الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E)

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص :دراسات محاسبية وجبائية معمقة

إعداد الطالبتين:

فايزة زماموش

مديحة خداش

إشراف الأستاذ:

محمود كبيش

لجنة المناقشة

أ. عبد الرزاق لعريوي	جامعة جيجل	رئيسا
أ. محمود كبيش	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
أ. عبد الحميد مرغيت	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان والتقدير والإحترام للأستاذ المشرف

"محمود كبيش"

حفظه الله ورعاه، لقبوله الإشراف على هذا الموضوع

ولما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات مفيدة وقيمة طيلة فترة الدراسة

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين عرفناهم خلال مشوارنا الدراسي

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

في الأخير نتقدم بالشكر إلى كافة عمال مؤسسة جيجل

-الكاتمية للفلين- الذين ساعدونا على اتمام تربصنا وخاصة

"علي بوالنار" و"علي منيب رجم".

مديحة وفايزة

إهداء

﴿قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون﴾

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

وجعلهما لي سراجا منيرا

والذين كان لهما الأثر البالغ في مشواري الدراسي

إلى إخوتي سندي في الدنيا

إلى رفيقة الدرب التي قاسمتني مشواري الدراسي "فايزة"

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء والزملاء في الدراسة

إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة

مديحة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

وجعلهما لي سراجا منيرا والذين كان لهما

الأثر البالغ في مشواري الدراسي

إلى إخوتي سندي في الحياة

إلى كل العائلة

إلى رفيقة الدرب التي قاسمتني مشواري الدراسي "مديحة"

إلى كل طلبة دراسات محاسبية وجبائية معمقة دفعة 2016

إلى كل طالب علم

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

فايزة

الفهرس

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر	I
الإهداء	II
الفهرس	IV
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
قائمة المختصرات	XII
قائمة الملاحق	XIV
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي	
تمهيد	**08**
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي	**09**
المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي	**09**
المطلب الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي	**11**
المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي وأنواعه	**13**
المطلب الرابع: مبادئ وخدمات التدقيق الداخلي	**16**
المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي	**17**
المطلب الأول: المعايير العامة	**17**
المطلب الثاني: معايير الفحص الميداني	**20**
المطلب الثالث: معايير إعداد التقرير	**21**
المبحث الثالث: مسار وأدوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي	**23**

المطلب الأول: مسار تنفيذ عملية التدقيق	**24**
المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي	**34**
خلاصة	**40**
الفصل الثاني: المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخلي في إدارتها	
تمهيد	**42**
المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر	**43**
المطلب الأول: مفهوم المخاطر	**43**
المطلب الثاني: أنواع وتقنيات التعامل مع المخاطر	**45**
المطلب الثالث: مفهوم إدارة المخاطر	**49**
المطلب الرابع: قواعد وأدوات إدارة المخاطر	**53**
المطلب الخامس: خطوات ومسؤولية إدارة المخاطر	**55**
المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية	**61**
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية	**61**
المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية	**64**
المطلب الثالث: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية	**65**
المطلب الرابع: معايير ونظام إدارة المخاطر التشغيلية	**67**
المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية	**70**
المطلب الأول: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر التشغيلية	**70**
المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية	**73**
خلاصة	**79**
الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E)	

تمهيد	**81**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E)	**82**
المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	**82**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	**83**
المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية وأهداف مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	**87**
المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E)	**88**
المطلب الأول: تقديم وظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة	**88**
المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي بالمؤسسة	**89**
المطلب الثالث: مسار وأدوات تنفيذ التدقيق الداخلي بالمؤسسة	**90**
المبحث الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين– (J.L.E)	**93**
المطلب الأول: المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	**93**
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين–	**94**
المطلب الثالث: تقييم دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– **(J.L.E)**	**99**
خلاصة	**102**
الخاتمة العامة	**104**
قائمة المراجع	**109**
الملاحق	**117**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الرموز المستخدمة في خرائط التدفق	38-39
02	استقصاء حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية	99-100

قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	معايير التدقيق الداخلي	23
02	عملية إدارة المخاطر	51
03	اختيار وسيلة إدارة المخاطر	57
04	أنواع المخاطر التشغيلية	63
05	نظام إدارة المخاطر التشغيلية	68
06	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	78
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين	84
08	موقع التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	89
09	خطوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة –الكاتمية للفلين–	92
10	مراحل إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–	96

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الرمز	اللغة العربية	اللغة الأجنبية
IIA	معهد المدققين الداخليين	Institut of Internal Auditors
IFACI	المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليين	L'Institut Français de l'Audit et le Contrôle Interne
AICPA	مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي	American International Certified Public Accountant
ORM	إدارة المخاطر التشغيلية	Opération Risk Management
AS/ NZS	المعايير الأسترالية ومعايير نيوزيلندا	Australian Standards & New Zealand Standards
RIMS	جمعية إدارة المخاطر والتأمين	Risque and Insurance Management Society
ISO	المنظمة الدولية للمعايير	International Organization for Standardization

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	تقرير المدقق الخارجي
02	مسار تنفيذ عملية التدقيق
03	استبيان تقييم نظام الرقابة الداخلية
04	تقرير المدقق الداخلي
05	المخطط التنظيمي لمؤسسة (J.L.E)
06	مبيعات بدون وصل الطلب
07	مكونات ملف الزبائن
08	مبيعات بالأجل

المقدمة العامة

إن التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسات لما له من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، قياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ولقد ازدادت الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي مع ازدياد الفضائح المالية التي هزت عددا من كبريات الشركات في العالم مثل شركة "إنرون" و"ورلدكوم" في الولايات المتحدة الأمريكية واللتين ارتبط انهيارهما بضعف آليات الرقابة على أنشطة المؤسسة.

ومع ازدياد الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي شهد هذا الأخير تطورا كبيرا من حيث نطاق اهتمامه فبعدما انحصر دوره في الوفاء بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه واقتصاره في غالب الأمر على مجرد القيام بتدقيق الحسابات والمستندات، دون الاهتمام بالدور البناء والتقويمي للمؤسسة، أصبح في الوقت الحالي وظيفة استشارية تهتم بإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها من خلال العديد من النواحي بما فيها إدارة المخاطر والتي أصبح التركيز عليها من طرف وظيفة التدقيق الداخلي عاملا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة.

وكما هو معروف فإن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها التي أوجدت بالأساس من أجلها، ولكونها تنشط في بيئة متقلبة فإنها تتأثر بهذه التقلبات وهذا التأثير قد يؤدي إلى فشلها أو نجاحها، وهذا راجع للمخاطر التي تتعرض لها وتعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تعترض مسار المؤسسات الاقتصادية كونها تشمل كل مجالات المؤسسة وعملياتها اليومية، ويمكن اعتبار إدارة المخاطر التشغيلية نظام شامل يبدأ بتحديد الأهداف والغايات والرقابة على الأداء وضرورة وجود اتصال فعال قادر على إيصال المعلومة حول أسباب المخاطر ونتائجها، ويعد التدقيق الداخلي العنصر الفعال في هذه العملية من خلال مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات حول هذه المخاطر.

إشكالية الدراسة:

من أجل محاولة الإلمام بجميع جوانب الموضوع والتعرف على الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية قمنا بطرح التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

وبهدف الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو التدقيق الداخلي؟
- ما المقصود بالمخاطر التشغيلية؟ وكيف يتم إدارتها؟

- ❖ هل يلتزم المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– بمعايير التدقيق الداخلي؟
- ❖ هل يتم اعتماد وظيفة إدارة المخاطر في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–؟
- ❖ فيما يكمن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابة أولية عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ❖ يلتزم المدقق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بمعايير التدقيق الداخلي.
- ❖ يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية من خلال اكتشافها وإبرازها ومعالجتها.
- ❖ تعمل المؤسسة على الحد من المخاطر التشغيلية من وراء مجموعة من الآليات والإجراءات التي تهدف إلى تعديل السلوك الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

- ❖ معرفة التدقيق الداخلي لكونه أداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ التعرف على عملية إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المؤسسة الاقتصادية كون المخاطر أصبحت أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال على المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ المساهمة في توفير قاعدة معلومات من شأنها مساعدة المؤسسة الاقتصادية لتبني مفهوم إدارة المخاطر.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف هذه الدراسة في:

- ❖ تقديم إطار نظري عن التدقيق الداخلي بالإضافة إلى التعرف على الإجراءات التي يتبعها المدقق الداخلي أثناء أداءه لمهامه.
- ❖ التعرف على المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ إبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود إلى جملة من الأسباب الموضوعية والذاتية أهمها:

الأسباب الذاتية:

- ❖ الميل الشخصي للطالبتين لاحتراف مهنة التدقيق الداخلي مستقبلا؛
- ❖ الرغبة في التعرف على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ محاولة إثراء مكتبة الجامعة بفائدة علمية ومرجع علمي يستفيد منه الطلبة في الاختصاص.

الأسباب الموضوعية:

- ❖ نقص وعي المؤسسات حول أهمية دور إدارة المخاطر التشغيلية؛
- ❖ حاجة المؤسسات الاقتصادية لإدارة المخاطر من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، اعتمدنا على منهجين أساسيين وهما:

المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاعتماد على المراجع باللغة العربية والأجنبية، وكذا الرسائل العلمية والمجلات المرتبطة بالموضوع.

وكذا اعتمدنا على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي والذي تم في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين وذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة "ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية".

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة من 2016/04/11 إلى غاية 2016/05/03.

الدراسات السابقة:

- ❖ برهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بوظيفة التدقيق الداخلي كآلية من بين الآليات التي تدعم التطبيق السليم لحوكمة الشركات، وذلك من خلال مساهمته في تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر وتكامله مع التدقيق الخارجي لضمان الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية، مصداقية وجودة المعلومات المحاسبية، صحة القوائم المالية وتقديم تأكيدا بأن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية.

كما هدفت إلى إبراز العلاقة التدقيق الداخلي بكل من لجنة التدقيق، مجلس الإدارة والإدارة العليا بهدف تحسين الأداء العام للشركة، ضمان الالتزام بالإفصاح والشفافية، دعم المساءلة وإدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية لتحقيق قواعد ممارسة الإدارة الرشيدة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر آلية جوهرية لدعم حوكمة الشركات إذا أحسن استخدامها ودعمت باليات أخرى مثل التدقيق الخارجي، لجنة التدقيق، مجلس الإدارة وغيرها.

❖ عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها، إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها، التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا وجود لقسم أو إدارة خاصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر التي تواجهها الشركة، مراحل إدارة الخطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في الشركة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.

في هذه الدراسات تم التطرق إلى مجال معين وعلاقته بالتدقيق الداخلي أو إدارة المخاطر، أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هي إبراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

خطة الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتدقيق الداخلي من خلال ثلاثة مباحث، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التدقيق الداخلي، أما في المبحث الثاني إلى معايير التدقيق الداخلي، والمبحث الثالث سنتطرق إلى مسار وأدوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي،

أما الفصل الثاني فسنتطرق إلى المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخلي في إدارتها وذلك من خلال ثلاثة مباحث نتناول في المبحث الأول ماهية إدارة المخاطر، المبحث الثاني إدارة المخاطر التشغيلية، أما المبحث الثالث فسنتناول التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصصناه للقيام بدراسة حالة بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E) وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول سنتطرق من خلاله لتقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، المبحث الثاني واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، أما المبحث الثالث فسنتطرق فيه إلى أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين–.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي

المبحث الثالث: مسار وأدوات تنفيذ التدقيق الداخلي

خلاصة

تمهيد:

إن التدقيق الداخلي وظيفة مهمة في المؤسسة، إذ تعتمد عليها الإدارة في التخفيف من المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة العليا، فهي وظيفة تقوم بها وحدة متخصصة داخل المؤسسة، ومن مهمتها فحص وتقييم كافة العمليات المالية والإدارية للتأكد من أنها قد تمت وفقا للمعايير المخولة لها، كما تعمل على تحسين وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية وكشف كل الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها، وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي؛

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي؛

المبحث الثالث: مسار وأدوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

عرف التدقيق الداخلي منذ زمن بعيد لكنه لم يحضى بالاهتمام في بادئ الأمر، لكن ومع تطور حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا على نطاق واسع زادت الحاجة لوجود التدقيق الداخلي باعتباره أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها للتحقق من الالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية وترشيد العملية الإدارية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

لقد مر التدقيق الداخلي بعدة تطورات وتغيرات منذ نشأته إلى حد الآن ويمكن سرد التطور التاريخي للتدقيق الداخلي كمايلي[1]:

المرحلة الأولى: قبل 1947

تم إنشاء معهد المدققين الداخليين الأمريكي سنة 1941، كان يقصد بالتدقيق الداخلي في هذه الفترة بأنه التدقيق الذي يقوم به مجموعة من موظفي المؤسسة وذلك لتعقب الأخطاء، وكان هدف التدقيق الداخلي يعبر عن تصيد الأخطاء أي أنه هدف وقائي، وكان الفرق بين التدقيق الداخلي والخارجي في هذه الفترة يتمثل في الجهة التي تقوم بعملية التدقيق.

المرحلة الثانية: 1947-1957

منذ إنشاء معهد المدققين الداخليين الأمريكي عمل على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي حيث تم إصدار أول توصياته عن التدقيق الداخلي ومسؤوليات المدقق سنة 1947، وعرف التدقيق الداخلي على أنه:" النشاط المحايد الذي يتم داخل المؤسسة بقصد تدقيق العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم خدمات وقائية للإدارة".

وعلى ذلك نجد أن التدقيق الداخلي نوع من أنواع الرقابة تمارس وظيفتها عن طريق قياس وتقييم غيرها من أنواع الرقابة وتهتم أساسا بالجوانب المالية والمحاسبية ويكون العميل الوحيد المستفيد منها هو إدارة المؤسسة.

المرحلة الثالثة: 1957-1971

أصدر معهد المدققين الداخليين تعريف آخر للتدقيق الداخلي بدلا من التعريف السابق حيث تم توسيع مجال عمل المدقق الداخلي وكذلك تم توسيع أهداف التدقيق الداخلي، حيث لم يقتصر هذا التعريف على الأهداف الوقائية ولكنه تناول الأهداف البناءة، وبذلك لجأت الإدارة إلى التدقيق الداخلي لتقييم واقتراح الحلول

---

[1] ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص24-27.

للمشاكل وتوجيه الموظفين إن أمكن، وإبداء الآراء ومتابعة تنفيذ التوجيهات، وقد جاء التعريف كمايلي: "التدقيق الداخلي هو نشاط تقييمي محايد داخل المؤسسة لتدقيق العمليات المحاسبية والمالية وذلك قصد خدمة الإدارة وتقديم خدمات رقابية بناءة فهو جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى".

المرحلة الرابعة: 1971-1981

تم وضع تعريف آخر للتدقيق الداخلي سنة 1971 حيث تم تعريف التدقيق الداخلي على أنه: "نشاط تقييمي محايد داخل المؤسسة لمراجعة عملياتها بقصد خدمة الإدارة".

في هذا التعريف تم استخدام لفظ "عملياتها" بدلا من لفظ "العمليات المحاسبية والمالية" وبهذا يكون هذا التعريف قد وسع من مجال التدقيق الداخلي حيث شمل تقييم جميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة.

المرحلة الخامسة: 1981-1999

في هذه المرحلة تم إصدار تعريف جديد للتدقيق الداخلي سنة 1981 جاء فيه أن التدقيق الداخلي هو "نشاط تقييمي محايد داخل المؤسسة لخدمة أهدافها، فهو نظام رقابي يعمل عن طريق فحص تقييم فعالية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية"، ومن خلال هذا التعريف نجد أن التدقيق الداخلي تحول من أداة لخدمة الإدارة فقط إلى خدمة التنظيم ككل وبالتالي التأثير على مكان قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلى استقلالية المدقق الداخلي.

المرحلة السادسة: 1999 حتى الآن

في سنة 1999 أصدر معهد المدققين الداخليين أحدث تعريف للتدقيق الداخلي وهو " التدقيق الداخلي هو نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة العائد وتحسين عمليات المؤسسة لمساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة".

هذا التعريف لم يحدد الجهة التي تقوم بعملية التدقيق الداخلي حيث ترك المجال مفتوحا للتعاقد مع أطراف خارجية للقيام بعملية التدقيق، وكذلك الاعتراف بالتوجه نحو الخدمات الاستشارية للتدقيق الداخلي من أجل تلبية احتياجات الإدارة.

المطلب الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف التعاريف المقدمة للتدقيق الداخلي، خصائصه، بالإضافة إلى أهميته.

الفرع الأول: تعريف التدقيق الداخلي

تعددت التعاريف التي تناولت التدقيق الداخلي وذلك لاختلاف وتعدد الهيئات والأطراف الصادرة عنها، إلا أنها تنصب في نفس الهدف.

ومن التعاريف التي حضي بها التدقيق الداخلي نذكر:

عرّف التدقيق الداخلي بأنه: "نشاط مستقل يتم اللجوء إليه لمساعدة الإدارة العليا في المنشآت الكبيرة على إدارة أعمالها بفاعلية وهو وظيفة من وظائف المشروع مستقلة عن الوظائف المحاسبية، التشغيلية مسؤول اتجاه الإدارة العليا مباشرة"[1].

في حين عرفه **معهد المدققين الداخليين** في إنجلترا بأنه: "عملية تقييم مستمرة تنشأ داخل التنظيم بهدف خدمة هذا التنظيم وذلك عن طريق فحص وتقييم الأنشطة المختلفة وتوصيل نتائج هذا التدقيق"[2].

يشير التعريف الجديد **لمعهد المدققين الداخليين (IIA)** الصادر عام 1999 إلى أن التدقيق الداخلي هو: "نشاط مستقل، وموضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها، ويساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة وعمليات التحكم"[3].

كما يعرفه **المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليين (IFACI)** على أنه: "نشاط مستقل وهادف، يوفَر للشركة ضمانا بخصوص درجة التحكم في عملياتها، ويقدم نصائح لتحسينه، كما يساهم في خلق القيمة، ويساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال عمل منهجي لتقييم عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، الحوكمة،وتقديم اقتراحات لتدعيم فعالية الإجراءات المتخذة[4].

---

[1] أحمد حلمي جمعة، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص28.

[2] محمد خالد المهايني، حسن عبد الكريم، **التدقيق الداخلي لمعاملات الموازنة الفيدرالية للعراق**، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 66، 2007، ص03.

[3] أحمد حلمي جمعة، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، مرجع سبق ذكره، ص29.

[4] Mohamed Chérif Madagh, Samira Rym Madagh , **L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise: lectures théoriques et enjeux pratiques, (** بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-2012/05/07، ص05.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه نشاط تقييمي مستقل ينشأ داخل المؤسسة، يعمل على فحص وتقييم العمليات المالية والإدارية من خلال عمل منهجي منظم ومساعدة الإدارة على أداء وظائفها بشكل جيد وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية.

الفرع الثاني: خصائص التدقيق الداخلي

من التعاريف السابقة يتضح أن التدقيق الداخلي يتمتع بخصائص هي:

❖ التدقيق الداخلي وظيفة تقييم مستقل وتعني أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها وأن يتبع إداريا لأعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، وذلك للمحافظة على موضوعيته وإصدار أحكام غير منحازة[1]؛

❖ هدف التدقيق الداخلي هو فحص وتقييم كافة أنشطة المؤسسة نفسها وليس إدارتها أو أي جهة أخرى سواء داخلية أو خارجية[2]؛

❖ التدقيق الداخلي وظيفة استشارية لاقتراح التحسينات اللازم إدخالها[3]؛

❖ أداة رقابية تعرض تقييم السياسات والإجراءات الإدارية المرسومة[4].

الفرع الثالث: أهمية التدقيق الداخلي

تعود أهمية التدقيق الداخلي لكونه وسيلة لا غاية وتهدف هذه الوسيلة إلى خدمة عدة فئات تستخدم القوائم المالية المدققة وتعتمدها في اتخاذ القرارات، ومن بين هذه الفئات نجد المديرين، المستثمرين الحاليين والمستقبليين، البنوك، الهيئات الحكومية، نقابات العمال وغيرها، وسنبين أهمية التدقيق الداخلي لهذه الفئات كالتالي[5]:

❖ إدارة المؤسسة تعتمد اعتمادا كليا على البيانات المحاسبية في وضع الخطط، المراقبة وتقييم الأداء، لذلك تحرص على أن تكون هذه البيانات مدققة بطريقة سليمة تساعدها في اتخاذ قراراتها؛

---

(1) أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة مقدمة تدخل استكمالا ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007، ص65.

(2) خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص35.

(3) أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، مرجع سبق ذكره، ص50.

(4) المرجع نفسه، ص50.

(5) خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص23، 24.

❖ كما أن المستثمرين يعتمدون على القوائم المالية المدققة عند اتخاذ أي قرار في توجيه المدخرات والاستثمار، بحيث تحقق لهم أكبر عائد ممكن مع اعتبار عنصر الحماية ممكن؛

❖ أما البنوك التجارية والصناعية تعتمد على القوائم المدققة عند فحصها للمراكز المالية للمؤسسات التي تتقدم بطلب قروض وتسهيلات ائتمانية والاعتماد على هذه القوائم في تقدير الدخل القومي، وفي التخطيط الاقتصادي؛

❖ أما الهيئات الحكومية وأجهزة الدولة المختلفة فتعتمد على القوائم المدققة في أغراض كثيرة منها التخطيط، الرقابة، فرض الضرائب، تحديد الأسعار وتقرير الإعانات لبعض الصناعات؛

❖ وبخصوص نقابات العمال فإنها تعتمد على القوائم المدققة وذلك في مفاوضتها مع الإدارة بشأن الأجور والمشاركة في الأرباح.

المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي وأنواعه

إن زيادة الحاجة لوجود التدقيق الداخلي في المؤسسة أدى إلى تعدد وتطور الأهداف المرجوة منه، كما أن التدقيق الداخلي ينقسم إلى أنواع أساسية، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أهداف التدقيق الداخلي وكذا أنواعه.

الفرع الأول: أهداف التدقيق الداخلي

انحصر هدف التدقيق الداخلي في مراحله الأولى في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، لكن منذ عام 1944 جاء في مقدمة القائمة المعدلة لمسؤوليات المدقق الداخلي الصادرة عن المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين، أن الهدف الرئيسي من التدقيق الداخلي هو مساعدة أعضاء المؤسسة لتأدية مسؤولياتهم بفعالية، ويتم ذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقييمات والاستشارات التي تهتم بالأنشطة التي تم تدقيقها، ويشمل هذا الهدف الرقابة الفعالة بتكلفة معقولة، ويمكن تلخيص أهداف التدقيق الداخلي فيما يلي[1]:

❖ تدقيق متانة وكفاءة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية على العمليات، والعمل على جعلها فعالة بتكلفة أقل؛

❖ التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعة من قبل الإدارة؛

❖ تحديد الأهداف التي تعظم المنافع، من استخدام الأساليب والطرق المناسبة في استغلال الموارد المادية

[1] خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1998، ص174.

والبشرية المتاحة؛

- ❖ التحقق من وجود الحماية الكافية للأصول، وإمكانية الاعتماد على البيانات المالية المعدة للإدارة؛
- ❖ تطوير نظام العمل في المؤسسة ونظام الرقابة الداخلية من خلال التوصيات لتحسين أداء الموظفين،
- ❖ زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها[1]،
- ❖ تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة، وعمليات التحكم[2].

الفرع الثاني: أنواع التدقيق الداخلي

هناك العديد من الأنواع التي تندرج تحت إطار التدقيق الداخلي وهي كما يلي:

أولا: التدقيق المالي

يعرف التدقيق المالي بأنه: "الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بتلك السجلات، لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى"[3].

إذ يقصد به تحليل النشاط الاقتصادي للمؤسسة وتقييم الأنظمة المحاسبية وأنظمة المعلومات والتقارير المالية ومدى الاعتماد عليه[4].

وخلال القيام بهذا النوع من التدقيق يجب اعتماد التقنيات التالية[5]:

1. تحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة؛
2. اختبار صحة الوثائق التي تقوم بإعدادها المؤسسة مثل الفواتير وموازين التدقيق؛
3. التحقق من الوجود الفعلي للأصول وذلك باختبار الإجراءات الخاصة بالاستلام، أو الجرد الفعلي للأصول والمخزونات.

---

[1] سعداني إبراهيم أحمد، **دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2008، ص04.

[2] المرجع نفسه، ص04.

[3] نبيه توفيق المرعي، **دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة جدارا للدراسات العليا 2009 ص43.

[4] جمهورية العراق، ديوان الرقابة المالية، **دليل استرشادي لوحدات التدقيق الداخلي في الوزارات**، ص10-32.

[5] زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص89.

ثانيا: التدقيق التشغيلي

يعرف التدقيق التشغيلي على أنه: "الفحص والتقويم الشامل لعمليات المؤسسة لإعطاء معلومات للإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعة التي تتعلق مباشرة بأهداف الإدارة ويشمل تقويم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، تقويم الإجراءات المتبعة في مختلف العمليات، تقديم التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل واقتراح الطرق الكفيلة بزيادة الكفاءة والربحية[1].

فالتدقيق التشغيلي يهتم بالناحية التسييرية في مختلف نشاطات المؤسسة، ويدرس هذا النوع من التدقيق مدى نجاعة تطبيق سياسات الإدارة ويزود متخذ القرارات عبر مختلف مستويات الهرم التنظيمي، بتحاليل واقتراحات قصد ترقية تلك النشاطات وتطوير المؤسسة باعتبارها كنظام معقد مفتوح على محيط مسيطر متقلب وأعقد منه، بتعبير آخر، أن مدقق العمليات يتعدى الناحية المالية ويتعمق في كل ما يدرسه، يبحث عن الأسباب الحقيقية وليس هناك بالنسبة إليه ثوابت، بل كل شيء قابل للدراسة وينبغي أن يكون حقلا لها[2].

ولكي يعتبر التدقيق التشغيلي مناسبا ومفيدا يجب أن يقدم للإدارة ما يلي[3]:

1. زيادة الربحية للمؤسسة ككل؛

2. استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية لتعظيم الربحية؛

3. التعرف على المشاكل ومحاولة إيجاد حلول لها في مراحلها الأولى؛

4. محاولة إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة.

ثالثا: تدقيق الالتزام

يهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة، ويقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي عبء[4]:

---

[1] أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح عبد المغني، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2006، ص348.

[2] محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص8، 9.

[3] محمد علي محمد الجابري، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2014، ص ص19، 20.

[4] خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص56.

1. التأكد من تطبيق القوانين، اللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة؛

2. الإلمام الكامل بالقوانين، اللوائح والتعليمات العامة؛

3. رقابة مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في إدارتهم.

المطلب الرابع: مبادئ وخدمات التدقيق الداخلي

يقدم التدقيق الداخلي خدمات للمؤسسة وذلك بإتباع مجموعة من المبادئ وسنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ التدقيق الداخلي

يمكن حصر مبادئ التدقيق الداخلي فيما يلي[1]:

أولا: البساطة: وهي مهمة بالنسبة لعملية التدقيق الداخلي، إذ يجب البدء دائما من البديهية، فالمنهجية الجيدة هي المنهجية البسيطة والسهلة الفهم، وهي مهمة خاصة عندما تطبق في تقنية لازالت قيد التحضير والتي يتداخل في موضوعها كل من الدراسات والنظريات والتجارب العديدة.

ثانيا: تناسب المصطلحات: الألفاظ والمصطلحات عبارة عن تعبير، تجاهلها يؤدي إلى عدم الفهم مما يقودنا إلى رفض وصف اقتراح المنهجية.

ثالثا: المنهجية: استعمال المدقق الداخلي لمنهجية تتلاءم مع وسطه.

