



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر لدى المؤسسة  
الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية  
مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

➤ تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

إشراف الأستاذ :  
أ.د. بوزيان العجال

إعداد الطالبة :  
- حمشريف أمينة

- أمام لجنة المناقشة :

اللقب و الاسم	الصفة
د. ولد سعيد محمد	رئيسا
د. بوزيان العجال	مشرفا و مقرا
د. مخالدي يحي	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



# إهداء

الحمد لله الذي يفتح بحمده الكلام الحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام؛ سبحانه وهو ولي كل الأنعام.

يقول سبحانه وتعالى في كتابه الكريم "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى مصدر الحب والحنان إلى من سهرت وتعبت وشقيت لراحتي؛ من علمتني العطاء وغمرتني بحنانها وكرمها إلى أمي الغالية.

إلى من بفضل الله وإحسانه تربيته؛ إلى من أفنى حياته ليراني أعانق العلم؛ إلى مصدر فخري وإعتزازي؛ إلى من زرع فيا روح المثابرة والعزيمة إلى والذي الحنون.

إلى من لا سواهما عندي؛ أطال الله في عمرهما حتى أنعم حتى جناح عطفهما.

إلى الأعمدة التي اظل ارتكز عليها إخواني وإخوتي وإلى كل صديقاتي في المشوار الجامعي.

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه الباحثون .

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وعلى سيدنا محمد خير الأنام.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"  
الحمد لله على نعمة المعرفة والحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضى.

نحمده حمدا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.  
حمدا لمن علم بالقلم فلولاً القلم لما وصل علم الأولين إلى الآخرين  
الحمد لله الذي فضله تتم الصالحات.

أما بعد :

أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان بالجميل و الامتنان الكثير للأستاذ  
المشرف: بوزيان العجال والذي لم يبخل علي بنصائحه و توجيهاته التي  
أنارت لي الطريق جزاه الله عني أحسن جزاء ورفعته بكل ما قدمه لي  
درجات في الجنة.

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع ومد لي يد العون  
من قريب كان أو من بعيد .

- كما أشكر أسرة التعليم العالي والبحث العلمي والعلوم التجارية L M D :  
بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

إلى كل أساتذتي في الدرب الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي.

# قائمة المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

المقدمة.....	أ
الفصل الأول:مدخل نظري للتدقيق الداخلي.....	01
تمهيد .....	02
المبحث الأول:عموميات حول التدقيق.....	03
المطلب الأول:ماهية التدقيق.....	03
المطلب الثاني:مفهوم التدقيق الداخلي.....	13
المطلب الثالث:المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.....	17
المبحث الثاني:أساسيات حول التدقيق الداخلي.....	21
المطلب الاول: أنواع التدقيق الداخلي.....	21
المطلب الثاني:أهداف وأهمية التدقيق الداخلي.....	25
المطلب الثالث:خدمات التدقيق الداخلي.....	28
المبحث الثالث:العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية.....	29
المطلب الأول:ماهية نظام الرقابة الداخلية.....	29
المطلب الثاني:أنواع ووسائل الرقابة الداخلية.....	33

36.....	المطلب الثالث: إجراءات التدقيق الداخلي لتحقيق نظام الرقابة الداخلية
38.....	خلاصة الفصل
39.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي وإدارتها بالتدقيق الداخلي
40.....	تمهيد
41.....	المبحث الأول: ماهية المخاطر وتقديرها
41.....	المطلب الأول: مفهوم المخاطر وتصنيفها
46.....	المطلب الثاني: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها
49.....	المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر
52.....	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المخاطر
52.....	المطلب الأول: أهداف إدارة المخاطر
53.....	المطلب الثاني: مراحل إدارة المخاطر
58.....	المطلب الثالث: طرق وخطوات إدارة المخاطر
61.....	المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر
61.....	المطلب الأول: التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر
63.....	المطلب الثاني: مهام التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر
64.....	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
65.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى
66.....	مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية -مستغانم-
67.....	1. تمهيد
68.....	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية -مستغانم-
68.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة (نبذة تاريخية)

المطلب الثاني:نشاطها ؛مقرها ؛اهدافها ؛مواردها البشرية؛رأس مالها .....	69
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	71
المبحث الثاني:أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لدى مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم-.....	75
المطلب الاول:تقديم التدقيق الداخلي داخل المؤسسة.....	75
المطلب الثاني:المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة .....	76
المطلب الثالث:مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة.....	79
المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج المقابلة.....	81
المطلب الاول:أدوات جمع المعلومات.....	81
المطلب الثاني:عرض نتائج المقابلة.....	86
المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة.....	88
خلاصة الفصل.....	89
خاتمة .....	90

قائمة المراجع

ملخص.

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5-4	تطور التدقيق	01
12	الفرق بين المحاسبة والتدقيق	02
70	توزيع المورد البشري في المؤسسة	03
77-76	بعض أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	04



قائمة الأشكال البيانية:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	أنواع التدقيق الداخلي	01
49	الفصل بين وظيفة التأمين ووظيفة السلامة	02
55	طرق مستخدمة في تحديد المخاطر	03
74	المصالح والهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

مقدمة

## مقدمة:

تطور مفهوم التدقيق ليصل إلى ما هو عليه في عصرنا الحالي، فبعد توالي الأزمات والفضائح المالية واهتزاز مستويات الاقتصاد العالمي زادت الحاجة إلى تطوير أدوات الفحص والتحري، من أجل كشف التحايل والغش، بل راحت وظيفة التدقيق أبعد من ذلك، فأصبح لزاما على رجل التدقيق التنبؤ بالأخطار قبل وقوعها والاستعداد لمواجهتها عند حدوثها. وقد ساهمت المراقبة الداخلية في تسهيل عملية التدقيق ولا سيما التدقيق الداخلي الذي أضحي أداة من أدوات التسيير، وصنع القرار داخل المنشأة من خلال تحقيق الأهداف المرسومة وتجنب الخسائر المحتملة، والتأقلم مع تقلبات بيئة الأنشطة و تعقيداتها .

فإستراتيجية إدارة المخاطر أصبحت موضوع الساعة و الشغل الشاغل للساحة الإقتصادية في ظل ما شهده العالم من ظواهر طبيعية و أوبئة ومثالا على ذلك وباء كورونا الذي أدخل العالم بأسره في حالة عدم استقرار، وكان له الأثر الجسيم على العائدات الإقتصادية العالمية.

فالإهتمام بالتدقيق الداخلي و خلق رقابة نوعية داخل المؤسسة يولد لنا القدرة على إدارة الخطر و التحكم فيه،والاستعداد لمواجهة مختلف التحديات الواردة الوقوع.ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الآتية:

### أولاً: إشكالية الدراسة

ومما سبق تبرز لنا الإشكالية الآتية:

\*-ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى المؤسسات الإقتصادية؟.

-ومن هنا تتولد لدينا مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات صلة من بينها:

- ما هو المقصود بالتدقيق الداخلي؟

- ما معنى إدارة المخاطر؟

- ما دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية لولاية مستغانم؟

### **-الفرضيات:-**

\*التدقيق الداخلي هو أداة لقياس قوة المؤسسة وكشف نقاط ضعفها.

\*التدقيق الداخلي وسيلة ناجعة لمراقبة سيرورة أنشطة المؤسسة ومن ثم المساهمة في اتخاذ القرارات الصائبة.

\*التدقيق الداخلي هو أداة لقياس قوة المؤسسة وكشف نقاط ضعفها.

### **ثانيا :مبررات اختيار الموضوع:**

- محاولة اكتساب معلومات جديدة للاستفادة منها مستقبلا.

- لأنه موضوع الساعة وركيزة من ركائز الاقتصاد.

- نشر وعي ولو بسيط حول موضوع التدقيق الداخلي وزيادة على ذلك ماهية إدارة المخاطر.

### **ثالثا :أهداف الدراسة**

إن الهدف من هذه الدراسة هو:

\*-إبراز أثر التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية لولاية مستغانم والذي يمكن من خلاله استنباط الأهداف الفرعية الآتية:

-التعرف على الهيئة المشرفة على منهجية التدقيق الداخلي.

-التأكد من وجود جهاز إدارة المخاطر.

-قياس مدى وعي العاملين بمهنة التدقيق ودورها في الحد من الخطر.

### **رابعا:أهمية الدراسة**

تعد مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية لولاية مستغانم من كبريات الشركات الاقتصادية الجزائرية التي يمكن أخذها كمقياس أو نموذج لمعرفة التطورات الجديدة

في مجال التدقيق الداخلي وكذا إدارة المخاطر، اللذان أصبحا توأمة اقتصادية متلازمة.

### **خامسا: منهج الدراسة**

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات الفرضيات المعتمدة للدراسة .

تم الاعتماد على منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي؛ الوصفي في الفصلين الأول والثاني (الجانب النظري) والتحليلي في الجانب التطبيقي.

### **سادسا:مجتمع الدراسة**

مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم-.

### **سابعاً: صعوبات الدراسة:**

\*السرية في تقديم المعلومات وعدم تقديم المعلومات الكافية.

\*عدم توفر جهاز للتدقيق الداخلي في الشركة محل الدراسة نظرا لتواجده بالإدارة العامة.

### **ثامناً: أدوات الدراسة:**

فيما يخص الجانب النظري:

تم الاعتماد على الكتب والمحاضرات الجامعية ورسائل الماجستير والمجلات لعلمية.

### **تاسعاً: هيكل الدراسة:**

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ الفصلين الأولين كانا للجانب النظري والفصل الثالث كان للجانب التطبيقي:

**الفصل الأول:**تم التطرق فيه للتدقيق بصفة عامة من حيث المفهوم، التطور والأهداف.ومن ثم التكلم عن التدقيق الداخلي حيث تم تناول نبذة تاريخية لهذا الأخير؛ بالإضافة إلى معاييره ؛ وأنواعه وأهدافه وأهميته ؛ ثم التكلم عننظام الرقابة الداخلية في المبحث الثالث من حيث المفهوم، الأهداف والخصائص والأنواع والوسائل وكذلك إجراءات التدقيق الداخلي في تحقيق نظام الرقابة الداخلية.

**الفصل الثاني:** تم التطرق في هذا الفصل إلى المخاطر و إدارة المخاطر ونشأتها، بالإضافة إلى هيكل و تنظيم إدارة المخاطر و أهدافها ومن مدير الخطر.و في المبحث الثاني تم التكلم عن اساسيات إدارة المخاطر كالأهداف والمراحل واهم الطرق والخطوات لهذه الأخيرة؛حيث تم تناول كل ماله عالقة بإدارة المخاطر؛أما في المبحث الثالث فتم التطرق إلى إبراز ومكانة التدقيق في إدارة المخاطر.

**الفصل الثالث:** تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية لولاية مستغانم،حيث تم إعطاء نبذة لهذه المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها واهم نشاطها وكل مايتعلق بها،وأیضا دراسة أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر داخل المؤسسة،وكذلك المخاطر التي تواجه المؤسسة و دور المدقق الداخلي يف الحد من المخاطر التي تهدد المؤسسة؛أما في المبحث الثالث فتم القيام بعرض وتحليل نتائج المقابلة.

# الفصل الأول: مدخل نظري للتدقيق الداخلي

## تمهيد:

يعد التدقيق الداخلي المرآة العاكسة لسيرورة الرقابة الداخلية على مختلف الأنشطة داخل المنشأة خصوصا بعدما شهده سوق المال والاعمال العالم من أزمات وفضائح من جهة وتزايد المنافسة مع ظهور كبريات الشركات والصراع من أجل البقاء ومحاولة إدارة المخاطر والأزمات.وللتوسع أكثر في الموضوع قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية :

المبحث الأول:عموميات حول التدقيق

المبحث الثاني:أساسيات حول التدقيق الداخلي.

المبحث الثالث:العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية.



## المبحث الأول: عموميات حول التدقيق

إن ظهور التدقيق وتطوره كان أمرا حتميا نظرا لظهور شركات الأموال التي يمكن أن تضم عددا كبيرا من المساهمين، مما أدى إلى انفصال ملكية الشركات عن إدارتها، ومع توسع نشاط الشركات وتشعب وظائفها زادت صعوبة مراقبة الملاك لأعمال الإدارة، فضلا عن ذلك، فقد زادت حاجة أطراف أخرى للبيانات المالية التي تصدرها الشركات. فالتدقيق يعتبر الأداة الفعالة التي لجأ إليها الملاك لمراقبة أعمال من أوكلت إليهم مهمة الإدارة من جهة، وللتأكد من صحة وسلامة البيانات المالية التي تصدرها الشركات والاطمئنان على الوضعية المالية للشركة ونتيجة نشاطها من جهة أخرى.

## المطلب الأول: ماهية التدقيق

### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن تطور التدقيق:

تستمد<sup>1</sup> مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع، وقد ظهرت هذه الحاجة أولا لدى الحكومات، و أظهرت الحفريات الآشورية أن الكهنة السومريين ساهموا في تطوير المحاسبة والتدقيق المالي، كما أظهرت بعض الحفريات في خرائب بابل لما يشبه السجلات المحاسبية كانت كانت في شكل ألواح من الطوب هذا بالإضافة إلى شرائع حمورابي التي ظهرت على برج بابل فقد اشتملت هي الأخرى ضمن موادها على مواد تتعلق بالمعاملات التجارية و المالية خاصة ما تعلق بإظهار الأرباح والخسائر، وبالإعتماد على الوثائق التاريخية تبين أن حكومات قدماء المصريين واليونان كانتا تستخدم المدقق للتأكد من صحة الحسابات العامة وكان المدقق وقتها يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى صحتها. وهكذا نجد كلمة " تدقيق " تدقيق " Auditing " ، " مشتقة من الكلمة اللاتينية " Audire " ومعناها يستمع.

<sup>1</sup> محمد لمين علون؛ محاضرات في مقياس التدقيق المالي والمحاسبي؛ قسم العلوم المالية المحاسبة؛ جامعة لونيبي علي؛ البلدة؛ 2022/2021؛ ص ص 5-7

\*- الجدول الآتي يبين التطور التاريخي للتدقيق :

المدة	الأمر بالمراجعة	الرجع	اهداف المراجعة
من 2000 قبل المسيح الى 1700 ميلادي	-الملك - امبراطور؛ الكنيسة؛ الحكومة.	-رجل الدين؛ كاتب	-معاقبة السارق على اختلاس الأموال حماية للأموال.
من 1700 الى 1850	الحكومة؛ المحاكم التجارية؛ المساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو قانوني	-منع الغش ومعاقبة فاعليه
من 1850 الى 1900	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة	-تجنب الغش وتأكد مصداقية الميزانية
من 1900 إلى 1940	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة	-تجنب الغش والأخطاء. -الشهادة على مصداقية القوائم التاريخية. <sup>1</sup>
من	الحكومة والبنوك	شخص مهني في المراجعة	-الشهادة على صدق وسلامة

انتظام الأوراق المالية	والمحاسبة	والمساهمين	1940الى1970
الشهادة على نوعية ونظام الرقابة الداخلية	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والإستشارة	الحكومة؛هيئة اخرى؛المساهمين	من 1970الى 1990
الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية <sup>1</sup>	شخص مهني في المراجعة والمحاسبة والإستشارة	الحكومة؛هيئات اخرى؛المساهمين	إبتداءا من 1990

**المصدر:** محمد التوهامي طواهر؛ مسعود صديقي؛ المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ ط04؛ 2014؛ ص07-08

### الفرع الثاني: تعريف التدقيق

التدقيق لغويا : معناه الاستماع، والمرادف الأكثر مدلولاً هو الإصغاء. إن أصل كلمة التدقيق (Audit) من الكلمة اللاتينية Audire ومعناها يستمع ، écouter=Audire حيث كانت تعقد جلسة استماع عامة يتم فيها قراءة الحسابات الحكومية بصوت مرتفع، وبعدها يقدم المدققون تقاريرهم. وعلى العموم، فإن هناك العديد من التعاريف للتدقيق والتي تصب كلها في نفس المعنى:

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق؛ دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 02؛ عمان؛ الأردن؛ 2015؛ ص30

- حسب جمعية المحاسبين الأمريكيين: (AAA) "فإن التدقيق هو عملية منتظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات وتقديمها فيما يتعلق بحقائق حول وقائع أو أحداث اقتصادية وذلك للتحقق من درجة التطابق بين إيصال النتائج إلى مستخدمي المعلومات المهتمين بذلك التحقق".

\_الاتحاد الدولي المحاسبين IFAC يعرف التدقيق على أنه: " الهدف من التدقيق هو تعزيز درجة الثقة لدى مستخدمي القوائم المالية، ومن خلالها يبدي المدقق رأيه حول القوائم المالية المنجزة ومدى توافقها مع المعايير المحاسبية المتفق عليها"<sup>1</sup>

\_كما عرفه الاقتصادي باري Bary أنه : "عملية فحص أو بحث عن أدلة إثبات وتقييمها بصورة موضوعية بهدف إبداء الرأي عن مدى موثوقية البيانات المالية وغير المالية من قبل شخص مؤهل ومستقل عن معدي البيانات وعن الأشخاص الذين يستفيدون من هذه المعلومات بشكل مباشر، ثم إصدار تقرير عن هذه البيانات لزيادة موثوقيتها وزيادة فائدتها ومدى الاعتماد عليها"<sup>2</sup>

\_وعرفه خالد أمين "التدقيق هو فحص أنظمة الرقابة الداخلية و البيانات و المستندات و الحسابات و الدفاتر الخاصة بالمشروع، التي تحت التدقيق فحصاً إنتقادياً منظماً، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية و عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة أو مدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح و خسارة عن تلك الفترة."<sup>3</sup>

\_المؤلفين الفين وجيمس في كتابهما المشهور "المراجعة مدخل متكامل" عرفا التدقيق على أنه: " جمع وتقييم الأدلة عن المعلومات لتحديد مدياتوافق مع المعايير المقررة سلفاً والتقرير عن ذلك، ويجب أداء المراجعة بواسطة شخص كفء ومستقل"<sup>4</sup>

---

1-ياسقلا بنبيح؛ محاضر اتفيمقياسالتدقيقالمالي؛ قسمعلومالتسيير؛ جامعة8 ماي1945؛ قالمة؛ السنةالجامعية 2019/2020؛ ص8.

2-رزقابوزيدالشحنة، تدقيقالحساباتمدخلمعاصر وفعالمعايير التدقيقالدولية، دار وائل، عمان؛ الأردن، 2015، صفحة11.

3-خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية، الطبعة 02؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ 2004 ص10.

4-ألفينأر بنز، جيمس لوبوك، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2002، ص14.

\_التدقيق وبصورة رئيسية فحص المعلومات أو البيانات المالية من قبل شخص مستقل ومحايّد لأي مؤسسة بغض النظر عن هدفها وحجمها أو شكلها القانوني.<sup>1</sup>

\_ومن التعريفات السابقة نستنتج أن عملية التدقيق تشمل :

\*أ) الفحص: هو عملية فنية تمكن المدقق من التأكد والاطمئنان عن صحة وسلامة العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات المحاسبية والتأكد من جدية المستندات التي تم على أساسها التسجيل.

\*ب) التحقيق: يقصد به التحقق من وجود الأصول وملكيّتها بالقيم المسجلة في القوائم المالية، حتى يتمكن المدقق من التأكد على صالحيتها وعدالتها، لإبداء المدقق رأيه الفني المحايد على الثقة بناء على مجموعة من أدلة الإثبات والقرائن والمعايير المهنية المتعارف عليها.

\*ج) التقييم: يعني به تقييم الأصول والخصوم التي تتضمنها قائمة المركز المالي في ظل الأسس والسياسات، وأدلة وقرائن الثبات الموثوق فيها حتى يطمئن المدقق على صحة وسلامة عمليات التقييم. \*د) التقرير: يلخص نتائج الفحص والتحقيق والتقييم في تقرير يعالج بطريقة فنية محايدة، لتوضيح مدة دقة وعدالة نتائج الأعمال والمركز المالي في نهاية فترة مالية معينة للمؤسسة محل التدقيق.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أنواع وفروع التدقيق

هناك عدة تصنيفات للتدقيق وكل تصنيفات تطوي تحته أنواع مختلفة من التدقيق ويمكن حصرها فيما يلي:

#### • من حيث نطاق عملية التدقيق:

أ-التدقيق الكامل: المقصود بتدقيق الحسابات الكامل، هي عملية تدقيق الحسابات التي تخول المدقق حق تدقيق أي بيانات أو عمليات دون استثناء و دون قيود أو شروط محددة له، وفي هذا النوع من تدقيق الحسابات يستخدم المدقق رأيه الشخصي في تحديد نطاق وحدود إطار ودرجة التفاصيل اللازمة لبرنامج تدقيقه،

<sup>1</sup>هادي التميمي؛مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية؛دار وائل للنشر؛عمان؛الأردن؛2006؛ص20

<sup>2</sup>محمدفضلمسعد،خالدراغبالخطيب،دراسة معمقة في تدقيق الحسابات،داركنوز المعرفة،

الأردن، 2009

وذلك في ضوء ما يتضح له من قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية في الوحدة الاقتصادية محل تدقيق الحسابات. في السابق كانت الأعمال صغيرة الحجم، كان التدقيق يتم من خلال فحص كامل تدقيق الحسابات للمستندات و الوثائق و السجلات المحاسبية و ما تضمنته من بيانات أي تدقيق كامل.

