

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي



التخصص: تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

الشعبة: مالية والمحاسبة

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة

تحت اشراف الأستاذة:

بن حليلة خيرة

مقدمة من طرف الطالبتين:

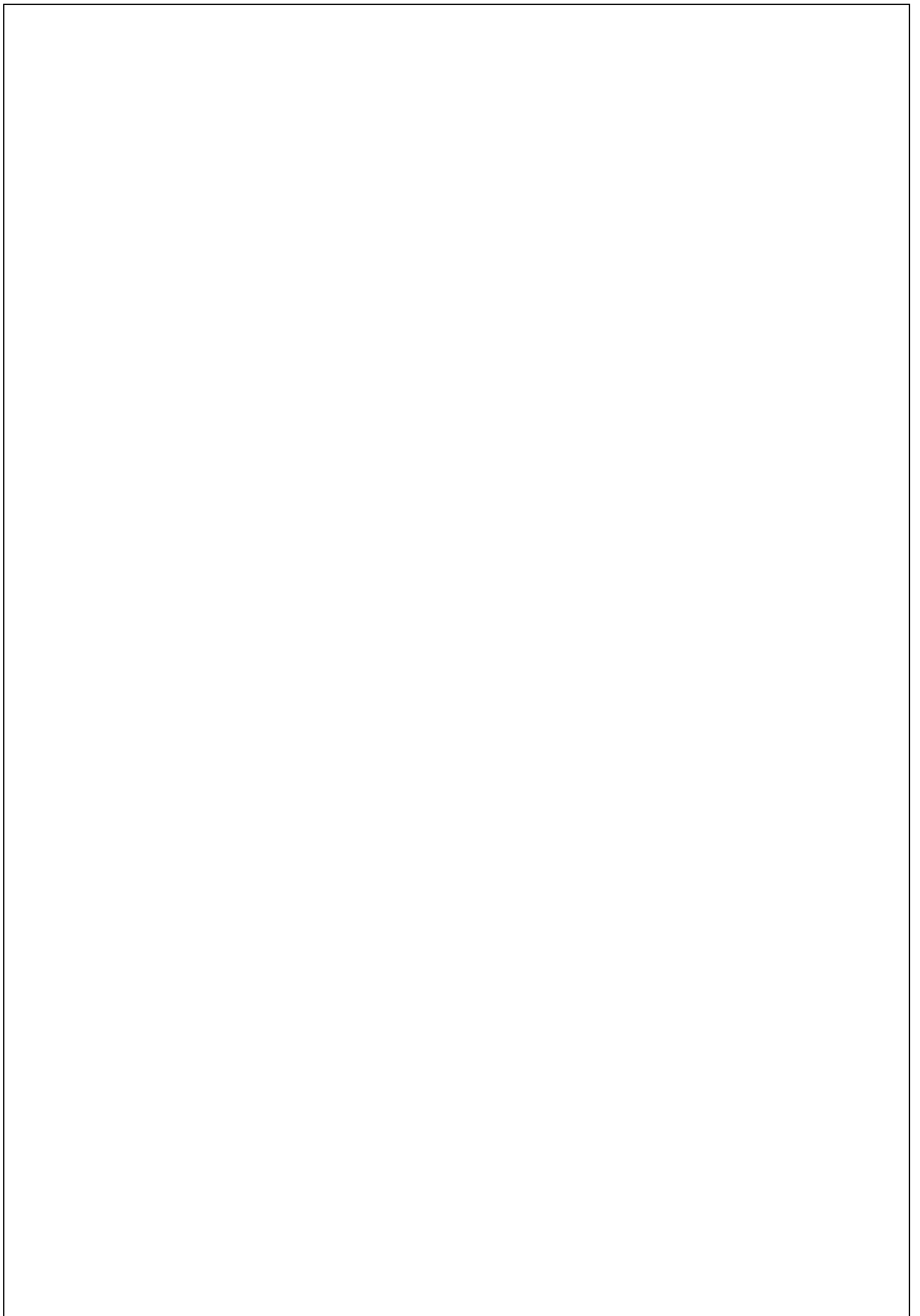
بن شرفة مكية

بن عبو كاميلية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مناقشا	برجي شهرزاد	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي



التخصص: تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

الشعبة: مالية والمحاسبة

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة

تحت اشراف الأستاذة:  
بن حليلة خيرة

مقدمة من طرف الطالبتين:  
بن شرفة مكية  
بن عبو كاميلية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مناقشا	برجي شهرزاد	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020

## إهداء

بعد سنين من المشوار الدراسي والتعب وسهر الليالي ها قد وصلت الى نهاية المطاف سنين قضيتها بالتعب وسهر الليالي وظروف الحياة الصعبة التي لم تستطع الوقوف في طريقي اهدي مشروع تخرجي الى روح ابي الغالي الذي لم يرى فرحتي

إلى أمي الحنونة.... من علّمتني العطاء، وغمرتني بحنانها وكرمها. لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي واختي

.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

اهدي لكم هذا بحثي المتواضع

مكية

## اهداء

وبعد كل هذا التعب والعناء، انتهت دراستي في الجامعة.

ومن هنا أكملت بنشاط عمل بحث التخرج، وأريد أن أشكر كل من قام بمساعدتي أثناء مسيرتي التعليمية، حتى وإن كانت هذه المساعدة قليلة.

أحب أن أشكر أبي عبد الكريم وأمي أمينة و اختاي نور الهدى و اكرام وجميع أفراد العائلة على مساندي طوال الوقت. كما أشكر الأصدقاء والاساتدة المحترمين الذين قاموا بتعليمي مناهج كثيرة عن الحياة.

أهدى لكم مدكرة تخرجي

كاميلية

## شكرو عرفان

أحمد الله وأشكره شكرا جزيلا على نعمته بأن انعم علي بالعلم ووفقني في دراستي وإتمام مذكري. فيا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك". من لم يشكر الناس لم يشكر الله "أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة، ومنحني من وقته ما يساعدني في إنجازها من قريب وبعيد

## الفصل الأول: الإطار النظري

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة

	الاهداء
	الشكر و التقدير
أ	فهرس المحتويات
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الاشكال
01	مقدمة عامة
05	الفصل الأول : الاطار النظري لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
07	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي
10	المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه
11	المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي ومعايره
15	المطلب الرابع: مفهوم الرقابة الداخلية و علاقتها بالتدقيق الداخلي
16	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر
16	المطلب الأول : مفهوم إدارة المخاطر
21	المطلب الثاني: كيفية التعامل مع الخطر في المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الثالث: أدوار ومسؤوليات عملية إدارة المخاطر
24	المطلب الرابع: المقومات الأساسية لإدارة المخاطر
25	المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر
26	المطلب الأول : تدقيق إدارة المخاطر
29	المطلب الثاني: تنظيم إدارة المخاطر
31	المطلب الثالث: التدقيق الداخلي و دوره في إدارة المخاطر
34	المطلب الرابع: مراحل تدقيق إدارة المخاطر
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني: دراسة مؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO
38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة انتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO
39	المطلب الأول: تقديم مؤسسة الإنتاج والتوزيع مواد البناء. EDIMCO
39	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء

40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء "EDIMCO"
43	المبحث الثاني: واقع وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.
43	المطلب الأول: خطوات عمل المدقق لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء
48	المطلب الثاني: إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء
51	المطلب الثالث: مهام المدقق الداخلي في إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء
52	خلاصة الفصل
53	الخاتمة العامة
55	قائمة المراجع

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-1	التطور التاريخي للتدقيق الداخلي	07
02-1	أهداف إدارة المخاطر	19
03-1	نموذج تحميل الخطر	21
04-1	الأدوار والمسؤوليات عن عملية إدارة المخاطر	22
05-1	تحميل البيئة الداخلية تحميل (swot)	28
01-2	برنامج التدقيق الداخلي في الشركة	45

## قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-1	المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	13
02-1	عملية إدارة المخاطر	17
03-1	نموذج معهد المدققين الداخليين لتسيير عملية ادارة المخاطر	27
04-1	الأدوار المختلفة للمدقق الداخلي في إدارة المخاطر	32
01-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء "EDIMCO"	40

## مقدمة عامة:

إن الفضائح الاقتصادية التي هزت الشركات العملاقة في اقتصاديات العالم وما تبعه من حالات الإفلاس والانهيار، كان لها أثرا بالغاً على بيئتي الاقتصادية والأعمال، فتشهد هذه الأخيرة تطورات سريعة بالغة الأهمية على المؤسسات الاقتصادية في العالم وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تواجهها في تحقيق أهدافها، ففي القرن الواحد والعشرين انهارت شركات في سابقة خطيرة مثل شركة (Enron) للطاقة أحدثت تطورات هائلة في التدقيق الداخلي من مفهومه التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش إلى المفهوم الحديث الذي يهدف لتوسيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ بهذه الأخطاء، بالإضافة إلى تقييم وتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية،

فهذا الأخير يعتبر احد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة مما يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية التعرض لمخاطر إلى أدنى حد ممكن ومما لاشك أن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية هو نقطة الارتكاز للمدقق الداخلي عند إعداد لبرنامج التدقيق.

أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات والتحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد وتقييم حجم عدم التأكد والبحث عن أساليب جديدة لمعالج إدارتها، لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفسل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

على هذا الأساس، يبرز دور التدقيق الداخلي في تزويد المؤسسات الاقتصادية بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها والتحكم فيها بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة

## 1 - إشكالية البحث :

تهتم الدراسات المعاصرة بالمخاطر وكيفية التحكم. فيها استنادا إلى إجراءات الرقابة عليها

ودور التدقيق الداخلي في إدارتها. على هذا الأساس ومما سبق ذكره يمكن بلورة الإشكالية محل الدراسة كالتالي:

كيف يمكن للتدقيق الداخلي المساهمة في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية ؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

-ما واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؟

-كيف يمكن لمؤسسة اقتصادية إدارة المخاطر التي تواجهها؟

-كيف يساهم التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية؟

## 2-الفرضيات :

يتطلب تحميل الإشكالية والإجابة عن الاسئلة الفرعية اختبار صحة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : التدقيق الداخلي وظيفه ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية يعمل على تدعيم نظام الرقابة الداخلية .
- الفرضية الثانية: تقوم المؤسسة الاقتصادية بإدارة مخاطرها بتحديد وتقييم نوع الخطر اعتمادا على مخطط منهجي معد مسبقا .
- الفرضية الثالثة: يساهم التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر بتقديم خدمات استشارية للإدارة .

## 3-أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي

- حدائة موضوع إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- اعتبار التدقيق الداخلي أحد الركائز في تفعيل إدارة المخاطر التي تساهم في إضافة قيمة لمؤسسة .

## 4 -أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية :
- إلقاء الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي وأهميته؛
- التعرف على واقع التدقيق في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية وكيفية إدارتها؛
- كشف الصعوبات التي تعرقل سير مهمة التدقيق الداخلي .
- معرفة الدور الذي يساهم بو المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

## 5 - أسباب اختيار الموضوع :

- الدافع الشخصي لمبحث في هذا الموضوع؛
- معرفة مدى تطور مينة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر من قبل الباحثين و الدارسين؛

-موضوع حديث يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال .

## 6 - المنهج المتبع :

في دراستنا لهذا الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري لمعرفة المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي و إدارة المخاطر وقمنا بإتباع دراسة نوعية تعتمد على استراتيجية دراسة حالة ، حيث قمنا بدراسة استطلاعية بهدف جمع البيانات المتعمقة بموضوع دراستنا وقد استخدمنا أدوات لجمع البيانات ، ومن أهمها المقابلة كأداة رئيسية في البحث .

## 7- الدراسات السابقة :

- دراسة كريمة الجوهر وصالح العقدة، بعنوان: إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء معايير الدولية

وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر، مقال في المجلة العلمية لإدارة، العدد2، 2202

هدفت الدراسة إلى أن هناك تطبيقا كبيرا لمعايير التدقيق الدولية وأن نسبة الالتزام بمعايير السمات تأتي المرتبة الأولى ثم معايير الأداء، وأن أكثر المعايير تطبيقا ضمن معايير السمات في معايير تقويم برامج الجودة من خلال قيام المدقق الخارجي بفحص نتائج أداء المدقق الداخلي، وذلك على سبيل الحكم على جودتها، وبالتالي تقييـص الإجراءات المتبعة من قبل المدقق الخارجي ، وان أضعف المعايير التزاما هي التي ترتبط باستقلالية هذه الاجهزة، وبالتالي التأثير وأن أكثر معايير الأداء على موضوعية أدائها،

التزاما بها هي المعايير الخاصة بعملية توصيل نتائج عملية التدقيق، وأقل أداء العمل. معايير هي المعايير التزاما بها ":- دراسة إبراهيم رباح إبراهيم المدهون دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2200. هدفت الدراسة إلى معرفة دور المدقق في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العامة في قطاع غزة وتوصمت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لاعمال التدقيق الداخلي، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام ادارة المخاطر القائم في المصرف ، كما توصلت الدراسة إلى انو ليس من مهام التدقيق الداخلي تحديد المخاطر و انما يتمثل دوره في تقديم الاستشارات و التوصيات بشأن ادارة المخاطر، وال بد من وجود تنسيق بين التدقيق الداخلي وادارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف ليتمكن من القيام بأداء مهامه عمى أكمل وجه .

