الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليـــم العالي والبحـــث العلمـــي

جامعـــة 08 مـــــــاي 1945 قالمـة

كليـــــة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير تخصص مالية المؤسسة

بعنوان:

دور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق)

من إعداد الطالبان:

-غضاب أسامة

-برقيعي محمد أنيس

تحت إشراف الدكتور:

لعفيفي الدراجي

السنة الجامعية: 2018/2017.

بسم الله الرحمن الرحيم

تشكر

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل نسأله عز

وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لما يحبه

ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نشكر كل من ساعدنا في إعداد هذا البحث المتواضع الذي لم يكن ليتم لولا وقوف العديد من الأشخاص الذين نكل لهم فائق عبارات التقدير والاحترام على رأسهم الأستاذ

المشرف "لعفيفي الدراجي" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة

نتمنى له التقدم والنجاح وجزاه الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على المعلومات التي أفادونا بها خلال مرحلة دراستنا الجامعية.

وإلى جميع عمال مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق الذين ساعدونا كثيرا

جزاهم الله عنا خير جزاء.

كما نشكر كل من أمدنا بالأمل ومهد لنا طريق العمل، وشجعنا على المضي قدما لتحقيق ما نصبو إليه، الأساتذة، الأهل، الأصدقاء ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء أسمى عبارات الشكر والتقدير.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان قال فيهما عز وجل "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

إلى أعذب وأرق كلمة في الكون وهي " أمي" رمز العطاء والحب وإلى من أنار دربي وآمن بنجاحي ومنحني الثقة "أبي" العزيز الغالي

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي وإلى كل عائلة" غضاب"

إلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات دون استثناء

غضاب أسامة

الحمد لله إلهي وربي خالقي الذي كلما سألته أعطاني وكلما شكرته زادني من فضله والذي بفضله أنهينا هذا العمل المتواضع

إلى من طوقت نفسي وسكنت قلبي ومنحتني الحنان إلى أعز وأغلى ما منحني الله أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها"حورية"

إلى الشعلة التي أنارت طريقي وأضاءت دروبي إلى من جعلني أدب في هذا الوجود أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمرة "مراد"

إلى من كان عوني وسندي في هذه الحياة " أخي أشرف عبد الرحمان" وإلى كل عائلة "برقيعي"

إلى كل أصدقائي وزملائي وزميلاتي دون استثناء

برقيعي محمد أنيس

الفهرس العام

فهرس المحتويات	الصفحة
البسملة	
الشكر	I
الإهداء	II
الفهرس العام	III
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
المقدمة العامة	أ-هـ
الفصل الأول: الإطار للتدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية	
مقدمة الفصل	07
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية والتدقيق	08
المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية	08
المطلب الثاني: ماهية التدقيق	10
المطلب الثالث: أهمية التدقيق وأهدافه	16
المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي	19
المطلب الأول:مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي	19
المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي وأهميته	21
المطلب الثالث : خصائص وأهداف التدقيق الداخلي	25
المبحث الثالث: قائمة المعايير للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	27
المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي وأهميتها	27
المطلب الثاني: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	28
المطلب الثالث: قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة للتدقيق الداخلي وأهدافها	33
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخلي إدارتها	
مقدمة الفصل	39
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر وإدارة المخاطر	40
المطلب الأول: مفهوم الخطر ومسبباته	40
المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر وتقنيات التعامل معها	42

المطلب الثالث: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر	49
المطلب الرابع: أدوات إدارة المخاطر	55
المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية	57
المطلب الأول: ماهية المخاطر التشغيلية	57
المطلب الثاني : مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية	61
المطلب الثالث: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية	61
المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية	65
المطلب الأول: التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر التشغيلية	65
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية	67
خلاصة الفصل	72
الفصل الثالث: دراسة حالة بمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	
مقدمة الفصل	74
المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	75
المطلب الأول: ماهية مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	75
المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها	76
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية	78
المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	83
المطلب الأول: ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة	83
المطلب الثاني: آلية عمل التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة	85
المطلب الثالث: مدى التزام المدقق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي	87
المبحث الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية	88
المطلب الأول: المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية	88
المطلب الثاني: تقرير التدقيق الداخلي لسنة2013	90
خلاصة الفصل	97
الخاتمة العامة	99

قائمة المراجع	103
الملاحق	110
الملخص	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معايير الصفات(السمات)	32
02	معايير الأداء	32
03	عملية التدقيق الداخلي لمصلحة الموارد البشرية للثلاثي الرابع لسنة 2013	93
04	عملية التدقيق الداخلي لمصلحة التموين للثلاثي الرابع لسنة 2013.	94
05	توقعات برنامج التدقيق الداخلي لأنشطة 2014.	96

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع التدقيق	16
02	أنواع التدقيق الداخلي	22
03	المبادئ الأخلاقية لمهنة التدقيق الداخلي	35
04	تصنيفات المخاطر	46
05	تقنيات التعامل مع الخطر	49
06	أهداف إدارة المخاطر	54
07	أنواع المخاطر التشغيلية	60
08	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	79
09	مراحل عملية التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	86
10	موقع التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	87
11	المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق	90

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.	
02	إجراءات التسيير	
03	إجراءات التدقيق الداخلي	
04	تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2013	

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

إن العامل الأساسي لظهور التدقيق الداخلي هو زيادة حجم المؤسسات وتعقد العمليات و الأحداث الاقتصادية، وكذلك انتشار الشركات الدولية المتعددة الجنسيات والفروع القابضة والتابعة لها بالإضافة إلى ذلك وجود الأخطاء والتلاعبات، لذلك كان من الضروري وجود أداة داخل المؤسسة تعمل على منع واكتشاف الأخطاء وقت حدوثها، تكون موجودة كل الوقت في المؤسسة، ومعاصرة لمشاكلها، وتقوم بالتدقيق بصفة منتظمة.

لقد تطورت وظيفة التدقيق الداخلي بشكل متسارع، حيث تحول المفهوم التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والتلاعبات والغش إلى المفهوم الحديث الذي يهدف إلى توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ إلى هذه الأخطاء، بالإضافة إلى تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية داخل المؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تؤثر على أنشطتها المختلفة ومن أصعب المخاطر التي تواجهها المؤسسة هي المخاطر التشغيلية التي تنشأ إما بسبب الأفراد أو التقنيات المستخدمة أو بسبب أحداث خارجية، ونظرا لطبيعتها المتميزة فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى تطوير نظم أكثر فعالية لتحديد وإدارة المخاطر التشغيلية، ويعد التدقيق الداخلي العنصر الفعال في هذه العملية من خلال مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات حول هذه المخاطر.

❖ **إشكالية الدراسة:**

مما سبق تظهر معالم إشكالية البحث كالآتي:

ما هو الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية؟

وتحت هذا التساؤل تندرج الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يلتزم المدقق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي؟
- كيف يساهم التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة محل الدراسة؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

- نعم يلتزم المدقق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي؛
- يساهم التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة محل الدراسة من خلال اكتشافها و تحديدها وتقديم التوصيات اللازمة اتجاهها.

❖ **أهداف الدراسة :**

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري للتدقيق الداخلي والمخاطر التشغيلية؛
- معرفة أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح وبيان مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية.

❖ **أهمية الدراسة :**

يستمد موضوع الدراسة أهميته من خلال الاعتبارات التالية:

- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في كشف الغش والتلاعب داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وتدنية المخاطر؛
- تحديد طبيعة المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية؛
- تحديد كيفية قيام التدقيق الداخلي بتخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

➢ **الأسباب الذاتية:**

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع؛
- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء الرصيد العلمي والمكتبي؛
- الرغبة في مواصلة البحث في مجال إدارة المخاطر التشغيلية.

➢ **الأسباب الموضوعية:**

- حاجة المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الجزائرية بشكل خاص إلى التدقيق الداخلي من أجل تخفيض المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها؛

- إغفال العديد ممن لهم علاقة بالبيئة الاقتصادية بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تقديم الاستشارات والتوصيات والحلول بشأن إدارة المخاطر.

❖ **منهجية الدراسة:**

قصد الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح، اعتمدنا في هذا البحث على المناهج المستخدمة في الدراسات المالية والاقتصادية، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب والبحوث العلمية وهذا لعرض الإطار النظري للتدقيق الداخلي والمخاطر التشغيلية.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة، كما استخدمنا المقابلة كأداة لجمع المعلومات وذالك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

❖ **صعوبات الدراسة:**

- نقص المراجع حول المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية؛
- نقص المؤسسات التي تحتوي على التدقيق الداخلي؛
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر في المؤسسة محل الدراسة، مما صعب علينا المهمة.

❖ **الدراسات السابقة:**

✓ دراسة براهمة كنزه " **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات** "، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة2، الجزائر سنة 2013- 2014.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تتمحور حول كيف يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات وضمان نجاح مسارها التطبيقي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف أدوار التدقيق الداخلي التي تسمح بتشديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في إدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات بمثابة نظام ألي تدار وتراقب به الشركات، وكذلك أداة لتطوير الأداء وتحقيق العدالة والمسائلة والإفصاح والشفافية.

✓ دراسة يوسف سعيد يوسف المدلل"**دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري** " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2007.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تتمحور حول مدى قيام وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري لشركات المساهمة العامة المدرجة لسوق فلسطين للأوراق المالية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز

أهمية التدقيق الداخلي في تقييم فعالية وكفاءة الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية والإفصاح وتقييم أداء الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دورا ملموسا لوظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء الإداري والمالي في شركات المساهمة العامة الفلسطينية المدرجة سوق فلسطين للأوراق المالية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين تقييم المخاطر وضبط الأداء المالي والإداري للشركات.

- ✓ دراسة عبدلي لطيفة **"دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"** رسالة ماجستير ،جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر سنة 2011 – 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص، باعتبارها تعد آلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، فقد تناولت الدور المنوط لإدارة المخاطر في جميع جوانبها، فمن وسائل متابعة وتقييم تلك المخاطر إلى الآليات المستخدمة في مواجهتها بهدف الحد من آثارها السلبية.

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة لا تضم ضمن هيكلها التنظيمي وظيفة أو إدارة خاصة تهتم بإدارة المخاطر التي تحيط بها، وأن المؤسسات الجزائرية يغيب لدى أغلب موظفيها فلسفة غدارة المخاطر، مما انعكس على أدائهم اتجاه المخاطر المحيطة بمؤسستهم.

وقد تناولت هذه الدراسة المخاطر بشكل عام، أما دراستنا فسوف تخصص لمعالجة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

❖ **خطة الدراسة:**

تبعا للأهداف المتوخاة من الدراسة، ولمعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية، ولاختبار الفرضيات المتبناة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تناولنا الإطار النظري للتدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول المؤسسة الاقتصادية والتدقيق، أما المبحث الثاني إلى أساسيات التدقيق الداخلي، والمبحث الثالث تطرقنا إلى قائمة المعايير للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخلي في إدارتها وذالك من خلال ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول المخاطر وإدارة المخاطر، والمبحث الثاني تناولنا المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث تناولنا التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية.

أما الفصل الثالث فهو يمثل دراسة ميدانية حول دور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق، والمبحث الثاني تناولنا واقع التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق، والمبحث الثالث تناولنا أهمية التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة الفصل:

إن التدقيق الداخلي وظيفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث تتم بطريقة منظمة وبمنهجية خاصة، من خلال المعايير الشخصية والمهنية لتقييم مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة بشكل موضوعي وبصفة مستمرة ونتيجة التغيرات والتطورات الحاصلة لابد من وجود التدقيق داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها والتأكد من إتباع السياسات والإجراءات الموضوعة وكشف أللأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها وإضافة قيمة للمؤسسة من خلال الاقتراحات والتوصيات المقدمة من طرف المدقق.

وكأي علم من العلوم فالتدقيق يقوم على مجموعة من الخصائص والفرضيات والتي تعتبر كأساس للغاية التي وضعت لأجلها،كما ترتكز على جملة من المعايير التي توجه وتعطي الإطار الذي تنشط فيه بالإضافة إلى ذالك إلا أنها تقوم بتوجيه المدقق أثناء القيام بعمله ، إذن هذا الأخير يستند على مراحل ليقوم بتنظيم الجانب التنفيذي لها . وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية والتدقيق.

المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي.

المبحث الثالث: قائمة المعايير للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية والتدقيق.

إن التطور والتوسع الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية أظهر الحاجة الماسة إلى التدقيق، حيث يعتبر من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتأكيد مدى فعالية الإجراءات التي تطبق داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وبذلك تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

للمؤسسة الاقتصادية عدة تعاريف نذكر منها:

- التعريف الأول: المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.
- التعريف الثاني: المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقتهم ببعضهم البعض والمؤسسة هي جهاز عمل تشتمل على تركيبات وتظم أدوات وتجهيز وتوزيع ...الخ.
- التعريف الثالث: هي الوحدة الاقتصادية التي يجتمع فيها الموارد البشرية والمادية الأزمة للإنتاج الاقتصادي.[1]
- التعريف الرابع: هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات للإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج وتقديم خدمات متنوعة.[2]
- التعريف الخامس: تعرف أيضا على أنها مجموعة من العلاقات البشرية والموارد المادية والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المرتبطة بها من طرف المجتمع.[3]

[1] عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006، ص 24-25.

[2] صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 58.

[3] أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1999، ص 15.

- التعريف السادس: هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي والناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.[1]

الفرع الثاني: خصائصها.

تتصف المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:[2]

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وواجبات وصلاحيات؛
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أنشأت من أجلها؛
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للمحيط من أجل البقاء؛
- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الأعمال والحصص السوقية؛
- خاصية الهيكلة الملائمة وهذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم واتخاذ القرارات وتفاعلها والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة مما يساعد على تحقيق الأهداف والأداء الجيد والحسن للمؤسسة.

الفرع الثالث: أهدافها.

مهما اختلفت طبيعة المؤسسة ونشاطها إلا أن أهدافها تبقى ثابتة ومنها ما يكون على المدى الطويل وأخرى على المدى المتوسط ومن أهم الهداف نذكر ما يلي:[3]

- الاستقلال الاقتصادي؛
- إنتاج السلع والخدمات؛
- إنتاج سلع معتدلة الثمن ؛
- تلبية احتياجات المستهلكين المحليين والأجانب؛
- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع ؛
- امتصاص الفائض من العمالة (التشغيل الكامل)؛

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998،ص 21.

[2] عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص13.

[3] عمر الصخري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني؛
- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية وتقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من المنتجات النهائية المصنوعة محليا؛
- تحقيق عائد مناسب على رأس مال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.

المطلب الثاني: ماهية التدقيق.

يعد التدقيق أحد أهم الأنظمة الرقابية داخل المؤسسة .لما له من دور كبير وفعال في السير الحسن لجميع دوائر ومصالح المؤسسة.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق.

تطور التدقيق عبر التاريخ كما يلي :[1]

- الفترة من العصر القديم حتى سنة 1500 ميلادية: في أوائل الفترة كانت المحاسبة تقتصر على سلطات الدولة والمشروعات العائلية التي كانت تهتم خاصة بجرد المخزون السلعي وكانت تكرر هذه العملية عدة مرات في الفترة الواحدة حيث كان الهدف منها الوصول إلى الدقة ومنع أي تلاعب أو غش بالدفاتر .
- الفترة مابين 1500 ـ 1850ميلادي: تميزت هذه الفترة بالتمهيد للثورة الصناعية ما يمكن استخلاصه فعلا من هذه الأخيرة هو انفصال ملكية المؤسسة عن إدارتها وزيادة الحاجة إلى المدققين، كما تم في هذه الفترة تطبيق واستعمال نظرية القيد المزدوج في النظام المحاسبي ، حتى ولو لم تكن بصورة متطورة كما هو مستعمل حاليا، حيث ظهر نوع من الرقابة الداخلية على المشاريع؛
- الفترة مابين 1850 ـ 1905 ميلادي: إن النمو الاقتصادي الكبير الذي شهدته هذه الفترة خاصة بعد انطلاق الثورة الصناعية في المملكة المتحدة والانفصال التام والنهائي بين الملكية والإدارة وظهور حاجة لمالكي المؤسسات والمشاريع عن من يحافظ على أموالهم خاصة بعد ظهور قانون الشركات البريطاني سنة 1862 م والذي أقر بضرورة استعمال مدققي الحسابات لتدقيق شركات المساهمة؛
- الفترة بين 1905 إلى يومنا هذا: ما يمكن ملاحظته في هذه الفترة هو طهور الشركات الكبرى والاعتماد على أنظمة الرقابة الداخلية من طرف المدقق واستخدامها في عملية التدقيق وكذالك الاعتماد على التدقيق الاختياري، حيث أصبح الهدف الأساسي للتدقيق هو إبداء الرأي الفني المحايد حول

[1] إدريس عبد السلام اشتيوي، المراجعة معايير وإجراءات، الطبعة الرابعة، دار النهضة، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص 14.

القوائم المالية ومدى سلامتها في تمثيل المركز المالي للمؤسسة وكذا النتائج المسجلة حيث أنتشر استعمال التدقيق في جميع أنحاء العالم وعلى جميع المستويات.

الفرع الثاني: مفهـوم التدقيـق.

يعتبر التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذوي المصلحة سواء داخل أو خارج المؤسسة، ويمكن إعطاء عدة تعاريف للتدقيق نذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول**: إن التدقيق هو عملية منظمة ومنهجية لجميع الأدلة والقرائن وتقويمها بشكل موضوعي والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وكذالك تحديد مدى التوافق والتطبيق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتوصيل ذالك إلى الأطراف المعنية.[1]
- **التعريف الثاني**: عرفته منظمة العمل الفرنسية على انه: مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا إلى معايير التقييم وتقدير مصداقية وفعالية النظام و الإجراءات المتعلقة بالتنظيم.[2]
- **التعريف الثالث**: التدقيق هو فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمنشأة فحصا دقيقا، حتى يطمئن المدقق من أن التقارير المالية، سواء كانت تقارير عن نتيجة مشروع خلال فترة زمنية أو تقرير عن المركز المالي في نهاية فترة زمنية أو أي تقرير آخر يظهر وتنطبع فيه صورة واضحة وحقيقية ودقيقة الغرض الذي من أجله أعد هذا التقرير.[3]

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

التدقيق هو طريقة عمل منهجية منظمة لجمع و تقييم أدلة إثبات، يقوم بها شخص مهني، مستقل ومؤهل علميا وعمليا، سواء كان من داخل أو خارج المؤسسة، يفحص السجلات والمستندات المحاسبية والكشوفات المالية للتأكد من صحة وسلامة العمليات المنجزة للأحداث الاقتصادية، وإعطاء رأي فني محايد حول صلاحية الكشوفات المالية الختامية وبلورة نتائج الفحص والتدقيق في شكل تقرير، وتبليغ النتائج إلى الأطراف المعنية خلال فترة زمنية معينة.

---

[1] حسن القاضي، حسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990 ص 12 .

[2] عبد الفتاح محمد الصحن، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 04 .

[3] عبد الفتاح محمد الصحن، نفس المرجع، ص 05.

الفرع الثالث: أنواع التدقيق.

يمكن تصنيف التدقيق إلى ستة أنواع هي:

1ـ من حيث حجم التدقيق: وينقسم إلى تدقيق كامل و تدقيق جزئي:[1]

1ـ1ـ التدقيق الكامل: وهو الذي يتضمن فحص وتدقيق جميع العمليات التي تمت في المنشأة خلال الفترة المحاسبية، بمعنى أن تكون مراجعة وتدقيق شامل للعناصر والنواحي التالية:

- جميع العمليات المالية الصغيرة والكبيرة على حد سواء؛
- جميع القيود الدفترية المسجلة في دفاتر اليومية على اختلاف أنواعها؛
- جميع الحسابات التي تتضمنها دفاتر الأستاذ على اختلاف أنواعها؛
- جميع التسويات المحاسبية التي تمت خلال الفترة؛
- جميع المستندات والأوراق والملفات والسجلات والدفاتر.

ويلجأ المدقق الخارجي إلى إتباع أسلوب التدقيق الكامل في الغالب عندما تكون نتيجة تقييمه لنظام الرقابة غير مرضية مما يجعله غير مطمئن تماما لقوة هذا النظام فيضطر إلى استخدام أسلوب التدقيق الشامل لتنفيذ برامج عمله.

1ـ2ـ التدقيق الجزئي: وهو الذي يتضمن تدقيق بعض العمليات المعنية في شكل عينات ممثلة لمختلف ما تم من عمليات خلال الفترة، ولتنفيذ هذا الأسلوب قد يختار المدقق:

- بعض القيود لبعض العمليات دون غيرها؛
- عمليات أيام معنية دون باقي الأيام؛
- عينات من عمليات الإيرادات أو المصروفات.

إلى غير ذالك من أساليب اختيار موضوعات وعمليات التدقيق .

2ـ من حيث القائمين بعملية التدقيق: وينقسم إلى تدقيق داخلي وتدقيق خارجي:[2]

[1] محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2007، ص 40.
[2] غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 27.

2ـ1ـ التدقيق الداخلي: قد يقوم بعملية التدقيق شخص من داخل المنشأة، يقوم بعملية فحص الدفاتر والسجلات ومدى الالتزام بالمعايير المحاسبية خلال عملية التسجيل في الدفاتر والسجلات، وفي هذه الحالة يسمى التدقيق بالتدقيق الداخلي، وهو يعتبر أداة بيد الإدارة كونه يتم من قبل شخص يعتبر موظف في المنشأة ويخضع لسلطة الإدارة، ومن واجبات التدقيق الداخلي فيما يخص تزويده للإدارة بالمعلومات ما يلي:

- دقة نظام الرقابة الداخلية؛
- الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المشروع؛
- كيفية وكفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام المحاسبي وذالك كمؤشر يعكس نتائج العمليات والمركز المالي؛
- إبراز نقاط القوة والضعف في تنفيذ مراكز المسؤولية للخطط المرتبطة بها.

2ـ2ـ التدقيق الخارجي: هو الفحص الانتقادي للدفاتر والسجلات من قبل شخص محايد وخارجي في سبيل الحصول على رأي حول عدالة القوائم المالية ، ويتم تعيين المدقق الخارجي بعقد بينه وبين المنشأة.

يتضح من التعريف السابق أن هناك أوجه اختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، ورغم وجود نقاط اختلاف بينهما إلا أن هناك بعض أوجه الشبه بينهما تكمن في النقاط التالية:

- يهدف كل من المدقق والمحاسب إلى وجود نظام رقابة داخلي فعال لمنع وتقليل حدوث الأخطاء والتلاعبات؛
- كل من المدقق والمحاسب يمثل نظام محاسبي فعال، يقوم بتوفير المعلومات ألازمة والتي تساعد في إعداد القوائم المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل الأطراف المعنية.

3ـ من حيث مدى الفحص: وينقسم إلى تدقيق تفصيلي (شامل) و تدقيق اختباري:[1]

3ـ1ـ التدقيق التفصيلي (الشامل): هو التدقيق الذي يقوم المتفقد من خلاله جميع الدفاتر والسجلات والمستندات والحسابات ،بمعنى تدقيق جميع المفردات محل الفحص، وقد كان هذا التدقيق متبع في عام 1933م للتأكد من خلو الدفاتر والسجلات من الأخطاء والتلاعبات والتزوير، يصلح هذا النوع من التدقيق للمنشآت الصغيرة لأنها تحتوي على عدد قليل من العمليات والأحداث بعكس المنشآت الكبيرة التي تتضمن

[1] خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص12.

عدد كبير من العمليات والأحداث، مما يعني استغراق هذا النوع من التدقيق لوقت طويل وجهد أكبر وكذالك تكلفة أكبر.

