

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: العلوم التجارية
تخصص: محاسبة وتدقيق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: العلوم التجارية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: مهني مريم

تحت عنوان:

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية
- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د/بوعباية حسان
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	د/ عريوة محاد
مناقشا	جامعة المسيلة	د/ خرخاش سامية

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر

والاحترام وخالص التقدير:

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور: **عريوة محاد** الذي اشرف على انجاز

هذا العمل وعلى تواضعه ومساندته لنا وتقديمه بنصائحه وتوجيهاته

وإرشاداته القيمة.

كما نشكر من ساعدنا على انجاز هذا العمل ونخص بالذكر الدكتور حريزي فاروق

كما نتوجه بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على قبولهم

مناقشة هذه المذكرة.

مريم

إهداء

إلى من أوصانا مولانا وحبينا صلى الله عليه وسلم ببرهما، والدي الكريمين، إلى والدتي العزيزة وما
استمرارنا في طلب العلم إلا بصالح دعائها، أمي ثم أمي ثم أمي،
إلى أبي وروحه الطاهرة رحمة الله عليه.
إلى الذي جعل بيني وبينه مودة ورحمة... زوجي سندي في الحياة .
إلى من أكبادنا تمشي على الأرض... ابنتي الغالية: إيمان.
إلى أخي محمد، وأخواتي... حفظهم الله.
إلى حماتي أطال الله في عمرها
إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء.
إلى من علمني ولو حرفا... أساتذتي على مر الأطوار.

مهني مريم

الفصل الأول
الإطار النظري للتدقيق الداخلي

	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي
05	المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه
07	المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي ومعايير
11	المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي
11	المطلب الأول: أدوات التدقيق الداخلي
12	المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لسير مهنة التدقيق
15	المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر
22	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر
26	المطلب الثاني: كيفية التعامل مع الخطر في المؤسسة الاقتصادية
28	المطلب الثالث: أدوار ومسؤوليات عن عملية إدارة المخاطر
30	المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
30	المطلب الأول: تدقيق إدارة المخاطر
33	المطلب الثاني: التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر

34	المطلب الثالث: التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة -بالمسيلة-
38	تمهيد
39	المبحث الأول: العريف بميدان التربص
39	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف
41	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة
43	المطلب الثالث: عرض للتدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة
46	المطلب الأول: ميدان البحث وأدوات جمع المعلومة
47	المطلب الثاني: تصميم دليل المقابلة
49	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
59	خلاصة الفصل
60	الخاتمة العامة
62	قائمة المراجع
65	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04	التطور التاريخي للتدقيق الداخلي	01
16	مكونات الرقابة الداخلية	02
16	مكونات نظام الرقابة الداخلية COSO2 القائمة على المخاطر	03
25	أهداف إدارة المخاطر	04
28	نموذج تحليل الخطر	05
29-28	الأدوار والمسؤوليات عن عملية إدارة المخاطر	06
32	تحليل البيئة الداخلية تحليل swot	07
50	مناخ المقابلة نصف الموجهة	08
57	جدول تحقق الفرضيات	09

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	معايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	01
17	مكونات الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO2	02
24	عملية إدارة المخاطر	03
32	نموذج معهد المدققين الداخليين لتسيير عملية إدارة المخاطر	04
35	أدوار التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	05
40	الهيكل التنظيمي لرياض سظيف	06
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة	07
47	مخطط دليل المقابلة	08

مقدمة:

إن الفضائح الاقتصادية التي هزت الشركات العملاقة في اقتصاديات العالم وما تبعه من حالات الإفلاس والانهيار، كان لها أثرا بالغا على بيئتي الاقتصاد والأعمال، فنشهد هذه الأخيرة تطورات سريعة بالغة الأهمية على المؤسسات الاقتصادية في العالم، وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تواجهها في تحقيق أهدافها، ففي القرن الواحد والعشرين انهارت شركات في سابقة خطيرة مثل شركة (Enron) للطاقة أحدثت تطورات هائلة في التدقيق الداخلي من مفهومه التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش إلى المفهوم الحديث الذي يهدف لتوسيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ بهذه الأخطاء، بالإضافة إلى تقييم وتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية، فهذا الأخير يعتبر احد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها، حيث أن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفعالية، ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة مما يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر إلى أدنى حد ممكن ومما لاشك فيه أن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية هو نقطة الارتكاز للمدقق الداخلي عند إعداد برنامج التدقيق. أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات والتحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد وتقييم حجم عدم التأكد والبحث عن أساليب جديدة لمعالجة المخاطر وإدارتها، لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. على هذا الأساس، يبرز دور التدقيق الداخلي في تزويد المؤسسات الاقتصادية بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها والتحكم فيها بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

1- إشكالية البحث:

تهتم الدراسات المعاصرة بالمخاطر وكيفية التحكم فيها، استنادا إلى إجراءات الرقابة عليها ودور التدقيق الداخلي في إدارتها. على هذا الأساس ومما سبق ذكره يمكن بلورة الإشكالية محل الدراسة كالتالي:

كيف يمكن للتدقيق الداخلي المساهمة في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية؟

وينتفع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية إدارة المخاطر التي تواجهها؟
- كيف يساهم التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية؟

2- الفرضيات:

يتطلب تحليل الإشكالية والإجابة عن الأسئلة الفرعية اختبار صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية يعمل على تدعيم نظام الرقابة الداخلية .

- الفرضية الثانية: تقوم المؤسسة الاقتصادية بإدارة مخاطرها بتحديد وتقييم نوع الخطر اعتمادا على مخطط منهجي معد مسبقا .

- الفرضية الثالثة: يساهم التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر بتقديم خدمات استشارية للإدارة.

3- أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- حداثة موضوع إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية؛

- اعتبار التدقيق الداخلي أحد الركائز في تفعيل إدارة المخاطر التي تساهم في إضافة قيمة للمؤسسة.

4- أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي وأهميته؛

- التعرف على واقع التدقيق في المؤسسة الاقتصادية؛

- التعرف على الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؛

- التعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية وكيفية إدارتها؛

-كشف الصعوبات التي تعرقل سير مهمة التدقيق الداخلي .

- معرفة الدور الذي يساهم به المدقق الداخلي في إدارة المخاطر

5- أسباب اختيار الموضوع:

- الدافع الشخصي للبحث في هذا الموضوع؛

- معرفة مدى تطور مهنة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر من قبل الباحثين و الدارسين؛

-موضوع حديث يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال .

6- المنهج المتبع:

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

7- الدراسات السابقة :

- دراسة كريمة الجوهر وصالح العقدة، بعنوان: إعادة هندسة التدقيق الداخلي في ضوء معايير الدولية وأثرها في تعزيز إدارة المخاطر، مقال في المجلة العلمية للإدارة، العدد2، 2010.

هدفت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً كبيراً لمعايير التدقيق الدولية، وأن نسبة الالتزام بمعايير السمات تأتي المرتبة الأولى ثم معايير الأداء، وأن أكثر المعايير تطبيقاً ضمن معايير السمات هي معايير تقييم برامج الجودة من خلال قيام المدقق الخارجي بفحص نتائج أداء المدقق الداخلي، وذلك على سبيل الحكم على جودتها، وبالتالي تقليص الإجراءات المتبعة من قبل المدقق الخارجي، وإن أضعف المعايير التزاما هي التي ترتبط باستقلالية هذه الأجهزة، وبالتالي التأثير على موضوعية أدائها، وأن أكثر معايير الأداء التزاما بها هي المعايير الخاصة بعملية توصيل نتائج عملية التدقيق، وأقل المعايير التزاما بها هي معايير أداء العمل.

- دراسة إبراهيم رباح إبراهيم المدهون: "دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2011. هدفت الدراسة إلى معرفة دور المدقق في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

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

- دراسة شادي صالح البجيرمي: "دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر" مذكرة ماجستير ، تخصص محاسبة ،جامعة دمشق، 2010-2011. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة المراجعة الداخلية في عملية إدارة المخاطر في المصارف في سوريا، ومن أهم نتائجها عدم اهتمام المصارف السورية بأهمية حصول عاملها في قسم التدقيق الداخلي على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال قلة الدورات التدريبية التي تتيح للعاملين متابعة التطورات في مجال التدقيق وإدارة المخاطر. وأهم التوصيات ضرورة في المصارف لتساعدها في مواجهة الأزمات المالية المستقبلية والمحافظة على بقائها وضرورة اهتمام المصارف وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر لديها ومعرفة دورها البالغ في مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بها.

8- هيكلية البحث :

يهدف إمامنا بجميع جوانب الموضوع ، و كذا محاولة منا الإجابة على الإشكالية ولتحقيق أهداف البحث اعتمدنا في دراستنا إلى تقسيم الموضوع إلى فصلين نظريين وفصل يمثل الدراسة الميدانية.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتدقيق الداخلي ويتضمن مبحثين أساسيين نتناول بالتفصيل ماهية التدقيق الداخلي، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه للضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي .
أما الفصل الثاني إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية قسمناه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية في إدارة المخاطر أما الثاني مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
في حين تناولنا في الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة مقسمة إلى مبحثين تناولنا في الأول منه التعريف بميدان التريص أما الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج المقابلة

تمهيد:

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

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

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

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

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

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي

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

أولاً: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

ظهر التدقيق الداخلي منذ حوالي ثلاثين عاماً، حيث اقتصر في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة التسجيلات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير التدقيق الداخلي وتوسع نطاقه، بحيث يستخدم كأداة فحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات، بهذا يصبح التدقيق الداخلي إدارة تبادل المعلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، ومن العوامل التي ساعدت على تطوير التدقيق الداخلي مايلي:

- الحاجة إلى وسائل اكتشاف الأخطاء والغش؛
- ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافياً؛
- الحاجة إلى كشف دورية دقيقة حسابياً وموضوعياً؛
- ظهور البنوك وشركات التأمين أدى إلى ظهور الحاجة للتدقيق الداخلي لكي يقوم بتدقيق العمليات أول بأول.

ويرجع بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1941، وقام هذا المعهد بوضع المعايير اللازمة للالتزام بها عند ممارسة مهنة التدقيق.¹ ويمكن تلخيص المراحل التاريخية التي مر بها التدقيق الداخلي في الجدول التالي:

¹ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص30.

الجدول رقم (1): التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

مرحلة التطور	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
التدقيق الداخلي	الأربعينيات- الخمسينيات	الستينات - الثمانينات	التسعينات- الوقت الحالي
طبيعة وظيفة التدقيق الداخلي	أداة رقابة وحماية	أداة وقاية وأداة إنشائية	أداة رقابة وأداة إنشائية واستشارية وتوفير المعلومات للإدارة العليا ولجنة التدقيق
نطاق عمل التدقيق الداخلي	العمليات المالية والمحاسبية	جميع عمليات المؤسسة	جميع العمليات وإدارة المخاطر والحوكمة
أهداف عملية التدقيق الداخلي	رقابة الالتزام ورقابة الناحية المالية والمحاسبية	رقابة الالتزام وتقييم الأداء وتقديم الاقتراحات	التحقق والتقييم والتدقيق على أساس المخاطر
التبعية	المدير المالي	إدارة المؤسسة	لجنة التدقيق
التبليغ	المدير المالي	الإدارة العليا	لجنة التدقيق ومجلس الإدارة

المصدر: شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر - دراسة ميدانية في المصارف السورية-، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، منشورة، 2011، ص46.

ثانياً: تعريف التدقيق الداخلي

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

1- عرفه "جاك رونار" في كتابه "Theorie et pratique de l'audit interne" وهذا التعريف صادر عن معهد المدققين الداخليين على انه " نشاط تأميني واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات المؤسسة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة اكتساب المؤسسة آلية منظمة ومنهج انضباطي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات حوكمة الشركة".¹

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

3- كما عرفته لجنة طرائق التدقيق "COSO" على أنه " عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة والأفراد الآخرين في المؤسسة، ويتم تصميمها لتعطي تأكيد معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها من النواحي التالية:
- كفاية العمليات وفعاليتها؛

¹ Jacque renard, *théorie et pratique de l'audit internes*, Editions d'organisations 7ème édition, 2010, P73 .

² عبد الوهاب نصر، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص29.

- الاعتماد على التقارير المالية؛

- الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن " التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة داخل المؤسسة يقوم على أساس فحص وتقييم الجوانب المالية وغير المالية داخل المؤسسة، وتقديم النصح والإرشاد ويهدف لإضافة قيمة للمؤسسة".

ثالثاً: خصائص التدقيق الداخلي

يتميز التدقيق الداخلي بمجموعة من الخصائص وهي²:

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

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

3- الاستقلالية: رغم أن التدقيق الداخلي وظيفة من وظائف المؤسسة إلا أنها مستقلة عن باقي الوظائف الأخرى، فعلى المدقق أن يكون مستقلاً حتى يتسم عمله بالموضوعية.

هناك خصائص أخرى للتدقيق الداخلي تتمثل فيما يلي³ :

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

- التدقيق الداخلي وظيفة استشارية أكثر منها تنفيذية؛

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

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

المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه

أولاً: أهمية التدقيق الداخلي

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

¹ إيهاب نظمي إبراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، حداثه وتطور، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

² سعاد شجري معمر، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2009، ص 54.

³ احمد حلمي جمعة، مدخل حديث لتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 93.

- أشار المعهد إلى أن القيمة تتم من خلال تحسين وزيادة فرص انجاز أهداف المؤسسة وتحسين الإجراءات والعمليات وتخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة.
- تكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونه رقابة فعالة تساعد إدارة المنشأة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، لذلك فقد ظهرت وزادت أهمية التدقيق الداخلي نتيجة للعوامل التالية¹:

- كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها؛
- اضطرار الإدارة إلى تفويض بعض المسؤوليات إلى إدارات فرعية في المؤسسة؛
- حاجة الإدارة إلى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات؛
- حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية أموال المؤسسة من السرقة والغش والأخطاء؛
- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية.

ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي

- من أهم الأهداف التي حددها معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية مايلي:
- فحص وتقييم مدى سلامة ودقة وتطبيق الرقابة المحاسبية، المالية والتشغيلية عن طريق تقييم نظام الرقابة.
 - التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا للمشروع وتقييمها وإبداء الرأي حيالها وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلاً.
 - التحقق من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد الضياع والسرقة.
 - الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للقرارات الإدارية الناجحة.
 - تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية.
 - تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.
 - زيادة فعالية إدارة المخاطر، حيث يمكن أن يساهم قسم التدقيق الداخلي للمؤسسة في تحديد وتقييم المخاطر الهامة والعمل على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة فيها².

¹ جريوع يوسف محمود، أساسيات الإطار النظري في مراجعة الحسابات، بدون ذكر الطبعة ودار النشر، غزة فلسطين، 2008، ص128.

² زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص88.

المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي ومعاييرها

أولاً: أنواع التدقيق الداخلي

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

1- تدقيق الالتزام: هو قيام المدقق الداخلي بالتحقق عن مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها ويعرف بأنه عملية يتم إجراؤها لتحديد ما إذا كانت الجهة الخاضعة للتدقيق تلتزم بقواعد وإجراءات محددة مسبقاً أو وفقاً لضوابط موضوعة بواسطة سلطة أعلى كما يلي¹:

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

- تدقيق معدلات الأجور للالتزام بقوانين الحد الأدنى للأجور؛

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

2- التدقيق الداخلي التشغيلي (تدقيق العمليات): يعرف التدقيق الداخلي التشغيلي بأنه "الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل تقييم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية بالإضافة إلى تقييم إجراءات مختلف العمليات، ويجب أن يتضمن التدقيق أيضاً التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل والطرق لزيادة الكفاءة والربحية". ومن أمثلة هذا النوع من التدقيق الداخلي²:

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

- تدقيق إدارة موارد المنشأة المتاحة، مثل تدقيق إدارة أصول ومعدات المنشأة وتدقيق إدارة رأس المال البشري؛

- تقييم دقة وكفاءة ومعالجة عمليات الرواتب في نظام الكمبيوتر.