**ب- التدقيق الجزئي:** هو تدقيق جزء محدد من عمليات المؤسسة وذلك بتكليف خطي من قبل إدارة المؤسسة، كأن تتفق الإدارة مع المدقق علي تدقيق مستندات عملية معينة أو فحص جزء محدود من الفترة المالية أو فحص عمليات قسم من أقسام المؤسسة ويهدف هذا النوع إلى الحصول على التقرير المتضمن للخطوات التي اتبعت والنتائج التي توصل إليها الفحص والذي يهدف إلى الحصول على رأي فني محايد على مدى عدالة القوائم المالية ومدى دلالتها للمراكز المالية ونتيجة الأعمال كما هو في التدقيق الكامل.<sup>1</sup>

### • من حيث حتمية القيام بالتدقيق:

**أ- التدقيق الإلزامي:** وهو التدقيق الذي يحتم القانون القيام به، حيث نصالمرشح من خلال نصوصه على الزامية تعيين مدقق يقوم بالوظائف المنوطة له من خلال القانون المعمول به وهذا بغية الوصول الى الأهداف المرجوة من التدقيق.

**ب- التدقيق الإختياري:** وهو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني وبطلب من أصحاب المؤسسة أو مجلس الإدارة؛ ففي المؤسسات الفردية و شركات الأشخاص قد تتم الاستعانة بخدمات المدقق الخارجي في تدقيق حسابات المؤسسة واعتماد القوائم المالية الختامية، نتيجة للفائدة التي تتحقق من وجود مدقق خارجي من حيث اطمئنان الشركاء على صحة المعلومات المحاسبية عن نتائج الأعمال والمركز المالي، والتي تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء وخاصة في حالات الإنفصال أو انضمام شريك جديد وفي حالة المؤسسات الفردية نلاحظ أن وجود مدقق خارجي يعطي الثقة للمالك في دقة البيانات المستخرجة من الدفاتر وتلك التي تقدم إلى الجهات الخارجية وخاصة لمصلحة الضرائب.<sup>2</sup>

### • من حيث توقيت مهمة التدقيق:

**أ- التدقيق النهائي :** يقصد به التدقيق في نهاية السنة المالية للمؤسسة، بعد ان

---

<sup>1</sup>بختي زوليخة؛محاضرات في مقياس التدقيق المالي\_مالية المؤسسة\_ العلوم المالية والمحاسبية\_ جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس\_ 2019.2020\_ ص12

<sup>2</sup>بختي زوليخة؛مرجعسبذكرة، ص13

تكون السجلات و القيود المحاسبية و قيود التسوية قد أغلقت، و تم إعداد القوائم المالية للمؤسسة ؛و يمتاز هذا النوع من التدقيق بعدم حدوث أي تعديل في البيانات المثبتة في الدفاتر، أو تغيير في الرصدة ، حيث تبدأ عملية التدقيق بعد ترصيد الحسابات و اقفال السجلات المحاسبية ، و يطلق على هذا النوع من التدقيق تدقيق الميزانية العمومية، و هو يلائم المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم ، و يقتصر على فحص مفردات القوائم المالية و مفردات الميزانية فحصا تفصيليا للدفاتر و السجلات المحاسبية للتأكد من مطابقة مفردات القوائم المالية لما هو ظاهر بالدفاتر و السجلات.

**ب-التدقيق المستمر:** قيام المدقق بزيارات دورية للمؤسسة خلال السنة المالية لتدقيق و فحص البيانات المرحلة إلى الدفاتر و السجلات المحاسبية ، و هذا لا يعني عدم قيام المدقق بعملية تدقيق نهائية في نهاية السنة المالية يقوم فيها بعد ترصيد و اغلاق القيود و التسويات.

#### •التدقيق من حيث الجهة التي تقوم به :

**أ-التدقيق الخارجي:** هو الفحص الإنتقادي للدفاتر و السجلات من قبل شخص محايد خارجي في سبيل الحصول على رأي حول عدالة القوائم المالية ، و يتم تعيين المدقق الخارجي بعقد بينه و بين المؤسسة.

▪ **المدقق الخارجي:** هو شخص يمارس مهنة التدقيق كعضو في مكتب او شركة تدقيق مرخصة تقوم بتقديم خدمات مهنية، و يشترط في العضو الممارس لهذه المهنة توافر القواعد العامة للتدقيق المتعارف عليها و المتعلقة بشخصية المدقق و هي التأهيل العلمي المناسب، و التدريب المهني المحدد ، و الكفاءة المهنية المتعلقة بالاستقلال والحياد ، و يقوم المدقق المالي وفقا لمعايير التدقيق الدولية المتعارف عليها.<sup>1</sup>

**ب-التدقيق الداخلي:** لقد صدرت تعاريف عديدة للتدقيق الداخلي، منها ما صدر عن كتاب وباحثين أكاديميين متخصصين كل حسب وجهة نظره، ومنها ما صدر عن الهيئات الدولية، غير أن تعريف معهد المدققين الداخليين IIA سنة 1999 يبقى هو التعريف الأحدث الذي يتلاءم مع الدور الحالي للتدقيق الداخلي، وحسب هذا المعهد

<sup>1</sup>بختي زولبخة؛مرجع سبق ذكره؛ص14.13

فإن التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي ذو طبيعة استشارية مصمم لزيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة وعمليات حوكمة الشركات .

المدقق الداخلي : هو موظف يتم تعيينه ضمن جهاز من داخل المؤسسة خدمة الإدارة، للتأكد من أن أنظمة الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة و العمل على منع واكتشاف الغش و تحفيز التشغيل بكفاءة من حيث القائم بعملية التدقيق .

### •التدقيق من حيث حجم التدقيق:

أ-التدقيق المالي : هو فحص انظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والدفاتر الخاصة من المنشآت بفضل الخروج برأي فني محايد ويشمل الفحص والتقرير والتحقق.

ب-التدقيق الإداري : القصد منه تدقيق النواحي الإدارية والتأكد أن الإدارة تسيير بشكل أفضل يحقق أقصى منفعة وعائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

ج-تدقيق الأهداف : يقصد به التحقق أن أهداف المؤسسة الموضوعية سلفاً من هذا التدقيق تحسين الأداء.

د-التدقيق الإجتماعي : ويهتم بالعناية بأهداف تحقيق الرفاهية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات ومعالجة المشاكل، ظهر هذا النوع من التدقيق من قيام المشروع وتأثره بأداء واجباته الإجتماعية.

هـ-التدقيق القانوني : يقصد به التأكد من تطبيق النصوص القانونية والأنظمة المالية والإدارية التي أصدرتها الحكومات المختلفة وكذلك من تطبيق الشركة أو المنشأة بعقدها التأسيسي ونظامها الداخلي.

و-التدقيق التشغيلي : أداة تختبر وتفحص بصورة بناء الهيكل التنظيمي للمشروع، ويشتمل الفحص والاختيار للخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بقصد ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة، وقد عرف مجمع المحاسبين الداخليين



التدقيق التشغيلي بأنه إجراءات منظمة لتقييم فاعلية وكفاءة نشاط المؤسسة، وتقديم تقرير مناسب إلى الإدارة المختصة حول النتائج وإعطاء التوصيات الضرورية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: المحاسبة والتدقيق

بعض الكتاب يدعون بأن التدقيق هو فرع من المحاسبة وبعقادي أنهما موضوعان مختلفان إلا أن هنالك علاقة قوية بينهما إذ أن المحاسبة تمثل إجراءات جمع وتصنيف وقيد المعلومات المالية لأغراض تحضير البيانات المحاسبية من قبل المؤسسة نفسها لأغراض اتخاذ القرارات ومن قبل إدارة هذه المؤسسة أو من قبل الأطراف الأخرى وعلى سبيل المثال المستثمرين. ولهذا يمكننا القول أن المحاسبة عمل إنشائي من قبل موظفي الشركة نفسها.

أما التدقيق فيتعلق بالاجراءات المختلفة التي يقوم عليها بها المحاسب [ المدقق ] المستقل والمحايد لأجل التوصل إلى الرأي فيما إذ المعلومات المسجلة في الدفاتر تعكس وبعدالة الاحداث الإقتصادية التي تمت خلال السنة [ أو الفترة ] وأن هذه البيانات المحاسبية تم تحضيرها حسب المبادئ المحاسبية المتعارف عليها {المبادئ المحاسبية الدولية} ولهذا على المدقق أن يكون على معرفة تامة بهذه المبادئ، إذ لا يمكن أن تكون مدققا جيدا بدون أن تكون محاسبا جيدا. فالتدقيق عمل انتقادي منظم يبدأ عندما ينتهي المحاسب من عمله ويقوم به مستقل و محايد<sup>2</sup>.

الشكل:01جدول يوضح الفرق بين المحاسبة والتدقيق:

المحاسبة	التدقيق
1- علم تصحيح وتبويب وتشخيص وإيصال المعلومات من خلال القوائم المالية	1- علم تحليل وفحص إنتقادي للسجلات والقوائم المالية

<sup>1</sup>بختي زوليخة؛مرجع سبق ذكره؛ص17-18

<sup>2</sup>هادي التميمي؛مرجع سبق ذكره؛ص 22. 23.

<p>2-تقوم بفحص القياس المحاسبي والمعلومات المالية التي تم الإفصاح عنها حول نتيجة أعمال المنشأة</p>	<p>2-تقوم بقياس الاحداث المالية في المنشأة من خلال إعداد قائمة الدخل وتوصيل الأوضاءالمالية للأطراف المعنية</p>
<p>3-المدقق شخص محايد ومستقل من خارج المنشأةيقوم بعمله مقابل أجر يعد في العقد بينه وبين المنشأة</p>	<p>3-المحاسب موظف يتبع لإدارة المنشأةويتقاضى أجره من الإثارة</p>
<p>4-بينما المدقق يجب أن يكون لديه معرفة بالمبادئ المحاسبية وطرفها</p>	<p>4-المحاسب ربما لا يكون لديه معلومات حول التدقيق وإجراءاته</p>
<p>5-بينما المدقق مطالب بتقديم تقرير يتضمن رأيه حول مصداقية القوائم المالية وتمثيلها للوضع المالي الحقيقي للمنشأة .</p>	<p>5-المحاسب غير ملزم بتقديم تقرير حول القوائمالمالية التي تم إعدادها</p>

المصدر: هادي التميمي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص22/23

## المطلب الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن تطور التدقيق الداخلي:

المتتبع لتاريخ تطور التدقيق يلاحظ تعدد وتنوع أشكال ومجال التدقيق فقد إنحصرت أهدافه في المراحل الأولية في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وضاق نطاقه في العمليات المالية ليصبح أهم وأوسع لإجراء وسائل إيصال النتائج.

-وتشير السجلات التاريخية أنه تم الاستعانة بالمدققين الداخليين قبيل القرن الخامس عشر، حيث كان الملوك أو التجار يعينون المدققون، ويكلفون باكتشاف أو منع الغش والاختلاس ومسائل مماثلة أخرى ويعتقد بأنها تقنيات الضبط، مثل فصل الواجبات والتحقق المستقل والمساءلة لاكتشاف ومنع الانحرافات قد بدأت في تلك الفترة ، مع أنه قد يكون ذلك حصل قبل ذلك. حيث عرف التدقيق الداخلي منذ حوالي 3000 في بلاد ما بين النهرين ومنذ حوالي 5500 سنة عرفه في مصر،

وفي السجلات العبرية، وفي روما القديمة وفي اليونان.... ولا يستبعد أن يكون قبل ذلك، حيث أن الحضارات كانت ومازالت في حال صعود وهبوط.

حيث يرجع بداية التدقيق الداخلي الاكيدة والموثقة الى عهد سيدنا يوسف عندما طلب التدقيق في رحل اخوانه ليتأكد من وجود صاع الملك وإهتم به الإمبراطورية الكلدانيون والإمبراطورية البابلية وكانوا من بين أول من تقدم اقتصاديا وسياسيا و نظموا أنفسهم واهتموا بالتدقيق.<sup>1</sup>

ويرجع بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي الى انشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكه في 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 1941 حيث تعتبر هذه الخطوة خطوة أساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي حيث ساهم منذ انشائه فيفي تطوير تدقيق الداخلي واتساع نطاق الانتفاع بخدماته.

-وقد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة؛ ففي عام 1944 صرح أرثر إهالد أحد مؤسسي معهد المدققين الداخليين بالبيان التالي (خلقت الضرورة للتدقيق الداخلي وتجعله الآن جزءاً متكاملأ من قطاع الأعمال الحديث لا يستطيع أي عمل واسع الإفلات منه، وسيكون عليهم امتلاكه عاجلاً أم أجلاً، وإذا استمرت الأحداث بالتطور على ما هي عليه الآن، سيكون عليهم امتلاكه عاجلاً).

-وفي عام 1945 عرفته جمعية التدقيق الداخلي بأنه: " عبارة عن نشاط تقويم مستقل يعمل بصفة أساسية في مجال الموضوعات المحاسبية والمالية ولكن من الجائز أن يتعامل في بعض المسائل ذات الطبيعة المستقبلية ".<sup>2</sup>

-وفي عام 1947 إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) وفي عام 1957 تم إصدار أول قائمة معدلة لمسؤوليات التدقيق الداخلي.

-وفي عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي: على أنه مراجعة (review) للأعمال والسجلات، تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحياناً وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الغرض ويختلف نطاق وأهداف التدقيق الداخلي كثيراً في

<sup>1</sup>الدكتور خلف الله الوردي؛ دليلاً للتدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية الصادرة عن IIA؛ الطبعة الأولى (01)؛ مؤسسة الوردي للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 2006؛ ص26

<sup>2</sup>الدكتور خلف الله الوردي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص27

المنشآت المختلفة وقد تميز وخاصة في المنشأة الكبيرة الى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية.

-وفي عام 1971 عرفته بأنه (نشاط تقويم مستقل في المنشأة لمراجعة كل العمليات لخدمة الإدارة)، من أجل ضمان المدققين الداخليين يواكبون التغييرات في بيئاتهم. وفي عام 1974 تم تشكيل لجان لدراسة واقتراح اطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي.

-وفي عام 1977 انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريراً بنتائج دراستها، وتم التصديق النهائي على هذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو وفي عام 1978 تم اقرار المعايير منغالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد المدققين الداخليين و الجهات التابعة

له تعد بمثابة ولادة وبزوغ مهنة جديدة. وأصدرت الجمعية في العام نفسة تعريفه بأنه (وظيفة تقويم مستقلة أنشئت داخل المشروع لغرض خدمته عن طريق فحص ومراجعة أنشطته المختلفة).

-وفي عام 1988 أصدرت هيئة الأوراق المالية الاردنية تعليمات الإفصاح والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق للعمل بها اعتباراً من 1998 /1/9 والمتضمن الاستجابة والمواكبة لتطور التدقيق الداخلي والطلب من شركات المساهمة تشكيل لجان تدقيق من أعضاء مجلس الإدارة لتشرف على التدقيق الداخلي.<sup>1</sup>

- وفي عام 1996 تم اصدار دليل لأخلاقيات مهنة التدقيق صادر عن (IIA).

-وفي حزيران (يونيو) 1999 وافق مجلس إدارة معهد المدققين الداخليين علنتواجهها المنظمة وأسبابها و نقاط الضعف وحتى نقاط القوة. وفي عام 1988 أصدرت هيئة الأوراق المالية الاردنية تعليمات الإفصاح والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق للعمل بها اعتباراً من 1998 /1/9 والمتضمن الاستجابةمجموعة جديدة من الإرشادات تحت عنوان إطار الممارسات المهنية.

وتم صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين على أنه نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراجعة وتحسين انجاز هذه الأهداف من خلال التحقق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازمة إدخالها حتى تصل الى درجة

<sup>1</sup>لدكتور خلف الله الوردات؛ مرجع سبق ذكره؛ ص27/28

الكفاية الإنتاجية القصوى. وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتم تعريف التدقيق الداخلي على انه نشاط استشاري توكيدي مستقل وموضوعي مصمم لصدقة قيمة للمنشأة التحسين عملياتها. وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها وكان منهج منظم و دقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات ادارة الخطر؛ الرقابة و التوجيه(التحكم)<sup>1</sup>.

وفي عام 2012 اوجد معهد المدققين الداخليين مشروعاً مقترحاً لتعديل المعايير ويتضمن المقترح معايير التغييرات التي وافقت عليها الوكالة الدولية الداخلية مجلس معايير التدقيق (IIASB) وتعكس التغييرات النظر في ادخال (IIASB) التي تلقتها من المدققين الداخليين وأصحاب المصلحة فضلاً عن الدراسات الاستقصائية العالمية وغيرها من البحوث التي تركز على المعايير. وفي 20 مايو 2012 تم إغلاق استلام الاقتراحات لتعديل المعايير وفي 01 يناير 2013 تمت الموافقة على التغييرات النهائية للمعايير من قبل الاجراءات القانونية الدولية الممارسة المهنية اطار الرقابة المجلس.(IPPFOC)

-وهكذا يتضح مدى التطور الذي حدث في مفهوم التدقيق الداخلي خلال فترة السنوات بحيث أصبح هذا المفهوم يساير التغييرات التي حدثت منذ الحرب العالمية الثانية من نشاط يتركز أساساً على الأمور المالية والمحاسبية إلى ان وصل لكامل المستويات التشغيلية.<sup>2</sup>

### **الفرع الثاني: تعريف التدقيق الداخلي:**

يختص التدقيق الداخلي بعدة تعريفات أعطيت له نذكر منها:

#### **\*\_التعريف الاول:**

تم صياغته في 26 جوان 1999 من طرف معهد المدققين الداخليين علماً أنه: " نشاط نوعي استشاري و موضوعي، مستقل داخل المؤسسة مصمم لتدقيق وتحسين إنجاز أهداف المؤسسة من خلال التحقق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية، واقتراح التحسينات اللازمة،

و إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية من اتباع السياسات والخطط الموضوعية، واقتراح الإنتاجية القصوى."

<sup>1</sup>الدكتور خلف اللهوردات؛ مرجع سابق؛ ص 28

<sup>2</sup>نفس المرجع؛ ص 29

## \*\_تعريف الثاني:

ويعد هذا التعريف الأكثر حداثة و الذي يتسق مع دور التدقيق الداخلي هو التعريف الذي اعتمده معهد المدققين الداخليين و أقره مجلس إدارة معهد التدقيق الداخلي (IFACI) في 21 مارس 2000 " نشاط مستقل و موضوعي ، تأكيد و استشاري يمنح للمنظمة الضمان حول درجة التحكم في عملياتها ويقدم لها النصائح و الإرشادات التي تسمح بتحسينها ، وهو بذلك يساهم في خلق القيمة المضافة لها، وبالتالي يساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التقييم الدائم وبشكل منهجي لعمليات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة، وبذلك تقديم الاقتراحات التي تساعد على التقوية و الرفع من فعاليتها.<sup>1</sup>

## \*\_التعريف الثالث:

كما عرفه (الخطيب، 2010 : 130 ) بأنه "مجموعة من الأنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المنشأة تنشئه الإدارة بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية، والتأكد من كفاية الإحتياطات المستخدمة لحماية أصول وممتلكات المنشأة، والتحقق من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وقياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء مهامه ، واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها وذلك حتى تصل المنشأة إلى درجة الكفاءة الإنتاجية القصوى في ضوء القدرات الحالية".

## التعريف الرابع:

وقد عرفت لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل Of Sponsoring Organization of the Trade التدقيق Committee Way Commission (COSO) " : هو عمليات تتأثر بمجلس إدارة المنشأة؛ يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق

تتأثر بمجلس إدارة المنشأة؛ يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق المنشأة لأهدافها في النواحي التالية: كفاءة العمليات وفعاليتها ، والاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها".<sup>2</sup>

---

لدغم محمد-د. سعيداني محمد؛ دور دوره تدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة؛ مجلة المؤشرات الاقتصادية؛ المجلد 01؛ العدد 04؛ نوفمبر 2017؛ صفحة 33 \_ 34.

