وزارة التعليم العالي و

البحث العلمي

جامعة عبد الحميد

ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية المحاسبية

تخصص التدقيق و مراقبة التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : المالية و المحاسبة التخصص : التدقيق و مراقبة التسيير

مساهمة التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر لدى المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة بيع و توزيع مواد البناء- EDIMCO -

مقدمة من طرف الطالبة : تحت إشراف الاستاذة:

عبدلي صلاح

براهيمي عمر

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	براهيمي عمر	أستاذة محاضرة''ب''	جامعة مستغانم
مقررا		أستاذة محاضرة''ب''	جامعة مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة''ب''	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2019/2018

الاهداء:

الحمد لله الذي سخر لنا هذا وما كنا له مقرنين ونصلي ونسلم على أشرف خلق الله وبعد:

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلىأغلى ما أملكه في هذه الدنيا ينبوع المحبة والحنان قرة عيني

"أمي الغالية".

إلى الذي جاهد من أجل نجاحي، والذي ساعدني ماديا ومعنويا فكان

من أحق الناس بالمدح" أبي الغالي" حفظه الله و أرعاه.

إلى أخواتي وأتمنى لهن النجاح في المشوار الدراسي.

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى الأصدقاء.

إلى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة سواء من بعيد أو من القريب.

الشكر والتقدير:

أحمد الله وأشكره شكرا جزيلا على نعمته بأن انعم علي بالعلم ووفقني

في دراستي وإتمام مذكرتي.

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 انجازها من قريب وبعيد.

الفهرس

الفهرس:

الإهداء

التشكرات

الفهرس ..... أ-ت

قائمة الأشكال والجداول .....ث

المقدمة العامة.....1-4

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي.

مقدمة الفصل 05

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي..... 06

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي ومفهومه.....06

المطلب الثاني: أهداف التدقيق الداخلي وأهميته.....09

المطلب الثالث: أساليب التدقيق الداخلي وأنواعه.....10

المطلب الرابع: معايير التدقيق الداخلي.....12

المبحث الثاني: أدلة وقرائن الإثبات في التدقيق الداخلي.....14

المطلب الأول: تعريف أدلة الثبات وأنواعه.....14

.المطلب الثاني: المحددات الأساسية لتوفير الاقتناع في أدلة الإثبات.....17

المطلب الثالث: وسائل الحصول على أدلة الإثبات.....18

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في كمية أدلة الإثبات وحجية تجمعها.....20

المبحث الثالث: خصوصيات المدقق الداخلي.....24

المطلب الأول: تعريف المدقق الداخلي وصفاته.....24

.المطلب الثاني: حقوق وواجبات المدقق الداخلي وطريقة أداء عمله.....26

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي.....28

المطلب الرابع: أوراق وملفات العمل.....29

الفصل الثاني: التدقيق الداخلي كأداة للتقليل من مخاطر المؤسسة.

مقدمة الفصل الثاني.....33

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر.....34

المطلب الأول: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها.....34

المطلب الثاني: هيكل وموقع قسم إدارة المخاطر وتنظيمها.....36

المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر ومصادر ومخاطر الأعمال.....42

المبحث الثاني: خطوات وإجراءات إدارة المخاطر.....46

المطلب الأول: خطوات عملية إدارة المخاطر.....46

المطلب الثاني: إجراءات تقويم المخاطر.....48

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.....49

المطلب الأول: منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.....50

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة.....51

خلاصة الفصل.....54

الفصل الثاني: دراسة مؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO

مقدمة الفصل الثالث.....56

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة انتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO**.....57**

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الإنتاج والتوزيع مواد البناءEDIMCO.....57

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء.....58

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء "EDIMCO 59

المبحث الثاني: واقع وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.....62

المطلب الأول: خطوات عمل المدقق لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.....63

المطلب الثاني: إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.....68

المطلب الثالث : مهام المدقق الداخلي في إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.....71

خلاصة الفصل.....72

الخاتمة العامة.....74-75

قائمة المراجع.....77-79

قائمة الملاحق.....81-88

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال و الجداول

(1-1): الهياكل المحتملة لقسم إدارة المخاطر.....37

(1-2): الفصل بين وظيفة التامين عن وظيفة السلامة.....38

(1-3): أهداف إدارة المخاطر.....44

(1-4): خطوات عملية إدارة المخاطر.....48

(1-5): منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.....51

(2-1): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء "EDIMCO".....60

(2-2) : برنامج التدقيق الداخلي في الشركة.....66

المقدمة

المقدمة العامة :

بعد الفضائح والانهيارات المالية للوحدات العالمية أصبح التدقيق الداخلي من الضروريات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، إذ أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقويم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات بكل مستويات لمساعدة في تنفيذ استراتيجيات بشكل صحيح.

وتتزايد أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية لما لها من اثر على سير العمل داخلها وصولا الى تحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم الربح وضمان استمرارية العمل فيه والحفاظ على القوة السوقية.

يعتبر معيار دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من أهم المعايير المهنية الخاصة بالتدقيق الداخلي وقد تزايد الاهتمام مؤخرا بنظام الرقابة الداخلية والتوسيع في مفهومه، مما زاد في ضرورة دراسته وتقييمه بشكل جيد، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية ظهور الأصناف العديدة للمؤسسات وتعدد العمليات والأحداث داخل المؤسسة واستمرار الحاجة للمعلومات وكذا ضرورة حماية أصول المؤسسة.

هدف المدقق من وراء دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة واختيار حجم العينة واستخدام أدلة الإثبات معينة، وغيرها من إجراءات عملية التدقيق هو التأكد من صحة المعلومات وإصدار رأي فني محايد حول القوائم المالية للمؤسسة.

أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها، هو وضع نظام رقابة داخلي يمتاز بكفاءة وفعالية، ويتم تطبيقه من قبل أفراد المؤسسة الإدارية، يشمل حماية لها من المخاطر التي تواجهها، ويقلل منها.

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن أنشطة المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة ومراقبة الأخطار ومتابعنها، بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا وتخفيض الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

لذلك فان الفهم الصحيح لإدارة المخاطر المؤسسة وتقييمها يساعد المدقق الداخلي بشكل فعال في تجنب وتقليل اثر هذه المخاطر وهذا ما تسعى المؤسسات الاقتصادية في تحقيقه لنجاحها واستمرارها.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية البحث في السؤال التالي:

كيف يمكن للتدقيق الداخلي التقليل من مخاطر المؤسسة الاقتصادية في ظل التوجه الى معايير التدقيق الدولية؟

التساؤلات الفرعية:

هذت التساؤل تتفرع عنه تساؤلات لا تقل أهمية وتتمثل فيمايلي:

- ✓ ما المقصود بالتدقيق الداخلي؟ وما مفهوم إدارة المخاطر؟

- ✓ هل يحظى التدقيق الداخلي بالأهمية اللازمة في المؤسسات الاقتصادية؟
- ✓ هل يقوم المدقق الداخلي بدوره في التقليل من مخاطر المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية محل الدراسة يتطلب منا الجانب المنهجي تبني فرضيات ومنها:

- ✓ يساعد التدقيق الداخلي المؤسسة على بلوغ أهدافها عن طريق أسلوب تقييم منظمي منهجي لسير واردتها الإدارية المتعلقة بالمخاطر، كذلك يساعد التعرف على المخاطر بواسطة التدقيق والتحليل في التحكم فيها بواسطة تدابير الوقاية؛
- ✓ يحظى التدقيق الداخلي بالأهمية اللازمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ يقوم المدقق الداخلي بدوره في التقليل من مخاطر المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الدراسة:

- ✓ ضرورة إجراء التدقيق بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تزايد أهمية المعلومات المحاسبية الذي يشهدها المحيط الاقتصادي؛
- ✓ معرفة مدى تطور مهنة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ الموضوع قيد الدراسة من مواضيع الساعة؛
- ✓ يتماشى واختصاصي في الجامعة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث، على العموم فيمايلي:

- ✓ تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تساهم بشكل كبير في القضاء على نقاط الضعف لأنظمة إدارة المخاطر والمساهمة في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

أهداف الدراسة:

من خلال الإشكالية يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات وإجراءاته؛
- ✓ التعرف على المخاطر وعلاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر؛
- ✓ دور المدقق الداخلي في التقليل من هذه المخاطر.

منهج الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي –التحليلي واتبع في الجانب الوصفي في مجمله بالتحليل لأرقام وبعض المفاهيم، وتوجهت الدراسة بفصل تطبيقي من خلال أسلوب دراسة حالة شملت استخدام استبيان تم اعتماد أسئلته بناء على ما جاء في الجزء النظري للدراسة وقد تم اعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبرمجية spss (النسخة 20).

الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت إلى دور وأهمية التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر ومن ضمنها ما له صلة مباشرة بدراستها:

1-دراسة مونة هجيرة بعنوان **" واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر"** مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014. هدفت الدراسة إلى إبراز واقع المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها كلية رقابية لتطبيق إدارة المخاطر، ومن النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وجود وعي وإدراك لدى المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر؛
- ✓ إن تبني ثقافة الخطر داخل المؤسسة يساعد على عملية اتخاذ القرار عموما ويسهل عملية إدارة المخاطر بشكل خاص؛
- ✓ توصلت الدراسة إلى أن ليس من مهام المراجع الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها، وإنما يتمثل دوره في توفير تأكيد موضوعي بان مخاطر الأعمال تدار بشكل ملائم وصحيح؛

كم خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر المؤسسة يعمل بشكل فعال، وكذلك الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية مما يساعد على تطويرها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتدعيم في المؤسسة؛
- ✓ ضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على بقائها.

2-دراسة محمد باسو بعنوان **" دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر الائتمان المصرفي"** مذكرة ماستر، تخصص دراسات محاسبية وجباية المعمقة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف في الجزائر عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ورقلة، مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المصرف، وبيان أهميته وأهدافه، ومن ثم التطرق إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المصرف، ومن النتائج المتوصل إليها مايلي:

- ✓ وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصرف، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف؛
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى انه ليس من مهام إلى انه ليس من مهام التدقيق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما دوره يتمثل في تقديم الاستثمارات والتوصيات بشان إدارة المخاطر، لابد من وجود تنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف.

وقد خلصت الدراسة إلى من التوصيات أهمها:

- ✓ زيادة التنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر في المصارف، والعمل على زيادة الاهتمام بتنمية قدرات المدققين الداخليين؛

- ✓ ضرورة العمل على تعزيز المهارة والمعرفة لدى المدققين الداخليين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة فعالة في مجال إدارة المخاطر.

خطة الدراسة :

تماشيا مع طبيعة الموضوع والمبتغى منه قسمنا هده الأخيرة إلى قسمين حيث جاء السم الأول في فصلين بمثابة توطئة نظرية للموضوع بينما خصص الفصل الثالث والأخير للجانب التطبيقي بهدف الربط بين النظري وما يجري في واقعنا .

الفصل الأول "الإطار النظري للتدقيق الداخلي " وهذا الأخير قسم إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول " ماهية التدقيق الداخلي " وفي المبحث الثاني " أدلة الإثبات في التدقيق الداخلي " أما المبحث الثالث " خصوصيات المدقق الداخلي "

بينما تناولنا في الفصل الثاني والأخير من القسم النظري " التدقيق الداخلي كأداة لتقليل من المخاطر المؤسسة " باعتبار هاذ الأخير هو محور الدراسة في تحقيق الجانب النظري الذي تناوله في الفصل الأول وهذا الفصل بدوره قسمناه إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول " مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر " وفي المبحث الثاني " خطوات وإجراءات إدارة المخاطر" أما المبحث الثالث " التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر" .

- ✓ أما الفصل الثالث والأخير والذي يغطي الجانب التطبيقي للدراسة فقد تناولنا " دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية لبيع و توزيع مواد البناء لولاية مستغانم " وهذا الأخير بدوره قسمناه إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول " نظرة عامة عن مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء " EDIMCO " أما في المبحث الثاني " واقع وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء " .

الفصل الأول:
الإطار النظري للتدقيق الداخلي

مقدمة الفصل:

يعد التدقيق الداخلي من أهم أساليب الرقابة الداخلية، حيث أن وجود التدقيق الداخلي يعني تحقيق فعالية الرقابة الداخلية، كما يتوقف مدى اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي وعلى نتائج تقييمه لفعالية نشاط التدقيق الداخلي يعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية على زيادة أدائها، فالمدقق الداخلي يعطي مجلس للتأكد على السياسات التي تم اعتمادها وكذلك على حسن غدارة المؤسسة، حيث يعد المحافظ على أموال المؤسسة وتحقيق كفاءة استخدامها عن طريق التدقيق الداخلي، ومن الأمور الهامة التي يعتمد عليها استمرار أي منشاة ونموها، ظهرت الحاجة للتدقيق الداخلي بهدف اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب واقتصر مفهوم التدقيق الداخلي في البداية شأنه شان المراجعة بشكل عام على المراجعة المالية والمحاسبية الهادفة التي تصيد الأخطاء، وبدأت وظيفة التدقيق الداخلي تنمو نموا سريعا بسبب ظهور الشركات المتعددة الجنسيات وتعقيد عملياتها وظهور الاندماج والتنوع في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية.
ومن اجل توضيح أكثر حول الإطار النظري للتدقيق الداخلي يتم التوسع في هذا المجال من خلال مناقشة خمسة أفكار رئيسية على شكل مباحث، والتي ستتناول كل من:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.**
- ✓ **المبحث الثاني: أدلة الإثبات في التدقيق الداخلي.**
- ✓ **المبحث الثالث: خصوصيات المدقق الداخلي.**

المبحث الأول: المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.

تعود بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي منذ 1941، واقتصر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على التدقيق الداخلي واكتشاف الأخطاء والغش، ولكن مع تطور المؤسسات الاقتصادية وزيادة التعقيد في

عملياتها أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسيع نطاق عمله لذا أصخت وظيفة التدقيق الداخلي اليوم الدعم الأساسي للإدارة العليا، وأداة تحسين وتقييم مدى فاعلية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وبناء على هذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي ومفهومه.

المطلب الثاني: أهداف التدقيق الداخلي وأهميته.

المطلب الثالث: أساليب التدقيق الداخلي وأنواعه.

المطلب الرابع: معايير التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي ومفهومه:

نقوم من خلال هذا المطلب بتقديم لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي، ومن ثم أهم التعاريف التي جاءت فيه:

1-1- لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي[1]:

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

تشير السجلات التاريخية انه تم الاستعانة بالمدققين الداخليين قبيل القرن الخامس عشر، حيث كان الملوك أو التجار يعينون المدققون، ويكلفون باكتشاف أو منع للغش والاختلاس ومسائل مماثلة أخرى ويعتقد بأنه تقنيات الضبط، مثل فصل الوجبات والتحقق المستقل والمساءلة لاكتشاف ومنع الانحرافات قد بدأت في تلك الفترة، مع انه قد يكون ذلك حصل قبل ذلك.

يرجع بداية التدقيق الداخلي الأكيدة والموثقة إلى عهد سيدنا يوسف عندما طلب التدقيق في رحل إخوانه ليتأكد من وجود صاع الملك، وأتم به الإمبراطورية الكلدانيون و الإمبراطورية البابلية وكانوا من بين أول من تقدم اقتصاديا وسياسيا ونظموا أنفسهم واهتموا بالتدقيق.

ففي عام 1581 ظهرت أول منظمة مهيمنة في ميدان التدقيق في فينسيا بايطاليا، وقامت الدول الأخرى إلى تنظيم هذه المهنة وكان لبريطانيا فضل السبق في إنشاء أول جمعية للمحاسبين القانونيين عام 1854 ومن ثم في فرنسا عام 1881 والولايات المتحدة الأمريكية عام 1882 وألمانيا عام 1896 .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية ظهر التدقيق منذ نهاية الحرب العالمية الثانية واهتم به كمهنة مع التطور المطرد للمهنة، انتزع المدققون الداخليون اعتراف اكبر لوظيفتهم، وفي 17 نوفمبر 1941 تم إنشاء مؤسسة معهد المدققين الداخليين وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي.

وفي عام 1944، صرح آرثر إهالد، أحد مؤسسي معهد المدققين الداخليين، بالبيان التالي (خلقت الضرورة التدقيق الداخلي وتجعله الآن جزاءا متكاملا من قطاع الأعمال الحديث، لا يستطيع أي عمل واسع الإفلات منه، وسيكون عليهم امتلاكه عاجلا أم أجلا، وإذا استمرت الأحداث بالتطور على ما هي عليه الآن، سيكون عليهم امتلاكه عاجلا).

هذه الكلمات أصبحت حقيقة، فيما صار التدقيق الداخلي إحدى المهن الأسرع نموا في النصف الثاني من القرن العشرين.

---

[1] خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن،2014، ص ص 26-33 .

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".

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 انه مراجعة للأعمال والسجلات،؟ تتم داخل المنشاة بصفة مستمرة أحيانا وبواسطة موظفين متخصصين لهذا الفرض ويختلف نطاق وأهداف التدقيق الداخلي كثيرا في المنشاءات المختلفة وقد تميز وخاصة في المنشاة الكبيرة إلى 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 أن المدققين الداخليين يواكبون التغييرات في بيئاتهم.

وفي عام 1972 طور معهد المدققين الداخليين خلال العام هيئة مشتركة للمعرفة، والتي تم تحديثها بشكل منتظم.

تم تشكيل لجان عام 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي.

وفي عام 1977 انتهاء اللجان من أعمالها وقدمت تقريرا نتائج دراستها.

وفي عام 1978 عرف بأنه وظيفة تقويم مستقلة أنشئت داخل المشروع لغرض خدمته عن طريق فحص ومراجعة أنشطته المختلفة.

وفي عام 1996 تم إصدار دليل الأخلاقيات مهنة التدقيق صادر عن **IIA .**

ومن خلال عام 1997 طور مركز البحوث التابع لمعهد المدققين الداخليين إطار الكفاءة للمدققين الداخليين[1].

وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتم تعريف التدقيق الداخلي على انه نشاط استشاري توكيدي مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشاة لتحسين عملياتها، وهو يساعد المنشاة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر الرقابة والتوجيه (التحكم).

ففي 2012 اوجد معهد المدققين الداخليين مشروع مقترح لتعديل المعايير ويتضمن المقترح معايير التغييرات التي وافقت عليها الوكالة الدولية الداخلية مجلس معايير التدقيق، كذلك قام المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بترويج لمهنة المدقق الداخلي المعتمد وجعلها مهنية ومتطورة واوجد أنظمة وقواعد وتعليمات ووضع معايير دولية.

2-1- مفهوم التدقيق الداخلي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التدقيق الداخلي، سنذكر بعض منها:

التعريف الأول: تقديم أول تعريف للتدقيق الداخلي عام 1947، في أول نشرة أصدرها بعنوان statemet of respousilities of the internal auditor، والتي جاء فيما يلي: "التدقيق الداخلي هو نشاط

[1] أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار النشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 33.

تقييمي مستقل يوجد في منظمة الأعمال لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات الأخرى من اجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة، وهو نوع من الرقابة هدفه فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى وهذا النوع من التدقيق يتعامل أساسا مع الأمور المحاسبية والمالية، ولكنه قد يتعامل بشكل ما مع بعض الأمور ذات الطبيعة التشغيلية"[1].

التعريف الثاني: أعاد معهد المدققين الداخليين شهر جوان 1999، تعريف التدقيق الداخلي وفق مفهوم جديد حيث جاء فيه ما يلي: "التدقيق الداخلي هو نشاط تأميني استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنظمة لتحسين عملياتها وهو يساعد على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة"[2].

التعريف الثالث: وفي نفس الإطار عرف المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلين **(IFACI)** التدقيق الداخلي على انه: "نشاط مستقل وهادف، يوفر للمؤسسة ضمانا بخصوص درجة التحكم في عملياتها، ويقدم نصائح لتحسينها، كما يساهم في خلق القيمة ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال عمل منهجي لتقييم عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة وتقديم اقتراحات لتدعيم فعالية الإجراءات المتخذة"[3].

وهذا التعريف في حقيقة ما هو إلا ترجمة لتعريف معهد المدققين الداخليين واعتماده من قبل مجلس إدارة المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليين منذ عام 2002: لذلك كان يشير لنفس المعنى الذي أشار إليه المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين.