3- التدقيق الداخلي المالي: يعني الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات، لتحديد مدى مطابقتها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى، ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي، الذي يتضمن مراجعة وتتبع

¹ رزق أبو زيد الشحنة، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص

القيود المحاسبية التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية للمنشأة، وتدقيقها حسابيا ومستنديا، ثم التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والسياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة، والهدف من التدقيق هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمنشأة، كذلك يشمل التدقيق المالي أيضا التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الاختلاس وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للمنشأة.¹

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

ثانيا: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

تأدية مهنة التدقيق الداخلي لوظائفه الحديثة المتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي حول إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي، والخدمات الاستثمارية الموجهة لخدمة الزبون، يتطلب تطبيق كل ما ورد في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA)، فقد تم تعريف المعيار بأنه "إعلان مهني رسمي يصدر عن هيئة معايير التدقيق الداخلي يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي وتقييم أداء التدقيق الداخلي".²

قام معهد المدققين الداخليين الأمريكي بتقسيم المعايير إلى معايير الصفات ومعايير الأداء³:

1- معايير الصفات: سلسلة (1000)

عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة عن معهد المدققين الداخليين، والتي تتناول صفات وخصائص المؤسسات والأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي، من خلال مسؤوليتهم اتجاه المؤسسة وشملت على الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات (وثيقة المراجعة الداخلية)، الاستقلالية والموضوعية، البراعة وبذل العناية، الرقابة والنوعية وبرامج التحسين. تمثلت هذه المعايير فيما يلي:

- معيار رقم (1000): تحديد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة موافق عليها من مجلس الإدارة،

- معيار رقم (1100): الاستقلالية بالنسبة لأنشطة التدقيق الداخلي، والموضوعية في تأدية هذه الأنشطة و في إبداء الرأي،

¹ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص ص56-57.

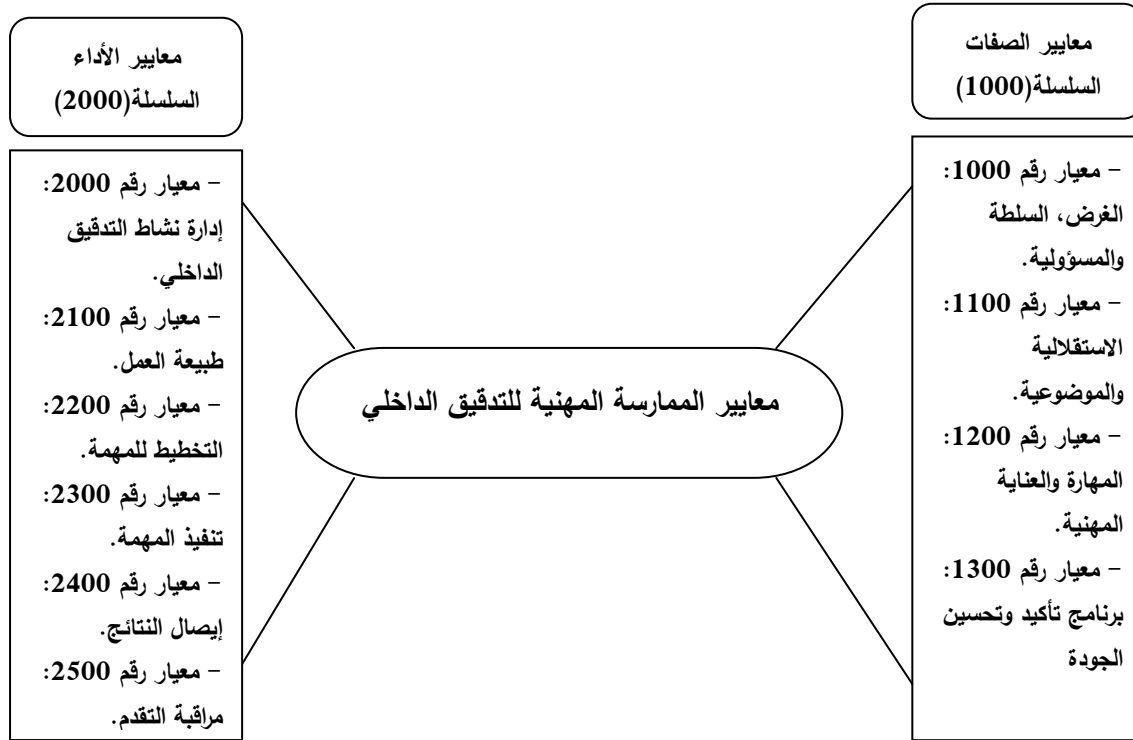
² International standards of the professional practice of the internal auditing ,http://na.the iia.org consulter le 15/03/2017.

³ مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص 09.

- معيار رقم (1200): البراعة في أداء أنشطة التدقيق الداخلي وبذل العناية المهنية،
 - معيار رقم (1300): على مدير التدقيق الداخلي أن يضع برنامج للرقابة النوعية وبرنامج للتحسين.
 - 2- معايير الأداء: سلسلة 2000 هي التي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس التي يمكن أن يقاس بها أدائها، وشملت نشاط التدقيق الداخلي (الخطة السنوية)، طبيعة العمل، تخطيط المهمة وذلك من خلال وضع خطط خاصة بالمخاطر وإيصال تلك الخطط ومتطلبات تنفيذها إلى الإدارة العليا لمراجعة تلك الخطط واعتمادها وكذلك تقبل إدارة المخاطر، كما تؤكد هذه المعايير على أنه ينبغي أن يحدد التدقيق المناطق و الأنشطة الخاصة التي يجب تدقيقها:
 - معيار رقم (2000) إدارة نشاط المراجعة الداخلية: وتقع مسؤولية مراقبتها على عاتق مدير التدقيق بالمؤسسة ويجب أن تتميز بالكفاءة والفعالية من أجل تحقيق قيمة مضافة.
 - معيار رقم (2100) طبيعة العمل: يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم و المساهمة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة.
 - معيار رقم (2200) التخطيط للمهمة: على المراجعين الداخليين تكوين ووضع الخطة لكل مهمة.
 - معيار رقم (2300) تنفيذ المهمة: على المراجعين الداخليين تحديد، تحليل وتقييم وتسجيل معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة.
 - معيار رقم (2400) توصيل النتائج: يجب على المراجعين الداخليين إيصال نتائج المراجعة بالوقت والطريقة المناسبة.
 - معيار رقم (2500) متابعة التقدم: على مدير قسم التدقيق الداخلي وضع والمحافظة على نظام المراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة، وذلك من خلال متابعة الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة فيما يخص الملاحظات المرفوعة إليها،
 - معيار رقم (2600) قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر: ينبغي على مدير قسم التدقيق الداخلي في المؤسسة التأكد من المستوى الذي تتقبله الإدارة من المخاطر، وإذا رأى أنه غير مناسب أن يناقش الأمر مع الإدارة وإذا لم يتوصل للحل يتوجب عليه إبلاغ مجلس الإدارة للوصول للحل المناسب¹.
- ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

¹ مهاوات لعبيدي، "إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، جامعة الوادي، الجزائر، نوفمبر 2015، ص 412.

الشكل رقم (01) المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معهد المدققين الداخليين.

المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي

للقيام بعملية التدقيق يجب على المدقق استعمال أدوات وإتباع منهجية من أجل القيام بعملية التدقيق الداخلي وكذلك معرفة نظام الرقابة الداخلية وعلاقته بالتدقيق الداخلي.

المطلب الأول: أدوات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في مهمته عدة أدوات وتقنيات لتحقيق أهدافه، نذكرها كالتالي:

1- قوائم الاستقصاء: هي قائمة نموذجية تشمل مجموعة من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل: عمليات النقديتات، عمليات الشراء والبيع. ويقوم المدقق بتوزيع هذه الأسئلة على العمال لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة، تكون الإجابات بـ"نعم" أم "لا" حيث أن الإجابة بـ"لا" تعني احتمال وجود قصور في نظام الرقابة الداخلية.

2- أدوات الوصف: وتتكون من:

أ- شبكة تحليل الوظائف: تستخدم هذه الشبكة لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها.

ب- ورقة الكشف وتحليل المشاكل: وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق بملئها كلما واجهته مشكلة ما أو خطأ أو ملاحظة نقائص، وتسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى توصيات، تتكون الورقة من: المعاينة، الأسباب، النتائج، التوصيات.

ج- المعاينة الإحصائية: تعتبر العملية الشاملة التي تضمن تحديد العينة واختبار العناصر وتقييم النتائج وتتبع هذه الطريقة ثلاث خطوات:

- **اختبار العينة،** نتيجة لكبر حجم المؤسسات، ومن ثم كبر حجم العمليات وتعقدها، يلجأ المدقق لهذه الطريقة لأنه من الصعب تدقيق جميع العمليات، تعتمد هذه الطريقة على العينة الإحصائية وإخضاعها للفحص والاختبار.

- **تصور السبر:** يقوم المدقق بتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وهو يسمح بتحديد الرقابة التي يجب القيام بها بهدف تحديد نوع الأخطاء التي يريد المدقق التحقق منها.¹

¹ محمد لمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص ص 119-122. بتصرف،

- استغلال نتائج التدقيق، يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بتحليل كمي للنتائج والتأكد من أن الأخطاء التي تم الوقوف عليها لا تتعارض مع أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات والتأكيد إذا ما كانت تكرارية أم لا أو متعددة أم لا¹.

د- المقابلة: يهدف المدقق من خلالها الحصول على مجموعة معلومات ويخضع الاستجواب إلى احترام خطة السلطة وعدم القيام بأي استجواب دون علم المسئول الأول عن القسم.

المطلب الثاني: الخطوات المنهجية لسير مهنة التدقيق الداخلي

إن الركيزة الأساسية لمهمة التدقيق الداخلي هي المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، خاصة المعيار رقم 2200، 2300، 2400، 2500، وقبل الانطلاق في المهمة يجب اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق ومن ثم إتباع المراحل العملية للتدقيق الداخلي.

وتشمل مراحل سير مهمة التدقيق الداخلي مايلي²:

1- اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق:

تبدأ مهمة التدقيق الداخلي باختيار النشاط الذي سيتم فيه عملية التدقيق وذلك وفق ثلاث طرق:

1-1- الاختيار المنظم: ويتم تبعا لهذه الطريقة اختيار النشاط أو الجهة الخاضعة للتدقيق استنادا إلى التدقيق السنوي الذي يتم وضعه في بداية السنة.

1-2- الاختيار بناء على طلب الإدارة العليا: قد تحتاج الإدارة العليا إلى الحصول على معلومات بشأن وضع أو مشكلة ما ترى الإدارة أنها بحاجة إلى حكم أو رأي فيها، تدقيق اتفاقية على وشك التوقيع، أو تدقيق حساب أحد العملاء تمهيدا لدفع فاتورة ما.

1-3- الاختيار بناء على طلب الجهة الخاضعة للتدقيق: قد يحتاج مدراء الدوائر إلى مساعدة المدقق الداخلي لتقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية لبعض الأنشطة الخاضعة لإدارتهم.

وأيا كانت الطريقة المطبقة في اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق فإن المدقق الداخلي يحدد الأولوية حسب الأهمية النسبية وإعادة جدولة مهمات التدقيق باستمرار على ضوء المستجدات.

2- مراحل انجاز مهمة التدقيق الداخلي

ولقد قسمت مراحل انجاز مهمة التدقيق الداخلي إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

¹ محمد لمين عيادي، مرجع سابق، ص 119-122. بتصرف

² خلف عبد الله الوردات، المرجع السابق، ص 155-156.

2-1-1- مرحلة الدراسة:

2-1-1-1- تهيئة المهمة: بعد اختيار الجهة الخاضعة للتدقيق الداخلي، يتلقى مسؤول التدقيق الداخلي "تكليف بالمهمة" حيث يتم إصدارها من طرف سلطة مؤهلة قد تكون الإدارة العليا أو لجنة التدقيق ويتضمن هذا التكليف موضوع المهمة ووصف مختصر للمهمة، يتضمن هذا الأخير نطاق وأهداف المهمة والنقاط ذات الأولوية، ويتم تحديد تاريخ البداية والمدة التقديرية للمهمة، لكن هذه المهمة قد تكون أسبوع أو أربعة أسابيع فمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي لم تحدد مدة المهمة وهذا حسب نوعية المهمة، وعند تهيئة المهمة يجب الأخذ باعتبارات التخطيط التي نص عليها المعيار رقم 2201¹:

- أهداف النشاط الذي يجري مراجعته والوسائل التي يمكن عبرها مراقبة أدائه؛
- المخاطر الهامة التي يحتمل أن يتعرض لها ذلك النشاط وأهدافه وموارده وعملياته والسبل التي يمكن بها إبقاء التأثير الناجم عنها في حدود المستوى المقبول؛
- مدى كفاية وفاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة في هذا النشاط بالمقارنة بأحد أطر أو نماذج الرقابة ذات الصلة؛

- فرص إدخال تحسينات هامة على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.

وفي هذا الإطار تنص معايير الممارسة المهنية على مايلي:

2-1-1-2- أهداف المهمة: المعيار رقم 2210: على أهداف المهمة التركيز على عمليات المخاطر، الرقابة، والتوجيه المرتبطة بالأنشطة الخاضعة للتدقيق.

2-1-1-3- نطاق المهمة: المعيار رقم 2220: يجب أن يكون نطاق الموضوع كافيا لإشباع أهداف المهمة.

2-1-1-4- تخصيص موارد المهمة: المعيار رقم 2230: على المدققين الداخليين تخصيص الموارد المناسبة لتحقيق أهداف المهمة.

2-2- تحضير المهمة: تبدأ هذه الخطوة بالنشاط الخاضع للتدقيق من المصادر المختلفة للحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط، ويمكن تلخيص أهم المصادر فيمايلي:

- تقارير وملفات التدقيق الداخلي؛
- توفير المعلومات من الجهة الخاضعة للتدقيق والاجتماع مع إدارة النشاط؛
- السياسات، الخطط، الإجراءات، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط؛
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي؛

¹ The Institute of Internal Auditors, International standards for the professional practice of Internal Auditing, 2009, p18.

- الموازنة التقديرية، والمعلومات المالية عن النشاط؛

- نتائج المدقق الخارجي.

2-3- إطلاق المهمة في الميدان: تبدأ المهمة رسمياً باجتماع الافتتاح الذي يشرف عليه رئيس المهمة ويشرح فيه ما جاء في التقرير التوجيهي الذي أعده المدقق الداخلي، حيث يبدأ فريق التدقيق عمله بمسح ميداني للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النواحي الرقابية التي سيتم فحصها وتدقيقها لاحقاً، ومن ثم يتم إعداد برنامج الفحص.

2-4- مرحلة فحص وتقييم المعلومات: إن مراجعة المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء الرقابة الداخلية تساعد على تحديد التغطية المبرمجة للتدقيق، وتحديد ما يمكن اعتباره خطراً على المؤسسة باستخدام تقنيات وأدوات التدقيق الداخلي، التي تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف، وللوصول لهذه النقاط يجب القيام بتحليل وتقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية وهذا لجمع المعلومات الضرورية التي يعتمد عليها في حكمه على فعالية وملائمة هذا النظام وهذا تطبيقاً للمعيار 2320: على المدققين الداخليين بناء استنتاجات ونتائج مهمة على أساس التحليلات والتقييمات المناسبة، ثم تقييم نهائي لنظام الرقابة الداخلية للنشاط الخاضع للتدقيق وهذا باستعمال عدة إجراءات متمثلة في الملاحظة، المراجعة المستندية والمحاسبية، والمصادقات، المراجعة التحليلية، ويجب توثيق هذه الاختبارات ووضع التوصيات والمشورات، وهذا حسب نص المعيار 2330: على المدققين الداخليين تدوين المعلومات ذات الصلة لدعم استنتاجات ونتائج المهمة.

3- مرحلة الاستنتاج: وهذه المرحلة تتضمن خطوتين أساسيتين هما:

3-1- تحرير الاستنتاجات: عند الانتهاء من عملية التدقيق يجب إصدار تقرير مكتوب وذلك بعد مناقشة النتائج والتوصيات المقترحة مع فريق التدقيق.

وقد نصت معايير الممارسة المهنية على:

المعيار 2410: مقاييس الاتصال: يجب أن يتضمن تقرير أهداف المهمة، النطاق، النتائج المناسبة، التوصيات.

المعيار 2440: نشر النتائج: على مدير التدقيق تقديم تقرير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا ونشر النتائج إلى الأشخاص المناسبين.

