وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

فرع :علوم اقتصادية

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ECO-S-EST

للفترة الممتدة من 01 أفريل 2018 إلى 01 ماي 2018

من إعداد الطالب : عبد النور كتمي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 21/ 05 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / دوادي غريب	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	رئيسا
د / عبد الرحمان بابنات	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	مشرفا و مقررا
أ / عبد العزيز نعوم	(أستاذ مساعد "أ" ، جامعة ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

فرع :علوم اقتصادية

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ECO-S-EST

للفترة الممتدة من 01 أفريل 2018 إلى 01 ماي 2018

من إعداد الطالب : عبد النور كتمي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 21/ 05 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / دوادي غريب	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	رئيسا
د / عبد الرحمان بابنات	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	مشرفا و مقررا
أ / عبد العزيز نعوم	(أستاذ مساعد "أ" ، جامعة ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى اللذان لولاهما ما وجدت، إلى التي غمرتني بالحب والحنان، وأفنت عمرها في رعاية البنان، إلى بساط الجنة أمي الحبيبة الغالية النفيسة السامية الحنونة، وإلى قدوتي وعزي وشرفي أبي العزيز الذي أبلى بالغالي والرخيص لإنجاحنا، فاللهم إني أسألك أن تمد في عمرهما وتحسن إليهما ومن الروضة تشربهما ومن الفردوس العلى تسكنهما.

فلا تفوتني الفرصة أن أدون أخوتي الأعزاء الذين ساندوني في مسيرتي العلمية من عبد الله ومحمد علي وحسن وخضير وحسين ومريم الباثول وفاطمة الزهراء ونور اليقين، أدامهم الله ذخرا، وحفظهم من كل ضر، وأعانهم لكل بر.

وإلى أفراد عائلتي كل باسمه، وكل من ذكره قلبي ولم يذكره قلمي.

الشكر

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على النبي المصطفى.

أما بعد: أتقدم بعظيم الشكر وجزيل الشكر إلى الله تبارك وتعالى الذي جعل بحثي في أجل وأسمى وأبهى حلته، ثم يلي شكري مشرفي الفاضل د.عبد الرحمان بابنات الذي أشرف على عملي وجعله في أتم صورته، كما أتقدم بجميل العرفان إلى مؤطري الفاضل محمد الصغير بوتوقة، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

ولا تفوتني الفرصة أن أتوجه بالمن والعرفان إلى كل أساتذتي الذين لم يبخلوا علي بنصائحهم السديدة ونصائحهم العديدة، وإلى أخي ونور نهجي حسن الذي أحسن إلي بكرمه ومنَه وسخائه، وإلى زميلي العزيز وصديقي الصبور حمزة حريز فأقول لهم الفضل للمبتدي وإن أحسن المقتدي.

وفي الختام أشكر الله أولا وآخرا، وكل من ساهم جملة وتفصيلا، فكل من سار على الدرب وصل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–، وما مدى مساهمته في التقليل من المخاطر التي تهدد وتحيط وتتربص بالمؤسسة، ولمعالجة الإشكالية التالية: "كيف يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– ؟"

قمنا بدراسة نظرية وأخرى تطبيقية للموضوع على شكل دراسة حالة، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي وعلى أدوات الدراسة المتمثلة في المقابلة الشخصية، والملاحظة، وكذا الوثائق.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر يعمل بالتنسيق مع وظيفة التدقيق الداخلي لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات واتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي مما يساعدها على التطوير وتوفير إمكانياتها ومواردها اللازمة لتدعيم مكانتها في المؤسسة، مع احترام المدقق الداخلي لصفاته "الاستقلالية والموضوعية" التي تضمن محافظته على حياده، لأن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية:

تدقيق داخلي، مدقق داخلي، مخاطر، إدارة المخاطر.

Abstract:

The purpose of this study is to highlight the reality of the internal audit of the construction institution for the south-east, and the extent to which it contributes to the reduction of the risks that threaten and surrounds the institution and to address the following problem: ? "

We studied the theory and practice of the subject in the form of case study, relying on the descriptive approach and the study tools of personal interview, observation, as well as documents.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is the need to develop a special risk management department that works in coordination with the internal audit function to assist the institution in facing crisis and decision making in the institution under study, as well as attention to the internal audit function which helps it to develop and provide its capabilities and resources necessary to strengthen its position in the institution, With the internal auditor's respect for his qualities of "independence and objectivity" that ensures his neutrality, because the management of the institution is responsible for implementing the risk management process

key words:

Internal Audit, Internal Auditor, Risk, Risk Management

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الإختصارت والرموز	IX
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية	03
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية	18
خلاصة الفصل الأول	27
الفصل الثاني: دراسة ميدانية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–	
تمهيد	29
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	30
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	34
خلاصة الفصل الثاني	41
الخاتمة	42
المراجع	46
الملاحق	50
الفهرس	62

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
{1.1}	أهداف التدقيق الداخلي	05
{2.2}	تصنيف المخاطر	39

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
{1.2}	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	32
{2.2}	خريطة المخاطر	38

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي	51
02	أمر بمهمة	52
03	اتفاقية قرض	53
04	أمر بمهمة	54
05	وصل طلبية	55
06	فاتورة	56
07	لائحة المراقبة بالملاحظة	57

قائمة الإختصارات والرموز

الرمز	الترجمة	الدلالة
COSO	Committee Of Sponsoring Organization Of the Tread Woy	لجنة المنظمات الراعية لإطارات الرقابة الداخلية المتكامل التابع للجنة تريدوي
ISO	International Standards Organization	المنظمة العالمية للتقيس
HSE	Health Specialist Experts Board	مشرف الصحة والسلامة

مقدمة

– توطئة:

إن فصل الملكية عن الإدارة وكبر حجم المؤسسات وظهور الشركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية التي تمتاز بتعدد مالكيها وتعقد عملياتها أدى إلى الإهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي، لذا وجب على الإدارة أن تضع أنظمة للرقابة الداخلية تكفل حسن سير العمل والالتزام بسياسات وتعليمات الإدارة العليا أو شركة الأم.

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيق أهدافها، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها تهدف إلى الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن.

على هذا الأساس تهدف الدراسة إلى المقاربة النظامية الحديثة للتدقيق الداخلي المرتكز على إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المنشودة، وإن ممارسة هذه المنهجية تتطلب تقييم المخاطر والطرق المعتمدة للتحكم بها وإدارتها وفق مخطط التدقيق وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، وهنا يتبادر لنا السؤال عن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التي تهدد المؤسسة.

ب – طرح الإشكالية:

بناء على ماسبق نطرح الإشكالية الرئيسية للموضوع ونصيغها بالشكل التالي:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي – ورقلة – ؟

والتي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية:

1- ما مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– ؟

2- كيف تقوم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– بإدارة وتسير مختلف المخاطر التي تعترضها ؟

3- كيف يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– ؟

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للإجابة المؤقتة عن التساؤلات المطروحة:

ت- فرضيات البحث:

1. لا تقوم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي؛

2. تقوم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتحليل وتقييم نوع الخطر ومتابعته؛

3. يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي وثقافة المؤسسة، كما يقدم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها.

ث – **مبررات إختيار الموضوع:**

إن اختيارنا لهدا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية:

أ/ الأسباب الموضوعية:

1. ندرة الدراسات التي تناولت هدا الموضوع، وبالأخص "إدارة المخاطر الاقتصادية" ؛

2. حاجة المؤسسات للتدقيق الداخلي قصد تحقيق الفعالية خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدها المحيط الاقتصادي ؛

3. الضعف الذي يعيشه التدقيق الداخلي، رغم حداثته.

ب/ الأسباب الذاتية:

1. الميل الشخصي إلى احتراف مهنة التدقيق ؛

2. الرغبة في مواصلة البحث في هذا المجال ؛

3. الأهمية المتزايدة لمدخل التدقيق الداخلي القائم على إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة ؛

ج/ **أهداف الدراسة وأهميتها:**

أهداف الدراسة:

1 – توضيح مكانة وفعالية نظام التدقيق الداخلي في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–؛

2 – التأكيد على ضرورة وجود قسم مستقل لإدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–؛

3 – محاولة إبراز مساهمة وأهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–؛

4 – التأكيد على ضرورة التنسيق بين قسمي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–.

أهمية الدراسة:

1 – تقييم وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة مما يضمن كفاءة وفعالية هذه العملية؛

2 – الرفع من أداء المؤسسة وتقديم قيمة مضافة لها؛

3 – تدعيم استقرار المؤسسة، مما يعزز ذلك من قدرتها التنافسية.

ح/ حدود البحث:

تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة الممتدة من 01 أفريل إلى 01 ماي 2018م

والمجال المكاني المتمثل في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–.

خ/ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت المعالجة عن طريق دراسة حالة، باستخدام جملة من الطرق في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة على أساس الأسئلة المطروحة من مقابلات شخصية، وملاحظات، ومن وثائق المؤسسة، واستنتاج ما جاء في الجانب النظري عن واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–.

د/ صعوبات البحث:

– المماتنة والمماطلة في الموافقة على إجراء التربص في المؤسسة محل الدراسة؛

– التحفظ والسرية التامة لدى مسؤولي إدارة المؤسسة محل الدراسة.

ر/ هيكل البحث:

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تناول الموضوع في فصلين الفصل الأول متعلق بالجانب النظري والذي يشمل مبحثين، الأول عن الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والثاني تم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس الموضوع، في حين اشتمل الفصل الثاني على الدراسة الميدانية للموضوع والذي انقسم بدوره إلى مبحثين الأول عن الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما الثاني فقد شمل نتائج الدراسة وتفسيراتها ومناقشتها.

الفصل الأول

المفاهيم النظرية والدراسات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات المتلاحقة والمستمرة ومنها المنافسة وتكنولوجيا المعلومات والتشريعات والقوانين .....الخ، هذه المتغيرات أوجدت العديد من المخاطر والفرص التي يجب على المنظمات مواجهتها أو أخذها بالاعتبار، مما يفتح أبوابا جديدة أمام التدقيق الداخلي لتوسيع دوره من التقليدي إلى الحديث، من نظام يهدف إلى فحص العمليات المالية من خلال الاختبارات التفصيلية للصفقات والموازنات والإجراءات، إلى نظام يسعى إلى خلق قيمة للمنظمة والأطراف المتعاملين معها من خلال تحسين الأداء وخفض التكلفة والعمل على دعم الإدارة في تحقيق أهدافها ومتابعة الخطر التي قد تواجه المنظمة، حيث يوضح معهد المدققين الداخلين أن الدور الجوهري للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فاعلية إدارة المخاطر بالمنظمة لمساعدتها على التأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسية تم إدارتها بطريقة ملائمة، هذا ما سنحاول إبرازه وتوضيحه في المبحث الأول.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

سيتم استعراض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدقيق الداخلي في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنحاول الإلمام بأهم المفاهيم الخاصة بإدارة المخاطر.

المطلب الأول : ماهية التدقيق الداخلي

لقد أصبح التدقيق الداخلي من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، حيث أوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في الشركات ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى تعريف ومبادئ وأنواع وأهداف التدقيق الداخلي.

الفرع الأول : تعريف ومبادئ وأنواع التدقيق الداخلي

تعد وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف في الشركة، رغم أنها حديثة النشأة فهذا يعود إلى التطور العلمي الحاصل في ميدان المراجعة، وإلى حجم الكوارث التي قد تحدث للشركات إن لم يتم الإعتناء بها وإدارتها بطريقة مناسبة.

أولا– تعريفه :

التدقيق يعني إعادة النظر بالشيء، عودا على الشيء وأعود على بدئه أو تفحص لبعض مفاصله لغاية التصويب والتصحيح.

عرف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة تقويم أنشطتها المختلفة وهدف التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي يتم تدقيقها.

تعرف بأنها نشاط تقييمي داخل المؤسسة لخدمة إدارته، ويقوم بها إدارة داخل المؤسسة تسمى إدارة التحقيق الداخلي ومجالها عمليات ونظم معلومات وأنشطة وأقسام المشروع ككل.

وضعت لجنة عمل التابعة لمعهد المدققين الداخلين بأن التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري مهم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم.