## 8 -هيكله البحث:

.اعتمدنا في دراستنا إلى تقسيم الموضوع إلى فصل نظري وفصل يمثل الدراسة الميدانية.  
يهدف الى الهامنا بجميع جوانب الموضوع ، و كذا محاولة منا الإجابة على الإشكالية ولتحقيق أهداف البحث  
حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتدقيق الداخلي ويتضمن ثلاث مباحث أساسية تتناول بالتفصيل  
المبحث الأول : ماهية التدقيق الداخلي  
، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه مفاهيم أساسية في إدارة المؤسسة الاقتصادية  
. و المبحث الثالث في مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر  
في حين تناولنا في الفصل الثاني دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة مقسمة إلى مبحثين تناولنا في الأول  
منه التعريف بميدان التبريص أما الثاني قمنا بعرض وتحميل نتائج المقابلة

## الفصل الأول: الاطار النظري

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة

## مقدمة الفصل:

يعد التدقيق الداخلي أداة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها ، حيث تعمل على تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية، المالية والتشغيلية، الأمر الذي جعل التدقيق الداخلي مهما في دورا يلعب مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤولياتها المختلفة .

وفي ظل التطورات الراهنة وكبر حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها ،زادت حاجة المؤسسة إلى اعتماد وظيفة التدقيق الداخلي، تتوفر فيها مجموعة من المعايير المؤهلة ،هذه الوظيفة تساعد إدارة المؤسسة على تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية ،فأصبح التدقيق الداخلي أداة في يد المؤسسة تستعملها في الكشف عن مواطن الاختلال ،  
وتنبية إدارة المؤسسة بما قد تواجهه من أخطار وما يتاح أماما من فرص

ولإظهار الموضوع بشكل أوضح ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

✓ المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

✓ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر

✓ المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر

## المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

توسع حجم المؤسسات و تعدد أنشطتها عقد من مهام الإدارة، خاصة من حيث الرقابة، وحتى تتوصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، لا بد لها من تبني وظيفة التدقيق الداخلي سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التدقيق الداخلي، أهميته وأهدافه، أنواع التدقيق الداخلي ومعايره الدولية للممارسة المهنية .

### المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

ظهرت وظيفة التدقيق الداخلي نتيجة التطور السريع الذي مس المؤسسة الاقتصادية مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى أنظمة رقابية داخلية تعمل على تدعيم السير الجيد لمختلف أنشطة المؤسسة .

### للتدقيق الداخلي التاريخي أولاً: التطور

ظهر التدقيق الداخلي منذ حوالي ثلاثين عاماً، حيث اقتصر في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة التسجيلات المالية و اكتشاف الأخطاء إن وجدت ولكف مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي و توسع نطاقه، بحيث يستخدم كأداة فحص و تقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية ومدى الإدارة العليا بالمعلومات، بهذا يصبح التدقيق الداخلي إدارة تبادل المعلومات و اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، ومن العوامل التي ساعدت على تطوير التدقيق الداخلي مايلي:

- الحاجة إلى وسائل اكتشاف الأخطاء والغش؛

-ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً؛

-الحاجة إلى كشوف دورية دقيقة حسابياً وموضوعياً؛

-ظهور البنوك وشركات التأمين أدى إلى ظهور الحاجة لمدقق الداخلي لكي يقوم بتدقيق العمليات أول بأول . ويرجع بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عا.1941، وقام هذا المعهد بوضع المعايير اللازمة للالتزام بها عند ممارسة مهنة التدقيق<sup>1</sup> ويمكن تلخيص المراحل التاريخية التي مر بها التدقيق الداخلي في الجدول التالي :

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردان، التدقيق الداخلي بين النظرية و التدقيق وفقاً لمعيار لتدقيق الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص30

-الجدول رقم (1): التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

مراحل تطور التدقيق الداخلي	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
طبيعة وظيفة التدقيق الداخلي	أداة رقابة وحماية	أداة وقاية و أداة إنشائية	أداة رقابة و أداة إنشائية واستشارية وتوفير المعلومات للإدارة العليا ولجنة التدقيق
نطاق عمل التدقيق الداخلي	العمليات المالية والمحاسبية	جميع عمليات المؤسسة	إدارة المخاطر والحوكمة جميع العمليات
أهداف عملية التدقيق الداخلي	رقابة الالتزام ورقابة الناحية المالية والمحاسبية	رقابة الالتزام وتقييم الأداء وتقديم الاقتراحات	التحقق والتقييم والتدقيق على أساس المخاطر
التبعية	المدير المالي	إدارة المؤسسة	لجنة التدقيق
التبليغ	المدير المالي	الإدارة العليا	لجنة التدقيق ومجلس الإدارة

المصدر: شادي صالح البجيري، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر -دراسة ميدانية في المصارف السورية- ، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة

دمشق، سوريا، منشورة، 2011، ص46.

## ثانياً: تعريف التدقيق الداخلي

تم تعريف التدقيق الداخلي من قبل العديد من الباحثين والبيئات و المجالس المهنية وتدرجت تعريفاته حسب التطورات المهنية لهذه الوظيفة، نذكر من هذه التعاريف مايلي :

1- عرفه جاك رونار " في كتابه "Theorie et pratique de audit interne وهذا التعريف صادر

عن معهد المدققين الداخليين على انه نشاط تأميني واستشاري مستقل و موضوعي مصمم إضافة القيمة " و تحسين عمليات المؤسسة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة اكتساب المؤسسة آلية منظمة و منهج انضباطي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة و عمليات حوكمة الشركة<sup>1</sup> ."

2- عرفه مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولي على أنه تقويم أنشطة المؤسسة المتعارف عليها كخدمة للمؤسسة ومن ضمن وظائفها نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها -

## ثالثاً: خصائص التدقيق الداخلي

يتميز التدقيق الداخلي بمجموعة من الخصائص وهي

1- التدقيق الداخلي وظيفة شاملة: فهي تطبق في المؤسسات وفي كل الوظائف، حيث تنصب على كل وظائف المؤسسة

بهدف خدمة الإدارة،

2- التدقيق الداخلي وظيفة دورية: حيث تخضع مختلف الوحدات والمصالح التابعة لها لعمليات الفحص والتقييم بصفة مستمرة ودورية،

3- الاستقلالية: رغم أن التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى،

فعلى المدقق أن يكون مستقل حتى يتسم عمله بالموضوعية .

هناك خصائص أخرى للتدقيق الداخلي تتمثل فيما يلي

-تختص وظيفة التدقيق الداخلي بمهمة فحص جميع الأنشطة في المؤسسة؛

-التدقيق الداخلي وظيفة استشارية أكثر من هي تنفيذية؛

-يمتد نشاط التدقيق الداخلي إلى جميع الرقبات الإدارية، بما فيها الرقابة المحاسبية، والضبط الداخلي؛

- المدقق الداخلي لا يجب أن يقوم بأي عمل من أعمال التنفيذ أو يشترك في أداء عمل سوف يقوم بتحقيقه

<sup>1</sup>Jacque renard;théorie et pratique de l'audit internes;edition d'organisation 7émé édition;2010;p73

المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه .

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي

➤ لاشك أن أهمية التدقيق الداخلي تتمثل في مدى قدرة هذه الوظيفة على إضافة القيمة، حيث نص التعريف الذي وضعه معهد المدققين الداخليين بوضوح أن قيام التدقيق الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني إنما يهدف بالأساس إلى إضافة قيمة للمؤسسة .

➤ أشار المعهد إلى أن القيمة تتم من خلال تحسين وزيادة فرص إنجاز أهداف المؤسسة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة .

➤ تكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونه رقابة فعالة تساعد إدارة المنشأة ومالكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، لذلك فقد ظهرت وزادت أهمية التدقيق الداخلي نتيجة للعوامل التالية<sup>1</sup>:

• كبر حجج المؤسسات وتعدد عملياتها؛

• اضطراب الإدارة إلى تفويض بعض المسؤوليات إلى إدارات فرعية في المؤسسة؛

• حاجة الإدارة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات؛

• حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية أموال المؤسسة من السرقة والغش والأخطاء؛

• حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة لتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي

من أهم الأهداف التي حددها معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية مايلي :

➤ فحص وتقييم مدى سلامة ودقة وتطبيق الرقابة المحاسبية، المالية والتشغيلية عن طريق تقييم نظام الرقابة .

➤ التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية و السياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا لمشروع وتقييمها و ابداء الرأي حيالها و تحليل الانحرافات عن هذه الخطط و تقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلاً .

➤ التحقق من وجود حماية كافية أصول المشروع ضد الضياع والسرقة .

➤ الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية و الإحصائية و اتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة .

➤ تقييم على الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية .

<sup>1</sup> جربوع يوسف محمود، أساسيات الأطار النظري في مراجعة الحسابات، بدون ذكر الطابعة ودار النشر، غزة فلسطين، 2008، ص128

➤ تقييم كفاءة استخدام الموارد و الأصول من الناحية الاقتصادية .

➤ زيادة فعالية إدارة المخاطر، حيث يمكن أن يساهم قسم التدقيق الداخلي للمؤسسة في تحديد وتقييم المخاطر الهامة و العمل على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة فيها. -

### المطلب الثالث : أنواع التدقيق الداخلي ومعايير

#### أولاً: أنواع التدقيق الداخلي

بالرغم من تعدد أنواع التدقيق الداخلي إلا انه من الصعوبة فصل هذه الأنواع عن بعضها أثناء التدقيق فمن الصعوبة أن يتم تدقيق تشغيلي دون الأخذ بعين الاعتبار الأثر المالي أو الإداري أو قياس مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، لذلك فقد عمل معهد المدققين على تقسيم التدقيق الداخلي إلى الأقسام التالية :

1- **تدقيق الالتزام** :هو قيام المدقق الداخلي بالتحقق عف مدى الالتزام بالأنظمة و القوانين المعمول بها و يعرف بأنه عملية يتم إجراؤها لتحديد ما إذا كانت الجية الخاضعة للتدقيق تلتزم بقواعد و إجراءات مسبقا أو وفقا لضوابط موضوعة بواسطة سلطة أعلى كما يلي:<sup>1</sup>

-تحديد ما إذا كاف موظفي المحاسبة يتبعون إجراءات مسبقة من قبل مراقب الشركة؛

- تدقيق معدلات الأجور لالتزام بقوانين الحد الأدنى للأجور؛

-دراسة الاتفاقات التعاقدية مع البنوك و غيرها من المقرضين للتأكد من مدى التزام الشركة للمتطلبات القانونية .

2- **التدقيق الداخلي التشغيلي (تدقيق العمليات)** :يعرف التدقيق الداخلي التشغيلي بأنه الفحص و التقويم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعالة الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعية و المتعمقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل تقويم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية بالإضافة إلى تقويم إجراءات مختمك العمليات، ويجب أن يتضمن التدقيق أيضا التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل والطرق لزيادة الكفاءة والربحية .<sup>2</sup>

-تدقيق الإجراءات المتعمقة بتشغيل عمليات المنشأة، مثل تدقيق إجراءات إعداد الموازنات التقديرية؛

- تدقيق إدارة موارد المنشأة المتاحة، مثل تدقيئ إدارة أصول و معدات المنشأة وتدقيق إدارة رأس المال البشري؛  
-تقييم دقة وكفاءة ومعالجة عمليات الرواتب في نظام الكمبيوتر .

3- **التدقيق الداخلي المالي** :يعني الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية و السجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتم السجلات، لتحديد مدى مطابقتها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها و

<sup>1</sup> رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص44

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص43

السياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى، ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للمدقق الداخلي، الذي يتضمن مراجعة وتتبع - القيود المحاسبية التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية المنشأة سالمًا و تطابقًا مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها و السياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة، ، وتدقيقًا حسابيًا ومستنديًا، ثم التحقق من ، و الهدف من التدقيق هو إظهار البيانات و القوائم المالية بصورة موضوعية و صحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمنشأة، كذلك يشمل التدقيق المالي أيضا التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الاختلاس و كذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمنشأة<sup>1</sup>.

**4- التدقيق الإداري:** ويقصد به فحص ما إذا كانت المؤسسة تستعمل الموارد المتاحة لديها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية اقتصادية، تمكننا من تحقيق أهدافها، وتشمل ذلك النظر في مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية وان العمليات أو البرامج يجري تنفيذها وفقا لمخطط المسطرة في برنامج التدقيق .

**ثانيا: المعايير الدولية لممارسة المهنة للتدقيق الداخلي**

تأدية مهنة التدقيق الداخلي لوظائفه الحديثة المتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي حول إدارة المخاطر و الرقابة وعمليات التحكم المؤسسات، و الخدمات الاستثمارية الموجبة لخدمة الزبون، يتطلب تطبيق كل ما ورد في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA)، (فقد تم تعريف المعيار بأنه "إعلان رسمي يصدر عن مهنة معايير التدقيق الداخلي يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي وتقييم أداء التدقيق الداخلي".

