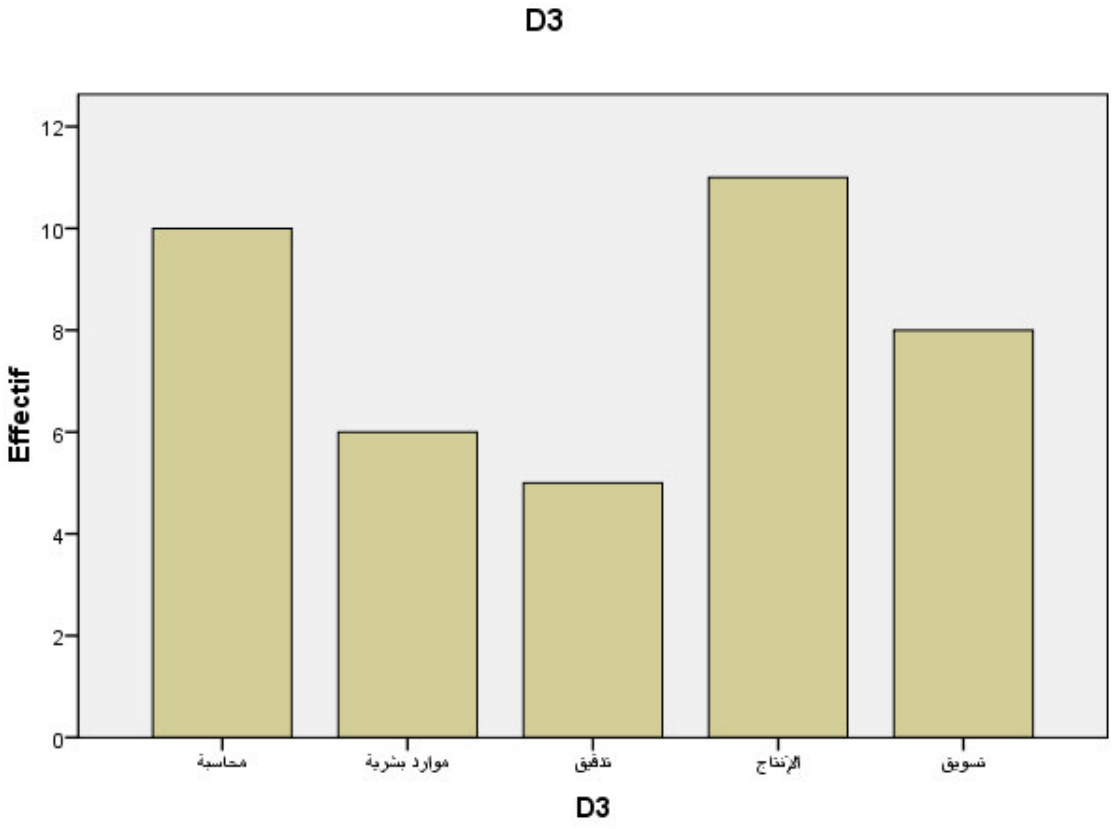
المؤهل المهني	العدد	النسبة المئوية %
مالية و محاسبة	10	25
وسائل عامة	11	27.5
موارد بشرية	6	15
اعلام الي	8	20
تدقيق	5	12.5
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن معظم أفراد العينة هم من الوسائل العامة، حيث بلغ عددهم 11 فردا وبنسبة (27.5%)، هذا ما يؤكد ارتكاز المؤسسة على المسيرين، وذلك لكون من مهامه الرئيسة التسيير نشاط المؤسسة، في حين كان عدد العاملين في مصلحة المالية و المحاسبة10 أفراد أي ما نسبته (25%)، وبلغ عدد العاملين في مصلحة الإعلام الآلي 8 أفراد وبنسبة (20%)، وتفسر هذه النسبة لكون امتلاك المؤسسة لنظام معلومات يتكفل

بحفظ المعطيات المتعلقة بالعمليات المختلفة لتمكن طابيها سهولة الولوج اليها مما يسهم في ربح الوقت و الجهد ، ويساعد على التقييم المستمر، وكان عدد الأفراد العاملين في تدقيق 05 من عينة الدراسة وهو ما يعادل نسبة (12.5 %)، في حين بلغ عدد الافراد المنتمين لمصلحة الموارد البشرية 06 من عينة الدراسة أي ما نسبته (0.15%). والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

رابعا- سنوات العمل:

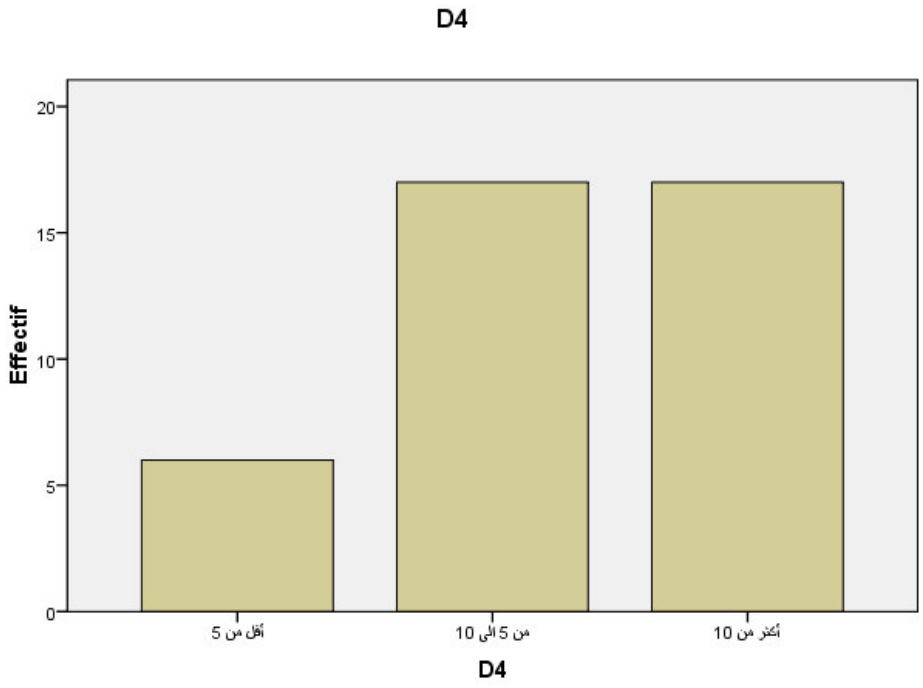
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5	6	15
10-5	17	42.5
أكثر من 10	17	42.5
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج أن نسبة (42.5%) من أفراد عينة الدراسة تمتد خبرتهم الاجمالية من (05 الى 09 سنوات)، و الفئة من (10 فما فوق) وبنسبة (15 %) الفئة (اقل من 5 سنوات) ، بحيث تشكل الفئتان الغالبية من الافراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مما يشير الى أن معظم ال عاملين أفراد العينة يمثلون مزيج بين قليلي الخبرة وأصحاب الخبرات مما يؤكد حرص المركز نقل الخبرة المكتسبة الى افرادها الجدد من جهة ومحافظة المركز على الموارد البشرية ذات الخبرة، والكفاءات، في حين جاءت الفئة من (اقل من 5 سنوات) في الترتيب الثالث وبنسبة معتبرة بلغت(15 %) وقد يفسر تدني ه ذه النسبة من ذوي الخبرة الطويلة الى ارتكاز الم ؤسسة على عنصر الشباب نتيجة تبنيه مفهوم التعلم ونقل المعرفة ومن ثم توريثها للأجيال الشابة وبالتالي يحتاج الى الخبرات النادرة والمتميزة لنقل المعارف والخبرات للأفراد والمنظمة ككل وهذا ما يفسر ضعف نسبة هذه الفئة

الشكل رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختيار ثباته وصدقه تم وتوزيعه، حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (spss) الذي يساعدنا في تحديد المتوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري لمختلف العبارات والمحاور، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية وفقا لدرجات سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	درجة السلم	المجالات
غير موافق بشدة	1	1- 1.79
غير موافق	2	1.80 – 2.59
محايد	3	2.60 – 3.39
موافق	4	3.40 – 4.19
موافق بشدة	5	4.20- 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss

أولا- تحليل عبارات المحور الأول: التدقيق الداخلي و تحديد المخاطر

العبارة رقم (1): تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسؤولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	2	5	3.55	0.75	موافق
موافق	22	55			
محايد	12	30			
غير موافق	4	10			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (1) هي موافق حيث قدرت نسبة المتوسط الحسابي 3.55 بانحراف معياري 0.75 وهي تقع في المجال الرابع (3.40- 4.19) حيث أن 55% من أفراد العينة يؤكدون ضرورة عمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسؤولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر .

العبارة رقم (2): يقوم المدقق الداخلي بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	3	7.5	3.58	0.75	موفق
موافق	20	50			
محايد	14	35			
غير موافق	3	7.5			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (2) هي موفق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 بانحراف معياري 0.75 وهي تقع في المجال الرابع (3.40 – 4.19) حي أن 50% من أفراد العينة يؤكدون أن يقوم المدقق الداخلي بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به.ونسبة 35% من الأفراد محايدي

العبارة رقم (3): تتحمل دائرة التدقيق الداخلي جزء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر. **الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3).**

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	2	5	3.78	0.58	موافق
موافق	28	70			
محايد	9	22.5			
غير موافق	1	2.5			
غير موافق بشدة	0	0.			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (3) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 بانحراف معياري 0.58 وهي تقع في المجال الرابع (3.40–4.19)، حيث أن 70%

من أفراد العينة يؤكدون تتحمل دائرة التدقيق الداخلي جزء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر. ونسبة 22.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايدة .

العبارة رقم (4): تتعاون دائرة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة المحتمل حدوثها ووضع الضوابط اللازمة للحد منها.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4)

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	3	7.5	3.92	0.49	موافق
موافق	31	77.5			
محايد	6	15			
غير موافق	0	0			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	33	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (4) هي حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.49 وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19)، حيث أن 77% من أفراد العينة يؤكدون أن تتعاون دائرة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة المحتمل حدوثها ووضع الضوابط اللازمة للحد منها ، ونسبة 15% من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايد.

العبارة رقم (5): يقوم التدقيق الداخلي بإعداد خطة تدقيق شاملة ويحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة .

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	0	0	2.72	0.68	محايد
موافق	5	12.5			
محايد	19	47.5			
غير موافق	16	40			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (5) هي محيد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 2.72 بانحراف معياري 0.68، وهي تقع في المجال الثالث (2.60-3.39)، حيث أن 47.5% من أفراد العينة محايدين أن يقوم التدقيق الداخلي بإعداد خطة تدقيق شاملة ويحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة ، ونسبة 40% كانت إجاباتهم غير موافق .

العبارة رقم (6): يقوم المدقق الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	4	10	3.42	0.53	موافق
موافق	29	72.5			
محايد	7	17.5			
غير موافق	2	5			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (19) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (6) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.42بانحراف معياري 053، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19)، حيث أن 72.5% من أفراد العينة يؤكدون أن يقوم المدقق الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من طرف المؤسسة ، نسبة 17% من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايد وكانت نسبة 5% إجاباتهم غير موافق .