ويرى أحمد حلمي جمعة أن هناك تطور في المفهوم حيث استعمل المفهوم الجديد عن نوعين من الخدمات التي تقدمها إضافة إلى الخدمات التقليدية وظيفة التدقيق الداخلي وهما:

الوظيفة الأولى : تقيم المخاطر

الوظيفة الثانية : تقديم خدمات استشارية

المراجعة الداخلية هي وظيفة التحقق وتقيم المراقبة الداخلية والتي تمارس بطريقة دورية في المؤسسة لكي تساعد المسؤولين لمختلف مستوياتهم للسيطرة على نشاطهم وتحسينها أكثر. [1]

ثانيا– مبادئ التدقيق الداخلي

1_ الإستمرارية: ويتضمن هدا المبدأ ضرورة وجود وظيفة التدقيق الداخلي مستمرة، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية الإجراءات اللازمة التي تضمن استمرارية هذه الوظيفة مع مراعاة حجم المؤسسة وطبيعة نشاطه؛

2_ الإستقلالية: هي أن تكون وظيفة المدقق الداخلي مستقلة عن تنفيذ النشاطات التي تدقق، وعن إجراءات الرقابة الداخلية اليومية، مما يعزز من موضوعية هذه الوظيفة ونزاهتها، فالاستقلالية تتضمن أيضا عدم تعارض في المصالح بين موظفي التدقيق وإدارة المؤسسة؛

3_ وثيقة التدقيق: وهدا يتطلب أن يكون لدى كل مؤسسة وثيقة تدقيق تعزز وجود التدقيق الداخلي في المؤسسة بحيث تحتوي على أهداف التدقيق الداخلي ونطاق عمله، ويجب أن تعتمد الوثيقة من قبل لجنة التدقيق في مجلس الإدارة؛

4_ النزاهة: تؤدي النزاهة إلى تعزيز الثقة في المدقيقين الداخلين، ومن تعزيز الثقة في الأحكام الصادرة عنهم، وتكمن الثقة بالإلتزام بالقوانين والإفصاحات المطلوبة منهم وبذل العناية المهنية وعدم الإساءة لها، واحترام الأهداف الأخلاقية والشرعية للمؤسسة، وتعد النزاهة من أهم قواعد السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي؛

5_ الكفاية المهنية: تعد عنصرا جوهريا في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المؤسسة، وتشمل المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق الداخلي. [2]

ثالثا– أنواعه:

1_ التدقيق المالي: يهدف إلى التحقق من دقة البيانات ومدى الاعتماد على المعلومات المالية، وكذلك المحافظة على الأصول؛

2_ تدقيق نظام المعلومات: إن الهدف من تدقيق نظام المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية الصورة الواضحة؛

3_ التدقيق التشغيلي: هو مراجعة شاملة للوظائف المختلفة للتأكد من كفاءتها وفعاليتها وملاءمتها من خلال تحليل الهيكل التنظيمي، وتقيم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيقها؛

[1] عثمان بوزيان، **دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسير في تجسيد الحوكمة**، مجلة الإبتكار والتسويق ، العدد الرابع، 2016م، ص112

[2] يونس عليان الشوبكي، **أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العددالأول، 2014م ص184

4_ تدقيق الأداء: إن الهدف من تدقيق الأداء هو التأكد من الكفاءة والفعالية لأداء الموظفين ومدى الإلتزام بالأنظمة والقوانين، ويطلق عليه التدقيق الإداري؛

5- التدقيق البيئي: يهدف التدقيق البيئي إلى قياس مدى الإلتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث، وما يمكن أن يواجه المنشأة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي قد تؤدي إلى تدهور الأنظمة البيئية من الإستنزاف أو الإنقراض مثل: الغبار، الضجيج، المياه العادمة، حرق المخلفات والنفايات، التدخين، هدر الطاقة الكهربائية.....الخ. [1]

الفرع الثاني:أهداف ومعايير ممارسة التدقيق الداخلي:

أولا– أهدافه:

لقد صاحب التطور التاريخي للتدقيق الداخلي تطورا في الأهداف التي يسعى إليها هذا الأخير، تتلخص أهدافه في تقييم حقيقي للنظام ككل، بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلبا على عوائد المؤسسة، و يمكن تلخيص هذا التطور في جدول أدناه

جدول رقم (1.1) يوضح أهداف التدقيق الداخلي

أهمية الرقابة الداخلية	الفترة	الهدف من التدقيق	مستوى التحقق أو الفحص
غير مهمة	قبل1850	اكتشاف الغش والاختلاس	تفصيلي
غير مهمة	1850-1905	اكتشاف الغش والخطأ والاختلاس	بعض الاختبارات تفصيل مبدئي
درجة اهتمام بسيطة	1905-1933	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ	فحص اختباري تفصيلي
بداية الاهتمام	1933-1940	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ	اختباري
اهتمام قوي وجوهري	1940-1960	تحديد عدالة المركز المالي	اختباري
أهمية عملية التدقيق	من 1960 حتى الآن	مراقبة الخطط ، تقييم نتائج الأعمال، تحقيق الرفاهية الإجتماعية وغيرها	اختباري

المصدر: راضية بغدود، نوال صبايحي، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على دول العالم الثالث

إن نقطة البداية التي ينطلق منها عمل المدقق الداخلي هي تقويم كفاية وفعالية الرقابة الداخلية وهو الأساس الذي يبني عليه برنامج التدقيق في تحديد نسبة الإختبارات والعينات التي تتجه إلى تحقيق الغاية وهي كما يلي:

[1] خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص53.

1- صحة ونزاهة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة؛
2- الإلتزام بالسياسات والخطط والاجراءات والقوانين والأنظمة؛
3- حماية الأصول والموجودات والممتلكات؛
4- استخدام الموارد باقتصاد وفعالية؛
5- تقدير مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه فإنه يجب على المدقق الداخلي دراسة نظام الرقابة الداخلية من خلال اثبات درجة ثقة النظام المحتملة إذا اتضح بعد ذلك أنها تسير بشكل فعال على مستوى التطبيق، ويتم اعتبار النظام وفقا للترتيب التالي:

- ممتاز : إذا تمت تغطية جميع المخاطر وبشكل واف بواسطة عمليات مراقبة فعالة جدا؛
- جيد : إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلا في بعض الإستثناءات القليلة؛
- مقبول: إذا تمت الإحاطة بجميع المخاطر إلى حد ما من خلال عمليات مراقبة تتسم بالعيوب في بعض الأحيان؛
- ضعيف: إذا لم تتم الإحاطة بجميع المخاطر بالرغم من عمليات المراقبة. [1]

ولقد حددت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدقيقين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، هدف التدقيق الداخلي الرئيسي يتمثل في مساعدة جميع أعضاء المنظمة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم مراجعتها، هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- زيادة قيمة المنظمة و تحسين عملياتها من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات و توفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ الاستراتيجيات؛
- تقويم و تحسين فاعلية إدارة المخاطر؛
- تقويم و تحسين فاعلية الرقابة؛
- تقويم وتحسين فاعلية عمليات توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها.

و يمكن القول أن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا، وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح. [2]

ثانيا– معايير ممارسته:

اصطلح على معايير التدقيق الداخلي عدة تعاريف منها:

[1] خلف عبد الله الواردات، **مرجع سبق ذكره**، ص144.

[2] راضية بغدود، نوال صبايحي، **مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على دول العالم الثالث**، عنوان المداخلة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسير بجامعة آكلي محمد أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2015، ص13

إن معيار التدقيق الداخلي هو: "المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في التدقيق الداخلي، بحيث تمثل نموذج ممارسة التدقيق الداخلي وفقا لما اعتمد من قبل معهد المدققين".[1]

وتعرف أيضا: "نموذج أداء ملزم يحدد القواعد العامة الواجب إتباعها عند تنفيذ عملية التدقيق".[2]

تم توسيع بيان مسؤوليات التدقيق الداخلي على نحو كبير لشمل عدد كبير من الخدمات المقدمة للإدارة مثل:[3]

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

2 – التحقق من مدى الإذعان للسياسات والخطط والإجراءات الموضوعة؛

3 – التحقق من مطابقة الأصول للواقع الفعلي وحماية الأصول من الخسارة بكافة أنواعها؛

4 – التحقق من سلامة البيانات المحاسبية؛

5 – التحقق من جودة الأداء عند الاطلاع بالمسؤوليات المختلفة.

الفرع الثالث: إجراءات وصعوبات التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي له دور في إدارة المخاطر في أي مؤسسة وهدا من أجل تأثيره الدقيق على عملية إدارة المخاطر، فيجب على المدقق الداخلي أن يخطو بإجراءات التدقيق الداخلي بغية اتخاد القرار الإيجابي.

أولا– إجراءات التدقيق الداخلي:

أدت التغيرات التي حصلت في المحيط الاقتصادي والمالي، في السنوات الأخيرة إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، كالتكنولوجيا، المنافسة الحادة، التي تؤثر على عوائد المنشآت المالية.

وعند التدقيق في مصدر هذا الضعف، غالباً ما يتضح أنه ناتج عن تراكم سوء التحكم في الالتزامات والمخاطر، واختلال نظام الرقابة الداخلية، ويمكن حصر إجراءات الرقابة الداخلية فيما يلي:

أ. تحديد واضح لأهداف الرقابة الداخلية

غالباً ما تحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة، التي توجد الوسائل المادية لضمان السير الطبيعي للأجهزة التنفيذية، ورغم أن لكل منشأة خصوصياتها وأهدافها الخاصة، غير أنها لا تنحرف كثيرا عن الأهداف العامة المشتركة، والتي تمنح للمراقبة الداخلية كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف التالية:

- المحافظة على تأمين العمليات.

---

[1] ابراهيم رياح، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011،ص17.

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

[3] عطا الله سويلم الحسبان، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة التكنولوجيا والمعلومات**، دار الراية، الاردن، 2009م، ص62.

- الرفع من فعالية ونوعية الخدمات.

- التأكد من احترام تحقيق الأهداف الموضوعة من الإدارة.

ب. استعمال دليل الإجراءات

يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها، خاصة المؤسسات التي يمتاز بدرجة عالية من المخاطرة، فلابد من توجيه الأفراد والمسؤولين إلى تنفيذ العمليات الأقل خطورة غير أن في الواقع العملي نصادف حالتين:

- إما عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية، نتيجة عدم إدراك المسؤولين لفائدته.

- أو أن يكون الدليل موجود لكنه غير قابل للاستغلال، ويرجع ذلك لعدم ملائمته لأوضاع أو لوجود تعقيدات تصعب على مُستخدميه فهمها.

ولضمان فعالية دليل الإجراءات لابد أن يتميز بما يلي:

1- الوضوح والشمولية في مضمونه.

2- أن يكون تحت تصرف كل من يهمه الأمر.

3- يتم تنفيذه بإحكام.

4- إعادة النظر في مضمون الدليل بصفة مستمرة.

ج. الفصل بين الوظائف

إن من خصائص المراقبة الداخلية هي ضمان الفصل بين الوظائف والمهام الغير المتجانسة، بمعنى آخر الفصل بين كل من:

1- مهام التصديق والتصريح التي غالباً ما يتكفل بها أشخاص معينة من الإدارة العامة.

2- مهام خاصة بتنفيذ العمليات: المحاسبة، الخزينة.....الخ.

3- مهام المراقبة والتدقيق لمجمل العمليات والإجراءات، وبما أن هذه الأخيرة متعددة فلا يمكن ضمان فحصها باستمرار، لذلك تبقى أفضل وسيلة للتحكم هي المراقبة الذاتية.

د. الموضوعية:

الحساب هو أداة ضرورية في جل المؤسسات، لذلك فان المؤسسات تسجل عددا هائلا من أرقام الحسابات، التي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المالية والمحاسبية، وعليه من الضروري وجود نظام يبين ويفسر حقيقة هذه الحسابات، بشكل يجنب المؤسسة تحمل المخاطر التي غالبا ما نجدها في المنشآت.

هـ. مراجعة داخلية فعالة:

تضمن المراقبة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للمؤسسة، فهي تعتبر المستوى الأول من المراقبة باعتبارها مندمجة في النظام السائد، حيث يضمن تطبيقها، عن طريق تحديد العمليات الأكثر عرضة للأخطار مثل تسجيل الحسابات،الفواتير.....الخ، لذلك تحتاج المؤسسات إلى مستوى ثاني من المراقبة يتمثل في التدقيق الداخلي التي تتحقق من سلامة التنفيذ، فالتدقيق هو مراقبة المراقبة ، بحيث تصادق على صحة ومصداقية المعلومات المستخدمة، كما تضمن تطبيق القواعد والسياسات العامة للإدارة، وتسعى إلى تحقيق الفعالية، التي تعتبر عنصرا مهما جدا، إذ أن مخاطر عدم الفعالية قد تؤدي إلى شلل كلي في النظام.

و. كفاءة نظام المعلومات ومراقبة الأداء:

تعرف مراقبة الأداء بأنها مجموعة من التقنيات والأنظمة هدفها تقدير وتحسين باستمرار النتائج المحققة، الشيء الذي يعطي للمراقبة الداخلية ضمانا مزدوجا وذلك من خلال:

– تقدير النتائج: والذي يسمح للمؤسسة بمعرفة أوضاعها عن طريق نظام معلومات خاص بالتسجيل، ومن خلال هذا النظام تكتشف المراقبة الداخلية الأخطاء والانحرافات ومصدر الفروق المسجلة بالنسبة للموازنات التقديرية.

– تحسين النتائج: فلا بد أن يضمن النظام الوسيلة التي تسمح باستمرار عن تحقيق أكبر فعالية ممكنة وتحسين العوائد والكشف السريع لأخطاء التسجيل والتكيف مع المحيط وتغيراته.

وانطلاقا مما سبق فإن التدقيق مع مرور الزمن تحول من تقييم يكشف عن الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء بأنظمة أو تجهيزات جديدة للاستغلال والتي غالباً ما تحتاج إلى إجراءات مراقبة خاصة تسمح بتفادي سوء التحكم في النظام. [1]

[1] راضية بغدود، نوال صبايحي، مرجع سبق ذكره، ص20.

ثانيا– الصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي:

يواجه المدقق الداخلي بعض الصعوبات أثناء تأدية عمله ويمكن جمل هذه الصعوبات كالآتي:

1 – عدم فهم بغض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير أساليب العمل وتحسينه، وأن دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات وبيان مقدار الإنحرافات، بل يمتد إلى إيجاد الحلول وتقديم التوصيات والاقتراحات بما يعود بالفائدة على المؤسسة، فبعض العاملين يقومون بتبريرالأخطاء والانحرافات السلبية بطريقة مغلوط فيها مما يؤدي إلى تضليل المدقق الداخلي؛

2 – ضغط العمل في الفروع مما يؤدي إلى التأخر في إنجاز مهمة التدقيق الداخلي، مما يؤدي –في بعض الأحيان– إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة، مما يصعب معالجتها؛

3– الإستمرارية في ارتكاب الأخطاء الموروودة في التقارير السابقة على الرغم من التأكيد بالرد خشية الوقوع في الأخطاء مستقبلا، وإجابة بعض الموظفين عن ملاحظات التدقيق الداخلي الواردة في التقارير بصورة مبهمة؛

4–يشكل حصر بعض أعضاء مجلس الإدارة لعمل المدقق الداخلي بالأعمال المالية والمحاسبية فقط عائقا في أداء المدقق لأعمال التدقيق الإداري؛

وتوجد كثير من الدراسات أكَدت وجود عدة عوامل تؤثر في فعالية التدقيق الداخلي من أهمها الصفات الشخصية للمدقق وطريقة العمل المعمول بها. [1]

المطلب الثاني : ماهية إدارة المخاطر

تنشط المؤسسة الإقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تؤثر سلبا على إستمراريتها وتحقيق أهدافها، من خلال ماسبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم دقيق وواضح لإدارة المخاطر، وإيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر، فهذا ما سنحاول عرضه في هذا المطلب.

الفرع الأول : مفهوم وأهداف إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، فهذا ناتج عن الزوايا التي ينظر إليها، فسنحاول في هذا الفرع تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية وأهداف إدارة المخاطر.

