الجمهـــورية الجزائـــرية الديمقـــراطية الشعبيـــة
وزارة التعليـــم العـــالي و البحـــث العلمـــي
جـــامعة محـــمد خيضـــر – بسكرة –
كـــلية العلـــوم الاقتصـــادية و التجـــارية و علـــوم التسييـــر
قســـم: علوم التجارية

الموضـــوع

دور المـــدقق الـــداخلي في تسييـــر المخـــاطـــر

دراسة حالة "مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"– ولاية بسكرة–

مذكـرة مقـدمـة كجـزء مـن مـتطلـبات نيـل شهـــادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية
تخـــصص: تدقيق محاسبي

إعـداد الطـالـب:
- هـــلال

الأستاذ الـمشرف:
- د. طـــاهـــري

رقـــم التسجيـل:	/2013
تـــاريخ الإيـداع	

الموسم الجـامعي:2013-2014

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

المحتـــــــوى	الصفحة
شكر	
إهداء	
البسملة	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	II
فهرس الأشكال	IV
الملخص	V
مقدمة	أ – د
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التدقيق الداخلي	1-27
تمهيد	2
المبحـــث الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي	3
المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي	3
المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي	7
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي	9
المبحث الثاني: مقومات التدقيق الداخلي	12
المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي	12
المطلب الثاني: إدارة قسم التدقيق الداخلي	21
المطلب الثالث: تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي	27
المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية	31
المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية	31
المطلب الثاني: مقومات وأساليب نظام الرقابة الداخلية	34
المطلب الثالث: إجراءات التدقيق الداخلي لتحقيق خصائص نظام الرقابة الداخلية	38
خلاصة الفصل	43
الفصل الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في تسيير المخاطر	44
تمهيد	44
المبحث الأول: ماهية تسيير المخاطر	45
المطلب الأول: مفهوم المخاطر	45
المطلب الثاني: أدوات قياس المخاطر	50

المطلب الثالث : مفهوم تسيير المخاطر	51
المبحث الثاني: طبيعة تسيير المخاطر	54
المطلب الأول: مهام تسيير المخاطر	54
المطلب الثاني: أهداف تسيير المخاطر	56
المطلب الثالث: مراحل تسيير المخاطر	59
المبحث الثالث: تسيير المخاطر وعلاقته بالتدقيق الداخلي	64
المطلب الأول: تدقيق تسيير المخاطر	64
المطلب الثاني: مهام دائرة التدقيق الداخلي بالاعتماد على تسيير المخاطر	69
المطلب الثالث: دور التدقىق الداخلي في تقىىم المخاطر	70
خلاصة الفصل	75
الفصـــــــــل الثالث: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية	76
تمهيد	77
المبحث الأول : تـــــــقدىم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	77
المطلب الأول : تقديم مـــــــــؤسسات القطاع العام	77
المطلب الثاني: تقديم مـــــــؤسسات القطاع الخاص	82
المطلب الثالث: وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة	88
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	91
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة	91
المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة	92
المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج	100
خلاصة الفصل	103
الخاتمة	105
قائمة المصادر والمراجع	110
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وصـــــــف المخاطـــــــــر	47
02	تحليل البيئة الداخلية	69
03	توزيع العاملين بالوحدة الآجر العصري عموري الحاجب/بسكرة	84
04	العـــــلاقة بين تطبيق معايير التدقيق وبين تسيير المخاطر بالمؤسسات	93
05	تحديد المخاطر	95
06	تقييم المخاطر	97
07	دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر	98

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط يوضح العلاقة بين معايير التدقيق وقواعد السلوك المهني.	20
02	التدقيق الداخلي المركزي	23
03	التدقيق الداخلي اللامركزي	24
04	المستويات التنظيمية لدائرة التدقيق الداخلي	24
05	مراحل انجاز عملية التدقيق	30
06	الهيكـــــــل التنظيمي لقســـــــم تسييـــــــــر المخاطـــــــر	56
07	طـــــرق مستخدمة في تحديـــــــد الخطـــــر	60
08	طريقـــــة إدارة المخاطـــــــــــر	63
09	العلاقة بين إدارة المخاطـــــــــر والرقابة الداخلية	65
10	مراحل تسيير المخاطر وفق وظيفة التدقيق الداخلي	68
11	تقييم المخاطر	71
12	الهيكل التنظيمي لوحدة الزيبان/ بسكرة	78
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز	81
14	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حدود سليم	83
15	الهيكل التنظيمي لوحدة الإخوة عموري الحاجب	85
16	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى	87

تـــــمهيـــــــد:

إن التطور الاقتصادي الذي مس حجم المؤسسات الاقتصادية والتي أصبحت تتميز في وقتنا الحاضر بكبرها ، وتعقد الوظائف المكونة لها وتشابكها أدى بالضرورة إلى زيادة المخاطر المحيطة بها، فأصبح استمرار هـــــذه المؤسســـــات مـــــــرهـــــونا بمـــــدى نجاعتهـــــا فـــــي تحقيق النجـــــاح عـــــــلى مستـــــــــــوى الـــــــــــمحيط الخارجي، واستقطابها للعملاء، وهذا بدوره مرتبط بمدى نجاحها على مستوى محيطها الداخلي، من خلال نجاعة نظامها ومدى فعالية سياستها الإدارية، حيث أن التنفيذ المحكم لهذه الأخيرة يضمن لها الحماية الكاملة لأصولها وكذا دقة بياناتها المستعملة، وهذا ما جعلها تبحث عن طريقة أو وسيلة تضمن بها السير الحسن لعملياتها والتطبيق الفعال لسياساتها وبرامجها من أجل التقليل من هذه المخاطر إلى حد كبير ومعالجتها فلجأت إلى عملية التدقيق الداخلي.

إن المؤسسة تعتمد في ذلك على دور المدقق الداخلي الذي يكون مسؤول عن المحافظة على هذا النظام والتأكد من ملائمة تطبيقه، فالخطوة الأولى لعمل المدقق الداخلي هي دراسة نظام المراجعة الداخلية المطبق في المؤسسة، وعلى ضوء هذه الدراسة يستطيع المدقق الداخلي من تحديد مدى فحصه واختباراته وذلك باستخدام إجراءات التدقيق اللازمة .

ذلك أن التطورات التي طرأت على المؤسسات وزيادة تعقيد عملياتها أدى ذلك إلى ضرورة مراقبة كـــــل المخاط ـــــر المحيطـــــــة بها ووضـــــــع الإجـــــــراءات الـــــــــــرقابية اللازمـــــــة لسيطـــــــرة عـــــلى الآثـــــار السلبية الناجمة عنها ، وتسيرها بطريقة سليمة ، حيث يعتبر التدقيق من بين الأدوات الأساسية والضرورية التي لابد من اعتمادها في تسيير المخاطر وتقويمها وهي من العوامل الرئيسية في نجاح هذه المؤسسات و ازدهارها وتحقيق

أهدافها ، فعمل المدقق الداخلي بالمفهوم الحديث اتسع نطاقه بحيث تخطى حدود الإشراف على العمليات المحاسبية والمحافظة على الأصول وأصبح مسؤولا عن الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائـــــل وإجـــــــــراءات يتبناه ـــــــا الـــــــمشروع للمحافظـــــة على الأصول واختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها ، وبهذا تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذا يستطيع المدقق الداخلي انطلاقا من الفهم الصحيح لسير المخاطر التي تهدد نظام المراجعة الداخلية من إتباع مجموعة من السياسات والإجراءات.

الإشكالية:

وبناءا على ما سبق كان موضوع الإشكالية يدور حول:

مـــــاهـــو دور المـــــدقق الداخلي فـــي تسييـــــر المخاطـــــر داخـــــل المؤسســـــــة ؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- ما هو التدقيق الداخلي ؟ وما هي أنواعه ومعاييره ؟
- ماهي المقومات التي يستند عليها المدقق الداخلي في تسيير المخاطر ؟
- ماهي العوامل التي تعيق عمل المدقق الداخلي في تسيير المخاطر؟

فرضيات البحث :

- إن المـــــــــدقق الداخلي له دور هام في تسيير المخاطر .
- يعتمد المدقق الداخلي على مقومات أساسية يرتكز عليها في تسير المخاطر.
- يتأثر المدقق الداخلي بعوامل عديدة تعيقه في تسيير المخاطر.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام الذي يلعبه التدقيق الداخلي من تطبيق إجراءات وسياسات وفق أسس ومفاهيم جديدة ،الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات خاصة وان التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف نظام المراجعة الداخلية يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات بشكل خطير وعليه فان تفعيل هذه الوظيفة يكشف عن المخاطر ويقلل منها ومن حدتها .

أهداف الدراسة :

تمثلت أهداف الدراسة في مجموعة النقاط في كالتالي:

- التعرف على الأسس والقواعد التي يرتكز عليها التدقيق الداخلي.
- بيان العلاقة بين أداء وظيفة التدقيق الداخلي وتسيير المخاطر .
- الوقوف على مدى تأثير استقلالية إدارات التدقيق الداخلي في الكشف عن المخاطر.
- التعرف على نظم وإجراءات تسيير المخاطر ودورها في تفعيل نشاط المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

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

- كون أن موضوع التدقيق يتناسب مع طبيعة اختصاصنا، لأننا ندرس في فرع علوم المالية والمحاسبة تخصص فحص محاسبي.
- قلة المواضيع التي تتناول التدقيق الداخلي وعلاقتها بتسيير المخاطر.
- إبراز أهمية استقلال التدقيق الداخلي في تطبيق سياساتها وإجراءاتها.
- إثراء المكتبة بالمزيد من المواضيع التي تتنازل عملية التدقيق وعملية تسيير المخاطر.

المنهج المتبع في البحث :

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

- الفصل الأول: يعتبر كمدخل للتدقيق الداخلي، مفهومه، أنواعه، أهدافه، والمعايير التي يعتمد عليها في أداء عملها.
- الفصل الثاني : سنتناول فيه طبيعة عملية تسيير المخاط ـــــــر، مفهوم ـــــه وأنواع ـــه وإجراءاته ومقوماته.
- الفصل الثالث : فتضمن الدراسة الميدانية بمجموعة من المؤسسات، محاولين إسقاط كافة المعلومات السابقة.

وختاما خلصنا إلى أهم النتائج وكذا التوصيات الواجب إتباعها مستقبلا.

تمهيـــــد :

إن وظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف داخل المؤسسة، حيث أبرزت الفضائح المالية في العديد من الشركات ذلك، لعدم اعتماد هذه الشركات بشكل كاف على وظيفة التدق ـــــــيق الـــــــــــداخلي وعـــــــــدم إعـــــــــــــطائها الأهمية اللازمة كأداة تسعى ضمن ما تسعى إليه لتفعيل النظم الرقابية التي تضمن تحقيق السياسات المحاسبية والإدارية الصحيحة بخصوص التوثيق بالمستندات، والأهداف التي وضعتها إدارة الشركة، وذلك بالوقوف على صحة السجلات والمستندات المحاسبية ومصداقية المعلومات المقدمة، للحفاظ على أموال الملاك من اشكال الاختلاس والتلاعب والإسراف .

وتماشيا مع ذلك التوسع الكبير في حجم و الأعمال والتـــــــــــــطورات الكبيرة التـــــــــي حدثت في المجالات المالية والإدارية ، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وبالتالي عدم قدرة وتفرغ الإدارة للقيام بالوظائف الرقابية والتدقيقية بالشكل المطلوب ، برز بما يسمى معهد الم دققين الداخليين، التي قامت بإصدار مجموعة من المعايير تعد كمبادئ وقواعد يجب مراعاتها من طرف القائمين بالتدقيق الداخلي.

إن ما يمكن قوله عن هذه الوظيفة أي التدقيق الداخلي في الجزائر أنها حديثة الاستعمال نظرا لعدم انفتاحها على الأسواق العالمية وعدم قدرتها على المنافسة، ففي نهاية الثمانينات قامت السلطات العمومية بوضع جملة من القوانين تساعد على الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، كالقانون 88-01 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية الذي كرس في مادته 40 إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقامت هذه المادة بتحديد مهام هذه الوظيفة في المساعدة على تطوير وتحسين بشكل دائم ومستمر أساليب إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي

لقد أصبح التدقيق الداخلي من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، حيث أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في الشركات ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تعريف التدقيق الداخلي، العوامل التي ساعدت على نشأته، الأهداف الحديثة له ، أنوعه وأهميته .

المطلب الأول : مفهوم التدقيق الداخلي

تعد وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف بالشركة ، رغم أنها حديثة النشأة هذا يعود إلى التطور العلمي الحاصل في ميدان المحاسبة وبالأخص المراجعة، والى حجم الكوارث التي قد تحدث للشركات إن لم تعنى بها بشكل جيد.

الفرع الأول: نشأة التدقيق الداخلي

أدى ظهور شركات المساهمة إلى انفصال الملكية عن الإدارة، حيث أوكلت الوظائف الإدارية في هذه الشركات إلى جهة متخصصة، وظهرت بذلك حاجة المساهمين الملحة إلى الرقابة للمحافظة على أموالهم المستثمرة في تلك الشركات.

إن التدقيق الداخلي لم يكن موجود ومعروفاقبل 1941م، فقد كان الشكل الوحيد للتدقيق المتعارف عليه هو التدقيق المحاسبي القانوني الخارجي، حيث ظهرت الحاجة إلى إنشاءه ا كوظيفة مستقلة. تعززت أهمية هذا الشكل الجديد للتدقيق بإنشاء المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين عام 1941م، والذي كان له الفضل في تطوير ه ذه الم هنة، ووض ع وتطوي ر ال قواعد

المهنية لممارسته، وتحديد المفاهيم المتعلقة بهذا المجال.[1] إذ يرجع أول تعريف للتدقيق الداخلي إلى سنة 1947م، وبعدها أصدر المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي، وأصبح حاليا هذا المعهد معهدا عالميا توجد له فروع في أغلب بلدان العالم. وفي شهر جوان 1999م، أعاد المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين (I.I.A) * تعريف التدقيق الداخلي وفق المفهوم الجديد يتماشى مع التطورات الحالية، وذلك بالاستناد على معايير التدقيق الداخلي الدولية الصادرة عام 2003م، باعتبارها تمثل المرجعية المعيارية لإنشاء وتقييم فعالية التدقيق الداخلي في أي شركة.[2] إن العوامل التي ساعدت على نشأة وتطور التدقيق الداخلي هي:[3]

1. تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافياً وعلى نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وبين كافة العاملين.

2. ظهور شركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم والحسابات الختامية المنشورة.

---

[1] د.ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص28.

[*] IIA (Institute Of Internal Auditors) معهد المراجعين الداخلين، أنشئ عام1941 ، مقرها في التومنت Altamonte فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، بلغ عدد أعضائها في عام2008، 163 120 عضوا من 165 دولة ، وهو معهد يعمل على تعزيز قيمة المراجعة الداخلية في المؤسسة، تقديم فرص للتعليم والتنمية وتشجيع أصحاب المصالح والممارسين في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

[2] نور الدين مزياني، صالح لخضاري، **الضوابط التنظيمية لفعالية وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية للتدقيق الداخلي**، ورقة بحث مقدمة لملتقى الوطني، سكيكدة، الجزائر، يومي12/11 أكتوبر2010.

[3] د.هوام جمعة، كوردي وداد، **أثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق و حوكمة الشركات**، ورقة بحث مقدمة لملتقى الوطني، سكيكدة، الجزائر، يومي12/11 اكتوبر2010، ص11.

3.الاستقلال التنظيمي للإدارات ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المنشأة مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجتها للتأكد من سلامة استعمال السلطات وتحمل المسؤوليات المقابلة وفقاً للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.

4.حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لا بد من سلامة نظام التدقيق الداخلي.

الفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

تم تعريف التدقيق الداخلي من قبل العديد من الباحثين ومن قبل الهيئات والمجالس المهنية، وتدرجت تعريفاته حسب التطورات المهنية لهذه الوظيفة، حيث نذكر من هذه التعاريف ما يلي :

أولا : عرفه معهد التدقيق الداخلي بأنه : " نشاط تأميني واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بطساوة اكتساب المنظمة آلية منظمة ومنهج انضباطي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الشركة ".[1]

ثانيا: أيضا عرفه المعهد الفرنسي لتدقيق والمستشارين الداخليين انه: " فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المديرين قصد مراقبة وتسيير هذا النشاط، تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى، إن الأهداف الرئيسية لمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري، هي إذن التدقيق

[1] خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 32.

في ما إذا كانت المعلومات الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، إن المعلومات صادقة، العملية شرعية التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة ".1

ثالثا: وعرف كذلك انه: "هو مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل المشروع تنشاها الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائي ـــــة وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وأموال الشركة".[2]

إذن من خلال التعارف السابقة نرى بأن التدقيق الداخلي هو: وظيفة مستقلة وتمارس داخل المؤسسة بمساعدة المديرية العامة من اجل التحكم في نشاط المؤسسة، ويتم التدقيق الداخلي من داخل المنظمة حتى لو كان استخدام المتعاقدين الخارجيين من الضروري في بعض الأحيان.[3]

الفرع الثالث: خصائص التدقيق الداخلي

أن إدارة التـــــــــدقيق الـــــــــداخلي عليهـــــــا إن تتصف وتـــــــــلتـــــــزم بمجمـــــــــــوعة مـــــــــــن الصفـــــــــــات تتماشى وأهمـــــــــية هذه الوظيفة الحساسة نذكر منها: [4]

- التدقيق هو عبارة عن عمليات تفتيش، تحقيق وفحص.
- التدقيق يخص جميع وظائف المؤسسة.

---

[1] حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق وفق المعايير الدولية**، دار الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 ، ص13 .

[2] رائد محمد عبد ربه، **المراجعة الداخلية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص10.

[3] Mlle Meryem B, **Audit interne et gestion des risques opérationnels**, www.ifaci.com, 2010, p04.

[4] خالد راغب الخطيب، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص09.

- إن يكون مستقل عن باقي هيئات المؤسسة و ذلك حتى يتسنى له القيام بالفحص في أعماله دون قيد أو خوف من العلاقات أو الضغوطات. [1]

- ينبغي على المدقق أن يعتمد على نفسه و أن يبذل العناية المهنية الكافية أثناء القيام بعملية التدقيق لتجنب الأخطاء و الانحرافات.

- يجب على المدقق أن يكون مستقلا في رأيه وعدم الخضوع للضغوطات التي قد تمارس عليه من بعض المسؤولين كما يجب عليه أن يتجنب التحيز عند إبداء رأيه حول الأعمال التي قام بها. [2]

وأخيراً يمكننا القول أن التاريخ المهني للتدقيق الداخلي قد أبدى أصوله من خلال التعريف الحديث، كما أن المعايير الصارمة للمهنة تضمن جودة المهنة، لذلك فإن هناك تطور بناء في مهنة التدقيق الداخلي وعلي الرغم من أنها قد أسهمت من الناحية التاريخية في فهم المنظمة للمخاطر ولآليات الرقابة بعدد من الطرق ومع هذا فإن الإطار الجديد للممارسة المهنية قد صمم لزيادة القيمة المضافة للتدقيق الداخلي في منظمات الأعمال من خلال القيام بالعديد من المهام التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني .

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

حدد الباحثون نوعين من أنواع التدقيق الداخلي هي : التدقيق الداخلي المالي ، التدقيق الداخلي التشغيلي ولكن البعض منهم أضاف نوعين آخرين هما: التدقيق الداخلي لأغراض خاصة، تدقيق الالتزام.

1 - التدقيق الداخلي المالي

---

[1] www.elbassair.net

[2] يوسف سعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق في ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص20.

يعرف بأنه " الفحص المنتظم للعمليات المـــــالية و الـــــقوائم و السجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و السياسات الإداري ـــــة و أيـــــة متطلبات أخرى موضوعة مسبقا ".[1] و هذا النوع من التدقيق يشمل نوعين هما التدقيق الداخلي المالي قبل الصرف و التدقيق الداخلي المالي بـــــــــــعد الصرف ، حيث يشير النوع الأول إلى إحدى مراحل الرقابة الداخلية الذاتـــــــية، وذلك بتكـــــــليف مـــــــــوظف مـــــــــعين بمراجعة عمل موظف آخر للتحقق من سلامة الإجراءات، أما النوع الثاني فينفـــــــــــــذ حسب خطة التدقيق الداخلي باختيار عينات و فحصها من خلال قسم التدقيق الداخلي وذلك لتتأكد الإدارة ال ـــــــعليا مـــــــن أن العمليـــــــات المـــــالية تسير وفق القوانين و اللوائح و الأنظمة المعمول بها و بما يضمن تحقيق الأهداف .

و يعتبر التدقيق الداخلي المالي أداة تمكن الإدارة العليا من التأكد من مدى دقة البيانات المالية وكذا حماية أصول المنشأة من عمليات التلاعب أو الضياع أو الاختلاس .[2]

2 – التدقيق الداخلي التشغيلي

يعرف بأنه " الفحص المستقل الشامل للمنشأة لتقييم أنظمتها المختلفة و رقابتها الإدارية و أدائها التشغيلي وفقا لطريقة قياس محددة ضمن الأهداف الإدارية و ذلك للتحقق من كفاءة و فاعلية العمليات التشغيلية ".[3]

3– التدقيق الداخلي لأغراض خاصة:

---

[1] A.D. chambers, **Research on internal auditing: issues and possibilities** , pitman publishing, London, 1984, P107.

[2] د.شحاتة السيد شحاتة، د.محمد السيد سرايا، د.محمد إبراهيم راشد، **الرقابة والمراجعة الحديثة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص122.

[3] عطا الله سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية، الأردن، 2009، ص62.

و هـــذا النوع مـــن التـ ـــدقيق الـ ـــداخلي يتعـ ـــلق بالـ ـــتدقيق الـــذي يـــقوم بـــه المـــ ـــدقق الـــداخلي حـــسب مـــا يستجد من موضوعات تكلفه الإدارة العليا القيام بها، و يتفق من حيث الأسلوب مع النوعين السابقين ، و لكنه يختلف من حيث التوقيت إذ أنه غالبا ما يكون فجائيا و غير مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي ، و يشمل هذا النوع من التدقيق الداخلي عمليات التفتيش الفجائية بهدف اكتشاف الغش أو الفساد .[1]

4- تدقيـــق الالتزام (التطابـــق):

إن خدمات تدقيق الالتزام تقيس مدى التزام التدقيق ومطابقته مع بعض المعايير الموضوعة مسبقا، وبعض المجالات التي تحتاج فيها تحديد الالتزام والتي يمكن ان تكون بحاجة إلى مراجعة، وتشمل الآتي:

- تحديد مـــدى الالتزام بالقوانين والتشريعـــات.
- تحديد الالتزام بالسياسة أو الإجراءات الموضوعة مسبقا من قبل الإدارة والواجب على المؤسسة إتباعها.[2]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

[1] كمال محمد سعيد كامل النونو، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عيها في البنوك الإسلامية**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص24.

[2] إبراهيم رياح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص17.

ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بصورة أكثر جدية خلال الأزمة الاقتصادية العالمية وبعد الحرب العالمية 1929-1933 م نتيجة لإفلاس العديد من الشركات، فاعتبرت وظيفة التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة في المنشأة وخارجها، وذلك لمتابعة مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية لديها.

1 - أهمية التدقيق الداخلي و دوره في إضافة القيمة :

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة ، حيث نص التعريف الذي وضعه معه المدققين الداخليين بوضوح، على أن قيام التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري و التأميني إنما يهدف بالأساس إلى إضافة القيمة للشركة ووضعه المعهد كهدف نهائي و استراتيجي لوظيفة التدقيق الداخلي ، و أشار المعهد إلى أن إض افة الق يمة يتم م ن خلال حسن إدارة المخاطر وتقييم فعال للرقابة الداخلية.

و يرى باحثون في مجال التدقيق أنه لمعرفة القيمة المضافة الناتجة عن التدقيق الداخلي يجب تحديد ما يلي:[1]

- تحديد الأطراف ذات المصلحة في المنظمة (داخلية أو خارجية) وبالتالي ذات المصلحة في وظيفة التدقيق الداخلي .

- تحديد توقعات تلك الأطراف من وظيفة التدقيق الداخلي وبما يمكن من إضافة القيمة .

[1] نفس المرجع السابق، ص22.

- تحديد الطاقات و الموارد اللازمة لمنهج إضافة القيمة .

- تقييم مهارة وأنشطة وظيفة التدقيق بما يتناسب مع منهج إضافة القيمة .

فعندما كان المستفيد من خدمات التدقيق الداخلي هو الإدارة العليا فإنه كان يساهم في إضافة القيمة بواسطة ضمان الحماية الكاملة للأصول ، و ضمان الالتزام بالقوانين و التشريعات عبر ما تقدمه من توصيات للإدارة العليا خاصة ، أما حين تطورت هذه الوظيفة وأصبح المستفيد من خدمات هذه الوظيفة بالإضافة إلى الإدارة العليا كل من مجلس الإدارة و لجنة التدقيق، فقد أصبحت هذه الوظيفة تضيف قيم بواسطة تحسين كفاءة و فعالية العمل ومنح الثقة للمعلومات والبيانات المالية وغير المالية وضمان الالتزام الإدارة العليا بمتطلبات والإدارة السليمة ، وهذا ما جعل المستفيد من خدمات التدقيق الداخلي يتخطى حتى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة ليشمل المدقق الخارجي ، والمساهمين ، والزبائن ، والموردين ، و الأسواق المالية ، أي جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة والتي يطلق على تسميته سلسلة القيمة .

2- أهداف التدقيق الداخلي:

إن الهدف الأساسي من التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء الإدارة في تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم بقيام المدقق الداخلي لعمليات الفحص و التقييم وإعطاء نصائح للإدارة و تعاليق حول العمليات

التـــــــــي تم مراجعتها و بصفة عامة و لتحقيق أهداف المؤسسة، تسعى وظيفة التدقيق الداخلي لتـــــحقيق الأهـــــداف التـــالـي:[1]

– التأكـــــد مـــن دقـــــة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر و السجلات حتى يتمكن الاعتماد عليها كأساس سليم لرسم السياسات.

– المحافظة عـــــلى أمـــــــوال المؤسسة و موجودا مـــــن أي ضياع أو اختـــــلاس أو تلاعب أو سـوء استعمال.

– إطـــــلاع الهيئـــــات المسئولة بالمؤسسة عن مدى مسايرة التطبيق العملي للخطط و السياسات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجـــــــوة.

– المساعدة على تحقيـــــق الأهداف المرسومة وذلك بالتحكم في المخاطر.

– خلق قيمة مضافة للـــــــمنظمة بتقديم حلول واقتراحات قابلة للتطبيق.