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ارتكاز المؤسسات محل الدراسة على إدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر وتقييم المخاطر واستجابة للمخاطر.

والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (20):نتائج المحور الأول التدقيق الداخلي و تحديد المخاطر.

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تحديد المخاطر	تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسؤولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر	3.55	0.75	موافق
	يقوم المدقق الداخلي بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به	3.58	0.75	موافق
	تتحمل دائرة التدقيق الداخلي جزء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر	3.78	0.58	موافق
	تتعاون دائرة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة المحتمل حدوثها ووضع الضوابط اللازمة للحد منها	3.92	0.47	موافق
	يقوم التدقيق الداخلي بإعداد خطة تدقيق شاملة ويحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة	2.72	0.68	محايد
	يقوم المدقق الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من طرف المؤسسة	3.42	0.53	موافق
	المتوسط العام للعبارات تحديد المخاطر	**3.58**	**0.50**	موافق

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج **SPPS** 20

العبارة رقم (7): إن نشاط المدقق الداخلي يقيم عمليات إدارة المخاطر، ويساهم في تحسينها من خلال استخدام منهج منظم ومضبوط .

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	15	37.5	4.18	0.78	موافق
موافق	18	45			
محايد	6	15			
غير موافق	1	2.5			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (7) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.18 بانحراف معياري 0.78، وهي تقع في المجال الرابع (3.40-4.19)، حيث أن 45% من أفراد العينة كانوا موافقين بشأن إن نشاط المدقق الداخلي يقيم عمليات إدارة المخاطر، ويساهم في تحسينها من خلال استخدام منهج منظم ومضبوط ونسبة 37.5% كانت إجاباتهم موافق بشدة ونسبة 15% من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايد ونسبة 2.5% كانت إجاباتهم غير موافق .

العبارة رقم (8): تتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها.

الجدول رقم (22): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	16	40	4.23	0.77	موافق بشدة
موافق	18	45			
محايد	5	12.5			
غير موافق	1	2.5			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (8) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.77، وهي تقع في المجال الخامس (3.40-4.19)، حيث أن

45% من أفراد العينة يؤكدون على أنه تتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها ، ونسبة 40% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بشدة ونسبة 12.5% محايد، ونسبة 2.5% غير موافق.

العبارة رقم (9): يقوم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر على كافة مستويات أقسام المؤسسة لمعرفة وتحديد أكثر الأقسام تعرضا للمخاطر

الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	15	37.5	4.23	0.77	موافق بشدة
موافق	18	45			
محايد	5	12.5			
غير موافق	2	5			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (9) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.77، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 40% من أفراد العينة يؤكدون و يقوم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر على كافة مستويات أقسام المؤسسة لمعرفة وتحديد أكثر الأقسام تعرضا للمخاطر ونسبة 37.5% كانت إجاباتهم موافق بشدة ، ونسبة 12.5% كانت إجاباتهم محايد، ونسبة 5% غير موافق.

العبارة رقم (10): يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية ومنطقية المعلومات التي تم الحصول عليها والتي ستستخدم في إدارة المخاطر.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	16	40	4.23	0.77	غير موافق بشدة
موافق	18	45			
محايد	5	12.5			
غير موافق	1	2.5			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (10) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.77، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 45% من أفراد العينة موافقين بشأن أن يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية ومنطقية المعلومات التي تم الحصول عليها والتي ستستخدم في إدارة المخاطر ونسبة 40% كانت إجاباتهم موافق بشدة ونسبة 12.5% كانت إجاباتهم محايد ونسبة 2.5% غير موافق .

العبارة رقم (11): يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	4	10	3.33	0.95	محايد
موافق	15	37.5			
محايد	16	40			
غير موافق	1	2.5			
غير موافق بشدة	2	5			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (11) هي محايد حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.33 بانحراف معياري 0.95، وهي تقع في المجال الثالث(2.60-3.39)، حيث أن

40% من أفراد العينة محايدين أن يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة ونسبة 37.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق، ونسبة 10% كانت إجاباتهم موافق بشدة.

العبارة رقم (12): يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومتنظمة.

الجدول رقم (25): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	18	45	4.3	0.76	موافق بشدة
موافق	17	42.5			
محايد	3	7.5			
غير موافق	2	5			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (12) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.3 بانحراف معياري 0.76، وهي تقع في المجال الثالث (2.60−3.93)، حيث أن 45% من أفراد العينة كانوا محايدين بشأن أن يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومتنظمة ، ونسبة 42.5% كانت إجاباتهم موافق، ونسبة 7.5% كانت إجاباتهم محايد، ونسبة 5% كانت إجاباتهم غير موافق.

الجدول رقم (26) : نتائج المحور الثاني التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر .

البعد	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	اراء
تقييم المخاطر	إن نشاط المدقق الداخلي يقيم عمليات إدارة المخاطر، ويساهم في تحسينها من خلال استخدام منهج منظم ومضبوط	4.18	0.78	موافق
	تتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها	4.23	0.77	موافق بشدة
	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر على كافة مستويات أقسام المؤسسة لمعرفة وتحديد أكثر الأقسام تعرضا للمخاطر	4.23	0.77	موافق بشدة
	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية ومنطقية المعلومات التي تم الحصول عليها والتي ستستخدم في إدارة المخاطر	4.23	0.77	موافق بشدة
	يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة	3.33	0.95	محايد
	يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومتنظمة	4.3	0.76	موافق بشدة
	المتوسط العام للعبارات لتقييم المخاطر	**4.1**	**0.65**	موافق

المصدر :

من اعداد الطالب باعتماد على نتائج spss 20

العبارة رقم (13): يقوم المدققين الداخليين بأعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط.