قبل الشروع في تعريف إدارة المخاطر وجب علينا التعريف بالخطر.

أ – "أي شيء أو حدث يعيق أهداف المؤسسة"[2]

ب– "أي فرصة حقيقية غير مستغلة بطرقة جيدة"

ج – "موقف يوجد فيه تعرض للخسارة"[3]

[1] د.يونس عليان الشوبكي، مرجع سبق ذكره، ص4.

[2] عصام نعمة قريط، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2005م،ص10.

[3] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، كلية التجارة عين الشمس،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م،ص15

ويرى **عبده أحمد** أنه من التعريفات السابقة يمكن القول أن الخطر ناتج عن عدم التأكد المرتبط بالأحداث المستقبلية أو التغيرات التي قد تواجه المنظمة، والتي قد تمثل فرصا على المنظمة اغتنامها أو تهديدات يجب التعامل معها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة[1].

أولا– مفهوم إدارة المخاطر:

أ – 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"[2].

ب– 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 فلابد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ ادارة المخاطر[3].

ت– 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"[4].

ث– كما تعرف أيضا بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأنشطة ومراقبتها من أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، بعبارة أخرى هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المشروع أو أصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله"[5].

وأوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية:

1–تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة ؛

2–تحديد التحديدات المتوقعة لكل أصل؛

3–تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام؛

4–تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة؛

---

[1] عبده أحمد، **إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،تخصص محاسبة، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2011م،ص32.

[2] أسامة عزمي سلام ، نوري موسى شقيري، **إدارة المخاطر والتأمين**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007 ص55

[3] لطيفة، عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة)**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012م، ص27.

[4] Bachy Bruno. Harache Christine. **Toute la function Management**. Dunod. Paris. 2010. P81.

[5] مصطفى رضوان، ايهاب الديب، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في غزة)مذكرة ماجستير**، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012م، ص34.

5-تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنئة أو تجنب الخسائر المحتملة؛

6-تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد في إدارة المخاطر المحتملة.

انطلاقا مما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

- أنَّ إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط، فنشاطاتهم ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم؛
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة خسارة مواردها؛
- يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء الفروع والمصالح باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة؛
- إنَ إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقيم الخطر التي تتعرض لها المؤسسة آنيا أو مستقبليا ومن ثم تطوير الإستراتيجيات اللازمة للتعامل معه؛
- إنَ إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة[1].

ثانيا- أهداف إدارة المخاطر:

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضا الحديث عن هدف واحد للمؤسسة، حيث لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة، وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار.

يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسيان يتمثلان في:

1- التخفيف من تأثيرات المخاطرة؛
2- تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى.

وعليه فإن أهداف إدارة المخاطر تنطوي في أربع نقاط المتمثلة في:

أولا- البقاء والاستمرارية: إن الهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المنظمة، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال، ويمكن ترجمة هذا الهدف في جملة بسيطة "تفادي الإفلاس"؛

ثانيا- استقرار الأرباح: تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التكاليف الناتجة عن الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته؛

ثالثا- تقليل القلق: إنَ القلق يستنزف طاقة هائلة حيث يكون من الأجدر والأحسن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية، فراحة البال تأتي من الأمان الذي يمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر؛

[1] Hamilton, C.R ." New trends in Risk Management ". Information Systems Security. 1998. Vol. 7. No. 1. PP. 70-78.

رابعا- تعظيم القيمة: إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفس الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة. [1]

الفرع الثاني: أنواع و قواعد إدارة المخاطر

تواجه المؤسسات الإقتصادية في اطار تنفيد أنشطتها العديد من المخاطر التي تعيق تحديد أهدافها، مما يلزم على إدارتها تبني قواعد مناسبة وملائمة لإدارتها، وعليه تم تخصيص هذا الفرع للتعرف على أهم هذه المخاطر وقواعد التعامل معها.

أولا – أنواع المخاطر:

1 - المخاطر الإستراتيجية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الخاطئة؛

2 -المخاطر التشغيلية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخاطئة؛

3 - المخاطر المالية: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بفقدان الموارد المالية أو حدوث إلتزامات غير مقبولة؛

4 - مخاطر المعلومات: وهي تلك المخاطر التي تتعلق بالمعلومات الغير الصحيحة أو الغير الملائمة، ونظم ليست ذات مصداقية وتقارير غير صحيحة أو تقارير مضللة. [2]

ثانيا– قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر وقد كان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر لتطوير مجموعة من القواعد وهذه القواعد هي:

1 – القاعدة الأولى "لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته"

ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة، فإن المؤسسة تحتفظ باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته لا يمكن الاحتفاظ بها؛

[1] عبد المنعم عاطف، **تقيم وإدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث –كلية الهندسة – جامعة القاهرة ، مصر، 2008م، ص15.

[2] إكرام شقوة، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الإقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة ،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017م، ص8.

2- القاعدة الثانية "فكر في الاحتمالات"

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطر في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، مع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل الأهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت خسارة وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا، فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بالتعرض المعين ليست أحد الاعتبارات عند تقرير ما يجب عمله بشأن تلك المخاطرة؛

3- القاعدة الثالثة "لاتجازف بالكثير مقابل القليل"

توفر القاعدة الأولى توجيها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تنطوي على خسائر كارثية لا يمكنة التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها) ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول.

تنبغي عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة (كثيرة) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (القليلة). [1]

الفرع الثالث: أدوات وخطوات عملية إدارة المخاطر

سنستعرض في هذا الفرع أهم ما يتعلق بعملية إدارة المخاطر، من أدوات وخطوات إدارتها للتعامل مع مخاطر المؤسسة بصورة سليمة.

أولا– أدوات إدارة المخاطر:

إن الجزء الجوهري والأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل امكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب عن الخسارة إلى الحد الأدنى، ويمكن تصنيف الادوات المستخدمة في معالجة المخاطر إلى:

أ- التحكم في المخاطر: وتشمل أساليب التحكم في لتقليل المخاطرة من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم؛

[1] لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره، ص35.

ب- تمويل المخاطر: يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الإحتفاظ أو التحويل. [1]

ثانيا- خطوات عملية إدارة المخاطر:

إنَ عملية إدارة المخاطر هي من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث تعمل على فحص وتحليل شامل لكل أنواع المخاطر التي تعترض نشاطها فهي تشمل خمس خطوات أساسية زهي كالآتي:

أولا- تحديد المخاطر: في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية أو المشاكل بحد ذاتها، فعندما يتم ذلك يسهل تحديد الخطر؛

ثانيا- تحليل المخاطر: ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية؛

ثالثا – تقيم المخاطر: وهو تحديد عنصر الخطر، والآثار التي يحدثها كل خطر، واحتمال حدوث الخطر، فأحيانا يكون سهلا قياسها وأحيانا يتعذر ذلك؛

رابعا – التعامل مع المخاطر: بعد أن تم عملية التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها،ة بحيث يمكن للمؤسسة أن تدير هذه المخاطر ضمن خمس نتائج محددة وهي كالتالي:

1-تجنب المخاطر ومعالجتها: أن تستطيع الإدارة تجنب المخاطر كليا، وبالتالي: إلغاء أثرها؛

2-مراقبة المخاطر: وتأتي في حالة عدم قدرتنا على حل الخطر أو تجنبه، وهي عبارة عن مخاطر بسيطة وتتلاشى بمرور الزمن؛

3-نقل المخاطر: وتأتي هذه العملية عادة في التأمين، أي نقلها من طرف إلى طرف ثاني؛

4-معاجة الأثر: وتأتي في هذه العملية عدم قدرة المؤسسة على حل الخطر لكن تمتلك القدرة على معالجته؛

5-مشاركة المخاطر: وتأتي في هذه العملية أن تكون هناك مخاطر يمكن التشارك مع أطراف أخرى تقليل أثرها علينا، أو بناء خطة جماعية، من خلال التشارك مع مؤسسات أخرى أو أجهزة الدولة.

خامسا – المراقبة والمتابعة الدورية: وتتم لاكتشاف أي مصدر خطر جديد أو فشل التحكم في المخاطر السابقة [2] .

الفرع الرابع: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والعلاقة بينهما

يجب على المدقق الداخلي الإعلام والحصول على الفهم الجيد بالمخاطر الملتوية بالمؤسسة، ودلك بتحديد أهمية المخاطر، واحتمالية وقوعها، والإجراءات اللازمة للسيطرة عليها.

[1] إكرام شقوة، مرجع سبق ذكره، ص9.

[2] خيرة رحو، **دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة الشلف**، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص محاسبة التدقيق والمراقبة، جامعة حسيبة بنت بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012م،ص78.

أولا– دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:

لا شك أن التدقيق الداخلي يلعب دورا محوريا في التعامل مع المخاطر، حيث أشار معهد المدققين الداخليين IIA إلى أن تقييم وإدارة المخاطر يعتبر ضمن واجبات واختصاصات المدقق الداخلي حيث نص المعيار 2110 على ذلك.

فالتعريف الحديث للتدقيق الداخلي يشير بوضوح إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، إضافة إلى ذلك وجود عدة معايير IIA مهنية تعبر عن أهمية إنخراط التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر، حيث ينص معيار الأداء 2100 :"على أن نشاط التدقيق الداخلي ينبغي أن يساعد المؤسسة عن طريق التعرف على المخاطر وتقييم التعرضات الهامة للمخاطرة والمساهمة في تحسين إدارة المخاطر والنظم الرقابية".

ينبغي أن يقدر المدقق الداخلي كفاءة عملية إدارة المخاطر في النقاط التالية:

- قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتقدير مستوى المخاطر المقبولة لدى المؤسسة؛
- التعرف على المخاطر الناشئة وترتيب أولوياتها؛
- أنشطة المراقبة تؤدى بصفة دورية من أجل فعالية إدارة المخاطر؛
- تلقي مجلس الإدارة والإدارة العليا تقارير دورية عن عملية إدارة المخاطر.

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

- عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- الفشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين؛
- ضياع الأموال؛
- الإستخدام الغير الإقتصادي والغير الكفء للموارد؛
- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية[1] .

ثانيا– 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 تقيم أنظمة الرقابة الداخلية الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات

[1] يوسف سعيد، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص121.

اللازمة لإعداد المنهج واختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية، وإجراء تقييم فعال وموضوعي لعمليات الوحدة الاقتصادية.

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

أ- 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 فعّالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر؛

ب- مرحلة التنفيذ

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

ت- 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؛

ث- 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 آثارها؛

ج 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، بهدف السيطرة على المخاطر الهامة وإدارة كفاءتها.

من خلال ماسبق نستخلص أن التدقيق الداخلي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر، فيتم العمل بعد ذلك على محورين أساسين هو دعم الإدارة مباشرة عبر تقارير أولية للجهات ذات العلاقة، والثاني أخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق وتركيز وتكثيف الاجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها[1] .

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية

سنتناول في هذا المبحث عرض للدراسات السابقة لموضوع الدراسة، بغية الإلمام الجيد بمحاور الموضوع وإبراز أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا بالتفصيل.

المطلب الأول : الدراسات السابقة لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

سنحاول في هذا المطلب استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولا– دراسة الحادة بن شرودة: تحت عنوان أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، وهي مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي، بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2015م؛

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التدقيق الداخلي على المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، فقصد تدعيم الجانب النظري لهذه الدراسة قمنا باستعراض الأسس النظرية للتدقيق الداخلي، ثم التطرق للتدقيق ودوره في تفعيل إدارة المخاطر؛

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أهمية للتدقيق الداخلي من خلال قيام المدقق الداخلي باكتشاف نقاط القوة والضعف وإبرازها في تقريره الموجه للإدارة عن طريق قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية من حيث تصميمه ومدى فاعليته، كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس من مهام المدقق الداخلي تحديد المخاطر وإدارتها وإنما يتمثل في تقديم الإستشارات بشأن إدارة المخاطر؛

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: العمل على زيادة الإهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دوره لما له من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر، كما أوصت الدراسة أن المؤسسات مواكبة للتغيرات التي تطرأ على المعايير الدولية للتدقيق التي دائما في تجدد من خلال تدريب ورسكلة العاملين لديها على ذلك.

[1] هيا مروان،ابراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار coso (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية بغزة)**، قسم محاسبة وتمويل، بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. 2016م، ص68.

ثانيا– دراسة سعيدة عمراوي: تحت عنوان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية بسكرة، وهي مذكرة ماستر تخصص فحص محاسبي، بجامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015م؛

تهدف هده الدراسة إلى إبراز واقع التدقيق الداخلي ومدى مساهمته كآلية رقابية لتطبيق إدارة المخاطر، فقصد تدعيم الجانب النظري من الدراسة قمنا باستعراض الأدبيات التي تناولت المفاهيم الأساسية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؛

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود وعي وإدراك لدى المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر، وأن تبني ثقافة الخطر داخل المؤسسة يساعد على عملية اتخاد القرار عموما ويسهل عملية إدارة المخاطر بشكل خاص؛

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر بالمؤسسة يعمل بشكل فعال، وكدا الإهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي مما يساعد على التطوير وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتدعيم مكانتها في المؤسسة، كما أوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على بقائها.

ثالثا– دراسة هيا مروان ابراهيم لظن: تحت عنوان مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار coso، وهي مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتمويل، بالجامعة الإسلامية غزة 2016م؛

هدفت هذه الدراسة إلى تقيم فاعلية دور التدقيق الداخلي ودوره في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، وقد شملت الدراسة عدد من المتغيرات المتعلقة بتطبيق الإطار وهي البيئة الداخلية ووضع الأهداف وتحديد الحدث وتقيم المخاطر والاستجابة للمخاطر وأنشطة الرقابة وتقيم نظام الإبلاغ المالي (المعلومات والاتصالات) والمراقبة، ومن ثمَ الوقوف على مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأسس إدارتها والإجراءات المتبعة للحد من المخاطر؛

وكان من أهم نتائج الدراسة غياب اللوائح المنظمة لأداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره في تقيم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية في قطاع غزة، بالإضافة لغياب الدور الفعَال للتدقيق الداخلي في مراجعة التقنيات المستخدمة بتحديد المخاطر والفرص التي تتعرض لها وعدم فاعلية دوره بمتابعة تنفيذ إجراءات الرقابة على القطاع الحكومي، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل مفهوم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية، والعمل به ضمن مكونات COSO وضرورة الاهتمام بتفعيل دور التدقيق الداخلي في القطاعات

الحكومية بالنظر إلى دوره الإيجابي في إضافة قيمة وتحسين فعالية العمليات وتحقيق الأهداف، وضرورة إنشاء دائرة لإدارة المخاطر في كل وزارة من الوزارات الفلسطينية.