مرغدة إبراهيم المدهون؛ العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل؛ قسم المحاسبة والتمويل؛ الجامعة الإسلامية-غزة؛ السنة الجامعية 2014\*1435؛ ص21.

\*\_ فالمفهوم الشامل للتدقيق الداخلي يتضمن في محتواه الواسع بأنه :

- نشاط داخلي مستقل داخل المنشأة تنشؤه الإدارة للقيام بخدمتها .
- اداة رقابية تعرض تقييم السياسات والخطط والاجراءات الادارية المرسومة.
- وظيفة استشارية لإقتراح التحسينات اللازمة ادخالها"<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي:**

المعايير هي المبادئ التوجيهية والمعايير التي من خلالها ينبغي أن ينجز مدققون الحسابات الداخليون واجباتهم وتهدف المعايير إلى تمثيل أفضل الممارسات للتدقيق الداخلي للحسابات والمحكات داخل المعايير تكون قابلة للتطبيق على جميع أنواع إدارات التدقيق الداخلي<sup>2</sup>؛ حيث تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة لصالح مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلية. كما تتم ممارسة التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المؤسسات أو من خارجها ومع أن ذلك الاختلاف يؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) يشكل

أمراً أساسياً لكي يتمكن المدققون الداخليون ونشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم وتنقسم هذه المعايير إلى قسمين هما: معايير الصفات؛ ومعايير الأداء.<sup>1</sup>

### **الفرع الأول:**

#### **معايير الصفات :**

هي مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في كل إدارة أو قسم التدقيق الداخلي في المنشأة والقائمين لممارسة أنشطة التدقيق الداخلي وتتضمن معايير الصفات المعايير التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>خلف الله الوردات؛ التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ؛ الطبعة الاولى؛ الوراق للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الاردن؛ 2006؛ ص33

<sup>2</sup>خلف الله الوردات؛ التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ؛ الطبعة الاولى؛ الوراق للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الاردن؛ 2006؛ ص33

<sup>3</sup>نفس المرجع؛ ص495

**1000. الغرض، الصلاحية والمسؤولية:** يجب تعريف و توضيح صلاحية ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي رسمياً أي كتابته وفقاً للأصول في كتاب أو عقد أو اتفاق ويجب أن تكون متوافقة مع المعايير ، ويجب كذلك الموافقة عليها في المجلس (مجلس إدارة المنشأة).

1000(A1) \_ إن طبيعة خدمات التأكيد المقدمة إلى الشركة يجب تعريفها في عقد التدقيق، إذا كانت التأكيدات سيتم تقديمها إلى أطراف خارج الشركة فإن طبيعة هذه التأكيدات يجب تعريفها أيضاً في العقد .

**1100. الاستقلالية والموضوعية:** يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مستقل، ويجب على المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين عند إنجاز عملهم.

**1110. استقلالية الشركة:** يجب على المدير التنفيذي الإبلاغ إلى مستوى داخل الشركة يسمح لنشاط التدقيق الداخلي بالإيفاء بمسؤولياته .

1110(A1) \_ يجب لنشاط التدقيق الداخلي أن يكون خالياً من التداخل في تحديد نطاق التدقيق الداخلي.

\_ إنجاز العمل وإبلاغ النتائج؛

**1120. موضوعية الأفراد:** يجب على المدققين الداخليين أن يملكوا موقفاً منصفاً وحيادياً، وأن يتجنبوا تضارب المصالح.

1130. \_ الإضرار بالاستقلالية والموضوعية: إن تم الإضرار بالاستقلالية والموضوعية في الواقع أو بالهيئة فقط فإن تفاصيل الأضرار يجب الإفصاح عنها إلى الأطراف المناسبة.

1200. التأهيل والعناية المهنية: يجب إنجاز عمليات التكليف بكفاءة وعناية مهنية.

**1210. التأهيل:** يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين المعرفة والمهارات وجدارات أخرى يحتاج عليها لأداء مسؤولياتهم الفردية كما يجب على موظف التدقيق الداخلي وبالإجماع يجب على فريق التدقيق أن يملك أو يحصل على المعرفة، المهارات وجدارات أخرى يحتاج إليها عند أداء مسؤولياتهم.

**1220. العناية المهنية:** يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا العناية والمهارة المتوقعتين لدى مدقق داخلي متعقل، مؤهل، وحريص، لا تتضمن العناية المهنية التنزه عن الخطأ .



**1300. برنامج تحسين وتأکید النوعية:** يجب على مدير التدقيق التنفيذي أن يطور ويحافظ على برنامج تحسين وتأکید النوعية الذي يغطي جميع مناحي نشاط التدقيق الداخلي، ويرشد باستمرار فعاليته، هذا البرنامج يتضمن تقسيمات دورية داخلية وخارجية للتوعية وإرشاد داخلي مستمر، يجب أن يصمم كل جزء من البرنامج من أجل مساعدة نشاط التدقيق الداخلي على إضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة، وعلى توفير التأكيد بأن نشاط التدقيق الداخلي متوافق مع المعايير وقواعد السلوك المهني.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني :

### معايير الأداء:

معايير الأداء هي معايير تصنف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي، وتضع مقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس أداء التدقيق الداخلي بواسطتها، إذ تصنف طبيعة خدمات التدقيق الداخلي، وكذلك تعطي معيار للجودة يمكن من قياس تلك الخدمات من خلاله و بصورة عامة، كما تعطي وصف التطبيق معايير في أنواع معينة من مهام التدقيق الداخلي عن طريق النشاطات عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم بها المدققين الداخليين وهي تتضمن كل من المعايير التالية:<sup>1</sup>

**2000. إدارة نشاط التدقيق الداخلي:** يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة التأكيد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، منسجمة مع أنظمة المنشأة وأن يعرض خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة منظمة المتغيرات المرحلية الهامة على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للإطلاع والمصادقة، كما أنه عليه الإفصاح عن أثر به قيود على الموارد والتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية و مستغلة بفعالية لإنجاز الخطط المتوافق عليها.

**2100. طبيعة العمل:** يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة تقييم وتحسين هذه العملية من خلال:  
- وضع القيم والأهداف والإعلان عنها.

<sup>1</sup> داوود محمد صبح؛ دليلًا لتدقيق الداخلي وفقًا للمعايير الدولية؛ اتحاد المصارف العربية؛ الطبعة الأولى؛ القاهرة؛ 2007؛ ص

- التأكد من فعالية الأداء ومساءلة الإدارة.
- إيصال ملاحظات التدقيق.

ومساعدة المنشأة وتقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة الخطر والرقابة، وإيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر.

**2200. التخطيط للمهمة:** يحدد هذا المعيار المبادئ الأساسية للتخطيط عملية التدقيق الداخلي ويجب وضع وتدوين خطة (لبرنامج تدقيق) مهمة منتظمة الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع المصادر وأن يتضمن نطاق المهمة اعتبارات الأنظمة، القيود، الموظفين والأصول الملموسة؛ تحليل، تقسيم و تدوين معلومات كافية للتحقيق.

**2300. تنفيذ المهمة:** يجب على المدققين الداخليين تعريف أهداف المهمة؛

**2400. إيصال النتائج:** يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة، وأن يتضمن إيصال النتائج أهداف النتائج والنطاق بالإضافة إلى النتائج الملائمة، التوصيات وخطط إنجاز التوصيات.

**2500. رصد مراحل الإنجاز:** يجب على الرئيس التنفيذي المحافظة على المراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة؛

**2600. قبول الإدارة للمخاطر:** عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطرة غير مقبول للمنشأة، عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية، إذا يتم حل هذه المسائل المتعلقة بالمخاطرة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والإدارة التنفيذية التقرير عن ذلك مجلس الإدارة لإيجاد حل<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: أساسيات حول التدقيق الداخلي:

### المطلب الأول: أنواع التدقيق الداخلي

**\*1 التدقيق المالي:** هي الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم السجلات المحاسبية المتعلقة به التحديد مدال لتزام المبادئ المحاسبية المتعار فعلية والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى

<sup>1</sup>خلف الهالوردات؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 168

ضو عة مسبقا<sup>1</sup>؛ حيث يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية وكذلك المحافظة  
ظة على الأصول.

-تخضع كافة العمليات المالية للتدقيق المالي والمستندي والتي تقوم على:

1\_ التأكد من أن الصر فيهما شمعما تسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة المعمول بها.

2\_

التأكد من سلامة إجراءات الصر فو التثبيتنا اعتماد السلطة المخول لها اعتماد الصر فو في حدود صلا  
حيثها.

3\_ المراجعة المستندية لعملية الصر فو التأكد من استكمال أصل مستند الصر فالأساسي كالفواتير و  
المخالفات والإيصالات والكشوف الأصلية.

4\_ التأكد من عدم احتمال تكرار الصر فمخاللا لصر فبالمستند الاصيلي<sup>2</sup>.

#### **2\* / التدقيق التشغيلي :**

هو الفحصو التقيومي الشامل للعمليات المؤسسة لإعطاء معلومات لإدارة عما إذا كانت العمليات (المنف  
ذة) المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعية التي تتعلق مباشرة بأهداف الإدارة  
ويشمل تقويم كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، وتقويم للإجراءات المتبعة في  
مختلف العمليات، وتقديم التوصيات اللازمة و لمعالجة المشاكل

واقترح الطرق الكفيلة بزيادة الكفاءة والربحية<sup>3</sup>، كما يهدف إلى التحقق من  
الكفاءة والفعالية والاقتصادية في الأنشطة المراد تدقيقها ومساعدة الإدارة على حل  
المشاكل بتقديم توصيات مجدية من اجل سلوك نهج عمل واقعية . فقد يشمل تدقيق  
العمليات تقييما كاملا للنظام وقد يكشف عن مشاكل هامة في مجال العمليات على  
سبيل المثال (تدقيق المشتريات، الأصول الثابتة؛ المستودعات... الخ)؛ وعرف  
التدقيق التشغيلي بأنه النطاق الذي تغطيه الرقابة من حيث اختيار وتقويم النشاطات

<sup>1</sup>أبو بكر الصديق قديوان؛ دور وظيفة التدقيق الداخلي لتعزيز عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية والمالية (مجلة الد  
راسات المحاسبية والمالية المتقدمة؛ المجلد 03؛ العدد 02؛ جامعة الجلفة - الجزائر -؛ 2019؛ ص. 128.

<sup>2</sup>خلف الله الوردات؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 57

<sup>3</sup>أبو بكر قديوان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 128

التشغيلية والإدارية ونتائج الأداء للنشاطات، أو الوحدات المختلفة زيادة عما تتطلبه عملية التدقيق التقليدية.<sup>1</sup>

### 3-

**تدقيق الالتزام:** يتضمن هذا التدقيق إجراء فحص لمختلف البرامج والسياسات والقوانين والأنظمة والعقود التي يجب الالتزام بها وإتباعها من أجل الحفاظ على المبادئ التوجيهية المقررة في المؤسسة<sup>2</sup>؛ يهدفهذا النوع من التدقيق إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات المتعلقة بالمنشأة وتفعيل عتاد إدارة التدقيق الداخلي<sup>3</sup>؛

- تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المنشأة.

- الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والتعليمات العامة.

- التأكد من رقابة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في اداراتهم.<sup>3</sup>

### 5-

**تدقيق الأداء:** إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء الموظفين ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين ينطلق على هذا النوع من التدقيق. التدقيق الإداري كونه يقوم بفحص شامل للإجراءات

والأساليب الإدارية وتمتصيا لآتي:

\* **تقييم الأداء:** من حيث مدى توافق السياسات والخطط مع الإجراءات المتبعة ومراجعة جميع وسائل المراقبة للتحقق من مدى الاستخدام الأمثل وكشف الانحرافات مع إبراز التوصيات العلاجية (التقرير الشهري للموازنة)

\* **الحكم على الكفاية وترشيده الإنفاق:** حصر أي ضياع في استخدام موارد المنشأة ورفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تتبع الجهود المكرر الغير ضروري وأي إسراف في استخدام الموارد وعدم استخدامها بكفاءة وفعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>خلف الله الوردات؛ مرجع سبق ذكره؛ ص56

<sup>2</sup>ابو بكر قيدوان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص128

<sup>3</sup>خلف الله الوردات؛ مرجع سبق ذكره؛ ص56

<sup>4</sup>خلف الله الوردات؛ مرجع سبق ذكره؛ ص60/59

## 6-التدقيق البيئي :

يعر فبأنه عملية عملية تحقق موثقة ونظامية تتم بشكل موضوعي من خلال الحصول على أدلة والقيام بعملية تقييمها من أجل التحقق مما إذا كانت هناك اختراقات بيئية متعلقة بالنشاطات التي تؤثر على البيئة؛ حيث يمكن التعبير عن التدقيق البيئي بأنه عملية فحص وتقييم وتحقيق من أن المنظمة قد التزمت بالمتطلبات التي تساعد في الحفاظ على البيئة المحيطة من التلوث، ويتم إنجاز مهمة التدقيق من طرف شخص محايد يقوم بالحصول على الأدلة المناسبة وتقييمها للتأكد من عدم قيام المنظمة بارتكاب أعمال تؤثر على البيئة، ويمكن لهذا الطرف أن يكون من داخل المنشأة أو من خارجها، فمن الممكن الإعتماد على قسم التدقيق الداخلي في الشركة للقيام بمهام التدقيق البيئية أو يمكن الاستعانة بالمدققين الخارجيين للقيام بذلك؛ ويهدف هذا الأخير إلى تطوير سجلات الأداء البيئي للمؤسسة وكذلك تقييم فعالية نظم الإدارة البيئية القائمة فعلا وأيضا زيادة اهتمام الإدارة ووعيها بالأداء البيئي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عليس اليعبد المجيد الحياي؛ معالجة محاسبية مقترحة لتعزير دور المدقق الداخلي في تقليل مخاطر التدقيق البيئي (؛مجلة التحولات الاقتصادية؛ جامعة الموصل؛ العراق؛ المجلد 03؛ العدد 01؛ 2023؛ ص 10

**المصدر : من إعداد الطالبة**

**المطلب الثاني: أهداف وأهمية التدقيق الداخلي**

**الفرع الأول: أهداف التدقيق الداخلي**

تتم عملية التدقيق الداخلي في جميع مراحل النظام المحاسبي بهدف اكتشاف الأخطاء والغش، والتأكد من سلامة السجلات والبيانات المالية، والمحافظة على أصول المنشأة، والتحقق من مدى توافق النظام مع متطلبات الإدارة، و يمكن تركيز

أهداف التدقيق الداخلي في هدفين رئيسيين هما كما يلي:

**أولاً: هدف الحماية:** من خلال مراجعة أحداث والوقائع الماضية للتحقق مما يلي:

- دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية، ومدى إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية .
- أن أصول المنشأة قد تم المحاسبة عنها، وأنها محاطة بالحماية الكافية من السرقة والإهمال .
- اختبار الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالفصل بين وظائف الاحتفاظ والتنفيذ والمحاسبة .
- تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال بما يحقق تسلسل العمليات وعدم تكرار الأعمال .

**ثانياً: هدف الإنشاء:** ويعني اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمراقبة وتقديم النصح للإدارة، والتأكد من أن كل جزء من نشاط الخريطة التنظيمية للمنشأة موضع المراقبة، وتقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعة<sup>1</sup>.

و لقد حددت نشرة معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية هدف التدقيق الداخلي للمدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية هدف

التدقيق الداخلي الرئيسي بأنه مساعدة جميع أعضاء المنشأة على تادية مسؤولياتهم بفاعلية، وذلك من خلال القيام بتزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق مجموعة من الأعمال تشمل ما يلي:

- \_مراجعة وتقويم متانة وكفاية تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية، والرقابة على العمليات الأخرى، والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة .
- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المنشأة وخططها واجراءاتها الموضوعة.
- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المنشأة من جميع أنواع الخسائر .
- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية التي تتولد داخل المنشأة .
- تقويم نوعية الأداء المنفذة على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملين بالقيام

1رغبة ابراهيم المدهون؛مرجع سبق ذكره؛ص23

بها .

- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المنشأة وتطويرها .

- تقصي وتحديد أسباب المشكلات التي تحدث في المنشأة وتقدير الخسائر والأضرار الناجمة عنها، واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوثها في المستقبل .  
-إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة بناء على طلب من الإدارة .

-مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق المنشأة لأهدافها الموضوعة<sup>1</sup>.

- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها مقارنة مع الأهداف

- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها مقارنة مع الأهداف المرسومة .

\*\_ هذا وقد أضاف ( المطارنة، 2009 :19) إلى الأهداف السابقة ما يلي :

- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق المنشأة لأهدافها الموضوعة .

- تقييم النتائج التي تم التوصل إليها مقارنة مع الأهداف المرسومة .

- العمل على تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية والقضاء على الهدر والإسراف في جميع نشاطات المنشأة.

وقد ذكر (جمعة، 2009:29) العديد من أهداف التدقيق الداخلي أهمها ما يلي :

- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر .

- تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية .

- تقييم وتحسين فعالية عمليات التحكم المؤسسي .

- اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات المحاسبية.

\*\_وقد أضاف ( القبطان، 2006 :178)الأهداف التالية:

- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوثها في المستقبل .

- التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات .

- تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة .

---

1مرغدة ابراهيم المدهون؛مرجع سبق ذكره ص23.24



- إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل وتحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: أهمية التدقيق الداخلي

\*-تتم أهمية التدقيق الداخلي في كونه رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة ومالكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء؛ والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة. إضافة إلى اعتباره عينا وأذنا للمراجع الخارجي، وأهم آليات التحكم المؤسسي، لذلك فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميته نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل الملمثلة فيما يلي:

-تطور حجم المؤسسات و انتشارها جغرافيا على نطاق واسع مما أدى إلى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وكافة العاملين.<sup>2</sup>

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

-الاستقلال التنظيمي للإدارة ضمن الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية في المؤسسة مما دفع بالإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات ومن ثم حاجة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال وتحمل المسؤوليات وفقا للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.

-حاجة المجتمع إلى البيانات والمعلومات المثبتة في التقارير ولأجل التأكد من ذلك لابد من سلامة استعمال و تحمل المسؤوليات وفقا للسياسات والنظم والإجراءات المعمول بها.

-نظام التدقيق الداخلي والرقابة الذي من شأنه التأمين على الأموال وحمايتها.

انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة وقد لجأت الإدارة في المؤسسات انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة وقد لجأت الإدارة في المؤسسات الكبيرة والمنتشرة جغرافيا إلى تفويض السلطات إلا أنه مازال على

<sup>1</sup>رغبة ابراهيم المدهون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص24

<sup>2</sup>شخيسلمة؛ (التدقيق الداخلي كأداة لتحسين جودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة" سس" مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة؛ المجلد 06؛ العدد 10؛ جامعة تيبازة- الجزائر- 2021؛ ص.67

- تلك الإدارات الإلتزام بالسياسات والإجراءات وتحقيق الفعالية المطلوبة.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: خدمات التدقيق الداخلي:**

تنقسم خدمات التدقيق إلى ثلاث فئات أساسية:

**(1) التشغيلية - إعادة النظر في عدة وظائف مختلفة داخل المنظمة لتقييم كفاءة واقتصاد العمليات والفعالية التي تحقق ما الوظائف أهدافها.**

**(2) المالية - إعادة النظر في النشاط الاقتصادي للمنظمة كيفما يتم قياسه**

وتقريره عن طريق وسائل المحاسبة.

**(3) الامتثال - استعراض كل الضوابط المالية والتشغيلية والمعاملات لتحديد ما إذا كانت تتفق مع القوانين والمعايير والأنظمة والإجراءات.**

\*-وفقاً لتوصيات جمعية المدققين الداخليين، وفي إطار هذه المجالات الوظيفية الثلاثة يشمل نطاق عمل التدقيق الداخلي:

المنهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين كفاءة وفعالية كل من إدارة المخاطر والرقابة و عملية الإدارة وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المسندة. ويتمثل الغرض من تقييم مدى كفاءة كل من إدارة المخاطر القائمة بالمنظمة والرقابة و عملية الإدارة في توفير تأكيد مناسب بأن هذه العمليات تعمل على النحو المنشود، وسيتمكن المنظمة. تحقيق أهدافها وغاياتها، وفي تقديم توصيات لتحسين عمليات المنظمة من حيث كفاءة وفعالية أدائها. كما قد يوفر الإدارة العليا ومجلس الإدارة كذلك توجيه عام لنطاق العمل والأنشطة التي من تدقيقها؛

تتوفر كفاءة كل من إدارة المخاطر والرقابة و عمليات الإدارة إذا خطت الإدارة وصممت هذه البنود بطريقة تقدم تأكيدا ملائماً على أن أهداف

المنظمة وغاياتها سوف تتحقق بكفاءة وبشكل اقتصادي.<sup>2</sup>

### **المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية:**

---

نور الدين حامد؛ التدقيق الداخلي للتبثبات في المؤسسات الاقتصادية؛ الطبعة الأولى؛ دار الزهران ؛ عمان؛ الأردن؛ 2016؛ ص 22\_23.

