



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

-دراسة حالة مؤسسة الاتحاد التعاون، الفلاح، بمستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

دراعو إسمهان

مقدمة من طرف الطالب:

- بلمهل فادي عبد البديع

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
بوقروة مريم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة مستغانم
دراعو إسمهان	أستاذ محاضراً	مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم
ولد بن زازة زهرة	أستاذ محاضر	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024-2025

الوهداء

إلى أُمي الغالية، نبع الحنان، وروح التضحية، من احتوتني بصبرها،
ورافقتني بدعائها، وكانت قوتي في كل لحظة ضعف كل نجاح هو
امتداد لتعبك وتضحياتك.

إلى أبي الذي أحمل اسمه بكل فخر، والذي لم يبخل علي بدعائه،
أسأل الله أن يبارك في عمره ويحفظه.

إلى أخي وكل عائلتي، بمحبتكم شعرت بالأمان وبوجودكم اكتملت
رحلتي

إلى أستاذتي الفاضلة، التي لم تبخل علي بعلمها ونصحها، فكان
لتوجيهاتها الأثر الكبير في هذه المسيرة. وأخيرا،
إلى نفسي، لأنني تمسكت بالحلم، وواصلت الطريق رغم كل
التحديات، ولأنني آمنت أن التعب لا يضيع.





شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً على توفيقه وعونه الذي لولاه ما بلغ هذا العمل تمامه.

أقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان إلى استاذتي الفاضلة، الذي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، ولم تبخل عليّ بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة وصبرها طيلة فترة الإنجاز، فلها مني كل التقدير والاحترام. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى موظفي المؤسسة على تعاونهم وتسهيلهم لمهمتي خلال فترة الدراسة التطبيقية، وعلى ما قدموه من معلومات وبيانات قيمة ساهمت في إثراء هذا البحث. وأخيراً أقدم بجزيل الشكر إلى عائلتي أبي وامي، اخوتي واخواتي



الملخص

تؤكد هذه الدراسة على تطور التدقيق الداخلي ليصبح وظيفة استراتيجية حيوية تتجاوز مجرد الرقابة المالية، حيث يساهم بفعالية في إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة والرقابة داخل المؤسسات. تبرز أهمية الأساليب الحديثة مثل التدقيق القائم على المخاطر والتدقيق المستمر المدعوم بالذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي في تحسين الكفاءة والكشف المبكر عن المخاطر. ورغم التحديات المتعلقة بنقص البيانات وتوافق الأنظمة القديمة والحاجة لتطوير الكفاءات، فإن تبني المنهجيات القائمة على البيانات والاستثمار في التكنولوجيا وتكامل أنظمة الرقابة يعد ضروريًا لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي وقدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، المدقق الداخلي.

Abstract

This study confirms that internal auditing has evolved into a vital strategic function, moving beyond mere financial oversight to actively contribute to risk management, governance, and control within organizations. Modern approaches such as risk-based auditing and continuous auditing, supported by artificial intelligence and digital analytics, significantly enhance efficiency and enable early detection of risks. Despite challenges like data scarcity, legacy system incompatibility, and the need for continuous skill development, adopting data-driven methodologies, investing in technology, and integrating control systems are crucial for strengthening internal audit effectiveness and its ability to adapt to future changes.

Keywords: Internal Auditing, Risk Management, Internal Auditor.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
06	فهرس المحتويات
09	قائمة الجداول
11	قائمة الاشكال
13	قائمة الملاحق
15	قائمة الاختصارات
17	المقدمة العامة
20	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
22	المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية
23	المطلب الثاني: تطور مفهوم التدقيق الداخلي عبر التاريخ
25	المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي
26	المطلب الرابع: أنواع التدقيق الداخلي
28	المطلب الخامس: معايير التدقيق الداخلي
30	المبحث الثاني: إدارة المخاطر داخل المؤسسة
30	المطلب الأول: تعريف إدارة المخاطر وتصنيفها
33	المطلب الثاني: مبادئ وأدوات إدارة المخاطر
35	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المخاطر
36	المطلب الرابع: أهداف إدارة المخاطر
37	المطلب الخامس: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: واقع التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: أدوات وأساليب التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسة
42	المطلب الأول: الأساليب التقليدية والحديثة في التدقيق الداخلي
47	المطلب الثاني: دور التكنولوجيا في تحسين فعالية التدقيق الداخلي

48	المطلب الثالث: أهمية التدقيق القائم على المخاطر ودوره في تحسين أداء المؤسسة
49	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
50	المطلب الخامس: مقترحات لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
51	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة الاتحاد التعاوني الفلاحي بمستغانم
52	المطلب الثاني: المهام والوظائف الأساسية للمؤسسة
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
55	المطلب الرابع: اجراء المقابلة
64	المطلب الخامس: تحليل أهم النقاط الخاصة بإدارة المخاطر في المؤسسة
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة العامة
72	قائمة المراجع
76	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
54	مصالح المؤسسة	01

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
34	مبادئ إدارة المخاطر حسب 2018-ISO31000	01
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01

قائمة الاختصارات

قائمة المختصرات

الاختصار	اللغة الاجنبية	اللغة العربية
COSO	Committee of sponsoring organizations of the treadway commission	لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي
NLP	Natural Language Processing	معالجة اللغة الطبيعية
UCA	Union des Coopératives Agricoles	اتحاد التعاونيات الفلاحية
OAIC	Algerian interprofessional office of cereals	الديوان الجزائري المهني للحبوب
IPPF	International Professional Practices Framework	الإطار الدولي للممارسات المهنية

المقدمة العامة

أصبح التعامل مع المخاطر جزءاً لا يتجزأ من حياة المؤسسات الحديثة، مما حتم ضرورة تطوير آليات فعالة لإدارتها والحد من آثارها السلبية. فالمؤسسات، سعياً نحو ضمان استمراريتها وأمانها، أدركت أهمية تبني استراتيجيات استباقية للتعامل مع المخاطر المحتملة. ومن هنا، برزت إدارة المخاطر كمدخل عملي يهدف إلى توقع الخسائر العارضة والمحتملة، وتطبيق أفضل الممارسات والإجراءات لتقليل احتمالية وقوعها أو الحد من آثارها المالية.

في هذا السياق، اكتسب المدقق الداخلي أهمية متزايدة كشخصية محورية في منظومة إدارة المخاطر. فبفضل معارفه وخبراته ومهاراته المتنوعة، يُعد المدقق الداخلي مؤهلاً بشكل فريد للمساهمة الفعالة في تحديد وقياس والإفصاح عن مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة. يعزز هذا الدور المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي الذي يهدف إلى توسيع نطاقه ليشمل خدمات جديدة، من ضمنها تحسين وتفعيل إدارة المخاطر.

من خلال تحليل البيانات والإفصاح عن المخاطر المحتملة، يُمكن المدقق الداخلي مستخدمي البيانات من تقييم قدرة الإدارات على إدارة المخاطر والسيطرة عليها. هذا التقييم يسمح بالتنبؤ بالمخاطر المستقبلية المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة للحد من تأثيرها. بالتالي، يمثل التدقيق الداخلي دعامة أساسية في بناء نظام إدارة مخاطر فعال يضمن استدامة المؤسسة ونموها في بيئة متغيرة ومتزايدة التعقيد.

• إشكالية البحث

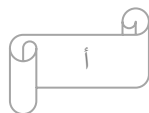
يمثل التدقيق الداخلي أحد أهم الأدوات الرقابية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، كما يلعب دوراً جوهرياً في عملية إدارة المخاطر، وبناءً على ذلك نطرح التساؤل الآتي:

— ما الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسة؟

ومنه يمكن طرح التساؤلات الفرعية أهمها:

— هل للتدقيق الداخلي دوراً حيوياً في إدارة المخاطر داخل المؤسسة؟

— فيم تساهم التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر؟



— هل يواجه التدقيق الداخلي تحديات في تطبيق دوره في إدارة المخاطر؟

وعليه قوم بوضع الفرضيات التالية:

- يلعب التدقيق الداخلي دورا حيويا في إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تساهم التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.
- يواجه التدقيق الداخلي تحديات في تطبيق دوره في إدارة المخاطر، والذي يمكن التغلب عليها من خلال مقترحات عملية.

• أهمية البحث

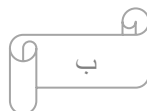
- تكمن أهمية التدقيق الداخلي في تحسين أداء المؤسسة وتقليل المخاطر.
- تحديد العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- المساهمة في تطوير أساليب التدقيق الداخلي لجعلها أكثر كفاءة وملائمة لمتطلبات المؤسسة.

• أهداف الدراسة

- دراسة مفهوم التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.
- تحليل أدوات وأساليب التدقيق الداخلي المستخدمة في المؤسسة.
- تقييم مدى كفاءة التدقيق الداخلي في كشف وإدارة المخاطر.
- تقديم مقترحات لتحسين دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

• منهجية البحث

المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على مصادر علمية ودراسات سابقة.



• الدراسة الميدانية

تم اجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة الاتحاد التعاوني الفلاحي بمستغانم من الفترة بين 2025/03/10 و 2025/04/07 وذلك من خلال استبيانات ومقابلات مع المدقق الداخلي، الإداريين والمحاسبين.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة تشمل المنافسة الشديدة، والتقدم التكنولوجي الهائل والتغيرات التشريعية المتلاحقة. هذه الديناميكية تخلق فرصًا وتفرض تحديات تستوجب على المنظمات التكيف والاستعداد. وقد أدت هذه التحولات إلى تطور جوهري في دور التدقيق الداخلي، لينتقل من وظيفته التقليدية المقتصرة على فحص العمليات المالية والتحقق من الامتثال، إلى دور استراتيجي يسعى لخلق قيمة مضافة للمنظمة وأصحاب المصلحة.

لم يعد التدقيق الداخلي مجرد نظام يركز على الاختبارات التفصيلية للمعاملات والموازنات والإجراءات، بل أصبح نظامًا يهدف إلى تحسين الأداء وخفض التكاليف ودعم الإدارة في تحقيق أهدافها. ويشمل هذا الدور المتطور متابعة المخاطر التي قد تواجه المنظمة، وتقديم تقييم موضوعي لمجلس الإدارة حول مدى فعالية إدارة المخاطر، وذلك وفقًا لما يؤكدته معهد المدققين الداخليين.

إن هذا التحول يعكس أهمية التدقيق الداخلي في ضمان إدارة المخاطر الرئيسية بطريقة فعالة، مما يساعد المنظمة على التأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتغلب على التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة. وبذلك، يساهم التدقيق الداخلي الحديث في تعزيز قدرة المنظمة على الازدهار والنمو في عالم يتسم بالتعقيد والتنافسية، وهذا ما سنحاول إبرازه وتوضيحه في المبحثين الأول والثاني.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

ان كبر المؤسسات وتعدد أنشطتها وأعمالها عقد كثيرا من مهام الإدارة خاصة المراقبة، ولكي تتوصل الى إدارة جيدة ومناسبة لمواردها وتحقيق أهدافها، كان لابد من انشاء قسم خاص يتركز عمله على المراقبة الدائمة لها ألا وهو قسم التدقيق الداخلي، الذي يهدف أساسا الى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق الرقابات التي يقوم بها.

المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية

إن التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد عرف منذ فترة طويلة ومر بمراحل تطوير فبعد أن كان رقابة مالية مستمرة هدفه اكتشاف الأخطاء والغش أصبح يقوم على شمولية التدقيق النوعي والاستشاري لتحسين الأداء.

فقد عرفه معهد التدقيق الداخلي في عام 1957 بأنه "نشاط تقويم مستقل في المشروع لمراجعة الموضوعات المحاسبية والمالية"¹.

في الثامن من يونيو عام 1999 اقر مجلس إدارة معهد المراقبين الداخليين التعريف الآتي للمراجعة الحسابية الداخلية: تعد المراجعة الداخلية عملا استشاريا مستقلا يضمن تحقيق المقاصد صمم من اجل إضافة قيمة للعمليات التي تقوم بها منظمة ما وتحسينها، فهي تساعد المنظمة في إن تحقق مقاصدها من خلال توفيرها لأسلوب نظامي ومنظم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة."