رابعا– دراسة إكرام شقوة: تحت عنوان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة –الوحدة التجارية– تقرت–، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017م؛

تهدف هده الدراسة إلى توضيح مكانة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، كون هدا الأخير من الأدوات الفعالة التي تلجؤ إليها الإدارة للتقليل من المخاطر التي تهددها، وبالأساس تسعى الدراسة لإبراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التي تحيط بالمؤسسة في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئتها؛

وخلصت هده الدراسة إلى أهمية التدقيق الداخلي القائم على إدارة المخاطر، الذي يضمن كفاءة وفعالية هده العملية من خلال تقديم التأكيدات والمشورات اللازمة، وكدا ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر يعمل بالتنسيق مع وظيفة التدقيق الداخلي لتحقيق التكامل والتقليل من حجم الخاطر في المؤسسة وجعلها ضمن المستوى المقبول، من أجل تدنئة التكاليف المترتب عنها، مع احترام المدقق الداخلي للحدود التي تضمن محافظته على حياده لأن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا– دراسة Abdelnaser Omran و Silvia Popescu تحت عنوان إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، وهي عبارة عن مقال في مجلة 9، جامعة العلوم الماليزية، ماليزيا العدد الأول، في أكتوبر 2011م؛

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور التدقيق الداخلي كوسيلة لإعلام الإدارة، وكيف يكون التدقيق الداخلي مساعدا لأنظمة الإنجاز وتحقيق أهدافها؟، وتسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية ودور التدقيق الداخلي في تقديم المشورة الجيدة للإدارة، والإشارة إلى ضرورة الاهتمام بصفة كبيرة بخطة التدقيق الداخلي التي قد تؤدي إلى فقدان الأنشطة المنطوية على المخاطر في حال ما إذا كانت ناقصة أو غير صحيحة، فالممارسة تتطلب الاختيار الدقيق للأنشطة والمناطق المعرضة للخطر وفق التدقيق الداخلي على أساس الخطر؛

ومن نتائج الدراسة أن التدقيق الداخلي يكون فعال إذا كان قائما على سياسة إدارة المخاطر، ومجابهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة لضمان استمراريتها.

ثانيا– دراسة PAULJ.SOBEL تحت عنوان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، ورقة بيضاء، معهد أبحاث مؤسسة المدققين الداخليين IIARF، فلوريدا، برعاية ORACLE في مارس2011م؛

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وتسلط هده الدراسة الضوء على تقديم التحليلات والآراء فيما إدا كان الرؤساء التنفيديين للتدقيق الداخلي يتلقون التوجيه من لجان التدقيق الداخلي، وأن أنشطة إدارة المخاطر وأنشطة المراجعة الداخلية يؤدون حاليا ما يتوقع إنجازه في السنوات القادمة، وما إذا كانت مهارات المدققين الداخلين تحتاج إلى مواكبة وتطور للأدوار في إدارة المخاطر، وتحديد القيمة الحقيقية من خلال تحليل هده البيانات، فقد قدم الباحث مجموعة من الأفكار والملاحظات التي يمكن أن تساعد القراء الدين لديهم مستوى من المهارات والخبرة ومرتبة عالية بما فيه الكفاية في المنظمة، لتحويل البيانات البحثية إلى إجراءات وكذا تنفيذها للمضي قدما بمنظماتهم سعيا لتحقيق إدارة فعالة للمخاطر وخلق قيمة مضافة لمنظماتهم؛

ثالثا– دراسة Milica Dordevic و Ljiljana Bonic تحت عنوان إمكانيات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة، ورقة مراجعة، من سلسلة الإقتصاد، جامعة نيش بصربيا، رقم1، في 2012م؛

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي الذي أصبح آلية هامة في إدارة المخاطر في مؤسسات الأعمال المعاصرة، وأن التدقيق الداخلي هو المساهم بصفة كبيرة في تحديد المخاطر وإدارتها، وتقديم ضمان عن فعالية وكفاءة إدارة المخاطر في المؤسسة، وكذلك تقديم المشورات فيما يخص إدارة المخاطر الكبرى التي تواجه المؤسسة وتقديم اقتراحات لعملية التحسين، والمحافظة على حيادهم لأن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن إدارة مخاطرها؛

وخلصت هذه الدراسة إلى أهمية التدقيق الداخلي المرتكز على إدارة المخاطر والذي يعتبر كمقدم ضمان عن كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة، والذي يعمل أيضا على تقديم المشورة للإدارة بهدف تحسين المجالات الرئيسية للعمل، كما أوضحت ضرورة تعاونه بشكل وطيد مع إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالرقابة الداخلية وتقييم المخاطر، واقتراح التحسينات لضمان فعالية مشاركته وتقليل تعرض المؤسسة للمخاطر السلبية.

واعتمد الباحث في دراسته على بيانات من الدراسات الإستقصائية التي أجريت على مدى العامين السابقين لهده الدراسة أي 2009 و 2010، معتمدا على المنهج ى أن التدقيق الداخلي يقدم فرص لإضافة قيمة للمنظمة من خلال أنشطة القائمة على المخاطر، وانه حان الوقت للاعتراف به باعتباره جزءا قيما للمنظمة.

رابعا– دراسة Hussein Abdi Mohamed تحت عنوان ممارسات المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية في شركات التحويلات الصومالية، مقال في المجلة الدولية للتجارة والعلوم الإجتماعية، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة SIMAD مقديشو الصومال، رقم 4، أفريل 2013م؛

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ممارسات المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية في شركات التحويلات الصومالية، وتحديد دور المراجعة الداخلية وفعاليتها، وكذا الوقوف على مستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية في هذه الشركات، فهي تهدف أيضا إلى إبراز تأثير التدقيق الداخلي على فعالية نظام الرقابة الداخلية لشركات التحويل، والعلاقة بين نطاق عمل المراجعة الداخلية وجودة نظام الرقابة الداخلية؛

وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية، وكشفت هذه الدراسة أن المراجعة الداخلية الصومالية في شركات تحويل الأموال مواتية، يعني أن شركات تحويل الأموال في الصومال قد أنشأت مراجعة داخلية فعالة، لأنها تستخدم المراجعة الداخلية لمراجعة ومراقبة أنشطتها، وكذلك قياس إدارة التدقيق للأداء ونظام التحكم، فعلى شركات الأموال أن تدعم نظام مراقبتها إذا كانت تحاول البقاء على الإستمرارية والنجاح، فالواضح أن شركات التدقيق الداخلي لديها تأثير كبير على الرقابة الداخلية لشركات تحويل الأموال في مقديشو.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة أول ما تم الوقوف عليه هو أن الدراسة الحالية تشترك مع جلَ الدراسات السابقة في المتغيرات المتمثلة في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، إلا الدراسة الأجنبية الأخيرة التي خلصت بوجود العلاقة الطردية بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية، حيث ركزت كل من الدراسات على إظهار جانب معين للعلاقة بين المتغيرين، وكون بعض الدراسات السابقة الأكاديمية استبيانا على خلاف دراستنا المتمثلة في دراسة حالة، وهدا ما سنوضحه بالتفصيل في هدا المطلب من أوجه تشابه واختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وفق جملة من المؤشرات منها طبيعة الدراسة، الأدوات، المنهج، الحدود الزمانية والمكانية، الأهداف، النتائج.

الفرع الأول – أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن التشابه بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في ما يلي:

أ – الدراسات العربية:

أولا – دراسة الحادة بن شرودة: إن التشابه القائم بين الدراستين متمثل في نقطتين أساسيتين: أولهما استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لإثراء الجانب التطبيقي، ثانيهما الهدف من الدراسة حيث أن كلاهما يسعيان إلى التعرف على أثر أو دور التدقيق لداخلي القائم على إدارة المخاطر.

ثانيا – دراسة سعيدة عمراوي: يكمل التشابه بين الدراستين في هدف الدراسة حيث يسعيان إلى إبراز واقع التدقيق الداخلي ومدى مساهمته كآلية رقابية لتطبيق إدارة المخاطر،

وقد خلصت الدراستين إلى مجموعة من التوصيات تتجلى في: ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر بالمؤسسة يعمل بشكل فعال، وكذا الإهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي، كما أوصت الدراستين إلى ضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على بقائها.

ثالثا – دراسة هيا مروان ابراهيم لظن: يكمل التشابه بين هده الدراسة والدراسة الحالية وفق مؤشر الهدف، حيث أن كلا الدراستان تهدفان لإبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

رابعا – دراسة إكرام شقوة: يكمل التشابه بين هده الدراسة ودراستنا في أداة وهدف الدراسة حيث كانتا على شكل دراسة حالة، وكانتا تهدفان إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة؛

كما خلصتا بنفس المبتغى ألا وهو تحديث قسم خاص بإدارة المخاطر، والتنسيق بين القسمين لضمان كفاءة وفعالية العمليات في المؤسسة.

ب – الدراسات الأجنبية

أولا – دراسة Silvia Popeseu و Abdelnaser Omran : يكمل التشابه بين هده الدراسة ودراستنا الحالية أن كليهما يدرسان العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وتهدفان إلى إظهار الدور الدي يلعبه التدقيق الداخلي في المؤسسة، كما كان التشابه أيضا في أداة الدراسة حيث كانتا عبارة عن دراسة حالة، بالإضافة إلى اتفاق النتائج الخاصة بهده الدراسة فقد كانت تتمحور في أن التدقيق الداخلي يكون فعّال إدا كان قائم على سياسة إدارة المخاطر.

ثانيا – دراسة PAUL SOBEL : يكمل التشابه بين هده الدراسة ودراستنا الحالية في المتغيرات والهدف والنتيجة، فكلاهما يسعيان لإبراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، وهناك تشابه أيضا في نتائج الدراستين المخلوصتين إلى أهمية التدقيق الداخلي في تقديم فرص لإضافة قيمة للمؤسسة والمحافظة على استمراريتها.

ثالثا – دراسة Milica Dordevic و Ljilana Bonic : يكمل التشابه بين هده الدراسة ودراستنا الحالية في إبراز أهمية التدقيق الداخلي كآلية هامة في إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة، كما خلصت الدراستين إلى أهمية التدقيق الداخلي المرتكز على إدارة المخاطر، والدي يعمل على تقديم المشورة للإدارة بهدف التحسين شرط الحفاظ على حيادهم لأن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر فيها.

رابعا – دراسة Hossein Abdi Mohamed: يكمل التشابه بين هده الدراسة والدراسة الحالية في أن كلا الدراستين ركزتا على أهمية التدقيق الداخلي وكدا تحديد دوره في المؤسسة الاقتصادية، من أجل مراقبة أنشطتها وقياس مستوى أدائها ونظام تحكمها، من أجل إضافة قيم لهما والحافظة على بقائهما.

الفرع الثاني – أوجه الإختلاف:

أ – الدراسات العربية

أولا– دراسة الحادة بن شرودة: تتمثل أوجه الاختلاف بين هده الدراسة ودراستنا الحالية في أداة وحدود الدراسة، أما عن أداة الدراسة فقد كانت عبارة عن استبان أما عن دراستنا فهي عبارة عن دراسة حالة، أما عن حدودها فقد كانت في ولاية الوادي أما عن دراستنا في ولاية ورقلة، أما عن عن الحدود الزمانية فقد كانت في سنة 2015م أما عن دراستنا فهي في 2018م.

ثانيا– دراسة سعيدة عمراوي: تتمثل أوجه الإختلاف بين هده الدراسة ودراستنا الحالية في أداة وحدود الدراسة، فقد كانت دراستنا عبارة عن دراسة حالة أما هي فقد كانت عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية بسكرة مصممة بدلك استبانة وتوزيعها على عينة من محافظي حسابات في ولاية بسكرة؛

أما عن حدود الدراسة فقد كانت دراستنا في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– سنة 2018م، أما عن دراستها فقد كانت في ولاية بسكرة سنة 2015م.

ثالثا– دراسة هيا مروان ابراهيم لظن: تتمثل أوجه الاختلاف بين هده الدراسة ودراستنا الحالية في الحدود المكانية والزمانية، فقد كانت دراسة الباحث في غزة الغالية سنة 2016م أما عن دراستنا فهي في الجزائر الحبيبة سنة 2018م، كما اختلفت طبيعة البحث فقد كانت دراسته عبارة عن مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير أما عن دراستنا فهي لنيل شهادة الماستر.

رابعا– إكرام شقوة: يكمل الإختلاف بين الدراستين في حديها الزماني والمكاني، أما عن دراستنا فقد كان حدها المكاني في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– 2018م، أما عن دراسة الطالبة فقد كانت في مؤسسة الإسمنت –تقرت– 2017م.

ب – الدراسات الأجنبية

أولا– دراسة Abdelnasser Omran و Silvia Popeseu : تمثلت أوجه الاختلاف بين الدراستين في الحدود الزمانية والمكانية ونوع الدراسة، فقد كانت دراسة الباحث في ماليزيا سنة 2011م، أما بالنسبة لدراستنا أما عن فقد كانت في الجزائر وبالأخص في ولاية ورقلة سنة 2018م، أما عن نوع الدراسة فقد تناول الباحث دراسته على شكل تقرير في المجلة أما عن دراستنا فهي مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر.

ثانيا– دراسة PAULJ. SOBEL: اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في الحدود المكانية والزمانية وكذا نوع الدراسة، فقد كانت دراسة الباحث في ولاية فلوريدا أقصى جنوب أمريكا الشمالية سنة 2011م، بينما دراستنا تمت في ولاية ورقلة بالجنوب الشرقي للجزائر سنة 2018م، فدراسة الباحث كانت عبارة عن ورقة بيضاء بحث لمعهد أبحاث مؤسسة المدققيين الداخليين، أما عن دراستنا فقد كانت عبارة عن دراسة حالة لنيل متطلبات شهادة الماستر، في حين أن هذه الباحث اعتمد في دراسته أيضا على بيانات من دراسات استقصائية التي أجريت قبل عامين من دراسته.