– مساعدة على التوفيـــــق فـــــي تحقيـــــق أقصـــى قـــــــدر ممكـــــن من الأرباح وتحقيق الرفاهية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة حيث أن التدقيق الداخلي يوفر المعلومات حول الأسعار و هذا ما يؤدي إلى توفير منتجات متوافقة مع حاجيات السوق.[2]

– إبداء الرأي المحايد حول تمثيل القوائم المالية لنتائج الأعمـــــال للمـــــؤسسة ومـــــدى تـــــوافقهـــــا مـــــع قـــــواعد المحاسبة المتعارف عليها.

– تشجيع الالـــــــتزام بالسيـــــاسات والقـــــــرارات الإداريـــــة لتحقيق الأهـــــداف مـــــن خلال قياس مدى إخلاص و التزام الموظفين في أداء مهامهم مع نتائج محصل

---

[1] نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص26.

[2] يوسف محمود جربوع ، **مراجعة الحسابات المتقدمة وفقا لمعايير المراجعة الدولية**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين، 2002، ص159.

عليها من عملية التدقيق الداخلي. – المساعدة على إعداد الخطط ومراقبة تنفيذها نتائج أعمال المؤسسة على ضوء الخطط الموضوعة. – تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة و المتعلقة بالكفاءة و كيفية الأداء المهني. – و من بين أهداف التدقيق الداخلي أيضا يسهل أعمال الفحص التي يقوم بها المدقق الخارجي.

المبحث الثاني: مقومات التدقيق الداخلي

أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة عن التجميع السليم ورفع التقارير عن الحقائق المتصلة بنشاط الأعمال، ولتمكين الإدارة من متابعة التطورات والأنشطة والنتائج الجوهرية التي تنتج عن المعاملات المتعددة وحتى تتمكن وظيفة التدقيق الداخلي من رفع وتحسين مكانتها التنظيمية، فإنه كان من الجوهري أن تعمل على بناء روابط قوية مع مجلس الإدارة وذلك بالكاد كان من خلال الإدراك بان التدقيق الداخلي جزءا لا يتجزأ من نشاط الأعمال المعاصر، فلا يمكن لأي منظمة أعمال كبيرة أن تتجاوز التدقيق الداخلي فإنه سيكون بها ذلك القسم آجلا أو عاجلا، ففي هذا المبحث سوف نتعرف على جملة الركائز التي يبنى عليها التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي

أن التدقيق الداخلي يعمل في بيئة مؤسسات ذات أهداف وأحجام وتنظيمات مختلفة، وأيضاً مجموعة القوانين والأنظمة والتي تختلف من بلد لأخر، وهذا الاختلاف في بيئة العمل قد يؤثر على إنتاجية وطبيعة عمل المدقق الداخلي مما دعا إلى وجود معايير وأسس تحكم عمل

الـــتدقيق الـــــــداخلي كمحاولة لخلق تجانس بين نتائج الأعمال التي يؤديها المدققين الداخليين، وكذلك إمكانية الاعتماد عـــليها بصورة أوسع. فجاءت معايير التدقيق الداخلي حتى يؤدي عمل المدقق غرضه هذا فإنـــــه على المدقق احترام مجموعة من المعايير و الضوابط الدولية التي من شأنها ضمان جودة عمله و الوثوق بما يتوصل إليه من نتائج.

الفرع الأول : مفهوم معايير التدقيق الداخلي

اصطلح على معايير التدقيق الداخلي مجموع من التعاريف منها:

أن معايير التدقيق الداخلي هي: "المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، بحيث تمثل نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون وفقا لما اعتمد من قبل معهد المدققين".[1]

وتـــــــــــــعرف مـــــــعايير الـــــــــتدقيق بـــــــأنها نمـــــــــــوذج أداء مـــــــــلزم يحدد القواعد العامة الواجب إتباعها عند تنفيـــــــــــــــذ عمـــــــــلية الـــــتدقيق وتعتبـــــــــر بمثابـــــــــة المقـــــــاييس لتـــــــقويم كفـــــــــاءة المـــــــــــدقق ونوعيـة الـــــعمل الذي يؤديـــــــــــــــــــــــــــه، وصياغتـــــــا عن طريق المنظمات المهنية أو التشريع أو العرف المهني.[2]

[1] يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص58.

[2] داوود يوسف صبح، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، الطبعة الثانية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص122.

وبحلول عام 1957 م وكذلك عام 1971 م تم توسيع بيان مسؤوليات التدقيق الداخلي على نحو كبير ليشتمل على عدد كبير من الخدمات المقدمة للإدارة مثل:[1]

1- تدقيق وتقييم سلامة وكفاية أدوات الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية.

2- التحقق من مدى الإذعان للسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة.

3- التحقق من مطابقة الأصول للواقع الفعلي وحماية الأصول من الخسارة بكافة أنواعها.

4- التحقق من سلامة البيانات المحاسبية وغيرها من البيانات داخل المنظمة.

5- التحقق من جودة الأداء عند الاضطلاع بالمسؤوليات المختلفة.

الفرع الثاني : أهمية معايير التدقيق الداخلي

أوليت لمعايير التدقيق الداخلي أهمية كبيرة ذلك إنها تحدد خصائص و مواصفات الجهة أو الشخص القائم بعملية التدقيق الداخلي ، حيث تكمن أهمية معايير التدقيق الداخلي بما يلي:

- تعتبر ضرورية للمدققين الداخليين، كونها تضع المبادئ الأساسية التي ينتظر منهم أن يلتزموا بها عند ممارستهم لمهامهم بحيث يحققون الهدف من وجودهم.

- المعايير ضرورية للإدارة، إذ أن وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققين الداخليين سيمكن الإدارة من الاعتماد على التأكيدات

[1] J.Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne** , Ed. Organisation, 6ème Ed. Paris, 2007,p24.

والتـــــــــــقارير التـــــي يقدمها لها المدققين الداخليين عند أدائهم لوظائفهم في المنشأة.

– وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققين الداخليين يعتبـــــر ضـــروورياً للـــــــــمدقق الخـــــــارجي ليطمئـــــــن إلـــى متانة عمل المدققين الداخليين وكفاءته.[1]

– يتم الاسترشاد بالمعايير عند إعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد.

الفرع الثالث : قائمة معايير التدقيق الداخلي

في حين يتكون الإطار العام للمعايير المهنية الجديدة والتي وضعت سنة 2003 م وأصبحت نافذة اعتبارا من سنة 2004 م، إذ قسمت إلى مجموعتين هما:[2]

– معايير السمات

– معايير الأداء

ونشير أن هذه المجموعتين السابقتين تتضمنان نوعين من المعايير، يتعلق الـــــــــــــــنوع الأول بالـــــــــــمعايير الخاصة بالخدمات التأكيدية والتي يرمز لها بـــ"A"، أما النوع الثاني فيتعلق بالخدمات الاستشارية ويرمـــــــــــــــــز لها بـــ"C".

أولا: معايير السمات:

[1] يوسف محمود جربوع، مرجع سابق، ص159.

[2] Institut français de audit et contrôle interne (IFACI)**, Normes Professionnelles de l'Audit Interne**, 2007,Document sur le site de IFACI : www.ifaci.com,p09.

وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية والتي تتناول سمات وخصائص الشركات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي فيها وهي كما يأتي:

1000- الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات:

يجب تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بشكل رسمي ضمن وثيقة التدقيق الداخلي (دليل التدقيق الداخلي)، وذلك بما ينسجم مع تعريف التدقيق الداخلي والمعايير المهنية وقواعد السلوك، ويجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي إجراء مراجعة دورية لوثيقة التدقيق، وتقديم ذلك إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة للمصادقة ، وتحدد وثيقة التدقيق موقع قسم التدقيق الداخلي ضمن المنشأة وطبيعة العلاقة بين مدير التدقيق الداخلي ومجلس الأفراد ، ومسؤولياته في إعداد التقارير الفنية المختلفة، وصلاحيته في الإطلاع على السجلات والوصول إلى الموظفين، وتحدد أيضا نطاق عملية التدقيق الداخلي؛ ويجب اعتماد هذه الوثيقة من قبل مجلس الإدارة والمصادقة عليها.

1000- A1 : يجب تحديد طبيعة خدمات التأكيد المقدمة للمنشأة ضمن وثيقة التدقيق الداخلي، وإذا كانت هذه الخدمات معدة للتقديم إلى جهات خارجية فيجب أيضا تحديد طبيعتها ضمن وثيقة التدقيق.

1000- C1: يجب تحديد طبيعة الخدمات الاستشارية المقدمة للمنشأة ضمن وثيقة التدقيق الداخلي.

1100-الاستقلالية والموضوعية: على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مستقلا وعلى المدققين الداخليين أن يتصفوا بالموضوعية أثناء تأدية عملهم.

-**الاستقلالية** : تعني التحرر من القيود والظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على القيام بمسؤولياته بشكل عادل وغير منحاز، ويجب أن يتمكن مدير التدقيق الداخلي من الاتصال المباشر وغير المقيد مع الإدارة العليا ولجنة التدقيق، ويجب أن تتم إدارة المخاطر التي تهدد استقلالية التدقيق وذلك على مستوى كل من المدقق والقسم والمنشأة، حيث أن أداء المدقق الداخلي لمهامه لا يمكن أن نتصور اكتمالها إلا في ظل تمتعه باستقلالية تامة عن باقي الوظائف، إذ تعتبر استقلالية المدقق الداخلي أحد المعايير الهامة للتدقيق.[1]

-**الموضوعية :** وهي سلوك وموقف فكري غير منحاز يتيح للمدققين الداخليين إنجاز التزاماتهم ومسؤولياتهم بالشكل الصحيح ودون تقديم أية استثناءات أو تنازلات، فالموضوعية تتطلب من المدققين الداخليين عدم خضوع حكمهم المهني بخصوص مشاكل التدقيق لآراء ومصالح الآخرين ، ويجب أن تتم إدارة المخاطر التي تهدد موضوعية التدقيق الداخلي وعلى مستوى كل من المدقق والقسم والمنشأة.

1200- الكفاءة وبذل العناية المهنية اللازمة:

يجب تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي بكفاءة ومهارة مع بذل العناية المهنية المطلوبة.

1 محمد أمين، **المراجعة الداخلية**، مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية، مارس2001،ص 04، www. camecenter.com, 10h :42m 25 / 03/ 2014.

1210-الكفاءة:

على المدققين الداخليين امتلاك المعرفة، والمهارات، والكفاءات المطلوبة لإنجاز مسؤولياتهم الفردية، وعلى نشاط التدقيق الداخلي كمجموعة امتلاك المعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة لإنجاز المسؤوليات والمهام المطلوبة منه.[1]

1220- بذل العناية المهنية اللازمة:

يجب على المدققين الداخليين امتلاك العناية والمهارة المتوقعتان من المدقق الداخلي المؤهل والعاقل، ولا يعني بذل العناية المهنية أن المدقق الداخلي معصوم من ارتكاب الأخطاء.

1300-الرقابة النوعية برامج التطوير:

يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يحدد ما يجب القيام به لضمان الرقابة النوعية وبرامج التطوير والمحافظة على ذلك بشكل مستمر وبما يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.

ثانيا: معايير الأداء

بصفة عامه تشير معايير الأداء التي أصدرها معهد المدققين الداخليين الأمريكي إلى حتمية قيام نشاط التدقيق الداخلي بتقييم مدى التعرض للمخاطر المرتبطة بالشركات، والعمليات ونظم المعلومات المتعلقة بكل من إمكانية الاعتماد

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مؤرخة في1972/04/25 ،المادة(3.1)، ص407.

على سلامة المعلومات المالية والتشغيلية، فعالية وكفاءة العمليات، حماية الأصول، الالتزام بالقوانين واللوائح والعقود، ومعايير الأداء هي:

2000-إدارة نشاط التدقيق الداخلي:

يجب على مدير التدقيق الداخلي إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية بشكل يضيف قيمة عالية لأعمال المنشأة وذلك من خلال توافق نشاط التدقيق الداخلي مع متطلبات تعريف التدقيق الداخلي، وبإضافة قيمة لأعمال المنشأة وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة، بالإضافة إلى الالتزام بالمعايير المهنية والمبادئ الأخلاقية والقواعد السلوكية.

2100-طبيعة العمل:

يجب على نشاط التدقيق الداخليين أن يقيم عمليات ادارة المخاطر والرقابة، ويساهم في تحسينها من خلال استخدام منهج منظم ومنضبط.

2200-التخطيط للمهمات:

يجب على المدققين الداخليين تطوير وتوثيق خطة لكل مهمة تتضمن كل من أهداف ونطاق ومدة تنفيذ المهمة والموارد المخصصة لها.

2300-إنجاز المهمة:

يجب على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية واللازمة لإنجاز أهداف المهمة.

2400-توصيل النتائج:

يجب على المدققين الداخليين توصيل نتائج المهمات إلى الجهات المعنية.

2500-مراقبة مراحل الإنجاز:

يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يؤسس نظام لمراقبة سير مراحل النتائج التي يتم توصيلها إلى الإدارة مع المحافظة على هذا النظام.

2600- قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر:

عندما يعتقد مدير التدقيق الداخلي بأن الإدارة العليا قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمنشأة، يجب عليه مناقشة ذلك مع الإدارة وإذا لم يتم التوصل لحل لهذه المسألة معها فيجب عليه تقديم تقرير حول ذلك إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.

ثالثا: قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي

في عام 2000 م وضع معهد المدققين الداخليين دليل جديد لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي[1]، وقد تضمن الدليل أربعة مبادئ أخلاقية واثني عشرة قاعدة سلوكية قسمها وفقا للمبادئ الأخلاقية الأربعة، وذلك استنادا إلى مفهوم التدقيق الداخلي الجديد وأهدافه.

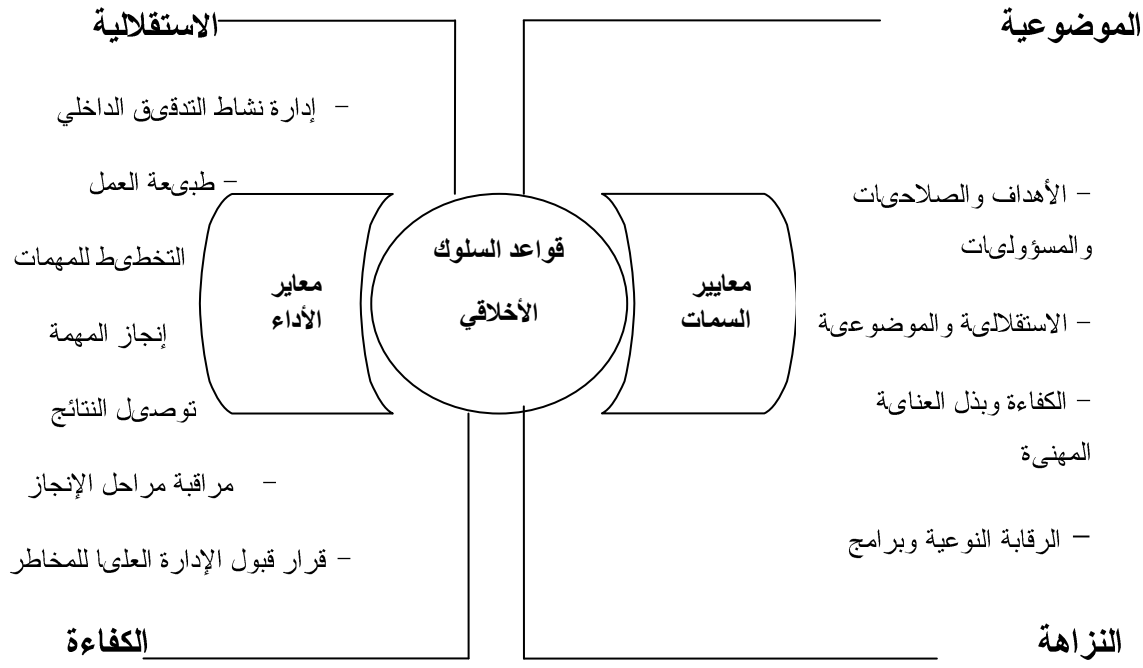
النزاهة : إن نزاهة واستقامة المدقيقين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحونها والتي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم.

الموضوعية: يظهر المدققين الداخليين أعلى درجات الموضوعية المهنية في

[1]The Institute of Internal Auditors, Code of Ethics, 2009, p1-2.

جمـــــع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط أو العمل تحت الفحص، يضع المدققين الداخليين تقييم متـــــوازن لجميـــــــع الظـــــــــروف ذات العلاقة ولا يتحيزون لمصالحهم الشخصية أو بالآخرين في إصدار الأحكام . **السرية** : يحتـــــرم المـــــــــدققين الـــــــداخليين قيمـــــة وحيازة المعلومات التي يحصـــــــلون علـــــــــيها، ولا يفـــــــــــــصحون عـــــــــن هذه المعلومات بدون صلاحيات مناسبة، إلا فـــــي حالة الإلزام القانوني أو المهني لفعل ذلك. **الكفاءة** : يطبق المدققين الداخليين المعرفة، المهارات والخبرات المطلوبة في تقديم خدمات التدقيق الداخلـــــي.

الشكل (1): مخطط يوضح العلاقة بين معايير التدقيق وقواعد السلوك المهني.



المصدر: إعداد الطالبة ، بالاعتماد على معايير التدقيق الداخلي الدولية.

المطلب الثاني: إدارة قسم التدقيق الداخلي

تقضي معـــــــــايير التدقيق الداخلي بضرورة أن يدير المشرف على قسم التدقيق الداخلي ذلك القسم بطريقة مناسبة ويكون المشرف على قسم التدقيق الداخلي مسئولا على إدارة القسم بحيث: [1]

تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة ، و المسئوليات التي اعتمدتها الإدارة العليا و مجلس الإدارة.

- تستخدم الموارد المتاحة لقسم التدقيق الداخلي بكفاءة و فاعلية.
- تتماشى جميع أعمال التدقيق مع معايير الممارسة المهنية الداخلية .

يجب أن يحظى قسم التدقيق بتنظيم محكم يضمن تحقيق أهداف التدقيق وكيف لا والمؤسسة كلها تضع نظاما رقابيا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، فكذلك قسم التدقيق يحتاج إلى إجراءات تنظيمية تضمن رقابة سليمة على أعمال التدقيق الداخلي من أجل بلوغ الأهداف المرجوة منها في أحسن حال عندها يمكن التكلم عن الدور الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، لأن متخذي القرارات إذا راو أن قـــــــسم الـــــــــــتدقيق يقـــــــوم بعمله بصفة غير منتظمة و غير دقيقة فإنه يشكك في النتائج والتوصيات التي يصل إليها، وبذلك يعدلوا متخذو القرارات عن العمل بهذه النتائج و التوصيات، تمثل هذه المعايير إطارا عاما للقواعد التي يلتزم بها المدققين الداخليين في ممارسة المهنة.

أولا- اختيار الهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق الداخلي

يعكس الهيكل التنظيمي لوظيفة التدقيق الداخلي الثقافة التنظيمية، ويعبر عن الأهمية التي أعطيت لهذه الوظيفة من قبل الإدارة العليا ومجلس إدارة للمؤسسة. ولإنشاء هيكل تنظيمي لوظيفة التدقيق الداخلي، يمكن

[1] نادر شعبان السواح، مرجع سابق، ص37.

الاستناد إلى معيارين أساسيين هما: حجم المؤسسة، والاختيار بين التدقيق الممركز أو غير الممركز.[1]

1-حجم المؤسسة: يعتبر حجم المؤسسة محددا أساسيا لطبيعة التدقيق الداخلي المعتمد في المؤسسة، فلا يمكن في هذا الإطار أن نصمم هيكل للتدقيق الداخلي موحدا بين المؤسسة المحلية، الوطنية أو الدولية فاختلاف حجم وشكل المؤسسة يحتم إيجاد شكل محدد للتدقيق الداخلي.

وفي هذا الإطار فقد أشتهر معيار "عدد العمال" في المنظمة كأساس لمعرفة العدد الضروري للمدققين وبالتالي تحديد نوع الهيكلة التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.[2]

2- مركزية و لا مركزية المراجعة: إن كبر و حجم المؤسسات و اتساعها جغرافيا يحتم وجود هياكل قارة نسبيا لتسيير الأنشطة في مناطقها بغية ممارسة الرقابة على هذه الهياكل، يجود نوعين من المراقبة الداخلية وفقا لهذا الوضع هما:

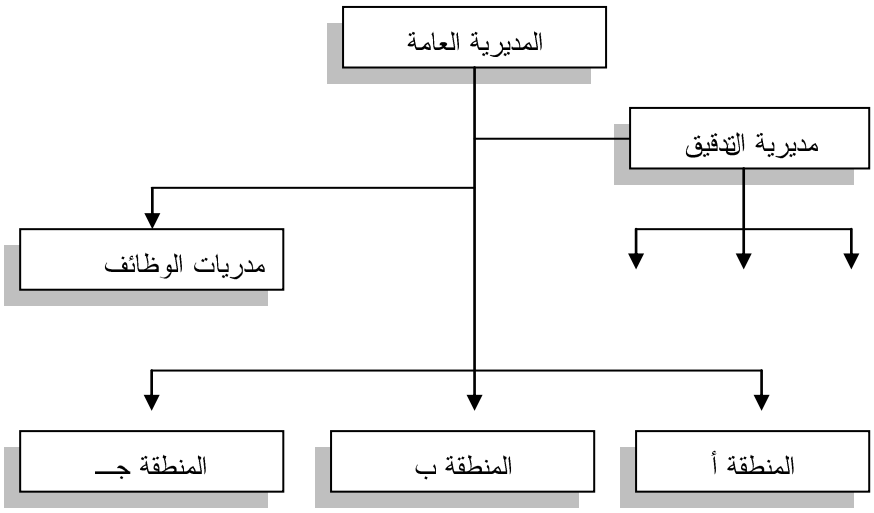
أ -**التدقيق داخلي المركزي:** ويكون باعتماد هيكلة للتدقيق الداخلي، يوجد مقرها في نفس المقر الاجتماعي للمؤسسة، تجمع كل المدققين الداخليين فيها، و لا يوجد في المقابل هياكل للتدقيق الداخلي في وحدات أو فروع المؤسسة وهكذا، فإن وظيفة التدقيق الداخلي تعمل على برمجة زيارات ميدانية دورية للوحدات والفروع، وفق مخطط التدقيق السنوي المصادق عليه من قبل لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة؛ يتم

[1] مسعود صديقي، **نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 54.

[2] عبد السلام عبد الله أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر، الجزائر ،2010 ، ص72.

اختيار هذا الشكل عندما تحوز إدارة التدقيق الداخلي على عدد من المدققين في اختصاصات مختلفة ومتنوعة، وبالتالي تكون هناك إدارة واحدة للتدقيق الداخلي في المنظمة ككل، تضم كافة الاختصاصات، وهو ما يساعد على تغطية نطاق واسع من عمليات المنظمة، و هذا كما يظهر في الشكل التالي:

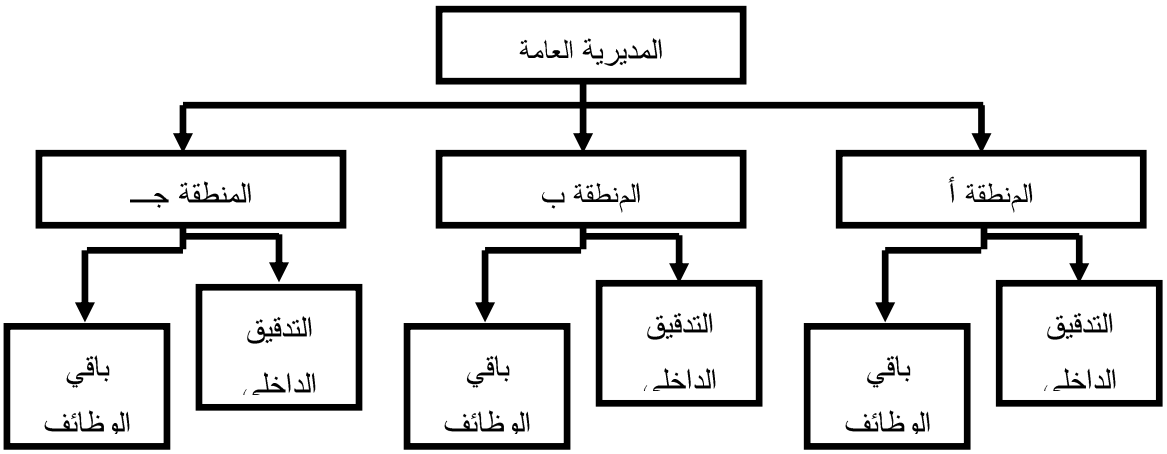
الشكل رقم (02): التدقيق الداخلي المركزي



المصدر: انطلاقا من أطروحة مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص54.

ب -**التدقيق الداخلي اللا مركزي:** يتطلب هذا الشكل من التدقيق وجود هيكلة مركزية (تكون في شكل مديرية أو قسم) للتدقيق الداخلي، إلى جانب الهياكل المتواجدة في الوحدات والفروع؛ نظرا لسهولة فهم اهتماماتهم، و يظهر هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): التدقيق الداخلي اللامركزي



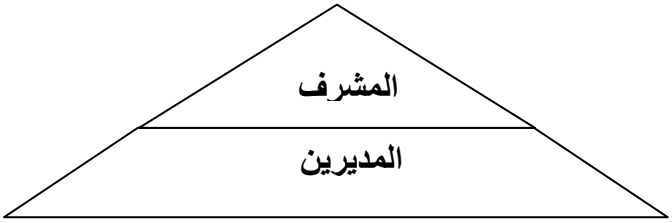
المصدر: انطلاقا من أطروحة مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص54.

ثانيا: الوصف الوظيفي لوظيفة التدقيق الداخلي:

ينطوي قسم التدقيق الداخلي عادة على ثلاثة مستويات من المراجعين ممارسي المهنة وهي كالتالي:

- المديرين.
- المشرف.
- المدقق المساعد (المدققين الأولون والمبتدئون)

الشكل رقم (04): المستويات التنظيمية لدائرة التدقيق الداخلي



المدققين المساعدين (المدققين الأولون والمبتدئون)

المصدر: من إعداد الطالبة.

1 - مدير التدقيق الداخلي:

إن مدير التدقيق الداخلي يعتبر هو حلقة الوصل بين المراجعة والإدارة العليا، والمسئول الأول عن إدارة التدقيق الداخلي، ولكي يقوم بتمثيل دوره هذا، فإنه يتوجب عليه أن يضطلع بمجموعة من المسئوليات والتي تم توضيحها فيما سبق بالمعيار الخامس من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي، والتي من ضمنها تنسيق العمل مع المراجع الخارجي، بما يضمن تغطية أشمل لنطاق عمل المراجعة، والتقليل بقدر الإمكان من ازدواجية الجهود بحيث يوزع العمل على الطرفين، وهذا يضمن تحقيق الأهداف المثالية والمرجوة من عملية التدقيق.