3-2- متابعة المهمة: يجب على مدير التدقيق الداخلي وضع والمحافظة على نظام مراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة.¹

¹ The Institute of Internal Auditors, op.cit, p20.

المطلب الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

تقوم المؤسسة بوضع وتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من اجراءات المراقبة المختلفة والتي ترتبط بالجوانب المالية، المحاسبية التنظيمية والإدارية وذلك ضمانا لحسن سير عمل المؤسسة، وهذا من أجل تحقيق أهدافها، فنظام الرقابة الداخلية الفعال يعتبر كدعامة لعملية التدقيق، وعليه سوف نتطرق لمفهوم الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي .

أولاً: تعريف الرقابة الداخلية

تتعدد المفاهيم والآراء حول موضوع الرقابة الداخلية، فالبعض يضع تعريفا لها باعتبارها أسلوب علمي أو خطة تنظيمية. وتشير الفقرة 08 من معيار التدقيق الدولي رقم (400) إلى أن الرقابة الداخلية تعني "السياسات والإجراءات التي تتبناها إدارة المنشأة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان الالتزام بالسياسات وحماية الأصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوق فيها في الوقت المناسب".¹

كما عرفت لجنة (COSO) الرقابة الداخلية بأنها "عمليات تنفذ بواسطة مجلس إدارة الوحدة أو الإدارة وكل الموظفين وتصمم لتوفير ضمان معقول عن تحقيق الأهداف التالية":²

- الاعتماد على القوائم المالية؛
- الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات؛
- كفاءة وفاعلية العمليات.

وحددت اللجنة ذاتها خمسة مكونات للرقابة الداخلية، نعرضها في الجدول التالي:

¹ احمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 81.

² المرجع نفسه، ص 82.

الجدول رقم(2): مكونات الرقابة الداخلية

المكونات	وصف المكون
بيئة الرقابة	تتمثل في التصرفات، السياسات، الإجراءات التي تعكس الاتجاه العام للإدارة العليا، أعضاء مجلس الإدارة .
تقدير الخطر	تعريف وتحليل الإدارة للأخطار المناسبة عند إعداد القوائم المالية بما يتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها .
أنشطة الرقابة	السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لتحقيق أهدافها من التقرير المالي.
المعلومات والتوصيل	الطرق التي تستخدم لتبويب، تسجيل والتقرير عن العمليات المالية للمؤسسة.
المراقبة	تقدير الإدارة المستمر أو التقدير الدفترى لها لجودة أداء الرقابة الداخلية وتحديد ما إذا تم تنفيذها طبقا للتصميم الموضوع لها وهناك ضرورة لتعديل الرقابة الداخلية.

المصدر : احمد حلمي جمعة، نفس المرجع، ص83.(بتصرف)

تم توسيع هذا الإطار بتطوير مكعب مكونات نظام الرقابة الداخلية القائمة على المخاطر COSO2 لتشمل مايلي:

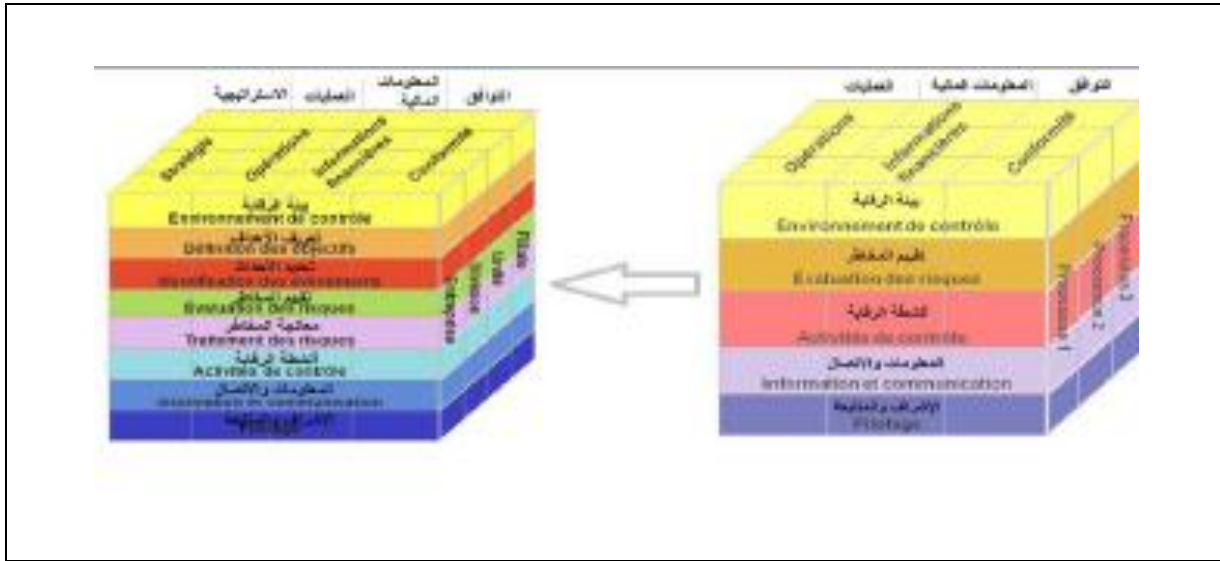
الجدول رقم(3): مكونات نظام الرقابة الداخلية القائمة على المخاطر COSO2

بيئة الرقابة	تعريف الأهداف	تحديد الأهداف	تقييم المخاطر	معالجة الخطر	أنشطة الرقابة	المعلومات والاتصال	الإشراف والمتابعة
--------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	--------------------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مكعب COSO 2.

- أولى هذه المكعب أهمية كبيرة للمخاطر التي تواجه المؤسسة وما يميزها عن سابقتها هو إضافة ثلاثة مكونات لنظام الرقابة الداخلية خاصة بعملية إدارة المخاطر، ويمكن حصر هذه الإضافات فيما يلي:
- يشير مكعب COSO2 إلى المخاطر والفرص التي تصاحب الأحداث التي تعيشها المؤسسة على عكس مكعب COSO الذي لا يتطرق إلى الفرص.
 - تأخذ مصفوفة COSO2 بالحسبان الأهداف الإستراتيجية إضافة إلى الأهداف التشغيلية، التقرير، الاتصال، التوافق .
 - يمنح مكعب COSO2 أبعاد إضافية لتحليل المخاطر على جميع مستويات تنظيم المؤسسة.
- تم إضافة ثلاث مكونات لنظام الرقابة الداخلية تتمثل في تعريف الأهداف، تحديد الأحداث، معالجة المخاطر كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق نموذج COSO و COS2



المصدر : le 27 /03/2017, www bpms :info, consulter le 27 /03/2017, Coralie Dalmasso , **l'évolution du référentiel COSO**

ثانيا: أنواع الرقابة الداخلية

توجد عدة أنواع للرقابة الداخلية التي يجب على المدقق أخذها بعين الاعتبار:

- 1- **الرقابة المانعة:** هي عملية مصممة لمنع الأخطاء أو المخالفات من الحدوث في المقام الأول، تعتبر مهمة وفعالة، حيث أنها تمنع الانحرافات قبل وقوعها، لذا ينبغي تعيين موظفين أكفاء وتدريبهم بغية الحصول على ثقافة رقابية مناسبة.
- 2- **الرقابة الكاشفة:** هي عملية مصممة لاكتشاف الأخطاء والمخالفات حال حدوثها، وفي وقت مبكر يسمح بمعالجتها، فهي مصممة لالتقاط للأخطاء التي لم يتم منعها.
- 3- **الرقابة التصحيحية:** تعمل على تصحيح الانحرافات، فهي الرقابة التي تحدد أن المشاكل قد حدثت فعلا فتقوم بالتأكد أنه قد تم تصحيحها¹.

ثالثا: خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن يقوم المدقق الداخلي بدراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال الخطوات التالية²:

¹ يحي سعدي: محاضرة بعنوان أنواع الرقابة الداخلية، مقياس التدقيق المبني على المخاطر، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة السنة الجامعية 2016-2017.

² غسان فلاح المطازنة، تدقيق الحسابات المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص214-215.

الخطوة الأولى: فهم هيكل الرقابة الداخلية

يجب على المدقق أن يحقق المعرفة الكافية عن نظام الرقابة الداخلية (النظام المحاسبي وأساليب الرقابة) وذلك عن طريق الاستفسار من أشخاص في المستويات المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك الرجوع إلى المستندات التي تصف نظام الرقابة الداخلية والوظائف للحصول على فهم كاف لهيكل نظام الرقابة الداخلية يستطيع المدقق الداخلي استخدام العديد من الأساليب مثل قوائم الاستقصاء، خرائط التدفق وغيرها.

الخطوة الثانية: تحديد مخاطر الرقابة

في هذه الخطوة يمكن أن يقوم المدقق الداخلي بتحديد مخاطر الرقابة عن طريق تحديد نقاط الضعف والقوة ويجب تسجيلها وتوثيقها وضمها لأوراق التدقيق، وقد نص المعيار (400) من معايير التدقيق على أنه عند تطوير عملية التدقيق الشاملة، على المدقق تقدير المخاطر اللازمة على مستوى البيانات المالية.

الخطوة الثالثة: اختبارات الالتزام

تهدف اختبارات الالتزام من التحقق من أن أساليب الرقابة قد تم تطبيقها، ويجب على إدارة المؤسسة أن تحت الموظفين على الالتزام بالإجراءات والأساليب عن طريق تدريبهم وأداء المهام المخصصة لكل واحد منهم. ويمكن حصر اهتمام المدقق الداخلي بعملية الرقابة الداخلية من خلال:

- شمولية نشاط التدقيق الداخلي، تدقيق مالي وتدقيق مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة وتدقيق تشغيلي للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها.
- طالما أن الرقابة تعمل على ضبط مسار الأداء الفعلي في مواجهة الأداء المخطط، فإن ذلك يؤكد اعتماد الإدارة على التدقيق الداخلي في تحقيق عملية الرقابة.
- بما أن المدقق هو أحد العاملين بالمؤسسة، فإن قربه من السجلات المالية يجعله على دراية كاملة بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة وإتمام عمليات الرقابة.
- وطالما أن احتياجات الإدارة تتطور بصورة متنامية ومعقدة سواء لتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، فإن ذلك يضاعف من اعتماد الإدارة على مجهود المدقق الداخلي¹.

¹ رزق فتحي السوافيري وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص42.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا دور وأهمية التدقيق الداخلي في المؤسسة، الذي يعمل على مراقبة أعمال المؤسسة ومحاولة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وذلك من أجل تقديم معلومات صحيحة للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات رشيدة، هذا وقد انتقل التدقيق الداخلي من مفهومه التقليدي من اكتشاف الأخطاء وحالات التلاعب والغش إلى المفهوم الحديث الذي يهدف إلى توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي من خلال التنبؤ بالأخطاء، بالإضافة لتقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية ، وتحقيقا لهذا الدور يجب على المدقق الداخلي الالتزام بمجموعة من المعايير لممارسة مهنته.

تمهيد

زادت التطورات المتسارعة التي طرأت على الساحة الاقتصادية من تعقيد البيئة التي تنشط فيها المؤسسات فأصبحت هذه الأخيرة تواجه العديد من المخاطر، قد تكون سببا في فشلها أو ضعف نتائجها ولعل التحدي الأساسي للمؤسسة هو معرفة مصدر هذه المخاطر حتى تتمكن من التشخيص الجيد للخطر ومنه إيجاد الطريقة المثلى للتخلص منه أو التقليل من تأثيره، وهنا يبرز دور التدقيق الداخلي في تزويد الإدارة بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن تلك المخاطر قد تم فهمها وإدارتها بطريقة ملائمة، حيث أصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا وتوجيهيا، يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى المستوى المقبول، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر

تشمل عملية إدارة المخاطر على تقييم و مراقبة المخاطر المحتملة، بالاعتماد على سياسات وإجراءات ونظم تتبعها الإدارة بهدف تحديد نوع المخاطر وتقييمها وتحديد حجمها والعمل على مراقبتها ووضع الضوابط اللازمة للسيطرة عليها والتقرير عنها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

قبل التطرق لمفهوم إدارة المخاطر سنتناول مفهوم "الخطر". فبمفهومه الشاسع هو ما يمكن أن يتسبب في ضرر أو أذى لحياة الإنسان المادية أو المعنوية كملكاته و البيئة المحيطة به، وماله، ووقته، وسمعته، فهل هذا ينطبق على المؤسسات؟

- عرف الخطر بأنه "عدم التأكد الممكن قياسه" وتتحقق إمكانية القياس في تلك الحالات التي يمكن فيها استخدام نظرية الاحتمالات لقياس درجة عدم التأكد¹.

- عرفه معيار ISO 31000 والخاص بإدارة الجودة والخطر "بأنه تأثير حالة عدم اليقين على الأهداف سواء كان ايجابيا أو سلبيا".

هذا وقد ينظر إلى المخاطر من خلال مدخلين، الأول يعني (الخطر)، أما الثاني فيعني (الفرصة)، مما يدل على أن المخاطر قد تكون نتائجها ايجابية أو سلبية، ومن ثم فإن خطر الحدوث يتمثل في فرصة الاستفادة أو التهديد في تحقيق نجاح المؤسسة.

حددت مجموعة من المخاطر التي تواجه المؤسسة نذكرها كالتالي²:

- **مخاطر البيئة الداخلية:** عبارة عن تلك المخاطر الناتجة عن أحداث تتم داخل المنشأة، يمكن توقعها وبالتالي تحديد احتمالية حدوثها، ويمكن التحكم فيها من طرف الإدارة، مثل إضرابات العمال، تقادم التكنولوجيا المستخدمة، تلف المخزون.
- **مخاطر البيئة الخارجية:** هي المخاطر الناتجة عن أحداث تقع خارج المؤسسة وبالتالي ليس من السهل تحديد احتمالية حدوثها، و من الصعب التحكم فيها، وتشمل التهديدات من البيئة الخارجية مثل: السلع البديلة، التغير في أذواق المستهلكين، المنافسة.

¹ عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص26.

² بكري علي حجاج، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، 2005، ص 126 .

- **المخاطر التشغيلية وخطر فقدان الأصول:** وتشمل مخاطر العمل غير الكفاء وغير الفعال، عدم التأكد من مقدرة المؤسسة على تحقيق عائد مناسب على الأصول، مخاطر خسارة الأصول بما فيها المعنوية مثل سمعة المؤسسة.
- **مخاطر مالية:** تتعلق هذه المخاطر بالوضع المالي للمؤسسة، بحيث أنها تتأثر بظروف السوق المختلفة كالتغير في أسعار الصرف أو الفائدة أو السلع .

أولاً: تعريف إدارة المخاطر

- عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) إدارة المخاطر على أنها: "عملية تحديد، تقييم والإدارة والتحكم في الأحداث المحتملة والأوضاع القائمة لتزويد توكيدات و ضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف المنظمة".¹

- إدارة المخاطر عبارة عن "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث خسارة أو الأثر المالي للخسائر إلى الحد الأدنى".²

- في عام 2004 قامت لجنة COSO بنشر المفاهيم الرئيسية للإطار المتكامل في إدارة مخاطر المشروع (ERM) وعرفت بها بأنها: "عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنشأة والإدارة والأفراد لتطبيق الإستراتيجية الموضوعية عبر المنظمة بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على أدائها لتكون ضمن المخاطر المقبولة".³

ومن التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المخاطر على أنها: "منهج علمي منتظم من أجل تحديد المخاطر وتقييمها، ووضع استراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها".