وفي عام 2001 أصدر معهد المدققين الأمريكي التعريف الشامل والمفهوم الجديد المتطور للتدقيق الداخلي الذي يناسب التطورات الحاصلة في بينية الأعمال، حيث عرفة على أنه نشاط تأكيدي استشاري وموضوعي ومستقل مصمم ليزيد ويحسن قيمة عمليات المنظمة المساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر ورقابة الحوكمة."

¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بن النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص33.

كما عرفه الاتحاد الدولي للمحاسبين التدقيق الداخلي بأنه: "فعالية تقييمية مقامة ضمن المنشأة لغرض خدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم مراقبة الملائمة للنظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفعاليتها".²

وفي عام 2010 أصدر معهد المدققين الأمريكي تعريفاً للتدقيق الداخلي لا يختلف كثيراً عن تعريف عام 2001 حيث عرف نشاط التدقيق الداخلي: "هو دائرة أو قسم أو فريق من المستشارين أو غيرهم من ممارسي المهنة يقدمون خدمات تأكيدية واستشارية بشكل موضوعي مستقل مصممة لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة والمساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تقييم وتحسين عمليات المنظمة والمساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة".³

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه عملية مستقلة وموضوعية تقام داخل المؤسسة من طرف موظفين مختصين، بهدف مراقبة سير وظائف الداخلية لها لتأكد من مدى تطبيق واتباع سياساتها وتحقيق أهدافها، لضمان حصول على معلومات صحيحة ودقيقة.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التدقيق الداخلي عبر التاريخ

لقد تطور مفهوم التدقيق الداخلي مع تطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث كان ينظر إليه قديماً على أنه وظيفة رقابية تمارس في المنشآت من حيث إدارتها والتأثر بأهدافها وتطوراتها، ونظراً لكثرة الحاجة عليه أصبح وسيلة مستقلة للحد من التلاعب والأخطاء وحماية الأصول، كما يعود وجود التدقيق الداخلي لأكثر من ستة آلاف عام مضت، حيث يعتقد بوجود دليل على أن هناك نظاماً رسمياً للتسجيل والتحقق وكان يستخدم في ذلك الوقت في منطقة الشرق الأدنى وفي القرن الثامن عشر ميلادي بدأ الاهتمام بالتدقيق الداخلي يزيد في أوروبا، ذلك نتيجة لظهور حالات غش وتلاعب كثيرة ومع النمو المضطرد في أنشطة الأعمال بدأ الاتجاه نحو ضرورة وجود وظيفة رقابية مستقلة داخل الشركة بانتقال النظم المحاسبية والإدارية والتدقيق إلى الولايات المتحدة.

² يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص43.

³ أمين السيد احمد لطفي، مراجعات مختلفة الاغراض، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص95.

حيث كان يعتبر مفهوم التدقيق الداخلي على أنه مجرد نشاط بسيط داخل الإدارة المالية للمنشأة نتيجة انحصار مهمته في التأكد من سلامة العمليات المالية والمحاسبية عن طريق رقابة مدى الالتزام بالبيانات والإجراءات الموضوعية للموضوعة لخدمة المدير المالي.

وفي سنة 1941 ظهر معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطوير التدقيق الداخلي والاعتراف به بوصفه مهنة له معايير المهنية وقواعد للسلوك المهني التي يجب الالتزام بها، كما ألح على ضرورة التعلم والمستمر لممارسي المهنة، وفي 1947 أصدر المعهد نشرة تتضمن مسؤوليات التدقيق الداخلي وقد ورد فيها تعريف للتدقيق الداخلي على أنه نشاط محايد يتم داخل المؤسسة بقصد تدقيق الجوانب المحاسبية والمالية وتقسيمها ونوع من أنواع الرقابة الإدارية بمختلف مستوياتها بهدف وقائي فقط.⁴

لقد امتد مجال عمل التدقيق الداخلي، حيث شمل تقييم جميع العمليات سواء المالية منها وغير المالية وتوسعت أهدافه، حيث لم يقتصر على الوقائي منها فقط بالإضافة إلى أهداف أخرى بناءً على الإدارة تطلب من المدقق الداخلي اقتراح الحلول للمشاكل وتوجيه الموظفين وإبداء الآراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات إن أمكن، وظهر هذا سنة 1971.⁵

وفي سنة 1974 بفضل الجهود الفعالة لمعهد المدققين الداخليين تم تشكيل لجان الدراسة واقتراح إطار متكامل المعايير الأداء المهني، وبعد ثلاث سنوات انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريراً بنتائج دراساتها وتم التصديق النهائي لهذه المعايير في المؤتمر الدولي السابع والثلاثين في سان فرانسيسكو عام 1978.

والتي تم إقرارها من ممارسي هذه المهنة وروادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي والجهات التابعة له، وعرف حينها التدقيق الداخلي على أنه وظيفة تقويم مستقلة يتم إنشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة، وهدفه مساعدة أعضاء التنظيم في أداء مسؤوليتهم بفعالية وكفاءة عن طريق تزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يتم تدقيقها.

لقد أصبح التدقيق الداخلي أداة مهمة لخدمة الشركات كلها وليس فقط إدارتها ونظراً لحالات فشل المنشآت

⁴ حسن يوسف القاضي وآخرون، أصول المراجعة، جامعة دمشق، 2014، ص523.

⁵ حسن يوسف القاضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص524.

وإفلاسها مما دفع المعهد الدولي IIA إلى صياغة دليل جديد لتعريف التدقيق الداخلي في عام 1999 على أنه نشاط نوعي استشاري وموضوعي مستقل داخل المنشأة مصمم لمراجعة وتحسين إنجاز هذه الأهداف بالتحقق من اتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية واقتراح التحسينات اللازم إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاءة الإنتاجية القصوى، في سنة 2001 تم تعريفه على أنه نشاط تأكيدي مستقل وموضوعي ونشاط استشاري معهم بإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر الرقابة والتوجيه.⁶

المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي

إن مختلف التطورات التي شهدتها مفاهيم التدقيق الداخلي جعلت من أهدافه موضع تغير لما يتوافق مع متطلبات العصر الحالي ومن هذه الأهداف ما يلي:⁷

- تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وقياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
- القيام بمراجعات منتظمة ودورية للأنشطة المختلفة ورفع تقارير النتائج والتوصيات إلى الإدارة العليا بالإضافة إلى التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية.
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة والتقارير المالية والتأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر وبدقة عن الواقع.

وهناك من يصف أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:⁸

- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.
- تقييم وتحسين فعالية الرقابة.

⁶ خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁷ نقاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الاغواط، 2007، ص44.

⁸ احمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص28.

- تقييم وتحسين فعالية عمليات التحكم المؤسسي.
- التحقق من مدى الالتزام بسياسيات وإجراءات الرقابة الداخلية.
- التحقق من مدى كفاءة وفعالية الأداء داخل إدارات وأقسام المشروع.

ولتحقيق هذين الهدفين الأخيرين فعلى المدقق الداخلي أن يقوم بالآتي:

- مراجعة وتقييم مدى كفاءة وفعالية وسائل الرقابة الداخلية في المشروع.
- التحقق من حماية ممتلكات وأصول المشروع والمحاسبة عنها.
- تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية في الشركة.

المطلب الرابع: أنواع التدقيق الداخلي

هناك عدة تقسيمات لأنواع التدقيق الداخلي حيث يوجد:

1. **التدقيق المالي:** يعرف التدقيق المالي بأنه: الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى، ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي الذي يتضمن مراجعته وتتبع القيود المحاسبية التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية، التي تخص المؤسسة، وتدقيقها حسابيا ومستنديا، ثم. التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة، والهدف من التدقيق هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة، كذلك يشتمل التدقيق المالي أيضا التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الاختلاس وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.⁹
2. **التدقيق التشغيلي:** هو الفحص الشامل للمنشأة أو الوحدة التشغيلية ككل من أجل تقييم أنظمتها المختلفة وراقبتها الإدارية وأدائها التشغيلي، وذلك تبعا لطرق القياس المحددة ضمن الأهداف الإدارية من

⁹ نبيه توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة حدار للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص43.

أجل التحقق من كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية. وهو يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، وأسباب حدوثها، وما يجب فعله التصحيح الوضع مستقبلا. ويطلق على التدقيق التشغيلي عدة مصطلحات، كالتدقيق الإداري، وتدقيق الأداء، والتدقيق الوظيفي.¹⁰

3. **تدقيق الالتزام:** يطلق عليه البعض تدقيق الإذعان ويقوم على مراجعة وضبط الأنشطة والعمليات التشغيلية وتحديد مدى الالتزام بالمعايير المعتمدة من جهة والقوانين والتنظيمات المعمول بها من جهة أخرى وهو بمثابة التدقيق الإداري.¹¹

4. **التدقيق الاستراتيجي:** وتخص هذه التدقيق الإدارة العليا إذ يفحص فيها المدقق عملية انسجام بين السياسات المرسومة واستراتيجيات المؤسسة التدقيق الاستراتيجي Stratégie Audi Ling هو نوع واسع وأشمل من التدقيق الإداري فهو الذي لا يطبق فقط كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية بل يتعدى ذلك إلى كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات.¹²

5. **تدقيق نظم المعلومات:** وتهدف إلى اختبار أمن تشغيل بيانات نظم المعلومات ونزاهتها بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من هذه النظم، ويتضمن ذلك أن السجلات الخاصة بالعمليات التشغيلية والمالية والتقارير المعدة على أساسها تتضمن معلومات دقيقة قابلة للتصديق مهيأة في الوقت المناسب تامة ومفيدة.¹³

6. **تدقيق الأداء:** هو تقييم الأنشطة المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت الموارد يتم إدارتها بطريقة اقتصادية بكفاءة وفعالية، وأن متطلبات المساءلة يتم الوفاء بها بشكل معقول.¹⁴

¹⁰ فريدة أمزال، عبد الكريم شناي، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص 519.

¹¹ فريدة أمزال، عبد الكريم شناي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

¹² صالح إبراهيم يونس الشعباني، وعد حسين شلاش الجميدلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 379.

¹³ حسن يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

¹⁴ Adzor Ibiameke, clement ojile & Mike sooniyol (2016), the effect of performance audit on the implementation of fadama II project in federal capital territory a buja, research journal of finance and accounting, 7 (23) USA, p34.

7. التدقيق البيئي: وهو رقابة الإدارة على الأنشطة البيئية ومدى تنفيذ البرامج والسياسات المرتبطة بالأنشطة البيئية والتي من خلالها يتم الوفاء بمتطلبات التشريعات والقوانين البيئية وذلك لتفادي تعرض نظم العمليات الحالية لمخاطر بيئية في المستقبل.¹⁵

المطلب الخامس: معايير التدقيق الداخلي

يمكن تعريف معايير التدقيق الداخلي على أنها مجموعة من القواعد والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتنظيم عملية التدقيق الداخلي على أنها تكون صادرة من المعهد المدقق الداخلي.

ولقد أخذ معهد المدققين الداخليين على عاتقه مهمة تطوير معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها ومتابعة تطويرها وتحديثها وفقاً لمتطلبات ما يستجد من إحداث وتطورات مع مرور الزمن، أصدر في عام 1978 معايير تتضمن خمسة مجموعات تتعلق بالاستقلال والكفاءة المهنية ونطاق العمل وأداء التدقيق الداخلي وإدارة قسم التدقيق الداخلي وكل معايير يعبر عن مجموعة من المعايير الفردية، وفي سنة 2000 أجرى المعهد تطويراً عليها وقسمها إلى ثلاثة مجموعات وهي: المجموعة الأولى المعايير العامة، المجموعة الثانية تختص بمعايير الأداء، والمجموعة الثالثة معايير التنفيذ والإجراء، وهي كما يلي:

1. المعايير العامة:

وهي التي تصدر خصائص الجهة أو الشخص وهي تشمل:

— معايير يتعلق بالغرض من التدقيق الداخلي والسلطات: حيث توضح هذا المعيار أن الغرض والسلطات والمسؤوليات الممنوحة للمدقق الداخلي يجب أن يتم تحديدها من مجلس الإدارة عبر النظام الخاص بالتدقيق.¹⁶

¹⁵ طيبي خالد، خيرات نور الدين، واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية من منظور المعايير الدولية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية معقدة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص7.

¹⁶ يوسف سعيد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص61.