رابعا: الصراحة: مهنة التدقيق الداخلي تتطلب قدر كبير من الصراحة، وبالتالي وجود المنهجية أثناء العمل يكون ضروري لأنها تشترط الصرامة في العمل، عكس أن يعمل كل واحد حسب رغبته وحسب كفاءته ولا يعرف عما يبحث لذلك فاحتمال الوصول إلى نتيجة مرضية يكون ضئيل.

الفرع الثاني: خدمات التدقيق الداخلي

يساعد التدقيق الداخلي الإدارة في تحمل مسؤولياتها وتحقيق أهدافها من خلال الخدمات التي يقدمها، والتي يمكن تلخيصها كما يلي[2]:

الفرع الأول: خدمات وقائية

وتتمثل في الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي من أجل:

1. حماية أصول المؤسسة وممتلكاتها من السرقة والاختلاس ومختلف المخاطر المحتملة؛

---

[1] زاهرة توفيق سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، مرجع سبق ذكره، ص88.

[2] عمر الشريقي، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، جامعة سطيف1، 2015، ص ص126، 127.

2. منع الغش والاختلاس، حيث تقع مسؤولية اكتشاف ذلك على عاتق الإدارة، بينما تقع على عاتق المدقق الداخلي مسؤولية تقييم كفاءة وفعالية الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة للحيلولة، دون وقوع الغش والاختلاس.

الفرع الثاني: خدمات تقييمية

وتتمثل في الإجراءات التي يتخذها المدقق الداخلي من أجل:

1. تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة حيث تخضع جميع الأنشطة والعمليات بالمؤسسة للتقييم والمتابعة من طرف المدقق الداخلي؛

2. التأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة ومن التشريعات والقوانين السارية المفعول التي تخضع لها المؤسسة.

الفرع الثالث: خدمات إنشائية

وتتمثل في المهام التي يقوم بها المدقق الداخلي والتي تسعى لتوفير البيانات حول:

1. المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية المقدمة للإدارة العليا والتأكد من أنها تتسم بمستويات عالية من الصحة والمصداقية، وأنها دقيقة وكاملة ويمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات؛

2. الأهداف والإجراءات التي وضعتها الإدارة، والتأكد من أنها متوافقة مع أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: خدمات علاجية:

وتتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق في تصحيح الأخطاء التي يكتشفها.

المبحث الثاني: معايير التدقيق الداخلي

تمثل معايير التدقيق الداخلي المبادئ الأساسية لمهنة التدقيق الداخلي، والتي يجب على المدققين الداخليين الالتزام بها عند أداء مهامهم المختلفة، وتهدف المعايير بشكل عام إلى تحديد الكيفية التي تمارس بها وظيفة التدقيق، وتعتبر بمثابة مقاييس لمستوى الأداء المهني المطلوب من المدقق الداخلي.

المطلب الأول: المعايير العامة

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

الفرع الأول: معيار الاستقلالية

يعني أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها، أي مستقلا عن باقي الوظائف المتواجدة في المؤسسة، وهذا يتطلب ضرورة أن يكون الوضع التنظيمي لقسم التدقيق الداخلي يتمتع باستقلالية كافية بما يسمح بأداء المسؤوليات المنوط بها[1].

الفرع الثاني: معيار الموضوعية

ويقصد بالموضوعية بأنها: "أمر ذهني يجب أن يتحقق لدى المدقق الداخلي أثناء أدائه لعمله، بحيث ألا يكون تابع للغير عند إبدائه لرأيه في أي أمر من أمور التدقيق"، بمعنى أنها تتمثل في الواقعية في الحكم على عملية التدقيق ويتم ذلك من خلال[2]:

1. تحديد اختصاصات العاملين في إدارة التدقيق الداخلي؛

2. تحديد حالات التعارض في الاختصاصات داخل الإدارة؛

3. تغيير وتبديل المهام بين أعضاء الإدارة من وقت لآخر؛

4. عدم قيام المدقق بمهام وأعمال تخص إدارات وأقسام أخرى؛

5. عدم قيام أفراد تم تحويلهم من إدارات أخرى إلى إدارة التدقيق الداخلي بتدقيق أعمال سبق لهم القيام بها؛

6. تدقيق نتائج التدقيق الداخلي قبل كتابة التقرير.

الفرع الثالث: معيار التأهيل العلمي والعملي

يجب أن يتم الفحص بواسطة شخص أو أشخاص لديهم التدريب الفني الكافي والخبرة كمدقق، فتأهيل المدقق يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية وهي التأهيل العلمي والتأهيل العملي والتعليم المستمر.

أولا: التأهيل العلمي

على المدقق أن يكتسب تأهيلا علميا حتى يكون قادرا على القيام بالمهام التي يكلف بها في مجال المحاسبة والتدقيق، بحيث يتم الحصول على هذا التأهيل من خلال الدراسة والتكوين في مختلف المعاهد والجامعات والكليات المختصة والتي تقوم بتكوين مدقق المستقبل[3].

---

[1] عبد الفتاح الصحن وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص207.

[2] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص502.

[3] الخطيب خالد راغب، رافعي خليل محمود، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، دار المستقبل، عمان، 1998، ص68.

ثانيا: التأهيل المهني

يعني أنه على المدقق أن يكتسب الخبرة عن طريق التدريب وهذا قبل ممارسة المهنة بصفة مستقلة، حتى يتعرف على أكبر قدر ممكن من المشاكل التي يمكن أن تواجهه أثناء ممارسة المهنة والتي يجب أن يكون ملما بها[1].

ثالثا:التعليم المستمر

على المدقق أن يلتحق بصفة إجبارية أو اختيارية بمختلف برامج التكوين المستمر عن طريق الملتقيات والتكوينات باختلافها، هذا حتى يقوم بتحديث معلوماته ومعرفته العلمية والعملية، وهذا ما يتيح له كذلك مواكبة آخر مستجدات المهنة[2].

رابعا: معيار العناية المهنية

ويعني معيار العناية المهنية هو أن يقوم المدقق ببذل الجهود المناسبة والممكنة من البداية في عملية التدقيق إلى غاية الانتهاء منها انطلاقا من كون المدقق لا بد أن يستوفي المعيارين السابقين المتعلقين بالتأهيل العلمي والعملي والاستقلالية في أداء مهامه، ويمكن تحديد شروط عامة يجب توافرها في المدقق بغية الوصول إلى العناية المهنية المطلوبة وهي[3]:

- ❖ محاولة الحصول على أنواع المعرفة المتاحة بغية التنبؤ بالأخطاء غير المنتظرة،
- ❖ أخذ بعين الاعتبار الظروف غير العادية في برنامج التدقيق من أجل الحذر عند فحص العناصر المرتبطة به؛
- ❖ التقييم العميق لنظام الرقابة الداخلية بغية تحديد مواطن القوة والضعف الذي قد يستغل لحدوث تلاعبات وغش ولا يمنع حدوث أخطاء؛
- ❖ العمل على إزالة الشكوك أو الاستفسارات المتعلقة بالمفردات ذات الأهمية في إبداء الرأي؛
- ❖ العمل باستمرار من أجل تطوير مجال خبرته المهنية.

ومن هذا يمكن استنتاج أن معيار الاستقلالية مع معياري بذل العناية المهنية وتوفير التأهيل العلمي والعملي تعتبر من أهم معايير التدقيق المتعارف عليها، حيث أن أي خلل في هذه المعايير سيؤثر على

---

[1] الخطيب خالد راغب، رافعي خليل محمود، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، مرجع سبق ذكره، ص69.

[2] عبد الفتاح الصحن وآخرون، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص29.

[3] محمد تهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2003، ص ص42، 43.

المعايير الأخرى للتدقيق فعندما يكون المدقق غير مستقل ولم يبذل العناية المهنية اللازمة وليس مؤهلا علميا أو عمليا فلن يكون هناك حاجة إلى ضرورة تحقيق المعايير الأخرى من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من التدقيق.

المطلب الثاني : معايير الفحص الميداني

إن توفر الكفاءة والاستقلالية لدى المدقق الداخلي غير كاف لكي يقوم بمهمته على أحسن وجه، وإعطاء رأيه الصحيح حول شرعية وصدق الحسابات، فهناك أيضاً معايير الفحص الميداني المتعلقة بتنفيذ مهمة التدقيق الداخلي يجب على المدقق أن يكون ملما بها، وأن يلتزم بها أثناء تنفيذه للمهمة، وذلك حتى يستطيع تقديم عمله بالجودة المطلوبة وتتمثل معايير العمل الميداني في ثلاثة معايير هي[1]:

الفرع الأول: معيار التخطيط والإشراف

يتضمن تخطيط عملية التدقيق، الإستراتيجية بمعنى الرؤية والخطة التي سيتبعها المدقق الداخلي عند قيامه بأعمال التدقيق، ويجب على المدقق الداخلي في نهاية هذه الخطوة أن يقوم بإعداد برنامج التدقيق مستفيداً في ذلك بالمعلومات التي حصل عليها خلال فترة التخطيط، ومع مراعاة إمكانية تعديل بعض الإجراءات التي يتضمنها برنامج التدقيق عند الحصول على معلومات إضافية تستوجب التعديل، ولكي يتمكن المدقق من التخطيط السليم لعمله، فعليه أن يفهم طبيعة العمل وتنظيمه وطرقه، لأن هذا يمكّنه من تقدير الأثر المحتمل للأحداث والعمليات على القوائم المالية.

أما الإشراف فإنه يتضمن توجيه المساعدين القائمين على تنفيذ وتحقيق أهداف الفحص والتدقيق، وتحديد ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت في نهاية الفحص الميداني أم لا.

ويعد وجود الإشراف الملائم أمراً ضرورياً في التدقيق، حيث أن العديد من أنشطة العمل الميداني يتم تنفيذها بواسطة مساعدين خبراتهم العملية محدودة.

الفرع الثاني: معيار تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أهم المفاهيم والجوانب التي تركز عليها عملية التدقيق، وذلك لما يوفره من بيانات ومعلومات مالية يمكن الاعتماد عليها.

الهدف من هذا المعيار هو قيام المدقق بدراسة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة موضوع التدقيق والتعرف

---

[1] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة ماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2009، ص ص31، 32.

على مدى سلامته كونه يعتبر النقطة التي ينطلق منها المدقق، فضعف أو قوة نظام الرقابة الداخلية يحدد مقدار الفحص الذي سيقوم به المدقق (حجم العينة)، فوجود نظام رقابة داخلية سليم ينتج عنه معلومات مالية يمكن الاعتماد عليها، لأن تدقيق كافة المعلومات المحاسبية يعد أمرا مستحيلا في المؤسسات الكبيرة وبالمقابل فإن ضعف نظام الرقابة الداخلية سيصعب من مهمة المدقق باعتباره يلجأ إلى توسيع مجال العينة، ما يتطلب المزيد من الوقت والجهد[1].

الفرع الثالث: معيار كفاية أدلة الإثبات

ينص هذا المعيار على ضرورة حصول المدقق على أدلة وقرائن إثبات كافية من خلال قيامه بالفحص والملاحظة وإرسال المصادقات حتى يستند إليها لإبداء الرأي في القوائم المالية.

ويعتمد مفهوم أدلة الإثبات على فرض القابلية للتدقيق والتحقق، وتعتمد قناعة المدقق بأدلة وقرائن الإثبات على كميتها ونوعيتها، فيجب أن تكون الأدلة كافية من أجل تدعيم رأيه، ولا بد أن يكون الدليل مناسب وفعال وخال من التحيز وكذا قابل للقياس الكمي[2].

فمعايير الفحص الميداني تؤكد على استعمال الملاحظة الشخصية لتسهيل عملية التدقيق، إضافة إلى تخطيط عملية التدقيق، والتي تساعد على التوفيق بين الظروف المؤثرة على كل من المؤسسة ومكتب التدقيق، كما يمكن إضافة المعلومات التي يحصل عليها المدقق والتي هي أولية حول المؤسسة كونها تزيد من جودة الخطة الموضوعة من طرفه[3].

المطلب الثالث: معايير إعداد التقرير

إن تقرير المدقق يعتبر الخلاصة النهائية لعملية التدقيق، فهو يحتوي على المعلومات المبلغة من المدقق لمعظم مستخدمي القوائم المالية، ولذلك فإنه يجب أن يحتوي على كافة المعلومات اللازمة بقدر الإمكان، كما أنه يجب أن يكون واضحا ومختصرا وتحقيقا لذلك فقد حدد مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي أربعة معايير تحكم إعداد تقرير التدقيق، والمتمثلة في:

---

[1] أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر، عمان، 2005، ص27، 28.

[2] غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، دار المسيرة والتوزيع، عمان، 2006، ص44.

[3] شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، فرع مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2009، ص45.

الفرع الأول: إعداد القوائم المالية وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها

وفقا لهذا المعيار يجب على المدقق أن يشير في تقريره بنتائج عملية التدقيق إلى أن القوائم المالية قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، إذ تعتبر مبادئ المحاسبة المتعارف عليها المعيار الذي يقاس عليه أو يحكم على صدق وعدالة تلك القوائم المالية، كما تعتبر بمثابة معايير موحدة يستخدمها جميع المدققين لضمان مستوى عام من الكفاءة في الممارسة المهنية[1].

الفرع الثاني: الثبات في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها

يهدف هذا المعيار إلى التنسيق في تطبيق المبادئ المحاسبية، وذلك لضمان قابلية القوائم المالية للمقارنة على مدار الفترات أو السنوات المالية وبالتالي التأثيرات التي أدت إليها هذه القوائم المالية لأن عدم الثبات في تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى تداخل بين عناصر الإيرادات والمصاريف للفترات المالية السابقة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها تكون غير صحيحة[2].

الفرع الثالث: الإفصاح الكافي

يقصد بكفاية الإفصاح بأن التفسير المتوفر في البيانات المالية يكون بشكل كافي، وأنه قادر على عكس قراءة واضحة وصحيحة ودقيقة لمحتويات البيانات المالية من كافة الأطراف التي لها مصلحة من هذه البيانات، وتلك التي ستتعامل مع هذه البيانات خلال السنوات القادمة[3].

فالقوائم المالية تقدم معلومات إلى مستخدميها تساعدهم في اتخاذ قرارات اقتصادية، ولذا يتعين أن تكون هذه المعلومات كاملة ومناسبة للقرار وواضحة يسهل فهمها، فإذا تبين للمدقق أن هذه القوائم لا تفصح عن المعلومات الضرورية، فيجب عليه أن يذكر ذلك في تقريره وأن يقيد رأيه، ومفهوم كفاية الإفصاح لا يشتمل فقط على نوع المعلومات التي تقدم وإنما يشتمل أيضاً على كيفية تقديمها[4].

الفرع الرابع: إبداء الرأي

يجب أن يحتوي التقرير على تعبير المدقق عن رأيه الإجمالي في القوائم المالية، أو على رأيه عن بعض العناصر التي أثرت على عدم إبداء الرأي، وعندما لا يمكن التعبير عن الرأي الإجمالي في القوائم

---

(1) عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، مرجع سبق ذكره، ص33.

(2) خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص81.

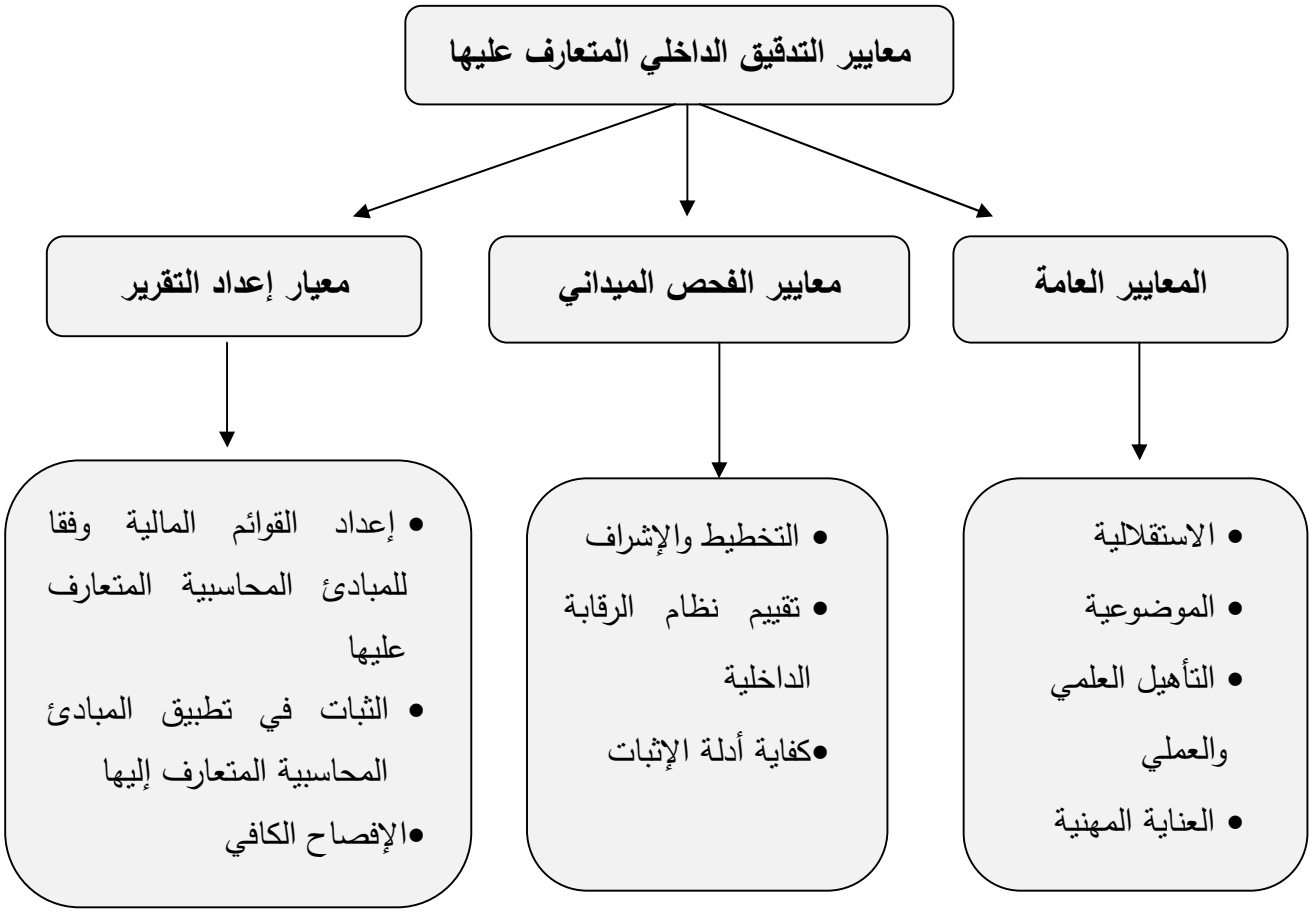
(3) محمد البشير، **الإفصاح ومعايير المحاسبة الدولية**، مجلة المدقق، العدد 51، آب، 2002، ص13.

(4) جورج دانيال غالي، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص182.

المالية يجب أن يذكر بالتقرير الأسباب وراء ذلك، وعندما يقترن اسم المدقق بالقوائم المالية المرفقة بالتقرير يجب أن يحدد في التقرير على نحو قاطع إشارة إلى طبيعة عمل المدقق وإلى درجة مسؤوليته[1].

من خلال ما سبق يمكن توضيح معايير التدقيق الداخلي كما يلي:

الشكل رقم(01): معايير التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: مسار وأدوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي

يتمثل مسار تنفيذ التدقيق الداخلي في مجموعة من الخطوات والوسائل التي يتبعها المدقق الداخلي في سبيل تدقيقه وفحصه وتقييمه للأعمال المختلفة داخل المؤسسة، مستعملا في ذلك أدوات معينة لتسهل عليه مهمته.

---

[1] ألفين أرينز، جيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة محمد محمد عبد القادر الديسطي، مراجعة أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص41.

المطلب الأول: مسار تنفيذ عملية التدقيق الداخلي

بهدف إيجاد رقابة فعالة على أعمال المؤسسة ومساعدة العاملين فيها على القيام بمسؤولياتهم بشكل فعال فإن المدقق الداخلي يسير وفق منهج منظم يتمثل في مجموعة خطوات.

الفرع الأول: التحضير لمهمة التدقيق الداخلي

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد كل الأعمال التحضيرية قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، وتتطلب هذه المرحلة من المدقق الداخلي القدرة على القراءة، التركيز والفهم للتوصل إلى المعرفة الجيدة بالمؤسسة، وتحديد مكان وجود المعلومات الجيدة، والأطراف التي يمكن أن تساعد في تقديمها.

وتمر مرحلة التحضير لمهمة التدقيق الداخلي بعدة خطوات هي كالأتي[1]:

أولا: الأمر بالمهمة

الأمر بالمهمة هو عبارة عن التفويض الذي تمنحه الإدارة العامة إلى مصلحة التدقيق الداخلي بهدف إعلام المسؤولين عن عملية التدقيق.

ويخضع المدقق الداخلي إلى ثلاثة مبادئ :

1. لا يقر المدقق الداخلي بمفرده عن مهمته، وإنما يقوم بالمهام التي تطلبها منه الإدارة العامة؛

2. يجب أن يصدر الأمر بالمهمة من سلطة مؤهلة، عادة الإدارة العامة أو لجنة التدقيق ونادرا من طرف مسؤول مديرية مهمة في المؤسسة إذا سمح موقعها في الهيكل التنظيمي بالنسبة لمصلحة التدقيق الداخلي؛

3. يسمح الأمر بالمهمة بإعلام المسؤولين اللذين لهم علاقة بالمهمة وليس فقط المدققين الداخليين ولكن كل الأطراف المرتبطة بمهمة التدقيق.

ثانيا: الدراسة والتخطيط

إن هذه المرحلة تعتبر ضرورية وهامة جدا لنجاح مهمة التدقيق الداخلي، حيث يجب على المدقق الداخلي وضع خطة التدقيق المبنية على المخاطر، لتحديد أوليات مهمة التدقيق بما يتلاءم والأهداف المسطرة، ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال الآتي[2]:

1. الاطلاع والفهم: في هذه الخطوة يجب على المدقق الداخلي أن يقوم بعملية الاضطلاع وجمع المعلومات الكافية واللازمة التي تمكنه من فهم الموضوع محل التدقيق بغرض:

---

[1] عيادي محمد لمين، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص120.

[2] عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، مرجع سبق ذكره، ص ص66، 67.

❖ معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها في هذه المهمة؛

❖ معرفة الرقابة الداخلية المطبقة في النشاط أو الوظيفة محل التدقيق وتحديد المشاكل الأساسية المتعلقة بها.

2. خطة التقارب: بعد أن يقوم المدقق الداخلي بالاطلاع والفهم للمهمة المكلف بها، ومن خلال المعلومات التي قام بجمعها، فإنه يقوم بإعداد خطة التقارب وهي عبارة عن وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط أو الوظيفة محل التدقيق إلى مجموعة أعمال أولية سهلة الملاحظة، حيث يقسم الجدول إلى عمودين، يبين العمود الأول تقسيمات الأعمال أو العمليات الأولية، بينما يبين العمود الثاني أهداف تلك الأعمال أو العمليات.

3. تحديد مواقع الخطر: على المدقق الداخلي أن يقوم بتقييم مدى ملائمة وفعالية إدارة مخاطر النشاط وأنظمة الضبط مقارنة بإطار العمل المتعلقة به وفي نهاية هذه الخطوة فإن المدقق يقوم بإكمال جدول خطة التقارب بإضافة:

❖ عمود ثالث: يحدد الخطر المرتبط بكل عمل؛

❖ عمود رابع: يتضمن تقييم ملخص للخطر حسب ثلاثة مستويات (عالي، متوسط، ضعيف)؛

❖ عمود خامس: ذكر وسائل الرقابة الداخلية التي يجب توفيرها لإبطال هذه المخاطر بالاعتماد على الإجراءات، المعايير، الإشراف، الأدوات الملائمة والأفراد المؤهلين؛

❖ عمود سادس: الإشارة إلى وجود أو عدم وجود الإجراءات التي تعتبر ذات أهمية، أو أنها موجودة ولا تؤدي عملها، والعكس غير موجودة ولكن توجد وسائل أخرى تتحكم في العمل.

4. التقرير التوجيهي: يحدد التقرير التوجيهي أسس تحقيق مهمة التدقيق الداخلي ونطاقه، ويعرض الأهداف التي يسعى المدقق الداخلي إلى تحقيقها كما يعرف مواقع الخطر المحددة سابقا ضمن خطة التقارب والتي على ضوئها يتم تحديد نطاق المهمة، كما يتضمن مقترح المدقق بمجالات تدخلاتهم من حيث مجال العمل الوظيفي، أي الإدارة والفروع التي ستخضع للتدقيق ومجال العمل الجغرافي (مكان القيام بالمهمة)، وهذا التقرير قابل للتعديل بعد التشاور بين فريق التدقيق والطرف الآخر الطالب لها.

الفرع الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية

يقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤوليتها المحافظة عليه والتأكد من سلامته، ويقوم التدقيق الداخلي بفحص مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات لتحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

أولا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف المتناولة لمفهوم نظام الرقابة الداخلية، لكن ما يمكن ملاحظته أنها تنصب كلها في مجرى واحد، وقبل التطرق إلى مفهوم نظام الرقابة الداخلية، سنتناول تعريف للمصطلح "نظام".

عرف **Joël de resnay** النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ديناميكيا، وتسعى لتحقيق هدف مشترك"[1].

أما عن نظام الرقابة الداخلية فقد عرفه **معهد المدققين الداخليين** بأنه: "الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المؤسسة وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية، بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها"[2].

ثانيا: أهداف نظام الرقابة الداخلية

يمكن بلورة أهداف نظام الرقابة الداخلية كمايلي[3]:

1. حماية أصول المؤسسة من السرقة والاختلاس والتلاعب؛

2. ضمان تحقيق الدقة المحاسبية للبيانات المحاسبية بما يكفل سلامة البيانات، المعلومات والتقارير التي يتم إعدادها داخل المؤسسة؛

3. ضمان صحة وسلامة نظم التخطيط والرقابة، تقييم وتنمية الكفاية الإنتاجية والكفاية الإدارية؛

4. ضمان تحقيق السير حسب السياسات الإدارية وتنفيذ القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة وضمان توفير الملائمة التي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة.

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص04.

[2] هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق الناحية النظرية والعلمية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص81.

[3] سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، **تدقيق الحسابات**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص171.

ثالثا: خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية

يتبع المدقق الداخلي في تقييمه لنظام الرقابة الداخلية خمس خطوات أساسية تتمثل في:

1.جمع الإجراءات: تهدف هذه المرحلة إلى جمع كل ما يساعد المدقق الداخلي على تقييم الأنظمة، الإجراءات والمناهج في المؤسسة. وتتعلق الإجراءات بتعليمات تنفيذ الأعمال، الوثائق المستخدمة، محتواها، نشرها وحفظها كذلك الترخيص والمصادقة، تسجيل ومعالجة المعلومات اللازمة لسير المؤسسة ومراقبتها[1].

2. اختبارات الفهم: يقوم المدقق باختبار الإجراءات من بدايتها إلى نهايتها بهدف التأكد من تطابق وصف الإجراءات مع ماهو موجود في الواقع[2].

3.التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية: انطلاقا من الخطوتين السابقتين يقوم المدقق بالقيام بتقييم أولي عن الرقابة الداخلية عن طريق استخراجه مبدئيا لنقاط القوة ونقاط الضعف، وهي تتعلق بتصميم التنظيم الموجود في المؤسسة ولكنها لا تدرس تطبيقه الجيد من طرف العمال ويمكن استخدام عدة طرق للتقييم الأولي للإجراءات كقوائم استقصاء الرقابة الداخلية المغلقة وتعبر الإجابات السلبية عموما عن ضعف الرقابة الداخلية والتي يتم تحليلها فيما بعد بدقة، والإجابات الايجابية تعبر عن نقاط قوة الرقابة الداخلية دون توفر الوسائل اللازمة للتحقق منها وعند الانتهاء من مرحلة التقييم الأولي يقوم المدقق بإعداد ورقة تقييم أهداف الإجراءات[3].