3ـ2ـ التدقيق الاختباري: هو التدقيق الذي يقوم فيه المدقق باختيار عدد من المفردات (عينة)، ليقوم بعملية الفحص، وعند الوصول للنتائج يتم تقسيم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه العينة، ولم يتم استخدام هذا النوع من التدقيق إلا بعد عام 1933م مع ازدياد حجم المشروعات وتعقد عملياتها أو الاهتمام المتزايد منها أنظمة الرقابة الداخلية، وعند استخدام المدقق لنظام العينات فإنه يتم تحديد حجم العينة على اعتبارات منها فحص المدقق لنظام الرقابة الداخلية المتبع في المنشأة.

4ـ من حيث مدى الإلـــزام: وينقسم إلى تدقيق إلزامي وتدقيق اختياري:[1]

4ـ1ـ التدقيق الإلزامي: وهو التدقيق الملزم بنص القوانين في الدولة المعنية ومثال ذالك القوانين المنظمة لشركات المساهمة في مختلف الدول ، من أهم ما نصت عليه هذه القوانين ضرورة تعيين مدقق حسابات أو ما يعرف بمراقب حسابات قانوني لشركة يتولى تدقيق حساباتها و قوائمها المالية ، وقد جرى العرف في هذا المجال أن يقوم مجلس الشركة بترشيح مراقب الحسابات وتصدر الجمعية العامة للمساهمين في الشركة قرار تعيينه وتحديد أتعابه.

4ـ2ـ التدقيق الاختياري: وهو التدقيق الذي يتم دون إلزام معين بقانون أو بلائحة معينة، ومنها التدقيق الذي يمكن أن تطلبه إدارة المنشأة من المدقق الخارجي لتحقيق غرض معين أو للتحقق من أمر ما أو اتخاذ قرار معين بناءا على نتيجة التدقيق، مثال ذالك:

- تدقيق وفحص عمليات الخزينة في فترة معينة؛
- تدقيق حسابات عمليات المخازن المختلفة؛
- تدقيق بعض عمليات الشراء دون غيرها أو تدقيق بعض عمليات البيع دون غيرها؛
- تدقيق أوراق ومستندات بعض المناقصات التي تمت خلال فترة ما؛

أي أن هذا التدقيق يكون بناء على طلب الإدارة بهدف معين.

[1] محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص41.

5ـ من حيث التوقيت: ينقسم إلى تدقيق نهائي وتدقيق مستمر:[1]

5ـ1ـ التدقيق النهائي: هو التدقيق الذي يتم بعد الانتهاء من إعداد القوائم المالية، أي في نهاية السنة المالية يناسب هذا النوع من التدقيق المنشآت صغيرة الحجم والتي لا يوجد لها عمليات كبيرة ومن مزايا التدقيق النهائي ما يلي:

- إن التدقيق النهائي لا يعمل على تشويش العميل وموظفيه لان المدقق بقوم بعملية التدقيق بعد الانتهاء من إعداد القوائم المالية؛
- التدقيق النهائي غير مكلف، ومناسب للمنشآت صغيرة الحجم.

5ـ2ـ التدقيق المستمر: هو التدقيق الذي يقوم فيه مدقق الحسابات بإجراء الفحص والاختبارات على مدار العام ، أي من خلال التردد على المنشأة عدة مرات خلال السنة المالية، ومن خلال التدقيق المستمر يقوم مدقق الحسابات بتحديد برنامج زمني يتم الالتزام به، وفي النهاية يقوم بإبداء الرأي الفني المحايد وفي الموعد المحدد بعد أن يقوم بعملية تدقيق نهائي بعد إقفال الدفاتر في نهاية السنة المالية، يلاءم التدقيق المستمر المنشآت كبيرة الحجم التي تتعامل بعدد كبير من العمليات اليومية حيث أنه يصعب استخدام التدقيق النهائي فيها.

6ـ من حيث الغرض من التدقيق: ينقسم إلى تدقيق محاسبي مالي وتدقيق لغرض آخر:[2]

6ـ1ـ التدقيق المحاسبي المالي: وهو التدقيق الذي يهتم بفحص البيانات المسجلة في السجلات والدفاتر والتأكد من صحة القوائم المالية ومدي تمثيلها لنتيجة الأعمال والمركز المالي و إبداء رأي المدقق الفني المحايد حول ذالك،

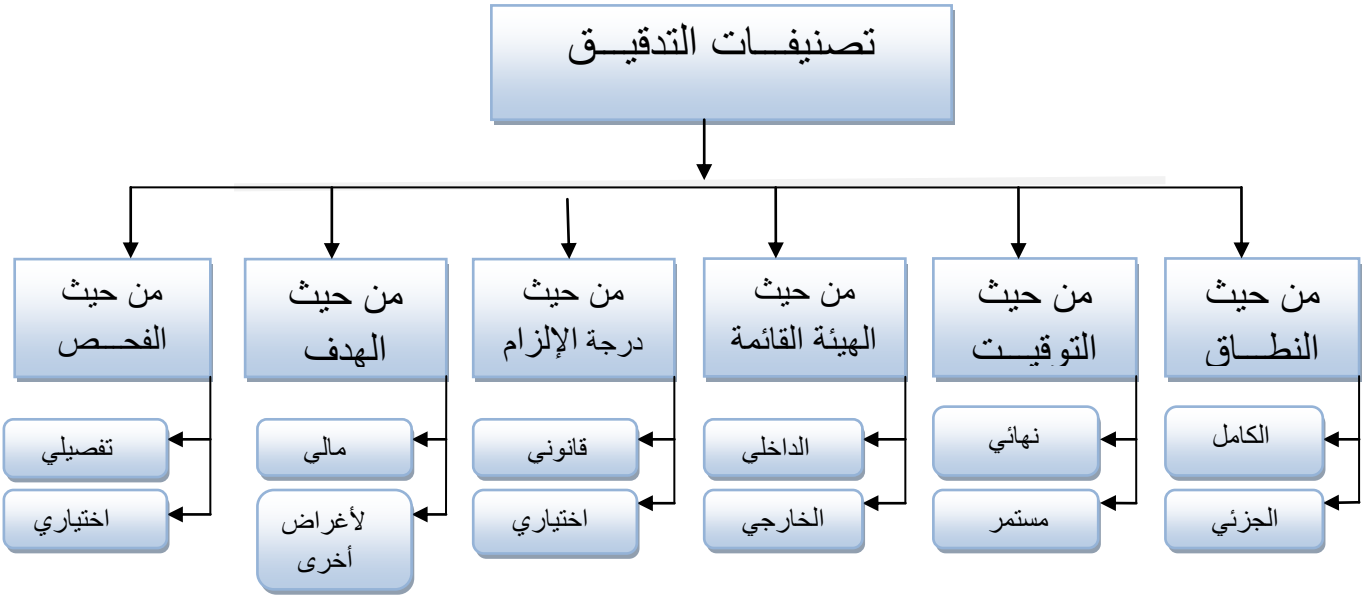
6ـ2ـ التدقيق لغرض آخر (غرض معين): يهدف هذا النوع من التدقيق إلى الوصول إلى نتائج معينة، والمدقق هنا مسئول عن كشف كل إهمال أو تقصير ينشأ عن عدم تنفيذ الشروط المتفق عليها في العقد المبرم بين الطرفين ومسؤوليته هنا تعاقدية، ويكون هذا النوع في تدقيق العمليات التشغيلية، لأغراض ضريبية وغيرها.

[1] خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص11.

[2] بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص14.

وبناء على ما سبق يمكن تبيان أنواع التدقيق في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع التدقيق.



المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثالث: أهمية التدقيق وأهدافه

عرف التدقيق تغيرات جذرية منذ ظهور أول ممارسة له إلى غاية اليوم، ولقد أسهمت هذه التغيرات بشكل كبير في تطوير هذه المهنة، وكانت محل اهتمام العديد من المهنيين والمؤسسات والهيئات الحكومية والباحثين والمفكرين، وبذالك أصبح للتدقيق أهمية كبيرة وتعدد أهدافه.

الفرع الأول: أهمية التدقيق.

تتمثل أهمية التدقيق باعتباره وسيلة تخدم مجموعة متعددة من الجهات التي تعتمد بشكل كبير على البيانات المحاسبية للمشروع في اتخاذ قراراتها أو رسم خططها المستقبلية خصوصا إذا تم اعتماد البيانات المحاسبية من قبل جهة محايدة أو مستقلة عن إدارة المشروع مما يدعو فيها من قبل تلك الجهات التي تتمثل في: [1]

[1] محمد أمين مازون، التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص11.

- أصحاب الشركة: إن تقرير المدقق يعتبر أداة فعالة يمكن للملاك سواء كانوا مجموعة شركاء أو مساهمين أو كان فردا من الاطمئنان على سلامة استثمار أموالهم في الشركة وعلى قدرة المسئولين على التسيير الناجح؛
- إدارة الشركة: بالرغم من أن إدارة الشركة تخضع لتدقيق أعمالها إلا أنها من أولى الأطراف التي تستفيد من البيانات المحاسبية المدققة ، وذالك من أجل التخطيط والرقابة ومتابعة أعمال الشركة؛
- المستثمرون: يستفيد المستثمرون من عملية التدقيق وذالك للحكم على معدلات ربحية الشركة وتقرير مدى الإسهام في رأس مالها؛
- البنوك ومؤسسات الإقراض: تهتم هذه الجهات بمدى صحة البيانات المحاسبية ومصداقية القوائم المالية التي تؤكدها عملية التدقيق، وذالك لغرض اتخاذ القرار السليم فيما يخص منح الشركة قروض وتسهيلات ائتمانية ، إضافة إلى الاطمئنان على مقدرة الشركة على البقاء بالتزاماتها؛
- الدائنون والموردون: يعتمد الدائنون والموردون على النتائج المالية المدققة للتأكد من قدرة الشركة على تسديد التزاماتها؛
- الزبائن:يهتم الزبائن بمعرفة استمرارية الشركة، خاصة عند ارتباطهم معها في معاملات طويلة الأجل أو إذا كانوا معتمدين عليها كمورد أساسي للبضاعة أو المواد الأولية.

بالإضافة إلى جهات أخرى تهتم بعملية التدقيق:[1]

- الهيئات المنظمة لتداول الأوراق المالية: تهتم هذه الجهة بعملية التدقيق لكون تعليمات هذه الهيئات تنهي على ضرورة أن تكون حسابات الشركات التي يتم تداول أسهمها وسنداتها قد تم تدقيقها؛
- المحللون الماليون والاقتصاديون: يعتمد هؤلاء الأطراف على القوائم المالية وتقرير المدقق الخارجي وذالك من أجل تقديم التوصيات لعملائهم عن أفضل أوجه الاستثمار؛
- الدولة: تعتمد الدولة على القوا ئم المالية المدققة لأغراض عديدة منها مراقبة النشاط الاقتصادي، رسم السياسات الاقتصادية للدولة، فرض الضرائب، تحديد أسعار بعض المنتجات المحمية ، لتقديم الإعانات المالية لجهات معنية التي تهتم الدولة بترقيتها، كما أن إدارة الضرائب تكون متأكدة من سلامة تحديد الوعاء الضريبي؛

[1] مسبق خالد، المعايير الدولية للتدقيق وآفاق تطبيقها في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم مالية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013/2012، ص20.

وهناك أطراف بعيدة عن الشركة و تهمهم عملية التدقيق:[1]

- النقابات والجمعيات المهنية والعمالية: يعتمد ممثلة الموظفين والعمال على النتائج المالية المدققة عند القيام بالتفاوض مع الإدارة حول مرتباتهم ونصيبهم من الأرباح؛
- الباحثون وطلبة الدراسات العليا: باعتبار القوائم المالية من المراجع المهمة لبحوثهم ، فإن مصداقية هذه القوائم تزيد في حالة كونها موقعة من طرف المدقق الخارجي؛
- الجهات الأخرى: بالإضافة إلى الجهات المذكورة، فإنه توجد جهات أخرى تهتم بعملية التدقيق تهتم بوجود قوائم مالية مدققة ، مثل شركات التأمين في حالة تعويض الخسائر، الشركاء الراغبين في الان ضرمام للشركة، البائعين والمشترين لشركة ما، وذالك لتحديد قيمة أصولها والتزاماتها وشهرة المحل.

الفرع الثاني: أهداف التدقيق.

في بدأ ممارسة التدقيق كان النظر إليه على أنه وسيلة الهدف منها هو اكتشاف الخطأ والغش والتزوير والتلاعب الموجود في الدفاتر والسجلات وأن مهمة المدقق تنحصر فقط في على تعقب تلك الأخطاء والعمل على اكتشافها.[2]

ولقد صاحب تطور مهنة التدقيق تطور ملحوظ في أهدافها، ومدى التحقق والفحص وكذالك درجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية ويتمثل ذالك في العرض التالي:[3]

- قبل عام 1900م كان الهدف من التدقيق اكتشاف التلاعب والاختلاس والأخطاء، ولذالك كان التدقيق تفصيلي ولا يوجد أي وجود لنظام الرقابة الداخلية؛
- من 1905م إلى 1940 م:كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة المركز المالي وصحته بالإضافة إلى اكتشاف التلاعب والأخطاء، ولذالك بدأ الاهتمام بالرقابة الداخلية؛
- من 1940م إلى 1960م: كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة المركز المالي وصحته، وتم التحول نحو التدقيق الاختباري الذي يعتمد على متانة وقوة نظام الرقابة الداخلية؛

[1] براهمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمت الشركات، مذكرة ماجستير، غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014/2013، ص59.

[2] عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الأولى، شركة أبناء الشريف الأنصاري للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011، ص12.

[3] جمعة احمد حلمي، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص8-9.

- من 1960 م إلى الوقت الحاضر أضيف أهداف عديدة للتدقيق منها:
  - مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على ما حققته من أهداف، ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة؛
  - تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها؛
  - القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة في جميع نواحي النشاط؛
  - تحقيق أقصى حد من الرفاهية إلى أفراد المجتمع ؛
  - تخفيض خطر التدقيق وذالك لصعوبة تقدير آثار عملية التدقيق على العميل أو المنشآت محل التدقيق؛

من العرض التاريخي السابق نستخلص أن الهدف الرئيسي لعملية تدقيق الحسابات هو إبداء الرأي الفني المحايد عما إذا كانت التقارير المالية تعبر بصورة صادقة وعادلة عن المركز المالي للمنشأة محل التدقيق ونتائج الأعمال عن تلك الفترة.

المبحث الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي.

أصبح التدقيق الداخلي ذو أهمية بالغة في وقتنا الحالي باعتباره وسيلة للحذر، وذالك مناجل محاربة كل أنواع الغش والإهمال، الأخطاء المهنية والمخالفات، فمن الممكن الارتكاز عليه في معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة، لذا سنقوم بالتطرق في هذا المبحث إلى دراسة تفصيلية للتدقيق الداخلي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي.

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض التحقق من فاعلية الرقابة الداخلية ومختلف النظم الموجودة في المؤسسة.

الفرع الأول: التطور التاريخي للتدقيق الداخلي.

يرجع ظهور التدقيق الداخلي كفكرة إلى الثلاثينيات من القرن الماضي وذالك بالولايات المتحدة الأمريكية ومن الأسباب الأساسية التي أدت إلى ظهورها هي رغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل التدقيق الخارجي خاصة إذا علمنا أن التشريعات الأمريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الأسواق المالية إلى إخضاع حساباتها لتدقيق خارجي حتى يتم المصادقة عليها ،ويبقى دور المراقبة الداخلية مهمشا، حيث أنها تخص بالاهتمام اللازم في بادئ الأمر إلى أن انتظم المدققين الداخليين في شكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941م

وكونوا ما يسمى بمعهد المدققين الداخليين الأمريكيين ،الذي عمل منذ نشأته على تطوير هذه المهنة وتنظيمها، وتماشيا مع التطورات الاقتصادية الحديثة قام هذا المعهد بتعديل تعريفه سنة 1944م ثم سنة 1954م وسنة 1971م بحث نلاحظ تطور أهدافه من نظرة محاسبية محطة تعتمد على اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعبات إلى أن أصبح يهتم بكل النشاطات والوظائف في المؤسسة.[1]

الفرع الثاني: مفهوم التدقيق الداخلي.

هناك العديد من المفاهيم للتدقيق الداخلي نذكر منها:

- التعريف الأول: التدقيق الداخلي هو مجموعة من الأنظمة أو وظيفة داخلية تنشاه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وللتأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المنشأة، وفي التحقق من إتباع موظفي المنشأة للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم ،وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع الوسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها ، وذالك حتى تصل المنشأة إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى.[2]
- التعريف الثاني: التدقيق الداخلي أداة من أدوات الرقابة الداخلية ،فهو يساعد الإدارة على متابعة ومراقبة كافة عمليات وأقسام ومراكز و أنشطة المشروع، ومخرجاتها عبارة عن تقرير أو تقارير تقدم لمجلس الإدارة أو لجان المجلس مباشرة، والقائم بها موظف بالمشروع واستقلاله استقلال تنظيم فقط ،ويتحقق هذا الاستقلال بتبعية إدارة التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة مباشرة.[3]
- التعريف الثالث: التدقيق الداخلي وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع وتتناول الفحص الإنتقادي للإجراءات والسياسات والتقييم المستمر للخطط والسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية، وذالك بهدف التأكد من تنفيذ هذه السياسات الإدارية والتحقق من أن مقومات الرقابة الداخلية سليمة ومعلوماتها سليمة ودقيقة وكافية.[4]

---

[1] شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص70.

[2] خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص33.

[3] عبد الفتاح محمد الصحن، الرقابة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص262.

[4] محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص126.

- التعريف الرابع: عرفه معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنه "وظيفة تقييم مستقل تنشأ داخل المنشأة لفحص وتقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة، بهدف مساعدة موظفي المنشأة للإطلاع بمسؤولياتهم بجدارة ، حيث يقوم التدقيق الداخلي في تزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والنصائح والإرشادات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تم تدقيقها، ويتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ بتكلفة معقولة".[1]

المطلب الثاني: أنواع التدقيق الداخلي وأهميته.

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها الشركات، وللتدقيق الداخلي عدة أنواع، وله أهمية بالغة في الشركة.

الفرع الأول: أنواع التدقيق الداخلي.

- **التدقيق المالي:** ويعني تدقيق العمليات والوثائق المالية والمحاسبية وتحليل الحسابات والنتائج واستخراج الانحرافات الموجودة والإجراءات المستعملة في تسيير هذا الجانب ومدى تطابقها مع الواقع وبطريقة منظمة بالاعتماد على تقنيات وإجراءات محددة وفق معايير.[2]
- **التدقيق الإداري :** يستخدم أكثر من معنى ليعبر عن التدقيق الإداري فبينما يطلق عليه البعض اسم تدقيق العمليات والكفاءة، يطلق عليه البعض الآخر تدقيق العمليات والإنجاز ويطلق عليه البعض الآخر تدقيق النظم، ويسعى هذا التدقيق إلى فحص وتقييم أداء عمال الشركة ككل لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة في ضوء عدة معايير موضوعية لتقييم الكفاية، ويعتبر هذا التدقيق التطور الطبيعي للتدقيق المالي، وإن كانت تجاوزتها من حيث النطاق.[3]
- **التدقيق التشغيلي:** ويتم فيه تقييم التنفيذ والإنجاز، أي تدقيق شامل أو واسع وتدقيق تحليلي للإجراءات التشغيلية للدوائر والضوابط الداخلية لتقييم مدى الملائمة الاقتصادية والكفاءة والفعالية، ولا يقتصر التدقيق التشغيلي على الجوانب المحاسبية فقط، وإنما يمكن أن يشمل تقييم هيكل المنظمة أو أساليب الإنتاج وأنشطة التسويق وغيرها.[4]

[1] خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2] منصور أحمد البديوي، شحاتة السيد شحاتة ،دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص13.

[3] محمود منصور حامد ، المراجعة وفحص الحسابات والأصول العلمية والإجراءات التطبيقية ،دار القلفة العربية ،دون بلد نشر، 1990، ص165.

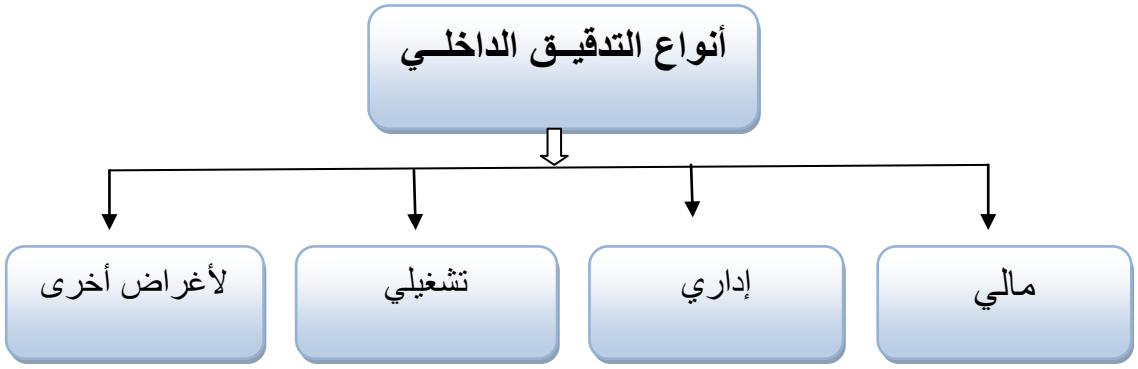
[4] ألفين أرينز، جيمس لوبك، المراجعة، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 2005، ص24.

- **التدقيق لأغراض خاصة:** يتعلق بأية موضوعات إضافية يكلف بها المدقق الداخلي من الإدارة العليا للشركة، كالمخزون الواحد وكيفية التصرف فيه وأسباب تكوينه، أو مدى تناسب أسعار الشراء أو مدى واقعية جدول مرتبات العاملين، أو بحث شكاوى العملاء، أو أسباب انخفاض المبيعات، أو سبل زيادة رأس المال، أو القروض أو اقتراح مجالات خدمة جديدة يمكن للشركة تقديمها، أو مدى تناسب أسعار البيع مع المنافسة، أو عدم كفاءة نظام الحاسب الآلي، وتقديم التوصيات التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

ويتحقق تدقيق المهام الخاصة من حيث النطاق أو الأسلوب مع تحقيق التشغيل والكفاءة وتختلف معها من حيث التوقيت فقط ،بينما يتم تنفيذ تدقيق التشغيل وفقا لخطة تدقيق متكاملة ومعتمدة من طرف الإدارة العليا تنفذ تدقيق المهام الخاصة بالطلب أو عند الحاجة.[1]

و مما سبق يمكن توضيح أنواع التدقيق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) :أنـواع التدقيــق الداخلـــــــي.



المصدر: من إعداد الطالبان .

[1] خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية والعملية، تدقيق الحسابات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1998، ص22.

الفرع الثاني: أهمية التدقيق الداخلي.

للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة من خلال الدور الذي يلعبه، حيث أن هذه العملية يمارسها العامل البشري على كافة المستويات داخل المؤسسة وتشمل الأشياء (معدات، مباني، أموال)، والأفراد والأفعال (السلوكيات والتصرفات) ومن المستفيدين من التدقيق الداخلي نذكر ما يلي:[1]

- **مسيرو المؤسسات**: يتجه مسيرو المؤسسات بدرجة كبيرة للتأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم بلوغها، والتحقق من أن نظام المتابعة والتدقيق الداخلي الدوري للحسابات المقدمة عبارة عن معلومات مقنعة وصادقة، والتي يمكن أن تأخذ كقاعدة للاتخاذ القرارات التسييرية.
- **المساهمون وأملاك الدولة**: وهذا للتأكد من
  - قدرة تسيير المسؤولين؛
  - الاستغلال الجيد والأمثل للأموال المستثمرة قبل الالتزام بقرارات جديدة؛
  - الكشف عن الأخطاء والغش ومنع حدوثها أو على الأقل الحد من انتشارها؛
- **الدائنون والموردون**: إن سلامة المركز المالي تعطي الثقة المطلوبة في المعاملات، والتي تتم بين المؤسسة و متعامليها و دائنيها، حيث يمكن أن يستعينوا برأي المدقق الداخلي في القوائم المالية والمركز المالي، كما أن درجة السيولة والربح تعد ذات أهمية كبيرة لهم وبالتالي تعتبر كأساس لتقرير سلامة الحالة المالية واتجاهها.
- **الغيـــر**: وهم
  - المستثمرون: يلعب التدقيق الداخلي دورا كبيرا بالنسبة للمستثمرين، فهو يقدم كضمان أساسي لطلب القروض والتحرك في حالات العسر المالي أو قرار الإفلاس أو في حالة استثمارات إضافية.
  - الهيئات الحكومية: تؤسس هيئات الدولة سياساتها المتعلقة بالتخطيط، التدقيق و الضريبة، على قاعدة التقرير المعد من طرف المدقق وكذا الحماية للمؤسسات وخاصة العمومية منها، بتوفير نظام تدقيق داخلي سليم.
  - إدارة الضرائب: إن احترام النصوص التشريعية، وكذا المبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة سمح بتحقيق خاصية المصداقية والثقة في الحسابات، أمام إدارة الجباية وكذا تحديد الوعاء الضريبي، وإعطاء المصداقية للتصريحات الضريبية.

[1] خلاصي رضا، المراجعة الجبائية تقديمها منهجيتها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص12.

ومن كل هذا نستنتج أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في:

- تنسيق الأعمال وتنظيمها بصورة متكاملة بما يحقق النتائج والأهداف المرجوة؛
- وضع إجراءات لحماية موارد المشروع والمحافظة عليها؛
- توفير البيانات والمعلومات المختلفة بالدقة المطلوبة؛
- الحكم على كفاءة العمل داخل الإدارات والأقسام المختلفة؛
- توضيح وتعريف الأفراد بمختلف الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليهم.

وقد زادت أهمية التدقيق الداخلي للأسباب التالية:[1]

- التغلب على الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية ويصبح التدقيق الداخلي أداة رقابة هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة هذه الظروف؛
- كبر حجم المؤسسات وتعدد منتجاتها وتشابك معاملاتها وحاجتها إلى بيانات موثقة ،تلجأ المؤسسة إلى التدقيق الداخلي ،للتأكد من صحة البيانات المالية؛
- توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات؛
- إتباع أسلوب اللامركزية الإجبارية من أجل التأكد من مدى الالتزام بالخطط والسياسات من أجل تحقيق نتائج فعالة؛
- مساعدة مديري المؤسسة على القيام بوظائفهم في الإدارة؛
- التحقق من سلامة نظام مسك الدفاتر و ضمان توفير معلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

[1] نادر شعبان السواح، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص17.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف التدقيق الداخلي.

إن للتدقيق الداخلي خصائص وأهداف عديدة نذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: خصائص التدقيق الداخلي.

هناك العديد من الخصائص لوظيفة التدقيق الداخلي ولكن هناك بعض الخصائص الأساسية التي تسمح للمدقق الداخلي بأداء وظيفته بكل كفاءة نذكر منها:[1]

- **المساعدة في التسيير:** وهي عملية المساعدة التي يقدمها المدقق الداخلي لجميع الموظفين والمسؤولين لمعالجة المشاكل التي تواجه الإجراءات الموضوعة من أجل السيطرة على تسيير المؤسسة، كما يساعد في تحسين أداء الموظفين عن طريق تقديمه للنصائح والإرشادات كما يساعد ذالك في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية.
- **لا يحكم على الأشخاص** : بما أن وظيفة التدقيق الداخلي تتمثل في المساعدة على تحسين الأداء وليس الحكم على الأداء وهذا لا يعني بأن الاقتراحات التي يقدمها المدقق الداخلي لا تؤثر على الأشخاص الخاضعين لعملية الرقابة وإنما يعني عدم إدراج أسماء الأشخاص في تقارير التدقيق .
- **الاستقلالية:** تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة في غاية الحساسية فعند ممارستها يجب أن لا يخضع المدقق لأي نوع من أنواع الضغوط التي يمكن أن تبعده عن الأهداف المرجوة منها، لذا وجب على المدقق الداخلي أن يتمتع بالاستقلالية أثناء تنفيذ جميع وظائفه، وأن لا يكون تحت سلطة أي مصلحة لكن هذه الاستقلالية لا تعطيه الحق بأن لا يتقيد بالسياسات والإستراتيجيات العامة داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف التدقيق الداخلي.

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في كونه أداة رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة ،إضافة إلى أنه يعتبر عين وأذن المدقق الخارجي، وأهم آليات التحكم المؤسسي، لذالك يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف هي:[2]

[1] توفيق مصطفى أبو رقبة، تدقيق ومراجعة الحسابات، الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن، 1991، ص85.

[2] زهرة عاطف سواد، مراجعة الحسابات والتدقيق ، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن ، 2009،ص88.

- التحقق من تنفيذ الخطط والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا وتقييمها وإبداء الرأي حيالها، وتحليل الانحرافات على هذه الخطط وتقديم الاقتراحات لتجنبها مستقبلا، وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المؤسسة؛
- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية وإنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة، وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المؤسسة التي يتخللها قبض النقود والعمليات التي يتخللها صرف النقود؛
- التأكد من وجود حماية كافية لأصول المؤسسة ضد الفقد والسرقة؛
- الحكم على إمكانية الاعتماد على البيانات المحاسبية والإحصائية واتخاذها كأساس للمقررات الإدارية الناجحة
- تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية؛
- تقييم كفاءة واستخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية؛

بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في: [1]

- التأكد من دقة الأنظمة الرقابية وذالك من خلال التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والمسائل الوقائية المصرح بها في مختلف المستويات الإدارية؛
- التحقق من مدى الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من الأقسام في المؤسسة ؛
- كيفية وكفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام المحاسبي، وذالك كمؤشر يعكس بصدق نتائج العمليات والمركز المالي.

[1] عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص38.

المبحث الثالث: قائمة المعايير للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

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

المطلب الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي وأهميتها.

تمارس أنشطة التدقيق الداخلي في كافة البيئات بشكل متباين ويتم ذالك داخل مؤسسات تتباين في أهدافها وأحجامها وهياكلها التنظيمية الأمر الذي يؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي ، مما تطلب وجود معايير تنظم تلك المهنة .

الفرع الأول: مفهوم معايير التدقيق الداخلي.

هناك عدة مفاهيم لمعايير التدقيق الداخلي نذكر منها:

- التعريف الأول: تعرف معايير التدقيق الداخلي بأنها نموذج أداء ملزم يحدد القواعد العامة الواجب إتباعها في تنفيذ عملية التدقيق الداخلي وتعتبر بمثابة المعايير لتقويم كفاءة المدقق وتوعية الذي يؤديه، وصياغتها عن طريق المنظمات المهنية أو التشريع أو العرف المهني.[1]
- التعريف الثاني: معايير التدقيق الداخلي هي المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الداخلي، بحيث تمثل نموذج ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون وفقا لما أعتمد من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA).[2]

ولقد أخذ معهد المدققين الداخليين على عاتقه مهمة تطوير معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها ومتابعة تطويرها وتحديثها وفقا لمتطلبات ما يستجد من أحداث وتطورات مع مرور الزمن.

[1] داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، الطبعة الثانية، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص122.

[2] يوسف سعيد، يوسف المدلل، دور التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص58.

وتعتبر معايير التدقيق الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) الأكثر شيوعا وتطبيقا في العالم ، حيث تشكل أدلة إرشادية متكاملة تساعد في ضمان تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي بشكل فعال.[1]

الفرع الثاني: أهمية معايير التدقيق الداخلي.

أوليت لمعايير التدقيق الداخلي أهمية كبيرة، ذالك لأنها تحدد خصائص ومواصفات الجهة أو الشخص القائم بعملية التدقيق الداخلي، حيث تكمن أهمية معايير التدقيق الداخلي فيما يلي:[2]

- تشكل المبادئ الأساسية التي تصور ممارسة مهنة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون؛
- تقدم المعايير إطار لتشجيع والقيام بنطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي التي تضيف قيمة للشركة؛
- تشكل أساسا لتقييم أداء التدقيق الداخلي؛
- تكفل تحسين وتطوير الأنشطة والعمليات التنظيمية.

كما توجد هناك نقاط أخرى تدل على أهمية معايير التدقيق الداخلي، وضرورة تطبيقها من طرف المدقق الداخلي، تتمثل في:[3]

- تعتبر ضرورية للمدققين الداخليين كونها تضع المبادئ الأساسية التي تنتظر منهم يلتزموا بها عند ممارستهم لمهماتهم بحيث يحققون الهدف من وجودهم؛
- المعايير ضرورية للإدارة ، إذ أن وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققين الداخليين سيمكن الإدارة من الاعتماد على التأكيدات والتقارير التي يقدمها لها المدققين الداخليين عند أدائهم لوظائفهم في المنشأة ؛
- وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققين الداخليين يعتبر ضروريا للمدقق الخارجي ليطمئن على متانة عمل المدققين الداخليين.

المطلب الثاني: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

إن تأدية مهنة التدقيق الداخلي لوظائفه الحديثة المتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي حول إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم في المؤسسات ،والخدمات الاستشارية الموجهة لخدمة الزبون، تتوافر على

[1] كمال محمد سعيد كامل النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص51.

[2] أمين السيد، أحمد لطفي، معايير المراجعة المهنية للرقابة على جودة أداء مراقبي الحسابات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997، ص75.

[3] يوسف محمود جربوع، مراجعة الحسابات المتقدمة وفق معايير المراجعة الدولية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، غزة، فلسطين، 2002، ص159.

مجموعتين من المعايير وتهدف هذه الأخيرة إلى تحديد المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي ووضع إطار ووضع إطار الأداء وتعزيز أنشطة التدقيق الداخلي وتحسين العمليات التنظيمية بالمنظمة. وتتمثل هاتان المجموعتان من معايير الصفات (السمات) ومعايير الأداء.

الفوع الأول: معايير الصفات (السمات).

وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات التي يجب توفرها في كل من إدارة أو قسم التدقيق الداخلي في المنشأة، والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي، وتتضمن معايير الصفات المعايير التالية:[1]

1000. الغرض، الصلاحية والمسؤولية: يجب تعريف وتوضيح صلاحية ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي رسميا أي كتابته وفقا للأصول في كتاب أو عقد أو اتفاق ويجب أن تكون متوافقة مع المعايير ، ويجب كذالك الموافقة عليها في المجلس (مجلس إدارة المنشأة)؛

A1.1000 إن طبيعة خدمات التأكيد المقدمة إلى الشركة يجب تعريفها في عقد التدقيق،إذا كانت التأكيدات سيتم تقديمها إلى أطراف خارج الشركة فإن طبيعة هذه التأكيدات يجب تعريفها أيضا في العقد ؛

1100. الاستقلالية والموضوعية: يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مستقلا، ويجب على المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين عند إنجاز عملهم؛

1110. استقلالية الشركة: يجب على المدير التنفيذي الإبلاغ إلى مستوى داخل الشركة يسمح لنشاط التدقيق الداخلي بالإيفاء بمسؤولياته ؛

1110. A1 يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون خاليا من التداخل في تحديد نطاق التدقيق الداخلي، إنجاز العمل وإبلاغ النتائج؛

1120. موضوعية الأفراد : يجب على المدققين الداخليين أن يملكوا موقفا منصفا وحياديا، وأن يتجنبو ا تضارب المصالح؛

1130. الإضرار بالاستقلالية والموضوعية: إن تم الإضرار بالاستقلالية والموضوعية في الواقع أو بالهيئة فقط فإن تفاصل الإضرار يجب الإفصاح عنها إلى الأطراف المناسبة؛

[1] داوود يوسف صبح، مرجع سبق ذكره، ص125-132.

1200. التأهيل والعناية المهنية: يجب إنجاز عمليات التكليف بكفاءة وعناية مهنية؛

1210. التأهيل: يجب أن يكون لدى المدققين الداخليين المعرفة والمهارات وجدارات أخرى يحتاج غليها لأداء مسؤولياتهم الفردية كما يجب على موظف التدقيق الداخلي، وبالإجماع يجب على فريق التدقيق أن يملك أو يحصل على المعرفة، المهارات وجدارات أخرى يحتاج إليها عند أداء مسؤولياتهم؛

1220. العناية المهنية: يجب على المدققين الداخليين أن يطبقوا العناية والمهارة المتوقعتين لدى مدقق داخلي متعقل، مؤهل، وحريص، لا تتضمن العناية المهنية التنزه عن الخطأ؛

1300. برنامج تحسين وتأكيد النوعية: يجب على مدير التدقيق التنفيذي أن يطور ويحافظ على برنامج تحسين وتأكيد النوعية الذي يغطي جميع مناحي نشاط التدقيق الداخلي، ويرشد باستمرار فعاليته، هذا البرنامج يتضمن تقسيمات دورية داخلية وخارجية للتوعية وإرشاد داخلي مستمر، يجب أن يصمم كل جزء من البرنامج من أجل مساعدة نشاط التدقيق الداخلي على إضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة، وعلى توفير التأكيد بأن نشاط التدقيق الداخلي متوافق مع المعايير وقواعد السلوك المهني.

الفرع الثاني: معايير الأداء.

هي معايير تصنف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي، وتضع مقاييس التوعية التي يمكن أن يقاس أداء التدقيق الداخلي بواسطتها، إذ تصنف طبيعة خدمات التدقيق الداخلي، وكذالك تعطي معيار للجودة يمكن من قياس تلك الخدمات من خلاله وبصورة عامة، كما تعطي وصف لتطبيق معايير في أنواع معينة من مهام التدقيق الداخلي عن طريق النشاطات عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم بها المدققين الداخليين وهي تتضمن كل من المعايير التالية:[1]

2000. إدارة نشاط التدقيق الداخلي: يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة لتأكيد أولويات نشاط التدقيق الداخلي، منسجمة مع أنظمة المنشأة وأن يعرض خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة منظمة المتغيرات المرحلية الهامة على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للإطلاع والمصادقة، كما أنه عليه الإفصاح عن أثر به قيود على الموارد والتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة وكافية ومستغلة بفعالية لإنجاز الخطط المتوافق عليها؛

[1] خلف عبد الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولة الصادرة عن IIA، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014ص168.

2100ـ طبيعة العمل: يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والمساهمة في تحسين أنظمة الحوكمة بواسطة تقييم وتحسين هذه العملية من خلال:

- وضع القيم والأهداف الإعلان عنها؛
- التأكد من فعالية الأداء ومسائلة الإدارة؛
- إيصال ملاحظات التدقيق؛

ومساعدة المنشأة وتقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة الخطر والرقابة، وإيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر.

2200ـ التخطيط للمهمة: يحدد هذا المعيار المبادئ الأساسية لتخطيط عملية التدقيق الداخلي ويجب وضع وتدوين خطة (لبرنامج تدقيق) مهمة منتظمة الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع المصادر وأن يتضمن نطاق المهمة اعتبارات الأنظمة، القيود، الموظفين والأصول الملموسة؛

2300ـ تنفيذ المهمة: يجب على المدققين الداخليين تعريف، تحليل، تقسيم وتدوين معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة؛

2400ـ إيصال النتائج: يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة، وأن يتضمن إيصال النتائج أهداف النتائج والنطاق بالإضافة إلى النتائج الملائمة، التوصيات ،وخطط إنجاز التوصيات؛

2500ـ رصد مراحل الإنجاز: يجب الرئيس التنفيذي وضع والمحافظة على لمراقبة ومتابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة؛

2600ـ قبول الإدارة للمخاطر: عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطرة غير مقبول للمنشأة، عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية، إذا يتم حل هذه المسائل المتعلقة بالمخاطرة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والإدارة التنفيذية التقرير عن ذالك لمجلس الإدارة لإيجاد حل.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (01): معايير الصفات "السمات".

المعايـــــــر	البيـــــــان
1000 -	- الغرض الصلاحية والمسؤولية
1100 -	- الاستقلالية والموضوعية
1200 -	- التأهيل والعناية المهنية
1300 -	- برنامج تحسين وتأكيد النوعية

المصدر: من إعداد الطالبان.

الجدول رقم (02) : معايير الأداء.

المعايـــــــر	البيـــــــان
2000 -	- إدارة نشاط التدقيق الداخلي
2100 -	- طبيعة العمل
2200 -	- التخطيط للمهمة
2300 -	- تنفيذ المهمة
2400 -	- إيصال النتائج
2500 -	- رصد مراحل الانجاز
2600 -	- قبول الإدارة للمخاط

المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثالث: قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي وأهدافها.

الفرع الأول: قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي.

تعبر الأخلاق عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، وبالتالي فإن أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي ما هي إلا مجموعة من المعايير والمبادئ، المتعلقة بما هو صحيح أو خطأ، وهي تمثل خطوطا توجيهية للمدققين الداخليين في أداء أعمالهم المهنية وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج العمل، فكلما كان نشاط المدقق أكثر تأثيرا كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذالك المدقق، فالأخلاقيات هي معايير ومقاييس أخلاقية تستخدم لتمييز الصواب من الخطأ، وفي مجال التدقيق الداخلي فإن الأخلاقيات تكون بمثابة مقاييس ومعايير للقيم والسلوكيات الأخلاقية التي تحكم عمل التدقيق الداخلي.[1]

في عام 2008م وضع معهد المدققين الداخليين دليل جديد لأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، وقد تضمن الدليل أربعة مبادئ أخلاقية، وذالك استنادا إلى مفهوم التدقيق الداخلي الجديد وأهدافه، وهذه المبادئ هي:[2]

- النزاهة: إن نزاهة واستقامة المدققين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحونها والتي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم وعلى المدققين الداخليين:
  - القيام بأعمالهم بأمانة، اجتهاد ومسؤولية؛
  - ملاحظة القوانين وعمل الافصاحات المتوقعة من قبل القانون والمهنة؛
  - أن لا يكون طرف في أي نشاط غير قانوني أو يقومو ا بأعمال ضارة بسمعة مهنة التدقيق الداخلي أو المنشأة؛
  - احترام والمساهمة في الشرعية، والأهداف الأخلاقية للمنشأة.

بالإضافة إلى مبادئ أخرى هي:[3]

- الموضوعية: على المدققين الداخليين الإلزام بالمبادئ التالية:

[1] عبد الرحمان مخلد، سلطان عريج المطيري، قواعد سلوك وآداب مهنة التدقيق وأثرها على جودة عملية التدقيق في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص15.

[2] غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر (الناحية النظرية)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص56.

[3] خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص171.

– أن لا يشتركوا في أي نشاط أو علاقة قد تفسد أو يفترض أنها تفسد تقييمهم غير المتحيز، تتضمن هذه المشاركة تلك الأفعال أو العلاقات التي من الممكن أن تكون ضد مصلحة المنشأة؛

– عدم قبول أي شيء قد يفسد أو يفترض أن يفسد أحكامهم المهنية؛

– أن يفصحوا عن جميع الحقائق المادية المعروفة لديهم ن والتي إن لم يتم الإفصاح عنها، قد تشوه أو تحرف التقرير عن الأنشطة تحت التدقيق.

- السرية: على المدققين الداخليين

– أن يدققوا متعلقين في استخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية مهامهم؛

– أن لا يستخدموا المعلومات لكسب شخصي أو بأي طريقة ممكن أن تكون ضد القانون أو ضارة بالشرعية والأهداف الأخلاقية للمنشأة؛

- الكفاءة: على المدققين الداخليين

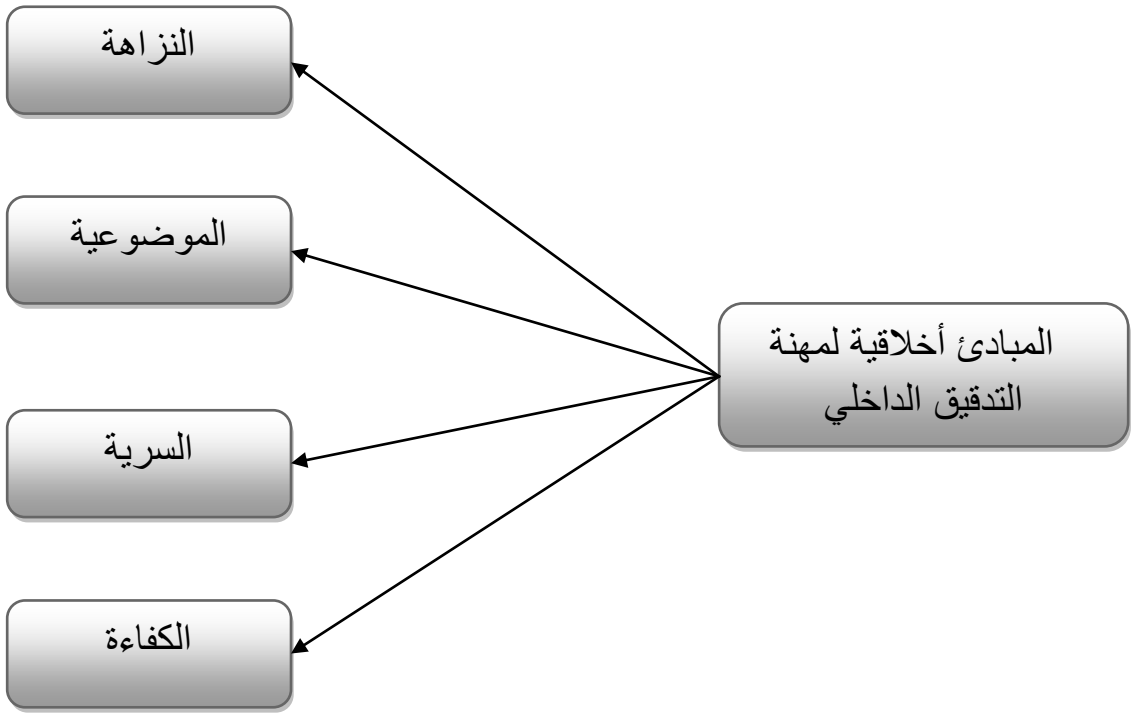
– أن يضطلعوا فقط بالخدمات التي لديهم فيها معرفة ومهارات وخبرات مناسبة؛

– أن يقوموا بتقديم خدمات التدقيق الداخلي بانسجام مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ؛

– أن يقوموا بتطوير كفاءاتهم وفعاليتهم ونوعية خدماتهم باستمرار.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): المبادئ الأخلاقية لمهنة التدقيق الداخلي.



المصدر: من إعداد الطالبان.

الفرع الثاني: أهداف قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي.

لقد أصبح وبناءا على ما تقدم إن قواعد السلوك الأخلاقي لمهنة التدقيق أنها تهدف إلى تخفيض أغراض معينة أهمها:[1]

- رفع مستوى مهنة المحاسبة والتدقيق والحفاظ على كرامتها وتدعيم التقدم الذي أحرزته بين غيرها من المهن الأخرى؛
- تنمية روح التعاون بين المحاسبين والمدققين وحماية مصالحهم المادية والأدبية والمعنوية؛

[1] عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الطبعة الأولى، شركة أبناء الشريف الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2011، ص37.

- بث الطمأنينة والثقة في نفوس جمهور المعنيين بخدمات المحاسبين والمدققين من الطوائف المستفيدة من هذه الخدمات؛
- تكملة النصوص القانونية والأحكام التي وضعها المشرع لتوفير مبدأ الكفاية في التأهيل وحياد المدقق الداخلي في عمله؛

خلاصـة الفصـــل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن بأن التدقيق الداخلي ظهر نتيجة للحاجة الماسة إليه خاصة بعد توسع أنشطة المؤسسات وظهور العديد من الفضائح المالية، وتوصلنا إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة تقييميه مستقلة داخل المؤسسة تقوم بفحص وتقييم جميع العمليات الرقابية من خلال تدقيق جميع العمليات المحاسبية والإدارية قبل وبعد تنفيذها ،والتحقق من إتباع الموظفين للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة وبالتالي معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وتقديم الاستشارات اللازمة وهو ما يساعد إدارة المؤسسة على تحديد مواطن الخطر وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات وتدارك الأخطاء.