قام معهد المدققين الداخليين الأمريكي بتقسيم المعايير إلى معايير الصفات ومعايير الأداء<sup>2</sup>

**1- معايير الصفات: سلسلة (1000)**

عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المدققين الداخليين، و التي تتناول صفات و خصائص المؤسسات و الأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي، من خلال مسؤوليتهم اتجاه المؤسسة و شملت على الاهداف والصلاحيات والمسؤوليات) وثيقة المراجعة الداخلية(، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية، الرقابة والنوعية و برامج التحسين. تمثلت هذه المعايير فيما يلي:-  
**معايير رقم (1000):**

تحديد أهداف و صلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة موافق عليها من مجلس الإدارة،  
**-معايير رقم (1100):** الاستقلالية بالنسبة لانشطة التدقيق الداخلي، و الموضوعية في تأدية هذه الأنشطة و في إبداء الرأي -

**-معايير رقم (1200) :** البراعة في أداء أنشطة التدقيق الداخلي و بذل العناية المهنية،

**-معايير رقم (1300):** على مدير التدقيق الداخلي أف يضع برنامج لمراقبة النوعية وبرنامج للتحسين.

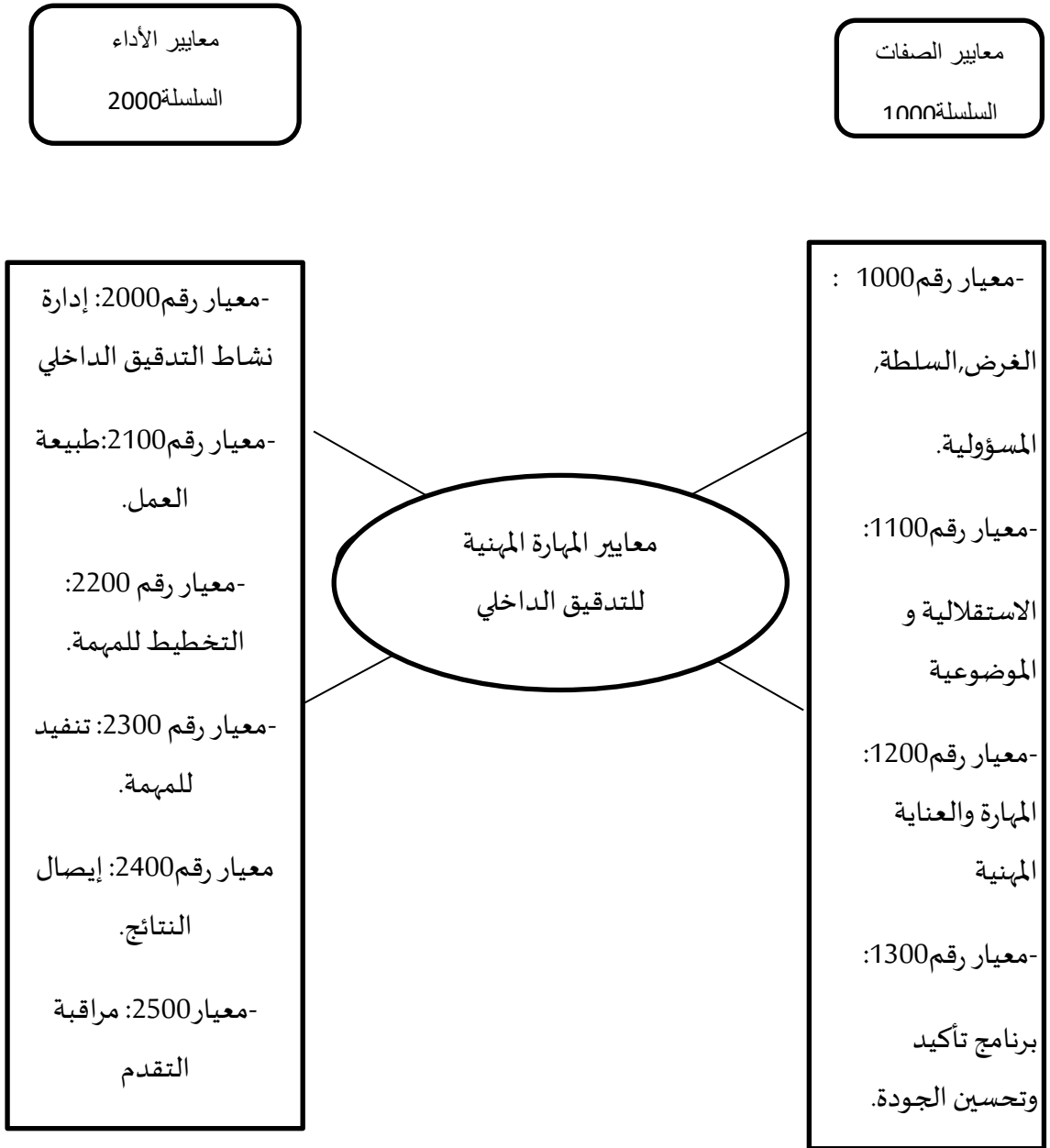
<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص56-57

<sup>2</sup> مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، ملتقى حوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص09

- 2- معايير الأداء: سلسلة 2000 هي التي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس التي يمكن أن يقاس بها أدائها، وشملت نشاط التدقيق الداخلي (الخطة السنوية)، طبيعة العمل، تخطيط المهمة و ذلك من خلال وضع خطط خاصة بالمخاطر وإيصال كل الخطط ومتطلبات تنفيذها إلى الإدارة العليا لمراجعة كل الخطط واعتمادها وكذلك تقبل إدارة المخاطر، كما تؤكد هذه المعايير على أن ينبغي أن يحدد التدقيق المناطق والأنشطة الخاصة التي يجب تدقيقها :
- معيار رقم ( 2000 ) إدارة نشاط المراجعة الداخلية: وتقع مسؤولية مراقبتها على عاتق مدير التدقيق بالمؤسسة و يجب أن تتميز بالكفاءة و الفعالية من أجل تحقيق قيمة مضافة .
- معيار رقم (2100) طبيعة العمل: يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم و المساهمة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة .
- معيار رقم (2200) التخطيط المهمة: على المراجعين الداخليين تكويف ووضع الخطة لكث مهمة.
- معيار رقم (2300) تنفيذ المهمة: على المراجعين الداخليين تحديد، تحميل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة .
- معيار رقم (2400) توصيل النتائج: يجب على المراجعين الداخليين إيصال نتائج المراجعة بالوقت والطريقة المناسبة .
- معيار رقم (2500) متابعة التقدم: على مدير قسم التدقيق الداخلي وضع و المحافظة على نظام المراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها لإدارة، وذلك من خلال متابعة الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة فيما يخص الملاحظات المرفوعة إليها،
- معيار رقم (2600) قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر: ينبغي على مدير قسم التدقيق الداخلي ، في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر وإذا رأى. أنه غير مناسب أن يناقش الأمر مع الإدارة و إذا لم يتوصل للحل يتوجب عليه إبلاغ مجلس الإدارة للوصول لحل المناسب<sup>1</sup>.
- ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :

<sup>1</sup> مهاوات العبيدي، إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، جامعة الوادي، الجزائر، نوفمبر 2015، ص 412

الشكل رقم (01): المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معهد المدققين الداخليين

## المطلب الرابع: مفهوم الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي

### الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية:

يدور مفهوم الرقابة الداخلية حول إيجاد أساليب مختلفة لعملية التقييم الداخلي لنشطة وبرامج المشروع أو الوحدة والإدارة المعنية، بحيث تتضمن هذه الأساليب مختلف نواحي هذه الأنشطة والبرامج، وتمثل الرقابة الداخلية بصفة عامة أداة لخدمة الإدارة في مجال قياس وتقييم مدى فعالية أدائها من ناحية ومدى فعالية أنواع وأدوات الرقابة الأخرى من ناحية أخرى. ويمكن القول أن الرقابة الداخلية تتضمن بصفة عامة كل الوسائل المستخدمة في التنظيم الداخلي للمشروع في المجالات التالية:

-تنسيق العمال وتنظيمها بصورة متكاملة بما يحقق النتائج والأهداف المرجوة

-وضع إجراءات حماية موارد المشروع والمحافظة عليها .

-تحقيق كفاءة استخدام هذه الموارد .

- توفير البيانات والمعلومات المختلفة بالدقة المطلوبة<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: علاقة بين نظام الرقابة الداخلية والتدقيق:

من الأمور الهامة ضرورة تحديد أساس العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية حيث أن تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي جزء مهم من نظام الرقابة الداخلية فهي تقع على قمة هذا النظام كما أنها من أهم عناصره تضعها إدارة المؤسسة بقصد فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ولتساهم في إضافة قيمة من أدائها عن طريق الخدمات الاستشارية كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ألزمت وجود تدقيق داخلي مستقل يقوم على التحسين المستمر لنظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وهذا من خلال المعيار رقم 2130 الرقابة والذي نص على " يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفايتها والدفع لتحسينها المستمر .

كما نص المعيار رقم 2130 a1 على: يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى ملائمة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحكومة والعمليات وأنظمة المعلومات، وهذا من خلال محاولة تأكيد :

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، أصول وقواعد املاجة والتدقيق الشامل لإطار النظري – املايير والقواعد-مشاكل التطبيق العملي، ط1، الإسكندرية، مصر، املاكتب الجامعي الحديثة، 2007، ص7

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر

تشمل عملية إدارة المخاطر على تقييم و مراقبة المخاطر المحتملة بالاعتماد ، على سياسات و إجراءات و نظم تتبعها الإدارة بهدف تحديد نوع المخاطر و تقييمها و تحديد حجمها و العمل عمل مراقبتها و وضع الضوابط اللازمة للسيطرة عليها و التقرير عنها .

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

قبل التطرق لمفهوم إدارة المخاطر سنتناول مفهوم "الخطر" في مفهومه الشاسع هو ما يمكن أن يتسبب ضرر أو أذى لحياة الإنسان المادية أو المعنوية كملكاته و البيئة المحيطة به، و ماله، و وقته، و سمعته، فهل هذا ينطبق على المؤسسات؟

و تتحقق إمكانية القياس في تلك الحالات التي يمكن فيها "عدم التأكد الممكن قياسه عرف الخطر بانه استخدام نظرية الاحتمالات لقياس درجة عدم التأكد

-عرفه معيار ISO 31000 و الخاص بإدارة الجودة و الخطر " بأنه تأثير حالة عدم اليقين على الاهداف سواء كاف إيجابيا أو سلبيا ."

هذا وقد ينظر إلى المخاطر من خلال مدخلين، الاول يعني (الخطر )، أما الثاني فيعني (الفرصة )، مما يدل على أن المخاطر قد تكوف نتائجها إيجابية أو سلبية، و من ثم فان خطر الحدوث يتمثل في فرصة الاستفادة أو التجديد في تحقيق نجاح المؤسسة .

حددت مجموعة من المخاطر التي تواجه المؤسسة نذكرها كالتالي<sup>1</sup>

· مخاطر البيئة الداخلية :عبارة عن تمتي المخاطر الناتجة عن أحداث تتداخل المنشأة، يمكن توقعها وبالتالي تحديد احتمالية حدوثها، و يمكن التحكم فيها من طرق الإدارة، مثل إضرابات العمال، تقادم التكنولوجيا المستخدمة، تلف المخزون .

· مخاطر البيئة الخارجية :هي المخاطر الناتجة عن أحداث تقع خارج المؤسسة وبالتالي ليس من السهل تحديد احتمالية حدوثها، و من الصعب التحكم فيها، و تشمل التهديدات من البيئة الخارجية مثل: السلع البديلة، التغير في أذواق المستهلكين ، المنافسة .

· المخاطر التشغيلية و خطر فقدان الأصول :وتشمل مخاطر العمل غير الكفاء و غير الفعال، عدم التأكد من مقدرة المؤسسة على تحقيق عائد مناسب على الأصول، مخاطر خسارة الأصول بما فيها المعنوية مثل سمعة المؤسسة .

· مخاطر مالية :تتمثل هذه المخاطر بالوضعية المالية للمؤسسة، بحيث أنها تتأثر بظروف السوق المختلفة كالتغير في أسعار الصرف أو الفائدة أو السلع .