الجدول رقم (27): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	15	37.5	4.37	0.59	موافق بشدة
موافق	23	57.5			
محايد	1	2.5			
غير موافق	0	0			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (13) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.37 بانحراف معياري 0.59، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 57.5% من أفراد العينة يؤكدون أن يقوم المدققين الداخليين بأعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط ، ونسبة 37.5% كانت إجاباتهم موافق بشدة ونسبة 2.5% كانت إجاباتهم محايد.

العبارة رقم (14): يقوم المدققين الداخليين على توصيل نتائج المهمات إلى إدارة المخاطر في الوقت المناسب.

الجدول رقم (28): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	15	37.5	4.28	0.75	موافق بشدة
موافق	23	57.5			
محايد	2	5			
غير موافق	0	0			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (28) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (14) هي موافق حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.28 بانحراف معياري 0.75، وهي تقع في المجال الرابع (4.20-5)، حيث أن 57.5% من أفراد العينة يؤكدون أن يقوم المدققين الداخليين على توصيل نتائج المهمات إلى إدارة المخاطر في الوقت المناسب ، ونسبة 37.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بشدة ونسبة 5% كانت إجاباتهم محايد.

العبارة رقم (15): يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم تسيير المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات تسيير المخاطر.

الجدول رقم (29): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	15	37.5	4.32	0.57	موافق بشدة
موافق	23	57.5			
محايد	2	5			
غير موافق	0	0			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (29) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (15) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.32 بانحراف معياري 057، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 57.5% من أفراد العينة يؤكدون بشدة أن يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم تسيير المخاطر في مجال تبادل

المعلومات لتحسين عمليات تسيير المخاطر ، ونسبة 37.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بشدة،ونسبة 5% كانت إجاباتهم محايد.

العبارة رقم (16): يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم احتمالات وقوع التزوير أو الاحتيال وكيفية مواجهة هذه الاحتمالات.

الجدول رقم (30): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	15	37.5	4.32	0.57	موافق بشدة
موافق	23	57.5			
محايد	2	5			
معارض	0	0			
معارض بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (30) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (16) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.32 بانحراف معياري 0.57، وهي تقع في المجال الخامس (4.20-5)، حيث أن 57.54% من أفراد العينة يؤكدون أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم احتمالات وقوع التزوير أو الاحتيال وكيفية مواجهة هذه الاحتمالات ، ونسبة 37.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بشدة، ونسبة 5% كانت إجاباتهم محايد .

العبارة رقم (17): يتولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.

الجدول رقم (31): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	17	42.5	4.32	0.57	موافق بشدة
موافق	19	47.5			
محايد	4	10			
غير موافق	0	0			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (31) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (17) هي موافق بشدة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.32 بانحراف معياري 0.57، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن 47.5% من أفراد العينة يؤكدون أن يتولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر ، ونسبة 42.5% موافق بشدة، ونسبة 10% محايد.

العبارة رقم (18): يعمل التدقيق الداخلي من خلال نشاطه الرقابي على تجنب المخاطر في المؤسسة .

الجدول رقم (32): إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18).

المقياس	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
موافق بشدة	18	45	4.35	0.66	موافق بشدة
موافق	19	47.5			
محايد	3	7.5			
غير موافق	0	0			
غير موافق بشدة	0	0			
المجموع	40	100			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (32) نجد أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول العبارة رقم (18) هي موافق بشدة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي 4.35 بانحراف معياري 0.66، وهي تقع في المجال الخامس(4.20-5)، حيث أن

47.5% من أفراد العينة كانوا متأكدين بشأن أن يعمل التدقيق الداخلي من خلال نشاطه الرقابي على تجنب المخاطر في المؤسسة ، ونسبة 42.5% كانت إجاباتهم موافق بشدة، ونسبة 7.5% كانت إجاباتهم إجاباتهم محايد.

الجدول رقم (33):نتائج المحور الثاني التدقيق الداخلي و استجابة للمخاطر.

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
استجابة للمخاطر	يقوم المدققين الداخليين بأعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط	4.37	0.59	موافق بشدة
	يقوم المدققين الداخليين على توصيل نتائج المهمات إلى إدارة المخاطر في الوقت المناسب	4.28	0.75	موافق بشدة
	يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم تسيير المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات تسيير المخاطر	4.32	0.57	موافق بشدة
	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم احتمالات وقوع التزوير أو الاحتيال وكيفية مواجهة هذه الاحتمالات	4.32	0.57	موافق بشدة
	يتولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر	4.32	0.65	موافق يشدة
	يعمل التدقيق الداخلي من خلال نشاطه الرقابي على تجنب المخاطر في المؤسسة	4.35	0.66	موافق بشدة
المتوسط العام للعبارات للاستجابة للمخاطر		**4.08**	**0.65**	موافق

مصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss 20

المطلب الرابع: تفسير نتائج الاستبيان

الفرضية الفرعية الأولى : هناك دور فعال للتدقيق الداخلي في تحديد المخاطر

يؤكد اغلب أفراد العينة الدراسة على إن تتعاون دائرة على إن التدقيق الداخلي تتعاون مع الإدارة العليا لتحديدالإدارة العليا لتحديد المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الأزمات الأحداث الطارئة المحتمل حدوثها ووضع الضوابط اللازمة للحد منها وهذا ما تؤكده العبارة 04 .حيث جاء المتوسط 3.92 و انحراف معياري يقدر ب 0.47.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارة 03 تتحمل دائرة التدقيق الداخلي جزء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر.حيث جاء المتوسط 3.92 و انحراف معياري يقدر ب 0.47.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارة 02. يقوم المدقق الداخلي بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به حيث جاء المتوسط 3.58 و انحراف معياري يقدر ب 0.75.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارة 01 تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسؤولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر.حيث جاء المتوسط 3.55 و انحراف معياري يقدر ب 0.75.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارة 06 يقوم المدقق الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من طرف المؤسسة.حيث جاء المتوسط 0.42 و انحراف معياري يقدر ب 0.53.