2- المشرف :

مشـــرف التدقيق هـــــــــــو شـــــــــخص مـــــــــــــوظف بـــــــــإدارة التدقيق الداخلي، مهمته الإشراف على أنشطة المراجعة الرئيسية وتنسيق أعمال المراجعة مع المدققين الداخليين.

ولذلك فإن مسئولياته تتمثل في الآتي: [1]

- المسئولية عن أداء المراجعين وتوجيههم وتدريبهم.

[1] خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص266.

- وضع وتطبيق وتحديث بـــــرامج الـــــــــمراجعة لكل مهمة تدقيق.

- التأكد من أن أعمال التدقيق تمت استناداً لمعايير التدقيق الداخلي.

3- المدقق المساعد (المدققين الأولون والمبتدئون.): يكلف المدقق المساعد بأداء أعمال ومهام التدقيق التفصيلية تحت إشراف المدقق الرئيس وتوجيهاته ويتعين على إدارة المنشأة أن تجرى التدريب اللازم للمدققين المساعدين خلال الستة أشهر الأولى من تعينهم كونهم مبتدئين وبحاجة إلى امتلاك الخبرة في مجال التدقيق الداخلي. [1]

ثالثا: نطاق العمل

يجب أن يتضمن نطاق عمـــــل الـــــــــتدقيق الـــــــداخلي فحص و تقييـــــم مـــــــدى كفاية و فاعلية نظام الرقابة الداخلية في التنظيم المعين و جودة الأداء فيما يتعلق بالمسؤوليات المختلفة، و لـــــــتحقيق ذلك يتعيـــــن على المراجع القيام بما يلي:[2]

- مراجعة إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية و التشغيلية والوسائل المستخدمة للتعرف على هذه المعلومات و تصنيفها ثم اعتمدها في اتخاذ القرارات المختلفة.

- مراجعة النظم الموضوعة للتحقق من الالتزام بتلك السياسات، و الخطط، و الإجراءات، و القوانين، و اللوائح التي يمـــــــــكن أن يكون لها تأثير جوهري على العمليات و التقارير، و يجب أن يحدد ما إذا كان هناك التزام في التنظيم أم لا.

---

[1] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص75.

[2] عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص186.

- مراجعة الوسائل والمحافظة على الأصول، و التحقق من وجود مثل هذه الأصول كلما كان ذلك ممكنا.

- تقييم مدى الكفاءة الاقتصادية في استخدام الأصول .

- مراجعة العمليات أو البرامج للتحقق من ما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعة، و ما إذ كانت العمليات و البرامج قد تم تنفيذها كمما هو مخطط.

و حتى يمكن المشرف على قسم التدقيق الداخلي إدارة القسم بما يحقق تلك الأهداف العامة يجب أن:1

- تكون لدى المشرف على قسم التدقيق الداخلي لائحة بأهداف و سلطات و مسئوليات القسم.
- يقوم المشرف على قسم التدقيق الداخلي بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات القسم.
- يوفر المشرف على قسم سياسات و إجراءات مكتوبة تكون مرشدا للعاملين معه في القسم.
- يضع المشرف على قسم برنامج لاختيار و تطوير الموارد البشرية في قسم التدقيق الداخلي.
- يقوم المشرف على قسم التدقيق الداخلي بالتنسيق بين جهود كل من قسم التدقيق الداخلي و المدقق الخارجي.

رابعا: لجنة التدقيق

يتم تشكيل لجنة تسمى لجنة التدقيق أو لجنة المراجعة، من أعضاء في مجلس الإدارة ومستشارين، حيث أن إنشاء هذه الجان في الشركات يؤدى إلى العديد من المنافع لقسم التدقيق داخل الشركة و بخاصة للتدقيق

[1] Dr Arnold Schilder, De Nederlandsche Bank, **Amsterdam Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors**, A survey ,2002 p 03.

الداخلي ،[1] فلجنة التدقيق تقوم باختيار رئيس قسم التدقيق الداخلي و توفير احتياجات هذا القسم و الاجتماع المستمر م ـــــــع القـــــــائمين بالـــتدقيق الـــــداخلي لحل المشاكل التي قد تنشأ بين المدققين الداخليين و مجلس الإدارة أو الإدارة بكل مستـــــــويات ـــــها ، و في هذا الص ـــدد أكـــدت بحـــوث ع ـــــــلمية وجود علاقة تكاملية بي ـــــــن لـــــــجان التدقيق والـــــتدقيق الـــــداخلي ، و التأكيد على أهمية لجان التدقيق في زيادة فاعلية التدقيق الداخلي من خلال زيادة فاعلية المدققين الداخليين و تدعيم استقلاليتهم.

المطلب الثالث: تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي

قد تستغرق عملية التدقيق الداخلي عدة أسابيع وقد تصل إلى شهور قبل المباشرة في تنفيذ برنامجها، وتأخذ في الحسبان نظم الرقابة الداخلية وأهداف واحتياجات و ظروف الأعمـــــال التي تخدمها، وبالتالي يتضح أن هـــــــــــــــــذه العملية تعد الأساس الذي يسير عليه المدققين الداخليين، و الطريـــــق الـــــــــذي يوصلهم إلى نجاح مهمتهم.

1 التخطيط لعملية المراجعة:

على مدير التدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطر، لتحديد أولويات نشاط الـــــــتدقيق الـــــــداخلي منسجمة مع أهداف المؤسسة، وبإجراء فحوصات إضافية أثناء عملية التدقيق، وكتابة برامج التدقيق، وتحديد كيف ترسل نتائج التدقيق ولمن. 2

2 الاتصال والموافقة:

---

[1] داوود يوسف صبح، مرجع سابق،ص 88.

[2] عبد الفتاح محمد الصحن، **أصول المراجعة الداخلية والخارجية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 1989 ، ص 28.

على مدير التدقيق الداخلي إيصال خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة متضمنة التغيرات المرحلية الهامة إلى المدير العام ومجلس الإدارة لمراجعتها والموافقة عليها ، كما عليه الإفصاح عن أثر أية قيود على الموارد.

كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط محل التدقيق من مصادره المختلفة، للحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط، كما أن هذه المصادر تعتمد على كون النشاط يراجع لأول مرة، أو أنه جرى مراجعته سابقا وتكوين الملف الدائم والجاري لعملية التدقيق.

3 تقييم نظام الرقابة الداخلية:

نقطة بداية المراجعة هي فحص مدى كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية ويتم وضع برنامج المراجعة المناسب على أساس هذا التقييم ليتم تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العينة المناسبة.

4 فحص وتقييم المعلومات:

إن مراجعة المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء تقييم الرقابة الداخلية تساعد على تحديد التغطية المبرمجة للمراجعة، وتحديد أهداف ومخاطر الرقابة الداخلية للتركيز على ما يمكن اعتباره خطر على المؤسسة ويتم الاعتماد في ذلك على ما يراه المراجع الداخلي ضروري ومناسب من وسائل الحصول على الأدلة وقرائن الإثبات.

5 إيصال النتائج:

على مدير المراجعة التنفيذي أن يقـــــدم تقـــــاريـــــــر منتظمـــــة لمجلس الإدارة والإدارة العليا عن الغرض، السلطة والمسؤولية لنشاط التدقيق الداخلي، والأداء المتعلق بخطة نشـــــاط التدقيق الداخلي . كما يجب أن يشمل التقرير على مواقع المخاطرة الهامة، مواضيع الرقابة، مخاطر الـــــــغش، مواضيع الحوكمة وأية أمور تحتاجها أو تطلب من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

6 -**المتابعة:**

على مـــــــدير الـــــــتدقيق الداخلي وضع والـــــــعمل على الـــــــمحافظة على نظام لمراقبة متابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة، حيث تعرف عملية المتابعة على أنها " تلك العملية التي يحدد المدقق الداخلي مدى دقة وفعالية وتوقيت الإجراءات اللازم إتباعها من قبل الإدارة لمعالجـــــة الأخـــــطاء في تقاريـــر التدقيق الداخلي، وقد تشتمل تلك الأخطاء على مجموعة من اكتشافات المدققين الخارجيين أيضاً".[1] وتأخذ هذه الخطوة ثلاث أشكال هي:

أ- تقوم الإدارة العليا بالاستفسار من الجهة الخاضعة للتدقيق لاتخاذ قرار فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه التوصيات ومتى سيتم تطبيقها وكيف.

ب – تقوم الجهة الخاضعة للتدقيق بالمباشرة في تنفيذ التوصيات.

جـــ – يقوم المدقق الداخلي بعد منح الجهة الخاضعة للتدقيق مهلة كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بمتابعة اتخاذ هذه الإجراءات أو التأكد من أن الإدارة تتحمل مسؤولية عدم اتخاذ مثل هذه الإجراءات.

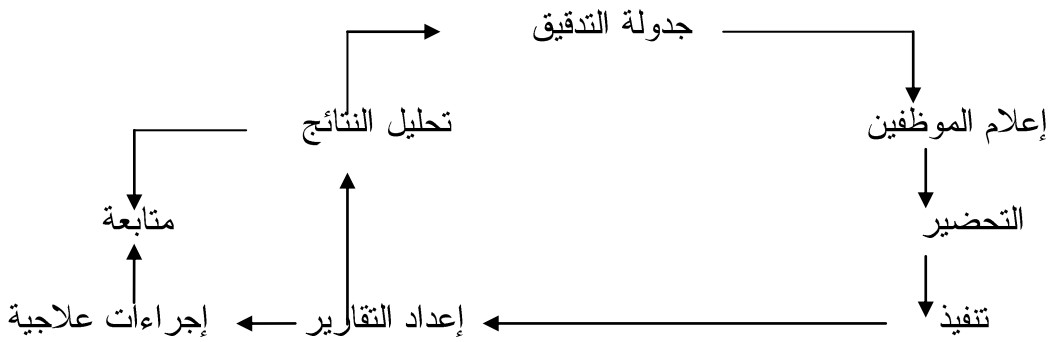
---

[1] نبيه توفيق المرعي، **دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التامين**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة جدارا للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص58.

7 تقييم مهمة التدقيق الداخلي:

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل انجاز عملية التدقيق، وتتعلق بقسم التدقيق الداخلي، إذ عليها التأكد من الفعالية التي تم بها انجاز المهمة وكيف يمكن تنفيذها بكفاءة أعلى وكيفية الاستفادة من هذا التقييم في انجاز مهمات أخرى.

الشكل(05): مراحل انجاز عملية التدقيق



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

تقوم المؤسسة بوضع وتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من إجراءات المراقبة المختلفة والتي ترتبط بالجوانب المالية، المحاسبية، التنظيمية والإدارية، وذلك ضمانا لحسن سير العمل في المؤسسة والتقيد بالسياسات الموضوعة، وهذا من أجل تحقيق أهدافها. فنظام الرقابة الداخلية الفعال يعتبر كدعامة لعملية المراجعة، لذلك يقوم المراجع بتقييمه قصد تحديد نطاق عمله، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم نظام المراقبة الداخلية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني إلى المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الرقابة، ثم تقييم نظام المراقبة الداخلية في المطلب الثالث.

المطلب الأول : ماهية نظام الرقابة الداخلية

يعتبر السبب الرئيسي لظهور نظام الرقابة الداخلية في انفصال الملكية عن التسيير وكذا كبر حجم المؤسسات وتعقّدها، الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية الرقابية، كما أصبح أمرا حتميا تقتضيه الإدارة الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

لقد تعددت التعاريف المتناولة لنظام الرقابة الداخلية، بعد دخوله مؤخرا إلى كل المجالات والأنشطة الاقتصادية فمن هذه التعارف نذكر منها: يعرف على انه: "عبارة عن صيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة ، المسيرين، وموظفي التنظيم موجهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة."[1]

ونظام الرقابة الداخلية : هو عبارة عن مجموعة من الأنظمة و القوانين المالية و الإدارية تضعها الإدارة لأجل التأكد من سير الإجراءات للوصول إلى نهاية هذه العملية بشكل سوي.[2] و تم تعريف الرقابة الداخلية وفقا للإصدار بمعيار (رقم 55) المنبثق من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بانها: " السياسات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الشركة التي يجب أن يهتم بها مراقب الحسابات حتى

---

1 D.Jacques Renard,**Théorie et pratique de l'audit interne**, edition d'organisiation, Grouper Enrollees, www.edition-eyroles.com, 2010,p136.

2 حامد طلبة ابو هيبة، **أصول المراجعة**، دار زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2011،ص32.

يستطيع الحكم علي مدى مقدرة الشركة محل التدقيق على تسجيل وتلخيص البيانات والأحداث المالية التي قامت بها الشركة محل المراجعة ".[1]

وبالاعتماد على هذه التعارف، نقول أن:[2]

- الرقابة الداخلية هي عملية أي وسيلة لتحقيق غاية وليست غاية في حد ذاتها.
- الرقابة الداخلية ليست مجرد سياسات وأشكال وإجراءات موثقة، بل هي من وضع أشخاص داخل المؤسسة.
- الرقابة الداخلية يمكن أن توفر ضمانا معقولا فقط، وليست تأكيدا مطلقة للإدارة ومجلس الإدارة.
- الرقابة الداخلية موجهة لتحقيق أهداف المؤسسة قد يكون هدف واحد أو مجموعة من الأهداف المتداخلة فيما بينها.

ثانيا: أنواع نظام الرقابة الداخلية

يرتبط نظام الرقابة الداخلية بكل النظم الأخرى في المؤسسة ويتكامل معها وذلك لتعدد أنواعه التي نذكرها في ما يلي:

- نظام الرقابة الإدارية
- نظام الرقابة المحاسبية
- نظام الضبط الداخلي

[1] محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي** ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 1996، ص134.

[2] Committee of sponsoring organizations of the tread way commission, Resource ,(on line), Available at: www.coso.org/resources.htm, 09/03/2014 23h:54m.

1- نظام الرقابة الإدارية: وتشمل الخطة التنظيمية، ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق اكبر قدر ممكن، من تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية، وهي تعتمد في سبيل تحقيق هدفها وسائل متعددة مثل الكشوف الإحصائية، ودراسات الوقت والحركة وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة والموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية ، واستخدام الخرائط والرسوم البيانية وبرا مج التدريب المتنوعة للمستخدمين، وهي كما نرى متعلقة بطريقة غير مباشرة بالسجلات المحاسبية منها أو المالية، ولها عدة أدوات تتمثل في ما يلي: [1]

- **الإجراءات :** تسمى الخطوات التي تتخذ لتنفيذ الخطة بالإجراءات، فتصمم الإجراءات، بحيث يجب تنفيذ الخطط بأسلوب واحد ، في جميع الأقسام بالنسبة للموضوع الواحد.
- **القواعد :** هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة، والتي مثل غيرها من الخطط ليتم اختيارها من البدائل وهي عادة ما تكون من أبسط الخطط.

2- نظام الرقابة المحاسبية : وتشمل الخطة التنظيمية ، وجميع وسائل التنسيق الهادفة إلى اختبار البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات، ودرجة الاعتماد عليها، ويضم هذا النوع وسائل متعددة ، منها على سبيل المثال: إتباع نظام القيد المزدوج، واستخدام حسابات المراقبة الإجمالية ، إتباع موازين المراجعة الدورية، وإتباع نظام المصادقات، واعتماد قيود التسوية من طرف موظف مسؤول، ووجود نظام مستندي سليم، وإتباع نظام التدقيق الداخلي، وفصل الواجبات الخاصة بموظف الحسابات ، عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج والتخزين. [2]

---

[1] Séminaire sur l'audit et le commissariat aux comptes , journée des études 21-22 mars, Alger, 2000ENA, P9

[2] خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص165.

3- نظام الضبط الداخلي : ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق، والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع، من الاختلاس والضياع وسوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل ، والمراقبة الذاتية حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر، يشاركه تنفيذ العملية كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.[1]

المطلب الثاني: مقومات وأساليب نظام الرقابة الداخلية

إن نظام الرقابة الداخلية كغيره من الأنظمة ، يعتمد على مجموعة من المقومات التي من خلالها يحقق أهدافه، ويرتكز على مجموعة من الأساليب والإجراءات المحاسبية التي تحمي أصول المؤسسة وتحافظ على دقة المعلومات والبيانات.

الفرع الاول: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

يبنى نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات أو الركائز، والتي من خلالها يستطيع تحقيق أهدافه وتتمثل هذه المقومات في المقومات المحاسبية والمقومات الإدارية .

1- المقومات المحاسبية:

يتكون الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الوسائل والطرق والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: [2]

---

[1] نفس المرجع السابق، ص166.

[2] شدري معمرسعاد، **دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة الماجستير، قسم علوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر، ص- ص101- 102.

- **الدليل المحاسبي :** ينطوي الدليل المحاسبي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية، والأهداف التي يسعى لتحقيقها من ناحية أخرى.

- **الدورة المستنديه :** وجود دورة مستندية عالية من الكفاءة يعتبر من الأساسيات للوصول إلى نظام جيد للرقابة الداخلية، باعتبارها المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات.

- **المجموعة الدفترية :** تعد المجموعة الدفترية حسب طبيعة المؤسسة وخصائص أنشطتها، خاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة.

- **الوسائل الإلكترونية والآلية المستخدمة :** تعتبر الوسائل الآلية المستخدمة ضمن عناصر النظام المحاسبي داخل المؤسسة من العناصر الهامة في ضبط وإنجاز الأعمال، وأحسن مثال على ذلك الحاسوب الإلكتروني الذي أصبح شائع الاستخدام في العمليات المحاسبية، وكذلك مختلف البرامج المعلوماتية أين يتم تسجيل مختلف البيانات المحاسبية ومعالجتها آليا . كما تعتبر هذه الوسائل من أنجعها في المراقبة والحد من حدوث الأخطاء.

- **الموازنات التخطيطية:** يتمثل الدور الرقابي للموازنات في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، وبيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها، وتتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات، تحديدا دقيقا للتنظيم، أهدافه ووظائفه، كذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية ووجود نظام محاسبي سليم، ووضع معايير عملية دقيقة.[1]

2- المقومات الإدارية:

[1] السوافيري فتح رزق، محمد سمير كامل، محمود مراد مصطفى، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص26.

لمقومات نظام الرقابة الداخلية في الجانب الإداري مجموعة أخرى من الطرق والوسائل نذكر منها:

- **هيكل تنظيمي كفء:** تختلف الخطة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، فكل مؤسسة يجب أن يكون لها هيكل تنظيمي يتلاءم مع الأهداف المسطرة من قبلها، كما يجب على هذه الأخيرة أن تتميز بالبساطة والوضوح حتى يسهل فهمها.

- **كفاءة الأفراد:** إن فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافها لا تقتصر فقط على تنظيم محاسبي سليم وتنظيم إداري ملائم، ولكن يجب أن تتوفر المؤسسة على مجموعة من الموظفين ورؤساء الإدارات العاملين بالمؤسسة ذوي درجات عالية من الكفاءة .[1]

- **مستويات ومعايير أداء سليمة:** تؤثر سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن هذا الأداء فتمدنا الإجراءات الموضوعة بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات والتسجيل كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، ذلك لمحاولة المقارنة بين الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.

- **سياسات و إجراءات لحماية الأصول:** يعتبر وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول بقصد توفير الحماية الكاملة لها ومنع تسربها أو اختلاسها ولضمان صحة البيانات للتقارير المالية والمحاسبية من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية من حيث جانبها الإداري.

---

[1] محمد تهامي طواهر،مسعود صديقي، **المراجعة والتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة العملية**، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002، ص45.

الفرع الثاني : أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

و هناك عدة طرق لتقييم نظام الرقابة الداخلية و نذكر منها ما يلي :[1]

1 – طريقة الاستقصاء عن طريق الأسئلة: تتم عن طريق إعداد قائمة نموذجية بأسئلة و استفسارات تتعلق بالإجراءات الرقابية التي يجب أن تكون موجودة عادة لمنع حدوث الأخطاء و الغش و التلاعب.

وتنقسم هذه الأسئلة إلى مجموعات، تتعلق كل مجموعة بإحدى الموضوعات أو بنوع معين من العمليات تحتوى القائمة عادة على فراغ يسمح بوضع تعليقات توضيحية لبعض الأسئلة التي لا يستطيع الإجابة عليها بكلمة نعم أو لا، و الإجابة بلا تدل على نقاط الضعف فى نظام الرقابة الداخلية، أما الإجابة بنعم فتدل على وجود الإجراء الرقابي المطلوب، و تفرقة مـــــعظم قـــــــــــــــــــوائم الاستقصاء عادة بين نقاط الضعف التي تعتبر رئيسية و الأخرى التي تـــــــــعتبر بسيطـــــــــة أو أقـــــــــل خطـــرا، كما قد تشمل توضيحات لمصدر المعلومات المستخدمة في الإجابة هر الأسئلة وتعليقات توضيحية بشأن أوجـــــــه الـــــــــنقص فـــــي الإجـــــــراءات الـــــــــرقابية وتعتبر قائمة الاستقصاء وسيلة منظمة لجمع معلومات عن نظام الرقابة الداخلية دون السهو عن جمع معلومات عن بعض النواحي المهمة في النظام، و من المزايا الأخرى السهولة التي تتم بها عملية استكمال الإجابة على الإجابة على الأسئلة الموجودة بها.

2 – طريقة التقدير الوصفي لنظام الرقابة: تعتمد هذه الطريقة على أن يقوم المدقق بوضع تقرير يصف النواحي المتكاملة للرقابة الداخلية في المؤسسة، يتضمن شرحا لتدفق العمليات و السجلات الموجودة بـــــــالمؤسسة و تقسيم المسؤوليات، و بإنهاء كتابة التقرير عن الرقابة الداخلية يتمكن من تقييم

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، أحمد أنور، **الرقابة ومراجعة الداخلية** ، الجامعة للطباعة وللنشر، الإسكندرية ، مصر،2000، ص92.

الإجراءات المتبعة في الرقابة الداخلية، فالنظام الضعيف يتملى في عدم وجود تنسيق كاف للعمل، أما الرقابة الداخلية القوية أو المناسبة فتتطلب أن يعهد إلى إدارات منفصلة الوظائف.

3 – طريقة الملخص ألتذكيري:[1] يعده المراجع و يشمل على بيان تفصيلي للإجراءات و الوسائل التي يتميز بها أي نظام سليم للرقابة الداخلية كوسيلة استرشادية عند تقييمهم للرقابة الداخلية.

4- طريقة خرائط التدفق: وهي عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الأشكال والرموز التي تعبر كل منها عن جزء من نظام الرقابة الداخلية ، و تعمل خريطة التدفق مستقلة لكل نوع من العمليات تبين الإجراءات الرقابية المستخدمة و تدفق البيانات خلال النظام، فعلى سبيل المثال في نظام الموارد البشرية تعمل خرائط التدفق مستقلة لوصف الإجراءات الرقابية التي يستخدمها العميل بشأن الرواتب و الأجور ، يتم تقسيم كل خريطة إلى أعمدة رئيسية فرعية تمثل الإدارات المحكمة (أو الموظفين) المتصلة بالعمليات وتعطي هذه الخرائط صورة أوضح و أكثر تحديد عن النظام المستخدم، كما يمكن تجديد خرائط التدفق في عمليات المراجعة المتعاقبة سنة بعد الأخرى، فكل ما هو مطلوب هو إضافة أو تغيير بعض الخطوط أو الرموز و من عيوب خرائط التدفق أنها تتطلب وقت أطول و مهارات أكبر لإعدادها.[2]

المطلب الثالث: إجراءات التدقيق الداخلي لتحقيق خصائص نظام الرقابة الداخلية

يعتبر التدقيق الداخلي من العناصر الهامة في نظام الرقابة الداخلية فهو يعمل على تطويره وتحسينه وزيادة فعاليته وكفاءته، حيث أكدت العديد من الدراسات والإصدارات المهنية على أنه يجب أن يكون للتدقيق

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، أحمد أنور، نفس المرجع السابق،ص93.

[2] إدريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة معايير وإجراءات**، الطبعة الرابعة، دار النهضة العر بية، بيروت، لبنان، 1996، ص67.

الداخلي دور في إعداد تقرير الإدارة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة، وذلك عن طريق متابعة تشغيله وتقييمه وإخطار الإدارة بنقاط الضعف والقوة الموجودة.

أولا: ضرورة تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

إن تطبيق نظام رقابة قوي وفعال على أنظمة المؤسسات حيث يساهم في تزويد مجلس الإدارة بأداة للرقابة على فعالية أنظمة الرقابة، والذي يتطلب نشـــــر الـــــــــوعي العـــــــــــام والمعرفة عن أهمية وقيمة أنظمة الرقابة، ورفع مستوى الكفاءة في العمل من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة .[1]

إضافة لذلك فان نظام الرقابة الداخلي يساعد الإدارة والمدققين في التعرف على النواحي ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية الذي يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال بالتالي فإن العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلي علاقة مباشـــــــــرة، [2]حيث يسعـــــــــــى كـــــــــــــلاً منهما لتحقيق ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف، وبالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة الداخلية تتعلق بالمنشأة ككل، أو بـــــأي مـــــن وحداتها التشغيلية أو بوظائف أعمالها، أما التدقيق الداخلي يهتم بفحص كفاءة وقوة نظام الرقابة الداخلي .

ثانيا: تقييم وجود نظام الرقابة الداخلية

[1] Longin Helene, **le contrôle de gestion**, 2émé, édition DUNOD , Paris, 2003, p28 .

[2] إيهاب ديب مصطفى رضوان، **اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الداخلي**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص16.

إن عملية التقييم تكون من خلال فهم إجراءات معالجة البيانات والرقابة الداخلية اليدوية والآلية التي تملكها المؤسسة وذلك عن طريق:[1]

- التعرف على نظام معالجة البيانات ونظم الرقابة التي وضعتها المؤسسة.

- التحقق عن طريق الاختبارات من إن الإجراءات التي تم وضعها وعملية الرقابة المبرمجة مطبقة فعلا في المؤسسة .

- تقييم درجة الخطر الناتجة عن الأخطاء التي يمكن أن تقع خلال معالجة البيانات مقارنة بالأهداف التي يجب أن تحققها الرقابة الداخلية .

- تقييم نظم الرقابة الداخلية التي تضمن حماية الأصول عند وجود خطر فقدانها.

- فعالية الرقابة الداخلية التي يمكن ان يعتمد عليها المدقق الداخلي والتي تسمح بتخفيف أعمال التدقيق.