4.اختبارات الاستمرارية يتأكد المدقق الداخلي من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة وتسمح هذه الاختبارات من التأكد بأن الإجراءات التي راقبها إجراءات مطبقة باستمرار ولا تحمل خلل[4].

5.التقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلية: اعتمادا على اختبارات الاستمرارية السابقة يتمكن المدقق من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره عند اكتشاف سوء أو عدم تطبيق نقاط القوة، بالإضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها المدقق عند التقييم الأولي لذلك النظام، وتقديم حوصلة في وثيقة شاملة مبينا أثر ذلك على المعلومات المالية مع تقديم توصيات قصد تحسين الإجراءات[5].

---

[1] محمد لمين عيادي، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مرجع سبق ذكره، ص142.

[2] المرجع نفسه، ص143.

[3] محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص73.

[4] المرجع نفسه، ص74.

[5] المرجع نفسه، ص75.

رابعا: أساليب تقييم نظام الرقابة الداخلية

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق الداخلي من المراحل الأساسية في عمله ولتحقيق ذلك يعتمد على مجموعة من الأساليب والتي من أهمها:

1. أسلوب الاستقصاء (الاستبيان): تعبر قوائم الاستقصاء في نظام الرقابة الداخلية عن مجموعة الأسئلة المرتبطة بكل مكون من مكونات نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، الإجابة عليها تكون بصورة "نعم" أو "لا" أو أن تكون غير قابلة للتطبيق، يتم تقسيم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء يخصص كل جزء منها إلى مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط[1].

2. أسلوب التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية: يقوم المدقق حسب هذه الطريقة بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسئولين عن أداء كل عملية فبذلك يتضح للمدقق كيفية سير العملية والإجراءات التي يمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها[2].

3. أسلوب خرائط التدفق: إن خرائط التدفق هي عرض بياني لنشاط معين، ولدورة عمليات محددة، إن هذه الخرائط تمكن المدقق من تقويم إجراءات الرقابة الداخلية بطريقة مختصرة وفي فترة وجيزة نسبي وتتميز خرائط التدفق عن أسلوب التقرير الوصفي، وأسلوب الاستقصاء بأنه يوضح خط سير العمليات، بين أجزاء النظام بطريقة بسيطة، كما يوضح الوسائل المستعملة في إدخال البيانات واستخراجها (يدويا، آليا، إلكترونيا)، وأجهزة الإدخال والإخراج في حالة الأنظمة الآلية والإلكترونية، وتستخدم في إعداد خرائط التدفق رموز متعارف عليها عالميا تختلف عن الرموز المستخدمة في إعداد خرائط الإجراءات[3].

الفرع الثالث: جمع أدلة الإثبات

في إطار سعي المدقق الداخلي لإبداء رأي فني محايد حول مدى صحة المعلومات المحاسبية، يقوم بجمع الأدلة الكافية المدعمة لهذا الرأي اعتمادا على التأكد من أن كل البيانات المسجلة لها مستندات تثبت صحتها.

---

[1] جربوع محمود يوسف، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص116.

[2] شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص110.

[3] حسين القاضي، حسين ممدوح، **أساسيات التدقيق الداخلي في ظل المعايير الأمريكية الدولية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص276.

أولا: تعريف أدلة الإثبات

يمكن تعريف الدليل على أنه كل المعلومات والحقائق التي يستند إليها أي فرد لإعطاء رأي حول موضوع معين[1].

وتعرف أدلة الإثبات في التدقيق بأنها كل ما يمكن أن يؤثر على حكم وتقدير المدقق فيما يتعلق بمطابقة ما عرض من معلومات مالية للحقيقة الاقتصادية[2].

كما أن المعيار الدولي للتدقيق الخاص بأدلة الإثبات نص على أنه يجب على المدقق أن يحصل على أدلة الإثبات الكافية والملائمة لكي يستطيع أن يخرج باستنتاجات معقولة، لتكون الأساس الذي يبنى عليها رأيه المهني.

ثانيا: خصائص أدلة الإثبات

يجب أن تتوفر في أدلة الإثبات خاصيتين أساسيتين هما:

1. الكفاية: أي أن تكون الأدلة التي يحصل عليها المدقق الداخلي بالقدر الكافي والضروري لدعم رأيه الفني عن صحة القوائم المالية المقدمة، وبما أن المدقق الداخلي يلجأ إلى استخدام الاختبارات الإحصائية أو أسلوب العينات، فإن هذا يتطلب منه معرفة ماهو حجم العينة الملائم لدعم رأيه[3].

2. الملائمة: ويقصد بملائمة الدليل توافقه مع العنصر الذي يجمع بخصوصه، واحتوائه على قدر مفيد من المعلومات التي يمكن أن تساعد مستخدمي الدليل على استنباط بعض المؤشرات بخصوص حالة العنصر الذي يخصه هذا الدليل[4].

ثالثا: أنواع أدلة الإثبات

هناك العديد من أنواع أدلة الإثبات في عملية التدقيق أهمها:

1. الوجود الفعلي: يعتبر الوجود الفعلي عن طريق الجرد من أهم أدلة الإثبات الموثوق فيها كونه يتم من قبل

---

[1] بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص34.

[2] وليام توماس، أمرسون هنكي، **المراجعة بين التنظير والتطبيق**، ترجمة وتعريب أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعد، سلطان محمد علي سلطان، دار المريخ، الرياض، 1986، ص311.

[3] غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، مرجع سبق ذكره، ص175.

[4] محمود ناجي درويش، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص42.

المدقق نفسه[1].

ويقصد بالوجود الفعلي إمكانية التأكد من وجود البند ماديا عن طريق المعاينة، ولكن ليس جميع بنود القوائم المالية يمكن التأكد من وجودها، وإنما البنود فقط التي لها كيان مادي ملموس، فالتأكد من الوجود الفعلي لا يعتبر دليلا كافيا لصحته بل يجب أن يقترن بإثبات ملكية المؤسسة له[2].

2. المستندات: تعتبر المستندات دليل للقيد المحاسبي، الذي يعتمد عليه المدقق بصورة كبيرة في عمله وهي ثلاثة أنواع[3]:

- **مستندات معدة خارج المؤسسة ومستعملة داخلها:** كفواتير الشراء؛
- **مستندات معدة داخل المؤسسة ومستعملة خارجها:** كفواتير البيع وإيصالات القبض؛
- **مستندات معدة ومستعملة داخل المؤسسة:** كالدفاتر الحسابية المختلفة.

3. الدقة الحسابية والفنية للعمليات المقيدة بالدفاتر: تعتبر الدقة الحسابية والفنية للعمليات المقيدة في الدفاتر والسجلات قرينة ودليل على صحة العمليات ودقة البيانات، وذلك يتحقق من خلال رجوع المدقق إلى العمليات المسجلة في الدفاتر والمستندات ودفاتر الأستاذ وموازين التدقيق والكشوف المالية الأخرى[4].

4. المصادقات: وهي عبارة عن اعترافات وشهادات من المدينين والدائنين بصحة الرصيد أو عدم صحته، إذ يتم إعدادها من طرف المؤسسة موضوع التدقيق بطلب من المدقق على أن يكون الرد موجه إليه مباشرة، وتأخذ المصادقات الأشكال التالية[5]:

- **مصادقات ايجابية:** في هذه الحالة يطلب من الطرف الآخر التقرير على صحة أو خطأ الرصيد الموضح في المصادقة؛
- **مصادقات سلبية:** في هذه الحالة يطلب من الطرف الآخر التقرير على خطأ الرصيد المبين في المصادقة وعدم التقرير في حالة صحته؛
- **مصادقات عمياء:** في هذه الحالة يتم إعداد المصادقة بدون رصيد ويطلب من الطرف الآخر التقرير عن الرصيد المتواجد في دفاتره.

---

(1) أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، مرجع سبق ذكره، ص129.

(2) شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص68 .

(3) خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص ص127-129.

(4) أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، مرجع سبق ذكره، ص129.

(5) محمد تهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، مرجع سبق ذكره، ص ص138، 139.

5. الاستفسارات من المؤسسة: يكون الاستفسار شفويا وتحريريا وعلى المدقق أن يحرص في البحث عن تعزيز الإجابات التي يتلقاها قبل أن يقتنع بها، وهذا الأسلوب ذاتي بطبيعته إذ يعتمد كثيرا على تفسير المدقق وحكمه الشخصي[1].

6. الإجراءات التحليلية: يتم من خلال الإجراءات التحليلية التعرف على المؤشرات والنسب المالية للمؤسسة ومقارنتها بسنوات سابقة أو بقطاعات مماثلة لنفس القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة محل التدقيق[2].

7. وجود نظام سليم للرقابة الداخلية: إن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية من شأنه أن يقلل فرص ارتكاب الأخطاء إلى أقل حد ممكن وسرعة اكتشافها عند حدوثها، وعليه فوجود نظام سليم للرقابة الداخلية يعطي نوعا من التأكيد للمدقق أن البيانات والمعلومات التي تظهرها الدفاتر سليمة، ويمكن الاعتماد على صحتها[3].

8. صحة الأرصدة من الناحية الحسابية: وذلك بتدقيق صحة الحسابات وكذا نقل المبالغ أو ترحيلها وتدقيق المستندات المؤيدة للعمليات للتأكد من صحة جميع الأرصدة الحسابية[4].

الفرع الرابع: إعداد التقرير

عند نهاية عملية التدقيق يقوم المدقق الداخلي بإعداد تقرير يتضمن رأيه الفني بخصوص القوائم المالية ومدى صحتها ومصداقيتها، كما يحتوي هذا التقرير على النتائج والملاحظات المسجلة بشأنها.

فالتقرير يعتبر المنتج النهائي لعملية التدقيق لذلك تم وضع معايير لابد من الالتزام بها أثناء إعداده بحيث تتعلق هذه المعايير بكيفية ومحتوى التقرير.

أولا: تعريف التقرير

يعرف التقرير بأنه: "وثيقة مكتوبة صادرة عن شخص مهني يكون أهلا لإبداء رأي فني محايد بهدف إعلام مستخدمي البيانات المعلومات حول درجة التطابق بين المعلومات المالية بمعناها المهني المتعارف عليه (المبادئ المحاسبية المتعارف عليها) بهدف إبداء رأي فني محايد عن ما إذا كانت البيانات المالية التي أعدتها المؤسسة تعطي صورة صحيحة وعادلة عن المركز المالي للمؤسسة، ونتائج أعمالها في السنة المالية

---

[1] خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص50.

[2] أحمد حلمي جمعة، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، مرجع سبق ذكره، ص129.

[3] مصطفى عيسى خيضر، **المراجعة(المفاهيم والمعايير والإجراءات)**، الطبعة الثانية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1996، ص162.

[4] خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص36.

محل التدقيق[1].

ثانيا: مراحل إعداد التقرير عن مهنة التدقيق الداخلي

تمر عملية إعداد تقرير التدقيق الداخلي بعدة مراحل هي:

1. التقرير الأولي للتدقيق الداخلي: يتم إعداد هذا التقرير من خلال أوراق إبراز وتحليل المشاكل التي تم إعدادها أثناء تنفيذ برنامج التدقيق الداخلي، والتي تشتمل على كافة المشاكل والانحرافات والمخالفات التي اكتشفها المدقق الداخلي أثناء تنفيذه للمهمة، وهذا التقرير يعتبر أساس إعداد التقرير النهائي[2].

2. حق الرد من الأشخاص المدققة أعمالهم: يتم عقد اجتماع بين المدقق الداخلي الذي قام بمهمة التدقيق والأشخاص المدققة أعمالهم، وفي هذا الاجتماع يقوم المدقق الداخلي بعرض الملاحظات والنتائج التي توصل إليها مدعمة بالأدلة المؤيدة لها، إضافة إلى التوصيات المقترحة بشأنها، بعدها يتدخل الأشخاص المدققة أعمالهم بالرد على تلك الملاحظات والنتائج والتوصيات من خلال التبريرات والتوضيحات والانتقادات التي يقدمونها إن كان لديهم، وقد يؤدي ذلك إلى نزاعات بين الطرفين، وتظهر هذه النزاعات في حالتين[3]:

- ❖ يقدم المدقق أدلة إثبات قوية ومنه ينتهي النزاع؛
- ❖ عدم القدرة على تقديم الأدلة ومنه يتنازل المدقق على نقطة النزاع.

3. إعداد التقرير النهائي: بعد انتهاء التدخل، يتم إعداد تقرير التدقيق الداخلي في صورته النهائية، ويتم إرساله لأهم المسؤولين المعنيين والإدارة لإعلامهم بنتائج مهمة التدقيق، والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات الإختلالات التي تكشف خلال عملية التدقيق، ويجب أن يكون التدقيق موضوعي، واضح وبناء، وأن يتم إعداده وتقديمه في الوقت المناسب[4].

4. متابعة تنفيذ التوصيات

بعد اقتراح المدقق الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها بناءا على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته، فإنه يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات، وتنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة والتي صادقت عليها الإدارة[5].

---

[1] أحمد حلمي جمعة، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، مرجع سبق ذكره، ص450.

[2] عيادي محمد لمين، **مساهمة المراجعة في تقييم نظام المعلومات المحاسبي**، مرجع سبق ذكره ، ص118.

[3] المرجع نفسه، ص118.

[4] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص521.

[5] المرجع نفسه، ص521.

وتأخذ متابعة تنفيذ التوصيات ثلاثة أشكال هي[1]:

1. تقوم الإدارة العليا بالاستفسار من الجهة الخاضعة للتدقيق لاتخاذ قرار فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه التوصيات ومتى سيتم تطبيقها وكيف؛

2. تقوم الجهة الخاضعة للتدقيق الداخلي بالمباشرة في تنفيذ التوصيات؛

3. يقوم المدقق الداخلي بعد منح الجهة الخاضعة للتدقيق مهلة كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة بمتابعة اتخاذ هذه الإجراءات أو التأكد من أن الإدارة تتحمل مسؤولية عدم اتخاذ مثل هذه الإجراءات.

رابعا: أنواع التقارير

تتعدد تقارير التدقيق الداخلي بتعدد الزاوية التي ينظر إليها منها حيث تم تقسيمها من حيث درجة الالتزام في إعدادها إلى تقارير عامة وتقارير خاصة، وتم تقسيمها من حيث محتواها من المعلومات إلى تقارير قصيرة وتقارير مطولة، بينما قسمها البعض من حيث إبداء الرأي إلى أربعة أنواع:

1. التقرير النظيف: يقوم المدقق الداخلي بإصدار تقارير تتضمن رأيه بدون تحفظ عن القوائم المالية التي قام بتدقيقها إذا توفرت الشروط التالية[2]:

- ❖ أن القوائم المالية قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما؛
- ❖ عدم وجود أخطاء جوهرية تؤثر على الحسابات سواء في قائمة الدخل أو في قائمة المركز المالي؛
- ❖ صدق وعدالة القوائم المالية ودقة تعبيرها عن نتائج أعمال المؤسسة ومركزها المالي؛
- ❖ حصول المدقق الداخلي على أدلة الإثبات الكافية والملائمة التي تبرر رأيه على صدق تعبير القوائم المالية لنتائج الأعمال والمركز المالي في نهاية السنة المالية.

2. التقرير بتحفظ: يقوم المدقق الداخلي بالإدلاء برأي متحفظ، إذا صادف خلال عملية التدقيق أو في البيانات والمعلومات الواردة في القوائم المالية ما يقيد رأيه، فيكون في هذه الحالة مقيدا بتحفظات تمثل اعتراضات أو انتقادات والتي يرى أنه من الضروري الإشارة إليها، وقد ترجع هذه التحفظات إلى واحد أو أكثر من العوامل التالية[3]:

---

[1] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص521.

[2] جربوع محمود يوسف، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص260.

[3] محمد أمين مازون، **التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص ص28-30.

❖ أن عملية الفحص للدفاتر والسجلات لم تتم وفقا لمعايير التدقيق؛

❖ إعاقة إدارة المؤسسة لإجراءات التدقيق من خلال عدم مساعدة المدقق في الحصول على المصادقات أو الشهادات من الغير، وكذلك عدم السماح بحضور الجرد أو زيارة الفروع؛

❖ عدم إعداد القوائم المالية والحسابات الختامية وفقا للمبادئ المحاسبية.

3. التقرير السلبي: يصدر هذا الرأي عندما يتأكد المدقق من أن القوائم المالية لا تمثل الواقع الصحيح سواء من حيث المركز المالي أو نتيجة الأعمال طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وتقع على المدقق مسؤولية بيان الأسباب المؤدية لإصدار مثل هذا الرأي من أدلة براهين مع ذكرها[1].

ويعتبر الرأي السلبي أمرا نادر الحدوث لأن المدقق يقدم عادة مجموعة من التوصيات قبل تقريره السلبي وغالبا ما تلتزم المؤسسات بتنفيذ هذه التوصيات.

4. تقرير عدم إبداء الرأي: يتم اتخاذ هذا القرار عند استحالة تطبيق إجراءات التدقيق التي يجب استخدامها من أجل الخروج برأي فني محايد[2].

المطلب الثاني: أدوات التدقيق الداخلي

يستعمل المدقق الداخلي في إطار عمله عدة أدوات لتساعده في تحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها وتصنف هذه الأدوات إلى قسمين: أدوات استفهامية وأدوات وصفية.

الفرع الأول: الأدوات الاستفهامية

من بين الأدوات الاستفهامية المستعملة في التدقيق الداخلي نجد [3]:

أولا: السبر الإحصائي:

السبر الإحصائي هو من أهم وسائل الاستفهام، وهو عبارة عن عينات تختار بطريقة عشوائية من مجتمع إحصائي، تعمم نتائجها على كل المجتمع من خلال هذه التقنية يهدف المدقق الداخلي إلى تحليل ظاهرة معينة، خطأ أو ضعف النظام أو استنتاج مدى تأثيره على الوظيفة محل التدقيق، وانطلاقا من النتائج فإن المدقق الداخلي يرفع ملاحظاته وتوصياته إلى الإدارة ومسؤولي المؤسسة لاتخاذ القرارات.

ويتبع المدقق الداخلي عند استخدام هذه الطريقة ثلاث خطوات أساسية:

---

[1] خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات، مرجع سبق** ذكره، ص138.

[2] هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص39.

[3] Jacques Renard, **Théorie et Pratique de l'Audit Interne**, Septième Edition d'organisation, paris, 2010, p331-342.

1. تصور السبر: من خلال:

- ❖ تحديد المجتمع أي كل المعلومات التي ترغب في تكوين رأي حولها وذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها؛
- ❖ تحديد درجة الدقة المرغوب فيها والتي تتماشى مع الموضوع محل الدراسة؛
- ❖ تحديد معدل الخطأ المقبول.

2. اختيار العينة: العينة هي عدد من وحدات المجتمع التي تم اختيارها للتدقيق والتي على المدقق اختيارها بعناية.

3. استغلال نتائج التدقيق: يتم استغلال نتائج التدقيق بالقيام بنوعين من التحليل هما:

- ❖ **التحليل الكمي للنتائج:** بحيث يتأكد من أن الأخطاء والانحرافات التي تم الوقوف عليها لا تتعارض مع الأهداف المسطرة.
- ❖ **تحليل نوعي للأخطاء والانحرافات:** بحيث يتأكد فيها إذا كانت تكرارية أم لا، أو متعددة أم لا، وفي النهاية يتخذ المدقق الداخلي قرار قبول المجتمع أو عدم قبوله.

ثانيا: المعلومات الإحصائية:

ونجذ ثلاثة أنواع من المعلومات الإحصائية :

1. المعلومات الابتدائية: يقوم المدقق الداخلي بفرزها وذلك ليتمكن من استخراج النتائج أو الملاحظات حيث تسمح التحقيقات بمعرفة النسبة المئوية للأشخاص الذين يجيبون بنعم أو لا.

2. الإحصائيات الداخلية: وتعد من طرف مراقب التسيير.

3. العينات الإحصائية: وذلك بأخذ عينة عشوائية من مجتمع مرجعي، حيث تدرس وتستخرج ملاحظات قولها والتي بدورها تعمم على المجتمع.

ثالثا: المقابلات

تعتبر المقابلات من أهم الوسائل التي يستعملها المدقق الداخلي بكثرة نظرا لأهميتها، فالمدقق يطلب المقابلة فهو يسمع فقط ولا يحاور فيركز على الأهداف المراد تحقيقها والتي بدورها هي أداة لتحصيل المعلومات، ويتبع المدقق الداخلي عند استخدام هذه الطريقة ثلاث خطوات أساسية:

1. تحضير المقابلة: ويتم من خلال:

- ❖ تحديد موضوع الاستجواب والمعلومات التي يريد المدقق الحصول عليها؛

❖ الإلمام بالموضوع من جانبين: الأول يتعلق بمعرفة نشاط ومسؤولية ورتبة الشخص الذي يقوم باستجوابه، والثاني يتعلق بتحديد الهدف من الاستجواب والحصول على معلومات كمية على نشاط معين.

2. إجراء المقابلة: قبل البدء بالمقابلة والحصول على المعلومات على المدقق الداخلي أن يذكر نفسه بهدف المهمة التي سيقوم بها، ويقدم قائمة بالمواضيع التي سيقوم بمعالجتها، حيث يحاول المدقق الداخلي في هذه المرحلة منح الثقة للشخص الذي سيجري معه المقابلة، وعند بداية المهمة على المدقق الداخلي القيام ب:

❖ ضمان تحقيق الأهداف التي وضعها لجمع المعلومات؛

❖ تلخيص كل الردود التي جمعها؛

❖ العودة إلى الأسئلة الأساسية إذا كان هناك وفرة في المعلومات، ومحاولة الزيادة في الوقت المخصص للقيام بالمقابلة.

وعند نهاية المقابلة على المدقق الداخلي تلخيص النقاط الأساسية المسجلة والتأكد من صحتها لاجتناب الأخطاء الناتجة عن عدم الفهم أو النسيان، والبحث عن أشخاص آخرين يطرح عليهم الأسئلة للتأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها.

3. إعداد ملخص للمقابلة: إذ يقوم المدقق الداخلي بإعادة صياغة وتلخيص الموضوع الذي تم مناقشته من أجل تسليط الضوء على أهم النقاط المتحصل عليها، وأهم النقاط التي بقي بحاجتها.

رابعا: استخدام الإعلام الآلي في إنجاز مهام التدقيق

يعتبر الإعلام الآلي كوسيلة يلجأ إليها المدقق الداخلي لإنجاز مهامه، حيث يقوم باستغلال البرامج المتاحة إذ يتم كتابة وطبع الرسوم البيانية الخاصة بتداول الوثائق والتقارير النهائية للتدقيق ومختلف الجداول الملحقة.

الفرع الثاني: أدوات وصفية

أولا: الملاحظة المادية

من الممكن أن يعتمد المدقق في عملية التدقيق على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ماهو مدون على الوثائق، مع ماهو موجود في الواقع، ويتعلق الأمر ب[1]:

1. الملاحظة المادية للإجراءات: تهدف ملاحظة الإجراءات إلى تحديد المراحل التي تمر بها عملية أو نشاط ما ، للتحقق من تطابقه مع ماهو مدون في دليل الإجراءات واحترام الأفراد لها.

[1] Jacques Renard, Op, cit, p355.

2. الملاحظة المادية للأصول: تهدف إلى التحقق من وجود الأصول وتطبق أساسا على المخزون، الاستثمارات، السندات، والنقدية في الصندوق.

3. الملاحظة المادية للوثائق: تهدف إلى التحقق من الوثائق المحاسبية والمستندات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من حيث تصميمها، كيفية استخدامها، وانتقالها.

4. ملاحظة التصرفات: ويتعلق الأمر بالتدقيق الاجتماعي أي ملاحظة مدى احترام الأفراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

ثانيا: السرد

تتميز بعض مراحل عملية التدقيق بصعوبة وصفها ويلجأ المدقق إلى السرد لوصف النظام ، ونميز بين نوعين :

1. السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق: يكون في بداية مهمة التدقيق ويقوم المدقق بالاستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للتدقيق بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للتدقيق، وتطرح هذه الطريقة بعض النقائص المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المدقق إلى جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.

2. سرد يقوم به المدقق: يقوم المدقق بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حالة صعوبة وصفها عن طريق مخططات تدفق المعلومات، وعلى المدقق أن يستغل ما قدمه جميع الأطراف.

ثالثا: المخطط الوظيفي

يقوم المدقق الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقا من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظة والسرد التي قام بها في بداية المهمة، ويعرض هذا المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة إلى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، ويسمح بإثراء المعارف المكتسبة والخاصة بوظائف المؤسسة وبتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقديم العمل في المؤسسة.

رابعا: جدول تحليل الأعمال (شبكة تحليل المهام)

يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص الفصل بين هذه الوظائف في المؤسسة ومعالجتها.

ويقسم هذا الجدول إلى:

العمود الأول: يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل ومتسلسل.

العمود الثاني: يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية ويتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية وهي: الأعمال التنفيذية، الترخيص، التسجيل المحاسبي، والمراقبة.

الأعمدة الموالية: تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأولية.

العمود الأخير: مخصص لتحديد الأعمال غير المنفذة.

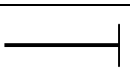
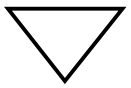
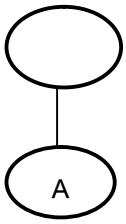
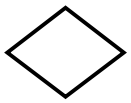
خامسا: خرائط التدفق

تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها.

وتهدف هذه الخرائط إلى اختبار دقة الإجراءات وفعاليتها، وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر ويمكن عرضها كمايلي:

الجدول رقم:(01) الرموز المستخدمة في خرائط التدفق

الرمز	اسم الرمز	الشرح
	مستند أو وثيقة	مستند أو وثيقة يتم إعدادها بشكل يدوي أو آلي غير اليوميات المحاسبية و الدفاتر
	دفتر	دفتر أو يومية محاسبية لا تنتقل مثل الوثائق و يتم وضع اسم الدفتر أو الوثيقة داخل الرمز
	إنشاء وثيقة	يعبر عن إنشاء مستند جديد
	المعالجة	تعبر عم عملية المعالجة و يتم تحديد طبيعة المراجعة داخل الرمز(يدوية أو آلية).
	انتقال المستند	اتجاه سير عملية المعالجة.

ترحيل المعلومة من وثيقة إلى أخرى.	ترحيل المعلومات	
يعبر عن خروج مستند أو وثيقة من المخطط (إرسال إلى خارج المؤسسة) وتحدد وجهته بعد الخط العمودي	خروج من المخطط	
يساعد التصنيف على فهم النظام و يشير إلى كيفية التصنيف داخل الرمز: ح: حرفي، ع: عادي، ت: تاريخي	تصنيف نهائي	
	تصنيف مؤقت	
في بعض الحالات يتطلب فهم النظام التحويل إلى صفحة أخرى من خريطة التدقيق أو إلى خريطة تدفق أخرى أو إلى ملحق، ونشير إلى معلومات التحويل تحت الرمز وعند استخدام عدة رموز يتم التفريق بينها بحروف أو أعداد	تحويل	
تبين افتراق تدفقات المعلومات حسب خصائص محددة يتم الإشارة إليها داخل الرمز	اختيار أو قرار	
	نقطة البداية	

المصدر: عيادي محمد لمين، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر،2008، ص131.

سادسا: قوائم الاستقصاء

وتسمى كذلك قوائم الاستبيان، وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة وخاصة العمليات المعتادة مثل عمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والبنوك...وغيرها.

الخلاصة:

التدقيق الداخلي وظيفة تقييم يقوم بها شخص مستقل من داخل المؤسسة، يتميز بالمؤهلات العلمية والعملية اللازمة، فالتدقيق الداخلي له أهمية كبيرة في المؤسسة، كونه الداعم الرئيسي للإدارة في عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية كما أنه يعمل على حماية أصول المؤسسة وأموالها، وذلك بإتباع خطوات منهجية بالاعتماد على معايير مهنية مقبولة قبولا عاما، مستعملا كل الأدوات الضرورية التي يراها مناسبة في أداء مهنته، بهدف إعداد تقرير يتضمن رأي فني محايد عن مدى صدق وصحة حسابات المؤسسة.