ثالثا– دراسة Malika Dordevic و Ljijana Bonic إن أوجه الإختلاف بين الدراستين قائم على شيئين اثنين المتمثلان في: طبيعة البحث والحدود الزمانية والمكانية، حيث كانت دراسة الباحثين في صربيا سنة 2012م أما عن دراستنا فهي في الجزائر سنة 2018م، كما اختلفت طبيعة البحث فقد كانت هذه الدراسة عبارة عن ورقة بحثية في سلسلة بعنوان الاقتصاد والمنظمة في كلية الاقتصاد بصربيا على غرار دراستنا التي كانت عبارة عن مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر.

رابعا– دراسة Hossen Abdi Mohamed تمثلت أوجه الإختلاف بين الدراستين في أداة الدراسة وحدودها، حيث اعتمد الباحث على الإستبيان في دراسته لشركات التحويل بالصومال سنة 2013م في حين كانت دراستنا عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– سنة 2018م، حيث شمل الاختلاف أيضا في طبيعة المتغيرات فقد كان المتغير المستقل يمثل التدقيق الداخلي بالنسبة لدراستنا، أما في دراسة الباحث فقد كانت المراجعة الداخلية.

خلاصة الفصل:

إنَ عملية إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها تعتبر أمرا مهما جدا لنجاح واستمرارية المؤسسة، وتعتبر إدارة المخاطر عنصرا حيويا وهاما بحيث تقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو النتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

وتلجأ المؤسسات عادة لوسائل متنوعة لتقليل التعامل مع المخاطر التي تواجهها مثل نظم الرقابة الداخلية، ويكمل دور المدقق الداخلي في ثلاث مناطق رئيسية وهي مساعدة المدراء في التقييم للمخاطر ومساعدتهم في كيفية الاستجابة والتعامل مع هده المخاطر وتزويد لجنة التدقيق بتأمين موضوعي عن مدى نجاح المؤسسة في التعامل مع المخاطر.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي – ورقلة -

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والدور الذي يلعبه المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى شركة البناء للجنوب الشرقي بورقلة من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري لاستخلاص النتائج والإجابة على الفرضيات، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا اشتمل هذا الفصل على مبحثين متمثلين في:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة؛

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قبل التطرق إلى دراسة الحالة في المؤسسة وبيان دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر فيها، وجب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا الإيضاح بمنهج الدراسة والأدوات المستعملة في ذلك.

المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات

شمل المطلب الأول من هذا الفصل ثلاثة فروع، الأول تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة، أما الثاني فكان عن المنهج الدراسي المستخدم وطبيعة المتغيرات، بينما تم في الفرع الثاث تحديد مصادر معلومات الدراسة.

الفرع الأول: تقديم مؤسسة الدراسة

سنستعرض في هذا الفرع معلومات مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة، من نبذة تاريخية، وأهداف المؤسسة إضافة إلى أهم المشاريع المنجزة، وأخيرا عرض هيكلها التنظيمي.

أولا– نبذة تاريخية عن الشركة:

تأسست المؤسسة بعقد توثيقي بتاريخ 18 ديسمبر 1997م والمسجل بمفتشية التسجيل بالإيجار بتاريخ 22 ديسمبر 1997م تحت اسم شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير، وهي شركة ذات أسهم تخضع لنصوص القانون التجاري والقوانين الأساسية للشركة نشاطها الأساسي يتمثل في انجاز المشاريع، تقع في المنطقة الخاصة بالنشاط شرق ولاية ورقلة إلى حي سكرة وتتربع على مساحة تقدر ب1697.7متر مربع، وتتضمن مساحة مبنية تقدر ب738.65 متر مربع.

تأسست الشركة برأس مال قدره 100مليون دينار جزائري، واستهلت نشاطها في 15ديسمبر1998م . كانت تعاني من عسر مالي ولم تتمكن من تسديد ديونها إلا في سنة 2010م وذلك من خلال تدعيمها من طرف الدولة الجزائرية، حيث ارتفع رأس مالها إلى 44.770.000.000دج وبعمالة قدرت ب262 عامل ذوي الإختصاصات المختلفة.

وفي 10جانفي2014م أصبح اسمها مؤسسة البناء للجنوب الشرقي وذلك بعد دمج أربعة مؤسسات وهي:

1 ورقلة و المدية Batisud

2 بسكرة ECOSUD

3 إليزي Socosest

4 تمنراست ECGS

تعد مؤسسة البناء للجنوب الشرقي مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مؤسسة ذات أسهم رأسمالها يقدر ب100.000.000دج، وهي مؤسسة مختصة في خدمات الأشغال العامة من بناء الأعمال التجارية في أي هيئة حكومية كبناء السكنات والمباني الإدارية والصناعية والتجارية، فضلا عن الهندسة المدنية والأشغال العمومية المنطوية في هياكل الدولة.

ثانيا– أهداف المؤسسة وأهم مشاريعها المنجزة:

أ – أهداف المؤسسة:

1-أهداف اقتصادية: تحقيق الربح بأقل التكاليف؛

2-أهداف اجتماعية: التوظيف بغية الحد من البطالة؛

3-أهداف تكنولوجية: مواكبة العاملين للتكنولوجيا للرفع من فعالية وكفاءة الشركة.

ب– أهم المشاريع المنجزة:

1-بالنسبة لمنطقة ورقلة:

-المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف؛

-دار المالية والمركز متعدد الخدمات؛

-حي 100 سرير بجامعة ورقلة؛

-90 مسكن الديوان الوطني للتسير العقاري بورقلة؛

-160 مسكن مديرية السكن والتجهيزات الحكومية؛

-36 مسكن للصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية.

2-بالنسبة لمنطقة تقرت:

-ثانوية التماسين؛

-130 مسكن للديوان الوطني للتسير العقاري بتقرت؛

-35 مسكن لمديرية السكن والتجهيزات العمومية.

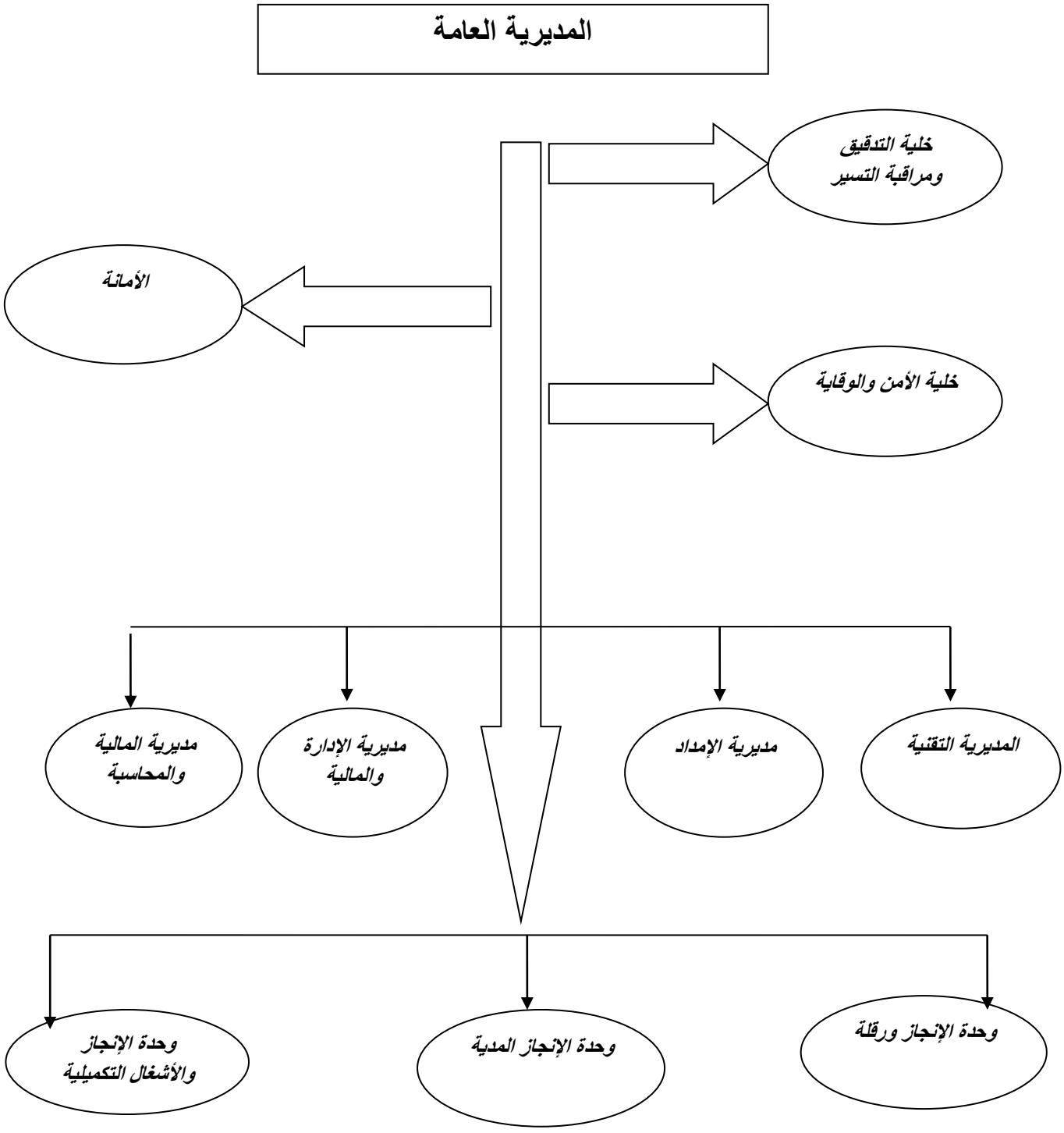
3-بالنسبة لمنطقة حاسي مسعود:

-المقر الجهوي للآبار سونطراك؛ -المقر الجهوي للإستغلال سونطراك؛

-المقر الجهوي للإستغلال اليونافور؛ -مقر العمل الخارجي اليونافور.

ثالثا– الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من طرف مسير خلية التدقيق ومراقبة التسير

الفرع الثاني: منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات

أولا – منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقلة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليل لعرض المعلومات المتعلقة بالموضوع، وذلك بعد جمعها وتصنيفها ثم تلخيصها وفق أسس البحث العلمي بكل أمانة علمية وموضوعية ممكنة، بالإضافة إلى دراسة حالة التي كانت عبارة عن إسقاط لما تم تناوله في الجانب النظري على واقع الممارسة في المؤسسة، لاستخلاص النتائج من البيانات والمعلومات بعد تحليلها.

ثانيا– طبيعة المتغيرات:

اشتمل موضوع الدراسة على متغيرين هما:

1-المتغير المستقل: التدقيق الداخلي والذي يعتبر كأداة لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمة، كونه وظيفة فحص وتقيم أنشطتها من أجل التحسين والرفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها؛

2-المتغير التابع: إدارة المخاطر التي نريد الوقوف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي فيها.

الفرع الثالث – مصادر معلومات الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية لجمع البيانات والمعلومات وكانت كالتالي:

أولا – المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية في جملة المعلومات المحصلة من مؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقلة، التي عالجنا فيها الجانب الميداني من الدراسة.

ثانيا – المصادر الثانوية:

من أجل الإحاطة الكافية بالموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية كمصدر ثانوي للدراسة، منها: الكتب، المقالات، المجلات، المذكرات لإثراء الجانب النظري.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

في هذا المطلب سنعرض جملة من الأدوات التي تم الاعتماد عليها من أجل جمع البيانات والمعلومات.

أولا – المقابلة الشخصية:

حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤول خلية التدقق الداخلي وكذا مسؤول قسمي الوقاية والأمن والبيئة،والأمن الداخلي للمؤسسة، وهذا للاستفسار والحصول على معلومات مباشرة عن الموضوع، لفك عقدة الإشكالية؛

ثانيا – الوثائق:

وهي تلك الأدوات المستخدمة لتدعيم موضوع الدراسة، حيث اعتمدنا على مجموعة من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والمرتبطة بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي للمؤسسة، من أجل الإجابة على التساؤلات والاستفسارات الضرورية؛

ثالثا – الملاحظة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة أيضا كوسيلة، بغية التأكد من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

من أجل الوقوف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة قمنا بالإطلاع على واقع عملية المراجعة وكذا طريقة عمل مسؤول الوقاية والأمن والبيئة في المؤسسة، باعتباره العون المكلف بإدارة المخاطر على مستواها والتعرف على إجراءات وطرق إدارتها، وهذا لاستخلاص الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي فيها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنقوم باستعراض واقع عمليات الاستغلال في المؤسسة، وكيف يقوم المدقق الداخلي بمتابعتها.

الفرع الأول: سيرورة العمليات التشغيلية في المؤسسة

إن العملية تتم وفق جملة من الخطوات أولها يتم إرسال عرض عمل بالإشراف على بناء (مستشفى أو إقامة أو وحدة سكنية كما هو موضح في تقديم مؤسسة الدراسة المسطرة في أهم المشاريع المنجزة) من الوزارة إلى محل الدراسة (مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–).

فالسلطة العليا تشترط على المؤسسة إشراك المقاولين في العمل بنسبة تحددها هي لا المؤسسة، حيث يخضعون لرقابة ونصائح وتوجيهات المؤسسة.

الفرع الثاني: مراجعة المدقق الداخلي للعمليات التشغيلية

من خلال المقابلة والأسئلة المطروحة على المدقق الداخلي في المؤسسة استنتجنا أنه يقوم بعملية فحص وتدقيق لكل الإجراءات والسندات والوثائق الخاصة بالعمليات التشغيلية في المؤسسة من (تموين، شراء، مخزون، .....إلخ).