ثانيا: مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يتبع المدقق الداخلي في تقييمه لنظام الرقابة الداخلية خمس خطوات أساسية، يمكن ذكرها في ما يلي:

1 جمع الإجراءات:

تهدف هذه المرحلة إلى جمع كل ما يساعد المراجع الداخلي على تقييم الأنظمة، والإجراءات، والمناهج في المؤسسة . وتتعلق الإجراءات بتعليمات تنفيذ الأعمال، الوثائق المستخدمة، محتواها ، نشرها ، وحفظها كذلك الترخيص والمصادقة ، تسجيل المعلومات اللازمة لسير المؤسسة ومراقبتها،

[1] د.اشرف حنا ميخائيل، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، ورقة بحث مقدمة للملتقى العربي، القاهرة، 24-25 سبتمبر2005، ص 12.

وتختلف الإجراءات المستخدمة بين كل قسم ووظيفة في المؤسسة ، ويتطلب وصف الإجراءات عدة جلسات مع المسئولين عن الوظيفة.[1]

2 -اختبارات الفهم:

يقوم المدقق الداخلي باختبار الإجراءات من بدايتها إلى نهايتها بهدف التأكد من تطابق وصف الإجراءات مع ما هو موجود في الواقع، ويتم ذلك عن طريق التأكد الشفهي، واختبار بعض العمليات.يقدم اختبار التطابق ضمانا على صحة وصف النظام، وفي حالة اكتشاف أخطاء يجب تصحيح الوصف ،ويعاد هذا الاختبار كل سنة للتأكد من عدم تغيير النظام بالنسبة للسنة الماضية.

3 -التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية:

انطلاقا من الخطوتين السابقتين يقوم المدقق بالقيام بتقييم أولي عن الرقابة الداخلية ، عن طريق استخراجه مبدئيا لنقاط القوة ونقاط الضعف . وهي تتعلق بتصميم التنظيم الموجود في المؤسسة ولكنها لا تدرس تطبيقه الجيد من طرف العمال ، ويمكن أن تستخدم عدة طرق للتقييم مثل إجراءات قوائم استقصاء الرقابة الداخلية المغلقة. وعند الانتهاء من مرحلة التقييم الأولي يقوم المدقق بإعداد ورقة تقييم أهداف الإجراءات.[2]

4- اختبارات الاستمرارية:

---

[1] Bernard Barthélemy, Phihppe Courrèges, **Gestion des risques**, 2émé, édition d'organisation, paris, 2003, p29.

[2] محمد بوتين، مرجع سابق، ص73.

يتأكد المدقق من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلا اي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة، وتسمح هذه الاختبارات من التأكد بان الإجراءات التي راقبها إجراءات مطبقة باستمرار ولتحتمل خللا.[1]

5- التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية :

اعتمادا على اختبارات الاستمرارية السابقة يتمكن المدقق من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره عند اكتشاف سوء او عدم تطبيق نقاط القوة ، بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها المدقق عند التقييم الأولي لذلك النظام، وتقديم حوصلة في وثيقة شاملة (وثيقة تحليلية) مبينا اثر ذلك على المعلومات المالية نع تقديم توصيات قصد تحسين الإجراءات.

الـــــــخلاصـــــــة:

عـــــــــلى ضوء دراستنا للتدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية نستنتج أن التدقيق الداخلي هو نشاط موجود على مستوى المؤسسة يعمل على التأكد من صدق و شرعية الحسابات، وأيضا فهو يتأكد من كل العمليات الإدارية من أجل تحسين الدورة الإدارية .

و لكن يجدر بنا أن نذكر أن المدقق الداخلي يتمتع باستقلال جزئي و ذلك للضغوطات المستمرة التي يتلقاها من طرف المدير العام و بالتالي فإنه لا يكسب المعلومات الصفة القانونية .

[1] نفس المرجع ، ص75.

وأول خطوة يمر بها التدقيق الداخلي هي مرحلة تقييم نظام الرقابة الداخلية ، فهذه الأخيرة ستؤدي إلى تسهيل أو تعقيد مهمة المدقـــق الداخلي ، فالنظام الجيد يعفي المدقـــــق الداخلي من المراقبة المباشرة لشمولية و حقيقة التسجيلات ، و العكس فإن النظام المليء بالعيوب سيؤدي إلى استحالة القيام بفحص الحسابات و إعطاء رأي حولها . و في الأخير نستخلص أن التدقيق الداخلي هي أداة فعالة من أدوات الرقابة الداخلية .

تمهيد :

إن التطورات الجديدة التي طرأت على الساحة الاقتصادية أدت إلى إعطاء أهمية كبيرة لتسيير المخاطر الـــــذي غـــــــد علماً ذا قواعد وأصول ممنهجة ، فه ـــــو يعبـــــر عـــــن الإجـــراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لـــــمواجهة المخاطـــــــر المصاحبـــة لأنشطتهـــا، بهـــــــدف تحقيق المزايا المستدامـــــــــة م ـــــن كـــل نشاط ، ومن محفظة كـــل الأنشطـــة والتركيز الأساسي عـــــــلى تسيير المخاطر الجيد أي التعرف على هذه المخاطر ومعالجتها ، وذلك بالوقوف على فـــهم الجـــــــوانب الإيجـــــابية المحتملـــــــــــــة لكل العوامـــــــــل التـــــــي قد تؤثر على المؤسسة ، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وتماشيا مع ذلك أصبح من ا لضروري مراقبة مستوى المخاطر ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على آثارها السلبية ؛ لذا فإن بناء نظام لمعرفة تلك المخاطـــــــــر وتقويمها وإدارتها بطريقة سليمة يعد من العوامل الرئيسية في تطوير أداء المؤسسات المالية وتحقيق أهدافه.

وعلى ما سبق فإن الحديث ع ـــــــن المخاطر وإدارة المخاطر التي تعان ـــــي منهـــــــــــا المؤسسات، يتطلب وقفة متأنية ويستحق أن يحظى بشيء م ـــــــن المتابعة، والتـــــي تقف علـــــى أهم المخاطر التي يمكن أن تهدد مسيرة المؤسسات وعلى الطرائق التي من شأنها أن تحد من تلك المخاطر إما بتجنبها أو بالتقليل من آثارها السلبية .

ففـــــي ه ـــــذا الفص ـــــل حاولنا الإلمام بجميع جوانب ه ـــــــــــذا الموضوع، متناولـــــــة م ـــــاهية تسييـــــــــر المخاط ـــــــر في المبحث الأول، وطبيعة تسييـــــر

المخاطـــــــــــــر فـــــــــــي الـــــمبحث الثـــانـــــي، أمـا المبحث الثالث والأخي ـــر يتعلق بتسيير المخاطر وعلاقته بالتدقيق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية تسيير المخاطر

إن موضوع تسيي ـــــــر المخاطـــــــــــــــر أصبح من الموضوعات التي تحتل مـــكانة مـــــهمة وأســـــاسية فـــــي أولـــــــــــويات الـــــــــــــدراسات المـــــــــــــــالية والمصـــــــــــــــرفية وغيـــــــــــــــــرها مـــــــــن التخصصات التي تهتـــــــم بالتطورات الهيكلية، فهذه التطورات صاحبـــــــــــا تطور مماث ـــــــــــــــــــــل في مجال دراسة علم تسيير المخاطر ، بعد أن أصبح أساس التميز للمؤسسات التي تتقن منهج وفن تسيير المخاطر، باستعمالـــــــا الوسائـــــــل والطرق المستحدثة في هذا المجال ، ومن خـــــــلال هـــــــــذا الـــــــمبحث سنـحاول التطرق إلى تعريف المخاطر و تعريف تسيير المخاطر، والعـــوامل التـــي ساعدت على نشأته وأنوعه.

المطلب الأول : مفهوم المخاطر

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

الفرع الأول: تعريف الخطر

لم يتفق الباحثين على إرساء معنى أو تعريف محدد للخطر يستعمل في كل مجال، ويمكننا أن نقول عن الخطـــر بأنـــه م ـــزيـــج من احتم ـــال تحقق الح ـــدث ونتائجـــه ، أو ان ـــه ح ـــــدث غيـــــر مرئي وغيـــر مرغوب في المستقبل فللخطر معاني وتعارف عدة نذكر منها:

1 -الخطـــر ه ـــــو احتمـــــال وقـــوع حـــدث لا يعتمـــــد حصـــــرا عـــلى الطـــرفيـــــــــــن ويمكـــن أن يـــــــــــؤدي إلى فقـــــــــــدان كائن، أو أي ضرر آخر، وبالتالي الخطر يمكن قياسه، وانه يخلف خسائر محتملة.[1]

2 -الخطر هو عبارة عن وضعية معينة ، الوضعية قد تكون أكيدة الحدوث أو غير أكيدة، وهو مجموعـــــــة الأح ـــداث المت ـــــزامنة أو غي ـــــر المت ـــــزامنة ، حيث وقـــــــوعـــــه غيـــــــر أكيـــــد وتحققهـــــا يؤثـــــر على أهداف المؤسسة التي تتعرض لها.[2]

3 -تعّرف المخاطر بأنها تواجد احتمالية موضوعية لحدوث أمر سيء ، وهـــــو الخسـارة التي يمكن التعرض لها نتيجة للتغيرات غير المؤكدة.[3]

4 -عرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكيين:" إنها احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهـــــــــداف المؤسســـــة، وتقـــــــــــاس المخـــــــــاطر

[1] طارق عبد العال حمادة،**إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، البنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2007، ص15.

[2] الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر، www.erma-egypt.org، 2014-04-25.

[3] د. كافييرو ، **إدارة المخاطر الزراعية في ظل اقتصاد السوق وتحديات السياسات الزراعية السورية**، منتدى السياسات الزراعية حول، دمشق، سوريا بتاريخ 23 كانون الثاني2007 ، ص04.

مـــــــن خـــلال درجة تأثيرها عـــــــلى أهداف المؤسسـة ودرجة احتمال حدوثها. وهي أيضا تعرف أنها احتمال التعرض إلى الخسائـــــر غير المتوقعة وغير المخطط لها نتيجة تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين (الاختـــــلاف بيـــــن العائـــد الفعـــــلي والعائـــد المتوقع) وهي تمثل انحراف الأرقام الفعلية عن الأرقام المتوقعة أو المتنبأ بهـــا. [1]

5 -ويعرف الخطر أيضا انه: حدث كامن واحتمال حدوثه ضعيف جـــــــدا ولا يتـــــم إلا فـــي أوقـــات الأزمـــات والتخطيط له مكلف والاستعداد له دائم.[2]

وبصفة عامة تناول الكثير من الباحثين تعريف الخطر إلا أن اغلب التعريفات قد عرفت الخطر على انه عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهـــــرة معينـــة، أو بالنظر إلى ما قد يتـــرتب مـــن نتائـــج ضـــارة مـــن الناحية المالية والاقتصادية ، ويمثل الخطـــــر ظاهـــــرة عامـــــة تتعلـــــق بالنشاط المستمر للإنسان نابعة من عدم التأكد وهذا يعود إلى سببين هما:

- عـــــــدم القـــــدرة عـــــلى التنبـــــؤ .
- عـــــــدم توفر المعلومات الأزمـــــة لتنبـــــؤ.

جـــــــدول رقم (01): وصـــــف المخاطـــــر

[1] إبراهيم احمد نور، كاسر نصر، **إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع، عمان، الأردن، يومي19/18 مارس2007، ص06.

[2] دان بورج، **إدارة المخاطرة في الاستثمارات والمشروعات**، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، دورية، القاهرة، العدد22، نوفمبر2002، ص02.

– اسم الخطـــــــــر	المفهـــــــــوم
– مجال الخطر	الوصف الغير الكمي للأحداث ، حجمها، نوعها، وعددها وعدم استقلاليتها.
– طبيعة الخطر	مثال: استراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي، قانوني
– أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
– التقدير الكمي للخطر	الأهمية والاحتمال
– التحمـــــــــــــــــــل	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر. القيمة المعرضة للخطر. الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب.
– أساليب المعالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر حاليا. مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة. تعريف برتوكول المراقبة والمراجعة.
– الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات تخفيض الخطر
– تطوير الإستراتيجية والسياسية	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسية.

المصدر: الجمعية المصرفية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر، www .erma-egypt.org،

.25-04 -2014

الفرع الثاني: أنواع المخاطر المرتبطة بنشأة ونشاط المؤسسة

بتحليل الكتابات العلمية فيما يتعلق بالمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة، تبين انه يمكن تصنيف المخاطر على ثلاثة أسس: [1]

1 -التصنيف على أساس مصدر الخطر.

2 -التصنيف على أساس الارتباط بالمؤسسة.

3 - التصنيف على أساس الميزة التنافسية.

أولا: التصنيف على أساس مصدر الخطر.

توضح أبحاث المهتمين بموضوع تسيير المخاطر المالية أن المنشاة المعاصرة تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر المالية في المجالات الوظيفيـــــــــة المختلفـــــــــة ، وفي جميع أرجاء المؤسسة ومن هذه المخاطر ما يـــلي:

1- مخاطر التشغيل: وتكون بسبب الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات ، وضعف النظم الداخلية والضبط الداخلي، أو مرتبطة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.[2]

2- مخاطـــــــــر الإدارة: وتكون مرتبطة بالوظائف الإدارية والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة .

3- مخاطر القانونية: وهي المخاطر الناشئة عن الدخول في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى مع عدم التأكد بالوفاء بالالتزامات تجاه هذه الأطراف.[3]

---

[1] محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية**، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2005، ص65.

[2] د.علي عبد الله شاهين،**إدارة مخاطر التمويل، والاستثمار في المصارف**، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر العلمي الأول، فلسطين، يومي09/08 ماي2005،ص11.

[3] بزاز حليمة، **المشتقات المالية (المفهوم، الأهمية، المخاطر)**، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد01، العدد01، جوان2012، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، ص151.

4- مخاطر الائتمان: وترتبط أساسا بفشل الطرف الأخر في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها.[1]

5- المخاطر السياسيـــــة: وهـــي المخاطـــــــــر الناتجـــــة عـــــــن القرارات الحكـــــــومية مثـــــــل الضرائب ، التسعيـــــرة الجمارك، التأميم.

ثانيا: أنواع المخاطر من حيث ارتباطها بالمنشاة

إن هذا التصنيف تعتمد عليه النماذج الحديثة في نظرية التمويل، حيث يتم تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة إلى مجموعتين هما :[2]

- مخاطر منتظمة .

- مخاطر غير منتظمة .

1- مخاطر منتظمة : وهي المخاطر التي تتعرض لها جميع المؤسسات بالسوق بصرف النظر عن خصائـــص المؤسسة من حيث النوع ، الحجم، الهيكل أو الملكية ...الخ ، وتنشا هذه المخاطـــــر عـــــن متغيـــــرات لـــــها عـــــلاقـــــة بالصفات العمومية ، مثل: الظروف الاقتصاديـــــة أو السياسيـــــة ، ولـــــذلك يصعب التخلـــــص من هـــــذه المخاطـــــر بالتنويع ، وتسمى أيضا المخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنويع ، أو مخاطر السوق .

2- مخاطر غير منتظمة : هذا النـــوع مـــن المخاطر توجهه مؤسسة معينة ، نتيجة لبعض الخصائـــص التي تتميز بها المؤسسة ذاتها، ويمكنه

[1] هبة محمود الطنطاوي الباز، **التطورات العلمية وتأثيرها على لعمل المصرفي وإستراتيجية عمل البنوك**، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، جامعة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23.

[2] صالح مفتاح، معارفي فريدة، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقـــى الوطني الثامن، سكيكـــدة، يومي 11/ 12 أكتوبر 2010، ص05.

تجنب تـــــــلك المخاطـــــــــر بالاعتمـــــــاد عـــــــــلى إستراتيجية التنويـــــــع ، وتسمـــــــى أيضا بالمخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع ،أو المخاطر الفردية .

ثالثا: أنواع المخاطر من حيث الميزة التنافسية المعلوماتية

هذا النوع من التقسيم يتكون من مجموعتين هما على التالي:[1]

- المخاطر المالية .

- مخاطر الأعمال.

1- المخاطر المالية: ينشا هذا النوع من المخاطر عن متغيرات لا تتوافر لدى المؤسسة ميزة تنافسية معلوماتية عنها، ويجب على المؤسسة إتباع مجموعة من الاستراتيجيات الجيدة لإدارة هذه المخاطر ، حيث أن لـــــــــــــــــيس لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة ، ولكنها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة. **2- مخاطر الأعمال:** في هذا النوع على المؤسسة تحمل هـــــــذه المخاطـــــــــر لأجل أداء النشاط الأساسي الذي تعمل فيه ، ولابد أن تمتلك المؤسسة بعض المزايا التنافســـــــــــــية المعلوماتيـــــــــــــة بالنسبـــــــــــة للـــــــمتغيـــرات التـــــــــي تنشا عنها هـــــــــذه المخاطر، إذ أن هذه المتغيرات تمثـــــــــــــل عـــــــناصر أساسيـــــــــــــــة للقيام بنشاط المؤسسة، وتولـــــيد الـــتدفقات النقدية بها. **المطلب الثاني:**

أدوات قيـــــــــاس المخاطـــــــــــر

كل المؤسســـات هـــــــي عـــــــــــــــــــــــــــــــــرضت لمجموعة مختلفة من المخاطر، ومن خلال بعض المقاييس أو الأدوات الإحصائية تستطيع المؤسسة من تحديد المستوى النسبي

[1] Librairie Vuibet , **Management du risqué** , j.p.helfer/j.orsoni , Paris , 1989, p104.

للخطر، تصنف هذه الأدوات إلى مجموعتين هما[1]:

- مجموعة المقاييس التي تعتمد على الأدوات الإحصائية.

- مجموعة المقاييس التي تعتمد على أدوات التحليل المالي .

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

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

- نسبـــــــــــــة المديونيـــــــــــــة

- نسبـــــــــــة التـــــــــــــداول

- نسبـــــــــة الرافعـــــــــة الكليـــــــة

- نسبـــــــــــــة حق الملكية إلى إجمالي الديون

- نسبـــــــــــــة التمويل طويـــــــــل الأجـــــــــل

- نسبـــــــــــــة صافـــــــــــي رأس المال العامل إلى الأصول

المطلب الثالث: مفهـــــوم تسييـــــر المخاطـــــــــــــر

[1] Bessis, joel, **risk management in banking** , 3rd edition, john wiley & sons,uk, December 2009, p39.

قد تتواجد المخاطر في كـــــــل مكـــــان فـــــي الـــــمؤسســـــــة، وعلى هذا يجب أن تـــــــــــدار بشكل منفرد وعلى مستوى المؤسسة ككل، بهذا تفهـــــــم أهميـــــة الحـــــــديث عـــــن تسيير المخاطـــــــــر، التي يقصـــــــد بها عملية قياس وتقييم الخطر وتطوير استراتيجيات للتعامل معه، كما أن تسيير المخاطر يعد جـــــــــــــزء من التحكم المؤسسي ، وقد مهد الطريق إلى ذلك مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولي.

أولا: نشأة وتطور تسير المخاطـــــــر

رغم أن نشاطات الأعمال تتعـــــرض للمخاطر، فان الدراسات الرسمية لتسيير المخاطـــــــــــر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، أي فـــــي أوائـــــــل الخمسينيات بـــــــدأ الاتجـــــــاه العـــــام باستخـــــــدام مصطلـــــح تسيير المخاطر ، وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها للمصطلح هارفارد بيسسنـــــــز ريفيو عام 1956م حيث طرح المؤلف ما بدا في ذلك الوقت فكرة تورية، وهـــــي أن شخصا مـــــا بداخل المؤسســـــة ينبغـــــي أن يـــــكون مسؤولا عن "تسيير" مخاطر المؤسسة البحتة؛ ومن بين أولى المؤسسات المالية التي قـــــــــامت بـــــــــإدارة مخاطـــــــرها وممارسة تسيير المخاطر هي البنوك،[1] التي ركزت عـــــلى إدارة الأصـــــــول والخصـــــــوم وتبين أن هنـــــاك طرقا أنجـــــع للتعامـــــــل مـــــع المخاطر لمنع حدوث الخسائر، والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها. وتوسع استخـــــــدام تقنيـــــات تسيير المخاطر فـــــــي مختلف الـــــــمؤسسات المـــــالية الأخـــــرى منـــــــذ السبعينيات، وظهرت شركات التأمين وصناديق الاستثمار، حتى أصبحت كل

[1] طارق عبد العال حمادة، مرجع سابق، ص09.

مؤسسة لها تقنيـــات وطـــــرق فـــي تسيير مخاطره ـــــا تميزه ـــــا عـــن بـــاقي المؤسسات المالية الأخرى.

ثانيـــا: تعريف تسيـــير المخاطـــــــر

اعتبـــار تسييـــــــر المخاطـــــــر علم ـــــا جديـــدا نسبيـــــا ، فقد تـــــم تعريفـه بطرق متنوعة ، إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر كـــل التعريفـــات المطروحـــة تقريبـــا وهـــي أن تسي ـــــير المخاطر تتعل ـــــق بـــــدرجـــة أساسي ـــــة بالمخاط ـــــرة البحتـــــة وتتضم ـــــن إدارة تـــــلك المخاطـــــر و رغ ـــــم أن من شأن هاتين النقطتين تساعدنا على فهم ماهية تسيير المخاطر إلا أنها لاتصف بدرجة كافية جوهر المفهوم ويمكن تقديم التعريف التالي لإدارة المخاطر:

يعرف تسيير المخاطر بأنه : عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة .[1]

كما يمكن أن يعرف تسيير المخاطر على انه عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة.[2]

أيضا عرف بمجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة و العقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة ، بهدف منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات وصدامات وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة خروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية.[1]

[1] Caroline Aubry, **La gestion des risques dans les entreprises françaises**, Economico, Paris ,1998, p07.

[2] محمد محمود عبد ربه محمد، **قياس تكلفة المخاطر الائتمانية المصرفية في البنوك التجارية**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص52.

كما يمكن أن يعبر عن تسيير المخاطر "هو مجال التوصل لمنع الخطر، والتقليل من حجم الخسائـــــــــــــر عند حدوثه، والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلا، كما يمتد تسيير المخاطر إلى تـــدبير الأموال اللازمـة لتعويض المشروع عن الخسائر التـــــي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج وأصبح القائمون على تسيير أي مشروع يهتمون إلى حد بعيد بدراسة تكاليف تسيير المخاطر."[2]

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

عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين تسيير المخاطر كما يلي : هي عملية تحديـــــد، تقييم، إدارة ومراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد المنشأة بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهداف المنشأة المخطط لها.[3]

---

[1] Pierre-Yves boque , Michel Peltier**, Mission sur la gestion du risque**, inspection général des affaires sociale, décembre2010, p10.

[2] Jérémie Lacroix **, Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises**, rapport a été réalisé dans le cadre du recherche liant le CIGREF et l'IERSE ,Paris, 2007, p10.

[3] شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص20.

المبحث الثاني: طبيعة تسييـــــــــــــــــــر المخاطـــــــــــــــر

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

المـــــــــطلب الأول: مـــــــــهام تسيير المخاطـــــــــر

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول بصفة أساسية عن إدارة المخاطر وتحميل هذا الدور عـــــــــــــلى المـــــــــــــدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه، كما يمكن أن تكون وظيفـــــة مستقلـــــــة فـــي المؤسسة متمثلـــــــــــة فـــــــي قســـــــــم إدارة المخاطر والتي يترأسها مدير المخاطر، بالإضافة إلى مساعدين في ذلك يملكـــــــون مـــــــؤهلات ومهارات خاصة هذا بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، أما بالنسبة للمؤسســـــات الصغيـــــــــرة فقـــــــد توكـــــــل إلـــــــى أحـــــد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة ، ويرجع اعتمـــــــاد أي تقسيـــــــم من هذه التقسيمات حسب سياسة وإستراتيجية المؤسسة في ذلك.

أولا: دور مجلـــــــس الإدارة

يقع على عاتـــــــــق مجـــــــــــــــلس الإدارة مسئولية تحديد الاتجـــــــــــاه الإستراتيجي للمؤسسة، وخلـــــــــــــق بيئة وهياكـــــــل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة ، ويمكن أن يتم ما سبق مـــــــــــــــــــن خلال مجموعـــــــــــــــــة مـــــــــــن

المـــــــــد راء ، أو لـــــــجنة غيـــــــــــر تنفيذية ، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مـــــــــــــــع أسلوب المـــــــــــــــــــــؤسســـــة فـــــــــي العمل وتـــــــكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر، ويمكن إبراز مهام مجلس إدارة المخاطر فيما يلي: [1]

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشـــــاء بيئة ملائمة.
- التعـــــــــاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة.
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

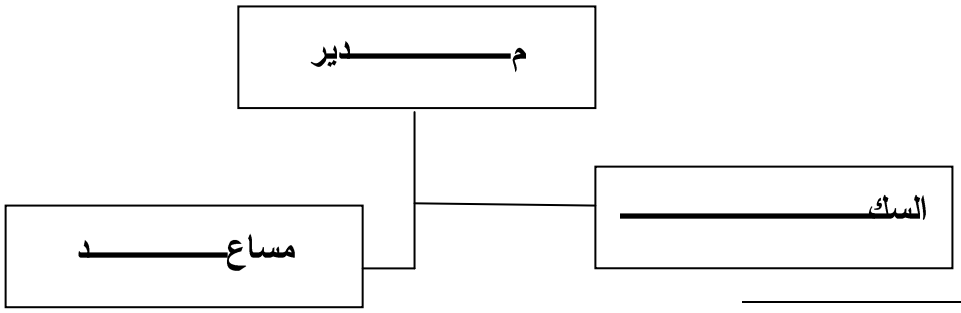
ثانيا: دور وظيفـــــــــــة إدارة المخاطـــــــــــر

[1] L' Audit Interne vs. **La Gestion des Risques**, roland.meulder@wanadoo.fr

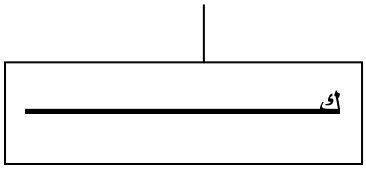
اعتمادا على حجـــم المـــــؤسسة، قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلي قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي[1]:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
- التعاون علي المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيـــــــــــــــــق بيـــــــــن أنشطـــــــــــة مختـــــــــلف الـــــــــوظائف الـــــــــتي تقـــــــــدم النصيحة فيمـا يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- أعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

الشكـــــــل رقـــــم(06): الهيكـــــــل التنظيمي لقســـــم تسييـــــــر المخاطـــــــر



[1] أحمد حلمي جمعة، سمير البرغوثي، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي السابع ، الأردن، يومي 18/16 أفريل2007، ص12.