الفصل الثاني: المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخلي في إدارتها

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية

خلاصة

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المخاطر نتيجة للبيئة التي تنشط فيها حيث أصبحت المخاطر السمة الأساسية في الحياة الاقتصادية، فنجاح أو فشل المؤسسات مرهون بمدى قدرتها على إدارة تلك المخاطر وتجنبها، وإدارة المخاطر تعني أساسا التعرف على المخاطر التي تواجهها المؤسسة، تحديدها وتحليلها بدقة وإيجاد الوسائل المناسبة التي يمكن من خلالها إدارة هذه المخاطر ومواجهتها.

وتعتبر المخاطر التشغيلية مختلفة عن المخاطر المالية كونها تشمل أنشطة المؤسسة وعملياتها اليومية، وإدارتها تساعد على تحقيق التأكد من إبقاء الرقابة الإدارية الكافية على مخاطر التشغيل بالمؤسسة، وتعتبر الغاية المرجوة لإظهار قدرة المؤسسة في تحمل مخاطرها التشغيلية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخلي قي إدارتها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر؛

المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية؛

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

يعتبر مفهوم إدارة المخاطر حديثا نسبيا فقد ظهرت الحاجة إليه مع ازدياد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتطور الكبير الذي شهدته هذه الأخيرة، حيث أصبح إلزاما على هذه المؤسسات أن تضع إجراءات وسياسات لتحديد المخاطر، تقييمها، ومحاولة التقليل من آثارها.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر

إن النشاط الإنساني ومهما كانت طبيعته لا يخلو من المخاطر، ويعتبر عالم الأعمال بشكل عام عرضة لشتى أنواع المخاطر والتي يترتب عن تحققها خسائر مادية.

وتختلف هذه المخاطر من حيث طبيعتها ونوعيتها وكذا من حيث الخسائر التي تترتب عن حدوثها، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المخاطر والدور الحساس الذي تلعبه فإنه من الضروري تحديد معنى دقيق لهذا المفهوم.

الفرع الأول: تعريف المخاطر

تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بالخطر باختلاف آراء الكتاب والدارسين وتنوع وجهات نظرهم، بالرغم من استعمالهم لنفس المصطلح للتعبير عن الخطر.

أولا: تعاريف عامة للمخاطر

الخطر هو ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين[1].

وتعرف المخاطر بأنها: "عدم التأكد من وقوع خسارة معينة"[2].

وكذا تعرف على أنها: "احتمال وقوع خسارة"[3].

المخاطر هي: "حادث احتمالي(غير مؤكد الوقوع) ينطوي على نتائج غير مرغوب بها أو غير محمودة"[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمخاطر على أنها حادث احتمالي تلازم متخذ القرار بسبب عدم التأكد من نتيجة هذا القرار والذي يمكن أن يؤدي إلى وقوع خسائر مادية أو معنوية.

---

[1] شريف محمد العمري، محمد محمد عطا، **الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، 2012، بدون دار نشر، ص7.

[2] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص20.

[3] حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، **التأمين وإدارة الخطر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص11.

[4] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة التأمين والمخاطر**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص17.

ثانيا: المفهوم الاقتصادي للمخاطر

تعرف المخاطر على أنها: "الخوف من تجاوز الخسائر المادية الفعلية عن الخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ"[1] .

كما تعرف على أنها: "عدم التأكد من حدوث خسارة مالية"، ويركز هذا التعريف على الربط بين عدم التأكد والنتائج التي قد تترتب على تحققه وهي الخسارة المالية[2].

كما عرفت المخاطر على أنها: "احتمال التعرض إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها نتيجة تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين (الاختلاف بين العائد الفعلي والعائد المتوقع)، وهي تمثل انحراف الأرقام الفعلية عن الأرقام المتوقعة أو المتنبأ بها"[3].

وقد عرفت المخاطر بأنها: "عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر عل أساس نتائج دراسة سلوك الظواهر الطبيعية أو العامة في الماضي"[4].

وعليه يمكن القول أن التعريف الاقتصادي للمخاطر يركز على عدم المعرفة الصحيحة للنتائج النهائية لأعمال المؤسسة، وحالة عدم التأكد من الخسائر والاختلاف بين العائد المخطط له والمتوقع حدوثه.

الفرع الثاني: مسببات المخاطر

تعرف مسببات المخاطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات تحقق الخطر أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه أو كلاهما معا[5].

وتنقسم مسببات المخاطر إلى مسببات المخاطر الطبيعية ومسببات المخاطر المساعدة[6]:

أولا: مسببات المخاطر الطبيعية

مسببات المخاطر الطبيعية هي تلك العوامل التي تنتج عن وجود الظواهر الطبيعية التي تحيط

---

(1) ممدوح حمزة أحمد، **تطبيقات في إدارة الخطر والتأمين**، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1997، ص05.

(2) عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص27.

(3) عز الدين نايف عنانزة، محمد داود عثمان، **تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية الأردنية**، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد12، جامعة البصرة،2013، ص214.

(4) عبد الكريم قندوز وآخرون، **إدارة المخاطر(إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص30.

(5) عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص33.

(6) محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ الخطر والتأمين**، دار الكتب الأكاديمية، عمان، 2004، ص ص17-19.

بالشخص أو الشيء موضوع القرار، فوجود ظاهرة الحريق يمثل مسبب طبيعي لخطر الحريق بالنسبة للقرارات المتعلقة بالسفن والممتلكات المحمولة عليها وكذلك التجارة البحرية.

وتوجد مسببات مخاطر مساعدة، في الشخص أو في الشيء موضوع القرار، من شأنها أن تزيد من درجة المخاطر.

ثانيا: مسببات المخاطر الشخصية

مسببات المخاطر الشخصية هي تلك العوامل التي تنتج عن تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها بقصد أو بدون قصد، وعادة ما يكون السبب الرئيسي من تدخل الإنسان في تحقق بعض الظواهر الطبيعية هو النفع الذي يعود عليه أو على طرف معين ويمكن تقسيم مسببات المخاطر الشخصية إلى قسمين:

1. مسببات مخاطر شخصية لاإرادية: هي مجموعة العوامل التي يتسبب في وجودها الإنسان ولكن بدون تعمد وتؤدي إلى تكرار تحقق الظواهر الطبيعية مما يزيد من درجة المخاطر.

2. مسببات مخاطر شخصية إرادية: وهي مجموعة العوامل التي يتدخل الإنسان وعن عمد في وجودها، والتي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار تحقق الظواهر الطبيعية أو زيادة حجم الخسائر المترتبة عليها مما يزيد من درجة الخطورة.

وعلى ذلك يجب على متخذ القرار أن يعمل دراسة جدوى تتضمن مسببات المخاطر التي تدور حول موضوع القرار وخاصة تلك المسببات اللاإرادية لأنها تؤثر في درجة خطورة القرار الذي قد يتخذه الشخص ويتحمل نتائجها، أما تلك المسببات الشخصية الإرادية يجب دراستها أيضا كعوامل تزيد من درجة خطورة القرار حتى يتمكن من معرفة النتائج التي يتحتم عليه تحملها وتلك التي يتحتم على الغير تحملها بموجب القانون.

المطلب الثاني: أنواع وتقنيات التعامل مع المخاطر

تواجه المؤسسة عدة أنواع من المخاطر أثناء أدائها لنشاطها، وحتى تتمكن من مجابهة هذه المخاطر تقوم باستخدام عدة تقنيات.

الفرع الأول: أنواع المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من عدة زوايا تعكس كل واحدة منها تصنيفا خاصا، بحيث تختلف هذه التصنيفات باختلاف وجهة النظر الى المعيار المعتمد في تصنيفها، وعليه يمكن تقسيم المخاطر إلى مايلي:

أولا: المخاطر حسب طبيعتها

وتصنف المخاطر حسب طبيعتها كمايلي[1]:

1. المخاطر العامة: وهي المخاطر التي تؤثر على اقتصاد البلد بشكل عام أو على مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع، فمعدلات التضخم المرتفعة أو معدلات البطالة العالية تؤثر على المجتمع بأكمله كما أن الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات تعتبر من الأخطار العامة لأنه في حال حدوثها فإنه ينتج عنها خسائر كبيرة تؤثر على اقتصاد البلد وعلى مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع.

2. المخاطر الخاصة: وهي المخاطر التي تؤثر على الفرد وليس على المجتمع بأكمله مثل حريق منزل أو السرقة، وهذه المخاطر يمكن أن تؤثر على المجتمع بصورة غير مباشرة، فاحتراق مصنع سيؤثر على صاحب المصنع كما أنه سيؤثر على المجتمع واقتصاد البلد لأن ذلك يؤدي إلى خروج هذا المصنع من الدورة الاقتصادية للمجتمع.

ثانيا: المخاطر حسب آثارها

و تقسم المخاطر حسب هذا المعيار إلى الأنواع التالية[2] :

1. مخاطر الأشخاص: وهي المخاطر التي تصيب الإنسان نفسه أو ذاته بصفة مباشرة، والتي ينتج عن تحققها خسارة مالية يقع أثرها على الأشخاص أنفسهم مثل الوفاة المبكر، المرض، البطالة...إلخ.

2. مخاطر الممتلكات: وهي تلك المخاطر التي إذا تحققت مسبباتها في صورة حادث كان موضع التأثير هو الممتلكات سواء كانت ثابتة أو منقولة منها الحرائق، الاختلاس، التلف.

3. مخاطر المسؤولية المدنية: هذه المخاطر لا تصيب الشخص في ذاته أو ماله بصفة مباشرة، بل تصيب أشخاص آخرون في أرواحهم وأموالهم ويكون الشخص المتسبب مسؤولا أمام القانون.

ثالثا: المخاطر حسب نتائجها

وتصنف المخاطر حسب نتائجها كمايلي:

1. **مخاطر اقتصادية:** وهي المخاطر التي تؤثر على النواحي الاقتصادية والمالية للأشخاص، وبالتالي تؤثر تأثيرا مباشرا على المراكز الاقتصادية لهم، وتنقسم المخاطر الاقتصادية إلى قسمين[3]:

---

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص39.

[2] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة المخاطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص ص27، 28.

[3] سامي عفيفي حاتم، **التأمين الدولي**، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية والتوزيع، القاهرة، 1986، ص36.

❖ **المخاطر التجارية:** وتسمى أيضا مخاطر المضاربة، وهي مخاطر تنشأ بفعل الإنسان نفسه ولنفسه ويهدف إلى تحقيق منافع مالية أو اقتصادية مع الأخذ في الاعتبار أن نتائج أعماله لا تكون معروفة لديه مسبقا، وذلك نتيجة لسيادة ظاهرة عدم التأكد في أسواق المضاربة.

وعليه فإنه من الممكن أن تكون نتائج الأعمال التي يقوم بها الإنسان في أسواق المضاربة في صورة ربح أو خسارة وتتلخص المخاطر التي تتولد على مزاولة الأعمال التجارية والصناعية وأعمال الخدمات التي تتم بهدف تحقيق ربحا من ورائها.

❖ **المخاطر البحتة:** وهي المخاطر التي يتسبب فيها ظواهر طبيعية وظواهر عامة ليس للإنسان دخل في وجودها ولا يمكنه تجنبها، ويترتب عن تحققها خسارة مالية مؤكدة للإنسان، ولا ينطوي مثل هذا التحقق على أي فرص للربح بأي حال من الأحوال، ويعتبر خطر الوفاة، العجز، المرض، البطالة ومخاطر المسؤولية المدنية بأنواعها المختلفة أمثلة عديدة لهذه المخاطر[1].

2. المخاطر غير الاقتصادية: وتسمى أيضا بالمخاطر المعنوية وهي مخاطر لا تسبب خسارة بصورة مباشرة ولكن تسبب خسارة معنوية فقط، وعادة هذه المخاطر لا تخضع لمبدأ القياس والتقييم[2].

الفرع الثاني: تقنيات التعامل مع المخاطر

نظرا لطبيعة المخاطر التي تتميز بالتغير الدائم وحدوثها بصورة مفاجئة وغير متوقعة وهذا بسبب صعوبة التنبؤ بها، لهذا تحاول المؤسسة التعامل معها من خلال الطرق التالية[3]:

أولا: الاحتفاظ بالمخاطر

الاحتفاظ بالمخاطر الأسلوب أكثر شيوعا للتعامل مع المخاطر، فالمؤسسات مثل الأفراد تواجه عددا غير محدود من المخاطر وفي معظم الحالات لا يتم القيام بشيء حيالها، وعندما لا يتم اتخاذ إجراء إيجابي لتفادي المخاطر أو تحويلها يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه، والاحتفاظ بالمخاطر قد يكون طوعيا أو غير طوعي، كما قد يكون شعوريا أو لاشعوريا، ويتم الاحتفاظ الشعوري بالمخاطر عندما يتم

---

(1) محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ الخطر والتأمين**، دار الكتب الأكاديمية، عمان، 2004، ص22.

(2) أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة المخاطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص25.

(3) عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص ص19-22.

إدراك المخاطر ولا يتم تحويلها أو تقليلها وعندما لا يتم إدراك المخاطر فيتم استبقاؤها لاشعوريا.

والاحتفاظ بالمخاطر أسلوب مشروع للتعامل مع المخاطر وعلى كل مؤسسة أن تقرر أي المخاطر التي يجب أن تحتفظ بها والتي ينبغي عليها تفاديها أو تحويلها بناءا على قدرتها على تحمل الخسارة.

ثانيا: تحاشي أو تفادي المخاطر

يتم تحاشي المخاطر عندما يرفض الفرد أو المؤسسة قبولها نهائيا، والتعرض للمخاطر غير مسموح له أن يدخل حيز الوجود ويتحقق ذلك عن طريق عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطر، وتجنب عدم المخاطرة بالمدخرات في مشروع فيه مجازفة.

ويعد تفادي المخاطر أحد أساليب التعامل مع المخاطر لكنه تقنية سلبية وليست إيجابية لهذا السبب يكون مدخلا غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة، فلو استخدم بشكل مكثف لخسرت المؤسسة فرص كثيرة لتحقيق الربح، ويمكن أن تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في الحالات التالية:

1. عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر؛

2. إذا كان من الممكن توقع الخطر قبل تحققه.

ثالثا: تحويل المخاطر

بمقتضى هذه الطريقة فإنه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف، ويتم التحويل بموجب عقد بين الطرفين (صاحب الخطر الأصلي والطرف المحول إليه الخطر)، ويترتب على عملية تحويل الخطر مايلي:

1. يتخلص الفرد أو المؤسسة من ظاهرة عدم التأكد أو الشك أو الخوف الذي يغلف القرارات المراد اتخاذها؛

2. الحد من اتخاذ قرارات سلبية من جانب الأفراد والمؤسسات.

رابعا: تقليل مجال المخاطر

يمكن تقليل المخاطر من خلال منعها والتحكم فيها، وبرامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطر عن طريق تقليل فرصة حدوثها، وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة في حين أن البعض الأخر الهدف منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت، وهناك من يرى أن منع الخسارة هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع المخاطر فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فسيتم القضاء على المخاطر، ومع ذلك فإن منع الخسارة يمكن أن ينظر إليه على أنه مدخل غير كاف للتعامل مع المخاطر إذ أنه في بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها.

خامسا: اقتسام المخاطر

يعد اقتسام المخاطر حالة خاصة للتحويل، وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطر، وعندما يتم اقتسام المخاطر يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة، ومع ذلك الاقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظله الاحتفاظ بالمخاطر المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين، ويتم اقتسام المخاطر بعدة طرق بواسطة الأفراد والمؤسسات، ومن أمثلة اقتسام المخاطر في المؤسسة تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأسمالهم بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطر فشل المشروع.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطر المقصود به الحصول على الأرباح فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة، قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

الفرع الأول: نشأة إدارة المخاطر

بدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها لهذا المصطلح مجلة هارفارد بيسنز ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المؤسسة ينبغي أن يكون مسؤولا عن مخاطرها، وكان في ذلك الوقت يوجد لدى العديد من الشركات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يسمى "مدير التأمين" فبالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر.

وكان ظهور علم إدارة المخاطر من فكرة بسيطة مفادها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على المخاطر التي تعترضها والقيام بتقييمها أن تتفادى حدوث خسائر وأن تقلل من تأثيراتها إلى أدنى حد.

وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى "جمعية إدارة المخاطر والتأمين" **(RIMS)** في عام 1975 انتشرت إدارة المخاطر، وقد كان ذلك بعدما عرفته أدوات إدارة المخاطر من ابتكارات إذ شهدت سنوات الستينات من القرن الماضي ثورة في مجال الابتكارات المالية فتم إيجاد أدوات لإدارة المخاطر التي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقا لتفضيلات المستثمرين للمخاطر.

ومن الدلائل التي توضح الاهتمام الكبير بإدارة المخاطر قيام جمعية التأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر".

كما قام قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر[1].

الفرع الثاني: تعريف إدارة المخاطر

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة المخاطر إلا أن هناك وجهة نظر واحدة تظهر في جميع التعريفات المطروحة فهي تتعلق أساسا بالمخاطر.

وعليه يمكن تقديم تعاريف لإدارة المخاطر كالتالي:

عرفت إدارة المخاطر على أنها: "عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة التقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها"[2].

كما عرفت على أنها: "عملية نظامية لتحديد وتقييم الخسائر المادية الناتجة عن تحقق الأخطار التي تصيب الأفراد والمنشآت واختيار وتنفيذ أنسب الوسائل لمواجهة هذه الخسائر"[3].

وقد عرفها **معهد إدارة المخاطر** بأنها: "الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"[4] .

كما عرفت بأنها: "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"[5].

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها تنظيم متكامل يرتكز على مجموعة من الأساليب تهدف إلى مواجهة المخاطر بأفضل الطرق وأقل التكاليف، وذلك من خلال اكتشاف الخطر،

---

[1] عبد الكريم قندوز وآخرون، **إدارة المخاطر(إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)**، مرجع سبق ذكره، ص ص48، 49.

[2] نوال بن عمارة، **إدارة المخاطر في مصارف المشاركة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص03.

[3] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص49.

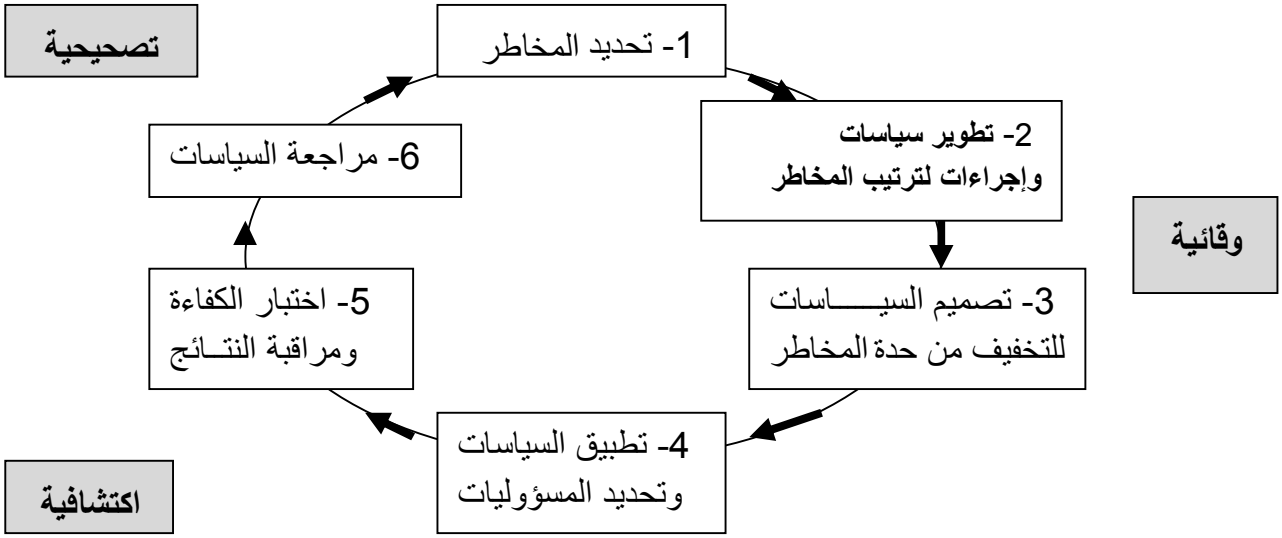
[4] إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في غزة**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص37.

[5] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص64.

تحليله، قياسه، تحديد وسائل لمواجهته ثم اختيار أفضل وسيلة لذلك.

ومن هذه التعاريف يتضح أن إدارة المخاطر عملية مستمرة، والشكل التالي يوضح عملية إدارة المخاطر:

الشكل رقم(02): عملية إدارة المخاطر



المصدر: عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلالي، **مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر**، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: **إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الآفاق والتحديات**، يومي 25-26 نوفمبر 2008، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص04.

فعملية إدارة المخاطر تكون: وقائية، اكتشافية، تصحيحية[1]:

وقائية: أي صممت للوقاية من المخاطر المتوقعة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها،

اكتشافية: لكشف المشاكل حال حدوثها والتعرف على النتائج غير المرغوب بها، ودراسة شدة تأثيرها،

تصحيحية: أي لتدارك آثار المخاطر المكتشفة وتلافيها والعمل على عدم تكرارها.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المخاطر

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تعظيم القيمة السوقية و للوصول إلى هذا الهدف يجب أن تسعى المؤسسة لخفض تكلفة الخطر، وذلك عن طريق تقدير تكلفة العناصر على العمليات التشغيلية في المؤسسة وعند اتخاذ قرارات إدارة المخاطر.

ولإدارة المخاطر العديد من الأهداف العامة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

---

[1] شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، دروس موجهة لطلبة الماستر، تخصص النقود والمالية واقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2014، ص79.

أولا: الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر

في أي مؤسسة هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق تحقق الخسائر، وأهم هذه الأهداف[1]:

1. الاقتصاد: ويعني ذلك أن المؤسسة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية، وهذا يتضمن تحليل لمصروفات برامج الأمان، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.

2. تخفيض القلق: بمعنى أن الوحدات المعرضة للخسارة يمكن أن تسبب قلق وخوف كبير لمدير المخاطر، مثلا في قضية سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير وعلى مدير المخاطر أن يحاول تخفيض هذا القلق والخوف المرتبط بالوحدات المعرضة للخسارة، وهذا الهدف يصعب تحقيقه من الناحية العملية فهو معقد.

3. مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة: ويعني أن المؤسسة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوفير وسائل الأمان لحماية العاملين من المخاطر.

ثانيا: الأهداف التي تلي تحقق الخسائر

بعد تحقق الخسائر فإن إدارة المخاطر تواجهها مجموعة من الصعوبات تسعى من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في[2]:

1. البقاء والاستمرارية: إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المؤسسة بل ضمان أن هذه الأهداف لن تمنعها الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة، ويعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المؤسسة، بل الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفعالية التشغيلية للمؤسسة أي ضمان أن لا تحول الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة دون تحقيق المؤسسة للأهداف الأخرى.

2. استقرار العوائد: تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة بخفض التباينات في الدخل التي

---

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص ص50-52.

[2] عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص58.

تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة الى أقل مستوى، وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون العوائد مستقرة.

3. الاستمرار في النمو: المؤسسة يمكنها الاستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الاستحواذ والاندماج، ويمكن ضمان النمو المستمر للمؤسسة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجاتها في حالة تعرضها للحادث[1].

4. المسؤولية الاجتماعية: ويمكن القيام بالالتزامات الاجتماعية واثبات الانتماء عن طريق تخفيض أثر هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع، حيث أن الخسائر الجسيمة يكون لها آثارا عكسية على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ودافعي الضرائب والمجتمع ككل بصفة عامة[2].

المطلب الرابع: قواعد و أدوات إدارة المخاطر

إن عملية إدارة المخاطر تتم وفقا لقواعد وأدوات يجب الأخذ بها عند كل عملية إدارة المخاطر وعليه سنتطرق لمعرفة هذه القواعد والأدوات من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها، وذلك بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة المخاطر.

وتعتبر قواعد إدارة المخاطر هي المبادئ التي تحتكم إلى حسن الإدراك و الفطرة السليمة تطبق على مواقف المخاطر، وهذه القواعد هي كالتالي[3]:

أولا: لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته

القاعدة الأولى والأهم في القواعد الثلاث هي "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطر معينة، إلا أنها تورد المخاطر التي يجب القيام بشيء حيالها، وإذا بدأنا بالإقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطر معينة تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر.

ومسألة حجم المخاطر التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية، حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ

---

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2] المرجع نفسه، ص ص52، 53.

[3] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص101-107.

بالمخاطر الفردية ارتباطا مباشرا بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة، ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة واحتياطاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ، إذ يمكن لكل مؤسسة تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الاحتياطات النقدية، ويتطلب البعض الآخر الاقتراض، وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتياطات على احتمالها، ومن الواضح أن المبلغ الذي تستطيع المؤسسة احتمال خسارته سوف يتفاوت من مؤسسة لأخرى، كما سيتفاوت المستوى أيضا بمرور الوقت تبعا للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة.

ثانيا: فكر في الاحتمالات

القاعدة الثانية من قواعد إدارة المخاطر" فكر في الاحتمالات" تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا هاما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطر معينة، فمنطقيا استخدام الاحتمال في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر وهي: "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته".

ثالثا: لا تجازف بالكثير مقابل القليل

تقتضي هذه القاعدة في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطر والقيمة التي تعود على المحول، ورغم أن قاعدة "لا تخاطر بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته" تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها، إلا أن قاعدة "لا تخاطر بالكثير مقابل القليل" تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضا، ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحدا لكل المخاطر، ولكن مستوى الاحتفاظ الفعلي لبعض التعرضات قد يكون أقل من هذا الحد الأقصى والواقع أن هياكل التقدير تتفاوت حسب الخطوط المختلفة للتأمين، ينصح بوضع أو تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطر على حدة على أساس التكلفة والعائد الموجود ضمنا في القاعدة الثالثة.

الفرع الثاني: أدوات إدارة المخاطر

الجزء الجوهري والأساسي في وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسائر أو الآثار المالية المترتبة عن حدوث الخسائر إلى الحد الأدنى، وهناك أدوات مستخدمة في إدارة المخاطر يمكن تصنيفها كالتالي[1]:

[1] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، مرجع سبق ذكره، ص ص52، 53.

أولا: التحكم في المخاطر

يقصد بتقنيات التحكم في المخاطر أن تقلل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتشمل أساليب التحكم في المخاطر تحاشي المخاطر والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطر من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم، وفي حالة تحاشي المخاطر يرفض الفرد أو المؤسسة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين.

ثانيا: تمويل المخاطر

يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقها للتعامل مع مخاطر معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة المتوقع حدوثها، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.

المطلب الخامس: خطوات ومسؤولية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تسعى أساسا إلى البحث عن تقنية مناسبة تؤدي إلى تقليص المخاطر، أو التخلص منها ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، سنتطرق في هذا المطلب إلى خطوات إدارة المخاطر وكذا سنبين المسؤوليات التي تقع على كل من مدير المخاطر والأطراف الأخرى.

الفرع الأول: خطوات إدارة المخاطر

عملية إدارة المخاطر تمر بعدة خطوات هي كما يلي[1]:

أولا: تحديد الأهداف

إن أول خطوة في كيفية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المؤسسة من برامج إدارة المخاطر، حيث تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة المخاطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.

حيث تهدف إدارة المخاطر إلى الحصول على أقصى عائد ممكن مقابل النفقات التي تتحملها لتنفيذ البرنامج الذي وضعته ومراجعة هذا البرنامج في ضوء الأهداف المحددة مسبقا، وتوضع أهداف إدارة المخاطر عادة من طرف الإدارة العليا بالمؤسسة بالتعاون مع مدير إدارة المخاطر بعد أخذ احتياجات وأراء مديري الإدارات

[1] عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، مرجع سبق ذكره، ص ص56-63.