للتأكد من صحة قيمها، وطريقة حسابها وتسجيلها، والقيام بمطابقات للعمليات وإجراءات القيام بها، والتأكد من مسك المؤسسة حساباتها بانتظام ومدى احترامها وتطبيقها للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، حيث يجب أن تكون الكميات المفوترة هي نفسها الكميات المستلمة، فقد لوحظ بالمعاينة الميدانية شراء معدات وأدوات (انظر الملحق 05، 06) لكن عدم وجود وصل التسليم، فقد أعلم الإدارة بشأن ذلك في ملاحظة "**عند تثبيت أي فاتورة يجب إرفاقها بوصل الطلبية ووصل التسليم**".

إن تقييم نجاعة وملائمة الطرق المنتهجة والمتعاملة مع الخطر وفق استطاعة المؤسسة وإمكانياتها المالية، ولوحظ من المعاينة الميدانية أيضا وجود خطر حادق في اتفاقية المنظمة، وذلك بإقراض القارض المقترض دون النظر إلى الراتب الشهري الذي يجب ألا يفوق 80% من المبلغ المقترض، (انظر الى الملحق 03) فقد قدم ملاحظة "**يجب وضع التدابير والخطط اللازمة في جميع الحالات المتعاملة داخل المؤسسة**".

كما يدقق في نسب المخاطر المقبولة من قبل الإدارة واحتمالات ترددها، فقد لوحظ من الدراسة الميدانية تدخل المدقق الداخلي في الخطر الوارد من مصلحة الموارد البشرية، (انظر الملحق 02) فسطر ملاحظة تضم ما يلي:

1- إمضاء الجهة المعنية غير موجود؛

2- لا يصادق المدير لنفسه بل مسؤول إدارة الموارد البشرية؛

3- عدم وجود تقرير مهمة.

كما لوحظ أيضا في المعاينة الميدانية (انظر إلى الملحق 04) أخطار تحيط بالمؤسسة، ولقد أفصح في تقريره بالملاحظة التالية: "**يجب توفر قائمة باسم الأشخاص الذين هم في المهمة ممضاة من طرف مسؤول الموارد العامة**".

المطلب الثاني: واقع عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–

من خلال المقابلة التي أجريت مع المدقق الداخلي في المؤسسة، توصلنا إلى أن عملية التدقيق الداخلي عملية جد منظمة ومنتهجة تخضع لإجراءات محددة.

تتم عملية التدقيق الداخلي وفق آجال ورزنامة معينة تحدد فيها تواريخ تنفيذ هذه العملية، يتم إعدادها من طرف المدقق الداخلي للمؤسسة، وهذا لمتابعة كافة فروعها، فهي تتم في كل سداسي وترفق بتقرير عن العملية، ويرسل إلى الرئيس المدير العام للمؤسسة، وأخيرا التقرير الشامل السنوي يضم المراحل التالية:

الفرع الأول: التخطيط الأولي للعملية

وفي هذه المرحلة يقوم المدقق الداخلي في بداية كل سنة بوضع برنامج لعملية التدقيق، على شكل جدول يوضح فيه نطاق العملية والمناطق الأكثر عرضة للمخاطر والأخطاء من أجل التركيز عليها أكثر، ويقوم بتحديد الهدف من العملية لتحديد المستلزمات والوسائل اللازمة لتحقيقه، وفق جملة من المعايير المنظمة للمهنة وفق ما يراه مناسبا لكل مؤسسة كونه المسؤول الأول عن هذه العملية، ولا يقوم بإعلام المدراء مسبقا لمراجعة العمليات وتقييم كفاءة وفعالية إجراءاتها، بغية التأكد من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات التنظيمية في المؤسسة، كما قد يقوم بمراجعة خاصة بطلب من الإدارة لمهمة خاصة.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ العملية

حيث يقوم المدقق الداخلي في هذه المرحلة بتنفيذ برنامجه، من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة التي يستند عليها في إعداد تقريره النهائي وفق ما يلي:

أ– الإطلاع على التقارير السابقة للتعرف على المشاكل التي واجهتها المؤسسة ومدى التزامها بالتوصيات والحلول المقترحة من طرفه لأنها أول ما ينطلق منه في مباشرة عمله؛

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

ت– القيام بمطابقات للإجراءات والعمليات والسجلات الخاصة بها، والتأكد من أن هده العملية تتم وفق سياسات وتنظيمات المؤسسة، وهدا يشمل معايير مواصفات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

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

الفرع الثالث: مرحلة إعداد التقرير النهائي

بعد أن ينتهي المدقق الداخلي من تأدية مهامه يقوم بإرسال تقريره للرئيس المدير العام للمؤسسة، من أجل الإطلاع عليه والإضفاء بالتعديلات الضرورية لجعل التقرير في صيغته النهائية، مراعيا معايير وشروط إعداده حيث يعقد اجتماع يترأسه مدير المؤسسة لمناقشة ما جاء فيه بحضور كل رؤساء المصالح والمسؤول عن الوقاية والأمن في المؤسسة، لكون هذا التقرير يحتوي على عملية التدقيق الداخلي التي تمت على مستوى المؤسسة، فيقدم فيه المدقق الداخلي جملة من التوصيات والملاحظات عن العمليات والإجراءات المتبعة في كل المصالح والأقسام التي تم فحصها في المؤسسة ويقترح حلول مناسبة لها، كما يرفق هذا التقرير برأيه عن مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومدى التزامها بالقوانين والتعهدات واحترامها لمعايير المواصفات التي تمتلكها، بغية مساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في أسرع وقت ممكن.

المطلب الثالث: منهجية إدارة مخاطر في مؤسسة الدراسة وتدخلات المدقق الداخلي فيها

من خلال الأسئلة والمقابلة الشخصية التي أجريت مع مسؤول قسمي الوقاية والأمن والبيئة (HSE)، والأمن الداخلي للمؤسسة (SIE)، كونه المسؤول الأول عن إدارة المخاطر في المؤسسة، تم التوصل إلى أن عملية إدارة المخاطر عملية يومية متواصلة ومستمرة وتتم بشكل موازي لعمليات وأنشطة المؤسسة، هذا لأن الخطر قد ينشأ من أي جهة، ولهذا وجب على مسؤول القسمين القيام بمجموعة من الإجراءات لاكتشاف وتحديد هذه المخاطر المحيطة بالمؤسسة وتحليلها لمعرفة كيفية التعامل معها، مثال ذلك: "التحكم في الأخطار الصناعية"، وهذا ما سيتم شرحه في تحديد المخاطر.

الفرع الأول: منهجية إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–

أولا– تحديد المخاطر التي تهدد المؤسسة:

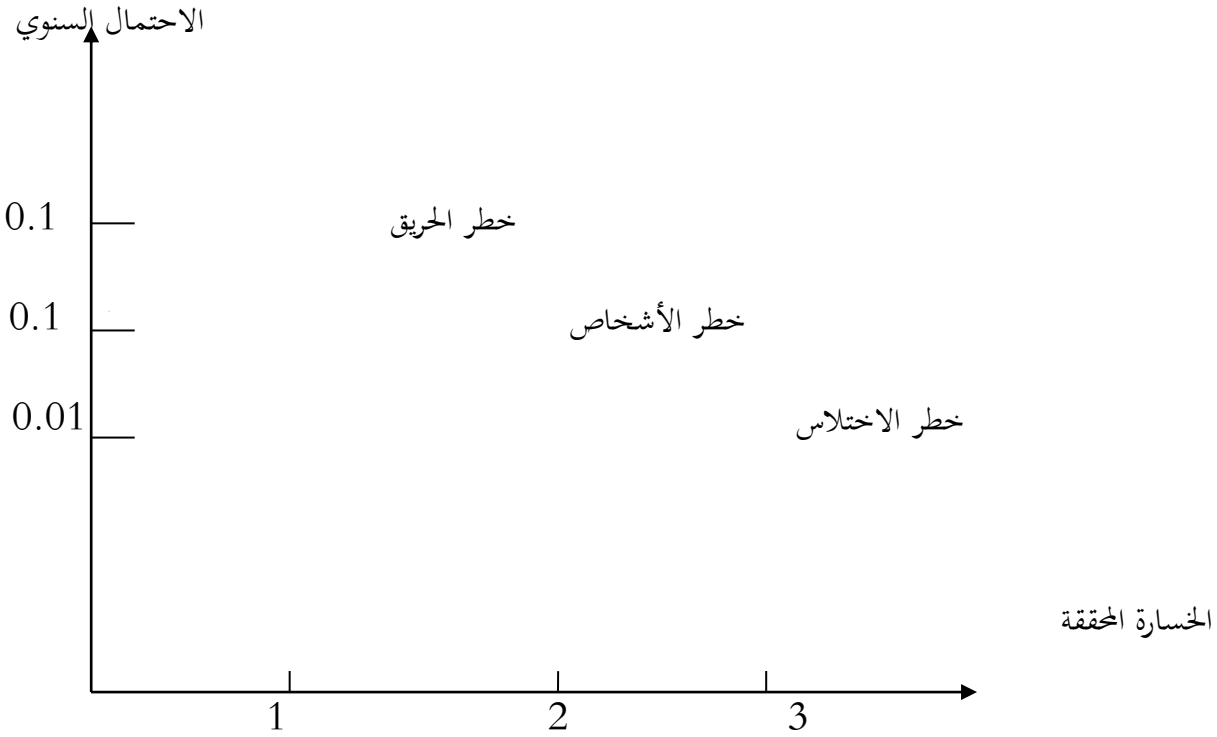
يقوم مسؤول القسمين بعملية قياس وتدقيق لكل من الموارد المادية والبشرية وكذا البيئية في المؤسسة من أجل التعرف على الخطر الحادق بالمشروع، والقيام بعملية تفتيش مخططة وفق برنامج معين لجميع أماكن العمل، وتحليل جميع الوظائف والعمليات فيها لتحديد المواطن المعرضة للمخاطر وكذا التي من المحتمل تعرضها لها، ثم ترتيب هذه المخاطر حسب الأولويات ووفق طريقة معينة لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها أو منعها.

فالمؤسسة تنتهج ما يسمى ب: "**التحكم في الأخطار الصناعية**"، فهذه لوائح تساعد على إتباع قوانين المؤسسة.

أ – طريقة خرائط الخطر للتعرف على المخاطر:

إن معرفة سلوك الأخطار التي تواجهها المؤسسة هي مفتاح لفهم كيفية إدارتها، فهي طريقة معتمدة من قبل مسؤول القسمين لتحديد مخاطر المؤسسة، فهي مبنية على التنبؤ حيث تقتضي وضع مجموعة من الضوابط قبل وبعد حدوث الخطر انطلاقا من دراسة المحيط داخليا، مثل وجود خيوط الأجهزة الكهربائية على أرضية المكتب التي قد يتعثر بها العامل، قرب المقابس من الأرض، وجود مطفأة سجائر فوق المكتب، أما خارجيا "فهو يقوم بتنظيم مواقع العمل، أجهزة الحماية الفردية .....إلخ"، فهو يقوم بتحديد كل هذه المخاطر المحتملة ثم يضع مجموعة من الضوابط الوقائية التي تمنع وقوعها على شكل جملة من الإجراءات والتعليمات الإجبارية كعدم التدخين داخل مكان العمل، وغيرها من التعليمات التي يراها مناسبة ويعرض مخالفيها لجملة من العقوبات.

الشكل رقم 02 (خريطة الخطر)



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على المقابلة مع مسؤول الوقاية والأمن والبيئة يوم 09 أفريل 2018

حيث توضح الخسارة المحتملة في المحور الأول أما الخسارة المحققة في المحور الثاني، ويتم عادة مزج توابع التعرضات للخسارة على الخريطة، وتعطي المشاهد التوقع الكامل للأخطار التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى أهميتها النسبية، وعلى الرغم من تطبيق كل الإجراءات والضوابط فإن هذا لا يحد من المخاطر كليا.

ثانيا– مرحلة تحليل المخاطر:

وفي هذه المرحلة يقوم المسؤول بتحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة (كموت عامل، إعاقة دائمة نتيجة حادثة عمل، فقدان الموارد المالية .....إلخ) كل هذه الشروط والأحداث يتم ترجمتها في شكل قيم لتمثل تقديرات المخاطر، كما يقوم أيضا بتقدير احتمالات ترددها وفق معايير محددة من أجل إعطائها قيمة كمية تسمح بتصنيفها.

الجدول رقم 02 (تصنيف المخاطر)

تصنيف المخاطر		
خطر تافه	**خطر جدي**	**خطر مهم**
3–1	**11–4**	**16–12**

المصدر: من إعداد الطلب بناء على المقابلة الشخصية مع مسؤول والوقاية والأمن والبيئة في المؤسسة، أفريل2018.

تحليل الجدول:

يمثل الجدول رقم (02) دليل لتحديد أصناف المخاطر التي قد تواجه المؤسسة انطلاقا من مجال الخطر الذي تم حسابه، فالمجال الأول (1–3)، والثاني (4–11)، والثالث (12–16)، هي عبارة عن الأخطار التي تم تكرارها في المؤسسة، فالإجراءات والضوابط المتعامل معها تختلف من مجال إلى مجال حسب درجة الخطر.

ثالثا– مرحلة تقييم المخاطر:

وفي هذه المرحلة يتم إعداد جدول لتقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة (انظر إلى الملحق 07) انطلاقا من المرحلة السابقة المتمثلة في تصنيف المخاطر، لتحديد المخاطر الكبرى والهامة للمؤسسة، وهنا يولي مسؤول الأمن والوقاية والبيئة في المؤسسة اهتمامه ويأخذ بعين الاعتبار ما جاء في تقرير المدقق الداخلي حول المواطن الأكثر عرضة للمخاطر، وكذا الملاحظات والتوصيات التي قدمها لتحديد وتقييم المخاطر.

رابعا– مرحلة التعامل مع الخطر ومتابعته:

بعد التعرف وحصر جملة المخاطر التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها لمعرفة أسبابها وتصنيفها تأتي عملية التقييم، لتحديد أبعاد هذه المخاطر وتقدير احتمالات حدوثها، وهذا لاختيار الإجراء المناسب للتعامل معها سريعا، وفي هذه المرحلة يتم تحديد المهام المطلوبة للقضاء على المخاطر أو تخفيضها إلى المستويات المقبولة، فهي كالآتي:

1 – إعداد تقرير شامل عن حادث العمل؛

2 – طلب التدخل للحد من الخطر في أسرع وقت؛

3 – متابعة مسؤول الوقاية والأمن والبيئة للخطر.