<sup>2</sup>شيراز محمد خضر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 02-03

## المطلب الأول :ماهية نظام الرقابة الداخلية

يحتل نظام الرقابة الداخلية في أي وحدة اقتصادية أهمية كبيرة لما يوفره من إجراءات ووسائل رقابية فعالة عند مزاوله أي نشاط داخل الوحدة. فالهدف من وجود نظام رقابة داخلية هو حماية موجودات المنشأة والإطمئنان من دقة البيانات المحاسبية والإحصائية؛ فنظام الرقابة الداخلية لا يقتصر على مراقبة النواحي المالية والمحاسبية فقط إنما يشمل النشاط الإجمالي للوحدة الاقتصادية؛ فهي تمثل صمام الأمان الذي يحفظ للمنظمات الموجودات، وضمان صحة البيانات المالية، فضلاً عن تحفيز العاملين بالالتزام بالقوانين والتعليمات، والسياسات الإدارية؛ حيث تعد الرقابة الداخلية مرحلة من مراحل القيام بعملية المراجعة فهناك سياسات وإجراءات يجب الإلتزام بها في المؤسسة لضمان سير وظائفها على أحسن وجه، حيث أن هذه الأخيرة و التي تتمثل في الإنتاج؛ البيع؛ التوزيع؛... الخ تتم وفق إجراءات و أسس تضمن فعاليتها، ومن جهة أخرى يعتبر نظام الرقابة الداخلية دعم المراجع على سلامة تنفي عملياتها و دليل إضافي يستند عليه في تكوين رأيه حول مدى عدالة الحسابات العالمية، كما يعتبر هذا النظام قاعدة التنظيم في المؤسسة وأساس لتحضير الوثائق المحلية والمالية و القانونية

### الفرع الأول:تعريف الرقابة الداخلية:

تعددت تعاريف نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مر به وتعدد المعرفين له، ومن أهم تلك التعاريف نذكر:

1/-الجمعية الوطنية لمحافظي الحسابات: عرفتھا سنة 1977 على أنها:

نظام الرقابة الداخلية مشكل من مجمل الإجراءات والرقابات المحاسبية وما يليه، والتي تقوم الإدارة تعريفها وتطبيقها ودراستها تحت مسؤوليتها من أجل التحقق من :

\_\_ حماية الأصول.

\_\_ التسيير المنتظم وبنجاعة لعمليات المؤسسة.

\_\_ مصداقية وصحة التسجيلات المحاسبية والحسابات السنوية الناتجة عنها.

\_\_ تطابق القرارات مع سياسة الإدارة.

2/- وحسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين فنظام الرقابة الداخلية: " هو الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقو وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الاستغلال؛ والإبقاء على المحافظة وعلى السير وفقا للسياسات المرسومة"<sup>1</sup>

3/\* وعرفتها لجنة طرق المراجعة Commetee of Auditing Procedur المنبثقة من المعهد الأمريكي القانوني للمحاسبين (AICPA) فقد عرفت على أنها: {تخطيط التنظيم الإداري في المشروع وما يرتبط به من وسائل ومقاييس تستخدم داخل المؤسسة المحافظة على أصولها واختيار دقة حساباتها وتنمية الكفاية الإنتاجية وتشجيع التمسك بالبيانات الإدارية حسب ما رسمت لها}.

4/\* عرفها مجلس خبراء المحاسبة والمحليين المعتمدين الفرنسيين كما يلي: "الرقابة الداخلية هي مجموع الضمانات المكتسبة للتحكم في المؤسسة، تهدف من جهة إلى ضمان الحماية وتسجل الممتلكات ونوعية المعلومات، ومن جهة ثانية إلى تنفيذ تعليمات الإدارة وتشجيع تحسين المهارات"

\* وعرفها أيضا معمار المراجعة الدولي رقم (215) على أنها: "العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة، والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقق أهداف فيما يتعلق فيما يلي:

- موثوقية لتقديم التقارير المالية

- فاعلية وكفاءة العمليات.

- الإمتثال للقوانين والأنظمة المطبقة.<sup>2</sup>

\* وبصفة عامة يقصد بالرقابة الداخلية كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المنشأة لحماية أصولها وموجوداتها، وللتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية والإحصائية ولرفع الكفاية الإنتاجية في المنشأة وتحقيق الفعالية.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: خصائص الرقابة الداخلية

أوضح المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين أن نظام الرقابة الداخلية السليم يمتاز بالخصائص الآتية:

<sup>1</sup>محمد لمين علون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص28.

<sup>2</sup>نور الدين حامد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص67

يتضمن هيكل تنظيمي يخصص توزيعا سليما للاختصاصات والمسؤوليات.

يتضمن نظام ملائم لتوزيع السلطات وخطوات التسجيل المحاسبي مما يوفر رقابة محاسبية سليمة على الأصول، الخصوم، المنتوجات والأعباء.

يوضح خطوات العمل الواجب اتباعها للقيام بالوظائف وأداء الواجبات المقررة على الإدارات.

وجود المستخدمين الأكفاء بما يتناسب مع مسؤوليات العمل.

مكونات الرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهداف الرقابة الداخلية:

\*-حماية الأصول.

\*-دقة البيانات المحاسبية وملائمتها ودقتها.

\*-رقابة عناصر الإنتاج و متابعة العملية الانتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالمؤسسة.

\*-تقييم نتائج العملية الإنتاجية ومدى تحقيق أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

\*-الاستخدام الاقتصادي الكفئ للموارد وتجنب أوجه الإسراف والقصور والتبذير في استخدام الموارد المتاحة.

\*-الإلتزام بالسياسات الإدارية للتأكد من أن تنفيذ الأنشطة مطابق و متفق مع القواعد والسياسات والإجراءات التي حددتها المؤسسة.<sup>2</sup>

\*-المحافظة على أموال المؤسسة من السرقة أو الإختلاس أو الضياع .

<sup>1</sup>إبراهيم صبيعات؛(دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة -دراسة حالة المجاهد حميدي مبارك-؛مجلة الأبحاث الاقتصادية؛العدد 19؛جامعة البلدة؛الجزائر؛ديسمبر 2018؛ص 131/130

<sup>2</sup>حنيش اسماعيل؛مرجع سبق ذكره؛ص69.68

- \*-إكتشاف الأخطاء والغش وتصحيحها وبالتالي ضمان ثقة وسلامة البيانات المحاسبية.
- \*-تشجيع العاملين على التقيد بما تم تحديده من خطط وسياسات لتنفيذها على وجه أفضل وممكن.
- \*-التأكد من أن العمليات المختلفة التي حدثت فعلا قد حققت الهدف منها.
- \*-مقارنة الأداء الفعلي بالخطة المحددة مقدما.
- \*- تحديد الإنحرافات وأسباب حدوثها والأشخاص المسؤولين عنها بهدف تقييم الأداء.
- \*-ضمان نوعية المعلومات.
- \*-تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن وتبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها.
- \*-توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها.
- \*-إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها.
- \*-إحترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أنواع ووسائل الرقابة الداخلية.

### الفرع الأول: أنواع الرقابة الداخلية

هناك عدة أنواع لنظام الرقابة الداخلية و هي:

#### 1-/- الرقابة المحاسبية

تشمل الخطة التنظيمية و الإجراءات و السجلات المتعلقة بحماية أصول المنشأة و إمكانية الاعتماد على السجلات المالية فهي مصممة لتوفير توكيد معقول بأنه:

<sup>1</sup>محمد لمين علون؛ مرجع سبق ذكره؛ ص33.32

- يتم تنفيذ العمليات وفقا لتصريح عام أو محدد.  
- يتم تسجيل العمليات كما يجب و ذلك:

- حتى يتسنى إعداد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو أي معايير أخرى يمكن تطبيقها على هذه القوائم.
- و بما يساعد المسائلة المحاسبية عن الأصول.
- لا يسمح بحيازة الأصول إلا بتصريح (إجازة) من الإدارة.
- يتم مطابقة الأصول الموجودة مع سجلات هذه الأصول على فترات معقولة وتتخذ الخطوات المناسبة في حالة وجود أي اختلاف.
- و تتمثل عناصر الرقابة المحاسبية فيما يلي:
- وضع و تصميم نظام مستندي متكامل و ملائم لعمليات المؤسسة.
- وضع نظام محاسبي متكامل و سليم يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة.
- وضع نظام سليم لجرد أصول و ممتلكات المؤسسة وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها.<sup>1</sup>

## 2/- الرقابة الإدارية:

'''المسؤول الرئيسي للإدارة الناجد بصف عام ه إدار العم لم يهم الأم ف تحقيق رب لهذ يج عل الإدارة أ تقو بإنتا منت يحو القبو بأق تكلف ممكن كم يج عليه أ تتوس ف الأسوا الت يمك للمنتجا أ تبا فيه وبأسعا مناسب كم يج عليه إنتا منتجا جديد أ متطور خلا مد الإنتا القدي وذل لأ المنافس الشديد وتغيرا طل المستهل العوام الأخر تتسب ف تقاد المنتجات

--ولتحقيق هذ الأهدا فاز يج عل الإدارة إنشا سياسا هدفه كفاي الإنتا وتسويق ويت أدا هذ السياسا م خلا اختبا جي للأفرا والتدري المكافأ المستمر للعاملين كم يج أ تكو الإدارة بعيد ع الوسائ الأخر الت تؤث عل سياس وذل م خلا إصدا الأوام التقاري الكتابي واستمراري

<sup>1</sup>محمدتوفيقمحمدومحمدنصرالهوري،أصولالمراجعةوالرقابةالداخلية -  
التأصيلالعلميوالممارسةالعملية،بدوندارنشر، 1999،ص.100

المؤتمرا وضب أداء الأفراد من خلال الإشراف وإتباع أساليب الرقابة المختلفة<sup>1</sup>.

- تتمثل عناصر الرقابة الإدارية فيما يلي:
- تحديد الأهداف العامة و الرئيسية للمشروع و كذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات.
  - وضع نظام لرقابة الخطة التنظيمية في المؤسسة لضمان تحقيق ما جاء من إجراءات و خطوات و بالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية.
  - وضع نظام خاص بما لا يتعارض مع مصالح المؤسسة ليضمن سلامة اتخاذ القرار على أساس أن أي قرار إداري<sup>2</sup>.

### 3- نظام الضبط الداخلي:

و يشمل الخطة التنظيمية و جميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الاختلاس و الضياع أو سوء الاستعمال، و يعتمد الضبط الداخلي في تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع الرقابة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتم على تحديد الاختصاصات والسلطات و المسؤوليات<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: وسائل الرقابة الداخلية

#### أ. الخطة التنظيمية:

أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأحوال إلى القرارات التي تتخذ، محاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف المتوخاة منها وعلى

<sup>1</sup>عبدالرحمن توفيق، منهج المهارات المالية والمحاسبية المتقدمة - الرقابة المالية والتدقيق الداخلي، الطبعة الرابعة، 2006، ص. 20.

<sup>2</sup>كمال لادهر اوي، محمد السيد سريا، دراستهمقدمة في المحاسبية والمرآعة، دار الكتاب الحديثة، الطبعة 1، الإسكندرية، 2006، ص. 2.

<sup>3</sup>إبراهيم بلال، تقييم دور المراجعات الداخلية في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبية، جامعة بنوعمر داس، 2015، ص. 09.



الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة و  
المسؤولية الإدارية للمديرية التي تتكون منها المؤسسة.

- وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلا أن

عمل جميع المديرية يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات و  
نشير في الأخير إلى أن العناصر الأساسية التي يجب أن تكون في الخطة التنظيمية  
هي كالاتي:

- تحديد الأهداف الدائمة للمؤسسة.

- تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و مختلف أجزائه مع إبراز العلاقة التسلسلية و  
المهنية بين مختلف الأنشطة.

- تحديد المسؤوليات بالنسبة إلى كل نشاط .

- تعيين حدود المسؤوليات بالنسبة إلى كل شخص.

إن مساهمة هذه الوسيلة في تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية يكون عبر  
النقاط التالية:

- البحث عن فاعلية و كفاءة العمليات التشغيلية.

- وجود وحدات قياس تمكن من تحديد نتائج الأجزاء والأنشطة المختلفة  
للمؤسسة سواء في وقت إحصائي أو مالي.

- حماية الأصول من خلال تقسيم العمل المهني داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

## ب. الطرق والإجراءات:

تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق  
الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فأحكام وفهم وتطبيق هاتين  
الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات  
الإدارية المرسومة، إذ تشمل الطرق على طريقة  
الاستغلال، الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل ما يخص إدارة المؤسسة  
بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديرية

المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة الوثائق

<sup>1</sup>محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، 2010، ص 88-89

إلى غير ذلك من الطرق المستعملة، كما قد تعمل المؤسسة على سن إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة.

### ج. المقاييس المختلفة:

تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجازه من خلال قياس العناصر التالية:

- \*-درجة مصداقية المعلومات
- \*-مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية.
- \*-احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إجراءات التدقيق الداخلي لتحقيق نظام الرقابة الداخلية.

#### الفرع الأول: علاقة التدقيق الداخلي بنظام الرقابة الداخلية

بما أن المدقق الداخلي يعمل داخل وحدة اقتصادية، فالأكيد انه يسعى لخدمة الإدارة، و يكون هذا من خلال عملية الرقابة، ولذلك يمكن تثبيت و حصر اهتمام المدقق الداخلي بعملية الرقابة فيآتي:

- تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة الوظائف الفرعية " التخطيط و التنظيم، التوجيه إلى جانب، التنسيق و كذا الرقابة"، تعتبر في الأغلب مهمة الرقابة للمدير و الذي يشارك في تنفيذها و بشكل فعال التدقيق الداخلي، ضمانا لأداء الوظائف الفرعية الأخرى.

- استقلالية المدقق الداخلي عن الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة الاقتصادية المعنية، هذا أمر يدعم قدرة المدقق الداخلي على تزويد الإدارة بالخوف و الطمأنينة، فطالما أن الرقابة تعمل على ضبط مسار الأداء الفعلي في مواجهة لأداء المخطط فان ذلك يؤكد على اعتماد الإدارة على التدقيق في تحقيق عملية الرقابة الفعالة.

<sup>1</sup>محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص90 .

- بما أن المدقق الداخلي ينتمي للوحدة الاقتصادية و يعتبر احد العاملين فيها، فان قربه من السجلات المالية تجعله على الأغلب بدراية كاملة على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على أنشطتها التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة و إتمام عملية الرقابة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي لتحقيق نظام الرقابة الداخلية (الإجراءات):

عند تصميم نظام للرقابة هناك اهتمامات خاصة تخص المدقق كتحقيقه لهذا النظام إلى جانب اهتمامات أخرى سوف نتطرق إليها في ما يلي:

- دراسة الرقابة و ما ينتج عنها من تقدير لخطر الرقابة أمرا هاما بالنسبة للمدققين في ضوء ما ورد بمعايير المراجعة المتعارف عليها.

- مدى الاعتماد على التقرير المالي: حتى يتم العمل في إطار المعيار الميداني، يهتم المراجع بصفة أساسية بعناصر الرقابة التي تتعلق أساسا باهتمامات الإدارة عن الرقابة الداخلية.

-مدى الاعتماد على التقرير المالي، ويؤثر هذا الجانب مباشرة على القوائم المالية و المزاем التي ترتبط بها و بالتالي يؤثر على القوائم المالية و المزاعم التي ترتبط بها و بالتالي يؤثر على هدف المراجع في تحديد مدى عدالة العرض بالقوائم المالية. حيث يحتمل أن لا تعكس القوائم المالية بعدالة مبادئ المحاسبة المتعارف عليها إذا كانت

عناصر الرقابة التي تؤثر في إمكانيات الاعتماد على هذه القوائم غير ملائمة، ومن جانب آخر، يمكن أن تكون القوائم عادلة على الرغم من أن عناصر الرقابة لا تشجع كفاءة وفعالية تشغيل العمليات التي تنتج هذه القوائم عنها.

-على المدققين التأكيد على عناصر الرقابة الخاصة بإمكانية الاعتماد على البيانات المعدة للاستخدام الخارجي للتقارير، ولكن لا يجب تجاهل عناصر الرقابة التي تؤثر في المعلومات الداخلية للإدارة، كالموازنات و أيضا التقارير الخاصة بالأداء الداخلية.

<sup>1</sup>شمال لنجاة؛ تقييم أثر التدقيق الداخلي على كفاءة نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم

فإذا كانت عناصر الرقابة على هذه التقارير الداخلية غير ملائمة، تتضاءل فرص استخدامها كأدلة.

-التأكيد على عناصر الرقابة الخاصة بفئات العمليات المالية:

-الاهتمام الرئيسي للمدقق يتمثل في الرقابة الخاصة بفئات العمليات المالية وليس تلك الخاصة بأرصدة الحسابات. ويرجع السبب في ذلك إلى أن دقة مخرجات النظام المحاسبي "الأرصدة الحسابات"، تعتمد أساساً على دقة المدخلات (العمليات المالية). وعلى سبيل المثال، إذا تم بيع المنتجات بفواتير بيع تحتوي على كميات أو أسعار خاطئة إلى العملاء، سيوجد تحريف في كل من المبيعات و المدينين، فإذا كانت هناك عناصر رقابة ملائمة على كل من الفواتير، إيصالات النقدية، مردودات ومسموحات المبيعات، وإنهاء مديونية العملاء، سيكون الرصيد الختامي للعملاء صحيحاً.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى عموميات حول التدقيق كإطار عام وتم التركيز على التدقيق الداخلي وإبراز عدة زوايا منه، حيث تم التعرف على مهنة التدقيق الداخلي من جهة ومن جهة أخرى على الهيئة الداعمة المختصة بنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وكيف تتم مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل هذا النظام.

---

<sup>1</sup>شمال نجاه؛مرجع سبق ذكره؛ص180

# الفصل الثاني:

## الإطار المفاهيمي للمخاطر وإدارتها بالتدقيق الداخلي

### تمهيد:

إن التطورات المتسارعة التي طرأت على الساحة الاقتصادية أدت إلى إعطاء أهمية كبيرة لتسيير المخاطر وذلك لازدياد عملية التطوير التكنولوجي الذي جعل نشاط المؤسسات الاقتصادية أكثر تنوعا وتعقيدا وتعرضا لكم هائل من المخاطر، فالتزايد في استخدام التكنولوجيا يجلب

معها مخاطر محتملة؛فهو عبارة عن الإجراءات والاحتياطات لمجابهة هذا التطور والمخاطر المرتبطة أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل في المؤسسات ، ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة ، والحد من الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بشكل سليم. وفي هذا الفصل تم محاولة الإلمام بجميع جوانب هذا الموضوع؛حيث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:ماهية المخاطر وتقديرها.

المبحث الثاني:أساسيات حول إدارة المخاطر.

المبحث الثالث:التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر

### **المبحث الأول:ماهية المخاطر وتقديرها**

تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة وذلك

ما يسمى بإدارة المخاطر التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمختلف المخاطر أو التقليل منها عند وقوعها.

## المطلب الاول: مفهوم المخاطر وتصنيفاتها

### \* أولاً: مفهوم المخاطر

لقد ناقش الاقتصاديون والإحصائيون مفهوم المخاطر وعدم التأكد وحتى في وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد لاستخدامه في جميع المجالات، وفيما يلي سيتم طرح المجموعة من أهم التعاريف كل حسب:

### 1\_المفهوم الاقتصادي:

\*-الخطر هو " احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة عالية أيضاً؛ أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطرة عالية أيضاً، أما إن كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة"<sup>1</sup>.

\*-كما يمكن الحديث من المخاطر عندما يتعرض عون اقتصادي إلى مصادفة ذات أثر سلبي بحيث تكون هذه المصادفة قابلة للتقدير بواسطة احتمالات رقمية محددة من طرف العون الاقتصادي بصفة موضوعية أو ذاتيةبينما في حالة عدم التأكد نعتبر أن العون لا يدخل أي احتمال رقمي في تقديره."<sup>2</sup>

\*-الخطر هو الخوف من تجاوز الخسائر المالية الخسائر الموقعة نتيجة حادث مفاجئ؛ ونستنتج من هذا التعريف ما يلي :

- سبب الخوف هو الحالة التي يكون عليها الشخص عند تجاوز الخسائر الفعلية الخسارة المتوقعة.