ويقوم التدقيق الداخلي على مجموعة من المعايير التي يستند عليها المدقق الداخلي أثناء تأدية مهامه، كما أنة توجد العديد من المبادئ والقواعد التي تحكم السلوك المهني للمدقق الداخلي والتي ينبغي على هذا الأخير الالتزام بها.

الفصل الثاني:

المخاطر التشغيلية ودور التدقيق الداخلي في إدارتها.

مقدمة الفصل:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد إنجاز أهدافها وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق أهدافها وبالتالي فإن المؤسسة أصبحت مجبرة على ترصديها حتى تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديد والمخاطر التي تفرزه.

وأصبح في كل مؤسسة اقتصادية إدارة خاصة بالمخاطر تختص بالتعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة ووضع الخطط والإجراءات الملائمة لمواجهتها وتجنبها قدر الإمكان.

ومن بين المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية المخاطر التشغيلية التي أصبحت ذات أهمية كبيرة خلال السنوات الأخيرة خاصة مع التطور التكنولوجي، حيث إن أحد المخاطر التشغيلية كفيل بأن يتسبب بعدم وجود استقرار للمؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسات الاقتصادية اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المخاطر ، ومن ضمن الجوانب التي يجب على المدقق الداخلي فحصها وتقييمها هي فحص وتقييم مدى فاعلية وكفاءة إجراءات إدارة المخاطر ومنهجية تقييم المخاطر، ومن أجل تغطية شاملة قمنا بتقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر وإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر وإدارة المخاطر.

رغم التقدم في الإمكانيات المتاحة للإنسان فيما يتعلق بالتوقعات الخاصة والعامة والتنبؤ العلمي الذي يساعده على اتخاذ قرارات سليمة، إلا أن هذا لا يزيل القلق الذي يلازم منفذ القرار ببقاء وجود الخطر.

المطلب الأول: مفهوم الخطر ومسبباته

تصنف الأخطار عموما بأنها أحداث مفاجئة أغلبها غير متوقع مسبقا، وتكون خارجة عن سيطرة الأفراد، وخصوصا أنواع الخطر التي تتصل بحادث ثابت، أو مؤقت، بعكس بعض المخاطر الأخرى التي من الممكن التخطيط لها أو تدارك وقوعها.

الفرع الأول: المفهوم العام للخطر.

تختلف أراء الكتاب والباحثين حول تعريف الخطر ويمكننا حصر مختلف التعاريف فيما يلي :

- التعريف الأول : الخطر هو ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين.[1]
- التعريف الثاني :الخطر هو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار أتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية أو العامة في الماضي.[2]
- التعريف الثالث :الخطر هو احتمالية وقوع حادث مستقبلا أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاقدين ، قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه.[3]
- التعريف الرابع: عرفه جون داوتر بأنه "إمكانية الخسارة أو عدم المكسب والتي يمكن قياسها ، وتختلف من عدم عن عدم التأكد الذي لا يمكن قياسه " وبغرض إزالة كل الالتباس بين الخطر نتناول في هذا العدد ما تناوله الكاتبين "آرثر وليام" و"مايكل سميث " فيقولان بأن: "عدم التأكد هو حالة التحرر من الشك "أما عدم التأكد فقد عرفه "مايكل سميث " بأنه :"الشك في مقدرتنا على التنبؤ بالمستقبل ".[4]

---

[1] محمد توفيق البلقيني وجمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر،2004، ص 14 .

[2] ناشد محمود عبد السلام، إدارة الأخطار، مركز جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 2003، ص 06.

[3] عبد أحمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009 ،ص 26.

[4] منير إبراهيم هندي، أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 251.

الفرع الثاني: المفهوم الاقتصادي للخطر.

هناك العديد من التعاريف للخطر من المنظور الاقتصادي نذكر منها ما يلي:

- التعريف الأول: الخطر هو احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذالك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة.[1]
- التعريف الثاني: الخطر هو الحالة التي تكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس للنتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة.[2]
- التعريف الثالث: الخطر هو توقع اختلافات في العائد بين المخطط و المطلوب و المتوقع حدوثه.[3]
- التعريف الرابع: الخطر هو لحظة وقوع حادث غير مرغوب فيه أو فرصة التعرض للخسارة، أو هو العائد الذي يستلمه المستثمر سنويا أو خلال فترة قادمة ولا يمكن تحديده بدقة نظر لوجود أكثر من مخرجات أو عوائد محتملة لهذا الاستثمار، ويعد استثمارا ذو مخاطر وهناك يمكن أن نعرف المخاطر بأنها فرصة استلام عائد فعلي غير ما تم توقعه والذي يعني ببساطة التغيرات في العائد أو مخرجات الاستثمار.[4]

الفرع الثالث: مسببات الخطر.

إن المخاطر مرتبطة باحتمال اختلاف النتائج الفعلية أو الحقيقية عن النتائج المتوقعة وثمة أسباب تؤدي إلى حدوث درجات متفاوتة من المخاطر.

يمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مؤسسة وأنشطتها من عوامل خارجية أو داخلية خاصة بالمؤسسة ، ولعل من بين العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة المخاطر ما يلي:[5]

- عولمة الأسواق المالية والتحليل المالي المصرفي، حيث لم يعد أحد بمعزل عن المخاطر التي يمكن أن تصيب أحد الأطراف ضمن النظام الاقتصادي والمالي العالمي؛

[1] فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 166.

[2] طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 44.

[3] سيد الهواري، الإدارة المالية للاستثمار والتمويل طويل الأجل، دار الجيل للطباعة، عمان، الأردن، 1985، ص109.

[4] دريد كامل آل شبيب، إدارة المخاطر الاستثمارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 87.

[5] بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2013، ص 34،35.

- ظهور مفهوم الهندسة والابتكار المالي ،وهو الأمر الذي أدى إلى تعقيد البيئة التي تعمل فيها منشآت الأعمال وزيادة حالات اللايقين؛
- الابتكار المفرط للمشتاق المالية بكل أنواعها خاصة عندما تستخدم من طرف المضاربين الساعين لتحقيق الأرباح وليس لتحوط وإدارة المخاطر علما أن الهدف الأساسي للمشتقات المالية هو إدارة المخاطر؛
- السياسة النقدية والأدوات المستعملة لإدارة الكتلة النقدية؛
- عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي والاجتماعي؛
- حالات الكساد التي تتفاوت في حدتها نتيجة السياسات النقدية أو نتيجة الصعوبات في ميادين الأعمال أو الاستثمار خاصة في مجالات الآجال الطويلة؛
- التضخم وما ينتج عنه من ارتفاع في المستوى العام للأسعار ومن ثم انخفاض القدرة الشرائية للعملة المحلية
- انخفاض نسبة الأرباح التي يحققها الاستثمار نتيجة المناقصة؛
- القوانين والتشريعات الخاصة بالاستثمار وتحفيزه؛
- تقلبات أسعار الفائدة؛
- زيادة معدلات الضرائب على الأرباح؛ القوانين والتشريعات.

المطلب الثاني: تصنيفات المخاطر و تقنيات التعامل معها.

الفرع الأول: التصنيفات المختلفة للمخاطر.

تعرف تصنيفات المخاطر على أنها مجموعة من على أنها مجموعات المخاطر التي تساعد على التنظيم والتحديد والتقييم والقياس والمراقبة طوال فترة التعرض للمخاطر، وتستخدم تصنيفات المخاطر في المؤسسة لتحديد التأثير الكلي على المؤسسة.

عموما هناك طرق عديدة لتصنيف المخاطر نستعرضها كما يلي:

1ـ مخاطر الأعمال ومخاطر المال: وتتمثل فيما يلي:

1ـ1ـ مخاطر الأعمال: هي التي تأتي من طبيعة أعمال المؤسسة وتتصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق ؛

2.1ـ مخاطر المال: مصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية، وتكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الاستدانة (الرافعة المالية) حيث أن المؤسسة تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها مع أصولها الجارية.

2ـ المخاطر الديناميكية والمخاطر الإستاتيكية: وتتمثل فيما يلي:

2.1ـ المخاطر الديناميكية: هي تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد وتنشأ من مجموعتين من العوامل ، المجموعة الأولى عبارة عن عوامل في البيئة الخارجية ، الاقتصاد ،الصناعة ،المنافسون والمستهلكون أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطرة المضاربة فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة؛

2.2ـ المخاطر الإستاتيكية: تتضمن الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصاد، فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين، والناتج والدخل والمستوى التكنولوجي فإن بعض الأفراد سيف يعانون مع ذالك من خسارة مالية، وتنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد مثل إطار الطبيعة وعدم نزاهة الأفراد الآخرين.[1]

3ـ المخاطر المضاربية والمخاطر البحتة: وتتمثل فيما يلي:

3.1ـ المخاطر المضاربية: هي المخاطر التي تصف موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب، والمغامرة مثال جيد للمخاطرة المضاربية، ففي موقف المغامرة يتم خلق مخاطرة بشكل معتمد على أصل تحقيق مكسب، وتنشأ المخاطر المضاربية بفعل الإنسان ولأجله، حيث يستغل فرصة تغير الأسعار ليحقق من جرائها أرباحا معينة، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله، ذالك يسبب خسارة مادية، إذن بالنسبة لهذا النوع من المخاطر إذا لم تقع الخسارة فقد يقع مكسب مادي؛

3.2ـ المخاطر البحتة: يختلف هذا النوع عن سابقه في أنعدم وقوع الخسارة المادية لا يعني تحقق ربح مادي، كما أنه غالبا ما يكون خارجا عن إرادة الشخص وهو يسعى للحماية منه، وذالك بالتقليل من أسباب وقوعه قدر المستطاع ومحاولة التحكم في الظواهر المسببة له.[2]

[1] بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص36،37.

[2] عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011، ص 11.

4ـ تقسيم المخاطر حسب طبيعتها: تنقسم المخاطر حسب طبيعتها إلى ما يلي:

4ـ1ـ مخاطر السوق: تتمثل في المخاطر التي تتعلق بالأحداث التي تؤثر على جميع الأدوات الاستثمارية المتاحة في السوق وتكون هذه الأحداث غير متوقعة وعادة تنشأ نتيجة الاتجاهات الصعودية والنزولية في السوق المالي لأسباب اقتصادية ،سياسية أو اجتماعية في بلد ما، أو في البلدان التي ترتبط مع بعضها بعلاقات اقتصادية تبادلية بنسبة كبيرة مع قيمة تعاملاتها الخارجية على سبيل المثال التحولات الاقتصادية والسياسية في أوروبا الشرقية أثرت كثيرا على أسواق هذه البلدان، وعلى أسواق البلدان الأخرى كروسيا، ومثل هذا النوع من الخطر لا يمكن السيطرة عليه من قبل المؤسسة.[1]

4ـ2ـ مخاطر الائتمان: تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته وفقا للشروط المتفق عليها.

4ـ3ـ مخاطر السيولة: هي المخاطر ا لم رتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال ال لازمة لمقابلة التزاماتها ،وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية التزاماتها الخاصة بمدفوعاتها في مواعيدها المحددة بطريقة فعالة من حيث التكلفة ،أي تتمثل في عجز المؤسسة على تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية ،ولمخاطر السيولة ثلاث جوانب هي: نقص شديد في السيولة، احتياطي السلامة الذي توفره محفظة الأصول السائلة، القدرة على تدبير الأموال بتكلفة عادية.

4ـ4ـ مخاطر النماذج: تنطوي النماذج التي تستخدمها المؤسسة في قياس وإدارة المخاطر على احتمالات الخطأ، مما ينتج مخاطر أخرى وهو ما يجعل البنية التي تعمل فيها المؤسسة أكثر تعقيدا ومخاطرة بسبب حالة اللايقين.

4ـ5ـ مخاطر الملائمة: يمكن للخسائر أن تنشأ وتتضاعف قضايا ملائمة المعاملات وهذا الخطر كثيرا ما يحدث، عندما يطالب الطرف المقابل بتعويض مالي نتيجة معاملة معينة يعتقد أنها كانت أكثر عرضة للمخاطر مما كان معلنا عنه، أو بسبب عدم الإفصاح الكافي عن آثارها المتوقعة، أو الفشل في اتخاذ التدابير التحويطة الصحيحة.

[1] دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ،2009،ص160.

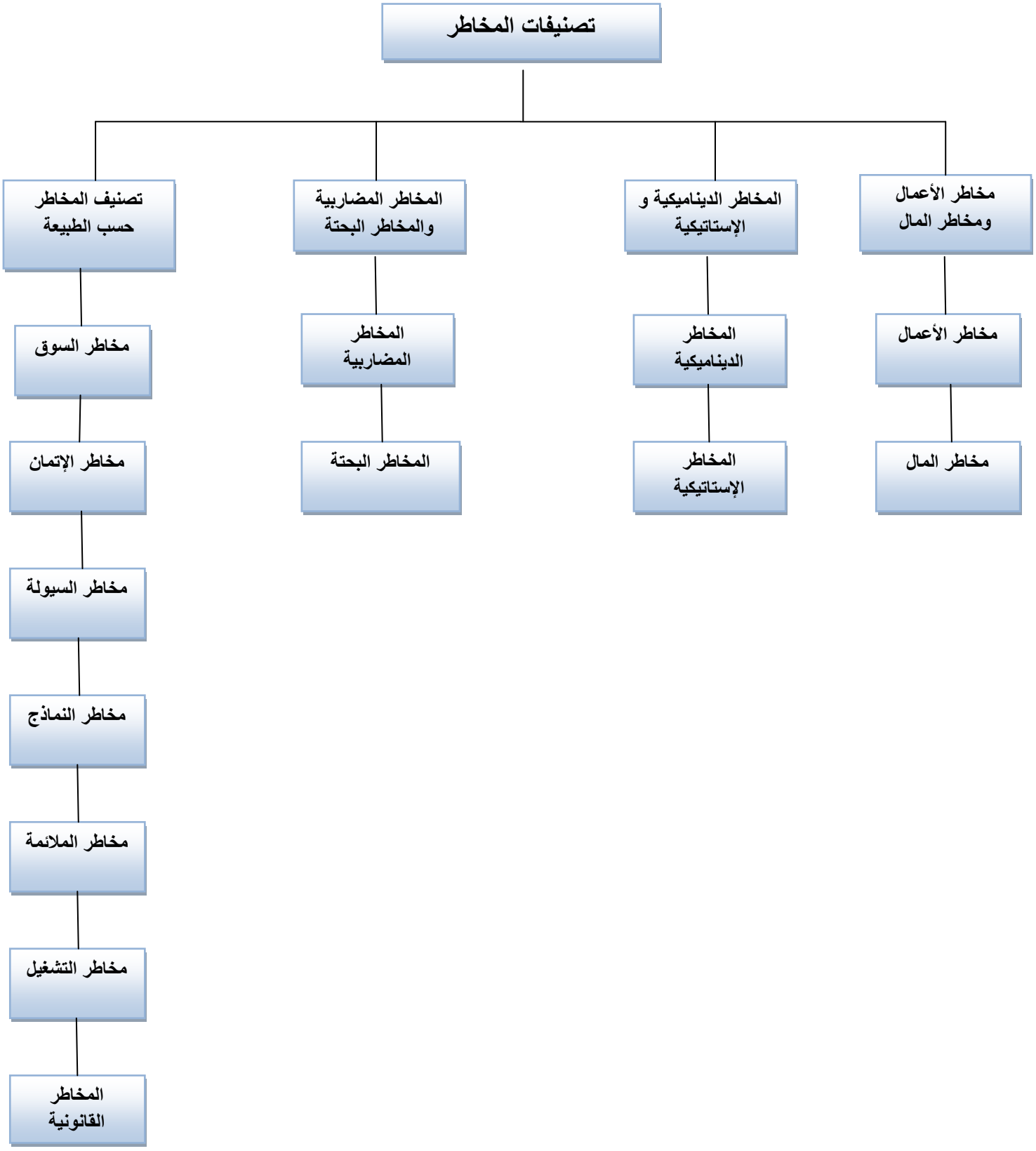
4-6- مخاطر التشغيل (العمليات): تعتبر مخاطر التشغيل من المستجدات في عالم إدارة المخاطر الحديثة وهي تعني الخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي وإجراءات الرقابة، يشمل هذا النوع المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة، ولا يتضمن عادة فرصة للربح،فالمؤسسة إما أن تحقق خسارة أو لا تحققها، وعدم ظهور أيه خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومن المهم على الإدارة العليا التأكد من وجود برامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات ، وتشمل مخاطر العمليات ما يلي: الاحتيال المالي، الاختلاس،التزوير، تزييف العملات، السرقة، السطو، الجرائم الإلكترونية.

4-7- المخـاطر القانونيـة: وهي تعني مخاطر تحقيق خسائر نتيجة فشل في العمليات القانونية.[1]

وبناء على ما سبق يمكن توضيح تصنيفات المخاطر في الشكل التالي:

[1] بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص39 -42.

الشكل رقم(04): تصنيفات المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبان.

الفرع الثاني: تقنيات التعامل مع الخطر.

نظرا لطبيعة المخاطر التي تتميز بالتغير الدائم، نحاول التعامل معها من خلال الطرق الآتية:

- **تفادي أو تحاشي المخاطرة:** يرفض الفرد أو المنشأة أحيانا قبول خطر معين وينشأ ذالك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثال ذالك تجنب الاستثمار في وعاء ادخاري معين، وتفضيل وعاء ادخاري آخر أقل خطورة، وعدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات ومن أمثلة ذالك في المؤسسات المالية امتناع البنك عن منح قروض مرتفعة المخاطر وذالك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.

  ورغم أن تجنب الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر إلى الصفر إلا أنه قد يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية والخوف من الخسارة، هذا بالإضافة إلى صعوبة تجنب بعض الأخطار، ورغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا وليس إيجابيا في التعامل مع الأخطار ويعد أسلوبا غير مناسب في التعامل مع كثير من الأخطار.
- **تقليل المخاطرة:** يمكن تقليل المخاطرة من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها ، وإما برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق تقليل فرصة حدوثها وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة في حين أن البعض الآخر يكون الهدف منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت ،وتقول وجهة نظر أن منع الخسارة هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع المخاطرة ، فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فسيتم القضاء على المخاطرة ،ومع ذالك فإن منع حدوث الخسارة يمكن أن ينظر له على أنه مدخل غير كافي للتعامل مع المخاطرة ، فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لا تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر بالإضافة إلى ذالك فإنه بعض في الأحيان قد يكلف منع الخسارة أكثر من الخسارة نفسها. [1]
- **الاحتفاظ والتحويل:**
  - الاحتفاظ: ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوع لتعامل مع المخاطرة فالمنظمات مثل الأفراد تواجه عدد غير محدود من المخاطر، وفي معظم الأحيان لا يتم القيام بشيء حيالها ، وعندما لا يتم القيام بإجراء إيجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها يتم بذالك الاحتفاظ باحتمال الخسارة التي الذي ينطوي عليه تلك الخسارة .

[1] بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص50.

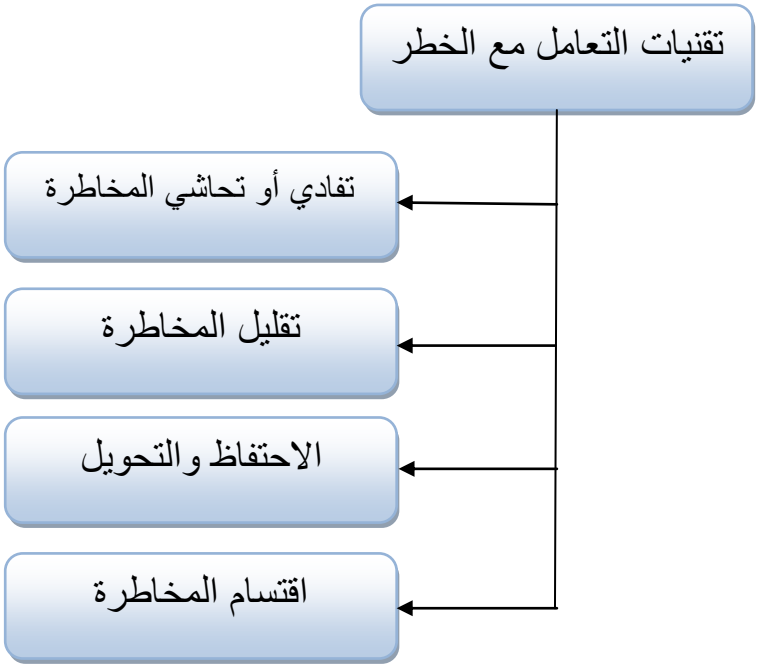
- التحويل : من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص إلى آخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة،ويمكن استعمال أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطرة المضاربية والمخاطرة البحتة، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطرة المضاربية عملية لتحوط بالإضافة إلى شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها، إلى طرف آخر (شركة تأمين)يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن.

- **اقتسام المخاطرة:** يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة للتحويل وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة وعندما يتم اقتسام المخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين، يتم اقتسام المخاطرة بعدد من الطرق بواسطة الأفراد والمنظمات ومن الأمثلة البارزة للطرق التي يتم عن طريقها اقتسام المخاطرة في المؤسسة حين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالهم، بحيث يتحمل كل منهم جزءا فقط من مخاطرة فشل المشروع، ويعد التأمين أداة أخرى تهدف للتعامل مع المخاطرة من خلال الاقتسام، حيث أن إحدى خصائص وسيلة التأمين هي اقتسام المخاطرة بواسطة أفراد المجموعة.[1]

بناء على ما سبق يمكن توضيح تقنيات التعامل مع المخاطرة في الشكل التالي:

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره ،ص 32-34.

الشكل رقم(05): يوضح تقنيات التعامل مع الخطر.



المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثالث: مفهـوم وأهداف إدارة المخاطـر.

تعتبر المخاطر جزءا لا يتجزأ من النشاط الإنساني مهما كانت طبيعته ،حيث استمرت في تزايد مع التنوع الذي عرفته الأنشطة الاقتصادية، بل وأصبحت صفة ملازمة للاقتصاديات المعاصرة، وهذا التلازم بين النشاط الاقتصادي والمخاطرة يجعل التخلص من المخاطرة بشكل نهائي أمرا غير ممكن، ومنه تظهر أهمية إدارة المخاطر.

الفوع الأول: تاريخ إدارة المخـاطر.

لقد بدأ الاتجاه العام للاستخدام الراهن لمصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات، وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها للمصطلح هارفارد بيزنس ريفيو عام 1956م، حيث طرح المؤلف ما بدا في ذالك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة.

ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين المؤسسي إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة والواقع أن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول درامي وثوري في الفلسفة وواكب ذالك حدوث تغيير نحو التأمين.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت وسار بشكل موازي لتطوير علم إدارة المخاطر الأكاديمي ،وليس واضحا ما إذا كان العلم الأكاديمي هو الذي قاد أم قام بدور التابع وذالك لأن التطورات في العالمين المؤسسي والأكاديمي هو الذي قاد بشكل متزامن، لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة، وانتشرت من منظمة لأخرى وعندما قررت رابطة مشتري التأمين إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975م، كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري، وتقوم جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر " كما يقوم قسم التأمين في رابطة إدارة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة ع ريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذالك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل الناجحون فيها على ديبلوم إدارة المخاطر، وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973م وأصبح المسمى المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر ".

لقد نشأت إدارة المخاطر من اندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتأمين، ومع ذالك فإن كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الشركات وتطبيقها فيه.[1]

الفوع الثاني: تعريف إدارة المخاطر.