<sup>1</sup> عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل سيفو، إدارة الخطر و التامين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص26

## أولاً: تعريف إدارة المخاطر

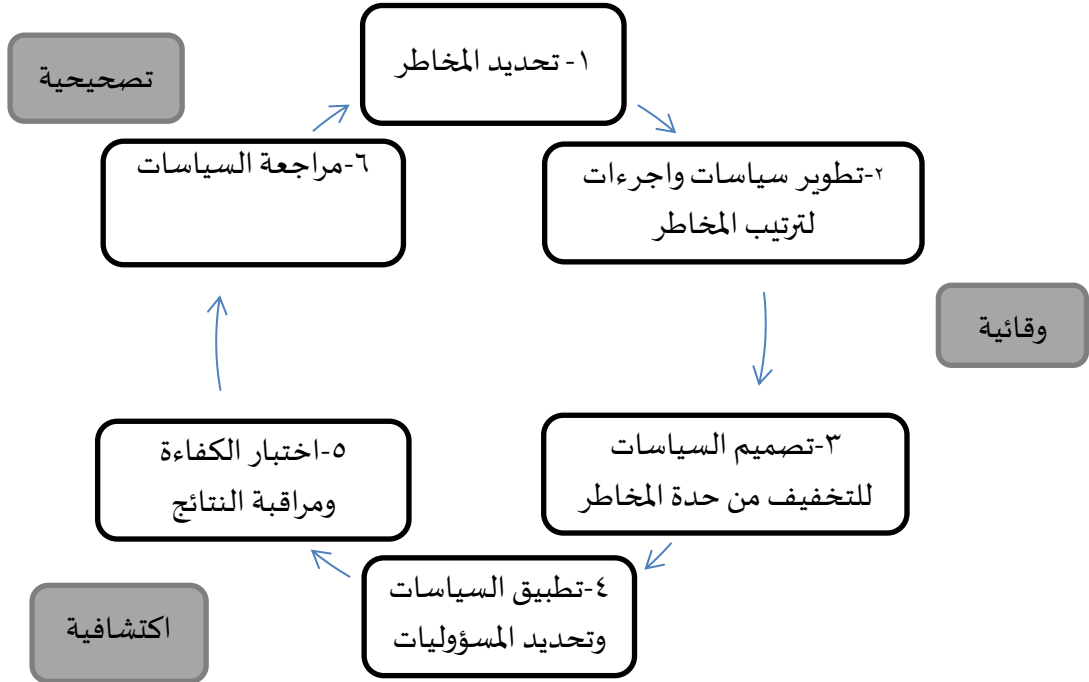
-عرف معهد المدققين الداخليين ( IIA ) إدارة المخاطر على أنها:"عملية تحديد، تقييم و الإدارة والتحكم في الأحداث المحتملة و الأوضاع القائمة لتزويد تأكيدات و ضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف المنظمة ."  
-إدارة المخاطر عبارة عن "منهج أو مدخل عملي لمعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقمع إمكانية حدوث خسارة أو الاثر المالي للخسائر إلى الحد الأدنى ."

-في عام 2001 قامت لجنة COSO بنشر المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة مخاطر المشروع (ERM) وعرفتها بأنها:"عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنشأة والإدارة والأفراد لتطبيق الإستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على أدائها لتكون ضمن المخاطر المقبولة"<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المخاطر على أنها:"منهج علمي منتظم من اجل تحديد المخاطر وتقييمها، ووضع استراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها ."  
وبهذا تعتبر إدارة المخاطر عملية مستمرة لان نقاط الضعف تتغير مع الوقت والشكل التالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجمعي عين الشمس، مصر، 2005، ص 251

## الشكل رقم 02: عملية إدارة المخاطر



المصدر: عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر الشلاحي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الافاق و التحديات، "جامعة الشلف، 25، 26 نوفمبر 2008، ص4.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن إدارة المخاطر تتضمن العمليات التالية :

- عملية وقائية: تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- عملية اكتشافية: تصمم السياسات والإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- عملية تصحيحية: يتم التأكد وفقها اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو التأكد من عد تكرارها.

## ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

لا يكفي تحديد هدف واحد لإدارة المخاطر، بالتطابق مع الأهداف المتعددة للمؤسسة حيث يكون لمعظ الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة، فأهداف تدقيق لإدارة المخاطر هما تعظيم الربح و تخفيض تكاليف الخطر. ويمكن تصنيفها حسب الاهداف العامة إلى :

### - 1 الأهداف التي تسبق الخسارة :

-الاقتصاد(تخفيض التكاليف):يجب على المؤسسة أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، أي يكون هدف إدارة المخاطر هو خفض تكلفة التعامل مع الخطر إلى ادني مستوى مكلف .

-تقليل التوتر: يقصد به راحة البال التي تأتي من معرفة أنو قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة،

-أداء الالتزامات الخارجية المفروضة:وهذا يعني أن المؤسسة يجب ان تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوافر وسائل الامان لحماية العاملين من الأخطار .

### - 2 أهداف بعد الخسارة :

-البقاء والاستمرارية: أول هدف لإدارة المخاطر هو ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، أي ضمان أن ال تحول الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر دون تحقيق المؤسسة لأهدافها الأخرى.

- استقرار الأرباح:تسيء إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة بخفض التباينات في الدخل التي قد تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت .

-استمرارية النمو:القدرة على مواصلة النمو هي أحد أهداف المؤسسة، وعندما يكوف النمو هدفا تنظيميا هاما، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد اهم أهداف إدارة المخاطر .

- المسؤولية الاجتماعية:ويمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية و اثبات الانتماء عن طريق تخفيض أثر هذه الخسائر على الأفراد الاخرين والمجتمع، حيث أن الخسائر الجسيمة يكون لها آثار عكسية على العاملين الموردين والدائنين والمجتمع ككل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد.ادارة المخاطر ,افراد إدارة الشركات ,بنوك,مرجع سابق ص149-152, بتصرف

## الجدول رقم (2): أهداف إدارة المخاطر

أهداف قبل الخسارة (وقوع الخطر)	أهداف بعد الخسارة (وقوع الخطر)
الاقتصاد_ تخفيض التكاليف	البقاء
تقليل التوتر	استقرار الأرباح
أداء الالتزامات الخارجية المفروضة	استمرار النمو
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية

### ثالثاً: مهام إدارة المخاطر

تتمثل مهام إدارة المخاطر فيما يلي<sup>1</sup>:

- اكتشاف المخاطر الخاصة بكث نشاط اقتصادي عى حد سواء،
- تحميل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته و مسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى،
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حج الخسارة،
- اختيار انسب وسيلة لإدارة كل من المخاطر الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجة الامان والتكلفة اللازمة .
- التعاون على المستوى الاستراتيجي و التشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر .
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر، مع تطوير عمليات مواجهة الخطر
- إعداد التقارير عف المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح .

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي، مرجع سابق، ص205

## المطلب الثاني: كيفية التعامل مع الخطر في المؤسسة الاقتصادية

### أولاً: سياسات إدارة المخاطر

توجد العديد من الطرق والسياسات للتعامل مع الخطر وهي تختلف باختلاف أنواع الخطر، الظروف وكذلك شخصية متخذ القرار، ومع هذا يمكن تصنيف الطرق المتبعة لمواجهة الخطر إلى مايلي:

#### 1- تجنب الخطر :

يتمثل هذا الخيار المتوفر لدى إدارة المؤسسة في تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف و الأحداث التي يمكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة أن تتحمل مثل: شراء مؤسسة لحقوق ملكية أو براءة اختراع غير متأكدة من عوائدها .

2- قبول الخطر :على متخذ القرار أن يقبل الخطورة للنتائج المترتبة على تحقيق الحادث المؤدي للخسارة الفعلية قبولاً تاماً متحملاً جميع الأعباء الفعلية الناجمة على فعل كل ذلك، وتتبع هذه الطريقة في حالة ما إذا كان احتمال وقوع الحادث ضئيل و الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم ومحملة، بحيث يمكن للفرد أو المؤسسة تحمل هذه الخسائر و تعويضها من إيرادات المشاريع الأخرى .

3-نقل الخطر :وتتمثل هذه الطريقة أو الوسيلة في أن الإدارة تقوم بتحويل أثار المخاطر إلى طرق آخر مثل: عقود التأمين لدى شركات التأمين، ويعتمد هذا الخيار على مشاركة طرق آخر أو أكثر للمؤسسة

في مخاطر معينة، ويمكن اعتبار الطرق المشتركة مغامر أو مضارب يتحمل جزء من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عم حدوثها و تحقيق الأرباح<sup>1</sup>

4-إدارة الخطر :تستعمل طرق تخفيض الخطر في معالجة الأخطار الاقتصادية، الطبيعية البحتة،

و يقصد بها تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد والشك الناتج عن إتخاذ القرارات .

#### ثانياً: خطوات عملية للتعامل مع الخطر

تعتبر عملية إدارة المخاطر دالئ المؤسسة نهج منظم لتقييم ومراقبة المخاطر داخل المؤسسة وخارجيا وذلك بالاعتماد على خطوات إستراتيجية للمحافظة على استمرارية وتطور المؤسسة نذكرها كما يلي

1- توقع الخطر والاحتياط :يشكل أهم الخطوات الإستراتيجية إذ يسمح بتخفيض عامل المفاجئة وعدم التأكد، فيخفف من نتائج وقوع الحوادث وتحقق الخسارة مما يسمح بالتطور والتحسين المستمر في أداء المؤسسة وذلك من خلال التوقع والاحتياط من كل تدهور قد يؤدي إلى تحقق الخطر و يسمح بتحميل تكلفة برامج الامان واختيار البرامج الاقل تكلفة لمواجهة الخطر .

مهاوات العبيدي،مرجع سابق،ص418-419<sup>1</sup>

2- تحديد الخطر: على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقه والآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداه خسائر .  
ومن الأدوات المستخدمة لذلك خرائط تدفق العمليات، تحميل القوائم المالية، عمليات معاينة المؤسسة والمقابلات الشخصية .

3- تقييم الخطر وقياس: تعتبر هذه المرحلة مكتملة لسابقتها، والتي تمكن من إجراء تقييم مادي لأضرار و الخسارة المترتبة عن التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة ، فعملية تقييم الخطر وقياسه قد يتضمن تحميل العائد والتكلفة، وقد وضع معيار الاحتمالات لقياس درجة الخطر بالإضافة إلى أدوات التحمي المالي .لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته<sup>1</sup>

4- التحميل والسيطرة على الخطر :

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب ان يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة و احتمال حدوث تعي الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة، ويجب أن تكون هذه العملية وفقا لأسلوب منهجي واضح .

الجدول رقم(3) : نموذج تحميل الخطر

رقم الخطر	وصف الخطر	بيئته ونتائجه	قرارات المعالجة	الاهداف	التاريخ	المسؤولية	ملاحظات
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	....

المصدر :بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, دراسة حالة ش.ذ.م.م, Doudah مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 145 ص، 2008/2009

5-معالجة المخاطر :بعد التعرف على المخاطر و تقييمها يتم وضع معايير مناسبة لضبط هذه المخاطر وتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها لمعامل مع كل مخاطرة، في المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشأن المخاطر، من قبول، تجنب، تحويل أو إدارة الخطر، وعند تحديد التقنية الواجب استخدامها لمعامل مع خطر معين تدرس حجم الخسارة المحتملة و مدى احتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها .

<sup>1</sup> الجمعية المصرية لادارة المخاطر,معيار إدارة المخاطر ,ص09

6- المتابعة والمراجعة: تضم عملية المتابعة و المراجعة نوعين من العمليات أولهما: التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر وهو إما أن يكوف مدقق داخلي مستقل أو من خلال مدقق خارجي. والثاني المراجعة التي تقم با إدارة المخاطر على عملياتها .

7- الاتصال والتشاور: يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية، في جميع مراحل إدارة المخاطر وذلك لوضع خطة تتضمن ابلاغ عن العمليات و الإجراءات المتعلقة بها من أجل إبلاغ أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى قيام دور المدقق الداخلي و الخارجي بإعداد تقرير مبني على النزاهة و الوضوح و أن يكون مدعما بالأدلة اللازمة ليتم إرساله إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا وكل من له مصلحة في ذلك .

المطلب الثالث: أدوار ومسؤوليات عملية إدارة المخاطر

جدول رقم(4): الأدوار والمسؤوليات عن عملية إدارة المخاطر

الأطراف المختلفة	دورها
مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد إستراتيجية إدارة الخطر بالمؤسسة أو الموافقة الرسمية عليها</li> <li>• اعتبار الخطر جزءا من كل القرارات .</li> <li>• عمل مراجعة سنوية لتعاقدات أو ترتيبات المؤسسة للخطر.</li> </ul>
لجنة إدارة الخطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من أن المنظمة تدير الخطر بفعالية من خلال إستراتيجية إدارة الخطر وتقديم تقرير سنوي لمجلس الإدارة .</li> <li>• تعريف المخاطر الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة وتقديم التوصيات لمجلس الادارة لمعامل مع هذه المخاطر.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من أن المخاطر تم إدارتها بفعالية في كثر وظيفية والتقارير عن ذلك للجنة إدارة المخاطر .</li> <li>• التأكد من أن المخاطر تم تسجيلها في سجل الخطر وانه تم وضع أدوات الرقابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر .</li> <li>• متابعة مستمرة لكفاءة و فعالية كثر أدوات الرقابة المستخدمة والتقارير عن ذلك لمجنة إدارة المخاطر .</li> </ul>	<p>المديرون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممارسة أعماله في ضوء إرشادات لجنة المخاطر مع الالتزام بكل أدوات الرقابة المحددة .</li> <li>• التقرير عن المخاطر التي تواجههم إلى مديرهم .</li> </ul>	<p>العاملون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة وفحص ما إذا كانت المخاطر تم تعريفها بكفاية وانه تم تسجيلها في سجل الخطر .</li> <li>• متابعة كفاية وفعالية أدوات الرقابة المستخدمة .</li> <li>• تقديم النصائح و التوصيات للمديرين وللجنة إدارة المخاطر ومجلس الإدارة حسب الحاجة .</li> </ul>	<p>التدقيق الداخلي</p>

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معيار إدارة المخاطر

#### المطلب الرابع: المقومات الأساسية لإدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر لكل مؤسسة يجب أن تشمل على العناصر الأساسية

1 : .رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف إستراتيجيات وسياسات وإجراءات إدارة

المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعتها ومخاطرها ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر. كذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة المؤسسة وذلك لمراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها. أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات التي أقرها مجلس الإدارة كما أن عليها أن تحدد الصالحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

2. كفاية السياسات والحدود: على مجلس الإدارة و الإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المؤسسة، كذلك ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها وتخفيفها ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها، لذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة وإجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة بما يتناسب مع نطاق ومدى طبيعة أنشطة المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3. كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات:

إن الرقابة الفعالة للمخاطر تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة اللازمة بالوقت ام لنا سبحول أوضاع المؤسسة كما يجب أن تندمج درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم المؤسسة ودرجة التقنية في نشاطاته، مع إعداد تقارير إدارية تتعلق بنشاطات رقابة الخطر<sup>1</sup>.