-أساس الدراسة على الخطر هو الخسارة المالية لسهولة قياسها.

---

<sup>1</sup>فلاح حسن الحسين، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك-مدخل كمي واستراتيجي معاصر؛ دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص166

<sup>2</sup>طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر أفراد-إدارات-شركات-بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، كلية التجارة؛ دارشمس، الدار الجامعة، الاسكندرية؛ 2007؛ ص26

-إن سبب الخطر نتيجة حادث مفاجئ"<sup>1</sup>

وبصفة عامة تناول الكثير من الباحثين تعريف الخطر الا أن أغلب قد عرفت الخطر على أنه حالة من عدم التأكد في الشك. تحقق ظاهرة معينة بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة من الناحية المالية والاقتصادية، وينشأ الخطر أساسا عدم التأكد والذي يحيط بالفرد من كل جانب.

## 2-المفهوم الفقهي والإصلاحي:

عرفها الإمام ابن القيم على أنها " المخاطرة المخترتان مخاطرة التجارة وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك والخطر الثاني الذي يتضمن أكل المال بالباطل، ويرى أحد الباحثين أن

الفقهاء استخدموا مفهوم المخاطرة على عدة معاني نوجزها فيما يلي:

-المراهنة، كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه.

-التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرورون تصرف الإنسان فيه ويقال خاطر بنفسه أي فعل ما يكون الخوف في أغلبه.

-احتمالية الخسارة والضياع.<sup>2</sup>

## 3-مفهوم الخطر من وجهات نظر أخرى

- تنظر شركات التأمين للخطر على أنه:" الفرق بين الخسارة المتوقعة والتي على أساسها حساب قسط التأمين الصافي والخسائر الفعلية التي تلتزم شركة التأمين بالتعويض عنها لحملة وثائق التأمين بسبب الحادث المؤمن عليها"

-أما من الناحية المالية فتعرف المخاطر بأنها:" إمكانية حدوث إنحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي"

---

<sup>1</sup>بين زيد فتحي، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، مالية مؤسسات تخصص ماستر للسنة الثانية، جامعة محمد الأمين دباغين، سطيف 02؛ 2019؛ ص.05

<sup>2</sup>عبدلي لطيفة، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012؛ ص.03



-ومن وجهة النظر الرقابي تعرف بأنه" تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المؤسسة ورأس مالها".

-وينظر للخطر من المنظور القانوني على أنه:" احتمالية وقوع حادث مستقبلًا أو حلول أجل غير محدد خارج إرادة المتعاقدين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه."

### **ثانياً: تصنيفات المخاطر**

تكون المؤسسة دائماً عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد خسائر والفشل في تحقيق أهدافها، وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيرها أساس التصنيفات المختلفة للمخاطر وتمثل هذه التصنيفات:

#### **1-مخاط مرتبط بالبيئ الداخلية**

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن التغيرات والعوامل الداخلية المرتبطة بالمؤسسة وأدائها ونذكر منها:

**1-1-المخاطر التنظيمية والإدارية:**تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سياسة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار، ودعم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل، ذلك ما يؤدي إلى عدة مخاطر أهمها زوال المؤسسة يف المراحل الأولى من حياتها، وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات، وغيرها من المخاطر.

**2-1-المخاطر المالية:**تمثل المخاطر المالية أهم وأبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموماً، وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية، سواء للاغراض التكوينية الرأسمالي أو مواجهة نفقات الاستغلال، ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الإقتصاديين.<sup>1</sup>

**3-1-المخاطر الإنتاجية:**تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية مشكلة عدم توفر المادة الأولية وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول

<sup>1</sup>عزمي سلام؛ شقيري نوري موسى؛ إدارة الخطر والتأمين؛ ط01؛ دار الحامد؛ عمان؛ الأردن؛ 2007؛ ص22

على هذه المواد بأقل التكاليف، وهذا ما ينتج عنه عدة مخاطر كخطر الإنتاج بتكلفة عالية، بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج.

**1-4- مخاطر الأشخاص:** وتشمل مجموعة من مصادر الأخطار التي يقع أثرها على الأشخاص بصورة مباشرة كالوفاة، المرض، الشيخوخة، والإصابة الناتج عن وقوع حادث معين، الشك أن وقوع هذه الأخطار يسبب خسارة مالية تصيب الدخل حيث تؤدي إلى انقطاعه بصورة جزئية أو كاملة.<sup>1</sup>

## **2--مخاط مرتبط بالبيئ الخارجى الخاصة**

وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط التي تنتج عن تأثير التغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتتمثل في:

**2-1- مخاطر المستهلكين:** باعتبار المستهلكين هم الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة وصلاحها، فإنهم يعتبرون سلاحا ذو حدين، وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغريبهم وأذواقهم وتفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة في خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها إن لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وهو ما يعرف بمخاطرة خسارة العملاء.

**2-2 مخاطر الموردين:** تكمن المخاطر الناجمة عن الموردين في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين، خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، ما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هامش أرباحها، بالإضافة إلى خطر إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل.

## **2-3 مخاطر الوسطاء:** إن المخاطر المتعلقة بالوسطاء تكوّن ناتجة عن

إمكانية تبعية المؤسسة بذلك، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء، مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة، وبالتالي تؤثر على هامشها الربحي، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا.

**2-4- مخاطر المنافسة:** تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة إلى المؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث تسعى كل المؤسسات إلى توسيع حصتها السوقية من خلال استقطاب أكبر قدر من العملاء، سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية

<sup>1</sup>-بن زيد فتحي؛مرجع سبق ذكره؛ص10

أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهذا راجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية.<sup>1</sup>

### 3- مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية العامة:

وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسة، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر، وغير مباشر ويمكن توضيحها فيما يلي:

**3-1- مخاطر البيئة الطبيعية:** وتشمل جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة، أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام، كخطر الزلزال، الفيضانات، الحرائق.... إلخ.

**3-2- مخاطر البيئة السياسية والتشريعية:** وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتنافى مع أهداف المؤسسة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، كالخطر الذي يمكن أن ينتج عن الاتفاقيات الدولية كالشركة اليورو متوسطة، ودورها يف اغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية، وهو الشيء الذي يؤثر على نشاط المؤسسة المحلية.

**3-3- مخاطر البيئة الاقتصادية:** وتتمثل في المخاطر الناتجة عن التغيرات الاقتصادية كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها.

**3-4- مخاطر البيئة الاجتماعية:** وهي تمتد ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكونهم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة، أما فيما يخص المخاطر فهي الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حابة تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف.

### 4-5- مخاطر البيئة التكنولوجية:

تعتبر من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة، كخطر تقادم ساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءتها الاقتصادية،

<sup>1</sup>فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتنقدولحو لاستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 2008، ص11

بالإضافة إلى مخاطر وسائل تكنولوجيا امعلومات، فكل هذه المشاكل تفرض على المؤسسة ضرورة تبين منهجية واضحة للتعامل مع هذه المخاطر.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها

### أولاً: لمحة تاريخية عن إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية والمالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كاف أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنس ريفو عام 1451 حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماماً، وهي أن شخصاً ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن إدارة المخاطر المنظمة البحثية. ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها ممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت على إدارة الأصول

والخصوم وتبين أن هناك طرقاً أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث المخاطر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.<sup>2</sup>

-وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصاً المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الإستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين، إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع أن ظهور إدارة المخاطر كاف إيذاناً بحدوث تحول كبير في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغيير في الاتجاهات لدى التأمين بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائماً المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر، ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين. وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة

<sup>1</sup>نهاد ويس، تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ أم البواقي؛ 2012-2013؛ ص41

<sup>2</sup>عصمان عبد القادر، أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات؛ المؤتمر الدولي حول الأزمات المالية؛ الملحق العلمي الدولي حول الأزمات المالية؛ نمو الإقتصادية الدولية والحكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف؛ 2009، ص4.

المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لنتائج كليات الأعمال في أنحاء الـوم. أ.<sup>1</sup>

-كما وضع معهد التأمين الأمريكي برنامج تعليمي، يتضمن سلسلة من الإمتحانات، يحصل فيها الناجحون على دبلوم في ف إدارة المخاطر، وفي سنة 1423 تم تعديله، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين "زميل إدارة المخاطر"، كما غيرت رابطة مشتري التأمين اسمها في سنة 1425 إلى "جمعية إدارة المخاطر والتأمين" حيث نشرت مجلة اسمها "إدارة المخاطر" فلقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى.<sup>2</sup>

### -ثانياً: تعريف إدارة المخاطر:

لقد اختلفت وتعددت التعريفات التي أعطيت لمفهوم إدارة المخاطر تبعاً لتعدد فقهاء الاقتصاد، حيث ينظر إليها كل منهم من الزاوية التي يريد معالجتها منها، وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيرها بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في هذا أشكال وأصناف متعددة، ومن التعريفات التي أعطيت لها ما يلي:

-إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مناعته، مع اختيار أنسب وسيلة المواجهة.<sup>3</sup>

-إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منظم للتخطيط من أجل تحديد تقليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي تساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة.<sup>4</sup>

-عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة، أو عملية تحديد قياس وتقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن

<sup>1</sup>عبدلإطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup>طارق عبدالحامد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup>نور يمو سالشيفيري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>4</sup>عبدلإطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

تتعرض له في المستقبل، ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة لمجابهته بأقل التكاليف وإبقاء آثاره السلبية في حدودها الدنيا<sup>1</sup>

-ومنه يمكن القول أن إدارة المخاطر هي تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها حيث يمكن تحليل ومتابعة المخاطر من مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة.

-ومن التعاريف السابقة يمكن أن نتلخص ما يلي:

-إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط؛ فنشاطاتها ينبغي مناطقها أن تتضمن أصول المساهمين وحماية مواردهم.

-المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.

-تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة.

-تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع وتحديد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها أو تجنب الخسائر المحتملة<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: هيكل إدارة المخاطر

<sup>1</sup>نهادويس؛ مرجع سبق ذكره؛ ص11

<sup>2</sup>نهادويس، مرجع سبق ذكره، ص12.

## الفرع الثاني:تنظيم إدارة المخاطر:

تنظيم إدارة الخطر: ويمكن ايجازها فيما يلي:

### 1. سياسة إدارة الخطر:

2. يجب على المؤسسة أن تضع منهجها وميولها تحدد مسؤولياتها إتجاه إدارة الخطر داخل المؤسسة كلها،بالإضافة الى ذلك يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص سياسة المؤسسة مثل: الصحة والصيانة. ترتبط بعمليات إدارة الخطر مجموعة مندمجة من التقنيات والأدوات يتم استخدامها في المراحل المختلفة. وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة الخطر:

• التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة،

- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة،
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالخطر من قبل أصحاب المصلحة.

## 2. دور مجلس الإدارة:

يقع على عاتق المؤسسة تحديد مسارها الاستراتيجي في خلق بيئة وهياكل لإدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويتم تنفيذ ذلك بواسطة مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة تكون قادرة على العمل كراعي لإدارة الخطر. ويجب على مجلس الإدارة الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

أ. طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص،

ب. احتمالية تحقق تلك الأخطار،

ت. كيفية إدارة الأخطار الغير مقبولة،

ث. قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق الخطر تأثيره على النشاط،

ح. فاعلية عمليات إدارة الخطر.

خ. الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر.<sup>1</sup>

## دور وحدات العمل:

وتشمل ما يلي:

أ. تتحصل وحدات العمل المسؤولة الاولى في إدارة الخطر على أساس

ب. تعتبر هذه الأخيرة مسؤولة عن نشر وعي الخطر داخل نشاطها كما يجب تحقيق أهداف الشركة،

ت. يجب أن تأخذ إدارة الخطر مكانتها المهمة ضمن اجتماعات الشركة بصفة دورية لعرض احتمال التعرض للخطر ومن ثم تحليله والسيطرة عليه،

---

<sup>1</sup> هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة، معهد إدارة الخطر IRM، جمعية التأمين ومديرية الخطر AIRMIC، معيار إدارة الخطر، ترمجة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص. 21.



ث. يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة الخطر ضمن المرحلة الذهبية للمشروعات حتى انتهاء المشروع،

#### 4. دور وظيفة إدارة المخاطر:

وتشمل ما يلي :

- أ. وضع سياسة وإستراتيجية إدارة الخطر،
- ب. التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيل فيما يخص إدارة الخطر،
- ت. بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشتمل التعليم الملائم،
- ث. إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل،
- ج. تصميم ومراجعة عمليات إدارة الخطر،
- ح. التنسيق بين أنشطة مختلفه الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة الخطر داخل المؤسسة،
- خ. إعداد التقارير عن الخطر وتقديمها إلى مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

#### 5. دور المراجع الداخلي :

تختلف مهام ودور المراجع الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، يمكن حصرها عمليا فيما يلي:

- أ. تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة الخطر داخل المؤسسة،
- ب. منح الثقة في إدارة الخطر،
- ت. تقديم الدعم الفعال والمساهمة في إدارة الخطر،
- ث. تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة الخطر والمراجعة الداخلية،

---

<sup>1</sup>معيار إدارة المخاطر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص22

ج. تنسيق عملية إعداد تقرير الخطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية،  
ح. بغرض خلق جو عمل ملائم داخل المؤسسة يتوجب على المراجعة الداخلية  
التأكد من عدم  
الإخلال المتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.<sup>1</sup>

## 6-الموارد والتطبيق:

-يجب توفر الموارد الضرورية لمزاولة سياسة إدارة الخطر داخل المؤسسة وذلك  
على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى  
وظائف التشغيل الأخرى داخل المؤسسة.

-يجب التوضيح فيما يخص أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق الخطر وهذا  
ينطبق كذلك على المشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عملية  
إدارة الخطر، كذلك يجب أن يتم دمج إدارة الخطر  
داخل المنشأة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة، وكذا إلقاء الضوء عليها  
ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المخاطر

### المطلب الاول: أهداف إدارة المخاطر :

يطرح الباحثون عدة أهداف لإدارة المخاطر نذكر منها :

- تقديم إطار عمل للمؤسسة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق  
ومسيطر عليه.

-إعداد أساليب لإتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل للفرص  
والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاط المؤسسة.

- المساهمة في تخصيص موارد المؤسسة والاستخدام الفعال لها.

- تخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية.

-حماية وتطوير موارد ومجودات المؤسسة.

- دعم الموارد البشرية وقاعدة بيانات المؤسسة.

<sup>1</sup>معييار إدارة المخاطر؛ مرجع سبق ذكره؛ ص22

## تعظيم الكفاءة التشغيلية<sup>1</sup>.

وهناك هدفان رئيسيان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها وأما MehrHedgesser يعتبران في كتاب كلاسيكي لهما

تحت عنوان "إدارة المخاطر، مفاهيم و تطبيقات" أن إدارة المخاطر ها مجموعة متنوعة من الأهداف تصنف إلى فئتين هما :

أهداف ما قبل الخسارة وتشمل الاقتصاد (التوفير)؛ تقليل التوتر؛ أداء الإلتزامات المفروضة خارجيا؛ المسؤولية الاجتماعية، وأهداف ما بعد الخسارة: البقاء، مواصلة النشاط، استقرار الأرباح، استمرارية النمو.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مراحل إدارة المخاطر:

لتنفيذ عملية إدارة المخاطر بالشكل الصحيح والفعال 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- تحديد المخاطر:

من أجل إدارة المخاطر لا بد أن نقوم أولا بتحديدنا، فكل منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة تنطوي عليها عدة مخاطر، حيث أن عملية تحديد المخاطر يجب أن تتصف بالإستمرارية ويجب أن يتم فهم كافة المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط؛ بالإضافة إلى أن كافة المخاطر المرتبطة الأنشطة قد تم تحديدها بوضوح، ويجب أن تتم عملية تحديد المخاطر باستخدام أساليب وأدوات مناسبة<sup>2</sup>؛ ومن الأساليب الشائعة لتحديد المخاطر ما يلي :

\* **التحديد المعتمد على الأهداف** : أي انه حدث مؤثر بشكل سلبي على اهداف المؤسسة يعتبر خطر.

\* **التحديد المعتمد على التصنيف** : وهو عبارة عن تصنيف جميع المصادر

<sup>1</sup>معيار إدارة المخاطر؛ ص.22.

<sup>2</sup>ابو بكر الصديق قيدوان؛ مرجع سبق ذكره؛ ص130.129.

المحتملة للمخاطر؛ حيث يمكن تصنيف هذه المصادر أو الأنشطة الرئيسية أو العوامل المولدة للمخاطر.

\* **العصف الذهني:** يقصد بالعصف الذهني الآراء والأفكار التي تستنبط من فريق عمل المخاطر؛ وهو تقنية مفيدة تستخدم في تحديد مجموعة واسعة من المخاطر بشكل مبدئي وأولي وخاصة في المشاريع الكبيرة أو الجديدة أو الفريدة من نوعها.

\* **قوائم المخاطر السابقة:** هي قوائم موجودة مسبقاً تضم مختلف المخاطر الهامة والشائعة في المؤسسة وتكون مستخلصة عادة من المخاطر النظامية والقياسية للمشاريع السابقة والمنشآت المماثلة، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة في تحديد المخاطرة وتستخدم هذه الطريقة بالسهولة والسرعة في تحديد المخاطر.

الشكل رقم 4: طرق مستخدمة في تحديد المخاطر

الخرائط

مؤشر

التفتيش

دراسة الإحتمالات والمخاطر

المصدر :خالد وهيب الراوي؛إدارة المخاطر المالية؛دار المسيرة؛الطبعة  
الاولى؛عمان؛الأردن؛2009؛ص16

## 2\_ قياس الخطر:

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بكل نشاط ، تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر اليه بأبعاده الثلاثة والمقصود هنا أن المخاطر قد تم تقديمها وترتيبها حسب الأولويات وترتيبها حسب الأولويات

والاعتماد على معايير الحجم أو النطاق أو احتمال الحدوث<sup>1</sup>؛ والقياس الصحيح لكل هذا يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المخاطر.

### **3\_ضبطالمخاطر:**

بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة في الخطر وهي ضبط هذه المخاطر، حيث أن هناك ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر ذات الأهمية حيث هناك ثلاثة خطوات أساسية لضبط المخاطر ذات الأهمية؛ وهي تجنب المخاطر؛ أو تقليل هذه المخاطر، أو إلغاء أثر هذه المخاطرة.<sup>2</sup>

**أ\_ تجنب المخاطر:** الخيار الأخير المتوفر لدى المؤسسة هو تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي يمكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة تحملها.

**ب\_ تقليل المخاطر:** أو تخفيفها، يتم التعامل مع عدد كبير من المخاطر

المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق نظام رقابة فعال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول أو من خلال الاحتياط من هذه المخاطر؛ ويتم ذلك بأساليب مختلفة:<sup>3</sup>

\*-النقل أو التحويل : هو وسيلة تقوم من خلاله الإدارة بتمويل آثار المخاطر إلى طرف آخر، وأوضح مثال على ذلك عقود التأمين لدى شركات التأمين، و هو خيار جيد ينصح به لمعالجة المخاطر المالية أو مخاطر الأصول.

\*-المشاركة:ويتم هذا الخيار من خلال مشاركة طرف آخر أو أكثر بمخاطر معينة، ويعتبر هذا الطرف غالباً شريكاً مغامراً أو مضارباً يتحمل جزءاً من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق أرباح.

---

<sup>1</sup>كارين.أ.هورشر؛عطا الله وارد خليل وزميله؛أساسيات إدارة المخاطر المالية؛مكتبة الحرية للنشر و التوزيع؛الطبعة الأولى؛عمان؛الأردن؛2000؛ص65.

<sup>2</sup>منير ابراهيم هندي؛الفكر الحديث في إدارة المخاطر؛دار المعارف؛الاسكندرية؛مصر؛2000.ص65

<sup>3</sup>Bernard Barthémely;philippe courègges;gestion des risques;2ed;Ed d'organisation ;paris;2008;p102

ج\_ إلغاء أثر المخاطر: أو تحمل المخاطرة أو الاحتفاظ بها، وتختار الإدارة هذا الخيار في حالة المخاطر المحدودة والقليلة التأثير أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الفائدة المتوقع حدوثها في حالة وقوع الخطر.<sup>1</sup>

#### -4مراقبة المخاطر :

علما بالمؤسسات التي تعمل على إيجاد نظام معلوما تقادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة وبنفس الوقت والأهم من أن تكون قادرة على مراقبة التغييرات المهمة في وضع المخاطر لديها<sup>1</sup>؛ فمن خلال التعرف على عملية إدارة المخاطر أنها تتضمن

أساليب وإجراءات متعلقة بالبنود ذات العلاقة بالمخاطر فهي بالضرورة تضمن ما يلي:<sup>2</sup>

\_إنشاء نطاق سير المخاطرة.