هناك عدة تعاريف لإدارة المخاطر نذكر منها ما يلي:

- التعريف الأول: هي الإدارة التي تعتني بشكل نظامي ومستمر بإدراك وتحديد وتقييم وتقديم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف المنظمة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلا للمنظمات.[2]
- التعريف الثاني: هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطور إستراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطرة إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية، أو هي النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم

[1] طارق عبد العال حماد ،مرجع سبق ذكره، ص 46-50.

[2] زيد منير عبوي، إدارة التأمين والمخاطر، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2006، ص21.

بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس السيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة.[1]

- التعريف الثالث: هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأثقل التكاليف، و ذالك عن طريق اكتشاف الخطر وتحيله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.[2]
- التعريف الرابع: تعرف إدارة المخاطر أنها مجال نشاط يسعى إلى إلغاء المخاطر وتقليلها ومراقبتها بصفة عامة وتقرير المنافع وتجنب الأذى من المخاطر التأملية مثل مخاطر الاستثمار المالي، التسويق، الموارد البشرية، إستراتيجية تقنية المعلومات، والأعمال التجارية.[3]
- التعريف الخامس: إن إدارة الخطر تتعلق بالتعرف على ماهية هذه الأحداث ومقدار شدتها أو وطأتها وكيفية السيطرة عليها، وبالتالي فإن التعريف الملائم لإدارة الخطر المناسب هو التحديد، التحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول والقدرة الإرادية للمشروع.[4]

الفوع الثالث: أهداف إدارة المخاطر.

لإدارة المخاطر أهداف عديدة يمكن تصنيفها كما يلي:

- **الأهداف التي تسبق التعرض للخسارة** : وتتمثل في الأهداف التالية:
  - هدف اقتصادي: يتمثل هذا الهدف في الاستعداد للخسائر المحتملة بالطريقة الأكثر اقتصادا ،وذالك لتدنيه التكاليف ،يتضمن هذا الاستعداد تحليل التكلفة لبرامج الأمان ولأقساط التأمين، وكذالك التكاليف المصاحبة للأساليب المختلفة لمجابهة الخسائر.
  - تخفيض التوتر النفسي: كلنا نعلم أنه بسبب وجود الأخطار يكون هناك توتر نفسي لكبار الإداريين وعلى مدير الخطر بالمثل، على سبيل المثال يمكن أن يتسبب تهديد حالة قضائية بسبب منتج معيب في وجود حالة من التوتر النفسي أكبر من التوتر الذي يسببه نشوب حريق صغير، ولهذا يرغب مدير الخطر في تدنيه التوتر النفسي والخوف المصاحب لكل تعرض للخطر.

[1] كمال محمود جبرا، التأمين وإدارة الخطر، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 235.

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

[3] خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص109.

[4] سمير عبد الحميد رضوان حسن، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص205.

- الوفاء بالالتزامات القانونية: قد تطلب التنظيمات الحكومية من المنشآت أن تقوم بتركيب وسائل أمان لحماية العمال من الأذى أو التخلص من نفايات المواد الضارة بطريقة مناسبة ويجب على مدير الخطر الوفاء بهذه الالتزامات.

- **الأهداف التي تلي التعرض للخسارة** : وتتمثل في الأهداف التالية :

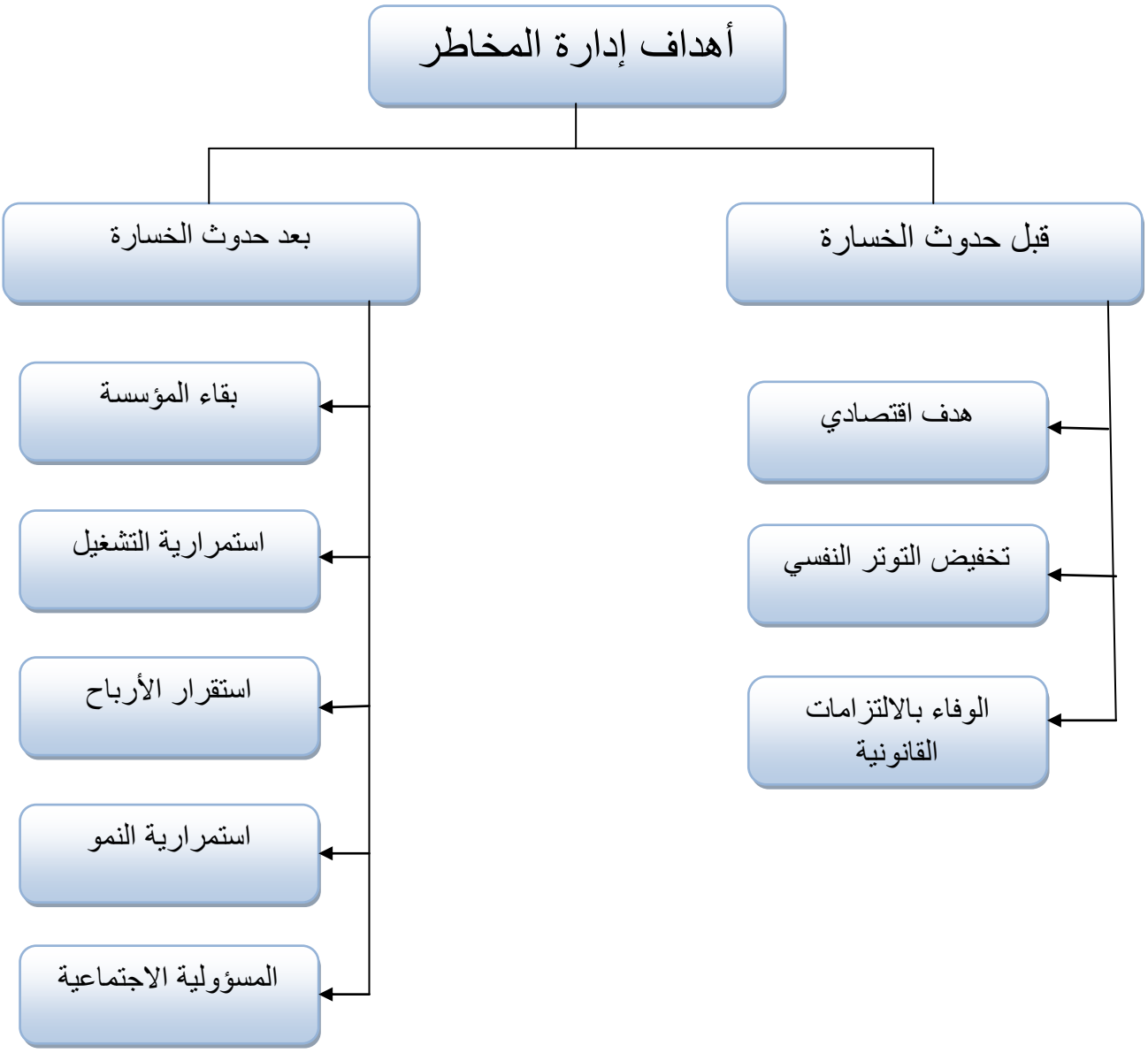
- بقاء المؤسسة: إن البقاء يعني أن تتمكن المؤسسة من أن تستأنف عملياتها ولو جزئيا خلال فترة زمنية معقولة.
- استمرارية التشغيل: فبعض المنشآت وخاصة المنشآت التي تقدم منفعة عامة يجب أن تستمر في توفير الخدمة، على سبيل المثال يجب أن تستمر البنوك والمخابز ومزارع الألبان في التشغيل بعد التعرض للخسارة.[1]
- استقرار الأرباح أو المكاسب (العوائد): ينبع هدف استقرار الأرباح والمكاسب والتباينات الواسعة في المكاسب من الملاك والأطراف الثالثة، حيث يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع، ولأن المستثمرين يفضلون عموما التدفق المستقر للدخل، فإن إدارة المخاطر يمكن أيضا أن تسهم في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى ممكن بالتخطيط وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذالك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تعظيم الاستقطاعات الضريبية من الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح لأن الخسائر غير المؤمن ضدها تكون قابلة للاستقطاع فقط، بقدر ما يكون ممكنا تعويضها أو مقابلتها بالأرباح فإن العبء الضريبي الطويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة نسبيا بمرور الوقت.
- استمرارية النمو: لا يكون تعظيم الأرباح الهدف الغالب في المنظمة ومن بين الأهداف الأخرى التي كثيرا ما تذكر في الأهداف المؤسسية، النمو فالمنظمة صاحبة سجل النمو القوي تعتبر القدرة على مواصلة النمو أحد أهم أهدافها، وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذالك النمو أحد أهداف إدارة المخاطر الهامة وإستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الأعداد والتنفيذ، يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذالك النمو لولاها.
- المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية الاجتماعية هدف سابق للخسارة وهدف لاحق لها ،ويربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنشأة بسبب

[1] كمال محمود جبرا، مرجع سبق ذكره، ص 236.

علاقتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموما، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة وبقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد، يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذالك فإنه عندما تشهر شركة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء، أما عندما تحمي إستراتيجيات إدارة المخاطر المنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته وكثيرا ما يتعارض هدف المسؤولية الاجتماعية مع هدف الاقتصاد.[1]

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص151-152.

الشكل رقم(06): أهداف إدارة المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الرابع: أدوات إدارة المخاطر.

من خلال ما سبق يتضح أن جزءا جوهريا وأساسيا من وظيفة إدارة المخاطر تتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة والأثر المالي المترتب عن الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى ،هذا التعريف يشير إلى الأداتين المستخدمتين في إدارة المخاطر ، وكيفية التعامل مع الخسائر والمتمثلين في أداة التحكم وأداة التمويل .

الفرع الأول: أداة التحكم.

يشمل التحكم في الخطر الأدوات التي تمنع الخسائر من الحدوث أو تقلل حجمها بعد حصولها وتتضمن ما يلي:

- التجنب: يعني أنها لا يتم مطلقا اكتساب أي حالة تعرض لخسارة أو يتم استبعاد حالة التعرض لخسارة موجودة ،والميزة الرئيسية للتجنب هي أن فرص الخسارة تقل إلى الصفر إذا لم يتم التعرض مطلقا ففرصة الخسارة تقل أو تتلاشى كنتيجة لاستيعاب النشاط أو الإنتاج الذي يسبب الخسارة.
- التحكم في الخسارة: التحكم في الخسارة لها اتجاهين الأول يتمثل في منع الخسارة أي تلك المقاييس التي تخفض تكرار خسارة معينة والثاني يتمثل في تخفيض الخسارة أي المقاييس التي تخفض حجم الخسارة بعد حدوثها.[1]

الفرع الثاني: أداة التمويل.

يرتكز تمويل المخاطرة على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث ،و يأخذ تمويل المخاطرة بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ والنقل (الاحتفاظ بجزء ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أيا من التقنيات يجب تطبيقه، للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسائر إن قدر لها أن تحدث، كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم اتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.[2]

[1] جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص90.
[2] طارق حماد عبد العال ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

❖ الاحتفاظ: أي الإبقاء على جزء أو كل الخسائر التي يمكن أن تنتج من مخاطر محددة، ويمكن أن يكون الاحتفاظ فعالا أو غير فعال، فالاحتفاظ الفعال بالخطر يعني أن المنظمة على دراية بحالات التعرض للخسارة وتخطط للاحتفاظ بجزء منها، أو كلها ،أما الاحتفاظ غير الفعال فهو الإخفاق في التصرف أو نسيان التصرف ومن مزايا هذه الأداة نذكر ما يلي:

✓ توفير الأموال: حيث أنه يمكن أن توفر للمنظمة أموالا في المدى الطويل إذا كانت خسارتها الفعلية أقل من خسارتها المتوقعة؛

✓ نفقات أقل: فالخدمات التي يقدمها المؤمن قد تقدمها المنظمة لنفسها عند تكلفة أقل؛

✓ تشجيع منع الخسارة: حيث أن الممتلك المحتفظ به (الخطر) قد يكون هنا كحافز أكبر على منع خسارته؛

✓ زيادة التدفق النقدي: قد يزيد التدفق النقدي لأنه يمكن للمنظمة أن تستخدم المبالغ المالية التي تسدد بشكل طبيعي للمؤمن عند بداية الفترة؛

أما العيوب فتتمثل في:

✓ قد تكون الخسارة التي احتفظت بها المنظمة أعلى من احتياطي الخسارة الشيء الذي يسبب خسائر أعلى؛

✓ قد يتطلب أسلوب الاحتفاظ نفقات أعلى نتيجة سوء التقدير؛

✓ قد يترتب أيضا عنه ضرائب أعلى باعتباره أن المساهمات في الاحتياطي مخصص له اعتماد مالي لا يقتطع من ضريبة الدخل.

❖ النقل بغير تأمين: وهو أسلوب آخر للتمويل الخاص بالخطر حيث يتم نقل الخطر البحت وتوابعه المالية المحتملة إلى طرف آخر.

❖ التأمين:يستخدم أيضا التأمين التجاري في برامج إدارة المخاطر فعند استخدام مدير المخاطر للتأمين يجب الشديد على خمس نقاط أساسية هي:

✓ اختيار تغطيات التأمين ؛

✓ اختيار المؤمن؛

✓ التفاوض حول البنود ؛

✓ تحديد المعلومات المنطقية بتغطيات التأمين ؛

✓ المراجعة الدورية للبنود. [1]

المبحث الثاني: المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

إن كثرة العمليات داخل المؤسسة وتعقدها غالبا ما تؤدي إلى مشاكل ومخاطر تشغيلية تعيق السير الحسن لنشاطاتها وتأثر سلبا على مرد وديتها وسمعتها، منها على سبيل المثال: الأخطاء، الغش، السرقة، الإهمال، التأخر في التنفيذ ...الخ، كما أن انعدام الفعالية يعد عاملا هاما للخطر وذالك ما ينتج عنه من رداءة ونوعية الخدمات المقدمة وارتفاع تكلفتها.

إن الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية يتم قياسها و استيعابها والتحكم فيها ،هي في الأصل تعد مخاطر طبيعية، لكن هناك خسائر وليدة عوامل أخرى كالإهمال واللامبالاة وعدم كفاية الأنظمة ... الخ،يجب تفاديها لأنها لا تمد للعمل داخل المؤسسة والفعالية بصلة، بل هي نتيجة لعجز أو سوء نظام الرقابة الداخلية، لذالك سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على ماهية المخاطر التشغيلية، ومبادئ إدارتها وطرق وأساليب قياسها.

المطلب الأول: ماهية المخاطر التشغيلية.

تعتبر المخاطر التشغيلية من بين أكبر المخاطر التي تعيق سير المؤسسة الاقتصادية وتؤثر عليها بشكل عام، وللمخاطر التشغيلية عدة أنواع وتتميز بعدة خصائص.

الفرع الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية.

للمخاطر التشغيلية عدة تعاريف نذكر منها:

- التعريف الأول: تعتبر المخاطر التشغيلية من المستجدات في عالم إدارة المخاطر الحديثة ،وهي تعني الخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي وإجراءات الرقابة ، ويشمل هذا النوع من المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة .[2]

[1] لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008 /2009، ص 116.

[2] بن علي بلعزوز، إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد 07، ورقلة، الجزائر (2010/2009)، ص334.

- التعريف الثاني: هي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف الأشخاص أو الأنظمة، أو حدوث ظروف خارجية، إن مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس...الخ، تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة فبعض المؤسسات لا تملك الكفاية للرقابة على التكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي المؤسسة ،كما يجب على المؤسسة استيعاب السرقات التي تتم بواسطة الموظفين.[1]
- التعريف الثالث: يمكن تعريف المخاطرة التشغيلية بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة التي تنجم عن أحداث خارجية أو هي تتعلق بإدارة مخاطر التشغيل والعمليات وحوادث الأداء.[2]
- التعريف الرابع: المخاطر التشغيلية تحدث نتيجة لفشل الأنظمة والعمليات الداخلية أو فشل الموظفين، فتنشأ مخاطر التشغيلي عندما لا تتوفر للمؤسسة الموارد البشرية الكافية والمدربة للقيام بالعمليات المالية، ومخاطر العمليات التشغيلية مخاطر الاحتيال المالي، مخاطر التزوير، مخاطر التزييف والسرقة والسطو والجرائم الإلكترونية والمخاطر المهنية.[3]
- التعريف الخامس: هي المخاطر المتعلقة بأداء الخدمات، أو بمختلف العمليات في المؤسسة، وقد تحدث نتيجة الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات أو نظم رفع التقارير، أو أخطاء في قواعد رصد المخاطر التقليدية.[4]

الفرع الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية.

هناك أربعة أنواع من المخاطر التشغيلية هي:

- مخاطر الموظفين: وتنشأ هذه المخاطر نتيجة الموارد البشرية سواء كانوا موظفين أو مسؤولين كبار (شروط الكفاءة والأهلية، توفر الأخلاق... الخ)، وقد تكون ذات صلة بالغيابات، الاحتيال الداخلي وكذا عدم القدرة على تولي المناصب الرئيسية، وقد تكون هذه الأخطاء غير معتمدة أو بنية سابقة أو بنية احتيالية

[1] عبد الرؤوف أحمد على محمد، إدارة المخاطر والأزمات، الطبعة الأولى ،الجامعة المفتوحة، القاهرة، مصر، 2016، ص266.

[2] صادق راشد الشميري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية، الطبعة العربية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص75.

[3] جعفر الحسن البشير آدم، إبراهيم فضل المولي، معيار كفاية رأس المال المكيف حسب معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ودوره في الحد من آثار مخاطر الإئتمان المصرفي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السودان، 2015، ص 97.

[4] رانيا زيدان شحادة العلاونة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص34.

والأخطاء غير المقصودة تكون مكلفة وبالنسبة للاكتشاف المبكر لها ومنعها فهو يعتمد على نوعية الموظف ويقظته.[1]

- مخاطر العمليات: وهي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات الزبائن وعمليات المؤسسة اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات ومثال ذالك الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذالك، خسائر بسبب إهمال وإتلاف أصول العملاء .[2]
- مخاطر التكنولوجيا: بقدر معرفتنا لما تحمله استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات من فوائد جما لا تحصى ولا تعد، إلا أنها تحمل بين طياتها أيضا العديد من المخاطر بحيث أصبح هناك ارتباط وثيق بين استخدام الحاسوب ونظم المعلومات ومفهوم أمن أنظمة المعلومات بين جميع الاستخدامات غير مسموح بها تمثل تغير المعلومة أو إلغائها أو الإطلاع عليها، وانتهاك سريتها للاستفادة منها بطريقة غير شرعية أو نشر معلومات غير صحيحة أو منع وصولها أو سرقة الأجهزة ووسائط التخزين، ويرتبط بهذا المفهوم أيضا أمن البرامج والتطبيقات.[3]
- الخطر الإستراتيجي: وهو الخطر السياسي أو خطر النظام الضريبي أو الخطر التنظيمي، وبالتالي فالخطر التشغيلي هو كل خطر يواجه المؤسسة عدا المخاطر المالية، أو هو كل خطر يعيق ويعرقل السير الحسن للمؤسسة ويولد معوقات ذات التأثير السلبي على مرد وديتها أو سمعتها في السوق، وهو ينشأ عموما من أنشطة منظمة في ثلاث مجالات أساسية هي الأفراد، العمليات والتكنولوجيا، وعلية فالقدرة على إدارة هذه المخاطر تتطلب معرفة العمليات والنظم والأفراد العاملين مع ضمان تطبيق الواجبات والإجراءات بدقة ووضوح.[4]

ومما سبق نوضح أنواع المخاطر التشغيلية في الشكل التالي:

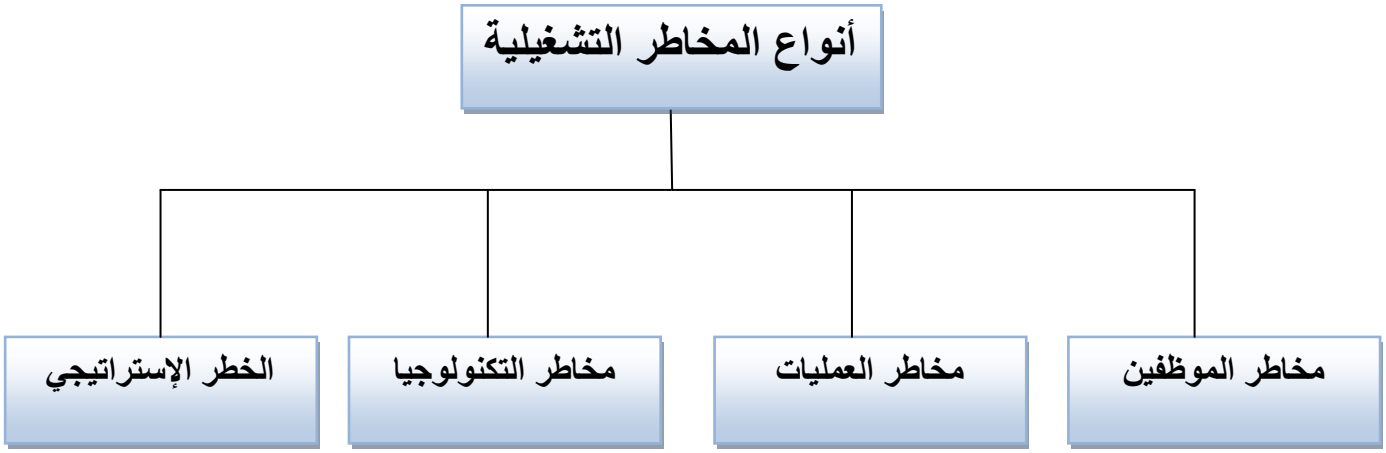
[1] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد ،إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، ديسمبر 2015، ص120.

[2] نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 4و5 جويلية 2007، ص15.

[3] كاسر نصر منصور، إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، يومي 16و18أفريل 2007، ص09.

[4] Maxim Pannequin ,problèmes méthodologiques, le risque opérationnel revue d'économies financières،nè 73, 2003P P 265–267.

الشكل رقم(07): أنواع المخاطر التشغيلية:



المصدر: من إعداد الطالبان.

الفرع الثالث: خصائص المخاطر التشغيلية.

للمخاطر التشغيلية العديد من الخصائص نذكر منها:[1]

- الاعتماد على السياق: تعتمد مخاطر التشغيل على السياق اعتمادا كبيرا والشركات العاملة في مواقع مختلفة ستكون معرضة لمخاطر مختلفة.
- محفظة المخاطر: إن محفظة المخاطر التشغيلية ليست محدودة، ويستحيل تحديد إخفاقات العمليات أو الأخطاء البشرية التي قد تحدث فيها على وجه اليقين، ويمكن مشاهدة هذا الملمح بشكل أكثر وضوحا في مجموعة التهديدات الخارجية المتطورة بالاستمرار التي تواجه الشركات.
- حجم درجات التعرض للمخاطرة: إن حجم درجات التعرض المحتمل للمخاطرة التشغيلية يكتنفه عدم التأكد ،فارتكاب خطأ بسيط عند إدخال البيانات يسبب خسارة كبيرة.

[1] جونتان روفيد، ترجمة علا أحمد صلاح، إدارة مخاطر الأعمال، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 191.

- انعدام البيانات: لحسن الحظ لا تعاني معظم الشركات التي تبقى في مجال الأعمال من أعداد كبيرة من الأحداث الهامة، إلا أن ذالك يعني أيضا أنها غير قادرة على الاعتماد على مجموعة كاملة من خبرات التعامل مع كافة أنواع مخاطر التشغيل.
- موقع المخاطرة: تتخلل مخاطر التشغيل جميع الشركات وتنتشر فيها والطريقة الوحيدة لتفادي مخاطر التشغيل هي إغلاق أبواب مقار الشركات وفصل العاملين ، لأن كل موظف يمثل مخاطرة ويجب أن يلعب دورا في إدارة التعرض لمخاطر التشغيل.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.