- معيار يتعلق بالاستقلالية والموضوعية: يجب على المدقق الداخلي أن يكون مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية كافياً بما يسمح بأداء مسؤولياته كما يجب أن يكون موضوعي في أدائه لأعمال المراجعة.
- معيار يتعلق بالاحتراف والحرفية وبدل العناية المهنية: يجب أن يتم الفحص بواسطة شخص وأشخاص لديهم التدريب المهني الكافي والخبرة كمراجع فبالرغم من أن هذا المعيار ركز على التأهيل المهني إلا أنه لم يتناسى التأهيل العلمي فتأهيل المراجع يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية التأهيل العلمي التأهيل المهني التعليم المستمر.¹⁷

2. معايير الأداء:

وتتمثل معايير الأداء المهني فيما يلي:¹⁸

- أن يتم إعداد التخطيط الملائم لإتمام العمل وأن يوزع توزيعاً مناسباً على المساعدين المؤهلين إن وجدوا.
- يجب إتمام الدراسة مناسبة للرقابة الداخلية الحالية وتقييمها كأساس لمدى الاعتماد عليها وتحديد مدى التوسع في اختبارات المراجعة وإجراءاتها لإتمام الفحص.
- أن يتم الحصول على الدليل الموضوعي الكافي من خلال الفحص والملاحظة والسؤال والمطالبة للوصول إلى أساس معقول للرأي المتعلق بالقوائم المالية تحت الفحص.

3. معايير التنفيذ والإجراءات:

ويتضمن هذا المعيار العناصر التالية:¹⁹

- مدير قسم المراجعة الداخلية: وهو المسؤول عن إدارة القسم وعليه التحقق من أهداف القسم، موارد القسم، خطة المراجعة.
- ينبغي على إدارة القسم مراعاة الجوانب التالية:

¹⁷ شعبان لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2004، ص 48-49.

¹⁸ نناء القباني، المراجعة، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 21.

¹⁹ نناء القباني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- ✓ أهداف وسلطات ومسؤوليات القسم.
- ✓ جوانب التخطيط في القسم والتي تتضمن الأهداف، البرامج، الموازنات.
- ✓ السياسات والإجراءات المناسبة لطبيعة أعمال القسم.
- ✓ إدارة الأفراد العاملين في القسم.
- ✓ التنسيق مع المراجع الخارجي.
- ✓ الضمانات الإضافية لجودة عمل المراجعة الداخلية بهدف الارتفاع لمستوى أداء المراجعة الداخلية لأعلى مستوى ممكن ويكون ذلك بما يتفق وبمعايير الأداء المهني للمراجع.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر داخل المؤسسة

يعتبر مفهوم إدارة المخاطر مفهوما حديثا نسبيا فقد ظهرت الحاجة إليه مع ازدياد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة نتيجة التطور الكبير الذي شهدته هذه الأخيرة، حيث أصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تضع إجراءات وسياسات لتحديد المخاطر وتقييمها ومحاولة التقليل من أثارها. وعليه سنحاول أن نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم ادارة المخاطر، وكذلك الى مبادئها واستراتيجياتها، واخيرا سوف نذكر العلاقة بينها وبين التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: تعريف إدارة المخاطر وتصنيفها

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر

1. تعريف المخاطر:

قبل التطرق الى مفهوم إدارة المخاطر لابد لنا أولا من تعريف المخاطر اذ انه لا يوجد تعريف محدد لها حيث تعددت التعاريف والمفاهيم لهذا المصطلح ومن اهمها:

— طبقا لتعريف معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA: فإن المخاطر هي "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وتُقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المنظمة، ودرجة احتمال حدوثها".²⁰

— وتعرف أيضا انها: "أنها حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة أو المأمولة".²¹

— وعرفت لجنة (COSO) المخاطر أنها "الأحداث ذات الأثر السلبي التي تمنع المؤسسة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة".²²

من وجهة نظر الـ ISO فإن المخاطر هي: "مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه، حيث تتضمن جميع المهام

إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص إيجابية أو تحديات للنجاح".²³

2. تعريف إدارة المخاطر

— تعرف إدارة المخاطر على أنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب للوسائل بغية لتحقيق الهدف المنشود.²⁴

— كما تعرف أيضا: "أنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، لأن أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطرة".²⁵

²⁰ The Institute of internal auditors, international standards for the professional practice of internal audit standards, 2010, p19.

²¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، ادارات، شركات، بنوك)، جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 2003، ص16.

²² مونة هجير، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور ادارة المخاطر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص3.

²³ Egyptian Risk Management Association, Risk Management Standard, 2014, p01.

²⁴ اسامة عزمي اسلام، نوري موسى شقيري، ادارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر، عمان-الاردن، 2007، ص55.

²⁵ لطيفة، عبدلي، دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص27.

- كما عرفتها لجنة رعاية المنظمات (Coso) إدارة المخاطر على أنها عملية يتم تصميمها وتنفيذها من قبل مجلس الإدارة وجميع العاملين في سياق تنفيذ استراتيجية المؤسسة، لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليه وإدارة المخاطر وفقا لمستوى المخاطر المقبولة من قبل المنظمة من أجل زيادة قيمتها.²⁶
- وعرفت إدارة المخاطر كذلك أنها: مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثة عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.²⁷
- إدارة للمخاطر هي: "عملية التحكم في الخطر عن طريق الحد من تكرار حدوثه من جهة والتقليل من حجم الخسائر المحتملة من جهة أخرى وذلك بأقل تكلفة ممكنة".²⁸
- وعرفت إدارة المخاطر من خلال معيار إدارة المخاطر أنها جزء اساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفضة كل نشاط".²⁹
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المخاطر على انها عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية تقوم على تنفيذ معايير الأمان في المؤسسة في حالة الطوارئ حيث تعتبر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجهها المؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

الفرع الثاني: تصنيف المخاطر

تصنف المخاطر الى عدة أصناف هي:³⁰

- المخاطر الاستراتيجية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الخاطئة.

²⁶ Bachy Bruno, Harache Christine, Toute La Function Management, Dunod, Paris, 2010, p81.

²⁷ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص51.

²⁸ محمد كامل درويش، ادارة المخاطر واستراتيجية التأمين المتطورة في ظل اتفاقية الغات، دار خاود، الطبعة الاولى، الاردن، 1996، ص48.

²⁹ ERMA, RMS, www.erma-egypt.org, p02.

³⁰ اكرام شقوة، دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص8

- المخاطر التشغيلية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخاطئة.
- المخاطر المالية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بفقدان الموارد المالية او حدوث التزامات غير مقبولة.
- مخاطر المعلومات: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بالمعلومات الغير صحيحة او الغير ملائمة، ونظم ليست ذات مصداقية وتقارير غير صحيحة او مضللة.

المطلب الثاني: مبادئ وأدوات إدارة المخاطر

الفرع الأول: مبادئ إدارة المخاطر³¹

الغرض من إدارة المخاطر هو خلق القيمة وحمايتها، حيث تعمل على تحسين الأداء وتشجيع الابتكار ودعم تحقيق الأهداف.

ان المبادئ الموضحة في الشكل 1 تقدم إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة والكفؤ، وتوضح قيمتها وغايتها والهدف منها. هذه المبادئ تُشكل الأساس لإدارة المخاطر، ويجب أخذها في الاعتبار عند وضع إطار عمل إدارة المخاطر بالمنظمة وتصميم عملياتها.

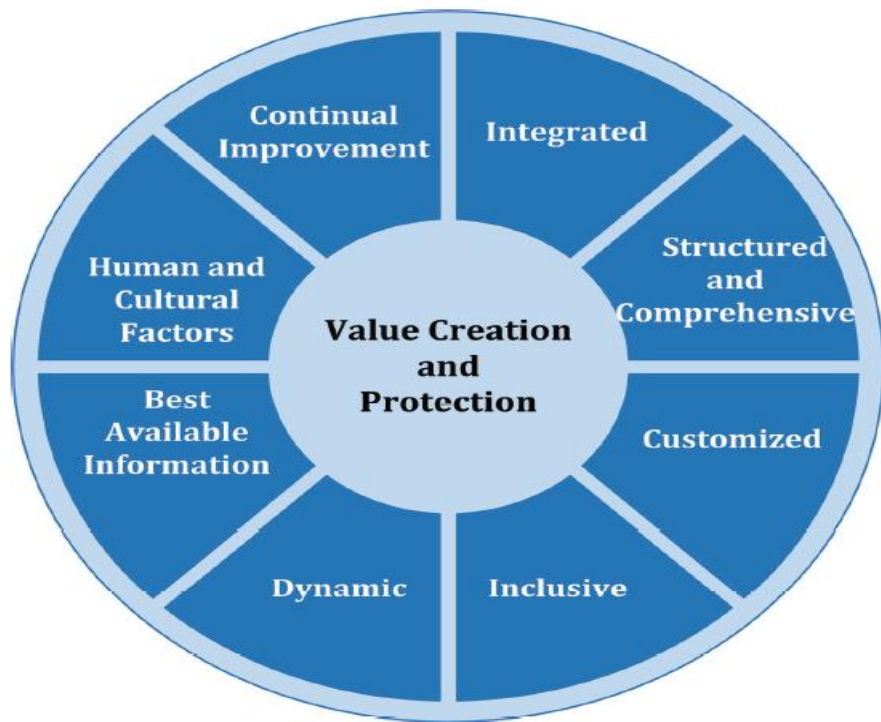
مبادئ إدارة المخاطر الفعالة تتطلب العناصر الواردة في الشكل 1 ويمكن تفسيرها على النحو التالي:

- ✓ مدمجة: إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية.
- ✓ منهجية وشاملة: يؤدي النهج المنهجي والشامل في إدارة المخاطر إلى تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.
- ✓ مخصصة: يتم تخصيص إطار عمل وعملية إدارة المخاطر بما يتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمنظمة وعلاقته بأهدافها.
- ✓ شاملة: يضمن إشراك أصحاب المصلحة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب أخذ معارفهم وآرائهم وتصوراتهم في الاعتبار، مما يؤدي إلى تحسين الوعي واتخاذ قرارات مستنيرة في إدارة المخاطر.

³¹ International Standard, ISO 31000 Second Edition (Risk Management – Guidelines), Switzerland, 02-2018, p 2-4.

- ✓ ديناميكية: قد تظهر المخاطر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الخارجي والداخلي للمنظمة. تتيح إدارة المخاطر توقع هذه التغيرات والكشف عنها والاعتراف بها والاستجابة لها بشكل مناسب وفي الوقت المناسب.
- ✓ أفضل المعلومات المتاحة: تعتمد مدخلات إدارة المخاطر على المعلومات التاريخية والحالية، بالإضافة إلى التوقعات المستقبلية. تأخذ إدارة المخاطر في الاعتبار بشكل صريح أي قيود أو شكوك مرتبطة بهذه المعلومات والتوقعات. يجب أن تكون المعلومات في متناول أصحاب المصلحة المعنيين وفي الوقت المناسب وواضحة.
- ✓ العوامل البشرية والثقافية: يؤثر السلوك البشري والثقافة بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة.
- ✓ التحسين المستمر: يتم تحسين إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة.

الشكل رقم 1: مبادئ إدارة المخاطر حسب 2018-ISO31000



المصدر: International Standard, ISO 31000 Second Edition, p 3

الفرع الثاني: أدوات إدارة المخاطر

ان إدارة المخاطر وظيفة من الوظائف التي تتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الأخطاء والخسائر، حيث تعتمد على بعض الأدوات التي تساعد في معالجة هذه المخاطر منها:³²

- التحكم في المخاطر: وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة والمداخل المختلفة والى تقليلها من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم، بالإضافة الى أسلوب خفض.
- تمويل المخاطرة: يركز تمويل المخاطرة على ضمان اتاحة الأموال لتغطية الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطرة بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ او التحويل.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المخاطر

الهدف الرئيسي لجهود إدارة المخاطر هو جعل المخاطر مرئية وقابلة للقياس للمديرين في عملية صنع القرار، وحسب نظام إدارة المخاطر هناك العديد من الإجراءات المتبعة للتعامل مع الأخطاء التي تواجه المنشآت، وهي:³³

- التجنب: ابعاد أي نشاط يؤدي إلى خطر قبل حدوثه.
- التخفيض: تخفيض الاحتمالات التي تؤدي إلى أخطار على المنشأة.
- الإجراءات البديلة: وهي اتخاذ القرارات وبعض الإجراءات التي تؤدي إلى التقليل من المخاطر.
- التأمين: اعتماد التأمين على المؤسسة كطريقة للتعامل مع الخطر.
- القبول: وهو ألا يتم اتخاذ أي اجراء والقبول بالخطر، مما يعني التخلي عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة.