من خلال ما سبق يمكن القول إن التدقيق الداخلي له دور فعال في تحديد المخاطر و منه يقوم قبول الفرضية الفرعية (1)

الفرضية الفرعية الثانية : هناك دور فعال للتدقيق الداخلي في تقييم المخاطر

يؤكد اغلب أفراد العينة الدراسة على وهذا ما تؤكده العبارة 06 يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومتنظمة .حيث جاء المتوسط 4.3 و انحراف معياري يقدر ب 0.76.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارة 03 و02و04 على التوالي تتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها – يقوم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر على كافة مستويات أقسام المؤسسة لمعرفة وتحديد أكثر الأقسام تعرضا للمخاطر– يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية ومنطقية المعلومات التي تم الحصول عليها والتي ستستخدم في إدارة المخاطر.حيث جاء المتوسط 3.92 و انحراف معياري يقدر ب 0.47.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارة 01 يقوم المراجع الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومتنظمة. حيث جاء المتوسط 4.18 و انحراف معياري يقدر ب 0.78.

من خلال ما سبق يمكن القول إن التدقيق الداخلي له دور فعال في تقييم المخاطر و منه يقوم قبول الفرضية الفرعية (2

)

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك دور فعال للتدقيق الداخلي في استجابة المخاطر

يؤكد اغلب أفراد العينة الدراسة على ان يقوم المدققين الداخليين بأعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط وهذا ما تؤكده العبارة 01 .حيث جاء المتوسط 4.37 و انحراف معياري يقدر ب 0.59.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارات 03 و 04 و05 على التوالي يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم تسيير المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات تسيير المخاطر- يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم احتمالات وقوع التزوير أو الاحتيال وكيفية مواجهة هذه الاحتمالات- يتولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.حيث جاء المتوسط 4.32 و انحراف معياري يقدر ب 0.57.

و يؤكد أفراد عينة الدراسة وهذا ما تؤكده العبارة 06 ىعمل التدقىق الداخلي من خلال نشاطه الرقابي على تجنب المخاطر في المؤسسة.حيث جاء المتوسط 4.28 و انحراف معياري يقدر ب 0.75.

من خلال ما سبق يمكن القول إن التدقيق الداخلي له دور فعال في استجابة المخاطر و منه يقوم قبول الفرضية الفرعية (2)

الفرضية الرئيسة : دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

من خلال ما سبق يمكن القول إن التدقيق الداخلي له دور فعال في إدارة المخاطر وذلك من خلال محاور الثلاثة مقداره 4.3 و انحراف معياري قدره 0.61 .

من خلال ما سبق يمكن القول إن التدقيق الداخلي له دور فعال في إدارة المخاطر و منه يقوم قبول الفرضية الرئيسية

الخـــــــــلاصـــــــــــة:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكـــــل أساسي دراسة وتحليل دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر من وجهة نظر المهنيين (المسؤولين عن التدقيق الداخلي)، وكذلك الفرق بين نشاط التدقيق الداخلي في المؤسسات التابعة للقطاع العام والمؤسسات التابعة للقطاع الخاص، فق ـــــــد ارتأينـــــــا أن عم ـــــــل الـــــــمدقق الداخـــــــــلي لا يتمت ـــــــــــع بالاستق ـــــــــــلالية ولا ال ـــــــــــــــموضوعية ك ـــــــما هو مبين في الوثائق التي يعتمد عليها المدقق في عمله من معايير الممارسة المهنية ، والنظام الأخلاقي ...الخ؛ وان المؤسسات لا تضم قسم خاص بتسيير المخاطر فالاعتماد العشوائي على عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر وتقييمها بأساليب بسيطة ، هذا ما جعل المؤسسات في كلا القطاعين تهمل جانب مهم ألا وهو التوقع والتنبؤ بالمخاطر التي تهدد محيطها، هذا ولا ننسى جانب الاتصال الذي لم يكن حاضرا بقوة أثناء إيصال المعلومات في الوقت المناسب إلى الجهات المسؤولة عن المخاطر ، فمن هذا نجد أن الفرق الجوهري بين مؤسسات القطاع العام والقـــــطاع الخ ـــــــــاص، تتع ـــــــلق بم ـــــــــدى مس ـــــــاهم ـــــــــة الت ـــــــــدقيق

الـــــــداخلي ودوره فـــــي تحـــــديـــــد وتقييـــــــم المخاطـــــــر وطـــــــرق الاستجابـــــــة وفعـــــــاليته ـــــــا.

الخاتمة العامة

لقد تزايدت أهمية التدقيق الداخلي بناء على الرغبة في الحفاظ على القيمة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية وعلى حقوق المساهمين و أصحاب المصالح ، كما تحولت النظرة إلى مهنة التدقيق الداخلي من تدقيق أدوات الرقابة إلى تقييم المخاطر وقد اثر ذلك في مجال عملها فأصبح يشمل المؤسسة ككل بدلا من التركيز على العمليات المالية و المحاسبية وأصبح المدقق مطالب بتحديد عوامل الخطر على مستوى المنظمة

وأظهرت النتائج أهمية التدقيق الداخلي داخل المؤسسات الاقتصادية وما تحققه من أهداف كحماية أصول المؤسسة وزيادة الموثوقية بالقوائم المالية ومراجعة مدى التزام البنك بالسياسات والإجراءات والقوانين داخل المؤسسة .