المصدر: خالد وهيب الراوي، ادارة المخاطر المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى،عمان، الأردن، 2009، ص31.

المطـــــلب الثـــــانـــــي : أهـــــداف تسييـــــر المخاطـــــــر

لا يكفي الحـــــديث عـــــن هـــــــــدف واحـــــد لإدارة المـــــخاطـــــــــر مثلما لا يـــكفي أيضـــــا الحـــــديث عـــــــــن هـــــدف واحـــــــــــد المؤسســـــة، ويكـــــون لمعظم المؤسســـــــات بالطبع أهداف متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المـــــــؤسسة الـــــــــواحدة أهداف متعددة أيضا كذلك إدارة المخاطـــــر لا تختـــــلف عـــــن ذلك ولها أهداف متعددة ، وعندما يكـــــــــون للـــــــمنظمة أهداف متعددة أحيانا تتناقص وتتعارض الأهداف فيما بينها وفي ظل هذه الظروف يجب اتخاذ القرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية.

أولا:

البقـــــــاء والاستمـــــــراريـــــة

لقد أوصى مجمع المحاسبين القانونيين في ايرلندا بضرورة الإفصاح عن المخاطر الداخلية التي من شانها تهدد قدرة الـــــمؤسسة عـــــلى الاستمـــــرار[1]، فلله ـــدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استـــــمراريـــــــة وجـــــود المؤسسة ، وبهذا المعنى تكون الوظيفية الرئيسيـــــة لإدارة المخاطـــــر هـــي القـــيام بـــــــدور مسانـــــد فـــي هرم

[1] جورج دانيال غالي، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص196.

أهـــداف المؤسسة، إن الهدف الرئيسي لتسيير المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المؤسسة الأخرى بـــل ضمان أن بلوغ هذه الأهـــداف الأخـــرى لـــن تمنع الخسائر التي قد تنشا بسبب المخاطر البحتة[1].

ثانيا: زيـــادة الأربـــاح

تسهم إدارة المخاطـــر فـــي الأداء الإجمالـــي الشـــركة بخفض التباينـــات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى اقـــل مستوى وهو هدف مرغوب في حـــد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فـــان خفض التباين في الدخل يمكـــن أيضـــا أن يساعـــد فـــي تقليـــل الضرائب على الأربـــاح، ممـــا يجعـــل العبء الضـــريبي الطويل المدى للمنشاة سوف يكون اقـــل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

ثالثـــا: تقليـــل القـــلق

إن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهمـــا أن يصرفـــا انتباه الإدارة عـــن الاعتبـــارات الأخـــرى، فـــي حالات يمكن أن يكون للقلق الذي ينشا من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة، فللقلق يستنزف طاقة هائلة وهذه الطاقة التي تهدر يكون مـن الأجـــدر والأحســـن أن تـــوظف بشكـــل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى، فالأمان الذي تمنحه إستراتيجيـــة إدارة المخاطـــر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النمو والربحية.

رابعا: تعظيم القيمة:

[1] عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2012، ص ص36-37.

إن تعظيم القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة، ووفقا لهذا ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقا لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا. فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مـــــــؤسســـــة وه ـــــــو معيـــــــار مـــــــعقـــــــول لتـــــــقييم قـــــــــرارات الـــــــمؤسســـــــة إلا انـه يعـــــــاب عـــليه في الوقت نفسه أن هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصلة أساسا بالشركات ذات الملكية العامة ذات الأسهم ذات التداول العام.[1]

خامســـــــا: مصـــــــــدر للمعلومـــــــات

توفر إدارة مخاط ـــــــــــــر معلوم ـــــــــات عـــــن معظم المخاطر الهامة لمجلس الإدارة، بالإضافـــــــة إلـــــــــى أي مدي تدار المخاطر بشكل جيد، بما في ذلك مقاييس الأداء المعدلـــــــة وفقـــــــا للمخاطر، لذا فإن مجلس الإدارة مسئـــــــــــول عن الأشراف على تصميم وتشغيل الإدارة العليا لإدارة مخاط ـــــــــر ال ـــــــمؤسرة، والإدارة العلي ـــــــــا مسئول ـــــة ع ـــــــن تصـــــــــمي ـــم وتشغيل إدارة مخاطر الم ؤسرة في الم ؤسسة، وكل الأفراد العاملين في الم ؤسرة لديهم بعض المسئولية عـــــــــــن التنفيذ الناجح لإدارة مخاطر المؤسرة.[2]

سادســـــــــا: المســـــــؤولية الاجتمـــــــاعيـــــــة

وهي هـــدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق بالمسؤولية الاجتماعية ومجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المـــــــــــــؤسرة بسبب عـــــــــــلاقاتهـــــــا بموظفيهـــــــا وبالمؤسســـــــــــات الأخـــــــــرى وبـــــــالمجتمـــــــــع عموما.

---

[1] عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي، يومي21/20 اكتوبر2009، ص06.

[2] **www.accenture.com,** 2014.

المطلب الثالث : مراحـــــــل تسييـــــــر المخاطـــــــر

لقد تم التوصل من خلال التعاريف السابقـــــــة بـــــــأن مصطلـــــح إدارة المخاطر يشير إلى العملية التي تقوم بها المستويات الإدارية المختلفة في أية مؤسسة للحد من المخاطر المحيطة بأنشطتها المختلفة، وهذا لا يتم إلى من خلال منهج علمي وعملي تستطيع من خلاله هـــــــــذه المستويـــــــات الإدارية من أن تدير هذه المخاطر وهذا هو المقصود من مصطلح إدارة المخاطر ولتنفيذ عملية إدارة المخاطـــــــــر بالشكـــــــــل الصحيح والفعـــال لا بد من تحديد الخطوات العلمية والعملية اللازمة لذلك ويطلق على هذه الخطوات الإطار العام لإدارة المخاطر وقد تعددت آراء الباحثين المختلفين حول تحديد هذه الخطوات نذكر أهمها:

1- تحديـــــــــد المخاطـــــــــر

مـــــن أجـــــــل إدارة المخاطر لابد أن نقوم أولا بتحديدها، فكل منتج أو خدمة تقدمها المؤسســـــــة تنطـــــــوي عليهـــــــا عدة مخاطـــر، حيث أن عملية تحديد المخاطر يجب أن تتصف بالاستمرارية ويجب أن يتم فهم كـــــــــــافة المخاطـــــــــر على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط .[1] بالإضافة إلى أن كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطـــــــــة قـــــد تم تحديدها بوضوح، ويجب أن تتم عملية تحديد المخاطر باستخدام أساليب وأدوات مناسبة ومنهجية تضمن بـــــــــأن جميع الأنشطة والمجالات التي تكون عرضة للمخاطر ، كمـــــــــــــا يجب تحديد جميـــــــــــــــع التغيرات المصاحبـــــــــة لتلك الأنشطة وتصنيفهـــــا حسب أهميتها، و أن تمارس عملية التحديد هذه بشكل روتيني ومستمر لمعرفة وتحديد أية مخاطر

[1] عصام نعمة قريط، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة الماجستير، قسـم المحـــــاسبة، جامعـــة دمشق، سوريـــــــــا، 2005،ص ص86-87.

جديدة لم تكن ظاهرة سابقاً، ولمعرفـــــة أي ـــــة تغيرات في المخاطر المحددة سابقـــــــا.

ومن الأساليب الشائعة لتحديد المخاطر ما يلي :

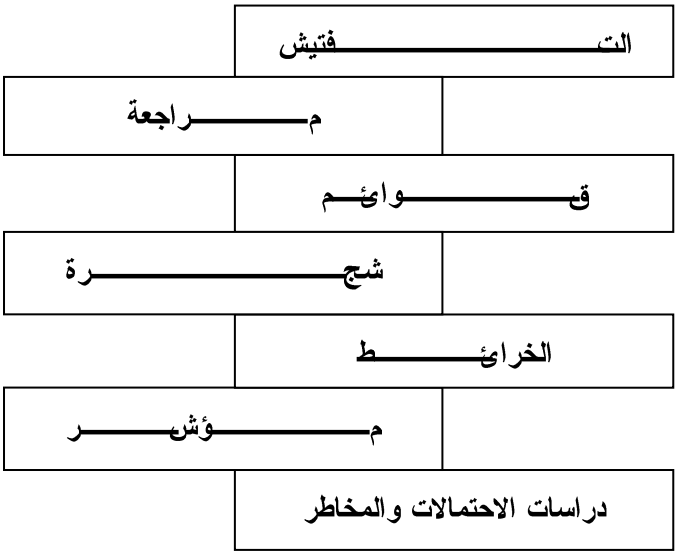
- **التحديد المعتمد على الأهداف** : أي انه حدث يؤثر بشكل سلبـــــي عـــــلى تحقيـــــق أهـــــــــــداف المـــــــمؤسســـــة يعتبـــــر خطر.

- **التحديد المعتمد على التصنيف** : وهو عبارة عن تصنيف جميع المصـــــادر المحتملـــــة للمخاطـــــــر، حيث يمكن تصنيف هذه المصادر أو الأنشطة الرئيسية أو العوامل المولدة للمخاطر.

- **العصف الذهني** :هو تقنية مفيدة تستخدم في تحديد مجموعـــــة واسعـــــــة مـــــن المخاطـــــــر بشكـــــــل أولـــــــي ومبـــــدئي وخاصة في المشاريع الكبيرة أو الجديدة أو الفريدة من نوعهـــــا، ويقصـــــد بالعصف الـــــذهنـــــي الآراء والأفكـــــار التي تستنبط من خبرات ومهارات فريق عمـــــــل المخاطـــــــر، والهـــــدف منـــــــه تبادل الأفكـــــار لتغطيـــــة جميـــــع المخاطـــــــر المحتملة بدون استثناء وبدون إصدار أحكام حول أهميتها في المراحـــــل الأولية لتحديد المخاطر. - **قوائم المخاطر السابقة** :هي قوائم موجودة مسبقـــــــــــا تضـــــم مختلف المخاطـــــــر الهامة والشائعة في المؤسسة وتكون مستخلصة عادة من المخاطر النظامية والقياسية للمشاريع السابقة والمنشآت المماثلة، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة في تحديد المخاطر،[1] وتستخـــــدم لتخفيف الجهود والضغـــــوط عـــلى فريـــــق العمـــل المسؤول عن عملية إدارة المخاطر، وتكون مفيدة في تحديد مخاطر الأنشطة الروتينية و التي تتكرر بشكل دوري ومنتظم.

[1] عطا الله احمد سويلم الحسبان، مرجع سابق، ص118.

الشكـــــــل رقـــــم(07): طـــرق مستخدمة في تحديـــــد الخطـــــر



المصدر: خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص16.

2- قياس المخاطـــــــــــر

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بكل نشاط ، تكون الخطوة التالية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخـــــاطر يجب أن ينظـــــــــــــــر إليه بأبعـــــــاده الثلاثـــــــــــــــــة ، والمقصود هنا أن المخاطـــــــــــــــــر قـــــــد تم تقييمها وترتيبها حسب الأولويات وبالاعتماد على المعايير الحجم أو النطاق أو احتمال الحدوث[1]. والقياس الصحيـــــــــــــــح لكـــــــل هذا يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المخاطر.

3- ضبـــــــــــــط المخاطـــــــــــــــر

[1] كارين أ.هورشر، عطا الله وارد خليل وزميله، **أساسيات إدارة المخاطر المالية** ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص65.

بعد تحديد وقياس المخاطـــــــــــــــــــــــــــر تأتـــــــــــــــــــــــي الخطـــــــــوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر، حيث ان هناك ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر ذات الأهمية، وهـــــــــــــــــــــــي تجنب هـــــــــــــذه المخاطـــــــــــــــــــــــــــــــر، أو تـــــــــــــقليل المخاطر، أو إلغاء أثر هذه المخاطر[1] .

أ- **تجنب المخاطـــــــــــــــــــــــــــــــر** :الـــــــــــــــــــــــــــخيار الأخـــــــــــــــــــــــــي المتـــــوفـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــر لدى المؤسسة هو تجنب المخاطر مـــــــــــــن خـــــلال تجنب الظروف أو الأحداث التي ممكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة تحملها.

ب- تقليل المخاطـــــــــــــــــــــــــــــــر: أو تخفيفها، يتم التعامل مع عدد كبير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق نظام رقابـــــــــــــــــــــــــــة فعـــــــــال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول، أو من خلال الاحتياط مـــــــــــــــن هـــــــــــــــذه المخاطر أو التغطية باستخدام المشتقات المالية، ويتم ذلك بأساليب مختلفة:[2]

- **النقل أو التحويل :** هو وسيلة تقـــــــــــــــــــــــــــــوم من خلاله الإدارة بتحويل آثار المخاطر إلى طرف آخر، وأوضح مثال على ذلك عقود التأمين لدى شـــــــــــــركات التأمين، وهو خيار جيد ويُنصح به لمعالجة المخاطر المالية أو مخاطر الأصول.
- **المشاركـــــــــة:** ويتـــــــم هـــــــــذا الخيـــــــــار مـــــــن خـــــــلال مشاركـــــــــــــــــــة طـــــــــــــــرف آخر أو أكثر بمخاطر معينة، ويعتبر هذا الطرف غالبا

[1] منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في إدارة المخاطر**، منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003، ص28.

[2] Bernard Barthélémy, Philippe Courrèges , **Gestion des Risques**, 2ed, Ed d'organisation, Paris, 2008,P102.

شريك مغامـر أو مضارب يتحمل جزء من الخسائر المحتمـــــــــــــــل حدوثها مـــــــــــــقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق أرباح.

جـ- إلغاء اثر المخاطر :أو تحمل المخاطر، أو الاحتفاظ بها، وتختار الإدارة هذا الخيـــــار فـــــي حالة المخاطر المحدودة والقليلة التأثير، أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الخسائـــــــــــــر المـــــمتوقـــع حدوثها في حالة وقـــــــوع الخطـــــــر، ويجب عنـــد اعتماد هذا الخيـــار إجـــــراء المراجعة المستمرة للمخاطـــــر فـــــي حـــــال حدوث ظروف طارئة أدت إلى زيادة درجة تأثيرها مما قد يتطلب معالجتها بطريقة أخرى[1] .

4- مـــــراقبـــة المخاطـــــــــر

على المؤسسات أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الوقت والأهمية أن تكون قادرة على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لديها.[2] فمن خلال تعريف عمليـــــة إدارة المخاطـــــــر أنهـــــا عمليـــــــة منطقيـة ومنهجية تطبق أساليب وإجراءات متعلقة بالبنود ذات العلاقة بالمخاطر فهي بالضرورة تتضمن ما يلي: [3]

- إنشاء نطاق تسيير المخاطر.

-التحديد والتحليل للمخاطر المرتبطة بأي نشاط ، عملية ، وظيفة، مشروع، منتج ، خـــــــــــــــدمة أو أصـــــل داخل المؤسسة.

---

[1] بوشنافة أحمد، طارق جمول، **إدارة الخطر بشركات التامين ومتطلبات تفعيلها** ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني، الشلف، الجزائر، يومي26/25 نوفمبر 2008، ص07.

[2] عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، **تقييم وإدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008، ص43.

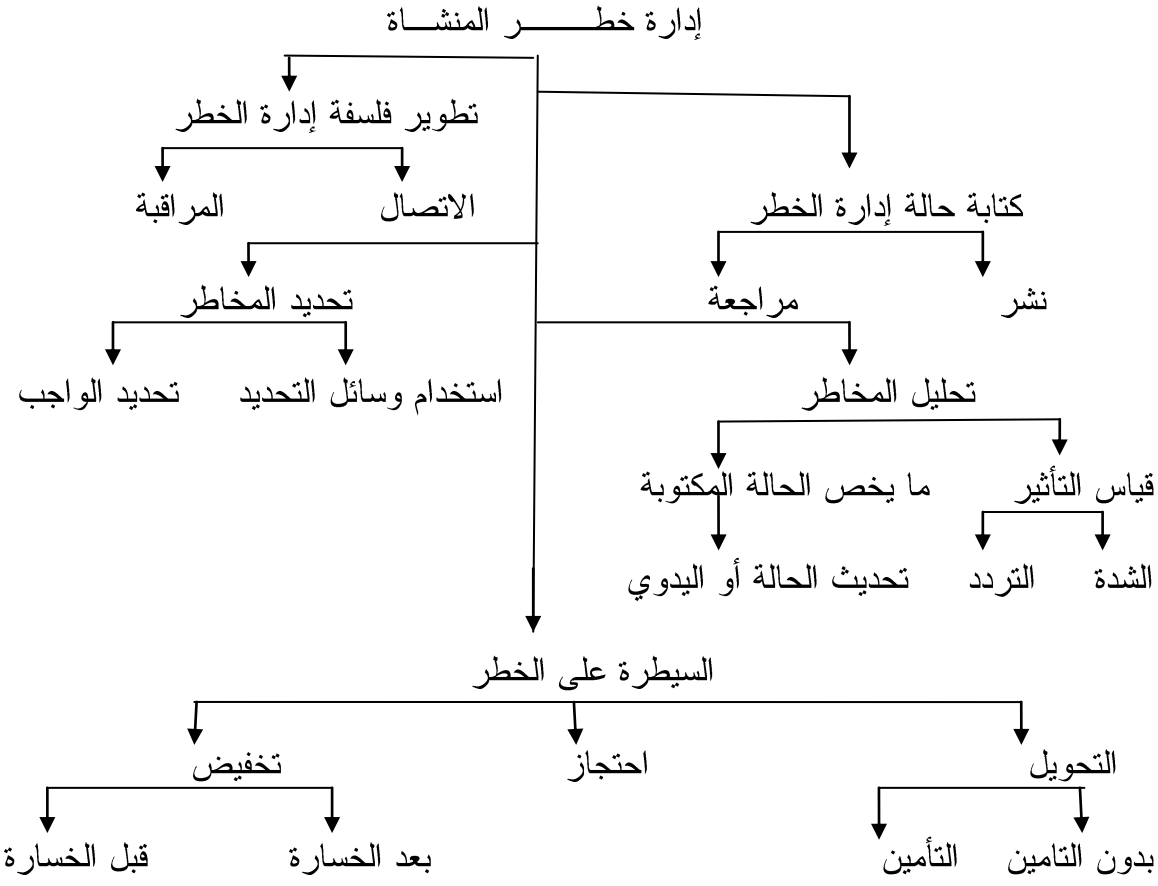
[3] The Institute of Interne Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards), 2010, P04.

-التقىىم والمعالجـــــــــــة للمخاطـــــــــــر المرتبطـــــــــة بـــــــأي نشـــــــاط، عملىة، وظىفة، مشروع، منتج ، خدمة أو أصل داخل المؤسسة.

-المتابعة والمراجعة المستمـــرة لإدارة المخاطـــــر.

-الاتصال والتشاور في جمىـــــــــــع مـــــــــــــراحـــــــــل عملىـــــــــــة إدارة المخاطـــــــــر مع التسجىل والإبلاغ (التقارىر) على النحو المناسب.

الشكـــــــل رقـــــــم(08): طريقـــــة إدارة المخاطـــــــــــــر



المصدر: خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص22.

فـــــي الأخيـــــــــر نستخلـــــص إن إدارة المخاطر هي وسىلـــــــــــــــــــــــــــــــــــــة نظامىـــــــة لتحـــــدى

المخـــــــــــــاطـــــر وتـــــــــــرتيب أولـــــــــــوياتها وتطبيق الإستراتيجيات للتقليل منها، وتتضمن هذه الوسيلة كل مـــــــــــــــــــــــــــــــــن الوقاية من المخاطر المحتملة والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية والعمل على تصحيحها، وهي عملية مستمـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــرة ويتم إشراك جميع الموظفين فيها وعلى جميع مستويات الأنشطة المختلفة.

المبحث الثالث: تسيير المخاطـــــــر وعلاقتـــــه بالتدقيـــــق الداخلـــــي

يتطلب تسيير المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على إدارة التدقيق اعتماد أهداف واستراتجيات وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر الـــــــــــــــــــــتي تتناسب مـــــــــــــــع الوضـــــــــــع المـــــــــالي المؤسسة وطبيعة مخاطرها ، ودرجة تحملها للمخاطر ، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تعريف تدقيق المخاطـــــــــــــــــــر والـــــــى مهامه المتعلقة بإدارة المخاطر كذلك إلى دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر.

المطلب الأول : تـــــــدقيـــــق تسيير المخاطـــــر

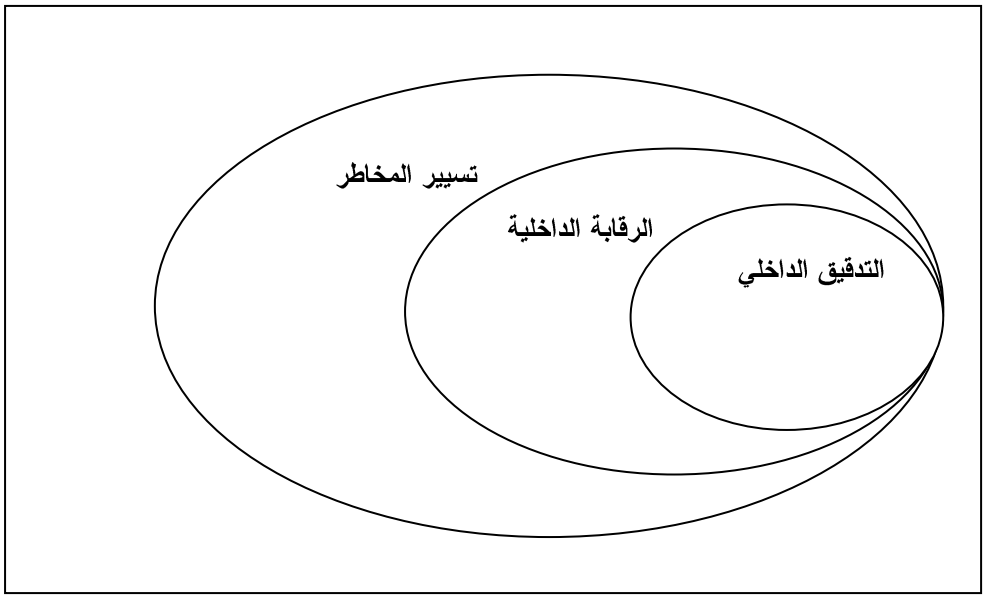
إن التدقيق الداخلي عبارة عن عملية متواصلـــــــــــــــــــــــــة يتم أداؤها دون انقطاع، تبعا للمنطق القائم على وجـــــــــــــود حالات الغش والأخطاء في البيانات المالية للمؤسسة وبالتالي يجب اكتشافها من طرف المدقق الداخلي.

أولا: تعريف تدقيق تسيير المخاطـــــــر

هي عبارة عـــــــن مـــــــــراجعة تفصيليـــــــة ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير مـــا إذا كـــــانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم.[1]

إن المفهوم الذي ربط وظيفة التدقيق الداخلي بعملية تسيير المخاطر له أبعاد عديدة، وذلك من خلال إنشاء آليات لتقييم النتائج، وتنفيذ سياسات جديدة ترتكز عـــــــــــــــلى ثقافـــة إدارة قوية تدمج جميع مجالات النشاط للحصول على أفضل نظام داخلي بالمؤسسة.

الشكـــــــل رقـــــم(09): العلاقة بين إدارة المخاطـــــــر والرقابة الداخلية



المصدر: Anita Campion, <u>Améliorer le contrôle interne</u> ,Guide pratique à l'usage des institutions de microfinance, *Canada*,2000, p03.

ثانيا: مـــراحل تـــــدقيق إدارة المخاطـــــر

[1] طارق عبد العال حمادة، مرجع سابق، ص120.

سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم التدقيق الداخلية أو بواسطة مدقق خارجي فان العملية تشمل بوجه عام الخطوات التالية:

1- تدقيق أهداف وإجراءات إدارة المخاطـــــر:

إن بداية عملية مراجعة إجراءات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى عندما لا يكون لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فان تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا. وبعدمـــا يتـــم الـــتعرف عـــلى أهـــداف البـــرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما مراجعـــة لمـــوارد المؤسسة المالية وقدرتها علـــى تحـــمل الـــخسائر المعرضة لها[1]، والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهـــداف الـــبرنامـــج متمـــاشية مـــع مـــوارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف تسيير المخاطر معيبة وقاصرة يتم صياغـــة أهـــداف جـــديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تنـــاقض أو تعـــارض بين الـــتطبيق والـــسياسة ينبـــغي التوافق بين الاثنين، إما بتغيير الأهداف أو تـــغيير أسلوب المؤسســـة في التعامـــل مـــع مخاطره ـــا، وفـــي تـــلك الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحـــة ينبغـــي تقديم توصية بأن تصوغ المؤسسة فلسفتها فيما يتصل بإدارة المخاطر عن طريق تبني سياسة إدارة مخاطر رسمية.

2- التعـــرف علـــى الأخطار التي تواجه المؤسسة:

[1] Kathrine J. Mach, Simon K .Allen ,**Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes**, The Professional Practices Framework for Internal Auditing ,US, 2003,p143.

بعد الانتهاء من تحديد الأهـــــداف تكـــــون الخطـــــــوة التـــالية هـــــي التعرف على أخطار المؤسسة الحالية والتقنيات المستخدمة في التعرف على المخاطر في مراجعة إدارة المـــــخاطـــــــر هـــي فـــــي جوهـــــرها نـــفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر من عملية إدارة المخاطـــــر وهـــــــي تـــــعمل بمثابـــــة عملـــــية مـــــــراجعة لإجراءات التعرف التي طبقت في الماضي، وفي حـــالة إغفـــال وتجاهل الأخطار الرئيسية ينبغي على التدقيق الداخلي أن يتعرف على المقـــــاييس الممكن استخـــــدامها للتصـــدي لـــــها بأنسب الـــبدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التعرف عليه سابقا ينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.

3- تقييم قرارات التعامل مع كل خطر:

بعد أن يتم التعرف على المخاطـــــر التي تواجـــــــــه المؤسســـــة وقياسها يـــــدرس المدقق الـــــداخلي المـــــداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر كاستخدام، تفادي، تقليل المخاطر، كما ينبغي أن تـــــــدرس أيضا مـــــا إذا كـــــان أي مـــن المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها.

4- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة:

الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من ت ـــــدابير التحكم في الخسارة وتـــــــــمويل

الخسارة. كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية قد نصت في هذا الصدد في المعيار (رقم 2120 إدارة المخاطر) على ما يلي:

- على نشاط التدقيق الداخلية تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.

- على نشاط التدقيق الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بنشاط المؤسسات، عمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات وهذا بتقييم[1]:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.
- فعالية وكفاءة العمليات.
- حماية الأصول.
- الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.

- على نشاط التدقيق الداخلية تقييم احتمالات حدوث الاحتيال والغش، وكيفية إدارة المؤسسة لهذه المخاطر.