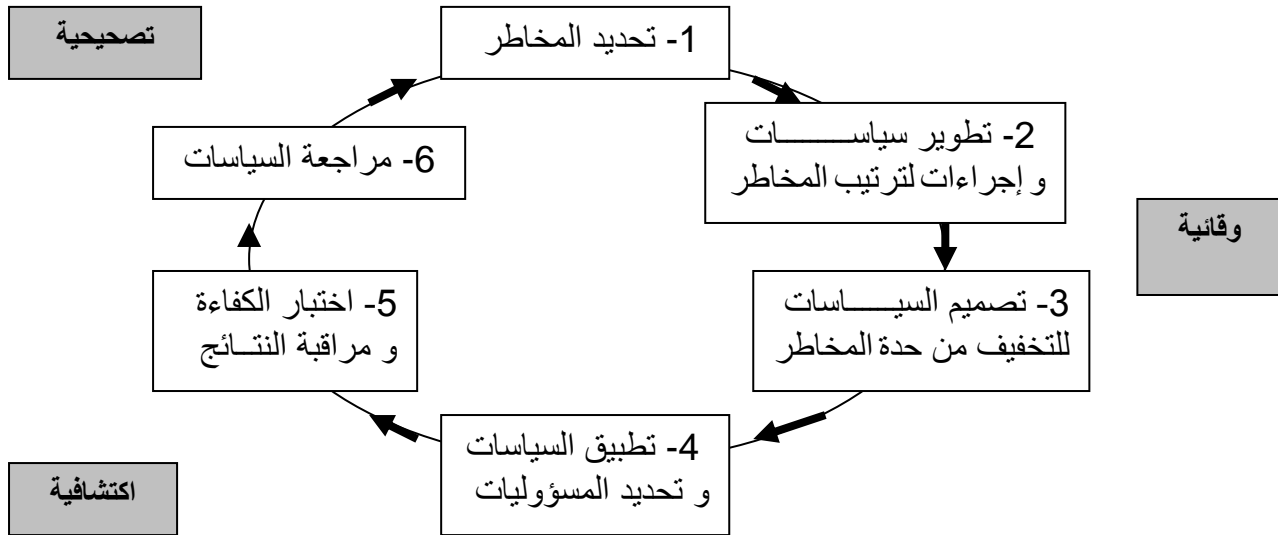
وبهذا تعتبر إدارة المخاطر عملية مستمرة لان نقاط الضعف تتغير مع الوقت والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية عين الشمس، مصر، 2005، ص251.

² عبد العال حماد، إدارة المخاطر "أفراد-إدارات-شركات-بنوك"، الدار الجامعية عين الشمس، مصر، 2003، ص 51.

³ خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 574.(بتصرف)

الشكل رقم (3): عملية إدارة المخاطر



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

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

- **عملية وقائية:** تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.

- **عملية اكتشافية:** تصمم السياسات والإجراءات وفقها للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.

- **عملية تصحيحية:** يتم التأكد وفقها اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو التأكد من عدم تكرارها.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر

لا يكفي تحديد هدف واحد لإدارة المخاطر، بالتطابق مع الأهداف المتعددة للمؤسسة حيث يكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة، فأهم هدفين لإدارة المخاطر هما تعظيم الربح وتخفيض تكاليف الخطر. ويمكن تصنيفها حسب الأهداف العامة إلى:

1- الأهداف التي تسبق الخسارة:

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

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

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

2- أهداف بعد الخسارة:

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

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

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

- **المسؤولية الاجتماعية:** ويمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية وإثبات الانتماء عن طريق تخفيض أثر هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع، حيث أن الخسائر الجسيمة يكون لها آثار عكسية على العاملين الموردين والدائنين والمجتمع ككل¹.

الجدول رقم (4): أهداف إدارة المخاطر

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

المصدر: طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد-إدارات- شركات- بنوك"، مرجع سابق، ص147.

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد-إدارات- شركات- بنوك"، مرجع سابق، ص ص149-152 يتصرف

ثالثاً: مهام إدارة المخاطر

تتمثل مهام إدارة المخاطر فيما يلي¹:

- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي على حد سواء،
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى،
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة،
- اختيار انسب وسيلة لإدارة كل من المخاطر الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجة الأمان والتكلفة اللازمة.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر، مع تطوير عمليات مواجهة الخطر².
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.

المطلب الثاني: كيفية التعامل مع الخطر في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: سياسات إدارة المخاطر

- توجد العديد من الطرق والسياسات للتعامل مع الخطر وهي تختلف باختلاف أنواع الخطر، الظروف وكذلك شخصية متخذ القرار، ومع هذا يمكن تصنيف الطرق المتبعة لمواجهة الخطر إلى مايلي :
- 1- تجنب الخطر:** يتمثل هذا الخيار المتوفر لدى إدارة المؤسسة في تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف والأحداث التي يمكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة أن تتحملها مثل: شراء مؤسسة لحقوق ملكية أو براءة اختراع غير متأكدة من عوائدها.
 - 2- قبول الخطر:** على متخذ القرار أن يقبل الخطورة للنتائج المترتبة على تحقيق الحادث المؤدي للخسارة الفعلية قبولاً تاماً متحملاً جميع الأعباء الفعلية الناجمة على فعل كل ذلك، وتتبع هذه الطريقة في حالة ما إذا كان احتمال وقوع الحادث ضئيل والخسائر المتوقعة صغيرة الحجم ومحتملة، بحيث يمكن للفرد أو المؤسسة تحمل هذه الخسائر وتعويضها من إيرادات المشاريع الأخرى.
 - 3- نقل الخطر:** وتتمثل هذه الطريقة أو الوسيلة في أن الإدارة تقوم بتحويل آثار المخاطر إلى طرف آخر مثل: عقود التأمين لدى شركات التأمين، ويعتمد هذا الخيار على مشاركة طرف آخر أو أكثر للمؤسسة

¹ خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي، مرجع سابق، ص205.

² The Institute of Internal Auditors, op-cit, p13

في مخاطر معينة، ويمكن إعتبار الطرف المشترك مغامر أو مضارب يتحمل جزء من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق الأرباح¹.

4- إدارة الخطر: تستعمل طرق تخفيض الخطر في معالجة الأخطار الاقتصادية، الطبيعية البحتة، ويقصد بها تقليل الشعور بظاهرة عدم التأكد والشك الناتج عن إتخاذ القرارات.

ثانيا: خطوات عملية للتعامل مع الخطر

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

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

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

3- تقييم الخطر وقياسه: تعتبر هذه المرحلة مكملة لسابقتها، والتي تمكن من إجراء تقييم مادي للأضرار والخسارة المترتبة عن التحقق الفعلي للأخطار المتوقعة ، فعلمية تقييم الخطر وقياسه قد يتضمن تحليل العائد والتكلفة ،وقد وضع معيار الاحتمالات لقياس درجة الخطر بالإضافة إلى أدوات التحليل المالي.

لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وفيما إذا كان الخطر يجب قبوله أو معالجته².

4- التحليل والسيطرة على الخطر:

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

¹ مهاوات لعبيدي، مرجع سابق، ص ص418-419.

² الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، معيار إدارة المخاطر، ص 09.

الجدول رقم (5): نموذج تحليل الخطر

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

المصدر: بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ش.ذ.م.م. Doudah، مذكرة تخرج

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008، ص 145.

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

6- المتابعة والمراجعة:

تضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات أولهما: التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر وهو إما أن يكون مدقق داخلي مستقل أو من خلال مدقق خارجي. والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها.

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

المطلب الثالث: أدوار ومسؤوليات عملية إدارة المخاطر

جدول رقم(6): الأدوار والمسؤوليات عن عملية إدارة المخاطر

الأطراف المختلفة	دورها
مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد إستراتيجية إدارة الخطر بالمؤسسة أو الموافقة الرسمية عليها. اعتبار الخطر جزءا من كل القرارات. عمل مراجعة سنوية لتعاقدات أو ترتيبات المؤسسة للخطر.

<p>لجنة إدارة الخطر</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن المنظمة تدير الخطر بفعالية من خلال إستراتيجية إدارة الخطر وتقديم تقرير سنوي لمجلس الإدارة. • تعريف المخاطر الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة وتقديم التوصيات لمجلس الادارة للتعامل مع هذه المخاطر.
<p>المديرون</p>	<ul style="list-style-type: none"> • التأكد من أن المخاطر تم إدارتها بفعالية في كل وظيفة والتقارير عن ذلك للجنة إدارة المخاطر. • التأكد من أن المخاطر تم تسجيلها في سجل الخطر وانه تم وضع أدوات الرقابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر. • متابعة مستمرة لكفاءة و فعالية كل أدوات الرقابة المستخدمة والتقارير عن ذلك للجنة إدارة المخاطر.
<p>العاملون</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ممارسة أعمالهم في ضوء إرشادات لجنة المخاطر مع الالتزام بكل أدوات الرقابة المحددة . • التقرير عن المخاطر التي تواجههم إلى مديرهم .
<p>التدقيق الداخلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • متابعة وفحص ما إذا كانت المخاطر تم تعريفها بكفاية وانه تم تسجيلها في سجل الخطر . • متابعة كفاية وفعالية أدوات الرقابة المستخدمة . • تقديم النصائح و التوصيات للمديرين وللجنة إدارة المخاطر ومجلس الإدارة حسب الحاجة .

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معيار إدارة المخاطر

المبحث الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر

التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر في كافة مراحلها وعملياته يمثل مدخلا معاصرا يسمى التدقيق المبني على المخاطر، والذي يعد تطورا للدور التقليدي للتدقيق الداخلي وليس بديلا عنه، حيث عرف هذا الأخير على أنه "نشاط تقويمي واستشاري يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية من ناحية، وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتحسين عملية إدارة المخاطر من ناحية أخرى، ويلعب التدقيق الداخلي دورا جوهريا في إدارة المخاطر من خلال توفير أسلوب منضبط ومنهجي للتقييم المستمر والمساهمة الفعالة في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسة، ويتمثل في أداء مجموعة من المهام و الأنشطة تشمل الفحص، التقييم والتقرير والتوصية بتحسين كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وهذا ما أكده المعيار الدولي للأداء المهني للتدقيق الداخلي 1212 الصادر عن IIA ولجنة COSO 2010 بإصدار تقرير بعنوان "تعزيز إدارة مخاطر المؤسسة لتحقيق ميزة إستراتيجية".

المطلب الأول: تدقيق إدارة المخاطر

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

1- تدقيق أهداف وإجراءات إدارة المخاطر :

تتمثل الخطوة الأولى في تقييم برنامج إدارة مخاطر ما في مراجعة سياسة إدارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة¹ ومعرفة أهداف البرنامج، بعدها يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة لموارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، و الهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متمشية مع موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة .

2- التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة :

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

3- تقييم قرارات التعامل مع كل خطر :

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

¹ طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 123.

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

4- تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة

تتمثل في تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض و التحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، وتشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة و تمويل الخسارة¹. كما أن المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي قد نصت في هذا الصدد في المعيار (رقم 2120 إدارة المخاطر) على ما يلي :

- على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية إدارة المخاطر وكذا المساهمة في تطوير إجراءات إدارة المخاطر.
- على نشاط التدقيق الداخلي تقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بنشاط المؤسسات ، العمليات التي تقوم بها المؤسسة ونظم المعلومات وهذا بتقييم:
- موثوقية وسلامة المعلومات المالية و التشغيلية؛
- فعالية و كفاءة العمليات؛
- حماية الأصول؛
- الامتثال للقوانين، الأنظمة والعقود.

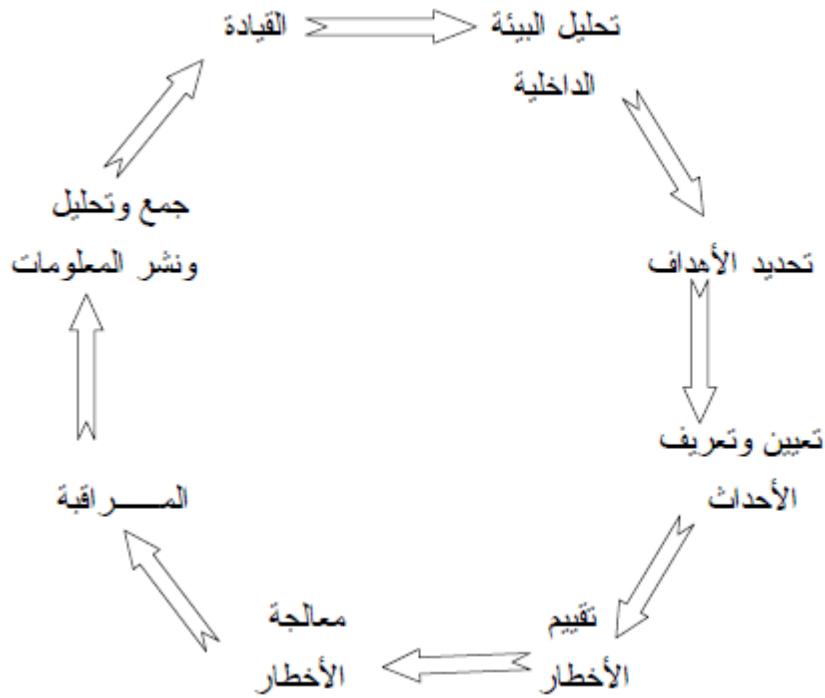
5- التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج

عادة ما يتم إعطاء الصيغة الرسمية لإدارة المخاطر وهذا في صورة تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل

وبطرح توصيات بإجراء تغييرات و تعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، لجنة التدقيق وكذا المساهمين و أصحاب المصالح عند الضرورة. والشكل التالي يوضح مراحل إدارة المخاطر وفق نموذج معهد المدققين الداخليين والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ طارق حماد عبد العال، مرجع سابق، ص 125.

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



المصدر: بوزيدي لمجد، مرجع سابق، 152.

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

جدول رقم (7): تحليل البيئة الداخلية تحليل (swot)

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

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

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر

اهتمت المنظمات المهنية بالمخاطر التي تواجه المدقق الداخلي، ففي سنة 1972 قام المعهد الأمريكي بإصدار النشرة رقم "1" المتعلقة بمخاطر التدقيق وأوضحت أن لها تأثير على طبيعة الفحص، حيث أن نطاق الفحص يعتمد على دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وهذا سيؤثر بلا شك على إجراءات التدقيق فكلما كانت الرقابة الداخلية قوية وصارمة كانت مخاطر التدقيق اقل، وهذا هو هدف المدقق الداخلي التقليل من مخاطر التدقيق¹.

أولاً : مخاطر التدقيق

تعرف مخاطر التدقيق على أنها "مخاطرة أن يعبر المدقق عن رأي التدقيق غير ملائم عندما تحتوي البيانات المالية عن أخطاء جوهرية وتعد مخاطر التدقيق دالة على مخاطر الأخطاء الجوهرية و مخاطر الاكتشاف".

1- **مخاطر الأخطاء الجوهرية**: هي عبارة عن مخاطرة أن تحتوي البيانات المالية على أخطاء جوهرية قبل إجراء عملية التدقيق، وتتألف من مخاطر ملازمة ومخاطر الرقابة:

➤ **المخاطر الملازمة**: هي قابلية حدوث خطأ مادي يؤثر على رصيد حساب أو مجموعة معاملات متشابهة بشكل فردي أو عندما تدمج مع أخطاء في أرصدة أو مجموعات أخرى مع افتراض عدم وجود رقابة داخلية ذات علاقة .

➤ **مخاطر الرقابة**: عرفت بأنها "فشل إجراءات الرقابة الداخلية في منع أو اكتشاف خطأ في رصيد حساب أو نوع معين من العمليات في الوقت المناسب، بحيث يكون هذا الخطأ جوهرياً إذا اجتمع مع خطأ في أرصدة حسابات أخرى أو نوع آخر من العمليات .

وقد يقع المراجع في مخاطر الرقابة نتيجة لعدم تطبيقه لإجراءات تدقيق فعالة سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ².

2- **مخاطر الاكتشاف**: وهي المخاطر بان إجراءات المدقق التحقيقية لا تكتشف وجود خطأ في رصيد حساب أو مجموعة معاملات متشابهة قد تكون هامة بشكل فوري او عندما تدمج مع أخطاء في أرصدة أو مجموعات أخرى من العمليات.

¹ علي محمد موسى، مصطفى ساسي فتوحة، التخصص القطاعي للمراجع ودوره في تخفيض مخاطر المراجعة، المجلة الجامعة، العدد 18، المجلد الأول، 2016، ص93. (بتصرف)

² نفس المرجع، ص100. (بتصرف)

وعليه فإن الخطر النهائي لعملية التدقيق يطلق عليه أحيانا خطر التدقيق الممكن قبوله ، ويعتبر مقياسا لمدى رغبة المدقق في قبول وجود تحريف جوهري في ضوء الأهمية النسبية بالقوائم المالية ، لأنه من الناحية العملية لا يمكن أن يكون احد مكونات الخطر مساويا للصفر .

ثانيا : تقييم مخاطر التدقيق

تختلف تقديرات المدققين لمخاطر التدقيق وذلك لاختلاف كفاءة وخبرة المدقق، اختلاف المدققين فيما يتعلق بعملية الدقة في العمل ، عدم وجود مقياس كمي رياضي مقبول من كل المدققين .