الأخرى في المشروع.

ثانيا: اكتشاف وتحديد المخاطر

إذ تقوم إدارة المخاطر بالمؤسسة بدراسة أوجه النشاط المختلفة من إنتاج، تسويق، شراء، بيع، وتدريب العاملين على كيفية اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة سواء كانت مخاطر قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين، ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى في المؤسسة بضمان حصولها على ما تتطلبه من بيانات ومعلومات تتعلق بنواحي النشاط في المؤسسة.

ويتوقف اتخاذ قرارات إدارة المخاطر فيما يتعلق بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة على قدرتها على اكتشاف وحصر المخاطر الخاصة بأنشطتها الحالية والمتوقعة، وهذا يتطلب من إدارة المخاطر أن تتولى بعناية ودراسة أوجه نشاط المؤسسة وطبيعة العمليات التي تقوم بها، بالإضافة إلى ما تتضمنه خطط الإدارة من توسع أو استحداث أنشطة أخرى أو القيام بتغيرات ذات أبعاد و تأثيرات على الأنشطة الحالية، ولذلك من المفروض أن تشترك إدارة المخاطر في كثير من القرارات المتعلقة بجميع نواحي النشاط بالمؤسسة حتى تتمكن من إبداء رأيها فيما يتعلق بأية مخاطر قد تصاحب هذه القرارات.

ثالثا: تقييم المخاطر وتصنيفها

على إدارة المخاطر تقييم المخاطر التي تم اكتشافها وتحديدها، ويقصد بتقييم المخاطر قياس احتمال وقوع المخاطر(معدل تكرار المخاطر) وكذلك قياس شدة الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع المخاطر، وبذلك يتوجب على القائمين على تصميم برامج إدارة المخاطر ضرورة التمييز بين المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة.

رابعا: دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة المخاطر

بعد أن يتم تحديد المخاطر واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه المخاطر تأتي خطوة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهتها، حيث يقوم مدير إدارة المخاطر بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة المخاطر بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

خامسا: اختيار السياسة أو الأسلوب المناسب لمواجهة المخاطر

بعد أن يتم تحليل، تصنيف وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ثم دراسة وتحليل الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع هذه المخاطر تأتي مرحلة اختيار أنسب وسيلة لإدارة هذه المخاطر وكيفية التعامل مع المخاطر، ويتم ذلك في ضوء تقييمها وقياسها من خلال محورين أساسيين هما: معدل

تكرار الخطر أو الخسارة وشدة الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر.

الشكل رقم(03): اختيار وسيلة إدارة المخاطر

المصدر: عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص62.

وتعد هذه المرحلة بمثابة اتخاذ قرار، حيث يجب على مدير المخاطر اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة، وأحيانا قد توجد خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة أو معيار يطبق لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين.

ولاتخاذ قرار اختيار أسلوب معين لمواجهة المخاطر، فإن مدير المخاطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، حجم الخسارة المادية المحتملة، العوامل المساعدة للخطر، الموارد المتاحة لمواجهة الخسائر إذا تحققت، ثم بعد ذلك يتم تقييم المزايا والتكاليف لكل أسلوب من أساليب مواجهة المخاطر.

سادسا: تنفيذ القرار المختار

بعد دراسة الطرق المختلفة لإدارة المخاطر واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها مدير المخاطر، فإنه يتم بعد ذلك تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخط(وسائل الوقاية والمنع) فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد من وقوع الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من

الدقة، أما إذا استقر الرأي على نقل المخاطر إلى شركة التأمين فإنه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بالمؤسسة، واختيار شركة التأمين المناسبة بما يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

سابعا: مراجعة وتقييم برنامج إدارة المخاطر

يحتاج برنامج إدارة المخاطر إلى المراجعة والتقييم الدوري نتيجة لاحتمال ظهور مخاطر جديدة والرغبة في تغطية أو اكتشاف الأخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب.

الفرع الثاني: مسؤولية إدارة المخاطر

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى مسؤولية كل من مدير المخاطر والأطراف الأخرى فيما يتعلق بعملية إدارة المخاطر.

أولا: مسؤولية مدير المخاطر

يتمتع مدير المخاطر في كل مؤسسة بصفات خاصة فهو يضع الأسس العلمية والفنية وسياسة المؤسسة في إدارة المخاطر، بغية تحقيق أهداف المؤسسة في تقليل الخسائر واتخاذ القرارات الكفيلة لثبات المركز المالي لها، ويمكن إلقاء نظرة على ما يقوم به من أعمال منها[1]:

1. يساعد في وضع سياسة إدارة المخاطر: يتم إقرار أهداف وسياسة إدارة المخاطر بواسطة أعلى هيئة صانعة للقرار بالمؤسسة، ومع ذلك فمدير المخاطر يساعد الإدارة على تحديد أهداف إدارة المخاطر وربما صياغة بيان السياسة تمهيدا لدراسته والموافقة عليه من قبل الإدارة العليا.

2. ينخرط في التعرف على المخاطر وقياسها: إن عملية التعرف على المخاطر تتطلب نظاما معلوماتيا يعمل على تنبيه مدير المخاطر لظروف التعرض للمخاطر عند نشوئها، ورغم أن مدير المخاطر تقع على عاتقه المسؤولية النهائية للتعرف على المخاطر وقياسها إلا أن الاستشاريين الخارجيين كثيرا ما يتم الاحتفاظ بهم للمساعدة في أداء هذه الوظيفة.

3. يختار بدائل تمويل المخاطر: إن تدابير منع الخسارة والتحكم فيها يمكن أن تقلل من حجم المخاطر إلا أنها تظل هناك دائما مخاطرة ما، ولذلك يجب على المؤسسة أن تختار بين الاحتفاظ بهذه المخاطر وتحويلها، وبناءا على معرفته بالهيكل المالي للمؤسسة يوصي مدير المخاطر بالتقنية الواجب استخدامها أو واحدة من بين البدائل المتاحة.

4. التفاوض على التغطية التأمينية: يجب على مدير المخاطر أن يقرر أولا ماهية التأمين اللازم ثم يذهب

[1] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، مرجع سبق ذكره، ص ص67-70.

إلى سوق التأمين للحصول على أفضل توليفة من التغطية والتكلفة، وهذه الوظيفة يتم عادة أداؤها من قبل وكيل أو سمسار.

5. يدير المطالبات: إن التفاوض على التسويات مع شركات التأمين يمكن أن تكون عملية صعبة وطويلة خاصة في حالة خسائر الممتلكات الكبيرة أو الخسائر المترتبة على تعطل العمل، وفيما يخص مطالبات دفع تعويضات عن الأضرار وتعويضات للعاملين يجب أن يتأكد مدير المخاطر من كفاية الإجراءات، رفع التقارير، وأن وسطاء التسوية من أفضل العناصر الموجودة، وأن الاحتياطيات يتم فحصها بشكل متكرر.

6. يشرف على الإدارة الداخلية: تشمل هذه الوظيفة الإشراف على مسك السجلات المتصلة بالخسائر مثل إحصائيات الخسارة ودليل إدارة المخاطر ومراقبة عمليات تجديد التأمين ومسك جداول الممتلكات.

7. الاتصال بالمديرين الآخرين: يتواصل مدير المخاطر مع المديرين الآخرين داخل المؤسسة إلى جانب أطراف من خارج المؤسسة من خلال مستندات رسمية مثل دليل إدارة المخاطر، ومن خلال الاتصال المكتوب وكذا الاتصال الشخصي، ويجب على مدير المخاطر أن يبلغ المديرين الآخرين بنطاق ومجال برنامج تأمين المؤسسة ويطلب معلومات للتعرف على المخاطر ويقدم إرشادات في مجال الخسائر والمطالبات.

8. يتولى المحاسبة: في كثير من المؤسسات المتعددة الأقسام يجب على مدير المخاطر أن يوزع نفقات المخاطر والتأمين على مراكز التكلفة بشكل عادي ومتكافئ.

9. إدارة وظائف المخاطر: تشمل الواجبات الإدارية الكثيرة لمدير المخاطر الإشراف على شهادات تأمين المقاولين ومراقبة مواعيد انتهاء صلاحية التأمين، ومساعدة الإدارة القانونية في وضع مقاييس ومعايير لأوامر الشراء وعقود الإيجار وغيرها من العقود والوظائف ذات الصلة.

10. يشرف على منع الخسارة: رغم أن مدير المخاطر لا يمكنه أن يكون خبير بكل مراحل منع الخسارة، إلا أنه يجب أن تتوفر لديه معرفة عامة بالمجال المدعوم بمعلومات الخسارة المتوفرة لديه، ويفترض أن هذه المعرفة تمكنه من تقرير أفضل طريقة للحصول على المشورة بخصوص منع الخسائر، ومدير المخاطر الأكثر كفاءة تكون له السيطرة على وظيفة السلامة.

11. يدير مزايا العاملين: يتولى حوالي 1/3 من مديري المخاطر الممارسين الحاليين مسؤولية مزايا العاملين، والبعض يعتبر ذلك جزءا من إدارة المخاطر، بينما لا يتفق البعض الآخر على هذا الرأي باعتبار أن مزايا العاملين ليست مخاطر وإنما تكاليف يتم تحملها بشكل مقصود من أجل غرض عمل، ومع ذلك تتفق

الأغلبية على أن إدارة المخاطر وإدارة مزايا العاملين مجالين مهنيين منفصلين يتطلبان أنواعا مختلفة من الخبرة.

ثانيا: مسؤولية الأطراف الأخرى

أصبحت مسؤولية المحافظة على النظام الذي تسير عليه المؤسسة مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف الذين يديرون أبعادا مختلفة من المخاطر، ويطلق على ذلك شراكة إدارة المخاطر، ويمكن تحديد الشركاء في عملية إدارة المخاطر كمايلي[1]:

1. المراقبون أو السلطات الإشرافية: لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار أو إفلاس المؤسسة، ولكن دورهم الرئيسي هو تسهيل عمليات إدارة المخاطر، وتشجيع وجود بيئة جيدة لإدارة المخاطر في المؤسسة، وهذا يلعب دورا هاما في التأثير في المسؤولين أو الشركاء الآخرين.

2. المساهمون: يقع على المساهمين عبء اختيار أعضاء مجلس الإدارة ويجب أن يكون اختيارهم سليما يؤدي لضمان وجود إدارة المخاطر مثلى في المؤسسة.

3. مجلس الإدارة: تقع مسؤولية إدارة المؤسسة على مجلس الإدارة، حيث هو من يقوم بوضع الاستراتيجيات المختلفة وتعيين الموظفين وخصوصا الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل، كما يقع عليه مسؤولية أن تكون المؤسسة قوية وتعمل بصورة جيدة.

4. الإدارة التنفيذية: وهي الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، ويجب أن يكون لدى المدراء التنفيذيين الخبرة والقدرة على المنافسة والدراية الكافية بإدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة[2].

5. لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي: تعتبر لجنة التدقيق بمثابة امتداد لوظيفة مجلس الإدارة، حيث تتولى هذه اللجنة مهمة التأكد من التزام المؤسسة بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات، على الرغم من أن لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي تلعب دورا هاما في مساعدة الإدارة على تحديد وإدراك المخاطر بصورة جيدة، إلا أن المسؤولية الرئيسية تقع على عاتق جميع مستويات الإدارة بالمؤسسة[3].

---

[1] شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2011، ص38.

[2] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره، ص71.

[3] المرجع نفسه، ص71.

6. المدققون الخارجيون: للمدققين الخارجيين دورا تقييميا في عمليات تحليل المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر، فاهتمامهم لا يكون منصبا على التحليل التقليدي للميزانية والأرباح والخسائر فقط، إنما يتعدى ذلك، إذ يجب أن يكون تدقيقهم مركزا على المخاطر، وأن يكون هناك تنسيق بينهم وبين المراقبين في السلطة الرقابية[1] .

7. المتعاملون مع المؤسسة: تقع عليهم مسؤولية إدارة المخاطر وذلك من خلال مطالبة إدارة المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات المالية والتحليل المالي حتى يمكنهم من تقييم المؤسسة بصورة دقيقة[2].

المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

تواجه المؤسسة العديد من المخاطر أثناء ممارستها لأنشطتها، ويتزايد مستوى هذه المخاطر مع تزايد حجم المؤسسة وانتشارها ودرجة التعقد والتطور في أنشطتها، وتعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي يجب التركيز عليها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة واتخاذ الإجراءات بشكل منظم لمواجهة هذه المخاطر، وذلك بهدف تحقيق أقصى قيمة مضافة لكل نشاط.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية

إن التحكم في المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها يتوقف على حسن إدارتها وهو ما يستدعي تحديدها بدقة ومعرفة أسبابها باختلاف مجالاتها.

الفرع الأول: تعريف المخاطر التشغيلية

تعرف المخاطر التشغيلية على أنها: "مخاطر تشمل الخسائر المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن فشل أو خلل في الإجراءات والموارد البشرية، والأنظمة الداخلية أو الأحداث الخارجية"[3].

كما عرفت بأنها: "مخاطر الخسائر الناتجة عن القصور أو العجز أو الفشل في الإجراءات، الأفراد، والنظم الداخلية أو نتيجة لأحداث خارجية" وهذا التعريف يشمل المخاطر القانونية ويستبعد المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة"[4].

في حين هناك من عرف المخاطر التشغيلية بأنها: "المخاطر الناتجة عن العمليات اليومية للمؤسسة، وتحدث

---

[1] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره ، ص71.

[2] المرجع نفسه، ص72.

[3] Jaime Leonardo Henriques, Hanen Khemakhem**, Les Meilleures Pratiques en Matière de Gestion des Risques opérationnels**, **Cahier de Recherche2015,** p11.

[4] Thierry Roncalli**, La Gestion des Risques Financiers,** 2e édition, Economica, Paris, 2004, p 228.

نتيجة وجود ثغرات في نظام الرقابة أو نتيجة لعطل في نظام التشغيل"[1].

و عرفت أيضا على أنها: "المخاطر الناتجة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، وهي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة"[2].

وعليه يمكن تصنيف المخاطر التشغيلية إلى:

❖ **مخاطر الأفراد:** هو الخطر الناتج عن عدم تلبية المتطلبات المنتظرة من الموارد البشرية، ويشمل الاحتيال، الخطأ والعجز، فالصفقات تتضمن قرارات تتخذ من طرف الأفراد وعلاقات تبرم معهم، لذلك احتمال الخطأ والغش وعدم احترام أخلاقيات وأدبيات المهنة وارد يجب التحوط منه[3].

❖ **مخاطر العمليات:** وهي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المؤسسة اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، خسائر بسبب إهمال أو إتلاف أصول العملاء[4].

❖ **المخاطر التقنية أو التكنولوجية:** وتكون ذات صلة بفشل الأجهزة لفترة مؤقتة أو لمدة طويلة (مرافق العقارات والمعدات وأنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة الفنية) اللازمة لأداء العمليات المعتادة وغيرها من المشاكل[5].

❖ **مخاطر الأحداث الخارجية:** وتتمثل في الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغير في القوانين بما يؤثر على قدرة المؤسسة في مواصلة العمل، وتشمل الاحتيال الخارجي (كالسرقة ، سرقة البيانات) والكوارث الطبيعية مثلا:

---

[1] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره، ص199.

[2] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد03، 2015، ص119.

[3] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره، ص199.

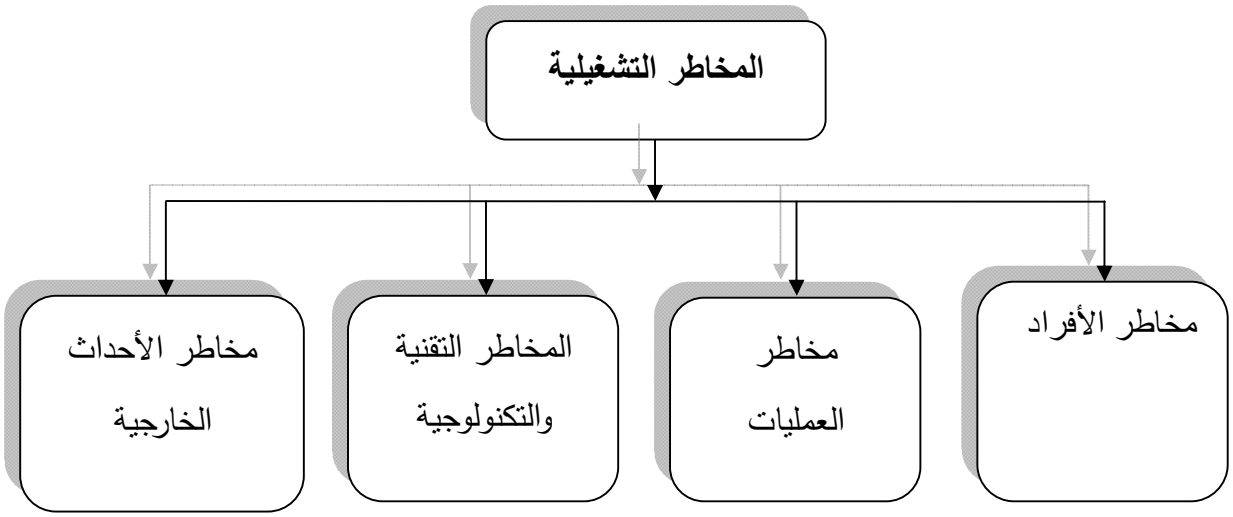
[4] نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازلII**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية، 2007، ص15.

[5] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، مرجع سبق ذكره، ص119.

(الحرائق، الفيضانات والزلازل....إلخ)[1] .

والشكل التالي يوضح أهم أنواع المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسة.

شكل رقم(04): أنواع المخاطر التشغيلية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إيجاز خصائص المخاطر التشغيلية في النقاط التالية[2] :

❖ **الخطر التشغيلي منتشر في كل مكان:** وهذا يعني أن كل نشاطات المؤسسة تكتنفها مخاطر تشغيلية فضلا عن المخاطر الأخرى المتصلة بنشاط المؤسسة؛

❖ **الخطر التشغيلي مستتر:** وهو خطر غير ظاهر ولا يمكن ملاحظته مباشرة، فالخسائر الكبيرة أو حالات الإفلاس المسجلة هي في أغلب الأحيان عبارة عن تركيبة مشتركة بين مختلف المخاطر في المؤسسة؛

❖ **الخطر التشغيلي داخلي:** بمعنى أنه يحدث داخل المؤسسة في ظروف خاصة وبيئة خاصة؛

❖ **الخطر التشغيلي لا يمكن تجنبه:** فبعدما كان ينظر للخسائر الناتجة عن عجز أو قصور في نظام الرقابة، على أنها خسائر غير مقبولة لأنه يمكن تفاديها والتحكم فيها، أصبحت مؤخرا خسائر لا مفر منها بل يجب التعايش معها والتكيف معها من خلال إخضاعها للقياس ووضع حد لها.

الفرع الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

تعرف إدارة المخاطر التشغيلية على أنها: "عملية التحكم في احتمالية حدوث حدث معاكس وتأثيره

---

[1] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، مرجع سبق ذكره، ص120.

[2] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره، ص200.

السلبي المحتمل"[1].

وتعتبر إدارة المخاطر التشغيلية أداة لصنع القرار للمساعدة في التحديد النظامي للمخاطر التشغيلية والمنافع وتحديد أفضل المسارات للعمل ضمن وضع معين.

فإدارة المخاطر التشغيلية تعمل على تحسين أداء المؤسسة وجعل فرص النجاح أكبر قدر ممكن وتقليل الخسارة أو الفشل، وهذا يعني العمل على دراسة وموازنة المخاطر مقابل الفوائد التي يمكن الحصول عليها في حالة معينة، وبعد ذلك اختيار المسار الأكثر فاعلية للعمل، أي أن جوهر إدارة الخطر التشغيلي يدور حول القيمة والمحافظة عليها[2].

فقد عرفت إدارة الخطر التشغيلي بأنها عملية تفاعلية تتضمن خطوات محددة، وعندما تكون هذه الخطوات منتظمة ومتسلسلة فإنها تدعم عملية اتخاذ القرار من خلال الكشف عن الأخطاء عن أسباب الأخطار وأثارها[3].

وإدارة المخاطر التشغيلية تشمل ثلاث وسائل متصلة هي[4]:

أولا: الرقابة الداخلية: وتتضمن وسائل المؤسسة لمراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات.

ثانيا: المراجعة الداخلية: وهي فحص نظامي للعمليات للتأكد من أن الإجراءات والسياسات التي تم إرساؤها متبعة.

ثالثا: المراجعة الخارجية: أي تقييم خارجي.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية

تقوم الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية على الأسس التالية[5]:

الفرع الأول: خلق بيئة ملائمة لإدارة مخاطر التشغيل

وهذا من خلال معرفة وتحديد الملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كصنف مختلف عن المخاطر المالية، وضرورة إدارتها وفق مبادئ تحدد كيفية تقييمها والتقليل منها والتحكم فيها، وهذا يتطلب من مجلس إدارة المؤسسة تحديد دقيق للمسؤوليات ونطاق الإشراف والمتابعة، كما أن الإدارة التنفيذية العليا مسؤولة عن

---

(1) المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، **دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية**، CGAP، 2003، ص12.

(2) محفوظ حمدان الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، 2012، ص08.

(3) المرجع نفسه، ص08.

(4) المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، **دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية**، مرجع سبق ذكره، ص13.

(5) نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سبق ذكره، ص201.

تطوير السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل في كل خدمات،منتجات، نشاطات، عمليات وأنظمة المؤسسة.

الفرع الثاني: إدارة مخاطر التشغيل: تحديدها، التقليل منها والتحكم فيها

إن المؤسسة ملزمة بتحديد وتقييم مخاطر التشغيل الموجودة في كل المنتجات والنشاطات والعمليات والأنظمة، كما يجب عليها سن التدابير الملائمة لإرساء رقابة منتظمة على بنية مخاطر التشغيل والتعرض المادي للخسائر، وإعداد التقارير الدورية اللازمة والتي على ضوئها تبنى السياسات والعمليات والإجراءات الملائمة من أجل التخفيف من مخاطر التشغيل المادية، وتوفير الدعم الاحتياطي من أجل ضمان إتمام عمليات التشغيل بشكل مناسب وفعال وتقليل الخسائر في حالات تعطل العمل.

الفرع الثالث: تفعيل دور السلطات الرقابية والإشرافية

يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من المؤسسة إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد، تقييم، رصد وضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد تتعرض لها المؤسسة، كما يجب على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للاستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، وكذا التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن إطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في المؤسسة[1].

الفرع الرابع: تفعيل دور الإفصاح

على المؤسسة أن تقوم بالإفصاح الكافي حتى يتمكن المتعاملين من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد تتعرض لها وجودة إدارتها، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة المؤسسة[2] .

المطلب الثالث: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية[3]:

الفرع الأول: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية

من خلال تحديد مصادر المخاطر تتمكن المؤسسة الاقتصادية من اتخاذ التدابير الوقائية تحت شعار "الوقاية خير من العلاج"، وخلال مرحلة تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على المؤسسة النظر في عدة

---

[1] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، مرجع سبق ذكره، ص123.

[2] المرجع نفسه، ص123.

[3] المرجع نفسه، ص ص121، 122.

عوامل لإنشاء ملف المخاطر.

الفرع الثاني: التقييم الذاتي

حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي للمخاطر التشغيلية وإلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلا عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل، وتبعا للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة.

أولا: قواعد بيانات الخسائر الداخلية

تعد بيانات الخسائر الداخلية المكون الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيلية.

ثانيا: قواعد بيانات الخسائر الخارجية

تقوم المؤسسة بالاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، وبصفة عامة فإن استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماما لسد الثغرات الموجودة في قاعدة البيانات الداخلية.

ثالثا: تحليل العمليات التجارية

في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات والمخاطر والتحكم في تحليل المخاطر، وقد يكون لها أيضا غرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر فالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات وتحديد المخاطر للعمليات التجارية.

رابعا: تحليل السيناريو

يجب على المؤسسة الاستعانة بمتخصصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية وذلك لتقييم مدى تعرض المؤسسة لأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة وكذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة.

خامسا: مؤشرات المخاطر

توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة.

الفرع الثالث: علاج المخاطر

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية هي: نقل المخاطر، تجنب المخاطر، تقليص المخاطر، قبول المخاطر.

الفرع الرابع: مراقبة المخاطر

إن رصد دورة المخاطر بأكملها من شأنه المساهمة في فعالية المراقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف وتحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية وتنفذ من جميع العاملين في إطار مهامهم، ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية.

المطلب الرابع: معايير ونظام إدارة المخاطر التشغيلية

الفرع الأول: معايير إدارة المخاطر التشغيلية

يتم إدارة الخطر التشغيلي من خلال اعتماد المؤسسات على معايير وهي[1]:

أولا: أنظمة (ORM) المستندة على معيار نظام إدارة الخطر AS/NZS4360

تم تقديم هذا المعيار من قبل أستراليا ونيوزيلندا وقد نشر عام 1995 وأعيد طبعه عام 1999 ثم أجري عليه تعديل عام 2004 وهو واحد من معايير إدارة الخطر الأولى من نوعها، وقد عد من المعايير الجيدة ويمكن الاعتماد عليه، إذ أن هذا المعيار يقدم خطة بسيطة يمكن من خلاله إدارة الخطر في المؤسسات الاقتصادية، وأن تأثير هذا المعيار محدود، وعلى الرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات التي استخدمت طريقة إدارة الخطر المنظم تمكنت من تقليل الخسائر ورفع فرص النجاح.

ثانيا: أنظمة (ORM) المستندة على هياكل إدارة الخطر الواسعة للمؤسسة

إن إدارة الخطر الواسع على مستوى المؤسسة يعرف كمدخل لإدارة المخاطر من خلال إكمال وتنسيق كل المخاطر عبر المؤسسة كلها، ويمكن أن يستخدم لوحده في إدارة المخاطر وله فوائد عديدة يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها في حالة استخدامه لمواجهة المخاطر التشغيلية وفي نفس الوقت فإن المشكلات التي تعاني منها المؤسسات قد حددت من استخدامه وخاصة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية ونقص الخبرة في مجال تنفيذ إطار المخاطر في المشروع.

---

[1] محفوظ حمدان الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، مرجع سبق ذكره، ص ص09-14.