مما سبق يمكن أن نعرف بقولنا:" أن التدقيق الداخلي هو مجموعة أنشطة تقوم بها هيئة داخلية مستقلة، مرتبطة بالإدارة، إذ يساعد هذه الأخيرة – في ظل الأهمية التي يتمتع بها – على تحمل مسؤولياتها من خلال سعيه إلى تحقيق جملة من الأهداف".

المطلب الثاني: أهداف التدقيق الداخلي وأهميته.

تكمن أهداف التدقيق الداخلي و أهميته في النقاط التالية:

1-1- أهداف التدقيق الداخلي[4]:

تتمثل الأهداف الأساسية للتدقيق الداخلي بما يأتي:

- مراجعة نظام الرقابة الداخلي ثم تكليف التدقيق الداخلي بمراجعة نظام الرقابة الداخلي ومراقبة عمليات النظام، التوصية بإجراء تحسينات على النظام.
- اختيار المعلومات المالية والتشغيلية وهذا يتضمن مراجعة الوسائل المستعملة لقياس التقارير عن تلك المعلومات وتصنيفها وإعدادها، والاستفسار الخاص ببنود منفرد بما في ذلك الاختيارات التفصيلية للمعاملات، والأرصدة، والإجراءات.
- مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات، وكفاءاتها، وفاعليتها، ومن ضمنها الضوابط غير المالية للمنشاة.
- مراجعة الالتزام بالقوانين، والأنظمة، والمتطلبات الخارجية الأخرى، وكذلك الالتزام بالسياسات والأوامر الإدارية، والمتطلبات الداخلية الأخرى.

---

[1] أحمد صالح العمرات، نفس المرجع السابق، ص 34.

[2] بونور جهاد، التوجيه الإسلامي للتدقيق الداخلي كأداة لدعم مصداقية التقارير المالية، ملتقى الوطني الرابع حول تأهيل مهنة التدقيق لمواجهة الأزمات المالية والمشاكل المحاسبية المحاصرة للمؤسسات، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 21/20 نوفمبر 2013، ص 3.

[3] بديسي فهيمة، التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار تطبيق الحوكمة، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر: الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة ، ص 03.

[4] احمد يوسف أبو جبريل، اثر التدقيق الداخلي على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص 11.

- إدارة المخاطر حيث أن وظيفة التدقيق الداخلي تساعد الشركة من خلال التعريف إلى المخاطر وتقييم تعرض الشركة لمخاطر كبيرة، وكذلك المساهمة في تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة.
- الحوكمة حيث تساعد وظيفة التدقيق الداخلي عملية الحوكمة في الشركة، وذلك من خلال مساعدتها لتحقيق أهدافها بناءا على الأخلاق والقيم.

1-2- أهمية التدقيق الداخلي[1]:

اكتسبت مهنة التدقيق الداخلي أهمية كبيرة حيث أصبح لها دورا هاما في المؤسسات المالية والمصرفية وذلك لما أثبتته من ضبط للمخالفات والانحرافات عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها ويمكن القول أن هذه الوظيفة تعتبر كصمام الأمان في الإدارة ويمكن وضعها بعيون وأذان الإدارة.

ومن العوامل التي ساهمت في تطوير الاهتمام بالتدقيق الداخلي هي:

- تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا على نطاق واسع مما أدى تباعد المسافة بين الإدارة العليا وكافة العاملين.
- ظهور شركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البيانات والقوائم والحسابات الختامية المنشورة.
- الاستقلال التنظيمي للإدارات 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 نظام التدقيق الداخلي والرقابة الذي من شانه التامين على الأموال وحمايتها.
- انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة وقد لجأت الإدارة في المؤسسات الكبيرة والمنتشرة جغرافيا إلى تفويض السلطات إلا انه مازال يترتب على تلك الإدارات الالتزام بالسياسات والإجراءات وتحقيق الفعالية المطلوبة.

المطلب الثالث: أساليب التدقيق الداخلي وأنواعه.

هناك عدة أساليب ينبغي على المدقق القيام بها، مع إمكانية تقييم أنواع التدقيق الداخلي كالتالي:

1-1- أساليب التدقيق الداخلي[2]:

لكي يتحقق التدقيق الداخلي وأهدافه يتعين على المدقق الداخلي القيام بما يلي:

- فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة والضبط الداخلي وتقييم مدى كفايتها وفعاليتها.
- التحقق من وجود أصول المنشاة وصحة قيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها.
- مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوث مستقبلا ويراعي عند انتقاء القيود لمراجعتها أن تكون القيود المختارة ممثلة لجميع أنواع القيود في الدفاتر، وان تكون ممثلة لعمل كل موظف وان تكون في فترات مختلفة على مدار السنة.

---

[1] الخطيب خالد راغب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 120.

[2] إبراهيم رياح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف، دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستر، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2011، ص 17.

- التحقق من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا.
- تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة.
- إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل.
- التحقق من مدى مراعاة السياسات الموضوعة للخطط المرسومة والالتزام بها.
- تحقيق اكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.

2-1- أنواع التدقيق الداخلي:

يمكن تقييم أنواع التدقيق الداخلي إلى:

1- التدقيق الداخلي المالي[1]:

وهو عبارة عن "الفحص المنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأي متطلبات أخرى".

وبالتالي التدقيق المالي هو المجال التقليدي للتدقيق الداخلي، والهدف منه هو إظهار البيانات المالية بصورة موضوعية كي تعكس الوضع الحقيقي للمنشاة، وينقسم هذا النوع من التدقيق إلى قسمين:

1-1- التدقيق الداخلي المالي قبل الصرف:

وهذا النوع يتطلب مراجعة الأعمال قبل وأثناء تنفيذها عن طريق تكليف موظف معين لتدقيق عمل موظف أخر للتحقق من سلامة الإجراءات واكتمال المستندات وموافقة السلطة المخصصة على التنفيذ.

1-2- التدقيق الداخلي المالي قبل الصرف:

ينفذ وقف خطة مرسومة ونسبية اختيارية (أي عينات) وفحصها وذلك ليؤكد المراجع الداخلي للإدارة العليا أن العمليات تسير وفق القوانين واللوائح الموضوعة والمقررة وبما يضمن تحقيق الأهداف.

1-3- التدقيق الداخلي التشغيلي[2]:

يعتبر التدقيق الداخلي التشغيلي هو المجال الغير التقليدي للتدقيق الداخلي، ونشأ هذا النوع كوليد للتطورات التي حدثت في مجال التدقيق الداخلي ويطلق عليه البعض أسماء أخرى مثل المراجعة الإدارية أو مراجعة الأداء، ويسعى هذا النوع من التدقيق الداخلي إلى فحص وتقييم أعمال الشركة ككل لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وذلك وفق خطة معدة مقدما ومتفق عليها مع الجهات العليا في الشركة.

فالتدقيق التشغيلي عبارة عن الفحص الشامل للوحدة أو المنظمة لتقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي، وفقا لطريقة القياس المحددة ضمن الأهداف وذلك للتحقق من كفاءة وفعالية واقتصادية العمليات التشغيلية، ويلاحظ من التعريف السابق إن هذا النوع من التدقيق يسعى إلى فحص وتقييم كل أعمال المنشاة وذلك لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وفق الخطة المعدة مقدما.

---

[1] الخطيب خالد راغب، التامين من الناحية المحاسبية والتدقيقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 163.

[2] كمال محمد سعيد كمال النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.

ويهدف التدقيق الداخلي التشغيلي إلى تقديم تقارير نافعة ومفيدة للمديرين في مختلف المستويات الإدارية، ويقدم المدققين الداخليين للإدارة العليا التقارير التي تمكن هذه الإدارة من تحقيق المستوى المطلوب من الاطمئنان ولتلبية الاحتياجات الأخرى للإدارة والتي من ضمنها:

- تقييم أداء كل وحدة تشغيلية وفقا لأهداف الإدارة.
- الاطمئنان على أن خطط الإدارة شاملة ومتجانسة ومفهومة من قبل المستويات التنفيذية.
- الحصول على معلومات موضوعية حول كيفية تنفيذ خطط وسياسات الإدارة في كل الميادين التشغيلية وحول فرص تطوير الفعالية والكفاءة الاقتصادية في تنفيذ الخطط واستغلال الفرص المتاحة.
- الحصول على المعلومات المناسبة حول جوانب الضعف والقصور في الرقابة الإدارية.
- إعادة التأكيد على أن كل التقارير التشغيلية يمكن الاعتماد عليها كأساس للعمل.

4-1- تدقيق المهام الخاصة:

هذا النوع من التدقيق يتعلق بالمهام التي يقوم بها المدقق الداخلي حسب ما يستجد من موضوعات تكلفة الإدارة العليا للقيام بها ويتفق من حيث الأسلوب أو النطاق مع النوعين السابقين ولكنه يختلف من ناحية التوقيت إذا انه غالبا ما يكون فجائيا وغير مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي[i].

المطلب الرابع: معايير التدقيق الداخلي[1]:

تتم أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة ويتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية، ومن خلال أشخاص مختلفين، وكل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في البيئات المختلفة، لذا فمن الضروري إخضاع معايير التدقيق الداخلي إلى عملية تقويم وتطوير مستمرة لتسهيل وضبط عمل المدققين الداخليين في ظل هذه المعايير.

وكجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي وكعلاج لها في تطوير دور التدقيق الداخلي والوظائف التي يؤديها، ويتم تسهيل تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير التدقيق الداخلي، وتنفيذا لهذا الأمر اصدر معهد المدققين الداخليين معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية إذا أصدرت معايير التدقيق الحديثة في مجموعتين وكما يأتي:

1- معايير الصفات:

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

- ✓ **معيار رقم 1000:** الغرض من المسؤوليات الملقاة على عائق القائمين بأنشطة التدقيق الداخلي والغرض من السلطات الممنوحة لهم ووجوب تدوينها رسميا في لائحة التدقيق الداخلي التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في الشركة.
- ✓ **معيار رقم 1100:** الاستقلالية بالنسبة للأنشطة التدقيق الداخلي والموضوعية في أداء هذه الأنشطة والموضوعية في إبداء الرأي النهائي للمدققين الداخليين.

[1] إيهاب ديب مصطفى رضوان، اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الداخلي، مذكرة ماجستر، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012 ، ص 17.

- ✓ **معيار رقم 1200:** الكفاءة في أداء المدقق الداخلي لأنشطة التدقيق الداخلي بذل العناية المهنية اللازمة في تأديتها.
- ✓ **معيار رقم 1300:** جودة التدقيق الداخلي وخضوعه لعمليات التقويم.

2- معايير الأداء:

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المدققين الداخليين والتي تصف أنشطة التدقيق الداخلي، والمعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي[1]:

- ✓ **معيار رقم 2000:** إدارة نشاط التدقيق الداخلي والتي تقع مسؤولية مراقبتها على مدير قسم التدقيق في الشركة وينبغي أن تتميز هذه الإدارة بالكفاءة والفعالية لتمكين التدقيق الداخلي من خلق قيمة إضافية لشركة.
- ✓ **معيار رقم 2100:** طبيعة عمل التدقيق الداخلي، إذ يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بالتقويم وبالمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة وحوكمة الشركات؛
- ✓ **معيار رقم 2200:** تخطيط مهمة العمل.
- ✓ **معيار رقم 2300:** أداء مهمة العمل، إذ ينبغي على المدققين الداخليين أن يقوموا بتحديد وتحليل وتقويم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة التي يتولون القيام بها.
- ✓ **معيار رقم 2400:** توصيل النتائج إذ ينبغي على المدققين الداخليين انب قوموا باتصال نتائج العمل التدقيقي بالوقت والطريقة المناسبين.
- ✓ **معيار رقم 2500:** متابعة التقدم وهذه المهمة تقع على مدير قسم التدقيق الداخلي الذي ينبغي أن يكون حريصا على أن يؤسس نظام للعمل ويتولى مسؤولية الحفاظ عليه ومراقبته وإيصال النتائج للإدارة.
- ✓ **معيار رقم 2600:** قبول الإدارة للمخاطر؛ بما أن تقويم وتحسين إدارة المخاطر أصبحت ضمن نشاط عمل التدقيق الداخلي بموجب المعيار 2120 ينبغي على مدير قسم التدقيق في الشركة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر وإذا أحس انه أعلى من المستوى الذي يمكن للشركة أن تتحمله عليه أن يناقش الموضوع من الإدارة للتوصل إلى حل المناسب.
- ✓ **المعيار رقم 2130 المتفرع من المعيار 2100:** من المجموعة الثانية يختص بحوكمة الشركات ويشير إلى انه ينبغي إن يساهم نشاط التدقيق الداخلي في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامه في تقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي:

- ❖ التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيئة وقادرة على الإفصاح عن نشاطاتها وأفعالها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمثقف عليها.
- ❖ مراقبة عملية انجاز الأهداف من خلال[2]:
- ❖ تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام به.
- ❖ تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الشركة وتطويرها.
- ❖ رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
- ❖ التحقق من المساءلة إذ يكون الأفعال والقرارات واتخاذها قابلة للفحص عن طريق التدقيق الداخلي.

[1] إيهاب ديب مصطفى رضوان، نفس المرجع السابق، ص 18.
[2] إيهاب ديب مصطفى رضوان، نفس المرجع السابق، ص 19.

- ❖ التحقق من الحفاظ على قيم الشركة عن طريق تحديد المناطق أو العمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء التدقيق.

المبحث الثاني: أدلة الإثبات في التدقيق الداخلي:

إن إثبات في التدقيق يعني كل ما يمكن أن يحصل عليه المدقق من أدلة محاسبية وغيرها مما يستطيع هان يدعم رأيه الفني المحايد حول صحة وعدالة القوائم المالية ككل، ويعتبر دليل الإثبات بينة قاطعة إما القرنية فتستعمل للاستعاضة بها عن الدليل حيث يلجا المدقق إلى جمع اكبر عدد ممكن من القرائن في الحالات المستعصية ليستعيض بها عن دليل الإثبات القاطع.

وتعرفنا أن احد أهداف عملية التدقيق هو التأكد من صحة وسلامة البيانات المالية والسجلات المحاسبية وإبداء الرأي الفني المحايد حول عدالة تمثيل القوائم والسجلات عن نتيجة أعمال مؤسسة ومركزها المالي خلال الفترة المحاسبية.

وحتى بقوم المدقق بإبداء رأيه المحايد لابد من حصوله على أدلة إثبات كافية وملائمة تمكنه من الحكم على العنصر محل الفحص والتعبير عن راية.

وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- ✓ **المطلب الأول: تعريف أدلة الثبات وأنواعها؛**
- ✓ **المطلب الثاني: المحددات الأساسية لتوفير الاقتناع في أدلة الإثبات؛**
- ✓ **المطلب الثالث: وسائل الحصول على أدلة الإثبات؛**
- ✓ **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في كمية أدلة الإثبات وحجية تجمعها.**

المطلب الأول: تعريف أدلة الثبات وأنواعها:

حتى يقوم المدقق الداخلي بإبداء رأيه المحايد لابد من حصوله على أدلة إثبات كافية وملائمة تمكنه من الحكم على العنصر محل الفحص والتعبير عن رأيه.

1- تعريف أدلة الإثبات:

جاءت مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم أدلة الإثبات، سنذكر منها ما يلي:

التعريف الأول : وتعرف أدلة الإثبات في التدقيق بأنها كل ما يمكن أن يؤثر على حكم وتقدير المدقق فيما يتعلق بمطابقة ما عرض من معلومات مالية للحقيقة الاقتصادية[1].

التعريف الثاني: وقد عرفت المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق والتأكيد وقواعد أخلاقيات المهنة أدلة الإثبات بأنها "المعلومات التي يحصل عليها المدقق للتوصل إلى استنتاجات يبنى على أساسها رأيه"[2].

مما سبق يمكننا أن نعرف بقولنا: "الدليل على أنها المعلومات والحقائق التي يستند إليها الفرد لتكوين رأي حول موضوع أو نقطة معينة".

2- أنواع أدلة الإثبات[1]:

[1] غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، الناحية النظرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006 ص 177.
غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، نفس الصفحة.[2]

هناك أنواع متعددة لأدلة الإثبات التي يسعى المدقق للحصول عليها بهدف تدعيم وجهة نظره واستخلاص رأيه الفني، ونتناول فيما يلي أهم أدلة الإثبات التي يعتمد عليها المدقق عند فحصه للدفاتر والسجلات.

1-2- الوجود الفعلي:

تعتبر الوجود الفعلي من أهم أدلة الإثبات التي يعتمد عليها المدقق في التأكد من صحة رصيد الحساب الذي يقوم بفحصه وتدقيقه، فإذا طابق رصيد الصندوق بدفتر الأستاذ العام لما هو موجود فعلا في خزينة المشروع يعتبر ذلك دليلا على صحة رصيد النقدية في المشروع.

ويعتبر هذا النوع دليل إثبات قوي على وجود existence إما الملكية والتقييم Ownership and évaluation فيجب الاستعانة بقرائن وأدلة أخرى عليها لان وجود الأصل لدى المشروع لا يعني ملكية المشروع له ولا لصحة تقويمه.

2-2- المستندات:

والمستند من أكثر أنواع الأدلة والقرائن التي يعتمد عليها المدقق في عمله وهي على ثلاث أنواع:

- ✓ مستندات معدة خارج المشروع ومستعملة داخله فواتير الشراء مثلا؛
- ✓ مستندات معدة خارج المشروع ومستعملة خارجه كفواتير البيع وإيصالات القبض ....إلخ؛
- ✓ مستندات معدة ومستعملة داخل المشروع كالدفاتر الحسابية على اختلاف أنواعها؛
- ✓ وتدرج المستندات في درجة الاعتماد عليها تنازليا حسب الترتيب السابق أي أن المستندات الآتية من خارج المشروع أقوى من تلك المعدة من قبل المشروع حيث تزداد إمكانية الغش والتواطؤ في الحالة الأخيرة، ويرتكز عمل المدقق في تدقيق المستندات على فحصها من النواحي الشكلية والقانونية والموضوعية، ويجب أن يظل بقينا لان باستطاعة أي شخص تزوير المستندات والتواقيع.

3-1- الإقرارات المكتوبة من أشخاص خارج المشروع:

وتسمى بشهادات الطرف الثالث، ويضم تلك الإقرارات التي يحصل عليها المدقق من العملاء بشان مصادقات الحسابات وكشوفاتها، مما لا يستطيع المدقق الحصول عليه من إدارة المشروع.

4-1- الإقرارات المكتوبة من إدارة المشروع:

ويستعمل هدا الدليل إذا ما صادف المدقق أمورا وسائل لا يستطيع الحكم عليها بنفسه بل يحتاج إلى إقرار من الإدارة حول ذلك لتأكد ما هو وارد بالسجلات من بيانات، ومن الأمثلة عليها شهادة الأصول الثابتة وشهادة جرد بعض الموجودات وشهادة بالمسؤوليات العرضية التي قد يلتزم بها المشروع مستقبلا كالكافلات مثلا[2].

[1] مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات: في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص ص 128.

[2] مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 129-130.

1-5- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية:

يعتبر وجود نظام سليم ومحكم للرقابة الداخلية في المشروع قرنية على انتظام الدفاتر والسجلات والمستندات المحاسبية وخلوها من الأخطاء أو الغش أو التلاعب.

1-6- نتائج تتبع الأحداث اللاحقة:

من المعروف أن عمل المدقق إنما يتم بعد إثبات العمليات، وقد تقع خلال الفترة اللاحقة لعملية التدقيق هذه إحداث قد تكون قرنية أو دليلا على صحة بعض العناصر أو العمليات، فمثلا قد يتأكد من صحة التزام ظاهرة الميزانية إذا ما لاحظ أن ذلك الالتزام قد سدد في الفترة اللاحقة وتأكد من جديد ذلك السداد وسلامته.

1-7- صحة الأرصدة من الناحية الحسابية:

هناك احتمالات كثيرة للوقوع في الخطأ الحسابي عند القيام بالعمليات الحسابية الأربع، وبخاصة الدورة المحاسبية الطويلة المتعددة المراحل التي تمر بها البيانات، ولهذا يقوم المدقق بالتأكيد من هذه العمليات بنفسه ويتحقق من نتيجتها لتكون قرينة قوية، ومن هذا نجد أن استعمال الآلات المحاسبية يعتبر دليلا بحد ذاته على انتظام الدفاتر والسجلات من هذه الناحية تماما كاعتبار وجود نظام سليم للرقابة الداخلية دليل من أدلة الإثبات.