4. كفاية أنظمة الضبط: إن هيكل وتركيب أنظمة الضبط في المؤسسة يجب أن يكون حاسما بالنسبة لضمان حسن سير الأعمال على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص، إن إنشاء واستمرار تطبيق أنظمة رقابة الضبط بما في ذلك تحديد الصالحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة المؤسسة وتعتبر وظيفة فصل الوظائف من الركائز الأساسية في موضوع إدارة المخاطر وفي حالة عدم وجود هذا الفصل فإن مصير المؤسسة سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل

### المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر

التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر في كافة مراحلها وعملياته يمثل مدخلا معاصرا يسهل التدقيق المبني على المخاطر، و الذي يعد تطورا لمدور التقليدي للمدقق الداخلي وليس بديل عنه، حيث عرف هذا الأخير على انه "نشاط تقويبي واستشاري يوفر ضمانات مستقلة و موضوعية تيدك إلى إضافة قيمة للمؤسسة و العمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق على أف مخاطر المؤسسة تدار

<sup>1</sup> - الكراسنة إبراهيم، أطر أساسية ومعاصرة للمصارف وإدارة المخاطر، أبو ظبي، صندوق النقد العربي، 2006، ص44

بفعالية من ناحية ،وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتحسين عملية إدارة المخاطر من ناحية أخرى، ويلعب التدقيق الداخلي دورا جوريا في إدارة المخاطر من خلال توفير أسلوب منضبط ومنهجي لمتقيي المستمر والمساهمة الفعالة في تحسيف إدارة المخاطر في المؤسسة، ويتمثل في أداء مجموعة من الميا. والأنشطة تشمل الفحص ،التقييم و التقرير والتوصية بتحسين كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وهذا ما أكده المعيار الدولي للأداء المهني للمتدقق الداخلي 1212 الصادر عن IIA و لجنة 2010 COSO بإصدار تقرير بعنوان "تعزيز إدارة مخاطر المؤسسة لتحقيق ميزة إستراتيجية".

### المطلب الأول: تدقيق إدارة المخاطر

يتم تقييم وتدقيق برنامج إدارة المخاطر من طرف قسم التدقيق الداخلي، وهذه العملية تشمل الخطوات التالية:

#### 1- تدقيق أهداف واجراءات إدارة المخاطر :

تتمثل الخطوة الأولى في تقييم برنامج إدارة مخاطر ما في مراجعة سياسة إدارة المخاطر التي تنتجها المؤسسة<sup>1</sup> و معرفة أهداف البرنامج، بعدها يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة لموارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، و الهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة .

#### 2- التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة :

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف ، تكوف الخطوة التالية هي التعرف على أخطار المؤسسة الحالية وفي حالة إغفال و تجاهل المخاطر الرئيسية ينبغي على التدقيق الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي ينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية

#### 3- تقييم قرارات التعامل مع كل خطر :

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة و قياسها يدرس المدقق الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل خطر وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة

<sup>1</sup> طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 123

مع - المخاطر كقبول، تخفيض تجنب المخاطر كما ينبغي أن تدرس أيضا إذا ما كاف أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها .

#### -4 تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة

تتمثل في تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض و التحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، وتشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة و تمويل الخسارة<sup>1</sup>

المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي قد نصت في هذا الصدد في المعيار) رقم 2120 إدارة المخاطر( على ما يلي :

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

- على نشاط التدقيق الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بنشاط المؤسسات ، العمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات وهذا بتقييم

-موثوقية وسلامة المعلومات المالية و التشغيلية؛

-فعالية و كفاءة العمليات؛

-حماية الأصول؛

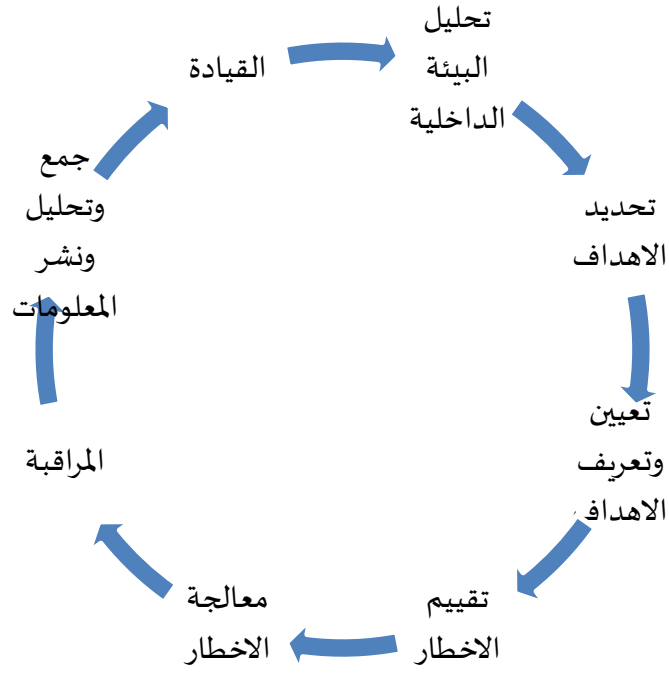
-الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود .

#### -5 التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج

عادة ما يتم إعطاء الصيغة الرسمية لإدارة المخاطر وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحميل و بطرح توصيات بإجراء تغييرات و تعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة التدقيق وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة. والشكل التالي يوضح مراحل إدارة المخاطر وفق نموذج معهد المدققين الداخليين والشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> طارق حماد عبد العال، مرجع سابق، ص 123

شكل رقم (3): يوضح نموذج معهد المدققين الداخليين لتسيير عملية ادارة المخاطر



المصدر: بوزيدي لمجد، مرجع سابق، ص 152

من خلال الشكل نلاحظ أن الخطة التي يركز عليها التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر تبدأ بتحميل البيئة الداخلية، وباستعمال تحميل swot الذي يقدم تحميل شامل لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات .

جدول رقم(5):تحميل البيئة الداخلية تحميل (swot)

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكفاءة المميزة</li> <li>• المصادر المالية المتاحة</li> <li>• مهارات تنافسية مميزة</li> <li>• معرفة جيدة بالمشتريين</li> <li>• قيادة جيدة لمسئ</li> <li>• نوعية عالية للمنتجات</li> <li>• إمكانية متاحة الجراء تحسينات عمى المنتجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وضوح التوجه الاستراتيجي</li> <li>• الموقع التنافسي المتدهور</li> <li>• تسهيلات مهملة لعملاء</li> <li>• نقص الموهبة والخبرة</li> <li>• معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط</li> <li>• المعاناة من المشاكل العملية الداخلية</li> <li>• عدم القدرة عمى تحويل المتغيرات</li> <li>• الضرورية في الإستراتيجية .</li> </ul>

المصدر: طارق عبد العال، إدارة المخاطر أفراد-إدارات- شركات- بنوك"، مرجع سابق، ص160 بتصرف

### المطلب الثاني: تنظيم إدارة المخاطر

3- 1: سياسة إدارة المخاطر: يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر، وكذبك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها. بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثل الصحة والسلامة. ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط. وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر<sup>1</sup>:

✚ التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة؛

✚ توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة؛

✚ تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة

<sup>1</sup> خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص 741-744.

2-3 دور مجلس الإدارة<sup>1</sup>: يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة التدقيق أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر. يجب كحد أدنى، أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية، ما يلي:

• طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص؛

• احتمالية تحقق تلك الأخطار؛

• كيفية إدارة المخاطر غير المقبولة؛

• قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط؛

• تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة؛

• فاعلية عمليات إدارة المخاطر؛

• الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر

### 3-3. دور وحدات العمل:<sup>2</sup>

• تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي؛

• تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطاتهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة

من خلال نشاطاتهم

• يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض

للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل للخطر فعال؛

• يجب أن تتأكد وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهبية للمشروعات وحتى انتهاء

المشروع.

3-4 دور وظيفة إدارة المخاطر: اعتمادا على حجم المؤسسة، قد يتحمل إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء

من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

• وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر؛

• التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛

• بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم؛

• إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل؛

• تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر؛

• التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛

• تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط؛

• إعداد التقارير عن -المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

<sup>1</sup> خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص 745.

<sup>2</sup> خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص 745-746.

3-5 دور المدقق الداخلي: قد يختلف المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى، وعملياً قد يتضمن دور المدقق

الداخلي كل أو بعض ما يلي:

تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة

المخاطر داخل المؤسسة؛

منح الثقة في إدارة المخاطر؛

تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛

تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمدقق الداخلي؛

تنسيق عملية تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق... الخ؛

بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة، يجب على المدقق الداخلي التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية

الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية

3-6 الموارد والتطبيق: يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك على كل

مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف

بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية / تنسيق إدارة المخاطر. وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضاً

للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر.

يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة؛

يجب إلقاء الضوء عليها التدريب والتطوير

### المطلب الثالث: التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر

إن الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة ضمانات موضوعية

تقدم إلى مجلس الإدارة بشاف فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة، والتأكيد على نف 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:<sup>1</sup>

- إعداد وتقييم الفحوصات الرقابية لموحدات؛

- القيام بمراجعة مستقلة لأنظمة في الوحدات للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة وتعمل بالشكل الصحيح؛

- تزويد إدارة مخاطر العمليات بنتائج فحوصاتها وأي ضعف أو نقص في هذه الإجراءات؛

- تضمين تقرير التدقيق عن أقسام المؤسسة المختلفة ملخص للبيئة الرقابية لموحدة بالاعتماد على

فحص النظام وكذلك معيار التقييم؛

- التأكد من أن إدارة المخاطر بالمؤسسة تعمل بكفاءة عالية وتمي المتطلبات العالمية و السلطات الرقابية بهذا

الخصوص؛

- تخطي التدقيق الداخلي لمهامه التقليدية من فحص وتوكيد وتقييم، ليشتمل على الخدمات الاستشارية.

<sup>1</sup> هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 215

-تولي إعداد خطة التدقيق على مختلف أقسام المؤسسة بالاعتماد على المخاطر و تصنيف الوحدات حسب معيار التقييم.

وقد بين معهد المراجعين الداخليين الأمريكي الدور الرئيسي للمدقق الداخلي فيما يتعمى بإدارة المخاطر في المؤسسة من خلال تقديم خدمات تأكيدية موضوعية للإدارة العليا و مجلس الإدارة ، و يتمثل في أمرين هما:

- تقديم تأكيد موضوعي بان مخاطر العمل الرئيسية تدار بشكل مالد و صحيح؛

-تقديم تأكيد بان إطار إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية يعمل بكفاءة و فعالية؛

كما حدد المعهد الإجراءات الرقابية الرئيسية والوقائية التي يمكن للمدقق الداخلي أن يمارسها في إدارة المخاطر، و كذلك الإجراءات التي يجب أن يتجنبها وليست من اختصاصاته و تؤثر على استقلالية التدقيق الداخلي و موضوعيته

وهنا يمكن القول إن الإدارات مازالت هي المسؤولة عن إدارة المخاطر، وأن مهمة التدقيق الداخلي هي لدعم

الإدارات في ذلك . ويمكن تلخيص دور المدقق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): الأدوار المختلفة للمدقق الداخلي في إدارة المخاطر



## المطلب الرابع: مراحل تدقيق إدارة المخاطر

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

1-تدقيق أهداف وإجراءات إدارة المخاطر :إن بداية عملية مراجعة إجراءات إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج ،وحتى الا يكون لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية مكتوبة فإن تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعال ،وبعدما يتم التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر ،وعندما تكون أهداف تسيير المخاطر معيبة وقاصرة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها ،في حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الطرفين ،إما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها وفي تلك الأحوال تكون الأهداف غير واضحة وفي هذه الحالة لا بد للمؤسسة تبني سياسة إدارة المخاطر رسمية

2- التعرف على الأخطار التي تواجه المؤسسة :بعد الانتهاء من تحديد الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على أخطار المؤسسة الحالية والتقنيات المستخدمة في التعرف على المخاطر في مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر من عملية إدارة المخاطر وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة الإجراءات التعرف التي طبقت في املاض ي ،وفي حالة إغفال وتجاهل أخطار الرئيسية ينبغي على التدقيق الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب الطرق والبدائل في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التعرف عليه سابقا 1ينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية .

3-تقييم قرارات التعامل مع أي خطر :بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المدقق الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر كاستخدام ،تفادي ،تقليل المخاطر ،كما ينبغي أن تدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن يتحول أو يحتفظ بها

4- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة: تأتي الخطوة التالية وهي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه،

- كما تشمل هذه الخطوة أيضا مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة. وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في هذا الصدد في المعيار رقم 2120 الخاص بإدارة المخاطر على ما يلي :
- يجب أن على وحدة التدقيق الداخلي تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر .
- يقع على عاتق التدقيق الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بحكومة المؤسسات وتشمل كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال الآتي:
- تقييم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية .
- تقييم فعالية وكفاءة العمليات,
- . تقييم مدى حماية الأصول.

## خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبين أن الإحاطة بمعنى المخاطر يلعب دوراً أساسياً وفعالاً في تسيير المؤسسة الاقتصادية لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم حتى تتمكن المؤسسة من التحكم الجيد بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه، وقد غدى هذا الاهتمام المتزايد بها الظروف الراهنة والتطورات السريعة، هذه الظروف التي تعد المصدر الرئيسي لهذه المخاطر الشيء الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني خطة فعالة و تعتبر الخطوة الأولى في التعامل مع الخطر هي تحديد وتعريف الخطر ومسبباته .

تعد وظيفة التدقيق الداخلي جزءاً مهماً في نظام الرقابة الداخلية، كما أن دوره تغير من التركيز على الجوانب المالية ليشمل الجوانب الإدارية بالإضافة إلى تقديم خدمات استشارية، فرأي المدقق حول كفاية نظام الرقابة الداخلية أصبح ميماً خاصة مع المستجدات التي ظهرت في المؤسسات الاقتصادية. وباعتبار أف التدقيق الداخلي نشاطاً مستقلاً و موضوعي صم لإضافة قيمة لمؤسسة وتحسين أداء المؤسسات ومساعدتها في تحقيق أهدافها من خلال توفير أساليب رقابية و تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر.

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي

دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية لتوزيع وبيع مواد البناء

## مقدمة الفصل :

بعد عرض الجانب النظري و الذي ضم ثلاث مباحث، سنحاول في الفصل الثاني إسقاط الضوء على ما تم عرضه على المؤسسة ذات الأسهم و هي المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO بولاية مستغانم ليكون حقل بحثنا و دراستنا التطبيقية نظرا لكونها المؤسسة الاقتصادية تنشط في السوق الوطني و هي متعامل مهم تساهم في خلق القيمة المضافة إضافة على ذلك فهي تشغل الأيدي العاملة و منه تساهم من التقليل من البطالة و سبب ذلك كون المؤسسة تشهد التقدم و التغير من سنة الى أخرى و التي هي محل دراستنا التطبيقية .

ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى :

- ✓ المبحث الأول : نظرة عامة عن مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO . "
- ✓ المبحث الثاني : واقع وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

## المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO

سننتقل في بداية الدراسة على مؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء بمستغانم والتعرف على الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة ومهامها .

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة الإنتاج والتوزيع مواد البناء EDIMCO

مؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء هي مؤسسة أنشئت بتاريخ 25 سبتمبر 1984 ، كان بمقتضى قرار وزاري رقم 5280/م ع /و والمتضمن ذلك ، مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأسمال يقدر ب 2500000000 دج .

تمتلك المؤسسة 29 خبرة في مختلف المجالات البناء ، ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كان إنتاجية أو تجارية و قطاع مواد البناء و كذلك النتائج القياسية التي حققتها في انجاز و المقاوله، و تعمل المؤسسة على تبني علاقات دائمة مع الزبائن، و تعمل على إرضاء حياتهم و تطلعاتهم .

و لقد تم تطوير شركة التوزيع للشركة بولاية مستغانم و هذا خلال الفترة ما بين 1958 و 1990 عن طريق فتح منافذ تاجير في عدة مناطق ، و تم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركة ذات الاسهم /SPA " EDE بمقتضى العقد التوثيقي رقم 30/96 والصادر في 17/01/1996 و لقد تم تعيين السيد مدير لحسن كرئيس مجلس إدارة بمقتضى محضر المجال الإداري المنعقد بتاريخ 27/04/2002 و الذي نص قراره بذلك .

تتكون مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء من وحدات تتمثل فيما يلي :

✓ وحدة الحديد و الصلب؛

✓ وحدة التعبئة و التغليف و التوزيع؛

✓ وحدة الترقية العقارية؛

✓ وحدة التجارب .

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء

1-مهام المؤسسة: تتمثل مهام المؤسسة فيما يلي :

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء الاسمنت الصلب، الخشب، المنتجات الخشبية، الأدوات الصحية و البلاط و منتجات التدفئة....)ا وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية إضافة إلى :

✓ الإنتاج، البيع، التوزيع؛

✓ مكلفة بإنتاج و توزيع مواد البناء في ظروف يدف و ب قل تكلفة؛

✓ وضع سياسة لتطوير نظام الانتاج والتوزيع الكفاء و القادر على تلبية احتياجات السوق الوطني؛

✓ إضافة للمسة المحلية على المنتج و ترفيته إلى مقام المنتج العالمي؛

✓ وضع القوانين و البرامج و إشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونا

2. - أهداف المؤسسة :

✓ الأهداف الاقتصادية: يمكن تلخيصها فيما يلي :

✚ العمل على تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإيجابية و المهارات الفنية للعمال؛

✚ العمل على دخول في الأسواق العالمية؛

✚ العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق انجاز طلباتهم في أقل فترة ممكنة؛

✚ لعمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل؛

✚ محاربة الاحتكار و المضاربة في الأسواق الوطنية و التي يعتبر الهدف الأساسي وراء تأسيسها .

✓ الأهداف الاجتماعية: تتمثل فيما يلي :

✚ تلبية احتياجات السوق الوطني و استغناء عن الاستيراد من الخارج خاصة إذا علما أنه

بالعملة الصعبة، و من تم تصدير الفائض ، الذي يكون بدوره مورد للعملة الصعبة؛

✚ رفع من مستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم و تكوينهم، و رفع مستواهم المهني؛

✚ المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب و أصحاب الحرف؛

✚ المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة؛

✚ المساهمة في تمويل الخزينة العامة (الضرائب) .

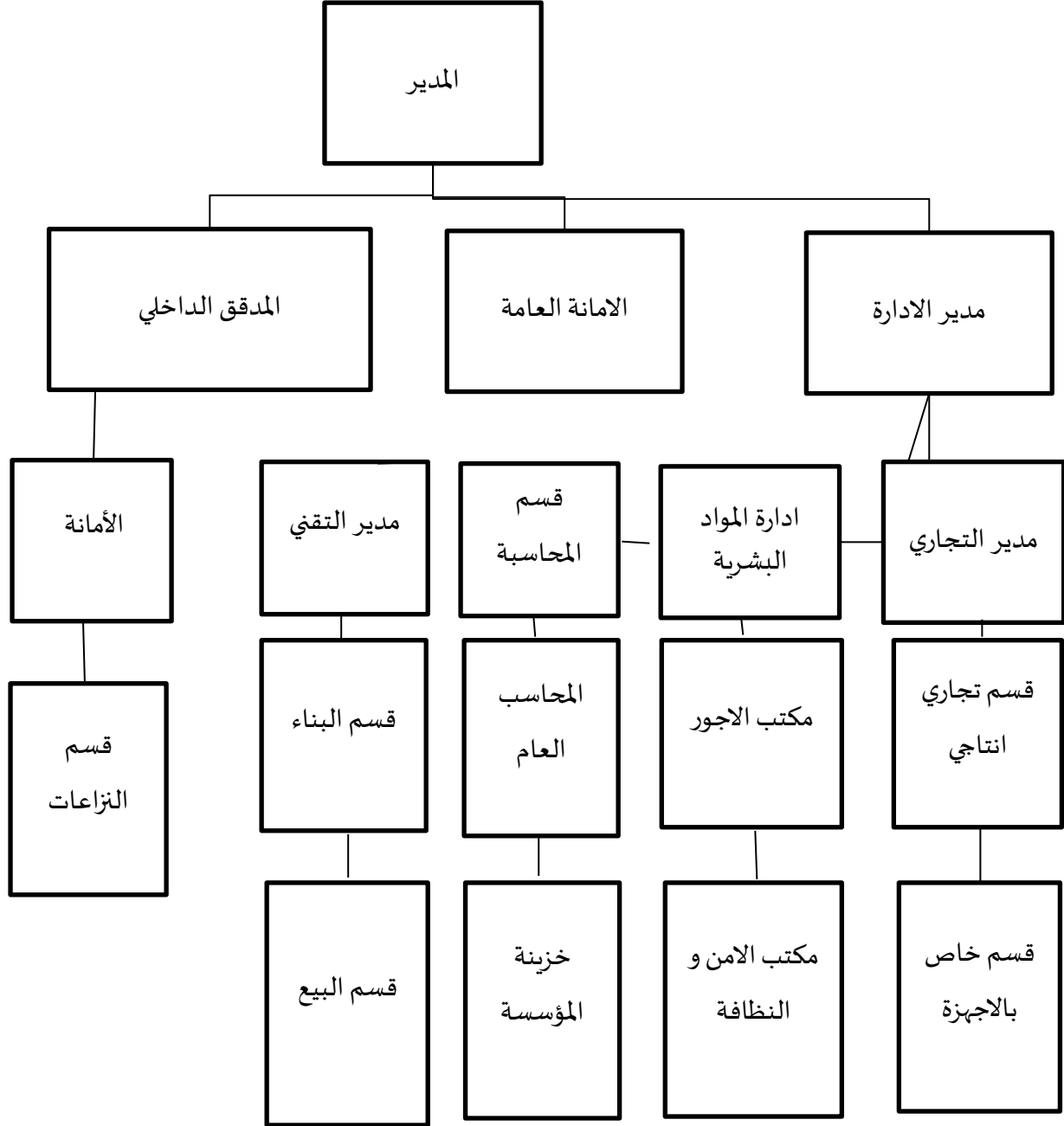
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO "

الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة تم تعديله في السنوات الاخيرة، و ذلك تمازنا مع التغير الحالي ف بيئة المؤسسة

حيث تسير هذه الأخيرة وفقا لهيكل التنظيمي تنحدر فيه السلطة من المدير لتصل الى الأقسام التنفيذية مثلما

هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (1-2): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء "EDIMCO"



المصدر: عبدلي صلاح، مساهمة التدقيق الداخلي في تقليل من المخاطر لدى المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019، ص 58-59.

## الهيكل التنظيمي :

1- المدير :يمثل المدير أعلى سلطة في الهرم التنظيمي ومن مهامه :

تسيير الشركة والإشراف عليها؛

متابعة المصالح و الأقسام التي تقع تحت سلطته؛

تحليل التقارير الواردة من المصالح و الأقسام و اتخاذ القرارات الهامة و المناسبة ؛

تسيير و مراقبة رؤساء المصالح التابعة لإدارة الوحدة؛

عقد اجتماعات و سياسات و الاجراءات اللازمة بكل مصلحة؛

الأمانة :تقوم هذه الأخيرة بالمهام التالية :

مساعدة المدير في تدبير شؤونه و تنظيم أعماله؛

تحويل التقارير من المصالح إلى المدير؛

ضبط الاستقبالات الخاصة بالاشخاص المتعاملين مع المدير و إبلاغه بذلك .

المراجع الداخلي :يقوم المراجع الداخلي بفحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفاء و يقدم بيانات سليمة و دقيقة للإدارة من خلال منع الغش و الانحراف عن السياسات الموضوعية .

2- مدير الإدارة المالية :هو المسؤول عننن المصلحة المالية و تعتبر هذه الاخيرة مركزية في المؤسسة توزيع مواد البناء حيث تتفرع هذه المصلحة إلى :

الأمانة : تقوم بمساعدة مدير الإدارة المالية .

قسم المنازعات : يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة و يقوم أيضا بحل المنازعات القانونية .

قسم المحاسبة :يقوم المحاسب بمختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها الشركة ( عمليات الشراء، البيع ، التنازل، التحصيل، التسديد...) و كذلك يمك يوميات مساعدة حسب الحاجة إليها، و ينقسم هذا إلى فرعين فرع محاسب العام وفرع الخزينة، حيث أن المحاسب الاول في هذه المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم بننه المحاسب العام و العمل الذي يقوم به فرع الخزينة .

قسم إدارة الموارد :تهتم بالجانب البشري حيث أنها الجهة المسؤولة عن العاملين بالمؤسسة و يتكون هذا القسم من :

مكتب الإدارة و العلاقات الاجتماعية :تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل و تندر الوضعية الصحية و هي المتعلقة بالعامل من يوم بدايته للعمل إلى نهاية تقاعده .

مكتب الاجور : يقوم بدراسة أيام العمل و مجموع العمل والغيابات و يحدد الاجر العزم الذي يدفعه كل عامل .  
مكتب النظافة و الأمن :يهتم هذا المكتب بنظافة المؤسسة و تقديم ملابس العمل للعاملين و المحافظة على ممتلكات الوحدة و مراقبة حركة العمال، المواد والبضائع .

3- مدير التقني :هو المسؤول عن الممتلكات الوحدة ، و يتفرع هذا القسم إلى:

قسم البناء: في ها القسم يوجد مكتب تقني مهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد العزمة للبناء و هناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له .