أظهرت كذلك مدى مساهمة المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر وذلك من خلال تفعيل نظام الرقابة الداخلية الذي يساهم في تقليص وتحديد المخاطر ودرجة خطورتها المختلفة من مخطر غلى آخر .لذا تعتبر الكفاءة المهنية للمدقق عنصرا هاما في أداء مهامه بشكل مناسب وتشمل الكفاءة في المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف في إدارة التدقيق.

وفي إطار سعينا من خلال دراستنا لموضوع دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، تم التركيز على دراسة فعالية دور المدقق الداخلي في المؤسسات الخاصة والعمومية ومساهمته في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، أيضا تم التعرض إلى مختلف المفاهيم وأساسيات التدقيق الداخلي وأنظمة الرقابة الداخلية، وكذا التعرف على مقومات التدقيق الداخلي، والى مراحل تدقيق إدارة المخاطر.

نتائج اختبار الفرضيات

تنص الفرضية الأولى " دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر "

تنص الفرضية الثانية " دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر "

تنص الفرضية الثالثة " دور التدقيق الداخلي في استجابة للمخاطر "

النتائج

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وكذا محاولة تبيين دور المدقق الداخلي في تفعيل عملية تسيير المخاطر، ودراسة الاختلاف بين هذا الدور في المؤسسات الخاصة والعمومية، تم تحليل أراء المدققين بهذه المؤسسات وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- يقوم المراجع الداخلي بالمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك بإنتاج المعلومات من خلال قيامه بعدة أنشطة الميزانيات التقديرية والمحاسبة، التقرير ورفع التقارير إلى المدير العام.

- الدور الكبير الذي يلعبه إتباع المؤسسات بشكل منضبط على النصوص التي يصدرها معهد المدققين الداخليين، في تفعيل أجهزة الرقابة الداخلية وتسيير المخاطر.
- إن أدوات الرقابة داخل المؤسسة تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، وأصبحت وظيفة التدقيق الداخلي من الوظائف الهامة، وهذا لما تقدمه من مساندة لمجلس الإدارة، وكذا دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية مراجعتها لتسيير المخاطر.
- انعدام استقلالية المدقق الداخلي عن مجلس الإدارة مما يعيق إتباعه لمعايير الممارسة المهنية.
- أهمية الاتصال بين أقسام المؤسسة مما يوفر المعلومات اللازمة التي تفيد المدقق الداخلي في اداء عمله والمتمثل في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها.

التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة ندرج التوصيات التي تهدف إلى تطوير وتقدم مهنة التدقيق الداخلي في المؤسسات :

-ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر وتفعيل نظام الرقابة الداخلية.

-ضرورة تقديم الدعم للمدقق الداخلي من خلال توفير المعلومات اللازمة والتصدي للعراقيل التي تواجهه في أداء مهامه.

- متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الدولية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر .
- من الضروري أن تهتم بالتشريعات مهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلالية قسم التدقيق الداخلي بالمؤسسة ومؤهلات العاملين .
- ضرورة توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لوظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة .
- يجب على المؤسسات إتباع سياسات لإدارة المخاطر و استحداث مصالح يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات على تنوعها و ذلك من خلال قيامها بالعديد من الوظائف أهمها :
  - تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المؤسسة .
- من الضروري أن يأخذ المدققون في المؤسسة بعين الاعتبار تأثير العوامل البيئية عند تقييم فعالية أساليب وإجراءات نظم الرقابة الداخلية للمؤسسة ومن بين هذه العوامل:
  - الهيكل التنظيمي للمصرف
  - طريقة تفويض السلطة
  - نوعية الإشراف الإداري.

- أن يقوم قسم التدقيق الداخلي بالمهارات والخبرات المطلوبة القادرة على مراقبة ودعم إدارة المخاطر
- يجب على المؤسسات استقطاب كفاءات لسد فجوة الخبرات المهنية عالية التخصص في مجال إدارة المخاطر

و الإشراف على هذا النشاط الجديد إضافة إلى تأهيل الخبرات الموجودة من خلال البرامج التدريبية الداخلية والخارجية.

هؤلاء المدققون في مجال تخصصهم من أجل رفع

- تنظيم دورات تدريبية للمدققين من قبل البنوك التي يعمل وتحسين أدائهم. ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث يجب إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها، والتغذية العكسية لتمكينها من تأدية مهامها وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المالية.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث يجب إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها، والتغذية العكسية لتمكينها من تأدية مهامها وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المالية.
- ضرورة إنشاء منظم ات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر مع إصدار معايير التدقيق الداخلي بما يتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخِذَةً بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

الآفاق المستقبلية

-دور المدقق الداخلي في تقويم وتقييم نظام المراقبة الداخلية في المؤسسات .

-دور معايير التدقيق في الكشف عن أوجه القصور في الأداء المهني في ضوء الأزمة المالية .

-دور التدقيق الداخلي في اكتشاف و منع التحايل المالي على مستوى المؤسسات المالية و المصرفية .