المطلب الثاني: المحددات الأساسية لتوفير الاقتناع في أدلة الإثبات[1].

هناك عناصر رئيسية يجب توفرها في أدلة الإثبات بغرض الحصول على قدر كاف من الاقتناع بهذه الأدلة وزيادة التأكد لاستعمالها أكثر.

فالإضافة إلى خاصتي الكفاءة والملائمة، هناك محددات أخرى يجب توفرها في أدلة الإثبات من اجل أن يقتنع المدقق أن رأيه صحيح بمستوى مرتفع من التأكد وهذه الخصائص هي:

1-الصلاحية: تعتمد بشكل أساسي على أن الدليل يجب أن يكون فعال أي ملائم للبند المراد تدقيقه والفعالية هنا تفيد تلك النوعية الجيدة من الأدلة التي يمكن الاعتماد عليها في استنتاج رأي منطقي والتي تتكون من العناصر الطبيعية القابلة للملاحظة والتي يراها ويلمسها المدقق مثل مشاهدة المدقق للمخزون السلعي وحضور الجرد الفعلي له.

[1] بوبكر عميروش، دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 39.

ولتحقيق صلاحية الأدلة فإنها يجب أن تكون ملائمة، بمعنى أنها يجب أن تكون مرتبطة بأهداف التدقيق، فمثلا التحقق من حسابات المدينين تستخدم بمصادقات مع العملاء، لأنها توفر دليلا أكثر ملائمة وأكثر إقناعا.

أيضا احد أهم خصائص صلاحية الدليل هي الموضوعية أو عدم التحيز، وتشير هذه الخاصية إلى إمكانية وقدرة طرفين أو أكثر محايدين على فحص الدليل والوصول إلى نفس النتيجة وعلى ضوء ذلك فان موضوعية الدليل العالية تخفض احتمال حدوث التحيز الشخصي وهذا بدوره من عدم التأكد المحيطة بما توصل إليه المدقق من رأي.

2- المناسبة: يجب أن تتعلق الأدلة أو تتناسب مع هدف التدقيق الذي يقوم المدقق باختياره حتى يمكن أن يتحقق الاقتناع منها.

ويجب تحديد المناسبة فقط في ضوء أهداف التدقيق المحددة، حيث يمكن أن تتناسب الأدلة مع أهداف التدقيق ولا تتناسب مع هدف أخر لها، حيث تتناسب معظم الأدلة مع أكثر من هدف من أهداف التدقيق ولكن ليس مع كافة أهداف التدقيق المعروفة مثل الوجود والاكتمال.

3-التوقيت: يمكن أن يعبر التوقيت عن الفترة التي تم فيها جمع الأدلة، أو في الفترة التي يغطيها التدقيق، وتكون الأدلة أكثر إقناعا لحسابات الميزانية عندما يتم التوصيل إليه في تاريخ قريب من إعداد الميزانية بقدر الإمكان، فمثلا سيكون سحب عينة عشوائية من العمليات المالية للمبيعات عن السنة كلها أكثر إقناعا من سحب عينة ليست أشهر فقط.

4-الأثر المشترك: يمكن أن يتم تقييم مدى إقناع الأدلة فقط بعد دمج اثر كل من محددات المناسبة والصلاحية والكفاية والتوقيت معا، ولكن تكون العينة ذات الحجم الكبير والصلاحية العالية مقنعة ما لم تكن مناسبة لهدف التدقيق الذي يتم اختياره[1].

المطلب الثالث: وسائل الحصول على أدلة الإثبات[2].

من مهام مدقق الحسابات جمع المعلومات والبيانات بطريقة محايدة ودون تحيز ولإبداء رأيه الفني في عدالة القوائم المالية لا بد وان تكون على قناعة تامة قبل أن يبدي رأيه فيما يخص تلك القوائم لذلك يقوم المدقق بجمع الأدلة والقرائن اللازمة ليبني عليها رأيه الفني المحايد، فما يعني انه يقوم المدقق بإتباع وسائل معينة لجمع تلك الأدلة منها:

1- الجرد الفعلي:

تستخدم هذه الطريقة للتحقق من الوجود المادي للأصل عن طريق قيام المدقق بمعاينة ذلك الأصل ورؤيته للتحقق من ذلك، ويتم الجرد عن طريق العد أو الوزن أو القياس حب طبيعة العنصر محل الفحص، وهذه الطريقة تصلح لبعض الأصول الملموسة مثل النقدية، المخزون، الأوراق المالية ولكنها لا تصلح للأصول غير الملموسة كالمدينين والشهرة والدائنين.

[1] بوبكر عميروش، نفس المرجع السابق، ص

[2] غسان فلاح المطارنة، مرجع السابق نفسه، ص 182.

2- المراجعة المستندية:

المستندات هي السجلات والأوراق التي تنشا نتيجة عمليات المنشاة مع الغير وداخل المنشاة حيث أن كل عملية ينتج عنها مستند مؤيد لها وتعتبر المستندات من الأدلة القوية حيث أنها مكتوبة وفقا للأصول الشرعية.

تعتبر المراجعة المستندية جوهر عملية التدقيق حيث أنها تقوم عملية التحقق من وجود مستند يؤدي كل العمليات التي تمت في المنشاة، كذلك التحقق من سلامة وقانونية المستندات لذلك يجب على المنشاة الاحتفاظ بالمستندات وصورها ومن أمثلة كل المستندات فواتير البيع والشراء الشيكات، يواصل التامين طلبات الشراء، أوامر الشراء، تقارير استلام البضاعة وغيرها من المستندات المرتبطة بعمليات المنشاة.

3- نظام المصادقات:

تعتبر المصادقات احد الوسائل التي يحصل من خلالها المدقق على دليل أو قرينة وهي عبارة عن بيان أو قرار مكتوب من جهة أو شخص خارج المنشاة بصحة أو عدم صحة بيانات أو رصيد معين وتعتبر المصادقات أكثر أدلة الإثبات صلاحية وإقناعا للمدقق ويلجا المدقق إلى المصادقات للتحقق من أرصدة العملاء، مثلا كذلك الحصول على شهادات من البنوك بأرصدة المنشاة لديها.

4- التحليل المالي:

يعد التحليل المالي احد الأساليب التي يمكن من خلالها الحصول على دليل إثبات وذلك من خلال القيام باستخدام النسب المالية والعلاقات والمقارنات، مثل استخدام نسب السيولة، نسبة مجمل الربح للمبيعات، معدل دوران المخزون وغيرها من النسب المالية التي توفر دليل لمدقق الحسابات حول العنصر محل الفحص.

5- نظام الاستفسار:

نظام الاستفسار هو مجموعة من الأسئلة توجه إلى جهة معينة أو شخص معين للحصول على المعلومات وإجابات مرضية عن هذه الأسئلة، ومن الممكن أن تكون هذه الاستفسارات في شكل رسائل مكتوبة موجهة إلى الغير أو تكون في شكل أسئلة شفوية من قبل المدقق إلى الشخص أو الجهة المقصودة. ومع ذلك فان الأدلة الشفوية تكون اقل صلاحية من أدلة الإثبات التي تنتج عن الفحص والملاحظة والمصادقة إلا أنها تعطي المدقق إجابات عن تساؤلات قد لا يتمكن من الحصول عليها بالوسائل الأخرى. وربما تؤكد معلومات موجودة لديه.

6- المراجعة الحسابية:

يتم استخدام العمليات الحسابية للحصول على دليل للتحقق من أرصدة الحسابات الموجودة في الدفاتر وقد يقوم المدقق بعمليات التجميع والتضريب حتى يصل إلى الاقتناع بصحة هذه الحسابات والنتيجة التي وصل إليها وتتضمن إجراءات المراجعة الحسابية مراجعة العمليات المتعلقة بحساب الإهلاك في الديون المشكوك في تحصيلها، فواتير البيع، المخزون، القيام بجميع الحسابات في دفاتر الأستاذ وغيرها[1].

[1] غسان فلاح المطارنة، مرجع السابق نفسه، ص 183.

7- المراجعة الانتقادية:

تعتبر المراجعة الانتقادية طريقة مباشرة للحصول على أدلة الإثبات وهي أن يستخدم المدقق حواسه والتمعن ودقة الملاحظة عند قيامه بالتصفح السريع للدفاتر وملاحظة الحالات الشاذة والتي تلفت نظره مثلا وجود بعض أرصدة العملاء دون تحرك أو سداد لفترة طويلة، كذلك يلفت نظر المدقق الشيكات والكمبيالات المرفوضة التي ترد من عميل معين مما يمكن المدقق من إمكانية تحديد قيمة الديون المشكوك فيها، كذلك عند قيام المدقق بفحص الاستهلاك الخاص بالأصول الثابتة.

8-الربط والمقارنة بين المعلومات:

يستخدم مدقق الحسابات الربط والمقارنة بين المعلومات حتى يصل إلى دليل إثبات يؤيد رأيه حول نقطة معينة كان يقارن المدقق بين رصيد النقدية بدفتر كما هو وارد في كشف الحسابات الوارد من البنك مع رصيد حساب النقدية بدفتر الأستاذ أو علاقة الزيادة أو لنقص في عنصر الديون المشكوك في تحصيلها ومخصص الديون المشكوك في تحصيلها. كذلك أن يقوم المدقق بمقارنة المنشاة محل الفحص مع المنشاة المشابهة خلال سنوات مالية مختلفة حتى يصل المدقق إلى مؤشرات تدل على أي أمر غير عادي.

9-فحص نظام الرقابة الداخلية:

يلجأ مدقق الحسابات في بداية القيام بعملية التدقيق إلى فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المنشاة محل الفحص لتحديد مدى إمكانية تحديد قوة أو ضعف هذا النظام ودرجة الاعتماد عليه، ولا يكفي أن يكون نظام الرقابة الداخلية المكتوب قوي وفعال وإنما يجب أن يكون تطبيق النظام فعال، حيث أن فحص المدقق لنظام الرقابة يمده بدليل إثبات على احتمال وجود أخطاء وتلاعب أو لا، كذلك فان اختبارات المدقق وكميتها تعتمد على قوة وضعف نظام الرقابة الداخلية[1].

10-نظام الشهادات:

يلجأ المدقق إلى الحصة على شهادات أو إقرار من إدارة المنشاة كدليل إثبات حول عنصر معين مثل طلب المدقق شهادة من الإدارة حول الإضافات للأصول الثابتة أو التحسينات التي تمت خلال الفترة كذلك شهادة حول إعدام ديون عملاء بسبب الإفلاس، شهادة بصحة جرد المخزون وجرد النقدية وغيرها ويجب على الإدارة أن تتعامل مع هذه الشهادات بنوع من الحذر والدقة كونهما تم إعدادها من قبل إدارة المنشاة محل الفحص.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في كمية أدلة الإثبات وحجية تجميعها.

[1] غسان فلاح المطارنة، مرجع السابق نفسه، 184.

هناك عدة عوامل مؤثرة في كمية أدلة الإثبات يتطلب على المدقق ضرورة جمع هذه الأدلة ويتفاوت الدليل عن الأخر بقوة حجيته:

1- العوامل المؤثرة في كمية أدلة الإثبات[1]:

يتوقف تحديد كمية أدلة الإثبات التي يجب على المدقق القيام بتجميعها على العوامل التالية:

1-1-درجة كفاية نظام الرقابة الداخلية:

يتحكم نظام الرقابة الداخلية المطبق في المشروع، في كمية أدلة وقرائن الإثبات التي يجب على المدقق الحصول عليها لتأييد الأرقام والبيانات الواردة بالمستندات والدفاتر والقوائم المالية.

لذا فقد نصت مستويات الأداء التي وضعها المجمع الأمريكي للمحاسبين على ضرورة قيام المدقق بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروع وإجراء اختبارات كافية على النظام القائم، لتحديد ما إذا كانت وسائل الرقابة المتعارف عليها موجودة فعلا ومطبقة، وفي حالة ضعف هذا النظام فانه من واجب المدقق توسيع نطاق اختيارية والحصول على مزيد من الأدلة والقرائن التي توفر له قناعة كافية قبل إبداء رأيه في التقرير.

فكلما كان نظام الرقابة سليما ودقيقا كلما انخفضت كمية الأدلة والقرائن التي يحتاجها المدقق وكلما كان نظام ضعيفا أدى ذلك إلى ضرورة تجميع اكبر قدر ممكن من الأدلة والقرائن.

1-2-مدى شمول القرينة أو كفايتها لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المدقق من عملية الفحص التي يقوم بها:

فقد يكون دليل واحد كافيا لتحقيق كافة أهداف عملية فحص معينة، وهذا يكتفي به المدقق أما إذا لم يكن كافيا فعليه أن يسعى للحصول على قرينة أخرى لتعزيز ناحية أخرى من نواحي فحصه. فالوجد الفعلي أو الذاتي غير كاف في حد ذاته إلا لتدعيم التحقق من الوجود فقط. ولذلك على المدقق تجميع قرائن أخرى للتأكد من الملكية ونوعها والتقويم وصحته.

1-3- مدى ملائمة القرنية أو الدليل لطبيعة العنصر محل الفحص أو التدقيق:

تختلف الأدلة والقرائن باختلاف العناصر التي يقوم المدقق بفحصها. فالوجود الفعلي يصلح للتحقيق من الأصول الملموسة، أما الإقرارات الخارجية فتصلح للتأكيد من بعض الأرصدة للغير وعليهم كالعملاء والموردين وما شابه. لهذا فان على المدقق جمع تلك الأدلة التي تتناسب وظروف الحل ومع طبيعة العنصر موضوع التدقيق.

1-4-الأهمية النسبية للعنصر الذي يقوم المدقق بفحصه:

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 144 – 146.

تتوقف كمية أدلة وقرائن الإثبات الخاصة بكل عنصر أو بيان من البيانات على الأهمية النسبية له، فكلما زادت الأهمية النسبية للعنصر كلما الحاجة ماسة لتوفير الأدلة الكافية للتأكد من صحته وكلما انخفضت هذه الأهمية النسبية كلما انخفضت بالتالي كمية الأدلة التي تتعلق به.

إن كمية الأدلة والقرائن تتناسب طرديا مع الأهمية النسبية للعنصر موضوع التدقيق، فكلما زادت الأهمية النسبية لبند معين، يقوم المدقق بجمع اكبر قدر ممكن من القرائن لتدعيم رأيه حول صحة ذلك البند أو العنصر. والمقصود بأهمية العنصر النسبية قيمة ذلك العنصر بالمقارنة مع قيمة العناصر الأخرى المحتواة في القوائم، وليس اكبر أو اصغر قيمة العنصر بصورة مطلقة.

1-5-درجة الخطر التي يتعرض لها العنصر موضوع الفحص:

فكلما ازدادت احتمالات تعرض العنصر موضوع التدقيق الاختلاسات والتلاعب كلما كان على المدقق أن يجمع اكبر كمية من الأدلة والقرائن.

ومن هنا نجد أن التدقيق يكون كاملا للنقدية، وان عينات الذمم اكبر من غيرها نسبيا لان هذه العناصر بطبيعتها أكثر عرضة للتلاعب من غيرها.

1-6-كلفة الحصول على الدليل أو القرنية :

والتناسب هنا عكسي لان على المدقق أن يوازن دوما بين المنفعة المتوخاة من جهة وعامل التكلفة جهدا ومالا من جهة أخرى، فإذا فاقت التكلفة المنفعة أو الفائدة الموجودة من الحصول على الدليل أو القرنية، عليه أن يعتمد على الحصول على بدائل اقل تكلفة. وهكذا نجد أن موضوع التكلفة يؤخذ في الاعتبارات عند المقارنة بين عدد من الأدلة تتفاوت في كلفة الحصول عليها وتتفق في الأغراض التي تحققها.

2-حجية تجميع أدلة الإثبات[1]:

تتفاوت قوة حجية أدلة الإثبات من دليل إلى أخر وتعود عملية تقدير قوة حجية الدليل إلى مدقق الحسابات كونه الشخص المسؤول عن تجميع تلك الأدلة بخصوص عنصر معين لإبداء رأيه ومدى قناعته بعدالة قيمة ذلك العنصر الظاهرة في القوائم، لذلك هناك عدد من العوامل التي تؤثر على حجية الدليل منها:

أ- مصدر الدليل:

يمكن الحصول على الأدلة من مصدرين إما داخلية أو خارجية، فالأدلة الخارجية التي يحصل عليها المدقق من خارج المنشاة تعتبر أقوى في حجيتها من الدليل الداخلي الذي يحصل عليه المدقق من داخل المنشاة والتي تقوم الإدارة بإعدادها.

ب- كيفية الحصول على الدليل:

[1] غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الأدلة التي يحصل عليها المدقق بنفسه أقوى في حجيتها من الأدلة التي يحصل عليها من الغير كان يقوم بعملية الجرد بنفسه أو تحت إشرافه يعتبر ذلك دليل أقوى من القيام بعملية الجرد من قبل الإدارة.

ج- من حيث طبيعة الأدلة:

تقسم الأدلة إلى ايجابية وأدلة ذاتية فالأدلة الايجابية أقوى في حجيتها والاعتماد عليها من الأدلة الذاتية التي تعتمد على التفسير الشخصي أو الفحص والتحليل. ومن الأمثلة على الأدلة الايجابية الإقرارات التي يحصل عليها من الغير، الوجود الفعلي، الفواتير والمستندات الأخرى.

ت- وقت الحصول على الدليل:

يؤثر وقت الحصول على حجية ذلك الدليل ومدى تناسب ذلك الوقت مع وقت الفحص فكلما كان وقت الحصول على الدليل مقارب لوقت الفحص كلما كان الدليل ذو حجية اكبر.

د- ارتباط الدليل بالعنصر محل الفحص:

يؤثر ارتباط الدليل بالعنصر محل الفحص بقوة حجية، حيث أن الدليل المرتبط مباشرة بالعنصر محل الفحص يعتبر أقوى من الدليل الذي يرتبط بطريقة غير مباشرة.

حيث انه من الخطر أن يقبل المدقق دليل ليس له ارتباط بالعنصر محل الفحص، فمثلا القيام بعملية الجرد الفعلي تعتبر دليل على الوجود ولكن ليس دليل على ملكية المنشاة لذلك العنصر.

ث-درجة إقناع الدليل:

ليس من السهل أن يكون هناك دليل حاسم يؤدي إلى إقناع المدقق بدرجة تامة بدون وجود أي شك لذلك يؤدي هذا الشيء إلى عدم وجود الإقناع التام لدى المدقق بدقة القوائم المالية، لذلك يجب على المدقق أن يبحث عن الأدلة التي توفر له درجة إقناع اكبر فيما يخص العنصر محل الفحص[1].

[1] غسان فلاح المطارنة، مرجع السابق نفسه، ص 194.

المبحث الثالث: خصوصيات المدقق الداخلي.

الوظيفة التي يتناولها التدقيق الداخلي هو المجال التقييمي في المؤسسة وكذلك المجال الوقائي لأصول المشروع ثم النواحي الاستثنائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة المشروع، فان مجالها يتسع ويجعلها أداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة، ونجاح التدقيق الداخلي أو أفشله في تحقيق الأهداف يتوقف على مقدار الدعم الذي يتلقاه من الإدارة العليا، ولكي يقوم المدقق الداخلي بمهامه ومسؤولياته بكفاءة، فمن الضروري أن يتاح له المجال والصلاحيات الكافية للقيام بدوره، وان يمنح الاستقلالية اللازمة والمواد الكافية حتى يتم تحقيق المتطلبات الواجب توافرها لتمكينه من القيام بمسؤولياته، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- ✓ المطلب الأول: تعريف المدقق الداخلي وصفاته؛
- ✓ المطلب الثاني: حقوق وواجبات المدقق الداخلي وطريقة أداء عمله؛
- ✓ المطلي الثالث: الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي؛
- ✓ المطلب الرابع: أوراق وملفات العمل.