- أثناء أداء المهمة الاستشارية على المدققين الداخليين الإبلاغ عن المخاطر بما يتفق مع أهداف المهمة كما يجب الانتباه إلى المخاطر الكبيرة.

- على المدققين الداخليين إدراج المعارف التي اكتسبوها حول إدارة المخاطر خلال قيامهم بالعمليات الاستشارية في تقييم إجراءات إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة.

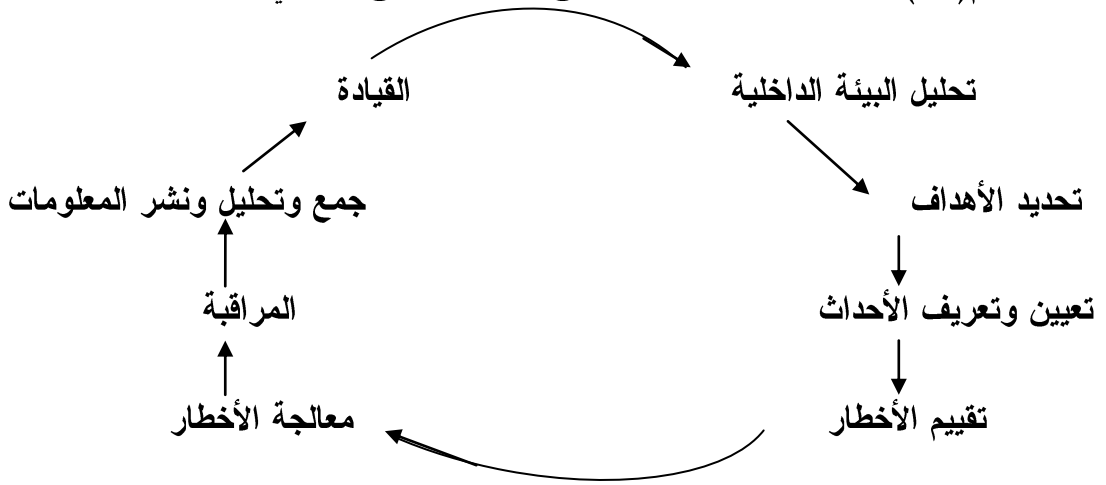
- عند قيام المدققين الداخليين بمساعدة الإدارة في إدارتها للمخاطر أو تحسين إجراءاتها، عليهم رفض أي مسؤولية أمام الإدارة فيما يخص إدارة المخاطر.

[1] حامد طلبة محمد أبو هيبة، مرجع سابق، ص46.

5- التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج:

عادة ما يتم إعطاء مراجعة تسيير المخاطر الصبغة الرسمية وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائـــــج التحليـــــل ويطـــــــرح توصيات بإجـراء تغيرات وتعديلات لتحسين برنامج تسيير المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة التدقيق وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

الشكل رقم(10): مراحل تسيير المخاطر وفق وظيفة التدقيق الداخلي



المصدر: Roland De Meulder, L'Audit Interne vs. La Gestion des Risques.roland.meulder@wanadoo.fr

مـــــن خلال هـــــــذا الشكـــــــــل نجد أن الخطـــــــة التي يرتكز عليها التدقيق الداخلي في عملية تسيير المخاطر تبدأ بتحليل البيئـــــــــة الداخليـــــــة ، وباستعمال تحليل SWOT الذي يقدم للمؤسسة تحليل شامل لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، والجـــــــدول التـــــــالي يوضـــــــح بعض مـــــــن الأوجـــــــه الرئيسة بالبحث والتدقيق عند تنفيذ تحليل SWOT :

الجدول رقم(02): تحليل البيئة الداخلية

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية مميزة	تسهيلات مهملة للعملاء
معرفة جيدة بالمشترين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعانة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	عدم القدرة على تحولي المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

المصدر: عبدلي لطيفة، مرجع سابق، ص77.

المطلب الثاني: مهام دائرة التدقيق الداخلي بالاعتماد على تسيير المخاطر

إن الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطـــــــــــــــر، ويعد هذا الدور بمثابة ضمانات موضوعية تقدم إلى مجلس الإدارة بشان فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في الـــــــــــــمؤسسة، والتـــــأكيد على أن مخاطر التدقيق تدار بشكل مناسب، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال أشار معهد المـــــــــــدققين الـــــــــــــــــــداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها وهي:[1]

- إعداد وتقييم الفحوصات الرقابية للوحدات.
- القيام بمراجعة مستقلة للأنظمة في الوحدات للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة وتعمل بالشكل الصحيح.
- تزويد دائرة مخاطر العمليات بنتائج فحوصاتها وأي ضعف أو نقص في هذه الإجراءات.
- تضمين تقريـــــــــــر التدقيق عن أقسام المؤسسة المختلفة ملخص للبيئة الـــــــــرقابيـــــــــــة

[1] هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، 2004، ص215.

بالوحـــــــدة بالاعتماد على فحص النظام وكذلك معيار التقييم .

– تتولى الدائرة إعداد خطة التدقيق على مختلف أقسام المؤسسة بالاعتماد على المخاطر وتصنيف الوحدات حسب معيار التقييم.

– التأكد من أن إدارة المخاطر بالمؤسسة تعمل بكفاءة عالية وتلبي المتطلبات العالمية والسلطات الرقابية بهذا الخصوص.

المطلب الثالث: دور التـــــــدقيق الـــــــداخلي في تقيـــــــم المخاطـــــــر

حتى تستطيع إدارة التدقيق الداخلي تقييم المخاطر بالشكل الصحيح لابد من توفر هيكلية واضحة لكل من درجة التأثير من جهة ، ودرجة احتمال حدوث الظروف والأحداث المسببة للمخاطر من جهة أخرى حيث يمكن أن يتم تصنيف درجة التأثير أو الأثر السلبي الذي سيخلفه حدوث خطر معين .

تعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ أساسي وهو تقييم وتقدير المخاطر تبعا لبعدين أساسيين هما: [1]

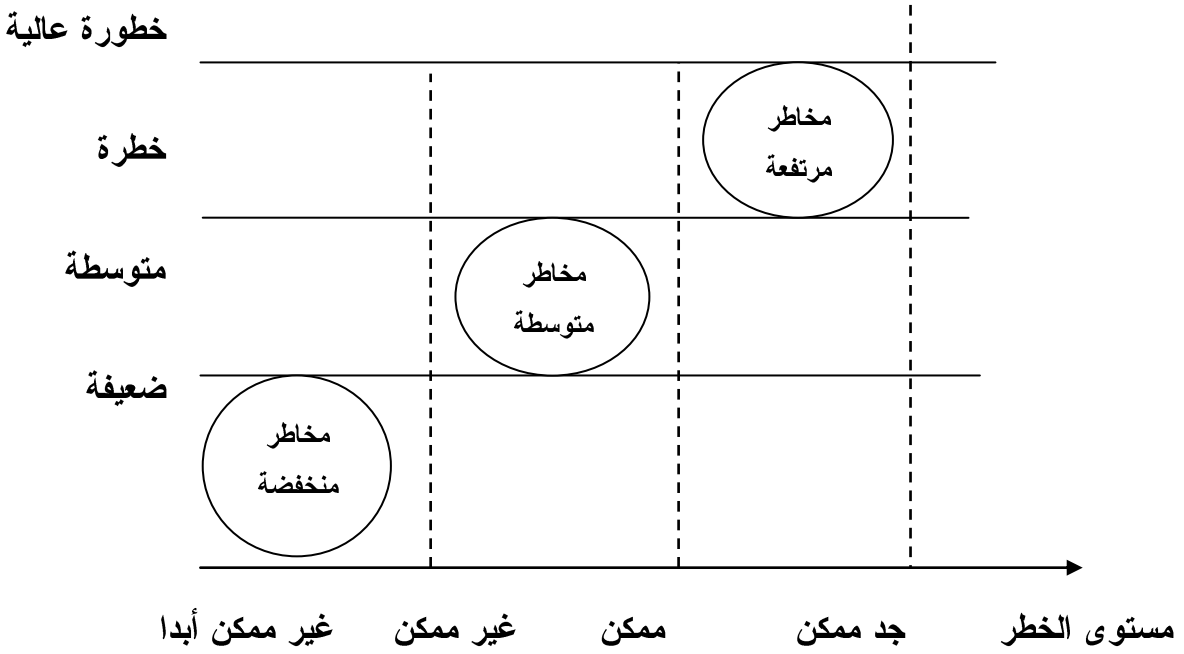
– تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال المؤسسة.

– تقدير درجة احتمال أو إمكانية حدوث هذا الخطر.

الشكل رقم (11): تقييم المخاطر

حجم تأثير الخطر

[1] D. Jacqurs Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 6ed, d'organisation, paris, 2007, p138.



المصدر:من إعداد الطالبة.

فمن خلال هذا الشكل يتضح انه بالنسبة للمخاطر التي من الممكن أن تسيطر عليها الإدارة العليا، فهي تحدد فيما إذا كانت ستقبل بهذه المخاطر أو أن تحدد الدرجة التي ترغب فيها بالسيطرة على هذه المخاطر من خلال إجراءات رقابية إضافية، وفي نفس الوقت تكون على عـــــــــلم بدرجـــــــــة تكـــــــــرار حـــــــدوث هـــــــذه المخاطر، فكل مستوى معين من هذه المستويات من المخاطر تتعامل معه المؤسسة بطرق مختلفة وفي أوقات محددة.

– إن قيام المدقق الداخلي بعملية تقييم المخاطر من اجل اتخذ قرارات بشان دليل الإثبات الواجب استخدامه في عملية التدقيق وكذلك الغرض منه اقتراح تصحيحات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية.[1]

[1] هشام عبد الحي السيد، **نماذج الرقابة الداخلية في المؤسسات**، مجلة الدورية العلمية للمحاسبين ، الكويت، العدد14،2008، ص18.

1 – مكونات مخاطر التدقيق:

أوضحت معايير التدقيق في المعيار الذي يختص بالرقابة الداخلية وتقييم المخاطر والصادر عن مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولية على أن مخاطر التدقيق تكون مما يلي:

– **المخاطر الضمنية :** وهي تعبر عن المخاطر وعن قابلية حساب معين للتحريف بشكل جوهري، في ظل عدم وجود إجراءات خاصة بالرقابة أو وجود جملة من الأخطاء المرتبطة بالنظام المحاسبي أو عدم كفاءة القائمين على تشغيله.[1]

– **المخاطر المرتبطة بإجراءات التدقيق:** يقوم المدقق بتقديم كل القيود والدفاتر والسجلات والبيانات بغية الوصول إثبات صحة المعلومات التي قام بتدقيقها أي التأكد التام . إن اعتماد المدقق لمختلف أنواع إجراءات التدقيق قد لا تمكنه من اكتشاف مواطن الانحرافات ، ويرجع هذا القصور في تواجد هذه الأخطاء إلى:[2]

*الجهل بالمعايير المهنية لتدقيق الحسابات

*استعمال غير ملائم لإجراءات التدقيق عند تطبيقها

*الاختيار السيئ للعينة

– **المخاطر المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية:** يرتبط هذا النوع من الأخطار بمدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة، فهو ينتج بسبب

[1] عميروش بوبكر، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون نداخل المؤسسة** ، رسالة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2011، ص120.

[2] نفس المرجع، ص122.

عدم الاعتماد على دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية عنـد الـــــــتخطيط لإجراء عملية التدقيق من اجل تحقيق أهـــــــداف الـــــــــمؤسسة ، حيث نجد مـــــن أهـــــــــــم الأمـــــــــــور التي تعيق فهم نـــــــظام الرقابة الداخلية، هي حجم وتعقيد المؤسسة ونظام الحاسوب المطبق فيها، ونوع الضوابط الداخلية ، وطبيعة التوثيق في المؤسسة .[1]

2- تقييم مخاطر التدقيق:

عـــلى الـــــمدقق الـــــداخلي أن يقيم فيمـــا إذا كـــــانت الضوابـــــــط الـــــداخلية التي يرتكز عليها عمله تعمل كما هو مخطط ، وان يقيم الانحرافات على مستوى كل نوع مخاطر على حدا.

- **تقييم المخاطر الضمنية:** على المدقق الداخلي أن يحدد طبيعة أركـــان هـــذه المخاطـــر فـــــهي أهم الخطوات التي تمكنه من التدقيق وان يتأكد من مصداقية كافة البيانات بالمؤسسة، ولعل أهم هذه أركان هي:[2]

*بيئة المؤسسة (التشريع الجبائي، المنظومة المصرفية، المنازعات القضائية، الاقتصاد الوطني، الاقتصاد الدولي).

*النظام المحاسبي في المؤسسة (الطرق المحاسبية، المعالجة المحاسبية، المورد البشري، استخدام الإعلام الآلي).

[1] المعيار الدولي للتدقيق رقم(400)، **تقدير المخاطر والرقابة الداخلية**، ص116.

[2] عميروش بوبكر، مرجع سابق، ص104.

- **تقييم المخاطر المرتبطة بإجراءات التدقيق:** إن من الإجراءات المنهجية السليمة المتبعـــــــــــة مـــــــــن قبل المدقق الداخلي في تقييمه لهذا النوع من المخاطر المرتبط بقصوره في اكتشاف الأخطاء والغش، أن يتبع ما يـــــــــلي: *أن يتأكـــــد من كفاية الإجراءات المعتمدة .

*أن يتأكد من اعتماده الإجراءات الملائمة.

*أن يعنى بمستوى تنظيم مكتبه.

- **تقييم المخاطر المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية:** يتمكن المدقق الداخلي من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره وهذا بلكتشافه سوء أو عـــــــــدم الـــــــــتطبيق لـــــــــنقاط القوة، هذا بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها عند تقييمه الأولي لنظام الرقابة الداخلي، ففي تقييمه هذا فهو يعتمد على تسليط عملية الفحص والتحقيق على مواطن الضعف في نظام الرقابة الداخلية .[1]

[1] غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصرة من الناحية النظرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص217.

الخلاصـــــة:

الغاية من إدارة المخاطر هي تخفيف احتمالات حدوث الخسائر، وتخفيض النتائج المالية للخسائر عند وقوعها، ولتحقيق ذلك لابد من إجراء عدد من الخطوات الأساسية تبدأ بتحديد جميع المجالات والأنشطة التي تكون عرضة للمخاطر بالمؤسسة، وبعد التعرف على المخاطر المختلفة تبدأ عملية تقييمها من خلال قياسها بشكل كمي ومعرفة حجم الخسائر المتوقع، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة التعامل مع هذه المخاطر و كيفية الاستجابة لها.

والمـــــــــــدقق الداخلي هـــــــــــو العنصـــــــر الفـــــــعال في إدارة المخاطر، حيث يستطيع الوصول إلى العديد من البيانات والمعلومات التي من شأنها تقليل المخاطر بنسبة كبيرة ، ويلعب التـــدقيق الـــــــداخلي دور أساسي فـــي عمـــــلية التقييم من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمـــــــــــة فـــــــــــي تقديـــــــر حجم المخاطر واحتمال حدوثها، وإعادة احتساب التقييم والتأكد من صحته، لتقديم تأكيد معقـــــــــــــول للإدارة بـــــــــــأن

الـــــــــــــــــــــتقييم الـــــــــــذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر تم بالشكل الصحيح.

وهنا تأتي المرحلة الأخيرة وهي كيفية استجابة لإدارة للمخاطر والتعامل معهـــــــا، حيث مـــــــمكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر، أو تجنب الخـــــــــــــــطر، أو التخفيف من هذا الخطر استنادا إلى درجة احتمال حدوثه، ودرجة تأثيره، ويلعب التدقيق الداخلي في هذه المرحلة دورا هاما من خلال تقديم المشورة والنصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار.

تمهيـــــــد :

بعـــــــــد أن تـــــــم التطـــــــــــرق للإطـــــــــــار النظـــــــــري للـــــتدقيق الـــــــداخلي، وكيف يساهـــــــم فـــــــي تحديد المخاطر، وفـــــي تقييم إجـــراءات تسيير المخاطـــــــــر الخـــــــاصة بالـــمؤسسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مجموعـــــة من المدققين الداخليين بمؤسسات مختلفة، تـــــم تقسيـــــم هـــــــــذه المؤسســـــــات إلـــــى مؤسسات القطاع العام والى مـــؤسسات القطاع الخاص، من اجل دراسة الفرق بينهما في إمكانية الدور الذي يلعبـــــه المدقق في تسييره لمخاطر الـــمؤسسة بالعنايـــــــــة التامـــــة، وتناولنـــــا كـــــــذلك وصفًـــــــا لمنهج الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمـــــة وطـــــرق إعـــــداده ـــــا، وصـــــــــدقه ـــــا وثبـــــاته ـــــا، ومـــــــن خـــــلال هـــــــذا الفصـــــل سنحـــــــاول الـــــــــتعرف عـــــــلى المؤسسات محـــل الدراســـة والـــــدور الـــــــــذي يســـــــاهـــــــم بـــــه الـــــــمدقـــــق الـــــــداخـــــلي في عملية تسيـــير المخاطـــــر انطلاقـــــا من المباحث التالية:

الـــــمبحث الأول:. تـــــــقدىم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

في هـــــــــذا المبحث سنحـــــــــاول الـــــــــتعرف عـــــــلى الـــــمؤسسات محل الدراسة الميدانية ، ذلك من خلال الإطلاع على طبيعة نشاط كل منها ومكونات الهيـــكل الـــــــتنظيمي لها، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكننا من أخذ فكرة عن المؤسسات الخاصة و العمومية المتواجدة بولاية بسكرة.

الـــــمطلب الأول: تقديم مـــــــــؤسسات القطاع العام

إن كلا من المؤسسات التابعة للقطاع العام لها سياساتها الخاصة، وانطلاقا من هذا المطلب سيتم دراسة كلا من المؤسسات التسيير السياحي، والنسيج والتجهيز.

الفـــــــــرع الأول: تقديم مؤسسة التسيير السياحي

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

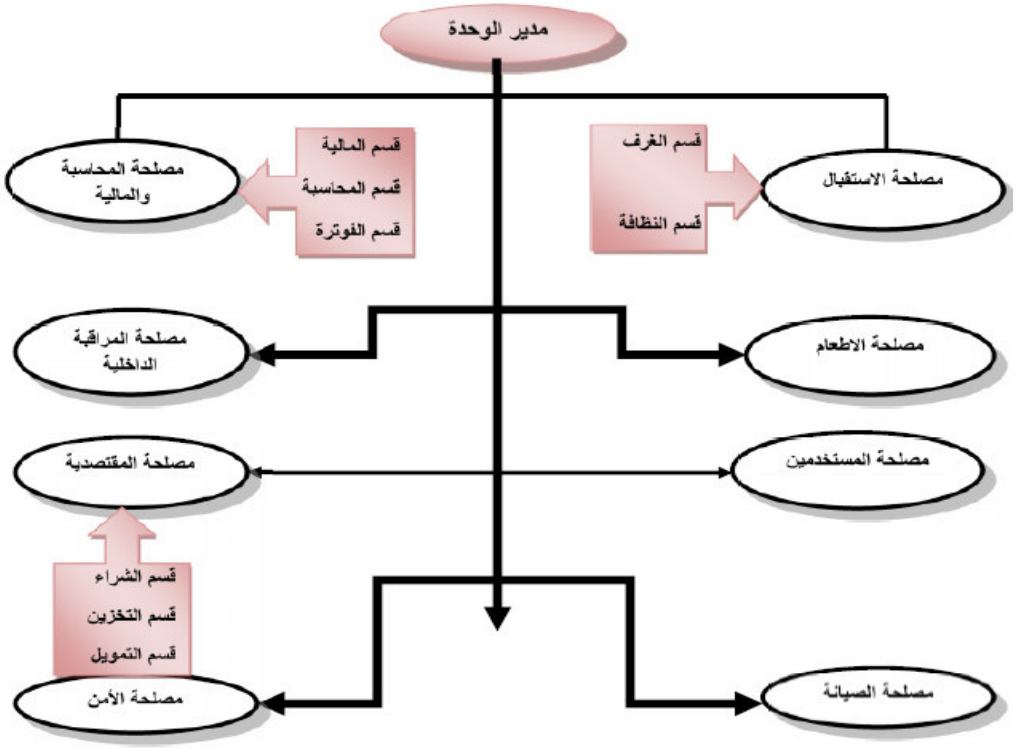
1. تعريف المؤسسة:

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

2. الهيكل التنظيمي لوحدة الزيبان/ بسكرة:

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

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لوحدة الزيبان/ بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفـــــــرع الثاني: تقديم مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB بسكرة

ظهـــــــرت الـــــــــــمؤسسة الـــــــــوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية وكـــــــان إنشاؤهـــــــا عبـــــــارة عـــــــــن محاولـــــــــة الاستغنـــــــــاء عـــــن الخارج و السعي وراء النهوض بالوطـــــــــن.

1. تعـــــريف بالـــــــــــمؤسسة:

لقد جاءت مؤسسة الصنـــــــــاعات النسيجية نتيجة للمجهود الطويلة من أجل التخلص من التبعية الشبه تامة للخارج في ميدان المنتجات و استقرت المؤسسة على شكلها الحالي بالمراحل التالية:

- أفريل 1976 : أنجزت الدراسات من قبل " SENRI ".
- ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و شركة الألمانية " FAMATEX".
- ديسمبر 1977 : انطلاق الأشغال بعد تحقيق المستلزمات.
- ديسمبر 1978 : بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب.
- ديسمبر 1980 : وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاجي تجريبي.
- 11 افريل 1982 : الانطلاق الفعلي و الرسمي للإنتاج.

مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة رأس مالها الاجتماعي قدره 839000 ويتربع المركب على مساحة إجمالية تبلغ 12هكتار منها 50% مغطاة أما الطاقة البشرية المبرمجة فهي 1300 عامل موزعين على ثلاثة دوريات .

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة النسيج والتجهيز:

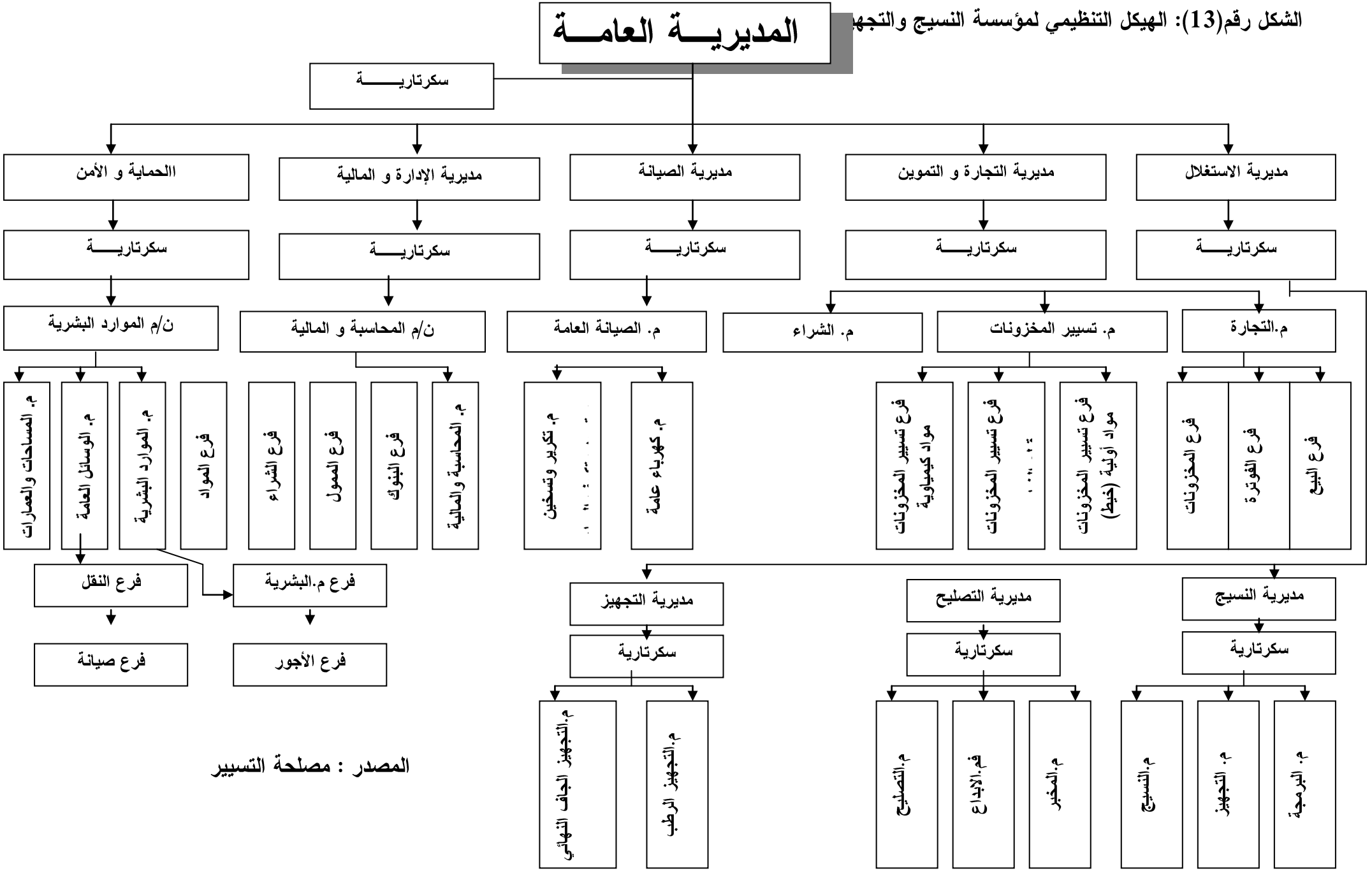
الهيكل التنظيمي لوحدة النسيج والتجهيز بسكرة " TIFIB" كما هو موضح في الشكل رقم (13)، عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و الوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى:

1- المديرية العامة : و هي أهم مديرية، تقوم بالإشراف و المتابعة و التنسيق على مختلف مصالح المؤسسة، و يترأسها مدير عام وهو المكلف بتسييرها خارجيا وداخليا، ويتمتع بمسؤولية كلية تجاه ممتلكات المؤسسة و أيضا يتخذ القرارات المناسبة.

2- الحماية والأمن : و يترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يسهر على حماية ممتلكات المؤسسة بجميع أنواعها من الناحية الأمنية.

3- مديرية الإدارة العامة: و يترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بتسييرها.

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهـ



المصدر : مصلحة التسيير

المطلب الثاني: تقديم مؤسسات القطاع الخاص

يحظى القطاع الخاص بنوع من التميز، فهو دائما أكثر تفوق منه عن القطاع العام ويعتبر منافس له، وبهذا عمدنا إلى دراسة كل واحد على حد، ففي هذا المطلب تمت الدراسة على مستوى ثلاثة مؤسسات مختلفة.

