



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم مالية ومحاسبة، تخصص: محاسبة وجباية معمقة

### عنوان المذكرة

دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات  
الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نפטال - تيارت -

الأستاذ المشرف:

شبلاوي إبراهيم

أستاذ مساعد " أ "

إعداد الطلبة:

— مداني أم الخير

— طاهري رشيدة

لجنة المناقشة:

الصفة

الدرجة العلمية

اسم ولقب الأستاذ

رئيسا

أستاذ محاضر " أ "

عبد الرحيم ليلي

مقرا

أستاذ مساعد " أ "

شبلاوي إبراهيم

مناقشا

أستاذ محاضر " ب "

لعروس لخضر

مناقشا

أستاذ محاضر " ب "

صحراوي جمال الدين

نوقشت وأجيزه علنا بتاريخ: 15 جوان 2022

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا  
« أَنْ هَدَانَا اللَّهُ »

الآية 43 من سورة الأعراف

صدق الله العظيم

# إهداء

الحمد لله الذي يفتح بحمده الكلام، الحمد لله الذي حمده أفضل ما  
جرت به الأقلام، سبحانه وهو ولي كل الأنعام.

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إليك يا مصدر الحب والحنان إلى  
من سهرت شقيقت وتعبت لراحتي كما من أنارت دربي بنصائحها  
إلى من فيكفها الإحسان وقلبها فضاء المحبة وبحر الحنان  
الدفئ إليك أُمي العزيزة حفظك الله.

إلى ينبوع العطاء والثقة بالنفس

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال وبعث في نفسي

الأمل، إليك أبي الغالي.

إلى الأعمدة التي أظل ارتكز عليها إخوتي وأخواتي وزوجة أخي بالأخص الكتكوتين محمد أنس وآدم

مروان

إلى كل صديقاتي كل واحدة باسمها. إلى كل من أكن لهم الحب والتقدير

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد

منه الباحثون

# إهداء

أشكر الله العظيم على عطاءه الكريم وبعد أترحم على روعي أعي العالفة "بختة"

تحفة تقدير إلى أعلى هدية في الوجود والدي ومن بعدهم خالتي الحبيبة

إلى إخوتي أعال ،نجاه ،محمد ،الميلود خالد ،خديجة و أولادهم .

شكر و عرفان للزوج الفاضل العزيز .

إلى صديقتي في المشوار مداني أم الخير

# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا

شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه

صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال

الدراسة الجامعية والبحث

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور " شبلاوي إبراهيم" الذي لن تكفي حروف هذه

المذكرة لإيفائه حقه لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام

واستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ كما

أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

## قائمة المحتويات

اهداء.....	
شكر و تقدير .....	
فهرس المحتويات .....	
قائمة الجداول .....	
قائمة الأشكال البيانية .....	
المقدمة .....	أ - د
الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي .....	1
تمهيد الفصل .....	2
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي .....	3
المطلب الأول: مفهوم التدقيق أهدافه وأنواعه .....	3
المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي أهدافه وأهميته .....	5
المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي والعوامل المؤثرة على جودة التدقيق الداخلي .....	8
المبحث الثاني: المدقق الداخلي وأدلتة في الإثبات .....	10
المطلب الأول: المدقق الداخلي صفاته ومسؤولياته .....	10
المطلب الثاني: حقوق ووجبات المدقق الداخلي والصعوبات التي تواجهه .....	13
المطلب الثالث: مفهوم أدلة الإثبات في التدقيق الداخلي ووسائل الحصول عليها والعوامل المؤثرة على جمعها .....	14
المبحث الثالث: نظام الرقابة الداخلية .....	16
المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية أقسامه وخصائصه .....	16
المطلب الثاني: أهمية نظام الرقابة الداخلية، أهدافه ومقوماته .....	18
المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية وإجراءاتها ومعاييرها .....	22
خلاصة الفصل الأول .....	26

27	الفصل الثاني: إدارة المخاطر
28	تمهيد الفصل
29	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المخاطر
29	المطلب الأول: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها
31	المطلب الثاني: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر
35	المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر ومن هو مدير الخطر ومصادر مخاطر الأعمال
38	المبحث الثاني: مقومات وإجراءات إدارة المخاطر ومنهجيتها
38	المطلب الأول: المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الثاني: طرق وخطوات عملية إدارة المخاطر وإجراءات تقويمها
44	المطلب الثالث: منهجية إدارة المخاطر
المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	46
46	المطلب الأول: العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر: نوجزها في:
48	المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
50	خلاصة الفصل الثاني:
51	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة نفعال
52	تمهيد الفصل
53	المبحث الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي في الجزائر وواقع إدارة المخاطر في الجزائر
53	المطلب الأول: التطور التاريخي لمهنة التدقيق الداخلي بالجزائر
55	المطلب الثاني: واقع إدارة المخاطر في الجزائر
58	المبحث الثاني: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة واقع الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي داخل مؤسسة نفعال ..
58	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفعال
62	المطلب الثاني: مقاطعة الوقود لولاية تيارت
66	المطلب الثالث: الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي داخل مؤسسة نفعال

المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل مقاطعة الوقود تيارت. .... 69

المطلب الأول: المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة. .... 69

المطلب الثاني: دور المدقق الداخلي في الحد من المخاطر التي تواجه المؤسسة. .... 70

المطلب الثالث: تقرير المدقق الداخلي. .... 73

خلاصة الفصل: ..... 74

الخاتمة ..... 75

قائمة المراجع ..... 75

الملاحق ..... 75

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	جدول ترتيب أولوية المخاطر	الجدول 1-2

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنواع التدقيق الداخلي	الشكل 1.1
17	أقسام نظام الرقابة الداخلية	الشكل 2.1
21	أهداف نظام الرقابة	الشكل 3.1
24	إجراءات نظام الرقابة الداخلية	الشكل 4.1
31	الهياكل المحتملة لقسم إدارة المخاطر	الشكل 1.2
32	الفصل بين وظيفة التأمين ووظيفة السلامة	الشكل 2.2
61	الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية	الشكل 1.1

مقدمة

تطور مفهوم التدقيق ليصل إلى ما هو عليه في عصرنا الحالي، فبعد توالي الأزمات والفضائح المالية واهتزاز مستويات الاقتصاد العالمي زادت الحاجة إلى تطوير أدوات الفحص التحري، من أجل كشف التحايل والغش، بل راحت وظيفة التدقيق أبعد من ذلك، فأصبح لزاماً على رجل التدقيق التنبؤ بالأخطار قبل وقوعها والاستعداد لمواجهةها عند حدوثها. وقد ساهمت المراقبة الداخلية في تسهيل عملية التدقيق ولا سيما التدقيق الداخلي الذي أضحي أداة من أدوات التسيير، وصنع القرار داخل المنشأة من خلال تحقيق الأهداف المرسومة وتجنب الخسائر المحتملة، والتأقلم مع تقلبات بيئة الأنشطة و تعقيداتها .

فإستراتيجية إدارة المخاطر أصبحت موضوع الساعة و الشغل الشاغل للساحة الاقتصادية في ظل ما شهده العالم من ظواهر طبيعية و أوبئة ومثال ذلك وباء كورونا الذي أدخل العالم بأسره في حالة عدم استقرار، وكان له الأثر الجسيم على العائدات الاقتصادية العالمية.

فالاهتمام بالتدقيق الداخلي و خلق رقابة نوعية داخل المؤسسة يولد لنا القدرة على إدارة الخطر و التحكم فيه، والاستعداد لمواجهة مختلف التحديات الواردة الوقوع .ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الآتية:

### أولاً: إشكالية الدراسة:

ومما سبق تبرز لنا الإشكالية الجوهرية الآتية:

#### ما هو دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر؟

❖ ومن هنا تتولد لدينا مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات صلة من بينها:

- ما هو المقصود بالتدقيق الداخلي؟

- ما معنى إدارة المخاطر؟

- ما دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل مقاطعة الوقود لولاية تيارت؟

#### ❖ الفرضيات

\*يرتكز دور التدقيق الداخلي على مساعدة الإدارة في تقييم المخاطر والتعامل معها اعتماداً على الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

\*التدقيق الداخلي وسيلة ناجعة لمراقبة سيرورة أنشطة المؤسسة ومن ثم المساهمة في اتخاذ القرارات الصائبة.  
\*التدقيق الداخلي هو أداة لقياس قوة المؤسسة وكشف نقاط ضعفها.

### ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

- من بين الأسباب التي جعلتنا نختار الموضوع:
- محاولة اكتساب معلومات جديدة للاستفادة منها مستقبلا.
- لأنه موضوع الساعة وركيزة من ركائز الاقتصاد.
- نشر وعي ولو بسيط حول موضوع التدقيق الداخلي، وزيادة على ذلك ماهية إدارة المخاطر.

### ثالثا: أهداف الدراسة

- إن الهدف من هذه الدراسة هو:
- إبراز أثر التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر في "مقاطعة الوقود" نفطال لوحدة تيارت.
- والذي يمكن من خلاله استنباط الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف على الهيئة المشرفة على منهجية التدقيق الداخلي.
- التأكد من وجود جهاز إدارة المخاطر.
- قياس مدى وعي العاملين بمهنة التدقيق ودورها في الحد من الخطر.

### رابعا: أهمية الدراسة

تعد نفطال فرعا من الشركة الأم سوناطراك التي تعتبر من كبريات الشركات الاقتصادية الجزائرية التي يمكن أخذها كمقياس أو نموذج لمعرفة التطورات الجديدة في مجال التدقيق الداخلي وكذا إدارة المخاطر، اللذان أصبحا توأمة اقتصادية متلازمة.

### خامسا: حدود الدراسة

انصبت دراستنا حول معرفة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بمؤسسة نفطال (توزيع الوقود) تيارت وهي ذات حدين: المكان والزمان.

الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من أواخر شهر أفريل إلى منتصف شهر ماي

2022.

الحدود المكانية: وتمثلت في الدراسة الميدانية داخل مؤسسة نفطال لولاية تيارت.

## سادسا: منهج الدراسة

اعتمدنا هذه الدراسة على منهجين:

المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الفصلين الأولين حيث إعتدنا على المسح المكتبي بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والمواضيع ذات الصلة من أجل الإلمام بالأدبيات النظرية.

اما المنهج التحليلي حيث قمنا بدراسة من أجل جمع البيانات الكافية حول الموضوع.

## سابعا: أدوات الدراسة:

فيما يخص الجانب النظري: تم الاعتماد على كتب وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والمجلات العلمية.

أما بالنسبة للجانب للتطبيقي: اعتمدنا على الزيارة الميدانية بالإضافة إلى الوثائق المقدمة من المؤسسة.

## ثامنا:الدراسات السابقة

اعتمدنا على الدراسات و الأطروحات التي تطرقت للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر نذكر منها:

\*كامل محمد سعيد، كامل نونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، قدم هذا العمل استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009م .

\*عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ادرار-الجزائر، 2018م

\* هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO،مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية -غزة-2016،

## تاسعا: صعوبات الدراسة:

\*السرية في تقديم المعلومات.

\*عدم توفر جهاز للتدقيق الداخلي في الشركة محل الدراسة نظرا لتواجده بالإدارة العامة.

## عاشرا: هيكل الدراسة:

من أجل الإمام بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية قسمناه إلى ثلاثة فصول، الفصلين الأولين كانا للجانب النظري والفصل الثالث كان للجانب التطبيقي:

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه للتدقيق بصفة عامة من حيث المفهوم، الأنواع والأهداف. و تكلمنا عن التدقيق الداخلي حيث تناولنا التطور التاريخي لمهنة التدقيق الداخلي و أيضا مفاهيم عامة حول التدقيق، بالإضافة إلى أنواعه وأهدافه، مبادئ التدقيق الداخلي وإجراءاته عناصر جودته. تطرقنا للمدقق الداخلي، وتناولنا نظام الرقابة الداخلية المفهوم، الأهداف والأقسام و الإجراءات، المعايير.

**الفصل الثاني:** تطرقنا إلى المخاطر و إدارة المخاطر ونشأتها، بالإضافة إلى هيكل و تنظيم إدارة المخاطر و أهدافها ومن مدير الخطر. و في المبحث الثاني تطرقنا لمقومات و إجراءات إدارة المخاطر و منهجيتها. حيث تناولنا كل ماله علاقة إدارة المخاطر.

**الفصل الثالث:** تناولنا الدراسة الميدانية في مؤسسة نفطال . تكلمنا عن تطور التدقيق الداخلي في الجزائر و الهيئة المشرفة عليه، بالإضافة إلى واقع إدارة المخاطر في الجزائر، كما تطرقنا للمؤسسة محل الدراسة أعطينا نبذة عن الشركة الأم و الفرع والهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال 'مقاطعة الوقود تيارت'، أيضا الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي داخل 'مقاطعة الوقود' تيارت، وأثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وكذلك المخاطر التي تواجه المؤسسة و دور المدقق الداخلي في الحد من المخاطر التي تهدد المؤسسة بالإضافة إلى تقرير المدقق الداخلي .

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للتأهيل الداخلي

## تمهيد

يعد التدقيق الداخلي المرآة العاكسة لسيرورة الرقابة الداخلية على مختلفة الأنشطة داخل المنشأة خصوصا بعدما شهدته سوق المال والأعمال العالمي من أزمات وفضائح من جهة وتزايد المنافسة مع ظهور كبريات الشركات والصراع من أجل البقاء ومحاولة إدارة المخاطر والأزمات.

وللتوسع أكثر في الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية :

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي،

المبحث الثاني: المدقق الداخلي وأدلته في الإثبات،

المبحث الثالث: نظام الرقابة الداخلية.

### المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

إن المتغيرات التي طرأت على بيئة المؤسسات الاقتصادية أدت إلى تطور مفهوم عملية التدقيق الداخلي من مجرد إعطاء رأي مهني محايد حول صحة ومصداقية القوائم المالية إلى تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإمداد المؤسسة ومستخدمي القوائم المالية بتأكيدات وخدمات حول النظام الرقابي ومركزها المالي. وقبل التطرق للتدقيق الداخلي يجب أن نعطي لمحة عن التدقيق بصفة عامة.

### المطلب الأول: مفهوم التدقيق أهدافه وأنواعه

#### أولاً: مفهوم التدقيق

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدقيق ونذكر منها:

**التعريف الأول:** يعرف التدقيق على أنه تجميع وتقييم أدلة الإثبات، وتحديد وإعداد التقارير عن مدى التوافق بين المعلومات والمعايير المحددة مسبقاً، ويجب أن يتم التوافق بواسطة شخص فني مستقل ومحايد<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** التدقيق هو فحص القوائم المالية وهي في الغالب قائمة الدخل، وقائمة المركز المالي، وعمل انتقادات للدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية، والتحقق من أرصدة بنود قائمة الدخل وقائمة المركز المالي، والحصول على الأدلة الكافية والملائمة لإبداء الرأي الفني المحايد على صدق وسلامة القوائم المالية<sup>2</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل للتدقيق على أنه عملية منتظمة تمارس من قبل شخص مستقل ومحايد مهمته تتمثل في فحص وتقييم وانتقاد الأنظمة الرقابية والتحقق من مصداقية وعدالة القوائم المالية وذلك عن طريق الحصول على الأدلة الكافية والملائمة، وتساعد مخرجات التدقيق الجهات التي يقدم لها التقرير من اتخاذ القرارات بناءات على ما توصل إليه المدقق.

#### ثانياً: أهداف التدقيق

لقد رافق التدقيق الحضارات منذ نشأتها وتطور بتطورها، وتغيرت الأهداف المرجوة من عملية التدقيق وتطورت، حيث يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

#### 1. الأهداف التقليدية: وهي<sup>3</sup>

أ. التأكد من صحة البيانات المحاسبية ومدى الاعتماد عليها،

ب. إبداء رأي فني استناداً إلى أدلة وبراهين على شفافية القوائم المالية،

<sup>1</sup>حاتم محمد الشيشي، أساسيات المراجعة، مدخل معاصر، المكتبة المصرية، مصر، 2007م، ص 15.

<sup>2</sup>يوسف محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتدقيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000م، ص 7.

<sup>3</sup>يوسف محمد جربوع، مدى مسؤولية مراجع الحسابات الخارجي المستقل عن قياس الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، العدد 16 الأردن، 2003 م، ص 3.

ت. اكتشاف أعمال الغش والتزوير بالسجلات المحاسبية والتقليل من فرص ارتكاب الأخطاء،  
ث. مساعدة الإدارة على وضع السياسات واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة،

2. الأهداف الحديثة: وهي<sup>1</sup>:

- أ. مراقبة الخطط الموضوعية من قبل أصحاب المشروع ومتابعة تنفيذها،
- ب. تقييم نتائج أعمال المشروع بالنسبة للأهداف المرسومة،
- ت. تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية عن طريق محاربة التبذير في جميع نواحي نشاط المشروع،
- ث. الخروج برأي فني محايد حول مطابقة القوائم المالية لما هو مقيد بالدفاتر.

### ثالثاً: أنواع التدقيق

اختلفت أنواع التدقيق باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها إلى عملية التدقيق، ولكن مستويات الأداء التي تحكم جميع الأنواع واحدة، وتصنف إلى:

1. من زاوية نطاق الإلزام القانوني: وهي<sup>2</sup>

- أ. التدقيق الإلزامي: هو التدقيق الذي يلزم القانون به وتعرض المؤسسات التي لم تقم به،
- ب. التدقيق الاختياري: وهو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني وبطلب من أصحاب المؤسسة أو مجلس الإدارة، وقد يكون هذا التدقيق جزئي أو كامل،

2. من زاوية نطاق عملية التدقيق: وهي<sup>3</sup>

- أ. التدقيق الكامل: يقوم المدقق بفحص كامل ومدقق لكافة المستندات والسجلات الخاصة بالمشروع موضوع الدراسة،
- ب. التدقيق الجزئي: وهنا يقتصر عمل المدقق على بعض العمليات أو البنود دون غيرها. ويقتصر تقرير المدقق على ما حدد له من مواضيع فقط.

3. من زاوية الوقت الذي تتم فيه عملية التدقيق: وهي<sup>4</sup>

- أ. التدقيق النهائي: ويقوم به المدقق بعد انتهاء الفترة المالية المطلوب تدقيقها، وفي ذلك ضمان لعدم حدوث أي تعديل في البيانات بعد تدقيقها،

<sup>1</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012 م ص 17.

<sup>2</sup> محمد التهامي طواهر، مسعود الصديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006م، ص 20.

<sup>3</sup> خالد أمين عبد الله، تطبيق الحسابات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014م، ص 12\_13.

<sup>4</sup> خالد أمين عبد الله. مرجع سبق ذكره.

ب. التدقيق المستمر: وهنا يقوم المدقق بتدقيق الحسابات والمستندات بصفة مستمرة، وهذا النوع يصلح في المنشآت الكبيرة حيث يصعب تدقيقها عن طريق التدقيق النهائي.

### 4. من زاوية الهيئة التي تقوم بعملية التدقيق: وهي<sup>1</sup>

أ. التدقيق الداخلي: تقوم به هيئة داخلية أو مدققين تابعين للمنشأة، لحماية أموال المنشأة وتحقيق أهداف الإدارة وهو ما تركز عليه دراستنا.

ب. التدقيق الخارجي: وغرضه الرئيسي هو الخلاص إلى تقرير يبين مدى ملائمة القوائم المالية مع مركزها المالي، ولهذا يقوم به شخص خارجي محايد مستقل عن إدارة المشروع.

### 5. من زاوية درجة الشمول ومدى المسؤولية في التنفيذ: وهي<sup>2</sup>

أ. التدقيق عادي: يكون الهدف منه التأكد من صحة القوائم المالية ومدى ملازمتها للمركز المالي، وإبداء رأي فني محايد،

ب. التدقيق لغرض معين: الهدف منه البحث عن حقيقة معينة ويكون هذا الفحص قد سبقه فحص أو تدقيق عادي.

### 6. أنواع التدقيق من حيث هدف التدقيق: ونذكر منها<sup>3</sup>

أ. التدقيق مالي: هو فحص أنظمة الرقابة الداخلية والمستندات والدفاتر المحاسبية،

ب. التدقيق إداري: وهو تدقيق النواحي الإدارية،

ت. التدقيق الأهداف: يقصد به التحقق أن أهداف المؤسسة الموضوعة سلفاً قد تحققت فعلاً،

ث. التدقيق قانوني: يقصد به التأكد من تطبيق النصوص القانونية والأنظمة المالية والإدارية،

ج. التدقيق اجتماعي: بعد أن أصبح من أهداف التدقيق تحقيق الرفاهية للمجتمع الذي تعمل فيه المنشآت، ظهر هذا النوع من التدقيق للتأكد من قيام المشروع بهذا الواجب.

## المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي أهدافه وأهميته

### أولاً: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي

بداية من سنة 1941، بدأ الاهتمام بالتدقيق الداخلي يزداد وذلك من خلال إنشاء معهد المدققين الداخليين ('The Institute of Internal Auditors' IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية. هذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي، حيث

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ساهم منذ نشأته في تطوير التدقيق و اتساع نطاق الانتفاع بخدماته، وقد عمل المعهد على تدعيم و تطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة من أجل المضي قدما بهذه المهنة، وفي سنة 1947 أصدرت أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي، وفي سنة 1964، تم اعتماد دليل تعريف التدقيق الداخلي على أنه تدقيق الأعمال والسجلات التي تتم داخل المنشأة بصفة مستمرة أحيانا، بواسطة موظفين مخصصين لهذا الغرض حيث يختلف نطاق و أهداف التدقيق الداخلي كثيرا في المنشآت المختلفة و قد تتميز وخاصة في المنشآت الكبيرة إلى أمور متعددة لا تتعلق مباشرة بالنواحي المالية.

وتعتبر أهم إنجازات معهد التدقيق الداخلي هي قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي، حيث تم تشكيل لجان سنة 1974 لدراسة واقتراح إطار متكامل لمعايير الأداء المهني في التدقيق الداخلي. وفي سنة 1979 انتهت اللجان من أعمالها وقدمت تقريرا بنتائج دراستها وتم التصديق عليها. وهذه المعايير تم إقرارها بغالبية ممارسي المهنة وروادها في معهد التدقيق الداخلي والجهات التابعة له<sup>1</sup>.

وفي عام 1999، قام (IIA) بوضع إطار جديد للممارسة المهنية يضمن زيادة مستوى المهنية في ممارسة هذه الوظيفة من خلال الحفاظ على معايير عالية المستوى للأداء، والتي يعتبر توافرها من الأمور الأساسية لأي عمل مهني متطور وناجح<sup>2</sup>.

**تعريف التدقيق الداخلي:** التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي، يعطي ضمان على درجة تحكم المؤسسة في عملياتها، كما يقدم توصيات ونصائح للإدارة العليا ويعمل على خلق قيمة مضافة ومساعدة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها المسطرة من خلال التقييم المنهجي وتقديم مقترحات للحد من المخاطر وتعزيز الحكومة<sup>3</sup>.

ويعرف التدقيق الداخلي على أنه جهاز تقويمي مستقل ضمن تشكيلات الوحدة الاقتصادية ويعد أحد وسائل الرقابة الداخلية الفعالة تنشئة الإدارة للقيام بخدمتها وطمأنتها على أن وسائل الضبط الموضوع مطبقة وكافية من خلال مجموعة ضوابط وإجراءات لتحسين العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان البيانات المحاسبية والإحصائية للتأكد من حماية أصول الوحدة الاقتصادية ولتحقق من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد مخلوف، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2007/2006م، ص 63.

<sup>2</sup> محمد الصالح فرون، التدقيق الداخلي في حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2، العدد 2، 2019م، ص 4.

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء عمان، الأردن، 2000م، ص 16.

<sup>4</sup> محمد زامل فليح، سالم عواد هادي، قياس جودة التدقيق الداخلي في الشركات العامة العراقية، مجلة كلية الكون الجامعية للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 1، العدد 1، 2020م، ص 93.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التدقيق الداخلي بأنه وظيفة يقوم بها شخص من المؤسسة، حيث يقوم بفحص وتقييم وتدقيق أنشطة المؤسسة إلا أن هذا الشخص مستقل عن هذه الأنشطة التي يقوم بتدقيقها، كما أنه يفحص أنظمة الرقابة الداخلية والنتائج المحصل عليها تقدم في شكل تقارير للمسؤولين أو الأشخاص الذين كلّفوه بإعداد هذا التقرير من أجل اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة.

### ثانياً: أهداف التدقيق الداخلي:

لقد حددت نشرة معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978، في مقدمتها أن هدف التدقيق الداخلي الرئيسي هو مساعدة جميع أعضاء المنشأة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق:<sup>1</sup>

1. مراجعة وتقييم مكانة وكفاءة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية والرقابة على العمليات الأخرى على جعلها أكثر فعالية وبتكلفة معقولة،
  2. التحقق من مدى الالتزام بسياسات المنشأة وخططها وإجراءاتها الموضوعية،
  3. التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المنشأة من جميع أنواع الخسائر،
  4. التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية التي تتولد داخل المنشأة،
  5. تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المنشأة وتطويرها.
- وهناك أهداف أخرى للتدقيق الداخلي نذكر منها<sup>2</sup>:

1. رفع الإنتاجية عن طريق التدريب حيث أن إدارة التدقيق بحكم إلمامها التام بجميع أوجه نشاط المشروع وعملياته، أقدر من غيرها من الدوائر والأقسام على المساهمة الفعالة في البرامج التدريبية من حيث اقتراح اللازم منها، وربما صياغة بعض مبادئه،
  2. تقصي وتحديد أسباب المشكلات التي تحدث في المنشأة وتقدير الخسائر والأضرار الناجمة عنها، واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل،
  3. إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة ببناءات على طلب من الإدارة،
- وهكذا يتضح أن أهداف التدقيق الداخلي تمثل غايات بعيدة، يتطلب تحقيقها إجراء العديد من الدراسات التي يقع عبأها على المدققين الداخليين.

### ثالثاً: أهمية التدقيق الداخلي:

لقد أصبح للتدقيق الداخلي أهمية بالغة مؤخراً نظراً لعدة أسباب نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص مكتبة العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 136.

<sup>2</sup> نفس مرجع، ص 137.

<sup>3</sup> خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص مرجع سبق ذكره، ص 120.

1. تطور حجم المؤسسات وانتشارها جغرافياً وعلناً وقواسمها أدى إلتباع المسافة بين الإدارة العليا وكافة العاملين،
2. ظهور شركاء المساهمة وحاجة الجمعية العمومية للمعلومات سلامة انتشار أموالها وصحة وعدالة الإفصاح عن البياناً توالقوائم الحسابات الختامية المنورة،
3. - الانتقال التنظيمي للإدارات  
ضمنها هيكل التنظيمي متعدد المستويات الإدارية في المؤسسة مما دفع بالإدارة إلتعويض السلطات والمسؤوليات منتمتها جة الإدارة للتأكد من سلامة استعمال وتحمل المسؤولية وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها

### المطلب الثالث: أنواع التدقيق الداخلي والعوامل المؤثرة على جودة التدقيق الداخلي

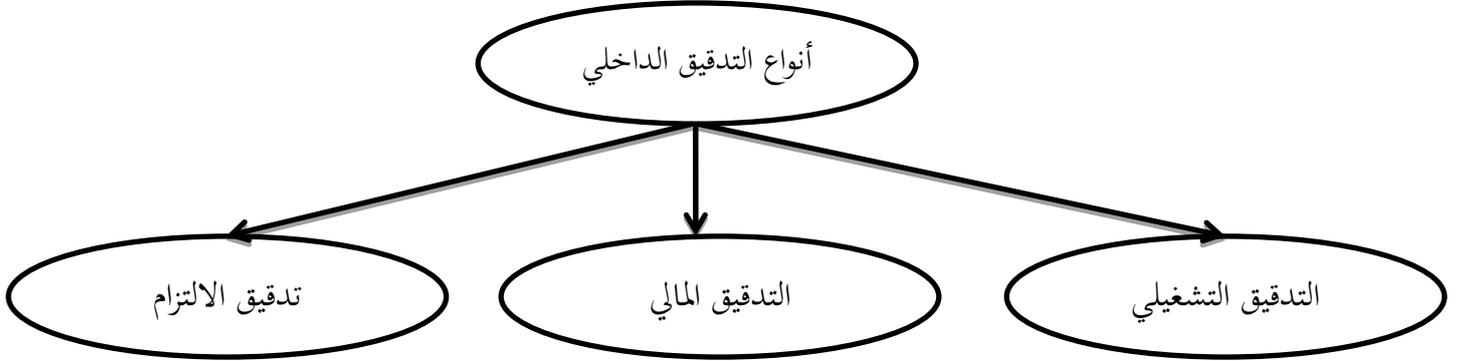
أولاً: أنواع التدقيق الداخلي: وهي<sup>1</sup>

1. **تدقيق الالتزام:** يقصد به تدقيق الضوابط الرقابية لغرض الحكم على مدى جودة الأنظمة الموضوعة والتأكد ما إذا كانت المؤسسة قد التزمت بالإجراءات الموضوعة من الإدارة.
2. **التدقيق المالي:** يعرف التدقيق المالي على أنه فحص البيانات المالية والسجلات لبيان مطابقتها لمبادئ التدقيق المتفق عليها وسياسات الإدارة، وبعد التدقيق المالي النوع التقليدي للتدقيق الداخلي لأنه يشمل على التدقيق وتتبع القيود المحاسبية الخاصة بالأحداث الاقتصادية للمؤسسة بشكل حسابي ومستندي، والتحقق من وجود وحماية الموجودات من الضياع والاختلاس والفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.
3. **التدقيق التشغيلي:** وقد عرف معهد الدقيقين الداخليين (IIA) التدقيق التشغيلي على انه عملية منظمة لتقييم فاعلية العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، استخدام موارد الوحدة الاقتصادية، وتقديم التقارير بشأن ذلك إلى المختصين من أصحاب القرار لأجل تقييم نتائج تقارير واتخاذ قرارات التحسين اللازمة، ويمر التدقيق التشغيلي بعدة مراحل هي:
  - تحديد الأنشطة التي تخضع للتدقيق،
  - التخطيط لعملية التدقيق،
  - أداء عملية التدقيق،
  - كتابة التقرير،
  - متابعة الاستجابة لما ورد بالتقرير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد زامل فليح، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> محمد زامل فليح، مرجع سبق ذكره، ص 21

الشكل 1.1: أنواع التدقيق الداخلي



المصدر: من انجاز الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

ثانيا: العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الداخلي: ونذكر منها<sup>1</sup>

تعتبر جودة التدقيق الداخلي عن مدى المطابقة مع المتطلبات، حيث تسعى المؤسسات على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول لأعلى درجات الجودة، عن طريق تقليل الأخطاء وكشف الانحرافات بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية احتياجات الإدارة فيما يتعلق بجودة التدقيق الداخلي التي تستند إلى الأداء الجيد لنظام الرقابة الداخلية، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

1. **العوامل السلوكية:** ويقصد بها التزام المدقق الداخلي بالاستقلالية والأمانة والتعاون مع زملاء العمل من أجل توفير عوامل الجودة في أداء التدقيق الداخلي، إضافة إلى الحفاظ على سرية المعلومات وعدم إفشاء عن الوثائق التي تصنف أنها سرية والتي يمكن أن تؤدي بالضرر على المنشأة،
2. **العوامل التنظيمية:** ويقصدها تحديث إجراءات عملية التدقيق الداخلي وتحديد حجم العمل والوقت اللازم لإنجازه، إن التدقيق الداخلي متعدد الخطوات لذلك تتعدد الإجراءات التي تؤدي في عملية التدقيق الداخلي، كما أن التخطيط الجيد وبذل الوقت والجهد والعناية المهنية اللازمة يؤثر على جودة التدقيق ويجب أنت أخذ الخطة في الاعتبار إستراتيجيات و أهداف ومخاطر المؤسسة ذات الصلة بالمهمة.

<sup>1</sup>رسول عبد الحسين عليم عكله، أثر الرضا الوظيفي للمدققين الداخليين على جودة التدقيق الداخلي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد52، 2020، ص12.

3. العوامل المتعلقة بالأساسيات العلمية للتدقيق الداخلي: وتتمثل هذه العوامل في الالتزام بتطبيق مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي والاستغلال الفعال للموارد المتاحة عند ممارسة نشاط التدقيق الداخلي، ويعبر مدى الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي بمثابة مقياس يمكن بواسطته الحكم على جودة التدقيق الداخلي لأنها وضعت من قبل جهات مختصة بالعمل التدقيقي وإطار نظري واضح لتمثل أدلة إرشادية متكاملة تساعد في ضمان أداء أنشطة التدقيق الداخلي بشكل فعال.
4. العوامل الشخصية: تعتبر عملية التحسين المستمر لخبرة المدقق الداخلي أمر ضروري من أجل زيادة جودة التدقيق الداخلي ويتم تحقيق ذلك من خلال الإشراف المدقق بالدورات التدريبية، حيث وجد أن ما يتلقاه المدقق من تدريب مستمر عامل مهم في زيادة جودة خدمات التدقيق، ومن العوامل الشخصية الأخرى الخبرة العملية والتحصيل العلمي الذي يؤهله إلى ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى أن يكون المدقق الداخلي ملم في بعض النواحي الإدارية والفنية من أجل تقليل الاستعانة بالتخصصات الأخرى داخل المستوى.

### المبحث الثاني: المدقق الداخلي وأدله في الإثبات

إن تطور أهداف ونطاق التدقيق الداخلي داخل المؤسسة، يستلزم تطوير الصلاحيات الممنوحة لشخص المدقق الداخلي، وذلك من أجل ممارسة وظيفته على أحسن وجه ودون عوائق. وفي هذا الطرح سوف نتناول الصفات التي يجب على المدقق الداخلي أن يتصف بها، بالإضافة إلى حقوقه وواجباته وكذلك المسؤوليات المترتبة عليه.

### المطلب الأول: المدقق الداخلي صفاته ومسؤولياته

#### أولاً: ماهية المدقق الداخلي

**تعريف المدققين الداخليين:** يمارسون أعمال التدقيق الداخلي للجهات التي يعملون فيها، كما يمارس بعض المدققين أعمال التدقيق المالي في حين يمارس البعض الآخر منهم أيضاً أعمال تدقيق الكفاءة، حيث أن المدققين الداخليين غير مستقلين عن المؤسسة التي يعملون فيها فإنهم لا يستطيعون إصدار تقرير تدقيق مالي على حسابات الشركة التي يعملون فيها.

كما عرفهم قاموس المصطلحات المحاسبية الصادرة عن جمعية المحاسبين والمراجعين بأنه موظف بالمنشأة وظيفته التأكد من توافق التدقيق مع سياسات المنشأة ومن تطبيق نظام مراقبة داخلية فعال ومنع واكتشاف الغش وتشجيع التشغيل بكفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>زهرة توفيق سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 94.

تعريف آخر للمدقق الداخلي: هو شخص مهني مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة يشغل وظيفته بحيث يقوم بالتحقق والتأكد من أن جميع الأنظمة والإجراءات تتم وفق ما هو مخطط له، كما يقوم بتحليل وتصحيح الأخطاء والانحرافات بالإضافة إلى اكتشاف الغش والتلاعب الذي يمكن أن يحدث سواء بقصد أو عن غير قصد كما يقوم بإعداد تقرير مفصل حول الأحداث والعمليات بالإضافة إلى إبداء رأيه حول مدى صحة وفعالية الأنظمة واللوائح والسياسات وتقديم توصيات على إثرها<sup>1</sup>.

### ثانياً: صفات المدقق الداخلي الشخصية

حدد معهد المدققين الداخليين المواصفات الواجب توافرها في المدقق الداخلي حيث وضع المعهد أربع قواعد عامة يندرج في إطارها مجموعة من الجزئيات وهي كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. النزاهة (Intégrité):

وتعني وجوب تحلي المدققين الداخليين بالنزاهة في أداء عملهم مما يؤسس للثقة في أعمالهم والاعتماد عليها ويندرج تحت هذا البند القواعد السلوكية التالية:

- أ. الأمانة والموضوعية والاجتهاد،
- ب. الالتزام بالقانون والكشف عن كل ما يخالف القانون وبسوء للمهنة،
- ت. عدم ممارسة أو التغاضي عن أفعال تسيء للمهنة أو المنظمة التي يعمل بها،
- ث. احترام والمساهمة في تحقيق الأهداف الشرعية للمنظمة التي يعمل بها،

#### 2. الكفاءة (Compétence):

يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا المعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة أثناء تقديمهم للخدمات وهذا يتطلب منهم:

- أ. الانشغال فقط بتقديم الخدمات التي يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأدائها،
- ب. أن يؤدي المدقق الداخلي خدمات التدقيق بموجب معايير التدقيق الداخلي الدولية،
- ت. تحسين مهاراتهم وبراعتهم بشكل مستمر وتحسين جودة ونوعية خدماتهم

#### 3. الموضوعية (Objectivité):

يجب على المدققين الداخليين إبداء أعلى درجات الموضوعية في جمع وتقييم الأدلة وإيصال المعلومات والتقارير حول عملهم وأن لا يخضعوا لتأثير مصالحهم الشخصية وتأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم وتكوين رأيهم المهني.

<sup>1</sup> مروة موسى، إدراك أهمية التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 03، 2017، ص259.

<sup>2</sup> كامل محمد سعيد، كامل نونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، قدم هذا العمل استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009م، ص34.

### 4. السرية (Confidentialité):

يجب على المدققين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات العائدة للمنظمة التي يعملون بها وأن الكشف عن المعلومات التي تتسم بالسرية لا يتم إلا من خلال سلطة مختصة بأمر قانوني أو واجب تقتضيه الأعراف المهنية، وهذا يقتضي منه الحذر في استخدام وحماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأدية واجبه وكذلك عدم استخدام هذه المعلومات للحصول على مكاسب شخصية.

#### ثالثاً: مسؤوليات المدقق الداخلي: ونذكر منها<sup>1</sup>

1. التقييم ومتابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة بغرض اكتشاف نقاط ضعف أو النقص في النظم والإجراءات المستعملة بقصد التعديل والتحسين اللازمين.
  2. التحقق من قيم الأصول ومطابقتها مع الدفاتر بغرض حماية أموال المشروع، هذا الإجراء الوقائي يتطلب ضرورة إحكام الرقابة على العمليات الهامة كالنقدية والمخزون، وضرورة التأكد من وجود التأمين اللازم وبالقيمة الكافية وتفادي الخسائر الناتجة عن الإهمال أو عدم الكفاية.
  3. التأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية وهذا يتطلب من المدقق الداخلي القيام بعملية التدقيق المستمر مستندياً وحسابياً، بالإضافة إلى تحليل تلك البيانات والمقارنة بينها ليستفاد منها في المشروع.
  4. التدريب وإلزام الموظفين بالسياسات والإجراءات، حيث أن إدارة التدقيق هي أكثر إدارة ملزمة بجميع أوجه نشاط المشروع وعملياته وهي قادرة على المساهمة الفعالة في البرامج التدريبية من حيث اقتراح اللازم منها ومراعاة مدى تماشي الموظفين مع تلك السياسات.
- يتضح مما سبق أن وظائف المدقق هي أشبه ما يكون بالخدمات الوقائية لحماية أموال المشروع وحماية الخطط الإدارية من الانحراف، كذلك تعتبر إنشائية لأنها تضمن دقة البيانات المستعملة من قبل الإدارة في توجيه السياسة العامة للمشروع

#### المطلب الثاني: حقوق وواجبات المدقق الداخلي والصعوبات التي تواجهه

##### أولاً: حقوق المدقق الداخلي: وهي<sup>2</sup>

1. حق الاطلاع على دفاتر المنشأة وسجلاتها ومستنداتها وكذلك محاضر جلسات مجلس الإدارة،
2. حق طلب البيانات والإيضاحات التي يرى المدقق ضرورتها للمساعدة على القيام بعمله،
3. حق تحديد وقت جرد ممتلكات المنشأة والتزاماته للتأكد من عدالة البيانات المالية الواقعة،

<sup>1</sup> إيناس عبد الرحمان القسي، أثر التدقيق الداخلي والخارجي في اكتشاف الفساد الإداري والمالي، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 06، العدد 06، 2010م، ص 115.

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد عثمان أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الثانية، جامعة الموصل - العراق، 1999م، ص 34.

4. حق الحصول على نسخة من الاستفسارات أو البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين،
5. حق حضور اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

ثانياً. واجبات المدقق الداخلي: وهي<sup>1</sup>

1. تقديم الاقتراحات والإرشادات اللازمة لتحسين إجراءات نظام الرقابة الداخلية،
2. تدقيق حسابات المنشأة وفقاً لقواعد التدقيق المعتمدة ومتطلبات المهنة وأصولها العلمية والفنية،
3. تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة وفعالية نظام الرقابة الداخلية،
4. دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية،

ثالثاً: الصعوبات التي يوجهها المدقق الداخلي في أداء عمله

يواجه المدقق الداخلي صعوبات أثناء تأديته لعمله، ويكمن إجمالي هذه الصعوبات على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. عدم فهم بعض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير وتحسين أساليب الرقابة وإن دوره لا يقتصر على إبراز ملاحظات وبيان مقدار الانحرافات، بل إيجاد الحلول وتقديم توصيات والاقتراحات،
2. محاولة بعض الموظفين تبرير الأخطاء والانحرافات السلبية بصورة خاطئة، مما يؤدي إلى تضليل المدقق الداخلي حول تفسير الانحرافات،
3. عدم إطلاع بعض الموظفين على التعليمات الداخلية للقسم الذي يعمل به مما يؤدي إلى وجود بعض الأخطاء التي تؤثر على أداء العمل،
4. استمرار ارتكاب الأخطاء التي وردت في التقارير السابقة على الرغم من التأكد بالرد على تلافي تلك الأخطاء مستقبلاً،
5. إجابة بعض الموظفين على ملاحظات التدقيق الداخلي الواردة في التقرير بصورة مبهمّة.

المطلب الثالث: مفهوم أدلة الإثبات في التدقيق الداخلي ووسائل الحصول عليها والعوامل

المؤثرة على جمعها

أولاً: مفهوم أدلة الإثبات في التدقيق الداخلي

أدلة التدقيق تعني كل ما يمكن أن يجمعه المدقق من أدلة تدعم رأيه الفني حول صحة القوائم المالية. وكما نص المعيار الثالث من معايير العمل الميداني المتعارف عليها بأنه يجب الحصول على قدر وافي من الأدلة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص. 35

خالد راغب الخطيب، التأمين من الناحية المحاسبية والتدقيقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2009م، ص. 168،<sup>2</sup>

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

والإثباتات عن طريق فحص المستندات والملاحظات والاستفسارات والمصادقات كأساس سليم لإبداء الرأي في القوائم المالية، ويجب أن تكون أدلة الإثبات ملائمة، موضوعية<sup>1</sup>.

وهناك العديد من أدلة الإثبات نذكر منها<sup>2</sup>

1. الوجود الفعلي ودقة الأرصدة الحسابية،
2. المستندات الحقيقية المؤيدة والقرائن الشفوية،
3. الإقرارات المكتوبة من الإدارة والغير مكتوبة،

ثانيا: وسائل الحصول على أدلة الإثبات: وهي<sup>3</sup>

هناك عدة طرق ووسائل تساعد المدققين في الحصول على أدلة الإثبات نذكر منها:

1. الجرد الفعلي: تطبق هذه الطريقة على بعض الأصول فقط من خلال الجرد يستطيع المدقق التأكد من مدى صحة الحسابات،
2. المراجعة الحسابية: هي أن يقوم المدقق بالتحقق من أرصدة ومجاميع الحسابات فإذا كانت النتائج صحيحة فإن ذلك دليل على صحة تسجيل العملية،
3. المراجعة المستندية: يجب على المدقق أن يتحقق من المستند من الناحية الشكلية والقانونية أي يتحقق من أن المستند يحمل اسم الشركة وأن تاريخ المستند يخص الفترة المعينة... الخ،
4. نظام المصادقات: هي شهادات وإقرارات يحصل عليها المدقق وهي تمثل اعتراف بصحة الحسابات في دفاتر الشركة،
5. الاستفسارات: هي الأسئلة والإيضاحات أو المعلومات التي يحصل عليها المدقق من جهات مختلفة للتأكد من صحة الأدلة التي قام بجمعها. وقد تكون هذه الأسئلة والإيضاحات إما شفوية أو مكتوبة ويجب على الإدارة الرد على جميع هذه الاستفسارات وفي حالة عدم وجود الرد فمن حق المدقق إثبات ذلك في تقريره،
6. المراجعة الانتقادية: هي فحص ومراجعة سريعة تهدف إلى اكتشاف النواحي الغير عادية في دفاتر الشركة وتتوقف هذه الطريقة على خبرة المدقق،
7. المقارنات: هي عبارة عن مقارنة حساب أو معلومة لفترة معينة مع نفس المعلومات أو الحسابات الخاصة بفترات أخرى،

<sup>1</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب، مرجع سبق ذكره، ص95.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> نوبلي نجلاء، العمري أصيلة، دور أدلة الإثبات في تحسين جودة عملية التدقيق وفقا لمعايير التدقيق الجزائرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04 العدد 02، 2021م، ص528.

ثانيا: العوامل المؤثرة في جمع أدلة الإثبات: وهي<sup>1</sup>

يحرص المدقق على جمع أكبر قدر ممكن من الأدلة يستند عليها لتبرير وتدعيم رأيه الفني في تقريره. غير أن هناك عوامل واعتبارات معينة تضطره إلى تطبيق أو توسيع نطاق جمع الأدلة واختيار أو ترك أنواع معينة من الأدلة، ومن بين هذه العوامل:

1. **مدى كفاية أو شمول الأدلة لتحقيق أهداف فحص المدقق:** لكل عملية أهداف يجب تحقيقها ويتوجب على المدقق جمع الأدلة والقرائن لتحقيق هذه الأهداف فقد يكون الدليل الواحد كافي لتحقيق كافة الأهداف، أو يضطر المدقق إلى البحث على أدلة أخرى تساعده في تقوية رأيه الفني.
2. **مدى ملائمة الأدلة لطبيعة العنصر محل الفحص:** إن التحقق من بعض العناصر يتطلب الحصول على نوع معين من الأدلة لتعزيز الرأي الفني، فالوجود الفعلي دليل إثبات لا يصلح إلا للأصول الملموسة مما يؤدي إلى قيام المدقق بجمع الأدلة التي تتلاءم مع طبيعة العنصر محل الفحص.
3. **درجة الخطر التي يتعرض لها العنصر محل الفحص:** تختلف العناصر في درجة تعرضها لوقوع الأخطاء أو التلاعب، فالنقدية أكثر تعرضا للاختلاسات والبضاعة أكثر تعرضا للسرقة مما يوجب على المدقق الدقة والحرص في فحصه لمثل هذه العناصر وجمع الأدلة والقرائن.
4. **تكلفة الحصول على الدليل أو القرين:** إن جمع الأدلة يستنفذ الكثير من الجهد والوقت والمال مما يوجب الموازنة بين ما يبذله من جهد ومال في سبيل الحصول على الأدلة وبين الفائدة المرجوة منها.
5. **درجة كفاية نظام الرقابة الداخلية:** إن وجود نظام متين للرقابة الداخلية قرينة على انتظام القيد بالدفاتر وخلو البيانات المحاسبية المسجلة فيها من الأخطاء أو التلاعب، نظام الرقابة الداخلية المتبع فعلا يتوقف عليه حجم العينة وكمية الاختبارات ونطاق الفحص فيقلل المدقق كمية الأدلة والقرائن في حالة وجود نظام متين وخالي من نقاط الضعف ويوسع فحصه وحجم العينة وكمية الاختبارات ويزيد من جمع كمية الأدلة لتدعمه وتعزز موقفه في إبداء الرأي في حالة وجود نظام رقابة ضعيف.

### المبحث الثالث: نظام الرقابة الداخلية

**المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية أقسامه وخصائصه**

**أولا: مفهوم نظام الرقابة الداخلية**

تعددت مفاهيم نظام الرقابة الداخلية التي وضعتها الجمعيات والهيئات المهنية المهمة بمهنتي المحاسبة والتدقيق وذلك بحسب تطور المال والأعمال والتغيرات الكثيرة فيها ويمكن تناول أهم التعاريف:

<sup>1</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب، مرجع سبق ذكره. ص 100\_101.

1. عرفت منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية نظام الرقابة الداخلية بأنه مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة، من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء<sup>1</sup>.
2. عرفته لجنة التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة بهدف حماية أصولها ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية والموضوعية<sup>2</sup>.

حسب المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين فنظام الرقابة الداخلية هو الخطة التنظيمية وكل طرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصل، ضمان الدقة وصدق البيانات المحاسبية وتشجيع فعالية الإبقاء والحفاظة على السير وفقاً للسياسات المرسومة<sup>3</sup>.

وقد تم تعديل وتطوير التعريف من قبل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أن الرقابة الداخلية تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق في المشروع بهدف حماية أصوله وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية<sup>4</sup>

### ثانياً: أقسام نظام الرقابة الداخلية

تتمثل أقسام النظام الرقابة الداخلية في ثلاث أقسام:

1. **الرقابة الإدارية:** وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائل معتمدة مثل الكشوفات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة، تقارير الأداء والرقابة على الجودة والموازنات التقديرية والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط... إلخ<sup>5</sup>.
2. **الرقابة المحاسبية:** تتضمن الخرائط التنظيمية وكل الطرق والإجراءات التي تهتم بصفة أساسية وجوهرية لحماية الموجودات وسلامة السجلات المحاسبية وهي بصفة خاصة تسعى للتأكد من تنفيذ

<sup>1</sup> إسماعيل عثمان شريف، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة- الجزائر، المجلد 04، العدد 07، ص 70.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الأردن، 2004م، ص 288.

<sup>3</sup> محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، مرجع سبق ذكره، ص 84.

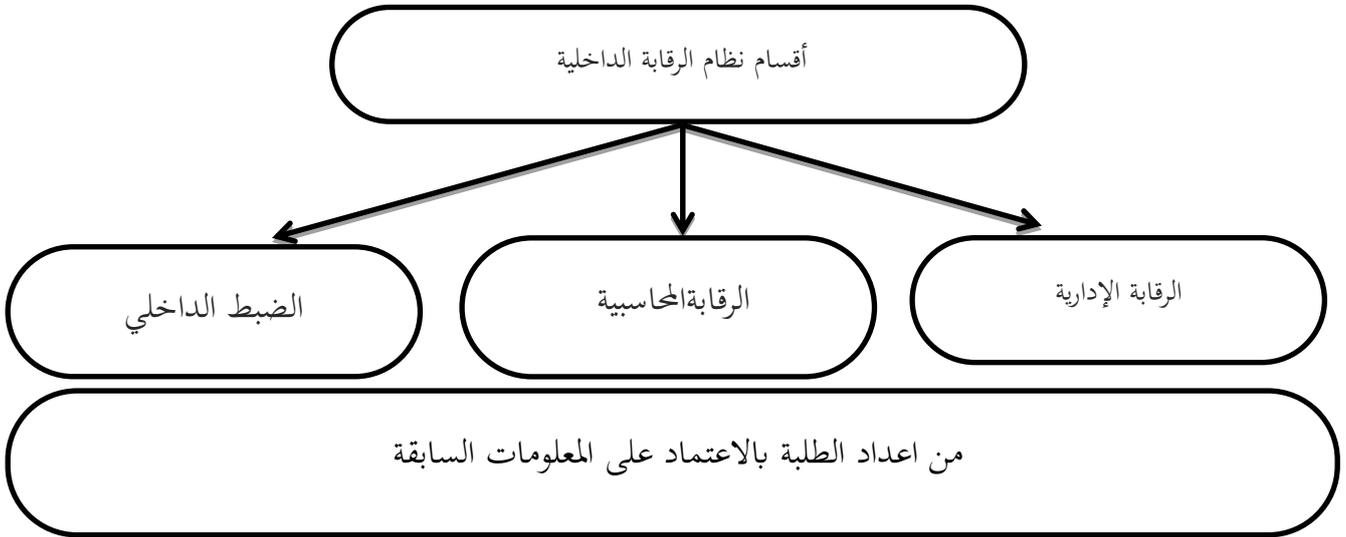
<sup>4</sup> خالد راغب الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية و الداخلية في القطاع العام والخاص، مرجع سبق ذكره، 2010م، ص 15.

<sup>5</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب تدقيق الحسابات، الإطار النظري، مرجع سبق ذكره، ص 135.

العمليات وبشكل يسمح باستخدام القوائم المالية تبعا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والمطابقة المستمرة بين الأرصدة الدفترية والفعلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة ما ينتج من فروق<sup>1</sup>.

3. **الضبط الداخلي:** يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية كما على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات<sup>2</sup>.

### الشكل 1. 2 أقسام نظام الرقابة الداخلية



### ثالثا: خصائص نظام الرقابة الداخلية: وهي<sup>3</sup>

يجب أن يتميز نظام الرقابة الداخلية بمجموعة من الخصائص والمميزات والتي من خلالها يمكن تخمين قدرته، كفاءته، فاعليته ودرجة إمكانية الاعتماد عليه في المؤسسة، وتتمثل هذه الخصائص في:

1. **الملائمة:** على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة يفضل لها اختيار أسلوب بسيط وغير معقد والعكس بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد عثمان أصول التدقيق والرقابة الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 1998م، ص 230.

<sup>3</sup> عمر سعيد ومجموعة آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2003م، ص 136\_138.

2. مقارنة العائد بالتكاليف: إن أي عمل تجاري تقوم به المؤسسة يقوم أصلا على مقارنة العوائد بالتكاليف التي يدفعها صاحب العمل ومن الطبيعي أن تحرص المؤسسات الاقتصادية على أن تكون تكاليفها أقل من عائداتها حتى تتمكن من تحقيق الربح المناسب. وبالتالي يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عنصري العائد والتكاليف عند تصميم نظامها الرقابي.
3. المرونة: المقصود بالمرونة مناسبة الأسلوب الرقابي المتبع مع احتياجات المؤسسة، فمن الواجب تطوير وتعديل هذه الأساليب حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات.
4. الفعالية: يقصد بالفعالية استخدام نظام رقابي جيد ومتطور وقادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بأسلوب علمي وبطريقة تضمن عدم ظهورها في المستقبل وكذلك من أجل معالجة الأخطاء الناجمة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت ممكن وأقل جهد.
5. الموضوعية: الإدارة تتكون من مجموعة من الأفراد كل شخص يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة. ويجب ألا يكون العمل خاضعا لاعتبارات شخصية، لأنها تؤثر في الحكم على الأداء. كما يجب أن يكون النظام الرقابي قادرا على الحصول على معلومات صحيحة، دقيقة وفي الوقت المناسب والتأكد من مصادرها.

### المطلب الثاني: أهمية نظام الرقابة الداخلية، أهدافه ومقوماته

#### أولا: أهمية نظام الرقابة الداخلية

- من خلال الدراسات والتعارف السابقة نستنتج أنه لنظام الرقابة الداخلية أهمية بالغة تتمثل في<sup>1</sup> :
1. التخطيط: يمثل التخطيط العنصر الرئيسي الأول من عناصر النشاط الإداري في المؤسسة ويتضمن تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة بصفة عامة وتحديد الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية.
  2. التنظيم: ويتضمن التنظيم إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة بالنسبة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بالإضافة إلى تنظيم الأعمال والأنشطة المختلفة في المؤسسة.

<sup>1</sup> عامر حاج دحو، التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ادرار-الجزائر، 2018م، ص 54\_55.

3. التوجيه: ويهدف إلى وضع وتحديد التعليمات المختلفة واللوائح المنظمة للأعمال مع إبلاغها لجميع العاملين في المؤسسة، وإرشاد العاملين أولاً بأول بما يحقق الأهداف الرئيسية والفرعية لأنشطة أعمال المؤسسة بطريقة سليمة وفعالة.
4. الإشراف: ويدخل في نطاقه المتابعة والإشراف على أداء الأعمال والمهام بهدف إسداء النصائح ووضع التوجيهات اللازمة لمنع تكرار الانحرافات والأخطاء.
5. الرقابة والتقييم: ويتضمن رقابة أداء العاملين وتقييم أداء المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى فحص الأعمال والمهام وتقييم النتائج وإعداد التقارير عنها.

### ثانياً: أهداف نظام الرقابة الداخلية

يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

1. **حماية الأصول:** يقتضي تحليل هذا الهدف معرفة المقصود بكل من الحماية والأصول. ولقد تعددت التفسيرات الخاصة بكلمة حماية فقد يقصد بها الوقاية من الأخطاء المعتمدة في معالجة العمليات. وبما أن هنالك تعمداً أي تخطيطاً مدروساً بواسطة أفراد غير أمناء، فإن ذلك يعد غشاً وليس خطأً. ويقصد بها المحافظة على الأصول ضد الأمور الغير المرغوب فيها مثل (الغش الاختلاس)، أما الأصول فلا يقصد بها فقط الأصول المادية (المخزون، المعدات، الخ) بل يجب أن تتضمن أيضاً سلامة عناصر أخرى كالعنصر البشري والحفاظ على كل المعلومات السري ... الخ<sup>1</sup>.
2. **التحكم في المؤسسة:** إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها وهيكلها وطرقها وإجراءاتها من أجل الوقوف على المعلومات ذات مصداقية لعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها<sup>2</sup>.
3. **ضمان نوعية المعلومات:** بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختيار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج تتمثل في المعلومات، غير أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية تتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية:

أ. تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن وإدخالها إلى البرنامج الآلي

ب. تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة،

<sup>1</sup> حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي مراجعة الحسابات المتقدمة - الجزء الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م ص 298.

<sup>2</sup> محمد تمامي طواهر، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

ت. احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة.

4. تشجيع العمل بكفاءة: إن أحكام النظام للرقابة الداخلية بكل وسائله داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد المؤسسة ومن تحقيق الفعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف في تخفيضها عند حدودها الدنيا<sup>1</sup>.
5. تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية: إن أهداف المشروع يتم ترجمتها في شكل مجموعة من السياسات والإجراءات الإدارية المتكاملة والتي تغطي جوانبه المختلفة. وتعمل الرقابة الداخلية على ضمان الالتزام بهذه السياسات والإجراءات أثناء الأداء، ومن أجل التدقيق الأمثل للأمر ينبغي أن تتوفر فيه الشروط التالية<sup>2</sup>:

أ. يجب أن يكون واضحاً (مفهوماً)،

ب. يجب أن تتوفر وسائل تنفيذه وإبلاغه للجهات الآمرة

### الشكل 1. 3: أهداف نظام الرقابة

حماية الأصول

تشجيع الالتزام بالسياسات

ضمان نوعية المعلومات

أهداف نظام الرقابة

التحكم في المؤسسة

تشجيع العمل بكفاءة

المصدر: أعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

### ثالثاً: مقومات نظام الرقابة الداخلية

لنظام الرقابة الداخلية مقومات واسعة يفقد بدونها خصوصيته وتنعكس سلباً على تحقيق أهدافه وهي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 92.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

1. **الهيكل التنظيمي:** من أجل الوقوف على نظام للرقابة الداخلية فعال يستطيع تحقيق أهدافه، ينبغي أن يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي يجسد الوظائف ويحدد السلطات بوضوح وبدقة تامة، مع إبراز العلاقات بينهم، وتصميم الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يجب أن يراعي حجم المؤسسة وطبيعة النشاط وتسلسل الاختصاصات فيها، مع تحديد المديریات والمسؤوليات وأن يكون بشكل مرن ومبسط وأيضاً مراعاة استقلالية المديریات.<sup>1</sup>
2. **نظام محاسبي سليم:** وجود نظام محاسبي سليم يستند إلى مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل مبوب للحسابات وتصميم لدورات محاسبية مستنديه تحقق رقابة فعالة والدليل المحاسبي يجب أن يراعي في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة وإن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية.<sup>2</sup>
3. **تحديد الاختصاصات والمسؤوليات:** يقصد بهذا العنصر تقسيم العمل في هذا المجال ووجود أشخاص مسئولين عن المحافظة على الممتلكات والعمليات، فإذا أعطيت مسؤولية الرقابة على الأصل والسجل الخاص بهذا الأصل لشخص واحد فإنه يجمع بين يديه الأصل نفسه والمحاسبة عليه، وبالتالي لن تكون عملية الرقابة، وإذا أريد فرض الرقابة عليه فيجب أن تعطي لشخص آخر.
4. **اختيار موظفين أكفاء:** يعتبر هذا العنصر من المقومات المهمة للرقابة الداخلية وخاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية، لأن توفر هذا العنصر سيؤدي إلى عدم حدوث الأخطاء والمخالفات أو تقليلها وإعداد قوائم مالية سليمة والعكس في حالة وجود ضوابط رقابية قوية ولكن أشخاص غير أكفاء، فيتوقع تحايلهم على هذه الضوابط، فاختيار العاملين يتم وفق ضوابط تضعها الإدارة مثل التحري على شاغري الوظائف والتأكد من كفاءتهم، توفير البرامج التدريبية لتنمية كفاءة العاملين... الخ<sup>3</sup>.
5. **استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية:** يؤدي استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية في إنجاز الأعمال المحاسبية إلى سرعة إنجازها وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة العمل المحاسبي، فاستخدام الآلات الحاسبة يساعد على إنجاز العمليات الحاسبية بدقة كبيرة وبسرعة فائقة وكذلك تساعد آلات تسجيل النقدية في ضبط حركة النقدية المحصلة، كما أن الحاسبات الإلكترونية تعطي نتائج دقيقة وبسرعة فائقة.

<sup>1</sup> محمد تمامي طواهري، مسعود صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب، تدقيق الحسابات - الإطار النظري، مرجع سبق ذكره، ص 35

<sup>3</sup> خالد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 138.

6. **تقييم الأداء:** لتقييم الأداء لابد من وجود تعليمات واضحة تبين كيفية تنفيذ كل عملية مالية حتى تستخدم لتقييم الأداء الفعلي وهذه التعليمات مهما بلغت من الدقة فإنها لا تضمن وجود الأداء الجيد لذلك يجب على الإدارة التأكد من قيام الموظفين بحرص للتأكد من إتباعهم لتلك التعليمات وإذا لم تكن متبعة يجب تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح ذلك ويجب ألا يقتصر الأمر على الإدارة العليا بل أن تتم عملية المراجعة في جميع المستويات الإدارية

### المطلب الثالث: مكونات نظام الرقابة الداخلية وإجراءاتها ومعاييرها

#### أولاً: مكونات نظام الرقابة الداخلية

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية مراعاة خمس مكونات أساسية هي<sup>1</sup>:

1. **البيئة الرقابية:** تعتبر البيئة الرقابية الأرضية التي تقوم عليها المكونات الأخرى وأساس تحقيق نظام رقابي فعال.
2. **تقييم المخاطر:** لابد من تحديد وتحليل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ومحاولة تخفيف حدة تأثيرها على مستويات مقبولة.
3. **أنشطة الرقابة:** تتمثل في السياسات والإجراءات والقواعد التي تعمل على تحقيق الرقابة بطريقة ملائمة وإدارة المخاطر بفعالية.
4. **المعلومات والاتصالات:** يهدف هذا العنصر إلى تحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة أو الحصول عليها وتشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية للمؤسسة عن طريق قنوات مفتوحة الاتصالات، التي تسمح بتدقيق تلك المعلومات وإعداد التقارير المالية عنها.
5. **المتابعة:** ويقصد بها المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف أجزاء ومكونات هيكل الرقابة الداخلية.

#### ثانياً: إجراءات نظام الرقابة: وهي<sup>2</sup>

لتحقيق مقومات نظام الرقابة الداخلية وأهدافها يجب القيام بجملة من الإجراءات، وهي كالتالي:

#### 1. إجراءات تنظيمية إدارية: وتضم النواحي التالية:

أ. تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التدخل،

<sup>1</sup> أحمد ميلي سمية، دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين أداء البنوك (الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمسيلة)، مقال مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2020م، ص19.

<sup>2</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، مرجع سبق ذكره، ص 140\_141.

ب. توزيع الواجبات بين الموظفين،

ت. توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعية الخطأ أو الإهمال،

ث. تقسيم العمل والفصل بين الوظائف،

ج. توقيع كل موظف على المستندات التي أعدها كإثبات على قيامه بهذا العمل،

ح. ضرورة إعطاء كل موظف إجازته السنوية في أوقاتها.

### 2. إجراءات محاسبية: تتضمن النواحي التالية:<sup>1</sup>

أ. إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل من فرص الغش

والاحتيال ويساعد الإدارة على الحصول على ما تريده من العمليات بسرعة،

ب. عدم اشتراك موظف في مراجعة عمل قام به،

ت. استعمال الآلات الحاسبة لتسهيل الضبط الحسابي ويقلل من حدوث الخطأ سرعة إنجاز العمل،

ث. استخدام وسائل التوازن الحسابي الدوري مثل موازين المراجعة العامة وحسابات المراقبة... الخ،

### 3. إجراءات عامة<sup>2</sup>

وتتضمن التأمين على:

أ. ممتلكات وموجودات المنشأة ضد الأخطار حسب طبيعتها،

ب. المستخدمين الذين في حوزتهم عهد ضد خيانة الأمانة،

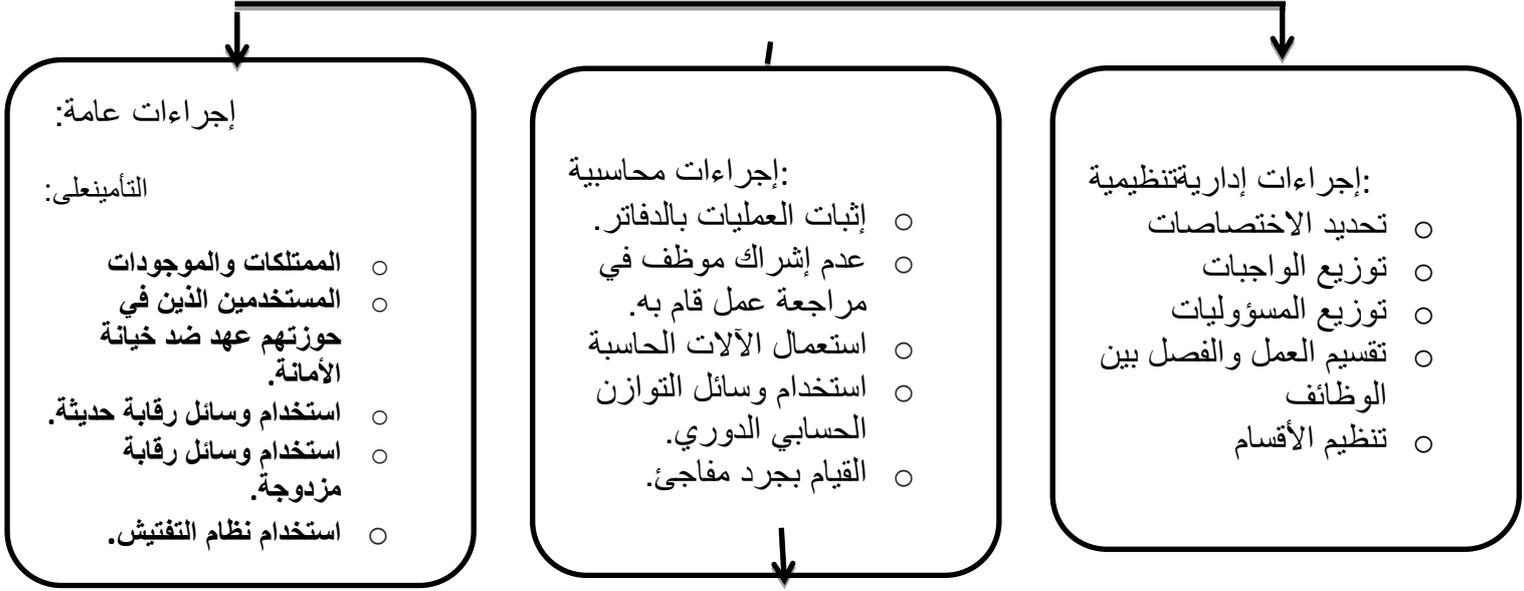
ت. استخدام وسيلة الرقابة الحديثة يجعل سلطات الاعتماد متماشية مع المسؤولية،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 141.

<sup>2</sup> إيهاب نظمي، هاني العزب، تدقيق الحسابات الإطار النظري، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الشكل 1. 4: إجراءات نظام الرقابة الداخلية

إجراءات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: براج بلال، تقييم دور المراجع الداخلي في تحسين الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، ص 35

ثالثاً: معايير نظام الرقابة الداخلية:

ينبغي أن يرتقي دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات إلى توجيه العمليات نحو النجاح وذلك عن طريق تقييم ومراقبة النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وكذلك توفير المعلومات للإدارة لتنفيذ استراتيجياتها ومراقبة مدى تحقيق هذه الإستراتيجية للأهداف المرجوة منها وأيضا تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة ولكي يكون هذا النظام فعال لا بد من توفر جملة من المعايير، نذكر منها:<sup>1</sup>

1. معايير ضرورة فهم وإدراك الإدارة للهدف من نظام الرقابة الداخلية

يجب على الإدارة إدراك الهدف المرجو من وجود نظام الرقابة الداخلية والمتمثل في ضمان إعداد تقارير مالية صادقة وموثوقة ومن ناحية أخرى يجب أن تدرك أن دور نظام الرقابة الداخلية لا يقتصر على إعدادا

<sup>1</sup> ايهاب نظمي، مرجع سبق ذكره ص 37

لتقارير المالية لا يتضمن فقط الرقابة على الحسابات والأرصدة بل الرقابة أيضا على دورة العمليات لأن دقة أرصدة الحسابات يتم بموجبها إعداد تقارير المالية للمؤسسة تعتمد على دقة العمليات وتسجيلها.

### 2. معايير تكامل مكونات وأجزاء نظام الرقابة الداخلية: هي

يجب أن تتمكن الإدارة من تصميم وتشغيل نظام الرقابة الداخلية بأجزائه ومكوناته بصورة متكاملة.

### 3. معايير فعالية كل جزء من أجزاء نظام الرقابة الداخلية

لقد وضعت لجنة COSO (وهي لجنة تتكون من أعضاء الهيئات المهنية المعنية بالأمر المحاسبية والمالية للمنظمات، تأسست سنة 1985 بدعم من المعاهد والهيئات المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تحديد البيانات المالية الخاطئة وتوفير التدابير الوقائية لتلك الأخطاء) نموذجا لتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وذلك بتحسين العناصر المكونة لهذا النظام وتكون فعالية المكونات في:

أ. **فعالية بيئة الرقابة:** باعتبارها هي الأساس في نظام الرقابة الداخلية فإن عدم فعاليتها يؤدي إلى نظام رقابة داخلية غير فعال وذلك من خلال العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.

ب. **فعالية تقييم المخاطر:** هي عملية تهدف إلى التعرف على المخاطر المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة وتحليلها وتحديد الوسائل اللازمة والواجب توفرها من أجل معالجتها، وتتم عملية تقييم المخاطر والاستجابة لها من خلال ثلاث مراحل:

تحديد المخاطر                      تحليل وتقييم المخاطر                      الاستجابة للمخاطر

ت. **فعالية أنشطة الرقابة:** هي السياسات والإجراءات التي تساعد على التأكد على توجيهات الإدارة يتم العمل بها، وتصنف هذه الأنشطة إلى ثلاث فئات:

الأنشطة الوقائية                      الأنشطة الكاشفة                      الأنشطة التصحيحية

ث. **فعالية عنصر المعلومات والاتصال:** لكي يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا يجب أن يكون لدى المؤسسة معلومات ملائمة وموثوق فيها، كما يجب إيصالها إلى المستويات الإدارية التي هي بحاجة إليها وذلك لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بأفضل وجه.

ج. فعاليات عنصر المراقبة والمتابعة: يتضمن هذا العنصر عملية تصميم وتشغيل هذا النظام ودراسة ما إذا كانت مكوناته تعمل طبقا لما هو مرغوب به ومصمم لها ويجب إن يتميز ب:  
الاستمرارية والتقييم المنفصل.

#### 4. معايير مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها<sup>1</sup>

لكي يتم تصميم وتشغيل نظام فعال للرقابة الداخلية لا بد من الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات كتسجيل العمليات أليا، والتحقق من دقة التشغيل ألي أو تحقيق الرقابة على كافة العمليات من خلال الحاسب الآلي والاعتماد على المعلومات الداخلية والخارجية من خلال تشكيل المعلومات العلمية" الإنترنت

#### 5. معايير كفاءة إدارة المراجعة الداخلية<sup>2</sup>

تلعب إدارة المراجعة الداخلية دورا كبيرا في مساعدة الإدارة على تقييم مدى فعالية نظامها الرقابي كما أنه من أهم المعايير التي تعمل على تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية.

### خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول التدقيق الداخلي كإطار عام وركزنا على عدة زوايا منه، حيث تعرفنا على رجل مهنة التدقيق الداخلي من جهة ومن جهة أخرى على الهيئة الداعمة المختصة بنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة باعتباره يخدم مهمة التدقيق الداخلي والذي يساهم في تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وللتوضيح أكثر فإننا سنتناول في الفصل الثاني معنى إدارة المخاطر.

<sup>1</sup> ايهاب نظمي، مرجع سبق ذكره ص 38

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

الفصل الثاني:

إدارة المخاطر

### تهييد

بين ما شهدته ويشهده سوق الأعمال من منافسات بين المنظمات والمنشآت وبين التغيرات المستمرة والمحينة في إطار القوانين والضوابط التشريعية والإدارية، كان لزاما على هذه الأخيرة إتباع منهج خاص لمواكبة كل هذه الأحداث، ولا شك أن وجود جهاز خاص داخل المؤسسة لإدارة المخاطر المحدقة بها من جهة ومعرفة النقائص وتداركها من جهة أخرى، ومن ثم المساعدة في التسيير واتخاذ القرار والاستفادة من الفرص وسد الثغرات، ومن أجل التوضيح أكثر أعددنا هذا الفصل وقسمناه إلى مباحث رئيسية :

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المخاطر

المبحث الثاني: مقومات وإجراءات إدارة المخاطر ومنهجيتها

المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي في

إدارة المخاطر

## المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المخاطر

إن الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية قائم على تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف المسطرة للحفاظ على كينونتها ومن أجل هذا كله كان واجبا عليها إتباع منهج علمي سليم لمعرفة المخاطر وإدارتها للحد منها وتقليلها تجنباً للفشل والعقبات الغير متوقعة.

### المطلب الأول: نشأة إدارة المخاطر ومفهومها

#### أولاً: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر نتيجة اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة، العائد، القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.

ونشر مصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد بزس ريفيو عام 1956، حيث قال المؤلف في منشوره " أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة"، وكانت كبريات المؤسسات آنذاك لديها مركز وظيفي يشار إليه باسم "مدير التأمين"، حيث كان للتأمين أهمية بالغة في ميزانية المنشآت، ومع تزايد حركة الاستثمار تم إسناد وظيفة شراء التأمين كمسؤولية محددة لأخصائيين من داخل المؤسسة.

وفي عام 1929م، عقد مشطرو التأمين اجتماعاً غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك فيما يخص التأمين، وفي عام 1931م قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل المعلومات ونشرها لتكون في متناول مشطرو التأمين، وفي عام 1932م تم تنظيم "مشطرو التأمين" في نيويورك الذي أصبح فيما بعد معهد أبحاث للمخاطر، وفي عام 1950م تم تأسيس رابطة مشطرو التأمين القومية، ثم تحولت لاحقاً إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين.

ومن بين أولى المؤسسات التي تبنت سياسة إدارة المخاطر وممارستها هي البنوك، وتوسع استخدامها بعد ذلك في مختلف المؤسسات خصوصاً المالية منها كشركات التأمين وصناديق الاستثمار.

وقد قام معهد التأمين الأمريكي ببرنامج تعليمي لإدارة المخاطر، حيث تجري من خلاله مجموعة من الامتحانات يتحصل الناجحون فيها على دبلوم في إدارة المخاطر، وتم تعديل هذا البرنامج عام 1973م وأصبح المتخرجون من هذا البرنامج يسمون بزميل إدارة المخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة الخطر: مدخل مالي، Publisher of Amazon & Google Books Partner، ص111.

### ثانياً: مفهوم الخطر

ويعرف الخطر على أنه " الظواهر والأحداث التي تهدد إنجاز الأهداف وتؤثر سلباً على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها . كما يعرف الخطر كذلك على أنه " مفهوم يستخدم للتعبير عن عدم التأكد بشأن الأحداث أو نتائجها التي قد يكون لها تأثير جوهري على أهداف المنظمة<sup>1</sup>. ويعرف الخطر كذلك على أنه حدث يمكن توقعه ومن ثم التنبؤ به وحساب احتمالية حدوثه، وبعد هذا الموقف الحالة الغير مرغوب فيها، حيث يؤدي في كل الأحيان إلى نتائج وأثار سلبية على المنشأة التي تواجه هذا الحدث<sup>2</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن المخاطر مصطلح مرتبط بالخطر فهو يعبر عن ذلك المقياس لدرجة الخطورة، والذي تحصره مجموعة من البديهييات، والمتمثلة فيما يلي

- أ. لا توجد أنشطة بدون مخاطر فالخطر مصاحب لحياة الإنسان،
- ب. المخاطرة جزء لا يتجزأ من عملية وضع القرار،
- ت. بعض المخاطر قد تختفي ولكن ما تلبث أن تظهر مخاطر أخرى،

وهناك عدة أنواع للمخاطر يمكن إيجازها فيما يلي<sup>3</sup>:

- أ. **المخاطر التشغيلية:** وهي تلك التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخاطئة،
- ب. **المخاطر المالية:** وهي المخاطر التي تتعلق بفقدان أو نقص الموارد المالية أو حدوث التزامات غير مقبولة،
- ت. **مخاطر الأعمال:** وهي عبارة عن التغيرات في التدفقات النقدية التشغيلية أو العوائد التشغيلية ومن أهمها: المخاطر الإستراتيجية، المخاطر القانونية، مخاطر السمعة.

### ثالثاً: مفهوم إدارة المخاطر

تعرف لجنة COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way commission) إدارة المخاطر على أنها عملية تتأثر بمجلس الإدارة والإدارة العليا وموظفي الشركة الآخرين، والتي تطبق بشكل استراتيجي خلال دورة حياة الشركة والتي صممت كي تكتشف الأحداث التي يمكن أن تؤثر على الشركة، وأن تدبر هذه المخاطر في حدودها الدنيا، وذلك لتوفير ثقة كافية فيما يتعلق بتحقيق الشركة لأهدافها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوسكار ربيعة، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على ضوء المعايير الدولية للتدقيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، مارس 2017، ص 418

<sup>2</sup> الشريتي، كاظم، إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد- العراق، 1987م، ص 314.

<sup>3</sup> حسين أحمد حسين، عابد حسن رشيد، انعكاسات ومعطيات التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 12، العدد 35، 2016، ص 135

<sup>4</sup> COSO, opacity

وتعرف أيضا على أنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى<sup>1</sup>.

وعرفت كذلك على إنها: تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب<sup>2</sup>.

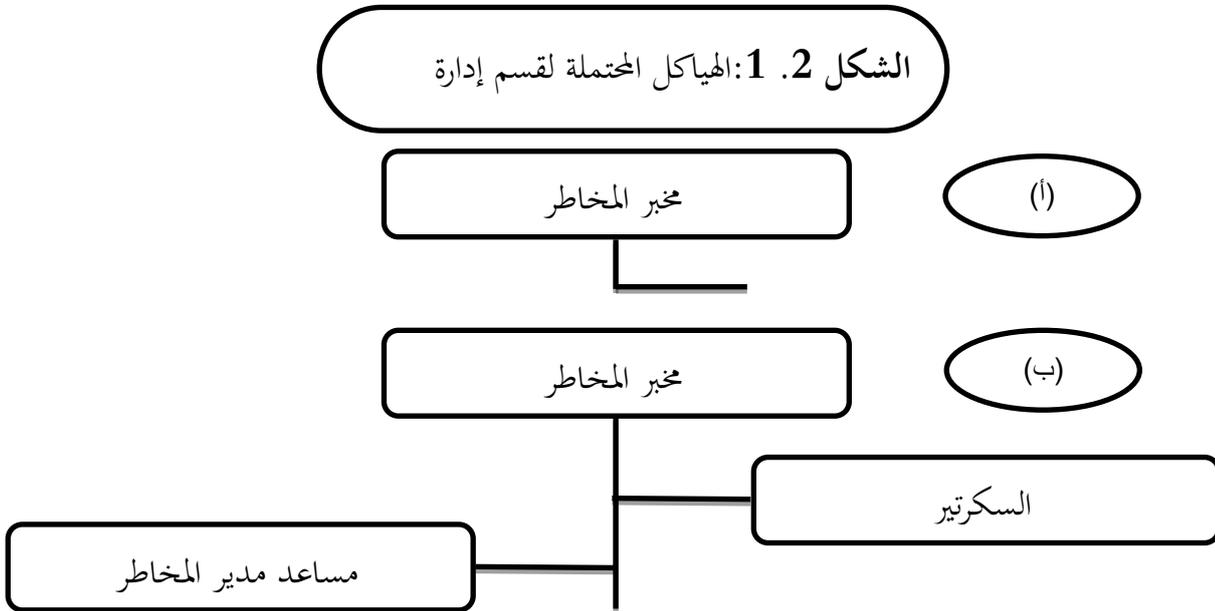
ومن هنا يمكن القول إن إدارة المخاطر: هي محاولة تحديد المخاطر المحيطة بالأعمال والأنشطة وتقييم الخسائر والعمل على التقليل أو الحد منها.

### المطلب الثاني: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

#### أولا: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

إن حجم نشاط المؤسسة وطبيعة الوظائف داخل الأقسام المختلفة يتناسب طرديا وحجم هيكل إدارة المخاطر، فمن الممكن أن يتحكم فيها شخص واحد في حالة صغر حجم الشركة ليصل إلى ستين (60) شخصا في حالة زيادة حجم هذه الشركة، ولذلك فإنه ليس لدينا نموذج معين لهيكل إدارة المخاطر. ومن هنا يمكن تسليط الضوء على نموذجين من الممكن الاعتماد عليهما.

#### الشكل 2. 1: الهياكل المحتملة لقسم إدارة



المصدر: خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار السيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009، ص 33.

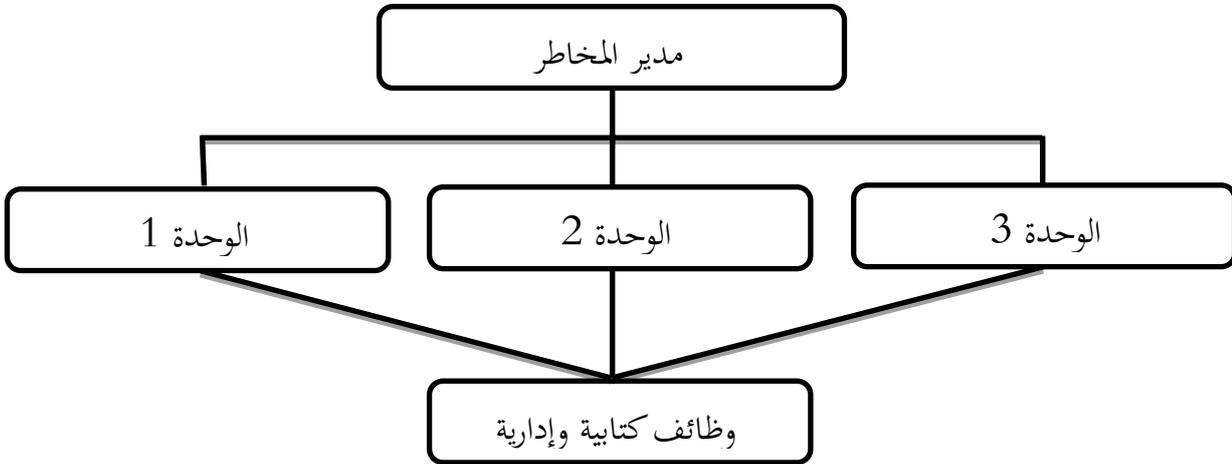
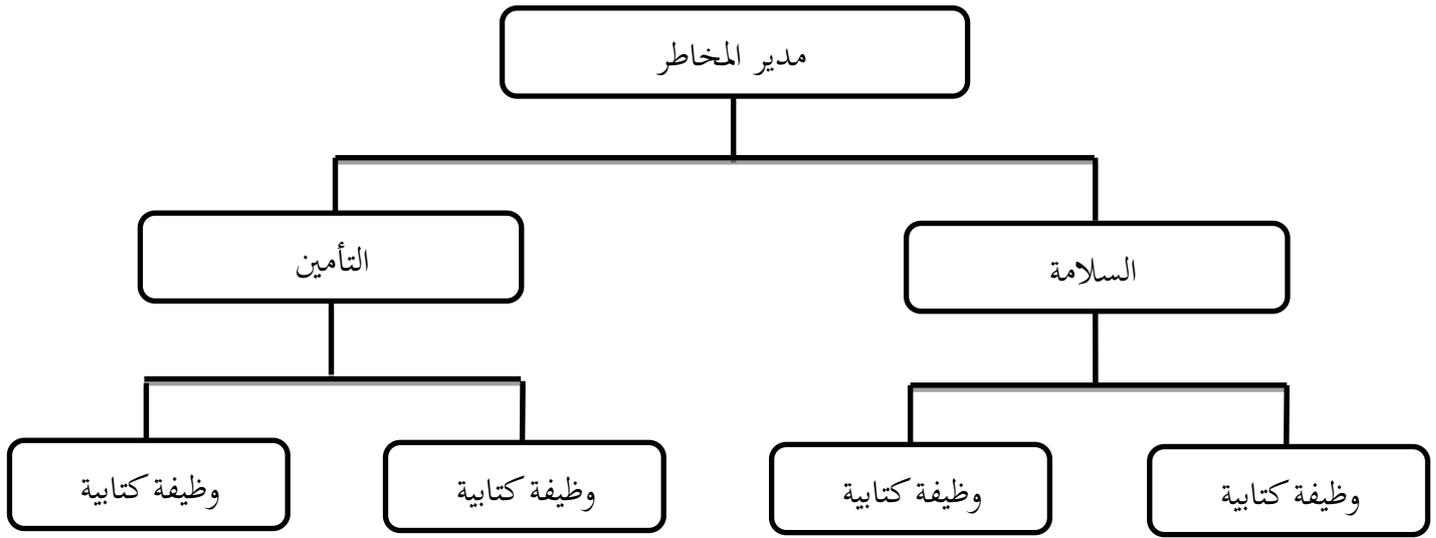
<sup>1</sup> طارق عبد العالحماد، إدارة المخاطر (أفراد، أدوات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، جامعة الإسكندرية- مصر، 2007م، ص 51.

<sup>2</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2007م، ص 55.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

نلاحظ أن الهيكل في شكل رقم 1-2: بالنسبة للجزء (أ) يمثل القسم في شخص واحد مسؤول عنه وهذا الشخص يقوم بالتوفيق بين وظيفة إدارة الخطر والسكرتارية المساعدة. أما بالنسبة للجزء (ب) يمثل ويبين أن هناك شخصان وبعض المساعدين الإداريين وهذا دون الأخذ بعين الاعتبار حجم المنشأة إذا كانت صغير أو كبير<sup>1</sup>.

الشكل 2.2: الفصل بين وظيفة التأمين ووظيفة السلامة



34المصدر: خالد وهيب الراوي مصدر سبق ذكره ص

<sup>1</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار السيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 33.

أما بالنسبة للشكل رقم 2-2: نلاحظ أن الهيكل يختلف بعض الشيء حيث يظهر الفصل بين وظيفة التأمين ووظيفة السلامة هذا كمثل فقط<sup>1</sup>.

ثانياً: تنظيم إدارة الخطر: ويمكن إيجازها فيها يلي<sup>2</sup>

### 1. سياسة إدارة الخطر

يجب على المؤسسة أن تضع منهجها وميولها تحدد مسؤولياتها اتجاه وإدارة الخطر داخل المؤسسة كلها، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص سياسة المؤسسة مثل: الصحة والصيانة. ترتبط بعمليات إدارة الخطر مجموعة مندمجة من التقنيات والأدوات يتم استخدامها في المراحل المختلفة. وللعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة الخطر:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة،
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة،
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالخطر من قبل أصحاب المصلحة،

### 2. دور مجلس الإدارة

يقع على عاتق المؤسسة تحديد مسارها الاستراتيجي في خلق بيئة وهياكل لإدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة. ويتم تنفيذ ذلك بواسطة مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة تكون قادرة على العمل كراعي لإدارة الخطر.

ويجب على مجلس الإدارة الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- أ. طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص،
- ب. احتمالية تحقق تلك الأخطار،
- ت. كيفية إدارة الأخطار الغير مقبولة،
- ث. قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق الخطر وتأثير على النشاط،
- ج. تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة،
- ح. فاعلية عمليات إدارة الخطر.
- خ. الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على الخطر.

<sup>1</sup> خالد وهيب الراوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة، معهد إدارة الخطر IRM، جمعية التأمين ومديرية الخطر AIRMIC، معيار إدارة الخطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، ص 21.

### 3. دور وحدات العمل: وتشمل ما يلي:

- أ. تتحصل وحدات العمل المسؤولة الأولى في إدارة الخطر على أساس يومي،
- ب. تعتبر هذه الأخيرة مسؤولة عن نشر الوعي بالخطر داخل نشاطها كما يجب تحقيق أهداف الشركة،
- ت. يجب أن تأخذ إدارة الخطر مكانتها المهمة ضمن اجتماعات الشركة بصفة دورية لعرض احتمال التعرض للخطر ومن ثم تحليله والسيطرة عليه،
- ث. يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة الخطر ضمن المرحلة الذهبية للمشروعات حتى انتهاء المشروع،

### 4. دور وظيفة إدارة المخاطر<sup>1</sup>

- أ. وضع سياسة وإستراتيجية إدارة الخطر،
- ب. التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة الخطر،
- ت. بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشتمل التعليم الملائم،
- ث. إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل،
- ج. تصميم ومراجعة عمليات إدارة الخطر،
- ح. التنسيق بين أنشطة مختلفة الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة الخطر داخل المؤسسة،

- خ. إعداد التقارير عن الخطر وتقديمها إلى مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة،

### 5. دور المراجع الداخلي<sup>2</sup>

- تختلف مهام ودور المراجع الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن حصرها عمليا فيما يلي:
- أ. تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة الخطر داخل المؤسسة،
  - ب. منح الثقة في إدارة الخطر،
  - ت. تقديم الدعم الفعال والمساهمة في إدارة الخطر،
  - ث. تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة الخطر والمراجعة الداخلية،
  - ج. تنسيق عملية إعداد تقرير الخطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية،
  - ح. بغرض خلق جو عمل ملائم داخل المؤسسة يتوجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية،

<sup>1</sup> معيار إدارة الخطر، مرجع سبق ذكره، ص22

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

## 6. الموارد والتطبيق<sup>1</sup>

يجب توفير الموارد الضرورية لمزاولة سياسة إدارة الخطر داخل المؤسسة وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى داخل المؤسسة. يجب التوضيح فيما يخص أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق الخطر وهذا ينطبق كذلك على المشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عملية إدارة الخطر، كذلك يجب أن يتم دمج إدارة الخطر داخل المنشأة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة، وكذا إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر ومن هو مدير الخطر ومصادر مخاطر الأعمال

#### أولاً: أهداف إدارة المخاطر

يمكن تصنيف أهداف إدارة المخاطر إلى مجموعتين رئيسيتين:<sup>2</sup>

#### 1. الأهداف التي تسبق تحقق الخسارة

- أ. الاقتصاد: يجب على المؤسسة أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة يتضمن تحليل مصاريف برامج الأمن، أقساط التأمين، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، أي أن إدارة المخاطر تهدف إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.
- ب. تخفيض القلق: إن الوحدات المعوضة للخسائر يمكن أن تسبب قلقاً كبيراً أو خوف لمدير التخطيط، ومنه على المدير أي مدير الخطر تخفيض هذا القلق والخوف (مثل التخوف من سوء اختيار فريق العمل).
- ت. مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة: يجب على المؤسسة أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية (مثل متطلبات الحكومة بضرورة توفير وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار داخل المؤسسة).

#### 2. الأهداف التي تلي تحقق الخسارة: وهي<sup>3</sup>

- أ. بقاء المؤسسة: أي بقاء المؤسسة بعد تحقق الخسارة حيث تستهدف إدارة المخاطر وضع حد أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقاءه إذا زادت عن ذلك.

<sup>1</sup> معيار إدارة الخطر، مرجع سبق ذكره، ص 22

<sup>2</sup> ذ عبد الله بلوناس، كزغلي أسماء، المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة محمد بوقره بومرداس، العدد الأول، جوان 2018، ص 37

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 38

ب. استمرارية العمليات: تعتبر القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق الخسارة أي خسارة شديدة من أهم الأهداف حيث تفقد المؤسسة جزءا من عملائها ومورديها وتقل قدرتها التنافسية أي ضمان استئناف المؤسسة لعملياتها بعد حدوث الخطر مع المحافظة على طاقتها الإنتاجية، واستدراك ما فاتها وتقليص مدة التوقف ما أمكن.

ت. استمرارية الفوائد: تعمل المؤسسة جاهدة للمحافظة على نسبة الأرباح على الأسهم بعد حدوث الخطر، وهذا من خلال تقليص أو تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية.

ث. الاستمرارية بالنمو: وهذا من خلال تصميم منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو عن طريق الاستحواذ أو الاندماج ووجود مصادر تمويلية داخل المؤسسة من شأنه تغطية الخسائر ومواصلة النمو.

ج. المسؤولية الاجتماعية: أي الاستمرار في تحمل الأعباء الاجتماعية وإثبات الانتماء بتخفيض أثر الخسائر على عاتق الأفراد والمجتمع حيث أن هذه الأخيرة تؤثر سلبا على المستهلكين والموردين والدائنين ومصالح الضرائب وغيرها.

### ثانيا: ماذا نقصد بمدير المخاطر أو من هو مدير المخاطر:<sup>1</sup>

مدير الخطر معني بالخسائر المحتملة الاقتصادية والاجتماعية حيث يكون الخطر بحتا وليس مضاربة وذلك فيما يتعلق بالممتلكات والأشخاص والمسؤولية المدنية، وهو الشخص الذي يعمل على حماية أصول وأرباح المنشأة من الخسائر المحدقة بها بما في ذلك نتائج المسؤوليات القانونية ومن أهم خصائصه:

1. كشف بؤر الخطر داخل المنشأة والعمل على تقييمها وقياسها،
  2. تخفيض الأخطار إلى حدها الأدنى بما يتماشى والحالة الاقتصادية،
  3. إيجاد البدائل والوسائل لتحويل نتائج الخسائر: الاحتفاظ بالخطر، التأمين الذاتي أو التأمين لدى الغير،
  4. تقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات فيما يخص إدارة المخاطر إلى كل أقسام المؤسسة،
- ومن هنا يظهر جليا أن لإدارة المخاطر الدور الكبير والمسؤولية الكاملة في التردد للأخطار وتقييمها بأنجح الطرق ويمكن حصر ذلك في النقاط الآتية:
- أ. وضع السياسات اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر، والالتزام بالضوابط الداخلية والعمليات الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه الشركة،

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، كرجلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص38.

- ب. إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر وتشمل هذه المخاطر: مخاطر السيولة، الملاءة المالية... الخ
- ت. التأكد من وعي الموظفين بالأخطار المحيطة بهم داخل بيئة العمل ومسؤولياتهم الشخصية،
- ث. تنفيذ ورصد أي مخاطر محددة عن طريق التدابير الرقابية.
- إن فعالية جهاز إدارة المخاطر داخل المنشأة من شأنه أن يمثل مكسبا لها من حيث:
- أ. ضمان إدارة الشركة على أساس مؤسسي يحقق لها الاستمرارية في نشاطها والعمل على تطبيق إستراتيجيتها،
- ب. قدرة الشركة على تحديد ومعرفة الطرق معالجة مختلف المخاطر،
- ت. تمكن المنشأة من الحفاظ أو المحافظة على كفاءة أصولها وآلية التشغيل بشكل أمثال بما يحقق لها عوائد مجزية،
- ث. استعداد الشركة لإعداد الدراسات اللازمة لمواجهة المخاطر التي من المحتمل أن تواجه الشركة والتنبؤ بأي مخاطر مستقبلية.

### ثالثا: مصادر المخاطر على مستوى الشركات

لا شك أن هناك عدة مصادر للمخاطر على مستوى الشركات إيجازها في الآتي<sup>1</sup>:

1. **مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات:** تتمثل تلك المخاطر في ذلك الجزء من المخاطر الكلية الذي ينشأ عن التغيير في سلامة المركز المالي للشركة، وتلك المخاطر لا تعني حدوث توقف فعلي بل تعني احتمال التوقف.
2. **مخاطر السوق:** وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة تذبذب سوق رأس المال، وتأثيرها على التدفقات النقدية المتوقعة ومعدل العائد المطلوب على الاستثمار وهذا إما لأسباب داخل الدولة أو في دول يتم التعامل معها، وكمثال على ذلك الأزمة المالية لسنة 2008، حالة عدم الاستقرار في الوقت الحالي على الدول العربية.
3. **مخاطر القوة الشرائية:** احتمال تغير العائدات المتوقعة نتيجة لارتفاع معدلات التضخم، فالقوة الشرائية للنقود التي تم الشراء أو الاقتناء بواسطتها اليوم تختلف عن القوة الشرائية لنفس النقود بعد سنة أو سنتين، غير أنه إذا ارتفعت معدلات التضخم وعادة تكون الاستثمارات ذات الدخل الثابت كالسندات مثلا أكثر تأثر بانخفاض القوة الشرائية للنقود من غيرها من الاستثمارات.

88ص. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007

إن ارتفاع معدل التضخم يؤدي إلى انخفاض القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمار مما يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار وعن المعدل الاسمي لهذا العائد أي تتعرض الأموال المستثمرة إلى انخفاض في قيمتها الحقيقية وبالتالي في قوتها الشرائية.

4. **مخاطر الإدارة:** تترك آثار الإدارة آثار سلبية على نتائج أعمال الشركة وبالتالي على العائد على الاستثمار، فاتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة قد تؤثر على أرباح الشركة، وهناك الكثير من الشركات والبنوك المالية التي تعرضت للإفلاس بسبب الفشل في الوفاء بمتطلبات السيول على الرغم من تحقيقها لأرباح جيدة.

5. **مخاطر سعر الفائدة:** تشير إلى التغيير في مستوى أسعار الفائدة في السوق بصفة عامة، أي أنها مخاطر تصيب كافة الاستثمارات بغض النظر عن طبيعة وظروف الاستثمار ذاته.

«وتبرر هذه المخاطر عندما يضطر المستثمر إلى بيع السندات التي يملكها للحصول على النقد الجاهز فإذا كان سعر الفائدة المعروض في السوق أعلى من سعر الفائدة التي تتحملها سندات فإنه سيضطر إلى بيع سندات بأقل من قيمتها السوقية والعكس صحيح»<sup>1</sup>.

المبحث الثاني: مقومات وإجراءات إدارة المخاطر ومنهجيتها

يرتكز جهاز إدارة المخاطر على عدة مقومات داخلية وخارجية، وحتى تكون هناك فعالية لهذا الأخير كان لا بد من إتباع منهجية معينة من أجل الوصول إلى نتائج، ومن ثم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة التي تحول دون الوقوع في خسائر كبيرة.

### المطلب الأول: المقومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

لنجاح سياسة إدارة المخاطر لا بد من اتخاذ عوامل كثيرة على المؤسسة توفيرها والاهتمام بها لتعمل جنباً إلى جنب على تحديد مواطن الخطر ومعالجتها، ومن بين هذه العوامل:<sup>2</sup>

1. **تبني ثقافة إدارة الخطر داخل المؤسسة:** ويقصد بها الثقافة التنظيمية و التي تعد أحد الأساليب الجديدة لتسيير المنشأة و إدارة أفرادها و هي عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات و الأعراف و الاتجاهات التنظيمية المختلفة و التي يشترك فيها الأفراد و يعتمد عليها في تحليل السلوكيات المقبولة أو غير المقبولة في المؤسسة، فعلى هذه المنشأة أن تبني لنفسها ثقافة قوية لتتمكن من التعامل مع الخطر و إدارته، وهذا بدوره يخدم إستراتيجيتها المستقبلية المبنية أساساً على التوقع والتنبؤ بالمستقبل، هذا المستقبل الذي يكتنفه الغموض و ما ينجر عليه من مخاطر

<sup>1</sup>71حسني علي خربوش وآخرون، الاستثمار بين النظرية والتطبيق، عمان-الأردن، 2007. ص1

<sup>2</sup>بوشنافة أحمد جمول طارق، إدارة الخطر شركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي

2. **تفعيل الثقافة والاتصال:** للاتصال دور لا يستهان به في تفعيل كيفية التعامل مع مختلف المخاطر بصفة تضمن للمؤسسة سيرورة أحسن للمعلومات الخاصة بمتغيرات المحيط المختلفة<sup>1</sup>.
- فشبكة الاتصال داخل المنشأة بمثابة الشرايين التي تغذي جميع أقسام المؤسسة بالرسائل والمعلومات التي على ضوئها يتم اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المنشودة.
3. **استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر:** فاستخدام التكنولوجيا من شأنه أن يساعد في تسهيل عملية إدارة المخاطر من خلال تطوير نظام المعلومات الذي من شأنه أن يساهم في ربط كافة العمليات ومن بينها نظم معلومات إدارة المخاطر للحصول على معلومات وبيانات دقيقة لتحديد الخطر والعمل على إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة لتخزين وتحليل بيانات الخطر واستعمالها للتنبؤ بمستويات الخسائر المستقبلية ومن بين هذه الأنظمة:<sup>2</sup>
- أ. نظام المعلومات التسويقية
  - ب. نظام معلومات الإنتاج والتصنيع،
  - ت. نظام معلومات الموارد البشرية،
  - ث. نظام المعلومات التمويلية،
4. **تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية:** تعرف على أنها مجموعة من عمليات البحث الخاصة بنشر المعلومات لغرض استعمالها<sup>3</sup>
- ويمر مسار اليقظة الإستراتيجية في معالجة المراحل بالخطوات الآتية:<sup>4</sup>
- أ. **الشيء المستهدف:** يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعيان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى المصادر التي يمكن أن تلجأ إليها.
  - ب. **الملاحظة:** وهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك.
  - ت. **السير والحركة:** يقصد بها حركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار.

<sup>1</sup> بوشنافة أحمد جمول طارق، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظام معلومات الأعمال، ملتقى حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة شلف- الجزائر، يومي 25\_26 نوفمبر 2008م، ص13.

<sup>3</sup> نفسالمرجع السابق، ص13.

<sup>4</sup> بوزيدي أمجد، دراسة حالة، ش.م.م.ذ للخدمات والتجارة، DOUDAH، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أحمد بوقره، بومرداس- الجزائر، ص178.

ث. **المعالجة:** وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها من نقطة ضعف إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرارات وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على استقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع وتوظيفها توظيفاً فعالاً في صنع القرار المستقبلي للمؤسسة.

### المطلب الثاني: طرق وخطوات عملية إدارة المخاطر وإجراءات تقييمها

#### أولاً: طرق إدارة المخاطر

هي جملة من التدابير المدروسة بمجرد البدء أو الموافقة على المشروع بحيث تتمكن بموجبها من معرفة طبيعة ونطاق أنشطة إدارة المخاطر. ويجب أن تتضمن ميزانية المشروع والجدول الزمني الخاص به، الوقت والميزانية اللازمة لإتمام مهام إدارة المخاطر. وتكون كالتالي:<sup>1</sup>

1. **تحديد المخاطر:** وهي المبادرات التي سيقوم بها فريق المشروع لتحديد المخاطر، فلا يمكن إدارتها دون تحديدها، ولتحديدها لا بد من إتباع النقاط الثلاث الآتية:

أ. يجب أن يشارك في تحديد المخاطر أفراد لديهم المعرفة الصحيحة. وتحديد المخاطر يتطلب الإلمام بمعرفة المؤسسة وعملائها ومناخها القانوني والاجتماعي والسياسي والثقافي، بالإضافة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية،

ب. جعل من تحديد المخاطر نشاط مستمر إذ أن وظيفة تحديد المخاطر لا تنتهي بمجرد تحديد خطة المشروع، فقد تظهر المخاطر في أي مرحلة من مراحل المشروع.

ت. جعل فريق المشروع يشارك في تحديد المخاطر، فيجب على كل عضو في الفريق أن يشعر بأنه مسؤول عن تحديد المخاطر، كما يجب على مدير المشروع أن يجد أفضل الطرق لتشجيع فريقه على تحديد المخاطر وعرضها عليه، وقد يحتاج فريق العمل مراجعة وتدريب على إدارة المخاطر.

2. **تحليل المخاطر:** تتضمن عملية تحليل المخاطر على شقين أساسيين:

أ. **تقييم المخاطر:** يتم تقييمها وفقاً لأربعة عوامل:

– الاحتمال، الأثر، الإطار الزمني، حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر.

وبموجب هذه الأخيرة يتم تخصيص درجة لكل مخاطرة تتراوح هذه الدرجة من 0\_81 وكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما زاد الخطر الذي تمثله هذه المخاطر للمشروع.

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة - 2016، ص62،

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

وبعد ذلك يتم تقييم المخاطر الجديدة بواسطة مدير المشروع خلال أسبوع واحد من تحديدها، أما المخاطر الموثقة بالفعل فسوف يتم إعادة تقييمها كل أسبوعين لرصد أية تغيرات.

ب. ترتيب أولي  
الجدول 1-2: جدول ترتيب أولوية المخاطر  
الجدول: 1<sup>1</sup>

الأولوية	الفئة	درجة التقييم
مرتفع	أحمر	أكبر من 35
متوسط	أصفر	بين 18 و 35
منخفض	أخضر	أقل من 18

المصدر: هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره

3. الاستجابة للمخاطر: تتضمن الاستجابة للمخاطر مهمتين أساسيتين:<sup>2</sup>

أ. التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر،

ب. تنفيذ ومراقبة خطط العمل المعدة للاستجابة للمخاطر.

فيما يلي شرح لكيفية تنفيذ أنشطة الاستجابة للمخاطر:

هنالك أربعة أنواع رئيسية لاستجابة للمخاطر:

أ. تجنب المخاطر: تغيير خطة المشروع والجدول الزمني لتجنب المخاطر تماماً،

ب. قبول المخاطر: توثيق وتوصيل المخاطر دون التخطيط لاتخاذ الإجراءات،

ت. نقل المخاطر: نقل المخاطر إلى طرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد الخارجي،

ث. تقليل الأثر: اتخاذ إجراء لتقليل حدوث المخاطرة وأثرها إلى حد معقول وهنالك نوعان

من الأنشطة لتقليل أثر المخاطرة:

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup> نفس المرجع

– **الوقاية:** من خلال الأنشطة التي يمكن للفريق أن يقوم بها قبل حدوث المخاطر بهدف تقليل احتمال حدوثها وأثرها، وتجب الأنشطة المعدة للوقاية على السؤال المطروح: «ماذا يمكننا أن نفعل الآن؟» ويتم إدراج أنشطة الوقاية في هيكل تجزئة أعمال المشروع.

– **إجراءات الطوارئ:** وهي أنشطة يمكن لفريق المشروع القيام بها بمجرد حدوث المخاطر لتقليل أثرها، وهذه الأنشطة يمكن أن تتضمنها خطة طوارئ وتجب أنشطة الطوارئ على السؤال المطروح: ما الذي يمكن فعله إذا وقعت المخاطر؟

عند إعداد هذا الإطار أو القسم يجب الأخذ بالحسبان ما يلي:<sup>1</sup>

❖ تحت أي ظروف يجب أن يتم تفعيل المخاطر؟ من الشائع أن يقبل مدراء المشاريع ذات الأثر والاحتمال المنخفض أو قبول ذلك الأثر الاحتمال بدرجات تحت حد معين ولا يتم التخطيط لأنشطة استجابة فيما يتعلق بالمخاطر التي تم قبولها، أما باقي المخاطر فتحتاج إلى خطة عمل لاستجابة إليها.

❖ تحت أي ظروف يجب وضع خطة طوارئ؟ لا يتم إعداد خطة لكل المخاطر، غير أنه من الشائع أن تقوم المشاريع بوضع خطط طوارئ لأهم خمس مخاطر، وفي المشاريع الأكبر حجماً يتم وضع خطط طوارئ لأهم خمسة مخاطر لكل فريق أو مشروع فرعي، وربما يتم وضع خطط طوارئ لكل المخاطر ذات الأولوية القصوى.

❖ ما هو الاحتياطي المالي لتنفيذ خطط الطوارئ؟ إذا لم يتوفر لمدراء المشاريع الاحتياطي المالي يتعين عليهم طلب تمويل وموارد في كل مرة تصبح فيها المخاطر مشكلة فعلية.

❖ من المسؤول عن كشف محركات المخاطر؟ محركات المخاطر هي مؤشرات على أن المخاطر قد حدثت أو على وشك الحدوث، كذلك تسمى أعراض أو علامات تحذيرية للمخاطر.

❖ هل تحتاج أي قرارات بشأن الاستجابة للمخاطر موافقات من راعي المشروع أو لجنة التسيير؟

### أ. تخطيط الاستجابة للمخاطر

لتقريب الصورة أكثر لدينا المثال الآتي:

مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن أنشطة الاستجابة للمخاطر وهو يعمل في إطار القواعد التالية: – يتم قبول المخاطر ذات الأثر المنخفض والاحتمال المنخفض ويتم إخطار مدير المشروع وراعي المشروع بكافة المخاطر التي يتم قبولها.

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 66

- إعداد خطط طوارئ لكافة المخاطر المصنفة باللون الأحمر (مرتفعة الاحتمال، مرتفعة الأثر) وسوف يتم وضع هذه الخطط بالتشاور مع مدير المشروع ولجنة التسيير.
- يوجد احتياطي مالي للطوارئ قيمته 50 ألف دينار لتنفيذ أنشطة خطط الطوارئ.

### ب. الاستجابة للمخاطر

في هذه المرحلة سيقوم مدير الطوارئ بتوزيع أنشطة الاستجابة للمخاطر على أعضاء الفريق المناسب ويكون مسؤولاً عن مراقبة إنجاز هذه الأنشطة ومراقبة مدى فعاليتها في تقليل احتمالية أو أثر المخاطر. كذلك فان مدير المخاطر هو مسؤول عن كشف وتحديد محركات المخاطر التي تشير إلى توقيت بدء العمل في خطة الطوارئ وسيقوم مدير المخاطر بالعمل مع مدير المشروع لتحديث خطة المشروع والجدول الزمني والميزانية، وهذا يدل على أن العمل في خطة الطوارئ قد بدأ فعلاً.

### 4. تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها:<sup>1</sup>

سنعرض كيفية تتبع المخاطر ورفع التقارير عنها، وعند إعداده. يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- أ. أي نوع من السجلات سيتم استخدامه لتتبع المخاطر،
- ب. من المسؤول عن تحديث سجل المخاطر،
- ت. في أي شكل سيتم الإبلاغ عن المخاطر،
- ث. من الذي سيتلقى تقارير المخاطر،
- ج. ما هي حدود الإبلاغ عن المخاطر.

### 5. عملية إدارة المخاطر

يتناول هذا القسم عملية إدارة المخاطر بالتفاصيل بما في ذلك كيفية تحديد وتحليل وتسجيل وتتبع ورفع تقارير عن مخاطر، كما يحدد بوضوح الأدوار، والأنشطة وتتابع الأنشطة والمدخلات والمخرجات وكيف وأين يتم حفظ هذه المعلومات، مرفق النماذج ذات الصلة في قسم الملاحق.

يجب العمل على تبسيط هذه العملية إلى أكبر قدر ممكن مع تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

عند تصميم عملية إدارة المخاطر يجب الأخذ بالحسبان النقاط الآتية:

- أ. التأكد من مراعاة أنشطة ومخرجات عملية إدارة المخاطر،
- ب. الحفظ: أين يجب حفظ سجل والمخرجات الأخرى؟ كنسخ إلكترونية أو نسخ مطبوعة،
- ت. الميكنة: هل سيتم ميكنة أي خطوات في عملية إدارة المخاطر من خلال استخدام تطبيقات إدارة المشاريع للمؤسسات.

<sup>1</sup>هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 66

## المطلب الثالث: منهجية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر جزءاً من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وتتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل وجود المخاطر للحفاظ على مواردها المالية والبشرية. وتوفر إستراتيجية إدارة المخاطر إجراءات وآليات لمنع الخطر أو التقليل منه أو تجنبها بهدف تقليل حجم الخسائر عند حدوثها، والعمل على عدم تكرارها من خلال دراسة أسباب حدوث كل خطر وتلافيهم مستقبلياً حيث تتضمن المنهجية الخطوات التالية<sup>1</sup>:

### أولاً: مرحلة بناء إستراتيجية إدارة المخاطر

1. مراجعة منهجية إدارة المخاطر المنهجية الموثقة لإدارة المخاطر في المؤسسة العامة للغذاء والدواء من خلال فريق إدارة المخاطر المشكل من قبل عطفة مدير عام المؤسسة والذي تم تكوينه من مختلف مديريات المؤسسة.
2. مراجعة وتحليل كشف المخاطر الحالي والتي تواجه المؤسسة والتعديل عليها بناءً على المستجدات والتوقعات وأهداف ومشاريع المؤسسة.
3. دراسة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية الحالية وتحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الوطنية والاطلاع على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
4. الاطلاع على نتائج إنجازات الخطة الإستراتيجية السابقة وتحديد المعوقات التي شكلت عائقاً في تحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية.
5. بعد ذلك يتم تحديد المخاطر المتوقعة والتي تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
6. ترتيب المخاطر الواردة في كشف المخاطر وتحديد درجة احتمال وقوعها وقوة تأثيرها من خلال دراسة وتقييم كل خطر مع فريق إدارة المخاطر.
7. تقييم المخاطر وتحديد أولوية كل خطر تم اعتماده في كشف المخاطر بناءً على التشاور مع أعضاء الفريق.
8. بعد ذلك يقوم الفريق بتحديد مجموعة من آليات المعالجة ولكل خطر وتحديد الجهة المعنية بمتابعة الإجراءات والفترة الزمنية للتطبيق.

<sup>1</sup> خطة إدارة المخاطر والأزمات، المؤسسة العامة للغذاء، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021/2019، ص 8.

ثانياً: مرحلة قياس فعالية إستراتيجية إدارة المخاطر وكفاءتها<sup>1</sup>.

1. تعميم الإستراتيجية ونموذج خطة إدارة المخاطر ونموذج تقييم المخاطر على مديريات المؤسسة لأخذ التغذية الراجعة.
2. مراجعة الإستراتيجية بناء على تغذية الراجعة وتعديل المناسب منها.
3. يتم رفع إستراتيجية إدارة المخاطر إلى عطوفة المدير العام لأخذ الموافقة النهائية بعد التعديل.
4. تعميم إستراتيجية إدارة المخاطر على مديريات المؤسسة للعمل بموجبها .
5. يتم قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة المخاطر سنويا بناء على نتائج إنجازات مديريات المؤسسة فيتحقق أهدافها الإستراتيجية ضمن خططها التنفيذية ومؤشرات أدائها.

ثالثاً: آلية المراجعة<sup>2</sup>

يتم مراجعة المنهجية وتحديثها مرة خلال مدة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك مراجعتها سنويا للتأكد من مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ونشاطاتها المختلفة ويتم إضافة أية مخاطر قد تطرأ إلى كشف المخاطر بناء على نتائج التقييم السنوية.

رابعاً: التعلم والتحسين<sup>3</sup>

بناء على تحليل نتائج إنجازات مديريات المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية يتم تحديد معيقات الإنجاز والتي أدت إلى عدم تحقق بعض أهدافها ضمن المدة الزمنية المحددة ليتم مراجعتها والوقوف على أسباب حدوثها وآليات معالجتها وربطها مع إستراتيجية إدارة المخاطر.

أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر<sup>4</sup>

أولاً: توفير آلية لمؤسسة إدارة المخاطر في المؤسسة العامة للغذاء والدواء من خلال :

1. ربط الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع خطة إدارة المخاطر.
2. نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر.
3. بناء ثقافة إدارة المخاطر من خلال الاشتراك المعنيين من كافة مديريات المؤسسة في تحديد مخاطرها.

ثانياً: التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال :

1. تحديد المخاطر المحتملة.

<sup>1</sup> خطة إدارة المخاطر والأزمات، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص9.

2. تقدير احتمالية حدوثها.

3. دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها.

ثالثاً: إدارة المخاطر والأزمات بفعالية وكفاءة من خلال :

1. بناء خطط وإجراءات لمواجهة المخاطر المحتملة بناء على كشف المخاطر المعتمد في المؤسسة.

2. تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر .

3. تحديد قسم لإدارة المخاطر المؤسسية يتبع مديرية تطوير الأداء المؤسسي وهو ما زال شاغراً  
لحينتهتمته لعام 2018 .

4. التدريب على الآليات والممارسات الفضلى في إدارة المخاطر .

5. بناء آليات للمتابعة والتقييم الإدارة المخاطر وتنفيذها من خلال متابعة الخطط التنفيذية للمديريات  
في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**المبحث الثالث: العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر**

**ودور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر**

**المطلب الأول: العلاقة بينالتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر: نوجزها في<sup>1</sup>:**

تعد إدارة المخاطر أسلوباً منتظماً لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر، أما الرقابة الداخلية فتتكون من الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات، أما التدقيق الداخلي فهو يعني بتقييم منتظم لعمليات الوحدة الاقتصادية وتقاريرها المالية

**أولاً: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر**

لقد تحول التدقيق الداخلي من الدور التقليدي (التدقيق المالي) إلى دور التدقيق الإداري ثم منه إلى التركيز على إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية متمثلة في تدقيق إدارة المخاطر لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها، ويقع ضمن مسؤولية التدقيق الداخلي عملية تقييم أنظمة الرقابة الداخلية الأمر الذي يتطلب منح الصلاحيات اللازمة لإعداد المنهج واختيار آلية التقييم لضمان المستوى الكافي من الاستقلالية، فالعلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مترابطة ومتفاعلة في هذا المجال ويكمل كل منهما الآخر، وفيما يلي أوجه الترابط فيما بينها :

<sup>1</sup>هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره، ص 68 ص 69

### 1. مرحلة تخطيط عملية التدقيق

يعتبر جمع المعلومات هو الخطوة الأولى في عملية التخطيط وذلك من خلال المقابلات والدراسات والاستفسارات بالإضافة إلى دليل المخاطر والذي يشكل هيكل عام للمخاطر المتعارف عليها حيث يقوم بتحديد العمليات التي تتعرض للمخاطر وهو تحديد أولي للمخاطر المقبولة من خلال تقييمها، وتأتي الخطوة التالية وهي تعديل الخطة بناء على الحاجة التي تهدف إليها الوحدة الاقتصادية لأن الغرض الأساسي من مرحلة التدقيق ليس معرفة كيفية إعداد خطة فعالة بل معرفة كيفية بناء خطط على أساس المخاطر<sup>1</sup>.

### 2. مرحلة التنفيذ

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

### 3. مرحلة كتابة الملاحظة في أوراق العمل

يقوم المدقق بتدوين الحقائق في أوراق العمل وكذلك المعلومات المتعلقة بالمخاطر حيث يتم وضع توصيات تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين مثل عدم الامتثال للوائح الداخلية. وكذلك أي حقيقة أخرى تتعلق بهذه العمليات تم العمل على وضع التوصيات المناسبة بشأنها المخاطر لمعالجة.

### 4. كتابة التقرير

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

<sup>1</sup>هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره

### 5. المتابعة

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

#### ثانيا: علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر: نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>

تعتبر إدارة المخاطر تطورا طبيعيا للنموذج الرقابة الداخلية، وتسمى معظم المنظمات إلى التطبيق الكامل لنموذج الرقابة الداخلية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر، ويشمل إطار عمل إدارة المخاطر على الرقابة الداخلية، ويتجاوزها كما ورد في دليل حول الرقابة الداخلية المتمثلة في عدة مجالات، أهمها

1. التوسع في فئات الأهداف، واشتماله على تقارير أكثر اكتمالا، ومعلومات غير مالية، ووجود الأهداف الإستراتيجية.

2. توسع عناصر تقييم المخاطر وتقديم مفاهيم مختلفة للمخاطر، مثل مخاطر قابلية التعرض للخسائر، وتحمل المخاطر والاستجابة للمخاطر

3. التأكيد على أهمية المديرين المستقلين في الإدارة العليا وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

مما سبق يتبين أن التدقيق الداخلي هو جزء متداخل ضمن أغراض الرقابة الداخلية، كما أنه يركز على تقييم المخاطر لضبطها، بينما الرقابة الداخلية تتضمن الإجراءات قبل وبعد العمليات، لذلك يعد التدقيق الداخلي أحد عناصر الرقابة الداخلية.

#### المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> هيا مروان إبراهيم لظن، مرجع سبق ذكره ص 69

<sup>2</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري. دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 121 ص 122

أن المدير التنفيذي لدائرة التدقيق الداخلي عليه القيام بوضع خطط للتدقيق تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة دائرة التدقيق الداخلي وبالتالي اتساقا مع الأهداف العامة للمنظمة حيث أشار إلى أن المدقق الداخلي يجب أن يطور فهمه الخاص بخصوص المخاطر التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها وأن يقوم بعد ذلك بإعداد خطة تحتوي كيفية مراجعة والتخفيف من آثار هذه المخاطر أن لم يكن بالإمكان تلاقيها نهائيا.

المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي بوضوح إلى دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وتركز الأدبيات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر على أنها تدخل في نطاق التدقيق الداخلي حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية إدارة المخاطر إلا أنه قد يختلف دور المدقق الداخلي في هذه العملية إدارة المخاطر إلا أنه قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، ولقد لخص إطار كفاءة التدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين بأن دور المدقق الداخلي يتمحور في ثلاث مناطق رئيسية، وهي مساعدة المدراء في تقييم المخاطر و مساعدتهم في كيفية الاستجابة و التعامل مع هذه المخاطر، ومن ثم تزويد لجنة التدقيق بتأمين موضوعي عن مدى نجاح المنظمة في التعامل مع المخاطر.

كما أنه يجب على المدقق الداخلي القيام بمساعدة الإدارة وذلك بتزويدها بالبيانات و المعلومات عن مختلف أنشطة المنظمة والتي من المتوقع حدوث مخاطر فيها مع تقديم النصح للإدارة بصورة تقارير دورية و متابعة هذه التقارير و ما ورد فيها إلى أن المدقق الداخلي كذلك عليه القيام بتقييم كفاءة و فعالية الإدارة العليا في إدارة المخاطر وعليه أن يقدم لها الدعم الفعال من خلال المشاركة في تحديد جوانب الخطر الهامة و الوسائل المناسبة للرقابة عليها و متابعة أداء الإدارة و التقرير عن ذلك إما لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

وعلميا قد يتضمن دور المدقق الداخلي كل أو بعض ما يلي<sup>1</sup>:

1. تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطاء الهامة التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
2. منح الثقة في إدارة المخاطر
3. تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر
4. تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

<sup>1</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل. مرجع سبق ذكره ص 122.

5. تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

وان عملية إدارة المخاطر تبدأ بعملية تحديد وتقييم المخاطر المحيطة بالمؤسسة وترتيبها حسب درجة الخطورة، ومن ثم تحديد التهديدات والفرص المحتملة، وأمام المدققين الداخليين تحدي كبير حول إدارة المخاطر، ويتمثل في مساعدة الإدارة على تحديد الأخطار المحيطة بالأعمال ومساعدتها على الاستجابة لهذه المخاطر حسب التحديد وفي نهاية تقديم تأكيد للجنة التدقيق على أن المنظمة قامت بمواجهة هذه الأخطار بالكفاءة المطلوبة من عدمه.

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

- عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية.
- الفشل في إتباع السياسات والخطط والإجراءات والقوانين.
- ضياع الأصول.
- الاستخدام غير الاقتصادي وغير الكفء للموارد.
- الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعية.

### خلاصة الفصل الثاني:

قمنا في هذا الفصل بتقديم عموميات حول إدارة المخاطر من حيث مفهومها ونشأتها وطرق تقييمها والعلاقة الثلاثية التي تربط إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية. ونظرا للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية وما تسببه من خسائر ارتتبينا أن نسلط الضوء على المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية ودور التدقيق الداخلي في إدارة هذه المخاطر.



## الفصل الثالث:

# دراسة ميدانية بمؤسسة نقلال

### تمهيد

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري حول دور التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، سنحاول إسقاط هذه المعلومات على المؤسسة نפטال (مقاطعة الوقود بولاية تيارت)، وبالاعتماد على المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف المؤسسة. فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي في الجزائر وواقع إدارة المخاطر في الجزائر

المبحث الثاني: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة واقع الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي داخل مؤسسة نפטال

المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل مقاطعة الوقود تيارت.

## المبحث الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي في الجزائر وواقع إدارة المخاطر في

### الجزائر

#### المطلب الأول: التطور التاريخي لمهنة التدقيق الداخلي بالجزائر

أولاً: التطور التاريخي لمهنة التدقيق الداخلي بالجزائر: يمكن إيجازه في:<sup>1</sup>

لقد عرفت مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر تطوراً كبيراً وفق الحقب والمراحل التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وهي تتم بثلاث مراحل: مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية، مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، المرحلة الحالية.

#### 1. المرحلة الأولى (قبل 1988): إن النظام السائد خلال تلك المرحلة هو الاقتصاد المخطط أو ما

يدعى بالاقتصاد الاشتراكي، والذي يمتاز بالطابع العمومي ويخضع لوصاية مختلف الهيئات الوزارية التي تتولى وضع الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية التابعة لها، ولقد كانت المؤسسات الاقتصادية العمومية تخضع لرقابة ما يسمى بمجلس المحاسبة في وضعه لقانون خاص بهذه الهيئة على ضرورة أن يخضع التدقيق الداخلي لسلطة هذا المجلس. حيث نصت المادة 36 من قانون 05/80، المتعلق بإنشاء مجلس المحاسبة على ضرورة أن تتولى الهيئات توجيه أشغال الرقابة الداخلية والخارجية للهيئات والمصالح المالية، وهي بذلك تشرف على تنفيذ واستغلال نتائج أعمالها، وبالتالي فإن الإدارة العليا المسؤولة عن إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي تفقد مسؤوليتها على الوظيفة، وذلك يجعلها تحت سلطة مجلس المحاسبة ومسؤوليته.

#### 2. المرحلة الثانية (1988\_1995): منذ أن اختارت الجزائر الانتقال إلى اقتصاد السوق كنموذج

اقتصادي، وضعت السلطات العمومية جملة من القوانين التي تساعد على الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ما يعني انفتاح الجزائر على الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي.

وكان من بين هذه القوانين قانون 01/88، المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية الذي كرس في مادته الأربعين إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد جاء فيه ما يأتي «يتعين على المؤسسات الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتدعيمها، وتحسين أنماط سيرها وتسييرها بصفة مستمرة» انطلاقاً من هذه المادة تتمثل مهمات وظيفة التدقيق الداخلي في المساعدة على تطوير طرق العمل و أساليب

<sup>1</sup> صالح محمد يزيد، واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، دراسة ميدانية على مجموعة شركات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 05، 2016م، ص 277\_278.

التسيير في هذه المؤسسات و تحسينها بشكل مستمر، كما ساهم هذا القانون في تحرير مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية من رقابة مجلس المحاسبة.

3. المرحلة الثالثة (1995 إلى يومنا هذا): حيث شهدت سنة 1995 إلغاء قوانين الإصلاحات الاقتصادية كلها بما فيها قانون 01/88، وتعويضها بالأمر الرئاسي رقم 25/95 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 والمتضمن تسيير رؤوس الأموال المنقولة ملك للدولة إن المميز لهذه المرحلة انه بالرغم من إلغاء 40 مادة، فإن السلطات العمومية واصلت إصدار تعليمات لفائدة المؤسسات الاقتصادية العمومية بضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي.

وقد أقر المرسوم التنفيذي رقم 96/09 المؤرخ في 28 فيفري 2009 المحدد لكيفية مراقبة التسيير للمؤسسات الاقتصادية وتدقيقها، من طرف المتفشية العامة للمالية ضمينا بضرورة إنشاء هياكل للتدقيق الداخلي في المؤسسات والاهتمام بها، حيث نصت المادة 02 منه على أن عمليات الرقابة والتدقيق والتسيير، تشمل ميادين عدة وذكر منها سير الرقابة الداخلية وهياكل التدقيق الداخلي.

ثانيا: الهيئة المشرفة على تنظيم مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر: هي<sup>1</sup>

أنشئت جمعية المدققين المستشارين الداخليين الجزائريين (AACIA) رسميا في 19 جويلية 1993 من طرف مجموعة من المدققين الداخليين يعملون في مؤسسات اقتصادية ومالية جزائرية تنشط في قطاعات مختلفة، هي هيئة غير حكومية مستقلة مقرها شركة سيدار بمدينة عنابة، تضم حوالي 140 مدققا داخليا، هذه الجمعيات تعدت الحدود منذ 1995، ولها علاقات تعاون مع مجموعة من الجمعيات في (أفريقيا، كندا، أليكسمبورغ، فرنسا، سويسرا، تونس، المغرب، مالي، الكاميرون، السنغال) وهي تعمل على وضع معايير التدقيق الداخلي في الجزائر لتحقيق ما يأتي:

1. ترقية ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتطويرها،
2. خلق علاقات وتدعيمها بين المدققين الداخليين ما يمكن من التعاون وتبادل المعارف،
3. اقتراح محاور تكوين وتحسين المستوى في مجال التدقيق الداخلي،
4. خلق العلاقات مع جمعيات وطنية وأجنبية ذات أهداف مماثلة،
5. البحث وتطوير المبادئ والقواعد المنهجية والالتزام بأخلاقيات المهنة،

<sup>1</sup>يزيد صالح، عبد الله مايو، واقع تطبيق معايير تدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، 2016م، ص 63\_64.

6. العمل على تنظيم ملتقيات بين المدققين داخليين العاملين في مختلف المؤسسات من أجل تبادل الخبرات والأفكار حول مواضيع تتعلق بالعمل الميداني للتدقيق الداخلي،
7. برمجة دورات تكوينية في مهنة التدقيق الداخلي منذ جانفي 2009 بالتعاون مع المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة (FACI)،
8. مساعدة المؤسسات على إنشاء بطاقة تدقيق داخلي.

### المطلب الثاني: واقع إدارة المخاطر في الجزائر

للتماشى مع المعادلات الجديدة المطروحة في السوق العالمية و مع ظهور نسطح اقتصاد السوق الذي أصبح شبها يلاحق الدول بصفة عامة، وجدت الجزائر نفسها ملزمة على السير في المسار الجديد. فراحت تطور ميكانزمات العمل و التسيير معتمدة في ذلك على التقنيات الحديثة المساعدة في التخطيط ووضع القرار، و في نفس الوقت تصطدم ببعض الأزمات و الأخطار. و مخافة كل ذلك في ملزمة الجمع بين استعمال طرق التحري الجيدة و التوسع في ثقافة الخطر و إدارة الخطر. ومن خلال تطلعنا علة أفاق وطموحات الجزائر في لإدارة المخاطر حاولنا أخذ نموذج من الجريدة الرسمية 2020 نكشف فيه خطة إدارة الخطر المتبعة في مجال الطاقة، باعتبارها قوة اقتصادية في بلادنا. باعتبار أن دراستنا الميدانية تناولت أكبر قطب في مجال الطاقة مؤسسة سوناطراك فرع نفطال فإننا حاولنا بلورة إدارة المخاطر في الجزائر من خلال برنامج الدولة الرامي إلى إعداد خطة واضحة في القطاع. ومن أبرز ما شهدته العالم خلال 2020 تجاعيات أزمة كورونا. هذا الوباء الذي شل حركة الاقتصاد العالمي بما فيها الوطني. وما نجم عنه من تأثير على مجال المحروقات بكون هذا الأخير يمثل 97% من الاقتصاد الوطني. ومن المخاطر التي يعاني منها:

1. الأزمات الاقتصادية العالمية: تؤثر الأزمات بشكل فعال على أسعار النفط مثل أزمة 1999.
2. الحروب: فهي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل جنوني.
3. سعر العملات مشكل العرض والطلب.
4. الكوارث الطبيعية،
5. أثر أزمة كورونا.

وحسب دراسة جزائرية صدرت من قبل تجلّو الدراسات الاقتصادية المعاصرة<sup>1</sup> والتي تفيد أن انتشار جائحة كورونا في بداية 2020 تسبب في انخفاض الكلب العالمي على النفط نتيجة الإجراءات المشددة، مما أدى إلى انخفاض الأسعار بالإضافة إلى الخطة التي انتهجتها أوبك بخفض الإنتاج. بعض التدابير لإدارة الأزمات في الجزائر الجريدة الرسمية 2020 في مجال الطاقة:

تحديد تنظيم المديرية المنتدبة للطاقة في المدن الكبرى وبعض المدن الجديدة إلى مصالح ومكاتب وتضم هذه المديرية المنتدبة للطاقة لمصالحتين:

مصلحة الكهرباء والغاز

مصلحة المحروقات حماية الممتلكات

وتضم مصلحة المحروقات مكتبين:

مكتب المواد الحساسة وحماية المستهلكين

مكتب توزيع المواد البترولية.

هذا فيما يخص إعادة بعض الهياكل التنظيمية لهرم التسيير من أجل التحكم أكثر في سيرورة الأنشطة. وأخذ تدابير أخرى فيما يخص: قائمة الإيرادات والنفقات المسجلة في الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة والطاقات المتجددة والمشاركة.

في باب الإيرادات:

1\_الطاقات المتجددة والمشاركة:

أ. %الإتاوة النفطية و غيرها من الرسوم المحددة عن طريق التشريع ،

ب. جميع الموارد والمساهمات الأخرى.

2 التحكم في الطاقة:

أ. إعانات الدولة

ب. عائدات الرسم على الاستهلاك الوطني للطاقة،

ت. عائد الرسوم على الأجهزة المستهلكة للطاقة،

ث. ناتج دفع المخصصات الموجهة للتمويل المسبق للاقتناء،

<sup>1</sup>رزوقي أمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06 العدد 01، جامعة محمد بوضياف الجزائر، 30 يونيو 2021 ص294ص295

في باب النفقات

1. الطاقات المتجددة والمشاركة:<sup>1</sup>

أ. المخصصات الموجهة لتمويل النشاطات والمشاريع المدرجة في إطار الطاقات المتجددة والمشاركة،

ب. المشاريع النموذجية والعمليات التجريبية المتعلقة بالطاقات المتجددة وأنظمة الإنتاج المشترك،

ت. أشغال تنمية الكفاءات المتعلقة بالطاقات المتجددة وأنظمة الإنتاج المشتركة.

2. التحكم في الطاقة:

أ. تمويل المشاريع والنشاطات المدرجة في برنامج التحكم في الطاقة

ب. التحسين والتنسيق والبحث والتطوير في مجال التحكم في الطاقة،

ت. إعداد ومتابعة برنامج التحكم في الطاقة.

كما يحدد الوزير المكلف بالطاقة ما يلي:

أ. أولوية تنفيذ النشاطات والمشاريع المستفيدة من الصندوق،

ب. شروط ومعايير منح مزايا الصندوق،

ت. أنواع المزايا وكذا مستوى التدخل من حيث النسبة والجد الأقصى بعد رأي وزارة المالية،

ث. هذه جملة من التوصيات المقترحة والمتخذة من قبل الدولة لمجابهة كل التحديات الواردة الوقوع

مستقبلاً.

<sup>1</sup> زروقي أمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص295

## المبحث الثاني: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة واقع الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي داخل مؤسسة نפטال

نפטال مؤسسة تجارية تقوم بتقديم خدمات متعددة تعود بمنفعة كبيرة على الوطن، والتي أثبتت جدارتها في مجال المحروقات على المستوى الوطني، وسوف نحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة عن مقاطعة الوقود لولاية تيارت.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة نפטال

سنتطرق في هذا المطلب إلى إعطاء نبذة عن كل من مؤسسة سوناطراك ومؤسسة نפטال:<sup>1</sup>

أولاً: نشأة شركة سوناطراك

أ - الإنشاء:

اهتمت الدولة وقبل الاستقلال بقطاع المحروقات فأنشأت تنظيم صحراوي يهتم بتقديم الحلول الممكنة لمعالجة مشاكل النفط الجزائري، وعلى تطوير البنية التحتية الصحراوية، عازمة على قدرتها في المراقبة الفعلية لمواردها البترولية، ورغبة في تطبيق سياستها الطاقوية عملت على إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات " سوناطراك " بموجب القرار رقم: 4910/63 المؤرخ ب: 1963/12/31

ب - تأميم المحروقات:

في 1971/02/24 تم تأميم المحروقات في الجزائر، حيث جسد هذا القرار بالتوقيع على مرسوم 1972/04/12 بإصدار القانون الأساسي للمحروقات، بنفس الإطار الذي تعمل به المؤسسات الأجنبية في ميدان التنقيب واستغلال المحروقات بالجزائر وتوج قرار تأميم المحروقات بمسار طويل يرمي إلى التحكم في هذا القطاع واسترجاع الوطن لموارده من المحروقات.

ج - إعادة الهيكلة:

بعد مدة استطاعت سوناطراك أن تصل إلى تكامل عمودي وأفقي لنشاطات متعددة، وذلك

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من قبل المؤسسة

انطلاقاً من الاستغلال إلى التوزيع، وعلى إثر قاعدة التوجه نحو المخطط الخماسي 1980-1984 أعيدت هيكلته على خلاف المؤسسات الأخرى حيث تفرعت عنه 17 مؤسسة: مؤسسات صناعية ومؤسسات الخدمات، مؤسسات لتسيير المناطق الصناعية الموجودة في أرزيو، سكيكدة، حاسي الرمل.

### ثانياً: نشأة مؤسسة نפטال<sup>1</sup>:

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر، إذ تحتل المرتبة الثالثة كأحسن مؤسسة عمومية بعد كل من سوناطراك ونفطك، وهي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ: 00,00 15 650 000 000 دج. تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر.

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87-189 المؤرخ في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" إلى مؤسستين:

- NAFTEC مهمتها تكرير المواد البترولية (والتي تم إدماجها مؤخرًا ضمن شركة سوناطراك)

- NAFTAL مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزئين هما:

- نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول "NAFT"

- ال: الحرفان الأولين لـ: الجزائر "Al" Algérie

وبالتالي فإن كلمة نפטال تعني "نفط الجزائر"

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبارها تلعب دور استراتيجي، فهيتحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، وهذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني، وهو ما سمح بتواجدها عبر كامل التراب الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" والذي يتمثل في 12 إدارة مركزية، والتي تنقسم كما يلي:

- 11 إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي "بالشراكة" وهي مكلفة بمراقبة وتنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها مباشرة.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من قبل المؤسسة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

- إدارة العمليات والمتمثلة في إدارة الطيران والبحرية الموجودة في الدار البيضاء.

بحيث لها حاليا على المستوى الوطني لتوزيع وبيع المواد البترولية

(67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط.

(44) مركز تعبئة قارورات الغاز.

(16) وحدة تصنيع الزيت.

(53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري.

(59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز.

(1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخوادم.

(3250) شاحنة للتوزيع و (175) رافعات القارورات.

(14550) نقطة بيع قارورات الغاز.

80 / من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات.

إلى جانب المركز الرئيسي، 57 وحدة تقسم حسب مهامها إلى:

- وحدات التوزيع وعددها 48 وحدة عبر كامل التراب الوطني.

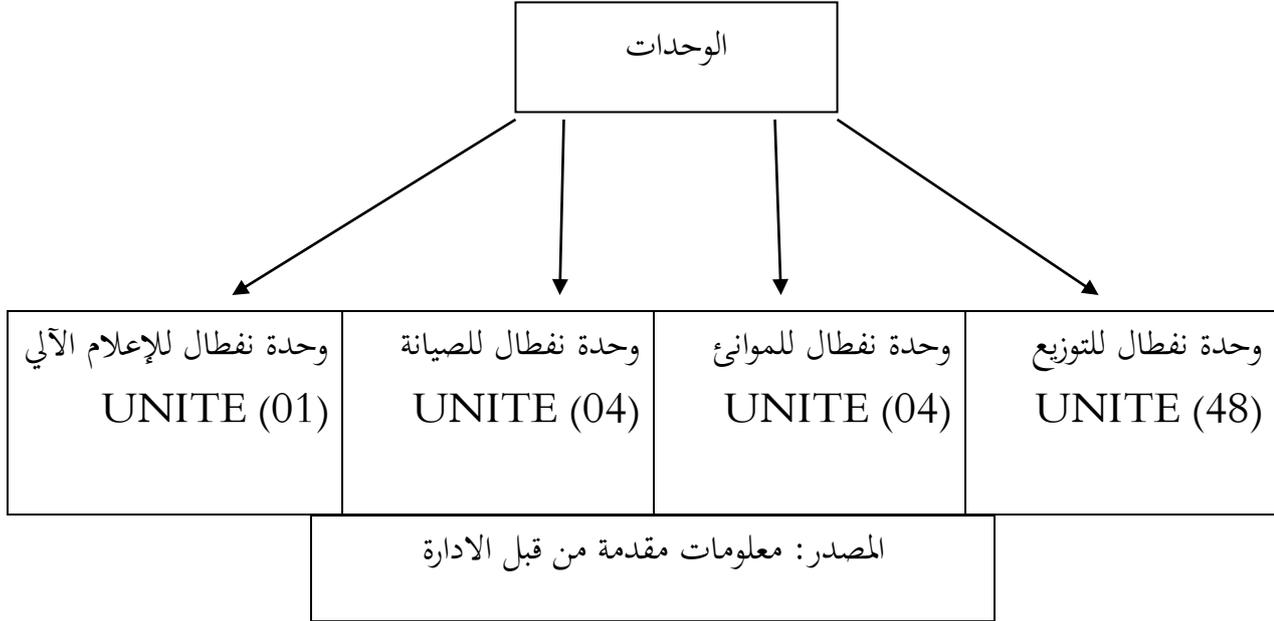
- وحدات الموانئ وعددها 04 وحدات متمركزة في كل من: سكيكدة، بجاية، وهران والجزائر.

- وحدات الصيانة وعددها 04 وحدات وهي: وحدة الغرب (وهران)، وحدة الشرق (قسنطينة)،

وحدة الوسط (وادي السمار/الجزائر) ووحدة الجنوب (حاسي مسعود).

- وحدة نفضال للإعلام الآلي بالجزائر العاصمة.

الشكل 3. 1: الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية



شرح تفصيلي للهيكل التنظيمي:

1 / وحدات نפטال للتوزيع:

وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات التموينات وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري.

2 / وحدات نפטال للموانئ:

وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي تستوردها من الخارج والمتواجدة بـ: وهران، الجزائر، سكيكدة، وعنابة.

3 / وحدات نפטال للصيانة:

وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة و تجديد هياكل المؤسسة و متواجدة بـ: وهران، الجزائر، بشار، قسنطينة.

4 / وحدة نפטال للإعلام الآلي:

وهي وحدة مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة ومتواجدة بالعاصمة.

منتوجات مؤسسة نפטال: تتمثل منتوجات نפטال في:

- الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية
- غاز البترول المميع
- الزفت BITUMES
- العجلات المطاطية.
- سير غاز GPL CARBURANT
- غاز طبيعي فحمي GAZ NATURAL CARBURANT

### المطلب الثاني: مقاطعة الوقود لولاية تيارت

أولاً: لمحة عن مقاطعة الوقود لولاية تيارت

تعتبر مقاطعة الوقود لتيارت مؤسسة ذات طابع تجاري بتمفرعة عن المؤسسة الأم (سوناطراك) بعد إعادة الهيكلة التي لحقت للعديد من المؤسسات العمومية وهذا وفق المرسوم 04 / 1980 والذي نص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

### ENTREPRISE DE RAFFINAGE DES PRODUITS PETROLIERS (ERDP)

أما وحدة تيارت بتمفرع من

### ENTREPRISE NATIONALE DE CHARPENTE ET CHAUDRONNERIE (ENCC)

فمقاطعة الوقود بتيارت بتمفرع عن التقسيم الجديد للوحدة الأم فقط الوتقوم بهذا المنطقة بجلبالوقود من المصفاة الموجودة عبرا لمقاطعة الصناعية أرزيو .

وتقوم بنقل المواد عبر شتوسائل النقل مثل الخواص، مؤسسة النقل البري عن طريق السكك الحديدية وهذه المواد متمثلة في البنزين العادي الممتاز والمازوت وتخزينه في صهاريج كبيرة.

المقاطعة الوقود تيارت لديها سبعة مراكز تخزين منها اثنان داخل تيارت والولاية وخمسة خارجها وتقوم بهذا الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون بالمركز التسويقي بوثيقة تسمى سند نقل المخزون .

كما تحتوي مقاطعة الوقود تيارت على مديرية وتتكون هذا الأخيرة من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبية التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتير الماء والكهرباء وأجور العمال وكذا فواتير الخواص الذين يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

وكذا دائرة العمال والوسائل العامة التي تقوم بدورها بمتابعة أحوال العمال من الأجور والعطل السنوية وكذا متابعة الدوريات التكوينية للعمال مع الإشراف على متابعة المتربصين.

وكذا الدائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها.

وكذا دائرة الإعلام الآلي التي تقوم بمتابعة الأعمال التقنية ولهذا الدائرة عمليات مشتركة مع كافة دوائر ومراكز التخزين .  
فالمهمة الرئيسية لمقاطعة الوقود تيار هي تخزين وتوزيع الوقود بصفة عامة بالإضافة إلى المهام التالية:

1. تخزين ونقل الوقود إلى الوكالات التجارية المتعامل معها،
  2. السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي وحماية البيئة،
  3. تطوير وتحديد سياسة المراجعة وإعداد أنظمة متكاملة ومتطورة للمعلومات،
  4. تطوير وإعداد أنشطة التي تهدف إلى الاستعمال الأمثل والعقلاني للبنى التحتية،
  5. السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي لمقاطعة الوقود،
  6. متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية، وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق،
  7. تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر،
  8. الحرص على مراقبة ومتابعة الكميات المخزنة.
- منخل المزاولة المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج يتمثل فيما يلي:
- أ. مواصلة مهمتها في تخزين وتوزيع الوقود،
  - ب. تحسين جودة خدماتها لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكاناتها المادية،
  - ت. تجديد وإعادة التأهيل في بنيتها التحتية لوظيفة التخزين،
  - ث. تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية،
  - ج. تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية،
  - ح. التوسيع في نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى الانضمام إلى الأسواق المغاربية وأفريقية،
  - خ. تنفيذ برنامج تكويني فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات مقاطعة الوقود تيارت،
  - د. تجديد وسائل النقل البري وكذا معدات المناولة الخاصة بها.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف أقسامه:<sup>1</sup>

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي: (الملاحق رقم 1،2،3،4،5،6،7،8)

### المدير

#### مصلحة الموارد البشرية:

تتكلف بتكوين الموظفين وتسيير كل الموارد البشرية.

#### مصلحة تسيير الموظفين:

كلما يتعلق تسيير الأجور العطل، العلاقات مع ضمان الاجتماعي.

#### مصلحة الوسائل العامة:

توفير كل الوسائل من كل الأنواع (مواد ولوازم) لتسهيل مهمة الموظف دائرة الوحدة.

#### سكرتارية:

تنظيم مواعيد المدير الرد على الهاتف وضبط المواعيد واستعمال الفاكس للإرسال والمراسلات ومختلف الوثائق تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك عند البحث بواسطة سجل الصادر والوارد الإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت ترتيب والتنظيم الوثائق.

استعمال منهجية مناسبة للحفاظ والفهرس استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير اللباقة والبساطة في العمل واستعمال المجالات مع العمال.

#### مسؤول الأمن الصناعي:

مؤول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نفضال أي أنه مسؤول على النشاط الأمن الصناعي.

#### مصلحة معلومات التسيير:

<sup>1</sup>بناء على معلومات ووثائق مسلمة من قبل الإدارة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

مصلحة معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها إرسال المعلومات للمديرية عامة كما له مسؤولية داخل الإدارة وهي تكليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة مكلفة بكل عمليات المحاسبة والمالية تتكون من ثلاثة مصالح:

### مصلحة الخزينة:

تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة وتكلفة المجموعة.

### مصلحة ميزانية وتكلفة.

معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للشركة (الوحدة).

### مصلحة المحاسبة العامة.

إمسك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية والجداول الملحقة.

### دائرة التقنية والصيانة:

مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاث مصالح:

### مصلحة الدراسات:

تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهو مكلف بكل المبيعات والمشتريات على مستوى المؤسسة.

### مصلحة صيانة:

الأجهزة الثابتة (مقر تجميع القارورات تيارت وتيسمبيلت).

### دائرة التوزيع:

مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق والاستغلال.

### مصلحة المبيعات:

تتكلف بكل المبيعات على مستوى الوحدة.

### مصلحة الاستغلال:

تتكلف باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

### دائرة المستخدمين والوسائل العامة:

وهي مصلحة مختصة بتسيير شؤون الموظفين.

### المطلب الثالث: الرقابة الداخلية وعلاقتها بالتدقيق الداخلي داخل مؤسسة نفضال

#### أولاً: الرقابة الداخلية:

الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة نفضال (مقاطعة الوقود لولاية تيارت) يعطينا الصورة الحقيقية لتواجد الرقابة الداخلية، والتي نلمسها من خلال التعامل بين مختلف المصالح. فنجد مثلاً أن كل المعاملات التي تجري في مختلف فروع المنشأة لا بد من شروط لقيامها أولاً ثم بعد ذلك تبويبها وإنشاء وثيقة رسمية تثبت حقيقة هذه العملية فعندما تريد المؤسسة:

\*التوسع في عملياتها الاستثمارية في هذه الحالة لا بد من إتباع السياسة المنتهجة، لهذا الغرض فإن إنشاء قاعدة توزيع جديدة للوقود يتطلب:

-الإعلان عن المناقصة في جريدة خاصة وبعد ذلك تقدم الملفات من طرف المقاولات الراغبة في المشروع والتي يتم دراستها حسب ما ينص عليه دفتر الشروط الخاص بالمؤسسة. بعدها تقوم لجنة مختصة بالصفقات بتحديد السعر ثم تتم المقارنة مع الأسعار المقدمة حيث يراعي المسؤولون هنا مبدأ أقل تكلفة. بعد الشروع في العمل تتم المعالجة من قبل مهندسين مختصين في المجال لتقييم الأعمال المنجزة وتتبعها حتى النهاية.

وعملية التعاقد هنا تكون بين المؤسسة الممثلة بالمدير والأطراف المتعاقد معها سواء مقاولات او موردون او محامون .....الخ.

وعند الفراغ من المشروع يقوم الطرف المتعاقد معه بفوترة تكلفة المشروع إلى جانب وثائق الشبوتية فإننا نتحصل على ملف كامل بين حق هذا الأخير الواجب الدفع ومن اجل هذه العملية لا بد أن يراقب هذا الملف شكلاً ومضموناً بدا بالمصلحة المتعاقد معها وصولاً إلى مصلحة المالية والمحاسبية التي تقوم بفحص الملف شكلاً حسب ما ورد في الجريدة الرسمية (شكل الفاتورة) من جهة وحسب ما ورد في دفتر الشروط (مضمون الفاتورة) من جهة أخرى.

كما إن للمؤسسة قوانين داخلية على كل موظف اتبعاها وهنا نتحدث عن دور مصلحة الموارد البشرية كجهاز للرقابة الداخلية حول مدى الالتزام بالضوابط المهنية.

فهنا استطعنا رسم إطار الرقابة الداخلية في المؤسسة ليأتي بعده دور التدقيق وعلاقته بهذه الأخيرة فهي تمكنه من أخذ نظرة شاملة عن حركة مختلف الأقسام علاقتها ببعضها البعض وتقييم التزام كل مصلحة بتعليمات الإدارة والمعايير السارية المفعول داخل المجمع وكشف أوجه القصور ومحاولات تقليصها وكذلك تقديم النصح والإشارة بمختلف المصالح.

### ثانياً: منهجية التدقيق الداخلي داخل مؤسسة نפטال<sup>1</sup>:

تم العملية بشكل منتظم أي كل سنة وفق اتباع مخطط خاص ومنهجية مدروسة من قبل الإدارة العامة التي تفوض إجراءات هذه العملية إلى المدقق الداخلي الذي يتقيد ببرنامج تضعه الهيئة العليا لمؤسسة نפטال وتتم المهمة بالمراحل التالية:

#### 1- تخطيط عملية تدقيق:

وهي وثيقة بالأمر بمهمة مؤشرة من قبل المدير العام تسلم إلى المدقق الداخلي حيث يبين فيها المصلحة المقصودة والاهداف المرجوة فعلى المدقق الداخلي:

أ. الإحاطة بالمعلومات اللازمة حول المصلحة محل التدقيق،

ب. الإلمام بأهم المخاطر والصعوبات أثناء أداء المهمة،

ت. تحديد أهداف مهمة التدقيق.

#### 2- عقد اجتماعي افتتاحي:

يتم خلاله الاطلاع بالأهداف والأسس من هذه المهمة، وشرح تفصيلي للعملية والمعلومات اللازمة وكيفية التواصل بين الطرفين.

#### 3- اعداد خطة عمل للتدقيق:

يتم اعداد برنامج لعمل المدقق استنادا للمعطيات والمعلومات المتوفرة حسب طبيعة المهمة وحجم المصلحة المدققة.

<sup>1</sup> بناء على معلومات ووثائق مسلمة من قبل الإدارة

4- تنفيذ المهمة:

تنفذ المهمة من قبل المدقق بإتباع البرنامج المسطر كما سبق إن ذكرنا حيث يقوم هذا الأخير بفحص ومراقبة كل الوثائق والمستندات الخاصة بالمصلحة محل التدقيق وتقييم مدى التزامها بالقوانين المعتمدة من قبل الإدارة العليا.

5- عقد اجتماع أخير:

بعد إتمام عملية الفحص والمقارنة يتم عقد اجتماع آخر حيث هو فرصة للمصلحة المدققة لإعطاء التبريرات والتوضيحات حول النتائج المتوصل إليها.

6- إعداد التقرير:

هو تحصيل حاصل لمهمة المدقق من جهة والتبريرات والتوضيحات المقدمة من قبل المصلحة ليتم في الأخير تحرير هذا التقرير بالشكل والكيفية التي يراها المدقق مناسبة. فنوعية المعلومات المتحصل عليها هي التي تحدد حتما نوع التقرير.

7- الاستمرارية والمتابعة:

على المدقق متابعة نسبة تطبيق المصلحة المدققة للتوصيات والارشادات الواردة في التقرير من خلال الزيارات القادمة.

## المبحث الثالث: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر داخل مقاطعة الوقود

### تيارت.

باعتبار أن مؤسسة نפטال تيارت (مقاطعة الوقود) لها مصالح متعددة وهذا ما يولد لدينا اختلاف في الأنشطة وبالتالي فإن كل وحدة تواجه جملة من المخاطر حسب طبيعة نشاطها.

### المطلب الأول: المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

هناك مجموعة من المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة نפטال تيارت (مقاطعة الوقود) سنذكر بعضها منها على سبيل المثال لا للحصر:

#### أولا - مخاطر الأمان الصناعي:

باعتبار إن مقاطعة نפטال تيارت تقوم بجلب مادة الوقود من ولاية اريزو ثم توزعه وتخزنه في عدة نقاط من الولاية. فمن المعلوم أن هذه المادة قابلة للاشتعال ما لم توفر لها الشروط الخاصة بالنقل والتخزين.

#### ثانيا - مخاطر الموارد البشرية:

من بين المخاطر التي نجدها في هذه المصلحة خلق قائمة وهمية لموظفين لا يعملون في الشركة مع دفع أجور دون حق أو خصم راتب العامل دون أي تبرير أو التزوير في التوقعات فيما يخص كشوفات الأجور.

#### ثالثا - مخاطر مصلحة الإعلام الآلي:

هو همزة وصل بين مختلف الأقسام والعالم الخارجي بالنسبة للمنشأة ومن بين المخاطر التي نجدها في هذه المصلحة نقص لوازم الكمبيوتر، أو تعطلها وعدم التحسين المستمر لمختلف البرامج المستعملة.

#### رابعا - مخاطر مصلحة قسم الوسائل:

فهي الشريان الرئيسي بالنسبة لسيرورة كل العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن بين مخاطرها تعطل وسائل النقل، تضخيم مبالغ فواتير الشراء، الاستعمال الشخصي لوسائل المؤسسة.

#### خامسا - مخاطر مصلحة النزاعات (المصلحة القانونية):

التلاعب في المعاملات وخلق ثغرات من اجل مصالح شخصية، محاولة تزوير الحقائق، عدم الالتزام بقوانين وتدابير الإدارة العامة.

### سادسا - مخاطر قسم المالية والمحاسبة:

تعرض هذه الأخيرة لمجموعة من المخاطر منها المالية والمحاسبة و مخاطر الميزانية باعتبارها القناة الوحيدة لمور كل المعاملات الداخلية والخارجية فيها. فهناك العديد من الفجوات التي قد تصيب هذا الجهاز، فلو تحدثنا ن الميزانية سنتطرق الى أصول كل الشركة (تثبيات، نقديات، بضائع... الخ) فكل هذا يترجم داخل قسم المحاسبة بمبالغ يجب التأكد من صحتها سواء من الناحية المادية أي المستندات العشوائية أو من الناحية المحاسبية في مراعاة معايير المحاسبة الدولية ليقابلها من ناحية أخرى جانب الخصوم (أموال خاصة) و الموردون و الاحتياطي و نتيجة الدورة، وفي الأخير المساواة بين الخصوم و الأصول ناهيك عن حسابات التسيير المجموعة 6 النفقات أو التكاليف و ما ينجر عنها من مظاهر بالنسبة لعملية الشراء و التفويض و خلق الموردين الوهميين، و تضخيم الفواتير و زيادة الأعباء و مقارنة كل هذا بإيرادات المجموعة 7.

### سابعا - مخاطر الكوارث الطبيعية

من أهم المخاطر الطبيعية على نشاط الوحدة. حيث يشكل تساقط الأمطار خطر على المادة الموزعة داخل وحدة الوقود من خلال تسربه على أجهزة التخزين، ومن ثمة اختلاطه مع مادة الوقود. وعند الاستعمال فانه يؤثر على الأجهزة ك الآلات والسيارات، وقد يؤدي إلى إتلافها.

### المطلب الثاني: دور المدقق الداخلي في الحد من المخاطر التي تواجه المؤسسة.

يجد المدقق نفسه أمام كومة من المخاطر ولكل خطر إستراتيجية خاصة في تقييمه وتقديم البدائل فماذا يفعل رجل التدقيق مع ما ذكرناه سابقا من مظاهر:

### أولا - بالنسبة لمصلحة الأمن الصناعي:

فعلى المدقق هنا داخل مؤسسة توزيع الوقود أن يراقب شروط التخزين والمعايير المستخدمة ايزاء أي خطر أو عارض بالنسبة للمادة المخزنة (الوقود) وضمن سلامة التنقل عبر الولايات.

ومن ثم طرح جملة من الإرشادات:

1. مراقبة نوعية الوقود والتأكد من صلاحيتها على جميع المستويات أثناء التحويل أي من نقطة الاستلام إلى نقطة التسليم النهائي وهي محطة البنزين،
2. الاحترام الصارم لعملية التفريغ وفق التعليمات المعمول بها وعدم تسرب المياه إلى المعدات،
3. اتخاذ الحيطة والحذر خلال سقوط الأمطار،

4. القيام بحملات تحسيسية للعمال اتجاه الإجراءات المتخذة.

### ثانيا - بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية:

التأكد من أن المؤسسة لها نظام رقابة داخلية فعال فيما يخص هذه المصلحة وان المؤسسة تؤدي جميع التزاماتها مع مختلف القطاعات كالضمان الاجتماعي واشتراك التقاعد هذا من جهة ومن جهة أخرى المراقبة الدورية للملفات والمكشوفات خصوصا عندما تكون هنالك حركة بالنسبة التشغيل.

بعض الإرشادات من قبل المدقق:

ضرورة مسك سجلات تعرض حقيقة تواجد الطاقة العاملة داخل المنشأة بالإضافة إلى حقوق هذه الفئة فيما يخص العلاوات، الإجازات ومراقبة هذه العمليات مع أطراف ذات صلة مثل البنوك.

### ثالثا - بالنسبة لمخاطر الإعلام الآلي:

من بين مخاطر هذه المصلحة الفيروسات التي تهدد أنظمة الإعلام الآلي بالإضافة إلى الاختراقات لعدم وجود امن وبالتالي تسرب المعلومات السرية للمنشأة وهذا عامل خطير يقضي عليها خصوصا بالنسبة لمنافسيها أو سرقة الأجهزة. فعلى المدقق هنا فحص كل هذه المخاطر، وتقديم البدائل كاستعمال أنظمة خاصة مضادة للفيروسات باستعمال كلمة السر لمختلف الأجهزة، وتكثيف الأمن عن طريق خلق شبكة موحدة داخل المنشأة صعبة الاختراق.

### رابعا - بالنسبة لمصلحة الوسائل:

مهمة المدقق هنا تركز على مراقبة التفويضات وطلبات والتحقق من ان العمليات قد تمت فعلا دون تجاوزات مالية أو قانونية.

ومن بينا لإرشادات:

1. متابعة عملية البيع والشراء،
2. تنظيم مسائل السندات الطلبات والاستلام،
3. مراعاة مسألة التفويض.

### خامسا - بالنسبة لمصلحة الميزانية والمحاسبة:

فهنا عملية التدقيق تتم على عدة مستويات كما لمسنا من خلال مقابلة رئيس قسم المحاسبة:

### 1- فيما يخص عمليات البيع والتحصيل:

فمنها ما يتم خلال الدورة المالية كالبيع بالأجل والتحصيلات من العملاء. ومنها ما يتم خلال نهاية السنة، فيما يخص أرصدة العملاء وهنا على المدقق أن يتأكد من:

- وجود وثيقة تثبت طلب الشراء
- التأكد من إذن الشحن وإذن التسليم من المخازن،
- التأكد من إمضاءات التفويضات فيما يخص الوثائق الخاصة بعمليات البيع والشراء والتحصيل،
- مراقبة التسهيلات المحاسبية بدءاً باليومية للتأكد من سلامة المعاملات وصحتها واحترام تواريخ التسهيل.

### 2- فيما يخص عمليات الشراء والسداد: (الملاحق 10، 11، 12، 13، 14)

على المدقق التأكد من إجراءات الشراء المتمثلة في استلام ودخول البضاعة إلى المخزن، ومطابقة دفتر المشتريات مع فواتير الشراء، من حيث الكميات المطلوبة وأسعار الوحدات حسب ما هو متفق عليه بين الطرفين .

وفيما يخص عمليات السداد فيجب على المدقق:

أ. التأكد من سداد المبالغ للموردين من خلال التسجيلات المحاسبية ومطابقتها مع الفواتير الفعلية للشراء.

ب. التأكد من أن عملية الشراء قد تمت وفق ما تنص عليه قوانين الإدارة العامة بما تسنه من ضوابط فعلية مثل دفتر الشروط .

ت. التأكد من التوقيعات على الشيكات أو الأمر بالدفع بما يفيد صرفها .

ث. التأكد من الاحتفاظ بالشيكات الملغاة مع التأشير الملغات .

ج. التأكد من التسلسل فيما يخص أرقام الشيكات والأمر بالدفع .

ح. التأكد من مبالغ وسائل الدفع مع الكشوفات البنكية .

إلى جانب كل هذا فعلى المدقق الداخلي أولاً وقبل كل شيء قياس مدى التزام المؤسسة بالمعايير المحاسبية الدولية، واحترام القواعد والقوانين المنصوص عليها داخل البلد .

ومن بين التدابير التي قدمها المدقق:

بالنسبة للتسجيلات المحاسبية فيجب احترام التواريخ . محاولة وضع أرشيف يخدم المهمة اليومية للمحاسب، ومهنة المدقق لتسجيل عملية الرقابة الداخلية ومهنة المدقق الداخلي .

### المطلب الثالث: تقرير المدقق الداخلي (الملاحق 15، 16)

بعد الاطلاع المدقق الداخلي على كافة مصالح المنشأة ومراقبة سيرورة أنشطتها، ومن ثمة إعداد تقريره بشكل يحدد فيه الأخطاء. ويعطي بعض التوصيات والإرشادات الاستشارية من خلال إبداء رأيه حول صحة البيانات المقدمة.

لتأتي فيما بعد خطوة أخرى مهمة تدرس من خلالها كل الملاحظات والاقتراحات الواردة في تقرير المدقق الداخلي. هذا التقرير الذي يرفع مباشرة الى الإدارة العامة.

الإدارة العامة هي بدورها تطلع على التقرير المقدم من قبل المدقق الداخلي ثم بعد ذلك تقوم بالتأشير عليه، ليصدر فيها بعد كمرسوم تنفيذي.

وهو لا يقتصر على فرع أو مؤسسة معينة بعملية التدقيق بل يشمل جميع فروعها عبر ولايات الوطن فيصبح مرجع ساري المفعول.

ثم يجتمع بعد ذلك مدير كل الفرع أو المؤسسة مع ممثلي المصالح لوضع خطة نهائية *Plan d'action* كعلاج لكل الصعوبات والثغرات الواردة في تقرير المدقق الداخلي وعلى مستوى جميع أقسام المديرية دون استثناء لان كل قسم مكمل للآخر. فالعمل بالتعليمات يسهل لغة التواصل وتسهيل المعاملات.

والاستثناء المسجل خلال سنة 2020 الذي شهد جائحة كورونا والذي كان له أثر كبير على سيرورة هذه العملية نظرا للتدابير المشددة فإن التواصل كان يتم عبر إرسال إلى المعلومات الجهاز المعني بالرقابة الداخلية المفعول من قبل الإدارة العامة. وذلك من خلال تواجده في إحدى المديريات الفرعية للوطن النابعة لمؤسسة سوناطراك كجعلها نموذج للدراسة. من خلال كل البيانات والمعطيات الخاصة بالمجمع في كل أقطاب المديريات الموزعة عبر التراب الوطني، والبحث والتقصي فيها وتقييمها لإعادة تقويمها على مستوى الإدارة العامة. من خلال التقارير الأولية المرفوعة من قبل لجنة التدقيق الداخلي التي تنشط على مستوى المديرية محل التدقيق ثم بعد ذلك يتم تعميم النتائج على باقي المديريات. وأرسلت التقارير على شكل مراسيم

## الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

---

واجبة التطبيق يتم بعد ذلك عرض الخطط والمناهج الموضوعية من قبل كل مديرية لإعطاء نظرة عن آفاقها المستقبلية ومراقبة مدى تطبيق التعليمات الموجهة من هرم الإدارة العامة

### خلاصة الفصل:

إن وجود جهاز رقابة فعال داخل المنشأة يسهل عملية تقليص الأزمات والفجوات، ويعكس الصورة الممتازة لسيروية الأنشطة من خلال ما يقدمه المدقق الداخلي في تقاريره السنوية مع إدخال الإصلاحات اللازمة في الوقت والمكان المحدد.

# الأختتمه

## الخاتمة:

لقد أسال التدقيق الداخلي الكثير من الخبر منذ سنوات خلت وتطور مفهومه مع تطور وكبر حجم وقوة الاقتصاد العالمي كما إن الحاجة إليه زادت مع زيادة سعة الأنشطة والتعاملات عبر نطاق واسع. وتدقيق إدارة المخاطر عبارة عن عملية تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر وهل هذا البرنامج مصمم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق برامجها المسطرة.

وما دراستنا هذه إلا نقطة من هذا المصطلح العملاق إلى جانب إدارة المخاطر، التي أصبحت بدورها موضوعا هاما يستحق المتابعة بالموازاة مع هذا الأخير، ولقد لمسنا من خلال المعاينة الميدانية للمؤسسة موضوع الدراسة عدم تواجد مصالح خاصة للتدقيق الداخلي في المؤسسات التابعة، أي أنها تتواجد على مستوى الإدارة العامة وهذا يلغي عليها عبئا كبيرا نظرا لكثرة المديرات وتوسع الأنشطة فيها. فهي لا تستطيع استيعاب كل هذا القدر من البيانات والمعلومات بالإضافة إلى الطاقات البشرية. أي انه هناك صعوبة في التحكم عن بعد.

حاولت الدراسة إسقاط الدراسة النظرية على ما استفيناه من معلومات ميدانية خصوصا أن فترة تربصنا تزامنت مع تواجد الهيئة المشرفة علة التدقيق الداخلي داخل مؤسسة نفضال (مقاطعة القوقد) تيارت .

### نتائج اختبار الفرضيات:

استنادا إلى دراستنا النظرية والتطبيقية يمكننا الإجابة على الفرضيات المطروحة في بداية البحث.

### الفرضية الأولى:

يركز التدقيق الداخلي على مساعدة الإدارة في تقييم المخاطر والتعامل معها اعتمادا على تفعيل نظام الرقابة الداخلية داخل المنشأة وهذا يعني إن الرقابة الداخلية تعطي نوعا من الشفافية على صحة البيانات المقدمة من المدقق الداخلي لأجل تقييمها وتحليلها ومن ثم العمل على إدارة كل المخاطر المحيطة بالمؤسسة. أما الفرضية الثانية والتي تفيد إن التدقيق الداخلي وسيلة ناجعة لمراقبة سيرورة أنشطة المؤسسة ومن ثمة المساهمة في القرارات الصائبة. وهذا كون التدقيق أصبح مفتاحا من مفاتيح التسيير الناجح داخل المؤسسة يستفيد منه صناع القرار .

والفرضية التي تقول أن التدقيق الداخلي يكشف نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة، لأنه يقوم بفحص وتحليل و تقييم البيانات ومن ثمة اكتشاف الثغرات و حصر مواطن القوة.

وإجابة على الفرضية الأخيرة أن معرفة الخطر يساعد على خلق جهاز فعال لإدارة المخاطر، هو أن التنبؤ بالخطر والاستجابة له ة تقبله ومعالجته يساعد علة بقاء المؤسسة.

ولا باس أن نذكر بوضع بعض التوصيات بناءا على النتائج المتوصل إليها.

## نتائج الدراسة:

\*فعالية نظام الرقابة الداخلية،

\*عدم وجود مصلحة أو جهاز خاص بإدارة المخاطر داخل المؤسسة،

\*تعدي التدقيق الداخلي لمهمته التقليدية بل أصبحت أبعاده تصل إلى حد يمكنها من دق ناقوس الإنذار

لتجنب وقوع الأخطار وإدارتها في الوقت المناسب وبالطرق المناسبة.

## التوصيات:

\*ضرورة التكوين والتوعية في مجال التدقيق الداخلي وما يتركه من أثر في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية،

\*إسناد مهمة التدقيق الداخلي أو على الأقل جانب منها لإدارة خارجية ذات كفاءة في المجال لمحاولة

تقليص الثغرات.

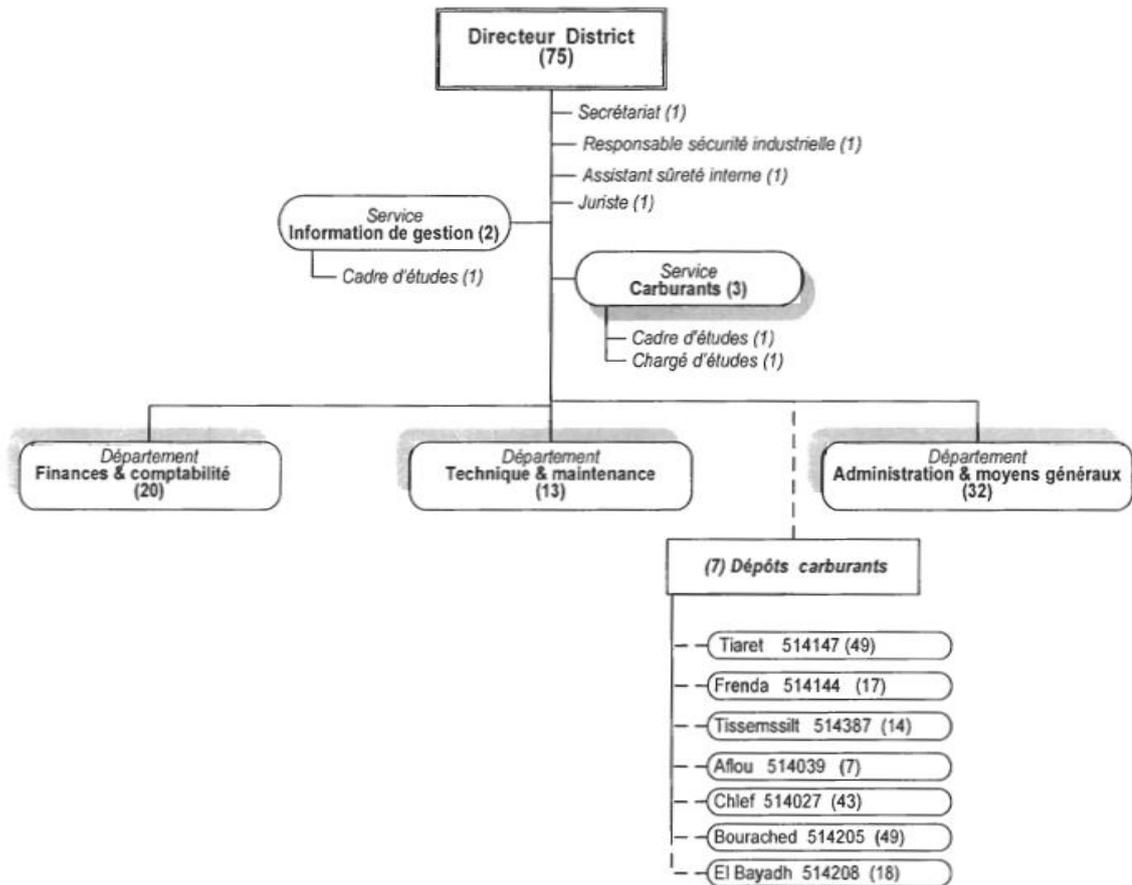
## آفاق البحث:

يعتبر موضوع التدقيق الداخلي ودوره في غدارة المخاطر من مواضيع الساعة خاصة بعد أزمة كورونا وما نجم عنها من مخلفات وخسائر على مستوى الاقتصاد العالمي وهذا ماولد نوع ثقافة جديد لدى المفكرين والمتعاملينالاقتصاديين وعمالقة الاقتصادالدولي، تضيفي مصداقية نوعية على صحة النتائج المقدمة من خلال الدراسات والمعاینات الميدانية المهنية والعلمية، أي عادة الاعترار لمهمة التدقيق ومحاولة إعطاء تعريف جديد لرجل التدقيق الداخلي وعليه إرتئينا طرح بعض المواضيع التي تصب في سياق هذه الدراسة منها:

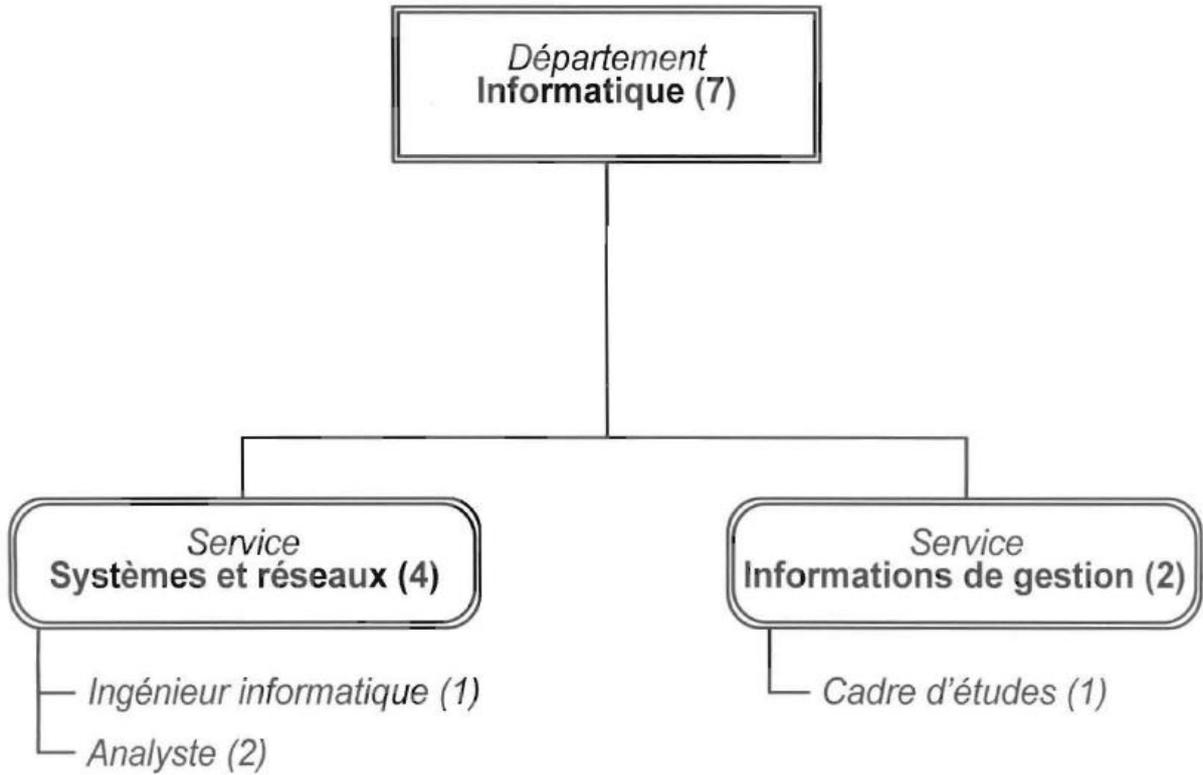
- التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل إدارة المخاطر بعد تداعيات كورونا،

- كيف يساهم المدقق الداخلي في صنع القرار من خلال الإفصاح عن المخاطر.

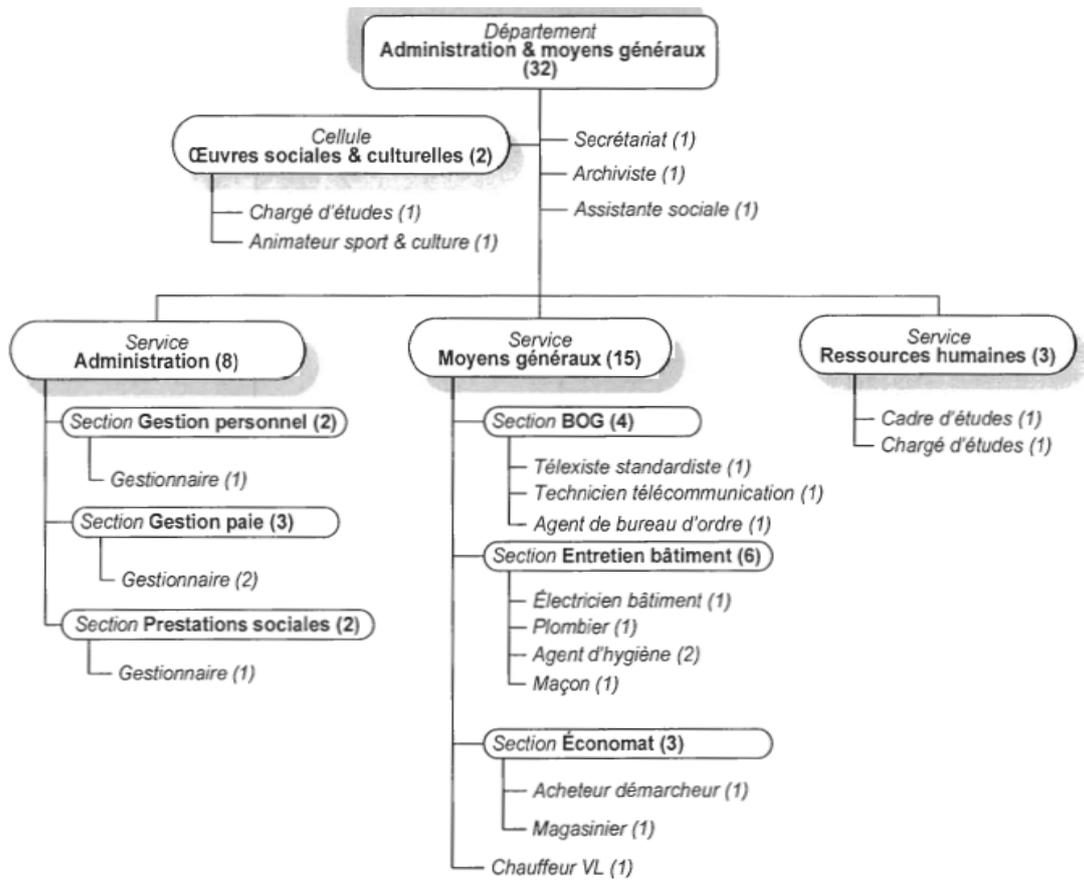
**ORGANIGRAMME DISTRICT CARBURANTS DE TIARET**



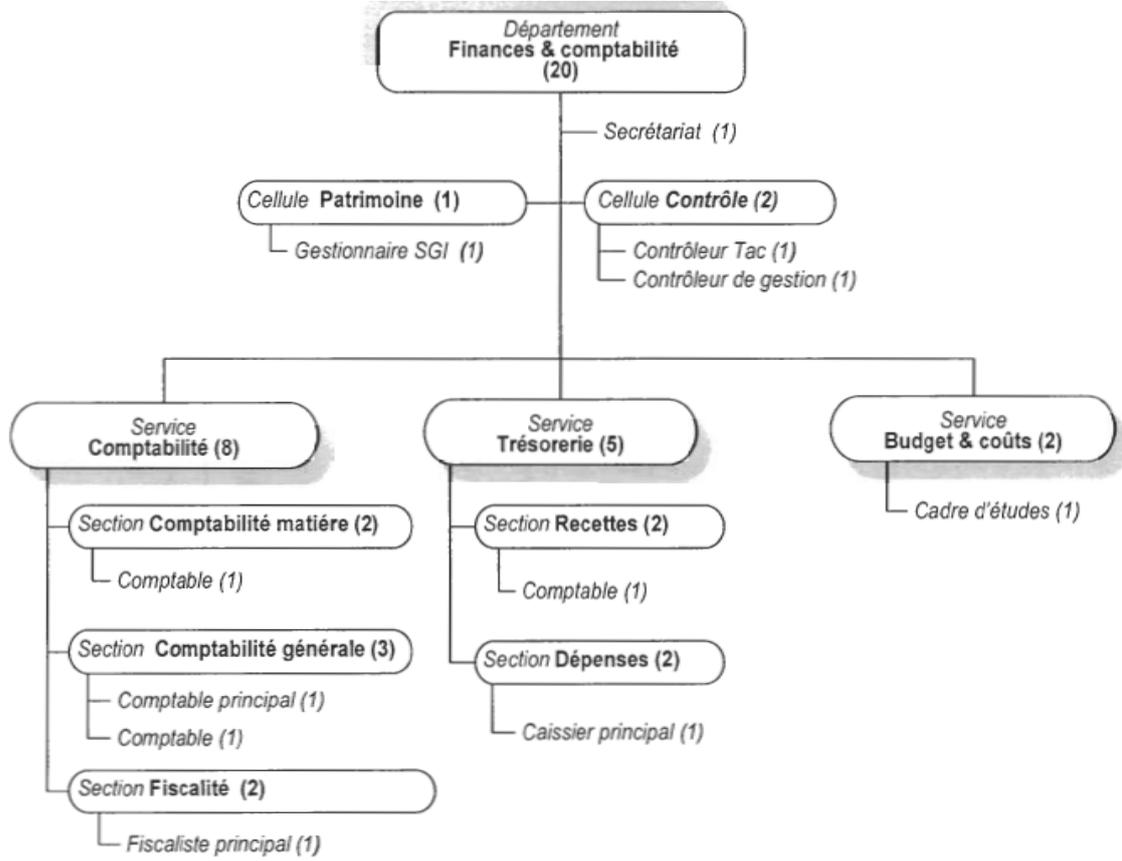
## قسم الإعلام الآلي (1)



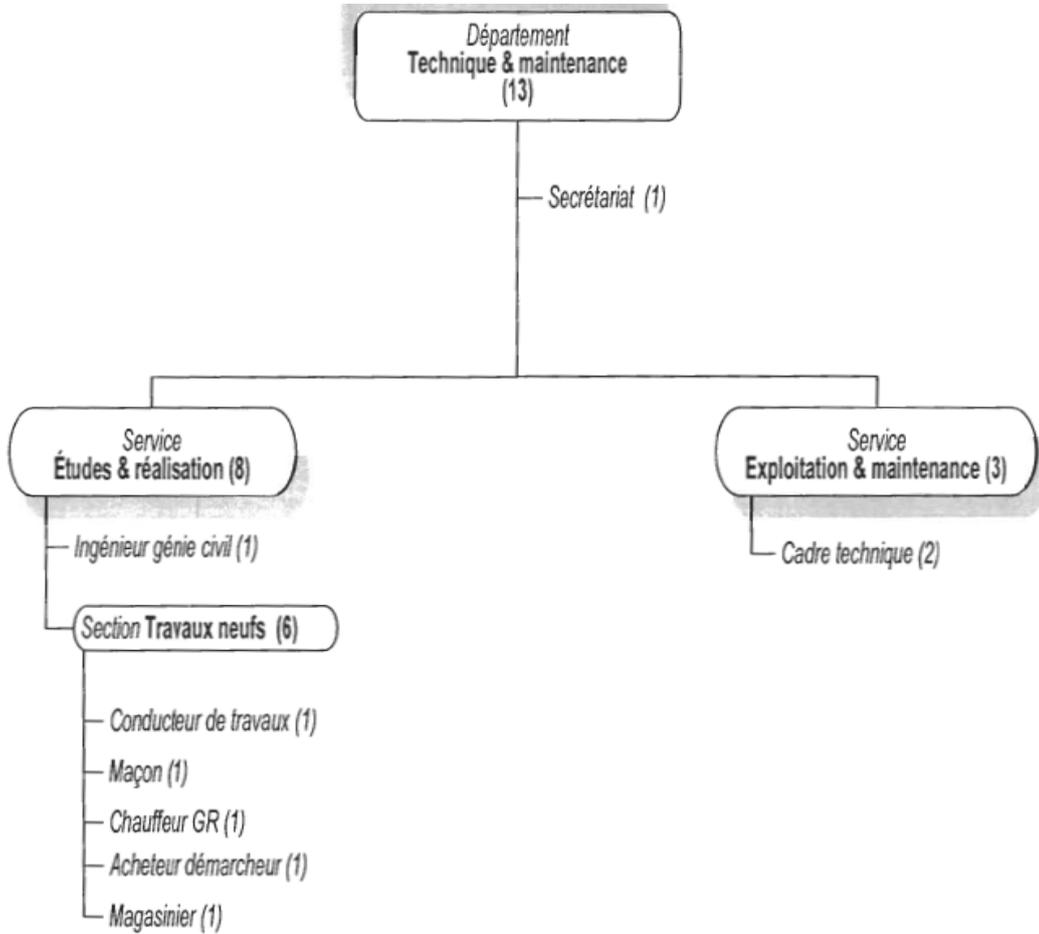
## قسم المستخدمين والوسائل العامة (2)



# قسم المالية و المحاسبة (3)



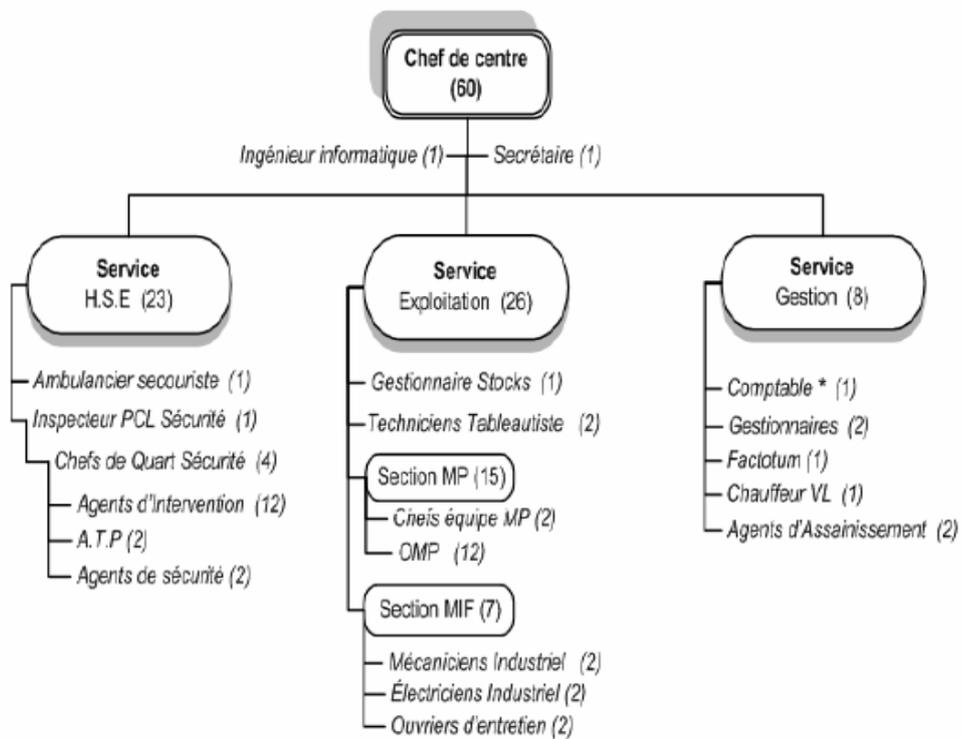
(4)



(5)

**Centre Carburants Tiaret**

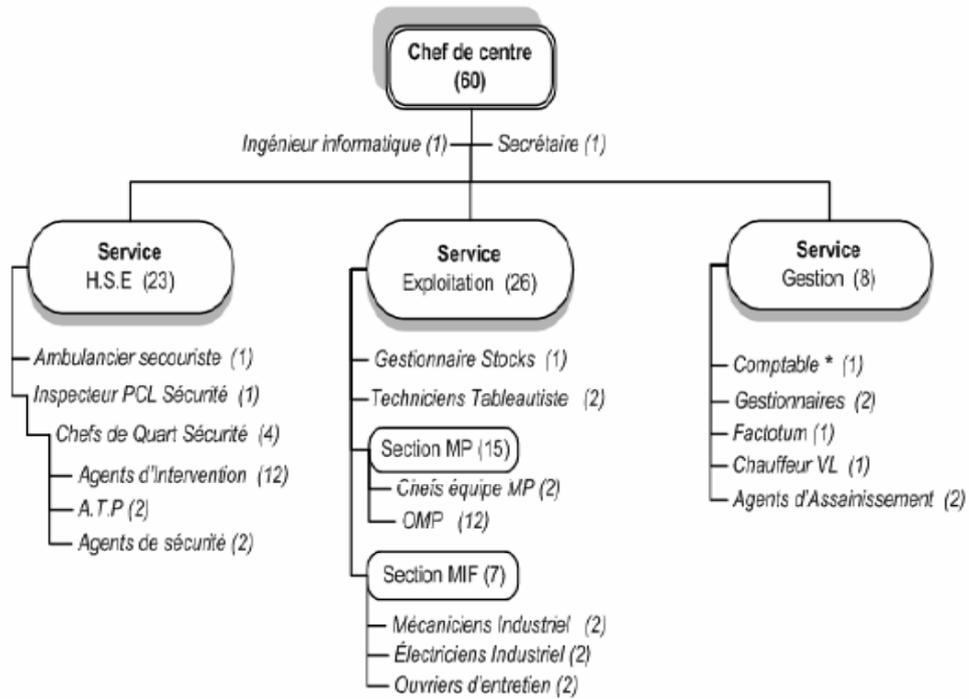
**Type B**



(6)

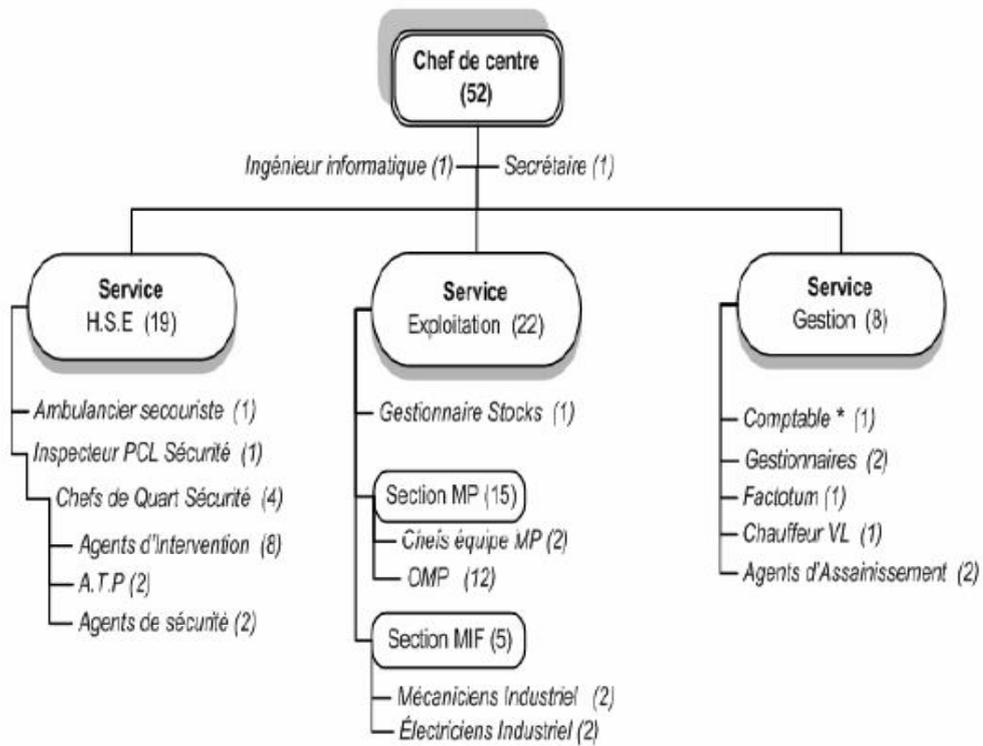
**Centre Carburants Bourached**

**Type B**



(7)

**Centre Carburants Chief**  
**Type B**

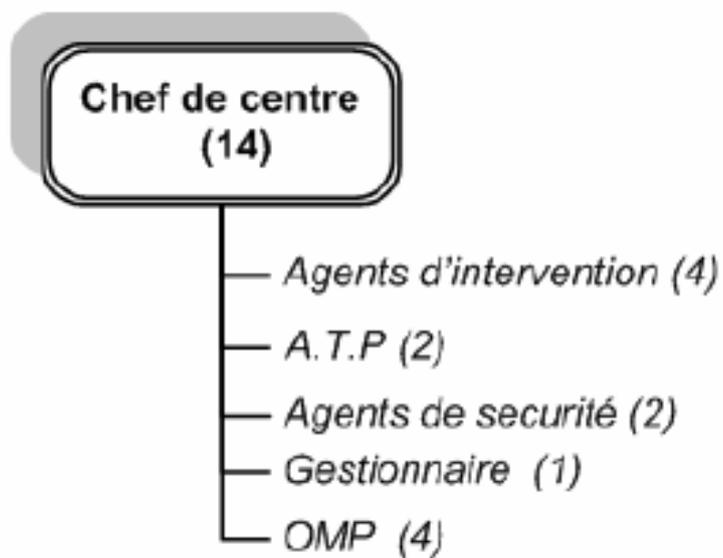


(8)

(8)

Centre Carburants Aflou

Type C



(10)

Centre Carburants Tissemsilt

Type C

**Chef de centre  
(14)**

- *Agents d'intervention (4)*
- *A.T.P (2)*
- *Agents de securité (2)*
- *Gestionnaire (1)*
- *OMP (4)*

(11)

Centre Carburants Frenda

Type C

**Chef de centre  
(14)**

- *Agents d'intervention (4)*
- *A.T.P (2)*
- *Agents de securité (2)*
- *Gestionnaire (1)*
- *OMP (4)*

الملحق (15)

Plan d'action

A Monsieur :

Le président directeur général.

Nous vous transmettons ci-joint le plant d'action pour la prise en charge des recommandations de la commission d'audite .contenue dans les rapports.

Veillez agréer monsieur le président directeur de notre profonds respect

Le directeur de distribution

## Conclusion

\*La mise en place de registre cote et paraphés (DD),ou seront consignés par ordre chronologique la totalité des ordre d'exécution ou bon de commande, lettre de commande ,commandes émis par la SAG.

\*La mise en place de rapport d'archivage par ses classeur ou seront classé par ordre chronologique les pièces suivantes :

\_ Le bon de commande /Ordre d'exécution de travaux /Lettre de commande /Commande /Marché.

\_ Bon de réception /Attestation de service fait.

\_ Procès verbale de réception (éventuellement).

\_ Facture de prestataire/Fournisseur.

\_ Bon de sortie.

Offres des consultations (achats).

## الملخص:

أخذ التدقيق الداخلي في الآونة الأخيرة القسط الوفير من الدراسات الأكاديمية منها أو المهنية وخصوصا بعد ما شهدته العالم من أزمات مالية واقتصادية، فأصبحت مهنة المدقق الداخلي هي كشف الأخطار لتجنبها. والجزائر على غرار باقي دول العالم حاولت إعطاء الأهمية لهذا الجانب، وللتوضيح أكثر أخذنا نموذجا لشركة اقتصادية جزائرية لتعريف مدى تأثير التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر. وقد دمجنا في موضوع بحثنا بين الدراسة النظرية و التطبيقية لمحاولة رسم صورة واقعية للبحث. وتم من خلال الدراسة الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود وعي لدى أفراد المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى إبراز دور المدقق الداخلي، و خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات منها ضرورة استحداث قسم أو جهاز خاص بإدارة المخاطر في المديرية لأهميته البالغة في اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي الرقابة الداخلية إدارة المخاطر.**

### **Abstract:**

Nowadays, the internal audit has taken up a large portion of academic or professional studies, especially after the financial and economic crises that the world has witnessed. Therefore, The profession of the internal auditor has become to detect dangers to avoid them.

Moreover, we took a model for an Algerian economic company to define the extent of the impact of internal audit in activating risk management. In the subject of our research, we combined the theoretical and applied study in an attempt to draw a realistic picture of the research. Through the study, a set of results was reached, the most important of which is the presence of awareness among the members of the institution of the importance of risk management, in addition to highlighting the role of the internal auditor. The study concluded with some recommendations, including the necessity of establishing a department or a special device for risk management in the directorates due to its great importance in making decisions.

**Key Words:** *The internal audit, risk management, the financial and economic crises.*