➤ **تقييم المخاطر الملازمة :** لا يمكن للمدقق التحكم فيها أو قياسها ، لذا يجد المدقق صعوبة في تقديرها نظرا لعوامل مثل سعر الصرف ، معدل الفائدة ، مدى نزاهة وموضوعية الإدارة .

➤ **تقييم مخاطر الرقابة :** نعني بها عملية تقييم فعالية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية للمؤسسة .

➤ **تقييم مخاطر الاكتشاف:** يتم تقديرها بناء على تقدير مخاطر الرقابة ، والمخاطر الملازمة حيث:

مخاطر الاكتشاف = مخاطر التدقيق المقبولة / المخاطر الملازمة . مخاطر الرقابة

المطلب الثالث: التدقيق الداخلي و دوره في إدارة المخاطر

إن الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي مهم في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة ضمانات موضوعية تقدم إلى مجلس الإدارة بشأن فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة ، والتأكيد على أن مخاطر التدقيق تدار بشكل مناسب ، وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال ، أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها وهي:¹

- إعداد وتقييم الفحوصات الرقابية للوحدات؛

- القيام بمراجعة مستقلة للأنظمة في الوحدات للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة و تعمل بالشكل الصحيح؛

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

- تضمين تقرير التدقيق عن أقسام المؤسسة المختلفة ملخص للبيئة الرقابية للوحدة بالاعتماد على فحص النظام و كذلك معيار التقييم؛

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

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

¹ هادي التميمي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية و العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص215.

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

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

- تقديم تأكيد موضوعي بان مخاطر العمل الرئيسية تدار بشكل ملائم وصحيح؛

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

كما حدد المعهد الإجراءات الرقابية الرئيسية والوقائية التي يمكن للتدقيق الداخلي أن يمارسها في إدارة المخاطر، و كذلك الإجراءات التي يجب أن يتجنبها وليست من اختصاصاته وتؤثر على استقلالية التدقيق الداخلي وموضوعيته¹.

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

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

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

<ul style="list-style-type: none"> - تقديم تأكيد للمؤسسة حول فعالية عملية إدارة المخاطر، - تقديم تأكيد بأن تقييم المخاطر يتم بشكل صحيح، - تقييم عملية إدارة المخاطر، - تقييم التقارير التي تحدد المخاطر الرئيسية، - مراجعة عملية إدارة المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر للمصادقة عليها من مجلس الإدارة، - تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر . - المحافظة على إطار عملية إدارة المخاطر وتطويرها. - تجميع التقارير المختلفة عن المخاطر، - ترتيب خطوات عملية إدارة المخاطر - مساعدة الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> - تحمل مسؤولية إدارة المخاطر لوحده، - تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة، - اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر، - إدارة التأمين على المخاطر - تنفيذ عملية المخاطر وإخضاعها لسيطرته . - تحديد المخاطر الجوهرية.
<p>الدور الجوهري للتدقيق الداخلي</p>	<p>الدور الوقائي و المنطقي للتدقيق الداخلي</p>	<p>ليست من دور التدقيق الداخلي</p>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على The institute of internal auditor

¹ The institute of internal auditors, the role of internal auditing in enterprise – wide risk management ,2004,p,p1,2

خاتمة الفصل

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

تعد وظيفة التدقيق الداخلي جزءا مهما من نظام الرقابة الداخلية ،كما أن دوره تغير من التركيز على الجوانب المالية ليشمل الجوانب الإدارية بالإضافة إلى تقديم خدمات استشارية ، فرأي المدقق حول كفاية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهما خاصة مع المستجدات التي ظهرت في المؤسسات الاقتصادية .

وباعتبار أن التدقيق الداخلي نشاط مستقلا و موضوعي صمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين أداء المؤسسات ومساعدتها في تحقيق أهدافها من خلال توفير أساليب رقابية و تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر .

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، كان لابد من إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، وهذا ما حاولنا القيام به من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

ومن خلال التريص في المؤسسة وبالتحديد في قسم التدقيق الداخلي، حاولنا الوقوف على واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة وكذلك التعرف على مخاطر المؤسسة وكيفية إدارتها والتطرق إلى التدقيق الداخلي ودوره في إدارة مخاطر المؤسسة.

بناء على ماسبق قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بميدان التريص

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلة

المبحث الأول: التعريف بميدان التريص

في هذا المبحث سنحاول التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية، ذلك من خلال الإطلاع على طبيعة نشاطها ومكونات الهيكل التنظيمي لها وبعض التفاصيل التي تمكننا من التعرف على المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف

أولاً: التعريف بالمؤسسة الأم

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى "المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن"، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982، وابتداء من 2 أفريل 1990 تحولت إلى "شركة مساهمة" في إطار الإصلاحات الاقتصادية، رأسمالها قدر بـ: 2.525.000 000 دج، ويكمن النشاط الأساسي لمجمع رياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (سميد، دقيق، عجائن غذائية وكسكسي).

تستغل ممتلكات مجمع الرياض سطيف وتسير من قبل (10) شركات تابعة ذات أسهم، 07 منها تختص في تحويل القمح الصلب واللين 43000 قنطار لليوم، موفرة بذلك للسوق¹:

1- 22000 قنطار في اليوم من السميد؛

2- 8700 قنطار في اليوم من الدقيق؛

3- 680 قنطار في اليوم من العجائن الغذائية؛

4- 120 قنطار في اليوم من الكسكسي؛

5- 60 قنطار في اليوم من العجائن بدون غلوتين.

تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: برج بوعرييج، سطيف، المسيلة، بسكرة، بجاية، ورقلة.

ثانياً: الشركات التابعة لها

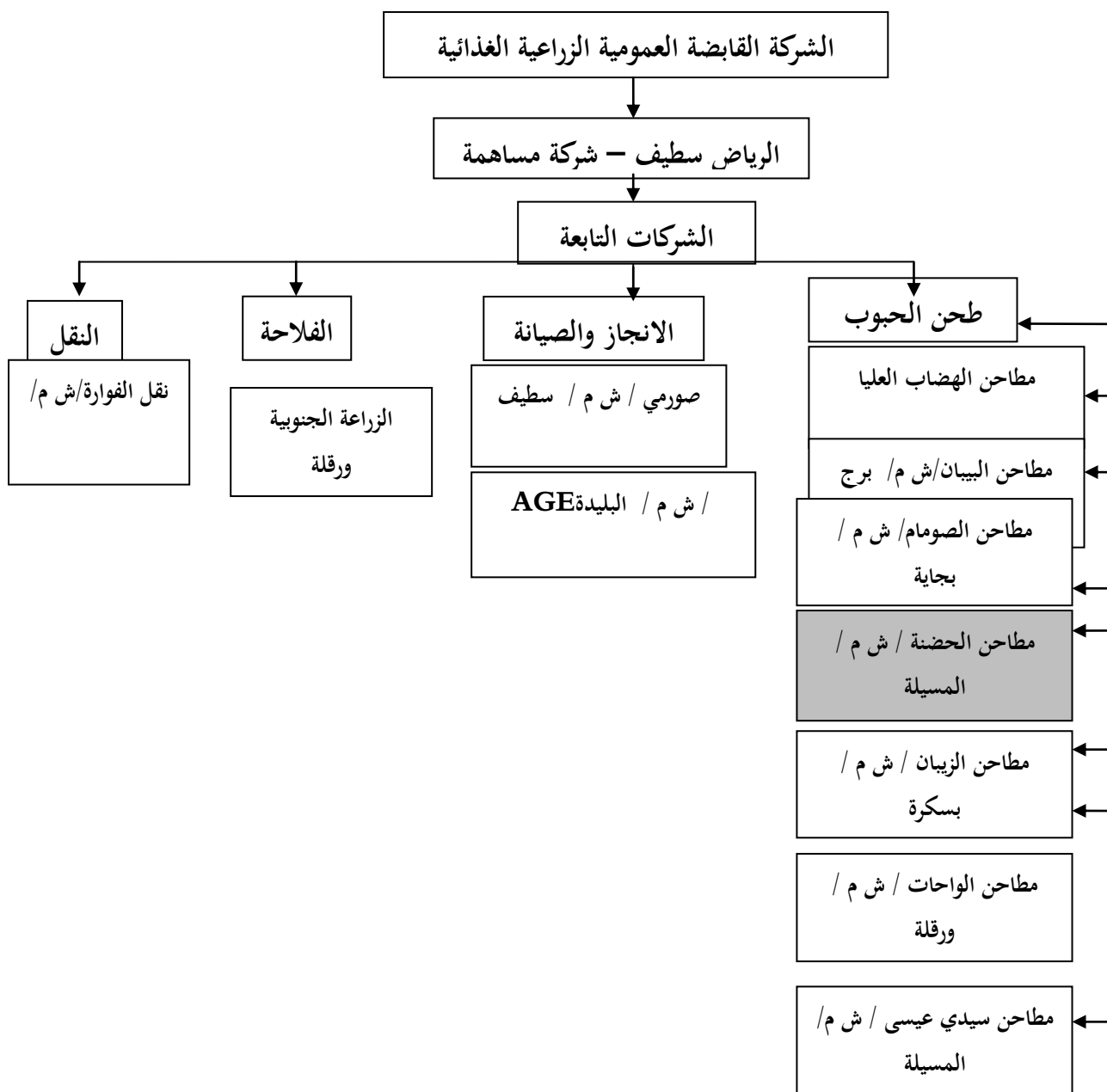
- مطاحن البيبان/ ش م برج بوعرييج؛

¹ المصلحة التجارية

- مطاحن الهضاب العليا/ ش م شوف لكداد بسطيف؛
- مطاحن الصومام/ ش م سيدي عيش (بجاية)؛
- مطاحن الزيبان/ ش م بسكرة؛
- مطاحن الحضنة/ ش م المسيلة؛
- مطاحن سيدي عيسى/ ش م (المسيلة)؛
- مطاحن الواحات/ ش م توقرت.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لرياض سطيف

شكل رقم(6) الهيكل التنظيمي " لرياض سطيف" الشركات التابعة واختصاصاتها



المصدر: المصلحة التجارية للمؤسسة

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

تعد مؤسسة مطاحن الحضنة من ضمن المؤسسات الهامة في ولاية المسيلة نظرا لطبيعة منتوجاتها ومشاركتها الفعالة في التنمية الاقتصادية وتشغيل اليد العاملة (152 عامل)، بالإضافة إلى مردودها الإنتاجي الذي يغطي احتياجات الولاية والولايات المجاورة بمادة السميد والدقيق.

أولاً: نشأة مطاحن الحضنة

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كم من وسط المدينة، الجهة الشرقية، الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة بدأ بناؤها سنة 1980، حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1989، وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل "مساهمة مطاحن الحضنة"، مساحتها 30755م منها 12555م مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 01-10-1997 بمستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06 جلسة يوم 27-09-1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج، تم رفعه في 30-04-1998 إلى 479000.000 دج، وفي سنة 2009 بلغ 1449.460.000.

تنقسم الوحدة إلى قسمين، قسم قديم وقسم جديد هما:

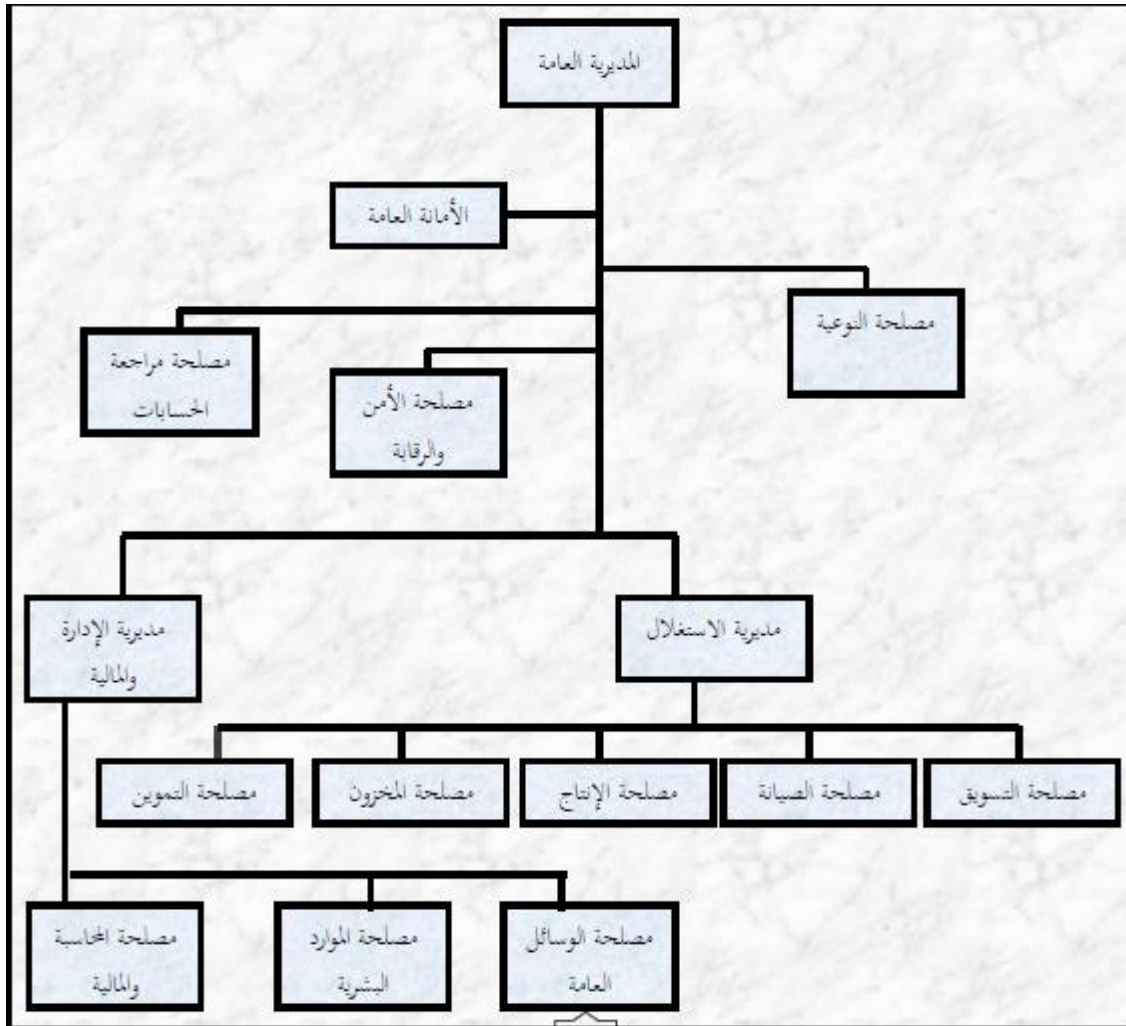
1- **القسم الأول:** يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم انجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع buhler بيلر، وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية بـ: 242.202.253.51 دج.

2- **القسم الثاني:** يتكون من مسمدة جديدة، وقد تم انجازها من طرف الشركة الإيطالية Golfetto وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة

كأي مؤسسة تتمتع مطاحن الحضنة بالمسيلة بهيكل تنظيمي يسمح لها بأداء مهامها وتحقيق أهدافها، وقد تم إنشاء هذا الهيكل التنظيمي وفق القانون الداخلي المحدد للمؤسسة وفق اجتماعات دورية، ومن ثم تعديله في العديد من المرات تماشياً مع الطبيعة القانونية للمؤسسة ومواكبة للتطور الحاصل داخل المؤسسة وخارجها والشكل التالي يوضح هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة-



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

لقد تمت دراستنا الميدانية في المصالح التالية:

- 1- مصلحة المالية والمحاسبة: وهي مصلحة تابعة لمديرية الإدارة والمالية
- 2- مصلحة مراجعة الحسابات: تابعة مباشرة للمدير العام. انظر الملحق رقم (1) يمثل تموقع الأقسام محل الدراسة في مؤسسة مطاحن الحضنة.