وتنفذ الضوابط التي يراها مناسبة ويقوم بتسجيلها ويقوم بتوثيق كل نتائج العملية، ومن ثم متابعة تنفيذ هذه الضوابط والمهام لتحديد مستوى نجاعتها من أجل التحسين ولضمان كفاءة وفعالية عملية إدارة المخاطر في المؤسسة.

الفرع الثاني– تدخلات المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة:

تم حصر جملة من تدخلات المدقق الداخلي في إدارة المخاطر والتي تجسد دوره في هذه العملية، وهذا بعد الأسئلة المطروحة والمقابلة الشخصية التي قمنا بها مع المدقق الداخلي ومسؤول الأمن والوقاية في المؤسسة.

حيث يقوم المدقق الداخلي في المؤسسة بمراجعة سجل المخاطر الخاص بالمؤسسة وجملة الضوابط والإجراءات المتخذة لمواجهته والحد من تكراره، حيث يقوم بما يلي:

1 – مسح شامل لمكان العمل؛

2 – ينظر هل هناك إمتثال للقوانين أم لا؟ مثال "هل تم لبس الخودة أثناء العمل؟"؛

3 – الإصلاحات (دراسة الموقع، مراقبة الأجهزة الأمنية للكهرباء قبل الاتصال بالجهات المعنية.....إلخ)؛

4 – إعداد تقرير شامل عن حادث العمل.

إن من واجب المدقق الداخلي الإعلام عن أي خطر يمكن أن يهدد استمرارية المؤسسة أو يعيق تحقيق أهدافها، طبقا لما جاء في معيار استمرارية الاستغلال، والتأكد من كفاءة وفعالية إدارة المخاطر فيها وترك التنفيذ والاستجابة للإدارة لأن هذا ليس من صلاحياته وينافي أيضا شروط مهنته بتدخله في العملية التسيرية مما يفقده أهم شروط مهنته (الاستقلالية والموضوعية) مما يشكك في مصداقيته.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– ، والتي كانت عبارة عن إسقاط لما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة على واقع المؤسسة محل الدراسة، تم التوصل إلى أن التدقيق الداخلي اليوم يعتبر من أهم الآليات والأدوات الرئيسية التي تعتمدها المؤسسة في تقييم وتفعيل إدارة مخاطرها، فالتنسيق بين وظيفتي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر يساهم في الرفع من مستوى أدائها، حيث تسعى جاهدة إلى تجسيد كفاءة وفعالية العمليات بغية تحقيق أهدافها، مما يساهم في خلق قيمة مضافة لها.

الخاتمة

الخاتمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات سريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد، مما جعل المؤسسة تواجه أخطارا متعددة ومتنوعة قد تكون سببا في فشلها أو إفلاسها، وقد تؤثر سلبا على إستمراريتها، وعلى ضوء ما تم تناوله في الفصل الأول وما توصلنا إليه في الفصل الثاني من الدراسة الميدانية، اتضحت لنا العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبح التدقيق الداخلي يساهم في الرفع من كفاءة وفعالية إدارة المخاطر فيها.

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية لنجاح وازدهار المؤسسة الاقتصادية، فالهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات وعمليات المؤسسة أن لا تتعرض للخسائر الغير المقبولة، ومراقبة الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات، وتخفيض الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى المستويات، وعلى هذا الأساس نسقط دراستنا للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– ؟

وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة وتقديم استنتاجات عن عملية التدقيق الداخلي وعملية إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– مع ذكر التوصيات وآفاق الدراسة عل النحو التالي:

أولا – نتائج اختبار الفرضيات:

أ – الفرضية الأولى:

"لا تقوم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– بالاهتمام والدعم الكامل من الإدارة لتحقيق فاعلية التدقيق الداخلي".

بناء على دراستنا وما تم عرضه وجدنا أن التدقيق الداخلي يحظى باهتمام كبير من قبل إدارة المؤسسة، وذلك بتوفره للإمكانيات المادية لإنجاح هذه الوظيفة، ومنه نفي الفرضية.

ب – الفرضية الثانية:

"تقوم مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– بإدارة مخاطرها من خلال العمل على تحديد وتحليل وتقييم نوع الخطر ومتابعته".

من خلال دراستنا تم التوصل إلى أن المؤسسة تعمل على إدارة مخاطرها، بناء على تطبيقها السليم لخطواتها الأساسية، ومنه إثبات الفرضية.

ت – الفرضية الثالثة:

"يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بناء على وعي وثقافة المؤسسة، كما يقدم الاستشارات والتوصيات اللازمة لإدارتها".

بناء على دراستنا وما تم عرضه وجدنا أن وعي وثقافة المؤسسة تساهم بشكل كبير في تحديد وتقييم مخاطر المؤسسة،كما يقدم المدقق الداخلي التوصيات والاستشارات اللازمة لإدارتها، ومنه إثبات الفرضية.

ثانيا – نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع والدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

أ – إن التدقيق الداخلي يوفر كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، من خلال تقيمه لمختلف الأنشطة والعمليات وتقديم التحسينات الملائمة لها؛

ب – عدم تخصيص قسم خاص بإدارة المخاطر بشكل منفصل عن باقي الأقسام؛

ت – إن التدقيق المبني على إدارة المخاطر يزيد من فعالية هذه العملية، من خلال التقارير الاستشارية التي يقدمها لتنفيذ وتحسين عملية إدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة؛

ث – إن التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي يضمن الإستجابة الفعالة لإدارة المخاطر وتدنئتها ضمن المستوى المقبول؛

ج – تساهم إدارة المؤسسة باستحداث النظم والطرق لإدارة مخاطرها؛

ح – إدراج مهام إدارة المخاطر ضمن مهام قسم الأمن الداخلي للمؤسسة فهذا يقلل من فعالية إدارة المخاطر.

ثالثا– التوصيات وآفاق الدراسة:

أ – التوصيات:

خلصت الدراسة الميدانية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

أ – ضرورة مساندة الإدارة لخلية التدقيق في توفير إطارات للرفع من مستوى وكفاءة وفعالية نظام التدقيق الداخلي؛

ب– ضرورة استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر يكون مرن وفعال في التعامل مع المخاطر، وفصل مهامه عن الأمن الداخلي في المؤسسة؛

ت– العمل على استمرارية لتدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي، لكي يتمكن من أداء مهامه بأكمل وجه؛

ث– ضرورة التنسيق بين قسمي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة للرفع من أدائها والتقليل من مخاطرها.

ب – آفاق الدراسة:

أ – دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية؛

ب – دور التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري؛

ت – مدى تأثير قيام المدقق الداخلي بمهام إدارة المخاطر على إستقلاليته.

قائمة المراجع

أولا– المراجع باللغة العربية:

أ – الكتب

1 – طارق عبد العالي، حماد، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، كلية التجارة عين الشمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م؛

2 – أسامة عزمي سلام ، نوري موسى شقيري، **إدارة المخاطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007؛

3 – خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعاير التدقيق الداخلي الدولية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006م؛

4 – عبد المنعم عاطف، **تقيم وإدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008م.

ب – المجلات

1 – د.يونس عليان الشوبكي، **أهمية التدقيق الداخلي في الشركات الأردنية المساهمة العامة في الحد من مخاطر الأحكام الشخصية لمعدي القوائم المالية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العددالأول، 2014م؛

2 – د.عثمان بوزيان، **دور التدقيق الداخلي ومراقبة التسير في تجسيد الحوكمة**، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد الرابع، 2016م؛

3– محمد عبد الرزاق، سحر مصطفى، **دور المراجع في تفعيل إدارة المخاطر وانعكاساته على الأداء المالي لشركات المساهمة المقيدة بالبورصة**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة عين الشمس، مصر، 2015م؛

4– محمد عبد الرزاق، سحر مصطفى، **دور المراجع في تفعيل إدارة المخاطر وانعكاساته على الأداء المالي لشركات المساهمة المقيدة بالبورصة**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة عين الشمس، مصر، 2015م.

ت – المداخلات

1 – راضية بغدود، نوال صبايحي، عنوان المداخلة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، **مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على دول العالم الثالث**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسير بجامعة آكلي محمد أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2015م؛

2 – إسحاق، أبوزر عفاف، نعيم دهمش، الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، **مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس بعنوان اقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية**، ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزيتونة الأردنية بعمان، الأردن، 2005م.

المذكرات

1 – مصطفى رضوان، ايهاب الديب، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء المعايير التدقيق الدولية (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في غزة)**مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012م؛

2 – أحمد، كاروس، **تصميم إدارة المراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011؛

3 – محمد سمير ديهرب، **تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وفق مفهوم لجنة COSO (اعتماد نودج التقييم الذاتي للمخاطر الرقابية ومدى امكانية تطبيقه في المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في القطاع العام**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2010م؛

4 – هيا مروان،ابراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO(دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية بغزة)**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. 2016م؛

5 – عصام نعمة قريط، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2005م؛

6 – جمعية المدققين الداخلين، **المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي (التغيرات التي أجريت على تلك المعايير)**، مذكرة تفسيرية، 1أكتوبر 2010م؛

7 – لطيفة، عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012م؛

8 – إكرام شقوة، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بتقرت**، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017م؛

9 - سعيدة عمراوي، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية بسكرة)**، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015م؛

10 – هجيرة مونة، **واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الإقتصادية من منظور إدارة المخاطر**، مدكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014م.

ثانيا– المراجع باللغة الأجنبية:

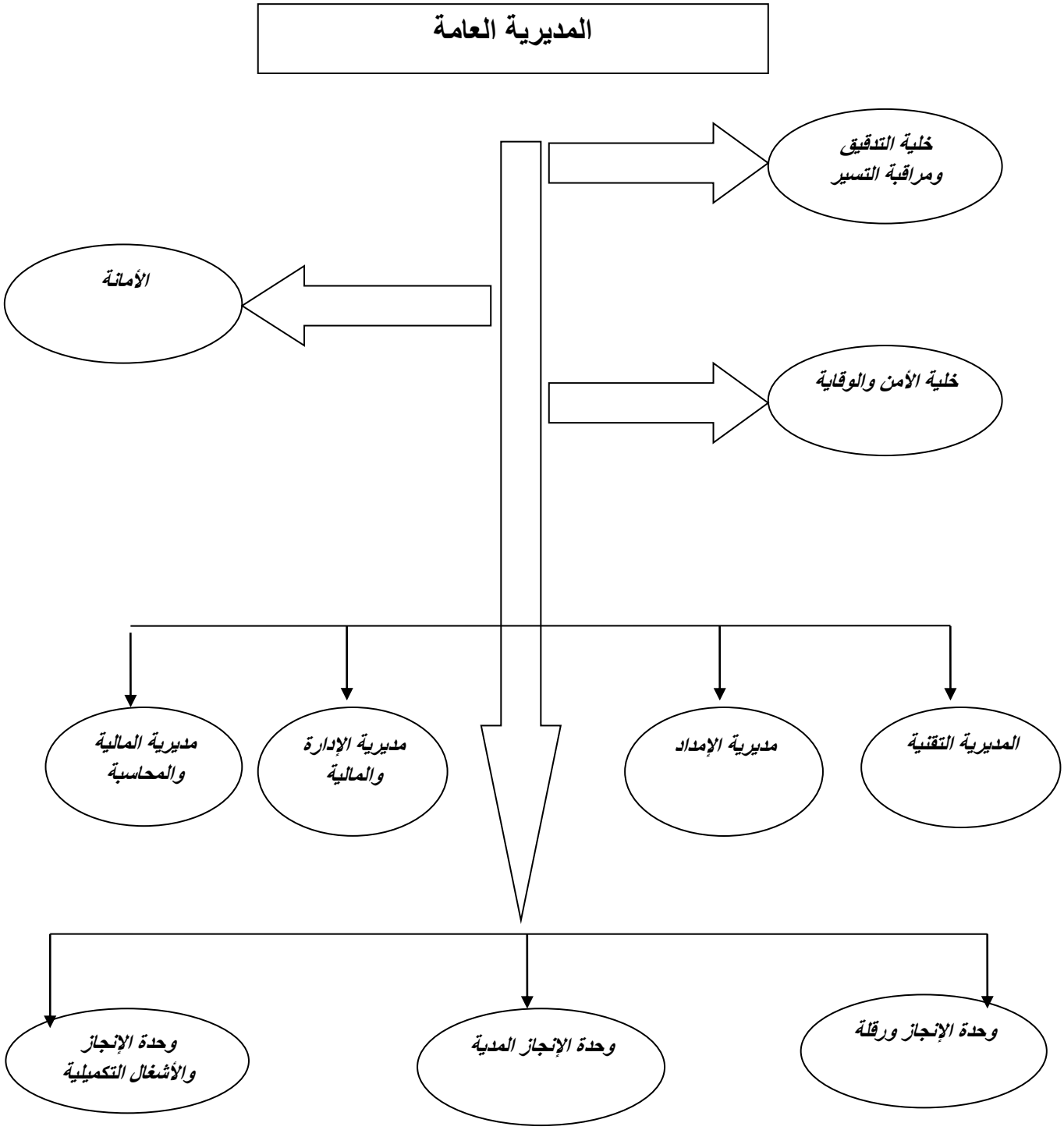
1- Aleksandar Sotic. Radenko Rajic. The Review of the Definition of Risk. **Journal of Appilied Knowledje Management**. Serbia. Issue2015.

2- Bachy Bruno. Harache Christine. **Toute la function Management**. Dunod. Paris. 2010.

3- Hamilton, C.R ." New trends in Risk Management ". Information Systems Security. 1998. Vol. 7. No. 1. PP.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شركـــة تسييـــر المساهمـــات - إنجـــاب
مؤسســة البنـــاء للجنـــوب الشـــرقي
إيكوساســـت
م.ع.ا / ش.ذ.ا / برأسمال قدره 1000 000.00 دج

المديرية الجهوية تمنراست
مصلحة المستخدمين
المرجع: 2016/.Z.09.