كما يمكن ذكر استراتيجيات أخرى لإدارة المخاطر والتي تنحصر في:³⁴

³² اكرام شقوة، مرجع سبق ذكره، ص9.

³³ Renad Al Majd for Information Technology (RMG), Informations sur ISO 31000, www.rmg-sa.com.

³⁴ زيدان سلمان، ادارة الخطر والتأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014، ص192.

- تقييم البيئة.
- تمييز الاخطار.
- تحليل الاخطار.
- تقييم الاخطار.
- مناقشة هذه الاخطار.

المطلب الرابع: أهداف إدارة المخاطر

ان أهداف إدارة المخاطر لا تقل أهمية عن أهداف القطاعات الأخرى في المؤسسة لذا نجد أن الكتاب يطرحون العديد من الأهداف لإدارة المخاطر، والهدفان الرئيسيان فيها يكونان عادة التحقيق من تأثيرات المخاطر وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى لذا فان إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف نذكر من بينها:³⁵

- التحكم والسيطرة على المخاطر وتفاذي تأثيرها على سير العمل.
- ضمان سلامة أي معلومات من التسرب والحفاظ على أمن البيانات.
- تقسيم وتصنيف المناطق الخطرة ووضع الإجراءات والارشادات لها في مجال الأمن والسلامة المهنية والصحية.
- تطوير أدوات إدارة المخاطر ومواجهة المخاطر بشكل مستمر.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- نشر الأنظمة الرقابية وآليات التنبؤ في الأزمات المختلفة ومحاولة اكتشافها وقوعها.
- ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل المؤسسة.
- ادخال نظم المراجعة والرقابة من طرف إدارة المخاطر بما يضمن منع واكتشاف وتحليل النتائج الغير مرغوب فيها.

³⁵ رقطي بسمة، كركار ايمان، ادارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع صحة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022، ص28.

- حماية حقوق المساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية بما يكفل استدامة وازدهار المؤسسة.
- تعزيز مبادئ المسؤولية والاستدامة والمشاركة لصالح الأطراف المعنية من الداخل والخارج.

المطلب الخامس: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي (التدقيق المالي) إلى دور (التدقيق الإداري) ثم كان التركيز على إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ويقع ضمن مسؤولية التدقيق الداخلي عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات اللازمة لإعداد المنهج واختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية، وإجراء تقييم فعال وموضوعي العمليات الوحدة الاقتصادية.

فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي أوجه الترابط فيما بينهما:³⁶

1. مرحلة تخطيط عملية التدقيق:

يعتبر جمع المعلومات هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات، فالغرض الأساسي من مرحلة التدقيق ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر.

2. مرحلة التنفيذ:

تهتم إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التنفيذ باختبار مدى التزام إدارة المنشأة بالضوابط الداخلية والخطط الموضوعية، ومدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بكفاءة وفعالية، وقدرتها على تقليل وتحسب المخاطر، وبناء على هذه الحالة يتم وضع التوصيات اللازمة من قبل المدقق الداخلي لزيادة فاعلية الضوابط الداخلية الموضوعية.

³⁶ عبد النور كتمي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 16-18.

3. مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل:

يقوم المدقق بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذا المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية.

4. كتابة التقرير:

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

5. المتابعة:

يتم في هذه المرحلة متابعة الملاحظات والتوصيات الواردة في تقرير المدقق حيث يتم متابعة وتقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية عن طريق الاختبار والتقييم على أساس المخاطر بالتنسيق مع الإدارة التنفيذية، تهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارة كفاءتها.

يتضح مما سبق أن التدقيق الداخلي الفعال لا ينفصل عن دراسة متأنية للمخاطر المحتملة. هذه الدراسة تشمل تحديدها وتقييمها بشكل دقيق، وتعتبر حجر الزاوية في توجيه جهود التدقيق وتحديد أولوياته.

باختصار، فإن التدقيق الداخلي الحديث لا يقتصر على فحص البيانات والمعاملات، بل يمتد ليشمل تقييم المخاطر بشكل استباقي، مما يجعله أداة قيمة في تعزيز الحوكمة الرشيدة وحماية أصول المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح المؤسسة واستدامتها. فهي تمثل عنصراً حيوياً يتناول حالة عدم اليقين المحيطة بالأحداث والنتائج المحتملة التي قد تؤثر بشكل جوهري على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

تسعى المؤسسات جاهدة لتقليل تعرضها للمخاطر من خلال وسائل متعددة، أبرزها نظم التدقيق الداخلي. ويكتمل هذا الدور الحيوي من خلال مساهمة المدقق الداخلي في ثلاث مجالات رئيسية: مساعدة المديرين في تقييم المخاطر المحتملة، وتقديم الدعم لهم في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة لهذه المخاطر والتعامل معها بفاعلية، وتزويد لجنة التدقيق بتأكيد موضوعي حول مدى نجاح المؤسسة في إدارة المخاطر بشكل عام. وبذلك، تتجلى أهمية الإدارة الفعالة للمخاطر في حماية المؤسسة من التهديدات المحتملة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مما يضمن استمراريته ونموها في بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

الفصل الثاني

واقع التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسة

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة تعقيداتها، أصبح التدقيق الداخلي أداةً محوريةً لضمان استدامة المؤسسات ومواجهة التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر. يُركّز هذا الفصل على تحليل واقع التدقيق الداخلي في هذا الإطار، من خلال استعراضنا في المبحث الأول الأساليب التقليدية والحديثة التي يعتمدها، مثل التدقيق القائم على الأنظمة، والتدقيق المبني على المخاطر، والتدقيق المستمر باستخدام الذكاء الاصطناعي. كما يناقش الدور الحيوي للتكنولوجيا في تعزيز كفاءة التدقيق، من خلال أتمتة العمليات وتحليل البيانات الضخمة، إلى جانب تسليط الضوء على التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيقه الفعّال، مثل نقص البيانات الدقيقة وعدم توافق الأنظمة القديمة مع الأدوات الحديثة. أخيرًا، يطرح الفصل مجموعةً من المقترحات العملية لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي، كاعتماد منهجيات قائمة على البيانات وتكامل أنظمة الرقابة مع إدارة المخاطر.

أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

المبحث الأول: أدوات وأساليب التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسة

يعد التدقيق الداخلي من أهم الطرق التي تمكننا لاكتشاف المخاطر المحتملة على المؤسسة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى أساليبه في إدارة المخاطر، ثم نذهب الى دور التكنولوجيا في تحسين فعالية التدقيق الداخلي، وأخيرا سوف نذكر التحديات التي تواجه التدقيق في إدارة المخاطر ونقدم بعض المقترحات لتعزيز فعالية الأخير في إدارة المخاطر.

المطلب الأول: الأساليب التقليدية والحديثة في التدقيق الداخلي

ان للتدقيق الداخلي أساليب تقليدية وحديثة في تدقيقه، حيث تتمثل في:

1. التدقيق القائم على الأنظمة¹

هو أسلوب تدقيق داخلي يركز على تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المنظمة بدلاً من الاكتفاء بمراجعة العمليات أو المعاملات الفردية. يهدف إلى ضمان أن الأنظمة المُصمَّمة لإدارة المخاطر وتحقيق الأهداف تعمل بكفاءة، وتُقلل من فرص الأخطاء أو الاحتيال، وفيما يلي مراحلها الأساسية:

• التخطيط للتدقيق:

- فهم بيئة العمل: تحليل أهداف المنظمة، وهيكل الأنظمة المُطبَّقة (مثل أنظمة المحاسبة، أو تكنولوجيا المعلومات)، وتحديد أصحاب المصلحة.
- تحديد نطاق التدقيق: التركيز على الأنظمة ذات الأهمية الاستراتيجية أو المرتبطة بمخاطر عالية (بناءً على تحليل أولي للمخاطر).
- وضع خطة التدقيق: تشمل الموارد المطلوبة، والفريق، والجدول الزمني، والأدوات التكنولوجية (مثل برامج التحليل الآلي).

¹ Mort Dittenhofer, James Sawyer, Sawyer's Internal Auditing, the institute of internal auditing (IIA), fifth edition, Florida-USA, 2013.

- تقييم المخاطر:
 - تحليل مخاطر الأنظمة: تحديد الثغرات المحتملة في تصميم أو تشغيل الأنظمة (مثل نقاط الضعف في الرقابة على الوصول إلى البيانات).
 - ترتيب الأولويات: تحديد الأنظمة التي تحتاج إلى تدقيق عاجل بناءً على تأثيرها على أهداف المنظمة واحتمالية حدوث أخطاء أو احتيال.
- تقييم تصميم الرقابة الداخلية:
 - مراجعة سياسات وإجراءات الرقابة: مثل فصل المهام، وإجراءات المصادقة، والضوابط الوقائية.
 - التأكد من توافقها مع المعايير: مقارنة الأنظمة مع أطر عمل مثل COSO أو COBIT.
 - توثيق العمليات: استخدام خرائط التدفق أو جداول الوصف لفهم تدفق البيانات والرقابة.
- اختبار فعالية الرقابة:
 - اختبارات الامتثال: التأكد من أن الرقابة تُطبَّق بشكل مستمر وصحيح.
 - اختبارات الجوهر: استخدام العينات العشوائية أو أدوات التحليل الآلي.
 - تحليل النتائج: تحديد ما إذا كانت الرقابة تُقلل المخاطر بشكل كافٍ.
- تحليل النتائج وإعداد التقرير:
 - تحديد الثغرات: مثل ضعف في فصل المهام أو إخفاق في تحديث الأنظمة.
 - صياغة التوصيات: تقديم حلول عملية لتحسين الأنظمة.
 - تقرير مكتوب: يشمل الملاحظات، والأدلة، والتوصيات، ويُقدَّم للإدارة العليا ولجنة التدقيق.

• المتابعة:

– مراقبة التنفيذ: التأكد من أن الإدارة نفذت التوصيات المتفق عليها.

– تقييم التحسينات: إعادة اختبار الرقابة بعد التعديلات لضمان فعاليتها.

• التوثيق والأرشفة:

– حفظ السجلات: توثيق جميع المراحل (خطط التدقيق، نتائج الاختبارات، التقارير) لدعم الشفافية وتلبية متطلبات المراجعة الخارجية.

2. التدقيق القائم على المخاطر²

يعتبر أسلوب التدقيق المبني على المخاطر أحدث أساليب التدقيق التي تجمع بين الفعالية من جهة وتخفيض الوقت والتكلفة التي يحرص المدققين على مراعاتهما، ويقوم هذا الأسلوب على تحديد مخاطر التلاعب والتحرير التي تؤثر على القوائم المالية ومن ثم التركيز عليها من حيث اختبارات التدقيق لجمع الأدلة الكافية التي تدعم رأي المدقق في تقرير التدقيق الموجه للإدارة والأطراف الخارجية، وأهم خطوة في اجراءات التدقيق المبني على المخاطر هي عملية تحديد وتقييم المخاطر التي تقوم على ثلاث مراحل أساسية:

• تقييم المخاطر المتأصلة:

إن المخاطر المتأصلة هي تلك المخاطر التي يتم تحديدها وتقييمها من قبل المدقق قبل النظر في أي عناصر رقابة داخلية قد تخفف من هذه المخاطر.

الخطوة الأولى في عملية تحديد المخاطر المتأصلة هي جمع (أو تحديث) أكبر قدر من المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة، وتوفر هذه المعلومات إطاراً مرجعياً لتحديد عوامل المخاطرة المحتملة، ومن أهم مصادر المخاطر المتأصلة ما يلي:

– منتجات أو خدمات جديدة، أو الانتقال إلى خطوط عمل جديدة.

² قادري عبد القادر، التدقيق المبني على المخاطر ومدى مساهمته في تطبيق النظام المحاسبي المالي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جوان 2020، ص 118-119.

– إعادة هيكلة الشركة.