خامسا: أهداف المؤسسة وأفاقها المستقبلية

تنشط مؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس، المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف وأفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة؛
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات المحلية؛
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة؛
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه؛
- محاولة كسب الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة، مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الثالث: عرض للتدقيق الداخلي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة-

أولا: تقديم التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

يتكون قسم التدقيق الداخلي من مدقق داخلي وحيد، ذو خبرة كافية تساعده على أداء مهمته، يعمل بمعزل عن الأقسام الأخرى، يعمل على تطبيق الإجراءات والسياسات فهو المسئول المباشر أمام المدير العام، ففي كل مرة يقوم بتدقيق عملية ما يرفع تقريره مباشرة للمدير العام باعتباره السلطة العليا في المؤسسة، ويبين ما توصل إليه حول العملية التي قام بتدقيقها ثم المصادقة عليها، فيقوم المدقق الداخلي بإعداد 5 تقارير سنوية وتقريرين في الحالات الطارئة .

في نهاية كل سنة تقوم الإدارة بإعداد برنامج سنوي للمدقق يتبعه في تنفيذ مهامه، ويستطيع الاعتماد على برنامج خارج الخطة كل ما حدث طارئاً أو مستجد يسمح بذلك، تسمح هذه البرامج السنوية على تطبيق القوانين وتقييم عمليات التدقيق من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة.

يعتبر التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة وظيفة رقابية تمارس في المؤسسة منذ 1997، نشأت نتيجة الحاجة لوجود مراقبة مستقلة بغرض الحد من الغش والأخطاء في السجلات المحاسبية وبغرض حماية أصولها.

المؤسسة لها عدة وظائف وجب تدقيقها والرقابة عليها، حيث أن التدقيق الداخلي يعتمد على تغطية شاملة لهذه الوظائف، فكل نشاط مقيد بإجراءات وقوانين تقوم بسنها المديرية العامة، مثل تسيير الموارد البشرية يحث عليه قانون العمل، والجريدة الرسمية، حيث يحرص التدقيق الداخلي في المؤسسة على تطبيق القوانين وإجراءات التسيير من أجل التسيير الحسن للوظيفة.

بصفة عامة يعتبر التدقيق الداخلي في المؤسسة وظيفة مستقلة يقوم بها مدقق داخلي وحيد تابع للمدير العام تتمثل نشاطات هذه الوظيفة بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مديرية المؤسسة قصد المراقبة والتسيير والتدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية وأن العمليات شرعية والمعلومات صادقة وأن التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة، وكذا مساعدة إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

ثانياً: الخطوات المنهجية للتدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحنونة

يعتمد المدقق الداخلي على مراحل أساسية (انظر الملحق رقم 2) تساعد على القيام بمهمة التدقيق نذكرها كالتالي:

1- مرحلة التخطيط للمهمة

يقوم المدير العام بتقديم الأمر بمهمة (الملحق رقم 3)، حيث يوضح للمدقق الداخلي المصلحة المراد تدقيقها، يقوم المدقق الداخلي:

- بفهم المهمة والإطلاع على مختلف المعلومات اللازمة عن المصلحة؛
- تحديد الأهداف من عملية التدقيق؛
- تحديد المخاطر المرتبطة بكل نشاط.

2- الاجتماع الافتتاحي: يعتبر الانطلاق الرسمي لمهمة التدقيق، ويحدد فيها محتوى وطرق سير المهمة.

3- إعداد برنامج التدقيق: يقوم المدقق الداخلي بتحديد الإجراءات الخاصة بمهمته، والتي تسمح له بالتوصل إلى تحقيق أهداف التدقيق، كما يتم ذكر طريقة سير المهمة والوسائل المستعملة.

4- تنفيذ مهمة التدقيق: هذه الخطوة ما هي إلا تجسيدا للبرنامج المسطر من قبل، يقوم المدقق الداخلي بفحص الوثائق والمستندات الخاصة بالمصلحة ومقارنتها بالإجراءات والقوانين المعتمدة من طرف الإدارة كما يقوم باختبار أداء نظام الرقابة الداخلية، وفي هذه الخطوة يقوم المدقق الداخلي باستعماله لوسائل التدقيق. أهمها الملاحظة، الاستبيان الذي يقوم بإعداده من أجل الحصول على التبريرات اللازمة، ويستعين بورقة كشف وتحليل المشاكل.

5- الاجتماع الختامي: ينهي المدقق الداخلي خطة عمله ويصادق مع الهيئة التي قام بتدقيقها على الصياغة النهائية لمجموع الملاحظات المهمة، ليتم بعدها عرض الاقتراحات والتوصيات المناسبة.

6- التقرير: يقوم المدقق الداخلي بتوثيق النتائج النهائية والرسمية لمهمة التدقيق وتبليغها للمدير العام ويجب أن يحتوي التقرير على توصيات واقتراحات أو ربما حتى حلول بديلة، وتتم المصادقة على التقرير.

وفيما يخص تقرير المدقق الداخلي (الملحق رقم "4").

ثالثا: الوسائل الضرورية التي يستعملها المدقق الداخلي للقيام بمهمته:

يعتمد المدقق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة على وسائل وأدوات تمكنه من تأدية مهامه نذكرها كمايلي:

1- استبيان الرقابة الداخلية: يعتبر استبيان الرقابة الداخلية وسيلة يستعملها المدقق الداخلي لتقييم نظام الرقابة الداخلية أو وظيفة ما موضوع مهمته.

كل سؤال يتطلب تحديد نقاط القوة أو نقاط ضعف الرقابة الداخلية للهيئة محل الفحص والتي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة و تسمح نتائج الاستبيان بتقديم أري موضوعي ومستقل على تقييم مصداقية نظام الرقابة الداخلية.

2- المقابلة: يقوم المدقق الداخلي بإجراء حوار مع الشخص المستجوب في المصلحة محل التدقيق للتعرف على افكاره ورؤيته لسير العمليات، فهي وسيلة لجمع المعلومات يتم توثيقها ويعتمدها المدقق الداخلي في التحليل وتحقيق أهداف المهمة.

3- ورقة الكشف وتحليل المشاكل: وسيلة تحليل بسيطة وفعالة يقوم المدقق الداخلي بملئها كلما واجهته مشكلة ما أو خطأ أو ملاحظة نقائص، وتسمح بتوجيه استنتاجات المدقق بهدف التوصل إلى توصيات تتكون الورقة من: المعاينة، الأسباب، النتائج، التوصيات(الملحق رقم "5").

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المقابلات**المطلب الأول: ميدان البحث و أدوات جمع المعلومات****أولاً: ميدان البحث**

يتمثل ميدان التحقيق في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، ويتعلق بقسم التدقيق الداخلي، وسبب اختيار هذه المؤسسة وجود قسم التدقيق الداخلي في ظل النقص الكبير لأقسام التدقيق في المؤسسات الاقتصادية الأخرى بالولاية.

باعتبار وجود مدقق داخلي وحيد في كل مؤسسة، عقد من مهمتنا ولجأنا إلى انتقاء مسئولين داخل المؤسسة ذوي خبرة تمكننا من جمع المعلومات بغرض إثراء البحث، ولاستكمال الدراسة الميدانية اعتمدنا على عدة أدوات منها الملاحظة، المقابلات الحرة والنصف موجهة كأدوات رئيسية للبحث في هذه الدراسة، لأن هذه الطريقة تسمح بالسير الدقيق للبحث وتجنب الأخطاء، فضلا على أنها تعد تقنية مرنة الاستعمال، تسمح بمرونة عالية في طرح الأسئلة وتتيح للباحث فرصة تحديد صياغة وترتيب الأسئلة، كما تمكننا من جمع المعلومات بالقدر الذي يضمن تغطية الجوانب المهمة في موضوعنا القائم للبحث والتحليل.

ثانياً: أدوات جمع المعلومات

بعد دراسة منهجية لأدوات البحث العلمي وحتى تكتمل الدراسة الميدانية وإسقاطها على الجانب النظري وعلى ضوء إشكالية البحث وفرضياته اتضح لنا أن أسلوب الملاحظة والمقابلة هو أنسب أدوات البحث وأكثر ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

1- الملاحظة: بعد الزيارة الميدانية لقسم التدقيق الداخلي تم السماح لنا بالإطلاع على بعض الوثائق فقط نظرا لسرية البيانات والمعلومات، فتمكنا من ملاحظة الأمر بمهمة، تقرير المدقق الداخلي، وورقة الكشف وتحليل النتائج.

2- المقابلة: لقد فضلنا المقابلة الشخصية مع الأطراف المعنية بالمقابلة على مستوى المؤسسة، من أجل الحصول على المعلومات مباشرة وبغية شرح الأسئلة وتفسيرها وإزالة الغموض والحصول على معلومات مهمة من خلال المقابلة الشخصية وهذا بغرض الحصول على إجابات دقيقة، كما أن المقابلة مكنتنا من الإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضيات.

ثالثا: العينة

تمثلت عينة الدراسة الميدانية في إجراء مقابلة شخصية مع كل من مدير الإدارة والمالية، رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، المدقق الداخلي للمؤسسة، واستعنا بمدقق داخلي لمؤسسة أخرى (ديوان الترقية والتسيير العقاري) ليفيدنا بخبرته في الموضوع.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار هذه العينة كان قصديا لا عشوائيا، وذلك للأسباب التالية:

- نقص المدققين الداخليين في المؤسسة محل الدراسة؛
- علاقتهم بموضوع الدراسة؛
- نظرا لتكامل المعلومات التي تخص الدراسة وتبادلها بين هذه المصالح.

المطلب الثاني: تصميم دليل المقابلة (مخطط دليل المقابلة)

هذا الدليل عبارة عن مجموعة من أسئلة عامة وفرعية، تعيننا على حصر المقابلة مع الأخذ بعين الاعتبار التسلسل المنطقي في تدرجها وترابطها وعدم تداخلها، قسمنا دليل المقابلة إلى جزأين، الأول يتضمن تقديم المقابلة من حيث التوقيت المكاني والزمني الذي أجريت فيه، إضافة إلى مهنة وخبرة المبحوث (المقابل)، أما جزئها الثاني فهو عبارة عن المحاور الثلاثة الأساسية للدراسة وذلك تماشيا مع مشكلة البحث ولمحاولة إسقاط الجانب النظري على الميداني ومعرفة الفروقات بينهما.

الشكل رقم(8): مخطط دليل المقابلة

مخطط دليل المقابلة (الأسئلة)

التقديم
التاريخ / / 2017 الساعة منإلى.....
المكان.....الخبرة.....،المنصب.....

المصدر: حريزي فاروق، دور تكنولوجيايات الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،127.

تحية طيبة

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم وأذكركم باسمي وهو مهني مريم طالبة بالسنة الثانية الماستر تخصص محاسبة وتدقيق بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية، إن كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

من فضلكم نبدأ نتكلم عن واقع التدقيق الداخلي في مؤسساتكم.

1- ماذا يعني لكم التدقيق الداخلي؟

2- فيما تتمثل أهميته في مؤسساتكم؟

3- في رأيكم ما الهدف من وجود قسم تدقيق داخلي في مؤسساتكم؟

4- ماهي الأدوات التي تستخدمونها في تنفيذ مهمتكم؟

5- هل تتدخل الإدارة في نطاق عملكم؟ كيف؟

6- ماهي الصعوبات التي تواجهكم في أداء مهمتكم؟

والآن لو سمحتم ننتقل لنتكلم عن كيفية إدارة مؤسساتكم للمخاطر التي تواجهها

1- ماذا يعني لكم مصطلح الخطر في مؤسساتكم؟

2 - ما هي المخاطر التي تهدد مؤسساتكم؟

3 - هل إدارة مؤسساتكم لها وعي بأهمية إدارة هذه المخاطر؟

4 - كيف يمكن لمؤسساتكم تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر؟

5 - هل تعتمدون على طريقة محددة لإدارة المخاطر المتوقعة؟ لماذا؟

في الأخير دعنا نتحدث عن التدقيق الداخلي ودوره في التحكم في مخاطر المؤسسة.

1- هل يساعد التدقيق الداخلي المؤسسة في التعرف على المخاطر؟ كيف؟

2- هل تعتمدون على وضع خطط مبنية على أساس الخطر؟ لماذا؟

3- هل عملية تقييم المخاطر من اختصاص المدقق الداخلي؟ اشرح ذلك؟

4- هل تقومون بتقديم تأكيد أن المخاطر تم تقييمها بشكل صحيح؟ لماذا؟

5- بعد اكتشاف المخاطر وتقييمها، هل تقوم بإعداد تقرير عنها؟

6- كيف يؤثر تطبيق إدارة المخاطر على برنامج التدقيق الداخلي وعلى المؤسسة؟

المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلات

أولاً- المقابلة الحرة:

تسمى أيضا بالمقابلة غير الموجهة وتعتبر كمرحلة تمهيدية للمقابلة، تم فيها طرح أسئلة حرة غير محددة (مفتوحة) على ثلاث مسؤولين في المؤسسة تمهيدا لإعداد دليل المقابلة نصف الموجهة، ويتم فيها شرح بعض معاني الكلمات للمبحوث، ونشير أننا لن نقم في هذا النوع من المقابلة بإعداد أسئلة مسبقا، لكننا نضع خطوط عريضة توجه المقابلة.

تمت هذه المقابلة في بداية الدراسة الميدانية للمؤسسة، قمت بإجرائها مع ثلاثة مسؤولين هم على الترتيب (المدقق الداخلي بالمؤسسة، مدير الإدارة والمالية، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة) في موضوع البحث الذي يعتمد على متغيرين أساسيين هما التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. وكانت إجاباتهم على النحو التالي:

1- المدقق الداخلي للمؤسسة: تمت معه المقابلة بشكل حر حول التدقيق الداخلي في المؤسسة وكانت إجاباته على النحو التالي:

- التدقيق الداخلي مهم في أي مؤسسة اقتصادية ومنه مؤسستنا هاته، واعتبره الركيزة الأساسية للمؤسسة وربط مفهومه بإجراءات الرقابة الداخلية، واطلعنا على وثائق تخص إجراءات التدقيق الداخلي، وأكد لنا على استقلاليتته ورغم خبرته الذي اعتبرها متواضعة، فإنه يقوم ببذل العناية المهنية اللازمة لتأدية مهامه وبخصوص المخاطر وإدارتها قال أن لها علاقة بالإجراءات سالفه الذكر، فكل إجراء لم يطبق ينشأ وراءه خطر، والمؤسسة تحاول جاهدة لتجنب المخاطر التي تهددها.

2- مدير الإدارة والمالية: اعتبر وظيفة التدقيق تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها من خلال التأكيد الذي يقدمه للإدارة بأن كل مصلحة تعمل وفقا للإجراءات والسياسات الموضوعة من طرف الإدارة واعتبر كفاءة المدقق في خبرته، فهي الوحيدة التي تصنع منه مدققا كفاء، على غرار بذله للعناية المهنية اللازمة واستقلاليتته. أما عن المخاطر، قال تختلف من مؤسسة لأخرى حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وأكد على ضرورة تسيير كل خطر لأنه يكون سببا في فشل المؤسسة.

3- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة: اختصر مفهومه للتدقيق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقال المدقق الداخلي ملزم بمعرفة كل المصالح، هذا ما يساعده في اكتشاف الأخطاء وتحديد المخاطر التي تهدد كل مصلحة واعتبر تقريره هو وسيلة اتصال بين المدقق والإدارة العامة لمعرفة واقع المؤسسة وما يحدث في كل مصلحة من المصالح.