تمنراست في: 2016/11/ 09

** أمر بمهمة **

الإسم .....احمد..... اللقب : .....سي بشير.....
الوظيفة: .....المدير الجهـــوي.....
المقر الإداري ..... تمنراست..... المصلحة:...../.....
وسيلة النقل:.....سيـــارة .....رقم التسجيل:...00446-313-11.....
برفقة: ..... يذهب إلى: .....عين قزام.....
خط السير : .....تمنراست ـــــعين قزام.....
تاريخ الذهاب:... 2016/11/09.....على الساعة... ...20h00.....
موضوع المهمة :.....عمـــــــــل.....
على السلطات المدنية والعسكرية ان تسهل مهمة صاحب هذا الامر وان تمديد المساعدة عند الضرورة
تاريخ الإياب:.....2016/11/11.....على الساعة:...../.20h.00.....
والمصادقة على تسديد:...../.....

الإمضاء والختم :
المدير الجهوي

إمضاء وتاريخ الوصول للجهة المعنية

DIRECTEUR REGIONAL
SI BACHIR Ahmed

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
SGPINDJAB
ENTREPRISE DE CONSTRUCTION DU SUD EST
ECOSEST
EPE/SPA/AU Capital Social de 1 000 000.00 DA

Pag
- 2 -

إتفاقية قرض رقم:2015/DR/01

المادة(6) : ولا يحق للطرف الثاني المقترض التخلي عن منصب عمله (استقالة) إلا بعد تسديد المبلغ كاملا .>

المادة(7) : يلتزم الطرف الثاني المقترض دفع القرض على أقساط شهرية قيمتها : 15.000.00 دج ، و ذالك على اثنا عشر شهرا ويبقى القسط الثالث عشر يكون قيمته 20.000.00 دج على النحو التالي :

الرقم	الشهر	مبلغ القرض	القسط	المتبقي
1	أوت	200 000,00	15 000,00	185 000,00
2	سبتمبر	185 000,00	15 000,00	170 000,00
3	أكتوبر	170 000,00	15 000,00	155 000,00
4	نوفمبر	155 000,00	15 000,00	140 000,00
5	ديسمبر	140 000,00	15 000,00	125 000,00
6	جانفي	125 000,00	15 000,00	110 000,00
7	فيفري	110 000,00	15 000,00	95 000,00
8	مارس	95 000,00	15 000,00	80 000,00
9	افريل	80 000,00	15 000,00	65 000,00
10	ماي	65 000,00	15 000,00	50 000,00
11	جوان	50 000,00	15 000,00	35 000,00
12	جويلية	35 000,00	15 000,00	20 000,00
13	أوت	20 000,00	20 000,00	0,00
المجموع القسط			200 000,00	

تمراست في :2015/07/23
الطرف الأول المقرض
سي بشير احمد

تمراست في 2015/07/23
الطرف الثاني المقترض
باهي عبد الحق

DIRECTEUR REGIONAL
SI BACHIR Ahmed

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
SGPINDJAB
ENTREPRISE DE CONSTRUCTION DU SUD EST
ECOSEST
EPE/SPA/AU Capital Social de 1 000 000.00 DA

إتفاقية قرض رقم:2015/DR/01

في عام ألفين و خمسة عشر في الثالث و العشرين من شهر جويلية تم الإمضاء على الاتفاقية رقم01/ 2015/DR بين كل من :

السيد / **سي بشير أحمد** المدير الجهوي لشركة البناء الجنوب الشرقي (ECOS EST) المقيم بحي تهقارت ولاية تمنراست

طرف أول مقرض .

السيد / **باهي عبد الحق** العامل في الشركة البناء الجنوب الشرقي (ECOS EST) في منصب مسؤول قاعدة الحياة المقيم بحي تاقسيت بتمنراست

طرف ثان مقترض.

بعد أن أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد والتصرف القانوني ، اتفقا على أنه بموجب هذا العقد يقوم الطرف الأول باقراض الطرف الثاني مبلغ وقدره **مئتين ألف** دينار جزائري(**200.000.00** دج)، و تمتد على مدى 13 شهرا ابتداء من شهر **أوت 2015** ، وتنتهي في شهر **أوت 2016** و ذلك على النحو التالي :**المادة(7) السابعة**

المادة(1) : يخضع هذا العقد لأحكام القانون المدني .

المادة(2) : يحق للطرف الثاني المقترض القيام برد مبلغ القرض كاملاً خلال المدة أشهر الأولى بإرادته المنفردة.

المادة(3): بموجب هذا العقد يصبح للطرف الأول المقرض حق الامتياز الراتب الشهري بالكامل للطرف الثاني المقترض إذا استلزم الأمر .

المادة(4) : يلتزم الطرف الثاني المقترض برد مبلغ القرض كاملاً .

المادة(5) : يلتزم الطرف الثاني المقترض برد المبلغ كاملا حتى بعد انتهاء عقد عمله في المؤسسة.

République Algérienne Démocratique et Populaire

SGP INDJAB

Groupe SOGECOR

B A T I S U D

EPE / SPA / au Capital Social de 447.700.000.00 DA

Direction Générale
Direction de l'Administration et des Finances

Ouargla le : 28/09/2008

Contrat de location du 01/02/2006

Doit:

M . E . S Spa
Direction Générale
OUARGLA

Référance à rappeler lors du règlement
Facture N° 03/08

Désignation	Nombre	P.U	Montant
Location d'un Parc et un Ateliers Zone d'Activité Ouargla Période : (Juillet - Aout - Septembre) / 2008	3 Mois	80 000,00	240 000,00
Total H.T			240 000,00
TVA 17%			40 800,00
Total T.T.C			280 800,00

Arrête la présente facture à la somme de :

Deux Cent Quatre Vingt Mille Huit Cent Dinars Algerien.

Le Directeur de L'Administration et des Finances

DIRECTION ADMINISTRATION ET FINANCES

Directeur Administration et Finance
CHIHI Med BRAHIM

Adresse: BATISUD BP 31 Ouargla
R C N° : 93 B 122173
Immatriculation Fiscal : 099 830019166982

Tél: (029) 71-22-84/85
Compte N° : B E A 00200032032220004758
Article N° : 30010320118

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
SGP INDJAB
ENTREPRISE DE CONSTRUCTION DU SUD EST
ECQS . EST
EPE/SPA/AU Capital Social de 1 000 000.00 DA

BON DE COMMANDE

Réf N°/DR/ECOSEST/TAM 2016 **Date :** 2016 أكتوبر 24

Fournisseur	**DENOMINATION**	BENMESSAOUD ABDSSETAR
	ADRESSE	INKOUF/TAM
	N° COMPTE BANCAIRE	005 00129 4002523400 97
	N° REGISTRE COMMERCE	11/00-1025831A15
	LDENTIFICATION FISCALE	198711010007250
	ARTICLE D' LMPOSITION	
	N° CLIENT	0662 11 85 77

N°	Désignation	Unité de Mesure	Quantité
01	FRIGIDEURE GRAND	U	02
02	CLIMATISEUR 12000 BTE	U	05
03	BOUTELLE DE GAZ	U	03
04	MICRO PORTABLE 15 PC HP	U	02
05	IMPRIMANT PHOTOCOPIEUSE	U	04

OBSERVATIONS

SIGNATAIRE (CACHET ET VISA)

Important : Le facture doit être adressée en trois **(03) exemplaires** conformément à ce bon de commande.

BEN MESSAOUD ABDESSETAR COMERCANT
R C N° : 11/00 -1025831A15
NIF:198711010007250
COMPT N° 00500129400252340097 BDL AGENCE DE TAMANRASSET

2016 فيفري 09

DOIT: ECOS EST

FACTURE N 02/2016

N	DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	PRIX TOTAL
1	frigideure grand	2,00	95 470,00	190 940,00
2	CLIMATISEUR 12000 BTE	5,00	97 970,00	489 850,00
3	BOUTELLE DE GAZ	3,00	10 000,00	30 000,00
4	MICRO PORTABLE 15 PC HP	2,00	131 970,00	263 940,00
5	IMPRIMANT PHOTOCOPIEUSE	4,00	93 770,00	375 080,00
			HT	1 349 810,00
			TVA 17%	229 467,70
			TTC	1 579 277,70

ARRETER LEA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE

UN MILLION CINQ DIXNEUF MILLE DEUX CENT SOIIXENT DIX SEPT DINARS SOIXENT DIX CENTIME

LE GERANT

أشطب إذا كان الفعل خطير
COCHER SI ACTES DANGEREUX

لائحة المراقبة بالملاحظة
LISTE DE CONTROLE D'OBSERVATION

أشطب إذا كان الامن ايجابي
COCHER SI SECURITE POSITIVE

رد فعل الاشخاص — REACTION DES PERSONNES

- ☐ تعديل تجهيزات الحماية الفردية — Ajuster les E.P.I
- ☐ تغيير الوضعية — Changer de position
- ☐ تهيئة العمل — Réaménager son travail
- ☐ التوقف عن العمل — S'arrêter de travailler
- ☒ الاتصال الكهربائي بالارض — Méttre à la terre
- ☐ الغلق — Cadenasser

تجهيزات الوقاية الشخصية — EQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE

- ☐ الرأس — Tête
- ☐ العينين و الوجه — Yeux et visage
- ☐ الأذنين — Oreilles
- ☐ الجهاز التنفسي — Système respiratoire
- ☐ اليدين و الساعدين — Mains et bras
- ☐ الجذع — Tronc
- ☐ الرجلين و الساقين — Pieds et jambes

الوضعيات الخطيرة- المسببة للحوادث — POSITION DANGEREUSES(Causes d'accidents)

- ☐ يصطدم ضد شيئ — Se heurter contre un objet
- ☐ يصطدم به شيئ — Etre heurté par un objet
- ☐ يرغم بين الانقاض — Etre coincé dans,sur ou entre des objets
- ☐ سقوط — Chute
- ☐ لمس أشياء عالية الحرارة — Contact températures extrême
- ☒ لمس تيار كهربائي — Contact courant électrique
- مواد كيمياوية — Une Substance Dangereuse
  - ☐ شم — Inhaler
  - ☐ تجرع — Absorber
  - ☐ بلع — Avaler
- ☐ مجهود زائد — Effort excessif
- ☐ حركات معادة — Mouvements répétitifs
- ☐ سكون غير مريح — Postures inconfortables / Immobilisme

الوسائل والادوات — OUTILS ET MATERIELS

- ☐ غير متطابقة — Inadaptés
- ☒ استعمال سيئ — Mal utilisés
- ☐ في حالة سيئة — En mauvais état

الاجراءات و الاوامر — PROCEDURES ET ORDRES

- ☐ اجراءات غير ملائمة — Procédures inapropriées
- ☐ اجراءات غير معروفة/مفهومة — Procédures mal connues / mal comprises
- ☐ اجراءات غير محترمة — Procédures nom respectées
- ☐ اوامر شاملة غير ملائمة — Standards d'ordre inaproprié
- ☐ اوامر شاملة غير معروفة/ مفهومة — Standards d'ordre mal connue / mal compris
- ☐ اوامر شاملة غير محترمة — Standards d'ordre nom respecté

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الإختصارات والرموز	IX
قائمة الملاحق	X
المقدمة	أ
الفصل الأول **الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية**	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	03
المطلب الأول: ماهية التدقيق الداخلي	03
الفرع الأول: تعريف ومبادئ وأنواع التدقيق الداخلي	03
أولا– تعريفه	03
ثانيا– مبادئه	04
ثالثا– أنواعه	04
الفرع الثاني: أهداف ومعايير التدقيق الداخلي	05
أولا– أهدافه	05
ثانيا– معاييره	06
الفرع الثالث: إجراءات وصعوبات التدقيق الداخلي	07
أولا– إجراءات التدقيق الداخلي	07
ثانيا– صعوبات التدقيق الداخلي	10

المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر	10
الفرع الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر	10
أولا– مفهوم إدارة المخاطر	11
ثانيا– أهداف إدارة المخاطر	12
الفرع الثاني: أنواع وقواعد إدارة المخاطر	13
أولا– أنواع المخاطر	13
ثانيا– قواعد إدارة المخاطر	13
الفرع الثالث: أدوات وخطوات إدارة المخاطر	14
أولا– أدوات إدارة المخاطر	14
ثانيا– خطوات إدارة المخاطر	15
الفرع الرابع: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والعلاقة بينهما	15
أولا– دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	16
ثانيا– العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	16
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية	18
المطلب الأول: الدراسات السابقة	18
الفرع الأول: الدراسات العربية	18
الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية	21
المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	23
الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	23
أ– الدراسات العربية	23
ب– الدراسات الأجنبية	24
الفرع الثاني: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	25
أ– الدراسات العربية	25
ب– الدراسات الأجنبية	25

خلاصة الفصل:	27
الفصل الثاني **دراسة ميدانية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–**	
تمهيد	29
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	30
المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات	30
الفرع الأول: تقديم مؤسسة الدراسة	30
أولا– نبذة تاريخية عن المؤسسة	30
ثانيا– أهداف المؤسسة وأهم مشاريعها المنجزة	31
ثالثا– الهيكل التنظيمي للمؤسسة	32
الفرع الثاني: منهج الدراسة وطبيعة المتغيرات	33
أولا– منهج الدراسة	33
ثانيا– طبيعة المتغيرات	33
الفرع الثالث: مصادر معلومات الدراسة	33
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة	33
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	34
المطلب الأول: عمليات الإستغلال في المؤسسة ومتابعة المدقق الداخلي لها	34
الفرع الأول: إجراءات العمليات التشغيلية في المؤسسة	34
الفرع الثاني: مراجعة المدقق الداخلي للعمليات التشغيلية في المؤسسة	35
المطلب الثاني: واقع عملية التدقيق في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–	36
الفرع الأول: التخطيط الأولي للعملية	36
الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ العملية	36
الفرع الثالث: مرحلة إعداد التقرير النهائي	37
المطلب الثالث: منهجية إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة– وتدخلات المدقق الداخلي فيـها	37
الفرع الأول: منهجية إدارة المخاطر في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي –ورقلة–	37

أولا– تحديد المخاطر التي تهدد المؤسسة	37
ثانيا– مرحلة تحليل المخاطر	39
ثالثا– مرحلة تقييم المخاطر	39
رابعا– مرحلة التعامل مع المخاطر ومتابعتها	39
الفرع الثاني: تدخلات المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة	40
خلاصة الفصل	41