– وضع الاقتصاد والتغيرات في الأنظمة الحكومية.

– موظفين غير أكفاء في مناصب رئيسية.

– تطبيق غير متناسق في السياسات المحاسبية.

• تقييم مخاطر الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي عملية صممها وطبقها وحافظ عليها المسؤولون عن الحوكمة والإدارة والموظفون الآخرون لتوفير ضمان معقول حول انجاز أهداف المنشأة فيما يتعلق بموثوقية إعداد التقارير وفاعلية كفاءة العمليات والالتزام بالقوانين واللوائح المطبقة، كما يمكن تعريف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة الإجراءات المصممة بفعالية لمنع، أو كشف وتصحيح التحريفات الهامة التي يمكن أن تنتج عن المخاطر المتأصلة. فالغرض الوحيد للرقابة الداخلية هو التخلص من المخاطر المتأصلة أو التخفيف منها إلى حد معقول، ولا يتسنى للمدقق معرفة ذلك إلا من خلال تحديد وتقييم مخاطر الرقابة الداخلية.

• اختتام مرحلة تقييم المخاطر:

الخطوة النهائية في مرحلة تقييم المخاطر في التدقيق هي مراجعة نتائج إجراءات تقييم المخاطر التي تم تنفيذها (أو إذا كان التقييم قد تم بالفعل، تلخيص) مخاطر التحريف المتبقية، ويجمع تلخيص المخاطر المتبقية بين عوامل المخاطر المتأصلة التي تم تحديدها، والتقييم المتعلق بأي أنظمة الرقابة الداخلية مصممة للتخفيف من تلك المخاطر.

3. التدقيق المستمر باستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي³

هو نهج حديث في التدقيق الداخلي يعتمد على أتمتة العمليات والتحليل الفوري للبيانات باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي (AI) وأدوات التحليل الرقمي (Digital Analytics). يهدف إلى مراقبة الأنظمة والعمليات بشكل مستمر (7/24) بدلاً من الاعتماد على فحوصات دورية، مما يُعزز الكشف المبكر عن المخاطر والأخطاء.

³ Mort Dittenhofer, James Sawyer, Sawyer's Internal Auditing, the institute of internal auditing (IIA), seventh edition, chapter 12, Florida-USA, 2020.

ومراحل التدقيق المستمر باستخدام الذكاء الاصطناعي تكون على الشكل التالي:

- تحديد الأهداف وضبط الإطار:
- الهدف: تحديد نطاق التدقيق المستمر (مثل مراقبة المعاملات المالية، أو ضوابط الأمن السيبراني).
- ضبط المعايير: استخدام إطار عمل مثل COSO أو COBIT لتحديد مؤشرات الأداء (KPIs) والمخاطر المرتبطة.
- تكامل الأنظمة وجمع البيانات:
- ربط الأنظمة: تكامل أدوات الذكاء الاصطناعي مع أنظمة المؤسسة.
- جمع البيانات في الوقت الفعلي: استخدام APIs أو RPA (أتمتة العمليات الروبوتية) لاستخراج البيانات تلقائيًا.
- تحليل البيانات الآلي:
- التحليل التنبؤي: التنبؤ بالمخاطر المستقبلية (مثل تدفقات نقدية غير طبيعية) عبر نماذج التعلم الآلي.
- الكشف عن الشذوذ: تحديد الانحرافات باستخدام الخوارزميات.
- اختبار الضوابط الآلي:
- محاكاة السيناريوهات: اختبار فعالية الرقابة الداخلية عبر محاكاة هجمات إلكترونية أو أخطاء محتملة.
- التدقيق المستمر على الضوابط: وذلك من خلال مراقبة صلاحيات الوصول إلى الأنظمة، تتبع التغييرات في السياسات أو الإعدادات الأمنية.
- التقرير التلقائي والتنبيهات:
- إنشاء تقارير ذكية: وذلك من خلال استخدام تقنيات Natural Language Processing (NLP) لصياغة تقارير بلغة طبيعية.
- أنظمة التنبيه: إرسال إشعارات فورية عند اكتشاف المخاطر.

• المتابعة الآلية:

- تتبع التصحيحات: مراقبة تنفيذ التوصيات عبر أنظمة إدارة المهام أو أدوات مخصصة.
- تقييم التحسينات: إعادة تحليل البيانات بعد التعديلات لضمان فعالية الإصلاحات.

المطلب الثاني: دور التكنولوجيا في تحسين فعالية التدقيق الداخلي

التكنولوجيا تُعد ركيزة أساسية لتعزيز جودة وسرعة وكفاءة عمليات التدقيق الداخلي، وذلك عبر أدوات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، أتمتة العمليات الروبوتية وتحليلات البيانات الضخمة. فيما يلي أبرز الأدوار التي تقوم بها التكنولوجيا في تحسين فعالية التدقيق الداخلي:

- أتمتة إجراءات التدقيق: وذلك من أجل تقليل الوقت المستغرق في المهام الروتينية مثل جمع البيانات وفحص المستندات.⁴
- التحليل التنبؤي للمخاطر: وذلك بالتنبؤ بالمخاطر المالية أو التشغيلية قبل حدوثها باستخدام خوارزميات التعلم الآلي.⁵
- تحليل البيانات الضخمة: وذلك لاكتشاف الأنماط الغير طبيعية في البيانات المالية أو التشغيلية.
- التدقيق المستمر: وذلك بمراقبة العمليات الصناعية أو اللوجستية في الوقت الفعلي مثل تتبع الشحنات.⁶
- تعزيز الأمن السيبراني: وذلك بحماية البيانات الحساسة عبر اختبارات الاختراق الآلية ومراقبة الشبكات.
- تحسين التواصل والتقارير.
- دعم اتخاذ القرار.
- تعزيز الشفافية عبر البلوك تشين Blockchain: وذلك بتسجيل المعاملات المالية بشكل آمن وغير قابل للتعديل.⁷

⁴ Mort Dittenhofer, James Sawyer, Sawyer's Internal Auditing, the institute of internal auditing (IIA), seventh edition, chapter 10, Florida-USA, 2020, p 257.

⁵ د. علياء السويدي، التدقيق الاستباقي باستخدام الذكاء الاصطناعي، مركز دبي لأبحاث الاعمال، الامارات العربية المتحدة، 2022، ص30.

⁶ Kurt F. Reding and others, Internal auditing -assurance and advisory services-, the institute of internal auditing (IIA), third edition, chapter 8, 2021, p192.

⁷ د. محمد عبد القادر، التدقيق في عصر التكنولوجيا الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2022، ص 150.

- المحاكاة الافتراضية للعمليات.⁸

المطلب الثالث: أهمية التدقيق القائم على المخاطر ودوره في تحسين أداء المؤسسة

التدقيق القائم على المخاطر له أهمية كبيرة ودور جبار في تحسين أداء المؤسسة، حيث:⁹

الفرع الأول: أهمية التدقيق القائم على المخاطر في المؤسسة

1. التركيز على المناطق الحرجة:

– يحدد أولويات التدقيق بناءً على تحليل المخاطر، مما يضمن توجيه الموارد نحو المجالات ذات التأثير الأكبر على أهداف المؤسسة.

مثال: التركيز على مخاطر الاحتيال المالي بدلاً من فحص معاملات روتينية منخفضة الخطورة.

2. تحسين الكفاءة التشغيلية:

– يقلل الهدر في الوقت والجهد عبر استبعاد المناطق ذات المخاطر الضئيلة، مما يعزز إنتاجية فريق التدقيق.

3. تعزيز اتخاذ القرار:

– يُقدم تقارير تحليلية تُساعد الإدارة العليا على فهم التهديدات المحتملة واتخاذ إجراءات استباقية.

4. الامتثال للأنظمة واللوائح:

– يضمن توافق العمليات مع المعايير المحلية والدولية.

5. حماية السمعة المؤسسية:

– يُقلل من فرص الفضائح المالية أو التشغيلية التي قد تضر بسمعة المؤسسة.

8 د. خالد الفهد، التدقيق الداخلي في ظل التحول الرقمي، دار كنوز المعرفة، الرياض، السعودية، 2021، ص 200.
9 د. احمد عبد الله السعيد، التدقيق الداخلي القائم على المخاطر: الاسس والتطبيقات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2022، ص 80-100.

1. تعزيز الرقابة الداخلية:

– يُحدد نقاط الضعف أو تطبيق الضوابط الداخلية ويُوصي بتحسينها، مما يُقلل الأخطاء والانتهاكات.

مثال: تحسين ضوابط الوصول إلى الأنظمة المالية بعد اكتشاف ثغرات أمنية.

2. تحقيق الاستدامة المالية:

– يُساهم في تخفيف الخسائر الناجمة عن المخاطر غير المُدارة (مثل مخاطر السيولة أو تقلبات السوق).

3. دعم الإدارة الاستراتيجية:

– يُقدم رؤى حول المخاطر الاستراتيجية (مثل تغيرات السوق أو التهديدات التكنولوجية)، مما يُساعد في صياغة الخطط طويلة المدى.

4. تحفيز الابتكار:

– يشجع المؤسسة على تبني حلول تكنولوجية أو عمليات جديدة لتجنب المخاطر التقليدية.

مثال: استخدام الذكاء الاصطناعي للتعنبؤ بمخاطر الائتمان.

5. تعزيز الشفافية والمساءلة:

– يُوثق عمليات تقييم المخاطر ونتائج التدقيق، مما يعزز ثمانية الموردين والمستثمرين.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

هناك العديد من التحديات التي تواجه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر نذكر منها:¹⁰

– عدم توفر البيانات الدقيقة: صعوبة الحصول على بيانات كاملة وموثوقة لإجراء تحليل مخاطر فعال.

¹⁰ د. سامي محمد حسن، إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي: التحديات والحلول، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2021، ص 110-120.

- ضعف الوعي بأهمية إدارة المخاطر: مقاومة بعض الإدارات لتبني نهج استباقي في التعامل مع المخاطر.
- التحديات التكنولوجية: عدم توافق الأنظمة القديمة مع أدوات التحليل الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي).
- الاعتماد على أساليب تقليدية: استمرار استخدام أساليب تدقيق غير قائمة على المخاطر في بعض المؤسسات.
- التغيرات التنظيمية السريعة: صعوبة مواكبة تحديثات اللوائح المحلية والدولية المتعلقة بإدارة المخاطر.

وهناك أيضا:¹¹

- عدم وضوح أدوار فرق التدقيق وإدارة المخاطر: غموض في توزيع المسؤوليات بين قسم التدقيق وإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى ازدواجية أو ثغرات في التغطية.
- صعوبة قياس المخاطر غير الملموسة: مثل مخاطر السمعة أو المخاطر الاستراتيجية، والتي يصعب تحويلها إلى مؤشرات رقمية.
- الاعتماد المفرط على النماذج الكمية: إهمال العوامل النوعية (مثل الثقافة المؤسسية) التي قد تؤثر على فعالية إدارة المخاطر.
- التحديات المرتبطة بالبيئة التشغيلية المعقدة: مثل التوسع الجغرافي للمؤسسات أو تعقيد سلاسل التوريد العالمية.

المطلب الخامس: مقترحات لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر هناك بعض المقترحات والتي هي:¹²

1. اعتماد منهجية قائمة على البيانات
- استخدام أدوات التحليل الرقمي مثل Power BI أو Tableau لتحليل أنماط المخاطر وتحديدتها بشكل استباقي.
2. تعزيز كفاءة الفريق عبر التدريب المستمر

¹¹ د. لمياء عبد الرحمن العلي، التحديات المعاصرة في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، دار الهادي للنشر، بيروت-لبنان، 2022، ص 150-170.

¹² د. فهد بن عبد العزيز الرشيد، دور التدقيق الداخلي في تعزيز إدارة المخاطر، الدار السعودية للنشر، الرياض، السعودية، 2023، ص 90.

– تنظيم ورش عمل حول أحدث معايير إدارة المخاطر مثل COSO ERM وأدوات الذكاء الاصطناعي.

3. تكامل أنظمة الرقابة الداخلية مع إدارة المخاطر

– تصميم أنظمة رقابية تتناغم مع خطة إدارة المخاطر المؤسسية لضمان تغطية شاملة.

4. تفعيل التواصل مع الإدارة العليا

– تقديم تقارير دورية مبسطة تبرز التهديدات الرئيسية والحلول المقترحة لصناع القرار.