ثانيا: مناخ سير المقابلة نصف الموجهة:

قصد عرض طريقة سير المقابلة، قمنا بتصميم جدول من أربع خانات، تطرقنا في الأولى منها إلى معلومات عن كل مبحوث من حيث الخبرة ومكان العمل والمنصب الذي يشغله، وفي الثانية خصصت لتاريخ المقابلة وطبيعة التسجيل، أما الثالثة تحدثنا فيها عن ظروف إجراء المقابلة، والجزء الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة والجدول على النحو التالي:

الجدول رقم(08): مناخ المقابلة نصف الموجهة

النقاط الأساسية	ظروف إجراء المقابلة	تاريخ ومدة المقابلة	الخبير
<ul style="list-style-type: none"> • واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة • نظام الرقابة الداخلية • استقلالية المدقق الداخلي • المخاطر التي تهدد المؤسسة • التحكم في المخاطر • مساهمة المدقق الداخلي في الحد من المخاطر. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستقبال كان في أوقات العمل تم شكر المقابل على قبوله إجراء المقابلة • تم إعلام المقابل بطبيعة مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة، • إتاحة الوقت الكافي للمقابل للإجابة على الأسئلة 	<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة 2017/04/16 على الساعة 13.30 • مدة المقابلة: 2 ساعات • كتابة الأجوبة كان بشكل مباشر بعد إذن المقابل 	<p>الطرف الأول في المقابلة :</p> <p>الخبرة :7 سنوات في التدقيق الداخلي</p> <p>مكان العمل:مطاحن الحضنة بولاية المسيلة</p> <p>المنصب: مدقق داخلي</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة 2017/05/03 على الساعة 10 صباحا • مدة المقابلة: ساعة ونصف الاستقبال كان داخل أوقات العمل كتابة الأجوبة بكل مباشر بعد اذن المقابل 	<p>الطرف الثاني في المقابلة :</p> <p>الخبرة :23سنة</p> <p>مكان العمل: مطاحن الحضنة بولاية المسيلة</p> <p>المنصب: مدير الإدارة والمالية</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة:2017/05/04 على الساعة 13.30ظهرا • مدة المقابلة:ساعة واحدة الاستقبال كان داخل أوقات العمل 	<p>الطرف الثالث في المقابلة:</p> <p>الخبرة : 15 سنة</p> <p>مكان العمل: مطاحن الحضنة</p> <p>المنصب: رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • تاريخ المقابلة: 2017/5/4 على الساعة 13:30 • مدة المقابلة: ساعة واحدة الاستقبال كان داخل أوقات العمل 	<p>الطرف الرابع في المقابلة</p> <p>الخبرة:17 سنة</p> <p>مكان العمل: ديوان الترقية والتسيير العقاري</p> <p>المنصب: مدقق داخلي</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: حريزي فاروق ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،

العدد 16، جامعة المسيلة،2016، ص ص، 146-147.

ثالثاً: تحليل نتائج المقابلات

للإحاطة بهذه الجزئية، وإجابة على فرضيات البحث، تم طرح عدة تساؤلات على المدققين وكانت الإجابة كمايلي:

1- واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة

أ- المدقق الداخلي بالمؤسسة:

من وجهة نظره التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية في المؤسسة ويسهم في حماية أصولها من أفعال الاختلاس والسرقة وسوء الاستعمال للممتلكات، وأثناء استرساله في الحديث أكد على ضرورة وجود قسم خاص بالتدقيق الداخلي، باعتبار أن الإدارة بحاجة إلى بيانات دورية دقيقة تساعدها في اتخاذ القرارات باعتباره مكلف بهذه الوظيفة أضاف انه مرتبط ببرنامج عمل سنوي مسطر من قبل المدير العام وقد يتم انجاز برنامج إضافي على أساس الأحداث الطارئة والمستجدة ويجب أن يكون على دراية بكافة المصالح من أجل التمكن من مراقبة الإجراءات الخاصة بكل مصلحة، فبعد حصوله على تكليف من المدير العام (الأمر بمهمة)، فيقوم المدقق بتطبيق الإجراءات كما حددت له في البرنامج السنوي، يقوم بالتأكد من مدى صحة ودقة العمليات وبعدها فحص البيانات والسجلات، وفي الأخير يقوم بتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وإعداد تقريره للمسؤولين المعنيين والإدارة، حيث يتضمن التوصيات التي يشرف على متابعة تنفيذها فيما بعد. أما عن سؤالنا عن تدخل الإدارة في نطاق عمله فأجاب بأنه مستقل ولا تتدخل الإدارة في ممارسة مهمته، وفي ختام الحديث وجهنا له سؤال عن الصعوبات التي يواجهها في أداء عمله قال العمل الفردي في قسم التدقيق في حد ذاته صعوبة.

ب- مدير الإدارة والمالية:

حسب رأيه أن التدقيق الداخلي هو مقارنة بين القوانين والإجراءات السارية المفعول في المؤسسة وبين تطبيقها، مهم للمؤسسة في الكشف عن مدى احترامها للإجراءات المحددة وفي آجالها، يطبق التدقيق الداخلي على كل مصالح المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لكل مصلحة أما عن برنامج العمل تضعه الإدارة في نهاية السنة الحالية للسنة الموالية ويكون محدد بمدة زمنية، مع تحديد المصالح المراد تدقيقها والإدارة لا تتدخل في نطاق عمل المدقق إلا إذا كان ذو خبرة محدودة، وغير ملم بمصالح المؤسسة، وفي الحالات الطارئة نلجأ إلى التدقيق خارج البرنامج، وأكد على استقلالية المدقق لأنه يقوم بتدقيق الأنشطة الخاصة بكل مصلحة، وهو ليس طرفاً فيها واعتبر الصعوبات التي تواجه المدقق هي عدم الخبرة والكفاءة.

ج- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة: اعتبر التدقيق الداخلي عملية تقييم الإجراءات التي وضعتها المؤسسة وهي عبارة عن قوانين العمل، النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية، أما عن مهامه قال أن فحص السجلات المحاسبية تجعله قادرا على معرفة نقاط الضعف في جميع الأنشطة، وبالتالي هو ملزم بإعداد تقرير عما توصل إليه من خلال عملية الفحص التي قام بها وتقديمه للإدارة العليا، وأكد أن المدقق الداخلي يجب أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وموضوعيا في أدائه لمهمة التدقيق، وأكد أن الإدارة لا تتدخل في نطاق عمله وأضاف أن عمل الإدارة يبدأ حين ينتهي هو من أداء عمله (إعدادة للتقرير).

بالنسبة للصعوبات التي تواجه المدقق الداخلي قال أنه يواجه صعوبات في بداية عمله باعتباره يفقد المعرفة التامة بالمصالح وأضاف أن أي مسئول يخفي وراءه أخطاء أو اختلاسات يحاول إضلاله لعدم اكتشافها وهذا لا يتأتى إلا بالخبرة والكفاءة.

د- المدقق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري:

أكد أن التدقيق الداخلي وظيفة مهمة في المؤسسة، وتزداد أهميته كلما كان نشاط المؤسسة أكبر وأضاف أن وجود التدقيق الداخلي ضروري في كل مؤسسة ولكل نشاط من أنشطتها قال مثلا: العمليات النقدية تحتاج للتدقيق لمنع اختلاس أو تلاعب للموظفين، كما اعتبر التدقيق الداخلي أداة تستعملها المؤسسة من أجل التأكد بأن هناك رقابة صارمة، وقال أن التدقيق يعمل لصالح الإدارة. اعتبر أن الإدارة تتدخل في نطاق عمله بمجرد إلزامه بالبرنامج السنوي، قد تتدخل في نطاق العمل إذ تحدد المصالح المراد تدقيقها، كما اعتبر نفسه غير مستقل لأن الإدارة تحدد له برنامج العمل، وبالتالي تضيق نطاق عمله، وأضاف أنه من الممكن التأثير عليه في خصوص التقرير الذي يعده، أما عن الصعوبات قال الصعوبة الوحيدة التي تواجهنا إجراء أو قانون جديد مثلا: عند تطبيقنا للنظام المحاسبي المالي وجدنا صعوبة في تدقيق الحسابات، وهذا يؤدي إلى وجود أخطاء تؤثر على المؤسسة.

نقاط التوافق:

- التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية ومهمة وتعمل على حماية أصول المؤسسة؛
- اتفق المبحوثين أن المدقق في المؤسسة مستقل باعتباره لا يقوم بتنفيذ الأعمال التي يقوم بتدقيقها؛
- اتفق المبحوثين أن التدقيق الداخلي أداة رقابية تعمل لصالح الإدارة بالتأكد من التزام الموظفين للسياسات والإجراءات الواجب إتباعها؛
- المدقق يعمل وفقا لبرنامج سنوي تعده الإدارة في نهاية كل سنة.

نقاط الاختلاف :

- اختلف المبحوثين في تحديد الصعوبات التي تواجههم، فكل حددها حسب تفكيره الخاص.

2 - كيف يمكن للمؤسسة إدارة المخاطر التي تواجهها.

أ- المدقق الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة

أجاب أن الخطر هو عدم الالتزام بالإجراءات، فواء كل إجراء لم يطبق خطر هذا بصفة عامة وبخصوص المخاطر التي تواجهها المؤسسة ميدان الدراسة أكد على أن المؤسسة ليست بالحجم الكبير وبالتالي تواجه مخاطر محدودة وركز على المخاطر الناتجة عن البيئة الداخلية للمؤسسة مثل المخاطر الإنتاجية الناتجة عن تعطل آلات الإنتاج في وقت مفاجئ نظرا لقدم الآلات والمعدات، عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، تغيير الموظفين ذوي خبرة واستقدام آخرين أقل خبرة، كما أكد لنا أن المؤسسة على وعي لإدارة هذه المخاطر فيتم تحديد الخطر بناء على تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة، تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر على أساس درجة خطورتها ويتم التعامل مع المخاطر من خلال أنشطة الرقابة الموضوعة لتجنب المخاطر، أما بخصوص تبني الإدارة لخطة أجب أن إدارة الخطر لا تقوم على أساس خطة واضحة ومنهجية، قال (حسب الحدث) وفي سياق الحديث عن برنامج خاص بإدارة المخاطر أوضح أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار إعداد برنامج مسبق لإدارة المخاطر.

ب- الطرف الثاني مدير الإدارة والمالية:

من وجهة نظره أن الخطر ملازم للإنسان بالدرجة الأولى وهو كل ما يهدد المؤسسة من الخارج وأعطى مثال: عن المنافسة، أما عن كيفية التحكم فيه قال أن الخطر الخارجي صعب التحكم فيه ولكن على المؤسسة معرفته والتكيف معه، مثلا نتحكم في المنافسة عن طريق علاقات جيدة مع الزبائن، نوعية المنتج الجيد، السعر المحدود والمخفض بالنسبة للمؤسسات المنافسة.

تكلم عن خطر ثاني، وهو نوعية المادة الأولية، عند الحصول على نوعية رديئة مما يزيد من منافسة الخواص لهذا يجب إقامة علاقات جيدة مع الديوان الوطني للحبوب، وأكد أن مطاحن البيبان ببرج بوعريريج أكبر منافس لهم، وأضاف بمثال عن خطر انتهاء الصلاحية، وأكد أن المؤسسة تقوم بإجراءات وقائية قبل انتهاء الصلاحية.

فيما يخص وعي المؤسسة لأهمية إدارة المخاطر، قال بما أن المؤسسة تستطيع تحديد الخطر من خلال بيئة المؤسسة، وقال أن تقييم الخطر من خلال احتمالية حدوثه، وأضاف أن تجاهل الخطر قد يؤدي إلى عدم استمرارية المؤسسة، فيما يخص التعامل مع الخطر أعطى مثال: عن التأمين ضد الحرائق، تأمين

الأصول وأكد أن الإدارة ليست ملزمة بإعداد برنامج خاص لإدارة المخاطر والسبب صغر حجم المؤسسة ومخاطرها محدودة.

أخيرا أكد أن المؤسسة لاتعمل وفق طرق وأساليب علمية لإدارة مخاطرها بل تعتمد على خبرة كل مسؤول وموظف.

ج- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة: في البداية قال أن الخطر ملازم لجميع المؤسسات بتعدد أنشطتها وعرفه على أنه حدث يهدد المؤسسة في المستقبل، كان يتكلم عن المؤسسات بصفة عامة نظرا لحساسية الموضوع، وعند توجيهنا السؤال عن المخاطر التي تهدد المؤسسة محل الدراسة قال تواجهنا مخاطر بسيطة نظرا لطبيعة عمل المؤسسة وباعتبارها فرع واكتفى بالإجابة، ومع الإلحاح على نفس السؤال قال أن أي حدث يمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها يعتبر خطر، فالأنشطة اليومية للمؤسسة وكل مصلحة من المصالح عرضة للمخاطر، فعدم رضا العمال بالأجر مثلا قد يؤثر على مردوديتهم وبالتالي يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة، بالإضافة إلى عدم كفاءة العمال.

فيما يخص إدراك المؤسسة لأهمية إدارة المخاطر، أجاب أن الإدارة تحاول نشر وعي ثقافي للخطر داخل المؤسسة، وتحمل كل مصلحة المسؤولية في إدارة المخاطر التي تواجهها على أساس يومي، ويتم تحديد المؤسسة للخطر بناء على المخاطر السابقة، أما عن تقييمها يتم على أساس درجة الخطورة، فهناك مخاطر جسيمة، وأخرى ضعيفة التأثير تلجأ المؤسسة للعمل على الاكتشاف المبكر للمخاطر وتسعى للوقاية، أعطى مثال: أن المؤسسة في سنة 2016 لجأت للمراقبة عن بعد لاكتشاف الخطر قبل وقوعه وأكد أن هذا مسؤولية المؤسسة ككل، ويجب على العمال التبليغ عن أي خطر يهدد المؤسسة، وبخصوص برنامج إدارة المخاطر قال لسنا ملزمين بإعداد برنامج أو خطة محددة نظرا لنشاط المؤسسة.

د- المدقق الداخلي لديوان الترقية والتسيير العقاري

أجاب أن مع اغلب المخاطر مصدرها بشري، فعدم تحفيز العمال، وعدم الرضا قد يسبب خطر وذلك بتهاونهم في العمل، وأضاف في حال تكرار العامل لنفس الخطأ يقوم المدقق بكتابة تقريره وتقديمه للمدير العام، وإذا نتج عن هذا الخطأ خطرا جسيما قد يؤدي إلى متابعته قضائيا، وأكد أن المؤسسة على علم لأهمية هذه المخاطر فيتم تحديد المخاطر بناء على تجارب سابقة واجهتها المؤسسة، فهذه الأخيرة تحمل كل قسم مسؤولية إدارته للخطر الذي يخصه، بالإضافة إلى عدم الالتزام بخطة واضحة لإدارة الخطر

نقاط التوافق :

- مفهوم الخطر واضح الدلالة بالنسبة لكل مبحوث، إلا انه لكل تعبيره وتفكيره الخاص،

- اتفق المبحوثين بان المؤسسة على وعي لإدارة المخاطر التي تواجهها،
- اجمع المبحوثين أن الإدارة تحمل المسؤولية لكل مصلحة ،
- أكد المبحوثين بان المؤسسة لا تتبع منهجية واضحة لإدارة مخاطرها .

نقاط الاختلاف :

- اختلف المبحوثين في تحديد تقنيات التعامل مع الخطر ، فكل تطرق لتقنية مختلفة على الأخرى وهذا ما أضفى التكامل في الإجابة ،
- اختلف كل المبحوثين في تحديد مصدر الخطر .

3- التدقيق الداخلي والتحكم في مخاطر المؤسسة.

أ- المدقق الداخلي لمؤسسة مطاحن الحضنة:

لقد وجهنا هذه الأسئلة للمدقق الداخلي في مؤسسة الحضنة باعتباره المدقق الداخلي الوحيد في المؤسسة فأجاب، يمكن للمدقق الداخلي مساعدة المؤسسة في التعرف على المخاطر التي تواجهها من خلال التتبؤ بالحدث، بالاعتماد على معدل تكراره، أما عن إتباعه لخطة التدقيق على أساس الخطر اعتبرها غير ضرورية وقال، يلجأ لهذه الخطة كلما واجهنا خطر جديد (حسب الظروف المستجدة) وذكر أن خبرة المدقق وكفاءته لها دور فعال في مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر التي تواجهها، على غرار بذله العناية المهنية اللازمة ومعرفته التامة بكل المصالح وعلى دراية تامة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بخصوص تقييمه للمخاطر أجاب أن من اختصاصه تقييم المخاطر المتعلقة بنشاط المؤسسة، تقييم موثوقية العمليات المالية تقييم مدى كفاية وفعالية إجراءات الرقابة الموضوعية، فكلما كانت الإجراءات الموضوعية من طرف المدقق الداخلي صارمة ارتفع احتمال اكتشاف الأخطاء وبالتالي المساهمة في تقييم المخاطر لتحسين إدارة تأثيرها في المؤسسة، ويقدم تأكيد للإدارة من خلال التأكد من سير العمل، فحص كافة عمليات المؤسسة، التقييم المستمر للأدلة بهدف تقييم استنتاجات ترتبط بعملية إدارة المخاطر، بعد تقييمها يتم إعداد تقرير عن المخاطر الجسيمة بما يحتويه من توصيات ويقدمه لمجلس الإدارة وهي بدورها تصدر لائحة تنص على تطبيق التوصيات التي وضعها المدقق في تقريره، أما إذا كان الخطر ضعيفا هذا لا يحتاج إلى التقرير المكتوب بل إجراء شفهي، ويجب أن يتتبع تنفيذ التوصيات وتطبيقها.