الفرع الأول: تقديم مؤسسة حدود سليم

تعريف المؤسسة:

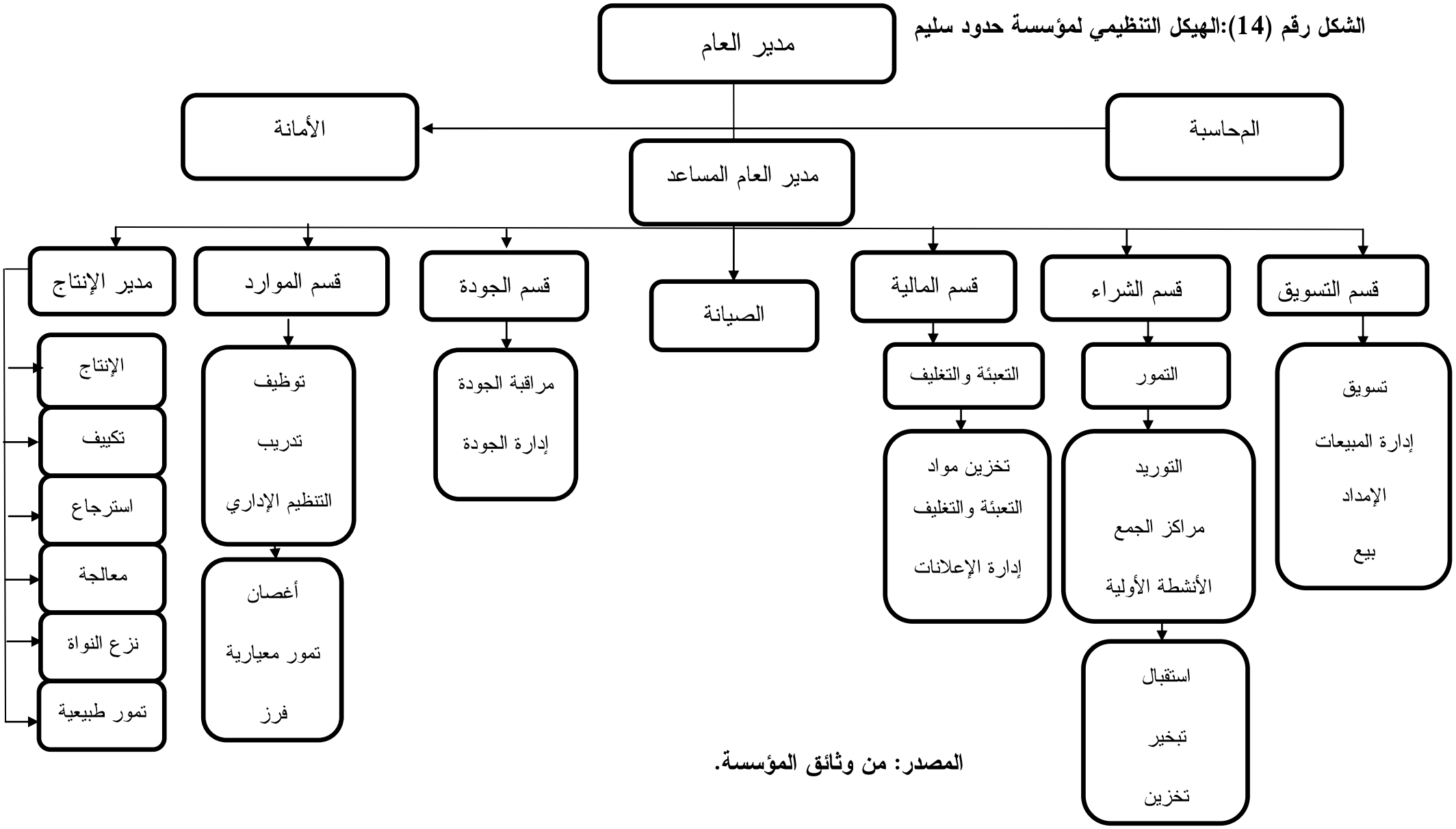
مؤسسة حدود سليم لإنتاج و تصدير التمور، تطمح إلى تطوير مختلف مهام مصالحها من أجل تحقيق الهدف المسطر من قبل المؤسسة، وقد اخترنا مصلحة المحاسبة والمالية كفضاء للدراسة.

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

1. هيكل تنظيم المؤسسة حدود سليم:

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

الشكل رقم (14):الهيكل التنظيمي لمؤسسة حدود سليم



المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: تقديم مجمع الإخوة عموري للأجر الأحمر وحدة الآجر العصري عموري الحاجب/ بسكرة

1. تعريف الوحدة:

تقع وحدة الآجر العصـــــــري عموري طريق باتنة ببلدية الحاجب (واد الماوية) ولاية بسكرة ، ذو طبيعة قانونية شركة ذات مسؤولية محـــــــدودة (S.A.R.L) ، انطلقت بها أشغال التهيئة في نوفمبر 1999م، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في 2003/04/15، بطاقة إنتاجية قدرت بـــ 70.000 طن سنويا من المواد الحمراء، أما فيما يخص منتجـــــــات الـــــــوحدة فـــــــهي تـــــــركز عـــــــــلى الآجـــــــــر مـــــــن نـــــــوع 8 ثقـــــب، و12 ثقـــب، وتقدر المساحة الإجمالية للوحدة بـــ20000م^2 وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحـــــة مغطـــــاة تقـــــدر بـــ 7580 م^2 خاصـــــة بالإنتاج.

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة، جزء يشمل مخازن إضافية والجزء الآخر موقف للسيارات ومختلف معدات النقل. وهي تشغل حاليا 270 عامل ، موزعين كما يلي :

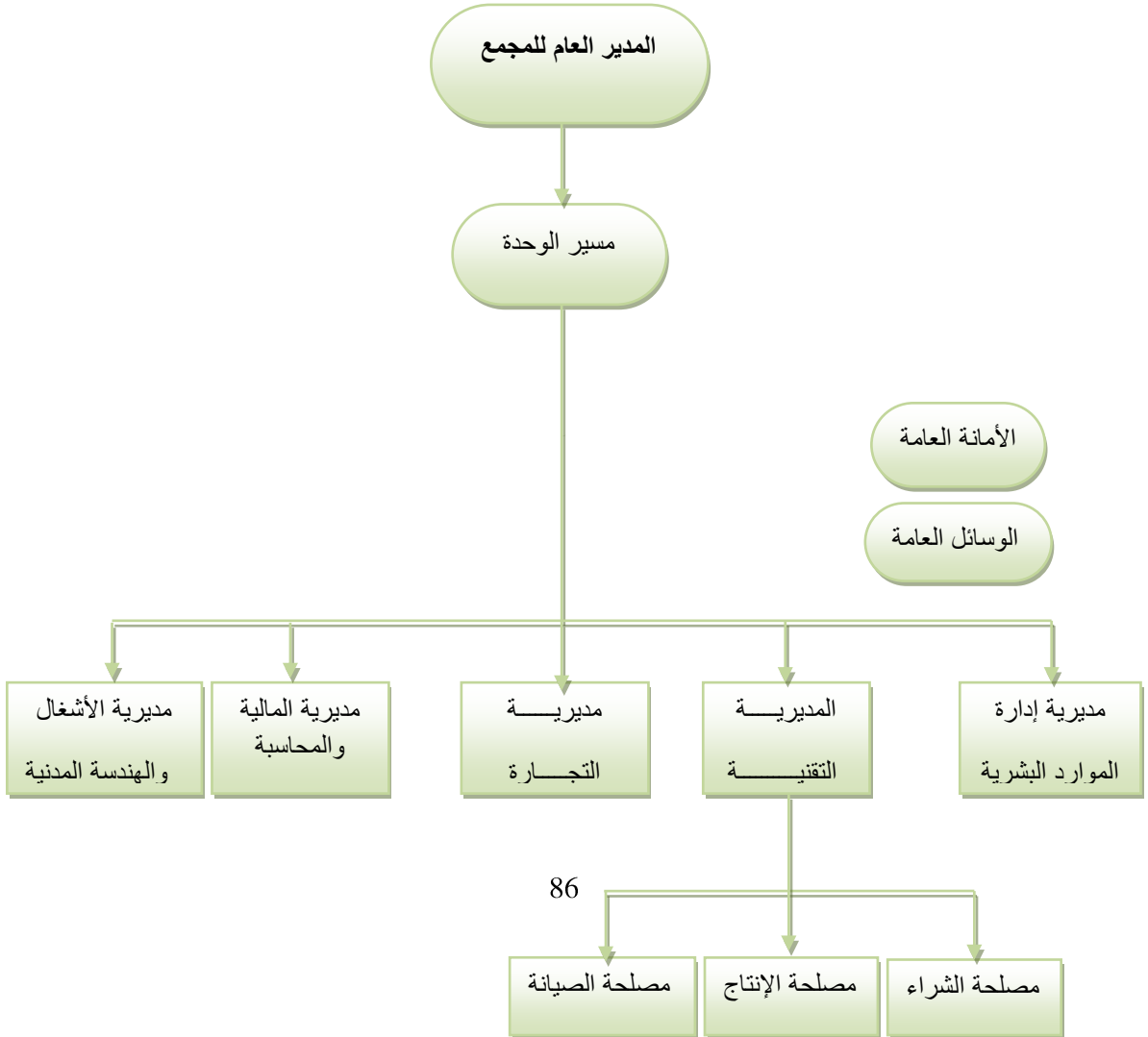
الجدول رقم(03) : توزيع العاملين بالوحدة الآجر العصري عموري الحاجب/بسكرة.

المستوى الوظيفي	العدد
الإطارات	11
أعوان التحكم	13
أعوان تنفيذ	121

المجموع	145

2. الهيكل التنظيمي لوحدة الإخوة عموري الحاجب/بسكرة: فيما يلي تقديم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (15) لوحدة الحاجب/ بسكرة:

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لوحدة الإخوة عموري الحاجب



المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفرع الثالث: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش/ بسكرة

1. تعريف بالمؤسسة:

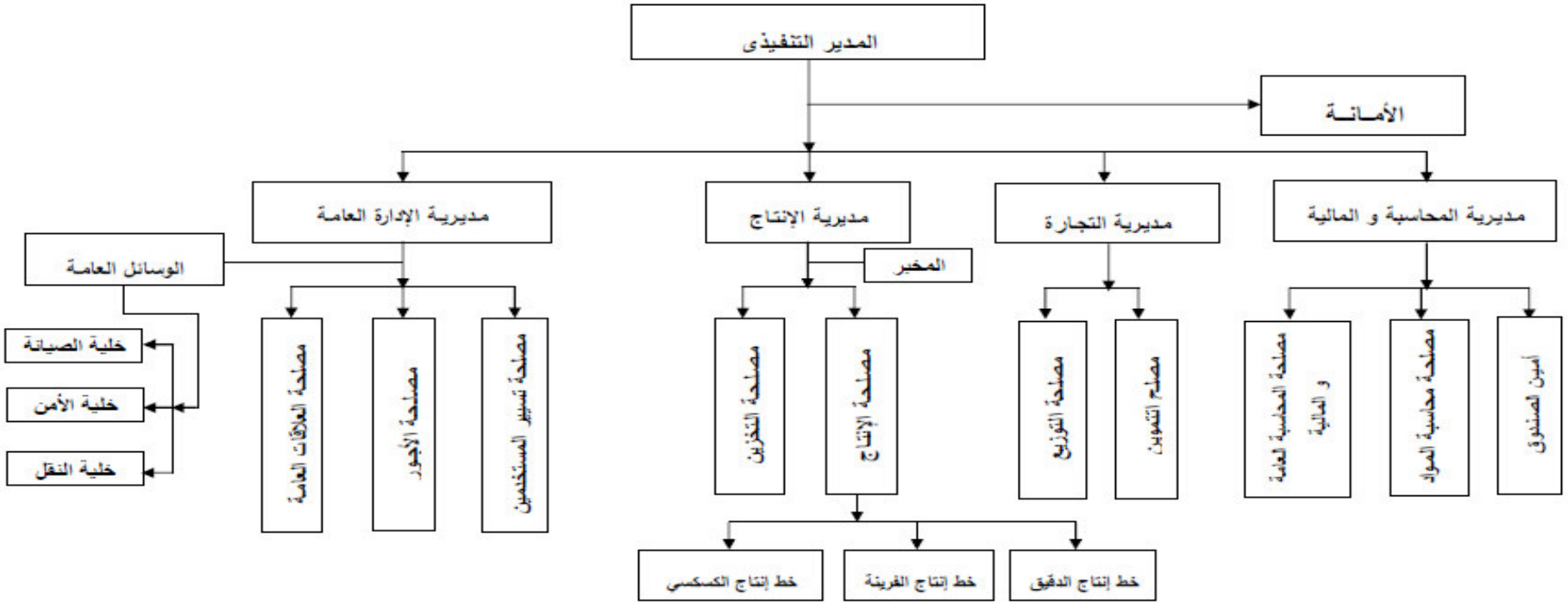
تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مـــــــال قـــــــدره 135 مـــــليون دينـــــــــار جـزائري، تقع بمنطقة النشاطات ببلدية (SARL) أوماش التابعة لدائرة أورلال ولاية بسكرة، وفـي 4 جـــــــوان 2007 تـــــم تحويـــــل الشكـــــل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلـــــــى شـــــركة ذات أسـهم (SPA)، وتـــم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ: 54225 م^2 ، منها 4920 م^2 مغطاة موزعة على كل من وحـــدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـــ 2850 م^2 ووحدة الكسكسي بـــ 2070م^2.

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح ، من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، و يوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة

خلال الزيارة الميدانية اتبعنا منهج الوصف والتحليل لعرض واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة وبعد تعريف كلا منها، وتقديم الهيكل التنظيمي الخاص بها، تجدر بنا الإشارة إلى وظيفة التدقيق الداخلي في كل من هذه المؤسسات، والتعريف بالمستويات التنظيمية لها.

أولا: وظيفة التدقيق الداخلي بمؤسسة التسيير السياحي وحدة الزيبان / بسكرة

إن وظيفة التدقيق الداخلي يقوم بها موظف لدى مؤسسة التسيير السياحي بسكرة ، باعتبار إن فندق الزيبان وحدة من وحدات المؤسسة ويقوم المدقق الداخلي بإجراء التدقيق الداخلي الذي تعرفه وثائق المؤسسة على انه " تنظيم مستقل وموضوعي ، يقدم تأكيدا على عملياتها ، ويوفر إرشادات لتحسين ، ويساعد على خلق القيمة، ويساعد المنظمة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم ممنهج ومنظم لعملية تسيير المخاطر والرقابة، وتقديم توصيات لتعزيز فعاليتها، وتهدف إلى رصد الإجراءات التصحيحية والوقائية" وتتمثل في التأكد من:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج.
- المحافظة على أصول الوحدة.
- الالتزام بالقوانين واللوائح.

وينطبق هذا الإجراء على سلك جميع عمليات التدقيق الداخلي وفقا للمعايير المهنية والأنظمة المعمول بها، ويغطي جميع الأنشطة وعمليات الوحدة محل الدراسة ولا يقوم المدقق الداخلي بعمله إلا بعد موافقة مجلس الإدارة والمدير العام على البرامج الذي يقترحها المدقق، وقبل البدء بعملية المراجعة يتم إعداد برنامج سنوي لعمليات التدقيق ويضم هذا البرنامج مختلف العمليات والجهات التي يرجع إليها لمباشرة عمله.

ثانيا: وظيفة التدقيق الداخلي بمؤسسة النسيج والتجهيز

في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؛ يقوم بوظيفة التدقيق الداخلي موظف يعمل في مديرية الإدارة والمالية، ويقوم المدقق الداخلي بإجراء التدقيق الداخلي، بإشراف المدير التنفيذي وفق مراحل هي:

- مرحلة التخطيط للتدقيق الداخلي: يقوم بها رئيس وحدة التدقيق. - مرحلة العمل الميداني: وتتضمن هذه المرحلة كلا من: الجلسة الافتتاحية، مراجعة الحسابات، الاجتماع الختامي.

- مرحلة الرد والرصد: وتتضمن هذه المرحلة: إعداد التقارير، متابعة المراجعة.

بداية وقبل البدء بعملية المراجعة يتم إعداد برنامج سنوي لعمليات التدقيق ويضم هذا البرنامج مختلف العمليات والجهات التي يرجع إليها لمباشرة عمله.

ثالثا: وظيفة التدقيق الداخلي بمؤسسة حدود سليم

إن المدقق الداخلي في مؤسسة حدود يقوم بالإشراف على مديرية المالية والمحاسبة ، فهو يراجع تجميع العمليات المالية والمحاسبية ويقوم كذلك بفحص الميزانية وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها، كما يقوم بالإشراف على حسابات الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية ، كما يقوم بعملية التقييم ومراجعة الحسابات المختلف للمؤسسة ويبقى أيضا على مساعد المدير العام في علاقاته مع المؤسسات الخارجية ، وتزوده بالمعلومات حول:

- التقارير الدورية.
- تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

رابعا: وظيفة التدقيق الداخلي بمؤسسة الإخوة عموري

في وحدة الإخوة عموري الحاجب/بسكرة، يأخذ المدقق الداخلي دور كبيرا في مراجعة وتدقيق حسابات الوحدة، كذلك يساهم في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة للمؤسسة والتسيير الحسن للعمل والعمال لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق بين مختلف المصالح.

إن الأعمال التي يقوم بها المدقق الداخلي تكون تحت إشراف الإدارة العليا للمؤسسة، ومتابعا من طرف مدير الوحدة التي يعمل بها ، فهو لا يقوم بأي عمل حتى يأذن له بذلك وعلى أن يتبع السياسات التي تنتهجها المؤسسة.

خامســـــا: وظيفـــــة التدقيق بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

إن وظيفة التدقيق بالمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تقوم على أساس المراقبة المستمرة لكل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البـــــــــرنامج الـــــــتجاري، ويقـــــــــــوم بهـــــــا شخـــــــــص يتـــــــــرأس مصـــــــلحة المحاسبة والمـــــــالية، يقوم بالمهام التالية:

- تقييم وإعداد القوائم المالية.
- إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية.
- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية.
- تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.
- متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التعرّف على المؤسســـــات محل الدراس ـــــة، و وحـــــداتها، وأيضـــــا نشاطه ا الإنتاجي، نحاول في هذا الم بحث التعرّف على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك من خلال تقديم أسباب اختيار تقسيم المؤسسات محل الدراسة، المتغيرات، والوسائل المعتمدة للقيام بهذه الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في إطار الدراسة

تتحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضـــــــوء طبيعـــــــــة البيانات المتوفرة حـــــــــول الـــــــــموضوع، وبما أن بحثنا يتعلق بتسيير المخاطر وجب استخدم أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، والإجابة عن أسئلتها وفحص فرضياتها، وهذا ما تم تبينه في هذه الدراسة، أين تم الاعتماد على أداتين لجمع البيانات فقد استخدمت المقابلة كوسيلة لجمع البيانات، وتم تدعيمها بملاحظة بشكل اقل نسبيا كوسيلة مكملة وذلك بالشكل التالي:

أولا: المقابلة

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهي تعرف بأنها: " محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ". [1] فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا، أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة. والمقابلة تختلف وفقا لدور الباحث، ففي بحثنا هذا قمنا بإجراء مقابلة مقننة والتي تطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة ، ولا تفسح مجال للشرح المطول ، وإنما يطرح السؤال ويسجل الإجابة التي يقررها المستجيب.

ثانيا:المـــــــلاحظة

إن الملاحظة هي الأداة الأقدم في جمع لمعلومات، وهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتهـــــــــا المادية والبيئيـــــــــــة [2]، ومتابعـــــــــة سيـــــــــرها واتجاههـــــــــــا وعلاقاتهـــــــــا بأسلـــــــــــوب عـــــــــــلمي منظم ومـــخطط وهادف

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص184.

[2] رجاء وحيد دويدري، **البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية**، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 317.

، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات. والواقع ان كلا من الاستبيان والمقابلة يتضمنان قدرا من الملاحظة ، ومن ثم يكن القول بان الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المتعمد في جمع البيانات.

ثالثا: عينة الدراسة

يمكن القول بأن عينة الدراسة تتكون من مجموعة من المدققين الداخليين بمؤسسات مختلفة ، غالبيتهم من الذكور ، وهي فئة متعلمة واعية يتوقع أن تشجع التطور المستمر ، وتتقبل وتستوعب دورها في التعامل مع مخاطر المؤسسة ، ومن الملاحظ هنا أن التخصص العلمي يلعب دورا جيدا في فهم المدققين لما يجب عليهم القيام به من تقديم خدمات تأكيدية واستشارية تساعد الإدارة العليا في عملية تحديد وتقييم عملية تسيير المخاطر أضف إلى ذلك فغالبيتهم يتمتعون بسنوات خبرة لا باس بها تتراوح بين 10و20 سنة مما يمثل مؤشرا ايجابيا حول مصداقية الإجابات التي يقدمونها.

المطلب الثاني: عرض أسئلة المقابلة

لقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة (الملحق01) على كلا من المدققين الداخليين بمؤسسات مختلفة، حيث تم تقسيم هذه المؤسسات إلى القطاعين العام والخاص ، وبناءا على هذا التقسيم سيتم تحليل هذه الأسئلة. ولقد عمدنا إلى هذا التقسيم من اجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

الفرع الأول: العلاقة بين تطبيق معايير التدقيق وبين تسيير المخاطر بالمؤسسات

من اجل الوصول إلى علاقة تطبيق معايير التدقيق وبين تسيير المخاطر بالمؤسسات، تم طرح مجموعة من الاسئلة على المدققين الداخليين.

الجدول رقم(04): العـــــلاقة بين تطبيق معايير التدقيق وبين تسيير المخاطر بالمؤسسات

الرقم	العبارات
01	يقوم المدققين الداخليين بأعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وإيصال المعلومات حول النشاط
02	يقوم المدققين الداخليين على توصيل نتائج المهمات إلى إدارة المخاطر في الوقت المناسب
03	يشترط فيمن يقوم بعملية التدقيق بأن يكون شخص مهني له القدرة على التنبؤ بالمخاطر
04	لدعم استقلالية أنشطة التدقيق الداخلي يجب أن يتم فحص الأداء من قبل لجنة التدقيق
05	التقارير التي يرفعها المدقق الداخلي توضح أن أنشطتهم تمت وفقاً لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

تحليل الجدول رقم(04):

أولا: مؤسسات القطاع العام: وبصدد معرفة العلاقة بين تطبيق معايير التدقيق وبين تسيير المخاطر من طرف المدققين في مؤسسات القطاع العام، تم التوجه إلى كلا من رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بمؤسسة التسيير

السياحي[1]، والى رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بمؤسسة النسيج والتجهيز[2]، فكل منهما أعرب على انه:

1. غالبا ما يقوم المدقق بجمع وتقييم وإيصال المعلومات حول النشاط بكل موضوعية.
2. لا يتم إيصال النتائج في الوقت المناسب إلى إدارة المخاطر.
3. على القائم بعملية التدقيق أن يكون شخص مهني، وليس بالضرورة أن تكون له القدرة على التنبؤ بالمخاطر.
4. في الغالب لا يتم فحص الأداء من قبل لجنة التدقيق.
5. لا تطبق معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي بحذافيرها.

[1] مقابلة مع السيد : رئيس مصلحة المراقبة الداخلية، بوحدة الفندقة الزيبان/ بسكرة ، يوم 08 ماي 2014.
[2] مقابلة مع السيد : رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، بمؤسسة حدود سليم / بسكرة ، يوم 17 افريل 2014.

ثانيا: مؤسسات القطاع الخاص: وبالتوجه إلى القطاع الخاص تمت مقابلة كلا من رئيس مصلحة المالية بمؤسسة حدود سليم[1]، ورئيس مصلحة المحاسبة بوحدة الإخوة عموري للأجر الأحمر [2]، والى رئيس قسم المالية

والمحاسبة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب[3]، تبين أن الإجابات كانت متقاربة ومتشابهة وهي كالتالي:

1. يقوم المدقق الداخلي بجمع وتقييم وإيصال المعلومات حول النشاط بكل موضوعية.

2. يعمل المدقق الداخلي على إيصال النتائج في الوقت المناسب إلى إدارة المخاطر.

3. من الأكيد أن يكون القائم بعملية التدقيق شخص مهني، و أن تكون له القدرة على التنبؤ بالمخاطر.

4. يتم فحص الأداء من طرف لجنة التدقيق، وكما أشار السيد رئيس مصلحة المراقبة والمراجعة الداخلية بوحدة الفندقة الزيبان انه، لا يقوم المـــــــــدقق بعمـــــله إلا بعد مـــــــــــوافقة مجلس الإدارة والمدير العـــــــــام حيث يستعين بالوثائق التاليـــــــة :

- المـــــــــــعايير الـــــــــــمهنية
- النظـــــــــــــام الأخـــــــــــلاقي
- ميثاق التدقيق الداخلي للمؤسسة
- جميع وثائق وإجراءات المؤسسة
- القوانين والانظمة

5. يقوم المدقق الداخلي برفع التقارير التي توضح أن أنشطتهم تمت وفقاً لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

الفرع الثاني: تحديد المخاطر

[1] مقابلة مع السيد : رئيس مصلحة المحاسبة ، بمؤسسة حدود سليم / بسكرة ، يوم 12ماي 2014.
[2] مقابلة مع السيد : رئيس مصلحة المحاسبة ، بوحدة الإخوة عموري للآجر الأحمر الحاجب / بسكرة ، يوم 08 ماي 2014.
[3] مقابلة مع السيد : رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب / بسكرة ، يوم 22افريل 2014.

حتى نتمكن من فهم طرق تحديد المخاطر تم إعداد مجموعة من العبارات، وتم طرحها على مدققي المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(05): تحديد المخاطر

الرقم	العبـــــــــــــارات
01	تعمل دائرة التدقيق الداخلي مع الجهة المسؤولة عن المخاطر من أجل تحديد المخاطر
02	يقوم المدقق الداخلي بإجراء المقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به
03	تتحمل دائرة التدقيق الداخلي جزء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر
04	تتعاون دائرة التدقيق الداخلي مع الإدارة العليا لتحديد المخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة المحتمل حدوثها ووضع الضوابط اللازمة للحد منها
05	يقوم التدقيق الداخلي بإعداد خطة تدقيق شاملة ويحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة

تحليل الجدول رقم(05):

أولا: مؤسسات القطاع العام

كانت الإجابة على النحو التالي:

1. يحاول المدقق الداخلي أن يكون على اتصال مع الجهة المسؤولة عن المخاطر ويحاول تحديد مصادر الخطر بالمؤسسة.

2. قد تكون هناك مقابلات مع بعض المستويات الإدارية المختلفة لتحديد المخاطر.