قسم البيع: يوجد بنه مكتب مكلف ببيع ما تم بناؤه و يقنم بشراء الأراضي من أجل البناء .  
- 4 المدير التجاري: يوجد به :

القسم التجاري: يقوم بشراء و بيع مواد البناء داخل المؤسسة و ذلك ببيعها إلى المدير التقني و أيضا يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة .

قسم الانتاج: يقوم هذا القسم بإنتاج مختلف الوسائل المساعدة في عملية البناء و أخرى موجهة للاستعمال المنزلي .

قسم الصيانة: يتكفل بصيانة أدوات و المعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة .

المبحث الثاني: واقع وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

تعتبر المؤسسة الاقتصادية لبيع و توزيع مواد البناء من أحد المؤسسات الكبرى ، كما لديها فروع من بينها فرع مستغانم " سيدي العجال" و هو مكان إراء الدراسة التطبيقية، وهي من المؤسسات التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني، باعتبارها مصدر الرئيسي لتمويل الخزينة، لذا يجب على مسيري المؤسسة مراقبة مختلف العمليات التي تتم في المؤسسة لضمان السير الحسن .

يعمل المدقق الداخلي في المؤسسة على وضع وتنفيذ برنامج التدقيق الداخلي وذلك بناء على خبرته المهنية والميدانية في مجال اختصاصه وإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تساعده في القيام ببرنامجه التدقيقي وذلك من أ ل الحد من المخاطر التي تقع في المؤسسة وتقليل أثارها السلبية .

المطلب الأول: خطوات عمل المدقق لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء الداخلي لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء .

الفرع الأول: طريقة عمل المدقق

للتعرف على طريقة عمل المدقق الداخلي، تم طرح بعض الأسئلة عليه من خلال المقابلة معه خلال فترة التريص ، من بينها: ما هي الخطوات التي تتبعها في أدائك لوظيفة التدقيق الداخلي ؟ وما هو الأسلوب المعتمد في ذلك ؟

وحسب الاجابات المقدمة فإنه يعتمد الخطوات التالية لأداء مهامه المختلفة. حيث يبدأ في 1-1-، على أساس البرامج المسطرة وبالتسلسل ، القيام بمهامه المتعلقة بتدقيق المديرية المدرة في البرام ، حيث يرسل المدير العام أمر إلى المديرية المعنية بإجراء التدقيق عليها لكي يقدموا كل الوثائق التي يطلبها المدقق الداخلي للقيام

بمهامه، كما أنه لا يقوم بزيارة المديرية بشكل فجائي بل يقوم بإطلاعهم وإعطائهم الوقت الكافي من أجل أن يحضروا الوثائق المطلوبة منهم . أما بالنسبة للأسلوب الذي ينتهجه في قيامه بالتدقيق هو أسلوب العينة ، والتي يقوم باختيارها بإتباع طرق مختلفة نذكر منها:

- ياخذ المدقق الداخلي مثلا مئة ملف يختار من بينها عشرات ملفات. مثلا ياخذ الملف رقم 01 قم المل رقم 10 ثم الملف رقم 20 ... إلخ ، حتى يكمل عشرات ملفات، أو مثلا ياخذ الملف رقم 03 ثم الملف رقم 10 ثم الملف 12... إل ، وهذا الاختيار يرجع لاعتباره الشخصية دون إطلاع الجهات التي يعمل على تدقيق ملفاتهما .
- أو مثلا في مصلحة الشراء يقوم المدقق الداخلي ب خذ العينة على أسا الموردين ، خاصة إذ كان هناك تعاملات مع بع الموردين تثير الشكوك، وذلك من خلال معلومات و ل للمدقق الداخلي مسبقا حول هذا الأمر، أو يقوم باختيار العينة على أسا الطلبيات متع تكون مبالغ طلبيات تثير الشكوك أو طلبيات متكررة مع نف المورد أكثر من المعقول و يرها .
- أو مثلا في مديرية الموارد البشرية عند تدقيقه في ملفات الاجراء يقوم باخذ أصحاب الاجور المرتفعة بشكل ير معقول ، أو ياخذ ملفات العملاء الذين يغيبون بشكل كبير .

كما يمكن أن يقوم المدقق الداخلي با خذ عينات عشوائية، و يرها من الطرق التي تختلف باختلاف عمل المديرية والمصال والمعلومات المتوفرة عنها .

بعد اختيار المدقق الداخلي للعينة من الملفات المطلوبة ي خذها إلى مكتبه ليقوم بعملية معالجة مختلف البيانات وذلك من خلال مقارنة إجراءات العمل المطبقة في إعداد الملفات والوثائق التي يتم تدقيقها التي يعتمد عليها المدقق الداخلي في أداء مهامه، مثلا القانون الداخلي للمؤسسة و غيره .

بعدها يقوم المدقق الداخلي باستخراج النقص المور ودة في الملفات المدققة وكتابتها بشكل واضح في التقرير الأولي، وبعد انتهائه من إعداد هذا التقرير يقوم بإرساله إلى كل الجهات التي تم فيها عملية التدقيق، وبعد أن يتم التأكد من صحة التقرير وأن فعلا الجهات التي زملها تشوهمها نقائص،

هنا يقوم المدقق بإعطائهم نصائح وتوجيهات لتصحيح الخلل الموجودة، وفي نفس الوقت يقوم برفع التقرير النهائي للنهائي للمدير العام وهذا الأخيرة يقوم بإعادة إرساله إلى المديرية والمصال المعنية . بعدها بمدة (من ثلاث إلى أربع أشهر) يقوم المدقق الداخلي بمتابعة مدى تصحيح المديرية أو المصال المعنية لأخطاء وقيامها برفع النقص المسجلة في التقرير .

## الفرع الثاني : المحددات التي يركز عليها المدقق الداخلي لوضع برنامج التدقيق الداخلي .

هناك عدف محددات (عوامل) على المدقق الداخلي أن ي خذها بعين الاعتبار لقيامه ببرنامج التدقيق وتعديل برنامج التدقيق السابق، وهذا من أ ل التقليل من درة المخاطر المحتمل وقوعها والتي كان مجملها يتمثل في :

- ✓ التعليمات اللازمة التي و ه للمدقق الداخلي من طرف الإدارة العليا.
- ✓ الملاحظات التي سبق تسجيلها من طرف المدقق الداخلي بخصوص أقسام المؤسسة .
- ✓ الأقسام الأكثر عرضة للمخاطر مثل مصلحة المالية والمحاسبية ومصلحة التجارية ومصالح التمويل .
- ✓ التحفظات التي يقدمها محافظ الحسابات (المدقق الخارجي) يا حول أقسام ووظائف المؤسسة .
- ✓ تقييم المدقق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة .

ولدراسة مدى توفير هذه العوامل (المحددات) قمنا بتحليل عملية الطلب والشراء من طرف الزبائن حيث تقوم المصلحة التجارية (قسم التسويق) بمحاولة لب الزبائن واستقبال طلباتهم، قم تقوم بدراسة الطلبيات مع قسم الإنتاج من أ ل تحديد التمويل العزم بهدف تحديد تكلفة ومدف الإنجاز المستغرقة من أ جل إنتاج تلك الطلبيات، وتعمل الأخيرة على توفير تلك الاحتياجات من مواد أولية ومعدات عن طريق إعداد اللائحة احتياجات ، لتقوم بإرسالها إلى المصلحة التجارية من أ ل توفير التمويل العزم ، ويهدف توفير هذا التمويل تقوم المصلحة التجارية بإصدار أمر الصرف إلى الخزينة التي تقوم بتلخيص المبلغ المناسب لعملية الشراء .

عند شراء الاحتياجات المطلوبة تمر هذه المشتريات على مصلحة مراقبة المشتريات بهدف تقييم نوعية المواد المشتراة والكمية المطلوبة ليتم تحويلها إلى مصلحة الانتاج. ولهذا تعتبر ميع المصال ذات أهمية بالنسبة لعملية التدقيق، أ ن أي قصور في مصلحة معينة سوف يؤثر بدوره على المصالح الأخرى ذات العلاقة، وعلى أساس كل هذه العوامل تم إنشاء برنامج التدقيق الداخلي .

## الفرع الثالث : برنامج التدقيق الداخلي لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء .

هو عبارة عن مخطط عمل يتم من خلاله توزيع المهام على أعضاء فريق المهمة وهم مرا عون ذوي خبرة وكفاءة بناء على مؤهلات وقدرات كل واحد منهم وهو وريقة داخلية تلص فقط إدارة المراجعة الداخلية وبرنامج التدقيق يعده المدقق الداخلي والمدير العام في بداية السنة إلى آخر السنة، ويصادق عليه مجل الإدارة، حيث يعتبر بمثابة عقد مؤق بين الفريق المكلف بالمهمة والمسئولين عن إدارة التدقيق الداخلي، ويعد في نفس الوقت مر جعلهم في تقييم العمل المنجز .

ويعد المدقق الداخلي برنامج التدقيق الداخلي انطلاقا من البرامج السابقة (تاريخية)، والذي يخص نفس موضوع المهمة، بحيث يساعد هذا البرنامج رئيس مهمة التدقيق على :

❖ التاكيد من عمل كل مرع وانه قام بعمله استنادا بالمهام التي أسندت إليه .

❖ التاكيد من سير العادي لعمليات التدقيق من خلال الوقت .

برنامج عمل التدقيق الداخلي لسنة 2016 لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء.

سنحاول في هذا الفرع التعرف على برنامج التدقيق الداخلي الذي يعده المدقق الداخلي والمدير العام ويصادق عليه من طرف مجل الادارة وهو موض في الجدول الاتي :

الجدول رقم ( 2-01 : ) برنامج التدقيق الداخلي في الشركة

وجه التدقيق	عنوان	الأهداف	هيكل التدقيق
01 رئيس مهمة التدقيق	عملية تدقيق ادارة العقود	-ضمان احترام عتبة الاختصاص فيما يتعلق بالالتزام بتوقيع العقود -ضمان الامتثال لجميع البنود التعاقدية -احترام القواعد والمبادئ المحاسبية المتعلقة بترجمة من البيانات التقنية على شراء السلع ،الاشغال .	هيكل الخدمات (السوق)  هيكل القانوني
02 رئيس مهمة التدقيق	تدقيق المصلحة التجارية (المبيعات والمبالغ المستلمة)	التاكيد من : -الامتثال لإجراءات التسويق والمبيعات لمواد البناء . -أن تكون جميع فواتير المبيعات قد سجلت في الوقت المناسب -جميع الاعتمادات التي تصدر يتم تسجيلها في الوق المناسب.	هيكل التجاري

	-تقييم المبيعات التي تباع بشكل صحيح . -المصادقة على قيمة الاصول .			
الإدارة العليا	-عرض والنظر في عملية الموازنة الرأسمالية . -ضمان اتساق خطط الاستثمار مقارنة مع السياسة العامة فيما يتعلق بالخطوط العامة للسياسات التوجيحية للشركة -تنفيذ الميزانيات الاستثمارية في الوقت المحدد.	تدقيق الاستثمارات (الميزانية والتقارير)	رئيس مهمة التدقيق	03
هيكل المالية والمحاسبية	التأكد من : -أن الرقابة الرقابة الداخلية فعالة . -موثوقية المعلومات المسجلة أو التي ينتجها النظام المحاسبي . -أن مجموعة المحاسبية نظمت بشكل صحيح .	تدقيق الدفاتر والسجلات المحاسبية أو الوظيفة المالية والمحاسبية	رئيس مهمة التدقيق	04

05	رئيس مهمة التدقيق	تدقيق وظيفة الموارد البشرية	التحقق من : -تطبيق إجراءات إدارة الموارد البشرية . -وود القوى العامة ومكانتهم في المنظمة -طريقة دفع الرواتب . -عقود العمل . -الغيابات وحوادث العمل ودفع العطلات . -توافق التطبيقات مع اللوائح	هيكل الموارد البشرية
06	رئيس مهمة التدقيق	تدقيق الاحتفاظ بالسجلات التقنية والتاريخية للمعدات	-ضمان وجود إجراءات لإدارة السجلات التقنية والمعدلات للشركة.	هيكل التقني
07	رئيس مهمة التدقيق	تدقيق قسم بيع المنتجات التامة	تقدير وتقييم : -إدارة الجسر بما يتعلق بالتسويق -توفر كافة الإجراءات والخدمات في هذا المجال . -معرفة ودائع المخزون.	هيكل التجاري و الشحن.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء .  
الفرع الأول : أبرز المخاطر التي تواجه مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء .

حسب ما لاحظناه فإنه لا يوجد قسم أو وظيفة خاصة بإدارة المخاطر في الشركة الاقتصادية لتوزيع وبيع مواد البناء ولكن بالرغم من ذلك تم كشف عن مجموعة من المخاطر التي تواجهها المؤسسة حيث تتعدد هذه المخاطر بتعدد الأنشطة التي تقوم بها فخصوصية كل خطر يصدر من محتوى وسيرورة نشاطها، ومن خلال المقابلات والملاحظات التي أجريناها مع مسؤولي الشركة استطعنا أن نذكر مجموعة من المخاطر من بينها :

## 1. المخاطر المالية :

• تعاني الشركة من بع المخاطر المالية نظرا لسوء تسيير الوظيفة المالية مما ينعكس سلبا على مصداقية المعلومات التي يتم استخدامها للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للتمويل . • تعاني الشركة أيضا من سوء تسيير خزينتها، حيث نجد أحيانا إنها قد تحمل أعباء أو تكالي إضافية كشرائها لمواد أولية بمبالغ كبيرة وذلك لعدم إلمامها بشروط السوق . • تعاني المؤسسة من خطر كش المعلومات للمنافسين .

## 2. المخاطر البشرية:

✓ من أهم المخاطر التي تهدد حياف العمال داخل المؤسسة هي تلك المخاطر المتعلقة بالمواد الأولية التي يتم استخدامها في تصنيع المنتج التام، والتي تتسبب في بعض الامراض كالحساسية والأمراض المزمنة كالربو وذلك نظرا لخطورة المواد السامة المعالجة المستعملة للإنتاج

✓ وجود خطر يصيب العمال ومستخدمي الآلات نتيجة عدم الاكتراث بقواعد الاستخدام الأمثل وتطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية عدم الوعي بها نتيجة غياب برامج التوعية وتفعيل قوانين تجريم الإهمال .

✓ خطر الحرارة الزائدة نتيجة الظروف المناخية والانبعاثات الحرارية الناتجة عن أنشطة التشغيل في الإنتاج

## 3. المخاطر التجارية :

✓ وجود خطر العج في تلبية كل طلبات الزبائن في السوق كالطلب أكثر من العرض

## 4. المخاطر الإنتاجية :

✓ قدم معدات تقنيات الإنتاج مما يؤدي إلى حدوث انفجارات وحرائق بسبب كثرة الأعطاب والصعوبة في القيام بإصلاحات المعطوبة وذلك لصعوبة قطاع الغيار الآلات .

✓ بالإضافة إلى بع المخاطر التي تواجه المؤسسة أخطار كغيرها من المؤسسات من الأخطار الطبيعية كالكوارث الطبيعية مثل الزلزال والفيضانات... إلخ

. الفرع الثاني: إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء .

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلة التي أرينها أنه لا يوجد قسم أو مديرية في المؤسسة وظيفته إدارة المخاطر أي أنه لا يوجد لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة على المديرية، أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها فمثلا المخاطر المالية يتم إدارتها والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبية وكذا بالنسبة للمخاطر التجارية ويرها من المديرية، أي أن كل مديرية مسئولة عن إدارة المخاطر التي تخصها .

إن إدارة وتسيير الخطر في المؤسسة ال يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة ومنهجية وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسناها في الجانب النظري ولكن تتوقع على اتجاهات كل مديرية أو كل قسم داخل

المؤسسة والسبل التي يراها هي الانجح في موا جهة المخاطر وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من المقابلات استخلصنا أن مراحل إدارة الخطر في المؤسسة تقتصر على ثلاث مراحل هي:

**تحديد الخطر :** هي المرحلة الأولى في موا جهة الخطر وتمثل في مع ملتل المعطيات والمعلومات فيما يلص التهديدات التي تحيط بالمؤسسة، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال إتباع طرق وأساليب تتمثل في :

-يتم تحديد الخطر في الشركة بناءا على تجارب سابقة للمخاطر مشابهة تعرض لها الشركة .

-يتم تحديد الخطر بناءا على التطلع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيمي يلص المستجدات البيئية التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد الشركة .  
تقييم الخطر :تعتبر قاني مرحلة إدارة المخاطر في المؤسسة تقييم الخطر ومعرفة درة ت قيهر على سيرورة الأنشطة داخل المؤسسة، وكذا دراسته من عدف أو ه لكي تتمكن هذه الأخيرة من وضع استراتيجيات وألويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، فإراء تقييم الخطر فيها يقوم على ثلاث طرق هي :

• الطريقة الأولى : تقييم الخطر على أسا درة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى ، وفق ترتيب منظم قائم على أسا درة الخطورة الناتجة عن كل خطر .

• الطريقة الثانية : يتم وفقها تحديد الخطر بناءا على احتمال وقوعه أي ترتيب الأخطار التي توا ه الشركة ترتيبا زمنيا قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على الشركة تحديد أولوياتها في المعالجة .

• الطريقة الثالثة: يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكالي التي يمكن أن تتحملها الشركة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة ، حيث يتم تقييم ملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض الخطر .

#### **المعالجة :**

هي آخر مرحلة في إدارة الخطر، تتضمن شقين علاجي والآخر وقائي، حيث يتضمن الأول استعمال الأساليب والاجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا ، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار ملة المخاطر المختلفة. فمعالجة المخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للت مين عليها وهذا يهدف التقليل من حدة ت قيهرها إلى أدنى مستوى .

وعليه فإن المدقق الداخلي يقوم بإحصاء ميع الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة وبعد تحديده لأخطار يقوم بوضع مخطط يتضمن مثل الحلول المقترحة .

لكن الملاحظ أثناء فترة التريص ومن خلال الحوار مع المدقق الداخلي حول موضوع إدارة المخاطر ، أن المدقق الداخلي يقوم بالداخلي يقوم بإدارة المخاطر القائمة فقط، دون الاهتمام بالماطر المتوقعة ، كما أنه لا يعمل على تدقيق نظام إدارة المخاطر وتقديم الاقتراحات

لمجل الإدارة بشأن تحسينه ، وذلك من أ ل رفع الكفاءة في التحكم في المخاطر الواقعة والمحتملة والتي تواجه مصالح المؤسسة .

**المطلب الثالث : مهام المدقق الداخلي في إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء .**

بغية التعرف على مهام المدقق الداخلي للشركة محل الدراسة في إدارة المخاطر ومدى مساهمة ذلك في تسيير أنشطتها با مان، تم إجراء مقابلة مع المدقق الداخلي ومن خلال الاجابات المقدمة من طرف المدقق الداخلي

نبرز أهم المهام التي يقوم بها في النقاط التالية - : في الثلثي الاخير من السنة n 1-يقوم إعداد برنامج التدقيق الداخلي للسنة n ، وذلك ب مر من المدير العام، مع الاخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- النقائص التي سجلها المدقق الداخلي في التقارير التي أعدها في السنوات السابقة.
- المشاكل المسجلة في السنة السابقة، والتي لم تكن مبرمجة في تقارير المدقق الداخلي.
- الامور المبرمجة في برنامج السنة الماضية، والتي لم يتم القيام بها لسبب ما.
- توجيهات الراي المدير العام .
- كما يجب أن يشمل برنامج التدقيق الداخلي أكبر قدر ممكن من الوظائف التي يجب تدقيقها لهذه السنة خاصة الوظائف الأساسية كالشراء، الموارد البشرية، المخزون، وغيرها .

عندما يكمل المدقق الداخلي إعداد البرنامج يقدمه للراي المدير العام الذي يقوم بالمصادقة عليه .

- في السنة n يقوم المدقق الداخلي بعمليات التدقيق في إطار البرنامج المسطر.
- يعمل المدقق الداخلي على تقييم نظام الرقابة الداخلية .
- يعمل المدقق الداخلي على ضمان احترام الأحكام القانونية والتنظيمية.
- يسعى المدقق الداخلي إلى ضمان فعالية إراءات التدقيق وتوفير الوثوقية في المعلومات الناتجة عنه .
- يعمل المدقق الداخلي على حماية أول المؤسسة .
- يعمل المدقق الداخلي على ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- يقوم المدقق الداخلي باستمرار بالاتصال المباشر في شكل اجتماعات شخصية مع المدير العام ، كما يحضر اجتماعات مديري الوظائف الرئيسية .
- يتابع المدقق الداخلي تصحيح النقائص التي سجلها في تقاريره السابقة.
- يتابع المدقق الداخلي مدى تطبيق مختلف المصالح للتوجيهات والتعليمات التي توال إليها من خلال عملية التدقيق، وكذا التي قدمها الراي المدير العام.

## خاتمة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الاقتصادية إنتاج وبيع مواد البناء بمستغانم والحوار مع المدقق الداخلي تبين أن المؤسسة لا تعتمد نظام فعال لإدارة المخاطر ، وأن المدقق الداخلي يملك خبرة واسعة في مجال إدارة المخاطر بالشكل الذي يمكنه من تفعيل أداء المؤسسة ، بحيث لا يوجد فيها مصلحة متصلة بإدارة المخاطر ، وأن المدقق الداخلي يركز اهتمامه فقط على المخاطر القائمة والى يقوم بالبحث عن المخاطر المحتمل وقوعها أيضا في المستقبل ، حيث يقتصر عمله على تقييم وتحديد مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية من خلال تأكيده بان مخاطر الموجودة بالمؤسسة تدار بفعالية وكفاءة

## الخاتمة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسلط الضوء على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، حيث هذه الأخيرة تنشط في بيئة متقلبة وتتميز بتغيرات سريعة، مما جعلها تواجه أخطار متعددة ومتنوعة تؤثر عليها بالسلب من ناحية استمرارية نشاطها وقوتها السوقية، مع أن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والتغيرات المحيطة بها واخذ كل الإجراءات اللازمة لمواجهة التحديات .

كذلك على المؤسسة إدارة وتسيير المخاطر وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية وواضحة يجعلها تحقق عامل النجاح، وتجنب التهديدات والحد من التعرض إلى الخسائر وتقومها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها، وعدم إدارتها بطريقة علمية وصحيحة قد تؤدي بها إلى فقدان العوائد وال فشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

## النتائج :

- ✓ لقد تم الخروج من البحث بمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
- ✓ إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالتدقيق الداخلي سواء الممارسين منهم والاكاديميين للدور الحديث الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر؛
- ✓ كفاءة وخبرة المدقق الداخلي تساعده في تحسين نظام الرقابة الداخلية، الن الخبرة والمؤهلات العلمية والتدريب في مجال العمل يساعده على تقييم وإدارة المخاطر والتقليل منها؛
- ✓ هناك إدراك لدى إدارة التدقيق الداخلي بأهمية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية وأهمية وضع إجراءات التدقيق الداخلي في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؛
- ✓ توصلت الدراسة على انه ليس من مهام وظيفة التدقيق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما يتمثل دوره في تقديم الاستشارات والتوصيات بشأن إدارة المخاطر .

## التوصيات :

- ✓ على ضوء النتائج المتواصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نتقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة :
- ✓ ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرا تعليمية-بصفة مستمرة- وهذا فيما يخص إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي فيها؛
- ✓ ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من اثر ايجابي في دعم إدارة المخاطر وتفعيل نظام الرقابة الداخلية؛

✓ ينبغي بذل المزيد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من اثر ايجابي في دعم إدارة المخاطر وتفعيل نظام الرقابة الداخلية؛

✓ ينبغي على المؤسسات مواكبة المستجدات التسيير بما فيها تسيير المخاطر والتقليل منها والذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية؛

✓ ضرورة التنسيق بين قسامين إدارة المخاطر والمدقق الداخلي في المؤسسة؛

✓ العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجه .

#### الصعوبات :

✓ أثناء انجاز هذا البحث واجهتنا عدة صعوبات أهمها:

- لم نجد المراجع المختصة في مجال إدارة المخاطر؛
- قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع

#### أفاق البحث :

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وأفاق علمية جديدة ولهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

☒ دور التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات؛

☒ دور المدقق الداخلي في تقويم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؛

☒ مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؛

## قائمة المراجع

### 1- الكتب باللغة العربية:

- خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2014، ص 26- ص 33 ص 55-ص56 ص 745 ص 746.
- جربوع يوسف محمود، أساسيات الاطار النظري في مراجعة الحسابات, بدون ذكر الطابعة ودار النشر, غزة فلسطين, 2008, ص128.
- رزق أبو زيد الشحنة, تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية, الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2015, ص43-44.
- مهاوات العبيدي, اسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر, مجلة العلوم الإنسانية, العدد42, جامعة الوادي, الجزائر, نوفمبر 2015, ص412 ص418 ص 419.
- طارق عبد العال حماد, حوكمة الشركات, تطبيقات الحوكمة في المصارف, الدار الجمعي عين الشمس, مصر. 2005, ص251 ص123 ص 149 ص 150 ص 151.
- الجمعية المصرية لادارة المخاطر, معيار إدارة المخاطر, ص09.
- هادي التميمي, مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية, دار وائل للنشر والتوزيع, طبعة الثانية, عمان, الأردن, 2004, ص215.

### 2- كتب باللغة الأجنبية:

- Jacque renard;théorie et pratique de l'audit internes;edition d'organisation 7émé .édition;2010;p73

### 3-المذكرات الجامعية:

- عبدلي صلاح، مساهمة التدقيق الداخلي في تقليل من المخاطر لدى المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019، ص 58-59.

## ملخص:

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة EDIMCO، فوظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف التي تركز عليها المؤسسات والتي لا يمكن الاستغناء عنها، لما لها من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، و المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر. تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، و أخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية و ملائمة المعلومات، و نظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة، وفقا لما جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي يتوجب مطابقتها وترجمتها على واقع التدقيق الداخلي.

كلمات مفتاحية: إدارة مخاطر، تدقيق داخلي، معايير دولية، مؤسسة.

**Abstract:** This study aims to identify the role of the internal audit function in the activation of risk management in enterprise EDIMCO, The function of internal audit is one of the most important functions on which enterprises' are based, and which can not be dispense with, because of their impact on the design and development of the internal control system, Also to measure the efficiency of use of available resources, and to contribute to evaluation and risk management. The internal audit function provides advisory activities to assist management in the activation of risk management.

**Key Words:** risk management, internal audit, International Standards, enterprise.