وفي الأخير وبخصوص حاجة المؤسسة إلى قسم إدارة المخاطر، قال هذا يسهل من عمل المدقق الداخلي وذلك من خلال إعداد تقارير حول المخاطر حيث يتم التعاون بين القسمين في مجال تبادل المعلومات فيما يتعلق بالمخاطر، لأننا في بعض الأحيان ومع مواجهتنا لمخاطر جسيمة نلجأ إلى مكتب دراسات مختص في

دراسة المخاطر لتوجيهها، كما حدث في 2016 أين تلقوا تعليمات من ولاية سطيف بأن خطر يهدد المؤسسة (مع تحفظه على نوع الخطر) في هذه الحالة لجأو إلى مكتب دراسات.

ب- مدير الإدارة والمالية: أكد أن المدقق الداخلي ليس بإمكانه مساعدة الإدارة في التعرف على المخاطر التي تواجهها، إذ هو غير قادر على التنبؤ بهذه المخاطر ولا تقييمها، وكذلك أن المدقق الداخلي لا يعمل وفق خطة مسبقة للتعامل مع الخطر، وأضاف أن مثلاً عند اكتشاف رقم حساب ما خاطئ سيوجه المسؤول لتعديلها وأكد انه لا يعمل على أساس خطة محددة للتعامل مع الخطر وأضاف أن المدقق بإمكانه تقديم النصائح والتوصيات للإدارة فيما يخص المخاطر التي تواجهها وتجميع التقارير المختلفة عن المخاطر.

ج- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة:

أجاب أن المدقق الداخلي يقوم بتدقيق كافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة والتأكد من تطبيق الإجراءات ليس مهامه إدارة المخاطر التي تعترض المؤسسة، بل يكفي بإعطاء تأكيد بان هناك رقابة فعالة تمنع حدوث الخطر أو إجراء تحسينات لتقويم نظام الرقابة، وبإمكانه إعطاء النصح للإدارة بخصوص تدريب العمال.

د- المدقق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري.

أجاب أن المدقق بإمكانه التعرف على المخاطر الخاصة بالأنشطة اليومية للمؤسسة ، والمخاطر الناتجة عن عدم تطبيق الإجراءات والسياسات ، أما عن مهامه فيما يخص إدارة المخاطر قال ليست من مهامه فقيامه بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة يجعله غير مستقل، فيمكنه إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها ، والمتعارف عليه انه يقدم تأكيد بوجود رقابة فعالة تمنع حدوث مخاطر على مستوى كل مصلحة، وأضاف انه يمكنه تقديم اقتراحات وتوصيات في تقريره من اجل تصحيح أو تعديل أي إجراء خاطئ.

رابعا: اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة، وهذا بالاعتماد على جدول نبرز فيه درجة تحقق الجانب النظري مقارنة مع آراء الباحثين، أي تحديد نقاط التوافق ونقاط الاختلاف بين الجانب النظري والجانب الميداني ونفصل فيها باستخراج العبارات الدالة عن الأثر من محتوى المقابلة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): درجة تحقق الفرضيات

درجة التحقق	العبارات الدالة عن الأثر من محتوى المقابلة	المقاربات العامة والاختلافات الجزئية لكل فرضية
قريب جدا	<ul style="list-style-type: none"> • تكرار المصطلحات (التدقيق الداخلي، برنامج عمل، تقارير، رقابة، نقاط الضعف)، أكدوا أن التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية ومهمة في المؤسسة، • أكدوا أن التدقيق أداة رقابية، تعمل لصالح الإدارة، • أكدوا أن المدقق الداخلي في المؤسسة مستقل لأنه يعمل بعيدا عن الأنشطة التي يدققها 	<p>الفرضية الأولى: التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية في مؤسسة مطاحن الحضنة يعمل على تدعيم نظام الرقابة الداخلية. كانت الإجابات من وجهة نظر المبحوثين متشابهة لما جاء في الجانب النظري.</p>
متوسط	<ul style="list-style-type: none"> • تكرار المصطلحات (التدقيق الداخلي، المؤسسة على وعي لأهمية إدارة المخاطر • الإدارة تحمل مسؤولية إدارة المخاطر لكل مصلحة، • عدم اعتماد الإدارة على منهج واضح لإدارة المخاطر التي تواجهها، • تحدد المؤسسة الخطر على أساس تجارب سابقة . 	<p>الفرضية الثانية: يمكن لمؤسسة مطاحن الحضنة إدارة مخاطرها بتحديد وتقييم نوع الخطر كانت إجابات المبحوثين متشابهة جزئيا مع الجانب النظري، لان إدارة المخاطر في المؤسسة تتم وفقا لمنهج علمي والمؤسسة تدير المخاطر التي تواجهها على أساس تجارب سابقة فقط وبطريقتها التقليدية.</p>
قريب جدا	<ul style="list-style-type: none"> • تكرار المصطلحات (تقديم النصح ،تعديل وتحسين 	<p>الفرضية الثالثة: يساهم التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر بتقديم خدمات استشارية</p>

	<p>الإجراءات، تقديم اقتراحات وتوصيات)</p> <ul style="list-style-type: none"> • المدقق يواجه فقط في حال عدم تطبيق الإجراءات اللازمة تقديم النصح والإرشاد للإدارة فيما يخص تعديل إجراءات والسياسات المتبعة • تقديم اقتراحات وتوصيات في تقريره من أجل تصحيح أو تعديل أي إجراء خاطئ 	<p>للإدارة .</p>
--	---	------------------

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد، حريزي فاروق، مجلة العلوم الاقتصادية، مرجع سابق، 149-150

من خلال ما تم عرضه في جدول تحقق الفرضيات نخلص إلى:

✓ **الفرضية الأولى:** تحققت بدرجة قريب جدا مقارنة بالجانب النظري، وتبين أن التدقيق الداخلي وظيفة

ضرورية في المؤسسة الاقتصادية تعمل على تدعيم نظام الرقابة الداخلية ، وهذا راجع للعبارات الدالة من محتوى المقابلة في الجدول.

✓ **الفرضية الثانية:** تحققت الفرضية بدرجة متوسط مقارنة بالجانب النظري ، وتبين انه" تقوم مؤسسة

مطاحن الحضنة بتحديد وتقييم الخطر ولكن بطريقة تقليدية وليس على أساس علمي ممنهج.

- أنه تطرقنا في الجانب النظري إلى أن تحديد المخاطر يتم وفقا لأدوات علمية مثل خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، لا تعمل بها مؤسسة الحضنة بل تقوم بتحديد المخاطر وفقا لتجاربها السابقة.

- وجود وعي لدى المؤسسة بإدارة مخاطرها ،ولكن بتحميل المسؤولية لكل مسؤول وهذا يخالف

الجانب النظري لأنها يجب عليها وضع إستراتيجية خاصة لإدارة المخاطر التي تواجهها .

✓ **الفرضية الثالثة:** تحققت بدرجة قريب جدا، وهذا وفقا للعبارات الدالة عن الأثر من محتوى المقابلة.

خلاصة

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، وتعرفنا على واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة وكيفية إدارة المؤسسة للمخاطر التي تواجهها وصولاً إلى دور المدقق الداخلي في إدارتها، نرى أنه يجب الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وعدم الاقتصار على مدقق داخلي واحد، كما أن المؤسسة لا تضم قسم خاص بإدارة المخاطر واعتماداً الإدارة على أساليب تقليدية بسيطة لتحديد المخاطر وتقييمها ، وتحمل كل مصلحة مسؤولية إدارتها للمخاطر التي تواجهها، مما جعل المؤسسة تنظر إلى المخاطر على أنها تهديد وأهملت أن الجانب الايجابي للخطر هو الفرصة.

بعد إجراء عملية المقابلة ومقارنة رأي المبحوثين مع الجانب النظري تم الوصول نتائج مهمة ساعدتنا على اختبار والإجابة عن إشكالية البحث والتي نوضحها في الخاتمة مع بعض الاقتراحات.

الفرضيات	درجة التحقق
الفرضية الأولى	تحققت بدرجة قريب جداً
الفرضية الثانية	تحققت الفرضية بدرجة متوسط
الفرضية الثالثة	تحققت بدرجة قريب جداً

الخاتمة العامة:

تولي المؤسسة الاقتصادية اهتماما كبيرا لحماية ممتلكاتها وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها، وحتى تقوم بمتابعة كل أنشطتها ومهامها وجب عليها الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي، بهدف حماية أصولها وزيادة الموثوقية بالقوائم المالية ومراجعة مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين داخلها، ويعتمد المدقق الداخلي في أداء عمله على مجموعة من المعايير الدولية التي أقرها معهد المدققين الداخليين. كما أظهرت الدراسة توسع نطاق التدقيق فبدلا من التركيز على العمليات المالية والمحاسبية أصبح المدقق مطالب بتحديد عوامل الخطر على مستوى المؤسسة، ومساهمة في إدارة المخاطر من خلال تفعيله لنظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يسهم في الحد من المخاطر وتحديدها.

وفي إطار سعيها من خلال دراستنا لموضوع دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية تم التركيز على معرفة واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، وكيفية إدارة المؤسسة الاقتصادية للمخاطر التي تواجهها وصولا إلى دور المدقق الداخلي وتحكمه في المخاطر التي تواجه المؤسسة، وهذا للإجابة على إشكالية البحث:

كيف يمكن للتدقيق الداخلي المساهمة في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية ؟

للإجابة على هذه الإشكالية نعرض درجة تحقق الفرضيات كالتالي:

✓ **الفرضية الأولى: تحققت بدرجة قريب جدا مقارنة بالجانب النظري، وتبين أن التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية في المؤسسة الاقتصادية تعمل على تدعيم نظام الرقابة الداخلية، وهذا راجع للعبارات الدالة من محتوى المقابلة في الجدول.**

✓ **الفرضية الثانية: تحققت الفرضية بدرجة متوسط مقارنة بالجانب النظري، وتبين أنه "تقوم مؤسسة مطاحن الحضنة بتحديد وتقييم الخطر، ولكن بطريقة تقليدية وليس على أساس علمي ممنهج"،**

- كما تطرقنا في الجانب النظري إلى أن تحديد المخاطر يتم وفقا لأدوات علمية مثل خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، لا تعمل بها مؤسسة الحضنة بل تقوم بتحديد المخاطر وفقا لتجاربها السابقة.

- وجود وعي لدى المؤسسة بإدارة مخاطرها، ولكن بتحميل المسؤولية لمك مسؤول وهذا يخالف الجانب النظري لأنها وجب عليها وضع إستراتيجية خاصة لإدارة المخاطر التي تواجهها .

✓ **الفرضية الثالثة: تحققت بدرجة قريب جدا، وهذا وفقا للعبارات الدالة عن الأثر من محتوى المقابلة.**

وعليه نخرج بالنتائج التالية:

- التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية في مؤسسة الحضنة لأنها تدعم نظام الرقابة الداخلية بهدف حماية أصولها.
 - يعتبر التدقيق الداخلي أداة رقابية في مؤسسة الحضنة لتقييم السياسات والخطط والإجراءات الإدارية الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة.
 - مؤسسة مطاحن الحضنة لا تضم وظيفة مستقلة ومتخصصة في إدارة المخاطر وهذا ما يزيد من تكاليفها عند اللجوء إلى مكاتب الدراسات المتخصصة في دراسة المخاطر.
 - مؤسسة الحضنة على وعي لإدارة المخاطر التي تواجهها لكن بطريقتها الخاصة وليست بطريقة علمية ومنهجية واضحة.
 - المؤسسة تجسد الخطر في التهديد فقط ولا تعطي أهمية للفرصة.
 - تتعامل المؤسسة مع الخطر بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرتها في التعامل مع المخاطر التي واجهتها سابقا.
 - للمدقق الداخلي دور استشاري في المؤسسة يقوم بتقديم النصح فيما يتعلق بالسياسات المختلفة، تدريب العاملين.
 - الإدارة هي المسؤولة عن إدارة المخاطر، وأن مهمة التدقيق الداخلي هي دعم الإدارة في ذلك. بناء على النتائج المتوصل إليها يمكننا إدراج الاقتراحات التالية:
 - على المؤسسة ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي لما لها من أثر ايجابي في دعم إدارة المخاطر وتفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.
 - ينبغي على المؤسسة مواكبة مستجدات التسيير بما فيها تسيير المخاطر، الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
 - يجب على المؤسسة استحداث مصلحة خاصة بإدارة المخاطر.
 - ضرورة بناء مخطط علمي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- آفاق الدراسة :**

- التنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ودوره في تحقيق الأهداف،
- التدقيق الداخلي كإستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية،
- تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I- الكتب:

- 1- أبو بكر عيد احمد، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- إبراهيم إيهاب نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، حدثه وتطور، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- جمعة احمد حلمي، مدخل حديث لتدقيق الحسابات، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 4- جمعة احمد حلمي، المدخل إلى التدقيق الحديث، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 5- جربوع يوسف محمود، أساسيات الإطار النظري في مراجعة الحسابات، بدون ذكر الطبعة ودار النشر، غزة فلسطين، 2008.
- 6- الوردات خلف عبد الله، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 7- الوردات خلف عبد الله، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 8- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية عين الشمس، مصر، 2005.
- 9- حماد طارق عبد العال، إدارة المخاطر "أفراد-إدارات-شركات-بنوك"، الدار الجامعية عين الشمس، مصر، 2003.
- 10- المطارنة غسان فلاح، تدقيق الحسابات المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

- 11- نصر عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 12- السوافيري رزق فتحي وآخرون، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 13- سواد زاهرة توفيق، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- الشحنة رزق أبو زيد، تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 15- التميمي هادي، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
- II- المذكرات والرسائل الجامعية**
- 16- البجيرمي شادي صالح، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر - دراسة ميدانية في المصارف السورية-، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، منشورة، 2011.
- 17- عيادي محمد لمين ، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 18- معمر سعاد شجري ، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008.
- III- المجلات والدوريات:**
- 19- درواسي مسعود، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012.
- 20- لعبيدي مهاوات ، "إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، جامعة الوادي، نوفمبر 2015.
- 21- موسى علي محمد، مصطفى ساسي فتوحة، التخصص القطاعي للمراجع ودوره في تخفيض مخاطر المراجعة المجلة الجامعة ، العدد 18، المجلد الأول، 2016.

- 22- حجاج بكري علي، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، 2005.
- 23- عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر الشلالي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الأفاق والتحديات"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 25 و 26 نوفمبر 2008.
- ثانيا: باللغة الأجنبية

1- الكتب

24- Jacque renard, **théorie et pratique de l'audit internes**, Editions d'organisations
7ème édition ,2010 ,P73 .

2- تقارير، نشرات صادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية

25- THE Institute OF Internal auditors ,**The role of internal Auditing in enterprise wide risk Management**,2004.

26-The Institute of Internal Auditors,International standars for **the professional practice of Internal Audit** ,2008

3- مواقع الانترنت

27-Coralie Dalmasso , **lévolution du référentie COSO**, www bpms :info, consulter le 27 /03/2017

28- International standars of the professional practice of the internal auditing :
<http://nthe iia;org> consulter le 15/03/2017

ب- المذكرات والرسائل الجامعية

ج- المجلات والدوريات

ثانيا: باللغة الاجنبية

- مواقع الانترنت

المذكرات

¹ الوردات خلف عبد الله، دليل التدقيق الداخلي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 574. (بتصرف)

¹ عبدلي
¹ معيار إدارة المخاطر، ص، 09.
¹ 2012/1، ص ص 57 - 60 .

ب

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكيفية إدارتها للمخاطر التي تواجهها وصولاً إلى توضيح الدور الذي يساهم به التدقيق الداخلي في التحكم في هذه المخاطر، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بدراسة نوعية استطلاعية بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة واستخدمنا المقابلة كأداة رئيسية في البحث.

كانت أهم النتائج التي توصلنا إليها أن التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية في المؤسسة، يعمل على تدعيم نظام الرقابة الداخلية، وأن للتدقيق الداخلي دوراً استشارياً بشأن إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي - إدارة المخاطر

Summary

The aim of this study is to identify the internal audit situation in the Algerian economic institution and how to manage the risks it faces. The study aims at clarifying the role of internal auditing in controlling these risks. To achieve the objectives of the study, in search.

Our main findings were that internal auditing is an essential function of the organization, strengthening the internal control system, and that internal audit has an advisory role on risk management.

Keywords: **Internal Audit – Risk Management**