أصدرت لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية عام 2003م ورقة تتضمن عشر مبادئ لمساعدة المؤسسات الاقتصادية والسلطات الرقابية عل ى تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:[1]

- المبدأ الأول: على مجلس الإدارة أن يكون مدركا للعناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالمؤسسة باعتبارها نوع متميز من المخاطر المتعين إدارتها وأن يقوم بالمصادقة على مرجعات دورية للإطار الخاص بالمخاطر التشغيلية ،حيث يتضمن هذا الإطار تعريفا عاما لهذه المخاطر وأن يضع مبادئ خاصة بكيفية إدارتها .
- المبدأ الثاني: يجب على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع هيكل إدارة المخاطر التشغيلية بالمؤسسة إلى عملية تقييم مستمرة ومراجعة شاملة وفعالة ومستقلة يقوم بها موظفون أكفاء ومؤهلين ،ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسئولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية.
- المبدأ الثالث: يتعين على الإدارة العليا تولي مسؤولية تطبيق إطار (هيكل) إدارة المخاطر التشغيلية، ويجب أن يتم الإطار بانسجام كامل على مستوى المؤسسة ككل، وأن تكون جميع المستويات الوظيفية تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية، كما يتعين على إدارة المؤسسة كذالك تحمل مسؤولية تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة المؤسسة .

[1] باسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها، ورقة مناقشة مقدمة لصندوق القد العربي، أبو ظبي، 2004، ص10.

- المبدأ الرابع: على المؤسسات الاقتصادية وضع تعريف وتقييم المخاطر التشغيلية الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها، كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية الخاصة بكل نشاط عن طريق التقييم الملائم وكذالك قبل طرح أي منتج أو عملية جديدة.
- المبدأ الخامس: على المؤسسات الاقتصادية إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية واحتمالات التعرض للخسائر، ويجب أن تكون هناك تقارير منتظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا بحيث تدعم إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية.
- المبدأ السادس: يجب أن تتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية السياسات والأساليب التي تضبط أو تخفف من حدة المخاطر التشغيلية.
- المبدأ السابع: يجب أن تتوفر أو أن تكون لدى المؤسسات خطط للطوارئ لضمان استمرارية العمل و تقليل الخسائر.
- المبدأ الثامن: يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من كافة المؤسسات بخض النظر عن حجمها اعتماد إطار فعال لتحديد ورصد وتقييم مخاطر التشغيل بهدف التخفيف من حدة الخسائر التي تتعرض لها المؤسسة ، على أن يكون هذا الإطار جزءا من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام.[1]
- المبدأ التاسع: يتعين على السلطات الرقابية إجراء تقييم منتظم بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسياسات المؤسسات، وإجراءاتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية،كما يجب على السلطات الرقابية التأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير مما يسمح لها بالإطلاع على التطورات الحاصلة في المؤسسات.[2]
- المبدأ العاشر: على المؤسسات أن تقوم بعملية الإفصاح حتى يتمكن المتعاملون في السوق المالي من تقييم المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها وقدرتها على إدارتها.[3]

المطلب الثالث: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية.

إن إدارة المخاطر التشغيلية يمكن وصفها بأنها دورة تتألف من الخطوات التالية:

[1] ناصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 19.
[2] باسم المناعي، مرجع سبق ذكره، ص 12.
[3] ناصر عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفرع الأول: تحديد المخاطر التشغيلية.

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

الفرع الثاني: تقييم المخاطر التشغيلية.

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

أولا :قواعد بيانات الخسائر الداخلية.

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

ثانيا: قواعد بيانات الخسائر الخارجية.

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

ثالثا: تحليل العمليات التجارية.

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

رابعا: تحليل السيناريو.

يجب على المؤسسة الاستعانة بمتخصصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية وذالك لتقييم مدى تعرض المؤسسة لأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة وكذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسارة الشديدة.[1]

الفرع الثالث: معالجة المخاطر.

لبقاء المخاطر ضمن حدودا مقبولة، ويمكن اتخاذ العديد من التدابير و هي:

نقل المخاطرة، تجنب المخاطرة، تقليل المخاطرة، قبول المخاطرة، ويتم اختيار العلاج بما في ذالك التحكيم بين الفرص المتاحة وتكاليف تدابير معالجة الخطر، مع الأخذ بعين الاعتبار آثارها المحتملة في حدوثها.[2]

الفرع الرابع: مراقبة المخاطر.

نظام إدارة المخاطر التشغيلية يخضع لرقابة وتدقيق منتظم، ويسمح برصد بالرصد للتحسين المستمر للجهاز، والهدف هو تحديد تحليل المخاطر الرئيسية واستخلاص الدروس من المخاطر لعدم تكرارها والمساهمة في فعالية المراقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف وتحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية، ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية.

بعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية والتعرف على كيفية التحكم بها في وضع يسمح لنا بدراسة خطط التحكم المختلفة ،في المخاطر التشغيلية عن طريق أحد الخيارات التالية :

- منع حدوث الخطر بإعادة التخطيط؛
- إبعاد الخطر بترحيله إلى المشروع المتعامل معه؛
- وضع خطة طوارئ لاستخدامها في الوقت المناسب عند وقوع الخطر؛[3]

[1] أحلام بوعبدلي ،ثريا سعيد، مرجع سبق ذكره ،ص 121.

[2] Bernard Barthélemy et philipp Courrèges , gestion des risque (méthode d'optimisation global) ,édition d' organisation ,2 ém édition augmentée , paris ,France ,2004,p23.

[3] نجيب دحدوح، مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص81.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية.

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

المطلب الأول: التدقيق الداخلي وعلاقته بإدارة المخاطر التشغيلية.

إن إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة يعتبر تحديا كبيرا يواجه المدقق الداخلي، ويحتم عليه مساعدة للإدارة في وضع سياسات وإستراتيجيات فعالة لإدارتها مخاطرها التشغيلية من جهة، والمساهمة في وضع وتنفيذ ومتابعة الأحكام والمعايير الصادرة في هذا الشأن من جهة أخرى، وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي:

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

وتتمثل في المراحل التالية:

أولا: مرحلة التخطيط لعملية التدقيق.

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

ثانيا: مرحلة التنفيذ.

يجب خلال هذه المرحلة التركيز اختيار ما إذا كانت إدارة المؤسسة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر التشغيلية أو الحد منها ،إذ يوصي المدقق الداخلي خلال هذه المرحلة بزيادة فعالية أنشطة الرقابة الداخلية التي يتم تحديدها بالتنسيق المباشر بين المدقق الداخلي ومدير المخاطر بالمؤسسة.[1]

[1] عبد الناصر محمد سيد درويش، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، مصر، ص 58-59.

ثالثا: مرحلة أوراق العمل.

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق الداخلي أثناء تنفيذه لعملية التدقيق، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويتم بعد ذالك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، بالإضافة إلى ذالك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق المذكورة في الاستنتاجات، مثل: عدم الامتثال إلى مبادئ توجيهية داخلية معينة.[1]

رابعا: مرحلة إعداد التقرير.

يجب أن يتضمن تقرير المدقق النتائج التي تم التوصل إليها بشأن المخاطر التشغيلية، والتوصيات اللازمة لتجنبها،أو الحد منها، على أن يتم رفع هذا التقرير للجنة التدقيق ومجلس الإدارة والتي بدورها تصدر تعليماتها لإدارة المخاطر للأخذ بتوصيات المدقق الداخلي ومتابعة تنفيذها.[2]

خامسا: مرحلة المتابعة.

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

ومنه يتضح أن العلاقة بين التدقيق وإدارة المخاطر التشغيلية هي علاقة وطيدة فالتدقيق الداخلي يعتبر أحد الأدوات المستعملة من طرف المؤسسات من أجل تقوية وتحسين الطرق التي تديرها مخاطرها.[3]

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

أصبح دور التدقيق الداخلي أكثر شمولية من قبل، وقد لوحظ ذالك من تعريف التدقيق الداخلي، حيث أصبح هناك دور للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية، وبناءا على المبدأ الثاني من مبادئ الممارسات السليمة للإدارة والإشراف على مخاطر التشغيل الصادرة عن لجنة بازل في عام 2003م والذي ينص على "يجب

[1] بغدور راضية ، صبايحي نوال ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، ص 12.

[2] عبد الناصر محمد سيد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[3] شادي صالح البجيرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، جامعة دمشق،2011، ص84.

أن يضمن مجلس الإدارة بأن هيكل إدارة المخاطر التشغيلية يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة، وتنفذ من طرف موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيلية، فقد تم استنتاج ما يلي:

- يتأكد مجلس الإدارة من أن فريق التدقيق الداخلي في المؤسسة على جانب عالي من التأهيل العلمي والعملي، وتكون مهمته هي التأكد من أن السياسات والإجراءات يتم تنفيذها بفعالية وتابعية لضمان فعالية إستراتيجية مخاطر التشغيل؛
- كذالك يجب أن تتاح له الاستقلالية بما يمكن من الوقوف على السياسات والإجراءات على بحرية ودون قيد؛
- يتطلب التدقيق الداخلي توافر مهارات لفريق العمل تضمن المعرفة والإمكانية والقدرة على التحليل واتخاذ القرار خاصة في ظل تشابك العمليات داخل المؤسسة وتداخلها.[1]

المطلب الثاني : دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية.

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

الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر التشغيلية.

من أهم الإجراءات التي ينبغي على المدقق الداخلي أن يستخدمها في تحديد المخاطر التشغيلية هي :

[1] رندة محمد سعيد أبو شعبان، دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2016، ص 51.

أولا: التحديد المعتمد على التقييم الذاتي وتقييم المخاطر.

حيث يقوم المدقق الداخلي بتقييم عمليات وأنشطة المؤسسة في مقابل قائمة من المخاطر التشغيلية، وتتم هذه العملية بجهد داخلي وعادة ما تتضمن إعداد قوام للتدقيق أو ورش عمل لتحديد أوجه القوة والضعف في بيئة المخاطر التشغيلية.

ثانيا: مسح المخاطر.

حيث يتم مسح لمختلف وحدات العمل والإدارات المؤسسية وطرق العمل حسب نوع المخاطر ، حيث سيتم كشف نقاط الضعف، ويتم بعدها منح الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

ثالثا: التحديد عن طريق المؤشرات الرئيسية للمخاطر.

وتكون على شكل إحصاءات ومقاييس غالبا ما تكون حالية، يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر في المؤسسة ويتم التدقيق بصورة دورية (شهريا أو ثلاثة أشهر) ، لتنبيه المؤسسة إلى أية تغييرات يمكن أن تكون مؤشرا على زيادة المخاطر، ويمكن تشمل هذه المؤشرات عدد العمليات الفاشلة ومعدلات حضور الموظفين ومدى فداحة الأخطاء وحوادث الإهمال.[1]

رابعا: القياس.

عن طريق قيام المؤسسة بقياس درجة تعرضها للأخطاء التشغيلية باستخدام عدة أساليب، فالبيانات الخاصة بخسائر سابقة في المؤسسة يمكن أن توفر معلومات تساعد في تقييم احتمالات تعرض المؤسسة مستقبلا للمخاطر التشغيلية.[2]

الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية.

يلعب التدقيق الداخلي دور أساسي في عملية تقييم المخاطر التشغيلية من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقدير حجم المخاطر التشغيلية واحتمال حدوثها، وإعادة احتساب التقييم والتأكد من

[1] صادق راشد الشمري، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص207.
[2] باسم المناعي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

صحته لتقديم تأكيد مقبول لإدارة المؤسسة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطرة التشغيلية تم بشكل صحيح.[1]

ويتمثل دور المدقق الداخلي تفعيل عملية تقييم المخاطر بالمؤسسة فيما يلي:[2]

- معرفة الأهداف التي تسعى إليها إدارة المؤسسة من أداء عملية إدارة المخاطر؛
- الإطلاع على السياسات والإستراتيجيات الموضوعة بشأن تنفيذ عملية تقييم المخاطر؛
- تقديم المساعدة والنصائح لإدارة المخاطر في تنفيذ عملية التقييم من خلال اقتراح الأساليب الملائمة للتقييم والقياس؛
- تقديم التوصيات اللازمة لإدارة المخاطر بالمؤسسة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب يساعد الإدارة في اتخاذ الإجراء الملائم في الوقت المناسب؛
- تقديم خدمات تأكيدية لمجلس إدارة المؤسسة ولجنة التدقيق تفيد بأن عملية تقييم المخاطر نفذت بشكل صحيح واستخدام طرق مناسبة.

الفرع الثالث: دور التدقيق الداخلي في معالجة المخاطر التشغيلية.

بناء على التقييم الصحيح للمخاطر تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر التشغيلية استنادا إلى درجة احتمال حدوثه، ودرجة تأثيره، ويلعب التدقيق الداخلي في هذه المرحلة دورا هاما من خلال تقديم المشورة والنصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر بالمقارنة مع تكلفة الخيار.

وبالنسبة لدور التدقيق الداخلي في الاستجابة ومعالجة المخاطر التشغيلية فإن الإدارة العليا للمؤسسة هي المسؤولة عن عملية الاستجابة للمخاطر وعملية إدارة المخاطر بشكل عام، لكن يمارس التدقيق الداخلي دور الاستشاري للإدارة من خلال تقديم النصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر التشغيلية والاستجابة لها في الوقت المناسب ،وتوصيل التقارير إلى لجنة التدقيق حول الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة تلك المخاطر.[3]

[1] أحمد إياد صبحي أبو شعبان، مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم المخاطر التشغيلية في الجامعات والكليات المتوسطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص37.

[2] عبد الناصر محمد سيد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[3] درويش فيصل مراد، حسن أحمد دحدوح ، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 5، 2014، ص 380.

ويمكن تحديد اختيارات الاستجابة للمخاطر ضمن الحالات التالية:

أولا: تجنب الخطر.

في تحليل الفائدة والتكلفة لابد أن تلجأ المؤسسة إلى تجنب المجازفة إذا كان الربح المتوقع منخفض على تكلفة الخطر المتوقع لكل المخاطر.

ثانيا: تخفيض الخطر.

يمكن أن يكون الهدف تقليل تكرار الخسارة من حيث السبب أو تقليل حدتها من حيث الأثر أو النتيجة وكلا الهدفين يمكن تدعيمهما بواسطة أنشطة التدقيق الداخلي.

ثالثا: التشارك في الخطر ونقله.

المشاركة في الخطر ونقله يكون محل اهتمام رئيسي إذا كان الخطر لا يمكن خفضه أو تقليله إلى درجة كافية بواسطة التدقيق الداخلي.

رابعا: قبول الخطر.

إن كفاءة قبول الخطر يعتمد على موازنة الفائدة والتكلفة، أو الترشيح بين الدخل المتوقع والخطر التشغيلي، والسبب المنطقي لقبول المخاطرة التشغيلية هي أن تكون الخسارة المتوقعة أقل من تكلفة إدارة الأنشطة لتخفيف المخاطرة.[1]

وبناءا على ما سبق يلعب المدققين الداخليين دورا هاما في الحد من المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، وقد أوضحت المعايير الإرشادية لمهد المدققين الداخليين الأمريكي هذا الدور من خلال ما تم الإشارة له ضمن هذه المعايير بأن هناك خمسة عناصر رئيسية يجب أن تحققها عمليات تقييم المخاطر وهي:[2]

- تحديد وترتيب أولويات المخاطر الناتجة عن إستراتيجية المؤسسة ونشاطها؛
- قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بتحديد مستوى المخاطر المقبولة للمؤسسة؛
- تصميم وسائل الحد من المخاطر وتطبيقها لتخفيض المخاطر عند المستوى المقبول للإدارة؛

[1] جوزيف كريستال و كيرت بريبيل ، إدارة المخاطر التشغيلية في الأزمات الاقتصادية والمالية والبورصات وفق معايير بازل، ترجمة صبري عبد الجليل، المكتب العربي الحديث، بدون بلد نشر، 2009، ص 85-89.

[2] أحمد إياد صبحي أبو شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- التقييم الدوري للمخاطر من خلال المراقبة المستمرة للأنشطة؛
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة والإدارة العليا بنتائج عمليات إدارة المخاطر.

خلاصة الفصـــــل:

عملية إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها تعتبر أمرا مهما للنجاح واستمرار المؤسسة الاقتصادية، وتعتبر إدارة المخاطر عنصرا حيويا هاما، بحث تقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو النتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

وللتدقيق الداخلي دورا فعالا في إدارة المخاطر التشغيلية، فوظيفة التدقيق الداخلي هي تقديم المشورة لكل من الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، كما أن هناك تنسيقا بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، فكلتا الوظيفتين يكمل بعضهما بعضا مع الحفاظ على استقلالية كل منهما، فإدارة المخاطر تستعين بإدارة التدقيق الداخلي في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدها، وكذالك المدقق الداخلي يستعين بإدارة المخاطر في كثير من العمليات المتعلقة بأدائه.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

مقدمة الفصل:

بعد تطرقنا للجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتدقيق الداخلي من خلال ماهيته والمعايير الواجب إتباعها في الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، أما الفصل الثاني تناول نا ماهية المخاطر التشغيلية و مساهمة التدقيق الداخلي في إدارتها، وفي هذا الفصل التطبيقي سوف نقوم بإسقاط ما توصلنا إليه في الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة تطبيقية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق، وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية.

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

تعتبر مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وتعتبر خلية من خلايا الاقتصاد التي تجمع بين وسائل العمل ورؤوس الأموال وذلك خلال القيام بعمليات الأشغال المختلفة، وسوف نحاول في هذا المبحث التعرف أكثر على هذه المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

نقوم في هذا المطلب بإعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة وتعريف المؤسسة الأم والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة (تغير الاسم من مؤسسة الترصيص والكهرباء والتكييف EPELEC إلى مديرية الأشغال الثانوية).

مؤسسة الترصيص والكهرباء والتكييف EPELEC ناتجة عن دمج مؤسسة EPEC و SELG ولها قانون أساسي، وهي مؤسسة اقتصادية وقانونا تعتبر شركة مساهمة، والكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر1954، بلدية بومهرة أحمد، ولاية قالمة، المنشأة والمسيرة بموجب القانون الأساسي المحرر بتاريخ 1997/11/04م والمعدل بعقد تعديلي محرر بتاريخ 1998/03/17م والمعدل مرة ثانية بموجب عقد تعديلي بتاريخ 2007/12/30م والمسجلة بالسجل التجاري المحلي لولاية قالمة تحت رقم: 99ب0382116 بتاريخ 1999/08/22م، وبناءا على مجلس مساهمات الدولة للدورة 141 المؤرخة بتاريخ 2014/07/24م تم غلق حسابات مؤسسة الترصيص والكهرباء والتكييف لتصبح مديرية تابعة مباشرة للشركة الأم شركة البناء والعمران للشرق CONSTRUB-EST والمسماة بمديرية الأشغال الثانوية DTCES ابتداء من تاريخ 2014/09/30م.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الأم (شركة البناء والعمران للشرق).

حرر القانون الأساسي التأسيسي لإنشاء مؤسسة جديدة و المسماة شركة البناء والعمران للشرق CONSTRUB-EST التي تعتبر ضمن المؤسسات العمومية الاقتصادية والناتجة عن إدماج مجمع GREPCO وإحدى عشر مؤسسة تابعة إلى شركة تسيير المساهمات "إنجاب" والتي تم حلها دون تصفية وهي على التوالي:

ET/BATNA, EPELEC, ECIBAT, ALTRAM, SOREST, ETA/BATIMENT, STANRO, GACOB, GESTIC, GEST /BAT, GESI/PAEFA.

الفرع الثالث: تعريف مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق هي مؤسسة وطنية اقتصادية ذات أسهم مدمجة ضمن المؤسسة الأم ـ شركة البناء والعمران للشرق ـ تتضمن في موضوعها المشاركة المباشرة والغير المباشرة في جميع العمليات الاقتصادية والصناعية التي تتعلق بالموضوع الاجتماعي، وكذالك عن طريق خلق مؤسسات جديدة من حيث التجهيزات، الاكتتاب، شراء سندات أو حقوق اجتماعية، والكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر1954 ببلدية بومهرة أحمد ـ ولاية قالمة ـ ويقدر رأس مالها 9800000دج، قسم إلى 1000سهم مرقمة من 01 إلى 1000 مكتتبة ومحررة لفائدة المساهم الوحيد شركة تسيير المساهمات SGB-INDJAB.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها.

إن المؤسسة الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة لديها مجموعة من الوظائف يتوجب عليها القيام بها، وتسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، بإخلاف طبيعة وميدان نشاط المؤسسة.

الفرع الأول: نشاط المؤسسة.

هناك العديد من الأعمال والوظائف تقوم بها مؤسسة مديرية الأشغال الثانوية:

- ✓ إنجاز الدراسات والمشاريع اللازمة لإتمام المشروع؛
- ✓ صنع عوامل اللوائح وجميع مواد البناء للمشاريع الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ إنجاز أشغال البناء للمنشآت المدرجة في موضوعها؛
- ✓ إنجاز أشغال بناء كل هياكل الدولة؛
- ✓ استخراج وإعداد الرمال، مواد الطمي ومواد المتحجرات اللازمة للمشاريع الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ صنع مواد الخرسانة والمواد المصنعة من الخرسانة؛
- ✓ صنع الألواح الزجاجيةِ والبلاط من الإسمنت والقرانيت؛
- ✓ إنجاز الأشغال العمومية، التسطيح VRD السكنية والهندسة المعمارية؛
- ✓ إنجاز أشغال الطرقات والمطارات؛
- ✓ إنجاز أشغال الصيانة ومعاينة المنشآت الفنية؛
- ✓ إنجاز الدراسات والمنشآت في جميع مجالات النشاطات بالبناء؛

- ✓ كراء العتاد ومعدات البناء والأشغال العمومية؛
- ✓ إدارة الشركات في جميع مجالات النشاطات الخاصة بشركات الأسهم؛
- ✓ تصليح المعدات والآلات الخاصة بأعمال البناء؛
- ✓ إنشاء التجهيزات الكهربائية الصناعية بما فيها من صيانة؛
- ✓ تركيب وإصلاح مولدات الحرارة ومعدات الحرارة؛
- ✓ ترميم وإعادة تأهيل البناءات القديمة؛

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **الأهداف الاقتصادية:** للمؤسسة العديد من الأهداف الاقتصادية نذكر منها:

- **الاستمرارية:** تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجية ودراستها والسهر على تطبيقها ومراقبتها وهدا من اجل المحافظة على الاستمرار والبقاء.
- **تحقيق الربح:** فاستمرار المؤسسة لا يمكن أن يتم ما لم تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة الشرسة، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها ،وبالتالي لابد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من طرفها.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تعريف إنتاجها المادي أو المعنوي، حيث يستفيد منه المجتمع الموجه إليه.
- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذالك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** تسعى مديرية الأشغال الثانوية إلى تحسين مستوى معيشة عمالها وذالك عن طريق تلبية حاجاتهم ورغباتهم في إطار ما نص عليه القانون.
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** توفر مديرية الأشغال الثانوية للعمال التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث بالإضافة إلى منحة التقاعد.

- **الأهداف الثقافية والرياضية:** تسعى مديرية الأشغال الثانوية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الثقافية والرياضية هي:

- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** وذالك من خلال استفادة عمالها من وسائل الترفيه والرحلات المجانية المقدمة للعمال.
- **تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى:** تسعى المؤسسة إلى تدريب عمالها الجدد بإعطائهم إمكانية استعمال وسائل المؤسسة واستغلالها بشكل جيد وعقلاني، وإعادة تدريب عمالها القدامى غلى الآلات الجديدة والحديثة.
- **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسة على إتباع طريقة عمل تسمح للعمال بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، وهذا بإقامة دورات رياضية عمالية التي تساعد العمال على الحفاظ على صحتهم وتخلصهم من الملل وتحفيزهم على العمل أكثر.