5. التركيز على المخاطر الاستراتيجية

– تحليل المخاطر المرتبطة بالأهداف طويلة المدى للمؤسسة (مثل التوسع الجغرافي أو دخول أسواق جديدة).

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة الاتحاد التعاوني الفلاحي بمستغانم

في هذا المطلب سنتعرف على مؤسسة الاتحاد التعاوني الفلاحي بالإضافة إلى مهامها، كما سنتطرق إلى الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة سواء المادية أو البشرية.

• اتحاد التعاونيات الفلاحية UCA يرجع تأسيسه إلى سنوات الستينات، أنظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLS)

التابعة لولاية غليزان ليصبح بعدئذ وحدة كاملة بذاتها، تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في 1977/06/01

يرتكز نشاطه الرئيسي في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

• اتحاد التعاوني الفلاحي بمستغانم (Union des Coopératives Agricoles — UCA Mostaganem)

هو هيكل تعاوني إقليمي يجمع عدة تعاونيات فلاحية متخصصة في الحبوب والبقول الجافة وغيرها من نشاطات التخزين

والتسويق الزراعي. تركز مهامه على استقبال المحاصيل (محلية ومستوردة)، التخزين، المناولة والنقل، والتوزيع/التسويق لصالح

السوق الوطني، وهو يعمل بالتوازي ومع الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) الذي يستعين بقدرات التعاونيات والاتحادات

(CCLS) و (UCA) في بنية التخزين والتوزيع. مصدر يوضح دور UCA/CCLS ضمن منظومة (OAIC).

المطلب الثاني: المهام والوظائف الأساسية للمؤسسة

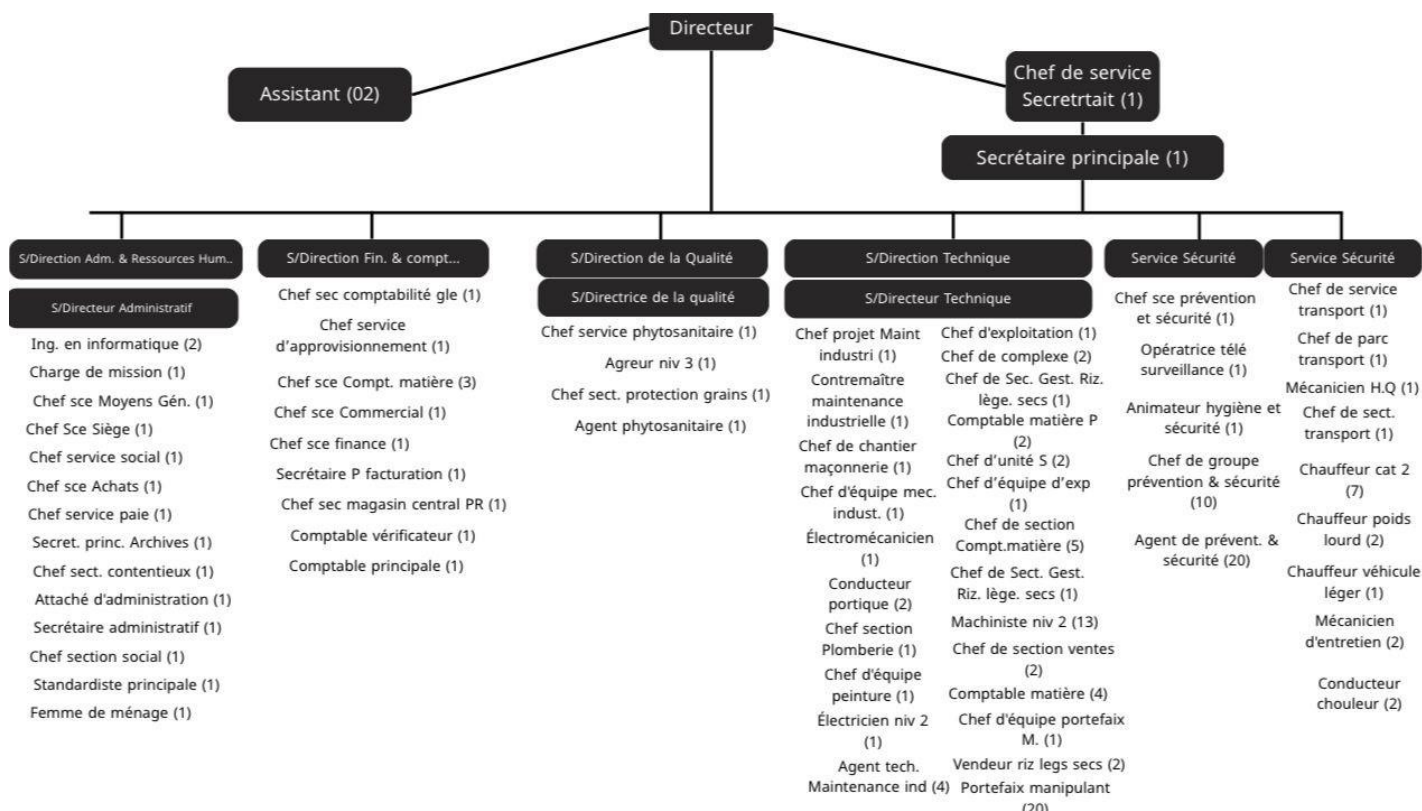
من بين الوظائف التي تتميز بها المؤسسة هي:

- استقبال المحاصيل: حبوب وبقول جافة قادمة من الإنتاج المحلي أو من عمليات الاستيراد.
- التخزين والاحتفاظ: إدارة مخازن وسيطة/محلية تتوافق مع سياسات OAIC لحفظ الحبوب والبقول.
- المناولة والنقل واللوجستيك: توفير وسائل نقل ومناولة لتجميع وتحريك المحاصيل بين المزارعين، المخازن، وسلاسل التوريد الوطنية.
- التسويق والبيع: تسويق الحبوب والبقول لجهات الدولة أو للموزعين، والمساهمة في تزويد السوق الوطنية وفق برامج (OAIC).
- الدعم الفني والتنسيق مع الديوان (OAIC): التعاون التقني واللوجستي مع الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في الحملات الزراعية وفي برامج تأمين المخزون.
- تمثيل تعاونيات القاعدة: العمل كهيئة تمثيلية للتعاونيات الأعضاء أمام الجهات الرسمية وتنسيق خدمات مشتركة (شراء آليات، صيانة، عقود نقل...).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي الاتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) أحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري، من حيث تباين مختلف المصالح.

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق رسمية من المؤسسة.

الجدول رقم 1: مصالح المؤسسة

الإدارة والوسائل العامة	مصلحة الأمن	مصلحة الصيانة	مصلحة الجودة	مصلحة الاستغلال
مصلحة المحاسبة والمصلحة الاجتماعية	رئيس مصلحة الوقاية والأمن	رئيس مصلحة تقني سامي	قسم التحاليل الحبوب قسم حماية	رئيس الاستغلال رئيس المركب
مصلحة العامة والوسائل مصلحة الموارد البشرية	رئيس مجموعة الوقاية والأمن	ميكانيكي رئيس مصلحة		مراقب أشغال البناء
مهندس الاعلام الآلي	منشط في النظافة والأمن	المخزن الرئيسي تقني سامي		رئيس وحدة التخزين
رئيس مصلحة العبور	عون الوقاية والأمن	الإلكتروني		رئيس قسم محاسبة المادة
موزع المكالمات الهاتفية		مسؤول السيارات		
عاملة النظافة		ميكانيكي الآلات سائق		

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق رسمية من المؤسسة

السيد المحترم المحاسب مصطفى شكرا لك لتخصيص الوقت للمشاركة في هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور التدقيق الداخلي كأداة إدارة المخاطر لمؤسسة الاتحاد التعاوني الفلاحي UCA، المقابلة تستغرق حوالي 30 دقيقة تتمحور حول الإجراءات المتعلقة بالتدقيق الداخلي ومدى تكاملها مع إدارة المخاطر والتحديات التي تواجهها على هذا المنوال. "هذه المعلومات تستخدم فقط لأغراض البحث الأكاديمي".

1.A كيف يتم تنظيم إدارة التدقيق الداخلي داخل مؤسسة الاتحاد التعاوني الفلاحي؟

يتم تنظيم إدارة التدقيق الداخلي عبر وجود قسم مستقل داخل المؤسسة، يعتمد ميثاقاً معتمداً يحدد غرضه وصلاحياته، ويكون مسؤولاً عن وضع خطة سنوية للتدقيق مبنية على المخاطر، وإعداد تقارير دورية حول نتائج المراجعات المالية والإدارية، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية، وضمان الالتزام بالسياسات واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

2.A كيف يتم تحديد مهام التدقيق الداخلي السنوية وهل يتم ذلك بناء على تقييم المخاطر؟

يتم تحديد مهام التدقيق الداخلي بناء على تقييم المخاطر وميثاق التدقيق الداخلي وخطة التدقيق السنوية، حيث يحدد ميثاق التدقيق الواجبات والمهام والصلاحيات، بينما تحدد الخطة السنوية مجال الأنشطة وتخصص الموارد بناءً على تقييم المخاطر التي تواجه النشاط، وتشمل المهام الرئيسية تقييم الضوابط الداخلية، تحديد المخاطر، التحقق من الامتثال للسياسات والأنظمة، مراجعة الأنشطة المالية والتشغيلية.

3.A ما هي المعايير أو الأطر التي يعتمدون عليها عند أداء مهام التدقيق الداخلي؟

يعتمد التدقيق الداخلي على أطر ومعايير علمية مثل المعايير الدولية لممارسة المهنة للتدقيق الداخلي (IPPF)، حيث تنقسم هذه المعايير إلى قسمين رئيسيين: معايير الصفات (التي تحدد الخصائص الواجب توافرها في المدققين الداخليين والمؤسسات)

ومعايير الأداء (التي تحدد طبيعة مهام التدقيق الداخلي ومعايير الجودة). تضمن هذه الأطر الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والكفاءة المهنية، والاستقلال، والموضوعية، والسرية، وبذل العناية المهنية، بالإضافة إلى تقييم أنظمة الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والالتزام بالأنظمة والسياسات، والتحقق من كفاءة العمليات.

4.A ما مدى استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي عن الإدارة التنفيذية؟

تتمثل استقلالية التدقيق الداخلي عن الإدارة التنفيذية في العلاقة المزدوجة التي تربطه بمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة، حيث يتلقى توجيهات استراتيجية حول مهامه بينما يرفع تقاريره لهم، وتتحقق هذه الاستقلالية من خلال منح المدققين حرية الوصول إلى المعلومات والموظفين، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم بوضوح في ميثاق التدقيق الداخلي.

1.B هل يوجد تنسيق رسمي بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وكيف يتم هذا التنسيق؟

نعم، يوجد تنسيق رسمي ضروري ومهم بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، حيث يعمل المدقق الداخلي على تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتوفير ضمانات للإدارة العليا حول كيفية إدارتها. يتم هذا التنسيق من خلال تبادل المعلومات، والتعاون في وضع خطط التدقيق المبنية على المخاطر، وتحديد أولوية مجالات التدقيق بناءً على المخاطر. كما أن وجود هذا التنسيق يساهم في تحسين الإجراءات الرقابية وتقديم توصيات لتحسين فعالية إدارة المخاطر بشكل عام.

2.B ما هو دور التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة أنظمة إدارة المخاطر؟

يقوم التدقيق الداخلي بدور أساسي في تقييم كفاءة أنظمة إدارة المخاطر من خلال مراجعة وتقييم فعالية العمليات والضوابط الموضوعية لإدارة المخاطر، وتقديم تأكيد معقول للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول موثوقية هذه الأنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.

3.B هل يتم استخدام نتائج التدقيق الداخلي في تحسين سياسات وإجراءات إدارة المخاطر؟

نعم، يتم استخدام نتائج التدقيق الداخلي لتحسين سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بشكل كبير، حيث يقدم التدقيق الداخلي تقييماً موضوعياً حول فعالية الضوابط الرقابية، ويكشف عن نقاط الضعف، ويقدم توصيات لتعزيز قدرة المؤسسة على تحديد وتقييم وإدارة المخاطر بشكل استباقي.