المطلب الأول: تعريف المدقق الداخلي وصفاته:

يتم من خلال هذا المطلب التعرف على الموظف الذي بقوم بالتدقيق وصافته:

1-تعريف التدقيق الداخلي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم للمدقق الداخلي والتي سنذكر منها:

التعريف الأول: هو ذلك الشخص الموظف في المؤسسة الذي يقوم بتدقيقها، إذ أن جميع المؤسسات تقوم 22ايجا داما برغبتها أو بواسطة القوانين والتعليمات، أن يكون لها قسم للرقابة الداخلية والذي يشمل فحص أنشطة المؤسسة وتقديم تقرير حولها للإدارة العليا ا والى لجنة التدقيق لأجل مساعدة هذه الإدارة للوصول إلى أغراضها ويشمل عمل المدقق الداخليي تدقيق النشاط وتدقيق الرقابة وإعطاء الاستشارات الضرورية للمستويات الإدارية المختلفة[1].

التعريف الثاني: المدقق الداخلي هو الشخص الذي يعمل ضمن قسم المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية ويقوم بعمليات المراجع الداخلية، وذلك بمراجعة كافة النشاطات داخل المؤسسة سواء المالية منها أو غير المالية لتحديد مواطن الضعف في الأداء، والعمل على معالجتها وإزالتها وتحديد مواطن القوة لتدعيمها ويتحمل المراجع الداخلي كافة المسؤوليات الملقاة على عاتقه[2].

التعريف الثالث: يعتبر المراجع الداخلي جزء من آلية التغذية العكسية لخلية المراجعة الداخلية حيث تبدأ مهمته بعد إرسالها الإدارة العامة للمؤسسة الأمر بذلك وهذا بتحديد المدة ومجال التدخل والمنهجية

---

[1] هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق الداخلي من الناحية النظرية والعملية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006، ص 91.

[2] زهرة حسن عليوي، فاطمة صالح مهدي، تكامل دور التدقيق الداخلي والخارجي لإنجاح أسلوب التقدير الذاتي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، العراق، 2011، ص 300.

الواجب إتباعها ويقوم المراجع الداخلي غالبا بفحص جميع مستويات وسائل الرقابة، كما انه يقوم بتحديد ما إذا كانت طرق التقييم مناسبة أم لا، ويجب أن يكون للمراجع الداخلي معرفة حول ما يجب مراجعته والغرض من ذلك[1].

ومما سبق يمكن أن تعرف بقولنا:" على انه ذلك الشخص الموظف ضمن قسم التدقيق الداخلي للقيام بعمليات اللازمة من فحص وتقييم وإبداء رأيه الفني المحايد مت خلال التقارير، كما يتحمل كافة المسؤوليات الموجه إليه".

2-صفات المدقق الداخلي:

يجب توافر صفات شخصية أو أخلاقية معينة في مدقق الحسابات تؤهله للقيام بواجباته المهنية على أفضل وجه ممكن واهم هذه الصفات هي:

2-1-الأمانة والنزاهة: على المدقق أن يكون أمينا ونزيها في عمله وان يعطي هذا العمل حقه الوافي وان يقوم بالعمل بوحي من ضميره ويبذل أقصى طاقاته العلمية والتنفيذي ما يكلف به من عمل وان يعرض النتائج التي يتوصل إليها بدقة وأمانة دون تحريف أو تمويه وإلا يضمن تقريره سوى البيانات التي يثق بها والحقائق التي يعتقد في سلامتها وصحتها وإلا يجامل أحدا فيما يبديه من أراء وان يكون دائما لعملائه ناصحا وأمينا.

2-2-المحافظة على أسرار المهنة: حيث أن المدقق الحسابات موضع ثقة عملائه ويطلع بحكم عمله على دقائق أسرارهم تقضي التقاليد المهنية في جميع المهن المحاسبية والتدقيق فقط بان يحافظ الرجل المهني على هذه الأسرار وإلا يقوم بإفشائها آو استخدامها ضد عملائه وان يكون دائما كتوما وموضع ثقة.

2-3-الصبر واللباقة والقدرة على التصرف: تعتبر عملية التدقيق شاقة تحتاج إلى الصبر وتأني في دراسة وتحقيق وتحليل عمليات المشروع والبحث عن الحقيقة وتستدعي اللباقة في التعامل مع العملاء وموظفي المشروع حتى يكسب ثقتهم ويحصل على تعاونهم.

والأصل إلا يبدأ المدقق عمله مفترضا الغش وسوء النية والخطأ فيمن عمله بل يجب أن يبدأ عمله بروح طيبة مفترضا صحة العمل حتى يثبت له العكس فالهدف من عملية التدقيق تصحيح الأخطاء وليس تصيدها[2].

2-4-الثقافة المعرفة: على المدقق أن يكون متمكنا من علم المحاسبة والتدقيق وان يكون على معرفة بكثير من العلوم الاجتماعية والإنسانية الوثيقة الصلة بالمحاسبة والتدقيق مثل: محاسبة تكاليف والتحليل المالي وأدواته، وكذلك ما تصدره الدولة من قوانين ضريبية أو القانون التجاري أو قانون الشركات وان يكون ملما بالصول العلمية للتنظيم والإدارة بمبادئ الاقتصاد وذلك ليتمكن من تدقيق عمليات المشروع على اختلافها وتنوعها.

المطلب الثاني: حقوق وواجبات المدقق الداخلي وطريقة أداء عمله.

[1] ثناء على القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 91.
[2] نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 67.

الدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في تحقيق الشفافية يجعله يتمتع بحقوقه، وتقابله واجبات عليه القيام بها، كما يعتمد المدقق على طريقة تسهل له أداء عمله في ظروف جيدة، وهذا ما سيتم توضيحه:

1-حقوق وواجبات المدقق الداخلي[1]: وتشمل النقاط التالية:

1-1- حقوق المدقق الداخلي: ويمكن تلخيص حقوق فيما يلي:

- حق الاطلاع في أي وقت على الدفاتر المنشاة وسجلاتها ومستنداتها وكطلك محاضر جلسات مجلس الإدارة؛
- حق طلب البيانات والإيضاحات التي يرى المدقق ضرورتها للمساعدة على القيام بعمله؛
- حق تحديد وقت جرد ممتلكات المنشاة والتزامها من اجل التأكد من عدالة تصوير البيانات المالية لواقعها؛
- حق دعوة الهيئة العامة للانعقاد وذلك في حالات الضرورية القصوى؛
- حق الحصول على صورة أو نسخة من الاستفسارات أو البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين؛
- حق حضور اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

1-2-واجبات المدقق الداخلي[2]: ويمكن تلخيص واجبات المدقق الداخلي فيما يلي:

- دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية؛
- المساعدة في تصميم وتطبيق نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف الموجودة منها؛
- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين إجراءات نظام الرقابة الداخلية؛
- القيام بدراسات أو مهام محددة تطلبها الإدارة؛
- القيام بأعباء المراجعة الشاملة لتلبية احتياجات الإدارة ويشمل على مراجعة الالتزام المالي والكفاءة والفعالية في المشروع.

1-3-طريقة أداء عمل المدقق الداخلي[3]: تختلف طريقة أداء المدقق الداخلي تبعا لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها والنظام الإداري التي تسير إدارتها، ومع ذلك فان ذلك فان هناك عناصر قد تكون مشتركة في أداء التدقيق الداخلي لعل من أهمها:

1-3-1-التحقيق: ويهدف إلى التأكد من مدى صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة الحسابية والمستندات وسلامة التوجيه المحاسبي، وسيلتزم التحقيق التفرقة بين الحقائق والآراء، حيث أن قوة أي استنتاج تتوقف على مدى اعتماده على الحقائق، وطبقا لذلك فإن التحقق يختص أساسا بالعمليات والحسابات ويعتبر عاملا مشتركا بين التدقيق الداخلي والخارجي.

---

[1] خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 161.

[2] يوسف محمود جربوع، مجالات مساهمة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في تحسين القرارات المالية لمجلس الإدارة وفقا لقواعد حوكمة الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 5، العدد 23، غزة، 2006، ص 13.

[3] صالح ميلود خلاط، بشير محمد عاشور، مصطفى ساسي فتوحة، بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية، الواقع والأفاق، المنشورات الدار الاكادمية للطباعة والتأليف والترجمة والنشر، طرابلس، الطبعة الأولى، 2007، ص 385.

1-3-2-التحليل: ويقصد به الفحص الإنتقادي للسياسات الإدارية، وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات والمستندات والسجلات والدفاتر التي تقع داخل نطاق الفحص، ويتطلب التحليل من المدقق إجراء المقارنات والربط بين المعلومات وذلك بهدف اكتشاف العمليات الشاذة ودراستها.

1-3-3-الالتزام: يهتم بمدى الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة وأداء العمليات وفق للطرق والنظم والقرارات الإدارية بهدف تحقيق الانضباط بالمؤسسة، فقط يتم التوصل إلى نتائج مرضية ومع ذلك يهم الإدارة معرفة ما إذا كانت هذه النتائج قد تحققت خلال الممارسة المصرح بها وبما يتماشى مع القوانين واللوائح المعمول بها وتبعا لذلك قد ترى الإدارة تزويد هيئة التدقيق الداخلي بأفراد ذوي خبرة في مجالات معرفة أخرى بخلاف المحاسبة والتدقيق.

1-3-4-التقييم: وهي عملية تعتمد على التقدير الشخصي عن مدى كفاية وفاعلية اقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها المؤسسة وما لديها من تسهيلات أفراد، يقصد بترشيد الأداء وتطويره ويقتضي التقييم تجميع البيانات والمعلومات وتقضي الحقائق والاستعانة بآراء المسؤولين واقتراحاتهم مع تقييم هذه الآراء والاقتراحات.

1-3-5-التقرير: عند اصدرا التقرير لمزج العناصر السابقة مع بعضها ويبرز التقرير الذي يقدمه المدقق الداخلي المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما نتوصل إليه من نتائج وتوصيات، ويفضل عرض الصورة الأولية للتقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص لتجنب أي تشويه للحقائق أو سوء التقرير عن بعض الأمور وتتبلور قيمة المدقق الداخلي في قدرته على العرض الواعي لنتائج ما قام به من فحص وتدقيق[1].

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي[2].

يواجه المدققون الداخليون بعض الصعوبات أثناء تأديتهم لعمليتهم لعملهم ويمكن إجمال هذه الصعوبات على النحو التالي:

- عدم فهم بعض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير وتحسين أساليب العمل وان دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات وبيان مقدار الانحرافات، بل يمتد إلى إيجاد الحلول وتقديم التوصيات والاقتراحات بما يعود بالفائدة على المنشاة وعلى العاملين فيها؛
- محاولة بعض الموظفين تبرير الأخطاء والانحرافات السلبية بصورة خاطئة مما يؤدي إلى تضليل المدقق الداخلي حول تفسير الانحرافات؛
- ضغط العمل في الفروع يؤدي في بعض الأحيان إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة مما يصعب من معالجتها؛

[1] صالح ميلود خلاط، بشير محمد عاشور، مصطفى ساسي فتوحة، نفس المرجع السابق، ص 386.
[2] الخطيب خالد راغب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، مرجع السابق نفسه، ص ص 151-152.

- عدم اطلاع بعض الموظفين على التعليمات الداخلية بالقسم الذي يعمل به، مما يؤدي إلى وجود بعض الأخطاء التي تؤثر على أداء العمل؛
- اختيار صيغة المخاطبة والعبارات المتعلقة بالملاحظات، كون المدقق الداخلي يتعامل مع فئات ومستويات إدارية مختلفة؛
- استمرار ارتكاب الأخطاء التي وردت في التقارير السابقة على الرغم من التأكيد بالرد على تلافي تلك الأخطاء مستقبلا؛
- إجابة بعض الموظفين على ملاحظات التدقيق الداخلي الواردة في التقارير بصورة مبهمة وأحيانا لا تمت إلى الملاحظة بصلة؛
- ومن المشاكل التي تواجه المدقق الداخلي قضية الاستقلالية، في ظل غموض مؤشرات، حيث يقف المدقق عاجزا عن التصرف باستقلالية، ويعد غياب الاستقلالية للمدقق الداخلي دالة على ضعف وعجزه عن ممارسة الحريات في اختيار الأنشطة التي يرى أنها جديرة بالفحص لاسيما إذا تدخلت أية جهة أخرى داخل المنشاة في اختيار تلك الأنشطة؛
- وقد تنعكس هذه الصعوبات على جودة عمل المدقق الداخلي، فعدم فهم الموظفين لدور المدقق الداخلي وعدم اطلاعهم على التعليمات الداخلية واختيار صيغة خطاب غير ملائم يؤدي إلى عدم تعاون الموظفين مع المدقق الداخلي وبالتالي انعكاس ذلك على نتائج أعماله، إما تحديد بعض أعضاء الإدارة العليا لعمل المدقق الداخلي يؤدي إلى غياب استقلالية المدقق وهي شروط قبول تقاريره وتقييمه، واكتشاف الأخطاء في وقت متأخر بسبب ضغط العمل، أو الاستمرار في الأخطاء التي وردت في تقارير التدقيق السابقة هذا يدل على جدوى عملية التدقيق الداخلي لعدم وجود متابعة مستمرة لتلك التقارير.

المطلب الرابع: أوراق وملفات العمل.

إن لأوراق العمل علاقة كبيرة بالعمل الميداني الذي يقوم به المراجع، حيث أن هذا الأخير يخصص جزءا كبيرا من وقته لإعداد ومراجعة هذه الأوراق.

1-تعريف أوراق العمل: تعرف أوراق العمل بأنها: " تشمل على الأدلة والقرائن التي يتم تجميعها بواسطة المراجع لإظهار ما قام به من عمل، والطرق والإجراءات التي اتبعها والنتائج التي توصل إليها وبواسطتها يكون لدى المراجع الأسس التي يستند إليها في إعداد التقرير والقرائن لدى الفحص الذي قام به، والدليل على إتباع العناية المهنية أثناء عمليات الفحص"[1].

من هذا التعريف، يتضح لنا أن أوراق العمل تمثل دليل ملموس على العمل الذي قام به المراجع وتتضمن الأسس للوصول إلى النتائج وإجراءات المراجعة المستخدمة من طرف المراجع، كما تشمل الأدلة والقرائن التي يستند إليها في إعداد تقريره النهائي وإبداء راية الفني المحايد.

1-1-ملفات العمل: حسب الاتحاد الدولي للمحاسبين، فانه يمكن تنظيم أوراق العمل في ملفين: ملف دائم وملف جاري حيث تساعد المراجع على تخطيط وتنفيذ عملية المراجعة، كما تمثل دليلا على الأعمال المنجزة والتي تستند عليها رأي المراجع.

[1] محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 259.

1-1-2-الملف الدائم: يوضح هذا الملف من طرف المراجع عند قبوله مهمة مراجعة شركة معينة لأول مرة، ويتضمن الملف الدائم بيانات تاريخية عن المنشأة، وينشأ هذا الملف للمؤسسة عند أول مهمة مراجعة لها، وفي السنوات القادمة يتم إضافة أو حذف أو تعديل بعض عناصره، ويشمل على العموم مايلي[1]:

أ-معلومات عامة: وتتمثل في الأتي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- قائمة بأسماء المسؤولين في المؤسسة مع صلاحياتهم وتوقيعاتهم؛
- الجانب التاريخي للمؤسسة؛
- الأنظمة الخاصة بالمؤسسة مثل عقد تأسيس الشركة واللوائح الداخلية والنظام الداخلي؛
- قائمة الوحدات، الوكالات والفروع بالمؤسسة؛
- قائمة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛
- نسخ من محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، والتي تستخدم كدليل إثبات دائم على أن عمليات الشركة قد تمت الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة؛
- نسخ من التقارير المتعلقة بجميع عمليات الرقابة التي تمت بالمؤسسة؛
- الترتيبات أو الشروط المالية الدائمة للشركة كشروط القروض وترتيبات إصدار السهم؛
- العقود مع مسؤولي الشركة، بالإضافة إلى الاتفاقات والعقود الأخرى.

ب-معلومات ذات طابع محاسبي: وتشمل الأتي:

- النظام المحاسبي المعتمد؛
- دليل الإجراءات؛
- خرائط تدفق المستندات داخل المؤسسة؛
- الاستبيان المستخدم لتقييم الرقابة الداخلية؛
- اللوائح المتعلقة بعمل النظام المحاسبي.

2-1-الملف الإجباري: يسعى كذلك بالملف السنوي، حيث يقوم المراجع بوضع ملف خاص بكل دورة مالية طيلة وكالته التي قد تمتد إلى عدة سنوات، ويشمل هذا الملف ما يلي:

- أهداف عملية الرقابة؛
- البرنامج الخاص بكل عضو من فريق المهمة؛
- القوائم المالية السنوية؛
- مستندات التحليل مثل أرصدة الحسابات لسنة الحالية، إضافة إلى تعديلات وتسويات المراجعة لهذه الحسابات؛
- الرأي الفني حوا القوائم المالية السنوية بالدورة محل المراجعة؛
- نسخ من التقارير المرسلة للمخول لهم قانونا.

[1] محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، نفس المرجع السابق، ص 260.

ويساعد الملف الجاري على الاحتفاظ بأدلة الإثبات مكتوبة في مستندات يمكن الرجوع إليها عند الضرورة، كما تتضمن أوراق العمل بصفة عامة معلومات عن العميل وعنوان الورقة والتاريخ والفترة الزمنية التي تتعلق بها المعلومات التي تمت مراجعتها، وكذلك أسماء وتوقيعات معدي أوراق المراجعة.

ويتضح مما سبق، انه يتطلب من المراجع إعداد مجموعة من أوراق العمل التي تعتبر ضرورية لتنفيذ عملية المراجعة وإعداد تقريره النهائي المتضمن رأيه الفني المحايد، وما يزيد من أهمية أوراق المراجعة انه يمكننا اعتبارها أدلة مكتوبة وملموسة يحتفظ بها المراجع ويرجع إليها عند الضرورة.

خلاصة الفصل:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من الوظائف المهمة في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعمل على حماية أصولها وأموالها، وكذا المساهمة بشكل كبير في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وإضافة قيمة للمؤسسة. بالإضافة إلى أن التدقيق الداخلي يقوم بتصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف الإدارة من خلال قيام المدقق الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية بالاستعانة بمجموعة من الوسائل وفق عدة مراحل وصولا إلى التقييم النهائي لها بإعطاء نصائح للمؤسسة وتعاليق حول العمليات المالية.

يمكن استنتاج أن التدقيق الداخلي هو امتداد لتطوير الرقابة الداخلية من خلال التكليف الذي يقوم به التدقيق الداخلي وهو التأكد من وجود نظام الرقابة الداخلية جيد وفعال للوصول إلى أهداف المؤسسة عن طريق تحديد المخاطر وتقييمها والتقليل منها.

الفصل الثاني:
التدقيق الداخلي كأداة للتقليل من مخاطر المؤسسة

مقدمة الفصل:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطها المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد كما زادت التقلبات والمفاجأة مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجددها، إضافة إلى ذلك فتن عدم استقرار المحيط واحترام المنافسة في محيط يتسم بحالة عدم التأكد جعل من الصعب إجراءات تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها. وهنا يبرز الدور المهم للتدقيق الداخلي في تزويد المؤسسة بالمعلومات والتقارير، التي تأكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها بطريقة ملائمة، حيث أصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا وتوجيهيا في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة.

رغبة منا في الإلمام بنقاط هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث:

- ✓ **المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر؛**
- ✓ **المبحث الثاني : خطوات وإجراءات إدارة المخاطر؛**
- ✓ **المبحث الثالث : التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر؛**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، وتشكل توجها جديدا للمؤسسات الاقتصادية إذ شهدت تسارعا وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، ومن العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات وازدهارها واستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها، لابد من معرفة هذه المخاطر وتقويمها وتقليل منها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث من خلال :

- ✓ المطلب الأول: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها؛
- ✓ المطلب الثاني: هيكل وموقع قسم إدارة المخاطر؛
- ✓ المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر ومصادر مخاطر الأعمال.

المطلب الأول: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها؛

1-نشأة إدارة المخاطر[1]:

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتامين في القطاع المالي وكان من الاعتماد على إدارة التامين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في التحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. حيث كان ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيبيستر ريفو عام 1956 حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخص ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر المنظمة البحتة. ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسارة والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التامين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التامين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التامين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع أن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول درامي وثوري في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغيير في الاتجاهات نحو التامين. بالنسبة لمدير التامين كان التامين هو دائما المدخل المعياري مع المخاطر ورغم أن إدارة التامين شملت تقنيات بخلاف التامين (مثل عدم التامين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التامين وكان مدير التامين ينظر للتامين على انه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على انه الاستثناء لهذه القاعدة.

وقد حدث الانتقال من إدارة التامين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

[1] عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص ص 25-26.

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التامين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتامين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحول ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتامين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التامين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التامين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل المخاطر". لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه.

2-مفهوم إدارة المخاطر[1]:

قبل الدخول في مفهوم إدارة المخاطر سنوضح أولا مفهوم المخاطر، فهي تعرف بأنها حدث أو تأثير يهدد النجاح في انجاز أعمال المؤسسة من حيث الوقت أو الجودة. كذلك هي الانحراف السلبي غير المرغوب به في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال مدة محددة، أو الانحراف الايجابي الذي لا يمثل خطرا.

وتعرف المخاطر بأنها: أحداث محتملة وغير متوقعة ترتبط بلا تأكد، ولا يمكن التنبؤ الدقيق بنتائجها وتتطلب اتخاذ القرار من خلال المعلومات القليلة المتوفرة لتقدير احتمالات حصولها.

أما إدارة المخاطر فقد تعددت المقولات التي وردت في مفهومها، وهذا ما يجعلنا نتعرض لمجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر.

التعريف الأول: حسب معهد المدققين الداخليين الأمريكي لإدارة المخاطر، عرف على أنها: "عملية تحديد، تقييم إدارة مراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد المنشاة بتأكيد معقول فيما يتعلق بانجاز وتحقيق أهداف المنشاة المخطط له"[2].

التعريف الثاني: وعرفت لجنة (coso) إدارة المخاطر على أنها: "تحديد وتحويل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع"[3].

التعريف الثالث: إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شانها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"[4].

---

[1] سعد علي حمود العنزي، عداك عبود عمير، تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصاريف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد83، العراق، 2015، ص 04.

[2] بوطرة فضيلة، بة الشريف، مرجع سبق ذكره؛ ص 08.

[3] بوطرة فضيلة، بة الشريف، مرجع سبق ذكره؛ ص 08

[4] طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 51.

مما سبق، يمكننا أن نعرف بقولنا: هي عبارة عن عملية يقوم من خلالها القائمين بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأعمال أنشطتها المختلفة، ومن ثم قياسها وتقييم أثارها المالية، والاستجابة لها من خلال التقليل من أثارها.

المطلب الثاني: هيكل وموقع قسم إدارة المخاطر وتنظيمها:

إن واجبات مدير المخاطر وقسم إدارة المخاطر قد تنجز من قبل شخص كفؤ واحد في عدة منظمات وسننظر الآن إلى قسم إدارة المخاطر ضمن هيكل المؤسسة بصورة عامة. فهذا القسم كغيره من الأقسام الأخرى له هيكل خاص به ومركزه ضمن هيكل المؤسسة، وسنبحث الآن الهيكل الذي قد يتخذه قسم إدارة المخاطر ومركزه ضمن التنظيم.

1-هيكل إدارة المخاطر: لا يوجد نموذج معين لهيكل قسم إدارة المخاطر حيث كهيكل معين يعتمد بصورة كلية على التنظيم ذاته. فأقسام إدارة المخاطر تختلف فيما بينها من حيث الحجم فقد تتكون من شخص واحد ولغاية (60) شخصا في المؤسسة أخرى أو أكثر. ولهذا فليس المعتاد القول أن نموذج هيكل واحد فقط يمكن تكوينه.

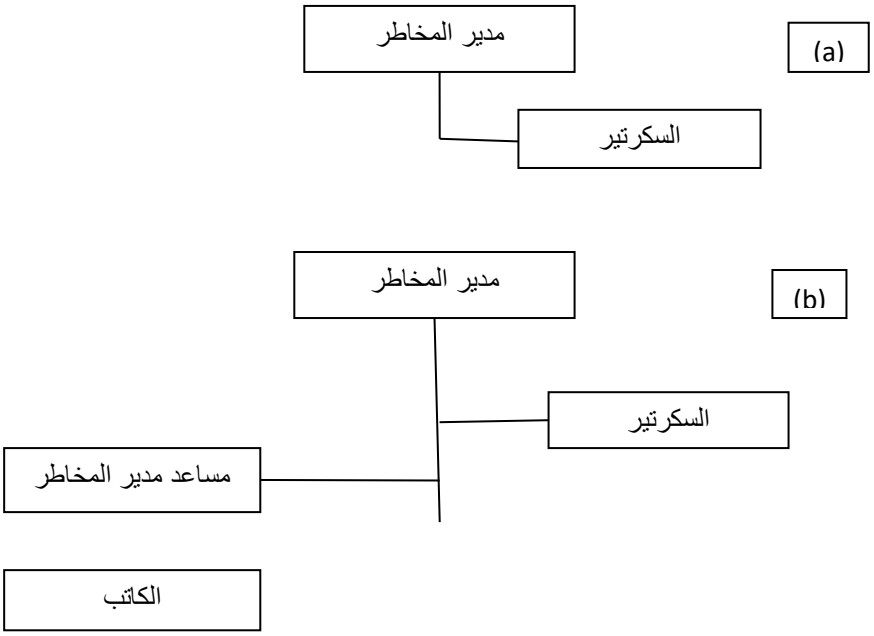
ولكن من المفيد إلقاء الضوء على عدد من الهياكل ربما تستخدم واعتماد الأقسام وهناك اثنان من الهياكل المحتملة وتظهر في الشكل (1-2). فالهيكل في الجزء (a) يمثل القسم وشخص واحد مسؤول عنه. وهذا الشخص يقوم بالتوفيق بين وظيفة إدارة الخطر والسكرتارية للمساعدة.

أما في الجزء (b) فيظهر هناك شخصان وبعض المساعدين الإداريين. وفي هيكل كهذا ليس من الضروري أن نفكر بمؤسسة صغيرة. فهناك بعض المؤسسات الكبيرة التي تفضل تنظيم خدماتها المركزية مثل: إدارة الخطر وبهذا الأسلوب[1].

فلديها قسم صغير وهو حل لكثير من الأعمال، حيث يتم القيام بهذه الأعمال من قبل مجموعة من الأشخاص في داخل المنشاة، فمثلا عمل التامين قد يتم من قبل احد السماسرة، أما عمل السلامة فعن طريق الاستشارة، والسيطرة على الخسائر فقد تتم عن طريق شراء خدمة، ولهذا الأسلوب فوائده وأضراره ولكن فلسفة كهذه ينتج عتها أن وظيفة إدارة الخطر من داخل المؤسسة التي تحتاجها المنشاة ستكون صغيرة جدا.

الشكل (1-1): الهياكل المحتملة لقسم إدارة المخاطر

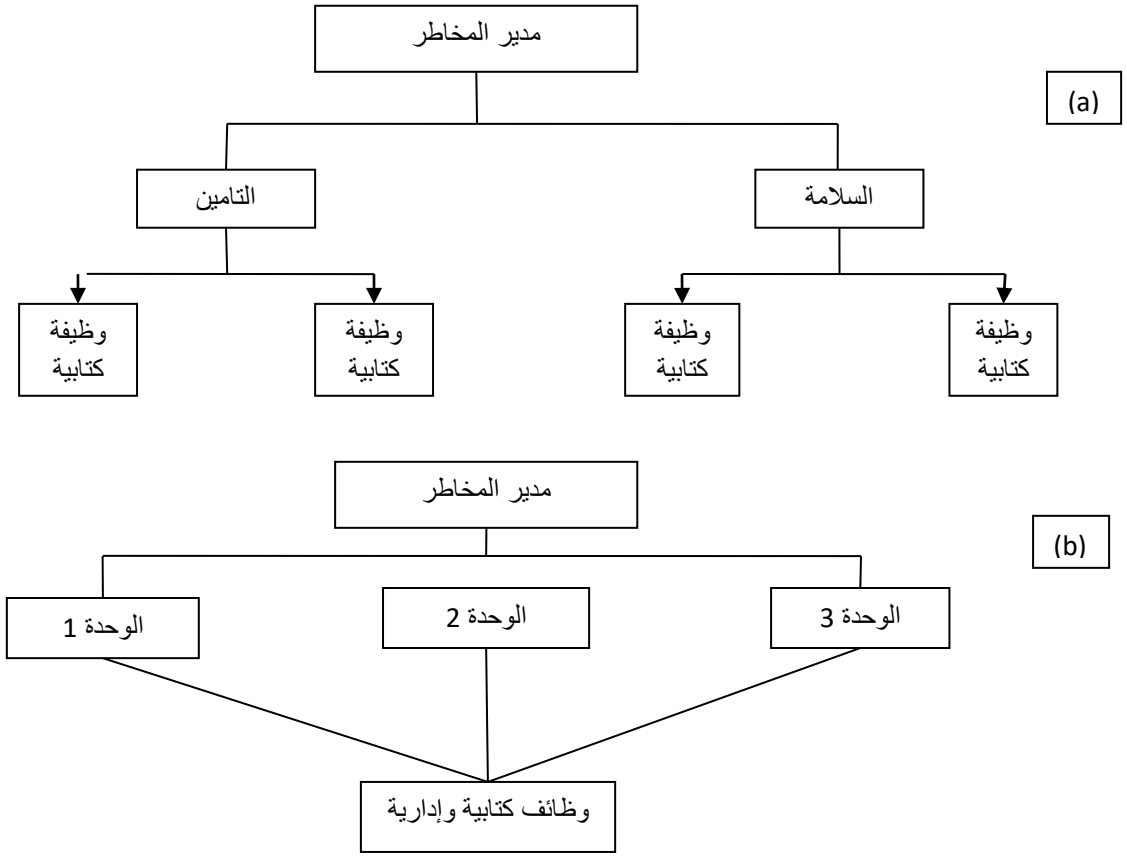
[1] خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 30-33



المصدر:خالد وهيب الراوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أما الهيكل في الشكل (2-2) فيختلف بعض الشيء. حيث يظهر الفصل بين وظيفة التأمين عن وظيفة السلامة، وهذا مجرد مثال. ويمكننا كذلك على قدم المساواة الفصل بين وظيفة السيطرة على الخسارة عن وظيفة السلامة تداو وظيفة الآمن لتصبح وظيفة مستقلة بذاتها.

الشكل رقم (2-1): الفصل بين وظيفة التامين عن وظيفة السلامة.



المصدر: خالد وهيب الراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

والنقطة الرئيسية التي يراد توضيحها هو إمكانية تحديد تصورات محددة رئيسية عن إدارة المخاطر تكون بمثابة وحدات ضمن القسم بصورة عامة. وفائدة القيام بذلك هو احتمال إمكانية بيان مستوى المسؤولية إذا كانت الوحدات واضحة خلال الهيكل كاملا. يتمكن مدير المخاطر من وضع أهداف لكل وحدة ومراقبة التقدم في حالة وبصورة أفضل ولو قليلا مقارنة بأخذ كافة الوظائف لمجموعة مرة واحدة أما الضرر الرئيسي فهو الحاجة لأوراق عمل أكثر وتتطلب إدارة فاعلة.

وفي توضحينا فقد تم الفصل بين التامين والسلامة، ويبدو انه فصل عادل وواضح ويعنيان أفراد مختلفين في المنشاة قادرين على القيام بواجباتها الخاصة. وكل وحدة لها كادرها الكتابي المساعد والمسؤول عن رفع التقارير من خلال مدير المخاطر.

في الشكل (b) يظهر هيكل تم تجزئته إلى عدد من الوحدات هذه الوحدات قد تكون أي قسم مناسب داخل المؤسسة، وقد تكون تلك المؤسسة مجزاة إلى وحدات جغرافية لأسباب إدارية، وإذا كانت الحالة كهذه فيكون منطقيا أن يتبنى قسم إدارة المخاطر نفس النوع من التجزئة، ونتذكر أن هناك تدفقا من المعلومات إلى قسم إدارة المخاطر من مختلف وحدات التشغيل العاملة للمؤسسة عليه فإن إدارة الخطر يجب أن تكون قادرة على تدفق هذه المعلومات بسهولة وكلما أمكن ذلك. وعلى الأقل

فعلى مدير الخطر أن يتفادى خلق عوائق إدارية أو موانع يضطر مدير التشغيل مثلا تخطيها لتبليغ رسالته. وإذا تجزأت المؤسسة استنادا إلى المناطق في البلد الواحد أو حسب بلدان العالم أو حسب المنتجات فمن الأفضل والمناسب أن يجزأ مدير المخاطر قسمه بنفس الطريقة. وتظهر الحاجة إلى وقت للتأكد من أي هيكل هو الأفضل ولكن يجب أن يحقق المنافع أخرى الأمد ولكن هذه الحالة ليست دائما كذلك.

فهناك مؤسسات حيث إدراك القرار بعدم الاحتفاظ بقسم مستقل، فاحد السبل التي تتبعها هذه المؤسسات هو تشكيل مؤسسة سمسار. وهذا السمسار والملوك تماما من قبل الأصل أو المؤسسة الأم يقوم بالتامين للمؤسسة الأم ومن الدخول التي يحققها عند القيام بذلك، فيكون باستطاعته عندئذ القيام بعدد من واجبات إدارة المخاطر، واحد فوائد هذا النوع من العمليات في المرتبة الأولى هو أن تصبح وظيفة التامين وإدارة الخطر مركز ربحي ضمن حقوقها المملوكة. وهذا يعطي الوظيفة جزءا من الاستقلال المالي وهو أمر ثمين[1].

2-موقع إدارة المخاطر[2]: أفضل قائمة لإدارة المخاطر وفلسفة ملائمة لن تكون فعالة حالة عدم تطبيقها، فإذا قام قسم إدارة المخاطر وكان ضمن المستويات العليا في المنظمة من قبل مدير القسم بإعداد تقريره بمستوى عال فان الوظيفة كاملة ستعتبر قوة حقيقية وهذا يساعد في تطبيق السياسة، ويتطلب ذلك السلطة التي تساعد مدير المخاطر من وقت لأخر، وفي إحدى الدراسات التي أعدت في بريطانيا في عام 1989 قامت بها (AIRMIC) بخصوص الجهة التي يرفعون إليها تقاربهم تبين أن بعضهم يتخطى حدوده ولكن إجابتهم كالتالي:

- ✓ 52% يرفعون تقاريرهم إلى مستويات مجلس الإدارة؛
- ✓ 29 % يرفعون تقاريرهم من خلال السكرتارية؛
- ✓ 51% يرفعون تقاريرهم من خلال المدير المالي / المدير المباشر؛
- ✓ 11% يرفعون تقاريرهم إلى المشرفين.

وهذه الإجابات تميل لتؤيد حالة قيام معظم الأقسام بالتبليغ عند المستويات العليا في المنظمة وفي نسبة كبيرة منها فان التقارير تقدم عنها عن طريق المنفذ المالي بدلا من المشرفين على الإنتاج. وكل من يعمل في المنظمات يقدر أهمية ودور الوظيفة المالية والأشخاص الذين يديرونها. في النهاية فإن إدارة المخاطر تمثل أداة وحدة فقط لمساعدة المنظمة في تحقيق هدفها الربحي وبالتالي فان المنفعة والتكاليف في شكل مالي مهمة.

نستنتج من أعلاه أن مدير المخاطر كسائر الأقسام الأخرى وهو عرضة لكافة المعايير حيث يقيم على أساسها المدراء. لن نظام إدارة المخاطر له مظاهر تقنية، بمعنى أخر مثل بقية نظم الإدارة الأخرى له تقنيته وأساليبه المختلفة ولكن الأمر المهم أن يقوم مدير المخاطر بالإدارة.

[1] خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 34-35.
[2] خالد وهيب الراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

3-تنظيم إدارة المخاطر[1]:

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:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة؛
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة؛
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

3-2-دور مجلس الإدارة[2]: 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 تتلائم 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؛
- الثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

3-3- دور وحدات العمل[3]:

- 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؛

[1] خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص ص 741-744.
[2] خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص 745.
[3] خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، مرجع سبق ذكره، ص ص 745-746.

- 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 المخطر: 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 وإستراتيجية 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.

3-5- دور المدقق الداخلي: قد يختلف المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى، وعمليا 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 ادوار المشاركين في إستراتيجية / تنسيق إدارة المخاطر.

وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا 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: أهداف إدارة المخاطر ومصادر مخاطر الأعمال.

1-أهداف إدارة المخاطر ومصادر مخاطر الأعمال:

1-1-أهداف إدارة المخاطر[1]: لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضا الحديث عن هدف واحد المؤسسة، ويكون لمعظم المؤسسات بالطبع أهداف متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة أيضا كذلك إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك ولها أهداف متعددة، وعندما يكون للمنظمة أهداف متعددة أحيانا تتناقض وتتعارض الأهداف فيما بينها وفي ظل هذه الظروف يجب اتخاذ القرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية.

1-البقاء والاستمرارية[2]: لقد أوصى مجمع المحاسبين القانونيين في ايرلندا بضرورية الإفصاح عن المخاطر الداخلية التي من شانها تهدد قدرة المؤسسة على الاستمرار، فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان الاستمرارية وجودة المؤسسة، وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المؤسسة، أن الهدف الرئيسي لتسيير المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المؤسسة الأخرى بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنع الخسائر التي قد تنشا بسبب المخاطر البحتة.

2-زيادة الأرباح: تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى اقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فان خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون اقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

3-تقليل القلق: إن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى، في حالات يمكن أن يكون للقلق الذي ينشا من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة، فللقلق يستنزف طاقة هائلة وهذه الطاقة التي تهدر يكون من الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى، فالأمان الذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجه طاقتهم نحو النمو والربحية.

4-تعظيم القيمة: إن تعظيم القيمة هي التي تعكس القيمة السوقية للأسهم العادية للمؤسسة، ووفقا لهذا ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقا لمعيار ما إذا كانت تساهم في تعظيم القيمة أولا. فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة وهو معيار لتقييم قرارات المؤسسة إلا أنها يعاب عليه في الوقت

[1] عمراوي سعيدة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، دارسة ميدانية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 48-50.

[2] عمراوي سعيدة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، دارسة ميدانية، نفس المرجع السابق، ص ص 48-50.

نفسه أن هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصلة أساسا بالمؤسسات ذات الملكية العامة ذات الاسهم ذات التداول العام.

5-مصدر للمعلومات: توفر إدارة المخاطر معلومات عن معظم المخاطر الهامة لمجلس الإدارة، بالإضافة إلى أي مدى تدار المخاطر بشكل جيد، بما في ذلك مقاييس الأداء المعدلة وفقا للمخاطر، لذا فان مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على تصميم وتشغيل الإدارة مخاطر المؤسسة، وكل الأفراد العاملين في المؤسسة لديهم بعض المسؤولية عن التنفيذ الناجح لإدارة مخاطر المؤسسة.

6-المسؤولية الاجتماعية: بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية التي تواجه المؤسسة بسبب علاقاتها بموظفيهم وبالمؤسسات الأخرى وبالمجتمعات عموما.

الجدول رقم(3-1): أهداف إدارة المخاطر.

أهداف ما بعد الخسارة	أهداف ما قبل الخسارة
البقاء مواصلة النشاط استقراري الأرباح (أو المكاسب) استمرارية النمو المسؤولية الاجتماعية	الاقتصاد (التوفير) تقليل التوتر أداء الالتزامات المفروضة خارجيا المسؤولية الاجتماعية

المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

2-مصادر مخاطر الأعمال[1]:

تعددت الأطراف التي يمكن أن تكون مصدرا للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وفيما يلي عرض لهذه الأطر.

2-1-البيئة الخارجية للمؤسسة[2]: وتشمل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والثروات الاجتماعية، إضافة إلى التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، أن مجمل هذه التغيرات تتطلب المتابعة والمراقبة من قبل المدقق (الداخلي والخارجي) بهدف دراسة تأثيرها على النتائج النهائية لعمليات المؤسسة، فيما إذا كانت ستمتنع من تحقيق أهدافها مثل:

- التغييرات التي تحدث في رغبات وأذواق الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة؛
- وجود ساع جديدة بديلة للسلعة التي تنتجها وتسوقها المؤسسة؛
- التغييرات التي تحدثها التطورات التقنية المتلاحمة؛
- شدة المنافسة؛

[1] شقيري نوري موسى، والآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص 27—28.
[2] شقيري نوري موسى، والآخرون، إدارة المخاطر، نفس المرجع السابق، ص 29.

- التغييرات التي تحدث في سوق العمل، وأسواق الموارد الخام ورأس المال، والتكاليف؛
- التغييرات التي تحدث في المناخ السياسي والثقافي؛
- التغييرات التي تحدث في التشريعات التي تنظم العمل في قطاع الأعمال؛
- التغييرات التقنية والاتصالية (التكنولوجية).

2-2-العمليات التشغيلية: وتشمل الضعف الذي قد يصيب عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها داخل المؤسسة مثل:

- ضعف وعدم فاعلية النشاطات داخل المؤسسة؛
- فقدان أو تراجع موجودات المؤسسة الناجمة عن الاختلاس والسرقة، وتأكلها وتقدما وهذه المخاطر لا تشمل الموجودات الملموسة فحسب بل تشمل أيضا غير الملموسة، مثل السمعة والبراءة الاختراع والكفاءات والمهارات التي تخسرها المؤسسة، وعند ترك احد العاملين الأكفاء العمل فيها أو غيابه، إضافة إلى أنها تشمل انخفاض معنويات العاملين لديها؛
- فقدان أو تراجع قاعدة السوق المتمثلة في الزبائن، ودرجة رضاهم وولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة وجودة المنتج الخدمة؛
- عدم ملائمة الحوافز التي تدفع للعاملين والشركاء والتجاريين؛
- فقدان السمعة الناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية وممارسات غير مقبولة من قبل العاملين أو الإدارة، أو الشركاء التجاريين.

إن مجمل المتغيرات السابقة الذكر شانها أن تؤثر على أعمال المؤسسة، وبالتالي بات مطلوب من المدقق الداخلي الالتفات إليها، ومراقبتها والعمل على تقديم تصورات تتعلق بدرجة تأثيرها على النتائج النهائية للمؤسسة، التي ستنعكس بالضرورة على العمليات المحاسبية.

2-3-المعلومات[1]: وتشمل العديد من الجوانب ذات العلاقة بإدارة وامن واختراق المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ومنها:

- اختراق قواعد البيانات والمعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة، أو الدخول أو الاطلاع عليها من قبل أشخاص غير مصرح لهم ذلك؛
- عدم ملائمة السجلات المستخدمة في العمليات المحاسبية والإدارية؛
- عدم مصداقية وثبات وتكامل المعلومات ذات العلاقة بعمليات المؤسسة الداخلية؛
- مصداقية التقارير المالية، والتي تشمل عدم اكتمال ومصداقية المعلومات المالية المستخدمة في عمليات اتخاذ القرارات؛
- القراءة الخاطئة للقوانين والأنظمة الناظمة للمعلومات المالية، والرقابة الداخلية والسلامة العامة وتنظم العلاقة مع العاملين والبيئة، وشروط العقود والاتفاقيات، سواء كانت هذه القراءة قصدية بهدف الالتفاف عليها أو غير قصدية والناجمة عن عدم المعرفة والجهل؛

[1] شقيري نوري موسى، والآخرون، إدارة المخاطر، نفس المرجع السابق، ص 30.

- عدم كيفية وملائمة المعلومات المتعلقة بفشل إخفاقات الإدارة والعاملين والشركاء التجاريين والمخالفة للقوانين والأنظمة المطبقة.

إن هذه العوامل تؤثر أيضا بشكل ملموس على تحقيق أهدافها، وبالتالي تشكل احد مصدر المخاطر التي يمكن أن تؤكد على سير عمل المؤسسة، ومن شان مراقبتها ووضع الخطط لتجاوزها إذ تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: خطوات وإجراءات إدارة المخاطر[1]:

من خلال هذا المبحث سيتم عرض لأهم الخطوات عملية إدارة المخاطر في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنتطرق إلى إجراءات تقويم المخاطر.

المطلب الأول: خطوات عملية إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية ومنهجية من خلال الخطوات التالية:

1-إنشاء نطاق إدارة المخاطر: ويتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة التحليل (تحليل المخاطر).

2-فحص المخاطر: وتتضمن هذه المرحلة النقاط التالية:

- **التعريف على المخاطر؛**

على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر ومناطقة والآثار المرتبطة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى أحداث خسائر.

ومن الأدوات المستخدمة لذلك خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة المؤسسة المقابلات الشخصية...

- **تحليل المخاطر:**

بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجة، هامة وغير هامة.

- **تقييم المخاطر:**

عندما يتم الانتهاء من تحليل المخاطر، فانه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئة، واهتمامات أصحاب المصالح....

[1] عرابة الحاج، تمجغدين نور الدين، المراجعة الداخلية كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الأفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26 نوفمبر 2008، ص 08.

3-معالجة المخاطر: بعد التعرف على المخاطر وتقييمها يتم وضع معايير مناسبة لضبط هذه المخاطر، وتتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشان المخاطر، من بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الخفض، الاحتفاظ والتحويل وعند تقرير التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع الخطر معين تدرس حجم الخسارة المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها.

4- المتابعة والمراجعة[1]: وتضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات أولهما: التدقيق الذي يقوم به طرق خارجي على عمليات إدارة المخاطر وهو أما أن يكون مدقق داخلي مستقل أو من خلال مدقق خارجي، والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها.

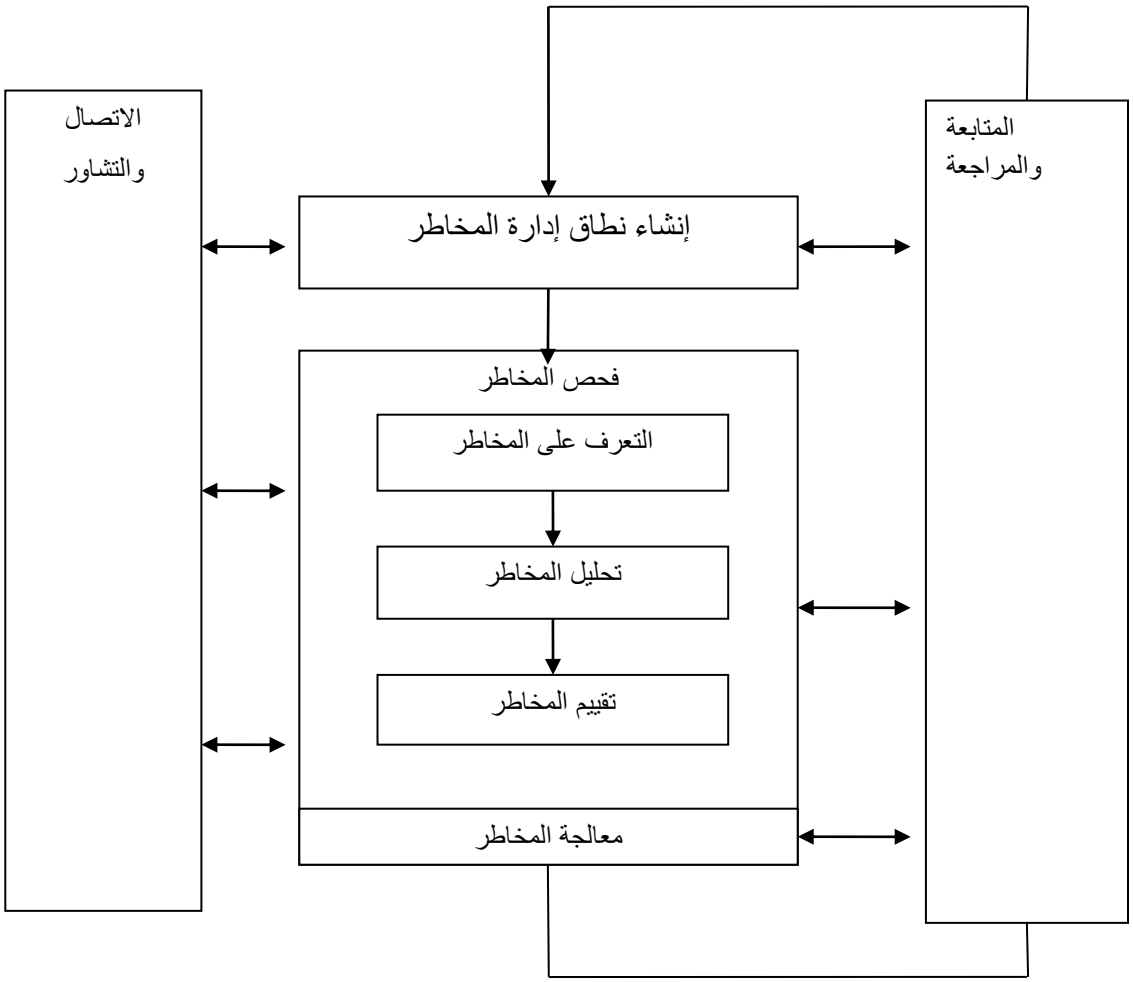
ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين هما:

- إن عملية إدارة المخاطر مستمرة ومتغيرة، فالعمليات التي يقوم بها قد تتغير من وقت لأخر وفقا للتغير في المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، كما تتغير التقنيات التي يتم إتباعها أيضا والانتباه المتواصل مطلوب؛
- هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا وجب متابعة ومراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء. فعلى إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة للتأكد من التعرف المخاطر وفحصها وان إجراءات التحكم في المخاطر ملائمة، كما يجب إجراء مراجعة دورية للسياسات ومستويات التوافق مع القوانين ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطور.

5-الاتصال والتشاور: يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية، في جميع مراحل إدارة المخاطر وذلك لوضع خطة تتضمن الإبلاغ عن العمليات والإجراءات المتعلقة بها من اجل إبلاغ أصحاب المصلحة بالأس التي تم اعتمادها في هذا المجال، بالإضافة إلى قيام المدقق الداخلي والخارجي بإعداد تقرير مبنيا على النزاهة والوضوح وان يكون مدعما بالأدلة اللازمة، ليتم إرساله إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا وكل من له مصلحة في ذلك.

الشكل رقم(4-1): خطوات عملية إدارة المخاطر.

[1] عرابة الحاج، تمجغدين نور الدين، المراجعة الداخلية كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص 08-09.



المصدر: سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائده في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، 2015، ص 575.

المطلب الثاني: إجراءات تقويم المخطر[1].

تخطر تقويمات المخاطر اتخاذ القرار بالإجراءات الفعالة لإدارة المخاطر أي تجنب المخاطر وإزالتها، وتقليها، وتحسينها، ومراقبتها بصفة عامة، ويمكن تقويمها المخاطر على مستويات تنظيمية مختلفة، تتراوح من الإستراتيجية العريضة على مستوى المنشاة (عمل نمط المخاطر) إلى أنشطة التشغيل التفصيلية، ويمكن أن توجد حاجة إلى تقويم مخاطر ابتدائي تقريبي بغرض تحديد أولويات المخاطر حتى يمكن أن يستمر التطوير والتخطيط الاستراتيجي على أساس رشيد. ويمكن أن تتبع تقويمات مخاطر تفصيلية أكثر كجزء من عملية اتخاذ قرار الوسع تشمل اختيار الاستجابات العلمية وتنفيذية.

ويمكن أن يسعى تقويم المخاطر إلى الإجابة على أسئلة من ضمن الأسئلة التالية:

[1] الآن وارنج، ايان جليندون، تعريب: سرور علي إبراهيم، إدارة المخاطر، الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرون، دار المريخ، المملكة السعودية، 2007، ص ص 70-71.

- ما طبيعة المجازفات، وقسوة وترجيح التوابع غير المرغوب فيها ؟
- هل جهود مراقبتنا لمخاطر الحالية فعالة؟
- ما درجة المخاطر أي، كم يبلغ حجمها؟
- هل المخاطر مقبولة؟
- ما الذي يجب عمله، إذ وجد، بالنسبة إلى ذلك؟
- ما الذي يمكن عمله بالنسبة إلى ذلك؟ وما خيارات المراقبة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة، والأسئلة المرتبطة بها، بأخذ تقويم المخاطر الشكل التالي بصفة عامة:

- تعرف حدود ما يتم تقويمه؛
- تعريف المجازفات، والتهديدات، ووصفها؛
- تحليل المجازفة، وتوابعها، وتقدير ترجيحات الحدوث، والنواتج غير المرغوب فيها-أي، ما إمكانية الخطر؟
- تقدير قيم المخاطر؛
- تقويم قيم المخاطر عم طريق تخصيصها – أي، هل الاحتمال الشامل للضرر مرتفع أو متوسط أو منخفض؟
- تحديد إذا كانت المخاطر مقبولة، أو غير مقبولة عن طريق مقارنة قيم المخاطر مع المعايير القبول؛
- تحديد إذا كان إجراء المراقبة مطلوب، وإذا كان هذا الحال، ما هو الإجراء، وكيف.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:

هناك دور مهم للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وزاد الاهتمام بهذا الدور بعد الأزمة المالية لسنة 2008، فقد لجبرت الضغوط التنظيمية والاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بالمخاطر التي تتعرض لها ومتابعتها للتخفيف منها إتباع نهج أكثر شمولية لإدارتها، وللتدقيق الداخلي دور فعال في المؤسسات لضمان الكفاءة والفاعلية وتقييم المخاطر التي تؤثر على الأهداف، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة.

المطلب الأول: منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال[1].

على رغم من اختلاف طبيعة أعمال المؤسسات وتفاوتها، فان مخاطر الأعمال تتحدد في هذه المؤسسة بشكل متشابه إلى حد ما، باعتبار أن الأسباب التي تعمل منع المؤسسات من تحقيق أهدافها متشابهة، وهذه المخاطر تكمن في بيئة الأعمال والعمليات التشغيلية والمراقبة، الأمر الذي يتطلب من المدقق أن يقوم بعمليات تحليل وتقييم لطبيعة العمليات التشغيلية للمؤسسة للوصول إلى استنتاجات

[1] إيهاب نظمي، طارق مبيضين، قياس مدى تطبيق الداخلي القائم على المخاطر الأعمال في المصارف دولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة في ذلك، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، 2014، ص ص 23-24.

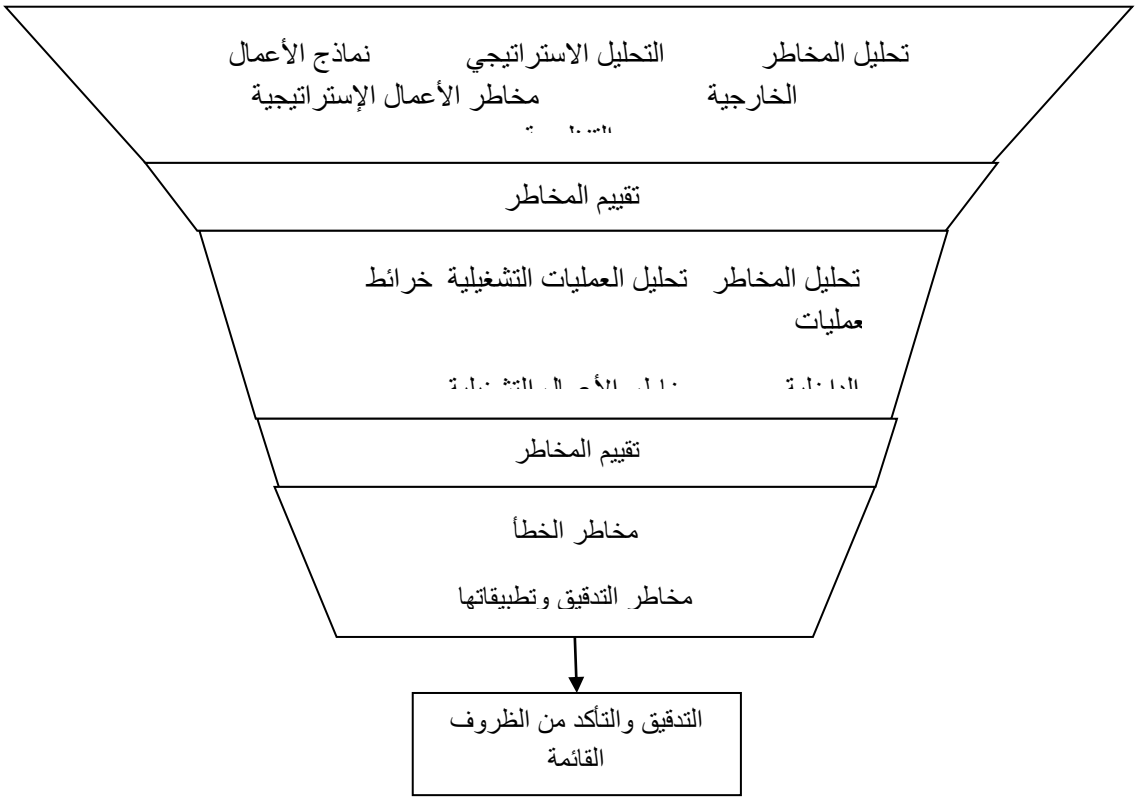
وإستخلاصات تتعلق بفاعلية واستمرارية هذه العمليات التشغيلية وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب والتقنيات.

إن منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، تعتمد على القناعة التي تشير إلى أن فعالية التدقيق تزداد من خلال الفهم المتاني لأهداف المؤسسة قيد التطبيق، لان المخاطر يمكن أن تحول دون أن يتم تحقيق هذه الأهداف يتبع ذلك الأخذ بعين الاعتبار نخاطر الأعمال، حيث أن مناهج التدقيق تقوم بعملية تصفية لهذه المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على القوائم المالية قيد التدقيق لتقليل أخطاء إعداد القوائم المالية.

لقد تم اقتراح طريقة للتدقيق قائمة على مخاطر الأعمال تدعى (من أعلى إلى أسفل)، تبدأ من عمليات المؤسسة وتنتهي في القوائم المالية، وتشمل فعالية التدقيق، وخدمات الزبائن والتحكم بشكل أفضل في عمليات المؤسسة وملائمتها مع المتطلبات على مستوى الدولي. ويركز هذا المنهج على توجيه الجهود التدقيقية على النقاط (المناطق) التي تتواجد فيها المخاطر الهامة غير المسيطرة عليها. أما الأخطار الهامة غير المكتشفة والمتبقية فيتم تحديدها من خلال الرؤية الشمولية للمؤسسة قيد التدقيق والتي تشمل بناء نموذج ذهني لعمليات المؤسسة يغطي مختلف عناصرها، والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها لتحقيق أهدافها.

هناك نقطتان هامتان ذوات علاقة بعملية فحص المؤسسة وفق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال تتمثل الأولى في أن على المدققين أن يحددوا ويتفهموا أساليب الرقابة الإستراتيجية الإدارية مختلف الأهداف والخطط الأساسية المستقبلية للمنشاة قيد التدقيق والعمليات التشغيلية والتحالفات مع المؤسسة أخرى يتم استخدامها لإدارة المخاطر الإستراتيجية الهامة والحرجة- أما النقطة الثانية فتتمثل في أن على المدققين الداخليين ومن خلال اختيارهم لعمليات الرقابة على المخاطر ضمن العمليات التشغيلية الهامة والحرجة، عليهم إن يقدروا نوع وحجم مخاطر الأعمال المتبقية (التي لم يتم اكتشافها) والتي يمكن أن تؤثر على دقة وعدالة القوائم المالية.

الشكل رقم(5-1): منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.



المصدر: إيهاب نظمي، طارق مبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 25

المطلب الثاني دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة[1].

لا شك أن التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر حيث أشار معهد المدققين الداخليين إلى أن تقييم إدارة المخاطر تعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي حيث نص المعيار رقم 2110 إلى:

أن المدير التنفيذي لدائرة التدقيق الداخلي عليه القيام بوضع خطط للتدقيق تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحدد أولويات أنشطة دائرة التدقيق الداخلي وبالتالي اتساقها مع الأهداف العامة للمنظمة من تحقيق أهدافها وان يقوم بعد ذلك بإعداد خطة تحتوي كيفية مواجهة والتخفيف من أثار هذه المخاطر إن لم يكن بالإمكان تلاقيها نهائيا.

المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي يشير بوضوح إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وتركيز الأدبيات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي على المخاطر على أنها تدخل في نطاق التدقيق الداخلي حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية إدارة المخاطر إلا انه قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى.

[1] يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري-دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 121-125.س

لخص إطار كفاءة التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين بان دور المدقق الداخلي يتمحور في ثلاث مناطق رئيسية، وهي مساعدة المدراء في تقييم المخاطر ومساعدتهم في كيفية الاستجابة والتعامل مع هذه المخاطر، ومن ثم تزويد لجنة التدقيق بتامين موضوعي عن مدى نجتح المنظمة في التعامل مع المخاطر.

كما انه يجب على المدقق الداخلي القيام بمساعدة الإدارة وذلك بتزويدها بالبيانات والمعلومات عن مختلف أنشطة المنظمة والتي من المتوقع حدوث مخاطر فيها مع تقديم النصح للإدارة بصورة تقارير دورية ومتابعة هذه التقارير وما ورد فيها. إلى أن المدقق الداخلي كذلك عليه القيام بتقييم كفاءة وفعالية الإدارة العليا في إدارة المخاطر وعليه أن يقدم لها الدعم الفعال من خلال المشاركة في تحديد جوانب الخطر الهامة والوسائل المناسبة للرقابة عليها ومتابعة أداء الإدارة والتقرير عن ذلك أما لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

وعمليا قد يتضمن دور المدقق الداخلي كل أو بعض مايلي:

- تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة؛
- منح الثقة في إدارة المخاطر؛
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي؛
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

إن 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؛
- الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفء للموارد؛
- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

مما سبق نستخلص أن التدقيق الداخلي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر ليتم العمل بعد ذلك على محورين أساسين هما الأول هو دعم الإدارة المباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات

العلاقة والثاني اخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها[1].

خلاصة الفصل:

تعد إدارة المخاطر ذات أهمية بالغة في الوقت الحاضر، ولها دور في نجاح واستمرارية المؤسسة في نشاطها، من خلال تقييمها والتعامل معها، إذ تعتبر عنصرا حيوي وهام، وذلك من خلال حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث والنتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهدافها واستراتيجيات المؤسسة.

فالتدقيق الداخلي له دور فعال في إدارة المخاطر والتقليل منها، من خلال التنسيق بين قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر، فهما يكملان بعضهما البعض مع الحفاظ على استقلالية كل منهما.

[1] يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، نفس المرجع السابق، ص 125.

الفصل الثالث :

دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية لتوزيع وبيع مواد البناء

مقدمة الفصل:

بعد عرض الجانب النظري و الذي ضم فصلين، سنحاول في الفصل الثالث 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 اقتصادية 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 انتاج و توزيع مواد البناء EDIMCO

سنتطرق في بداية الدراسة على مؤسسة الوطنية للنتاج وتوزيع مواد البناء بمستغانم والتعرف على الهيكل التنظيمي و أهداف المؤسسة و مهامها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الإنتاج والتوزيع مواد البناءEDIMCO

مؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء هي مؤسسة أنشأت بتاريخ 25 سبتمبر 1984، كان بمقتضى قرار وزاري رقم 5280/م ع /و و المتضمن ذلك، مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأسمال يقدر ب 250000000دج .

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

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

تتكون مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء من وحدات تتمثل فيها يلي:

- ✓ وحدة الحديد و الصلب؛
- ✓ وحدة التعبئة و التغليف و التوزيع؛
- ✓ وحدة الترقية العقارية؛
- ✓ وحدة التجارة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع 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....) وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية إضافة إلى:

- ✓ الإنتاج، البيع، التوزيع؛
- ✓ مكلفة بإنتاج و توزيع مواد البناء في ظروف جيدة و بأقل تكلفة؛
- ✓ وضع سياسة لتطوير نظام الإنتاج والتوزيع الكفء و القادر على تلبية احتياجات السوق الوطني؛
- ✓ إضافة اللمسة المحلية على المنتوج و ترقيته إلى مقام المنتوج 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 الإنتاجية و المهارات الفنية للعمال؛
- العمل على دخول في الأسواق العالمية؛
- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق انجاز طلباتهم في أقل فترة ممكنة؛
- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل؛
- محاربة الاحتكار و المضاربة في الأسواق الوطنية و الذي يعتبر الهدف الأساسي وراء تأسيسها.

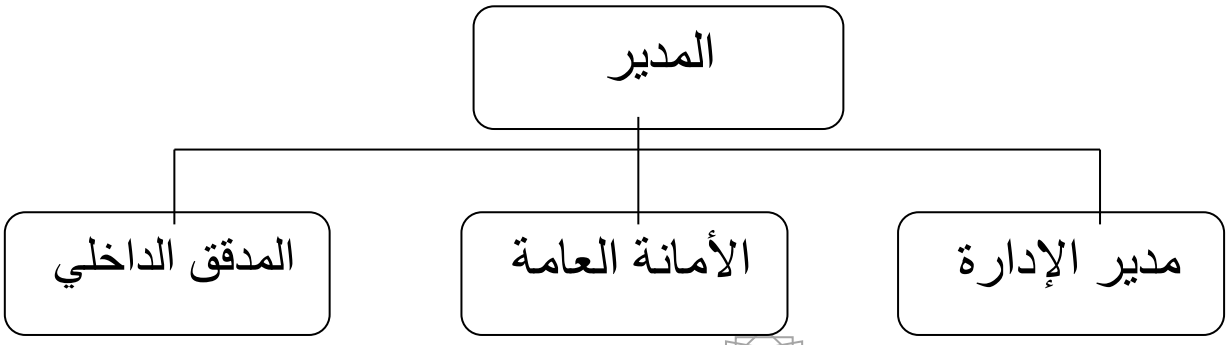
✓ **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل فيما يلي:

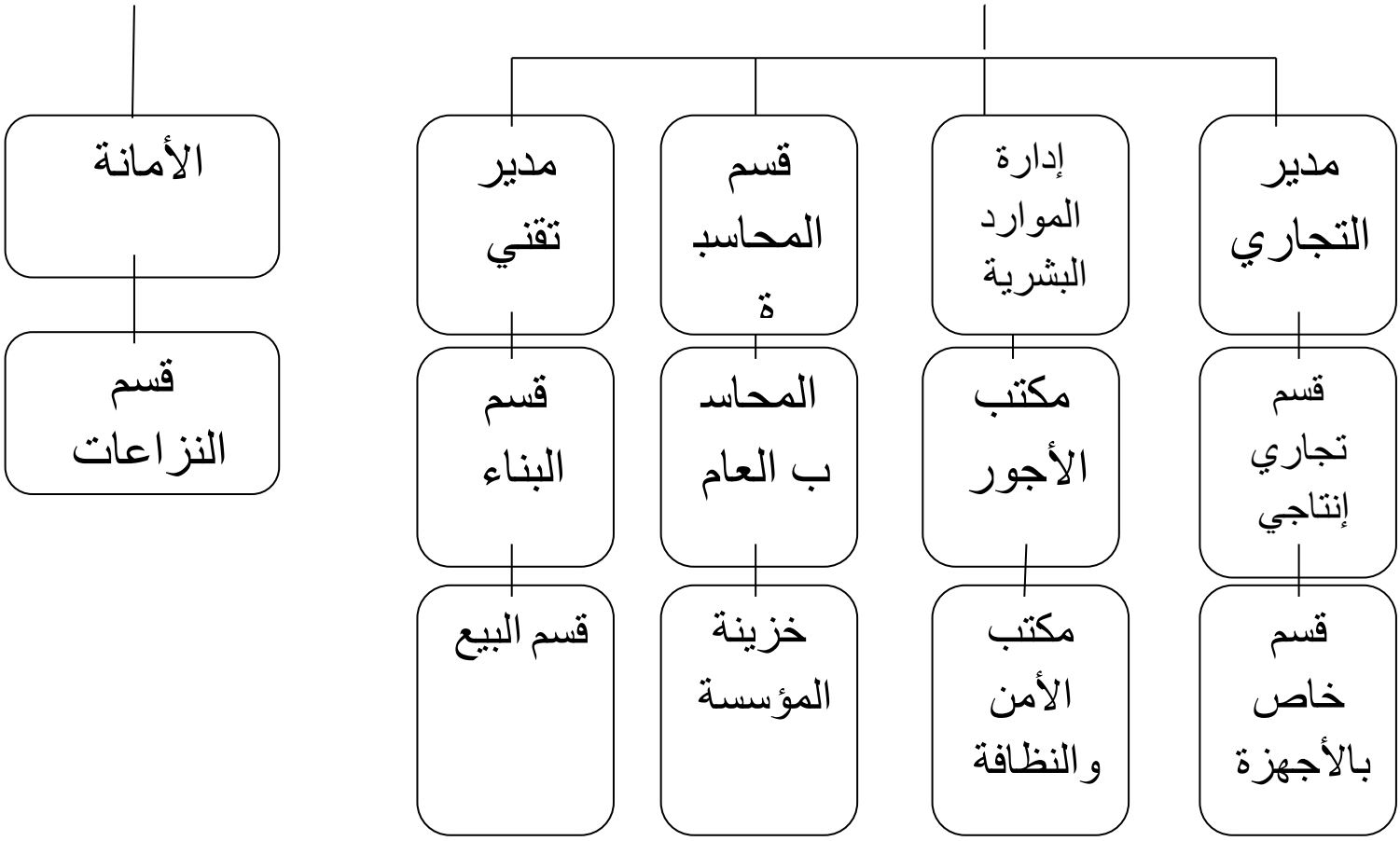
- تلبية احتياجات السوق الوطني و استغناء عن الاستراد من الخارج خاصة إذا علمنا أنه بالعملة الصعبة، و من ثم تصدير الفائض، الذي يكون بدوره مورد للعملة الصعبة؛
- رفع من مستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم و تكوينهم، و رفع مستواهم المهني؛
- المساهمة في امتصاص البطالة عن ريق فتح أبواب التوظيف أمام 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 الأخيرة، و ذلك تماشيا مع التغير الحاصل ف بيئة المؤسسة حيث تسير هذه الأخيرة وفقا لهيكل التنظيمي تنحدر فيه السلطة من المدير لتصل غلى الأقسام التنفيذية مثلما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء "EDIMCO"





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 الإجراءات الخاصة 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 بالأشخاص 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 كفؤ و يقدم بيانات سليمة و دقيقة للإدارة من خلال منع الغش و الانحراف عن السياسات الموضوعية.

2- **مدير الإدارة المالية:** هو المسؤول عن المصلحة المالية ونعتبر هذه الأخيرة 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 النزاعات القانونية.
- **قسم المحاسبة:** يقوم المحاسب بمختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها الشركة (عمليات الشراء، البيع ، التنازل، التحصيل، التسديد...) و كذلك يمسك 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 به 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 تدرس الوضعية الصحية و هي المتعلقة بالعامل من يوم بدايته للعمل إلى غاية نهاية تقاعده.
- **مكتب الأجور:** يقوم بدراسة أيام العمل و مجموع العمال والغيابات و يحدد الأجر اللازم 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 هذا القسم يوجد مكتب تقني يهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد اللازمة للبناء و هناك مكتب أخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له.
- **قسم البيع:** يوجد به مكتب مكلف ببيع ما تم بناؤه و يقوم 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 الإنتاج:** يقوم هذا القسم بإنتاج مختلف الوسائل المساعدة في عملية البناء و أخرى موجهة للاستعمال المنزلي.
- **قسم الصيانة:** يتكفل بصيانة الآلات و المعدات التي تستدم في نشاط المؤسسة.

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

تعتبر المؤسسة الاقتصادية لبيع وتوزيع مواد البناء من أحد المؤسسات الكبرى ، كما لديها فروع من بينها فرع مستغانم "سيدي العجال"و هو مكان إجراء 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 بناءا على خبرته المهنية والميدانية في مجال اختصاصه وإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تساعده في القيام ببرنامجه التدقيقي وذلك من أجل الحد من المخاطر التي تقع في المؤسسة وتقليل آثارها السلبية .

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

الفرع الأول : طريقة عمل المدقق الداخلي لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.

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

وحسب الإجابات المقدمة فإنه يعتمد الخطوات التالية لأداء مهامه المختلفة. حيث يبدأ في 1-1- ،على أساس البرامج المسطرة وبالتسلسل ، القيام بمهامه المتعلقة بتدقيق المديريات المدرجة في البرامج ، حيث يرسل المدير العام أمر إلى المديريات المعنية بإجراء التدقيق عليها لكي يقدموا كل الوثائق التي يطلبها المدقق الداخلي للقيام بمهامه، كما أنه لا يقوم بزيارة المديريات 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 :

- يأخذ المدقق الداخلي مثلا مئة ملف يختار من بينها عشرة ملفات. مثلا يأخذ الملف رقم 01 ثم الملف رقم 10 ثم الملف رقم 20... إلخ، حتى يكمل عشرة ملفات، أو مثلا يأخذ الملف رقم 03 ثم الملف رقم 10 ثم الملف 12 ...إلخ ، وهذا الاختيار يرجع لاعتباره الشخصية دون إطلاع الجهات التي يعمل على تدقيق ملفاتها.
- أو مثلا في مصلحة الشراء يقوم المدقق الداخلي بأخذ العينة على أساس الموردين،خاصة إذ كانت هناك تعاملات مع بعض الموردين تثير الشكوك، وذلك من خلال معلومات وصلت للمدقق الداخلي مسبقا حول هذا الأمر، أو يقوم باختيار العينة على أساس الطلبيات مثلا تكون مبالغ طلبيات تثير الشكوك أو طلبيات متكررة مع نفس المورد أكثر من المعقول وغيرها .
- أو مثلا في مديرية الموارد البشرية عند تدقيقه في ملفات الأجراء يقوم بأخذ أصحاب الأجور المرتفعة بشكل غير معقول ، أو يأخذ ملفات العملاء الذين يغيبون بشكل كبير.

كما يمكن أن يقوم المدقق الداخلي بأخذ عينات عشوائية، وغيرها من الطرق التي تختلف باختلاف عمل المديريات والمصالح والمعلومات المتوفرة عنها.

بعد اختيار المدقق الداخلي للعينة من الملفات المطلوبة يأخذها إلى مكتبه ليقوم بعملية معالجة مختلف البيانات وذلك من خلال مقارنة إجراءات العمل المطبقة في إعداد الملفات والوثائق التي يتم تدقيقها مع ما هو مدون في المراجع التي يعتمد عليها المدقق الداخلي في أداء مهامه، مثلا القانون الداخلي للمؤسسة وغيره.

بعدها يقوم المدقق الداخلي باستخراج النقائص الموجودة في الملفات المدققة وكتابتها بشكل واضح في التقرير الأولي، وبعد انتهائه من إعداد هذا التقرير يقوم بإرساله إلى كل الجهات التي تمت فيها عملية التدقيق، وبعد أن يتم التأكد من صحة التقرير وأن فعلا الجهات التي شملها تشوبها نقائص، هنا يقوم المدقق بإعطائهم نصائح وتوجيهات لتصحيح الخلل الموجودة، وفي نفس الوقت يقوم برفع التقرير النهائي للنهائي للمدير العام وهذا الأخير يقوم بإعادة إرساله إلى المديريات والمصالح المعنية . بعدها بمدة (من ثلاث إلى أربع أشهر) يقوم المدقق الداخلي بمتابعة مدى تصحيح المديريات أو المصالح المعنية للأخطاء وقيامها برفع النقائص المسجلة في التقرير.

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

هناك عدة محددات (عوامل) على المدقق الداخلي أن يأخذها بعين الاعتبار لقيامه ببرنامج التدقيق وتعديل برنامج التدقيق السابق، وهذا من أجل التقليل من درجة المخاطر المحتمل وقوعها والتي كان مجملها يتمثل في :

- ✓ التعليمات الخاصة التي وجهت 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 ومصلح التموين.
- ✓ التحفظات التي يقدمها محافظ الحسابات (المدقق الخارجي) حول أقسام ووظائف المؤسسة.
- ✓ تقييم المدقق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة.

ولدراسة مدى تأثير هذه العوامل (المحددات) قمنا بتحليل عملية الطلب والشراء من طرف الزبائن حيث تقوم المصلحة التجارية (قسم التسويق) بمحاولة جلب الزبائن واستقبال طلباتهم، ثم تقوم بدراسة الطلبيات مع قسم الإنتاج من أجل تحديد التموين اللازم بهدف تحديد تكلفة ومدة الإنجاز المستغرقة من أجل إنتاج تلك الطلبيات، وتعمل الأخيرة على توفير تلك الاحتياجات من مواد أولية ومعدات عن طريق إعداد لائحة احتياجات ، لتقوم بإرسالها إلى المصلحة التجارية من أجل توفير التمويل اللازم ، وبهدف توفير هذا التمويل تقوم المصلحة التجارية بإصدار أمر الصرف إلى الخزينة التي تقوم بتخصيص المبلغ المناسب لعملية الشراء.

عند شراء الاحتياجات المطلوبة تمر هذه المشتريات على مصلحة مراقبة المشتريات بهدف تقييم نوعية المواد المشترات والكمية المطلوبة ليتم تحويلها إلى مصلحة الإنتاج. ولهذا تعتبر جميع المصالح ذات أهمية بالنسبة لعملية التدقيق، لأن 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 و توزيع مواد البناء .

هو عبارة عن مخطط عمل يتم من خلاله توزيع المهام على أعضاء فريق المهمة وهم مراجعون ذوي خبرة وكفاءة بناء على مؤهلات وقدرات كل واحد منهم وهو وثيقة داخلية تخص فقط إدارة المراجعة الداخلية وبرنامج التدقيق يعده المدقق الداخلي والمدير العام في بداية السنة إلى آخر السنة، ويصادق عليه مجلس الإدارة، حيث يعتبر بمثابة عقد مؤقت بين الفريق المكلف بالمهمة والمسئولين عن إدارة التدقيق الداخلي، ويعد في نفس الوقت مرجعا لهم 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 :

- ❖ التأكد من عمل كل مراجع وانه قام بعمله استنادا بالمهام التي أسندت إليه.
- ❖ التأكد من سير العادي لعمليات التدقيق من خلال الوقت.

برنامج عمل التدقيق الداخلي لسنة 2016 لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.

سنحاول في هذا الفرع التعرف على برنامج التدقيق الداخلي الذي يعده المدقق الداخلي والمدير العام ويصادق عليه من طرف مجلس الإدارة وهو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-3) : برنامج التدقيق الداخلي في الشركة

	فوج التدقيق	عنوان	الأهداف	هياكل 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)	التأكد من: -الامتثال لإجراءات التسويق والمبيعات لمواد البناء. -أن تكون جميع فواتير المبيعات قد سجلت في الوقت المناسب . -جميع الاعتمادات التي تصدر يتم تسجيلها في الوقت المناسب.	هيكل التجاري

			-تقييم المبيعات التي تباع بشكل صحيح. -المصادقة على قيمة الأصول .	
03	رئيس مهمة التدقيق	تدقيق الاستثمارات (الميزانية والتقارير)	-عرض والنظر في عملية الموازنة الرأسمالية. -ضمان اتساق خطط الاستثمار مقارنة مع السياسة العامة فيما يتعلق بالخطوط العامة للسياسات والمبادئ التوجيهية للشركة. -تنفيذ الميزانيات الاستثمارية في الوقت المحدد.	الإدارة العليا
04	رئيس مهمة التدقيق	تدقيق الدفاتر والسجلات المحاسبية أو الوظيفة المالية والمحاسبية	التأكد من: -أن الرقابة الرقابة الداخلية فعالة. -موثوقية المعلومات المسجلة أو التي ينتجها النظام المحاسبي. -أن مجموعة المحاسبية نظمت بشكل صحيح.	هيكل المالية والمحاسبية
05	رئيس مهمة التدقيق	تدقيق وظيفة وظيفة الموارد البشرية	التحقق من: -تطبيق إجراءات إدارة الموارد البشرية. -وجود القوى العامة ومكانتهم في المنظمة. -طريقة دفع الرواتب. -عقود العمل. -الغيابات وحوادث	هيكل الموارد البشرية

			العمل ودفع العطلات. -توافق التطبيقات مع اللوائح.	
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 و توزيع مواد البناء.

الفرع الأول : أبرز المخاطر التي تواجه مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.

حسب ما لحظناه 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 مسئولي الشركة استطعنا أن نذكر مجموعة من المخاطر من بينها:

1. **المخاطر المالية :**

- تعاني الشركة من بعض 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 تحملت أعباء أو تكاليف إضافية كشرائها لمواد أولية بمبالغ كبيرة وذلك لعدم إلمامها بشروط السوق.
- تعاني المؤسسة من خطر كشف المعلومات للمنافسين.

2. **المخاطر البشرية :**

- ✓ من أهم المخاطر التي تهدد حياة العمال داخل المؤسسة هي تلك المخاطر المتعلقة بالمواد الأولية التي يتم استخدامها في تصنيع المنتج التام، والتي تتسبب في بعض الأمراض كالحساسية والأمراض المزمنة كالربو وذلك نظرا لخطورة المواد السامة المعالجة المستعملة فالإنتاج
- ✓ 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 واللإنبعاثات الحرارية الناتجة عن أنشطة التشغيل في الإنتاج .

3 . المخاطر التجارية :

- ✓ وجود خطر العجز في تلبية كل طلبات الزبائن في السوق (الطلب أكثر من العرض).

4. المخاطر الإنتاجية :

- ✓ قدم معدات تقنيات الإنتاج مما يؤدي إلى حدوث انفجارات وحرائق بسبب كثرة الأعطاب والصعوبة في القيام بإصلاحات المطلوبة وذلك لصعوبة قطاع الغيار الغيار للآلات.
- ✓ بالإضافة إلى بعض المخاطر التي تواجه المؤسسة أخطار كغيرها من المؤسسات من الأخطار الطبيعية (الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات...إلخ) .

الفرع الثاني : إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.

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

إن إدارة وتسيير الخطر في المؤسسة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة ومنهجية وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسناها في الجانب النظري ولكن تتوقف على اجتهادات كل مديرية أو كل قسم داخل المؤسسة والسبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة 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 مواجهة الخطر وتتمثل في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص 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 لمخاطر مشابهة تعرضت لها الشركة.
  - يتم تحديد الخطر بناءا على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيمي يخص المستجدات البيئية التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد الشركة.
- **تقييم الخطر:** تعتبر ثاني مرحلة إدارة المخاطر في المؤسسة تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخل المؤسسة، وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن هذه الأخيرة من وضع استراتيجيات وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على ثلاث طرق هي :
  - الطريقة الأولى : تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى ، وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر.
  - الطريقة الثانية : يتم وفقها تحديد الخطر بناءا على احتمال وقوعه أي ترتيب الأخطار التي تواجه 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 والتكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة ، حيث يتم تقييم جملة 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 والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا ، أما الثاني فيتمثل في تبنيي أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة. فمعالجة المخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

وعليه فإن المدقق الداخلي يقوم بإحصاء جميع الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة وبعد تحديده للأخطار يقوم بوضع مخطط يتضمن مختلف الحلول المقترحة.

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

لمجلس الإدارة بشأن تحسينه ، وذلك من أجل رفع الكفاءة في التحكم في المخاطر الواقعة والمحتملة والتي تواجه مصالح المؤسسة.

المطلب الثالث : مهام المدقق الداخلي في إدارة المخاطر لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء.

بغية التعرف على مهام المدقق الداخلي للشركة محل الدراسة في إدارة المخاطر ومدى مساهمة ذلك في تسيير أنشطتها بأمان، تم إجراء مقابلة مع المدقق الداخلي ومن خلال الإجابات المقدمة من طرف المدقق الداخلي نبرز أهم المهام التي يقوم بها في النقاط التالية :

- في الثلاثي الأخير من السنة n-1 يقوم إعداد برنامج التدقيق الداخلي للسنة n ،وذلك بأمر من المدير العام، مع الأخذ 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.
  - الأمور المبرمجة في برنامج السنة الماضية، والتي لم يتم القيام بها لسبب ما.
  - توجيهات الرئيس المدير العام.
  - كما يجب أن يشمل برنامج التدقيق الداخلي أكبر قدر ممكن من الوظائف التي يجب تدقيقها لهذه السنة خاصة الوظائف الأساسية (الشراء، الموارد البشرية، المخزون،وغيرها).

عندما يكمل المدقق الداخلي إعداد البرنامج يقدمه للرئيس 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 إجراءات التدقيق وتوفير الموثوقية في المعلومات الناتجة عنه.
- يعمل المدقق الداخلي على حماية أصول 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 تواصل إليها من خلال عملية التدقيق، وكذا التي قدمها الرئيس المدير العام.

خلاصة 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 المخاط ، و أن المدقق الداخلي لا يملك خبرة واسعة في مجال إدارة المخاطر بالشكل الذي يمكنه من تفعيل أداء المؤسسة ، بحيث لا يوجد فيها مصلحة مختصة بإدارة المخاطر ، وأن المدقق الداخلي يركز اهتمامه فقط على المخاطر القائمة ولا يقوم بالبحث عن المخاطر المحتمل وقوعها أيضا في المستقبل، حيث يقتصر عمله على تقييم وتحديد مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية من خلال تأكيده بأن مخاطر الموجودة بالمؤسسة تدار بفعالية وكفاءة.

الخاتمة

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 وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها، وعدم إدارتها بطريقة علمية وصحيحة قد تؤدي بها إلى فقدان العوائد والفشل 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، لان 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 بشان 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 قسمين 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 لا 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

قائمة المراجع

1) الكتب :

- خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن،2014، ص ص 26-33 .
- أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية، الإطار النظري والمحتوى السلوكي، دار النشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 33.
- الخطيب خالد راغب، التامين من الناحية المحاسبية والتدقيقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 163.
- غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، الناحية النظرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006 ص 177.
- مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات: في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص ص 128.
- هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق الداخلي من الناحية النظرية والعملية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006، ص 91.
- ثناء على القباني، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 91.
- نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 67.
- صالح ميلود خلاط، بشير محمد عاشور، مصطفى ساسي فتوحة، بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية، الواقع والأفاق، المنشورات الدار الاكادمية للطباعة والتأليف والترجمة والنشر، طرابلس، الطبعة الأولى، 2007، ص 385.
- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 30-33 .
- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 34-35.
- شقيري نوري موسى، والآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص 27—28.
- الآن وارنج، ايان جليندون، تعريب: سرور علي إبراهيم، إدارة المخاطر، الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرون، دار المريخ، المملكة السعودية، 2007، ص ص 70-71.
- إيهاب نظمي، طارق مبيضين، قياس مدى تطبيق الداخلي القائم على المخاطر الأعمال في المصارف دولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة في ذلك، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، 2014، ص ص 23-24.

2) المذكرات والأطروحات الجامعية :

- بونور جهاد، التوجيه الإسلامي للتدقيق الداخلي كأداة لدعم مصداقية التقارير المالية، ملتقى الوطني الرابع حول تأهيل مهنة التدقيق لمواجهة الأزمات المالية والمشاكل

المحاسبية المحاصرة للمؤسسات، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 21/20 نوفمبر 2013، ص 3.

- بديسي فهيمة، التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار تطبيق الحوكمة، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر: الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة ، ص 03.
- احمد يوسف أبو جبريل، اثر التدقيق الداخلي على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص 11.

- إبراهيم رياح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف، دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستر، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2011، ص 17.
- كمال محمد سعيد كمال النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.
- إيهاب ديب مصطفى رضوان، اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الداخلي، مذكرة ماجستر، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012 ، ص 17.
- بوبكر عميروش، دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 39.
- محمد سمير الصبان، محمد الفيومي، المراجعة بين التنظير والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 259.
- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص ص 25-26.
- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 51.
- عمراوي سعيدة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، دارسة ميدانية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 48-50.
- عرابة الحاج، تمجغدين نور الدين، المراجعة الداخلية كأداة لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الأفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26 نوفمبر 2008، ص 08.

3) المجلات والمقالات :

- زهرة حسن عليوي، فاطمة صالح مهدي، تكامل دور التدقيق الداخلي والخارجي لإنجاح أسلوب التقدير الذاتي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، العراق، 2011، ص 300.
- سعد علي حمود العنزي، عداك عبود عمير، تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصاريف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد83، العراق، 2015، ص 04.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1

EPE-SPA SGP EL OUEST
CAPITAL SOCIAL.200.000.000 DA
CELLULE AUDIT INTERNE
SIDI- LADJEL
MOSTAGANEM
REF : 17/2015

Mostaganem le 04.11.2015

E.P.E. Spa EDIMCO - Mosta.
DIRECTION GÉNÉRALE
COURRIER ARRIVÉE
Le ..... N°.....

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

CONTRÔLE ET VERIFICATION FILIALE RE.CO.O

La cellule d'Audit interne à procédé à la vérification et à un contrôle inopiné de la filiale RE.CO.O SIDI-OTHMANE à Mostaganem.

1-Comptabilité
2-Banque
3-Caisse

1-Pour la comptabilité

Nous avons remarqué un retard de comptabilisation d'un (01) mois (Octobre 2015.)
Aucune anomalie n'est à signaler au niveau des pièces comptables.
A l'exception de l'imputation male chiffrée sur les pièces comptables plus particulièrement les zéros (Très important).

2-Pour la banque

-Le brouillard de banque accuse un mois de retard de comptabilisation(Oct.2015)
-Les états de rapprochement bancaire du mois d'octobre 2015 ne sont pas arrêtés.
-Le livre légal de centralisation n'est pas à jour (arrêté au 31.08.2015).
-Les fiches des immobilisations ne sont tenues.
-Le livre des immobilisations n'est pas séparé des immobilisations de moins de 30.000 da selon le SCF.

3-Pour la caisse

La vérification des espèces existantes en caisse arrêtées au 29.10.2015 sont de : Huit mille dinars (8.000 da) + un bon de caisse de 5.000 da au nom du directeur gérant Mansour Mohamed et une pièce justifiée de 4.240.00 da datée le 03.11.2015 soit un total de 17.240.00 da.
La comparaison de ce montant avec le solde figurant sur le brouillard de caisse (17.192.07 da) ressort un excédent de 47.93 da autrement dit le solde est conforme.
Pour conclure, nous recommandons aux responsables de cette structure de suivre de prés la **situation et la mise à jour de leur comptabilité.**
Le présent rapport est remis à Mr. le PDG, à titre de compte rendu avec copie au DFC.
Veuillez, agréer et croire, Mr. le PDG, l'assurance de mon profond respect.

AUDIT
DRIS Abid

الملحق رقم 2

SGP EL OUEST
CAPITAL SOCIAL.200.000.000 DA
CELLULE AUDIT INTERNE
SID- LADJEL
MOSTAGANEM

Mostaganem le 23.07.2014

REF : 21/2014

BILAN D'AUDIT INTERNE

2EME TRIMESTRE 2014

Selon le plan d'action d'Audit Interne 2014 nous avons effectué 20 missions à travers l'ensemble des structures de l'Entreprise pendant le 2ème trimestre 2014.

-Comptabilité Générale Siège.....03 Audits.

-DRH et Administration Siège.....10 Audits.

-RE.CO.O.....03 Audits.

-PRO.MA.CO.O..... 01Audit.

-PRI.MO.O.....01 Audit.

-SECURITE et SURETE INTERNE..... 02 Audits.

A travers nos contrôles et vérifications nous avons retenu uniquement les points qui ont fait l'objet de remarques quant à ceux que nous n'avons pas présentés sont corrects et réguliers en procédures et gestion plus particulièrement dans les Finances.

REMARQUES.

1- COMPTABILITE GENERALE DU SIEGE.

*Comptabilité souvent en retard.

*Créances commerciales de 4.424.798 da dont 2.552.964 da concernent le secteur privé non recouvrés depuis plus de 10 ans.

*Anomalies de transcription des investissements sur fiches.

*Absence de rapport et canevas mensuel.

2-RESSOURCES HUMAINES SIEGE.

*Règlement intérieur non actualisé (1993)

*Convention collective non actualisé (2012)

*Congés annuels antérieurs et exercice non consommés.

*Postes de travail non organisé.

*Archives et données informatiques à sécuriser.

*Absence de rapport et canevas mensuel.

*Absence de centralisation avec filiales.

3- RE.CO.O.REALISATION SIDI-OTHMANE.

*Ouverture de registres des travaux de commission.

*Absence de fiches de suivi technique et réalisation des travaux des projets.

*Situations des décomptes des travaux non arrêtées à chaque mois.

*Absence de programme d'approvisionnement des travaux.

*Absence de règles d'organisation de gestion technique et réalisation des projets.

*Absence de fichiers d'Entreprises de sous-traitance.

*Absence de registre de sécurité au niveau filiale et chantiers.

*Responsabilité et tâche de gestion des cadres non définies.

*Absence de rapport et canevas mensuel.

*Absence de comité de surveillance de la Filiale.

*Absence de registre de réunion de travail périodique des cadres.

4-PRO.MA.CO.O.DISTRIBUTION ET PRODUCTION.

*Produits et matériaux de construction non disponibles.

*Programme de vente de ciment insuffisant.

*désorganisation des structures commerciales et administratives.

*Moyens humains et matériels sont négligés. (Procédure).

*Stocks important de produits avariés. (Procédures et destruction)

*Stocks de pièces de rechange inutilisables avec matériel reformé (Ventes aux enchères).

*Absence de registre des travaux de commission.

*Procédures des tâches du personnel non définies.

*Logiciel pour la commerciale et gestion des stocks non appliqué.

5- PR.IMO.O PROMOTION IMMOBILIERE.

*Créances de 137.942.089 da non recouvertes (P. Immobilière)

*Locaux commerciaux invendus pour 55.294.154 da.

*Organisation de la Filiale.

*Finalisation du dossier de la Filiale P. Immobilière. (Forme juridique)

*Tenir des supports de suivi des projets en travaux.

*Faire des rapports hebdomadaires des situations des avancements des travaux. (Respect des délais)

*Sécurisation des logements et locaux contre les risques de vols.

*Un registre des vols et de préjudices causés doit être tenu.

*Absence de rapport et canevas mensuels.

6-SECURITE ET SURETE INTERNE.

*La coordination dans la sécurité et la sureté interne rigoureuse et régulière.

*Les registres des entrées et sorties doivent êtres renseignés.

*Les opérations de relèves des gardiens doivent faire l'objet de passation de consignes en présence du coordinateur de sécurité.

*Instauration d'un programme de suivi et de vérification du matériel d'incendie.

*L'éclairage des sites doit être performant et efficace.

*La multiplication inopinée des rondes doit être permanente.

7-Nous concluons que ces remarques reposent essentiellement sur le manque d'organisation dans le travail et la maitrise de gestion..

Le présent rapport est remis à Mr le PDG à titre de compte rendu afin d'instruire aux cadres de régulariser les présentes anomalies citées ci-dessus.

Veuillez, agréer et croire Mr le PDG, l'assurance de mon profond respect.

AUDIT

DRIS Abid

-Le secrétariat de direction est assuré avec son ensemble d'éléments de travail.

En matière d'hygiène et sécurité des livres sont ouvert à cet effet.

en signe de suivi et de prudence il est conseillé de rappeler les dates de péremption des extincteurs sur le livre de sécurité.

nous avons relevé également les situations suivantes.

-VENTES COMMERCIALES. (Janvier à septembre 2013)

*Ciment.....38.179.294 da HT.
*Sanitaire.....576.887 da HT.
*Quincaillerie..... 9.918 da HT.
*Plâtre.....4.974 da HT.
*Produits métallique.....460.772 da HT.
*Fer rond.....3.032 da HT.
*Menuiserie.....20.188 da HT.
TOTAL.....39.255.065 da HT.
*Transport.....4.366.750 da HT.
Total..... 43.591.815 da HT

-ACHATS DE MARCHANDISE ET FOURNITURES (à fin sept 2013)

*Ciment sac.....27.535.432 da HT
*Ciment vrac.....147.115 da HT
*Bois et dérivés.....295.499 da HT
*Fer à béton..... 1.598.688 da HT
*Produits rouges..... 1.074.792 da HT
*Quincaillerie..... .954.005 da HT
*Sanitaire..... 409.272 da HT
*Céramique..... 1.492.861 da HT
*Fourniture électricité..... .317.300 da HT

*Gravier/sable/carrelage.....464.629 da HT

*Pneumatique.....1.001.013 da HT

*Pièces de rechange..... 105.548 da HT

*Huiles et graisses..... .77.577 da HT

TOTAL.....35.473.732 DA HT

-CONSOMMATIONS.

*Carburant.....762.478 da HT

*Huiles et graisses..... 65.985 da HT

*bois et dérivés..... 512.241 da HT

*Ciment sac..... 27.064.211 da HT

*Autres quincaillerie..... ...1.410 da HT

*Sanitaire..... 201.272 da HT

*Céramique..... 319..652 da HT

*Fers tous corps..... 423.603 da HT

*Pièces de rechange..... 397.124 da HT

*Pneumatiques..... 690.101 da HT

TOTAL.....30.438.077 DA HT

LES APPROVISIONNEMENTS sont constitués de 77% de ciment sac et le reste en autres matériaux de construction.

LES STOCKS sont constitués de 90% de produits vétustes et invendables.

II-POUR LA FILIALE RECO.O son activité est sanctionnée par un plan de charge des travaux restent à réaliser des projets initiaux(172/24.L)

La filiale aura beaucoup de possibilités pour avoir de nouveaux plans de charge une fois qu'elle obtiendra son certificat de qualification.

La structure est dotée de tous les éléments et moyens de fonctionnement

Ainsi les procédures de gestion mises à sa disposition en matière de gestion et de comptabilité et d'administration générale conformément au statut et aux règles et mesures .

L'effectif de cette structure est de 69 travailleurs dont 44 contractuels.

La masse salariale mensuelle est de **2.888.996 da**.

La comptabilité et les salaires sont assurés par la filiale depuis août 2013.

La gestion des stocks est opérationnelle avec tous éléments et mesures prévus par les procédures.

La sous traitance des projets à coûté 2.904.648 da HT à fin septembre 2013. (Dont 1.772.928 da HT concerne la SONELGAZ)

Les situations des travaux réalisés à fin septembre 2013 sont de 17.129.084 da HT.(Dont 12.367.870 da HT concerne les travaux d'aménagement 172.L).

Les consommations de RECO.O sont les suivants.

Ciment sac .....1.203.519 da HT. (235 T)

Ciment blanc.....5.550 da HT.

Plâtre..... 19.859 da HT.

Plomberie..... 684.815 da HT.

Peinture-vitrerie-accessoires.....188.953 da HT.

Electricité.....298.093 da HT.

Etanchéité.....74.860 da HT.

Produits rouge..... 1.064.693 da HT.

Sanitaire.....509.558 da HT.

Céramique.....313.983 da HT.

Produits métalliques/fer.....1.726.212 da HT.

Gravier.....54.920 da HT.

Granito.....114.324 da HT.

Autres quincaillerie.....360.145 da HT.

Maintenance.....44.500 da HT.

Carburant STATION .....35.750 da HT.

TOTAL.....6.699.734. HT

CAS RELEVES ET RECOMMANDATIONS

*Les dossiers administratifs du personnel doivent êtres mis à jour en les complétant de décisions et contrats des travailleurs.

*Un montant de 13.200 da concernant la prime de femme au foyer à été payé à tord à Dellali mustapha. **(Il y'à lieu d'opérer la retenue).**

*Les bons de sortie et des entrées dans la gestion des stocks doivent porter les prix unitaires et les montants des produits.

* Mise en place des organigrammes fonctionnels des 02 filiales.

*Un logiciel pour la gestion des stocks et la facturation doit être mis en place et mis en service pour **PROMACO.O ET RECO.O.**

*Assainir les stocks avariés et invendables de PROMACO.O.

*Assainir les matériels mis en réforme des 02 filiales.

CONCLUSION

Aucune anomalie importante n'à été décelée dans cet audit à part les cas cités doivent êtres impérativement assainis.

Le présent rapport est remis à Mr le PDG à titre de compte rendu.

Veuillez, agréer, et croire Mr le PDG, l'assurance de mon profond respect.

DRIS Abid

الملخص :

ترتكز الدراسة حول توضيح مكانة و وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية، لما لها من أثر في تصميم و تطوير الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة إستخدام الموارد المتاحة ، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر والتقليل منها، إذا بعتير أحد الأدوات أحد الأدوات التي تستعملها المؤسسات الاقتصادية والتي يقوم بمهامها المدقق الداخلي، من أجل تقييم أداء أنشطتها والكشف عن نقاط الضعف فيها، وصولا إلى تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

The summary :

The study around elucidation of standing and position of the investigation concentrates two the internal in the economic organization for what for her from ether in desing and development regime of the interior supervision and measuring and evaluation efficiency of use of the available resource and likewise the reduction from her, then one of the instruments considers which uses her the economic organizations and which two the internal straighten in her tasks the examiner, for the sake of performance evaluation activated her and the detection about point of weakness in her, arrival to her investigation of goals and her guarantee of continuation.