\_التحديد والتحليل للمخاطر المرتبطة بأي نشاط عملية ، وظيفية، مشروع ؛منتج؛خدمة أو أصل داخل المؤسسة.

\_التقويم والمعالجة للمخاطر المرتبطة: عملية، وظيفة، مشروع، منتج ، خدمة أو أصل داخل المؤسسة؟ \_ المتابعة والمراجعة المستمرة لإدارة المخاطر. \_ الاتصال والتشاور في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر مع التسجيل والإبلاغ (التقارير) على النحو المناسب.

---

<sup>1</sup>احمد بوشناق؛ طارق جمول؛ إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني؛ الشلف؛ الجزائر ؛ يومي 25/26؛ نوفمبر 2008؛ ص07

## المطلب الثالث: طرق وخطوات إدارة المخاطر.

### الفرع الأول: طرق إدارة المخاطر

هي مجموعة من التدابير المدروسة بمجرد البدء أو الموافقة على المشروع حيث نتمكن بموجبها من معرفة طبيعة ونطاق أنشطة إدارة المخاطر. ويجب أن تتضمن ميزانية المشروع والجدول الزمني الخاص به، الوقت والميزانية اللازمة لإتمام مهام إدارة المخاطر وتكون كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. تحديد المخاطر:

وهي المبادرات التي سيقوم بها فريق المشروع لتحديد المخاطر، فلا يمكن إدارتها دون تحديدها، ولتحديدها يجب البدء بإتباع النقاط الثلاث الآتية:

أ. يجب أن يشارك في تحديد المخاطر أفراد لديهم المعرفة الصحيحة. وتحديد المخاطر يتطلب الإلمام بمعرفة المؤسسة وعمالئها و مناخها القانوني والاجتماعي والسياسي والثقافي، بالإضافة لأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.

ب. جعل من تحديد المخاطر نشاط مستمر إذ أن و وظيفة تحديد المخاطر لا تنتهي بمجرد تحديد خطة المشروع، فقد تظهر المخاطر في أي مرحلة من مراحل المشروع.

ج. جعل فريق المشروع يشارك في تحديد المخاطر، فيجب على كل عضو في الفريق أن يشعر أنه مسؤول عن تحديد المخاطر، كما يجب على مدير المشروع أن يجد أفضل الطرق لتشجيع فريقه على تحديد المخاطر وعرضها عليه، وقد يحتاج فريق العمل المراجعة والتدريب على إدارة المخاطر.

#### 2. تحليل المخاطر: تتضمن عملية تحليل المخاطر على شقين أساسيين:

أ. تقييم المخاطر: يتم تقييمها وفقا لأربعة عوامل:

<sup>1</sup>ها مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار، COSO مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة- 1؛ 2016؛ ص62.



الاحتمال، الأثر، الإطار الزمني، حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر.<sup>1</sup>

### 3. الاستجابة للمخاطر: تتضمن الاستجابة للمخاطر مهمتين أساسيتين:

أ. التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر،

ب. تنفيذ ومراقبة خطط العمل المعدة لإستجابة للمخاطر.

فيما يلي شرح لكيفية تنفيذ أنشطة الاستجابة للمخاطر:

هنالك أربعة أنواع رئيسية لاستجابة المخاطر:

أ. تجنب المخاطر: تغيير خطة المشروع والجدول الزمني لتجنب المخاطر تماما،

ب. قبول المخاطر: توثيق وتوصيل المخاطر دون التخطيط لاتخاذ الإجراءات.

ج. نقل المخاطر: نقل المخاطر إلى طرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد الخارجي،

ث. تقليل الأثر: اتخاذ إجراء لتقليل حدوث المخاطر وأثرها إلى حد معقول.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خطوات إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر جزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود المخاطر للحفاظ على مواردها المالية والبشرية حيث توفر إستراتيجية إدارة المخاطر إجراءات وآليات لمنع الخطر أو التقليل منه أو تجنبها بهدف تقليل حجم الخسائر

عند حدوثها، والعمل على عدم تكرارها من خلال دراسة أسباب حدوث كل

خطر حيث تتضمن المنهجية الخطوات التالية:

### \* أولا: مرحلة بناء إستراتيجية إدارة المخاطر:

مراجعة منهجية إدارة المخاطر المنهجية الموثقة لإدارة المخاطر في المؤسسة العامة للغذاء والدواء من خلال فريق إدارة المخاطر المشكل من قبل عطفة مدير عام المؤسسة والذي تم تكوينه من مختلف مديريات المؤسسة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه؛ص62.

2. مراجعة وتحليل كشف المخاطر والتي تواجه المؤسسة والتعديل عليها بناءاً على المستجدات والتوقعات وأهداف ومشاريع المؤسسة.
3. دراسة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية الحالية وتحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الوطنية والاطلاع على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- 4 . الإطلاع على نتائج إنجازات الخطة الاستراتيجية السابقة وتحديد المعوقات التي شكلت عائقاً في تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية.
5. بعد ذلك يتم تحديد المخاطر المتوقعة والتي تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
6. ترتيب المخاطر الواردة في كشف المخاطر وتحديد درجة احتمال وقوعها وقوة تأثيرها من خلال دراسة وتقييم كل خطر مع فريق إدارة المخاطر.
7. تقييم المخاطر وتحديد أولوية كل خطر من اعتماده في كشف المخاطر بناءً على التشاور مع أعضاء الفريق.
8. بعد ذلك يقوم الفريق بتحديد مجموعة من آليات المعالجة ولكل خطر وتحديد الجهة المعنية بمتابعة الإجراء والفترة الزمنية للتطبيق.<sup>1</sup>

## ثانياً: إستراتيجية إدارة المخاطر وكفاءتها

1. تعميم الإستراتيجية ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديريات المؤسسة لأخذ التغذية الراجعة.
2. مراجعة الإستراتيجية بناءاً على تغذية الراجعة والتعديل المناسب منها.
3. يتم رفع إستراتيجية إدارة المخاطر إلى المدير العام لأخذ الموافقة النهائية بعد التعديل.
- 4 . تعميم إستراتيجية إدارة المخاطر على مديريات المؤسسة للعمل بموجبها .

<sup>1</sup>خطة إدارة المخاطر والأزمات، المؤسسة العامة للغذاء، المملكة الأردنية الهاشمية؛ 2019/2021، ص.8

5. يتم قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة المخاطر سنويا بناء على نتائج إنجازات مديريات المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن خططها التنفيذية ومؤشرات أدائها.<sup>1</sup>

### ثالثا: آلية المراجعة:

يتم مراجعة المنهجية وتحديثها مرة خلال مدة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك مراجعتها سنويا للتأكد من مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ونشاطاتها المختلفة ويتم إضافة أية مخاطر قد تطرأ إلى كشف المخاطر بناء على نتائج التقييم السنوية.<sup>2</sup>

### رابعا: التعلم والتحسين

بناء على تحليل نتائج إنجازات مديريات المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية يتم تحديد معيقات الإنجاز والتي أدت إلى عدم تحقق بعض أهدافها ضمن المدة الزمنية المحددة ليتم مراجعتها والوقوف على

أسباب حدوثها وآليات معالجتها وربطها مع إستراتيجية إدارة المخاطر.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر

#### المطلب الاول: التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر.

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي (التدقيق المالي) إلى دور التدقيق الإداري ثم منه إلى التركيز على إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ويقع ضمن مسؤولية التدقيق الداخلي عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات اللازمة إعداد المنهج واختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية، فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مرتبطة ومتفاعلة في هذا الإجمال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي أوجه الترابط فيما بينها:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>خطة إدارة المخاطر والأزمات، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق.

<sup>4</sup>هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 68

## 1\_ مرحلة تخطيط عملية التدقيق:

يعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات بالإضافة الى دليل المخاطر والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها حيث يقوم بتحديد العمليات التي تتعرض للمخاطر وهو تحديد أولي للمخاطر المقبولة من خلال تقييمها، وتأتي الخطوة التالية وهي تعديل الخطة بناء على الحاجة التي تهدف إليها الوحدة الاقتصادية والغرض الأساسي من مرحلة التدقيق ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر.

## 2. مرحلة التنفيذ :

تهتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام إدارة المنشأة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتجنب المخاطر، وبناء

على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة من قبل المدقق الداخلي لزيادة فاعلية الضوابط الداخلية الموضوعية.

3. مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل:

يقوم المدقق بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معني مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية. وكذلك أي حقيقة أخرى تتعلق بهذه العمليات تم العمل على وضع التوصيات المناسبة بشأنها المخاطر المعالجة.

4. كتابة التقرير:

بعد أن يدون المدقق ملاحظاته واستنتاجاته في أوراق العمل، يتم الإفصاح في تقريره عن المخاطر ويتم إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا بذلك، وعلى الإدارة إصدار تعليمات الى إدارة المخاطر بشأنها لكي تقوم الأخيرة بإجراء تقييم، وتوضيح والإفصاح عنها لإدارة حول احتمال التعرض للخسارة ووضع الحلول حول كيفية تفاديها أو التقليل من آثارها .

5- المتابعة:

يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المدقق حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية عن طريق الاختبار والتقييم على أساس

المخاطر بتنسيق الإدارة التنفيذية، بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارتها بكفاءة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مهام التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر:

إن الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطر؛ ويعد هذا الدور بمثابة ضمانات موضوعية تقدم إلى مجلس الإدارة بشأن فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة؛ والتأكيد على أن مخاطر التدقيق تدار بشكل مناسب وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها وهي :

- 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 تقرير التدقيق عن أقسام المؤسسة المختلفة ملخص للبيئة الرقابية بالوحدة 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>هيا مروان إبراهيم لظن؛ مرجع سبق ذكره؛ ص69

<sup>2</sup>هادي التميمي؛ مرجع سبق ذكره؛ ص215

### المطلب: 03 دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي بوضوح إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وتركز الأدبيات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر على أنها تدخل في نطاق التدقيق الداخلي حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية إلا أنه قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، ولقد لخص إطار كفاءة التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين بأن دور المدقق الداخلي يتمحور في ثالث مناطق رئيسية، وهي مساعدة المدراء في تقييم المخاطر و مساعدتهم في كيفية الاستجابة و التعامل مع هذه المخاطر، ومن ثم تزويد لجنة التدقيق بتأمين موضوعي عن مدى جناح المنظمة في التعامل مع المخاطر؛ كما أنه يجب على المدقق الداخلي القيام بمساعدة الإدارة وذلك لتزويدها بالبيانات والمعلومات عن مختلف أنشطة المنظمة والتي من المتوقع حدوث مخاطر فيها مع تقديم النصح للإدارة بصورة تقارير دورية و متابعة هذه التقارير و ما ورد فيها إلا أن المدقق الداخلي كذلك عليه القيام بتقييم كفاءة و فعالية الإدارة العليا في إدارة المخاطر وعليه أن يقدم لها الدعم الفعال من خلال المشاركة في تحديد جوانب الخطر الهامة و الوسائل المناسبة للرقابة عليها و متابعة أداء الإدارة و التقرير عن ذلك إما لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

-وعلمياً قد يتضمن دور المدقق الداخلي ما يلي :

- 1-تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطاء الهامة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- 2 -منح الثقة في إدارة المخاطر.
- 3 -تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- 4 -تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.
- 5-تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.\*-وإن عملية إدارة المخاطر تبدأ بعملية تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالمؤسسة وترتيبها حسب درجة الخطورة، ومن ثم تحديد التهديدات والفرص المحتملة، وأمام المدققين الداخليين تحدي كبير حول إدارة المخاطر، ويتمثل في مساعدة الإدارة على تحديد الأخطار المحيطة بالأعمال

ومساعدتها على الاستجابة لهذه المخاطر حسب التحديد وفي نهاية تقديم تأكيد للجنة التدقيق على أن المنظمة قامت بمواجهة هذه الأخطار بالكفاءة المطلوبة من عدمه.

وأهم المخاطر التي يتولى المدقق الداخلي تقييمها والمشاركة في تحليلها وإدارتها:

- عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية.

- الفشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين.

- ضياع الأصول.

- استخدام غير الإقتصادي وغير الكفاء للموارد.

- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>1</sup>.

## خلاصة الفصل:

- تم القيام في هذا الفصل بتقديم عموميات حول إدارة المخاطر من حيث مفهومها ونشأتها وأهم مراحلها وخطواتها والعلاقة التي تربط بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي وكيفية تفعيل هذا الأخير لإدارة المخاطر .

- ونظرا للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية وما تسببه من خسائر ارتئينا أن نسلط الضوء على المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية ودور التدقيق الداخلي إدارة هذه المخاطر.

---

<sup>1</sup>يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري. دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير؛ كلية التجارة؛ الجامعة الإسلامية؛ غزة، 2007، ص121/122.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول دور  
التدقيق الداخلي في إدارة  
المخاطر لدى مؤسسة  
"إتحاد التعاونيات  
الفلاحية"



## تمهيد:

بعدها تم التطرق الى الجانب النظري حول دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية؛ يأتي الآن الفصل التطبيقي الذي يشمل إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة المدروسة "إتحاد التعاونيات الفلاحية \_UCA\_ مستغانم"؛ وبالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة التعاونيات الفلاحية.

المبحث الثاني: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل مؤسسة لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة .

## **المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم.-**

سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة عامة حول مؤسسة التعاونيات الفلاحية من حيث تاريخ نشأتها وعدد العمال فيها؛ رأسمالها؛ قدرة التخزين، واهم نشاطاتها؛ وهيكلها التنظيمي.

### **المطلب الأول: تعريف مؤسسة التعاونيات الفلاحية**

#### **1/نبذة تاريخية عن مؤسسة اتحادالتعاونيات الفلاحية:1**

تقع مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية في مدينة مستغانم. يرجع تاريخ إنشائها إلى 1960، كانت تابعة آنذاك إلى تعاونية الحبوب بغيليزان؛ لتصبح بعد ذلك وحدة منفصلة تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب، وهذا ابتداء من 1/6/1977.

\_تم إصدار اعتمادها بتاريخ 23/05/1977 تحت رقم 20-442.

يركز نشاطها الرئيسي في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الإستيراد والإنتاج المحلي.

#### **2/الإسم والصفة الإجتماعية:**

بموجب عقد تلقاه المكتب بتاريخ 16 فبراير 2010. مسجل بناءا على طلب الميد خوادم سعيد بصفته رئيس مجلس تسيير اتحاد التعاونيات الفلاحية لمستغانم ثم تكليف القانون الأساسي للاتحاد مع مقتضيات المرسوم التنفيذي 96-9459 المؤرخ في 18/12/1996 حيث يحمل هذا الأخير الخصائص التالية:

تأخذ هذه المؤسسة تسمية اتحاد التعاونيات الفلاحية لمستغانم. كما يرمز لها باختصار باللغة اللاتينية وهي رمز لهذه المؤسسة OGO كما يرافقه علامة U.C.A DE MOSTAGANEM.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

## المطلب الثاني :الإطار القانوني للمؤسسة ؛نشاطها؛مقرها الإجتماعي؛مواردها البشرية ؛رأسمالها؛ أهدافها...

### 1/الإطار القانوني للمؤسسة:1

بالنسبة لوحدة التعاونيات الفلاحية فقد أنشأت قبل الاستقلال أنشأتها الحكومة الفرنسية بالتعاون مع المصريين والفلاحين الجزائريين لذلك فالإطار القانوني شبه منعدم قبل الإستقلال، وبعد الإستقلال ومع إنشاء الديوان كان لا بد من وجود دعائم لممارسة هذه المهمة في كل ولاية ووضعها تحت وصاية الديوان، وقد دخلت مستغانم تحت الوصاية سنة 1976 كما تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

### 2/نشاط المؤسسة:

نشاطها الرئيسي هو التكفل بتوزيع بواخر الشعير والقمح بنوعية الصلب واللين المستورد من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب القابلة للاستهلاك والبذور المصدرة المخصصة لتموين الوطن وإنشاء رصيد منقول للمخزون والأمان بالإضافة إلى استلام وتخزين وتعليب وترويج الحبوب والخضر الجافة والمواد المشتقة الناجمة عن الاستيراد أو المخصص للتصدير عبر ميناء مستغانم إلى معالجة نوعية المنتجات الموردة إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة أو كل مشتري آخر مهما كان تخصيص هذه المنتجات بما في ذلك تلك التي يتم تسليمها الى المستهلكين فهي تعمل بقدر المستطاع على وضع الوسائل والمعدات بطريقة مشتركة من أجل تحقيق الأهداف التي يعجز كل منخرط على تحقيقها بواسطة وسائله الخاصة بحث دراسة وخلق كل الوسائل التقنية والصناعية والتجارية لفائدة منخرطيه.

### 3/القدرة التخزينية للمؤسسة:

القدرة التخزينية للمؤسسة هي 600000 ألف قنطار؛ موزعة بين وحدتين :

مخازن الوحدة المينائية:300000 ألف قنطار.

مخازن الوحدة الرئيسية:300000 ألف قنطار.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

#### 4/المقر الإجتماعي للمؤسسة:

الموقع الرسمي للوحدة هي وحدة اتحاد تعاونيات الفلاحية تقع في جنوب غرب ولاية مستغانم طريق . تحلايتي- عثمان- ص ب 476 بمستغانم. تم إنشاء هذه الوحدة في الستينات وذلك من أجل استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

#### 5/رأس المال الإجتماعي للمؤسسة:

هو رأس مال تضعه الشركة جانبا من أجل الضمان عند الإفلاس، ويقدر رأس مالها سنة دخول وحدة العمل تحت وصاية الديوان عام 1976 ب 80 مليون سنتيم.

#### 6/الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية :

يقدر المورد البشري العام في الوحدة ب171 موظف موضحا في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (1):توزيع المورد البشري في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة
20.46%	35	1/الإداريون
2.92%	05	2/عمال الجودة
18.71%	32	3/عمال الصيانة
26.31%	45	4/عمال الإستغلال
6.43%	11	5/السائقين
23.39%	40	6/أعوان الأمن والوقاية
1.75%	03	7/عمال النظافة
100%	171	المجموع

**المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة**

\*من خلال دراسة تبين لنا أن الموارد البشرية في المؤسسة تنقسم إلى 7 فئات وهي الإداريون بنسبة 20.46% وعمال الجودة بنسبة 2.92% وعمال الصيانة بنسبة 18.71% في حين تقدر نسبة عمال الاستغلال بـ 26.31% والسائقين بنسبة 6.43% وتقدر نسبة الأعوان للأمن والوقاية بنسبة 23.39% وأخير عمال النظافة بنسبة 1.75%.

### **7/ أهداف المؤسسة:**

\*\_إرضاء قدر استطاع حاجيات المطاحن الخاصة والعامة للولاية مع المنتجات المستوردة أو المحلية.

\*\_إرضاء كذلك تعاونيات أخرى مجاورة تحت وصاية المؤسسة الأم. OAIC

\*\_نهاية احتكار الدولة في مجال استيراد الحبوب.

\*\_تزويد مطاحن ولاية مستغانم بمادة القمح المدعم من قبل الدولة بنوعية الصلب واللين .

### **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.1**

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الهيكل الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الأفراد داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لموافقهم التنظيمية ومنه فإن الهيكل هو الوسيلة الإنسانية لتجميع الأنشطة وتجديد العلاقات الوظيفية بين مختلف المنتجات.

يتكون هيكل المؤسسة من :

#### **1\_ المدير:**

يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة بالسياسة التي يتبعها في التسيير لتحقيق أرباح في مشروعاتها، يقوم بما يلي:

\*-دراسة البريد الوارد والصادر.

\*-دراسة الملفات وإمضائها.

بناءا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

\*-إمضاء الشيكات والسندات.

## **2\_ مدير مساعد**

يقوم بما يلي:

\*-أعمال المدير إذا كان غائبا

\*-مساعدة المدير في كل أعماله سواء كان في الغائب أو الحاضر حيث أن مساعدة المدير تكون غير محدودة.

## **3\_ رئيس مصلحة الأمانة العامة:**

تسمح بتنفيذ المهامات الرئيسية بأفضل مستوى من القدرات المهنية ومن الأعمال التي يقوم بها :

\*\_ استقبال زيارات المدير (الزبائن)

\*\_ استقبال المكالمات الهاتفية وتنظيمها للمدير.

\*\_ دراسة الملفات وترتيبها.