3. إن عملية تحديد المخاطر تفرض على المدقق تحمل جزاء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر.

4. في ما يخص تحديد الكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة فان دائرة التدقيق الداخلي تتعاون مع الإدارة العليا من اجل وضع الضوابط اللازمة للحد منها أو معالجتها.

5. تعمل دائرة التدقيق الداخلي على إعداد خطة كاملة وشاملة تحدد فيها مجالات المخاطر التي قد تمس جانب من جوانب أنشطة المؤسسة.

ثانيا: مؤسسات القطاع الخاص

تمت الإجابة كما يلي:

1. إن عمل المدقق الداخلي مرتبط بكافة الجهات في المؤسسة وخاصة الجهة المسؤولة عن المخاطر ، فهو يعمل على تحديد مواقع الخطر في المؤسسة ككل.

2. إن من اجل المتابعة المستمرة لكافة التغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة يتم بشكل دوري إجراء مقابلات مع المستويات الإدارية المختلفة لتحديد المخاطر.

3. يتحمل بالكاد المدقق الداخلي جزاء من مسؤولية وضع السياسات والممارسات والإجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر.

4. يقوم المدقق الداخلي بالتعاون مع الإدارة العليا من اجل تحديد الكوارث الطبيعية والأزمات والأحداث الطارئة ووضع الضوابط للحد منها.

5. تعمل دائرة التدقيق الداخلي على إعداد خطة كاملة وشاملة تحدد فيها مجالات المخاطر التي قد تمس جانب من جوانب أنشطة المؤسسة.

الفرع الثالث: تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر التي تهدد المؤسسة، تاتي مرحلة تقييم هذه المخاطر ولمعرفة كيفية التقييم، تم تحديد هذه العبارات.

الجدول رقم(06): تقييم المخاطر

الرقم	العبـــــــــــــــــارات
01	إن نشاط المدقق الداخلي يقيم عمليات إدارة المخاطر، ويساهم في تحسينها من خلال استخدام منهج منظم ومضبوط
02	تتوفر لدى قسم التدقيق الداخلي الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها
03	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر على كافة مستويات أقسام المؤسسة لمعرفة وتحديد أكثر الأقسام تعرضا للمخاطر
04	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم كفاية ومنطقية المعلومات التي تم الحصول عليها والتي ستستخدم في إدارة المخاطر
05	يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين

تحليل الجدول رقم (06):

أولا: مؤسسات القطاع العام

قدمت الإجابات على النحو التالي:

1. يسعى المدقق الداخلي إلى تقييم عمليات إدارة المخاطر، ويسعى محاولا تحسينها.

2. لا تتوفر الأدوات الكافية واللازمة لتحديد المخاطر.

3. إن المدقق الداخلي يحاول الإلمام بكافة المستويات وتحديد الأقسام التي تتعرض للمخاطر محاولا بذلك تقييمها.

4. نادرا ما يحصل المدقق الداخلي على المعلومات الكافية التي تستخدم في إدارة المخاطر.

5. إن مراجعة التقارير السابقة المعدة من طرف الإدارة ، والمدققين الداخليين، والمدققين الخارجيين، تكون في الحالات الاضطرارية المستعجلة، وبإذن من الإدارة العليا.

ثانيا: مؤسسات القطاع الخاص

تمت الإجابة على النحو التالي:

1. بعد تحديده للمخاطر يقوم بالضرورة بتقييم عمليات المخاطر، وكذلك فهو يساهم في تحسينها من خلال استخدام ضوابط محدودة.

2. تقدم إدارة المؤسسة لقسم التدقيق الداخلي الوسائل والأدوات اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها.

3. إن المدقق الداخلي يعمل على الإلمام بكافة المستويات وتحديد الأقسام التي تتعرض للمخاطر ومحاولة تحسينها.

4. بعد الحصول على المعلومات الكافية التي تستخدم في إدارة المخاطر يحاول المدقق التأكد من كفايتها.

5. يراجع المدقق الداخلي التقارير المعدة من طرف الإدارة، وكلا من المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين.

الفرع الرابع: دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر

عند هذه المرحلة يتبين فعالية التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر، لهذا تم إعداد هذه الأسئلة المبينة في الجدول ادناه.

الجدول رقم(07): دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر

الرقم	العبارات
01	يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم تسيير المخاطر في مجال تبادل المعلومات لتحسين عمليات تسيير المخاطر
02	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم احتمالات وقوع التزوير أو الاحتيال وكيفية مواجهة هذه الاحتمالات

03	يتولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة ينوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر
04	يعمل التدقيق الداخلي من خلال نشاطه الرقابي على تجنب المخاطر في المؤسسة
05	يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة أية مواضيع متعلقة بالمخاطر تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات تسيير المخاطر والاستجابة لها

تحليل الجدول رقم(07):

أولا: مؤسسات القطاع العام

قدمت الإجابة على النحو التالي :

1. نسعى دائما إلى هذا التعاون بين قسمي التدقيق وإدارة المخاطر، والى تبادل المعلومات لتحسين عمليات تسيير المخاطر.

2. يعمل التدقيق الداخلي على تقييم احتمالات التزوير، فهو يعمل على مواجهتها انطلاقا من تقييم نظام الرقابة الداخلية، مستعملا في ذلك طريقة القائمة الاستقصائية، وبتحليلها نكتشف نقاط القوة ونقـــــــاط الضعف لنظام. 3. إن الخدمات أو المنتجات التي تقدم من طرف المؤسسة يتم تقييمها، ومحاولة الاستعداد إلى أي احتمالات بالمخاطر.

4. برغم من قلت الإمكانيات التي تساعد على فعالية الرقابة، فالتدقيق الداخلي يعمل عـــــلى تجنب المخاطـــــــر. 5. لا تتم مراجعة كل المواضيع المتعلقة بتسيير المخاطر، ففي الحالات التي تتعلق بالمخاطـــــر التـــي تمـــس الوظائف الحساسة تفرض سياسات الاستجابة من معالجة أو تأمين...الخ.

ثانيا: مؤسسات القطاع الخاص

تمت الإجابة على النحو التالي :

1. تبنى العلاقات داخل المؤسسة على أساس التعـــــاون وتبـــادل المعلـــــومات لتحسين عمـــــليات تسيير المخاطر. 2. للمدقق الداخلي القدرة على تقييم احتمالات وقوع الأخطاء والتزوير، فانطلاقا من هذا فهو يعمل على إعداد طرق مواجهة هذه المخاطر بالنظم والمناهج التي توقع عليها إدارة المؤسسة. 3. إن الخدمات والمنتجات التي تنوي المؤسسة تقديمها، تكون خاضعة إلى الإجراءات الرقابيـــة وتكـــون مـــراجعة من طرف إدارة التدقيق من اجل اخذ التدابير اللازمة. 4. تتبع إدارة التدقيق الإجراءات الرقابية اللازمة لتجنب مخاطر المؤسسة.

5. تتم مراجعة كل المواضيع المتعلقة بتسيير المخاطر، ويحاول المدقق الداخلي الاستجابة إلى نقاط الضعف التي تتخلل عمليات تسيير المخاطر.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج

بعد أن رأينا إجابات الـــمدققين الـــداخليين لمـــؤسسات القطـــاع العـــام والقطـــاع الخـــاص كلا على حـــد، نجد أن الإجابات التي تم عرضها هي المعلومات التي تساعدنا للوصول إلى اختبـــار فـــرضيات الـــدراسة، فقمنـــا بتحليـــل الفقرات على النحو التالي.

أولا: تحليل فقرة العـــلاقة بين تطبيق معايير التدقيق وبين تسيير المخاطر بالمؤسسات

نلاحظ من إجابات المدققين الداخليين بمؤسسات القطاع الـــعام أن هنـــاك نقص فـــي إيصـــال المعلومات إلى قسم تسيير المخاطر، وان المعلومات ليست بالمـــوضوعية التامـــة، هذا يعني إن المدقق داخل المؤسسة لا يتمتع بالاستقلالية ، أيضا نجد أن مؤسسات القطـــاع العـــام لا تهتم بالتنبؤ

بالمخاطـــــر أضف إلى ذلك لا يتـــــــــــم الفـــــحص الدائم للأداء من طرف لجنة التدقيق أي أن المصالح التي تهتم الإدارة بها لا تعطي لها المجال بالبحث عن هذه المخاطر، وهذا يبين أن معايير التدقيق لها علاقة بتسيير المخاطر ولكنها لا تطبق بالشكل اللازم، عكس ما هو الحال في مؤسسات القطاع الخاص فإدارة المؤسسة تشرف على لإيصال المعلومات وبكل موضوعية، مما يعزز عمل المدقق الداخلي ويجعله أكثر قـــدرة على التنبؤ بالمخاطر، فمن مصلحـــــة المـــــؤسسة أن يكـــون المـــدقق مهني محترف لـــه القـــــدرة عـــــلى تحقيق مكاسب للمؤسسة مـــن خـــلال قـــراءتـــه لتهديـــدات التي تتعرض لها والتعامل معها بفعالية، وهذا يعود إلى الفحص المستمـــر للأداء من قبل لجنة التدقيق، فيقوم المدقق برفع التقارير التي توضح أن الأنشطة تمت وفق معايير التدقيق .

ثانيا: تحليل الفقرة الخاصة بتحديد المخاطر

إن المدقق الداخلي في مؤسسات القطـــــاع العـــــام يحاول من خلال إجراء المقابلات مع المستويات الإدارية أن يحدد مصادر الخطر والاتصال بالجهات المسؤولة عن المخاطر، فنجد أن سرعت الاتصال تحدث فارق كبيرا عند تعرفها على أسباب حدوث هذه المخاطر ، فيتعاون قسم التدقيق مع الإدارة العليا من اجل وضع الضوابط اللازمة للحد منها ومعالجتها، وهذا يتطلب من المدقق الداخـــلي أن يقوم بإعداد خطة شاملة تحدد فيها مجالات المخاطر التي قد تمس جوانب من أنشطة المؤسســـة، وتجـــــــــــــدر الإشارة هنا أن إعداد الخطط يقتضي تخصيص مبالغ لهذه المخاطر المحتملة فمن صالح الإدارة إعداد خطة أو برنامج يتضمن مبالغ معتبرة لاستغلاله في أمور أخرى.

أمـــــــا فـــــي مـــا يخص المـــــــدقق الـــــــداخلي في مـــــــؤسسة القطـــــاع الخـــــاص، فنجد أن دوره يتحدد أساسا في تحديد المخاطر والجهات المسؤولة عن عمليات تسيير

المخاطر، فبالمتابعة المستمرة ومقابلة المستويات الإدارية بشكل دائم تمكنه من تحديد مجالات المخاطر بإعداد الخطط والبرامج تعاوننا مع الإدارة العليا ، وهذا يجعل المدقق مسؤولا عن وضع الإجراءات الرقابية بالمؤسسة.

ثالثا: تحليل الفقرة الخاصة بتقييم المخاطر

إن المجهودات المبذولة من طرف المدقق الداخلي بمؤسسات القطاع العام لا تتوفر على الدقة والمصداقية التامة نظرا لعدم قدرة المدقق الداخلي على تقييم المخاطر بالوسائل والأدوات اللازمة في الأوقات المناسبة، هذا وان المدقق الداخلي بمؤسسات القطاع العام يحاول الإلمام بالمستويات والأقسام التي تتعرض للمخاطر بأكبر نسبة، ولكن انعدام المعلومات الكافية المستخدمة لتسيير المخاطر تعيق عمله، وهنا نجد أن عدم كفاية المعلومات والبيانات يحدد مجال عمل المدقق إذن هو غير قادر على التقييم بالكفاية اللازمة.

والمدقق الداخلي بمؤسسات القطاع الخاص يقوم بتقييم عمليات المخاطر بالوسائل التي توفرها له الإدارة العليا لقياس وتقييم هذه المخاطر واخذ الإجراءات اللازمة، كنتيجة لتوفر المعلومات الكافية وقدرته على الاطلاع على كافة الوثائق والمعدة سلفا، فيعمل المدقق بشكل سليم وواضح، مما يساهم في تطبيق المفهوم الحديث التسيير بالمخاطر في المؤسسات الجزائرية.

رابعا: تحليل الفقرة الخاصة بالاستجابة للمخاطر

إن استجابة مؤسسات القطاع العام لا تختلف كثيرا عن استجابة مؤسسات القطاع الخاص

للمخاطر المحيطة بها، فالملاحظ هنا أن المدققين في كلا من القطاعين ، يتميزون بالحرص على أن يوفروا مجالا تعاونيا بين الأقسام واخذ التدابير والإجراءات اللازمة لتجنب المخاطر، هذا إلى جانب معاناة كلا منهما من ضعف نظام الرقابة الداخلية الذي يشكل دائما بالنسبة للمؤسسات الحاجز بين تفاعل المؤسسة واستجابتها للمخاطر وفي جانب أخر نجد أن وظيفة التدقيق الداخلي تعمل على تزويد قسم تسيير المخاطر بمعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلية، مما يساعد على تقليص حجم المخاطر التي تهدد الإدارة العليا والمؤسسة ككل.

الخـــــــــلاصـــــــــــة:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكـــــل أساسي دراسة وتحليل دور التدقيق الداخلي في تسيير المخاطر من وجهة نظر المهنيين (المسؤولين عن التدقيق الداخلي)، وكذلك الفرق بين نشاط التدقيق الداخلي في المؤسسات التابعة للقطاع العام والمؤسسات التابعة للقطاع الخاص، فق ـــــــــد ارتأينـــــــــا أن عمـــــــل ال ـــــــــمدقق الداخ ـــــــــــلي لا يتمت ـــــــــــــع بالاستق ـــــــــــــلالية ولا الـــــــــــــــــــموضوعية كـــــــــما هو مبين في الوثائق التي يعتمد عليها المدقق في عمله من معايير الممارسة المهنية ، والنظام الأخلاقي ...الخ؛ وان المؤسسات لا تضم قسم خاص بتسيير المخاطر فالاعتماد العشوائي على عمل المدقق الداخلي في تحديد المخاطر وتقييمها بأساليب بسيطة ، هذا ما جعل المؤسسات في كلا القطاعين تهمل جانب مهم ألا وهو التوقع والتنبؤ بالمخاطر التي تهدد محيطها، هذا ولا ننسى جانب الاتصال الذي لم يكن حاضرا بقوة أثناء إيصال المعلومات في الوقت المناسب إلى الجهات المسؤولة عن المخاطر، فمن هذا نجد أن الفرق الجوهري بين مؤسسات القطاع العام والق ـــــــطاع الخـــــــــــاص، تتعـــــــلق بمـــــــــدى مســـــــاهمـــــــــة التـــــــــدقيق الـــــــداخلي ودوره فـــــــي تحـــــــديـــــد وتقييـــــــم المخاطـــــــر وطـــــــرق الاستجابـــــــة وفعـــــــاليتهـــــــا.

تواجه مهنة تدقيق الحسابات منذ منتصف القرن العشرين الماضي وبداية القرن الحاديوالعشرين الحاضر مشكلات عديدة ناجمة عن إهمال وتقصير بعض المدققين من أداء واجباتهم المهنية، مما سبب أضرار مادية للمؤسسات، فالمخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة .

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

وقد تم كذلك محاولة فيما يلي تقديم النتائج التي توصلنا إليها سواء كانت في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، مع الرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها أثناء اختيار الموضوع وذلك بهدف تأكيدها أو نفيها مع إعطاء بعض التوصيات.

نتائج اختبار الفرضيات :

تنص الفرضية الأولى : " إن المـــــــدقق الداخلي له دور هام في تسيير المخاطر"، توصلنا من خلال الدراسة النظرية مع الاتفاق مع مضمون هذه الفرضية، وقمنا بإعطاء تعريف لتدقيق تسيير المخاطر على انه:" هي عبارة عـــــــــن مـــــــــراجعة تفصيليـــــــة ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير مـــــا إذا كـــــانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم."

وهي بذلك تقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي:

- السلوك الأخلاقي، من خلال الالتزام بالأخلاق الحميدة وقواعد السلوك المهني الـــــرشيـــــد، التـــــوازن فـــــي

تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، الشفافية عند تقييم المعلومات، القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

- الرقابـــة والمساءلـــة، ويتـــــم هـــــذا بتفعيـــــل إدارة أصحـــــاب المصلحـــــة فـــــي إنجاح الـــمؤسسة، وجـــــود أطـــــراف

رقابية.

- إدارة المخاطر، من خلال وضـــع نظـــام إدارة المخاطـــــر والإفصاح وتوصيـــــل المخاطـــــر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية والمتمثلة في: "يعتمد المدقق الداخلي على مقومات أساسية يرتكز عليها في تسير المخاطر"، قمنا بأخذ أحدث تعريف للتدقيق الداخلي والصادر عن معهد المدققين الداخليين والذي ينص على أنها:" نشاط مستقل، موضوعي، تأكيدي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة ولتحسين عملياتها، وهو يساعـــــد المـــؤسسة عـــلى تحقيق أهدافهـــــا بإيجـــــاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطـــــر، الرقابة."هذا يوضح صدق الفرضية ، فهو يحدد هذه الركائز والمقومات التي تتحكم في تسيير المخاطر بالشكل المطلوب.

أما بالنسبة للفرضية الثالثـــــــة والـــــــتي تقـــــول: " يتأثـــــــر المـــــــدقق الداخلي بعوامل عديدة تعيقه في تسيير المخاطر"، نجد بعـــد الـــــدراســـة التطبيقيـــــة مجموعـــــة العـــــوائـــــق الـــــحقيقية الـــــتي تـــــواجه وظيفة التدقيق الداخلي في دوره الفعـــــال

المتمثـــــــل فـــــــي تحـــــــديـــــــد، تقييـــــــم، والاستجابـــــــة للمخاطـــــــر ، تمثلت هذه العوائق في ما يلي:

- عدم استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي بشكل تام عن إدارة المؤسسة، وضعف في إيصال المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى الجهات المعنية.
- غياب فلسفة تسيير المخاطر لدي أغلب موظفي الشركة ، مما انعكس على ضعف أداء وظيفة التدقيق الداخلي اتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم.
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر ، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من أن المؤسسة حريصة على توفير عنصر التكوين لموظفيها ، إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
- المؤسسات لا تضم وظيفة أو إدارة خاصة، وظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر التي تواجهها الشركة.
- مراحل تدقيق تسيير الخطر ليس مطبق بصفة منهجية وفعالة في الشركة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.

اهم النتائج:

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

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

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

أهم التوصيات:

من اجل تجسيد الدور الفعلي والحقيقي للوظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ أهمية تسيير المخاطر، ومن هنا ندرج التوصيات الآتية:

- ضرورة تدعيم علاقة مراجع الداخلي بالوظائف الأخرى كي يعمل على مساعدة المسؤولين في حل المشاكل وتجنب المخاطر، و تقديم النصح و الإرشاد لهم فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث يجب إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها، والتغذية العكسية لتمكينها من تأدية مهامها وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المالية.
- تحليل عملية إدارة المخاطر لاكتشاف الصعوبات في عملية المراقبة على المخاطر.
- تقييم المشاريع الجديدة والتحالفات الجديدة.
- إجراء التدقيق الشامل لجميع عمليات وبرامج تسيير المخاطر في كافة المؤسسات.
- تقييم المخاطر المسموح بها والمقبولة من قبل الإدارة.

- ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر مع إصدار معايير التدقيق الداخلي بما يتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخِذَةً بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

أولا: المراجع باللغة العربية

1 -الكتب:

- إدريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة معايير وإجراءات**، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1996.
- ثناء علي القباني، نادر شعبان السواح ، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- جورج دانيال غالي، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003.
- حامد طلبة أبو هيبة، **أصول المراجعة**، دار زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2011.
- حسين القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق وفق المعايير الدولية**، دار الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1999 .
- خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- خالد راغب الخطيب، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- داوود يوسف صبح، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، الطبعة الثانية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2010.

- رائد محمد عبد ربه، **المراجعة الداخلية**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- شحاتة السيد شحاتة، د.محمد السيد سرايا، د.محمد إبراهيم راشد، **الرقابة والمراجعة الحديثة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
- طارق عبد العال حمادة، **إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، البنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2007.
- عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- عبد الفتاح محمد الصحن، أحمد أنور، **الرقابة ومراجعة الداخلية**، الجامعة للطباعة وللنشر، الإسكندرية ، مصر،2000.
- عبد الفتاح محمد الصحن، **أصول المراجعة الداخلية والخارجية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 1989 .
- عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- عطا الله سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، دار الراية، الأردن، 2009.
- غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصرة من الناحية النظرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- كارين أ.هورشر، عطا الله وارد خليل وزميله، **أساسيات إدارة المخاطر المالية** ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- محمد أمين، **المراجعة الداخلية**، مركز الخبرات الإدارية و المحاسبية، مارس2001.
- محمد سمير الصبان، إسماعيل إبراهيم جمعة، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية مدخل نظري تطبيقي** ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 1996.
- محمد محمود عبد ربه محمد، **قياس تكلفة المخاطر الائتمانية المصرفية في البنوك التجارية** ، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في إدارة المخاطر**، منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003.
- نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، 2004.
- يوسف محمود جربوع ، **مراجعة الحسابات المتقدمة وفقا لمعايير المراجعة الدولية**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين، 2002.

2- الرسائل والمذكرات:

- إبراهيم رياح إبراهيم المدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

- شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- عبد السلام عبد الله أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر، الجزائر ،2010.
- عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2012.
- عصام نعمة قريط، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2005.
- عميروش بوبكر، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون نداخل المؤسسة** ، رسالة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، 2011.
- كمال محمد سعيد كامل النونو، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عيها في البنوك الإسلامية**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- محمد علي محمد علي، **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية**، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2005.
- مسعود صديقي، **نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

- نبيه توفيق المرعي، **دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التامين**، رسالة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة جدارا للدراسات العليا، الأردن، 2009.

- هبة محمود الطنطاوي الباز، **التطورات العلمية وتأثيرها على لعمل المصرفي وإستراتيجية عمل البنوك**، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، جامعة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2003.

- يوسف سعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق في ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

3- الملتقيات والندوات:

- إبراهيم احمد نور، كاسر نصر، **إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات**، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع، عمان، الأردن، يومي19/18 مارس2007.

- أحمد حلمي جمعة، سمير البرغوثي، **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي السابع ، الأردن، يومي 18/16 أفريل2007.

- اشرف حنا ميخائيل، **التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، ورقة بحث مقدمة للملتقى العربي، القاهرة، 24-25 سبتمبر2005.

- بوشنافة أحمد، طارق جمول، **إدارة الخطر بشركات التامين ومتطلبات تفعيلها** ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني، الشلف، الجزائر، يومي26/25 نوفمبر 2008.

- د. كافييرو ، **إدارة المخاطر الزراعية في ظل اقتصاد السوق وتحديات السياسات الزراعية السورية**، منتدى السياسات الزراعية حول، دمشق، سوريا بتاريخ 23 كانون الثاني2007 .

- صالح مفتاح، معارفي فريدة، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقـــى الوطني الثامن، سكيكـــــــدة، يومي 11/ 12 أكتوبر 2010.
- عصماني عبد القادر، **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي، يومي21/20 اكتوبر2009.
- علي عبد الله شاهين،**إدارة مخاطر التمويل، والاستثمار في المصارف**، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر العلمي الأول، فلسطين، يومي09/08 ماي2005.
- نور الدين مزياني، صالح لخضاري، **الضوابط التنظيمية لفعالية وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية للتدقيق الداخلي**، ورقة بحث مقدمة لملتقى الوطني، سكيكدة، الجزائر، 12/11 أكتوبر2010.
- هوام جمعة، كوردي وداد، **أثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق و حوكمة الشركات**، ورقة بحث مقدمة لملتقى الوطني، سكيكدة، الجزائر، 12/11 اكتوبر2011.

4- المجلات:

- بزاز حليمة، **المشتقات المالية (المفهوم، الأهمية، المخاطر)**، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 01، العدد01، جوان2012، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر.
- دان بورج، إ **دارة المخاطرة في الاستثمارات والمشروعات** ، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، دورية، القاهرة، العدد22، نوفمبر2002.
- هشام عبد الحي السيد، **نماذج الرقابة الداخلية في المؤسسات**، مجلة الدورية العلمية للمحاسبين ، الكويت، العدد 14،2008.

5- الجريدة الرسمية:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مؤرخة في 1972/04/25، المادة(3.1).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- A.D. chambers, **Research on internal auditing: issues and possibilities** , pitman publishing, London, 1984.
- Bernard Barthélemy, Phihppe Courrèges, **Gestion des risques**, 2émé, édition d'organisation, paris, 2003 .
- Bessis, joel, **Risk management in banking** , 3rd edition, john wiley & sons,uk, December 2009.
- Caroline Aubry, **La gestion des risques dans les entreprises françaises**, Economico, Paris ,1998.
- D.Jacques Renard,**Théorie et pratique de l'audit interne,** edition d'organisiation, Groupe Eyrollees, www.edition-eyroles.com, 2010.
- Dr Arnold Schilder, De Nederlandsche Bank, **Amsterdam Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors**, A survey,2002 .
- H.bouquin, **Le contrôle de gestion en milieu ou en situation spécifique,** Séminaire sur l'audit et le commissariat aux comptes , journée des études 21-22 mars, Alger, 2000ENA.
- Jérémie Lacroix **, Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises**, rapport a été réalisé dans le cadre du recherche liant le CIGREF et l'IERSE ,Paris, 2007.
- Kathrine J. Mach, Simon K .Allen ,**Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes**, The Professional Practices Framework for Internal Auditing ,US, 2003.
- Librairie Vuibet **, Management du risqué** , j.p.helfer/j.orsoni , Paris , 1989.
- Pierre-Yves boque , Michel Peltier**, Mission sur la gestion du risque**, inspection général des affaires sociale, décembre2010.

- The Institute of Internal Auditors, **Code of Ethics**, 2009.
- The Institute of Interne Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Audit (Standards), 2010.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، معيار إدارة الخطر، www.erma-egypt.org، 25-04-2014.
- محمد أمين، **المراجعة الداخلية**، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، www.elbassair.net، مارس2014.
- Committee of sponsoring organizations of the tread way commission, Resource ,(on line), Available at: www.coso.org/resources.htm, 09/03/2014 23h:54m.
- L' Audit Interne vs. **La Gestion des Risques**, roland.meulder@wanadoo.fr www.accenture.com, 2014.
- Mlle Meryem B, **Audit interne et gestion des risques opérationnels**, www.ifaci.com, 2010.
- Institut français de audit et contrôle interne (IFACI)**, Normes Professionnelles de l'Audit Interne**, 2007,Document sur le site de IFACI : www.ifaci.com,

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	أسئلة استمارة المقابلة	
02	أوراق المدقق الداخلي	