ثالثا: أنظمة (ORM) المستندة على معايير أنظمة (ISO9001) (ISO14001)

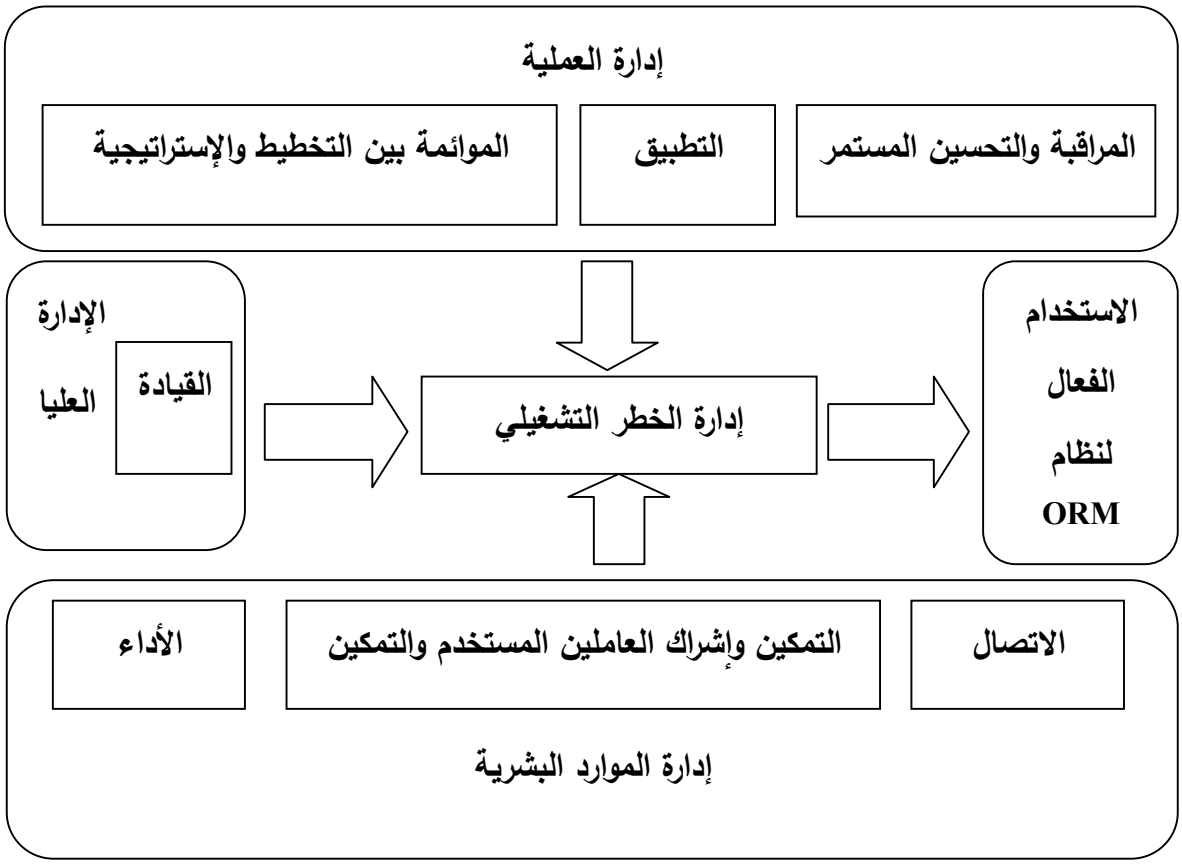
إن فكرة خفض الخسائر الناتجة عن الإنتاج الرديء أو نوعية الخدمة المقدمة من خلال تطبيق النظام الموحد أو المعياري ليست جديدة، ويمكن أن تشمل مجالات أخرى للعملية أيضا، حاليا معايير نظام الإدارة المتنوع متوفرة وبإمكانها مساعدة المؤسسات للتعامل مع المخاطر في مختلف العمليات مثل: نظام إدارة الجودة، نظام إدارة البيئة ونظام إدارة الأمان والخطر الناجم عن الصحة.

إن استخدام هذه الأنظمة يمكن أن تعد مدخلا داعما ونشطا لإدارة المخاطر التشغيلية وتقليل الخسائر، وإن مراجعة الأدبيات يكشف لنا العلاقة بين هذه الأنظمة وأداء المؤسسة على نحو جيد.

الفرع الثاني: نظام إدارة المخاطر التشغيلية

والشكل التالي يوضح نظام عملية إدارة المخاطر التشغيلية:

الشكل رقم05: نظام إدارة المخاطر التشغيلية



المصدر: محفوظ حمدان الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، 2012، ص12.

من الشكل يتضح أن نظام إدارة المخاطر التشغيلية يتكون أساسا من[1]:

أولا: الإدارة العليا (القيادة)

ثانيا: إدارة العملية (الموائمة بين التخطيط والإستراتيجية، التنفيذ، التحسين المستمر والفحص)

ثالثا: إدارة الموارد البشرية (التدريب وتقييم الأداء، التمكين ومشاركة العاملين، الاتصالات)

وفيما يأتي شرح مفصل لكل عنصر من عناصر النموذج:

1. **القيادة:** القيادة هي القدرة على تحفيز الثقة لدى العاملين ودعمهم لتحقيق الأهداف، والدور الرئيسي والحيوي للإدارة العليا يتمثل في قيادة المؤسسة نحو النجاح الطويل الأمد.

2. **الموائمة بين التخطيط والإستراتيجية:** التخطيط هو أحد العمليات الجوهرية والحاسمة للنظام ويقدم إمكانية كبيرة لتشخيص وسيطرة العمليات الأخرى في النظام، وإن الخطة الإستراتيجية تقدم الدليل لتحقيق الأهداف، كما أن خطة إدارة المخاطر التشغيلية يجب أن توضح الجانب التنظيمي لإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة ومدى مساهمة العاملين في تنفيذ وتطوير الخطة، فضلا عن وجود نظام اتصال فعال بين العاملين.

3. **التنفيذ أو التطبيق:** بعد إقرار الخطة على المؤسسة أن تضعها حيز العمل، فتنفيذ نظام إدارة المخاطر التشغيلية يعني إقرار النظام طبقا للخطة المستندة على الأهداف، المتطلبات، الفوائد ومصادر المؤسسة، وإن تطبيق النظام على نحو كامل يقود إلى أداء أفضل للمؤسسة بكاملها.

4. **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر للنظام ومراجعته يعد ضمانة لجميع العمليات بأنها تعمل كما هو متوقع، القضية المهمة في المراقبة وتحسين النظام هو إدامة عمل النظام لكي يلبي الأهداف والغايات، في هذا السياق فإن الأهداف والغايات يمكن أن نعرفها على أنها مؤشرات للأداء.نتائج الأداء العملياتي أو التشغيلي عادة ما يستخدم بوصفها خطة للتحسين، فضلا عن ذلك فإنه يمكن أن يستخدم التدقيق لتقييم الحاجة إلى توحيد النظام والتحسين المستمر.

5. **تمكين العاملين وإشراكهم:** إن إشراك العاملين يمكن أن يعبر عن درجة مساهمة العاملين في نشاطات المؤسسة المختلفة ويمكن أن يبرهن عن ذلك من خلال فريق العمل، اقتراحات والتزامات العامل.

إذ هناك حاجة إلى فريق العمل على مستوى المؤسسة لسد الضعف الذي يحدث عند أحد أعضاء الفريق، ويجب أن تؤخذ مقترحات العاملين باهتمام ولاسيما إذا كانت مرتبطة بالعمليات، وكذلك تخويل العاملين في

---

[1] محفوظ حمدان الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، مرجع سبق ذكره، ص ص13، 14.

حل بعض المشكلات التي تواجههم لغرض تحفيزهم للعمل، والطريقة المفضلة لتحفيز العاملين في العمل هو دعمهم بإنجاز أعمالهم، وأن ترى تلك الأعمال قد نفذت فعليا، كما أن إدارة النظام على نحو كفء تتطلب أن يكون العاملين متمكنين ومندفعين لحل المشكلات التي تواجههم.

6. التدريب وتقييم الأداء: يجب أن يتم تدريب العاملين في المؤسسة على أعمالهم وخاصة في حالة وجود نقص في مهاراتهم وخبراتهم، فضلا عن زيادة معارفهم التي يمكن أن تستخدم في مواقع مختلفة في المؤسسة، من خلال التدريب يتم تقليل الأخطاء والمشكلات التي تقع على الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.

7. الاتصالات: الاتصال شيء أساسي لأية مبادرة تنظيمية، وأنه حيوي في نجاح برنامج نظام إدارة المخاطر التشغيلية، وأن مسؤوليات العاملين ومعرفتهم يجب أن تنشأ وتتواصل من خلال المؤسسة، ويجب أن يكون الاتصال ذو مسارين بين العاملين والإدارة عند التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية لضمان اتخاذ القرار الصحيح على نحو مستمر.

وينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر التشغيلية والتحسين من فعاليتها، وهذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالمخاطر التشغيلية داخل المؤسسة بكل سهولة وانسيابية عالية، بعيدة عن كل التعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات. فمسار إدارة المخاطر التشغيلية يتماشى مع سير معالجة المعلومات وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن[1].

المبحث الرابع: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية

للتدقيق الداخلي دور هام في عملية إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقدير حجم المخاطر واحتمال حدوثها، والتأكد من صحتها لتقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر التشغيلية تم بشكل صحيح.

المطلب الأول: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر التشغيلية

إن إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة يعتبر تحديا كبيرا يواجهه المدقق الداخلي، ويحتم عليه مساعدة الإدارة على وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة مخاطرها التشغيلية من جهة، والمساهمة في وضع وتنفيذ ومتابعة الأحكام والمعايير الصادرة في هذا الشأن من جهة أخرى.

---

[1] عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص107.

وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي[1]:

الفرع الأول: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر التشغيلية من خلال مراحل العمل

أولا: مرحلة تخطيط عملية التدقيق

يجب أن يراعي عند التخطيط لعملية التدقيق الداخلي تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات والأنشطة التي تتعرض لمخاطر تشغيلية عالية، بناءا على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، على أن يتم خلال هذه المرحلة إجراء تقييم لأنشطة التدقيق الداخلي من منظور المخاطر، ومدى مشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم هذه المخاطر.

ثانيا: مرحلة التنفيذ

يجب خلال هذه المرحلة التركيز على اختيار ما إذا كانت إدارة المؤسسة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر التشغيلية أو الحد منها، لذا يوصى المدقق الداخلي خلال هذه المرحلة بزيادة فعالية أنشطة الرقابة الداخلية التي يتم تحديدها بالتنسيق المباشر بين المدقق الداخلي ومدير المخاطر بالمؤسسة.

ثالثا: مرحلة أوراق العمل

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق الداخلي أثناء تنفيذه لعملية التدقيق، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي بالإضافة الى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق المذكورة في الاستنتاجات مثل: عدم الامتثال لمبادئ توجيهية داخلية معينة[2].

رابعا: مرحلة إعداد التقرير

يجب أن يتضمن تقرير المدقق النتائج التي تم التوصل إليها بشان المخاطر التشغيلية و التوصيات اللازمة لتجنبها أو الحد منها، على أن يتم رفع هذا التقرير للجنة التدقيق ومجلس الإدارة والتي بدورها تصدر

---

[1] عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر، ص ص58، 59.

[2] بغدود راضية، صبايحي نوال، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، ص12.

تعليماتها لإدارة المخاطر للأخذ بتوصيات المدقق الداخلي و متابعة تنفيذها[1].

خامسا: مرحلة المتابعة

خلال هذه المرحلة يجب متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين كل من وحدة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر بالمؤسسة، بهدف السيطرة على مخاطرها التشغيلية وإدارتها بالطريقة التي تقلل من احتمالات تعرضها للخسائر.

ومنه يتضح أن العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية هي علاقة وطيدة فالتدقيق الداخلي يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من أجل تقوية وتحسين الطرق التي تدير بها مخاطرها.

الفرع الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر التشغيلية من خلال مهام المدقق الداخلي

حدد معهد المدققين الداخليين الأمريكي **(IIA)** الإجراءات الرئيسية والوقائية التي يمكن للمدقق الداخلي أن يمارسها في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، والإجراءات التي يجب أن لا يمارسها وليست من اختصاصه في هذه العملية والتي تؤثر على موضوعيته واستقلاليته في تقديم خدمات للمؤسسة[2].

أولا: الدور الجوهري والعام لنشاط المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية

1. تقديم تأكيد للمؤسسة حول فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر التشغيلية؛

2. تقديم تأكيد بأن تقييم المخاطر التشغيلية يتم بشكل صحيح؛

3. تقييم عملية إدارة المخاطر التشغيلية؛

4. تقييم التقارير التي تحدد المخاطر الرئيسية.

ثانيا: الدور الوظيفي لنشاط المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر

1. تقديم المساعدة للإدارة في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية؛

2. تقديم النصح والمساعدة للإدارة في الاستجابة للمخاطر التشغيلية؛

3. ترتيب أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر التشغيلية؛

4. تجميع التقارير المختلفة عن المخاطر وتوحيدها؛

5. المحافظة على إطار عملية إدارة المخاطر وتطويره؛

6. تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر التشغيلية؛

---

[1] عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية**، مرجع سبق ذكره، ص59.

[2] شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مرجع سبق ذكره، ص ص84، 85.

7. تطوير إستراتيجية إدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة.

ثالثا: الدور المرفوض للمدقق الداخلي في إدارة المخاطر

1. تحديد المخاطر الجوهرية؛

2. تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها لسيطرته؛

3. اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر؛

4. تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة؛

5. تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

فمعهد المدققين الداخليين أكد على أن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر كتحملها أو تجنبها، وينحصر دور المدقق الداخلي في تقديم النصح للإدارة ويبين تأييده أو اعتراضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، وليس ممارسة عملها واتخاذ القرارات بالنيابة.

المطلب الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية

إن الغاية من إدارة المخاطر التشغيلية هي تخفيف احتمالات حدوث الخسائر، ولتحقيق ذلك لا بد من إجراء عدد من الخطوات الأساسية تبدأ بتحديد جميع المجالات والأنشطة التي تكون عرضة للمخاطر التشغيلية بالمؤسسة، وبعد التعرف عليها تبدأ عملية تقييمها ثم تأتي مرحلة التعامل مع المخاطر وكيفية الاستجابة لها، والمدقق الداخلي هو العنصر الفعال في إدارة المخاطر، حيث يستطيع الوصول إلى العديد من البيانات والمعلومات من شأنها تقليل المخاطر بنسبة كبيرة.

الفرع الأول: مساهمة التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر التشغيلية

يعتبر تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة المخاطر وتعد الأهم لأن عدم تحديد أحد الظروف أو الأحداث السلبية المتوقعة يعني عدم تحديد المخاطر الناتجة عنها، وبالتالي عند حدوثها لن تستطيع إدارة المؤسسة الاستجابة لها والتعامل معها بشكل فعال وفي الوقت المناسب.

وتحديد المخاطر يعني التعرف على الأحداث التي لها أثر سلبي على إنجاز وتحقيق أهداف واستراتيجيات وخطط المؤسسة، وتتم هذه العملية من قبل الإدارة التي غالبا ما تعين فريق عمل للقيام بذلك والذي يجب عليه أن يكون على معرفة بالأنشطة المختلفة للمؤسسة من جهة، ومعرفة بالبيئة الخارجية من جهة أخرى، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

ويجب أن تتم عملية تحديد المخاطر باستخدام أساليب وأدوات مناسبة ومنهجية تضمن بأن جميع الأنشطة

والمجالات المعرضة للمخاطر التشغيلية قد تم تحديدها، ومن الأساليب المستخدمة لتحديد المخاطر مايلي[1]:

أولا: التحديد المعتمد على الأهداف

أي حدث يؤثر بشكل سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة يعتبر خطر.

ثانيا: التحديد المعتمد على التصنيف

وهو عبارة عن تصنيف جميع المصادر المحتملة للمخاطر، ويمكن تصنيف هذه المصادر أو الأنشطة الرئيسية أو العوامل التي تنتج عنها المخاطر كمايلي:

1. إستراتيجية: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة، تتأثر بعدة أحداث ممكن أن ينتج حدوث تغير فيها إلى حدوث المخاطر مثل الأحداث السياسية، التغيرات القانونية والتشريعية، الظروف الطبيعية والكوارث.

2. تشغيلية: ترتبط بالعمليات اليومية لأنشطة المؤسسة خلال ممارستها الأعمال المختلفة، ينتج عنها أحداث مثل تلاعب الموظفين، الأخطاء البشرية .

3. مالية: ترتبط بالعمليات المالية للمؤسسة، وتتأثر بظروف السوق كالتغير في أسعار السلع.

4. معلوماتية: ترتبط بمصادر المعرفة داخل المؤسسة، وتتأثر بمخاطر مثل المنافسة التكنولوجية، وسوء استخدام الملكية الفكرية.

ثالثا: تحديد المخاطر بناءا على التقييم الذاتي

وهو أسلوب يعتمد على قيام كل نشاط أو قسم داخل المؤسسة بفحص ومراجعة طبيعة أعمالها والأحداث التي تؤثر عليها، ومن ثم تحديد المخاطر التشغيلية المحتمل حدوثها والمرتبطة بشكل مباشر بهذا النشاط، ويعتبر من الأساليب الفعالة كونه يجعل كل فرد يساهم بشكل فعال في عملية تحديد المخاطر التشغيلية.

رابعا: العصف الذهني

هو تقنية مفيدة تستخدم في تحديد مجموعة واسعة من المخاطر بشكل أولي ومبدئي، وخاصة في المشاريع الكبيرة أو الجديدة، ويقصد بالعصف الذهني الآراء والأفكار التي تستنبط من خبرات ومهارات فريق عمل المخاطر، والهدف منه تبادل الأفكار لتغطية جميع المخاطر المحتملة بدون استثناء وبدون إصدار أحكام حول أهميتها في المراحل الأولية لتحديد المخاطر.

---

[1] شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مرجع سبق ذكره، ص ص86-88.

خامسا: قوائم المخاطر السابقة

هي قوائم موجودة مسبقا تضم مختلف المخاطر الهامة والشائعة في المؤسسة، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة في تحديد المخاطر التشغيلية، وتستخدم لتخفيف الجهود والضغوط على فريق العمل المسؤول عن عملية إدارة المخاطر التشغيلية، وتكون مفيدة في تحديد مخاطر الأنشطة الروتينية والتي تتكرر بشكل دوري ومنتظم.

الفرع الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية

يلعب التدقيق الداخلي دورا أساسيا في عملية تقييم المخاطر التشغيلية من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقدير حجم المخاطر التشغيلية واحتمال حدوثها، وإعادة احتساب التقييم والتأكد من صحته، لتقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر التشغيلية تم بالشكل الصحيح[1].

حيث يتم وضع ترتيب أولي للمخاطر حسب الآثار والخسائر المحتملة الوقوع وتتم عملية التقييم وفق الخطوات التالية[2]:

أولا: قياس أو تقدير الخطر: وتعتمد عملية قياس الخطر على بعدين أساسيين هما:

1. تقدير درجة تأثير الخطر على أنشطة وأعمال المؤسسة؛

2. تقدير درجة احتمال حدوث هذا الخطر.

ثانيا: توثيق نتائج تقييم المخاطر

تعتمد هذه الخطوة على تسجيل نتائج تقييم المخاطر التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، لمساعدة إدارة المؤسسة في ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها وخطورتها على أعمال المؤسسة، وتمكينها من معالجتها حسب الأولوية ودرجة الأهمية.

ثالثا: التحديث المستمر لعملية تقييم المخاطر

يجب أن تكون عملية التقييم بصفة دورية ومستمرة وذلك لمساعدة إدارة المؤسسة في مواجهة الحالات

---

(1) حسين أحمد دحدوح، درويش فيصل مراد، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سوريا**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد5، 2014، ص380.

(2) عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص63، 64.

الطارئة في الوقت المناسب، كحدوث ارتفاع في درجة تأثير أو درجة احتمال حدوث الخطر أو كلاهما معا، يؤدي إلى معالجة مخاطر كانت مقيمة على أنها مخاطر منخفضة أو متوسطة فصارت مخاطر مرتفعة، ويتحمل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق بالمؤسسة مسؤولية الإشراف على عملية تقييم المخاطر، للتأكد من تحمل إدارة المخاطر مسؤوليتها الكاملة عن تقييم المخاطر وإدارتها بشكل عام.

ويتمثل دور المدقق الداخلي في تفعيل عملية تقييم المخاطر بالمؤسسة في:

1. معرفة الأهداف التي تسعى إليها إدارة المؤسسة من أداء عملية تقييم المخاطر؛

2. الاطلاع على السياسات والاستراتيجيات الموضوعة بشأن تنفيذ عملية تقييم المخاطر؛

3. تقديم المساعدة والنصائح لإدارة المخاطر في تنفيذ عملية التقييم، من خلال اقتراح الأساليب الملائمة للتقييم والقياس؛

4. تقديم التوصيات اللازمة لإدارة المخاطر بالمؤسسة، فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب يساعد الإدارة في اتخاذ الإجراء الملائم في الوقت المناسب؛

5. تقديم خدمات تأكيدية لمجلس إدارة المؤسسة ولجنة التدقيق تفيد بأن عملية تقييم المخاطر نفذت بشكل صحيح، وباستخدام طرق مناسبة.

الفرع الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر التشغيلية

ويأتي دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر التشغيلية، حيث نجد أن للتدقيق الداخلي دور الاستشاري للإدارة من خلال تقديم النصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر التشغيلية والاستجابة لها في الوقت المناسب وتوصيل التقارير إلى لجنة التدقيق حول الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة تلك المخاطر[1].

تتمثل عملية الاستجابة للمخاطر في التعامل مع المخاطر بعد أن تم تحديدها وتقييمها، ويتطلب ذلك تحديد الاختيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه إلى أدنى درجة ممكنة.

ويمكن تحديد اختيارات الاستجابة للمخاطر ضمن الحالات التالية[2]:

---

[1] حسين أحمد دحدوح، درويش فيصل مراد، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سوريا**، مرجع سبق ذكره، ص380.

[2] شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مرجع سبق ذكره، ص91.

أولا: قبول المخاطر

تقوم الإدارة باختيار هذا الخيار في حالة المخاطر التشغيلية المحدودة والقليلة التأثير، أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الخسائر المتوقع حدوثها في حالة وقوع الخطر، ويجب عند اعتماد هذا الخيار إجراء المراجعة المستمرة للمخاطر في حال حدوث ظروف طارئة أدت إلى زيادة درجة تأثيرها مما قد يتطلب معالجتها بطريقة أخرى.

ثانيا: تقليص المخاطر

يتم التعامل مع عدد كبير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتطبيق نظام رقابة فعال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول من قبل المؤسسة أو من خلال التحوط لهذه المخاطر أو التغطية باستخدام المشتقات المالية.

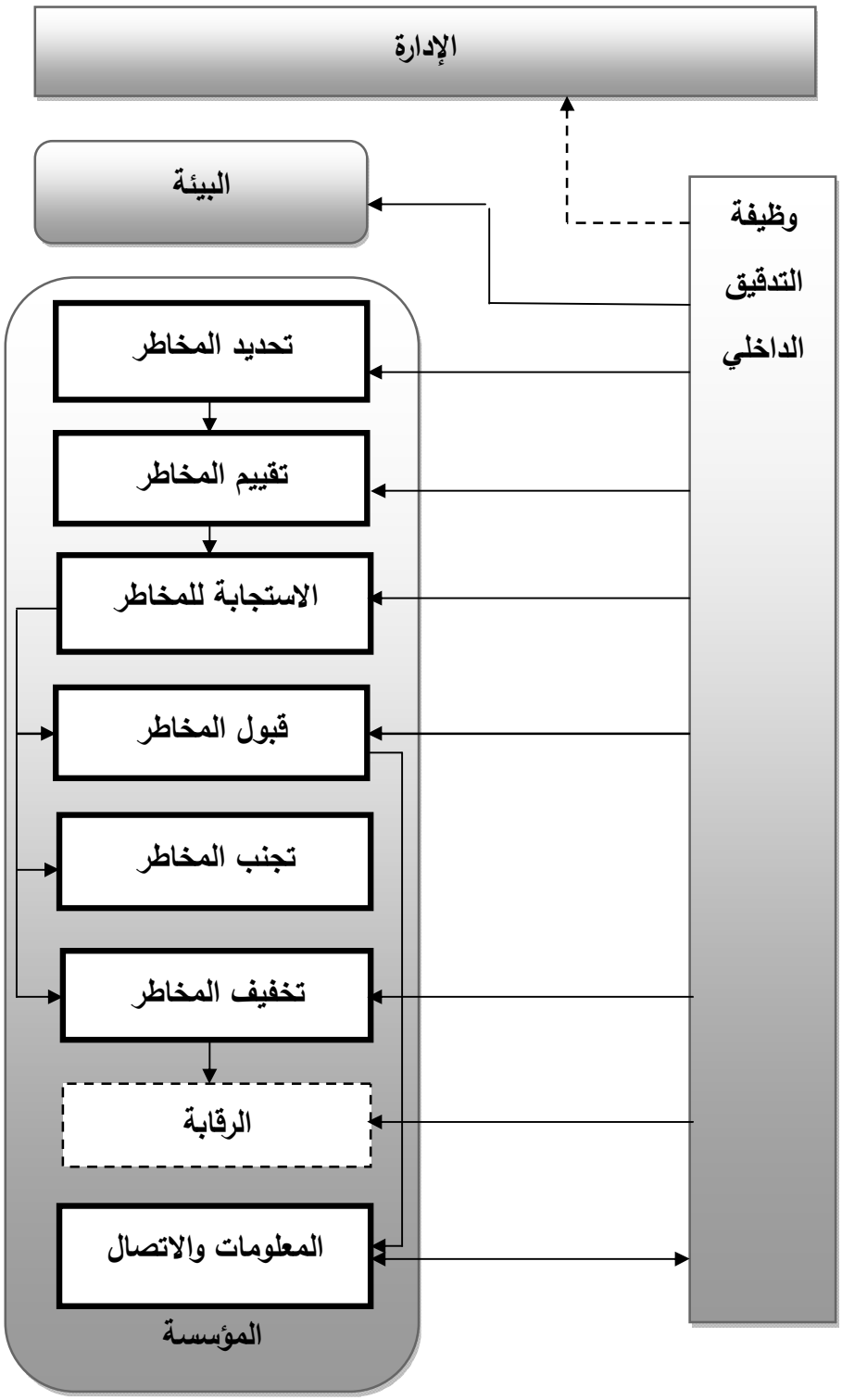
ثالثا: تجنب المخاطر

الاختيار الأخير المتوفر لإدارة المؤسسة وهو تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي يمكن أن تسبب هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة أن تتحملها كالدخول في مشاريع من الممكن أن يترتب عليها في المستقبل مساءلة قانونية بحيث تكون حجم الخسائر الممكن وقوعها أكبر من الإيرادات المتوقعة، لكن هذا الخيار ممكن أن يحرم المؤسسة من عوائد المشاريع التي تم تجنبها.

وبناءا على ما سبق يمكن القول أن مساهمة التدقيق الداخلي تتواجد ضمن مختلف خطوات إدارة المخاطر التشغيلية، حيث يعمل على مساعدة الإدارة على اكتشاف، معرفة وفهم المخاطر التشغيلية المحتملة التي تواجهها المؤسسة، ثم يعمل على التأكد من أن تقدير حجم المخاطر التشغيلية واحتمال حدوثها يعكس الواقع حتى تستطيع الإدارة التعامل مع هذه المخاطر بالشكل الصحيح، ليساعد على تقديم المشورة فيما يخص الأسلوب الأمثل للتعامل مع هذه المخاطر، وأيضا يعمل على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية ومدى فعالية القرارات المتخذة في المراحل السابقة، وأخيرا يركز على ضمان كفاءة وفعالية نظام التقارير، حتى يتم توصيل المعلومات اللازمة حول عملية إدارة المخاطر التشغيلية في الوقت المناسب إلى الإدارة.

وعليه يمكن توضيح دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06): دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر



المصدر: شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2011، ص38.

خلاصة:

من خلال ما سبق وما تم التطرق إليه تبين أن المؤسسات تتعرض لأنواع مختلفة ومتعددة من المخاطر ولهذا وجدت عملية إدارة المخاطر والتي يقع على مسؤوليتها أداء جميع الأنشطة التي من شأنها تحقيق إدارة شاملة للمخاطر من تحديد، تقييم والاستجابة للمخاطر، أما التدقيق الداخلي فقد أصبح ينظر إليه أنه الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر، ويظهر دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، وأخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية وملائمة المعلومات ونظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال إعداد التقارير.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين–(J.L.E)

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين–

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

المبحث الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

خلاصة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى موضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر التشغيلية وكل المفاهيم الخاصة بهما، وحتى يتسنى لنا معرفة الخطوات التي يمر بها التدقيق الداخلي لتتمكن المؤسسة من إدارة مخاطرها التشغيلية سنقوم بإسقاط المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين على واقع مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– لتكون محور دراستنا الميدانية ومن خلال فترة تربصنا التي تمت في قسم التدقيق الداخلي حاولنا الوقوف على المراحل التي يتبعها المدقق الداخلي لانجاز مهامه وكذا كيفية إدارته للمخاطر التشغيلية وبناءا عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–؛

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–؛

المبحث الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E)

تعتبر مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–(J.L.E) إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية لولاية جيجل، إذ أنها تعمل على استغلال مادة الفلين التي تغطي مساحة تراب الولاية والولايات المجاورة، وتسعى من خلال ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح، وكذلك تغطية احتياجات السوق الوطنية وتصدير أكبر كمية من الإنتاج.

وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E) من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها وعرض هيكلها التنظيمي، ثم ذكر أهميتها الاقتصادية وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر رقم 152/67 المؤرخ في 1967/09/09 مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسة، وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03 تم تحويل هذه الأخيرة إلى الشركة الوطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) وبموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 1983/01/29 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه(E.N.L)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

بعد صدور القوانين01/88، 03/88، 04/88، المؤرخة في 1988/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في عام 1991/03/16، حيث قدر رأسمالها إلى ب: 20.000.00دج، مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأسمالها إلى 50.000.000دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة لسوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأسمال يقدر ب: 50.000.000.00دج.

وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل–الكاتمية للفلين– المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأسمال قدره: 1.000.000.00دج، والذي تم رفعه إلى 157.350.000.00دج في 2011/01/31.

وتعتبر مؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين– حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين(E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية –جيجل– ويتربع على مساحة تقدر ب: 4.60هكتار، ويتكون من ورشتين: الأولى للفلين، والثانية للمواد العازلة.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عامل وسنة 2001 ما يقارب 148 عامل، ليصل سنة 2002 إلى 136 عامل ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة والتطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد، ليبلغ عددهم سنة 2013 ما يعادل 111 عامل موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 99 عامل والباقي عبارة عن عمال مؤقتين.

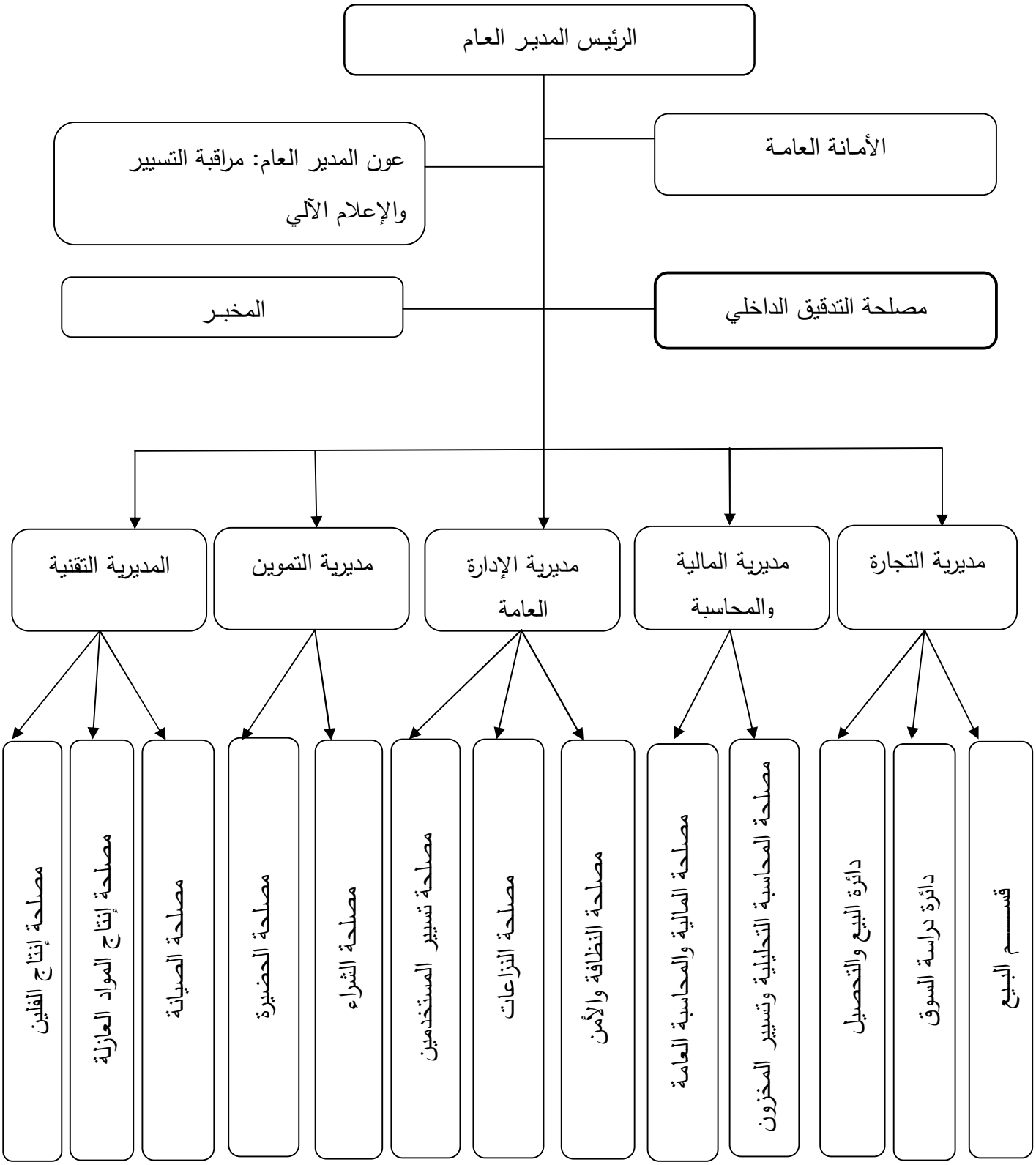
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين–

تم تغيير الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– عدة مرات وفقا لإعادة الهيكلة بما يتناسب ومخطط أعماله، حيث تم التركيز مؤخرا على إنشاء مصلحة خاصة بالتدقيق الداخلي مستقلة عن المصالح الأخرى وتكون هذه المصلحة تابعة مباشرة للرئيس المدير العام وذلك من أجل ضمان استقلاليتها، وفيما يلي سنقوم بعرض تفصيلي لمكونات الهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين



المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين.

الفرع الثاني: العرض التفصيلي للهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– مما يلي:

أولا: الرئيس (المدير العام)

يعتبر الرئيس (المدير العام) المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيه واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجات السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

ثانيا: الأمانة العامة

وهي الوسيط بين الرئيس(المدير العام) والعمال، وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومن مهامها الأساسية برمجة أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

ثالثا: مساعد المدير، مراقبة التسيير والإعلام الآلي

وهي مصلحة حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف الوحيد على أجهزة الإعلام الموجودة في مختلف المصالح، ومن بين مهامها صيانة الأجهزة والبرامج، معالجة الميزانية وكذلك معالجة التقارير الشهرية للنشاط.

رابعا: مصلحة التدقيق الداخلي

هي مصلحة حديثة النشأة وهيئة مستقلة داخل تنظيم المؤسسة مسؤول عنها رئيس المصلحة المتمثل في المدقق الداخلي للمؤسسة، وظيفتها تدقيق وظائف المؤسسة وأنشطتها، والسهر على حسن التسيير والتطبيق للإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي، وهذه المصلحة هي محل دراستنا ولذلك سنتطرق إلى آلية عمل هذه المصلحة بشيء من التفصيل في المبحث الثاني.

خامسا: المخبر

يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحاليل، مراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

سادسا: مديرية المالية والمحاسبة

من بين مهام هذه المديرية أنها تعمل على تسجيل مختلف العمليات المالية والمحاسبية الصادرة يوميا، إضافة إلى تحضير الميزانية الافتتاحية والختامية للمؤسسة وتقنيات التحليل المالي، وتتكون هذه المديرية من:

1.مصلحة المحاسبة التحليلية وتسيير المخزون؛

2.مصلحة المالية والمحاسبة العامة.

سابعا: مديرية المالية العامة

تنقسم إلى ثلاث أقسام:

1. مصلحة تسيير المستخدمين: تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وكذا على الغياب والحضور، والعمليات الخاصة، وإعداد قائمة الأجور وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي مع منح تحفيزات للعمال.

2. مصلحة المنازعات: تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة مثلا عندما تباع سلعة لزبون معين ولا يتم الدفع في وقت محدد يتم مقاضاته في المحكمة عن طريق محامي المؤسسة ومدير الإدارة.

3. مصلحة الأمن والنظافة: هذه المصلحة تساعد العمال على تأدية مهامهم بصور سليمة مما يساعد على تنمية وتحسين الإنتاج، كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية، ومن مهامها حماية وحراسة الأموال ليلا ونهارا، والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ثامنا: مديرية التجارة

وتتضمن مايلي:

1. مصلحة البيع والتحصيل: وتعتبر هذه الدائرة الرئيسية في المؤسسة حيث تلعب دورا هاما في السير الحسن لنشاطها وتقوم بما يلي:

- ❖ إبرام العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن؛
- ❖ الإشراف على تنظيم ومراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة من السلع؛
- ❖ التكفل بمراحل تنفيذ النشاطات التجارية بالمؤسسة؛
- ❖ تحديد أسعار البيع وكذا تسويق المنتجات التامة؛
- ❖ الحصول على المعلومات الخاصة بالبيع والشراء.

2.دائرة دراسة السوق: يتم دراسة السوق عن طريق أشخاص لهم الخبرة في هذا المجال حيث يعملون على تفصيل الدراسة المجملة التي تكون في السوق، وتستغرق هذه الدراسة حوالي عام تقريبا، وتكون من حيث: السعر، المكان...إلخ، وذلك بهدف معرفة طلبات المستهلكين ودراسة الوضع التنافسي للمؤسسة، وهل سيحقق هذا المنتج ربحا أم لا.

3. قسم البيع: وهو قسم يتولى تصريف وتسويق الإنتاج للزبائن.

تاسعا: مديرية التموين

تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم رئيس المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير ليوافق عليها مع مراعاة القرارات المالية، وتضم هذه المديرية مصلحة الشراء وحظيرة السيارات وتضم قسم التخزين، وقسم متعلق بحظيرة قسم التخزين، وقسم متعلق بحظيرة السيارات، وتتمثل مهامها في تزويد المؤسسة بمختلف المواد واللوازم وإيصالها إلى قسم الإنتاج، يقوم رئيس المصلحة بإعداد قائمة المشتريات من المواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير العام للموافقة عليها وذلك مع مراعاة السعر والوقت.

عاشرا: المديرية التقنية

تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1.مصلحة إنتاج الفلين: يرأسها رئيس مصلحة الإنتاج، إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والإتقان في العمل لتسليم المصلحة مساعدة له، وهذه المصلحة تنتج صفائح الفلين.

2.مصلحة إنتاج المواد العازلة: تنتج نوعين من المواد العازلة.

3.مصلحة الصيانة: تهتم بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها واستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة.

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها

لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– أهمية وأهداف عديدة نذكر منها:

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية في:

❖تعتبر واحدة من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة الإنتاج والحفاظ على مناصب الشغل، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.

❖ المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والسعي لتصدير أكبر قدر من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الاقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط عملية التعاملات مع الخارج.

❖ دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

❖ تحقيق أكبر ربح ممكن.

❖ توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.

❖ إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها؛

❖ السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها لهم؛

❖ تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والتي هي في حاجة دائمة إليها.

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E)

إن التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين (J.L.E) وظيفة رقابية تمارس في المؤسسة نشأت نتيجة الحاجة لوجود وسيلة مراقبة مستقلة، بغرض الحد من الغش والأخطاء في السجلات المحاسبية وكذا حماية أصولها.

وبصفة عامة يعتبر التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– وظيفة مستقلة يقوم بها شخص تابع للمؤسسة، حيث تتمثل نشاطات هذه الوظيفة في القيام بعملية الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة وذلك للتأكد من صحة العمليات وصدق المعلومات.

المطلب الأول: تقديم وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين-(J.L.E)

الفرع الأول: نشأة وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة

تم إنشاء قسم التدقيق الداخلي سنة 2002 وذلك بعد التوصيات من مجلس الإدارة على ضوء تقرير المدقق الخارجي، الذي أكد غياب إطار رقابي في المؤسسة(**الملحق رقم01**).

الفرع الثاني: تعيين المدقق الداخلي في المؤسسة

عند إنشاء قسم التدقيق الداخلي سنة 2002 تم تعيين مدقق داخلي بدوام جزئي لتدقيق عمليات المؤسسة وإعداد تقارير شاملة، بعد سنة من العمل استقال المدقق الداخلي وتم اللجوء إلى محافظ حسابات للقيام بتدقيق العمليات وإعداد تقرير حول وضعية المؤسسة، وهذا وفقا لاتفاقية مبرمة بين محافظ الحسابات والمؤسسة لمدة سنتين، وهنا نلاحظ أن المؤسسة قامت بمخالفة القانون 01/10 الذي يمنع محافظ الحسابات من القيام بأعمال التدقيق الداخلي للمؤسسة.

وفي سنة 2007 لم يتم اعتماد مدقق داخلي للمؤسسة، إلى غاية سنة 2008 إذ تم تعيين مدقق يدقق في عمليات المؤسسة ويرفع تقرير شامل كل ثلاثة أشهر.

وقد تم اللجوء إلى مدقق داخلي يعمل بصفة مستمرة منذ جانفي 2014 يعمل على تدقيق كافة أعمال المؤسسة وإعداد تقرير بشأنها بالإضافة إلى تقديم التوصيات حول الإجراءات التي تتطلب تعديل أو تصحيح.

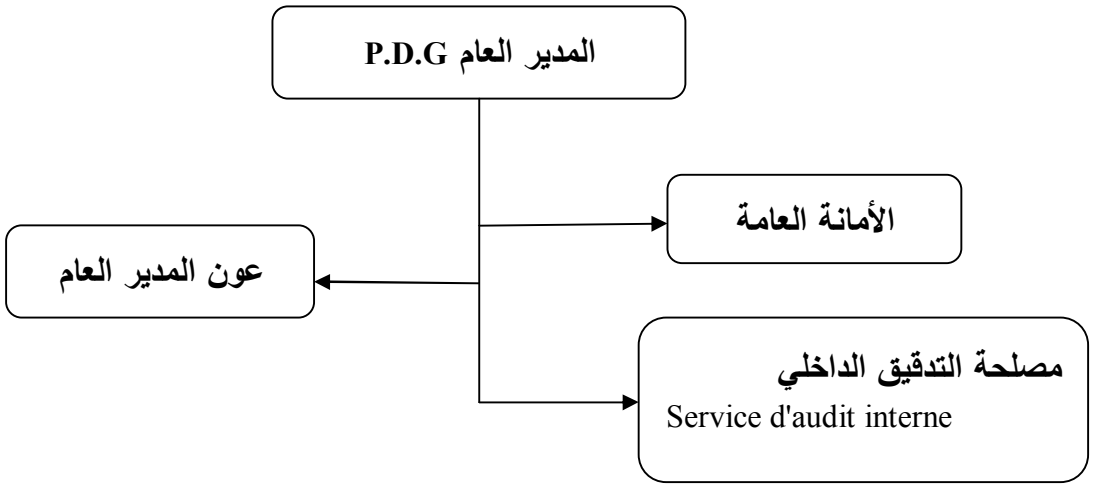
المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي المعتمدة من قبل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

سنتطرق في هذا المطلب إلى درجة تطبيق معايير التدقيق الداخلي بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

الفرع الأول: معيار الاستقلالية

تعتبر مصلحة التدقيق الداخلي بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين مصلحة مستقلة عن باقي المصالح وهي تابعة مباشرة للرئيس المدير العام، إذ أنها تتكون من مدقق داخلي واحد يتمتع بحرية كبيرة عند قيامه بمهامه.

الشكل رقم(08): يوضح موقع التدقيق الداخلي في مؤسسة (J.L.E)



المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: معيار التأهيل العلمي والعملي

من خلال المقابلة التي أجريناها تبين لنا أن المدقق الداخلي لديه معرفة ومهارة مناسبة لأداء مهامه والقدرة على الاتصال مع مختلف الجهات بالمؤسسة، وما يدل على قدرته على الفهم هو استخدام المدقق لمعارفه للتمكن من اكتشاف التلاعبات الموجودة بالوثائق والسجلات.

حيث تم توظيف المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– من خلال مؤهلاته العلمية المكتسبة فهو متحصل على شهادة ماجستير في التسيير كما له شهادة تكوين لمدة سنة، كما خضع لتدريب في المؤسسة لمدة ستة أشهر قبل البدء في مزاولة مهنته.

وتجدر الإشارة إلى أن المدقق الداخلي حاليا لا يلتحق ببرامج التكوين والتعليم المستمر.

الفرع الثالث: المعايير المهنية

يلتزم المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين بالمعايير المتعلقة بأدائه لمهامه بداية من تخطيطه لعملية التدقيق، تقييم نظام الرقابة الداخلية وانتهاءا بإعداد التقرير.

المطلب الثالث: مسار وأدوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي في المؤسسة

يتبع المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– عند قيامه بعملية التدقيق خطوات أساسية وأدوات ضرورية لتنفيذ مهنته.

الفرع الأول: مسار تنفيذ عملية التدقيق الداخلي

للقيام بعملية التدقيق الداخلي يتبع المدقق في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– الخطوات التالية(**الملحق رقم02**):

أولا: التخطيط لعملية التدقيق الداخلي

يقوم المدقق الداخلي في كل سنة بوضع برنامج سنوي شامل يتضمن العمليات التي سيدققها، والتواريخ التي يجب أن تنفذ فيها هذه العمليات، وقبل البدء بعملية التدقيق الداخلي يقوم بإرسال الأمر بالمهمة للأقسام أو المصالح المراد تدقيق عملياتها دون تحديد ما سيتم تدقيقه فعلا.

ثانيا: تقييم نظام الرقابة الداخلية

خلال هذه المرحلة يقوم المدقق الداخلي بتقييم الإجراءات والتعليمات وكذا كل الطرق المعمول بها في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين(**الملحق رقم03**)، وتتم عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية وفق الخطوات التالية:

1. يقوم المدقق الداخلي بجمع مختلف الإجراءات المعمول بها في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين وكذا التعرف عليها؛

2. القيام باختبارات الفهم بهدف التأكد من فهمه لنظام الرقابة الداخلية وأحسن تلخيصه؛

3. انطلاقا من الخطوتين السابقتين يقوم المدقق الداخلي بتقييم أولي لنظام الرقابة الداخلية من خلال استخراجه لنقاط القوة ونقاط الضعف، وغالبا ما تستخدم في هذه الخطوة استمارات مغلقة، أي استمارات تتضمن أسئلة يكون الجواب عليها ب "نعم" أو "لا" (بحيث تكون الإجابة ب "نعم" تمثل نقاط قوة، الإجابة ب "لا" تمثل نقاط ضعف).

4. إجراء اختبارات الاستمرارية للتأكد من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي لنظام الرقابة الداخلية تمثل نقاط قوة فعلا أي مطبقة في المؤسسة وبصفة مستمرة؛

5. يقوم المدقق الداخلي بالتقييم النهائي لنظام الرقابة الداخلي اعتمادا على اختبارات الاستمرارية، حيث يتمكن من الوقوف على ضعف النظام وسوء سيره في حالة اكتشاف سوء تطبيق أو عدم تطبيق نقاط القوة، إضافة إلى نقاط الضعف التي توصل إليها عند التقييم الأولي لهذا النظام، ويقدم حوصلة في وثيقة شاملة مبينا آثار ذلك على المعلومات المالية مع تقديم التوصيات قصد تحسين الإجراءات.

ثالثا: تنفيذ عملية التدقيق

تمر عملية التنفيذ بالخطوات التالية:

1. الفحص الميداني: يقوم المدقق الداخلي في هذه الخطوة بالتواصل مع رؤساء المصالح المعنية بعملية التدقيق، حيث يقوم بتدقيق الوثائق والسجلات وطلب المعلومات التي تساعده أثناء قيامه بعملية التدقيق، إذ يقوم المدقق الداخلي باستخدام جميع الأدوات الممكنة.

2. تسجيل الملاحظات المكتشفة: يقوم المدقق الداخلي عند نهاية كل مرحلة من برنامج التدقيق بوضع خلاصة جزئية في التقارير الأولية.

رابعا: إعداد التقرير

بعد الانتهاء من عملية التدقيق يقوم المدقق الداخلي بإعداد التقرير النهائي الذي يعتبر خلاصة جهد المدقق الداخلي، حيث يشمل جميع الإجراءات التي لم يتم تطبيقها، ويتم تقديمه إلى المدير العام الذي يقوم بدراسته ويتخذ الإجراءات اللازمة إذا تطلب الأمر **(الملحق رقم04)**.

ويتضمن تقرير التدقيق الداخلي النهائي مايلي:

1. عنوان عينة التدقيق؛

2. فهرس أو خطة التقرير؛

3. مجال وأهداف ونطاق العمل؛

4. تقييم نظام الرقابة الداخلية؛

5. الوضع التشغيلي؛

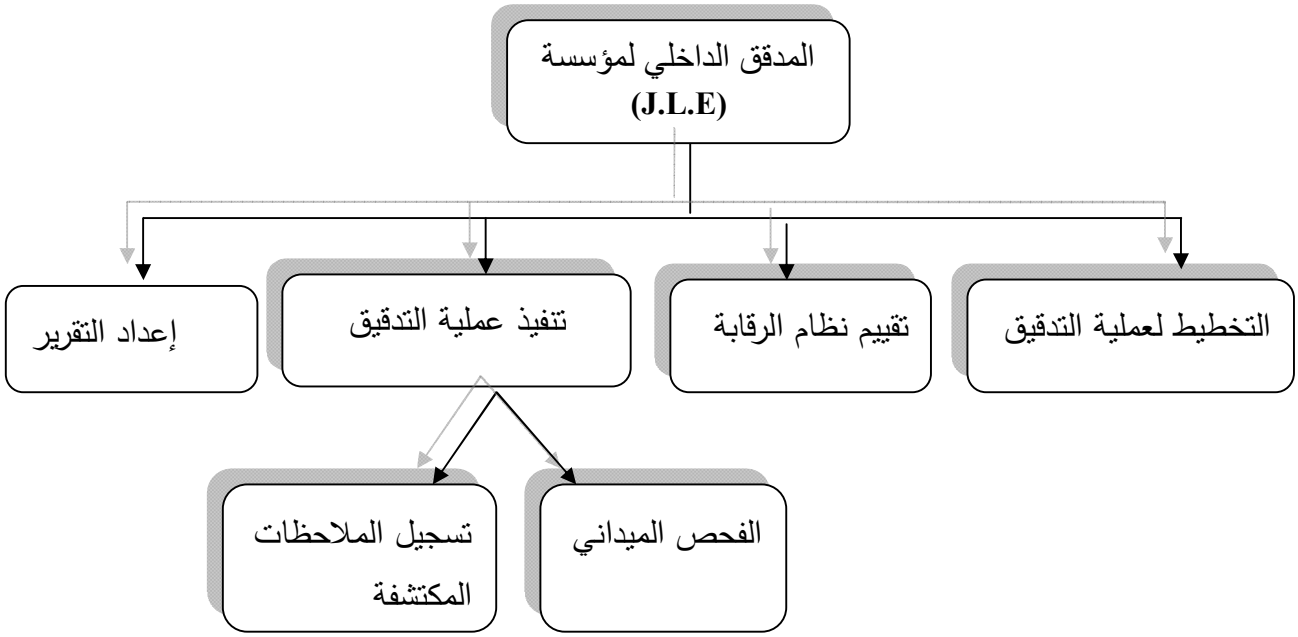
6. نتائج تقييم نظام الرقابة الداخلية؛

7. ملخص؛

8. التوصيات والاقتراحات.

والشكل الموالي يوضح الخطوات المتبعة من قبل المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– () لتنفيذ عملية التدقيق الداخلي بالمؤسسة:

الشكل رقم(09): خطوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة **(J.L.E)**



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: أدوات تنفيذ عملية التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين (J.L.E)

يمكن للمدقق الداخلي في مسار تنفيذه لعملية التدقيق اعتماد كل الوسائل الممكنة والمتوفرة بغية القيام بمهمته، ومن خلال المقابلة التي أجريناها يتضح أن المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

يستعمل بعض الأدوات وذلك تماشيا مع طبيعة العمليات وحجم المؤسسة، ويمكن تحديد الأدوات المستعملة بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين كمايلي:

أولا:المقابلة

ويعتبر إجراء المقابلات من أكثر الوسائل استعمالا من طرف المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين– نظرا لأهميتها.

ثانيا:الملاحظة المادية

حيث يعتمد المدقق الداخلي منذ بداية مهنته في المؤسسة على الملاحظة المادية لغرض جمع الأدلة والبراهين بغية تتبع سير العمل في الأقسام والمصالح المختلفة للمؤسسة، ومهمته تبدأ منذ ملاحظته للانحرافات والأخطاء.

الاستبيان (استبيان نظام الرقابة الداخلي)

وهو وسيلة يستعملها المدقق الداخلي لتقييم نظام الرقابة الداخلية أو الوظائف المختلفة بالمؤسسة، بغية اكتشاف نقاط القوة والضعف.

المبحث الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل–الكاتمية للفلين– (J.L.E)

للتدقيق الداخلي دور هام في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– وذلك من خلال اكتشاف وتحديد المخاطر، تقييمها وكذا تقديم التوصيات لمعالجتها.

المطلب الأول: المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

الفرع الأول: مخاطر الأفراد

من خلال مقابلتنا مع المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– يمكن القول أن المؤسسة لا تعاني من المخاطر التي يتسبب بها الأفراد من اختلاسات أو إساءة استعمال الممتلكات، ولكن يمكن حصر مخاطر الأفراد في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين (J.L.E) عموما كمايلي:

- قلة التحفيز والذي يعتبر عنصرا أو مصدرا أساسيا لتحقق المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة، حيث يعتبر التحفيز المحرك الأساسي للأفراد العاملين وغيابه يؤثر بشكل سلبي على أدائهم؛
- عدم توفير التكوين والدورات التدريبية في المؤسسة، حيث أن المؤسسة تتقبل دفع رسوم التكوين المهني ولا تقبل بإجراء دورات تكوينية.

الفرع الثاني: مخاطر العمليات

من خلال المقابلة التي أجريناها مع المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– اتضح أن المؤسسة تتعرض لمجموعة من مخاطر العمليات ناتجة عن الأخطاء في تسجيل العمليات اليومية والإهمال في ترتيب ملفات العملاء، وكذا ضياع الوثائق التي تثبت حقوق المؤسسة على العملاء مثل وصل الطلب، وصل التسليم.

الفرع الثالث: المخاطر التقنية والتكنولوجية

كما أن المؤسسة تتعرض لمخاطر الاحتيال من قبل الموردين بواسطة الميزان الخاص بالمؤسسة الذي لا يتحمل أكثر من 20 طن فعند اقتناء أكثر من 20 طن لا يمكن تحديد الكمية الحقيقية، وعليه يتم الاعتماد على الكمية المحددة في الفاتورة والتي غالبا ما تكون أقل من الكمية المطلوبة أو المستلمة فعلا.

الفرع الرابع: مخاطر الأحداث الخارجية

تواجه مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين عدة مشاكل فيما يخص الاحتيال الخارجي إذ أنها تعاني من خطر المنافسة، واغلب منافسيها خواص، وكما تعاني المؤسسة من عدم القدرة على تسويق المنتجات إلى الخارج فأغلب معاملاتها تتم مع الديوان الوطني للتسيير العقاري، شركات البناء والمسوقين، وذلك راجع لضعف نوعية الفلين، حرائق الغابات قلة غرس أشجار الفلين كما أن المؤسسة كغيرها من المؤسسات الأخرى تتعرض إلى مخاطر طبيعية.

الفرع الخامس: المخاطر الإيكولوجية

نظرا لطبيعة عمل مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– المتمثل في إنتاج الفلين فإنها تتسبب في إفراز دخان الذي يتسبب في التلوث البيئي في المنطقة، كما أنه يؤثر سلبا على العمال من خلال الإصابة بضيق التنفس والتعب الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الأداء التشغيلي.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها مع المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين– أنه لا يوجد قسم خاص بإدارة المخاطر في المؤسسة، أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أن اكتشاف المخاطر تقع على عاتق المدقق الداخلي أما معالجتها والتحكم فيها فهي من مسؤولية المديريات في المؤسسة، أي أن عملية إدارة المخاطر لا تقوم على أساس خطة منظمة

أو وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسناها في الجانب النظري، فكل مديرية مسؤولة عن إدارة المخاطر التي تخصها.

الفرع الأول: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

من خلال المقابلات التي أجريناها استخلصنا أن مراحل إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين– تقتصر على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تحديد المخاطر التشغيلية

تتمثل هذه المرحلة في جمع المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– مختلف المعلومات فيما يخص المخاطر التشغيلية التي تهدد المؤسسة، وذلك من خلال تدقيق كل قسم وكل عملية، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة هذه المخاطر التشغيلية وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة.

المرحلة الثانية: تقييم المخاطر التشغيلية

تقييم المخاطر التشغيلية هي ثاني مرحلة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل – الكاتمية للفلين– إذ يعمل المدقق الداخلي بمعرفة الخطر ودرجة تأثيره على سير أنشطة المؤسسة، وتعتمد المؤسسة طرق بسيطة لتقييم مخاطرها التشغيلية تتمثل في:

1. تحديد المخاطر التشغيلية بناءا على تجارب تعرضت لها المؤسسة؛

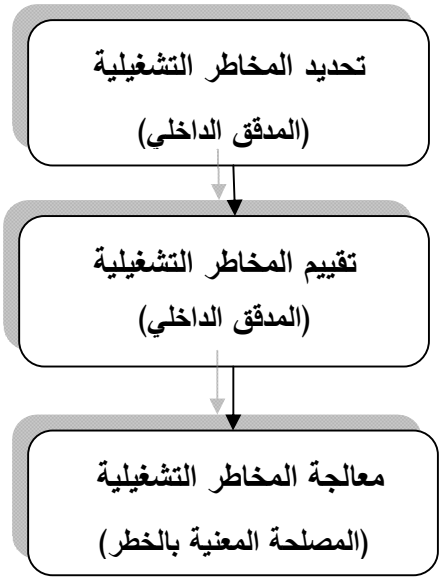
2. تقييم المخاطر من خلال مستجدات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والتي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي تهددها.

المرحلة الثالثة: معالجة المخاطر التشغيلية

بعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية من طرف المدقق الداخلي لمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– تتم معالجة المخاطر التشغيلية من خلال قيام كل مصلحة أو قسم بتطبيق توصيات المدقق الداخلي الواردة في التقرير النهائي.

ويمكن توضيح مراحل إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): مراحل إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة (J.L.E)



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة

يساهم التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– وذلك من خلال:

أولا: تدقيق الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتحديد المناصب الشاغرة وغير الشاغرة ويساعد في معرفة مدى ملائمته مع واقع المؤسسة، ومن خلال المعاينة التي قام بها المدقق الداخلي تبين أن المخطط التنظيمي لا يتماشى مع واقع المؤسسة، إذ هناك مناصب شاغرة ومناصب مشغولة بدون قرار التعيين**(الملحق رقم05)**، مثلا نجد المديرية التقنية Direction Technique شاغرة بينما مصلحة التسويق غير شاغرة Service, Marketingإضافة إلى غياب بطاقة الوصف الوظيفي لكافة المناصب في المؤسسة.

الخطر: عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وحدوث فوضى تنظيمية في المؤسسة.

اتخاذ القرار: إعادة تشكيل هيكل تنظيمي بطريقة تتماشى مع المناصب والأفراد، بالإضافة إلى ضرورة إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

ثانيا: تدقيق عملية المبيعات

عند قيام المدقق الداخلي بتدقيق عمليات البيع اتضح له غياب وصل الطلب للعديد من عمليات البيع للزبائن**(الملحق رقم06)**.

عند تقييم المخاطر في هذه الحالة وقياسها كان هناك احتمال حدوث الخطر بنسبة عالية وحدوث خسائر مالية مرتفعة بسببها، وهذا راجع لأسباب تاريخية للمؤسسة متصلة في وجود عملية مماثلة تم رفض الملف على مستوى المحكمة لغياب وصل الطلبية، وكذا عدم توقيع الزبون وصل التسليم ولم يتم قبول الفاتورة.

ثالثا: تدقيق عملية المشتريات

عند تدقيق عمليات الشراء للمؤسسة تبين أن الفواتير غير مراقبة، فقد لاحظ المدقق الداخلي غياب الختم الذي يبين أن الفاتورة أصلية أو الختم الذي يبين أن الفاتورة طبق الأصل.

الخطر: تسجيل عملية الشراء محاسبيا مرتين أو يمكن تسديد قيمة فاتورة واحدة مرتين.

تأثير الخطر: يمكن اعتبار هذا الخطر تضخيما في المشتريات أي يمكن اعتبار المؤسسة تهدف إلى تخفيض الربح.

اتخاذ القرار: لابد من وجود ختم يبين النسخة الأصلية والختم الذي يبين النسخة طبق الأصل.

رابعا: تدقيق ملفات الزبائن

تهتم مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– بتنظيم ملف كامل لزبائنها الخواص(اللذين يتم اختيارهم من طرف المؤسسة للتعامل معهم من أجل توزيع منتجاتها لهم، أو توزيعهم لمنتجاتها) على مستوى مصلحة المبيعات وذلك بغية التنظيم وتسهيل الحصول على المعلومات عن زبائنها، ويتكون هذا الملف أساسا من(**الملحق رقم07**):

- ❖ السجل التجاري؛
- ❖ بطاقة التسجيل الضريبي؛
- ❖ بطاقة التعريف؛
- ❖ نموذج فتح الحساب الداخلي؛
- ❖ نموذج فتح الحساب الخارجي.

وخلال سنة 2015 وعند قيام المدقق الداخلي بتدقيق ملفات الزبائن لاحظ غياب كلي لبعض ملفات الزبائن وأخرى غير منتظمة ومبعثرة.

الخطر: خسائر الوقت، الجهد ونقص المعلومات حول الزبائن.

اتخاذ القرار: إنشاء ملفات خاصة بالزبائن على مستوى مصلحة البيع ضروري لتنظيم العمل ويجب أن تحتوي هذه الملفات على كل الوثائق الضرورية المذكورة سابقا.

خامسا: تدقيق الحقوق

عند إجراء تدقيق لحسابات الزبائن تبين أن معظم الزبائن لم يسددوا ما عليهم من ديون ولم يتم إشعارهم من طرف المؤسسة **(الملحق رقم08)**.

الخطر: إن الإهمال في تحصيل الديون يشكل خطر في خزينة المؤسسة، يؤدي إلى احتياجات في رأس المال العامل وكذا يتسبب في عجز المؤسسة عن الوفاء بالتزاماتها.

اتخاذ القرار: إرسال إنذارات للزبائن وتفعيل طريقة الاعذارات في المؤسسة من أجل الحصول على الحقوق أو يمكن اللجوء إلى الجهات المختصة.

سادسا: تدقيق المخزونات

تدقيق المخزونات في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين سمح للمدقق الداخلي بتحديد منتجات قد تدهورت قيمتها ولم يتم إظهار خسارة القيمة لهذه المخزونات في القوائم المالية، كما لاحظ المدقق وجود مخزونات لقطع غيار متعلقة بتثبيتات قديمة وقد أهملت هذه القطع بسبب التنازل عن تلك التثبيتات القديمة وبقاء قطع الغيار دون حاجة المؤسسة لها.

الخطر: عدم إعطاء قيمة حقيقية حول مخزونات المؤسسة وهذا يؤثر على جودة ومصداقية المعلومات والقوائم المالية، أي أنها لا تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة.

اتخاذ القرار: في هذه الحالة قدم المدقق الداخلي توصيات متمثلة في ضرورة القيام بمعاينة المخزونات وإعطاء قيمة حقيقية لها، أما قطع الغيار فيرى ضرورة إحصائها وإعادة بيعها.

سابعا: تدقيق الإهتلاكات

عند تدقيق الإهتلاكات اتضح للمدقق الداخلي أن المؤسسة لازالت تطبق نفس معدل الإهتلاك الذي كان معمول به في المخطط المحاسبي الوطني.

كما لاحظ المدقق وجود تثبيتات لازالت مستعملة في المؤسسة وقيمتها المحاسبية الصافية تساوي الصفر وتقدم منافع للمؤسسة.

الخطر: عدم احترام النظام المحاسبي المالي، كما أن القوائم المالية لا تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة.

اتخاذ القرار: السعي إلى تطبيق معدلات الإهتلاك حسب النظام المحاسبي المالي من خلال الاستعانة بخبير المحاسبة، أما فيما يخص التثبيتات فيجب إعادة تقييمها ووضع مخطط إهتلاك جديد.

المطلب الثالث: تقييم دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية بمؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–

من أجل تعزيز وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المفيدة للدراسة قمنا بإعداد استمارة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة تم طرحها على المدقق الداخلي للمؤسسة وقد كانت الإجابة كمايلي:

الجدول رقم(02): استقصاء حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
01	قبل الانطلاق في عملية التدقيق الداخلي يستلم المدقق الداخلي أمر التكليف بالمهمة من طرف الإدارة	✓	
02	يقوم المدقق بأداء مهامه بكل نزاهة وموضوعية	✓	
03	يقوم المدقق الداخلي بفحص وتقييم كافة الأنشطة في المؤسسة.	✓	
04	يقوم المدقق باختبار الإجراءات التي يراها ضرورية لفهم نظام الرقابة الداخلية.	✓	
05	يقوم المدقق الداخلي بالتحقق من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات الموضوعة.	✓	
06	يتضمن التقرير النهائي عن عملية التدقيق الرأي الشامل للتدقيق الداخلي.	✓	
07	تنشأ مخاطر التشغيل نتيجة لطبيعة عمل المؤسسة والبيئة المحيطة.	✓	
08	تقوم المؤسسة بمحاولات لتحديد واكتشاف المخاطر التي يمكن أن تؤثر عليها.		✓
09	يتم تحديد برنامج التدقيق الداخلي بناءا على مستوى المخاطر التي تتعرض لها نشاطات المؤسسة.	✓	
10	يقوم المدقق الداخلي بتقييم احتمالات وقوع التزوير والاحتيال وكيفية مواجهتها.	✓	
11	عند تحديد خطر معين تعمل المؤسسة على توفير الموارد البشرية		✓

	والمادية لمواجهته.		
12	يستطيع المدقق الداخلي الحصول على معلومات تخص المخاطر المرتبطة بكل قسم محل التدقيق.	✓	
13	يتعاون قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات في تحسين عملية إدارة المخاطر.		✓
14	يتلقى المدقق الداخلي تدريب وتعليم مستمر على المعايير المهنية الواجبة وكيفية إدارة المخاطر التشغيلية.		✓
15	يتأكد المدقق الداخلي من وجود إجراءات داخلية فعالة لقياس المخاطر التشغيلية.	✓	
16	يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة.		✓
17	يتم فحص الإجراءات من قبل المدقق الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر التشغيلية.	✓	
18	يتم توصيل المعلومات عن المخاطر إلى الأطراف المعنية في المؤسسة.	✓	
19	تقرير المدقق الداخلي يعرض أهم المخاطر في المؤسسة وكذا طريقة حلها.	✓	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد القيام بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة والإجابة على أسئلة الاستقصاء من طرف المدقق الداخلي تبين لنا أن وظيفة التدقيق وظيفة مستقلة في المؤسسة حيث يمارس مهنته دون تبعية للإدارة أو الأقسام الأخرى، فيبدأ مهمته بناءا على البرنامج السنوي للتدقيق بعد استلامه لأمر التكليف بالمهمة من طرف الإدارة، وقبل البدء بمهمته يرسل نسخة من الأمر بالمهمة للأقسام المراد تدقيقها دون تحديد ما سيتم تدقيقه وهنا يتضح أن المؤسسة هدفها ترك المجال للجهات الخاضعة للتدقيق بتحضير الوثائق والمستندات المتعلقة بالمهمة، ويباشر عمله بكل نزاهة وموضوعية ملتزما بمعايير التدقيق الداخلي.

ويقوم المدقق الداخلي برقابة وفحص جميع الوظائف في المؤسسة ليتأكد من التنفيذ الفعلي للسياسات والإجراءات المخطط لها والكشف عن الانحرافات والتلاعبات ومما لاحظناه أن المدقق الداخلي في مؤسسة

جيجل –الكاتمية للفلين– يعتمد على بعض الوسائل لتأدية مهامه فيكتفي بإجراء المقابلة، الملاحظة المادية والاستبيان، ويتخلى عن استعمال السبر الإحصائي لأنه لا يرى ضرورة لذلك كون المؤسسة صغيرة وباستطاعته إجراء تدقيق كامل، ويستغني كذلك عن سلم فصل المهام كونه على معرفة تامة بعمال المؤسسة ومهمة ومنصب كل عامل فيها.

وتتعرض المؤسسة خلال عملياتها اليومية إلى مخاطر تشغيلية بسبب ضعف النظم الداخلية أو أحداث خارجية، ونظرا لغياب قسم خاص بإدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن تحديد واكتشاف هذه المخاطر من مهمة المدقق الداخلي، وذلك من خلال إعداد برنامج التدقيق الداخلي بناءا على المخاطر التي يلاحظها في المؤسسة ويقيم حدوث هذه المخاطر وتقديم الاقتراحات لمعالجتها في التقرير، ويترك مهمة الأمر بتنفيذ هذه الاقتراحات لمدير المؤسسة.

وكون إدارة المخاطر التشغيلية تتم في إطار متناسق ومنتظم يعمل المدقق الداخلي على تحديد المخاطر التشغيلية التي تصادف المؤسسة ويعمل على مراقبة إن تم تنفيذ الاقتراحات الموصى بها وذلك بغية الحد من هذا النوع من المخاطر، إذ يتم هذا العمل في ظل وجود اتصال بين العاملين والإدارة وهذا ما يسهل على المدقق تحديد المخاطر التشغيلية في المؤسسة، لكن المدقق الداخلي عادة ما يسجل ضعف في فرق العمل على مستوى المؤسسة نظرا لغياب التحفيز ورفض المؤسسة منح عمالها مجموع مكافآت الخبرة المهنية.

الخلاصة:

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين من أهم المؤسسات العمومية في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين، ومن خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة تعرفنا على سير العمليات التنظيمية بها، إذ يعتبر التدقيق الداخلي من أهم وظائفها فيهتم المدقق الداخلي بفحص وتدقيق مختلف العمليات والوثائق والسجلات في مختلف الأقسام والمصالح بالمؤسسة، كما تعرفنا على سير مهمة التدقيق الداخلي وكيفية إدارة المخاطر التشغيلية بها، حيث توصلنا إلى أن المدقق الداخلي له الدور في تحديد واكتشاف وتقديم الاقتراحات لمعالجة المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسة وهذا في غياب قسم خاص بإدارة المخاطر.

الخاتمة العامة

إن البقاء والاستمرارية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الوصول إليها خصوصا في ظل تواجد تدقيق داخلي يضمن لها ذلك نظرا لأن هذا الأخير أصبح يشكل الإطار الرئيسي المعتمد عليه في التأكد من سير العمليات الداخلية ومدى مطابقتها لما هو مخطط له من خلال فحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية في متابعة تنفيذ المهام التي تمكن من الكشف عن مواطن القوة والضعف وتحليل الانحرافات في تنفيذ العمليات وتقديم الاقتراحات لتجنبها مستقبلا، كما يعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسات لمواجهة المخاطر والحد منها، وفي ظل وجود قسم للتدقيق الداخلي يمتاز بالكفاءة والفعالية يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها ويقلل احتمالية التعرض لها إلى أدنى حد ممكن.

وقد تطرقنا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمتمثل في إدارة المخاطر، والتركيز على آلية من آليات تطبيقها وهو التدقيق الداخلي، والذي بإمكانه إحداث مساهمة فعالة في تطبيق إدارة المخاطر لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة.

ولإبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية قمنا بهذه الدراسة والتي اعتمدنا فيها كدراسة حالة مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– (J.L.E) لنتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تتمحور حول مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، وبعد تحليلنا لمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

- ❖ يعتمد المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– عند أدائه لمهامه من إعداد برنامج التدقيق الداخلي وتنفيذه على معايير التدقيق، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على:يلتزم المدقق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بمعايير التدقيق الداخلي؛
- ❖ يتم إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– من قبل المدقق الداخلي الذي يقوم باكتشاف المخاطر ومن ثم تقييمها وتقديم الاقتراحات لمعالجتها في التقرير، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على: يساهم المدقق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية من خلال اكتشافها وإبرازها ومعالجتها. حيث أن المدقق الداخلي من خلال القيام بمهمة التدقيق في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين ينحصر دوره في تحديد، تقييم وتقديم اقتراحات لمعالجتها ولا يمتد دوره لمعالجتها.

❖ يقدم المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– الاقتراحات الخاصة بالمخاطر التي يكتشفها في التقرير النهائي ويترك مهمة الأمر بالتنفيذ للمدير، لكن أغلب المخاطر لا يتم معالجتها، كما أن المؤسسة لا تهتم بالعمال سواء من حيث تقديم التحفيزات أو تكوينهم، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: تعمل المؤسسة على الحد من المخاطر التشغيلية من وراء مجموعة من الآليات والإجراءات التي تهدف إلى تعديل السلوك الوظيفي.

وفيما يلي سنستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة ونقترح بعض التوصيات.

أولا: نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة استخلصنا بعض النتائج النظرية والتطبيقية والممكن صياغتها كالتالي:

1.النتائج النظرية:

❖ التدقيق الداخلي نشاط تقييمي مستقل داخل المؤسسة وهو أداة رقابية؛

❖ التدقيق الداخلي لم يعد يهتم فقط باكتشاف الأخطاء بل توسع ليصبح وظيفة استشارية تهتم بإضافة قيمة للمؤسسة؛

❖ يقدم التدقيق الداخلي للإدارة خدمات وقائية، تقييمية، واكتشافية من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛

❖ يتبع المدقق الداخلي منهجية علمية تفرضها عليه معايير مهنة التدقيق تمكنه من إبداء رأي فني محايد؛

❖ إدارة المخاطر عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية من خلال القدرة على اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها، ثم تقييمها ومعالجتها؛

❖ المخاطر التشغيلية هي مخاطر ناتجة عن فشل الإجراءات، الأفراد والأنظمة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة؛

❖ للاتصال أهمية كبيرة بين الإدارة والعاملين فهو يوفر المعلومات حول المخاطر التشغيلية التي تسهل على المدقق الداخلي اكتشاف وتحديد هذه المخاطر من جهة، وضمان سلامة القرارات المتخذة حول معالجة هذه المخاطر.

2.النتائج التطبيقية:

❖ التدقيق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– وظيفة مستقلة تتكون من شخص واحد هو المدقق الداخلي؛

❖ يبدل المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– المهارة والعناية المهنية اللازمة عند أداء مهامه؛

❖ يعمل المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– على تدقيق مختلف الوظائف بالمؤسسة والعمل على حماية أصولها والتأكد من الوجود الفعلي لها؛

❖ يعتمد المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– على برنامج سنوي للتدقيق مبني على المخاطر؛

❖ يقوم المدقق الداخلي بدوره في كشف الانحرافات والتلاعبات في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف؛

❖ تتعرض مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– لمخاطر تشغيلية ناتجة عن الأخطاء في التسجيلات المحاسبية، سوء التنظيم، بالإضافة إلى الأحداث الخارجية.

❖ إن المدقق الداخلي في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– يساهم في عملية إدارة المخاطر التشغيلية عند قيامه بمهمة التدقيق، وذلك من خلال اكتشافه للمخاطر التشغيلية، تقييمها، وتقديم الاقتراحات لمعالجتها.

ثانيا: الاقتراحات:

في نهاية هذه الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات كمايلي:

❖ ضرورة تبني قسم خاص بإدارة المخاطر في مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين–، بهدف خلق ثقافة إدارة المخاطر بالمؤسسة، لأن إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية تقدم فهما أعمق لواقع العمل ومن ثم المساعدة على تحليل مفردات العمل الداخلية والخارجية؛

❖ وضع نموذج يتبعه المدقق الداخلي لإدارة المخاطر التشغيلية وكيفية الوقاية منها وعلاجها؛

❖ إجراء دورات تكوينية للمدقق الداخلي بالمؤسسة لإثراء معارفه حسب مستجدات مهنة التدقيق؛

❖ ضرورة إيجاد طرق ملائمة لمعالجة المخاطر التشغيلية في المؤسسة لمحاولة الحد من هذا النوع من المخاطر؛

❖ ضرورة توفير موارد مالية وبشرية لوظيفة التدقيق الداخلي، وضرورة مواكبة المستجدات التسييرية بما فيها إدارة المخاطر؛

❖ توفير رأس مال مناسب لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؛

❖ ضرورة تزويد المؤسسة بآلات متطورة لمعالجة المخاطر الايكولوجية الناتجة عن دخان الإنتاج بالمؤسسة والتي تؤثر على أداء العمال.

ثالثا: آفاق الدراسة:

في الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة انطلاقة لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال التدقيق الداخلي أو في إدارة المخاطر، لذا نقترح المواضيع التالية:

- ❖ مساهمة إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ التدقيق الداخلي كآلية لحوكمة الشركات.

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

الكتب

1. أحمد حلمي جمعة، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009

2. أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر، عمان، 2005.

3. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

4. ألفين أرينز، جيمس لوبك، **المراجعة مدخل متكامل**، ترجمة محمد محمد عبد القادر الديسطي، مراجعة أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

5. الخطيب خالد راغب، رافعي خليل محمود، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، دار المستقبل، عمان، 1998.

6. ثناء علي القباني، نادر شعبان إبراهيم السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.

7. جربوع محمود يوسف، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

8. جورج دانيال غالي، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

9. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، **التأمين وإدارة الخطر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

10. حسين القاضي، حسين ممدوح، **أساسيات التدقيق الداخلي في ظل المعايير الأمريكية الدولية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1999

11. خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1998.

12. خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

13. خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

14.خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2012.

15.خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

16.زاهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009

17.سامي عفيفي حاتم، **التأمين الدولي**، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية والتوزيع، القاهرة، 1986.

18.سامي محمد الوقاد، لؤي محمد الوديان، **تدقيق الحسابات**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.

19.شريف محمد العمري، محمد محمد عطا، **الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، 2012.

20.طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

21.عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

22.عبد الفتاح الصحن وآخرون، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

23.عبد الفتاح الصحن وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

24.عبد الكريم قندوز وآخرون، **إدارة المخاطر(إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

25.عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

26.عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

27.غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، دار المسيرة والتوزيع، عمان، 2006.

28.محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

29.محمد تهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2003.

30.محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ الخطر والتأمين**، دار الكتب الأكاديمية، عمان، 2004.

31.محمود ناجي درويش، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

32.مصطفى عيسى خيضر، **المراجعة: المفاهيم والمعايير والإجراءات**، الطبعة الثانية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1996.

33.ممدوح حمزة أحمد، **تطبيقات في إدارة الخطر والتأمين**، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1997.

34.هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

35.هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق الناحية النظرية والعلمية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

36.وليام توماس، أمرسون هنكي، **المراجعة بين التنظير والتطبيق**، ترجمة وتعريب أحمد حامد حجاج، كمال الدين سعد، سلطان محمد علي سلطان، دار المريخ، الرياض، 1986.

37.يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة التأمين والمخاطر**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

المذكرات والرسائل

1.أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2007.

2.إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، **دور المدقق في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في غزة**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

3.بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر وتحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

4. شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2011.

5. شدري معمر سعاد، **دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، فرع مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2009.

6. شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

7. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية**، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 2009.

8. عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012.

9. عيادي محمد لمين، **مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.

10. محمد أمين مازون، **التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.

11. محمد علي محمد الجابري، **تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2014.

12. نبيه توفيق المرعي، **دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة جدارا للدراسات العليا 2009.

13. نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.

ثالثا: الملتقيات والدورات التدريبية

1. بغدود راضية، صبايحي نوال، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

2. نوال بن عمارة، **إدارة المخاطر في مصارف المشاركة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

3. سعداني إبراهيم **أحمد، دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطوير الاقتصاد الوطني**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2008.

4. محفوظ حمدان الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، 2012.

5. نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازلII**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية، 2007.

6. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، **دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية، CGAP**، 2003.

رابعا: المجلات العلمية

1. أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد03، 2015.

2. أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح عبد المغني، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، 2006.

3. حسين أحمد دحدوح، درويش فيصل مراد، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سوريا**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد5، 2014.

4. عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر.

5. عز الدين نايف عنانزة، محمد داود عثمان، **تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية الأردنية**، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد12، جامعة البصرة،2013.

6. عمر الشريقي، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، جامعة سطيف1، 2015.

7. محمد البشير، **الإفصاح و معايير المحاسبة الدولية**، مجلة المدقق، العدد 51، آب، 2002.

8. محمد خالد المهايني، حسن عبد الكريم، **التدقيق الداخلي لمعاملات الموازنة الفيدرالية للعراق**، مجلة الإدارة و الاقتصاد، عدد 66، 2007.

خامسا:القوانين والمراسيم

1. جمهورية العراق، ديوان الرقابة المالية، **دليل استرشادي لوحدات التدقيق الداخلي في الوزارات.**

سادسا: المحاضرات

1. شعبان فرج، **العمليات المصرفية وإدارة المخاطر**، دروس موجهة لطلبة الماستر، تخصص النقود والمالية واقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2014.

ثانيا: باللغة الأجنبية

الكتب

1. Jacques Renard, **Théorie et Pratique de l'Audit Interne**, Septième Edition d'organisation, paris, 2010.

2. Hanen Khemakhem**, Les Meilleures Pratiques en Matière de Gestion des Risques opérationnels**, Cahier de Recherche, 2015.

3. Thierry Roncalli**, La Gestion des Risques Financiers,** 2e édition, Economica, Paris, 2004.

الملتقيات

1. Mohamed Chérif Madagh, Samira Rym Madagh , **L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise: lectures théoriques et enjeux pratiques, (** بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-2012/05/07

الملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى المؤسسة الاقتصادية، فقصد تدعيم الجانب النظري من الدراسة قمنا بالتطرق إلى أهم المفاهيم العامة والتاريخية للتدقيق الداخلي، معاييره، إجراءات وأدوات تنفيذ مهنة التدقيق الداخلي، وكون الدراسة مرتبطة بالمخاطر التشغيلية تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية حول المخاطر وكيفية إدارتها ثم التعرف على المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية ودور التدقيق الداخلي في تسييرها.

وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلين– لنتمكن من تحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي وظيفة هامة في مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين فهو لا يساهم فقط في حماية الأصول والتأكد من وجودها بل تعد أداة من أدوات الإدارة التي تساعد في اتخاذ القرارات لمعالجة المخاطر التشغيلية وتسهيل عملية إدارتها عن طريق الاتصال المتواجد بين مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، التدقيق التشغيلي، المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر التشغيلية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

Le But de Cette Etude est de déterminer l'ampleur de la Contribution de l'Audit interne Dans la gestion des Risques opérationnels au niveau des entreprises Economiques, Pour Renforcer le coté théoriques de notre étude on s'es basés sur la définition générale et historique de l'audit interne, ses normes, ses procédures, ses outils d'Exécution de la profession de l'Audit interne, Dans notre étude on s'est basés aussi sur les significations essentielles sur les Risques et les manières de se gestion, ensuite la connaissance des Risques opérationnels dans les entreprises Economiques est le rôle de l'Adit interne dans la gestion.

En ce qui Concerne le coté pratique et pour renforcé notre étude théorique, on a pris comme étude Pratique la société Jijel –katimia Liage- dans le but de nous permettre d'attendre l'objectif escompte de cet étude.

L'étude a conclu que l'Audit interne est une fonction très importantes à la gestion de l'entreprise Jijel –Katimia liage- il est non Seulement l'outil participant à la protection de ces actifs et s'assurer sa protection, mais un précieux pour l'administration qui l'aide à prendre des devisions pour traiter les risques opérationnels et facilité l'opération de sa gestion par la voie contacte direct entre les différents services et sections dans l'administration.

Les mots clés : Audit interne, Audit opérationnel, Risques opérationnels, Gestion des Risques opérationnels, Entreprise Economique.