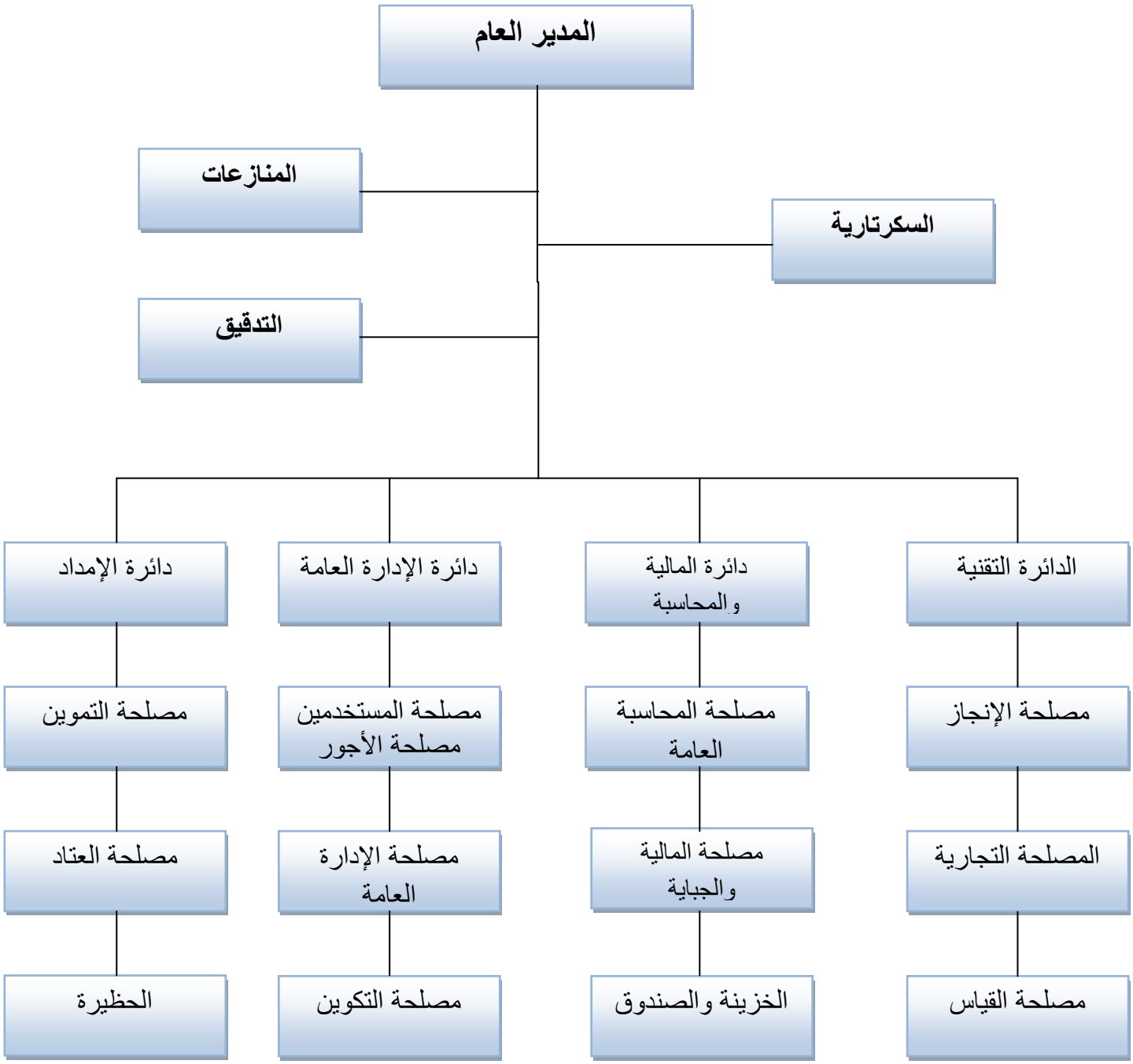
➢ **الأهداف التكنولوجية:** تسعى المؤسسة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي من خلال التنسيق مع العديد من مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية...الخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية الأشغال الثانوية.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال الثانوية.



المصدر: وثائق داخلية لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

الفرع الثاني: توزيع المهام والوظائف حسب مركز المسؤولية.

تتوزع مهم مراكز المسؤولية في المؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي، كما هي موضحة بالتفصيل على النحو التالي:

- **المدير العام:** وتتمثل أهم الوظائف التي يقوم بها فيما يلي:
  - الإشراف غلى كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر؛
  - ضمان تنفيذ أفضل الإستراتيجيات التي تتضمن التطور المستمر في بيئة عمل المؤسسة؛
  - وضع الأهداف الخاصة بكافة المهام ، وقياس مدى نجاح الأداء في تنفيذها ومتابعة التقارير الخاصة بها؛
  - الاهتمام بمراقبة عمل المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين على الأعمال المختلفة؛
  - البحث عن أفضل البرامج الوظيفية التي من الممكن تطبيقها في بيئة المؤسسة بنجاح؛
  - أإصدار القرارات النهائية والخطط التي سيتم العمل على تطبيقها ضمن بيئة المؤسسة بنجاح؛
  - تمثيل المؤسسة في المؤتمرات والاجتماعات المحلية و الإقليمية والدولية.
- **السكرتارية (الأمانة العامة):** وتتمثل مهامها فيما يلي:
  - استقبال الزوار والمكالمات الهاتفية؛
  - تنظيم الاجتماعات والمواعيد الخاصة بالمدير؛
  - فتح البريد الصادر والبريد الوارد والقيام بكتابة المراسلات.
- **المنازعات:** ويتمثل دورها فيما يلي:
  - حل النزاعات التي تكون المؤسسة طرفا فيها؛
  - تمثيل المؤسسة أمام العدالة.
- **مصلحة التدقيق الداخلي:** وهي تابعة مباشرة للمدير العام وتتمثل أهم وظائفها فيما يلي:
  - السهر على حسن تنظيم المؤسسة وضمان سير نشاطاتها؛
  - وضع تقارير شهرية وسنوية تترجم طبيعة العمليات بالمؤسسة؛
  - الوقوف على تقدم أعمال المؤسسة بانتظام؛
  - متابعة كل القرارات والإجراءات المتخذة؛
  - جمع المعلومات المتعلقة بكل نشاط ومراقبتها وفق تقرير المدقق.

    وسنطرق لها مجددا وبالتفصيل في المبحث الثاني.

➢ **دائرة الإمداد:** تلعب هذه الدائرة دورا كبيرا في المؤسسة، وتضم هذه الدائرة ما يلي:

- **مصلحة التموين (الشراء):** ويتمثل دورها الأساسي في شراء حاجيات المؤسسة من المواد الأولية وقطع الغيار، وكل احتياجات المؤسسة الأخرى.
- **مصلحة العتاد:** في هذه المصلحة يتم تسيير كل العتاد المملوك من طرف المؤسسة.
- **الحظيرة:** وهو المكان المخصص لركن معدات النقل والآلات المتنقلة الخاصة بالمؤسسة.

➢ **دائرة الإدارة العامة:** وتنقسم إلى المصالح التالية:

- **مصلحة المستخدمين:** هي إحدى مصالح المؤسسة في العلاقات الإدارية والاجتماعية، وهي مكلفة بالتسيير الحسن للمؤسسة، تتكفل بالتوظيف والترقية والانضباط.
- **مصلحة الأجور:** وهي المصلحة المكلفة بإعداد وحساب وتنظيم أجور الموظفين والعمال العاملين في المؤسسة.
- **مصلحة الإدارة العامة:** هي المصلحة التي تقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف المؤسسة فيما يخص الوظائف الخاصة بالمستخدمين والشؤون الاجتماعية.
- **مصلحة التكوين:** وهي المصلحة التي تقوم بتكوين الموظفين الجدد في المؤسسة وإعادة رسكلة الموظفين القدامى.

➢ **دائرة المالية والمحاسبة:** تعتبر هذه الدائرة المحطة الأخيرة لكل الوثائق المتداولة في المؤسسة، فهي مجمع المعلومات المتعلقة بجميع المصالح كونها تسجل كل حركات الوثائق التي تستعملها، وتعتبر كنظام التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة، وهي تعمل على المراقبة الدقيقة لجميع المعلومات المحاسبية حيث تسجلها فير دفاتر يومية وتقوم بإعداد الميزانية المحاسبية كما تقوم شهريا بتحرير دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة وجدول النتائج، وتقوم بمراقبة صحة المعلومات القادمة من كل المصالح والتأكد من صحة الأرقام والقيام بالتسجيلات المحاسبية، وتنقسم إلى المصالح الآتية:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة الوثائق القادمة من مختلف المصالح من حيث الصيغة القانونية، صحة المعلومات والسجل المحاسبي برئاسة رئيس مصلحة المحاسبة العامة، ويمر التسجيل بمراحل عديدة كالتأكد من إكمال الوثائق الآتية من المصالح الأخرى.
- **مصلحة المالية والجباية:** تكمن مهمة هذه المصلحة في مراقبة الوثائق التي تتعامل بها المؤسسة مع المؤسسات المالية أو مصالح الضرائب.

- **الخزينة والصندوق**: تهتم هذه المصلحة بجميع الأمور المالية كدخول أو خروج الأموال استنادا على طلبات التسديد الآتية من جميع المصالح بعد التأكد من صحة الوثائق المرفقة، يكون التسديد عن طريق البنك أو بواسطة شيكات بنكية أو عن طريق الصندوق نقدا.

➢ **الدائرة التقنية**: ويوجد فيها ثلاث مصالح وهي:

- **مصلحة الإنجاز**: وهي المصلحة المكلفة بإنجاز المشاريع في جميع مراحلها وتضم هذه المصلحة أكبر عدد من العمال وتضم مهندسين وتقنيين سامين في مختلف التخصصات.
- **المصلحة التجارية**: ويتمثل دورها الأساسي في تحضير ودراسة عقود الزبائن وحل المشاكل الخاصة بهم و استقبال شكاويهم.
- **مصلحة القياس**: يتمثل دور هذه المصلحة في القيام بدراسة شاملة للمشاريع ومتابعتها طيلة فترة الإنجاز.

المبحث الثاني: واقع التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

بعد القيام بعريف مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق، سنقوم بدراسة تفصيلية للتدقيق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال تقديم الميثاق الخاص بالتدقيق الداخلي وآلية عمل التدقيق الداخلي، ومدى التزام المدقق بمعايير التدقيق الدولية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: الغرض ونطاق العمل.

التدقيق الداخلي هو خلية توفر ضمانات مستقلة والنظام الموضوعي وكفاءة العمليات في ضوء القواعد المعمول بها من أجل توفير خدمات استشارية للمساعدة على خلق القيمة المضافة وتحسين مستوى السيطرة على عمليات المؤسسة،كما أنه يساعد على تنظيم تحقيق أهدافها من خلال تقييم نهج منظم ومنهجي لعملية إدارة المخاطر والرقابة و حوكمة الشركات وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.

مجال تدخل التدقيق الداخلي هو تحديد ما إذا كانت جميع عمليات إدارة المخاطر والرقابة مناسبة وتعمل على ضمان ما يلي:

- تحديد المخاطر وإدارتها بشكل مناسب؛
- التفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة في إدارة المؤسسة على النحو المطلوب؛
- المعلومات المالية التي يتم الاعتماد عليها لمساعدة إدارة العمليات؛
- تصرفات الموظفين تتفق مع القواعد،المعايير والإجراءات والقوانين واللوائح؛
- يتم الحصول على الموارد الاقتصادية ،وتستخدم بكفاءة ومحمية بشكل كاف؛
- يتم تحقيق البرامج والخطط والأهداف؛
- يتم تشجيع الجودة والتحسين المستمر لعمليات الرقابة الداخلية للمؤسسة؛
- القضايا والتنظيمية الهامة التي تأثر على المؤسسة يتم تحديد العلاج المناسب لها؛

الفرع الثاني: المسؤولية.

المدقق الداخلي مسؤول على:

- وضع خطة التدقيق وتكون مرنة وعلى أساس تقييم المخاطر؛
- تنفيذ مهمة التدقيق حسب الخطة الموضوعة بما في ذالك أي عمل طلب من قبل الإدارة؛
- حفاظ المدقق على المعارف والمهارات المهنية والخبرة الكافية والشهادات المهنية للقيام بمهمة التدقيق الداخلي؛
- حصول الإدارة على تقارير دورية تخص نتائج أنشطة التدقيق الداخلي؛
- تزويد الإدارة العليا بلائحة الأهداف الرئيسية للتدقيق الداخلي والنتائج التي حققتها.

الفرع الثالث:الاستقلال.

لضمان استقلالية المدقق الداخلي يجب أن يكون تابعا وظيفيا وإداريا للإدارة العليا ومستقل عن باقي الوظائف الإدارية بالمؤسسة، وينبغي أن تتضمن التقارير المقدمة إلى الإدارة العليا معلومات منتظمة و كاملة عن المدقق الداخلي.

الفرع الرابع: السلطة.

يحق للمدقق الداخلي أن:

- يكون لديه السلطة الكافية للوصول إلى جميع وظائف ومصالح وأقسام المؤسسة؛
- اختيار الأعوان التي تساعده في مهمة التدقيق الداخلي، وتحديد مجالات التدخل وتطبيق التقنيات اللازمة لتحقيق أهداف التدقيق؛
- الإطلاع والفحص لجميع السجلات والدفاتر وكذالك الحصول على الدفاتر الضرورية؛
- الحصول على المساعدة اللازمة من موظفي الوحدات التنظيمية التي تجري فيها عمليات التدقيق الداخلي؛
- إعداد تقارير دون وجود أي تدخل أو ضغوط للتأثير على إظهار الحقائق التي تم اكتشافها خلال عملية الفحص؛

لا يحق للمدقق الداخلي ما يلي:

- أداء المهم التنفيذية؛
- أن يكون عضوا في لجنة مثل لجنة الجرد؛

- الموافقة على المعاملات المحاسبية؛
- توجيه أنشطة لأي موظف في المؤسسة ليس جزءا من خدمات التدقيق الداخلي.

المطلب الثاني: آلية عمل التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

يتم إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات التدقيق، فتتحدد أهم العمليات التي سوف يتم تدقيقها، والتواريخ التي يجب أن تنفذ فيها هذه العمليات، حيث يتم تحديد المصلحة التي يتسنى للمدقق مباشرة مهامه وأخذ المعلومات اللازمة لعملية التدقيق، كما توجد هناك تكاليف أو مهام استثنائية يتم تنفيذها تحت طلب الرئيس المدير العام في حالة اكتشاف بعض الأخطاء، أو وجود اختلالات سطحية، وفي كل الأحوال فإنه يتم إعداد تقرير حول المهمة مهما كانت درجة أهميتها، ويمكن تلخيص آلية عمل التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية في الخطوات التالية:

الفرع الأول: التخطيط الأولي لعملية التدقيق.

في بداية السنة تقوم المؤسسة بتحديد برنامج العمل الذي تراه مناسبا لتحقيق أهدافها وفرض أكبر قدر ممكن من الرقابة، حيث يقوم المدقق بتحديد المهام بكل دقة وتوقيت لكل مهمة، ليتم بعد ذالك رفع برنامج العمل إلى الرئيس المدير العام للمصادقة عليه، كما يمكن للرئيس المدير العام إبداء ملاحظات أو اقتراحات فيما يتعلق ببرنامج العمل، حيث يأخذ المدقق هذه الاقتراحات بعين الاعتبار ويقوم بإجراء التعديلات اللازمة على برنامج العمل قبل إعادة طرحة من جديد للرئيس المدير العام، ثم تبدأ عملية التدقيق من خلال اعتماد أول مهمة ضمن برنامج العمل المسطر، حيث يرسل المدقق الداخلي ورقة عمل لرئيس المصلحة المعنية بعملية التدقيق تحتوي على جميع التفاصيل المتعلقة بالمهمة، مثل: تاريخ البدء بالمهمة، الإجراءات التي سيتم تدقيقها وغيرها من التفاصيل المتعلقة بالمهمة.

الفرع الثاني: تنفيذ عملية التدقيق.

يبدأ المدقق بعملية الفحص الميداني وفي هذه الخطوة يشرع المدقق في مهمته بالتواصل مع رؤساء المصالح المعنية بعملية التدقيق، حيث يقوم بالشروع المهمة من خلال تدقيق الوثائق التنظيمية والسجلات وطلب المعلومات التي يحتاجها أثناء المهمة، وكذالك الملاحظات البصرية التي يلاحظها المدقق أثناء القيام بمهامه، ومن بين الأدوات

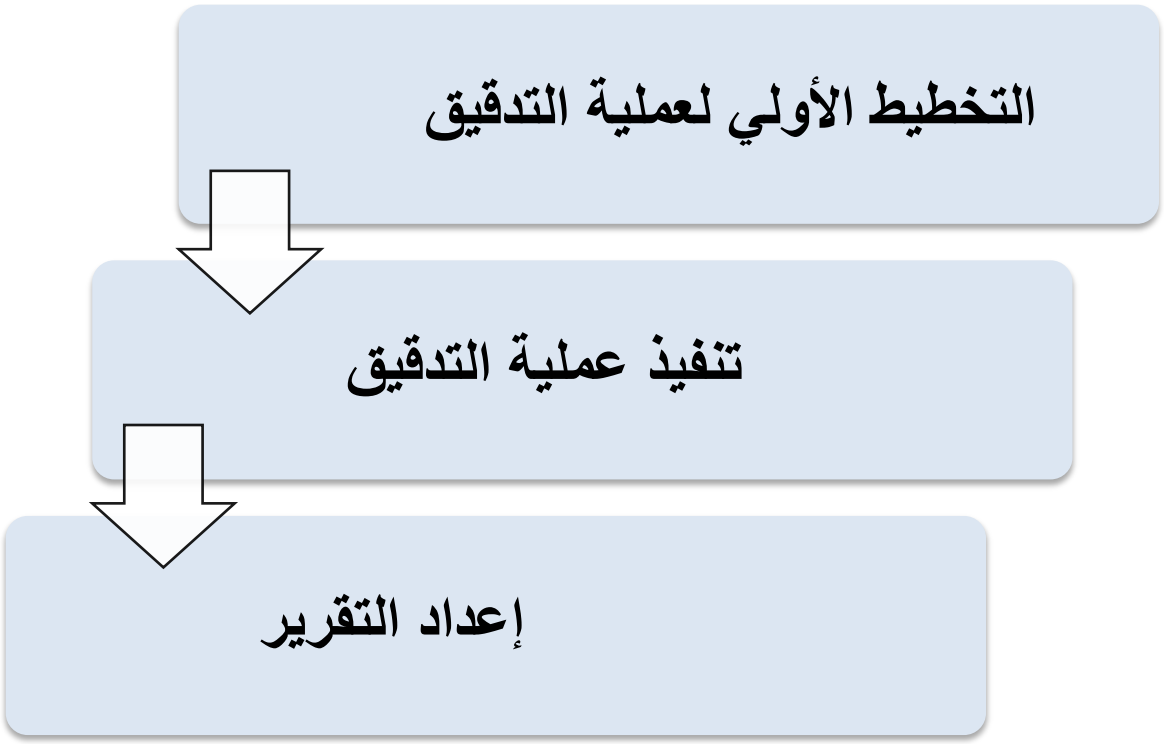
المستعملة من طرف المدقق هي المحاورة وقائمة استقصاء الرقابة الداخلية، وبعد نهاية كل مرحلة من برنامج المهمة يقوم المدقق الداخلي بتدوين الملاحظات المكتشفة ووضع خلاصة جزئية.

الفرع الثالث: إعداد التقرير.

بعد الانتهاء من المهمة يقوم المدقق الداخلي بكتابة تقرير أولي حول المهمة التي قام بها ومن ثم يقوم بعرض هذه التقارير على دائرة المصلحة التي أجريت فيها عملية التدقيق، وإيضاح النقاط الغامضة التي قد تنشأ نتيجة سوء تفاهم بين المدقق الداخلي وموظفي المصلحة، وتتمثل المرحلة التالية في كتابة التقرير النهائي الذي يعتبر خلاصة جهد المدقق الداخلي حيث يوجه مباشرة إلى الرئيس المدير العام والذي بدوره يقوم بدراسة التقرير واتخاذ الإجراءات اللازمة إذا تطلب الأمر ذالك، ومن ثم يقوم المدقق الداخلي بمتابعة تنفيذ القرارات أو التوصيات التي اقترحها الرئيس المدير العام والتأكد من حسن تنفيذها.

ومما سبق يمكن توضيح مراحل عملية التدقيق داخلي المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يوضح مراحل عملية التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.



المصدر: من إعداد الطالبان.

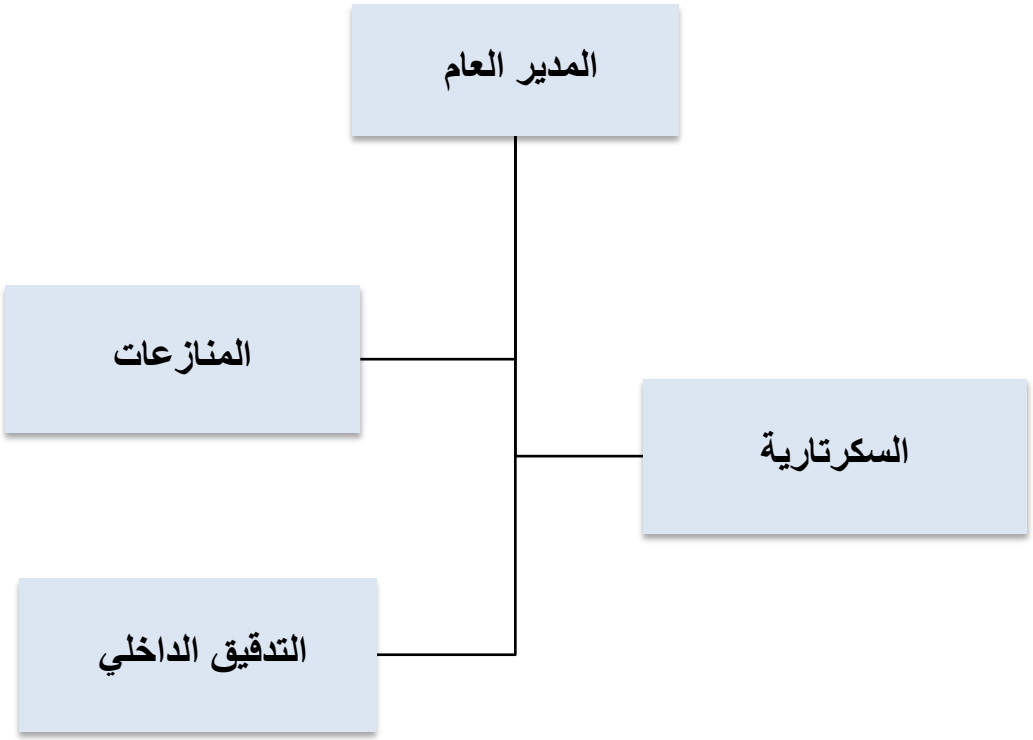
المطلب الثالث: مدى التزام المدقق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح مدى تطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي من قبل المدقق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية:

الفرع الأول: معيار الاستقلالية.

يعتبر المدقق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية مستقلا عن باقي المصالح وتابع مباشرة إلى للرئيس المدير العام زيادة إلى ذالك يتمتع المدقق الداخلي بحرية كبيرة عند قيامه بمهامه.

الشكل رقم (10): يوضح موقع التدقيق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.



المصدر: وثائق داخلية لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

الفرع الثاني: معيار التأهيل العلمي والعملي.

من خلال المقابلة التي أجريناها تبين أن المدقق الداخلي لديه معرفة ومهارة مناسبة لأداء مهامه والقدرة على الاتصال مع مختلف الجهات بالمؤسسة، حيث تم توظيف المدقق الداخلي بمديرية الأشغال الثانوية من خلال مؤهلاته العلمية المكتسبة، فهو متحصل على شهادة الليسانس في التدقيق ومراقبة التسيير وشهادة الماستر في إدارة أعمال مالية، كما خضع لتدريب في المؤسسة لمدة ستة أشهر قبل البدء في مزاولة مهنته.

الفرع الثالث: المعايير المهنية.

يلتزم المدقق الداخلي في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق بالمعايير المتعلقة بأدائه لمهامه بداية من التخطيط الأولي لعملية التدقيق وتنفيذ التدقيق وإعداد التقرير.