4.B كيف يتم التعامل مع التوصيات الناتجة عن تقارير التدقيق الداخلي ومن المسؤول عن تنفيذها؟

عند صدور هذه التوصيات رسمياً، فإنها تخضع للمتابعة الداخلية، والتي تشمل في المقام الأول مراجعة الإدارة المعنية والإدارة العليا. كما تتم مشاورات مع أصحاب العلاقة ذوي المصلحة عبر تقديم رسالة إدارة للرد على ملاحظاتهم، حيث أن مسؤوليتهم المباشرة تقضي بتنفيذ التوصيات في أقرب وقت ممكن.

1.C ما هي أكثر أنواع المخاطر التي يركز عليها التدقيق الداخلي في المؤسسة؟

أنواع المخاطر الرئيسية التي يركز عليها التدقيق الداخلي:

- المخاطر التشغيلية: تشمل أي ضعف في العمليات الداخلية للمؤسسة، مثل عدم كفاءة العمليات اليومية أو سوء إدارة التدفقات النقدية، مما يؤثر على الأداء العام.
- مخاطر الامتثال: تتعلق بعدم الالتزام بالتشريعات، اللوائح والمتطلبات المهنية المفروضة على المؤسسة.
- مخاطر الاحتيال والاختلاس: يعمل التدقيق الداخلي على كشف ومنع الأنشطة غير القانونية أو الاحتمالية التي قد تضر بالمؤسسة ومصالحها.

- مخاطر السمعة: المخاطر التي قد تؤثر سلباً على سمعة المؤسسة ومركزها في السوق.

- المخاطر المالية: تشمل عوامل مثل تقلبات السوق التي قد تؤثر على الأداء المالي، ومخاطر عدم قدرة العملاء على السداد (المخاطر الائتمانية)، ومخاطر السيولة.

لماذا يركز التدقيق الداخلي على هذه المخاطر؟

- حماية الأصول: يساعد التدقيق في حماية أصول المؤسسة من الضياع أو سوء الاستخدام أو الاحتيال.
- ضمان الاستمرارية: يساهم في تحديد ومعالجة نقاط الضعف التي قد تهدد استمرارية أعمال المؤسسة.
- تعزيز كفاءة العمليات: يهدف إلى تقييم فعالية وكفاءة العمليات الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحسين عملية اتخاذ القرار: توفر نتائج التدقيق معلومات موثوقة للإدارة العليا لمساعدتها في اتخاذ قرارات مستنيرة.

2.C ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه عملية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؟

تواجه عملية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر تحديات متعددة منها قلة الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة، والحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والتغييرات التشريعية واللوائح التنظيمية المتسارعة، بالإضافة إلى صعوبة الحفاظ على استقلالية قسم التدقيق وضمان جودة الوصول إلى البيانات، والتأكد من دقة الأدلة المتاحة، مما يتطلب تطوير مهارات المراجعين الداخليين واعتماد تقنيات حديثة لتقييم المخاطر وتحليلها.

3.C ما هي أبرز تقنيات التحليل الحديثة تستخدم في التدقيق الداخلي؟

- الاستفسار وطرح الأسئلة.

- المراقبة والملاحظة.

- التفتيش وفحص الأدلة.

- مراجعة الأداء.

- التدقيق باستخدام الحاسوب (تقنيات تحليل البيانات).

1.D كيف يتم تحسين كفاءة التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟

لتحسين كفاءة التدقيق الداخلي، يجب على المؤسسات تحديد أهداف ونطاق تدقيق واضحين ومتوافقين مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، والتركيز على تقييم المخاطر بشكل نشط، وتبني التقنيات المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، وتطوير إطار عمل للكفاءات يضمن استقلالية وموضوعية المدققين. كما أن التركيز على التخطيط المستمر، وتوثيق العمليات، وتقديم تقارير فورية يعزز دور التدقيق كأداة فعالة لخلق قيمة مضافة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

1. وضع أهداف واضحة وتحديد نطاق التدقيق

- التوافق مع أهداف المؤسسة: يجب أن تتناغم أهداف التدقيق مع الأهداف الاستراتيجية والمالية للمؤسسة، مما يضمن تركيز الجهود على المجالات الأكثر أهمية.

- النطاق المحدد: تحديد نطاق واضح ودقيق لعملية التدقيق يحد من سوء الفهم وبالتالي من الصراعات المحتملة، ويوجه الفريق نحو إنجاز المهمة المطلوبة.

2. تقييم المخاطر وتطوير الكفاءات

- تقييم المخاطر بشكل نشط: يجب تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة بشكل دوري لتحديد المجالات التي تتطلب اهتماماً أكبر، وضمان فعالية عملية التدقيق في معالجة هذه المخاطر.

- تطوير إطار عمل للكفاءات: يتضمن ذلك تقييم وتدريب الموظفين لضمان امتلاكهم المهارات والخبرات اللازمة، ووضع إطار عمل للكفاءات يضمن استقلالية وموضوعية وظيفة التدقيق الداخلي.

3. تبني التقنيات المبتكرة

- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي: يمكن للتقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، تعزيز دقة وفعالية التدقيق الداخلي من خلال أتمتة بعض المهام وتوفير رؤى أعمق في تحليل البيانات.

- ممارسات التدقيق المتطورة: تبني التقنيات المبتكرة يساهم في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر ودفع عجلة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

4. تعزيز التخطيط وإدارة العمليات

- التخطيط الدقيق للمراجعة: يبدأ التدقيق الداخلي بالتخطيط الدقيق، بما في ذلك توزيع إشعار المراجعة، وعقد اجتماعات ما قبل المراجعة، وتوثيق العمليات التجارية.

- إعداد تقارير فورية: تقديم تقارير فورية للإدارة العليا يعزز من دور التدقيق في تقييم الأداء وإدارة المخاطر في الوقت المناسب.

5. التركيز على القيمة المضافة والتحسين المستمر

- تحسين الكفاءة التنظيمية: يعمل التدقيق الداخلي على تحليل العمليات للكشف عن مواطن الهدر والتباطؤ، مما يوفر توصيات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

- خلق قيمة مضافة: يساهم التدقيق الداخلي في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تقديم رؤى حول المخاطر، والالتزام بالإجراءات واللوائح، وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية.

2.D ما هي التغيرات الضرورية لتطوير العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؟

لتعزيز العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، يجب تبني منهج قائم على المخاطر في التدقيق، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وتحديد دور واضح وطني للتدقيق الداخلي، واستثمار التقنيات الحديثة مثل تحليلات البيانات، وتطوير كفاءات الكوادر العاملة في كلا الوظيفتين، بالإضافة إلى توافر إطار حوكمة قوي يدعم الاستقلالية والتنسيق بين الأطراف المعنية.

1. التغيرات والخطوات الضرورية:

- تبني منهج تدقيق قائم على المخاطر: التركيز على المخاطر الناشئة والمخاطر الاستراتيجية بدلاً من مجرد مراجعة المعاملات، مما يوجه جهود التدقيق نحو القضايا الأكثر أهمية.
- تحديد دور واضح للتدقيق الداخلي: يمكن أن يلعب التدقيق الداخلي دوراً استشارياً لمساعدة الإدارة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الدور التأكيدى التقليدي لضمان موثوقية وفعالية هذه الإجراءات، مع الحفاظ على استقلاليته وموضوعيته.
- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر: نشر الوعي بالمخاطر على جميع مستويات المؤسسة لتشجيع الإبلاغ عن المشاكل وخلق بيئة داعمة لإدارة المخاطر.
- استخدام التقنيات الحديثة: تطبيق تحليلات البيانات وتقنيات الاستقصاء للكشف عن الأنماط غير الطبيعية وتحديد المخاطر المحتملة بشكل فعال.

- تطوير الكفاءات: التركيز على تدريب وتقييم وتطوير الموظفين في كل من وحدتي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان امتلاكهم للمهارات اللازمة لمواكبة التطورات.
- توفر إطار حوكمة قوي: يجب أن توفر الحوكمة إطاراً تنظيمياً قوياً يدعم عمل وظيفة إدارة المخاطر ويوفر التنسيق اللازم بينها وبين التدقيق الداخلي.
- التحديث المستمر: التحديث المستمر لمنهجيات وتقنيات التدقيق الداخلي لتشمل أحدث التطورات في الأعمال والمخاطر المرتبطة بها، بما في ذلك المخاطر الناشئة.
- تأكيد الاستقلالية والموضوعية: ضمان استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي وموضوعيتها لضمان جودة عملها وقدرتها على تقديم تقارير موثوقة ومحايدة حول فعالية إدارة المخاطر.

3.D توصيات ومقترحات لضمان تحسين نظام الرقابة الداخلية في الشركة ؟

لضمان تحسين نظام الرقابة الداخلية يجب على الشركات تطبيق مبدأ فصل المهام، وتعزيز دور التدفقات الداخلية المتعلقة بالإجراءات، بالإضافة إلى تطبيق رقابة فعالة وكافية على الأصول، وضمان بيئة رقابية قوية من خلال دعم الإدارة العليا وتدريب الموظفين. كما أن تحسين أنظمة المعلومات والاتصالات، وتقييم المخاطر بشكل مستمر يعد ضرورياً لتحقيق فعالية النظام ورفع جودة الأداء والحد من الانحرافات.

• مقترحات لتعزيز نظام الرقابة الداخلية

1. تطبيق مبدأ فصل المهام بين الموظفين في كل مرحلة من مراحل العملية التشغيلية يحد من مخاطر الاحتيال ويوفر نظاماً من الضوابط والتوازنات في كل خطوة، مما يعزز الرقابة ويضمن فعاليتها بشكل أكبر في العمليات.

2. تعزيز دور التدفقات الداخلية يجب على الشركات توفير الدعم اللازم لوحدة التدفقات الداخلية (مثل التدقيق الداخلي) لتقييم فعالية نظام الرقابة وتحديد نقاط الضعف فيها، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينها.
3. تطبيق رقابة فعالة وكافية على الأصول يتطلب جرد الأصول المادية كالمخزون والمعدات والأصول بشكل دوري، ومقارنتها بالسجلات، مما يحد من خطر الضياع أو الاستخدام غير المصرح به ويحافظ على أصول الشركة.
4. توفير بيئة رقابية داعمة يجب أن تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لتطبيق نظام الرقابة الداخلية وأن تساهم في بناء بيئة رقابية جيدة من خلال توفير الكفاءات البشرية المؤهلة، والنزاهة، والالتزام التنظيمي.
5. تطوير نظم المعلومات والاتصالات تحسين أنظمة المعلومات والاتصالات المطبقة في الشركة يساعد على كشف الانحرافات قبل وقوعها ويساهم في رفع جودة الأداء بشكل عام.
6. تقييم المخاطر باستمرار يجب على الشركة تقييم المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها للحد منها وتجنب أي تأثير سلبي على أهداف الشركة.
7. تدريب الموظفين وتأهيلهم برامج التدريب ضرورية لرفع مستوى كفاءة الموظفين في تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية، وتقييم فعالية هذه البرامج والبحث عن سبل تطويرها بشكل مستمر.

المطلب الخامس: تحليل أهم النقاط الخاصة بإدارة المخاطر في المؤسسة

تحليل مقابلة مسؤول التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بالاتحاد التعاوني الفلاحي UCA

• الهدف

تقييم مستوى تكامل لوظيفة التدقيق الداخلي مع إدارة المخاطر في المؤسسة، وتحديد أبرز نقاط القوة والتحديات، مع تقديم توصيات لعملية للتطوير.

1. الاستنتاجات الرئيسية (الملخص التنفيذي)

أظهرت نتائج المقابلة أن الاتحاد التعاوني الفلاحي يتمتع بإطار مؤسسي سليم للتدقيق الداخلي، يقوم على أسس متينة من الاستقلالية والالتزام بالمعايير الدولية. غير أن التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ما يزال يغلب عليه الطابع الشكلي (Formal) أكثر من كونه استراتيجيًا. فدور التدقيق يتركز بشكل رئيسي على التقييم والتأكيد، بينما تبقى هناك فرصة كبيرة لتعزيز دوره الاستشاري والاستباقي. كما أن آليات متابعة تنفيذ توصيات التدقيق تحتاج إلى وضوح وفعالية أكبر.