\*\_ استقبال أو إرسال الفاكس إلى الشركات الأجنبية.

## **4\_ نيابة المدير الإدارية والمكلف بالموارد البشرية:**

-يهتم هذا الأخير ب:

\*\_ تحديد الأجور.

\*\_ الإهتمام بالعمال واعطائهم فرص الغياب

\*\_ ترقية العمال .

## **5- نيابة المدير المكلف بالمالية والمحاسبة:**

تنقسم إلى المحاسبة والمالية تتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة حيث يقوم ب:

\*\_ استقبال الملفات الخاصة بالمالية وكذا المحاسبة.

\*\_ لقيام بوضع ميزانية عامة للمؤسسة.

## **6\_ نيابة المدير المكلف بالجودة**

- تقوم ب:

- \*-متابعة المادة المخزنة والحفاظ على جودتها ونوعيتها.
- \*-استقبال الموارد الفلاحية (القمح بنوعية اللين والصلب والشعير).
- \*-الحرص على تخزين الموارد في أماكن مؤهلة لذلك (المخازن).

#### **7-مصلحة التقنية والصيانة:**

مسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية للآلات في حالة تعطل أي آلة ويقوم ب:

- \*-متابعة صيانة جميع المخازن.
- \*-صلاح كل عطب موجود أو يخص المؤسسة بما فيها الكهرباء؛ التلحيم؛ والأعمال الميكانيكية.

#### **8-مصلحة الاستغلال:**

- \*-القيام بتحليل أي معاينة المواد الأولية (المخابر)
- \*-الإهتمام بالتخزين.
- \*-متابعة العمال.
- \*- متابعة دخول وخروج الحبوب ( من حيث الميزان والنوعية).

#### **9-مصلحة الأمن والوقاية:**

- تقوم ب:
- \*-المراقبة.
- \*-التحكم في تنظيم شاحنات النقل.
- \*-الوقاية من خلال التصدي للحوادث والحرائق.

#### **10-مصلحة النقل**

- تقوم ب:
- \*-تنسيق وتنظيم مختلف أنماط النقل وتنفيذه ومراقبته.

\*-تطبيق تدابير الوقاية والسلامة عبر الطرق.

\*-تعد فهرس أنشطة النقل وتضبطه باستمرار.

**الشكل 01:المصالح والهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

**المصدر: منالوثائق المقدمة من طرف المؤسسة**



## المبحث الثاني: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم-

### المطلب الاول: تقديم التدقيق الداخلي داخل مؤسسة اتحادالتعاونيات الفلاحية.

التدقيق الداخلي نشاط مستقل موضوعي يقدم خدمات تأكيدية وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمه للمؤسسة وتحسين اعمالها؛ حيث يساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم؛ و يساهم التدقيق الداخلي في درجة كبيرة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة وخير دليل على ذلك هو مدى إعتقاد المسؤولين على تقاريرها، وما ورد فيه من نتائج وتوصيات ، حيث يتم تنفيذها بشكل كامل أو أغلبها لدرجة الثقة التي منحت في موظفي مديريات ومصالح التدقيق.

-فعلى مستوى مؤسسة اتحادالتعاونيات الفلاحية يشكل التدقيق الداخلي الدعامه الأساسية بالنسبة لمدير هذه الأخيرة، ففي كل مرة يواجه فيها مشكلا؛ أو ما يكون أمام قرارات تتعدد فيها البدائل فإنه يستعين بمدير التدقيق الداخلي التابع له، ليشير عليه ما توصل إليه من توصيات ونتائج.إما بصفة مباشرة أين يكون الإتصال بينهما مشافهة.

-يبذل المدقق الداخلي جهدا كبيرا أثناء أداء مهامه مستعينا في ذلك بمجموعة من الأدوات والآليات المستعملة في عمليات التدقيق الممارسة في المجتمع، تتوفر على درجة عالية من تكنولوجيا المراجعة الداخلية لرفع فعاليتها وكفاءتها؛ وللوقوف على مدى كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية تم أداء مقابلة مع المشرف على التدقيق الداخلي للمؤسسة السيد مزاري مصطفى بتاريخ 2023/05/04 تم الإجابة على العناصر الموجودة أنه على العموم هناك نفعية للتدقيق الداخلي بصفة جيدة جدا وأنه أثناء التخطيط لعملية التدقيق يراعي فيها المدقق ملائمة الخطة للأهداف العامة أو المقامة من أجلها عملية المراجعة وكذلك أنه في حل العمليات يكون النطاق المختار هنا مناسبا جدا ويتم تحقيق الأهداف المرجوة بصورة جيدة أي مكتملة في أغلب العمليات التي تم القيام بها كانت نتائجها عادلة وموضوعية كما كانت هذه النتائج دقيقة ومهمة، ودائما في نهاية أي عملية تدقيق يتوصل من خلال نتائجها إلى توصيات منها ما هو قابل للتطبيق ومنها ما هو مقبول أو يعاد صياغته أو التعديل فيه؛ أما بالنسبة للتوقيت الذي اختير للقيام فيه بعمليات المراجعة فكان حسب نوع العملية وحسب الظروف المنشأة لها وهذا

خاصة بالنسبة للعمليات الخاصة الغير المبرمجة مسبقا .  
 -أما بالنسبة للتوقيف أو الفترة التي تستغرقها عملية التدقيق فكانت معظمها يتم في وقتها المحدد لها إلا تلك التي تكون معقدة جدا أو نقص فيها مادة .  
 -أما فيما يخص التقرير فيتبع فترة إنجاز عملية التدقيق ويكون في أغلب العمليات في الوقت المناسب؛ حيث يقوم المدقق الداخلي بتنفيذ برنامجه، من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة التي يستند عليها في إعداد تقريره النهائي وفق ما يلي:  
 أ- الإطلاع على التقارير السابقة للتعرف على المشاكل التي واجهتها المؤسسة ومدى التزامها بالتوصيات والحلول المقترحة من طرفه لأنها أول ما ينطلق منه في مباشرة عمله.

ب- مراجعة كل ما يمكن أن يزوده بنظرة عامة عن المؤسسة من سياسات، وأنظمة، وإجراءات، وقوانين المطبقة في المؤسسة.

ج- القيام بمطابقات للإجراءات والعمليات والسجلات الخاصة بها، والتأكد من أن هذه العملية تتم وفق سياسات وتنظيمات المؤسسة، وهذا يشمل معايير مواصفات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

وبعد ذلك يقوم المدقق الداخلي بإعداد مسودة للتقرير النهائي للعملية التي قام بها، معتمدا بذلك على المعلومات والبيانات التي قام بتجميعها، من ملاحظات وتفسيرات وتحليلات لما تمت مراجعته وإعداد أوراق العمل والوثائق المتعلقة بها كأدلة إثبات كافية تمكنه من إبداء رأيه.

## المطلب الثاني: المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة

### 1.2 الجدول: 01 بعضاً من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة:

الاقسام أو المصالح التابعة لها	المديرية/القسم/المصلحة	الخطر
قسم المحاسبة-قسم المالية- قسم الميزانية	مديرية المالية والمحاسبة	1/مخاطر مالية ومحاسبية
مصحة التوظيف؛مصحة التكوين؛مصحة التسيير؛مصحة	مديرية الموارد البشرية	2-مخاطر الموارد البشرية

الأجور؛ مصلحة العلاقات الاجتماعية		
	قسم القانون والتوثيق	3-مخاطر قانونية
قسم التقنيين الساميين؛ مهندس الإعلام الآلي	مصلحة الإعلام الآلي	4-مخاطر الإعلام الآلي
مصلحة تدقيق الجودة	قسم إدارة الجودة	5-مخاطر إدارة الجودة
مصلحة إدارة الوسائل	قسم الوسائل	6-مخاطر الوسائل
مصلحة الأمن	قسم الأمن والوقاية	7-مخاطر الأمن الصناعي

**المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة**

## **2.2\_دراسة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة:**

هناك مجموعة من المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية -مستغانم- سنذكر بعضا منها على سبيل المثال لا للحصر:

### **\*-أولا -مخاطر الأمن الصناعي:**

باعتبار أن مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية تقوم بتسويق الحبوب وتخزينها في عدة نقاط في المؤسسة . فمن المعلوم أن هذه المادة قابلة للتلف أو الضياع ما لم توفر لها الشروط الخاصة بالنقل والتخزين.

### **\*-ثانيا -مخاطر الموارد البشرية:**

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

### **\*-ثالثا -مخاطر مصلحة الإعلام الآلي:**

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

#### **\*-رابعاً -مخاطر مصلحة قسم الوسائل:**

فهي الشريان الرئيسي بالنسبة لسيرورة كل العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن بين مخاطرها تعطل وسائل النقل، الاستعمال الشخصي لوسائل المؤسسة.

#### **\*-خامساً -مخاطر مصلحة النزاعات (المصلحة القانونية)**

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

#### **\*-سادساً-مخاطر قسم المالية والمحاسبة:**

تعرض هذه الأخيرة لمجموعة من المخاطر منها المالية المحاسبية ومخاطر الميزانية باعتبارها القناة الوحيدة لمرور كل المعاملات الداخلية والخارجية فيها. فهناك العديد من الفجوات التي قد تصيب هذا الجهاز، فلو تحدثنا عن الميزانية سنتطرق الى أصول كل الشركة (تثبيات، نقديات، بضائع... الخ) فكل هذا يترجم داخل قسم المحاسبة بمبالغ يجب التأكد من صحتها سواء من الناحية المادية أي المستندات العشوائية أو من الناحية المحاسبية في مراعاة المعايير المحاسبية الدولية ليقابلها من ناحية أخرى جانب الخصوم (أموال خاصة) و الموردين و الاحتياطي و نتيجة الدورة، وفي الأخير المساواة بين الخصوم و الأصول ناهيك عن حسابات التسيير المجموعة 6 النفقات أو التكاليف و ما ينجر عنها من مظاهر بالنسبة لعملية الشراء والتفويض وخلق الموردين الوهميين، و تضخيم الفواتير و زيادة الأعباء ومقارنة كل هذا بإيرادات المجموعة 7.

#### **سابعاً \_مخاطر الكوارث الطبيعية:**

من أهم المخاطر الطبيعية على نشاط الوحدة. حيث يشكل تساقط الأمطار خطراً على المادة الموزعة داخل المؤسسة، فإنه يؤدي إلى إتلاف المادة المخزنة وضياعها.

## المطلب الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة.

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

### \*-أولا -بالنسبة لمصلحة الأمن الصناعي:

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

1. مراقبة نوعية المادة (القمح والشعير) والتأكد من صلاحيتها على جميع المستويات أثناء التحويل.

2. اتخاذ الحيطة والحذر خلال سقوط الأمطار.

3. القيام بحملات تحسيسية للعمال اتجاه الإجراءات المتخذة.

### \*-ثانيا -بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية:

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

### -بعض الإرشادات من قبل المدقق:

-ضرورة مسك سجلات تعرض حقيقة تواجد الطاقة العاملة داخل المنشأة بالإضافة إلى حقوق هذه الفئة فيما يخص العلاوات، الإجازات ومراقبة هذه العمليات مع أطراف ذات صلة مثل البنوك.

### \*-ثالثا -بالنسبة لمخاطر الإعلام الآلي:

من بين مخاطر هذه المصلحة الفيروسات التي تهدد أنظمة الإعلام الآلي بالإضافة إلى الإختراقات لعدم وجود أمن وبالتالي تسرب المعلومات السرية للمنشأة وهذا عامل خطير يقضي عليها خصوصا بالنسبة لمنافسيها أو سرقة الأجهزة. فيقوم المدقق هنا بفحص كل هذه المخاطر، وتقديم البدائل كإستعمال أنظمة خاصة مضادة

للفيروسات باستعمال كلمة السر لمختلف الأجهزة، وتكثيف الأمن عن طريق خلق شبكة موحدة داخل المنشأة صعبة الاختراق.

### **\*-رابعاً -بالنسبة لمصلحة الوسائل:**

مهمة المدقق هنا تركز على مراقبة التفويضات والطلبات والتحقق من أن العمليات قد تمت بشكل فعال دون تجاوزات مالية أو قانونية.

### **-ومن بين الإرشادات:**

1. متابعة عملية البيع والشراء.
2. تنظيم مسائل السندات والطلبات والاستلام.
3. مراعاة مسألة التفويض.

### **\*-خامساً -بالنسبة لمصلحة الميزانية والمحاسبة:**

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

#### **1-فيما يخص عمليات البيع والتحصيل:**

- فمنها ما يتم خلال الدورة المالية كالبيع بالأجل والتحصيلات من العملاء. ومنها ما يتم خلال نهاية السنة، فيما يخص أرصدة العملاء وهنا على المدقق أن يتأكد من:
  - وجود وثيقة تثبت طلب الشراء.
  - التأكد من إذن الشحن وإذن التسليم من المخازن.
  - التأكد من إمضاءات التفويضات فيما يخص الوثائق الخاصة بعمليات البيع والشراء والتحصيل.
  - مراقبة التسهيلات المحاسبية بدءاً باليومية للتأكد من سلامة المعاملات وصحتها واحترام تواريخ التسهيل.

#### **2-فيما يخص عمليات الشراء والسداد:**

-على المدقق التأكد من إجراءات الشراء المتمثلة في استلام ودخول البضاعة إلى المخزن، ومطابقة دفتر المشتريات مع فواتير الشراء، من حيث الكميات المطلوبة

- وأسعار الوحدات حسب ما هو متفق عليه بين الطرفين -  
-وفيما يخص عمليات السداد فيجب على المدقق:  
أ. التأكد من سداد المبالغ للموردين من خلال التسجيلات المحاسبية ومطابقتها مع الفواتير الفعلية للشراء.  
ب. التأكد من أن عملية الشراء قد تمت وفق ما تنص عليه قوانين الإدارة العامة بما تسنه من ضوابط فعلية مثل دفتر الشروط  
ج- التأكد من التوقيعات على الشيكات أو الأمر بالدفع بما يفيد صرفها.  
ج.التأكد من الاحتفاظ بالشيكات الملغاة مع التأشير الملغات.  
ج. التأكد من التسلسل فيما يخص أرقام الشيكات والأمر بالدفع -  
ح. التأكد من مبالغ وسائل الدفع مع الكشوفات البنكية.  
-إلى جانب كل هذا فعلى المدقق الداخلي أولاً وقبل كل شيء قياس مدى التزام المؤسسة بالمعايير المحاسبية الدولية، واحترام القواعد والقوانين المنصوص عليها داخل البلد.

#### **-ومن بين التدابير التي قدمها المدقق:**

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

### **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المقابلة**

#### **المطلب الأول: أدوات جمع المقابلة.**

**أولاً : اختيار الدراسة الكيفية النوعية على ضوء إشكاليات البحث وفرضياته:**

اتضح أن أسلوب دراسة الوثائق الملاحظة والمقابلة هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، خصوصاً في ظل الأسباب التالية:  
-العينة المقصودة ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي.

-لعدم وجود ضمانات كافية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى دراسة استكشافية لجمع البيانات.

-طبيعة صيغة الإشكالية.

## 2-ثانياً:مجمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة في مجتمع تمثله مؤسسة اتحادالتعاونيات الفلاحية بالإضافة إلى الإستعانة.

## 3-ثالثاً:أدوات جمع المعلومات:

**1\_الملاحظة:** سمحت الزيارة المتكررة إلى المؤسسة ميدان الدراسة بالاعتماد

على أداة الملاحظة خصوصا ما تعلق بالوثائق (برنامج التدقيق؛ التقارير وغيرها)مما سمح لي بالاطلاع عليها والملاحظة فقط عند وقت المقابلة دون الحصول على نسخ منها فكانت دراسة هذه الوثائق آنية عن طريق طرح استفسارات ، وهذا بجانب الحصول على بعض مؤشرات المعرفة.

**2\_المقابلة:** : تم اختيار المقابلة كأداة رئيسة ويرجع ذلك لطبيعة الدراسة الكيفية التي قمت بها في ميدان الدراسة ؛ولأن المؤسسة التي قمت فيها بدراسة استطلاعية من خلال أداة المقابلة بهدف الحصول على بيانات ومعلومات خصوصا وأنها توفر الإجابة عن الأسئلة المطلوبة والمتعلقة بالدراسة.

**3\_مناخ المقابلة:** تمت المقابلة في المؤسسة ، تمت مع خبير واحد ألا وهو رئيس مصلحة المحاسبة العامة(المحاسب)؛وذلك لإملاكه خبرة المدقق لكونه كان مدققا داخليا بالمؤسسة في نفس الوقت ؛حيث تم طرح أسئلة مفتوحة وعامة وهذا بعد توضيح عنوان البحث.

المسؤول	تاريخ ومدة المقابلة	ظروف إجراء المقابلة	عناصر المقابلة ومناخها
رئيس مصلحة المحاسبة	-تاريخ المقابلة 04/05/2023	-الإستقبال كان داخل أوقات العمل.	إعطاء لمحة عن المؤسسة .



<p>-الموافقة على إجراء المقابلة .</p> <p>-ثم إعطاء فكرة عن مختلف المنتوجات التي تنتجها المؤسسة</p> <p>-ثم طرح أسئلة مفتوحة عن مختلف وظائف المؤسسة وعن وظيفة التدقيق خصوصاً إعطاء فكرة عامة عن التدقيق الداخلي بالمؤسسة .</p> <p>-تم طرح أسئلة مفتوحة عن وظيفة التدقيق الداخلي ثم شرح مكانه التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي المؤسسة .</p> <p>طرح أسئلة حول إدارة المخاطر وعلاقتها مع التدقيق الداخلي</p> <p>-إعطاء لمحة عن سير العمل</p>	<p>ثم شكر الخبير على قبول المقابلة.</p> <p>-إعلام الخبير بطبعة موضوع البحث؛ ثم شرح الفرض من المقابلة؛</p> <p>-إتاحة الوقت للخبير للإجابة عن الأسئلة.</p>	<p>على الساعة 13:00زوالاً</p> <p>-مدة المقابلة ساعة ونصف وكتابة الأجوبة كانت بشكل مباشر بعد إذن المقابل</p>	<p>العامة(المحاسب)</p>
--	--	---	------------------------

## المصدر: من إعداد الطالبة

\*يعد شرح طبيعة الدراسة من طرف الخبير وأسباب اختيار مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية خصوصا، وهذا لكونها من المؤسسات القليلة التي كانت تحتوي على قسم تدقيق داخلي في المنطقة، ثم طرح أسئلة مفتوحة على الخبير وكانت الموضوعات المطروحة تتعلق بالتعريف بالمؤسسة حيث تم الحصول على لمحة عن مكانة وأهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة وعن العلاقة مع إدارة المخاطر.

\*-تصميم دليل المقابلة: يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة وفرعية ، حيث يحتوي في بدايته على تقديم المقابلة ويضم تاريخ وساعة المقابلة، المهنة والخبرة ، ثم تم تقسيم الإستفسار على خلاصة محاور أساسية تماشيا مع إشكالية البحث المطروحة والتصميم الموالي يوضح ذلك:

### دليل المقابلة:

✓ الساعة: 13:00 إلى 14:30 يوم 04/05/2023:
✓ المكان: مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية
✓ الخبرة: 11 سنة- ✓ المنصب: محاسب

وأني  
لك لإتمام

إنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص محاسبة وتدقيق بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم.

-ومن هذا السياق نبدأ بالحديث عن وظيفة التدقيق الداخلي داخل مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية وهذا بطرح مجموعة من الأسئلة سيتم الإجابة عنها من طرف الخبير:

1-ماذا يعني لكم التدقيق الداخلي في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية؟.

2-فيما تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في مؤسستكم؟.

3-هل توفر عملية التدقيق الداخلي في مؤسستكم التأكيدات اللازمة؟.

4- على أي نوع من الأنشطة يتم تطبيق التدقيق الداخلي في مؤسساتكم؟ وهل بما فيها الإدارية؟.

5- ماهي المنهجية المتبعة من طرفكم في تطبيق مهمة التدقيق الداخلي؟.

6- ماهي الصعوبات التي تواجه قسم التدقيق الداخلي في مؤسساتكم؟.

\*- والآن ننتقل للحديث عن إدارة المخاطر:

7- ماذا يمكنك القول عن إدارة المخاطر؟.

8- ماهي درجة أهمية إدارة المخاطر بالنسبة لمؤسساتكم؟.

9- هل تراجعون التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من طرف الإدارة؟.

10- ماهي الصعوبات التي تواجه إدارة المخاطر في مؤسساتكم؟

11- هل تملكون معرفة كافية بالمعايير المهنية لتفعيل مبادئ إدارة المخاطر؟

\*- والآن ننتقل إلى الحديث عن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

12- هل يتم رفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن الأخطار المكتشفة خلال عملية التدقيق؟

13- ماهو دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسساتكم؟

14- ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؟

15- هل تعتقد أن تنفيذكم الهام الموكله اليكم كمدقق داخلي يحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؟.

**المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة**

## أولاً: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية:

-أكد الخبير على ضرورة التدقيق الداخلي في المؤسسات باعتباره وسيلة فحص وتقييم لعمليات المؤسسة حيث يقدم خدمات تأكيدية وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين أعمالها؛ من خلال اتباع أسلوب منهجي منضم من أجل إعطاء نصائح وتوجيهات تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة ، كما يقدم مصداقية للإدارة العامة عن وضعية المؤسسة ، وكما يشمل تدقيق نظم المعلومات والجودة والطاقة والتدقيق البيئي والمالي وأمان تقنية المعلومات بأنه يشمل جميع قطاعات المؤسسة بما فيها الإدارية منها؛ وكذلك يعتبر مستقلاً عن باقي المصالح في المؤسسة؛ وأن كل النقائص الموجودة ترفع في تقريره إلى الإدارة؛ وشرح أن التدقيق الداخلي يقدم توصيات لتطوير نشاط المؤسسة أو لتجنب المؤسسة حدوث خسائر؛ كما يقدم أيضاً التأكيدات التي تهم الإدارة العامة حول مدى إلتزام كل فرد بالمؤسسة بما هو مطلوب منه بما يسمح لها من تحقيق غاياتها بأقل الخسائر.

-وكما قد أكد أيضاً على ضرورة اهتمام المؤسسة بوظيفة التدقيق الداخلي، فهو يمنحها التأكيدات اللازمة عن كون الكل في المؤسسة يعمل ضمن خطة المؤسسة لتحقيق أهدافها وعن مجال تطبيق التدقيق الداخلي، حيث قال أنه وظيفة تمس جميع الوظائف الأخرى دون استثناء من أجل توفير المعلومات الكافية حول جميع عمليات المؤسسة ليستطيع الأطراف والصلة الاستفادة من هذه المعلومات.

-كما أن التدقيق وظيفة تستطيع أن تكشف الأخطاء والانحرافات والتعامل معها بفعالية وذلك لكونه وظيفة تحسن البيئة الرقابية للمؤسسة من خلال تقييم الكفاءة وفعالية التشغيل وتخفيف المخاطر وحماية موارد الشركة واكتشاف المعلومات القابلة لإعادة الإستخدام لتجنب المؤسسة مشاكل قد تعود بالضرر الكبير عليها.

-وكذلك صرح عن المنهجية المتبعة في التدقيق فقال أن الانطلاقة تكون من التكليف الذي يحصل عليه المدقق من طرف الإدارة، ثم يقوم بزيارة المصلحة محل التدقيق واعلامهم بتوقيت العملية وللتعرف على المستجدات إن توفرت، بعد ذلك يعد برنامج التدقيق الذي يناسب المصلحة ويقدمه إلى الإدارة للتأشير عليه، ثم تأتي مرحلة تنفيذ التعامل مع الأخطاء المكتشفة حسب نوعية الخطأ.

-وقال عن أهم المعوقات التي تواجه عملية التدقيق ألا وهي عدم وعي الإدارة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الداخلي في نجاحات المؤسسة المحققة وكذا عدم

إصدار تقرير التدقيق باستقلالية وموضوعية وكذلك الفهم الخاطئ لدور المدقق من طرف العمال يؤدي إلى الإصطدام معهم؛ وعدم تعاون مختلف الأطراف في الإدارة وهذا راجع للنظرة الضيقة للتدقيق؛ وتحديد صلاحيات ومجال عمل التدقيق الداخلي يؤدي إلى ضعف التأهيل العلمي وضعف قدرة المدقق على تتبع مسارات العملية المحاسبية وضعف الإلمام باللوائح والقوانين.

-كما تكلم الخبير عن إدارة المخاطر فقال. أنها مجموعة من المبادئ والاجراءات التي تساعد المنظمة على ادارة المخاطر المتوقعه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاحفإن إدارة المخاطر تقوم بحماية المؤسسة من الأذى وخلق الفرص لتحسين أداء الاعمال؛ وتساعد بشكل صحيح على تمكين استمراريتها؛ باعتبارها مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع موقع المخاطر وقياسها وإدارتها أو السيطرة عليها وذلك من خلال نظام شامل لإدارة المخاطرة.

-فهي تحفى بأهمية بالغة لدى المؤسسة لأنها تلعب دورا في اكتشاف الأخطاء التي قد تواجه المؤسسة وتوفير المال وحماية مستقبل العمال؛ ووضع إجراءات لتجنب التهديدات المحتملة وكذلك التقليل من المخاطر والحد منها وبذلك تجنب المؤسسة من خسائر محتملة تساهم في استمرارها ونجاحها.

### **ثانيا:الصعوبات التي تواجه إدارة المخاطر:**

-كما ذكر الخبير أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المخاطر وهي:

-تقييد صلاحيات المدقق من طرف الإدارة .

- استمرار ارتكاب الأخطاء المكتشفة بالرغم من تأكيدات المدقق الداخلي.

-محاولة بعض الموظفين تبرير الأخطاء والانحرافات السلبية.

- عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار الأخطار المكتشفة من طرف المدقق.

-وصرح الخبير أنه يجب على المدقق أن يرفع تقارير دورية إلى الإدارة العامة عن كل الأخطار المكتشفة والمحتمل حدوثها وعن درجة الخطورة والخسائر المحتملة وتقديم حلول هذه الأخطار وطريقة تجنبها أو الحد منها.

-كما تكلم الخبير عن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر فقال إن إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع التدقيق الداخلي وتشكلان أدوات مهمة ومرتبطة في المؤسسة حيث كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية

التدقيق ولكن اليوم تم فصل الموظفين عن بعضها البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن التدقيق الداخلي على الرغم من أن الموظفين مرتبطين ترابطاً وثيقاً.

-ويساهم التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة فهو يؤدي دوراً فعالاً في المساهمة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تقييم نقاط قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر التي تسمح بزيادة الإفصاح والشفافية؛ ولأنه هناك توافق بين التدقيق وإدارة المخاطر على توحيد نماذج عمليات المؤسسة فيجب على إدارة المخاطر أن تسمح للتدقيق الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة التي تهدف إلى وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة لإعداد نظام محكم لإدارة المخاطر.

### **المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة:**

#### **الفرع الأول: تحليل النتائج**

أجاب الخبير عن الأسئلة حسب نظريته للتدقيق الداخلي وكانت الإجابة مؤكدة لما جاء في النظري من الدراسة حيث تطابقه على ضرورة التدقيق الداخلي في المؤسسة باعتباره يقدم تأكيدات حول مدى سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وقدرته على اكتشاف الأخطاء وتقديم توصيات بالحلول الملائمة. ومن هنا برزت الضرورة لهذه الوظيفة كما ركز على أنه يمس جميع المصالح بما فيها الإدارية منها. كما أكد الخبير أن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً بالتدقيق الداخلي من خلال أنها تقوم بدراسته وتقييمه لمعرفة مدى كفايته وفعاليته خصوصاً في بعض المصالح المهمة.

#### **الفرع الثاني: التوصيات**

- لعدم إهمال الإدارة للتدقيق الداخلي
- وضع مصلحة خاصة بالتدقيق الداخلي من أجل التأكد والاطمئنان على تنفيذ الحلول.
- وضع منصب خاص بالمدقق الداخلي.
- ينبغي وضع إدارة للمخاطر وان يكون لها برنامج خاص بعملياتها.
- ضرورة رفع تقارير دورية مما يؤدي إلى تجنب المخاطر وتحقيق أهداف المؤسسة.

-الوقوف على تصحيح الاختلالات يسمح بتفادي تجاوزات مستقبلية كما يوفر خبرة للتعامل مع ما قد يظهر من قصور الحق.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على المؤسسة محل الدراسة مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية-مستغانم- ودراسة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى المؤسسة وذلك من خلال تصميم مقابلة متكونة من 03 مطالب ، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أهمية استخدام التدقيق الداخلي مما ينعكس على التقليل من المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وكذلك وجود علاقة ترابط وتكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر حيث انهما مكملان لبعضهما البعض وهذا راجع الى طبيعة العمل فيما بينهما وهذا من خلال تبادل المعلومات بهدف التقليل من حدة المخاطر.

## الخاتمة

لقد تطور مفهوم التدقيق مع تطور وكبر حجم وقوة الاقتصاد العالمي كما أن الحاجة إليه زادت مع زيادة سعة الأنشطة والتعاملات عبر نطاق واسع؛ وتدقيق إدارة المخاطر عبارة عن عملية تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر؛ وهذا البرنامج مصمم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق برامجها المسطرة. وما هذه الدراسة إلا نقطة من هذا المصطلح العملاق إلى جانب إدارة المخاطر، التي أصبحت بدورها موضوعا هاما يستحق المتابعة بالموازاة مع هذا لأخير؛ ولقد تم من خلال هذه المعاينة الميدانية للمؤسسة موضوع الدراسة عدم تواجد مصالح خاصة للتدقيق الداخلي في المؤسسة، أي أنها تتواجد على مستوى الإدارة العامة وهذا يعد عبئا كبيرا عليها نظرا لكثرة المديرين وتوسع الأنشطة فيها. فهي لا تستطيع استيعاب كل هذا القدر من البيانات والمعلومات بالإضافة إلى الطاقات البشرية. أي انه هناك صعوبة في التحكم عن بعد.

### **نتائج اختبار الفرضيات:**

-استنادا إلى الدراسة النظرية والتطبيقية يمكن الإجابة على الفرضيات المطروحة في بداية البحث.

### **الفرضية الاولى:**

-يركز التدقيق الداخلي على مساعدة الإدارة في تقييم المخاطر والتعامل معها اعتمادا على تفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل المنشأة وهذا يعين أن الرقابة الداخلية تعطي نوعا من الشفافية على صحة البيانات المقدمة من المدقق الداخلي لأجل تقييمها وتحليلها ومن ثم العمل على إدارة كل المخاطر المحيطة بالمؤسسة.

-أما **الفرضية الثانية** والتي تفيد أن التدقيق الداخلي وسيلة ناجعة لمراقبة سيرورة أنشطة المؤسسة ومن ثم المساهمة في القرارات الصائبة. و هذا كون التدقيق أصبح مفتاحا من مفاتيح التسيير الناجح داخل المؤسسة يستفيد منه صناع القرار .

-و**الفرضية التي تقول** أن التدقيق الداخلي يكشف نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة، لأنه يقوم بفحص وتحليل و تقييم البيانات ومن ثمة اكتشاف الثغرات وحصص مواطن القوة.

-وإجابة على **الفرضية الأخيرة** أن معرفة الخطر يساعد على خلق جهاز فعال لإدارة المخاطر، هو أن التنبؤ بالخطر و الاستجابة له ومعالجته يساعد على بقاء المؤسسة.



## نتائج الدراسة:

- \*فعالية نظام الرقابة الداخلية،
- \*عدم وجود مصلحة أو جهاز خاص بإدارة المخاطر داخل المؤسسة،
- \*تعدي التدقيق الداخلي لمهمته التقليدية بل أصبحت أبعاده تصل إلى حد يمكنها من دق ناقوس الإنذار لتجنب وقوع الأخطار وإدارتها في الوقت المناسب وبالطرق المناسبة.

## التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الإقتراحات المناسبة وهي كالتالي:
- \*ضرورة التكوين والتوعية في مجال التدقيق الداخلي وما يتركه من أثر في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- \*-ضرورة التنسيق بين قسمين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في المؤسسة.
- \*إسناد مهمة التدقيق الداخلي أو على الأقل جانب منها لإدارة خارجية ذات كفاءة في المجال كمحاولة تقليص الثغرات.
- \*-ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر وتفعيل نظام الرقابة الداخلية.
- \*-العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه.

## آفاق البحث:

- من خلال هذه الدراسة ومعالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها ، ومنه لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده ، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق عملية جديدة ولهذا الصدد يمكن إقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :
- دور التدقيق الداخلي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية .
  - دور التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمه الشركات .

- مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية .
- دور المدقق الداخلي في تقويم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية .
- مدى التنسيق بين التدقيق الداخلي ودورها في تحقيق الأهداف .
- أثر نظام الرقابة الداخلية للبنوك التجارية على تحسين القدرة التنافسية.
- كيف يساهم المدقق الداخلي في صنع القرار من خلال الإفصاح عن المخاطر.

# قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1-الكتب:

- 1-أحمد حلمي جمعة ، المدخل إلى التدقيق والتأكيد وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق ؛ دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 02؛ عمان؛ الأردن؛ 2015.
- 2-رزق ابو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، دار وائل، عمان؛ الأردن، 2015.
- 3-خالد أمين، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية، الطبعة 02؛ دار وائل للنشر؛ الأردن ؛ 2004 .
- 4-\_ألفين أرينز، جيمس لوبك، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 5-هادي التميمي؛ مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية؛ دار وائل للنشر؛ عمان؛ الأردن؛ 2006.
- 6\_ محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، دراسة معمقة في تدقيق الحسابات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009.
- 7-الدكتور خلف الله الوردات؛ دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ؛ الطبعة الأولى(01)؛ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ؛ عمان ؛الأردن؛ 2006.
- 8-خلف الله الوردات؛ التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ؛ الطبعة الاولى؛ الوراق للنشر والتوزيع ؛ عمان؛ الاردن؛ 2006؛
- 9-شيراز محمد خضر؛ معايير التدقيق الداخلي؛ الطبعة الأولى؛ دار الأكاديمية؛ لندن؛ 2022.

- 10- داوود محمد صبح؛ دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية؛ اتحاد المصارف العربية؛ الطبعة الأولى؛ القاهرة؛ 2007.
- 11- ابو بكر الصديق قيدوان؛ (دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية والمالية)؛ مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة؛ المجلد 03؛ العدد 02؛ جامعة الجلفة- الجزائر -؛ 2019؛
- 12--نور الدين حامد؛ التدقيق الداخلي للثبتيات في المؤسسات الإقتصادية؛ الطبعة الأولى؛ دار الزهران؛ عمان؛ الأردن؛ 2016؛
- 13-محمدتوفيق محمد و محمد نصر الهواري، أصول المراجعة و الرقابة الداخلية - التأصيل العلمي و الممارسة العملية، بدون دار نشر، 1999.
- 14 عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات المالية و المحاسبية المتقدمة- الرقابة المالية و التدقيق الداخلي، الطبعة الرابعة، 2006.
- 15-كمال الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبية والمراجعة، دار الكتب الحديثة، الطبعة 1، الإسكندرية، 2006.
- 16-محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، 2010 .
- 17-فلاح حسن الحسين، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك-مدخل كمّي واستراتيجي معاصر؛ دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.
- 18-طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر أفراد-إدارات-شركات-بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، كلية التجارة؛ دارشمس، الدار الجامعة، الاسكندرية؛ 2007.
- 19-خالد وهيب الراوي؛ إدارة المخاطر المالية؛ دار السير؛ عمان؛ 2009.
- 20-عطا الله احمد سويلم؛ الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات؛ دار الراية؛ الأردن؛ 2009.
- 21-منير ابراهيم هندي؛ الفكر الحديث في إدارة المخاطر؛ دار المعارف؛ الاسكندرية؛ مصر؛ 2000.

22- عاطف عبد المنعم؛ محمد محمود الكاشف؛ تقسيم وإدارة المخاطر؛ مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث؛ القاهرة؛ مصر؛ 2008.

## 2-المذكرات والمطبوعات الجامعية:

1-محمد لمين علون؛ محاضرات في مقياس التدقيق المالي والمحاسبي؛ قسم العلوم المالية المحاسبة؛ جامعة لونيبي علي؛ البليدة؛ 2022/2021.

2-د/لياس قلاب نبيح؛ محاضرات في مقياس التدقيق المالي؛ قسم علوم التسيير؛ جامعة 8ماي1945؛ قالمة؛ السنة الجامعية 2020/2019.

3-د/بختي زوليخة؛ محاضرات في مقياس التدقيق المالي\_ مالية المؤسسة\_ العلوم المالية والمحاسبية\_ جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس\_ 2019.2020.

4-رعدة إبراهيم المدهون؛ العوامل المؤثرة في العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة التدقيق الخارجي؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبه والتمويل؛ قسم المحاسبة والتمويل؛ الجامعة الاسلامية- غزة؛ السنة الجامعية 2014\*1435.

5-برابح بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة بومرداس، 2015

6-نهاد ويس؛ تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر؛ جامعة العربي بن مهيدي؛ أم البواقي؛ 2012-2013.

6-بن زيد فتحي، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، مالية مؤسسات تخصص ماستر للسنة الثانية، جامعة محمد الأمين دباغين، سطيف 02؛ 2019.

7-عبدلي لطيفة، دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

8-عزمي سلام؛ شقيري نوري موسى؛ إدارة الخطر والتأمين؛ ط01؛ دار الحامد؛ عمان؛ الأردن؛ 2007.

9- عصام نعمة قريط؛ دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير؛ قسم المحاسبة؛ جامعة دمشق؛ سوريا؛ 2005.

9- هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار، COSO مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة - 1؛ 2016.

10- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري. دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير؛ كلية التجارة؛ الجامعة الإسلامية؛ غزة، 2007.

### 3-المجلات والملتقيات والمؤتمرات:

1- أ.لدغم محمد-د.سعيداني محمد؛ دور دوره تدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة؛ مجلة المؤشرات الاقتصادية؛ المجلد 01؛ العدد 04؛ نوفمبر 2017.

2- علي سالي عبد المجيد الحياي؛ (معالجة محاسبية مقترحة لتعزيز دور المدقق الداخلي في تقليل مخاطر التدقيق البيئي)؛ مجلة التحولات الاقتصادية؛ جامعة الموصل؛ العراق؛ المجلد 03؛ العدد 01؛ 2023.

3- \_ شيخي سلمة؛ (التدقيق الداخلي كأداة لتحسين جودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة "س س") مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة؛ المجلد 06؛ العدد 10؛ جامعة تيبازة -الجزائر - 2021؛

4- إبراهيم صبيعات؛ (دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف المؤسسة -دراسة حالة المجاهد حميدي مبارك-)؛ مجلة الأبحاث الاقتصادية؛ العدد 19؛ جامعة البليدة؛ الجزائر؛ ديسمبر 2018.

5- شلال نجاة؛ تقييم أثر التدقيق الداخلي على فاعلية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية)؛ مجلة المالية والأسواق.

6- فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دول حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 2008.

7-عصمان عبد القادر، أهمية بناء أنظمة ادارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف؛ 2009 .

8- هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة، معهد إدارة اخطر IRM ،جمعية التأمين ومديرية اخطر، AIRMIC معيار إدارة الخطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار.

9-احمد بوشناق؛طارق جمول؛إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني؛ الشلف؛ الجزائر ؛ يومي 25/26؛نوفمبر 2008.

10-خطة إدارة المخاطر والأزمات، المؤسسة العامة للغذاء، المملكة الأردنية الهاشمية؛2021/2019.

## ثانيا:المراجع باللغة الإنجليزية

Bernard Barthémely;philippe courègges;gestion des-1  
.102;p2008ed;Ed d'organisation ;paris;2risques;

The Institute of Intere Auditors, International Standards-2  
for the Professional Practice of Internal Audit  
.04.p2010(Standards);

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدى مؤسسة بولاية مستغانم ، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المشرف للتدقيق الداخلي بالمؤسسة، من أجل معرفة مدى قدرة المدققين الداخليين في تسيير مختلف الأخطار وآليات التنبؤ بها .

من بين النتائج المتحصل عليها ، أن عملية إدارة المخاطر تتم خلال التقرير النهائي الذي يوجه الإدارة العليا للمؤسسة ، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية تتوقف على قدرة المدقق الداخلي العلمية وخبرته الميدانية لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ، ولتحقيق ذلك يتطلب إجراءات دورات تدريبية لتطوير المعارف لاسيما الإتجاهات الحديثة في مجال التدقيق والمخاطر.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي إدارة المخاطر التدقيق المؤسسة .

## Summary :

The study aimed to identify the role of internal audit in the management of risk in the state of Mostaganem, through an interview with the supervisor of internal audit of the institution, in order to know the ability of the auditors involved in the management of various risks and the mechanisms of forecasting them. Among the findings obtained, the risk management process is carried out during the final report directed to the senior management of the institution, as the study concluded that risk management in industrial institutions depends on the ability of the internal auditor scientific and field experience to make the right decisions in a timely manner, to achieve requires training courses to develop knowledge,

especially recent trends in the field of auditing and risk management.



Keywords: Internal Audit Risk Management Enterprise.