قائمة المراجع

الكتب بالعربية :

1) اسامة عزمي سلام و شقيري نوري موسى ، **إدارة الخطر و التامين**، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
2) ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني** ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
3) حربي محمد عريقات و سعيد جمعة عقل ، **تامين و إدارة الخطر** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
4) داوود يوسف صبح ، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية** ، الطبعة الثانية ، اتحاد المصارف العربية ، لبنان ، 2010 .
5) شقيري نوري موسى و آ خرين ، **إدارة المخاطر** ، دار المسبرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 .
6) طواهر محمود التهامي، مسعود الصديقي، **مراجعة و تدقيق حسابات اطار نظري و ممارسة تطبيقية** ، ديوان مطبوعات الجامعية ، جزائر، 2003 .
7) عبد العال حماد ، **إدارة المخاطر (أفراد–إدارات شركات .....)** ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، 2007 .
8) عبد الوهاب نصر ، شحاته السيد شحاته ، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006 .
9) عيد احمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو ، **إدارة الخطر و التامين** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
10) محمد السيد سرايا، عبد الفتاح الصحن، **الرقابة و المراجعة الداخلية، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 1998.
11) محمد توفيق بلقيني ، جمال عبد الباقي واصف ، **مبادئ الخطر والتامين**، دار الكتب الاكادمية ، الأردن ، 2004 .
12) محمد محمود مكاوي ، **إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية** ، المكتبة العصرية ،.مصر ،2012 ، ص 19
13) مختار محمد الهانسي ،إبراهيم عبد النبي حمودة ، **مبادئ خطر و التامين** ، دار الجامعية ، إسكندرية ، 2001
14) مهند حنا ، نقولا عيسى ، **إدارة المخاطر المحافظ الائتمانية** ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .

15) هاني جزاع ارتيمة ، سامر محمد عكور، **إدارة الخطر و التامين**، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
16) يوسف حجيم الطائي و آخرون ، **إدارة التامين و المخاطر** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .

المذكرات :

17) إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، " **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر**"، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير، تخصص محاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011 .

18) جوامع محمد ابراهيم ، "**مساهمة المراجعة الداخلية في تسيير المخزونات** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 .
19) حسن روينة ، "**مراجعة الداخلية للمخزونات** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ،2014 .
20) زعومة خير الدين ، "**دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة، 2013 .

21) زمرة أسماء ، " **دور المراجعة الداخلية في تحسين نظام معلومات المحاسبية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ،2013 .
22) سعودي مبروك رياض،" **دور المراجعة في تحسين اداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 .
23) شريفي سمية ، " **فعالية تسيير الخطر الجبائي في الشركات البترولية الجزائرية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 .
24) عادل حبيلز، " **مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية** "، مذكرة لميل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2014 .

25) عبدلي لطيفة ، " **دور و مكانة ادارة مخاطر في مؤسسة اقتصادية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير"، تخصص إدارة أفراد و حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ،2013 .
26) العمري ياسين،" **مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين نظام المحاسبي**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 .

27) عيادي محمد لمين،" **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم النظام المحاسبي** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ، 2007 .

28) لعباشي محمد عادل ،" **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم النظام المحاسبي**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة ، 2013 .

29) مرابطي نوال ،" **دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر المصرفية** " ، مذكرة للحصول على شهادة ماستر، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 .

30) مرزاق أمال،" **دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2014 .

31) مريم هلال ، "**دور المدقق الداخلي في تسيير المخاطر**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2014 .

32) مغريش هارون ،" **دور المراجعة الداخلية في تحسين مردودية المالية في مؤسسة اقتصادية** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 .

33) ناجي فايزة ، " **دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات**" ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2013 .

34) نقاز احمد ، "**دور المراجعة الداخلية في دعم و تفعيل القرار** "، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص مالية و محاسبة ، جامعة الاغواط ، 2007 .

35) هلايلي إسلام ،" **المراجعة الداخلية كأداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية** " ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ،2013 .

36) وليد علي بوخمادة ، " **المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف**" ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة ، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا كولونيا – ألمانيا ، 2013

المقالات :

37) عبد الناصر محمد سيد درويش ، ((**دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية**)) ، **مجلة المحاسبة والمرجعة AUJAA ، العدد 58** ، مصر، يوم 23 ماي 2013.

الملتقيات :