المبحث الثالث: أهمية التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

للتدقيق الداخلي أهمية بالغة في إدارة المخاطر التشغيلية بمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق، وذالك من خلال اكتشاف وتحديد المخاطر، تقييمها وتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجتها.

المطلب الأول: المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.

الفرع الأول: مخاطر العمليات.

من خلال المقابلة التي أجريناها مع المدقق الداخلي لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق اتضح أن المؤسسة قد تقع فيها مجموعة من مخاطر العمليات ربما قد يحدث خطأ في تسجيل العمليات اليومية أو الإهمال في ترتيب الملفات، كما يشير أيضا على أنه بصفة جد نادرة وجود إمكانية ضياع وثائق تثبت حقوق أو التزامات المؤسسة مثل : وصل الطلب، وصل التسليم...الخ.

الفرع الثاني: المخاطر التكنولوجية.

قد تتعرض المؤسسة إلى أخطار ناتجة عن أجهزة المعلوماتية وأجهزة الإعلام الآلي ويتمثل ذالك في وجود إمكانية تعطل أحد الحواسيب أو تعرضه لفيروسات قد تتلف المعلومات الموجود فيه.

الفرع الثالث: المخاطر التقنية.

تواجه مديرية الأشغال الثانوية مخاطر تقنية تتمثل احتمالية تحايل الموردين وبيعهم للمؤسسة قطع غيار الآلات أو المواد المستعملة في صيانة الآلات (زيوت، شحوم...الخ) غير مطابقة للمواصفات أو لما هو متفق عليه مع المؤسسة.

الفرع الرابع: مخاطر الأفراد.

من خلال مقابلتنا مع المدقق الداخلي لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق يمكن القول أن المؤسسة لا تعاني من المخاطر التي يتسبب بها الأفراد من اختلاسات أو سرقة أو إساءة استعمال الممتلكات، ويمكن حصر مخاطر الأفراد في مديرية الأشغال الثانوية فيما يلي:

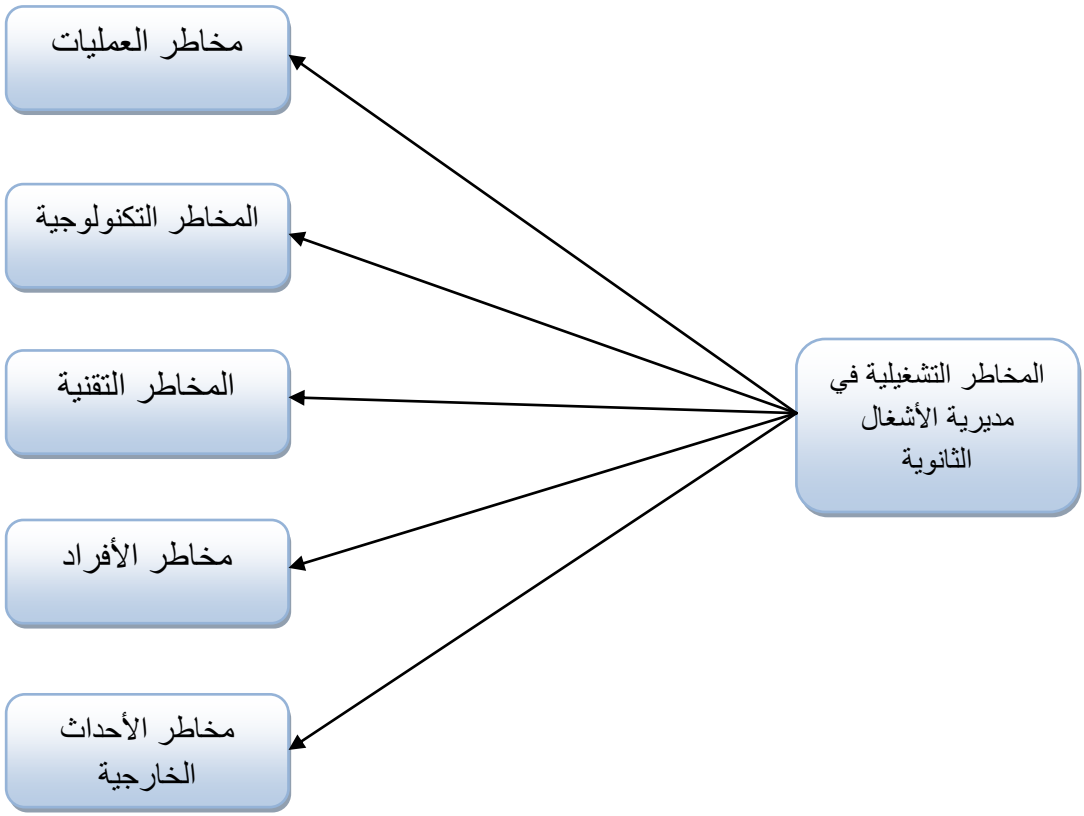
- قلة التحفيز والذي يعتبر عنصر أو مصدرا أساسيا لتحقق المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة، حيث يعتبر التحفيز المحرك الأساسي للأفراد العاملين وغيابه يؤثر بشكل سلبي على أدائهم؛
- عدم توفر التكوين والدورات التدريبية في المؤسسة، حيث أن العمال في المؤسسة لا يستفيدون من دورات تكوينية مكثفة.

الفرع الخامس : مخاطر الأحداث الخارجية (الإستراتيجية).

تواجه مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق عدة مشاكل فيما يخص البيئة الخارجية، إذ أنها تعاني من خطر المنافسة فأغلب منافسيها خواص، وتعاني المؤسسة أيضا من خطر عدم دفع زبائنها الذين استفادوا من خدماتها لما عليهم اتجاه مديرية الأشغال الثانوية.

ومما سبق يمكن توضيح المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسة محل الدراسة في الشكل الموالي.

الشكل رقم(11): يوضح المخاطر التشغيلية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق.



المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثاني: تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2013.

خطة التدقيق:

1ـ برنامج التدقيق الداخلي لأنشطة 2013؛

2ـ تنفيذ برنامج التدقيق لأنشطة 2013؛

3ـ خطة مراحل التدقيق المنفذة خلال أنشطة 2013؛

4ـ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة؛

5ـ توقعات (برنامج التدقيق لأنشطة 2014)؛

1ـ برنامج التدقيق الداخلي لأنشطة 2013:

الثلاثي الأول	**لا شيء**

الثلاثي الثاني	**لاشيء**

الثلاثي الثالث	**لاشيء**

الثلاثي الرابع	1ـ تقرير تدقيق الموارد البشرية؛ 2ـ تقرير تدقيق مصلحة التموين؛ 3ـ تقرير تدقيق التثبيتات؛

2 ـ تنفيذ برنامج التدقيق لأنشطة 2013.

الثلاثي الأول	**لا شيء**

الثلاثي الثاني	**لاشيء**

الثلاثي الثالث	**لا شيء**

الثلاثي الرابع	1ـ تقرير تدقيق مصلحة الموارد البشرية (عملية منفذة)؛ 2ـ تقرير تدقيق مصلحة التموين (عملية منفذة)؛ 3ـ تقرير تدقيق التثبيتات (عملية غير منفذة).

3 ـ خطة مراحل التدقيق المنفذة خلال أنشطة 2013

الفترة: الثلاثي الرابع لسنة 2013.

- **مصلحة الموارد البشرية:** عملية التدقيق الداخلي المستهدفة لمصلحة الموارد البشرية ممثلة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(03) : عملية التدقيق الداخلي لمصلحة الموارد البشرية للثلاثي الرابع لسنة 2013.

البنية المعنية	مصلحة الموارد البشرية: رئيس المصلحة: (ص؛ نورة)؛ المكلف بالمتابعة وتسيير العقود: (ح؛ فائزة)؛ المكلف بالأجور: (ح؛ عقيلة).
الموضوع	ـ تحليل النظام العام وطريقة عمل مصلحة الموارد البشرية؛ ـ تحديد الخلل؛ ـ العمليات التصحيحية والوقائية الضرورية.
الملاحظات	ـ حساب الضريبة على الدخل الإجمالي لمعاشات المعاقين خاطئ.
التوصيات	ـ توضيح محتوى ملفات المستخدمين؛ ـ تجنب تراكم المهام؛ ـ ضرورة التكوين في الموارد البشرية؛ ـ ضرورة تحسين مستوى عناصر مصلحة الموارد البشرية.

المصدر: تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2013.

- **مصلحة التموين:** عملية التدقيق الداخلي المستهدفة لمصلحة التموين يمكن توضيحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04): عملية التدقيق الداخلي لمصلحة التموين للثلاثي الرابع لسنة 2013.

البنية المعنية	مصلحة التموين: رئيس المصلحة: (ب/سليم)؛ المكلف بتسيير المخزون: (ب/سلاف)؛ المكلف بالشراء: (ب/عبد الحفيظ).
الموضوع	المهمة تتمحور على مراقبة مدى احترام القوانين المعمول بها داخل مصلحة التموين.
الملاحظات	-تطبيق قانون الأسواق العمومية. -تعيين اللجان من طرف المسؤول الأول وهو المدير العام (اللجان العملياتية).
التوصيات	التشخيص المعمول به على مستوى البنية سمح لنا بتقديم التوصيات المهمة على المستوى التنظيمي، من أجل تحسين المستوى التطبيقي، ويجب تحسين المستخدمين عن طريق التكوين لكي يمارسوا عمل جاد وفعال لتسيير المخزونات، حسب قانون الأسواق العمومية اللجان الداخلية يتم تعيينها بقرار من المدير العام.

المصدر: تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2013.

4 ـ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة:

- الإدارة العامة لاحظت أن الأرباح المحصلة من وراء عدم دفع الضريبة على الدخل الإجمالي لمعاشات المعاقين ناتج عن عدم تقديم ملفاتهم لإدخالهم في مصلحة الضرائب.
- العطل السنوية: الفترة التي تكون فيها المؤسسة غير نشطة تضطر فيها إلى إحالة عدد من العمال إلى عطلة تقنية.
- حاليا: نقص تعداد العمال يسمح بانطلاق المؤسسة من جديد.

5 ـ توقعات (برنامج التدقيق لأنشطة 2014): والذي لم ينجز بسبب استقالة المدقق الداخلي والذي بقي منصبه شاغرا إلى غاية أواخر سنة 2017.

الجدول رقم (05): توقعات برنامج التدقيق الداخلي لأنشطة 2014.

الثلاثي الأول	1ـ حصيلة تدقيق 2013؛ 2ـ تقرير تدقيق التثبيتات (عملية غير منفذة)؛ 3ـ تدقيق عملية الجرد؛ 4ـ تسيير المستخدمين؛
الثلاثي الثاني	5ـ الإعلان الضريبي لأنشطة 2013؛ 6ـ تقرير النظافة والأمن؛ 7ـ تقرير الخزينة؛
الثلاثي الثالث	8ـ تدقيق ومراقبة الأجور؛ 9ـ تدقيق المشروع؛
الثلاثي الرابع	10ـ تسيير المعدات؛ 11ـ حصيلة التدقيق 2014.

المصدر: تقرير التدقيق الداخلي لسنة 2013.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي، من خلال جمع المعلومات والبيانات والمعطيات، وتبويبها وترتيبها وفقا لمتطلبات الدراسة بمساعدة المدقق الداخلي لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق، وقد توصلنا من خلال التحليل والمناقشة إلى مجموعة من النتائج المهمة فيما يخص علاقة التدقيق الداخلي بالمخاطر التشغيلية، حيث تبين في النهاية أن للتدقيق الداخلي دور كبير في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن الاهتمام بمهنة التدقيق الداخلي راجع إلى رغبة المؤسسات الاقتصادية في الحفاظ على قيمتها الاقتصادية ،وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى توسع مهنة التدقيق لتشمل كذالك تقييم المخاطر، فأصبح المدقق الداخلي مطالب بتحديد عوامل الخطر لدى المؤسسة ،ومنه فإن كلا من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وظيفتان مهمتان ومتكاملتان في المؤسسة، إذ يجب التنسيق بينهما مع الحفاظ على استقلاليتهما، حيث تقدم وظيفة التدقيق الداخلي المشورة للإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر وبدورها هذه الأخيرة تستعين بإدارة التدقيق الداخلي في مراحل عملها لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدها، وبالتالي يجب على المؤسسات الاقتصادية العمل على حسن إدارة كلا الوظيفتين حتى يتسنى لها توفير ظروف ملائمة للعمل،

وقد تطرقنا في دراستنا إلى الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، ولإبراز هذا الدور قمنا بدراسة تطبيقية في مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق لنتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تتمحور حول مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.

❖ **اختبار صحة الفرضيات:**

- حسب الفرضية الأولى : نعم يلتزم المدقق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي وذلك من خلال ما لاحظناه وتحققنا منه خلال المقابلة التي أجريناها معه، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- حسب الفرضية الثانية : يساهم التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة محل الدراسة من خلال اكتشافها و تحديدها وتقديم التوصيات اللازمة اتجاهها و ذلك من خلال ما لاحظناه في تقرير التدقيق الداخلي الخاص بالمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

❖ **نتائج الدراسة:**

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية استخلصنا النتائج التالية:

أولا ـ النتائج النظرية:

- عرف التدقيق الداخلي تطورا تاريخيا صاحب التطورات والتغيرات الاقتصادية؛
- عملية التدقيق الداخلي هي عملية منتظمة ومنهجية تمر بمجموعة من الإجراءات؛

- التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة تابعة مباشرة للإدارة العامة للمؤسسة؛
- يعتبر التدقيق الداخلي الوسيلة المثلى في اكتشاف الأخطاء والانحرافات وكل أنواع الغش؛
- يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بجملة من المبادئ والأخلاقيات والصلاحيات التي حددها له، وهو ملزم بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي لإعطاء مصداقية حول التقارير التي يقوم بإعدادها للإدارة العامة للمؤسسة؛
- إدارة المخاطر هي المسؤولة في التعامل مع مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية من خلال القدرة على اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها، ثم تقييمها ومعالجتها؛
- المخاطر التشغيلية هي مخاطر ناتجة عن فشل الإجراءات، الأفراد والأنظمة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

ثانيا ـ النتائج التطبيقية:

- يلتزم المدقق الداخلي لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق عند أدائه لمهامه بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي؛
- تتعرض مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق لمخاطر تشغيلية ناتجة عن إمكانية وجود أخطاء في التسجيلات، نقص الدورات التكوينية بالإضافة إلى الأحداث الخارجية؛
- يساهم المدقق الداخلي لمديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق في تخفيض المخاطر التشغيلية وذلك من خلال اكتشافها، تقييمها، وتقديم الاقتراحات لمعالجتها.

❖ **الاقتراحات:**

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع، فإننا نوصي مديرية الأشغال الثانوية لشركة البناء والعمران للشرق بما يلي:

- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في تدنية المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وتفعيل نظام الرقابة الداخلية؛
- متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الداخلي ومدى علاقتها بإدارة المخاطر مع القيام بدورات تدريبية للمدقق الداخلي على هذه المعايير؛
- تقديم الدعم للمدقق الداخلي من خلال توفير المعلومات اللازمة والتصدي للعراقيل التي تواجهه أثناء أدائه لمهامه؛

- ضرورة إنشاء إدارة مختصة في إدارة المخاطر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة تتبع إجراءات علمية ومنهجية في إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؛
- على المؤسسة الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسية القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة فهمه، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة؛
- وضع نموذج يتبعه المدقق الداخلي لإدارة المخاطر التشغيلية وكيفية تقييمها.

❖ **آفاق الدراسة:**

- مدى مساهمة التدقيق الداخلي الفعال والناجح في تسهيل مهمة المدقق الخارجي؛
- مدى التنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- تدقيق عمليات إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المؤسسة؛
- دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية.

1 ـ الكتب.

1ـ أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1999.

2ـ إدريس عبد السلام اشتيوي، **المراجعة معايير وإجراءات**، الطبعة الرابعة، دار النهضة، العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.

3ـ أمين السيد، أحمد لطفي، **معايير المراجعة المهنية للرقابة على جودة أداء مراقبي الحسابات** ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.

4ـ ألفين أرينز، جيمس لوبك، **المراجعة**، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، أحمد حامد حجاج، دار المريخ، السعودية، 2005.

5ـ أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة المخاطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007.

6ـ بن علي بلعزوز وآخرون، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2013.

7ـ توفيق مصطفى أبو رقبة، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن، 1991.

8ـ جونتان روفيد، ترجمة علا أحمد صلاح، **إدارة مخاطر الأعمال** ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008.

9ـ جورج ريجدا، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006.

10ـ جمعة احمد حلمي ، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات** ، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

11ـ حسن القاضي، حسين دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.

12ـ خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات** ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

13ـ خلف عبد الله الوردات ، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق** ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.

14ـ خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

15ـ داوود يوسف صبح، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية** ، الطبعة الثانية، إتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2010.

16ـ دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

17ـ دريد كامل آل شبيب، **إدارة المخاطر الاستثمارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

18ـ رانيا زيدان شحادة العلاونة، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية** ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

19ـ زهرة عاطف سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق** ، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن ، 2009.

20ـ زيد منير عبوي، **إدارة التأمين والمخاطر** ، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 2006.

21ـ سيد الهواري، **الإدارة المالية للاستثمار والتمويل طويل الأجل** ، دار الجيل للطباعة، عمان، الأردن، 1985.

22ـ سمير عبد الحميد رضوان حسن، **المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر** ، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.

23ـ صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العملية** ، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

24ـ صادق راشد الشميري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية**، الطبعة العربية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

25ـ صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1982.

26ـ طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

27ـ عمر الصخري، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006.

28ـ عرباجي إسماعيل، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

29ـ عبد الفتاح محمد الصحن، **مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994.

30ـ عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، شريفة علي حسن، **أسس المراجعة (الأسس العلمية والعملية)** ، الدار الجامعية، مصر، 2004.

31ـ عبد الفتاح محمد الصحن، **الرقابة الداخلية الحديثة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

32ـ عبد الرزاق محمد عثمان، **أصول التدقيق والرقابة الداخلية** ، الطبعة الأولى، شركة أبناء الشريف الأنصاري للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011.

33ـ عبد أحمد أبو بكر و وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين** ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

34ـ عبد الرؤوف أحمد على محمد، **إدارة المخاطر والأزمات** ، الطبعة الأولى ،الجامعة المفتوحة، القاهرة، مصر، 2016.

35ـ غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

36ـ غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر (الناحية النظرية)** ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

37ـ فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان الدوري ، **إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

38ـ كمال محمود جبرا، **التأمين وإدارة الخطر**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

39ـ محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل** ، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.

40ـ منصور أحمد البديوي، شحاتة السيد شحاتة، **دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة** ، الدار الجامعية، مصر، 2003.

41ـ محمود منصور حامد، **المراجعة وفحص الحسابات والأصول العلمية والإجراءات التطبيقية** ، دار الثقافة العربية، دون بلد نشر، 1990.

42ـ محمد توفيق البلقيني وجمال عبد الباقي واصف، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين** ، الطبعة الأولى، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع، دون بلد نشر،2004.

43ـ منير إبراهيم هندي، **أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية** ، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.

44ـ ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

45ـ نادر شعبان السواح، **المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

46ـ ناشد محمود عبد السلام، **إدارة الأخطار**، مركز جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 2003.

47ـ يوسف محمود جربوع، **مراجعة الحسابات المتقدمة وفق معايير المراجعة الدولية** ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، غزة، فلسطين، 2002.

2 ـ المذكرات.

1ـ أحمد إياد صبحي أبو شعبان، **مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم المخاطر التشغيلية في الجامعات والكليات المتوسطة الفلسطينية في قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

2ـبوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

3ـ براهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمت الشركات** ، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014/2013.

4ـ خلاصي رضا، **المراجعة الجبائية تقديمها منهجيتها** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

5ـ رندة محمد سعيد أبو شعبان، **دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2016.

6ـ شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين التسيير** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2003ـ2004.

7ـ شادي صالح البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2011.

8ـ عبد الرحمان مخلد، سلطان عريج المطيري ، **قواعد سلوك وآداب مهنة التدقيق وأثرها على جودة عملية التدقيق في الشركات الصناعية الكويتية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

9ـ عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012/2011.

10ـ كمال محمد سعيد كامل النونو، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

11ـ لمجد بوزيدي ، **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008 /2009.

12ـ محمد أمين مازون، **التدقيق المحاسبي من منظور المعايير الدولية ومدى إمكانية تطبيقها في الجزائر** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

13ـ مسبق خالد ، **المعايير الدولية للتدقيق وآفاق تطبيقها في الجزائر** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم مالية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013/2012.

14ـ نجيب دحدوح، **مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.

15ـ يوسف سعيد، يوسف المدلل، **دور التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري** ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

3 ـ الملتقيات.

1ـ بغدور راضية، صبايحي نوال، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية** ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

2ـ باسم المناعي، **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية لها** ، ورقة مناقشة مقدمة لصندوق القد العربي، أبو ظبي، 2004.

3ـ كاسر نصر منصور ، **إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات** ، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، يومي 16و18أفريل 2007.

4ـ نصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 4و5 جويلية 2007.

4 ـ المجلات العلمية.

1ـ أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية** ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، ديسمبر 2015.

2ـ بن علي بلعزوز، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية** ، مجلة الباحث، العدد 70، ورقلة، الجزائر (2010/2009).

3ـ جعفر الحسن البشير آدم، إبراهيم فضل المولي، **معيار كفاية رأس المال المكيف حسب معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية ودوره في الحد من آثار مخاطر الائتمان المصرفي** ، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، السودان، 2015.

4ـ درويش فيصل مراد، حسن أحمد دحدوح ، **مدى مساهمة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية في سوريا** ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 5، 2014.

5ـ عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية**، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني وسيف، مصر.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

1 ـ المجلات.

Bernard Barthélemy et philipp Courrèges **, gestion des risque (méthode d'optimisation global)** ,édition d' organisation ,2 ém édition augmentée , paris ,France ,2004,p23.

Maxim Pannequin,problèmes méthodologiques**, le risque opérationnel revue d'économies financières**,nè 73, 2003 ,P P 265–267.

الملاحق

الملخص

الملخص:

تلعب وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما وفعالا في تقييم وتحديد المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بالحركية وفي ظل الأزمات والفضائح المالية، وكان هدف هذه الدراسة هو التعرف على دور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك إدراك لدى إدارة التدقيق الداخلي بأهمية إدارة المخاطر التشغيلية بالمؤسسة، وأهمية وضع إجراءات تدقيق تأخذ في الحسبان المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وأن المراجع الداخلي يقوم ببناء نتائج عمله على أساس التحليلات والتقويمات الملائمة والموضوعية،كما يركز المدقق الداخلي في عمله بشأن إدارة المخاطر التشغيلية على توفير تأكيد حول موثوقية وملائمة المعلومات والرقابة الداخلية في المؤسسات بصفة عامة،كما تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بوضع نظام لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة ومراقبة وتقييم فعاليته.

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

Résumé:

Le rôle de l'audit interne joue un rôle important et efficace dans l'évaluation et l'identification des risques dans l'institution économique, notamment dans un contexte économique dynamique face aux crises et aux scandales financiers, afin d'identifier le rôle de l'audit interne dans la réduction des risques opérationnels, Les résultats les plus importants sont: La Direction de l'audit interne reconnaît l'importance de gérer les risques opérationnels dans l'établissement, l'importance de mettre en place des procédures d'audit prenant en compte les risques encourus par l'institution, et d'élaborer les résultats de ses travaux sur la base d'analyses et d'évaluations objectives et objectives, Fournir une assurance sur la fiabilité et la pertinence de l'information et du contrôle interne dans les institutions en général, et la fonction d'audit interne pour développer un système de procédures de gestion des risques dans l'institution et pour surveiller et évaluer son efficacité.

Les mots clés: audit, audit interne, Risques opérationnels, Gestion des Risques opérationnels.