2. نقاط القوة (الجوانب الإيجابية)

- حوكمة راسخة: وجود قسم مستقل للتدقيق الداخلي يتبع لمجلس الإدارة/لجنة المراجعة، بما يضمن استقلالية وموضوعية عالية.
- التزام بالمعايير الدولية: اعتماد المعايير الدولية لممارسة المهنة (IPPF) ، ما يعكس احترافية وجودة في التطبيق.
- تخطيط قائم على المخاطر: وجود منهجية رسمية لتخطيط أنشطة التدقيق بناءً على تقييم المخاطر.
- تنسيق رسمي مع إدارة المخاطر: وجود قنوات اتصال لتبادل المعلومات والتعاون في التخطيط.
- نظرة شمولية للمخاطر: التدقيق يغطي مختلف أنواع المخاطر (تشغيلية، مالية، امثالية، سمعة).

3. مجالات التحسين والتحديات

1. تطوير الدور الاستشاري: الحاجة للانتقال من الدور التأكيدي/التقييبي إلى دور استشاري استباقي يساهم في تحسين أنظمة إدارة المخاطر قبل تقييمها.
2. ضعف متابعة التوصيات: غياب آلية واضحة (Tracker) بمواعيد نهائية وتقارير متابعة دورية لمجلس الإدارة.
3. تحديات الموارد: محدودية الكفاءات المتخصصة والحاجة لمواكبة تقنيات حديثة (كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات).
4. غياب أمثلة عملية: عدم تقديم شواهد ملموسة على اكتشاف أو معالجة مخاطر كبرى.
5. ضعف ثقافة المخاطر: الحاجة إلى نشر ثقافة إدارة المخاطر لتصبح مسؤولية مشتركة على جميع مستويات المؤسسة.
6. التوصيات المقترحة
 - تعزيز القيمة المضافة: تحويل التدقيق الداخلي إلى شريك استراتيجي عبر المشاركة المبكرة في مشاريع إدارة المخاطر والرقابة.
 - إنشاء نظام إلكتروني للمتابعة: لتتبع تنفيذ التوصيات مع تحديد المسؤوليات والمواعيد النهائية وإبلاغ لجنة المراجعة دوريًا.
 - بناء القدرات: توفير برامج تدريبية متخصصة لموظفي التدقيق وإدارة المخاطر لمواكبة أحدث التطورات.
 - توظيف التكنولوجيا: الاستثمار في أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة التدقيق والكشف عن المخاطر.
 - توثيق قصص نجاح: إبراز الحالات التي ساهم فيها التدقيق في تجنب خسائر أو تحسين الأداء، لزيادة وعي الإدارة العليا بقيمته.

يتناول هذا الفصل واقع التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر داخل المؤسسات، مؤكدا على دوره الحيوي في ضمان الاستدامة حيث يستعرض الفصل أساليب التدقيق الرئيسية، بدءا من التدقيق التقليدي القائم على الأنظمة الذي يركز على تقييم فعالية الرقابة الداخلية، وصولا إلى الأساليب الحديثة مثل التدقيق القائم على المخاطر الذي يهدف إلى تحديد مخاطر التحريف والتلاعب، والتدقيق المستمر الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي.

تعد التكنولوجيا ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة التدقيق من خلال أتمتة الإجراءات، التحليل التنبؤي للمخاطر، وتحليل البيانات الضخمة. ومع ذلك، يواجه التدقيق الداخلي تحديات مهمة تشمل نقص البيانات الدقيقة، عدم توافق الأنظمة القديمة مع الأدوات الحديثة، ونقص الكفاءات المتخصصة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير. وللتغلب على هذه التحديات، يقترح الفصل تبني منهجيات قائمة على البيانات، وتكامل أنظمة الرقابة مع إدارة المخاطر، وتطوير كفاءات المدققين، وتوفير إطار حوكمة قوي يدعم عمل التدقيق الداخلي.

الخاتمة العامة

لقد أصبح التدقيق الداخلي، في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد، ركيزة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها. فدوره قد تطور بشكل ملحوظ، متحولاً من مجرد وظيفة رقابية تقليدية تركز على الامتثال المالي، إلى شريك استراتيجي يقدم قيمة مضافة من خلال تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة. هذه الدراسة أكد على أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في إدارة المخاطر، وأن التكنولوجيا الحديثة تعزز فعاليته بشكل كبير، وأن التحديات التي يواجهها يمكن التغلب عليها بمقترحات عملية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها التطور الاستراتيجي لدور التدقيق الداخلي، وفعالية الأساليب الحديثة كالتدقيق القائم على المخاطر والتدقيق المستمر المدعوم بالذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي في توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر خطورة. كما أبرزت الدراسة التأثير الإيجابي للتكنولوجيا في تحسين دقة التحليلات وتوفير رؤى تنبؤية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات هيكلية وتشغيلية، مثل نقص البيانات الدقيقة، وعدم توافق الأنظمة القديمة، والحاجة المستمرة لتطوير كفاءات المدققين. لذا، يوصى بالاستثمار في التكنولوجيا وتطوير الكفاءات، وتكامل أنظمة الرقابة مع إدارة المخاطر، وتطوير إطار حوكمة قوي، واعتماد منهجيات قائمة على البيانات لتعزيز فعالية التدقيق الداخلي وضمان قدرته على مواكبة التغيرات المستقبلية.

نتائج اختبار الفرضيات

بناءً على التحليل النظري والدراسة التطبيقية، يمكن تأكيد صحة الفرضيات الضمنية التي وجهت هذا البحث، وهي:

1. صحة الفرضية الأولى: يلعب التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
2. صحة الفرضية الثانية: تساهم التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير في تعزيز فعالية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.
3. صحة الفرضية الثالثة: يواجه التدقيق الداخلي تحديات في تطبيق دوره في إدارة المخاطر، والذي يمكن التغلب عليها من خلال مقترحات عملية.

النتائج المستخلصة من الدراسة

1. تطور دور التدقيق الداخلي: تحول التدقيق الداخلي من التركيز على الامتثال المالي إلى دور استراتيجي يساهم في تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة. أصبح المدقق الداخلي شريكا استشاريا للإدارة في تحديد المخاطر وتقديم الحلول.
2. أهمية الأساليب الحديثة للتدقيق: أثبتت أساليب التدقيق القائمة على المخاطر والتدقيق المستمر فعاليتها في توجيه موارد التدقيق نحو المجالات الأكثر خطورة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الكشف المبكر عن المخاطر والاحتيايل والأخطاء.
3. التأثير الإيجابي للتكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا، وخاصة الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي، دوراً محورياً في أتمتة مهام التدقيق الروتينية، وتحسين دقة التحليلات، وتوفير رؤى تنبؤية حول المخاطر المحتملة، مما يزيد من كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي.
4. التحديات الهيكلية والتشغيلية: تواجه وظيفة التدقيق الداخلي تحديات تتعلق بنقص البيانات الدقيقة، وصعوبة دمج الأنظمة القديمة مع التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى الحاجة المستمرة لتطوير كفاءات المدققين لمواكبة التطورات التكنولوجية ومنهجيات التدقيق الحديثة.

التوصيات المقترحة

1. الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير الكفاءات: يجب على المؤسسات الاستثمار في أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل الرقمي، وتدريب المدققين الداخليين على استخدام هذه الأدوات بفعالية لتعزيز قدراتهم التحليلية والتنبؤية.
2. تكامل أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر: ينبغي تعزيز التنسيق والتكامل بين وظائف التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان وجود إطار شامل ومتناسك لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها.

3. تطوير إطار حوكمة قوي: يجب على الإدارة العليا توفير إطار حوكمة يدعم استقلالية وفعالية وظيفة

التدقيق الداخلي، ويضمن حصول المدققين على الموارد والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.

4. اعتماد منهجيات قائمة على البيانات: ينصح بالتحول نحو منهجيات تدقيق تعتمد بشكل أكبر على

تحليل البيانات المتقدمة لتحديد الأنماط غير الطبيعية والكشف عن المخاطر المحتملة بشكل استباقي،

بدلاً من الاعتماد الكلي على العينات التقليدية.

قائمة المراجع

1. احمد حلمي جمعة، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
2. احمد عبد الله السعيد، التدقيق الداخلي القائم على المخاطر: الاسس والتطبيقات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2022.
3. اسامة عزمي اسلام، نوري موسى شقيري، ادارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر، عمان-الاردن، 2007.
4. أمين السيد احمد لطفي، مراجعات مختلفة الاغراض، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
5. ثناء القباني، المراجعة، الدار الجامعي، الاسكندرية، 2007.
6. حسن يوسف القاضي واخرون، اصول المراجعة، جامعة دمشق، 2014.
7. خالد الفهد، التدقيق الداخلي في ظل التحول الرقمي، دار كنوز المعرفة، الرياض، السعودية، 2021.
8. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بن النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
9. زيدان سلمان، ادارة الخطر والتأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014.
10. سامي محمد حسن، ادارة المخاطر والتدقيق الداخلي: التحديات والحلول، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2021.
11. طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر (افراد، ادارات، شركات، بنوك)، جامعة عين الشمس، الاسكندرية، 2003.
12. علياء السويدي، التدقيق الاستباقي باستخدام الذكاء الاصطناعي، مركز دبي لأبحاث الاعمال، الامارات العربية المتحدة، 2022.
13. فهد بن عبد العزيز الرشيد، دور التدقيق الداخلي في تعزيز ادارة المخاطر، الدار السعودية للنشر، الرياض، السعودية، 2023.
14. لمياء عبد الرحمان العلي، التحديات المعاصرة في التدقيق الداخلي وادارة المخاطر، دار الهادي للنشر، بيروت-لبنان، 2022.
15. محمد عبد القادر، التدقيق في عصر التكنولوجيا الحديثة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2022.
16. محمد كامل درويش، ادارة المخاطر واستراتيجية التأمين المتطورة في ظل اتفاقية الغات، دار خاود، الطبعة الاولى، الاردن، 1996.

1. Adzor Ibiameke, clement ojile & Mike sooniyol (2016), the effect of performance audit on the implementation of fadama II project in federal capital territory a buja, research journal of finance and accounting, 7 (23) USA.
2. Bachy Bruno, Harache Christine, Toute La Function Management, Dunod, Paris, 2010.
3. Egyptian Risk Management Association, Risk Management Standard, 2014.
4. International Standard, ISO 31000 Second Edition (Risk Management – Guidelines), Switzerland, 02-2018.
5. Kurt F. Reding and others, Internal auditing -assurance and advisory services-, the institute of internal auditing (IIA), third edition, chapter 8, 2021.
6. Mort Dittenhofer, James Sawyer, Sawyer's Internal Auditing, the institute of internal auditing (IIA), fifth edition, Florida-USA, 2013.
7. Mort Dittenhofer, James Sawyer, Sawyer's Internal Auditing, the institute of internal auditing (IIA), seventh edition, chapter 12, Florida-USA, 2020.
8. Mort Dittenhofer, James Sawyer, Sawyer's Internal Auditing, the institute of internal auditing (IIA), seventh edition, chapter 10, Florida-USA, 2020.
9. The Institute of internal auditors, international standards for the professional practice of internal audit standards, 2010.

المذكرات والاطروحات

1. اكرام شقوة، دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
2. رقطي بسمة، كركار ايمان، ادارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع صحة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022.
3. شعبان لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين سير المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004/2009.

4. طيبي خالد، خيرات نور الدين، واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية من منظور المعايير الدولية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية معمقة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
5. عبد النور كتيبي، دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
6. لطيفة، عبدلي، دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
7. مونة هجيريه، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور ادارة المخاطر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
8. نبيه توفيق المرعي، دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة حدار للدراسات العليا، الأردن، 2009.
9. نغاز أحمد، دور المراجعة الداخلية في دعم واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الاغواط، 2007.
10. يوسف سعيد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والاداري، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

المجلات والمقالات

1. صالح ابراهيم يونس الشعباني، وعد حسين شلاش الجميدلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
2. فريدة أمزال، عبد الكريم شنائي، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد 01، 2022.
3. قادري عبد القادر، التدقيق المبني على المخاطر ومدى مساهمته في تطبيق النظام المحاسبي المالي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جوان 2020.

المواقع الالكترونية

1. ERMA, RMS, www.erma-egypt.org.
2. Renad Al Majd for Information Technology (RMG), Informations sur ISO 31000, www.rmg-sa.com

الملاحق