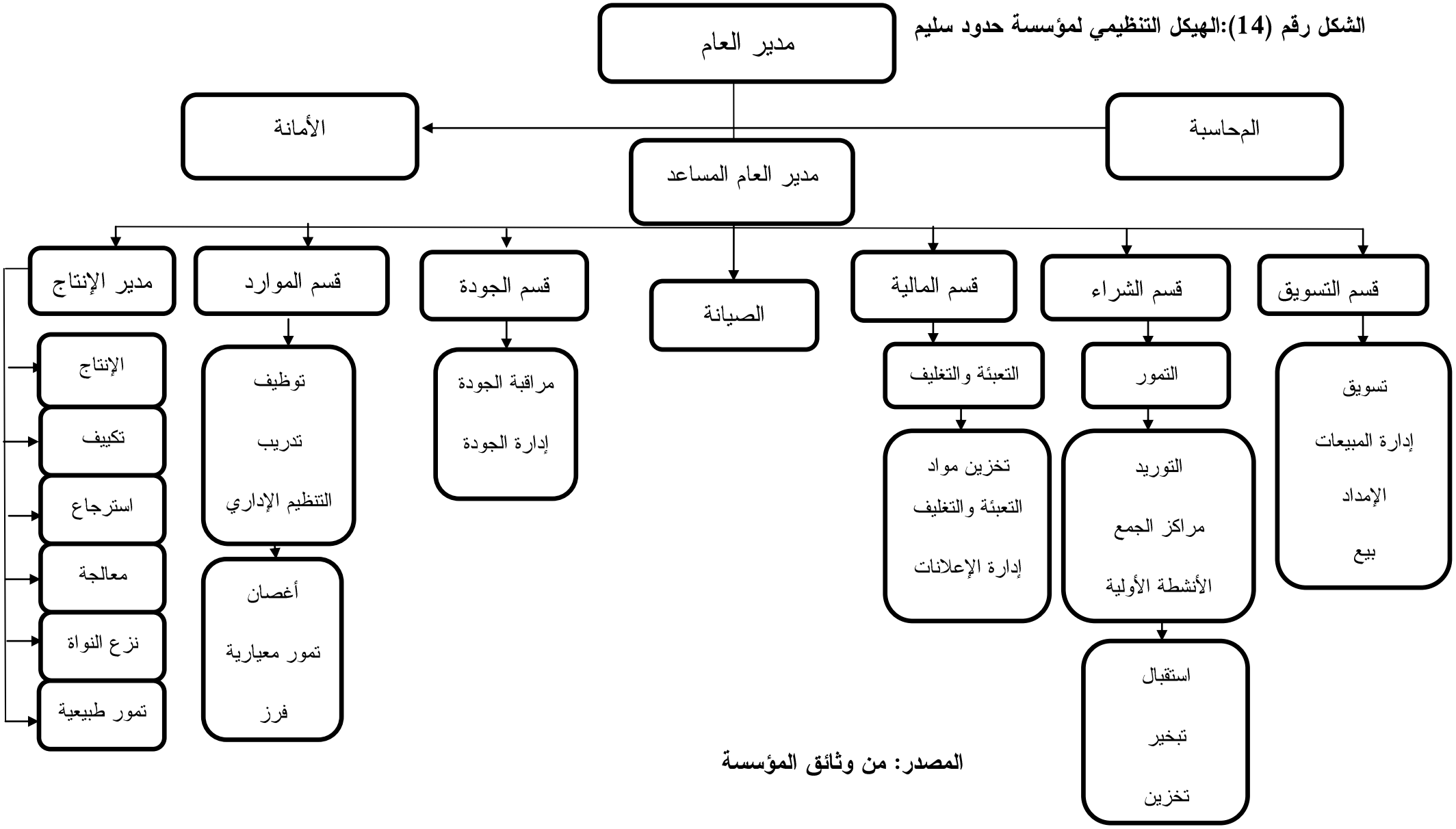
38) بغدود راضية ، صبايحي نوال "**دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية** " الملتقى الدولي حول : **إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم** محور المداخلة : **التأصيل النظري لإدارة المخاطر، المفاهيم والأساليب الأساسية** جامعة آكلي محند أولحاج البويرة 2012

قوانين و مراسيم :

39) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: **العدد 02.القانون 01/88** الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988

الملحق رقم 01:

الشكل رقم (14):الهيكل التنظيمي لمؤسسة حدود سليم



المصدر: من وثائق المؤسسة

الملحق رقم (02): الاستبانة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الاستبانة

يقوم الطالب بوزيان فتحي بوضع استمارة الاستبيان هذه بين ايديكم, وذلك لغرض اجراء دراسة حول موضوع " **دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية** " (دراسة ميدانية), وذلك للحصول على شهادة الماستر, في العلوم التجارية, حيث تمثل هذه الاستمارة احد الجوانب الهامة للبحث, وتحتوي على اسئلة البحث.

لذا ندعو سيادتكم الى الاجابة على اسئلة الاستبانة بما يعبر عن وجهة نظركم حول الموضوع وذلك بوضع اشارة (x) للخانة المناسبة لرأيكم.

وفي الاخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
2. الشهادة العلمية والتخصص:

.....

.....

3. الوظيفة: .....
4. سنوات الخبرة:

اقل من5 سنوات ☐ من5 الى 10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

التدقيق الداخلي و ادارة المخاطر

المحور الأول	التدقيق الداخلي و تحديد المخاطر				
11- تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسؤولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر					
12- يقوم المدقق الداخلي بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به					
13- تتحمل دائرة التدقيق الداخلي جزء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر					
14- تتعاون دائرة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة المحتمل حدوثها ووضع الضوابط اللازمة للحد منها					
15- يقوم التدقيق الداخلي بإعداد خطة تدقيق شاملة ويحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة					
16- يقوم المدقق الداخلي بتحديد مستوى المخاطر المقبولة من طرف المؤسسة					
المحور الثاني	**التدقيق الداخلي و تقييم المخاطر**				
17- إن نشاط المدقق الداخلي يقيم عمليات إدارة المخاطر، ويساهم في تحسينها من خلال استخدام منهج منظم ومضبوط					
18- تتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي					

الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها					
19- يقوم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر على كافة مستويات أقسام المؤسسة لمعرفة وتحديد أكثر الأقسام تعرضا للمخاطر					
20- يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية ومنطقية المعلومات التي تم الحصول عليها والتي ستستخدم في إدارة المخاطر					
21- يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة					
23- يقوم المدقق الداخلي بتقييم كافة المخاطر التي تواجه مختلف أنشطة المؤسسة بصورة مستمرة ومتنظمة					
المحور الثالث	**التدقيق الداخلي و استجابة للمخاطر**				
24- يقوم المدققين الداخليين بأعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط					
25- يقوم المدققين الداخليين على توصيل نتائج المهمات إلى إدارة المخاطر في الوقت المناسب					
26- يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم تسيير المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات تسيير المخاطر					
27- يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم احتمالات وقوع التزوير أو الاحتيال وكيفية					

مواجهة هذه الاحتمالات					
28- يتولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر					