

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

## دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

دراسة حالة مؤسسة بيبو للبسكويت

### الموضوع:

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: محاسبة وتدقيق

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- عبد الكريم شناي

من إعداد الطالب (ة):

- برحمن الشيماء

- براهيم سوها

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جوامع اسماعين
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر أ	- عبد الكريم شناي
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- جودي محمد رمزي

الموسم الجامعي: 2021-2022

## شكر وتقدير

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على النبي المصطفى.

أما بعد: أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور المشرف - شناي عبد الكريم - على كل الجهود التي بذلها معنا في إتمام هذا العمل، فكان لنا نعم الموجه والمرشد في مجال البحث.

كما نشكر محاسب مؤسسة بيبو للبسكوبيت الذي قدم لنا كل العون والمساعدة من المعلومات واقتراحات التي كانت تخدم البحث.

كما لا يسعني إلا أن نقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم العديدة والزلاء خاصة من مد لنا يد العون على إنجاز هذه المذكرة.

بقلم الطالبتين:

الشيما برحمون وسوها

## الإهداء

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم  
والمعرفة والقدرة على إتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة عملي وجهدي إلى منبج العنان وفرحة قلبي أمي الغالية  
وإلى من نور قلبي بالحب والعطاء ومصدر فخري أبي الغالي.  
وإلى سبب سعادتي وأغلى ما أملك الذين دعموني بالقوة إخوتي  
رحمهم الله.

وإلى صديقاتي الكريمات الذين رافقوني وكانو سند لي  
«ياسمينوشيماء»

وكل من ساندني من قريب أو بعيد، متمنيا للجميع دوام الصحة  
والعافية.

الطالبة: براهيمى سوهاء

## الإهداء

الحمد لله و الشكر لله سبحانه و تعالى الذي منحني العلم و المعرفة و القدرة على إتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى نور قلبي أمي الغالية التي غمرتني بحبها و عطفها و حنانها و وقوفها بجانبى طوال هذا المشوار, و إلى أبي العزيز الذي أحاطني برعايته و حبه و دعواته, أدعو الله أن يحفظهما و يطل في عمرهما.

و إلى صاحبة القلب الطيب التي ساعدتني بالفعل و الكلمة الطيبة التي تستحق أن يهدى لها كل شيء جميل: خالتي صباح.

و إلى سبب سعادتي و سندي في هذه الحياة أختي رهام الله.  
إلى صديقتي الكريمات الذين وقفو معي في أصعب الظروف و قدموا لي مساعدة " وسام, شريفة"

و كل من ساندني من قريب أو بعيد, متمنيا للجميع دوام الصحة و العافية.

الطالبة: برحمن الشيماء

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بمؤسسة "بيبو للبسكويت" سيدي عقبة -بسكرة-، مع عرض مفهوم الوظائف والمعايير الدولية للتدقيق الداخلي، كما تم التعرض لماهية المخاطر وإدارة المخاطر مع توضيح مراحل هذه الأخيرة، وكذا العلاقة بين التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر.

قد تم إجراء مقابلة و طرح مجموعة من الأسئلة على العاملين بالمؤسسة، ثم تحليل بيانات هذه المقابلة و اختبار الفرضيات, حيث توصلت هذه الدراسة الى أن أدوار التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر تنقسم إلى أدوار رئيسية وأدوار مشروعة، كما تبين أن المدقق الداخلي ملتزم بأداء أدواره في إدارة المخاطر، كما أنه ملتزم بعدم القيام بالأدوار التي لا ينبغي القيام بها.

وفي الأخير خلصت الدراسة الى مجموعة من الفرضيات أهمها على المؤسسة أن تعمل على وجود هيكل منظم و ممنهج لإدارة المخاطر، والذي سيعمل بطريقة واعية على تصنيف و تحديد كل المخاطر التي يمكن أن تواجهها، ومن ثم العمل على التحكم فيها بأقل التكاليف.

## Summary

The aim of this study was to identify the role of internal audit in risk management at BIBO BISCUITS, presenting the concept of functions and international standards for internal auditing. Risk management and risk management were also exposed to clarification of the latter stages, as well as the relationship between internal audit and risk management.

An interview was conducted and a series of questions were asked to the employees of the organization and then analyze the data of this interview and test hypotheses, where this study found that internal audit roles in risk management are divided into key roles and legitimate roles and found that the internal auditor is committed to fulfilling his roles in risk management, It was also committed not to fulfil the roles that should not be played.

Finally, the study found a range of hypotheses, the most important of which is the need for the organization to work on a structured and systematic risk management structure, which will work in a conscious manner to classify and identify all the risks it can face, thereby managing them at the lowest cost.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42-41	يوضح الإجابة على أسئلة المقابلة	01
43-42	أصول الميزانية	02
44	خصوم الميزانة	03
46-45	حساب النتائج	04
48	ميزانية مختصرة	05
49	حساب رأسمال العامل الصافي و إحتياجات رأسمال و الخزينة الصافية	06
50	نسب الهيكل المالي	07

### المقدمة

تنشط المؤسسة بمختلف أنواعها وأشكالها خاصة منها الاقتصادية في بيئة متغيرة وعديمة الاستقرار، هذا ما يجعلها عرضة للكثير من الأخطار التي تحول دون تحقيق أهدافها المسطرة، لهذا تلقي إدارة المخاطر اهتماما متزايدا من شتى المؤسسات لدورها الفعال في التحكم بمخاطر بيئة الأعمال.

كما أن وعي المؤسسة بالمخاطر المحدقة بها، من خلال تسليط الضوء عليها بتحديدتها والتعريف بها ومن ثم تبويبها وإدارتها، يجعل المؤسسة قادرة في التحكم فيها أو تجنبها ومن ثم التقليل من الخسائر الممكنة الأمر الذي يساعدها على بلوغ أهدافها والحفاظ على استقرارها واستمرارها.

ومن جهة أخرى جاء التدقيق الداخلي بهدف اكتشاف الأخطاء والتلاعب ومساعدة الأفراد داخل المؤسسة للقيام بمسؤولياتهم المتعلقة بهم بدرجة عالية من الكفاءة، ومع التطورات الحاصلة في العالم لم يعد هدف التدقيق الداخلي مقتصرًا على الوظائف التقليدية المنحصرة في الفحص والتقييم بل تعداها إلى تقديم خدمات استشارية كقيمة مضافة للمؤسسة بخصوص نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

### 1. إشكالية الدراسة:

انطلاقًا من أهمية التدقيق الداخلي التي عرفت تطورًا ملحوظًا مع تطور تعريفه بسبب دوره في خلق القيمة من خلال تفعيل مختلف الأنظمة بالمؤسسة، جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على أحد هذه الأنظمة وهو إدارة المخاطر بطرح الإشكالية الموالية:

- ما هو دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة؟

والتي تم تفريعها إلى الأسئلة الفرعية الموالية:

- هل يقدم المدقق الداخلي خدمات تأكيدية لإدارة المؤسسة فيما يخص إدارة المخاطر؟
- هل تقع مسؤولية إدارة المخاطر على عاتق المدقق الداخلي؟
- هل يعمل المدقق الداخلي على تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر لتتوافق مع نواتج القوائم المالية

### 2. الدراسات السابقة:

- دراسة ورود ناهض الشوا، بعنوان: "دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر بيئة العمل (من وجهة نظر موظفي وزارة المالية بقطاع غزة)". هدفت إلى الوقوف على أهمية دور التدقيق الداخلي نحو إدارة مخاطر بيئة العمل وذلك من خلال تقييم مدى توافر الكفاءة العلمية والخبرة المهنية لديهم، ومدى استطاعة المدقق الداخلي تقديم رأيه المستقل بعيدًا عن ضغوطات العمل، ومدى التزامه بالمعايير المهنية الواجبة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم

## مقدمة عامة

استبياناً كأداة لجمع البيانات وتوزيع 190 منها على موظفي وزارة المالية واسترداد 166 استبيان. كما اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات المجمعة وتوصيل إلى عدة نتائج أهمها:

- ترفع الكفاءة المهنية قدرت المدقق الداخلي لتمكنه من إدارة المخاطر في بيئة العمل.
  - ضرورة تعزيز المدقق الداخلية لإدارة المخاطر من خلال الإفصاح والشفافية والمتبادلة في بيئة العمل.
  - التنسيق مع الإدارة يجعل أنشطة المدقق الداخلي قادر على إدارة المخاطر وتدعيم أنشطته ووجود الصلاحيات الكاملة للمدقق والأخذ بتوصياته في كافة المجالات، وتفعيل إدارة مخاطر بيئة العمل.
  - دراسة خلدون عودة الله عبد الله بطوش، بعنوان: "دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية". هدف هذه الدراسة إلى معرفة دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية، و لتحقيق ذلك تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات و توزيعها على عينة مجتمع الدراسة التي كانت بحجم 60 فرد، تم استرداد 52 منها و حللت بياناتها باستخدام برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:
    - توجد علاقة مرتفعة بين كفاءة التدقيق الداخلي وبين قدرة شركات الكهرباء الأردنية على إدارة المخاطر.
    - توجد علاقة متوسطة بين دور لجان التدقيق وبين تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية.
    - توجد علاقة بين المحددات التي تعيق مساهمة لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية.
  - دراسة إيهاب ديب مصطفى رضوان، بعنوان "أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة". التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة وفقاً لمعايير التدقيق. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وزرعت على المدققين الداخليين في البنوك التجارية في قطاع غزة و كان حجم العينة 33 فرداً، حيث تم استرداد 30 استبانة، عولجت البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
    - وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير السمات والمتمثلة في (الاستقلالية، والكفاءة المهنية...)، من أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر.
    - وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير الأداء المتمثلة في (إدارة أنشطة التدقيق، التخطيط، وإدارة الموارد، التحكم المؤسسي وتحديد المعلومات..) من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.
    - وجود دلالة إيجابية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.
3. نموذج الدراسة:



يوضح الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

#### 4. الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ❖ الفرضية الأولى: يقدم المدقق الداخلي خدمات تأكيدية لإدارة مؤسسة فيما يخص إدارة المخاطر.
- ❖ الفرضية الثانية: يتحمل المدقق الداخلي مسؤولية إدارة المخاطر.
- ❖ الفرضية الثالثة: يعمل المدقق الداخلي على إستراتيجية إدارة المخاطر لتتوافق مع نواتج القوائم المالية.

#### 5. منهج الدراسة:

حتى يتم الإطاحة بمجيبات هذا الموضوع تم كل من المنهج الوصفي والتاريخي على مستوى كل من الجانبين النظري والتطبيقي، بالنسبة للفصل النظري وظف المنهج الوصفي للتعريف بمتغيري الدراسة وهما التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر إلى جانب علاقة الثاني بالأول، أما المنهج التاريخ فقد برز أثناء البحث في نشأة وتطور التدقيق الداخلي، هذا عن النظري أما التطبيقي فقد وظف أيضا المنهج التاريخي عند إعطاء لمحة عن ظهور وتطور المؤسسة، ليتم بعدها توظيف المنهج الوصفي فيما تبقى من الدراسة الميدانية.

#### 6. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف والإحاطة بالجوانب النظرية لكل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- محاولة معرفة العناصر التي تربط إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي.
- التعرف على الأدوار التي يمكن للتدقيق الداخلي أن يقوم بها في عملية إدارة المخاطر عام وبالمؤسسة بشكل خاص.

#### 7. حدود الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة الحالية من حيث المجال المكاني بالمؤسسة بيبو للبسكويت المتواجد مقرها على مستوى بلدية سيدي عقبة-بسكرة- أما عن المجال الزمني فكان من 2022/05/17 إلى 2022/05/25

### 8. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للبحث فيه بناء على جملة من الأسباب منها:

- رغبة الطالبين في التوسع والبحث في هذا المجال.
- محاولة معرفة الروابط بين عنصري التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- نظرا لقلّة البحث في هذا الموضوع داخل جامعة، أرادت الطالبتين أن تساهما ولو بالشيء اليسير لان هذه الجامعة كان لها فضل كبير في تكوينهما.

### 9. تصميم البحث:

حتى يتم الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتأكيد أو نفي فرضياتها تم اعتماد فصلين، الفصل الأول نظري سيتم التعرض فيه للإطار المفاهيمي للدراسة من خلال ثلاث مباحث على التوالي: التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، وعلاقة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي، أما الفصل الثاني فسيكون دراسة ميدانية بمؤسسة بيبو للبسكويت سيدي عقبة -بسكرة- تستعرض هي الأخرى ثلاثة مباحث: تقديم عام لمؤسسة بيبو للبسكويت، الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة لتختتم بعدها بخاتمة عامة تبرز أهم النتائج المتوصل إليها.

### 10. أهمية الدراسة:

تعد إدارة المخاطر عملية ضرورية لاستمرار ونمو المؤسسات الاقتصادية والعمل على زيادة أرباحها وحمايتها من الأخطار، وحتى هذه العملية فعالة كان لزاما إخضاعها للرقابة والتدقيق حتى يتم تقييمها وتصحيح انحرافاتهما وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر وتقديم قيمة مضافة للمؤسسة من خلالها. ولعل جائحة كورونا التي كبدت العالم ومؤسساته حاليا خسائر كبيرة جدا لأكثر دليل على أهمية هذا الموضوع.

### 11. خطة مختصرة للدراسة:

## مقدمة عامة

تم تقسيم البحث إلى فصل نظري وفصل تطبيقي:

الفصل الأول سيتم التطرق فيه إلى الإطار النظري الذي يتكون من ثلاث مباحث، الأول يحتوي على الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي من حيث تعريفه ووظائفه والمعايير الدولية له، في حين تناول المبحث ثاني على الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر من حيث ماهية المخاطر وماهية إدارة المخاطر ومراحل وطرق إدارة المخاطر، أما المبحث الأخير فيحتوي على علاقة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي.

الفصل الثاني وهو الفصل التطبيقي يتضمن الوسائل والطرق المنهجية للدراسة، عرض النتائج وتحليلها، التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها.

## الفصل الأول

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

**تمهيد**

نتيجة تطور نشاط المؤسسات بمختلف أشكالها كان لابد من احكام السيطرة عليها والسعي لتطويرها أكثر، فظهر بذلك التدقيق كوسيلة لتفعيل الرقابة على الأفراد، وتقديم المساعدة الادارية اللازمة لذلك وخاصة لتدقيق الداخلي الذي يعتبر ركيزة أساسية من ركائز لتفعيل نظام الرقابة الفعال، حيث أنه يمثل أداة إدارية تتابع نظام الرقابة داخل وحدة المؤسسة لتؤكد على العمل الجيد للوحدة من عدمه، لتتطور هذه المهمة وتصبح نشاط مستقل يعنى بإضافة قيمة ملموسة وتحسين العمليات داخل المؤسسة وما زاد أهميته تطور المعايير المتبعة فيه.

وإدارة المخاطر هي كحماية للمؤسسة من جميع الأخطار التي يحتمل التعرض لها، كما توجد علاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر فالتدقيق يساهم في تنفيذ خطوات ادارة المخاطر والتوصل الى حلول عملية حسب تحديد اسباب هذه المخاطر.

ولالإلمام أكثر بموضوعنا ارتئينا الى تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي.

## المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي حاليًا من أهم الوظائف التي تتعمل على تحسينها عملية داخل المؤسسة، فهو يساهم في حماية

الممتلكات بخصوص ما يعكس حجمها وتشعب أعمالها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضمان بقائها

واستمرارها، فأصبح التدقيق الداخلي لولا الأهمية البالغة منظر المؤسسة، وقد تمتص ميم هذا الأخير ليكون مستقلاً وتوكيداً لموضوعياً ونشاطاً استشارياً يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسات، بحيث يساهم في إنجاز أهدافها من خلال نهج منظم ومنضبط، لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة وحوكمة المؤسسات.

تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى التعرف إلى ماهية التدقيق الداخلي والامام بأهم عناصره، قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية: المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي، المطلب الثاني: وظائف التدقيق الداخلي أما المطلب الثالث: المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

## المطلب الأول مفهوم التدقيق الداخلي

ويعد التدقيق الداخلي أحد عوامل البيئة الرقابية السليمة لمساهمة في توفير نظام مراقبة داخلي فعال وقد حظيت هذه الوظيفة باهتمام من قبل كافة الفئات المهتمة بالمنشآت الاقتصادية لضمان قدرتها على مواكبة التغيرات، وللوصول إلى ماهية التدقيق الداخلي لابد من إعطاء مفهوم له ومعرفة أهدافه ومهامه، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من خلال الفرعين، الفرع الأول: مفهوم التدقيق الداخلي والفرع الثاني: مهمه وأهدافه.

## الفرع الأول: التدقيق الداخلي

أولاً: تعريف التدقيق

أ- لغة: إن كلمة التدقيق "audit" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Audire" وتعني الاستماع، فالرومانيين كانوا يقومون بتعيين مراقبين لفحص العمليات الحسابية في جلسات استماع عامة.

أما كلمة التدقيق في اللغة العربية مندق، ودقق فيشيء يعني "استقص عليه" (الهدى، 2017، صفحة 6).

ب- اصطلاحاً:

ويعرف بأنه "عملية فحص مستند أو دفاتر وسجلات المؤسسة فحصاً في انتقادها بما يحيد التحقق من صحة العمليات أو إبداء الرأي على البيانات المالية للمنشأة اعتماداً على قوة نظام الرقابة الداخلية"، أو بأنه "فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات المقدمة منظر المؤسسة والحكم على العمليات التي تجرت أو النظام المقامة التي أنتجت تلك العمليات (الهدى، 2017، صفحة 7).

وعرف التدقيق على أنه: "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل

ظرف وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في الصورة الصادقة على الموجودات وفي الوضعية المالية ونتائج المؤسسة" (أحمد و مناعي، صفحة 6).

ومن التعاريف السابقة نجد أن التدقيق يتضمن وظيفتين أساسيتين هما (مطاحن، 2009، صفحة 12):

➤ الفحص للدفاتر والسجلات والمستندات.

➤ إيصال المعلومات التي يحصل عليها المدقق من عملية التدقيق وهو ما يسمى بالمنتج النهائي للتدقيق متمثلاً

في تقرير مدقق الحسابات حيث تكمن القيمة المضافة لعملية التدقيق في مساعدة مستخدم المعلومات على

اتخاذ قرار تقييم جودة ونوعية المعلومات التي يتضمنها تقرير المدقق.

ثانياً: مفهوم التدقيق الداخلي

عرف المعهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي على أنه: "وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل الشركة، بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة" (شعبان، 2016، صفحة 22).

بينما وضع مجلس معايير التدقيق الدولي وفقاً لمعيار التدقيق الدولي 610 المعدل عام 2004 على أنه: "تقويم أنشطة المنشأة المتعارف عليها كخدمة للمنشأة ومن ضمنها وظائفها من بين أشياء أخرى نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها" (شعبان، 2016، صفحة 22).

كما عرف التدقيق الداخلي على أنه: "وظيفة تدقيق داخلية مستقلة يقوم بها فرد أو أفراد أو جهاز مندوباً للمنشأة من أجل خدمة الإدارة عن طريق التأكد من كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية أنها تعمل بشكل كفء وفعال للتحقق من أهداف النظام الرقابي كما حدتها الإدارة، وذلك باستخدام طريقة مخططة ومنظمة لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعملية التحكم بالمؤسس" (المدھون، 2014، صفحة 21).

وتعرفه الجمعية الاستشارية للمحاسبين البريطانيين على أنه: "يشمل كل من نظم المراقبة والمالية وغيرها، والتي تضعها إدارة المؤسسة بهدف تسيير مختلف العمليات بصفة منظمة وفعالة، لضمان احترام سياسات وحماية الأصول، وضمان أكبر مقدار ممكن من الدقة والصحة للمعلومات المسجل"، ومن هذا التعريف نستنتج أن اللجنة البريطانية للمحاسبين تنظر للتدقيق الداخلي على أنها مجموعة أنظمة المراقبة المالية وغيرها من قبل الإدارة من أجل تسيير أعمال المؤسسة بصفة منتظمة وفعالة وكذلك من أجل التسيير الفعال والحفاظ على أصول المؤسسة وضمان قدر الإمكان دقة وشمولية المعلومات المحاسبية (أحمد و مناعي، صفحة 29).

ويعرف التدقيق الداخلي على أنه مجموعة الأنظمة والأنشطة المستقلة التي تمارسها الإدارة في المؤسسة بهدف مساعدتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة المعلومات المحاسبية والاحصائية والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول المؤسسة، من خلال التأكد من تنفيذ الموظفين للسياسات والخطط الإدارية المتفق عليها، وفي قياس

صلاحية تلك الخطط والسياسات، للتأكد من قدرة المشروع الوصول الى درجة من الكفاية الانتاجية المخطط لها (رابعة، 2018، صفحة 15).

ويتضمن المفهوم المحدى للتدقيق الداخلي كونه نشاطاً تقييمياً ومستقلاً داخل المنشأة وكونها وظيفة استشارية، بالإضافة إلى امتداد نشاطها إلى جميع أنواع الرقابة الإدارية

ومن هنا نجد أن وظيفة التدقيق الداخلي لا تقتصر على الرقابة الإدارية فقط بل تشمل الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي، وهي وظيفة استشارية أكثر من كونها تنفيذية (إبراهيم، 2016، صفحة 19).

ويعرف التدقيق الداخلي بأنه مجموعة من أنظمة وأوجه نشاط مستقلة داخل المشروع وعنتشها الإدارة للقيام بمهامها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المخاسبية والإحصائية والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول المؤسسة والمشروع ووفياتها كد من إتباع عموظفيا المشروع وعلل سياسات الخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم وفق قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى فبدأت أغراضها واقتراحات التحسينات الواجب إدخالها عليها وذلك لتحقيق الصلاحيات والدرجة الكفاية الإنتاجية القصوى" (أمين، 2000، صفحة 181).

#### الفرع الثاني: مهام وأهداف التدقيق الداخلي

أولاً: مهامه

وقد كانت مهام التدقيق الداخلي في الفترات السابقة تركز على الحد من المخاطر المالية والمحاسبية ومن ثم اتسعت مهامها لتشمل تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المنشأة وكذلك كإل التأكيد من أن الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنشأة تتم وفقاً للقواعد الموضوعية لها وتعددهم ما يختص بإدارة التدقيق الداخلي كما يلي (إبراهيم، 2016، صفحة 21):

- ✓ رفعت تقارير التدقيق الداخلي لإدارة العليا حول الأنشطة المختلفة، ومتابعة تنفيذ التوصيات.
- ✓ تقييم المخاطر التي قد تواجه المنشأة بصفة دورية.
- ✓ قياس كفاءة الأساليب والإجراءات المتبعة، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنشأة.
- ✓ تقييم مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات الموضوعية.
- ✓ التقرير عن الأداء العام للمنشأة وأقسامها ومدى تنفيذها للخطط المرسومة.
- ✓ التحقق من دقة وصحة العمليات والمعاملات المالية عن طريق فحص الوثائق المحاسبية.

ثانياً: أهدافه

أ- الأهداف الأساسية

وهي تحقق ضمان تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة وأهمه (شعبان، 2016، صفحة 23):

❖ التأكد من اتباع السياسات والإجراءات الموضوعية ومدى الالتزام بها.



- ❖ تقييم الخطط والسياسات والإجراءات الملزمة.
- ❖ المحافظة على أموال الموارد المنشأة والمحافظة على عمالاً مختلفاً وسوء الاستعمال.
- ❖ التحقق من دقة البيانات المحاسبية (اتخاذ القرار اتورسالسياسات الخطط)
- ❖ الالتزام بتزويد الهيئات الإدارية المختلفة ببيانات محاسبية دقيقة وصادقة.
- ❖ الالتزام بتزويد المستويات الإدارية بالمفارقاة التحليلات والدراسات والبيانات والتقارير والمالية والإحصائية.
- ❖ رفع الكفاءة الإنتاجية باقتراحات تراهن تتعدى لا تو تحسبنا تملأمة.

ب- الأهداف الثانوية:

يقوم المدقق الداخلي بتقدير مخاطر التشغيل لإدارة أهمها:

- ❖ تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها إدارة الأفراد للمعاملين الجدد والقادمين.
- ❖ بذل الجهد العام ليعمل بحسناً واداء واجبا تمهيداً وعناية وبدون تأخير.
- ❖ منعاً والحد من ارتكاب الأخطاء والغش والتلاعب.
- ❖ القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الإدارة.

كما أن له الأهداف التالية:

➤ **الإشراف على الرقابة الداخلية:** يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي مراجعة أنظمة الرقابة والإشراف عليها والتوصية بعمل تحسينات عليها.

➤ **فحص المعلومات المالية والتشغيلية:** يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي بمراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف أعداد التقارير حول المعلومات المالية والتشغيلية ولعمل استفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الاختبارات التفصيلية للمعاملات وأرصدة الحسابات والإجراءات.

➤ **مراجعة الأنشطة التشغيلية:** يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي بمراجعة النشاطات التشغيلية من الناحية الاقتصادية ومناحية الفاعلية والكفاءة، بما في ذلك النشاطات المنشأة غير المالية.

➤ **مراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة:** يمكن أن يكلف قسم التدقيق الداخلي بمراجعة الالتزام بالقوانين والأنظمة والمتطلبات الخارجية الأخرى وسياسات توجيهها لإدارة والمتطلبات الداخلية الأخرى.

➤ **إدارة المخاطر:** يمكن أن يساعد قسم التدقيق الداخلي المؤسسة من خلال تحديد وتقييم المخاطر الملزمة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

➤ **الحوكمة:** يمكن أن يقيم قسم التدقيق الداخلي عملية الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها لأهدافها

المتعمقة بالأخلاق والقيمة وإدارة الأداء والمساءلة وإيصال المعلومات المخاطر والرقابة إلى

الجهات المعنية في المؤسسة وفاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة (شعبان، 2016، صفحة 24).

### المطلب الثاني: وظائف التدقيق الداخلي

إن خدمات ووظائف التدقيق الداخلي تشمل الآتي (الوردات، 2017، صفحة 31):

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

➤ الشخص أو المجموعة المشاركة في العملية.

➤ الشخص أو المجموعة القائمة بالتقييم (المدقق الداخلي).

➤ الشخص أو المجموعة المستخدمة للتقييم (المستخدم).

2- **الخدمات الاستشارية:** التي هي بطبيعتها توجيهات، وتنفذ بناء على الطلب الخاص من الزبون، حيث أن طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية خاضعين للاتفاق مع الزبون، وتشتمل الخدمات الاستشارية عموماً على طرفين هما:

➤ الشخص أو المجموعة الذي يقدم الخدمة المدقق الداخلي.

➤ الشخص أو مجموعة التي تبحث عن وتتسلم النصيحة، عميل المهمة (صاحب العمل المطلوب).

وعند أداء الخدمات الاستشارية يجب على المدقق الداخلي أن يحافظ على الموضوعية ولا يفترض ام المسؤوليات الادارية قد تم القيام بها بالكامل.

وللتدقيق الداخلي وظائف أخرى تتمثل في (الصمد، 2016، صفحة 19):

1- **الفحص:** إن عملية الفحص تقتضي قيام المدقق الداخلي بفحص السجلات الحاسبية ومراقبة

الأصول والتحقق من التقارير المالية والإحصائية، كما يمتد الفحص بالتحقق من التقارير

المستخرجة من سجلات المشروع، حيث أن الإدارة تعتمد إلى حد كبير على المعلومات التي تأتي من الأمانة

في هذه التقارير لتسيير النواحي التشغيلية واتخاذ القرارات المناسبة.

2- التقييم: إن عملية فحص السجلات والمحاسبية تعطيل المدقق الداخلي مقدرة الحكم على مدى فعالية

النظام الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال تقييم نظام المراقبة الداخلية بهدف الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة كذلك المحافظة على موارد المنظمة الضاعومراقبة وتقييم الكفاية المحاسبية.

3- مراقبة التنفيذ: إن تدقيق التنفيذ يجب أن تتناول مقارنتها مع أرقام الخطة، فعلى سبيل المثال فحص

بند من بنود الصرف من ناحية الصرف المستندي ليس كافياً لتحقيق وظيفة التدقيق الداخلي، إنما يجب مقارنتها مع البند الذي محدد في الموازنة، كما توجد لها وظائف أخرى ثانوية تتمثل في تدبير الموظفين الجدد والقدامى، تسهيل عمل المدقق الخارجى والقيام بعمله لبحوثاً الخاصة التي تتطلبها الإدارة (الصمد، 2016، صفحة 20).

### المطلب الثالث: معايير الدولية للتدقيق الداخلي

#### الفرع الأول: ماهية معايير الدولية للتدقيق الداخلي

أولاً: مفهوم معايير

أ- لغة:

كلمة المعيار منعاير أو العيار والعيار هو " ما سويتبها المكامل، وهو صحيح تام وكاف "، وهو " مقياس يقيس به غير الحكم والتقييم"، أي هو كلما يمكننا استخدام هفيا القياس، و" المعيار وفق الماورد في قاموس كسفورد فأنا نمطاً والمعيار أو المقياس الذي يمكن بواسطته فحص النوعيات المطلوبة منأبشيء والمستوى المطلوب بل بعض هذه النوعيات"، كما أن المعيار وفق الماورد في قاموس المعاني يعنى " نموذجاً متحققاً ومتصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء"، أما في معجم الغني بالمعيار هو " مقياساً أساسياً ونموذجاً وأداة تستخدم لقياسها" (الهدى، 2017، صفحة 5).

ب- اصطلاحاً:

يعرف المعيار المجمع مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات الموضوعية من قبل الدولة أو الجمعية المهنية أو هيئة معينة لغرض قياس نوعية العمل المنجز من طرف المدقق، بحيث تقوم بوضع المعيار المدقق المستقل مما توفرونه من الثقة من قبل الجمهور، وبالتالي الثقة بالبيانات المالية، وهذا المعيار تعتبر مستوى التحديد الأدنى للقيام بها من قبل المحاسبين القانونيين لأجل الوفاء بالتزاماتهم (هيبة، عوادي، و عمارة، 2017، صفحة 425).

كما يعرف المعيار هي عبارة عن أنماط التقييم يجب أن يتخذها المدقق أثناء أدائها لمهمته، والتي تستنتج منطقياً من الفروض والمبادئ والمفاهيم (مهروسة، 2017، صفحة 11).

أما المجمع الأمريكى للمحاسبين القانونيين (AICPA) فقد عرف المعيار على أنها: " تعبير على الصفات الشخصية المهنية التي يجب أنتتوفر في المدقق وكذلك الخطوات الرئيسية لعملية المراجعة اللازمة للحصول على القدر الكافي من الأدلة والبراهين التي يمكنها من إبداء الرأي بعيداً عن القوائم المالية بالإضافة إلى بيان محتويات إبداء الرأي (هيبة، عوادي، و عمارة، 2017، صفحة 425).

ثانياً: مزايا التي تقدمها المعايير الدولية

إن المعايير التدقيق الدولية العديد من المزايا والمنافع كما يتلخص في النقاط التالية (مهرسة، 2017، صفحة 18):

- بالنسبة لمكاتب التدقيق: التثبيت للمعايير فإن المنفعة الأساسية تتمثل في تسهيل المجال لهذه المكاتب بالعمل على المستوى الدولي، والتبني لشرط ومعيينة توفرها المعايير الدولية، كما أن تبني المعايير من قبل المكاتب يجعلها لطلبها أسهل وأكثر وخاصة من قبل المستثمرين الأجانب.
- بالنسبة لمستخدمي القوائم المالية: فإن المزايا تتمثل في توفير تقارير تدقيق ذات جودة عالية وقابلة للمقارنة مع المؤسسات الأخرى، كما أن وجود هذه المعايير يوفر حداً من الإفصاح يساعد مستخدمي القوائم المالية في عملية اتخاذ القرارات التدقيق المعدة بناءً على تلك المعايير أكثر سهولة للفهم والاستيعاب من قبل مستخدميها من الجانب لتقارير التدقيق.
- بالنسبة لمهنة المحاسبة والتدقيق: فإن المعايير الدولية تساعد على ارتفاع في المهنة من حيث توفير محاسبي مؤهلين قادرين على العمل وفق هذه المعايير في معظم دول العالم، كما يساعد على توحيد العديد من إجراءات التدقيق والمصطلحات المتعلقة بالحاسبة والتدقيق بين الدول المختلفة كما يساعد تبني المعايير الدولية على النهوض بمهنة المحاسبة والتدقيق في الدول التي لا يوجد لديها معايير محاسبية وتدقيق خاصة بها، حيث تتميز المعايير الدولية بأنها وضعت بناءً على ظروف واحتياجات معظم الدول ولتكن موجهة للدول المحددة، كما أنها تمتاز بقبولها من قبل العديد من دول العالم، مما يسهل التأييد لمقارنة تقارير التدقيق بناءً عليها لمؤسسات من دول مختلفة.

#### الفرع الثاني: معايير الدولية للتدقيق الداخلي

إن الممارسة المهنية لوظيفة التدقيق الداخلي تطبق في حدود المعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين والمعروفة بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي "ISA, International Standard Auditing" أقرت رسمياً هذه المعايير وتم إصدار أول نسخة لها سنة 1987 حيث أصبحت مرجعاً أساسياً يستدل به، كما أنه يساعد في ضمان تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي بشكل هذه المعايير (محمد، سعيداني، ونمشة، 2017، صفحة 35).

أولاً: معايير الصفات

وتتناول سمات وخصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي، وتتكون من أربعة معايير رئيسية ينقسم كل منها إلى معايير فرعية المتمثلة في (صالح، 2019، صفحة 7):

- معيار الأهداف، الصلاحيات والمسؤوليات.

- معيار الاستقلالية والموضوعية.
- معيار الكفاءة وبذل العناية المهنية.
- معيار الرقابة النوعية وبرامج التحسين.

وتتضمن هذه المجموعة أربعة معايير رئيسية وينقسم كل معيار رئيسي إلى عدة معايير فرعية وهي: إلى (معهد المدققين الداخليين، الصفحات 6-13):

أ- معيار الهدف، السلطة والمسؤولية (1000): يجب تحديد غرض وسلطة نشاط التدقيق الداخلي تحديداً رسمياً يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع رسالة التدقيق الداخلي ومع العناصر الزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير، وتعريف التدقيق الداخلي. ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة دورية لميثاق التدقيق الداخلي وعرضه على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه.

ويعد ميثاق التدقيق الداخلي وثيقة رسمية تحدد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي، كما يحدد الموقع الوظيفي لنشاط التدقيق الداخلي ضمن المؤسسة، بما في ذلك علاقة التبعية الوظيفية التي تربط المدقق الداخلي بمجلس الإدارة، ويتضمن هذا المعيار معيار فرعي يتمثل في:

القرار بالتوجيهات الإلزامية في ميثاق التدقيق الداخلي (1010):  
يجب الإقرار بالطبيعة الإلزامية للمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير، وتعريف التدقيق الداخلي.  
الداخليين ميثاق التدقيق الداخلي  
كما ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مناقشة رسالة التدقيق الداخلي والعناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ب- معيار الاستقلالية والموضوعية (1100): يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية، ينص هذا المعيار على أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يكون مستقلاً وعلماً يهيئ المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية، ويقصد بالاستقلالية تحرر المدقق الداخلي من كلال الشروط والظروف التي تهدد وتعيق قدرته على تنفيذ مسؤولياته، أما الموضوعية فهي موقفه الحيادي ويمكن المدققين الداخليين من أداء مهامهم بصدق وبدون تحيز لأى طرف كان .  
ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية (معهد المدققين الداخليين، صفحة 5):

- الاستقلالية التنظيمية (1110): يجب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مستقلاً عن المؤسسة يكفلاً أداء نشاط التدقيق الداخلي لمسؤولياتها على أكمل وجه . كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يؤكد لمجلس الإدارة الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي، وذلك بصفة سنوية علماً لأقل.

- التفاعل المباشر مع المجلس (1111): يجب أن يتواصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ويتفاعل بصورة مباشرة مع مجلس الإدارة.
- دور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي خارج إطار التدقيق الداخلي (1112): عندما يكون للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أي أدوار أو مسؤوليات تقع خارج إطار التدقيق الداخلي، أو عندما يتوقع أن يصبح لديه مثل هذه الأدوار، فيجب أخذ الاحتياطات اللازمة للحد من حجم تأثيرها السلبي على الاستقلالية والموضوعية.
- الموضوعية الفردية (1120): يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالنزاهة وعدم التحيز، وأن يجتنبوا أي تضارب في المصالح.
- معوقات الاستقلالية أو الموضوعية (1130): عندما يكون هناك ما يعيق الاستقلالية أو الموضوعية، سواء في الواقع أو الظاهر، فيجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المناسبة. وتعتمد طبيعة هذا الإفصاح المطلوب على طبيعة معوقات الاستقلالية أو الموضوعية.
- ج- معيار الكفاءة وبذل العناية المهنية (1200): يجب إنجاز مهمات التدقيق الداخلي بمهارة ومع الأخذ بعين الاعتبار توخي العناية المهنية اللازمة، كما يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع بما يفترض أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاعتدال. كما أن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة عن الخطأ، فذا المعيار ينص علأنالمدققين الداخليين يجب أن يمتلكوا الكفاءة والمهارة وأن يقوموا ببذل العناية المهنية اللازمة أثناء القيام بمهامهم. والكفاءة مصطلح شامل يشير إلى المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوبة لتوفرها لدى المدققين الداخليين لتنفيذ مسؤولياتهم المهنية بفعالية. واشتمل هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية (معهد المدققين الداخليين، صفحة 7):
- المهارة (1210): يجب على المدققين الداخليين أن يمتلكوا المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المهام المكلفة لهم. ويجعلنا هذا طالتدقيقالداخلي ككلاً نيمتلكاً أو يحصل على المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المكلفة به.
- العناية المهنية اللازمة (1220): يجب على المدققين الداخليين بذل مستوى العناية والمهارة المتوقع أن يكون عليه أي مدقق داخلي يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاعتدال. بيد أن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة عن الخطأ.
- التطوير المهني المستمر (1230): يجب على المدققين الداخليين تعزيز معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم لأخر عن طريق التطوير المهني المستمر.

د- برنامجاً تأكيداً وتحسيناً للجودة (1300): ينص هذا المعيار علماً أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أيضاً أن يضع برنامجاً تأكيداً وتحسيناً لجودة التدقيق الداخلي ويحافظ عليه،

ويجب أن يغطي هذا البرنامج كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي. ويتضمن هذا المعيار مجموعة المعايير الفرعية التالية:

- متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة (1310): يجب أن يحتوي برنامج تأكيد وتحسين الجودة على تقييمات داخلية وتقييمات خارجية على السواء.
- التقييمات الداخلية (1311): يجب أن تتضمن التقييمات الداخلية ما يلي (معهد المدققين الداخليين، صفحة 8):

- المراقبة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي.

- المراجعات الدورية التي تنفذ بأسلوب التقييم الذاتي أو بواسطة أشخاص آخرين من داخل المؤسسة ممن تتوفر لديهم المعرفة الكافية بممارسات التدقيق الداخلي.

- التقييمات الخارجية (1312): يجب إجراء تقييمات خارجية على الأقل مرة واحدة كل خمس سنوات بواسطة مراجع أو فريق مراجعة مؤهل ومستقل من خارج المؤسسة. ويجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق مع مجلس الإدارة النقاط التالية:

- شكل ووتيرة التقييمات الخارجية.

- مؤهلات واستقلالية المقيم أو فريق التقييم الخارجي بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب في المصالح.

- التقارير المتعلقة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة (1320): يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة، وينبغي أن تتضمن الإفصاحات ما يلي:
- طاق ووتيرة التقييمات الداخلية والخارجية.

- مؤهلات واستقلالية المقيم أو فريق التقييم بما فيها احتمالات وجود أي تضارب في المصالح.

- استنتاجات المقيمين.

- خطط الإجراءات التصحيحية.

- استعمال عبارة "متقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (1321): إن الإشارة إلى أن نشاط التدقيق الداخلي يتقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي تكون مناسبة فقط إذا كانت مدعومة بنتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة.

- الإفصاح عن حالات عدم التقيد (1322): عندما يكون من شأن عدم التقيد بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير التأثير على النطاق الكلي لنشاط التدقيق الداخلي أو عملياته فيجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يفصح عن عدم التقيد وتأثيره إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ثانياً: معايير الأداء

تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يقاس بها أداء التدقيق الداخلي، وتتكون من سبعة معايير تشمل (صالح، 2019، صفحة 7):

- إدارة نشاط التدقيق الداخلي (2000).
- طبيعة العمل (2100).
- تخطيط مهمة التدقيق الداخلي (2200).
- معيار تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي (2300).
- تبليغ النتائج (2400).
- مراقبة سير العمل (2500).
- التبليغ عن قبول المخاطر (2600).

ونلخص فروع هذا المعايير في (معهد المدققين الداخليين، الصفحات 10-20):

- أ- إدارة نشاط التدقيق الداخلي (2000): ينص هذا المعيار علماًً أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يدير نشاط التدقيق الداخلي فعالياً لضمان قيمة للمؤسسة، ويضيف التدقيق الداخلي قيمة للمؤسسة عندما يحقق الأهداف والمسؤوليات الواردة في ميثاق التدقيق الداخلي، وعندما يتقيد بالمعايير ومبادئ أخلاقيات المهنة. ويشمل هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:
- التخطيط (2010): يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
  - التبليغ والموافقة (2020): يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد التي تتطلبها، بما في ذلك أي تغييرات مرحلية هامة فيها، إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها. كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يبلغ عن تأثير محدودية الموارد.



- إدارة الموارد (2030): يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية ويتم توظيفها توظيفاً فعالاً لخطة التدقيق المعتمدة.
  - السياسات والإجراءات (2040): يجب أن يضع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط التدقيق الداخلي.
  - التنسيق والاعتماد (2050): ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يشارك المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى.
  - ب- طبيعة العمل (2100): يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على المخاطر. وتتعرّض أهمية ومصداقية التدقيق الداخلي عندما يتمتع المدققون بالاستباقية وعندما تعطي تقييماتهم رؤى جديدة وتأخذ الآثار المستقبلية في الاعتبار، ويتضمن هذا المعيار ما يلي:
    - الحوكمة (2110):  
يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة في المؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها سلبياً والحوكمة في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف التالية:  
 ✓ اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية.  
 ✓ الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.  
 ✓ تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في المؤسسة
  - إدارة المخاطر (2120):  
يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.
  - الرقابة (2130):  
يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على مستويات عالية من النزاهة والشفافية والكفاءة، والدفع لتحسينها المستمر.
- تخطيط مهمة التدقيق الداخلي (2200): يجب أن يقوم المدققون الداخليون بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق، تتضمن أهداف المهمة، ونطاقها، وتوقيتها، والموارد المخصصة لها. ويجب أن تأخذ الخطة في الاعتبار استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة ذات الصلة بالمهمة وتفرع إلى:
- أهداف مهمة التدقيق الداخلي (2210): يجب تحديد أهداف كل مهمة تدقيق داخلي.

- نطاق مهمة التدقيق الداخلي (2220): يجب أن يكون نطاق مهمة التدقيق كافياً بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة.
- تخصيص الموارد لمهمة التدقيق الداخلي (2230): يجب أن يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق وذلك بالارتكاز على تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة، والقيود الزمنية، والموارد المتاحة.
- برنامج عمل مهمة التدقيق الداخلي (2240): يجب على المدققين الداخليين وضع وتوثيق برامج عمل تحقق أهداف مهمة التدقيق.
- معيار تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي (2300): يهدف هذا المعيار لتحديد المتطلبات التي يجب على المدقق الداخلي مراعاتها والالتزام بها عند جمع، وتحليل، وتفسير، وتقييم المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف التدقيق. ويتضمن هذا المعيار المعايير الفرعية التالية:
- تحديد المعلومات (2310): يجب على المدققين الداخليين تحديد معلومات كافية، وموثوقة، وذات صلة، ومفيدة، لتحقيق أهداف مهمة التدقيق.
- التحليل والتقييم (2320): يجب على المدققين الداخليين بناء استنتاجاتهم ونتائج مهمة التدقيق على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.
- توثيق المعلومات (2330): يجب على المدققين الداخليين توثيق معلومات كافية، وموثوقة، وذات صلة، ومفيدة، لتأييد استنتاجات ونتائج مهمة التدقيق.
- الإشراف على المهمة (2340): يجب الإشراف على مهام التدقيق بالشكل المناسب، بما يكفل تحقيق أهدافها، والتأكد من جودتها، وتطوير فريق العمل.
- تبليغ النتائج (2400): يجب على المدققين الداخليين تبليغ نتائج مهام التدقيق ويتضمن المعايير التالية:
- مقاييس التبليغ (2410): يجب أن تشمل تبليغات مهمة التدقيق أهداف تلك المهمة، ونطاقها، ونتائجها.
- جودة التبليغات (2420): يجب أن تكون التبليغات صحيحة، وموضوعية، وواضحة، وموجزة، وبناءة، وكاملة، وحسنة التوقيت.
- استخدام عبارة (2430): تم إجراؤه وفقاً للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
- نشر النتائج (2440): يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق إلى الأطراف المعنية.

• الآراء الكلية العامة (2450): عندما يتم إصدار رأي كلي عام، يجب أن يؤخذ في الاعتبار استراتيجيات، وأهداف، ومخاطر المؤسسة، وتوقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأطراف المعنية الأخرى.

➤ مراقبة سير العمل (2500): يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بوضع نظام لمراقبة ما يتخذ من أفعال إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة، وأن يحافظ على هذا النظام.

➤ التبليغ عن قبول المخاطر (2600): عندما يلخص الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إلى أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا. وإذا ما ارتأى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن المسألة لم تحل، فإنه يجب عليه تبليغ المسألة إلى مجلس الإدارة (معهد المدققين الداخليين، الصفحات 10-

(20

## المبحث الثاني: إدارة المخاطر

إن

إدارة المخاطر عملية تصمم وتنفذ من قبل مجلس الإدارة، يتم تنفيذها من خلال تنفيذ استراتيجية المنظمة بأكملها من قبل الموظفين عن طريق برنامجها ذهاباً وخيراً، والتي تخضع للتدقيق الداخلي الذي يقوم بتدقيقها عبر مراحل أساسية تبدأ من تحديد أهدافها وتتهيأ لاستجابة لها، وفق عملية تفصيلية ومنظمة، تصمم لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة، والتأكد من التنفيذ الملائم والشكل السليم لهذه التدابير، ويتمثل دور التدقيق الداخلي هنا في دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة وأخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند المرحلة الأولى للعملية التدقيق التي تنبئ بضعفها وضعفها، وتركيز تكتيفي لإجراء تقييم المستوى العالي للخطر.

تمثل غدارة المخاطر من الوظائف الأساسية للمنظمات والمؤسسات لإدراك الخطورة وتجاوزها فمن خلال هذا المبحث سنتطرق الى تعريف الإدارة المخاطر واهم مراحلها وطرق إدارتها، فقد قسمنا هذا المبحث الى ثلاث مطالب: المطلب الأول: ماهية المخاطر، المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر، المطلب الثالث: مراحل وطرق إدارة المخاطر.

**المطلب الأول: ماهية المخاطر**

الحياة البشرية من المستحيل ان تخلو من مصطلح الخطر فهو مواكب لحياة ونشاطات الأفراد والمجتمعات، فهي جزء من حياة الفرد، فهي تعتبر احتمال من احتمالات تعرض الافراد للسوء سواء على حياتهم المهنية او الاجتماعية او حتى حالتهم النفسية، فالخطر يكون احتمال مستقبلي لوقوع حادثة او حدث يغير مجرى الامور وسيورتها، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على ماهية المخاطر، وسنتطرق الى مفهوم الخطر بإضافة الى آثار وجود الخطر على الانسان وأركان المكونة له.

**الفرع الأول: مفهوم المخاطر**

أولاً: تعريف الخطر

يقصد بالخطر لغة:

مصدر خطر، بضم الطاء، خطراً وخطوراً أي عظم وارتفع قدره فهو خطير، ويقال: خطر به: جازف، وأشفاه على خطر، وخطر فلان راهنه، وتخطراً، أي تراهنا، والخطر - بفتح الطاء - الاشراف على المهلاك، وعلى ضوء ذلك فالخطر من أهم معانيه هو المراهنة والمجازفة (رتيبة، 2017، صفحة 17).

أما تعريفه الاصطلاحي:

تعرف المخاطر على أنها: "هي احتمال التعرض الى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب في الاداد المتوقع من استثمار أو نشاط معين، ويعكس هذا وجهة نظر المدققين الداخليين والمدراء وإدارة المؤسسة للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار

البنكية السلبية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة المعتمدة وتنفيذ استراتيجياته" (مويسي، 2017، صفحة 260).

ويعرف الخطر بأنه انحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محددة نتيجة موقف معين، أو (هو عدم التأكد الممكن قياسه) وتتحقق إمكانية القياس في تلك الحالات التي يمكن فيها استخدام نظرية الاحتمالات لقياس درجة عدم التأكد ، كما يعرف بأنه: " الفرق الموجب بين الاحتمال الفعلي والمتوقع للخسائر المادية المحتملة" إذن الخطر يتمثل في الانحراف الموجب بين الاحتمال الفعلي والاحتمال المتوقع (رتيبة، 2017، صفحة 15).

بسبب الأهمية الكبيرة لهذا المفهوم لقد تعددت التعاريف التي تناولته (ناولو، 2016، صفحة 2):

يعرف الخطر من المنظور القانوني: على أنه احتمالية وقوع حادث ما مستقبلا أو حلول أجل غير محدد في العقد خارج عن إرادة المتعاقدين ما قد يهلك الشيء بسببه ضررا منه.

يعرف الخطر من المنظور المالي: بأنه إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النتائج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع.

ثانيا: اثار وجود الخطر

بغض النظر عن عدم الاتفاق على تعريف وحيد للخطر، إلا أنه مما لا يختلف عليه أن هناك عبء الخطر، كما أنه يترتب على وجود الخطر أثر على حياة الانسان نذكر منها (رتيبة، 2017، صفحة 25):

أ- عبء الخطر: يتمثل عبء الخطر في أن هناك نتائج سيئة (خسائر) قد تترتب على تحقق الخطر سواء بالنسبة للوحدة الاقتصادية او العائلة او الفرد او بالنسبة لمجتمعه، ويمكن تصنيف هذه الأعباء الى:

➤ العبء الأساسي للخطر: ويتمثل في النتائج السيئة المترتبة على: حادث حريق مثلا في محل تجاري

➤ العبء الإضافي للخطر: يترتب على وجود الخطر أعباء غير مباشرة تصيب المجتمع بأسره وتتمثل هذه الاعباء في ثلاث نفاط هي:

- ضرورة زيادة أحجام مخصصات الطوارئ لدى الأشخاص لسداد الخسائر غير المتوقعة.
- تواجد القلق والخوف وعدم الراحة الذهنية الذي يسببه الخطر.
- حرمان المجتمع من سلع وخدمات معينة.

ب- أثر وجود الخطر في حياة الانسان: يترتب على وجود الخطر في حياة الأشخاص العامة والخاصة وفي مجال عما هؤلاء اتجاهات معينة لدى الأشخاص قد تكون هذه الاتجاهات إما اتجاهات إيجابية أو اتجاهات سلبية (رتيبة، 2017، صفحة 26).

➤ الاتجاهات الايجابية: تتمثل في الأمل في المستقبل والتخطيط له ومحاولة الوصول الى درجات أعلى من الرقي والتقدم، هذه الاتجاهات الايجابية تعتبر في حد ذاتها محاولات لقهر الخطر ويترتب على وجودها اتباع سياسات دفاعية مفيدة.

➤ الاتجاهات السلبية: تتمثل في الخوف من المستقبل وتوقع الفشل، ويترتب على مثل هذه الاتجاهات السلبية تقاعس الأشخاص أو المنشأة عن القيام ببعض الأعمال المرجحة او المفيدة لهم أو لأفراد المجتمع.

#### الفرع الثاني: أركان الخطر وطبيعة الخطر

أولاً: أركان الخطر

من خلال تعريفات السابقة للخطر يمكننا أن نستخلص الأركان الأساسية التالية (رتيبة، 2017، صفحة 28):

أ- عدم التأكد: وهو شعور أو احساس يتولد لدى الشخص نتيجة موقف معين أو يصاحب مرحلة اتخاذ القرار معين وتقديرات الشخصية للنتائج المتوقعة أو المحتملة، ولا بد من إمكانية القياس الموضوعي لظاهرة عدم التأكد باستخدام نظرية الاحتمالات.

ب- أن يكون نتيجة حادث مفاجئ: بمعنى أن يكون تحقق الخطر نتيجة حادث عرضي أي لا إرادي، بمعنى أنه يجب ألا يكون متعمداً من جانب المؤمن له، أو أحد تابعيه.

ت- الاحتمالية: بمعنى أن ينصب احتمال تحقق الخطر على المستقبل وبحيث يكون محتمل الحدوث فلا يكون مؤكداً الحدوث ولا يكون مستحيل الحدوث بمعنى ان احتمالية الخطر تقع بين الصفر والواحد.

ث- الخسارة المالية: بمعنى أن ينتج عن تحقيق الخطر خسارة مالية، وهذا يتطلب إهمال الخسارة المعنوية، وذلك لصعوبة قياسها كمياً، وتعتبر الخسارة المالية الركن الرئيسي للخطر ومن أهم عناصره.

ثانيا: طبيعة الخطر

هناك أخطاء تتعلق بالناحية الاجتماعية والمعنوية لأشخاص لا تؤثر مباشرة بأي حال من الأحوال على النواحي المالية أو الاقتصادية المتعلقة بهم، وعلى ذلك يطلق عليه الأخطار غير الاقتصادية، والنوع الثاني يتعلق بالنواحي المالية للأشخاص وتؤثر مباشرة على اقتصاداتهم وبذلك تسمى بالأخطار الاقتصادية (رتيبة، 2017، صفحة 29):

➤ الأخطار المعنوية أو غير الاقتصادية يكون ناتج تحقق مسببات خسارة معنوية سيئة ليس لها صلة بأي ناحية اقتصادية، وتظهر مثل هذه الأخطار واضحة في ظاهرة عدم التأكد من بقاء صديق أو زعيم أو قائد مصلح حيا حتى يكمل رسالة يؤمن بها الشخص الذي يتحمل هذا الخطر.

➤ الأخطار الاقتصادية فهي التي يكون ناتج تحقق مسبباتها خسارة مالية، يقع عبؤها عادة على الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار، وتظهر الأخطار واضحة بالنسبة لخطر الوفاة المرتبط بفقدان الدخل، وبالنسبة لخطر الحريق المرتبط بفقدان الأصل، وبالنسبة لخطر الغرق المرتبط بفقدان سفينة أو شحنة، وبالنسبة لخطر الكساد المرتبط بانخفاض المبيعات وما ترتب على ذلك من تحقق خسارة في التجارة، وما الى ذلك من أخطار متعلقة بفقد نواحي مالية أو اقتصادية، وهذه الأخطار الاقتصادية هي التي تم دائما المشتغلين بالنواحي المالية والتجارية.

ويمكن تقسيم المخاطر الى ما يلي (البطوش، 2015، صفحة 34):

➤ المخاطر المالية: هي المخاطر المرتبطة بالاستثمار أو الائتمان، وبقدرة الوحدات الاقتصادية على تحصيل حقوقها، أو على تسديد التزاماتها المالية أو ديونها، وهي تتضمن مثلا مخاطر السوق الناتجة عن التغيرات في أسعار الفوائد وأسعار الصرف.

➤ المخاطر التشغيلية: هي عبارة عن المخاطر التي تتسبب في الخسائر التي تؤثر سلبا على إيرادات ورأس مال الوحدات الاقتصادية، نتيجة عدم كفاءة أو فشل في العمليات الداخلية أو الأفراد، أو ضعف في أنظمة المعلومات الناتجة عن عدم إجراء المسح الكافي لبيئة عمل الوحدات الاقتصادية، أو المخاطر الفنية بسبب عدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة، أو الغش الذي ينتج من وجود خلل في أنظمة الضبط الداخلي أو المخاطر غير الملموسة والتي تكون احتمالية حدوثها مرتفعة جدا.

➤ المخاطر الاستراتيجية: هي المخاطر التي تنشأ عن قرارات تخارج السيطرة على الوحدات الاقتصادية مثلا للقوانين والقيود السياسية والاقتصادية، أو تلك الناتجة عن إصدار القرارات المتعلقة في البيئة التنافسية والصناعة التي تعمل فيها الوحدة وتؤثر سلبا في نشاط الوحدة الاقتصادية، أو اتخاذ قرارات استثمارية خاطئة لاستغلال الفرص المتاحة وفي الوقت المناسب.

➤ المخاطر النظامية: هي المخاطر التي تتعرض لها كافة القطاعات الاقتصادية، نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية أو السياسية العامة، وهذه المخاطر تسمى بمخاطر السوق، ولا يمكن تجنبها بالتنوع في الاستثمار، فالتنوع يمكن أن

يخفف منها، لكنه لا يمثل حلاً جذرياً لمواجهة، حيث لا يمكن التخلص من هذه المخاطر أو تجنبها بالكامل مهما زادت درجة تنوع الاستثمارات، وكذلك يتبع لها مخاطر التضخم والكساد.

### المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر

إن المخاطر موجودة في كل الأنشطة الاقتصادية، دون تجاهل وجودها، وذلك لأنّها تتسبب في حدوث خسائر لهذا النشاط سواء كان استخدامية أو تجارياً وصناعية، فلا بد من مجابهة هذه المخاطر وذلك بإدارتها فخلقت بذلك مصطلح إدارة المخاطر أي تنظيمها والتحكم فيها وجعل أثارها آخر للإلمام بمهية إدارة المخاطر لا بد من تعريفها من ثم ذكر أهم أهدافها، فقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين أساسيين الأول: مفهوم إدارة المخاطر، والثاني: أهداف إدارة المخاطر

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

##### أولاً: إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي: "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل تكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار المطلوب (محمد، سعيداني، و نمشة، 2017، صفحة 36).

وقد عرف معهد المدققين الداخليين بالدوليين إدارة المخاطر في عام 2010، عليها "عملية تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة الأحداث والظروف المحتملة، وذلك بهدف تزييد الوحدات الاقتصادية بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية المخاطرة، ويمكن إدارة المخاطر من تحديد المخاطر المتعلقة بأهداف الوحدة الاقتصادية، وتحليلها وتقييمها حسب حجم تأثيرها على أهداف الوحدة الاقتصادية، اطلاع الإدارة العليا التي أحياناً تقبل درجة معينة من هذه المخاطر، في حين يتم مناقشة المخاطر غير المقبولة بين التدقيق الداخلي والإدارة التنفيذية، ليعتمدها في تقرير علمي لمجلس الإدارة لإيجاد الحلول المناسبة" (البطوش، 2015، صفحة 33).

فيرى الباحثان إدارة المخاطر: "هي العملية التي تتضمن عدداً من المخاطر بعد تحليلها وتحديد هاسواء كانت مخاطر مندأخلاً ومن خارج المنظمة ومهما كان نوعها، مخاطر بيئية أو مخاطر سياسية واحتاقتصادية أو اجتماعية أو مخاطر مالية تواجهها لإفراد والشركات والدولة عموماً، ومحاولة إدارتها ومعالجتها وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوثها المخاطر فيأندن حدودها والاستفادة منها بما يجاها في الأمد البعيد" (الزعيبي، 2010، صفحة 35).

ويعرفه طارق عبد العال على أنه: "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانيات حدوث الخسارة أو الأثر المادي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى" (محمد ط.، 2007، صفحة 50).

ومن التعريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المخاطر على أنها نظام متكامل وشامل لهيئة بيئية المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد هاسها وقياسها وتحديد مقدار أثارها المحتملة ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من أثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها (بلال و شريط، 2020، صفحة 339).



ثانياً: عناصر إدارة المخاطر

هناك عناصر يتوجب أن تشمل عليها إدارة المخاطر في أي مؤسسة أيا كان شكلها القانوني أو الاقتصادي وأي كانت وظيفتها، والتي تتمثل في (بوهالي، صفحة 422):

1- وجود رقابة فاعلة من طرف مجلس الإدارة:

إن إدارة المخاطر مثلها مثل باقي وظائف المؤسسة تخضع للإشراف من طرف مجلس الإدارة والادارة العليا، إذ يجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجية وسياسات واجراءات تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعة المخاطر التي تواجهها، كما يجب على مجلس الإدارة التأكيد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر يسمح لها برصد المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها، أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما يجب عليها منح الصلاحيات الكافية لإدارة المخاطر وتحديد المسؤولية بدقة حتى يتسنى لها القيام بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه.

2- كفاية السياسات والحدود:

يجب أن يكون هناك تناسب بين سياسة إدارة المخاطر والمخاطر التي تواجهها المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب إتباع كافة التدابير اللازمة والعمل على تطبيقها واتخاذ قرارات فعالة تتناسب مع طبيعة النشاط والمخاطر.

3- كفاية رقابة المخاطر وانظمة المعلومات:

حتى تتوفر لدينا إدارة مخاطر فعالة قادرة على رصد كل المخاطر التي يمكن مواجهتها وتحديد تأثيرها على نشاط المؤسسة وتحديد الأساليب المتاحة لمواجهتها، ويجب توفير نظام المعلومات قوي قادر على توفير المعلومات اللازمة بالشكل المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضاً، وهذا ما سينعكس إيجاباً على أداء إدارة المخاطر وأداء المؤسسة ككل.

4- كفاية أنظمة الضبط:

تعد نظام الداخلي أحد أهم فروع نظام الرقابة الداخلية، ويعرف على أنه "نظام من أنظمة الرقابة على العمليات اليومية للمؤسسة، والذي يؤدي الى أن عمل أي موظف يتم إكماله والتحقق من صحته من قبل موظف آخر، مما يؤدي الى اكتشاف الأخطاء وعمليات الغش (الانحرافات) بسهولة" (بوهالي، صفحة 422).

الفرع الثاني: مهام وأهداف إدارة المخاطر

أولاً: مهام إدارة المخاطر

تتعدد مهام إدارة المخاطر يمكن إبرازها بما يلي (حجير، 2014، صفحة 74):

- وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدة العمل.

- التعاون مع المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف وظائفها فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عملياتها لمواجهةها.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعتها ومسبباتها وعلاقتها بأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال الحدوث وتقدير حجم الخسارة.
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد والمؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

يرى أنه من الصعب تحديد مهام إدارة المخاطر بشكل محدد، وذلك لأنها تتغير حسب الحاجة لها، بتغير طرق عملها مثل الاجتناب أو الابتعاد عن المخاطر من خلال الابتعاد عن الأسباب المؤدية لها، أو الرقابة بهدف التخفيض من فرص حدوث المخاطر أو الاحتياط من خلال اتخاذ القرارات المناسبة أو نقل المخاطر (البطوش، 2015، صفحة 38).

#### ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

من أهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المخاطر التالي (الخياط، 2009، صفحة 336):

تهدف إدارة المخاطر لتحديد المشاكال المحتملة قبل حدوثها بحيث يمكن تخطيط الأنشطة حسب الحاجة عبر حياة المنتج والمشروع وللتخفيف من آثار السلبية على تحقيق الأهداف المؤسسية.

كما تهدف إدارة المخاطر لتقليل التهديدات وزيادة الفرص، وزيادة إجمالي العائد على الاستثمار، كما تهدف إلى:

- تحديد وتقييم وتخفيف السيطرة على المخاطر.
- وضع خطة لإدارة المخاطر ومواجهتها قبل تفاقمها.
- تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء لمواءمة الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تقليل التهديدات وتعزيز الفرص.

كما تنطوي أهداف إدارة المخاطر على (عاطف، 2008، صفحة 15):

- 1- البقاء والاستمرارية  
إننا لهدفنا لإدارة المخاطر هو البقاء ووضمانا استمرارية وجود المنظمة، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفر وجوده في بيئة الأعمال، ويمكن ترجمة هذا الهدف في جملة بسيطة " تفادي الإفلاس".
- 2- استقرار الأرباح:  
تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التكاليف الناتجة عننا خسائر المرتبطة بالمخاطر البحثية إلى أقل مستوي وهو هدف مرغوب في حد ذاته.
- 3- تقليل القلق:  
إننا لقلق مستنزف طاقة هائلة حيث كونهما لاجدروا أحسن أنتوظف بشكلا أكثر إنتاجية، فراحة البال تأتي من الأمان الذي يمنحها استراتيجية إدارة المخاطر.
- 4- تعظيم القيمة: إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة.

### المطلب الثالث: مراحل وطرق إدارة المخاطر

#### الفرع الأول: مراحل إدارة المخاطر

أولاً: تحديد المخاطر

في هذا المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية والمشاكل بحد ذاتها، فعند ما يتم ذلك يسهل تحديد الخطر (فقير، 2020، صفحة 62):

- 1- التحديد المعتمد على الأهداف  
ويعتمد هذا الأسلوب في تحديد المخاطر علنا لآ نشاطه التي تؤثر بشكل سلبي على تحقيق أهداف الشركة تمثل خطر.
- 2- التحديد المعتمد على التصنيف  
ويعتمد هذا الأسلوب في تحديد المخاطر على تصنيف جميع المصادر أو الأنشطة الرئيسية المسببة للمخاطر على شكل مجموعة متميزة، وعليه توجد مخاطر تشغيلية، مخاطر مالية الخ.
- 3- التحديد المعتمد على التقييم الذاتي  
الشركة بفحص مراجعة طبيعة أعمالها والأحداث التي تؤثر عليها، ثم تحديد المخاطر المرتبطة بشكل مباشر بهذا النشاط.
- 4- التحديد المعتمد على العصف الذهني  
ويعتمد هذا الأسلوب في تحديد المخاطر على تبادل الآراء والأفكار التي تستنتج من خبراتهم وتفريقهم لإدارة المخاطر. ويتجلى الدور الذي يقوم به المدقق في هذه المرحلة من خلال القيامها لآ أنشطة الموائية:

- معرفة الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في مرحلة تحديد المخاطر.
- إجراء مسح شامل للمخاطر المحيطة بجميعاً نشاطها وأهداف الشركة عن طريق إجراء مقابلات وتعمل.
- استفسارات تبادل الآراء مع المسؤولين على إدارة المخاطر في الشركة التأمين.

- إعادة تصنيف المخاطر التي تتعرض لها شركة التأمين في مجموعة أتمتجانسة في ضوء درجة تأثير الخطر واحتمال حدوثه.
- مراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة في مرحلة تحديد المخاطر، والتأكد من وجود توافق بين السياسة والتطبيق.

ثانياً: مرحلة تقييم المخاطر

ويقصد بتقييم المخاطر تقدير وقياس حجم المخاطر المحتملة عند حدوث المخاطر المختلفة والمحددة سلفاً، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الكمية والوصفية في القياس. وتمرر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- ✓ قياساً وتقدير الخطر.
- ✓ توثيق نتائج تقييم المخاطر.
- ✓ التحديث المستمر لعملية تقييم المخاطر.

ثالثاً: مرحلة الاستجابة للمخاطر

ويقصد بهذه المرحلة تعامل إدارة المخاطر مع المخاطر التي تم تحديدها وتقييمها. وتمرر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- أ- ترتيب المخاطر حسب درجة الأهمية: تكون البداية في معالجة المخاطر ذات التأثير الأكبر على أهداف الشركة
- ب- تحديد خيارات الاستجابة للمخاطر: ويتم فيها الخطوة لتحديد البدائل والخيارات المتاحة للإدارة للتعامل مع المخاطر.
- ج- تحديد تكلفة تطبيق خيارات الاستجابة المتاحة لمعالجة المخاطر والمفاضلة بينها: ويتم في هذه المرحلة تحديد تكلفة كل بديل من خيارات الاستجابة للمخاطر، لأن التكلفة تمثل الأساس في تحديد الخيار الأمثل للمعالجة (فقير، 2020، صفحة 63).

رابعاً: مرحلة التقرير عن المخاطر

ويقصد به وضع النتائج المتوصل إليها من خلال العملية التدقيقية داخل إدارته المخاطر في تقرير مكتوب، متضمناً التوصيات اللازمة لتحسينه  
نابراً من حيث يفرضه هذا التقرير للمجلس إدارة الشركة ولجنة المراجعة.

خامساً: المراقبة والمتابعة الدورية

وتتم اكتشافاً بمصدر خطر جديد أو فشلًا في التحكم في المخاطر السابق.

الفرع الثاني: طرق إدارة المخاطر

تتم إدارة المخاطر بثلاثة أساليب رئيسية وهي (ناولو، 2016، صفحة 12):

أولاً: تجنب المخاطرة

يرفض الفرد أو المنشأة أحياناً قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثل تجنب الاستثمار في أصل مالي والاستشاري في أصل آخر أقل خطورة أو امتناع المصرف عن منح قرض مرتفع لتجنب الوقوع في المخاطر، ورغم أن الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر إلى الصفر، إلا أنه قد يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة، هذا إضافة إلى صعوبة تجنب بعض الأخطار مثل تفضيل الاحتفاظ بنقدية كبيرة جداً عوضاً عن استثمارها وتحقيق الأرباح، وبالرغم من أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر إلا أنه أسلوباً سلبياً في التعامل مع الأخطار.

ثانياً: تقليل المخاطر

يتحقق تخفيضاً الخسائر قبل

حصولاً لحادثاً وبعده، فالتخفيض قبل وقوع الحادث يشمل الخطوات التي تتقدم مدير الخطر أنها كافية عند تحديد هلم خطر قبل وقوعه بخسائر. فمثلاً يمكن تقليل المخاطر الائتمانية من خلال القيام بالشركة برصد سلوك القروض من أجل الكشف عن عملاء ما لتجنب المشاكل. التوقف عن الدفعا المبكر، كما يمكن تقليل مخاطر سعر الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي تجر بتصميمها لهذا الغرض.

ثالثاً: نقل الخطر

ويتم من خلال لصياغة العقد بطريقة تترك الخطر مع طرفاً آخر، والوسيلة الشائعة في تحويل الخطر في التأمين، كما يمكن اقتسام المخاطرة من خلال قبول بعض المخاطر وتحويل بعضها الآخر، إضافة إلى التحول Hedging من خلال نقل المخاطر مع التضحية بالربح.

توجد مجموعة من تقنيات

كما

(أدوات) إدارة المخاطر التي تستخدمها المنشأة وهذا حسب ما جاء تبه جمعية المدققين الداخليين الأمريكية سنة 2012 نذكر منها الآتي (غنامي و كمال، 2020، صفحة 532):

➤ التأمين: هو الحصول على تغطية تأمينية للخسائر التي تتعرض لها المنشأة وذلك مقابل الأقساط التي تدفع لشركات التأمين تتحمل تلك المخاطر.

➤ التحوط: هو الدخول في صفقات آجلة بغرض تقليل المخاطر أو التحكم فيها من خلال توفير الحماية من الخسائر المحتملة أو تقليلها والتخلص من الخسائر الناشئة من تقلبات الأسعار. وبذلك التحوط هو اتخاذ مركزين مختلفين بحيثاً الخسائر المحققة لأحد المراكز ينبغي أن توازن أرباح مركز آخر، بشكل عام يعني تجنب المفاجأة بتغيير المرغوبة الناشئة من التحركات السوقية غير الموائمة أو للتقلبات المفاجئة للأسعار.

➤ بيع الذمم المدينة: هو عملية بيع الذمم المدينة للطرف الثالث خصم معين، والهدف من هذا التقنية هو التخلص من المخاطر المتعلقة.

➤ الضبط: يتمثل في إجراء الرقابة المتخذة للتعامل مع المخاطر، ومن أهم أهدافها هي كلاً من الرقابة الداخلية لمنشأة أو ضبط المخاطر المحتملة.

➤ التحول: هو مجموعة من الإجراءات التي تهدف من خلالها لتحويل المخاطر الطرفية، مثل بيع المدينين، التأمين لشركة التأمين.

➤ قبول المخاطر: يقصد بهذه السياسة من الناحية التأمينية قيام صاحب المخاطر بالاعتماد على نفسه في مواجهة الأثار المترتبة على تحقيق مسببات المخاطر في صورة حادث . حيث يتم اعتمادها إذا كانت الخسائر المتوقعة

صغيرة الحجم معتوا القدرة المادية على مواجهة هذه الخسائر أو في حالة عدم وجود سياسات أخرى يمكن لصاحب المخاطر

اتباعها، ويتم احتمال المخاطر بإحدى طريقتين:

● تحمل المخاطر بدون تخطيط : تستخدم إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسببات الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توافر إيرادات جارية كافية لتغطية الخسارة المتوقعة.

● تحمل المخاطر مع وجود تخطيط : تستخدم في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسببات الخطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدماً وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة.

➤ سياسة الوقاية والمنع: قصد بهذه السياسة اتخاذ جميع الإجراءات الممكنة لمنع وتقليل فرص تحقق مسببات

الخطر في صورة حادث والحد من الأثار الناتجة في حال تحقق هذا الخطر

من خلال تحليل وحدة المخاطر تحليلياً وفي موضوع المعرفة

مكوناتها وتأثيرها

فمثلاً إقامة سدود قوية يقلل من خطر الفيضانات، الأمن الصناعي يمكن من تقليل متكرر وقوع حوادث إصابات العمل.

➤ سياسة التجزئة والتنويع: يقصد بهذه السياسة تجزئة الشيء متعرض للمخاطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع

أجزائه في وقت واحد لتحقق مسببات الخطر وذلك بجانب التنوع

بالنسبة لكل جزء من الأجزاء في الأحوال التي تسمح بذلك كما يحقق انتشار المخاطر على المستويات الجغرافية، وكذلك بشرط

بلية وحدة المخاطر " الشيء المعرض للخطر " للتجزئة . كقيام صاحب

مشروع بتوزيع أعماله على عدة أماكن، وقيام المستثمر بتوزيع استثماراته على عدة مجالات أو قيام أمين المخزن بتجزئة المواد

التي يقوم بتخزينها حسب أنواعها وتؤدي هذه السياسة إلى تقليل احتمال الخسارة المتوقعة كنتيجة لتقليل احتمال وقوع الخسارة

المركزة.

➤ سياسة تخفيض الخطر: يعد تخفيض الخطر حلاً مناسباً في حالة كانت مستويات الخطر في أدنى صورة ممكنة، كما يرتبط بتخفيض

الخطر بتخفيض الخسائر قبل وقوع الحادث وبعدهم كما يلي (غنامي و بلعيد، 2020، صفحة 533):

● تخفيض الخطر قبل وقوع الحادث

يشمل كافة الخطوات التي تصمم قبل وقوع الخسارة، مثل التعليمات قبل البدء العملي التشغيلية أو تنفيذاً لعملية قد تشكلت

ليلاً الخسائر قبل وقوعها.

- تخفيض الخطر بعد وقوع الحالات: يشمل تلك الخطوات التي تتم تنفيذها عندما يقع الحادث، مثلا استخدام نظام الرش لمكافحة الحريق يكون مثلا جيد لهذا النوع من التفكير.

وتتمثل الطرق الاحصائية والحسابية من اكثر فعالية لإدارة المخاطر بشكل جيد، ونذكر منها (حمول و بوشنافة، 2008، الصفحات 08-12):

#### 1- قانون الأعداد الكبرى:

ينص هذا القانون على أنه كلما زاد عدد الوحدات عليها التجربة كلما ألت نسبة الاحتمال للتوقع الى الاحتمال المحقق لهذه التجربة الى الواحد الصحيح، بمعنى أن يصبح الاحتمال المتوقع مساويا او قريبا من الاحتمال المحقق.

#### 2- الاحتمالات الحسابية:

تحسب الاحتمالات الحسابية على أساس طرق رياضية ثابتة لا تتغير، كالأمل الرياضي والذي يستعمل بشكل كبير في المنظمات المالية.

#### 3- الاحتمالات التجريبية:

تحسب الاحتمالات التجريبية أيضا على أساس طرق رياضية ولكن بالاعتماد على تجاري وشاهدات تكون قد حدثت في الماضي، وتتغير من وقت لآخر ومن حالة لأخرى مما يترتب عليه بالضرورة تغير قيمة الاحتمال ففي مجال إدارة الخطر يتم مجرد الأخطار التي تحققت وتحليلها وفق التغيرات الجديدة الاستنتاج او استخراج الاحتمال الجديد.

#### 4- التحليل المالي:

هو أداة تحليل مختلف الاستراتيجيات التجارية والأهداف التي تستلزم المخاطرة أو أين يوجد ارتباط وعلاقة بين الخطر والعائد فهي تهدف الى تغطية قيمة الأسهم والمحافظة على التدفق النقدي على مدار الزمن فالشركات تطبق هذه الأداة من أجل زيادة الربحية وتخفيض المخاطر وتحديد الهيكل الرأسمالي للشركة.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي نشاط مستقل يعمل على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة، ومنالوسائل المهمة لإدارة المؤسسات التأكيد والتحقق من التزام الوحدات الإدارية بالسياسات المالية والأنظمة المالية والإدارية والسياسات العامة المتبعة فيها، ويعتبر تفعيل نظام مسلي للتدقيق الداخلي والتأكد من سلامة تطبيقها التزاما يعقلها المؤسسة، لحمايتها من جميع الأخطار التي قد تتعرض لها، فالتدقيق الداخلي يساهم في تحقيق إدارة مخاطر ناجحة .

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فقد قسمنا هذا المبحث الى مطلبين، أولهما: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل معايير IIA والمطلب الثاني: تدقيق الداخلي القائم على المخاطر .RBIA

**المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل معايير IIA**

الفرع الأول: التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وفق معايير IIA

أولاً: نبذة حول معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIA



يعد معهد المدققين الداخليين هو الرابطة المهنية الدولية الرئيسية، التي تنظم نطاق عمل مهنة التدقيق الداخلي في العالم بأسره، وهي مؤسسة تركز جهودها للارتقاء بممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتطويرها، من خلال إصدار المعايير والتدريب ونشر البحوث لأغراض تطوير المهنة في جميع أنحاء العالم، إن تارخ معهد المدققين الداخليين خلال 20 عاماً الماضية هو الأبرز في التفكير بسدور والرياديون القياذ يللمهنة التدقيق الداخلي من أبرز النقاط التي ساهمت بهذا الدور الريادي (حسين، 2018، صفحة 198):

- ✓ ان المعهد هو الجمعية المهنية الدولية الرئيسة المكرسة لترويج وتطوير ممارسة التدقيق الداخلي.
- ✓ انما السلطة المعترف بها، في مجال التدريب والتعليم والاشراف والتوجيه واطار المعايير في جميع أنحاء العالم اوندور معهد (IIA) مشابهاً بمحيطها الدور والاهداف الى (AICPA) من خلال تحديد الأخلاقيات ومعايير الممارسة، وكذلك توفير التعليم وتشجيعاً لأعضاء للاحتار في مهنة التدقيق الداخلي ليقارب 175,000 عضواً في جميع أنحاء العالم .
- ✓ اذ وصف معهد (IIA) أهدافها الأساسية عند التأسيس عام 1941 في رفع ونشر المعرفة والمعلومات المتعلقة بالتدقيق الداخلي والمواضيع ذات العلاقة لإنشاء والحفاظ على معايير عالية الجودة، وتمهدها العملية من خلال لوضع أطار يحتوي على العناصر الأساسية للمهنة، التي توفر طرق منظمة ومتسقة مع المبادئ والإجراءات الأساسية التي تجعل من التدقيق الداخلي اختصاصاً فريداً ونشاطاً منظماً ومنهجياً له هدف من أهداف معايير تهدف الى التحقيق التالي:

- توجيهها بالالتزام بالعناصر الإلزامية من الأطار الدولي للممارسات المهنية.
- توفير إطار عمل لتنفيذ مجموعة واسعة من أنشطة التدقيق الداخلي التي تضيق قيمتها.
- إنشاء أسس لقيام أداء التدقيق الداخلي.
- تبنيتها تحسيناً لعمليات التنظيمية والتشغيلية.

أشار Buregeya أن كل مهنة تتطلب مجموعة من المعايير تحكم ممارستها وإجراءاتها العامة وأخلاقها. ويعد معهد المدققين الداخليين (IIA) هو الرائد في إصدار المعايير الخاصة بممارسة التدقيق الداخلي، أن معايير معهد المدققين الداخليين تشكل إطار واضح لدور التدقيق الداخلي، وتعد المعايير إلزامية التطبيق من قبل المدققين الداخليين.

وقد أوضح معهد المدققين الداخليين أنها مجموعة من التطورات الهامة التي دفعت له وضع معايير التدقيق الداخلي (حسين، 2018، صفحة 199):

- أتمجالت الإدارة أصبحت مسؤولة عن مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية بمنشأ هم عن كفاءة الأداء بها.
- أن السلطات الإدارية بدأت تتقبل التدقيق الداخلي كوسيلة توفر لها التحليل والتقييم الموضوعي والتوصيات والاستشارات والمعلومات عن نظام الرقابة والأداء، وأخذت تتقبل أخيراً لزيادة
- أن المدققين الخارجيين قد أخذوا يستخدمون التدقيق الداخلي كأداة مكملة لعملهم عندما يتبين لهم حياد المدقق الداخلي وكفاءة أدائها لعمله.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر في المؤسسة

قد بين معهد المدققين الداخليين IIA ذلك في النقاط التالية (نوال، 2016، صفحة 51):

- ✓ مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها.
- ✓ فهم أفضل للمخاطر الأساسية، والعواقب المترتبة عنها.
- ✓ التعرف على المخاطر التي تتعرض لها الشركة.
- ✓ توجيه وتركيز العمل على الجوانب التي تأخذ الأهمية الأكبر.
- ✓ التقليل من الأزمات والمفاجآت.
- ✓ تساعد الشركة بأن تكون أكثر استعداد للقيام بكل ما هو لازم وكما يجب.
- ✓ تحسين الفرص من أجل التغيير.
- ✓ القدرة على قبول المخاطر ذات الدرجة الكبيرة والتي تكون لها عوائد أكبر.
- ✓ الاحاطة بالمخاطر واخذ قرارات أكثر وضوحاً.

#### الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل معايير IIA

قد لخص إيطار كفاءة التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين أندور والمدقق الداخلي المتمحور في ثلاث مناطق رئيسية وهي (مدلل، 2007، صفحة 208):

- مساعدة المدراء في تقييم المخاطر ومساعدتهم في كيفية الاستجابة والتعامل مع هذه المخاطر ومن ثم تزويد لجنة التدقيق بتأمين نموذج وعين من نتائج المنظمة في التعامل مع المخاطر.
- وأما التدقيق الداخلي من خلال القيام به بالتدقيق الوقائي المسبق والتدقيق التحليلي فيقوم بتحديد الأسباب والعوامل التي يمكن أن تؤدي بالحدوث والمخاطر في الحاضر والمستقبل والعمل على تلافيها هذه العوامل وتحسين نظام الرقابة وإدارة المخاطر للحد منها.
- تحسين شروط إدارة المخاطر من أجل تدارك الأسباب التي تؤدي إلى نشوئها كما أن هذا العمل التدقيق الداخلي القيام بمساعدة الإدارة وذلك بكترويديها بالبيانات والمعلومات عن مختلف أنشطة المنظمة والتميز المتوقع وحدوث مخاطر فيها معتقد بما لنصحو المشورة للإدارة بصورة تقارير دورية ومتابعة هذا التقارير وما ورد فيها.

- المدقق الداخلي كذلك عليها القيام بتقييم كفاءة وفعالية الإدارة العليا في إدارة المخاطر وعليها أن يقدم لها الدعم الفعال من خلال المشاركة في تحديد جوانب الخطر الهامة والوسائل المناسبة.
- وعملياً قد يتضمن دور المدقق الداخلي كل أو بعض ما يلي:
- تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية (مدلل، 2007، صفحة 109).

### المطلب الثاني: تدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA

#### الفرع الأول: ماهية التدقيق القائم على المخاطر RBIA

أولاً: تعريف التدقيق القائم على المخاطر RBIA

التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA يقوم

المدقق الداخلي أثناء تنفيذ له عملية التدقيق تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر والأوراق العمل الخاصة، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر الموجودة، وفي الوقت نفسه يتم صياغة التوصيات بالتعاون مع الإدارة والمخاطر والتدقيق الداخلي، بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معيناً والحفاظ على الخبرات المذكورة في الاستنتاجات، مثل عدم الامتثال للمبادئ توجيهية داخلية معينة، فالتدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA أثناء تنفيذ عملية التدقيق يكون التركيز الأساسي له حول اختبار ما إذا كانت الرقابة الداخلية نشطة وفعالة ف يتجنب المخاطر أو الحد منها، حيث إننا كنا نقصدنا المدققين بزيادة فعالية الضوابط الداخلية (نوال، 2016، صفحة 94).

كما يعرف معهد المدققين الداخليين IIA التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA بأنه: " منهجية تربط التدقيق الداخلي بإطار إدارة المخاطر الكلي للشركة، حيث يسمح للتدقيق الداخلي بتوفير ضمان لمجلس الإدارة أن برنامج إدارة المخاطر يدير المخاطر بشكل فعال في حدود مستوى أدام على المخاطر"، فباعتبار هذه المنهجية لا بد أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي قادرة على استنتاج أن الإدارة تحدد وتقيم وتستجيب للمخاطر التي تكون في مستوى يفوق أو أقل من مستوى المخاطر المقبولة، وإذا كان مستوى المخاطر المتبقية لا يتماشى معها لا بد من اتخاذ إجراءات تصحيحية لذلك (سايج، 2017، صفحة 82).

ثانياً: متطلبات تطبيق RBIA

من أجل أن يكون التدقيق الداخلي قائماً على المخاطر فعالاً، لا بد على الإدارة العليا التأكد من أنه (نوال، 2016، صفحة 81):

- تمتاز فعلاً بالمخاطر التي تهدد تحقيق الشركة لأهدافها وتقييمها من قبل الإدارة، وقد تمت تطوير نظام رقابي داخل فعال، للسيطرة على آثارها السلبية، وبمستوى أقل من القدرة على التحمل، وفي حال عدم القدرة على تحقيق ذلك يتم الإبلاغ عنها لمجلس الإدارة.
- تسجيل وتقييم المخاطر المتأصلة بطريقة تسمح بتبويبها تبعاً لأهميتها.
- اعتماد مستويات القدرة على التحمل من قبل مجلس الإدارة بأسلوب واضح كمنهجية لتحديد ما إذا كانت المخاطر أقل أو أعلى من القدرة على التحمل.
- تحديد مهامها والمساءلة عنها لتأكيد منفعالية إطار ومنهجية إدارة المخاطر، وبما يشمل مسؤولية كل من الإدارة والتدقيق الخارجي، والتدقيق الداخلي، وأية إدارة أخرى لها مهام رقابية.

الفرع الثاني: الفرق بين التدقيق القائم على المخاطر ومناهج التدقيق التقليدية

تختلف منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال عن المناهج التقليدية بعدد من الجوانب والعناصر تتمثل في (نوال، 2016، صفحة

:82)

تقييم المخاطر يعتبر عملية مستمرة في إطار منهج التدقيق القائم على المخاطر RBIA، بينما تتم بشكل دوري ضمن المنهجية التقليدية.

- في إطار مناهج التدقيق التقليدية فان سياسات وإجراءات الرقابة على المخاطر إن وجدت لا يتم دعمها بشكل كافٍ من قبل الإدارة العليا، ولا تتم مشاركة أعضاء الشركة محل التدقيق، بينما وفق منهج التدقيق القائم على المخاطر RBIA تتم الموافقة عليها ودعمها بالكامل من قبل الإدارة العليا، وبمشاركة جميع أعضاء الشركة محل التدقيق.
- في إطار منهجية التدقيق التقليدية يتم البحث وتحديد المخاطر ومن ثم عملية التعامل معها، بينما في إطار منهجية التدقيق القائم على المخاطر RBIA يتم التعامل مع المخاطر بشكل دائم ضمن عملية منظمة ومستمرة، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في حينها.
- يدعو منهج التدقيق القائم على المخاطر الربط بين المخاطر مع نظام التدقيق، وذلك لئلا يتوقف وجود من أجل تقليل هذه المخاطر، والاحتفاظ بالمخاطر في الحد والمقبولة، وللتعامل مع المخاطر، فبالإضافة إلى ذلك يتطلب من إدارة الشركة الوقوف على مستوى الخطر، وتحليلها بهدف تسهيل فهم تأثيرها، ووضع الاستراتيجية الملائمة للتعامل معها.
- وفقاً لسلوب التدقيق القائم على المخاطر يتم استخدام موارد التدقيق بشكل أكبر، من خلال التركيز على المناطق الأكثر خطورة، بينما المناهج التقليدية يتم توزيع موارد التدقيق على كل الوحدات والأنشطة بغض النظر عن درجة المخاطر المرتبطة بها.

## المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل معايير RBIA

## الفرع الأول: استراتيجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA

وهنا التدقيق الداخلي القائم على المخاطر يأخذ بالحسبان العناصر الثلاثة التالية (نوال، 2016، صفحة 85):

➤ نوع التأكيدات التي تتوقع من مهنتك تقديمها.

➤ المستخدم من أجل التخطيط للتدقيق.

➤ نوع خدمات الاستشارة التي يمكن المتوقعة تقديمها.

## 1- استراتيجية خاصة بمهام التأكيد:

ينبغي على التدقيق الداخلي التخطيط لتقديم تأكيدات بأن عمليات الرقابة تعمل وفقاً للأهداف أو المعايير التي سبق وضعها، وفي هذا الصدد ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1335 في إطار العناية المهنية اللازمة أنه يجب أن يتنبه المدقق الداخلي إلى المخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد، هذا حتى وإن كانت إجراءات التأكيد تمت بالعناية المهنية اللازمة لا تضمن وحدها أن جميع المخاطر الهامة قد تم تحديدها.

## 2- إطار تخطيط التدقيق:

تخطيط التدقيق الداخلي القائم على المخاطر يصاغ من خلال سجل مخاطر الشركة، وحاجتها للتقديم تأكيدات على أهدافها.

## 3- استراتيجية خاصة بالمهام الاستشارية:

في الشركات التي فيها مستوى مخاطر منخفض، قد يهدف التدقيق الداخلي إلى تخصيص وقت لتحسين عمليات إدارة المخاطر، والهدف من هذا النوع من الاستشارات هو تحسين إدارة المخاطر في الشركة.

وفي هذه النقطة ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 3515 أنه عند قبول مهمة استشارية ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانية تحسين إدارة المخاطر، وإضافة قيمة، وتحسين عمليات الشركة، ويجب إدراج المهام الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق.

## الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل معايير RBIA

التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA إلجانتر كيز عملهم على المخاطر ذات الأهمية، يساهم في تحسين ومراجعة إدارة المخاطر في كل مرحلة

من مراحل عملية إدارة المخاطر التي تقوم بها الشركة كما يلي (نوال، 2016، صفحة 96):

1- تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر: وذلك بمراجعة سياسات إدارة المخاطر المنتهجة ومعرفة الأهداف المراد تحقيقها من برنامج إدارة المخاطر من خلال الوثائق التي تتوفر تفاصيل عند ذلك؛ وتقييم مدى قيام الأهداف فعلاً مستوياً بالشركة بتوفير بياناً تواسعاً وإرشاداً تعاملاً تريد الشركة تحقيقه، وكيف ينظر لعملاً إدارة المخاطر كجزء من عملية صنع القرار في الشركة.

2- فحص المخاطر: تقديم تأكيداً بالمخاطر المحيطة بالشركة قد تم تحديدها دون إغفال أي خطر، وتقديمها كإحدى عناصر كمال العملية تحليل المخاطر وملاءمتها، بما في ذلك تقدير أهمية المخاطر، وتقدير احتمال حدوثها وتحديد التصرفات الواجب اتخاذها بشأنها، بالإضافة إلى المراجعة تقارير تقييم المخاطر التي تم وضعها من قبل الإدارة، وفحص أسلوب الاستجابة للمخاطر الذي تم اختياره، من أجل تقديم تأكيداً كيداً عند ملاءمة هذا الأسلوب.

3- تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر، وتدقيق ما تحويه من معلومات، للتأكد من دقتها وملاءمتها وشموليتها، وفيما إن كان هذا التقرير قد تم توصيله في الوقت المناسب، وأن عمليات إبلاغ المخاطر تشمل جميع أجزاء الشركة، وأنه يأخذ بالاعتبار تغير الأحداث وما يتولد عنها من مخاطر.

4- معالجة المخاطر (القرار/مواجهة/الخطر): تقييم القرار التاريخي حول كيفية التصديك لتعرض للمخاطر، واعتماد الخيار الأمثل للتعاملاً الاستجابة لها في الوقت المناسب، والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه فعلياً كملوجه. وفي حال كانت المخاطر المتبقية لا تتماشى مع المخاطر المقبولة يجب اتخاذ إجراء لتلمعالجة ذلك، كما يمكن للمدقق الداخلي تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين.

5- المتابعة: التأكد من أن الإدارة تقوم بمراقبة برنامج إدارة المخاطر للتأكد من أنها زالت تعمل بشكل فعال، وأنها تتعامل مع التعديلات الملائمة للنظم. كما يقوم المدقق الداخلي بمراقبة مكونات إدارة المخاطر باستمرار، وهذا حسب طبيعة الشركة وذلك بغرض تحديث نتائج عملية تحديد وتقييم المخاطر وبيان مدى الحاجة إلى التعديلات الاستراتيجية للتدقيق، بما يتناسب وأنشطة الشركة وما يستجد عليها من أحداث.

## خلاصة الفصل الأول

يعد التدقيق الداخلي من الوظائف الأساسية لعملية الرقابة، فله دور استشاري توجيهي لإدارة المؤسسة، ويعتبر الوسيلة الناجحة لإدارة المخاطر والتحكم فيها، فقد كان للتدقيق دور كبير في تطور مفهوم إدارة المخاطر، ساهمت أكاديمية إنشاء معهد المدققين الداخليين IIA من خلال ظهور معايير تنظم عمل المدققين وتضمن معايير الصفات المتعلقة بقسمات والمقومات الواجب توفرها في المدقق، والتي تسهم في أهلية، ومعايير الأداء التي يتوضحها طرق الفعالة في إدارة نشاط التدقيق بما يساهم في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر، وتقديم المشورة في ماهية الطرق الأنجح لدارتها.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة بيبو للبسكويت

تمهيد:

بعد أن تم التعرض في الفصل الأول للمفاهيم النظرية و المتعلقة بكل من التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر و دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر , ومن اجل إسقاط ذلك ميدانيا, تم اختيار مؤسسة بيبو للبسكويت سيدي عقبة-بسكرة- و هذا من أجل الإجابة عن الفرضيات السابقة و الخروج بنتائج مهمة حول الإشكالية المطروحة و على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة بيبو للبسكويت .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدارسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات.



## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بيبو للبسكويت

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة وأهدافها

#### الفرع الأول: تعريف مؤسسة

مؤسسة أو مجمع بيبو للبسكويت و الحلويات Biscuiterie BIBO, هي مؤسسة ذات شخص وحيد "بوراس بويكر", تأسست سنة 2016 و تشتغل في مجال صناعة البسكويت و الحلويات بمختلف أشكالها و أنواعها, و تشتغل المؤسسة أكثر من 120 عامل, و يقع مقرها في المنطقة النشاطات رقم 16 بدائرة سيدي عقبة ولاية بسكرة.

#### الفرع الثاني: أهدافها

لهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها و نذكر منها:

- الزيادة في مبيعات المؤسسة و هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة.
- تحقيق الربح بأقل التكاليف.
- تطوير المنتج و ترفيته كما و نوعا.
- توفير أكبر عدد من وسائل الإنتاج .
- المساهمة في القضاء على البطالة من خلال توظيف العمال من فترة إلى أخرى.
- تحقيق أكبر حصة سوقية لمنتجاتها.
- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها
- المحافظة على الزبائن الحاليين و العمل على جذب آخرين.
- الإستمرارية و الاستقرار لمؤسسة

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

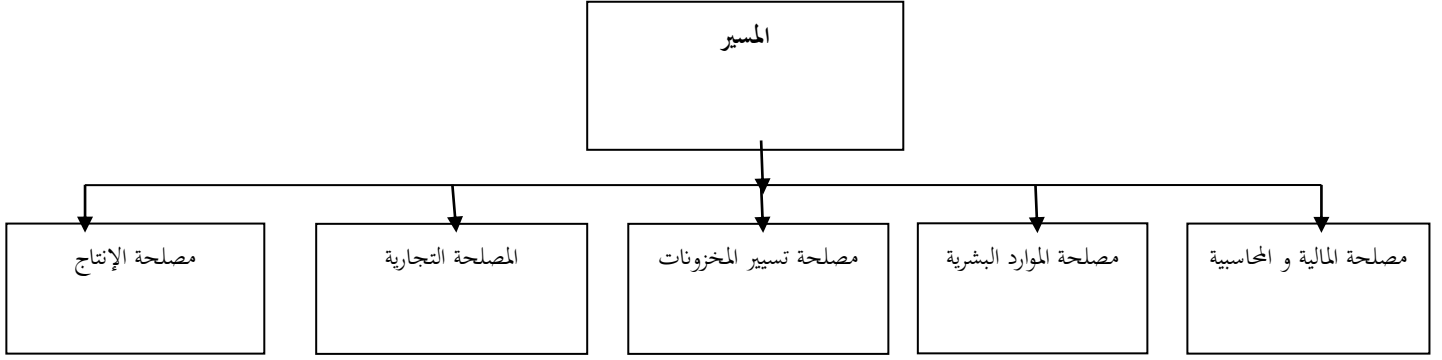
لاشك أن سر نجاح أي مؤسسة يكمن في اختيارها للهيكل التنظيمي و حسن تطبيقه بشكل يوافق مختلف نشاطاتها و هذا بغية تحقيق أهدافها .

و عليه فإن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة بيبو للبسكويت هو كالتالي:

1. **مسير:** تتمثل وظيفته في تسيير مجموع النشاطات التي تخص المؤسسة, و تعمل على تسيير المؤسسة وفقا للقوانين السارية المفعول و من مهامها أيضا نذكر منها:

- ممارسة سلطتها على جميع الموظفين حسب التنظيم الساري.
- يتم تعيين و عزل الموظفين ضمن إطار الاتفاقية الجماعية و الهيكل التنظيمي.
- تنفيذ الأوامر و توجيهات مجلس الإدارة .

- تمثيل المؤسسة في كل المهام الموكلة إليها.
  - السهر على احترام القوانين الداخلية.
  - المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية.
2. مصلحة المالية و المحاسبية :و تتكفل بما يلي:
- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة.
  - إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية.
  - إعداد الميزانية السنوية.
  - القيام بالتسيير المالي و متابعة على مستوى البنوك.
  - إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.
3. مصلحة الموارد البشرية:و تتكفل بما يلي:
- تطبيق و تحضير النصوص المتعلقة بمهام المؤسسة
  - متابعة القضايا القانونية
  - تطوير عملية التكوين داخل و خارج المؤسسة و الحرص على السير الحسن لوظائفها.
4. مصلحة التجارة و التسويق: هذه المصلحة مكلفة بتسيير المنتجات ووضع مخطط للمبيعات بعد دراسة وضعية السوق و تعيين المستهلكين المناسبين لهذه المنتجات, كما تقوم باستلام المنتجات النهائية, وتخزينها في ظروف ملائمة بالإضافة إلى عمليات الاتصال التسويقي,والتي تهدف من خلالها إلى البحث عن عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين.
5. مصلحة الإنتاج: تتمثل مهام هذه المصلحة في:
- المهام التسييرية تتعلق بالمستخدمين داخل الوحدة و أخرى متعلقة بسير العمل.
  - الاتصال المباشر بالزبائن و إعداد برنامج الشهري بالتنسيق مع مصلحة التجارة, كذلك ربط علاقات بين الممولين و الزبائن.
  - التكفل بكل المشاكل المترتبة عن عملية الإنتاج (البشرية و المادية).
  - إنجاز تقرير نهاية الشهر.
6. مصلحة تسيير المخزون:تتمثل مهام هذي المصلحة في:
- تقوم بالتموين بالمواد الأولية و السلع و الخدمات.
  - استلام و مراقبة الواردات إلى المؤسسة و تخزينها في مخازن
  - تهتم بالإمداد المستمر لمختلف الإطارات بما تحتاجه أو تطلبه من كميات.
  - ضمان تدفق المنتجات إلى مراكز البيع بما يلي الاحتياجات المطلوبة.
  - المحافظة على عناصر المخزون وصيانتها من الضياع و التلف و ترتيبها و تنظيمها وفق أسس عملية و محاسبية تسمح بمتابعة تداولها و مراقبتها.



مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيبو للبسكويت \_ سيدي عقبة \_

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات

أولاً- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الوقوف على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة بيبو للبسكويت, تم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليل لعرض المعلومات المتعلقة بالموضوع, و ذلك بعد جمعها و تصنيفها ثم تلخيصها وفق أسس البحث العلمي بكل أمانة علمية و موضوعية ممكنة, بالإضافة إلى دراسة حالة و التي كانت عبارة عن إسقاط لما تم تناوله في الجانب النظري على واقع الممارسة في المؤسسة, لاستخلاص النتائج من البيانات و المعلومات بعد تحليلها .

ثانياً- طبيعة المتغيرات:

1- المتغير المستقل: التدقيق الداخلي و الذي يعتبر كأداة لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمة, كونه وظيفته فحص و تقييم أنشطتها من أجل التحسين و الرفع من مستوى أدائها و تحقيق أهدافها.

2- المتغير التابع: إدارة المخاطر التي نريد الوقوف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي فيها.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات**

أولاً- مجمع و عينة الدراسة:تمت الدراسة في مجتمع تتمثل في مؤسسة بيبو للبسكويت .

ثانياً- الأدوات جمع المعلومات: على ضوء إشكاليات البحث و فرضياته و نظرا لصغر المؤسسة و لقلت العمال فيها اتضح أن المقابلة و الملاحظة و جمع الوثائق هي أنسب أدوات البحث و أكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

**1. المقابلة الشخصية:**

تم اختيار المقابلة أداة رئيسة يرجع لطبيعة الدراسة الكيفية التي قمنا بها في ميدان الدراسة, حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسيير المؤسسة و مدقق الداخلي لدى المؤسسة, و هذا للاستفسار و الحصول على معلومات مباشرة عن الموضوع, لفك عقدة الإشكالية, و قد تمت المقابلة من خلال سرد أسئلة متعلقة بعنوان البحث, و تم تسجيل المقابلة كتابيا .

**2. الملاحظة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة أيضا, حيث سمحت زيارتنا المتكررة إلى المؤسسة على الملاحظة و التأكد من المعلومات و الوثائق المتقدمة من طرف المؤسسة عند وقت المقابلة دون الحصول على نسخ منها.

**3. الوثائق:**

و هي تلك الأدوات المستخدمة لتدعيم موضوع الدراسة, حيث اعتمدنا على مجموعة من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة المتمثلة في القوائم المالية, من أجل الإجابة على التساؤلات و الاستفسارات الضرورية.

**المبحث الثالث:تحليل البيانات****المطلب الأول: عرض النتائج****الفرع الأول: عرض نتائج المقابلة**

تمت الإجابة على أسئلة المقابلة الموضحة في الجدول الأسفل من قبل المدقق الخارجي و قد كانت الإجابة مؤكدة لما جاء في النظري من الدراسة حيث تطابقه على ضرورة التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتبارها بتقديم تأكيدات حول مدى سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و بقدرته على اكتشاف الأخطاء و تقديم توصيات بالحلول الملائمة من هنا برزت الضرورة لهذه الوظيفة كما ركز على التزاميه أن يمس جميع المصالح بما فيها الإدارية .

كما أكد لنا أن الإدارة تولي اهتمام كبير للتدقيق الداخلي من خلال قيامها بدراسته و تقييمه لمعرفة مدى كفاءة وفعاليتيه.

جدول رقم 1: يوضح الإجابة على أسئلة المقابلة

الإجابة	أسئلة المقابلة
الإجابة في المبحث الأول تحت عنوان تقديم عام للمؤسسة	تعريف بالمؤسسة
وهي تتبع الحسابات و تتبع العمليات المالية و عمليات الشراء و التخزين و البيع المفوترة و عمليات الصندوق و عمليات المصاريف بأنواعها	ما هي وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة
لا يتم تدقيق دائرة قسم بدون إعلام تلك الجهة المدقق بالقدم	هل يتم تدقيق دائرة أو قسم دون إعلام تلك الجهة المدقق بالقدم
يكتشف المدقق الداخلي الأخطاء من خلال تتبع العمليات اليومية و الجرد محاسبي اليومي و الشهري	كيف يستطيع المدقق الداخلي اكتشاف الأخطاء أو التجاوزات غير القانونية
عند اكتشاف المشكلة يقوم المدقق الداخلي بمعالجة المشكلة في حال	عند اكتشاف مشكلة ما هي إجراءات التي يقوم بها المدقق الداخلي لمؤسسة
نعم المدقق الداخلي هو الذي يصنع خطط المعالجة للمشكلة	هل المدقق الداخلي هو الذي يصنع خطط المعالجة للمشكلة
الإجراء الذي يقوم به المدقق الداخلي هو اللجوء إلى المدقق الخارجي "محافظ الحسابات "	ما هو إجراء المدقق الداخلي إن لم تكن خطة المعالجة غير سليمة أو غير مؤدية لتصحيح المشكلة في المؤسسة
نعم يقوم المدقق الداخلي بتقديم حلول للمشكلة في تقريره	هل المدقق الداخلي يقدم حلول للمشكلة في تقريره
نعم هنالك تعاون بين عمال المؤسسة و ذلك بتقديم الفواتير و البيانات اللازمة	هل هنالك تعاون من عمال المؤسسة كتقديم المعلومات الكاملة و الكافية لمساعدة المدقق الداخلي
لا لم تحدث أزمة في المؤسسة	هل سبق و إن حدثت أزمة في المؤسسة
هو الذي يتكلف بالأزمات وهو معني الرسمي بالإدارة الأزمات	ما علاقة المدقق الداخلي بإدارة الأزمات
نعم للمدقق الداخلي الحق في إدارة الأزمات	هل للمدقق الداخلي الحق في إدارة الأزمات
نعم اقتراحات المدقق الداخلي تقي مؤسسة من حدوث أزمة	هل اقتراحات المدقق الداخلي تقي مؤسسة من حدوث أزمة

ما هي درجة أهمية إدارة المخاطر بالنسبة لمؤسستكم	تضمن أهمية إدارة المخاطر في التخفيف من تأثير المخاطر، و العمل على تفادي الخسائر و الأحداث قبل وقوعها
هل تراجعون التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من طرف الإدارة	نعم نراجع التقارير السابقة لتقييم المخاطر
ما هي صعوبات التي تواجه إدارة المخاطر	تتمثل بعض الصعوبات في تقييد صلاحيات المدقق من طرف الإدارة
هل يتم رفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن الأخطار المكتشفة خلال عملية التدقيق الداخلي	نعم تتلقى الإدارة العامة تقارير دورية عن الأخطار المكتشفة من خلال عملية التدقيق الداخلي
ما هو دور تدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	توجد أدوار كثيرة و من بينها : توفير الأدوات و التقنيات المستخدمة بواسطة التدقيق الداخلي لتحليل المخاطر و الضوابط

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثاني: عرض القوائم المالية للمؤسسة

أولاً : عرض الميزانية

أ- يتمثل الجدولين التاليين في ميزانية الأصول و الخصوم لمؤسسة "بيبو" للبسكويت :

الوحدة: دج

الجدول رقم 2 يمثل أصول الميزانية لسنة 2022/12/31

ن-1	ن			الأصول
	صافي	إجمالي	إهلاك و مؤونات	
				أصول غير جارية
				فارق الاقتناء
				استثمارات غير مادية
				استثمارات مادية
2 744 362	2 744 362	2 744 362		أراضي
2 429 907	2 429 907	2 429 907		مباني
				استثمارات أخرى مادية
				استثمارات حق الامتياز
				استثمارات قيد التنفيذ
				استثمارات مالية
				سندات تحت المعادلة
				مساهمات أخرى ومدنيون آخرون

				سندات أخرى ثابتة
				اقراضاتو أصول مالية أخرى غير جارية
				الضرائب المؤجلة
<b>5 174 269</b>	<b>5 174 269</b>		<b>5 174 269</b>	<b>مجموع الأصول غير الجارية</b>
				أصول جارية
3 684 195	4 789 964		4 789 964	المخزونات قيد التنفيذ
				المدينون و الأصول المماثلة
2 98 0000	3 374 000		3 374 000	الزبائن
6 039 811	5 797 198		5 797 198	مدينون آخرون
2 745 629	1 933 301		1 933 301	الضرائب و العناصر المرتبطة بها
				المدينون الآخرون والأصول المماثلة
				التقديرات المماثلة
				التوظيفات و الأصول المالية الأخرى الجارية
1 942 785	(-2 761 897)		(-2 761 897)	الحزينة
<b>17 401 420</b>	<b>13132566</b>		<b>13132566</b>	<b>مجموع الأصول الجارية</b>
<b>22 575 689</b>	<b>18 306 835</b>		<b>18 306 835</b>	<b>المجموع العام للأصول</b>

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق الشركة

الجدول 3 يمثل خصوم الميزانية لسنة 2022/12/31 الوحدة: دج

الخصوم	ن	ن-1
الأموال الخاصة		
الرأسمال المدفوع		
الرأسمال غير المدفوع		
علاوات و احتياطات		
فرق إعادة التقييم		
فرق المعادلة (1)		
النتيجة الصافية أموال خاصة	4 870 808	3 684 195
أخرى - الرصيد المرحل من جديد		
حصة الشركة المدمجة (1)		
حصة الأقلية (1)		
<b>المجموع 1</b>	<b>4 870 808</b>	<b>3 684 195</b>
الخصوم غير الجارية		
القروض و الديون المالية	2 272 230	3 001 756
الضرائب (المؤجلة و المقدرة)		
ديون أخرى غير جارية	2 902 012	4 415 393
مؤوناتو نواتج مقيدة سلفا		
<b>مجموع الخصوم غير الجارية 2</b>	<b>5 174 242</b>	<b>7 417 149</b>
الخصوم الجارية		
الموردون والحسابات المرتبطة	4 336 027	5 000 200
الضرائب	925 731	2 474 145
ديون أخرى		
خزينة الخصوم	3 000 000	4 000 000
<b>مجموع الخصوم الجارية 3</b>	<b>8 261 785</b>	<b>11 474 345</b>
<b>المجموع العام للخصوم (3+2+1)</b>	<b>18 306 835</b>	<b>22 575 689</b>

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة



ثانيا: جدول حساب النتائج

جدول رقم 4 يمثل جدول حساب النتائج: لسنة 2021/12/31

ن-1	ن	الفصول
		المبيعات من البضائع
	4 872268	المبيعات من المنتجات التامة المصنعة
		تقديم الخدمات
		مبيعات الأشغال
		منتجات الأنشطة الملحقة
		التخفيضات و التنزيلات و المحسومات الممنوحة
	4 872 268	رقم الأعمال الصافي من التخفيضات و التنزيلات و المحسومات
		الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون
		الإنتاج المثبت
		إعانات الاستغلال
	4 872 268	<b>I. إنتاج السنة المالية</b>
		مشتريات البضائع المباعة
		المواد الأولية
		التموينات الأخرى
		تغيرات المخزونات
		مشتريات الدراسات و الخدماتالمؤداة
		مشتريات الأخرى
		التخفيضات و التنزيلات و الحس و موات المتحصل عليها من المشتريات
		التقاويل العام
		الإيجارات
		الصيانة و التصليحات و الرعاية
		أقساط التأمينات
		العاملون الخارجيين عن المؤسسة
		أجور الوسطاء و الأتعاب
		الإشهار
		التنقلات و المهام و الإستقبالات
		الخدمات الخارجية الأخرى
		التنزيلات و التخفيضات و المحسومات المتحصل عليها من خدمات خارجية

		<b>II</b> . إستهلاك السنة المالية
	4 871 792	<b>III</b> . القيمة المضافة للاستغلال
		أعباء المستخدمين
		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
	4 870 808	<b>IV</b> . إجمالي فائض الإستغلال
		المنتجات العملياتية الأخرى
		الأعباء العملياتية الأخرى
		مخصصات الاهتلاكات
		المؤونات
		خسائر القيمة
		استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
	4 870 808	<b>V</b> . النتيجة العملياتية
		المنتوجات المالية
		الأعباء المالية
		<b>VI</b> . النتيجة المالية
	4 870 808	<b>VII</b> . النتيجة العادية (V+VI)
		عناصر غير عادية (منتجات) (*)
		عناصر غير عادية (أعباء) (*)
		<b>VIII</b> . النتيجة غير العادية
		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج
		الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج
	4 870 808	<b>IX</b> . صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

## المطلب الثاني : تحليل النتائج

اولا: تحليل نتائج المقابلة

من خلال الملاحظة و المقابلة التي أجريناها توصلنا إلى بعض نتائج و تأكيدات و التي تمثلت في:

-أكد المسير على ضرورة التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتباره وسيلة فحص و تقييم لعمليات المؤسسة من أجل إعطاء نصائح و توجيهات تقي المؤسسة من الوقوع في الأخطار, كما أنه يمس جميع نشاطات المؤسسة بما فيها الإدارية, و أن التدقيق الداخلي تقديم توصيات لتطوير نشاط المؤسسة أو تجنبها من حدوث خسائر و يقدم أيضا التأكيدات التي تم المسير حول مدى التزام كل فرد بالمؤسسة بما مطلوب منه بما يسمح لها من تحقيق غاياتها بأقل الخسائر.

-كما أن وظيفة التدقيق الداخلي تستطيع أن تكتشف الأخطاء و الإنحرافات و التعامل معها بفعالية لتجنب المؤسسة مشاكل و أخطار قد تعود بالضرر الكبير عليها.

-كما صرح المدقق الداخلي عن المنهجية المتبعة في التدقيق على أن الانطلاقة تكون من التكاليف الذي يحصل عليه المدقق من طرف الإدارة, ثم يقوم بزيارة المصلحة أو قسم التي يريد التدقيق فيها لإعلامهم بتوقيت العملية, وبعد ذلك يعد برنامج التدقيق الذي يناسب المصلحة أو القسم و يقدمه إلى الإدارة للموافقة عليه, ثم تأتي مرحلة تنفيذ التعامل مع الأخطاء المكتشفة حسب نوعية الخطأ.

-كما تحدث المسير عن إدارة المخاطر على أنها مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع موقع الخطر و قياسه و إدارتها لتجنبها أو السيطرة عليها أو تحويلها و ذلك من خلال نظام شامل لإدارة المخاطر.

-فإدارة المخاطر لها أهمية بالغة لدى المؤسسة لأنها تعلب دور في إكتشاف الأخطاء قد تواجه المؤسسة و بذلك تجنب المؤسسة من خسائر محتملة و تساهم في إستمرار و نجاح المؤسسة.

-كما تعرفنا على خطوات إدارة المخاطر عند إكتشاف الخطر و من الأدوات التعرف على المخاطر هي السجلات الداخلية, تحليل القوائم المالية, عمليات معاينة للمؤسسة.

-كما أن المدقق الداخلي يرفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن كل الأخطار المكتشفة و المحتمل حدوثها و عن درجة الخطورة و الخسائر المحتملة و تقديم حلول هذه الأخطار و طريقة تجنبها أو الحد منها.

-ولاحظنا دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لأن هذه الأخيرة إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع التدقيق الداخلي و تشكلان أدوات مهمة و مرتبطة في المؤسسة, فقد كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق الداخلي و لكن تم فصلهم عن بعض من حيث المهام, وعلى رغم من ذلك مرتبعتان ترابطا وثيقا.

- ويساهم التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة لأن هناك توافق بين التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر على توحيد نماذج عملياتها بشكل يضمن لكل الطرفين التكامل المتبادل.

ثانيا-تحليل قائمة الميزانية :

1. إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة

الجدول رقم 5 يمثل ميزانية المالية المختصرة

الخصوم			الاصول		
ن	ن	البيان	ن	ن	البيان
1-ن			1-ن		
11101344	10045050	الموارد الثابتة	5174269	5174269	أصول ثابتة
3684195	4870808	أموال خاصة			
7417149	5174242	ديون طويلة الأجل	17401420	13132566	أصول متداولة
11474345	8261785	الخصوم المتداولة			
2257689	18306835	المجموع	22575689	18306835	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

2. تحليل قائمة الميزانة بواسطة مؤشرات التوازن المالي:

أولاً: نقوم بحساب الرأسمال العامل الصافي الإجمالي و إحتياجات رأسمال العامل و الخزينة الصافية لسنتين 2021 و 2020:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRNG = الموارد الثابتة- الإستخدامات الثابتة

إحتياجات رأس المال العامل BFR = الأصول المتداولة(باستثناء خزينة الأصول)-الخصوم المتداولة  
(باستثناء خزينة الخصوم)

الخزينة الصافية TN = رأس المال العامل الصافي - إحتياجات رأس المال العامل

الجدول رقم 6: يمثل حساب الرأسمال العامل الصافي الإجمالي و إحتياجات رأسمال العامل و الخزينة الصافية:

البيان	ن	ن-1
1. الموارد الثابتة	10 045 050	11 101 344
2. أصول ثابتة	5 174 269	5174269
3. رأسمال العامل الصافي الإجمالي(1-2)	4 870 781	5 927 075
4. الأصول المتداولة- خزينة الأصول	15 894 463	15 458 635
5. الخصوم المتداولة - خزينة الخصوم	5 261 785	7 474 345
6. إحتياج رأسمال العامل(4-5)	10 632 678	7 984 290
7. الخزينة الصافية (3-6)	(-5 761 897)	(-2 057 215)

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: تحليل النتائج:

من المعطيات التي لدينا و نواتج التي تحصلنا عليها نجد أن :

● رأسمال العامل الصافي لسنة (ن) و (ن-1) كان موجب و هذا يعني أن مؤسسة حققت توازن مالي و الوظيفي خلال

السنتين , أي أن الموارد الثابتة تغطي كل الإستخدامات الثابتة, و حققت فائض مالي يستخدم لتمويل جزء من الأصول

المتداولة و يوفر للمؤسسة هامش أمان مالي و منه لا تقع في خطر مالي.

● إحتياجات الرأسمال العامل لسنة (ن) و (ن-1) كان موجب خلال السنتين, و هذا يعني وجود إحتياجات لتمويل دورة

الإستغلال

● الخزينة الصافية لسنة (ن) و (ن-1) كانت سالبة خلال هذه السنتين, أي أن المؤسسة لا تتوفر على موجودات

نقدية, أي كانت لديها أزمة في السيولة المالية لمدة سنتين و لا يمكنها الوفاء بالتزاماتها المالية و تسديد ديونها للغير.

و من هنا نستنتج أن المؤسسة لم تحقق توازن مالي خلال سنتين الماضيتين لأن الخزينة الصافية كانت سالبة, ومن هنا قد تقع المؤسسة في خطر مالي إذ لم تقوم بتمويل خزنتها فوراً عن طريق الحصول على تسبيقات البنكية أو عن طريق الإستدانة من الغير في الأجل القصير, و يجب على المؤسسة تصحيح وضعيتها المالية من أجل تحقيق التوازن المالي و لذلك عليها:

- زيادة في رأسمال العامل الإجمالي عن طريق زيادة الموارد الثابتة و الحصول على القروض مالية طويلة الأجل, و بمضاعفة الأموال الخاصة و الإحتياطات, زيادة مخصصات الإهتلاكات و المؤونات, الحصول على إعانات الإستثمار.
- تخفيض إحتياجات رأسمال العامل عن طريق إنقاص حجم المخزونات و تصريف أكبر كمية منها بتقديم تخفيضات تجارية, تخفيض مدة الزمنية لتحصيل الحقوق على الزبائن.

### 3- تحليل قائمة الميزانية بواسطة نسب الهيكل المالي

أولا حساب نسب الهيكل المالي:

الجدول رقم 7: يمثل نسب الهيكل المالي

البيان	ن	ن-1
1. الموارد الثابتة	10 045 050	11 101 344
2. الإستخدامات الثابتة	5 174 269	5 174 269
3. نسبة تمويل الإستخدامات الثابتة (2/1)	1.94	2.14
4. الديون المالية	5 174 242	7 417 149
5. خصوم الخزينة	3 000 000	4 000 000
6. التمويل الخاص	4 870 808	3 684 195
7. نسبة الإستدانة المالية (6/(5+4))	1.67	3.09

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على وثائق المؤسسة

نسبة التمويل الإستخدامات الثابتة = الموارد الثابتة / الإستخدامات الثابتة

نسبة الإستدانة المالية = ( الديون المالية + خصوم الخزينة ) / التمويل الخاص

ثانياً: تحليل النتائج

- نسبة تمويل الإستخدامات الثابتة تمثل 1.94 و هذا يدل على أن الأموال الخاصة مولت كل الإستخدامات الثابتة و بقي فائض استعمل في تمويل الأصول المتداولة .
- نسبة الإستدانة المالية تمثل 1.67 أي أكبر من الواحد و هذا ليس جيد للمؤسسة, لأنها الاستدانة المالية كبيرة و تحرر المالي ضعيف, و لا يمكن للمؤسسة الحصول على القروض طويلة الأجل, و تسبيقات بنكية.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة بيبو للبسكويت BISCUITERIE BIBO سيدي عقبة بسكرة-، و اعتمادا على تحليل النتائج و البيانات التي تمت من خلال استنتاج الإجابات المقابلة و تحليل نتائج القوائم المالية، توصلنا إلى وجود أهمية كبرى للتدقيق الداخلي في المؤسسة وذلك من خلال مساعدة الإدارة على ضبط أداؤها و إعداد التقارير بشكل يضمن لمستخدميها سلامة بياناتها، وكذلك الدور الفعال الذي يمثله المدقق الداخلي من خلال إلتزامه بوضع خطط خاصة بالمخاطر عند إدارة، فالتنسيق بين وظيفتي التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر يساهم في الرفع من مستوى أداؤها.



الخاتمة

### الخاتمة

تكون المؤسسة أثناء ممارستها لنشاطها عرضة لمختلف المخاطر التي تتنوع بين مخاطر إستراتيجية، مخاطر مالية، مخاطر تشغيلية وأخرى تتعلق بالمصادفة... الأمر الذي دفعها لزيادة الاهتمام بوظيفة إدارة المخاطر بهدف مساندة في بلوغ أهدافها الكلية والأساسية، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد التدقيق الداخلي كوظيفة من الوظائف المهمة أيضا بالنسبة للمؤسسة، كونه يلعب دورا هاما في تحقيق تقدمها ونموها من خلال مساعدتها على تأدية نشاطها بشكل فعال.

ففي ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي التي أصدرها معهد المدققين الداخليين، لم يعد دور المدقق الداخلي مقتصر على الأدوار التقليدية المنحصرة في الفحص والتقييم للعمليات المالية والمحاسبية وكذا الرقابية، بل تعداها إلى إسهامه في إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال تقديم نوعين من الخدمات، خدمات تأكيدية حول فعالية إدارة المخاطر وخدمات استشارية بخصوصها كقيمة مضافة للمؤسسة. ويصبح بذلك التدقيق الداخلي مبنيا على المخاطر (RBIA) باعتباره منهجية تربط التدقيق الداخلي بالإطار الشامل لإدارة المخاطر، ويرمي لتفعيل هذا النظام أكثر بالترام المدقق الداخلي بالأدوار المتوطئة به.

ومن منطلق ما سبق جاءت الدراسة الحالية لمعالجة الإشكالية التي طرحتها والتي كان مفادها: **ما هو دور التدقيق الداخلي في**

### إدارة المخاطر بمؤسسة بيبو البسكويت - سيدي عقبة - بسكرة؟

لخلصت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات إلى جانب بعض الأفاق البحثية.

### أولا: نتائج الدراسة

بعد القيام بالدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ما زاد من اهتمام المؤسسة بوظيفة إدارة المخاطر هو مساندة في بلوغ أهدافها الكلية والأساسية، من خلال اكتشاف المخاطر وتحديدتها قبل وقوعها والعمل على التحكم فيها أو تجنبها بأدنى التكاليف.
- يعد التدقيق الداخلي وظيفة من الوظائف المهمة في المؤسسة، حيث يلعب دورا هاما في تحقيق تقدمها ونموها، كما يساهم بقدر كبير في مساعدتها على بلوغ أهدافها وتأدية نشاطها بطريقة فعالة.

## الخاتمة

-لم يعد دور التدقيق الداخلي في ظل معايير التدقيق الداخلي مقتصرًا على الأدوار التقليدية بل تعداها إلى إسهامه في إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال تقديم نوعين من الخدمات: خدمات تأكيدية وأخرى استشارية.

- أصبح التدقيق الداخلي مبنياً على المخاطر (RBIA) باعتباره منهجية تربط التدقيق الداخلي بالإطار الشامل لإدارة المخاطر، حيث أنه يقدم تأكيدات للإدارة بأن عمليات إدارة المخاطر تدار بشكل فعال، كما يقدم قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تقديم خدمات استشارية.

ثانياً: إختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم إقتراحها في بداية البحث, فقد تم التوصل إلى نتائج حولها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لبحثنا كما يلي:

1. الفرضية الأولى: "يقدم المدقق الداخلي خدمات تأكيدية لإدارة المؤسسة فيما يخص إدارة المخاطر"

من خلال دراستنا و الأجوبة المقابلة تم التوصل على أن المدقق الداخلي يقدم خدمات تأكيدية لإدارة المؤسسة فيما يخص إدارة المخاطر. و هنا تثبت صحة الفرضية.

2. الفرضية الثانية: "يتحمل المدقق الداخلي مسؤولية إدارة المخاطر"

بناء على دراستنا و ما تم عرضه وجدنا أن المدقق الداخلي لا يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر , بل يكمن دور المدقق الداخلي في أدوار تأكيدية و أدوار إستشارية في إدارة المخاطر , و منه تنفي هذه الفرضية.

3. الفرضية الثالثة: "يعمل المدقق الداخلي على إستراتيجية إدارة المخاطر للتوافق مع نواتج القوائم المالية"

من خلال تحليل القوائم المالية و النواتج التي تحصلنا عليها, وجدنا أن المدقق الداخلي يعمل على توافق نواتج القوائم المالية مع إستراتيجية إدارة المخاطر, و منه تثبت صحة الفرضية.

ثالثاً: التوصيات وآفاق الدراسة

1- التوصيات

خلصت الدراسة الميدانية بمؤسسة بيبو البسكويت -سيدي عقبة-بسكرة-إلى مجموعة من التوصيات:

## الخاتمة

- على المؤسسة أن تعمل على وجود هيئة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي تكون مسئولة عن إدارة المخاطر، والتي ستعمل بطريقة واعية على تصنيف وتحديد كل المخاطر التي يمكن أن تواجهها، ومن ثم العمل على التحكم فيها وباقل التكاليف، وذلك حسب أولوية الخطر، الأمر الذي يمكن المدقق الداخلي من تبني منهج التدقيق المبني على المخاطر الذي ينظر للمخاطر داخل الشركة نظرة شمولية.

- على المؤسسة أن تعطي اهتماما أكبرا لتخصص التدقيق، فمن خلال نشاط التدقيق الكفء والفعال يمكن للمؤسسة أن تحافظ على أصولها المالية والمادية، كما يمكنها من تعبيد الطريق للوصول لأهدافها بأقصر الطرق ( تحقيق الأرباح، النمو، الاستمرارية...).

### 2 - افاق الدراسة

بعد انجاز هذه الدراسة تبلورت لدينا مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون مشروع بحوث مستقبلية ميدانية منها:

- أوجه تكامل إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في المؤسسة.

- التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

- كفاءة وفعالية ادارة المخاطر.

- كفاءة وفعالية التدقيق الداخل

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قوائم المحتويات
	قائمة الجدوالو الأشكال
أ-هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: التدقيق الداخلي
06-02	المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي
07-06	المطلب الثاني: وظائف التدقيق الداخلي
15-07	المطلب الثالث: المعايير الدولية للتدقيق الداخلي
16	المبحث الثاني: إدارة المخاطر
20-16	المطلب الأول: ماهية المخاطر
23-20	المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر
28-23	المطلب الثالث: مراحل و طرق إدارة المخاطر
28	المبحث الثالث: علاقة إدارة المخاطر بالتدقيق الداخلي
31-29	( المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل معايير (IIA)
33-31	المطلب الثاني: التدقيق الداخلي القائم على المخاطر (RBIA)
34-33	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل (RBIA)
35	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة بيبو للبسكويت-سيدي عقبة- بسكرة
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بيبو للبسكويت -سيدي عقبة- بسكرة
37	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة و أهدافها
39-37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: منهج الدراسة و طبيعة المتغيرات
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات
40	المبحث الثالث: تحليل البيانات

46-40	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
51-47	المطلب الثاني: تحليل البيانات و إختبار صحة الفرضيات
52	خلاصة الفصل الثاني
55-53	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة المراجع

1. الكتب:
  - خلف عبد الله الواردات. دليل التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر وفق معايير الدولية الصادرة عن IIA. الطبعة الأولى الوراق للنشر و التوزيع, 2017.
  - الرحمان باينات-نصر داديعدون, التدقيق الإداري و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر, دار المحمدي العامة, 2008.
  - طارق عبد العال محمد , إدارة المخاطر و التأمين. الإسكندرية , دار حامد للنشر و التوزيع, 2007.
  - عبد الله خالد أمين, علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية و العملية-, عمان الأردن, دار وائل للنشر, 2000.
  - محمد عادل ناولو, إدارة المخاطر المالية و المصرفية بين النظرية و التطبيق. سوريا, دار سورية الفتاة, الطبعة الأولى, 2006.
2. المقالات و المجلات:
  - بن بتيشبال, صلاح الدين شريط, إدارة المخاطر و مساهمتها في تفعيل أداء شركات التأمين-دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات-مجلة الإقتصاد الجديد, العدد 2, المجلد 11, 2020
  - بن لدغم محمد, محمد سعدي, ياسين نمشة, دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة serof-مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية, العدد 01, المجلد 04, (نوفمبر 2017).
  - حسن فائز حسين, تحديد أوجه التشابه و الاختلاف بين معايير و دليل عمل وحدات التدقيق الداخلي في العراق, مجلة دراسات محاسبة و مالية, العدد 13, المجلد 43, 2018
  - صهناجيهية, عبد القادر عوادي, محمد العيد عمارة, أثر تطبيق معايير التدقيق الدولية في تحسين جودة التدقيق الخارجي, مجلة علوم الإدارية و المالية, العدد 01, المجلد 01, 2017/12
  - علي فلاح الزعبي, إدارة المخاطر و دورها في تعزيز عملية إتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية-دراسة تحليلية-مجلة الأبحاث الاقتصادية العدد 04, 2010/12
  - بن غنامي نجة, بلعدي كمال, أهمية منهجية إدارة المخاطر في المؤسسات التأمين الإجتماعي على المشتركين, مجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير, العدد 02, المجلد 11, 2020
  - فاطمة بوهالي, إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة عدد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية العدد 35.
  - فروم محمد صالح, دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة, مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية و الإدارية العدد 02, 2019/12
  - مروة موسي, إدراك أهمية إدارة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية, مجلة إقتصاديات الأعمال و التجارة العدد 03, 2017/08

## قائمة المراجع

- بن غنمي نجاة, كمال بلعيدى, أهمية منهجية إدارة المخاطر في المؤسسات التأمين الإجتماعي على المشتركين, مجلة الجزائرية للإقتصاد و التسيير , العدد 14, المجلد 02, 2020
- نوال سايح, مدى تطبيق مدخل التدقيق الداخلي على المخاطر RBIA في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات- مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة, العدد 01 المجلد 01, 2017/06
- 3. المذكرات و الأطروحات:
  - بن دخان رتيبة, التأمين كوسيلة مواجهة الخطر رسالة دكتوراه, كلية الحقوق جامعة الأخوة منتوري. 2017.
  - بملولي نور الهدى, أثر تبني معايير التدقيق الدولية في تطوير مهمة التدقيق المحاسبي بالجزائر- دراسة إستقصائية لعينة من محافظي الحسابات و الخبراء المحاسبين- رسالة دكتوراه, كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, سطيف الجزائر, جامعة فرحات عباس سطيف 1, 2017.
  - خلدون عودة الله, عبد الله بطوش, دور لجان التدقيق في تحسين كفاءة التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر في شركات الكهرباء الأردنية رسالة ماجستير, عمان الأردن, جامعة الشرق الأوسط, 2015.
  - رغدة إبراهيم المدهون, العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقي الداخلي و الخارجي في المصارف و أثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية و تخفيض تكلفة التدقيق الخارجي, رسالة ماجستير كلية التجارة غزة الجامعة الإسلامية, 2014.
  - ريم خالد مطاحن , مدى قدرة مدققي الحسابات الخارجيين على تدقيق حساب الشركات الأردنية المتعاملة في التجارة الإلكترونية رسالة ماجستير , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, 2009.
  - رنده محمد سعيد أبو شعبان, دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة- رسالة ماجستير, كلية تجارة غزة الجامعة الإسلامية, 2016.
  - سايح نوال, مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر و إنعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر- دراسة اسقصائية لمجموعة من الشركات- رسالة دكتوراه, كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف 1, 2016.
  - طارق مفلح أبو حجير, القيادة الإستراتيجية و دورها في إدارة المخاطر و الأزمات -دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية-رسالة دكتوراه, كلية الدراسات العليا فلسطين, جامعة قناة السويس, 2014.
  - يوسف سعيد مدلل, دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية, رسالة ماجستير, جامعة الإسلامية عمادة لدراسات العليا كلية التجارة, غزة, 2007.
  - عماد محمود عبد الله ربابعة, مدى تأثير تطبيق إجراءات التدقيق الداخلي على مؤشرات أداء البلديات الفلسطينية و فق منهجية التقييم المطبقة من قبل صندوق تطوير و إقراض البلديات, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا: جامعة نجاح الوطنية, 2018.
  - فاطمة أحمد موسى إبراهيم, العوامل المؤثرة في جودة تقارير التدقيق الداخلي في الوزارات و المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة, رسالة ماجستير, جامعة الإسلامية غزة 2016.



## قائمة المراجع

---

- ماجدولين زهير مهروسة, دور معايير التدقيق الدولية في تحسين الأداء المهني لتدقيق الحسابات, رسالة ماجستير كلية الإقتصاد جامعة حلب سوريا 2017.



Désignation de l'entreprise: EURL BOURAS BOUBAKER

Activité: Biscuiterie

Adresse: Zone d'Activite N°16 Sidi Okba

Exercice clos le

31/12/22

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2022			2021
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>				
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	4 789 964		4 789 964	
Créances et emplois assimilés				
Clients	3 374 000		3 374 000	
Autres débiteurs	5 797 198		5 797 198	
Impôts et assimilés	1 933 301		1 933 301	
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	(-2 761 897)		(-2 761 897)	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>13 132 566</b>		<b>13 132 566</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>13 132 566</b>		<b>13 132 566</b>	

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F

Désignation de l'entreprise: EURL BOURAS BOUBAKER

Activité: Biscuiterie

Adresse: Zone d'Activite N°16 Sidi Okba

Exercice clos le

31/12/22

**BILAN (PASSIF)**

	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis		
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	4 870 808	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>4 870 808</b>	
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>		
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	4 336 027	
Impôts	925 731	
Autres dettes		
Trésorerie passif	3 000 000	
<b>TOTAL III</b>	<b>8 261 758</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>13 132 566</b>	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F.

Désignation de l'entreprise: **EURL BOURAS BOUBAKER**

Activité: **Biscuiterie**

Adresse: **Zone d'Activite N°16 Sidi Okba**

Exercice du **01/01/22** au **31/12/22**

**COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES		2022		2021	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises					
Production vendue	Produits fabriqués		4 872 268		
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés					
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>			<b>4 872 268</b>		
Production stockée ou déstockée					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
<b>I-Production de l'exercice</b>			<b>4 872 268</b>		
Achats de marchandises vendues					
Matières premières					
Autres approvisionnements					
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations					
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats					
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations				
	Entretien, réparations et maintenance				
	Primes d'assurances				
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires				
	Publicité				
	Déplacements, missions et réceptions				
Autres services		476			
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
<b>II-Consommations de l'exercice</b>		<b>476</b>			
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>			<b>4 871 792</b>		

... la suite sur la page suivante

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

N.I.F

Désignation de l'entreprise: EURL BOURAS BOUBAKER

Activité: Biscuiterie

Adresse: Zone d'Activite N°16 Sidi Okba

Exercice du 01/01/22 au 31/12/22

**COMPTE DE RESULTAT ../..**

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel				
Impôts et taxes et versements assimilés	984			
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		4 870 808		
Autres produits opérationnels				
Autres charges opérationnelles				
Dotations aux amortissements				
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		4 870 808		
Produits financiers				
Charges financières				
<b>VI-Résultat financier</b>				
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		4 870 808		
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		4 870 808		

(\*) A détailler sur état annexe à joindre



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16/06/2022

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم ... المحاسبة والتجارة ...

## إِذْنٌ بِالطَّبَعِ

أنا المضي أسفله الأستاذ: مثنى عبد الكريم

الرتبة: المستشار محاضر

قسم الارتباط: العلوم المالية والمحاسبة

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس-للطالب (ة): برحمة السيد براهيم سوهاء

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وندقيق

بعنوان: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

دراسة حالة مؤسسة بنسكو البسكويت

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16 - 05 - 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة بيبو  
للبيسكويت Biscuiterie BIBO  
سيدي عقبة - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 451 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - برحمون الشيماء

2 - براهيم سوهاء

تخصص : محاسبة وتدقيق

المسجلان بالسنة : ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر "

تحت إشراف : د/ شناي عبد الكريم

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والنسابة  
بالتبليغ  
د. غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

