الجمهـورية الجزائـرية الديمقـراطية الشعبيــة
وزارة التعليـم العـالي والبحـث العلمـي
جـامعة محـمد خيضـر - بسكرة -
كـلية العلـوم الاقتصــادية والتجـارية وعلـوم التسيير
قسـم العلوم التجارية
شعبة العلـوم المالية والمحاسبية

الموضوع

التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

اطروحة مقدمـة كجـزء مـن مـتطلـبات نيـل شهـادة دكتوراه الطور الثالث في العـلوم المالية والمحاسبية
تخصص: محاسبة وتدقيق

إعداد الطالبة
فريـــــدة أمزال

الأستاذ المشرف
عبد الكريم شناي

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـــنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتساب
الحاج عامر	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
شناي عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
جوامع إسماعين	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة
قطاف عقبة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
بولخوخ عيسى	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة باتنة
سالمي محمد الدينوري	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة الوادي

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهـورية الجزائـرية الديمقـراطية الشعبيــة
وزارة التعليـم العـالي والبحـث العلمـي
جـامعة محـمد خيضـر - بسكرة -
كـلية العلـوم الاقتصــادية والتجـارية وعلـوم التسيير
قسـم العلوم التجارية
شعبة العلـوم المالية والمحاسبية

الموضوع

التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

اطروحة مقدمـة كجـزء مـن مـتطلـبات نيـل شهـادة دكتوراه الطور الثالث في العـلوم المالية والمحاسبية
تخصص: محاسبة وتدقيق

إعداد الطالبة
فريـــــدة أمزال

الأستاذ المشرف
عبد الكريم شناي

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـــنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتساب
الحاج عامر	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
شناي عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
جوامع إسماعين	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة
قطاف عقبة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
بولخوخ عيسى	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة باتنة
سالمي محمد الدينوري	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة الوادي

الموسم الجامعي: 2022-2023

قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ
إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ

سورة البقرة- الآية 32

إهداء

إلى الوالدين العزيزين..

اللذين غمرانا بالمحبة والحنان وحرصا كل الحرص على مواصلة سير التعليم حتى وصلنا إلى ما وصلنا إليه...

كما نسأل الله أن يجعل أعمالنا وأعمالهم في ميزان الحسنات،

يوم لا ينفع لا مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

كما نوجه الشكر الجزيل والعميق إلى:

الدكتور: عبد الكريم شناي

والذي سهر على التوجيه والإشراف العام، ولم يبخل علينا بأي توجيه أو إرشاد

في سبيل إنجاح هذا المشروع..

نهدي لهم هذا الجهد المتواضع والذين نسأل من الله أن يلهمنا طريق الرشاد والصواب،

كما نسأل الله أن يوفقنا جميعا إلى ما يحبه ويرضاه

إنه على ما يشاء قدير..

شكر وتقدير

ما أجمل اللحظات التي يتقدم فيها الإنسان بالشكر والتقدير لمن مد له يد العون والمساعدة في عمل يفتخر به

يسعدني من خلال هذه الكلمات العاجزة عن أداء الواجب أن أقدم باقة من رموز الشكر وإكليل من ورود التقدير إلى:

الدكتور: عبد الكريم شناي

وذلك لما قدمه لنا من مساعدة في إنجاز هذا المشروع.

ملخص

هدفت دراستنا إلى تسليط الضوء على مدى أهمية التدقيق الداخلي في التقليل والحد من المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها، وتبيان دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية ودعم الحوكمة. مع استعراض لمفهوم التدقيق الداخلي في المؤسسات وبيان أهميته، أهدافه، ومبادئه، مع الإشارة إلى دور المدقق الداخلي في تقديم التوصيات والاستشارات بشأن إدارة المخاطر وليس من مهامه تحديد المخاطر وقياسها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة أعدت لهذا الغرض على عينة ملائمة لتمثيل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر والمتكونة من مجموعة من الأفراد العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، استخدمنا في ذلك الأساليب المناسبة في جمع وتحليل البيانات. وأظهرت الدراسة أن التدقيق الداخلي الذي يتصف بالاستقلالية والكفاءة في الأداء والفعالية في التخطيط يساهم في الحد أو التقليل من المخاطر، مع اختلاف وجهة نظر المستجوبين نسبيا حول تأثير التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر توصلنا إلى وجوب حدوث تغيير جذري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي يجب عليها تفعيل دور التدقيق الداخلي والتركيز عليه وتحقيق الاستقلالية الحقيقة له، والعمل على عدة دورات وورشات عمل تكوينية لأجل إدراك أهمية دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر، وذلك بتفعيل إدارة المخاطر لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على بقائها واستمراريتها.

الكلمات المفتاحية: تدقيق داخلي، رقابة داخلية، حوكمة، مخاطر، إدارة مخاطر.

Abstract

Our study aimed to shed light on the importance of internal auditing in minimizing and limiting the risks facing economic institutions, especially Algerian ones, and to demonstrate the role of the internal auditor in activating risk management, evaluating the internal control system and supporting governance. With a review of the concept of internal auditing in institutions and an indication of its importance, objectives, and principles, with reference to the role of the internal auditor in providing recommendations and consultations on risk management, and it is not his task to identify and measure risks.

In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire prepared for this purpose was distributed to a suitable sample to represent the economic institutions in Algeria, consisting of a group of individuals working in some economic institutions in Algeria. We used appropriate methods in collecting and analysing data. The study showed that internal audit, which is characterized by independence, efficiency in performance, and effectiveness in planning contributes to limiting or minimizing risks, with the relatively different viewpoints of the respondents about the impact of internal audit on risk management. Internal auditing, focusing on it and achieving true independence for it, and working on several training courses and workshops in order to realize the importance of the role of internal auditing in reducing risks, by activating risk management to help the institution in facing crises and maintaining its survival and continuity.

Keywords: *Internal audit, internal control, governance, risks, risk management.*

فهرس المحتويات

العنوان **رقم الصفحة**

إهداء...
شكر وتقدير
ملخص. I
فهرس المحتويات II
فهرس الجداول VIII
فهرس الأشكال IX
مقدمة أ
متغيرات الدراسة: ب
الإشكالية: ب
الأسئلة الفرعية: ج
فرضيات الدراسة: ج
أسباب اختيار الموضوع: ج
أهمية الدراسة: ج
أهداف الدراسة: د
منهج الدراسة: د
صعوبات الدراسة: ه
حدود الدراسة: ه
الدراسات السابقة: ه
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: ي
هيكل الدراسة: ك
الفصل الأول الدعائم الأساسية للتدقيق الداخلي 1
تمهيد: 2
المبحث الأول: الإطار التطوري للتدقيق الداخلي 3
المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي. 3
الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي ومفهومه. 3
الفرع الثاني: خصائص التدقيق الداخلي. 5
الفرع الثالث: أهمية التدقيق الداخلي. 5
المطلب الثاني: أنواع وأهداف التدقيق الداخلي. 7
الفرع الأول: أهداف التدقيق الداخلي. 8

الفرع الثاني: خدمات التدقيق الداخلي 9
الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي. 11
المطلب الثالث: تطوير معايير التدقيق الداخلي..... 13
الفرع الأول: أهمية معايير التدقيق الداخلي..... 14
الفرع الثاني: معايير الصفات. 15
الفرع الثالث: معايير الأداء..... 17
المبحث الثاني: أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي. 21
المطلب الأول: الأخلاقيات المهنية الواجب توفرها في المدقق الداخلي..... 21
الفرع الأول: النزاهة، الاستقامة، والموضوعية. 22
الفرع الثاني: السرية والكفاءة المهنية..... 23
الفرع الثالث: مسؤوليات المدقق الداخلي..... 25
المطلب الثاني: التدقيق الداخلي في الجزائر. 26
الفرع الأول: مراحل التدقيق الداخلي. 26
الفرع الثاني: الهيئة المنظمة لمهنة التدقيق الداخلي. 28
الفرع الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بالوظائف الرقابية الأخرى. 29
المطلب الثالث: الإجراءات المتبعة في التدقيق الداخلي..... 31
الفرع الأول: مرحلة التحضير للمهمة. 31
الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ المهمة..... 32
الفرع الثالث: مرحلة التقرير النهائي والتقديم ومتابعة النتائج. 33
المبحث الثالث: نظام الرقابة الداخلية. 35
المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية. 35
الفرع الأول: نشأة نظام الرقابة الداخلية. 35
الفرع الثاني: تعريف نظام الرقابة الداخلية. 36
الفرع الثالث: أنواع نظام الرقابة الداخلية. 36
المطلب الثاني: أهداف ومقومات نظام الرقابة الداخلية. 37
الفرع الأول: أهداف نظام الرقابة الداخلية 37
الفرع الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية. 40
الفرع الثالث: إجراءات نظام الرقابة الداخلية. 42
المطلب الثالث: دور المدقق في تحسين نظام الرقابة الداخلية. 43
الفرع الأول: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية. 43
الفرع الثاني: دور المدقق الداخلي في عملية الرقابة الداخلية. 46
الفرع الثالث: مؤثرات تضعف نظام الرقابة الداخلية. 48
خلاصة الفصل الأول: 48

الفصل الثاني إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية 50
تمهيد: 51
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر. 52
المطلب الأول: مفهوم ونشأة المخاطر. 52
الفرع الأول: المفهوم اللغوي للمخاطر. 52
الفرع الثاني: المفهوم الاقتصادي للمخاطر. 52
الفرع الثالث: تعريف عامة ومختلفة للمخاطر. 53
المطلب الثاني: مصادر ومسببات المخاطر. 54
الفرع الأول: مسببات المخاطر الموضوعية. 55
الفرع الثاني: مسببات المخاطر الأخلاقية. 55
الفرع الثالث: مسببات المخاطر الطبيعية. 55
المطلب الثالث: التصنيفات المختلفة للمخاطر. 56
الفرع الأول: تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحققها. 56
الفرع الثاني: تصنيف المخاطر حسب طبيعتها. 58
الفرع الثالث: تصنيف المخاطر حسب مسبباتها. 59
المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية 61
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر. 61
الفرع الأول: نبذة تاريخية عن إدارة المخاطر. 61
الفرع الثاني: تعريف إدارة المخاطر. 62
الفرع الثالث: خصائص تميز إدارة المخاطر. 63
المطلب الثاني: الخطوات العملياتية لإدارة المخاطر: 64
الفرع الأول: أدوات تحديد المخاطر. 64
الفرع الثاني: تقنيات مواجهة المخاطر 66
الفرع الثالث: قواعد إدارة المخاطر. 68
المطلب الثالث: الدور والأهداف المرجوة من إدارة المخاطر. 70
الفرع الأول: أهمية إدارة المخاطر. 70
الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر. 71
الفرع الثالث: الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر. 73
المبحث الثالث: إجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. 76
المطلب الأول: دور استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. 76
الفرع الأول: تعريف استراتيجية إدارة المخاطر. 76
الفرع الثاني: تقنيات وأهداف استراتيجية إدارة المخاطر. 77
الفرع الثالث: مفاتيح استراتيجية إدارة المخاطر. 78

المطلب الثاني: خطوات مواجهة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية. 79
الفرع الأول: تحديد المخاطر وتحليلها..... 80
الفرع الثاني: تقييم المخاطر ومعالجتها..... 81
الفرع الثالث: رصد ومراجعة المخاطر والاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح. 82
المطلب الثالث: المقومات الأساسية لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية 83
الفرع الأول: اعتماد الثقافة تنظيمية وثقافة إدارة المخاطر..... 83
الفرع الثاني: تفعيل الاتصالات والشفافية واليقظة الاستراتيجية:..... 84
الفرع الثالث: تطبيق التكنولوجيا على جميع نظم المؤسسة. 85
خلاصة الفصل الثاني: 88
الفصل الثالث دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية 89
تمهيد: 90
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر 91
المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي المبني على المخاطر. 91
الفرع الأول: تعريف التدقيق الداخلي المبني على المخاطر. 91
الفرع الثاني: أهمية ونطاق التدقيق الداخلي المبني على المخاطر..... 92
الفرع الثالث: وسائل المدقق الداخلي للقيام بمهمة إدارة المخاطر. 93
المطلب الثاني: متطلبات التدقيق الداخلي المبني على المخاطر..... 94
الفرع الأول: الارتباط بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر..... 94
الفرع الثاني: الارتباط بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية..... 95
الفرع الثالث: الارتباط بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي. 95
المطلب الثالث: أدوار التدقيق الداخلي المبني على المخاطر. 96
الفرع الأول: دور المدقق الداخلي في تحديد المخاطر..... 96
الفرع الثاني: دور المدقق الداخلي في تقييم المخاطر. 97
الفرع الثالث: دور المدقق الداخلي في الاستجابة للمخاطر..... 99
المبحث الثاني: منهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر (RBIA) 104
المطلب الأول: مدخل لمنهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA..... 104
الفرع الأول: نظرة عامة حول RBIA. 104
الفرع الثاني: فوائد تطبيق منهجية RBIA:..... 105
الفرع الثالث: الاختلافات الموجودة بين منهجية RBIA ومنهجية التدقيق القديمة. 105
المطلب الثاني: كيفية وضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر. 106
الفرع الأول: متطلبات بناء خطة مبنية على المخاطر..... 106
الفرع الثاني: اعتماد برنامج التدقيق الداخلي المبني على المخاطر. 108
الفرع الثالث: معايير التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر..... 108

المطلب الثالث: تنفيذ عملية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر. 109
الفرع الأول: فعالية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر. 109
الفرع الثاني: مراحل عملية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر. 110
الفرع الثالث: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر. 117
المبحث الثالث: التدقيق الداخلي أداة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية 120
المطلب الأول: أثر التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة. 120
الفرع الأول: تحسين وتقوية أخلاقيات العمل. 120
الفرع الثاني: مراقبة عملية تحقيق الأهداف. 120
الفرع الثالث: الإبلاغ الكافي وضمان التنسيق بين مختلف أطراف الحوكمة. 121
المطلب الثاني: أثر التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية. 122
الفرع الأول: موثوقية وسلامة المعلومات والعمليات والبرامج داخل المؤسسة 123
الفرع الثاني: حماية أصول المؤسسة وموجوداتها. 123
الفرع الثالث: التقيد بالقوانين واللوائح والأنظمة والإجراءات والعقود. 124
المطلب الثالث: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في ظل جائحة كورونا. 125
الفرع الأول: جائحة كورونا وأثرها على المؤسسة الاقتصادية. 125
الفرع الثاني: ميثاق التدقيق الداخلي أثناء العمل خلال أزمة كورونا. 125
الفرع الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بكوفيد 19. 127
خلاصة الفصل الثالث: 130
الفصل الرابع الدراسة الميدانية حول واقع مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 132
تمهيد: 133
المبحث الأول: واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الجزائر 134
المطلب الأول: الواقع القانوني للتدقيق الداخلي في الجزائر 134
الفرع الأول: القانون رقم 88/01 بتاريخ 1988/01/12م 134
الفرع الثاني: المرسوم التنفيذي رقم 09/ 96 بتاريخ 2009/2/29م. 135
الفرع الثالث: واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر 135
المطلب الثاني: واقع إدارة المخاطر في الجزائر. 136
الفرع الأول: مراحل تطور إدارة المخاطر في الجزائر: 136
الفرع الثاني: معوقات تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في الجزائر 137
الفرع الثالث: أسباب تأخر سير نظام إدارة المخاطر في الجزائر 138
المطلب الثالث: مهام قسم التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. 138
الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في خدمة العملية المالية والإدارية. 138
الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقديم خدمات أخرى. 139

الفرع الثالث: المعوقات التي تواجه المدقق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائري 140
المبحث الثاني: منهجية الدراسة. 142
تمهيد: 142
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة. 142
المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في جمع البيانات. 143
المطلب الثالث: عرض بيانات الاستبيان. 143
المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة وعرض النتائج. 145
المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج استمارة الاستبيان 146
المطلب الثاني: تحليل فقرات المحاور. 150
المطلب الثالث: دراسة الارتباط بين فرضيات الدراسة. 154
خلاصة الفصل الرابع: 161
الخاتمة 162
1. النتائج: 163
أ. النتائج العامة: 163
ب. النتائج الخاصة: 165
2. التوصيات 165
3. آفاق الدراسة: 167
قائمة المراجع 168
الملاحق 179

فهرس الجداول

الجدول رقم **الصفحة**

جدول رقم 1. تطور التدقيق الداخلي 4
جدول رقم 2. مراحل تطور إجراءات التدقيق..... 6
جدول رقم 3. أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي..... 10
جدول رقم 4. معايير الصفات Attribute Standards 17
جدول رقم 5. معايير الأداء Performance Standards..... 20
جدول رقم 6. الاختلافات بين التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير 29
جدول رقم 7. الرموز المستخدمة في إعداد خرائط التدفق (مدخلات ومخرجات)..... 44
جدول رقم 8. الرموز المستخدمة في إعداد خرائط التدفق (المعالجات) 45
جدول رقم 9. مصفوفة المخاطر..... 80
جدول رقم 10. تقييم درجات الخطر..... 81
جدول رقم 11. مصفوفة بسيطة لتوضيح، تقييم وتصنيف المخاطر 100
جدول رقم 12 .الاستجابة للخطر حسب هدف التأكيد. 112
جدول رقم 13. دور التدقيق الداخلي في متابعة وتدقيق عملية إدارة المخاطر. 115
جدول رقم 14. مراعاة المخاطر في كيفية التدقيق الداخلي..... 116
جدول رقم 15. مراحل التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر 119
جدول رقم 16. طرق توزيع الاستبيان..... 143
جدول رقم 17. مقياس ليكارت الخماسي 143
جدول رقم 18. معامل الفا كرونباخ 145
جدول رقم 19. اختبار قياس درجة اتساق الفقرات..... 145
جدول رقم 20. توزيع العينة حسب نوع الجنس..... 146
جدول رقم 21. توزيع أفراد العينة حسب العمر 146
جدول رقم 22. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 147
جدول رقم 23. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 148
جدول رقم 24. جدول يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة..... 149
جدول رقم 25. نتائج تحليل فقرات المحور الأول..... 150
جدول رقم 26. نتائج تحليل فقرات المحور الثاني. 152
جدول رقم 27. نتائج تحليل فقرات المحور الثالث. 153

جدول رقم 28. الارتباط بين محاور الاستبيان. 155
جدول رقم 29. تباين خط الانحدار..... 155
جدول رقم 30. مصفوفة الارتباط..... 156
جدول رقم 31. أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار. 156
جدول رقم 32. معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل. 156
جدول رقم 33. نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار 157
جدول رقم 34. معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية..... 157
جدول رقم 35. نتائج اختبار KMO. 158
جدول رقم 36. نتائج اختبار Test T de Student 159

فهرس الأشكال

الشكل رقم الصفحة

شكل رقم 1. متغيرات الدراسة ..... ب
شكل رقم 2. أنواع التدقيق الداخلي حسب الهدف من إجرائه 13
شكل رقم 3. أهداف الرقابة الداخلية 38
شكل رقم 4.مكونات نظام الرقابة الداخلية..... 39
شكل رقم 5. مقومات نظام الرقابة الداخلية..... 41
شكل رقم 6. موقع التدقيق الداخلي من الرقابة الداخلية. 47
شكل رقم 7. مكعب COSO..... 48
شكل رقم 8. العوامل المؤثرة في المخاطر الرئيسية..... 55
شكل رقم 9. تصنيفات المخاطر..... 60
شكل رقم 10. تقنيات ومراحل إدارة المخاطر 68
شكل رقم 11. عملية إدارة المخاطر. 82
شكل رقم 12. مراحل نضج التدقيق الداخلي. 92
شكل رقم 13. مصفوفة المخاطر الثلاثية. 98
شكل رقم 14. دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر 101
شكل رقم 15. الأدوار المختلفة للتدقيق..... 102
شكل رقم 16. نموذج حوكمة إدارة المخاطر..... 122
شكل رقم 17. العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر 123

شكل رقم 18. إغلاقات وإلغاءات إلزامية..... 130
شكل رقم 19. دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب نوع الجنس 146
شكل رقم 20. أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر 147
شكل رقم 21. أعمدة بيانية توضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 148
شكل رقم 22. دائرة نسبية تمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة..... 149
شكل رقم 23. أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب الوظيفة..... 150
شكل رقم 24. معادلة خط الانحدار. 157
شكل رقم 25. اعتدالية توزيع البواقي. 158

مقدمة

في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية وانهيار كبريات المؤسسات العالمية خصوصا المؤسسات الأمريكية، وضعف أنظمة وإجراءات الرقابة الداخلية في العديد من هذه المؤسسات، مما حدا بالمؤسسات المهنية والهيئات الرقابية إلى برمجة إعادة النظر في جميع إجراءاتها الرقابية لدى العديد من تلك المؤسسات سواء المالية ومنظمات الأعمال، وعليه وجب التفكير في بعث آليات رقابية جديدة وتجديد الآليات التقليدية السابقة. ففي ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسات مع ارتفاع ضغوط المنافسة الشرسة عليها محليا ودوليا زادت حاجة المؤسسات إلى اعتماد وظيفة التدقيق الداخلي كأداة رقابية فعالة، تضمن قدرتها على مواكبة الخطى المتسارعة والزخم الهائل من المتغيرات التي يموج فيها العالم.

ومع مواجهة بيئة الأعمال لتلك التغيرات السريعة ذات الآثار البالغة الأهمية على المنظمات عبر العالم وارتفاع المنافسة عليها سواء محليا أو دوليا، ونتيجة لهذا التطور صارت هذه المنظمات تبحث عن تحسين أدائها بشكل دائم ومستمر من خلال إنتاج اللامركزية في اتخاذ القرارات لضمان وملاءمتها وسرعة تنفيذها.

وفي ظل التطورات التكنولوجيا التي تشهدها الأسواق العالمية أصبحت العمليات داخل المؤسسات الاقتصادية معرضة للمخاطر التي تنشأ من عوامل داخلية وأخرى خارجية وخصوصا العمليات الإلكترونية حيث أن هذا الجانب صار من أحدث الجوانب في مجال عمل جميع المؤسسات. لذلك تتجه العديد من البلدان إلى تبني سياسات تهدف إلى زيادة كفاءة أداء القطاع الاقتصادي بشكل عام وعملياته الإلكترونية بشكل خاص.

وبما أن المخاطر تزداد مع ازدياد حجم المؤسسة وانتشارها ودرجة تطورها والخدمات التي تقدمها ومع زيادة درجة التعقيد في تلك المخاطر وما يتطلبه ذلك من إحكام الرقابة على تلك العمليات جاء دور التدقيق الداخلي كنشاط مستقل يقدم تأكيدا موضوعيا، وهو نشاط استشاري صُمم لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة؛ إذ يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الضبط والتنظيم والتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة وعمليات الإدارة.

فالتدقيق الداخلي هو الركيزة الأساسية للمراقبة الداخلية، وهو وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة حيث يتم مراجعة العمليات والمستندات بمعرفة المراجع الداخلي أو موظفي تلك الإدارات، والحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وكذا المصداقية خدمة لأصحاب المصالح. لذلك عرف التدقيق الداخلي تطورات هائلة حيث تحول من المفهوم التقليدي الذي يهدف إلى اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب إلى المفهوم الحديث، الذي هدف إلى توسيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ بالأخطار التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى تقييم وتحسين مدى التزامه بالمعايير الدولية للتدقيق والعمل بها. ويتمثل عمل المدقق الداخلي بشأن إدارة المخاطر في التأكيد حول مدى ملاءمة المعلومات في المؤسسة، حيث تساهم في تتبع الثغرات وتخفيض حجم المخاطر والتحقق من السياسات والإجراءات التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة.

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها هي من أهم العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها الأهداف المسطرة، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أعلى

الأرباح، فعدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و كغيرها من المؤسسات الاقتصادية في جميع دول العالم نجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قد مرت هي الأخرى بمجموعة من التغيرات الهيكلية التي جاءت تلبية لمتطلبات إصلاح الاقتصاد الوطني، إلا أنها وجدت نفسها أمام مجموعة من المخاطر التي فرضتها عليها التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية، وتجاوبا مع هذه التغيرات الحديثة فقد سعت الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي ضمن بنيتها التنظيمية بهدف تطوير أنظمتها الداخلية واستعمالها كأداة لإضافة قيمة للمؤسسة، إلا أن استفادة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مزايا وجود وظيفة التدقيق الداخلي فيها لن يؤتي مفعوله إلا إذا كانت هذه الوظيفة ذات فعالية في أداء مهامها، وهنا يبرز الدور المهم للتدقيق الداخلي في تزويد المؤسسة بالمعلومات والتقارير التي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة قد تم إدارتها بطريقة مناسبة، لأن التدقيق الداخلي صار مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر وتقليلها إلى الحدود المقبولة، كما يسمح بالكشف والتنبؤ بالمخاطر المحتملة الحدوث، ومحاولة تقليص الخسائر الكبيرة التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.

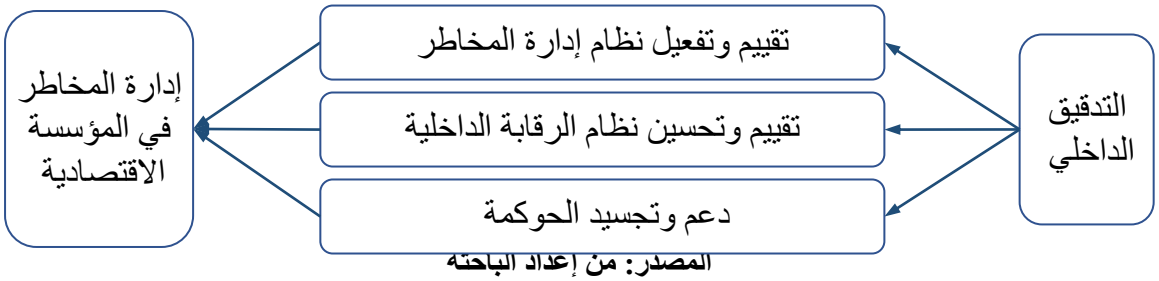
متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

المتغير المستقل: التدقيق الداخلي، ويتفرع بدوره إلى:

- تقييم وتفعيل نظام إدارة المخاطر.
- تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية.
- دعم وتجسيد الحوكمة.

شكل رقم 1. متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الإشكالية:

تنشأ المخاطر نتيجة لعدة أسباب مما يؤدي إلى حدوث خسائر تعود على المؤسسة بنتائج سلبية تؤثر عليها وتعوقها عن تحقيق أهدافها. ومع التطور في منهجية التدقيق الداخلي التي أصبحت وظيفة استشارية تأكيدية لنظام إدارة المخاطر تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، فإن إشكالية الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:

«ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية؟»

الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت الإشكالية الرئيسة مجموعة من الأسئلة الفرعية يتسنى لنا الإجابة من خلالها على السؤال الرئيسي وهي:

- هل التدقيق الداخلي ضرورة في المؤسسات الاقتصادية؟
- هل تتوفر المؤسسات الاقتصادية على مصلحة لإدارة المخاطر تقوم بتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر التي يمكن أن تواجهها؟
- هل هناك علاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية؟
- هل يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإلمام وحصر الموضوع وبهدف تناول مختلف التساؤلات المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم تدعيمها أو رفضها والمتكونة من:

- للتدقيق الداخلي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية حيث أن اعتماده بجميع مقوماته يساهم بدرجة كبيرة في إدارة المخاطر لهذه المؤسسات.
- تتوفر مصلحة إدارة المخاطر بشكل مقبول في المؤسسات الاقتصادية للقيام بمهامها.
- توجد علاقة إيجابية وتكاملية بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.
- يساهم التدقيق الداخلي بشكل فعال في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وأبرزها:

- الميول الشخصي حول موضوع التدقيق الداخلي.
- محاولة التقريب بين وظيفة التدقيق الداخلي في الجزائر وبين نظيراتها في الدول الأخرى.
- افتقار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى إطار مرجعي أو قوانين تشريعية للممارسة المهنية لوظيفة التدقيق الداخلي رغم الانتشار الواسع لها خاصة في المؤسسات الكبيرة.
- تبيان التوجهات الجديدة في عالم المخاطر واستخدام هذا المجال أساسا لتحديد مجالات التدقيق الداخلي التي يجب التركيز عليها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل بيئة المال والأعمال الحالية.
- ملاءمة الموضوع لتخصصنا الأكاديمي.
- إثراء رصيدنا المعرفي حول منهج التدقيق الداخلي القائم على إدارة المخاطر ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- حداثة الموضوع وكثرة الاهتمام به نظرا للتطور الهائل في بيئة الأعمال والمال.
- رغبة منا في تحفيز الباحثين على تناوله في أشكال أخرى.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهمية من أهميات التدقيق الداخلي القائم على إدارة المخاطر ودوره كأداة رقابية مهمة في تفعيل المتطلبات والركائز التي تقوم عليها إدارة المخاطر وزيادة فعاليتها وكفاءة مختلف

العمليات المالية للمؤسسات الاقتصادية، وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الأسس والضوابط التي تحكم أداء المدقق في متابعة ومراجعة مرتكزات إدارة المخاطر، وما سيترتب عليه من فائدة للإدارة وانعكاسها الإيجابي على تطوير أداء المؤسسة ونموها وزيادة قدرتها على المنافسة، وذلك بالنظر إلى منهجية التدقيق الداخلي الخاصة في التنبؤ بالمخاطر وإدارتها وتفعيلها، وبالتالي إرشاد المؤسسات ومساعدتها في تقييم نقاط الضعف في أنظمتها الرقابية ومحاولة تصحيحها للرفع من مستوى الأداء ودعم استقرار المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها بنجاعة، وتحقيق دورها الإيجابي في المجتمع، والتكيف مع ما يحصل من تطورات سريعة في بيئة الأعمال وضمان استمراريتها.

أهداف الدراسة:

نظرا للهدف الرئيسي لدراستنا هذه والمتمثل في قياس العلاقة بين وظيفتين أساسيتين في المؤسسات الاقتصادية وهما وظيفتا التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، تهدف أيضا هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى والتي تتمحور فيما يلي:

- إبراز أهمية التطورات الحديثة للتدقيق الداخلي من حيث مفهومه وأهدافه ومجالاته وما يقدمه من خدمات للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على التوجهات الحديثة لأدوار التدقيق الداخلي وعلاقتها بإضافة القيمة للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مدى إدراك المدقق الداخلي لأهمية إدارة المخاطر والوقوف على مدى تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر.
- تشخيص واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال معرفة أهدافها، وبيئتها التنظيمية وتطبيقاتها الفعلية والمخاطر التي تواجهها وكيف تديرها.
- معرفة مدى تأثير الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي (الصفات - الأداء) في تفعيل إدارة المخاطر.
- محاولة فهم حقيقة دور المدقق الداخلي بتقييم وتحديد والاستجابة ثم متابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الإدارة حيالها وتفعيله لإدارة المخاطر.
- تسليط الضوء على جوانب النقص في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وحصر مختلف المخاطر التي تواجهها.
- تشجيع الباحثين على التوجه لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث.
- إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مزيج من المناهج حسب ما تقتضيه لتحقيق الأهداف السابقة الذكر حيث سيتم الاعتماد على المنهج التاريخي من أجل تتبع التطور التاريخي الذي مرت به وظيفة التدقيق الداخلي عبر العصور، وكذلك إدارة المخاطر بشكل عام وتطورهما دوليا وفي البيئة الجزائرية بشكل خاص، لأن إشكالية البحث مستمدة من واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما سنستند إلى المنهج الوصفي التحليلي والذي يأخذ الجانب الأكبر في هذه الدراسة، لأنه منهج يقوم على وصف الظاهرة من خلال المزج بين المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع الدراسة ثم تحليلها للوصول إلى

تحقيق الأهداف المرجوة، والخروج بجملة من النتائج حيث في الدراسة النظرية سيتم الاستعانة على جمع البيانات ومختلف المعلومات بمراجع مختلفة تناولت متغيرات الدراسة، والتركيز على إصدارات معاهد دولية ومهنية مهتمة بالموضوع، مثل معهد المدققين الداخليين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، معهد إدارة المخاطر، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، لجنة رعاية المؤسسات.

أما في الدراسة الميدانية فسيتم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية باستخدام الاستبيان كأداة للاستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لما يتميز به من الشمولية والسهولة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع بعض مديري المصالح الخاصة بالتدقيق الداخلي وبعض المدققين بأقسامهم، وكذا الاستعانة بمجموعة من الملفات والتقارير والوثائق الداخلية كأدوات بحث، واستخدام قائمة استبيان تتضمن فرضيات البحث والتي ستوجه للمدققين الداخليين العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وسيتم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي في إجراء الاختبارات الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات والمتمثلة أساسا في:

- عدم توفر مصلحة التدقيق الداخلي في بعض المؤسسات أو صعوبة إيجاد مدققين داخلين.
- قلة المراجع خاصة الكتب حول موضوع إدارة المخاطر.
- حداثة الموضوع خاصة على المستوى المحلي.
- صعوبة توزيع الاستبيانات على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية الجزائية لسبب تباعدها وهذا تطبيقيا.
- انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19) المستجد عبر كافة التراب الوطني مما جعلنا نعاني من صعوبات التنقل للمكتبات الوطنية والمؤسسات محل الدراسة.

حدود الدراسة:

من أجل الإلمام بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة والوصول إلى نتائج منطقية وعلاقية والتحليل المناسب لنتائج الدراسة كانت حدود الدراسة كما يلي:

الحدود الموضوعية: تتمثل حدود موضوعنا في التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

الحدود المكانية: بغرض الوصول إلى لنتائج موضوعية تم اختيار مجموعة من المؤسسات الناشطة لأجراء دراستنا الميدانية.

الحدود الزمانية: تم إجراء دراستنا خلال الفترة الزمنية من 2021 إلى غاية 2022.

الدراسات السابقة:

أولا- الدراسات باللغة العربية:

- **دراسة: شعابنية فاتن، (2001).** ممارسة التدقيق الداخلي في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة التسيير الفندقية الجزائرية، رسالة ماجيستير، جامعة البليدة: الجزائر.

كان الهدف الأساسي للباحثة هو إلقاء الضوء حول ممارسة التدقيق الداخلي على مستوى الخلية التجارية والتموينات، ومصلحة الفواتير خاصة، ومدى تفعيل التدقيق الداخلي للمراقبة التقنية داخل أقسام ومصالح الفندقة. واستخلصت الباحثة أن ممارسة المراجعة الداخلية ضرورية لتحديد الأهداف وقياس مدى تنفيذها في نهاية كل دورة، كما أكدت على ضرورة تعزيز الإجراءات التي تتبع من حيث الموارد، التنظيم، والاتصال وكذا عملية الإشراف والمتابعة خاصة بمجال نشر المعلومات الخاصة بها.

- **دراسة: شعباني لطفي، (2004).** المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة: دراسة حال قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها، ومحاولة إظهار الباحث للأعمال التي تقدمها المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حال ما إذا تم استغلالها من طرف الإدارة بعقلانية. وأما نتائج هذه الدراسة فهي أن المراجعة الداخلية تعمل بشكل إيجابي على منع وتقليل حدوث الأخطاء مما يزيد من الحاجة إليها، وذلك بتقديم استشارات ونصائح للمسيرين أو المسؤولين عن الحوكمة لأجل محاولة تقليل ومنع الأخطاء التي تؤدي إلى حدوث مخاطر كالإسراف وضياع الأشياء، مما يعود بالمردودية المطلوبة وتحسن الأداء ورفع الكفاءة والفعالية، ومن ثم زيادة الأرباح وبلوغ الأهداف المنشودة.

- **دراسة: محمد علي محمد علي، (2005).** إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة: مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الخلفية النظرية للخطر، وكل ما يتعلق بالإطار المفاهيمي للمخاطر، كالمفهوم والآثار المختلفة، وأنواع المخاطر، وركز على الخطر المالي الذي يعد موضوع الدراسة، وذلك بعرض مفهومه وطرق قياسه وتقييمه، ومن ثم طرق المواجهة والمتابعة. ثم تطرق إلى طريقة إدارة المخاطر المالية ووصل إلى استنتاجات أهمها هو أن المخاطر المالية لها علاقة تكامل مع تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، حيث أن إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة حيث أن إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة يترتب عنها تخفيض مستوى المخاطر إلى المستوى المقبول لأجل الاستجابة لها. وفي الأخير تم تسليط الضوء على المخاطر المالية في المؤسسات الجزائرية وواقعها وآثارها المحتملة وطريقة مواجهتها.

- **دراسة بوزيدي لمجد، (2008).** إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، رسالة ماجيستير، جامعة بومرداس: الجزائر.

تناولت هذه الدراسة طريقة إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية التعامل مع تلك المخاطر المحيطة بها وتجنبها مستقبلا، وركز في موضوعه على هدف أساسي هو تجنب المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وكيف تدير مخاطرها باستخدام وسائل محددة وطرق معينة. واستنتج أن إدارة المخاطر غير مفعلة بطريقة معقولة وبالمستوى المقبول.

- **دراسة: عمر علي عبد الصمد، (2009).** دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية، رسالة ماجيستير، جامعة المدية: الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية كآلية من آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات، وكذا سبل تفعيلها في الجزائر. وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومتكاملة بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، إذ ترتكز المراجعة الداخلية على الأهلية، الاستقلالية، والموضوعية، وأيضا الجودة والكفاءة المهنية في أداء العمل كما أن التدقيق الداخلي يساهم في تطبيق الحوكمة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية ومراجعة ومتابعة المخاطر وتفاعلها الجيد مع أطراف حوكمة الشركات.

- **دراسة: العايب عبد الرحمان، (2010).** نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة سكيكدة: الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الإلمام والإحاطة بواقع التدقيق الداخلي وأدوار المدقق في الشركات الجزائرية ومحاولة مقارنته مع الممارسات الدولية، وإظهار بعض أوجه التشابه والاختلاف بينهما. ووصل العايب إلى استنتاج أن الفرق بينهما شاسع ولا مجال للمقارنة نهائيا، لأن ممارسة مهنة التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية بعيدة كل البعد عن الممارسات الدولية، بل أن هذا الواقع لا يتناسب إطلاقا مع ما يجب أن يكون مطبقا بناء على ما تقتضيه المعايير المهنية الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وكذلك أخلاقيات المهنة. كما بينت أن التطبيق الفعلي للمتطلبات الأساسية التي تسمح بممارسة مهنة التدقيق الداخلي وكذلك أخلاقيات المهنة، كما بينت أن التطبيق الفعلي للمتطلبات الأساسية التي تسمح بممارسة مهنة التدقيق بالشكل الذي يسمح لها بإثبات فعاليتها وكفاءتها يتم بوتيرة جد بطيئة، وهذا الأمر ينطبق في نفس الوقت على المؤسسات الكبيرة والصغيرة الحجم على حد سواء.

- **دراسة: كاروس أحمد، (2011).** تصميم إدارة المراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.

وقد كان هدف الباحث من خلال دراسته هذه الحالة إلى إظهار مدى حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى التطبيق المشروع والفعال لوظيفة المراجعة الداخلية لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة واللحاق بالزحم الهائل من التطورات الحاصلة في عالم الأعمال، كما هدفت دراسة أحمد كاروس هذه إلى وضع تصميم ونظام محكم لوظيفة التدقيق الداخلي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC)، والتعرف على ثقافة التدقيق السائدة فيها. وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واستنتج أخيرا أن مهمة المدقق الداخلي في هذه المؤسسة محل الدراسة تنتهي عند انتهائه من تحضير وتوزيع تقريره على المستويات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمهمة التي نفذها واستخلص أيضا بأن المراجع الداخلي غير مسؤول كليا عن متابعة تنفيذ ما جاء في تقريره من توصيات واقتراحات، وهذا ما يتنافى مع تصور الباحث الذي يعتقد بأنه تقصير من جانبه، لأن متابعة تنفيذ تقرير المراجعة هو خطوة مهمة تمكنه من قياس مدى نجاعة وفعالية أداء عمله.

- **دراسة: إيهاب ديب مصطفى رضوان، (2012).** أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجيستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور التدقيق الداخلي المعاصر في تعزيز دور الإدارة في إدارة مخاطر البنوك، وتوضيح مدى إمكانية تطبيق معايير التدقيق الداخلي الحديثة في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة. أما الاستنتاج الذي توصل إليه الباحث هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الأداء من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في البنوك وبين إدارة المخاطر بنسبة تفوق الثلاثة أرباع بالمئة، وذلك من خلال توصيل نتائج التدقيق من خلال التقارير وعلى جناح السرعة إلى الجهة المعنية، وبناء المدقق الداخلي نتائج عمله على أساس التحليلات والتقييمات الملائمة والموضوعية، وأما الاستنتاج الأخير فهو ضرورة وجود إشراف سليم للتأكد من تسجيل المعلومات الملائمة لدعم نتائج العمل.

- **دراسة: قمان عمر (2012)**. مدى مساهمة المراجعة المالية في الشفافية والإفصاح لغرض حوكمة المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية، رسالة ماجيستير، المدرسة العليا للتجارة: الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور المراجعة بصفة عامة والمراجعة المالية على وجه الخصوص في المساهمة بحوكمة الشركات الجزائرية من خلال ضمان توفير الشفافية والإفصاح والتقليل من عدم التماثل في المعلومات بين أصحاب المصالح. وخلصت إلى وجود ارتباط قوي وعلاقة وطيدة بين المراجعة المالية وتحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية الذي يعتبر أهم مبادئ الحوكمة في المؤسسات، ولكن المؤسسات الجزائرية لم تصل بعد إلى الأهداف المرجوة من حوكمة الشركات. أيضا فيما يخص المراجعة المالية لم ترتق بعد إلى معايير المراجعة الدولية المطبقة، وتبقى المراجعة والتدقيق في الجزائر متأخرة عن نظيرتها في الدول الأخرى.

- **دراسة مرابط نوال، (2013)**. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك وبيان أهميته وأهدافه ومبادئه، والتركيز على دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك والمصارف. واتبعت طريقة الاستبيان في جمع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وتوصلت إلى نتائج مفادها أن المدقق الداخلي يملك الوعي الكافي بأهمية دوره في إدارة المخاطر المصرفية والبنكية، وأنه ليس من مهامه تحديد المخاطر وقياسها، وإنما يرتكز دوره على تقديم استشارات وتوصيات بشأن إدارة المخاطر فقط، ناهيك عن دوره الحساس في التنبؤ بالمخاطر، كل هذا للحفاظ على استقلالية المدقق الداخلي.

- **دراسة براهمة كنزة، (2014)**. دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة مؤسسة المحركات (EMO) بالخروب- قسنطينة، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2: الجزائر.

هدفت الباحثة إلى إبراز مختلف أدوار التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية مركزة على أهم التوجهات الحديثة للتدقيق الداخلي ومفاهيمه الأساسية ووسائله ومناهجه، في حين توصلت إلى نتائج أهمها أن حوكمة الشركات تقوم على مجموعة من المبادئ التي تساعدها على ترشيد إدارة المؤسسات وتجسيد الحوكمة فيها والتطبيق السليم لها، وأن للتدقيق الداخلي دورا فعالا في رسم نهج منظم ودقيق لتقييم

وتحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، للسعي بالمؤسسة نحو اللحاق بركب مؤسسات الدول المتقدمة.

- **دراسة: هيا مروان إبراهيم لظن (2016).** مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO: دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجيستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

كان الهدف الرئيسي للباحثة هو تقييم فعالية دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر وفق (COSO) وما مدى إضافة قيمة للمؤسسة من قبل المراجع الداخلي، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتحليل الإجابات. وأما الاستنتاج الذي توصلت إليه فهو غياب الدور الفعال للتدقيق الداخلي في مراجعة التقنيات المستخدمة بتحديد المخاطر والفرص التي يتعرض، لها كما استخلصت عدم فعالية دور المدقق الداخلي في متابعة تنفيذ إجراءات الرقابة على القطاع الحكومي.

ثانيا- الدراسات باللغة الأجنبية:

- **دراسة: Kinney & William، (2003).** بعنوان: Auditing risk assessment and management processes

العنوان باللغة العربية: «تدقيق عمليات تقييم المخاطر وإدارتها».

كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو إبراز دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة وفق مقاربة جديدة وهي المقاربة بالأخطار. وقد كانت النتيجة أن أهم ما يؤثر على المؤسسة من محيطها الخارجي والداخلي هي البيئة الخارجية ومخاطر المعلومات ومخاطر العمليات، كما استنتجت وجود سبع مكونات تعمد عليها إدارة المخاطر وهي: البيئة، تحديد الخاطر، تقييم المخاطر والاستجابة لها ومتابعتها، وأنشطة الرقابة والاتصال والمعلومات. كما يمكن لنشاط التدقيق الداخلي تقديم خدمات تعود بالفائدة الكبيرة على تحسين وتطوير سيرورة إدارة المخاطر للتقليل من المخاطر إلى الحد الأدنى المعقول.

- **دراسة: Diard Trebucq (2007)** بعنوان: Analyse exploratoire des normes internationales d'audit interne. Cahier de recherche, université de Tours France.

العنوان بالعربية: «تحليل استكشافي لمعايير التدقيق الداخلي».

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل معايير التدقيق الداخلي الدولية الصادرة سنة 2001 لتقويم نوعية هذه المعايير كمرجع يعتمد عليه، ومرشد لعمل المدققين الداخليين، ومدى كفاءة الأداء، ومدى قدرة هذه المعايير على تسهيل تعلمها وتطبيقها من قبل مستخدميها من مدققين داخليين سواء كانوا أفرادا أم جماعة. وخلصت نتيجة هذه الدراسة إلى أن الالتزام بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي يشكل عاملا أساسيا في تحقيق التحكم الجيد في المخاطر المحيطة بالمؤسسة، وإيجاد الفرص لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أن هذه المعايير لا تخلو من بعض النقائص خاصة المتعلقة بعدم وضوح العلاقة بين التدقيق الداخلي والأطراف الأخرى المرتبطة به، خصوصا الإدارة العملياتية ونقص المصطلحات المرتبطة بالتدقيق الداخلي.

- **دراسة: Arena and Azzone، (2009).** بعنوان: «Internal audit effectiveness relevant drivers of auditees satisfaction»

العنوان بالعربية هو «فعالية التدقيق الداخلي والعناصر المرتبطة برضا الجهات الخاضعة للتدقيق».

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي يمكن لها أن تؤثر على فهم المدراء والمسؤولين عن التسيير لجودة وفعالية التدقيق، وتعزز رضا الجهات الخاضعة للتدقيق عن دور التدقيق الداخلي حيالها. وقد كانت الدراسة الميدانية حول اثنتي عشر مؤسسة إيطالية تنتج عدة منتجات صناعية، وقد قسمت هذه المؤسسات إلى عدة أصناف حسب خصائص وظيفة التدقيق، رضا المدققين، ورضا الجهات الخاضعة للتدقيق الداخلي. واعتمد الباحث على أسلوب المقابلات مع جميع الأطراف المعنية؛ سواء كانوا مدققين أو خاضعين للتدقيق في كل مؤسسة على حدى. أما ما توصل إليه هو عدم خدمة التدقيق الداخلي للأغراض الأزمة ما لم تنفذ الإدارة جميع استشارات وتوصيات المدقق الداخلي بحذافيرها وأن المدقق لن يحدث أثرا بالغ الأهمية ولن يصل إلى تحقيق فعالية أعماله إلا إذا أعطى المدراء قيمة كبيرة لأهمية أعماله المقدمة، وبالتالي فإن تحقيق القيمة المضافة لن يكون إلا إذا توقفت تصورات الجهة الخاضعة للتدقيق على تقييم نوعية عمل التدقيق الداخلي.

- **دراسة: Abd Elhak Ziani (2014)** بعنوان: Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise: Cas entreprises algériennes.

  Thèse de doctorat en science économique, faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion, Université de Tlemcen : Algérie.

العنوان بالعربية: دور التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة الشركات في حالة الشركات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى وجود دور فعال للتدقيق الداخلي في تحسين حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحكم فيها للحد من آثارها السلبية بالإضافة إلى ضمان حماية كاملة لحقوق أصحاب المصالح وخلصت إلى النتائج التالية: برز للتدقيق الداخلي دورا جديدا بالغ الأهمية يتمثل في تفعيل إدارة المخاطر من خلال رصدها أو النبؤ بها سواء المخاطر الداخلية أو الخارجية والتي يمكن أن تؤثر سلبيا على نشاط المؤسسة.

- **دراسة: Protiviti and institute of internal auditors (2023)** بعنوان: Internal auditing around the world

  العنوان باللغة العربية «التدقيق الداخلي حول العالم».

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيانات تسع شركات دولية رائدة، والمقاييس المتبعة الاستخدام في كل واحدة منها، لأجل تقويم عمل وأداء المدقق الداخلي اعتمادا على تقنيات التدقيق وتكنولوجيا تحليل البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم وأنسب الطرق المستخدمة لإجراء تقويم التدقيق الداخلي من وجهة نظر عالمية، مثل تطبيق برامج ضمان جودة التدقيق السنوي، واستخدام الطرق النوعية من خلال استبيانات حول مدى رضا العملاء عن التدقيق الداخلي، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وبعض الأساليب الأخرى المستعملة في قياس فعالية التدقيق الداخلي كالتقارير غير الرسمية لدى الإدارة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن البعض منها ركزت على التدقيق الداخلي ووظائفه دون ربط واضح لعملية التقييم بإدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة، في حين ركزت بعض الدراسات على إحدى الدورتين الحديثتين للتدقيق الداخلي ألا وهي تقييم إدارة المخاطر وعملية الحوكمة دون ربط

بين مختلف الوظائف الثلاث رغم وجود ارتباط وثيق -عمليا-. أما الدراسات الأخرى التي تناولت التدقيق الداخلي من منظور المعايير الدولية فهي مقبولة في ظروف سابقة أما اليوم فهي غير كافية. في حين نجد أن الدراسات ألقت الضوء بالتحليل والمناقشة على الدور المهم لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية والتي تتميز بوجود مخاطر عالية خاصة أنها تعمل في بيئة تنافسية متغيرة قد أغفلت تحليل الدور المنوط بإدارة التدقيق الداخلي.

وتأتي هذه الدراسة لتقدم تحليلا معمقا حول دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل ذلك الدور من جميع جوانبه الفنية ووسائل وطرق متابعة وتقييم تلك المخاطر وآليات مواجهتها بهدف الحد من آثارها السلبية. ودراستنا هذه تناولت موضوع التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية في إطار مقاربة حديثة ديناميكية، يبرز فيها نشاط التدقيق الداخلي كطرف فاعل ضمن نظام الحوكمة والرقابة الداخلية، كما أنه يلعب دورا كبيرا في العملية الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات من خلال مساهمته في عملية إدارة المخاطر.

كما تناولت دراستنا مختلف المتغيرات أو العوامل المتعلقة بالمدققين الداخليين وبالمؤسسة وبإدارة التدقيق الداخلي وفق مقاربة شاملة لتحديد مدى تأثيرها على جودة التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة في ظل بيئة الأعمال الحالية، كما يميز دراستنا أنها تناولت بجانب من الشرح والتفصيل الأدوار التي يجب على المدقق الداخلي القيام بها في عملية إدارة المخاطر، وقدمت شرحا وافيا لجميع الجوانب المتعلقة بالجانب النظري من الموضع الذي أهملته بعض الدراسات السابقة.

وعلى الخصوص، فإن ما يميز دراستنا هو أننا حاولنا بالإضافة إلى المخاطر الأخرى التي تواجه المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها، نجد ظهور مخاطر جديدة متمثلة في جائحة كورونا التي أثرت بشكل سلبي كبير على النمو الاقتصادي، وأصابته بانتكاسة واضحة المعالم تسببت في أزمة عالمية عادت على المؤسسات الاقتصادية بخسائر فادحة، إن لم نقل خسائر الإغلاق النهائي والإفلاس، وكانت الجزائر من بين الدول التي عانت الأمرين بسبب تفشي هذا الوباء -كوفيد 19-، لذلك خرجنا في بحثنا هذا إلى دراسة تأثير هذه الجائحة على الاقتصاد العالمي ومن ثم على المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها.

هيكل الدراسة:

انطلاقا من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول؛ ثلاثة منها نظرية وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة وتعقبهم الخاتمة الخاصة كما يلي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للتدقيق الداخلي بتحليل الدعائم الأساسية له وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، تناولنا في الأول منها: الإطار التصوري للتدقيق الداخلي، أما المبحث الثاني فتناول أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي وكذا التدقيق الداخلي في الجزائر وإجراءاته، وخصصنا المبحث الثالث لنظام الرقابة الداخلية ودور المدقق الداخلي في تفعيلها.

الفصل الثاني: عالج الفصل الثاني إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث رئيسية؛ تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المخاطر، وعرجنا في الثاني إلى أساسيات إدارة

المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، في حين خصصنا المبحث الثالث لإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث رئيسية؛ تطرقنا في الأول منها إلى ماهية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر، وفي الثاني درسنا منهجية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر، أما في المبحث الأخير فقد وضحنا كيف أن التدقيق الداخلي أداة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية سواء على دعم وتجسيد الحوكمة أو تأثيره أيضا في تقييم وتفعيل نظام الرقابة الداخلية، وختمنا هذا المبحث بأثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في ضل كوفيد 19.

الفصل الرابع: يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على البيئة الاقتصادية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الجانب التطبيقي لمدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مكان إجراء الدراسة الميدانية، وكذلك تقديم مجتمع الدراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان باعتباره أداة جمع بيانات الدراسة، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية؛ قمنا في المبحث الأول بدراسة واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأما المبحث الثاني فقد قمنا بدراسة استبيانية لواقع التدقيق الداخلي ودوره في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتقديم المنهجية المتبعة والإجراءات، وختمنا في المبحث الثالث بمعالجة وتحليل مخرجات الدراسة الاستبيانية من خلال تقييم واقع التدقيق الداخلي في ظل المخاطر التي تواجه عينة من المؤسسات الاقتصادية من أجل استخراج نقاط التشابه والاختلاف وتعميم النتائج على جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الأول
الدعائم الأساسية للتدقيق الداخلي

تمهيد:

لم يكن للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة ضمن عمليات المؤسسات على الرغم من أنه يعتبر صمام الأمان بالنسبة لها، وذلك لما يوفره من مزايا تكسب المؤسسات كفاءة وفعالية في أداء عملياتها، وفي تعاملها مع المحيط الذي تنشط فيه سواء كان الداخلي أو الخارجي، فهو يكشف الفرص الواجب انتهازها، وكذا المخاطر التي يجب التحوط منها، كما يبين نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة، وبما أن دور المدقق الداخلي هو التأكد من عرض صادق لأرصدة القوائم المالية، فيجب عليه الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية، لأن هذا الأخير مرتبط أشد الارتباط بباقي عمليات وخطوات التدقيق، لأن دور التدقيق الداخلي الرئيسي هو الفحص المنظم للمؤسسة ودفاترها وسجلاتها بواسطة جهة داخلية أو مراجعين تابعين كموظفين للمؤسسة. ولعل السبب في نشأة هذا النوع من التدقيق الداخلي يرجع أساسا إلى كبر حجم المؤسسات وتعدد وتنوع عملياتها المالية، وكذا الابتعاد التدريجي للإدارة العليا للمؤسسة عن تفاصيل تنفيذ السياسات والخطط الموضوعة، الأمر الذي يحتم وجود إدارة وقائية ورقابية تضمن التحقق من عمليات المؤسسة وجديتها فور حدوثها، وعلى المدقق الداخلي مراعات مدى الالتزام بذلك والتحقق من عدم وقوع أي مخالفات أو انحرافات.

ولهذا فإننا سنتطرق العدة نقاط في هذا الفصل وهي كالتالي:

- **المبحث الأول**: الإطار التطوري للتدقيق الداخلي.
- **المبحث الثاني**: أخلاقيات المدقق الداخلي.
- **المبحث الثالث**: نظام الرقابة الداخلية.

المبحث الأول: الإطار التطوري للتدقيق الداخلي.

إن كِبر حجم للمؤسسات وتعدد أنشطتها عقّد كثيرا من مهام الإدارة خاصة من حيث المراقبة، ولكي تتوصل إدارة المؤسسة إلى ضمان تحقيق أهدافها كان لا بد لها من القيام بإنشاء قسم خاص يسمى «قسم التدقيق الداخلي»، يهدف أساسا إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق تلك الرقابات التي تقوم بها، فقد صار للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي.

يتناول هذا الجزء التدقيق الداخلي كإحدى أهم الوظائف الإدارية للمؤسسة التي تقدم خدماتها للإدارة العليا من خلال مساعدتها في التوصل إلى الكفاية والفعالية للأداء وتقديم ضمان معقول بأن العمليات المنجزة والقرارات المتخذة يتم مراقبتها باستمرار، كما يلعب التدقيق الداخلي دورا كبيرا في دعم قرارات الإدارة ودفع المخاطر والتخفيف من مسؤولياتها.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن التدقيق الداخلي ومفهومه.

يعود تعدد تعاريف التدقيق الداخلي لكون وظيفة هذا الأخير قد شهدت العديد من التطورات في طبيعته، وأهدافه وأهميته، فقد رافق هذا التطورات تطور آخر في تعريفه، وبالتالي أخذ تعريف التدقيق الداخلي في الاتساع ليعكس مفهومه المتطور.

ولكن قبل التطرق إلى تعريف التدقيق الداخلي نبدأ بمصطلح التدقيق، فمعناه اللفظي «Audit» هي من أصول لاتينية وتعني «الاستماع»، وتعبر عن تقليد روماني قديم للرقابة، حيث كان يقوم أفراد مختصون دوما بالاستماع للمديرين المحليين للمقاطعات وثم يقومون بعمليات الفحص، حيث انقسم عمل التدقيق إلى فعلين هما: الاستماع من جهة، والفحص من جهة أخرى. (بوتين، 2005، صفحة 12)

عند الاطلاع على التعريفات الخاصة بالتدقيق الداخلي خلال مدة زمنية متعاقبة، يتضح لنا مدى التطور الذي حدث لتعريف التدقيق الداخلي والتي نوجزها فيما يلي:

أولا- التعاريف القديمة للتدقيق الداخلي (من 1947 إلى 1998):

من أهم التعاريف ذلك الذي ورد في إحدى المقالات التي نشرها معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية IIA في سنة 1947 م تحت عنوان مسؤوليات المراجع الداخلي، حيث عرف التدقيق الداخلي بأنه: «نشاط مستقل للتقييم داخل التنظيم، يهدف إلى مراجعة العمليات المالية والمحاسبية وغيرها من العمليات كأساس لخدمة الإدارة، بالإضافة إلى القيام بالرقابة الإدارية والخاصة بقياس فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة». (السوافري و آخرون، 2002، صفحة 45)

ثم توسع مجال عمل التدقيق الداخلي وزادت أهدافه ما بين سنة 1957م إلى غاية 1971 م، حيث لم تقتصر على الأهداف الوقائية فقط، بل تعدتها إلى الأهداف البناءة، إذ نجد المجمع العربي للمحاسبين القانونيين يعرفه كما يلي: «المراجعة الداخلية هي أداة تقييمية فعالة مقامة ضمن المؤسسة لغرض خدمتها، ومن بين وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة النظام المحاسبي وأنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها». (فروم، 2010، صفحة 2)

ثانيا- التعاريف الحديثة للتدقيق الداخلي (من 1999 إلى 2017):

بذل معهد المراجعين الداخلين IIA مجهودات كبيرة لصياغة تعريف رسمي لوظيفة التدقيق الداخلي، بل استمرت محاولاته في هذا المجال، وأهم دليل على ذلك هو التعريف الذي أصدره مؤخرا سنة 1999 م والذي وسع فيه مفهوم التدقيق الداخلي باستخدام مصطلحات خاصة وأكثر دقة، والذي هو كالتالي: «التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة». (The institute of internal auditors, 2017)

وقد لقي هذا التعريف اعترافا أكبر من قبل المهتمين والمستفيدين من وظيفة المراجعة أو التدقيق الداخلي، وهذا راجع إلى التطورات المهمة التي حصلت في هذه الوظيفة من حيث النطاق والمسؤوليات المنوطة بهذه الوظيفة، من خلال تقديم قيمة مضافة للمؤسسات بتقديم تأكيد موضوعي واستشاري حول فعالية نظام الرقابة الداخلية ودعم إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات. من خلال ما سبق ذكره من التعاريف القديمة والحديثة يمكننا تلخيص مظاهر تطور التدقيق الداخلي في الجدول أدناه:

جدول رقم 1. تطور التدقيق الداخلي

أوجه المقارنة	قديما	حديثا
1. الخدمات	• الفحص - التقييم.	• تأكيدية - استشارية.
2. الأنشطة	• الحماية -الدقة -الكفاءة - الالتزام.	• تعظيم قيمة المؤسسة.
3. الأهداف	• منع واكتشاف وتصحيح الأخطاء والتلاعب.	• إدارة المخاطر - الرقابة الداخلية - دعم الحوكمة.
4. الوسائل	• اختبارات الالتزام والتحقق.	• الفحص التحليلي.
5. التبعية	• الإدارة التنفيذية.	• لجنة المراجعة أو الإدارة العليا.
6. الجياد	• التبعية الإدارية.	• الاستقلالية.
7. التوصيات	• الإدارة التنفيذية.	• المساهمين ومجلس الإدارة.

المصدر (دراوسي و ضيف الله ، 2012، صفحة 10)

وهنا يتضح لنا مما سبق ذكره أن الفرق بين التعريفين شاسع وإذا دل على شيء فهو يدل على تطور أهداف ووظائف التدقيق الداخلي، فإذا كان التعريف القديم يتضمن أحد أهم أهداف التدقيق وهو توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة، فإن التعريف الحديث يشتمل على وظيفتين هامتين للتدقيق الداخلي هما الخدمات الاستشارية جنبا إلى جنب مع الخدمات التأكيدية.

ومن خلال التعاريف السابقة حول التدقيق الداخلي يمكن إعطاء تعريف شامل كما يلي:

هي وظيفة يقوم بها موظفون أو أشخاص تابعون للمؤسسة ضمن خلية أو إدارة يطلق عليها اسم «مصلحة التدقيق الداخلي»، وتتمتع هذه الأخيرة بالاستقلالية والموضوعية وتقدم خدمات استشارية تأمينية لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وتطوير عملياتها لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، أي تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، والحصول على منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر، والتحقق من فعالية إجراءات الرقابة والأنظمة المعتمدة ودعم الحوكمة.

الفرع الثاني: خصائص التدقيق الداخلي.

من التعاريف السابقة وتحليلها خصوصا التعريف الأخير (1999)، يمكننا استنتاج أهم خصائص التدقيق الداخلي كما يلي: (أبو حجر و رويحة، 2014، صفحة 13)

أولا- نشاط مستقل: يعني أداء المدقق لمهامه بكل حرية، باستخدام الشك والحكم المهنيين، وبعيدا عن أية ضغوط، يعني الاحتفاظ بالاستقلال التنظيمي بما يمكنه من إتمام عمليات الفحص والتقرير عن كل النتائج ومن ثم توصيلها إلى المستويات المناسبة باستقلالية تامة، كما تعتبر الحاجة لاستقلال المدقق الداخلي وليدة مسؤوليته اتجاه الجهة التي عينته، لأنهم لا يملكون الوسائل الكافية والملائمة التي تمكنهم من التحقق من صحة وشرعية وصدق أعمال المؤسسة، لذلك فهم يعتمدون على ما يقوم به المدقق الداخلي بالدرجة الأولى.

ثانيا- تأكيد موضوعي: وهو ذلك الفحص الموضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفعالية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة، وتعتبر هذه الخاصية الأهم على الإطلاق من بين الخواص الأخرى.

ثالثا- نشاط استشاري: لأجل إضافة قيمة للمؤسسة والتحسين من جودة عملياتها تعتبر الاستشارة أو عمليات المشورة والنصح التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل الشركة أو خارجها مهمة بدرجة كبيرة، من أجل تحديد طبيعة هذه العمليات بالاتفاق مع تلك المؤسسات، والمشورة هنا تستوفي بصفة عامة كل مقومات الاتصال، حيث أن الرسالة هنا تتمثل في الرأي السديد والنصح الذي يقدمه المدقق الداخلي الذي يحمل في طياته الرغبة في تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعا- نشاط منهجي ومنظم: يعني أن عملية التدقيق الداخلي تتم وفق خطة عمل منظمة ومتسلسلة تسلسلا منهجيا من خلال مراحل واضحة المعالم. أي وفق خطوات منطقية، مترابطة ومنظمة، حيث يبدأ المدقق الداخلي عملية التدقيق بجمع البيانات اللازمة المتعلقة بالشركة لاستكشاف البيئة التي سيجري فيها الفحص، كما يقوم بتقييم ثم تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومن ثم يضع خطته الأولية وفق برنامج تدقيق داخلي محكم، مراعيا في ذلك كل المخاطر التي تحيط بالمؤسسة فيبدي رأيه ويقدم توصياته من أجل دعم الحوكمة.

خامسا- نشاط مضيف للقيمة: تطورات استراتيجية التدقيق الداخلي بحيث أصبحت تستهدف إضافة قيمة إلى المؤسسة، وتحسين عملياتها التشغيلية والمالية، وهذا يعني أن المفهوم الجديد يؤكد على الإسهام الجوهري للتدقيق الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة الكلية وتلبية احتياجات كل العاملين بالمؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله.

الفرع الثالث: أهمية التدقيق الداخلي.

تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في مدى قدرة هذه المهنة على إضافة القيمة، حيث نص التعريف الذي وضع من طرف معهد المدققين الداخليين بوضوح على أن قيام المدقق الداخلي بدوره الاستشاري والتأميني إنما يهدف أساسا إلى إضافة القيمة للمؤسسة، ووضعه كأهم هدف استراتيجي لهذه الوظيفة، كما أشار المعهد إلى إضافة القيمة للمؤسسة تتمثل في تحسين وزيادة فرص إنجاز أهداف المنظمة وتحسين الإجراءات والعمليات والأهم هو تخفيض المخاطر إلى مستويات مقبولة لذلك فإن إضافة القيمة للمؤسسة

تتحقق من خلال قيامها بواجبها التقويمي والبنائي، ومن خلال أيضا دعم قدرة إدارة التنظيم على تحقيق أهداف التنظيم الاستراتيجي وبما يتسق مع توقعات أصحاب المصلحة بأداء خليط من الأنشطة التأكيدية والتأمينية والاستشارية في إطار من الاستقلالية والموضوعية. (الجابري، 2014، صفحة 14)

كما توجد أسباب أخرى زادت للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة تتمثل في: (مخلوف، 2007 ، صفحة 77)

- التغلب على جميع أو معظم الصعوبات التي تترتب على الظروف الاقتصادية وذلك بتسليط الضوء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل المنشأة فإنها تصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة والمعقدة.
- كبر حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا، وكذا تنوع وتعدد منتجاتها وتشابك معالمها، وحاجة عملائها إلى بيانات آمنة وموثوقة حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بالانتظار حتى تدقيق القيود من قبل مدقق الحسابات الخارجي، لذلك تحتاج تلك المؤسسات إلى أعمال التدقيق الداخلي للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية بطريقة آنية.
- تحول التدقيق الخارجي إلى أسلوب التدقيق الاختياري حيث يعتمد حجم العينة التي يتم اختيارها في الغالب على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، ومن المكونات الرئيسية لتنظيم الرقابة الداخلية لتكون مطمئنة أكثر هو وجود مدقق داخلي.
- توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها، تزداد الحاجة إلى بيانات موثوق بها عندما تستخدم هذه البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية لاسيما القرارات المتعلقة باستخدام الموارد المتاحة، وفي الغالب فإن الإدارة العليا تحصل على المعلومات من مصدرين؛ أولا: معلومات من الإدارات التنفيذية، وثانيا: معلومات واردة في تقارير مدققي الحسابات الخارجيين.

والجدول التالي يوضح مراحل تطور التدقيق:

جدول رقم 2. مراحل تطور إجراءات التدقيق

الفترة	الهدف من المراجعة	مدى الفحص
قبل عام 1500	- اكتشاف التلاعب والاختلاس.	بالتفصيل.
1500-1850	- اكتشاف التلاعب والاختلاس.	بالتفصيل.
1850-1905	- اكتشاف التلاعب والاختلاس. - اكتشاف الأخطاء الكتابية.	بعض الاختبارات ولكن الأساس هو المراجعة التفصيلية.
1905-1933	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي. - اكتشاف الأخطاء والتلاعب.	بالتفصيل ومراجعة اختبارية.
1933-1940	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي. - اكتشاف الأخطاء والتلاعب.	مراجعة اختبارية.
1940-1960	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي.	مراجعة اختبارية.

المصدر: (الصبان، 2003، صفحة 5)

المطلب الثاني: أنواع وأهداف التدقيق الداخلي.

إن التدقيق الداخلي من أهم الوظائف التي تتميز بها المؤسسات الحديثة نظرا للقيمة المضافة التي يقدمها وذلك بتحسين وزيادة فرص تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحسين الإجراءات والعمليات والرفع من فعالية إدارة المخاطر ودعم الحوكمة والرقابة مثلما عرفها معهد المراجعين الداخليين (IIA) السابق ذكره، وتتعدد أهدافه بسبب عدة عوامل أدت إلى تطور وظيفة التدقيق الداخلي المتمثلة في: (القباني ، شعبان، و السواح، 2006، صفحة 17)

أولا- كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها:

بظهور شركات المساهمة وزيادة تعقد عملياتها وانفصال الملكية عن التسيير أو عن الإدارة وتحولها كوكيل عن أصحاب المصالح فيها، الأمر الذي استوجب تصميم وتشغيل أنظمة فعالة للرقابة الداخلية، من أجل ضمان إعداد قوائم مالية خالية من التحريفات والأخطاء الجوهرية المتعمدة وغير المتعمدة، وضمان التزام العاملين بقوانين ولوائح المؤسسة، وضمان فعالية وكفاءة عملياتها، وفي سبيل وفاء الإدارة بهذه المسؤولية الإدارية وجب وضع وتنفيذ آليات فعالة للرقابة الداخلية وأهمها التدقيق الداخلي.

ثانيا- تزايد نطاق العمليات الدولية:

بسبب التوسع وكبر حجم المنشآت وانتشار فروعها عبر كل أقطار المعمورة، وزيادة حجم التعاملات، وبعد هذه الفروع عن المركز الرئيسي مما أدى إلى ظهور هذه الوظيفة لضمان سلامة العمل في تلك الفروع، ويتم ذلك عن طريق إرسال المدقق الداخلي -والذي يطلق عليه اسم «المراجع المتجول» - إلى هذه الأجزاء من الشركة الأم لمراجعة أعمالها ومتابعة التزام العاملين بالسياسات الإدارية وكذا اقتراح التعديلات الضرورية وتقديم توصيات للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ثالثا- انتهاج أسلوب اللامركزية في الإدارة الحديثة:

نتج عن كبر حجم المؤسسات وانتشارها جغرافيا إلى قيام الإدارة العليا بتفويض الإدارات المركزية في بعض السلطات إلى مديري الفروع، وعلى الرغم من تفويضات السلطات لهم، إلا أنه يجب على الإدارة العليا تطبيق السياسات والإجراءات وتحقيق الفعالية المطلوبة، ولتحقيق ذلك لا بد من استحداث وسيلة رقابية تحقق ذلك تمثلت هذه الأخيرة في التدقيق الداخلي.

رابعا- ظهور الشركات متعددة الجنسيات:

أدى ظهور الشركات متعددة الجنسيات إلى زيادة طبيعة المسؤوليات الإدارية ونطاقها كنتيجة لزيادة حجم النشاط والتوسع في النطاق الجغرافي للعمليات، بالإضافة إلى التعقيدات المصاحبة للأسواق الجديدة. مما أدى إلى حاجة الإدارة إلى مراقبة هذه العمليات بطريقة سليمة، فقد برز اهتمام التدقيق الداخلي بالعمليات الدولية، وترتب على ذلك وجود تغيرات جوهرية في وظيفتها، تتمثل في الزيادة في نطاق عمل المدقق الداخلي، واعتراف المدققين الداخليين بها كمهنة وتزايد ضغوط الأطراف الخارجية لتحقيق مزيد من المساءلة المحاسبية، وتوسيع وظائف ومهام التدقيق الداخلي.

خامسا- تطور مفهوم الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية على العمليات والأنشطة من المقومات الأساسية التي ينبغي توفرها لأي تنظيم إداري سليم، وذلك لضمان حسن سير العمل والحد بقدر الإمكان من احتمالية حدوث مخالفات، وبما أن أهداف المؤسسات وتنظيمها الداخلي والبيئة الناشطة فيها في تغيير وتطور مستمر فإن المخاطر التي تتعرض لها والتي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة تتغير بصفة مستمرة، والنظام السليم والفعال للرقابة لا يتحقق إلا بوجود التدقيق الداخلي والذي يقوم على التقييم المستمر والمنظم لطبيعة المخاطر التي تواجه المؤسسات والعمل على تخفيضها إلى المستوى المقبول.

الفرع الأول: أهداف التدقيق الداخلي.

نجد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التدقيق الداخلي في أي تنظيم تتمثل ف الهدف الرئيسي وهو الإسهام في تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم.

وقديما كانت عملية التدقيق مجرد وسيلة لاكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر المحاسبية والسجلات من أخطاء أو غش، التلاعبات وأي تزوير، ولكن هذه النظرة لعملية التدقيق تغيرت عندما قرر قاضي إنجليزي عام 1897 أن اكتشاف الخطأ والغش ليس بالهدف الرئيسي لعملية التدقيق وأنه ليس من المفترض على المدقق أن يكون جاسوسا، وألا يبدأ عمله وهو يشك فيما يقدم إليه من بيانات ومعلومات. (عبد السيد ، 2010، صفحة 155)

ولكن مع تطور عملية التدقيق عبر العصور انعكس على أهدافها فانتقلت من أهداف تقليدية إلى أهداف حديثة. (بوفاسة و سعيداني ، 2015، صفحة 19)

وتحددت الأهداف التقليدية في النقاط التالية: (حسين و عباس، 2012، صفحة 160)

- التحقق من مدى صحة ودقة وصدق البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى الاعتماد عليها.
- إبداء رأي فني محايد يستند على أدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية للمركز المالي للمؤسسة.
- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش وتلاعبات في الحسابات والتقليل من فرص ارتكاب الأخطاء والغش بوضع إجراءات وضوابط تحول عن ذلك.
- اعتماد الإدارة على تقرير مدقق الحسابات ورسم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات آنيا مستقبلا.
- طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة لاستثماراتهم.
- تقديم التقارير المختلفة وملء الاستمارات للهيئات الحكومية بمساعدة المدقق.

ولكن تعددت هذه الأهداف إلى أخرى حديثة وجديدة لعملية التدقيق الداخلي وهي:
(مسعد و الخطيب، 2008، صفحة 21)

- احتواء أهداف التدقيق على تدقيق الأهداف المخططة والقرارات المتخذة لتحقيق هذه الأهداف وأيضا المعلومات التي اتخذت على أساسها القرارات.
- تدقيق كافة الأحداث والوقائع المالية والغير مالية، أي للنظام المحاسبي بشقيه المالي والإداري على اعتبار أن المنشأة تعمل داخل الهيكل ا لمحلي.
- تقييم أدلة وقرائن الإثبات واختبار الموضوعي منها، للتأكد والتحقق من عدالة القوائم المالية.

- تحول أسلوب التدقيق من تدقيق الحسابات حول الحاسب إلى تدقيق الحسابات من خلال الحاسب الإلكتروني.
- تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية عن طريق محو الإسراف وتطبيق الحسابات باستخدام الجودة العالمية.

ولكن يبقى الهدف الأول والأخير للتدقيق الداخلي هو خدمة المؤسسة أو المنشأة المعينة وليس إدارة تلك المؤسسة وحسب، أو مجموعة محددة داخلها، فالمدققون الداخليون وهم يقومون بعملهم يخدمون المؤسسة ككل بدءا بأصغر موظف وانتهاء بمجلس الإدارة.

الفرع الثاني: خدمات التدقيق الداخلي

يقدم المدقق الداخلي تقييما موضوعيا عن مسارات الحوكمة، والمخاطر والرقابة وكل أنشطة الرصد والمتابعة، إذ ينبغي على المدقق أن يقوم بتبليغ لجنة التدقيق بشكل دوري عن المخاطر العالية التي تتعرض لها المؤسسة وأهم الملاحظات على إجراءات الرقابة الداخلية والحوكمة والمعلومات المطلوبة الأخرى. علاوة على ذلك بإمكان المدقق الداخلي أن يلعب دور المستشار التوجيهي ويقدم خدمات مهمة تكميلية لجميع أنشطة وعمليات لجنة التدقيق، ولتحقيق ذلك فإنه من المهم أن تكون هناك علاقة عمل قوية وثقة كبيرة متبادلة وحوار بناء بين المدقق الداخلي ولجنة التدقيق، إذ ينبغي أن يقدم المدقق الداخلي للجنة التدقيق على نحو دوري الخدمات التالية: (شريقي، 2015، صفحة 126) بتصرف.

أولا- خدمات وقائية:

وتتمثل في الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي من أجل:
- حماية أصول المؤسسة وممتلكاتها من السرقة والاختلاس ومختلف المخاطر المحتملة.
- منع الغش والاختلاس حيث تقع مسؤولية اكتشاف ذلك على إدارة المؤسسة، بينما تقع على عاتق المدقق الداخلي مسؤولية تقييم كفاية وفعالية الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش والاختلاس.

ثانيا- خدمات تقييمية:

وتتمثل الإجراءات التي يتخذها المدقق الداخلي من أجل:
- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، حيث تخضع جميع الأنشطة والعمليات بالمؤسسة للتقييم والمتابعة من طرف المدقق الداخلي.
- التأكد من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة، وكذلك من التشريعات والقوانين السارية المفعول التي تخضع لها المؤسسة.

ثالثا- خدمات إنشائية:

وتتمثل في المهام التي يقوم بها المدقق الداخلي والتي تسعى إلى توفير البيانات حول:
- المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية المقدمة للإدارة العليا والتأكد من أنها تتسم بمستويات عالية من الصدق والصحة والشرعية، وأنها دقيقة وكاملة ويمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
- الأهداف والإجراءات التي وضعتها الإدارة، والتأكد بأنها متوافقة مع الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.

رابعا- خدمات علاجية:

وتتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع أو المدقق الداخلي في تصحيح الأخطاء التي يكتشفها أو التوصيات التي يضمنها تقرير مراجعته الخاصة بإصلاح أية أخطاء أو معالجة أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة، وتقديم توصيات تعود بالنفع العام للمنشأة وأنظمتها.

ونستنتج من كل هذا أنه للمدقق الداخلي دور كبير في تقديم خدمات تأكيد واستشارات موضوعية ومستقلة عن تقييم فاعلية مسارات الحوكمة، وإدارة المخاطر، وأنظمة الرقابة داخل المؤسسة، كما يجب عليه تبليغ الملاحظات ذات المخاطر العالية والمعلومات الخاصة بالتعامل مع حالات الاحتيال -إن وجدت- وتبليغ مجلس الإدارة عن ما تم تنفيذه من توصيات ذات العلاقة، وعند الاقتضاء يجب على لجنة التدقيق أن تجتمع في جلسة خاصة مع الرئيس التنفيذي للتدقيق لمناقشة المسائل الحساسة ذات العلاقة بمهمات التأكيد، وجمع المعلومات وترتيب مناقشات مع خبراء مختصين لتلبية متطلبات لجنة التدقيق والرد على أسئلة واستفسارات اللجنة وتوفير المعلومات المطلوبة ذات الصلة بالحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر، كما يجب على المدقق الداخلي أن يراجع كل المعلومات المقدمة للجنة التدقيق لضمان دقة واكتمال المعلومات الخاصة والعامة والتأكد كذلك من صحة المعلومات المقدمة من طرف فريق التدقيق، ومتطلبات الميزانية أو نطاق عمل التدقيق والتي قد تؤثر على قدرة نشاط التدقيق الداخلي لأجل الاضطلاع بمسؤولياته، والأهم من هذا هو وجوب تنسيق المدقق الداخلي لأعماله مع المدقق الخارجي متى كان ذلك ممكنا ومناسبا فعملهما متكامل بالدرجة الأولى. وهذا الجدول يوضح الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

جدول رقم 3. أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

الاختلاف	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
الطرف القائم بالتدقيق وطريقة تعيينه	موظف تابع للشركة من ذوي الخبرة يتم تعيينه من طرف الإدارة العليا إلا أن التدقيق الداخلي اختياري للشركة فهو يدخل ضمن استراتيجياتها وأهدافها	شخص مهني مستقل من خارج الشركة، حيث يتولى مجلس الإدارة ترشيحه ويعرض هذا الترشيح على الجمعية العامة للمساهمين لإقرار تعيينه واتخاذ القرار بذلك، حيث أن التدقيق الخارجي إجباري على الشركة لأن المشرع يفرضه.
الاستقلالية	المدقق الداخلي مستقل جزئيا لأنه من ناحية مستقل عن باقي الإدارات والأقسام، ومن ناحية يتبع الإدارة العليا	المدقق الخارجي يتمتع باستقلال كامل أي أنه محايد وليس له أية علاقة مع الإدارة ولا مع أقسام وإدارات الشركة.
الهدف	يهدف إلى منع الأخطاء والتزوير والكشف عنها والرقابة على المخاطر وإبداء الرأي لتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية بالشركة، كما يهدف لتحقيق وجود نظام محاسبي فعال يساعد في إعداد تقارير وقوائم مالية صحيحة وانتظام سير العمل المحاسبي على مدار السنة كما يهدف لخدمة الإدارة والمدقق الخارجي.	الهدف الأساسي للتدقيق الخارجي هو إعطاء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية وتمثيلها للوضع المالي ونتائج الأعمال، كما يسعى لتحقيق وجود نظام فعال للرقابة الداخلية أو العمل على وجوده، وكذا وجود نظام محاسبي فعال ومتكامل خاصة في مجال إعداد تقارير وقوائم مالية ختامية صحيحة، كما يعمل على تبادل الخدمات مع المدقق الداخلي، أما اكتشاف الأخطاء والتقارير والتزوير فلا يمثل هدفا أساسيا له.
نطاق العمل	المدقق الداخلي يعمل باستمرار طوال السنة ولديه الوقت الكافي لإجراء فحص تفصيلي موسع للعمليات، حيث تعتبر إدارة الشركة المسؤولة عن تعيين نطاق عمل المدقق الداخلي حدوده، وعادة يتضمن تدقيق جميع العمليات التي تمت خلال الفترة بشكل منتظم.	تطورت عملية التدقيق الخارجي من تفصيلية إلى اختيارية تقوم على أسلوب العينة الإحصائية، وذلك لعدة عوامل منها ضيق الوقت وكثرة الجهد وضخامة التكلفة، حيث يحدد المدقق الخارجي نطاق عمله من خلال عنصرين: الأول المسؤولية المهنية الملقاة على عاتقه والثاني بالاتفاق في حالات معينة مع الإدارة.
المسؤولية	المدقق الداخلي يكون مسؤولا أمام الإدارة العليا	يكون المدقق الخارجي في شركات المساهمة مسؤولا أمام

والتقرير	في الشركة بحكم أنه موظف فيها، ويقدم لها تقريره عن مهمته التي أنجزها.	الجمعية العامة للمساهمين ويقدم تقريره لها، أما في باقي الشركات فيسأل أمام الملاك ويقدم تقريره لهم.
طريقة وأسلوب العمل	- بما أن المدقق الداخلي موظف من داخل الشركة يحدد عمله بطريقة مكملة لعمل المحاسب من خلال الدورة المستندية والدورة المحاسبية خطوة بخطوة مع التركيز على العمليات ذات الأهمية. - يتبع أسلوب التدقيق المستمر مستنديا وحسابيا وفنيا للتحقق من مدى صحة العمليات المختلفة وتصحيح أي أخطاء يتم اكتشافها. - يغلب على عمله الطابع الوقائي في معالجة الانحرافات والأخطاء.	يتبع المدقق الخارجي طريقة وأسلوب التدقيق الملائم لظروفه بالاتفاق مع إدارة الشركة مع الأخذ في الاعتبار ما يلي: - الوقت المتاح للمدقق، وعدد مساعديه. - شكل وطبيعة وحجم برنامج التدقيق الذي قام المدقق بوضعه. - حجم معاملات الشركة. - نتيجة فحصه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة. - يغلب على عمله الطابع العلاجي لأن معظم المدققين يختار عينة معينة يقوم بتدقيقها وعادة في نهاية السنة المالية ويوصي بعلاج أي مشاكل قد يتم اكتشافها أثناء تدقيقه.
فحص نظام الرقابة الداخلية	يعمل المدقق الداخلي على دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية من أجل تحسينها وإحكامها، وإعطاء التوصيات الخاصة بتطويرها إذ لزم الأمر، كما أن المدقق الداخلي يهتم بالرقابة الداخلية المحاسبية والإدارية.	يقوم المدقق الخارجي أيضا بفحص واختبار نظام الرقابة الداخلية لكنه يهدف من وراء ذلك لتحديد نطاق عملية التدقيق، فهو يضيق أو يوسع من نطاق تدقيقه اعتمادا على قوة أو ضعف أنظمة الرقابة الداخلية.
توقيت الأداء	يتم الفحص على مدار السنة بصفة مستمرة.	يتم الفحص على فترات متقطعة، وقد يتم مرة واحدة في نهاية السنة المالية.

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي.

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهم أنواع التدقيق الداخلي، مع مراعاة التطورات الحديثة التي شهدتها والمتمثلة فيما يلي:

1- التدقيق المالي:

تتميز المحاسبة عن تقنيات التسيير الحديثة الأخرى بتطبيقها منذ القِدم، حيث كانت المؤسسات تقدم أساسا معلومات مالية على شكل قوائم حول نشاطها، يصادق عليها من طرف مختص مستقل باعتماده على أدلة إثبات وقرائن يدعم بها رأيه. فعمل المدقق الداخلي يقتصر على فحص الحسابات ويدلي برأيه حول نوعية القوائم المالية، وكان يطلع أثناء عمله هذا على المستندات المبررة، في حين أثبتت التجربة أن تدقيق كل الوثائق والمراجعة الكاملة يستحيل اليوم القيام به في عالم تعقد النشاطات واختلافها وتنوعها وكبر حجم المنشآت، فإضافة إلى الإرهاق والملل، فإن مراجعة كل ما يقدم للمدقق قد يخفي في طياته أمورا مهمة للغاية، وعليه ينبغي استعمال تقنيات السير واختبار عينات ممثلة لدراستها دراسة دقيقة، كما يجب الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة موضوع الدراسة، والذي هو جميع الضمانات التي تساهم في التحكم في المؤسسة، وأنه حين يقيم هذا النظام يمكنه الوقوف على مدى سلامته وبالتالي سلامة النظام المحاسبي والحكم على مجموعة العمليات المسجلة بالدفاتر والسجلات، على الرغم من أنه اكتفى بدراسة مفردات العينات فقط، كما أن التدقيق المالي من الناحية التاريخية نجده قديم العهد إذ أنه يعود إلى القرن الثالث قبل الميلاد حيث كانت عادات الحكومات الرومانية تعيين مراقبين ينتقلون ويتولون مراقبة حسابات المقاطعات ويقدمون في الأخير النتائج أمام جمعية متكونة من مراجعين، ولحق الرومان في ذلك في قرون لاحقة ملوك آخرون، إذ كان الملك بفرنسا يعين محافظين سامين يراقبون إداريي المقاطعات،

كما أصدر البرلمان الإنجليزي في عهد (Edouard) الأول مرسوما يسمح للبارونات بتعيين مدققين لفحص الحسابات، ثم يقدمون تقارير حول حقيقتها مع وثيقة تحمل عبارة (Brobature). (بوتين، 2005، صفحة 6)

2- التدقيق التشغيلي:

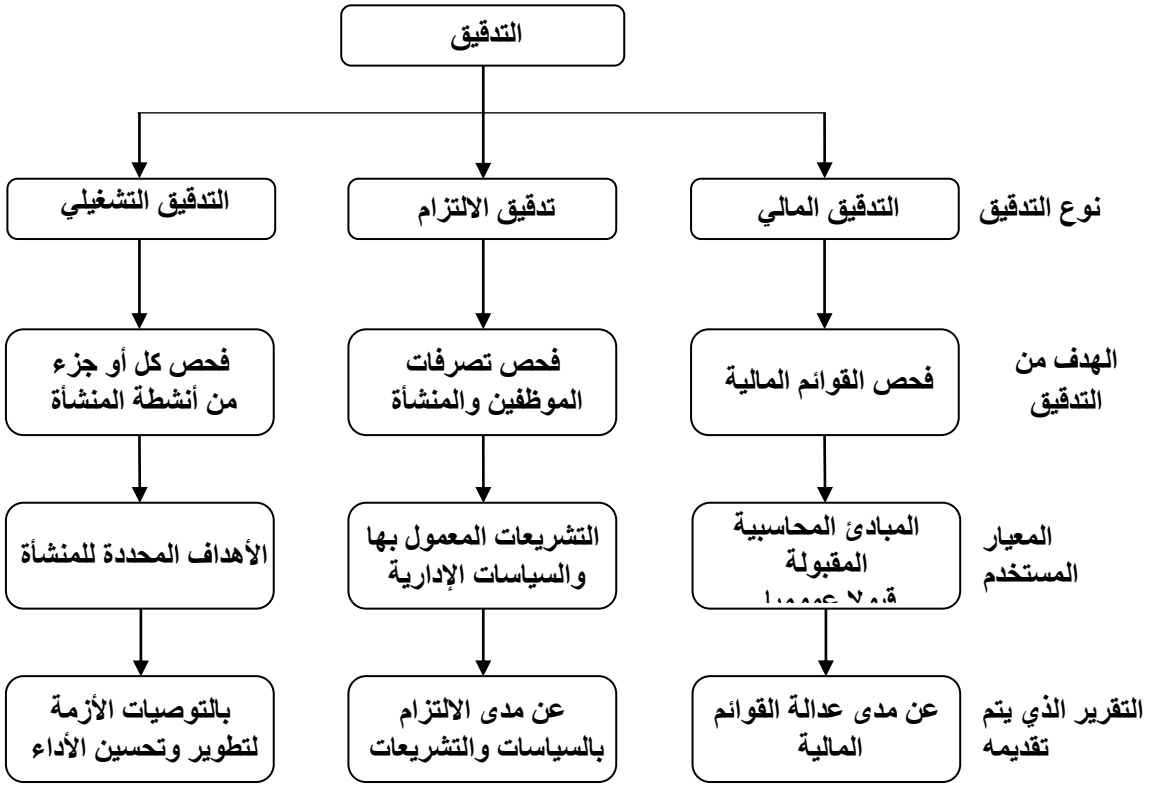
يعرف على أنه الفحص الشامل للمنشأة أو الوحدة التشغيلية ككل من أجل تقييم أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي، وذلك وفقا لطرق القياس المحددة ضمن الأهداف الإدارية من أجل التحقق من كفاءة وفعالية وكذا اقتصادية العمليات التشغيلية، وعرف أيضا بأنه «الفحص والتقويم الشامل لعمليات مختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعة التي تتعلق مباشرة بأهداف الإدارة، ويشمل تقويم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، وتقويم الإجراءات المتبعة في أغلب ومختلف العمليات، ثم تقديم التوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل واقتراح الطرق الكفيلة بزيادة الكفاءة والربحية. ويلاحظ من التعريفين السابقين: أن التدقيق الداخلي التشغيلي قد مثل تطورا هاما في نطاق وطبيعة أنشطة التدقيق الداخلي، لأنه يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، والهدف من وراء ذلك كشف أسباب حدوث الخطأ وماذا يجب فعله لتصحيح الوضع مستقبلا، فنجد التدقيق التشغيلي قد انتقل بالتدقيق الداخلي إلى مستوى المستشار الأمين للإدارة، ويعتبر التدقيق التشغيلي أداة فعالة من أدوات الرقابة الإدارية، وأن المدققين التشغيلين إضافة إلى سعيهم للاطمئنان على الحسابات فهم أيضا يقيمون السياسات والإجراءات، واستخدام السلطة، وجودة الأداء الإداري وفعالية الطرق المستخدمة، كما يقيمون الأخطاء والمشاكل الخاصة وجميع الجوانب الأخرى لكل العمليات كما يطلق على التدقيق التشغيلي اسم التدقيق الإداري، وتدقيق الأداء وأيضا يسمى بالتدقيق الوظيفي، وجميع هذه المصطلحات تهدف إلى وصف عملية التدقيق التي هدفها تقويم فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية لوظيفة أو نشاط منشأة ما. (العمري و عبد المغني، 2006، صفحة 348)

وإضافة لعملية تدقيق الآثار المالية لأنشطة الإدارة يجب أن يأخذ التدقيق الداخلي بعين الاعتبار كيفية تأثير الإجراءات المتبعة إداريا على سلوكات الموظفين ودوافعهم إذ تتمثل إحدى النقاط الرئيسة لمراجعة الإدارة في ضمان عدم تنفيذ أنشطة الإدارة على النحو الواجب فحسب، بل تؤدي إلى النتائج المرجوة، وبالتالي تصبح قابلة للقياس.

3- تدقيق الالتزام:

يهدف تدقيق الالتزام إلى تحديد مدى التزام المؤسسة موضع التدقيق بالسياسات الإدارية المحددة أو القوانين المعمول بها، وكذا المعيار المستعمل لقياس هذا الالتزام، قد يكون السياسات المختلفة التي تتبناها الإدارة، أو قانونا محددا وكل ما يرتبط به من لوائح تنفيذية مثل قوانين الضرائب، قوانين العمل، وتعد مراجعة إقرارات ضريبة الدخل مثلا واضحا لتدقيق الالتزام حيث بمقتضاها تحدد مصلحة الضرائب مدى الالتزام الذي تتحمله المؤسسة تجاه قوانين الضرائب، كما ينظر إلى تدقيق الالتزام والتدقيق التشغيلي هو نفسه، في حين أن كل نوع منها يصب في جانب معين. وهذا الشكل يوضح أنواع التدقيق الداخلي حسب الهدف من إجرائه:

شكل رقم 2. أنواع التدقيق الداخلي حسب الهدف من إجرائه



المصدر: (الآلوسي، 2003، صفحة 65)

المطلب الثالث: تطوير معايير التدقيق الداخلي.

تعتبر معايير التدقيق مقاييس نوعية لتقييم كفاءة المدقق ونوعية العمل الذي يقوم به من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الموحدة، والتي يتعين على المدقق الالتزام بها خلال عمله أثناء تدقيق الحسابات، فأهمية المعايير هي توفير إطار مرجعي موحد يحكم عمل المدقق. (عبد الصمد، 2018، صفحة 37)

والإطار الفكري يمثل الخطوط العريضة لمسارات العمل الممكنة والتي تقدم النهج المفضل لفكرة أو موضوع ما، فالإطار الفكري للتدقيق يمثل البعد الفكري التجريدي واللغة الخاصة التي يتخاطب ويتواصل ويتفاهم من خلالها الأطراف المعنية بشؤون مراقبة المؤسسات سواء كانوا ملاك، مسيرين، موظفين، أو مهنيين..... الخ، والواقع أنه لا يمكن تصور نجاح أهداف التدقيق المحاسبي ما لم يستند على فكر ووعي نظري قابل للتطور، وهنا يمكن القول أن وجود مثل تلك المعايير يمثل أحد الركائز الأساسية لتنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق. (زعيتر و العنقري، 2011، صفحة 103)

وبما أنه من أهم المقومات الأساسية لأي مهنة وجود معايير أو مستويات أداء معينة فإن التدقيق الداخلي يعتمد على مجموعة من الإرشادات والتوجيهات الواجب الالتزام بها عند أداء عمله وتنفيذ

عملياته، وإبداء آرائه، فهي مقياس لتقويم الأداء المهني وأساس لتحديد المسؤولية ومرجع عند التحكيم في حالة الاختلاف بين المدقق والغير، وهي صادرة عن منظمات مهنية، وهي إطار مرجعي يرجع إليها من أجل التأكد وقياس مدى تطبيق تلك المعايير.

الفرع الأول: أهمية معايير التدقيق الداخلي.

لمعايير التدقيق الداخلي عدة أسباب كانت وراء وجودها ونذكر منها: (إقبال و المشهداني ، 2012، صفحة 229)

- الحاجة للحكم على عمل المدقق وجودته ومدى موافقته للمعايير المعمول بها.
- تحديد الإطار العام لعملية التدقيق أثناء تأدية المدقق لمهمته.
- الحاجة لوجود نظرية للتدقيق تضم ضمن إطارها مجموعة من المعايير المشتقة من فروض ومفاهيم التدقيق وتحدد في ضوئها الأهداف وكذلك الإجراءات الخاصة بعملية التدقيق.
- رغبة المنظمات المهنية في التقليل من التفاوت في الأحكام الشخصية لكل مدقق والتي تعد جزءا كبيرا من إجراءات التدقيق، حيث أن السبب الرئيسي لتفاوت تلك الأحكام يرجع إلى الاختلاف في القدرات العلمية والتدريبية والمعرفية والمنطلقات الأخلاقية، وعليه فإن تبني عدد من المعايير ستكون الأساس الذي يعتمد عليه المدققون عند أداء مهامهم المنوطة إليهم.
- تحديد المعايير والمواصفات الواجب توفرها في كل مدقق، من أجل حماية المهنة ممن لا يجيدونها، وهذا بدوره يرفع مستوى جودة الأداء المهني.
- تساعد معايير التدقيق المهنيين على كيفية أدائهم لمهامهم خاصة الميدانية منها.
- تساعد في تحقيق التعاون والتنسيق بين المنظمات المهنية العالمية المعنية بالتدقيق وهذا بدوره يسهل وجود معايير تدقيق دولية وهذا مطلب مهم في ظل نظام العولمة الحديث.
- معايير التدقيق من الموضوعات التعليمية الأكاديمية والتي تساعد على تخريج إطارات ملمين بالجانب المفاهيمي وبإجراءات التدقيق.
- تحقق معايير التدقيق للمهنة: الثقة والاحترام والتقدير من قبل المهن الأخرى ومن الجهات الحكومية المعنية بها، وكذا من المنظمات المهنية العالمية.
- تضفي المعايير الثقة لدى أفراد المجتمع المالي من خلال إدراكهم أن عمل المدقق يرتكز على إطار مرجعي يعمل على تحقيق أهداف التدقيق، فهي رقابة لقياس مدى قيام المدقق بمهامه وفق معايير التدقيق وكذا تطويره إلى الأحسن دائما.

إذن يمكننا القول أن أهمية معايير التدقيق تكمن في أنها المرشد والموجه الذي يسترشد به المدقق أثناء قيامه بمهمته، إذ يصعب على المدقق الاعتماد على الإطار النظري للتدقيق فقط، بل جاءت المعايير كموجِّه يساعده في ممارسة مهنته وأداء عمله على أكمل وجه، إذن فدرجة الالتزام بتلك المعايير تتناسب طرديا مع جودة الأداء، فكلما زاد التزام المدقق بهذه المعايير زادت جودة تدقيقه والعكس صحيح.

الفرع الثاني: معايير الصفات.

وتسمى أيضا بالمعايير الشخصية وتتعلق بالصفات الشخصية للمدقق وعلاقاتها بجودة ونوعية الأداء المطلوب، إذ يجب على المدقق قبل الموافقة على مهمة التدقيق أن يقرر ما إذا كانت هذه المعايير يمكن تحققها عند أداء هذه المهمة. وقد تبنى مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي ثلاثة معايير عامة هي:

1. **التأهيل العملي والعلمي:** لكي يتم الفحص والتدقيق بدرجة مقبولة وملائمة فإن المدقق يجب أن يتوافر لديه كل من التعليم والخبرة، وينال المدقق تعليمه من خلال برامج جيدة تمثل المعيار الذي يطبقه ويستخدمه المدقق في تقرير ما إذا كانت القوائم للمؤسسة محل المراجعة قد عرضت بشكل شرعي، صادق، وعادل، فإنه لا يمكن أن يكون هذا الشخص مدققا ماهرا وبارعا قبل أن يكون محاسبا ماهرا وبارعا. أكثر من هذا فإنه لكون المعرفة في مجال المحاسبة والتدقيق دائمة التطور والتغيير، فإنه لا بد من تحديث برامج التعليم الرسمية للمراجعين دوريا من خلال ما يعرف ببرامج ومقررات التعليم المهني المستمر، ولهذا السبب فإن كثيرا من مؤسسات التدقيق القانونية في الولايات المتحدة الأمريكية تتبع إجراءات وسياسات معينة تهدف إلى التطوير المهني للعاملين بها من محاسبين قانونيين، وبما أن جميع إجراءات التدقيق تتطلب قدرا من الحكم الشخصي ومن ثم فإنه بغض النظر عن قدر التعلم الرسمي الذي حصل عليه المدقق فإنه غير كافٍ لوحده كأساس لإبداء الرأي، ولهذا فإن هذا التعليم الرسمي والمنهجي يجب أن يصاحبه الخبرة الكافية، وذلك بالشكل الذي يمكّن المدقق من إجراء ما يلزم من تقديرات حكمية وشخصية عند أداء مهمة المراجعة أو التدقيق، إذن يجب على كافة المدققين أن ينالوا قدرا من التدريب الكافي والمناسب للمستوى الذي يعملون عنده، بحيث يزيد هذا التدريب والتكوين كلما زاد هذا المستوى، وبالطبع فإن هذه الضرورة الملحة للتعليم والتكوين إنما تعتمد على «فرض الزامات المهنة»، ناهيك عن مسؤولية المدقق تجاه المجتمع والمؤسسة محل التدقيق (العميل)، فإذا لم يتوفر لدى المدقق فإنه يجب عليه أولا: الحصول على الخبرة والمهارة اللازمة إذ ما كان الوقت يسمح، وثانيا: إحالة المهمة إلى مدقق أكثر خبرة ودراية، وثالثا: رفض المهمة. (توماس و هنكي ، 1989، صفحة 54)
2. **الاستقلالية والحياد**: أي محافظة المدقق على استقلاليته في جميع الأمور المتعلقة بعملية التدقيق، أي أن رأي المدقق لا يعتبر ذا قيمة ومصداقية إلا إذا كان هذا المدقق مستقلا عن هذا المشروع. (الديب و شحاتة، 2013، صفحة 41)

واستقلال المدقق يجب أن يكون استقلالا في الحقيقة والمظهر، بمعنى أن يكون مستقلا شكلا وموضوعا، والاستقلال في الحقيقة هو الأمان الفكري والعقلي، فنجد المدقق مثلا متحررا من أية التزامات أو مصالح مع العميل أو إدارته أو ملاك المؤسسة، إلا أنه غير متحيز ذهنيا وفكريا في علاقته مع المؤسسة محل التدقيق، ومن هنا فإن الاستقلال يكون من الأهمية بمكان الاحتفاظ بثقة الجمهور في مهنة التدقيق، ولهذا فقد تضمنه دليل الممارسة المهنية الصادرة عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي. (توماس و هنكي ، 1989، صفحة 33)

إذن الاستقلالية والحياد أهم صفة يجب أن يتحلى بها المدقق، والاستقلال هو الذي يدفع بمستخدمي القوائم المالية إلى الاعتماد على تقرير المدقق الذي ينطوي على تأكيد أو شهادة بعدالة القوائم المالية، ولذلك فليس من الغريب أن يعتبر الاستقلال الذهني للمدقق من ضمن المعايير المهمة في التدقيق والمتعارف عليها وكذلك ضمن قواعد السلوك المهني. (الشيشني، 2007، صفحة 116)

لذلك يجب على المدقق أن يحافظ على مبدأ الحياد حمايةً لمهنته، وذلك لأنه إذ أذعن إلى ميولا ورغبات المؤسسة التي يقوم بتدقيق حساباتها فإنه سوف يتحمل مسؤولية ما قد يوافق على إجرائه، وبالتالي سيفقد سمعته ومصداقيته مما يؤدي إلى عدم الثقة في الحسابات المصادق عليها من طرفه والمقدمة إلى المؤسسات المالية، نظرا لأنه مشكوك في حياده وفي استقلاليته، إذن حياد المدقق في الحياة العملية أمر جد صعب، فكثيرا ما يتعرض إلى ضغط من قبل المديرين في المؤسسة ويتمثل في حذف أو تحوير تحفظات كي لا تظهر في تقريره، أو إجراءات يجب أن تتبع من قبل المدقق يطلب منه عدم إجرائها وغيرها من الأمور، وعليه فالمطلوب من المدقق هو إجراء موازنة يستطيع أن يقرر من خلالها درجة حياده واستقلاليته، فلديه ما يكفي من الوسائل لإقناع المديرين في المؤسسة، كما يجب أن يفهم جيدا المطلوب منه، وما هو أثر ذلك على البيانات الختامية التي يصادق عليها، وهذا ليس معناه أن يتساهل ويرضخ لطلبات المديرين في المؤسسة، وفي الوقت نفسه لا يوجد أي داعٍ لتمسكه بأمور لا تؤثر تأثيرا ماديا على الوضع المالي أو نتيجة أعمال المؤسسة. (عثمان، 1999، صفحة 33)

3. **بذل العناية المهنية الأزمة**: يتطلب هذا المعيار الثالث من معايير الصفات أو المعايير العامة للتدقيق بذل العناية المهنية اللازمة والواجبة عند ممارسة أعمال التدقيق، والالتزام بأخلاقيات المهنة (السر المهني، الموضوعية، الأمانة.... الخ)، إذ يتعلق بما يجب أن يعمله المدقق وكيفية أداء هذا العمل، فكل فرد يقدم خدمة للمجتمع يجب عليه تحمل مسؤوليته كمهني، وبنفس درجة المهارة العادية المتوافرة بشكل عام لدى غيره في نفس المجال، بمعنى أن المدقق يقوم بعمله بالعناية المهنية الواجبة في عملية التخطيط وأداء التدقيق، كما يتطلب هذا المعيار أن يتأكد المدقق من تطبيق معايير الأداء وإعداد التقرير ويشمل ذلك التحقق من اكتمال أوراق التدقيق ومدى كفاية أدلة الإثبات، وملاءمة تقرير التدقيق، ويندرج تحت هذا المعيار معايير فرعية هي: (عامر، 2018، صفحة 97)

أ- إدارة التدقيق الداخلي: يجب أن تتوخى إدارة التدقيق الداخلي الأمور التالية عند تنفيذ المهام وهي:

- ينبغي على إدارة التدقيق الداخلي أن تتأكد من أن المدققين الداخليين الذين يوظفون في دائرة التدقيق الداخلي هم من الكفاءة والمهنية والخلفية التعليمية المناسبة لطبيعة التدقيق الذي يقومون به.
- المعلومات والمهارات والتخصصات: ينبغي أن يتوافر في إدارة التدقيق الداخلي المعلومات والمهارات والتخصصات اللازمة لقيامها بمهام عملها بطريقة سليمة.

ب- المدقق الداخلي: يتطلب توافر بعض الصفات في المدقق الداخلي حتى يكون ناجحا وهي:

- **الوعي الإداري:** ويتمثل في قدرة المدقق على التفكير كمدير يستطيع أن يحدد احتياجاته، ويحاول من خلال المعلومات التي توفرها عملية التدقيق الداخلي.
- **الدافع الشخصي:** وذلك من خلال تطلعات المدقق الداخلي ورغباته في تحسين نوعية عمله.
- **القدرة الاتصالية:** يجب أن يملك المدقق الداخلي القدرات المناسبة على توصيل المعلومات إلى المستويات الإدارية المناسبة.
- **الابتكار:** يجب على المدقق الداخلي أن يكون دائم البحث عن أحسن الطرق التي تستخدم لإنجاز عمله وكذلك تلك التي يستخدمها باقي الموظفين في المنشأة لأداء أعمالهم.

- **اللباقة:** يستطيع المدقق الداخلي من خلال هذه الصفة أن يصل إلى المعلومات ويوصلها دون أن يسبب أي سوء فهم مع الجهات الخاضعة لعملية التدقيق والمستفيدة منها.

وهذا جدول يوضح معايير الصفات للمدقق الداخلي:

جدول رقم 4. معايير الصفات Attribute Standards

المجموعة الأولى	معايير الصفات Attribute Standards		
1000	الغرض والسلطة والمسؤولية		
1100	الاستقلال والموضوعية		
	1110	الاستقلال التنظيمي	
	1120	الموضوعية الفردية	
	1130	تهديد الاستقلال أو الموضوعية	
1200	الكفاءة والعناية المهنية اللازمة		
	1210	الكفاءة المهنية	
	1220	العناية المهنية اللازمة	
	1230	التطوير المهني المستمر	
1300	تأكيد الجودة وبرنامج التحسين		
	1310	تقييم برنامج الجودة	
		1311	التقييم الداخلي
		1312	التقييم الخارجي
	1320	التقرير عن برنامج الجودة	
	1330	استخدام عبارة لقد دققنا وفق المعايير	
	1340	الإفصاح عن عدم الإذعان	

المصدر: **(جمعة، 2011، صفحة 84)**

الفرع الثالث: معايير الأداء.

تتمثل في معايير العمل الميداني وهي كل الإرشادات الأزمة لعملية جمع أدلة الإثبات الفعلية، وتضمن معايير الأداء عدة نقاط أساسية يجب على المدقق الداخلي أخذها بعين الاعتبار، وأهمها:

1- **نطاق العمل:** يجب أن يشمل نطاق عملية التدقيق الداخلي فحص وتقييم مدى ملاءمة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ونوعية الأداء في القيام بالمسؤوليات المنوطة بالنظام ما يلي: (عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، 2012، صفحة 149)

- الثقة في المعلومات: على المدققين الداخليين القيام بمراجعة درجة ثقة تكامل المعلومات المالية والوسائل المستخدمة في تحديد وقياس وتصنيف ورفع التقارير بمثل هذه المعلومات.
- الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات: على المدققين الداخليين مراجعة النظم التي تكفل الالتزام بهذه السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي لها تأثير هام على أعمال المؤسسة والتقارير الصادرة عنه، كما يجب عليهم بيان مدى الالتزام أو عدمه.
- حماية الأصول والموجودات: على المدققين الداخليين مراجعة الوسائل المستخدمة لحماية أصول المؤسسة، والتأكد من الوجود الفعلي لهذه الأصول.

- الاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد: على المدققين الداخليين تقييم كفاءة استخدام موارد المؤسسة.
- تحقيق أهداف وغايات العمليات أو البرامج: على المدققين الداخليين مراجعة عمليات المؤسسة وبرامجها للتأكد مما إذا كانت النتائج متماشية مع الأهداف المعلنة، وما إذا كانت الخطط والبرامج تنفذ كما هو مرسوم لها.

2- التخطيط والإشراف: يقصد بالتخطيط إيجاد استراتيجية لنطاق عملية الفحص، وكيفية القيام بها. ومن الأمور التي تتطلب من المدقق إلماما تاما هناك:

- نوع الصناعة أو النشاط الذي تمارسه المؤسسة.
- مدى تأثر النشاط بالأحوال الاقتصادية العامة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- هيكل رأس مال المؤسسة.
- هيكل رأس مال المستثمر.
- طرق الإنتاج والتوزيع.
- المبادئ المحاسبية المطبقة في الدفاتر.

ولكي يحصل المدقق على المعلومات المطلوبة فإنه يستخدم خبراته السابقة بالمؤسسة أو الصناعة كما يمكن الاطلاع على أوراق التدقيق الخاصة بسنوات سابقة.

ويجب على المدقق الإشراف على مساعديه حتى يسهل لهم فهم أهداف عملية التدقيق والإجراءات الضرورية كتحقيق هذه الأهداف، كما يجب إطلاع المساعدين على أوراق التدقيق للوصول إلى معلومات مطلوبة، وبما أن معظم العمل يتم بواسطة المساعدين فإن على المشرف عليهم أن يتابع أعمالهم باستمرار، وأن يتعرف على كل ما يواجههم من مشاكل ويبحث عن حلول لها، وأن يدرج ذلك ضمن أوراق التدقيق، فالمدقق يعتبر مسؤولا عن تقسيم العمل والإشراف على المساعدين، وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الفحص، وتقييم أدائهم بناء على مدى تحقيق هذه الأهداف، ويعتمد مدى الإشراف الملائم في كل حالة على عدة عوامل منها: درجة صعوبة وتعقد مهمة الفحص، وكذلك مؤهلات الأفراد القائمين عليه، وتقع على عاتق المدقق مسؤولية تعريف المساعدين بمسؤولياتهم والمهام المنوطة بهم وأهداف وإجراءات التدقيق التي سيقومون بتنفيذها، وتحديد المشرفين المسؤولين عن الإجابة على أي تساؤل أو استفسار قد يظهر أثناء الفحص، ووضع نظام لحل الاختلافات في وجهات النظر فيما بينهم، هذا بالإضافة إلى فحص وتدقيق أعمال المساعدين. (الديب و شحاتة، 2013، صفحة 102)

3-تقييم نظام الرقابة وإدارة المخاطر: وهذا جاء به معيار رقم 2120.A والذي يقضي بأنه يجب على المدقق الداخلي أن يهتم بتقييم المخاطر المرتبطة بعمليات المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- صحة ومصداقية ودقة المعلومات المالية والعملياتية أيضا.
- فعالية وفعالية العمليات.
- حماية الأصول.
- احترام القوانين والتشريعات والعقود.

حيث أن نشاط التدقيق الداخلي يلعب دورا هاما من خلال تقديم النصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر مقارنة مع تكلفة الخيار (قبول الخطر، تجنبه، التخفيف منه)، حيث يقوم التدقيق الداخلي باختيار فعالية عملية الاستجابة للمخاطر من خلال اختبار فعالية نظم الرقابة ودورها في التخفيف أو الحد

من المخاطر المحتملة، كما يقوم التدقيق الداخلي بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا، ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها. هذا ويجب على التدقيق الداخلي التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب. (قواسمية، 2017، صفحة 112)

وحسب ما جاء في معيار الأداء رقم 2130.A1، فإنه يجب على التدقيق الداخلي أن يقيم دقة وفعالية نظام الرقابة المتبع من طرف المؤسسة بغرض مواجهة المخاطر المنصوص عليها في المعيار 2120.A1، فبالإضافة إلى هذه المعايير هناك معايير تنفيذ وهي ذات علاقة بالخدمات الاستشارية للتدقيق الداخلي، تقضي بأنه يجب أن تتناول أهداف المهمة الاستشارية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وذلك في حدود النطاق المتفق عليه مع العميل المهني بتلك المهمة المنصوص عليها في المعيار 2440.C2 الذي يقضي بأنه أثناء تنفيذ المهام الاستشارية قد يتم تحديد قضايا معينة متعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، ومتى كانت تلك القضايا مهمة للمؤسسة، يجب إبلاغها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة (العايب، دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي ، 2016، صفحة 72).

للإشارة فإن هذه المعايير تنطبق على الخدمات التي تقدمها وظيفة التدقيق بشكل عام والمتمثلة في الخدمات التأكيدية أو ما يسمى بأعمال التوكيد، كما يتم تطبيقها في حالات خاصة وهي خدمات الاستشارة التي قد يلجأ المدقق إلى تقديمها لفائدة الإدارة العليا عند الطلب، وبغرض التفريق بين خدمات التوكيد وخدمات الاستشارة، عمد المعهد الدولي للتدقيق الداخلي إلى الاستعانة بأسلوب الترميز، حيث أعطى للخدمات التأكيدية الرمز A، في حين أعطى خدمات الاستشارة الرمز C. وتعود أسباب إصرار المعهد الدولي للتدقيق الداخلي على إصدار معايير تنظم هذه المهنة اقتداء بمنظمات مهنية أخرى أقدمت على مثل هذا الأمر حيث تبين أهميتها، ولقد أقدمت الكثير من المنظمات المهنية في الكثير من دول العالم على وضع معاييرها، ومن أهم هذه المنظمات في هذا المجال مجمع المحاسبين القانونيين في الولايات المتحدة الأمريكية، ومجلس معايير المحاسبة المالية، ونتيجة لها جاءت المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي في خمس مجموعات من المعايير بداية من عام 1978 وصولا إلى شهر أكتوبر 2010، حيث جاء التغيير الأخير نتيجة مواكبة ما حدث من تغيرات مست بعض الجوانب الاقتصادية والإدارية الخاصة بمنظمات الأعمال. (العايب، دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي ، 2016، صفحة 17)

4- **إدارة دائرة التدقيق الداخلي:** تقضي معايير التدقيق الداخلي بضرورة أن يدير مدير دائرة التدقيق الداخلي دائرته بطريقة مناسبة وسليمة، ويكون المدير مسؤولا عن مجموعة من الأعمال بحيث يحقق ما يلي: (الخطيب، 2010، صفحة 177)

- تحقيق أعمال التدقيق الداخلي للأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدتها الإدارة العليا وقبلها اعتمدها مجلس الإدارة.
- استخدام الموارد المتاحة بقسم التدقيق الداخلي بصورة فعالة.
- أن تتماشى جميع أعمال ومهام التدقيق مع معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي المتعارف عليها، والتي تساعد مدير دائرة التدقيق في إنجاز المهام والأهداف المطلوبة. ويمكن توضيح تلك النقاط على النحو التالي:

أ. **أهداف سلطة ومسؤولية دائرة التدقيق الداخلي**: يجب على مسؤول دائرة التدقيق الداخلي أن يحتفظ بوثيقة مكتوبة توضح أهداف وسلطات ومسؤولية إدارته.

ب. **التخطيط:** على مدير دائرة التدقيق الداخلي وضع الخطط التي تكفل تنفيذ مسؤولية الدائرة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ج. **السياسات والإجراءات:** يجب على مدير دائرة التدقيق الداخلي توفير تعليمات مكتوبة توضح السياسات والإجراءات لإرشاد المدققين الداخليين.

وهذا الجدول نوضح به معايير الأداء للمدقق الداخلي:

جدول رقم 5. معايير الأداء Performance Standards

المجموعة الثانية	معايير الأداء Performance Standards		
2000	إدارة أنشطة التدقيق الداخلي		
	2010	التخطيط	
	2020	الاتصال والموافقة	
	2030	إدارة الموارد	
	2040	السياسات والإجراءات	
	2050	التنسيق	
	2060	التقرير إلى المجلس والإدارة العليا	
2100	طبيعة العمل		
	2110	إدارة المخاطر	
	2120	الرقابة	
	2130	الحوكمة	
2200	تخطيط المهمة		
	2201	اعتبارات التخطيط	
	2210	أهداف المهمة	
	2220	نطاق المهمة	
	2030	تخصيص موارد المهمة	
	2240	برنامج عمل المهمة	
2300	أداء المهمة		
	2310	تحديد المعلومات	
	2320	التحليل والتقييم	
	2330	تسجيل المعلومات	
	2340	الإشراف على المهمة	
2400	توصيل النتائج		
	2410	معايير التوصيل	

	2420	جودة الاتصال	
		2421	السهو والخطأ
	2430	الإفصاح عن عدم الإذعان للمعايير	
	2440	نشر النتائج	
2500	برنامج المراقبة		
2600	قبول الإدارة للمخاطر		

المصدر: (جمعة، 2011، الصفحات 85-86)

المبحث الثاني: أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي.

حظيت أخلاقيات مهنة التدقيق باهتمام بالغ من قبل الباحثين والكتاب، وحتى المنظمات والهيئات المختصة أولتها عناية جد خاصة، فانعكست آثارها على بيئة المحاسبة والتدقيق. كما أن هذا الاهتمام نابع من الوعي بالآثار السلبية للسلوكيات المنحرفة والناجمة عن تخلي بعض ممارسي المهنة أو المهنيين عن الالتزام بتلك الأخلاق وعدم مراعاتهم لها في أثناء تأديتهم لمهامهم، مما يؤدي إلى ضعف ثقة أصحاب المصالح في خدمات المهنة، ومن ثم تفقد الكثير من موضوعيتها وأهميتها ومكانتها في المجتمع. ومع تعدد النظريات والافتراضات التي حاولت أن تفسر أحسن الأساليب والوسائل للمدقق الداخلي فإن هذا يؤثر على طبيعة المواضيع التي يرتكز عليها، ومن بينها موضوع الأخلاق الداخلي التي لها تأثير كبير على المدقق الداخلي، حيث أن التعاليم والتوجيهات الأخلاقية له تؤثر على بيئة العمل، كما تترك أثرا على مدى وكيفية الوصول لتحقيق الأهداف.

المطلب الأول: الأخلاقيات المهنية الواجب توفرها في المدقق الداخلي.

الأخلاق المهنية التي يجب التمسك بها والعمل بمقتضاها هي مجموعة القواعد والأسس والسلوكيات التي يتحلى بها المدقق بصفة عامة والمدقق الداخلي بصفة خاصة حتى يكون ناجحا في تعامله مع الناس وناجحا في مهنته، وقادرا على كسب ثقة عملائه وزملائه، والأهم من ذلك رؤسائه، كما تحدد هذه القواعد السلوك المهني المقبول والغير المقبول. (صيام و أبو حميد، 2006، صفحة 205)

وتبرز أهمية الأخلاق المهنية للمدقق الداخلي في أنها تقدم معلومات موثوقة تساعد الأطراف الداخلية في تحسين أسلوب ممارستها لعملها، كما أن التزام المنتميين لمهنة التدقيق بقواعد سلوك المهنة يعتبر أكبر اعتراف بمسؤولية مهنة المحاسبة والتدقيق ككل تجاه المجتمع والزملاء والعملاء والرؤساء في المهنة وهذه المبادئ والقواعد ليست ابتكارا جديدا بل قد سبق الدين الإسلامي في تأصيل تلك المبادئ، فالشهادة الصادقة واجتناب شهادة الزور وعدم كتمان الحق والأمانة وعدم الخيانة وكذلك الإخلاص في أداء العمل تعد كل هذه الصفات من مكارم الأخلاق التي جاء بها الإسلام ليتممها. (المعتاز، 2008، صفحة 256)

ويمكن تحديد معنى لأخلاقيات المدقق على أنها مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة، وهي المقاييس والمعايير التي تتحكم في السلوكيات الأخلاقية التي تحكم عمل التدقيق الداخلي، كما توجد أخلاق تشكلت مع الزمن إلى أن تم اعتمادها قانونا، فهي تضم مجموعة من القواعد التي تشجع السلوك السوي للشخص المهني بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في آن واحد.

الفرع الأول: النزاهة، الاستقامة، والموضوعية.

بينت مدونة السلوك الأخلاقي الصادرة عن المجلس أهم المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المدققون أثناء أدائهم لعملهم وقيامهم بمسؤولياتهم وكذا الإخلاص التام لمؤسساتهم، وألا يكونوا طرفا في أي نشاط غير مشروع أو غير ملائم، وكذلك الابتعاد عند دخول أي نشاط يتعارض مع مصلحة العميل أو يحول دون ممارستهم لعملهم بنزاهة، ويجب أن يطبقوا القانون ويتوقعوا اكتشاف أية أفعال بواسطة القانون أو المهنة، ويجب عليهم أن يحترموا ويساهموا في تحقيق الأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة التي يعملون بها، وأن لا يشاركوا في أية أنشطة أو علاقات تضعف من تقييم غير متحيز أو تضعف من استخدام حكمهم المهني، إضافة إلى الإفصاح عن كل الحقائق التي عرضوها أثناء قيامهم بواجبهم مما يؤدي إلى تشويه تقاريرهم عن الأعمال التي يدققونها. (جمعة، 2009، صفحة 54)

1. **النزاهة**: يفرض مبدأ النزاهة على كل المهنيين بأن يكونوا على قدر الاستقامة والأمانة في كل من علاقاتهم المهنية وعلاقات الأعمال، كذلك تتضمن النزاهة بأن يتحلى المهنيون بالصدق والعدل أثناء تنفيذ مهامهم، كما يعد توفر النزاهة الشرط الأساسي للعاملين في خدمة المصلحة العامة، حيث أنها لا تتطلب فقط الأمانة لكن تتعدى ذلك لتشمل مجموعة من الصفات ذات العلاقة وهي: الإنصاف والشجاعة والأمانة الفكرية، كما تتطلب النزاهة بأن لا يتأثر مدقق الحسابات بتضارب المصالح التي قد تنشأ إما من دوافع شخصية أو مالية أو تجارب وظيفية، أو علاقات أخرى قد يقوم بها فريق التدقيق المتعاقد أو شركة التدقيق أو حتى فريق عمل الشركة التي تم تدقيق حساباتها، أو طرف له علاقة مباشرة بها. كذلك يقتضي مبدأ النزاهة بأن لا يرتبط اسم مدقق الحسابات بأية تقارير أو معلومات أو اتصالات في حال كانت هذه التقارير والمعلومات تتضمن ما يلي:
   - بيانات مالية محرفة أو مضللة.
   - تقارير تحتوي على معلومات أو حسابات معدة بإهمال.
   - وأخيرا إذا كانت التقارير والمعلومات غير مكتملة بسبب الحذف أو فيها نوع من الغموض الذي قد يؤدي إلى التضليل. (عبد الصمد، 2018، صفحة 166)
2. **الاستقامة**: تعني أن يؤدي المدققون الداخليون أعمالهم بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية، وأن يلتزموا بالقوانين المعمول بها ومراعاة الإفصاح بما يتوفر لديهم من معلومات في الحدود المتوقعة منهم تبعا لأصول المهنة، والتقيد بالأنظمة وتجنب كل ما يسيء إلى سمعة المهنة، لذلك ينبغي على المدققين عند التسويق أو الترويج لأنفسهم وأعمالهم ألا يشوهوا المهنة ويقوموا بإبداء ادعاءات مبالغ فيها حول الخدمات التي يمكن تقديمها وكذلك المؤهلات التي يملكونها والخبرات التي اكتسبوها، وعدم إبداء أي إشارات مسيئة أو مقارنة غير مؤكدة مع أعمال الآخرين. كذلك إن الالتزام والتقيد باللوائح والأنظمة ذات الصلة يعتبر بمثابة وقاية من عمليات التلاعب والغش المحاسبي الذي يضر بالمصلحة العامة لحساب المصلحة الشخصية، فالاستقامة إذن هي الرصانة أو الرزانة، أي: الثبات والتعقل في تصرفات وأحكام المدقق عند قيامه بمهامه، حيث تعتبر من أهم الصفات التي لا بد على المدقق التحلي بها لأنها تجمع بين الجدية في العمل مع فطنة ومتانة فيه، ومنه يتحكم على المدقق بذل العناية المهنية اللازمة والتمتع بسمو أخلاقي وعقلي ينتج عنه العمل بشرف وضمير مهني.
3. **الموضوعية:** ويعني هذا المبدأ عدم تحيز المدققين أثناء تأديتهم لمهامهم وعدم تأثرهم بالأخرين حتى لا يتأثر حكمهم المهني الخاص بالعميل (المؤسسة محل التدقيق)، حيث أن مدققي الحسابات قد

يتعرضون أثناء تأديتهم لمهامهم بحالات قد تضعف من موضوعيتهم، فإنه من غير العملي تحديد أو وصف هذه الحالات بالتحديد، لكن بشكل عام لا يجوز لمدققي الحسابات تأدية خدمات مهنية في حالة وجود علاقة أو تحيز قد يترتب عليهم تغيير حكمهم المهني الخاص بالخدمات المقدمة، وتعتبر الموضوعية حالة ذهنية تستثني التحيز والحكم المسبق مما يؤدي إلى إطفاء العدالة والإنصاف على جميع القرارات والمسائل التي تتعلق بالمهام التي يقومون بتأديتها، كذلك تتطلب الموضوعية عدم تأثر حكم المدقق بتضارب المصالح. وتنشأ أهمية مبدأ الموضوعية بالنسبة لمدققي الحسابات من أن العديد من القضايا الهامة التي لها علاقة بإعداد القوائم المالية لا تخضع للحقائق وإنما تخضع لحكم مدقق الحسابات، كما أن الحفاظ على مبدأ الموضوعية يتطلب من المدققين عمل تقييم مستمر لعلاقاتهم مع العملاء وكذلك تقييم مدى التزامهم بالمسؤولية العامة. إضافة إلى ذلك فإن الموضوعية تعطي قيمة للخدمات التي يقدمها مدقق الحسابات، حيث أنها تعد إحدى العلامات المميزة لمهنة المحاسبة والتدقيق، وتتطلب الموضوعية كذلك منهم أن يكون محايدين ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بخدماتهم المهنية المتنوعة بحيث لا يكون لهم أية مصالح متعارضة مع مصلحة العمل أو المهنة التي يمارسونها.

ومن كل ما سبق نستنتج بعض النقاط التي تؤدي إلى الإخلال بالسلوك المهني ويمكن حصرها في:

- التأثير على الزميل المدقق لأجل ترك مهمته ويمسكها هو بدلا منه.
- السعي خلف الزبائن لأجل التشهير بأعماله.
- عدم مراعاة القانون الداخلي المعمول به في المؤسسة محل التدقيق.
- اللجوء إلى المؤسسة محل التدقيق بطريقة مباشرة أو العكس من أجل الحصول على عمل يقوم به زميله.
- السماح لاسمه بالاقتران مع تقديرات أو نتائج متوصل إليها دون مشاركته في أداء العمل.
- قبول المدقق لتدقيق حسابات العميل وهو يشعر بأنه لن يستطيع إكمال عمليات التدقيق وإبداء الرأي بالكفاءة المهنية المناسبة.
- مخالفة المدقق لمعايير التدقيق المتعارف عليها أثناء إنجاز القوائم المالية أو أي أعمال تخص العمل وكذلك بالنسبة للمبادئ المحاسبية.

الفرع الثاني: السرية والكفاءة المهنية.

1. **السرية:**

أثناء أداء عملية التدقيق يتعرف المدقق على قدر كبير من المعلومات السرية، كمرتبات المديرين وتسعير المنتجات وتكلفتها وبرنامج الدعاية والإعلانات...الخ، فإذا أفصح المدقق عن تلك المعلومات لأي طرف خارجي قد يؤدي ذلك حتما إلى التأثير على العميل (المؤسسة محل التدقيق)، فقد يلجأ المنافسون إلى تسعير منتجاتهم مثلا بسعر أقل من المؤسسة مما يترتب عليه انخفاض المبيعات والأرباح، وقد تواجه المؤسسة مشاكل مالية صعبة. لذلك يجب أن يحتفظ المدقق بسرية المعلومات ولا يفصح عنها أبدا، والحفاظ على أسرار عملائه وعدم البوح بأية معلومات إلا بإذن العميل، وذلك استنادا إلى أن العميل يحصل أثناء عملية التدقيق على الكثير من الوثائق والمستندات التي تتصف بالسرية بحسب طبيعة عمله مثل قيام المؤسسة بوضع مشروع لإنتاج منتج جديد أو عقد صفقة مهمة أو إجراء تغييرات إدارية مهمة وغيرها، وقد يسعى المدقق إلى الكسب المادي في حالة إفشاء مثل هذه المعلومات. (المطارنة، 2009، صفحة 64)

ولكن نستثني هنا بعض الحالات من هذه القاعدة تتمثل في ظروف يمكن للمدقق أن يفصح فيها عن بعض المعلومات ومن أمثلتها ما يلي: (الشيشني، 2007، صفحة 128)

أ- عندما يكون هناك تصريح بالإفصاح عن بعض المعلومات من قبل العميل نفسه مع مراعاة مصالح جميع الأطراف التي يمكن أن تتأثر بالإفصاح.

ب- إذا علم المدقق أحداثا هامة بعد صدور تقريره فإن عليه أن يصدر تقريرا جديدا يتضمن تلك الأحداث، ويرجع السبب في ذلك أن الالتزام بتطبيق معايير التدقيق يفوق أهمية الاحتفاظ بسرية البيانات والمعلومات.

ت- يمكن للمدقق أن يفصح كذلك عن المعلومات إذا ما طلبت منه المحكمة الشهادة في قضية مرفوعة ضد العميل.

ث- عند قيام مكتب التدقيق بتدقيق رقابة الجودة في مكتب تدقيق لزميل في المهنة فيجب أن يقوم بفحص عدة وثائق وملفات تدقيق ويطلع بالطبع على بعض المعلومات، ويجب أن يلاحظ بأن المعلومات التي يطلع عليها زميل التدقيق يجب أن يحافظ عليها ولا يفصح عنها للغير.

ج- إفصاح المدقق عن الأخطاء والمخالفات التي ترتكبها المؤسسة محل التدقيق (العميل) لإخلاء مسؤوليته لا يعتبر إفشاء للأسرار أو المعلومات.

ومنه نجد أن الإفصاح عن أية أسرار خاصة بالعميل والتي يتم الحصول عليها نتيجة لعلاقات مهنية وعلاقات العمل غير قانونية دون تفويض محدد، ما عدا أثناء وجود حق أو واجب مهني وقانوني يتطلب الكشف عن هذه المعلومات السرية. كما يجب على المدقق المحافظة على السرية حتى في البيئة الاجتماعية، بمعنى أن يكون المدقق يقظا لإمكانية الكشف غير المقصود عن بعض المعلومات السرية لأحد شركاء العمل أو لأحد أفراد العائلة، كما يجب عليه المحافظة على أسرار العمل التي تخص العملاء أو أصحاب العمل المحتملين، احتراما للمرؤوسين واحتراما لمبدأ المحافظة على السرية.

2. **الكفاءة المهنية: أو ما يسمى بالعناية المهنية اللازمة.**

بفرض مبدأ الكفاءة والعناية المهنية اللازمة على مدققي الحسابات بأن يلتزموا بما يلي:

- المحافظة على المعرفة والمهارة المهنية بالمستوى المطلوب وذلك لضمان حصول العملاء وأصحاب العمل على الخدمات ذات الكفاءة المهنية العالية.
- تأدية المهام باجتهاد وفقا للمعايير المهنية والفنية المطبقة عند تأدية الخدمات المهنية، كذلك فإن الخدمات المهنية ذات الكفاءة العالية تتطلب ممارسة الحكم السليم في تطبيق المعرفة والمهارات المهنية عند تأدية خدمة معينة.

ويمكن تقسيم الكفاءة المهنية إلى مرحلتين منفصلتين هما:

- تحقيق الكفاءة المهنية.
- المحافظة على الكفاءة المهنية.

وتتطلب المحافظة على الكفاءة المهنية وجود وعي مستمر وفهم للتطورات الفنية والمهنية والتجارية ذات الصلة، وكذلك فإن التطوير المهني المستمر يمكن مدقق الحسابات من تطوير قدراتهم والمحافظة على مستوى مرتفع من القدرات للقيام بمهامهم بشكل أكثر كفاءة ضمن البيئة المهنية خاصة وبيئة المال والأعمال عامة، كما ينبغي على مدققي الحسابات أن يتخذوا خطوات معقولة للتأكد من أن

الأشخاص الذين يعملون تحت سلطتهم بصفة مهنية يمتلكون أيضا مهاراتٍ وتدريبا وإشرافا مناسبا، كما يجب على المدققين أن يطلعوا العملاء وأصحاب العمل والمستخدمين الآخرين على القيود الملازمة للخدمات التي يقدمونها، كما أنه يجب على المدققين بالدرجة الأولى بذل العناية المهنية اللازمة أثناء أداء مهامهم ومسؤولياتهم تجاه كل من العملاء وأصحاب العمل وكذلك المجتمع، حيث أن مبدأ العناية المهنية يفرض عليهم مسؤولية تقديم الخدمات بسرعة وبدقة مع مراعاة المعايير الفنية والأخلاقية المعمول بها. (عبد الصمد، 2018، صفحة 168)

ومن هذا كله نجد أن العناية المهنية اللازمة التي يبذلها المدقق هي أداؤه لعمله على أكمل وجه، وهي جميع الجهود اللازمة للقيام بدوره للوصول إلى النتائج المناسبة بكل كفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة محل التدقيق (العميل)، فعدم التزام بعض الممارسين للمهنة بالتزاماتهم الأخلاقية والقواعد المهنية يؤدي حتما إلى ضعف ثقة الجمهور والمستفيدين من الخدمات المهنية، وبالتالي تفقد موضوعيتها وأهميتها ومكانتها في المجتمع.

الفرع الثالث: مسؤوليات المدقق الداخلي.

تنتج مسؤولية المدقق الداخلي حينما تلحق بالمؤسسة أضرار تمسها، أو امتناع المدقق الداخلي عن تنفيذ العقد أو التعمد لإلحاق الضرر أو عدم وفائه بالالتزامات المنوطة له والتي نشأت عن سياسات اجتماعية أو سياسية أو سياسية واجتماعية وشروط العقد معا، كما يعتبر مسؤولا عن الغش والخطأ والإهمال، فمدير إدارة التدقيق الداخلي يملك صلاحيات وسلطات تمكنه من تنفيذ مهام التدقيق الداخلي، وعليه فهو يعتبر مسؤولا أمام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على نشاط جهازه وقيامه بجميع الوظائف المناطة به، فهو مسؤول عن وضع التدقيق الداخلي والمنهاج السنوي للتدقيق الدوري في مطلع كل سنة وعرضه على المدير العام بمجلس الإدارة لإقراره ليعمل على تنفيذه، ويضع الخطط التنفيذية لكل عملية تدقيق ويتابع تنفيذها، كما يدرس التقارير المقدمة إليه ويدخل التعديلات اللازمة عليها، ثم يرفعها إلى مجلس الإدارة أو المدير العام مقرونة بمقترحاته وتوصياته، ويتابع تنفيذ القرارات المتخذة بشأنها وخصوصا المخالفات الهامة التي يلاحظها جهاز التدقيق، إضافة إلى ذلك فإن مدير الدائرة يشارك في معظم اللجان المختصة في المؤسسة، ويكلف جهازه بتدقيق ومتابعة التوصيات الصادرة عنها والتي تنظم السياسات العامة التي تتناول كافة عمليات المؤسسة، كما يجب على مدير التدقيق أن يضع التقرير السنوي عن صحة عمليات المؤسسة من واقع العمليات التي تتجمع عليه، ومن ثم يقدم مقترحات لتطوير الجهاز وتحسين العمل. (الثنيان و العنقري، 2010، صفحة 53)

إذن تتلخص مسؤوليات المدقق الداخلي في الوصول إلى نظام تدقيق داخلي يتصف بالكفاءة والفاعلية، بحيث تحدد فيه صلاحيات ومسؤوليات المدقق الداخلي والتي ينبغي أن تحتوي كحد أدني على ما يلي:

1. تحديد صلاحيات تخول للمدقق الداخلي القيام بعمليات المراقبة أو التدقيق المالي على العمليات المختلفة وتحديد مدى توافقها مع القوانين والأنظمة المعمول بها وكذلك تعليمات الإدارة.
2. إعطاء كل الحق للمدقق الداخلي في الحصول على جميع المعلومات التي يراها ضرورية لأداء عملية التدقيق لفحص كامل المستندات والسجلات وكذا الدفاتر المحاسبية وبكل حرية دون أية معوقات.
3. تحديد نطاق ومسؤوليات عمل المدقق الداخلي وبدقة عالية وتوثيق ذلك.

4. تحديد القيود والمسببات المؤثرة على أداء المدقق الداخلي.
5. تطبيق معايير التدقيق الداخلي والالتزام بالمبادئ المحاسبية من قبله.
6. تزويد الإدارة العليا أو الجهة التي عينته بكل المعلومات حول كيفية أداء الأعمال في المنشأة ومدى الجودة المتوفرة فيها.
7. العمل على تفعيل نظام الرقابة الداخلية وتقديم توصيات لأجل ذلك.
8. دعم الحوكمة وتطوير الأداء ومتابعة تنفيذ القرارات من عدمه.
9. دفع المخاطر والذي هو أهم دور للمدقق الداخلي.
10. رفع تقرير يومي للجهات المختصة وتدقيق الميزانية وحساب الأرباح والخسائر مع مختلف المستندات والإحصائيات.

ونتيجة لتحمل المدققين الداخليين للمسؤوليات حول تصرفاتهم، فإن هذا يساعد على تحقيق عدد من المميزات للارتقاء بمهنة التدقيق الداخلي مهنيا وفكريا، وتفعيل دورها في دعم قيم المجتمعات في إطار الاستقلالية المهنية والخبرة، وترسيخ مبادئ مهنة التدقيق الداخلي وتحقيق أهدافها داخليا وخارجيا ومواكبتها للتطورات الدولية الحاصلة في بيئة المال والأعمال، ومن ثم وضع ضوابط تكون كركيزة أساسية يُعتمد عليها من أجل الحفاظ على أخلاقيات المهنية، ومن ثم إنشاء معايير وقواعد وبرامج تعليمية لمراقبة جودة الأداء المهني وكسب ثقة المجتمع بمهنة التدقيق.

المطلب الثاني: التدقيق الداخلي في الجزائر.

كباقي دول العالم اهتمت الجزائر بتنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق بعد الاستقلال ضمن الإصلاحات، وهذا ما نجده جليا في المادة 39 من الجريدة الرسمية رقم 110 لسنة 1969، إذ يعين الوزير المكلف بالمالية والتخطيط مندوبي الحسابات في الشركات الوطنية والمؤسسات العمومية الوطنية ذات الطابع الصناعي أو التجاري، بقصد تأمين مشروعية وصحة حساباتها وتحليل وضعها الخاص بالأصول والخصوم، ويجوز له أيضا أن يعين لنفس الغرض مندوبي الحسابات في الشركات التي تحوز الدولة أو هيئة عمومية حصة من رأسمالها. (المادة 39، 1969)

وقد مرت مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر بعدة مراحل وتحولات منذ الثمانينات إلى يومنا هذا متأثرة بالتطورات التي عرفتها البيئة الاقتصادية المحلية.

الفرع الأول: مراحل التدقيق الداخلي.

نجد الجزائر ومن أجل الالتحاق بالنسق الدولي قامت بمحاولات لتطوير مهنة التدقيق عامة والتدقيق الداخلي خاصة بالشكل الذي يستطيع أن يحقق لها هذا الدور، وذلك بانتهاجها سياسة إصلاح محاسبي جذري، تلاه إصلاح في مهنة التدقيق المحاسبي لتتوافق مع كل التغيرات الحديثة التي عرفتها الدول العالم في ظل العولمة خاصة في جانبها الاقتصادي والمالي، حيث شهدت الجزائر تغيرات كبيرة اقتصادية بسبب تخليها عن الاقتصاد الموجه وتبنيها لاقتصاد السوق، فغيرت الجزائر التشريعات الدورية التي تنظم المهنة، وساهمت بفعالية في إنشاء هيئات مهنية تشرف عليها، واهتمت بالتكوين والتعليم من خلال ما تقدمه المؤسسات التعليمية والجامعية ومراكز التكوين، ولكن يبقى أهم ما يتحقق هو تحرير المهنة وفتح المجال أمام المهنيين للاستقلال، وذلك بإنشاء مكاتب التدقيق وحتى المحاسبة الخاصة بهم. وقد مرت المهنة بالمراحل الأتية:

1. المرحلة الأولى (قبل 1988):

كان النظام السائد في تلك المرحلة هو الاقتصاد الاشتراكي، والذي يمتاز بالطابع العمومي ويخضع لوصايا مختلف الهيئات الوزارية التي تتولى الخطط والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية التابعة لها، كما أن المؤسسات العمومية الاقتصادية كانت خلال تلك الفترة تخضع لرقابة مجلس المحاسبة، وقد فرض المشرع في وضعه للقانون الخاص بهذه الهيئة، مع وجوب خضوع التدقيق الداخلي لسلطة هذا المجلس، حيث تنص المادة 36 من القانون 80/ 05 المتعلق بإنشاء مجلس المحاسبة على: ضرورة تولي الهيئة توجيه أشغال الرقابة الداخلية والخارجية للهيئات والمصالح المالية وهي التي تشرف على استغلال وتنفيذ نتائج أعمالهم. وعلى هذا الأساس فإن هيئات التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية تتبع وظيفيا لمجلس المحاسبة وفي المقابل تقع على المديريات العامة لهذه المؤسسات مسؤولية إنشاء هياكل التدقيق الداخلي والإشراف الإداري عليها، دون أن تتدخل في مهامها وحتى في مجالات عملها. (صالحي و مايو، 2016، الصفحات 62-63)

2. المرحلة الثانية (1988 إلى 1995):

منذ أن اختارت الجزائر التحول إلى اقتصاد السوق كنموذج اقتصادي قامت السلطات العمومية بوضع جملة من القوانين تساعد على الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، حيث انفتحت الجزائر على الاستثمار الخاص سواء المحلي أو الأجنبي. وكان من بين هذه القوانين قانون 01/ 88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية والذي كرس في مادته 40 إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد جاء فيه ما يلي: «يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة، وتحسين بصفة مستمرة طرق عملها وتسييرها بشكل دائم». (الجريدة الرسمية، قانون رقم 01-88، 1998، صفحة 11)

وانطلاقا من نص هذه المادة تتمثل وظيفة التدقيق الداخلي في المساعدة على تطوير وتحسين بشكل مستمر طرق العمل وأساليب التسيير في هذه المؤسسات. كما ساهم هذا القانون في تحرير مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية من رقابة مجلس المحاسبة بحيث انفصلت وظيفة التدقيق الداخلي من سلطة ووصاية مجلس المحاسبة وأصبحت تابعة أو خاضعة لسلطة الإدارة العليا للمؤسسة.

3. المرحلة الثالثة (من 1995 إلى يومنا هذا):

شهدت سنة 1995 إلغاء كل القوانين المتعلقة بالإصلاحات الاقتصادية بما فيها قانون 01/ 88 وتعويضهم بالأمر الرئاسي رقم 95 /25 المؤرخ في 1995/09/25 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية والتابعة للدولة. (الجريدة الرسمية، 1995، صفحة 6)

إذ أنه بصدور هذا الأمر تم إلغاء المادة 40 من القانون 80/01 التي كانت تفرض على المؤسسات العمومية الاقتصادية ضرورة إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي.

وما كان يميز هذه المرحلة هو أنه بالرغم من إلغاء المادة 40 المذكورة سابقا إلا أن السلطات العمومية واصلت في إصدار تعليمات إلى مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية والمالية بوجوب الاهتمام بالتدقيق الداخلي، ونذكر أهمها فيما يلي:

- التعليمة رقم 02/ 03 الصادرة عن بنك الجزائر يوم 2002/11/14 والمتعلقة بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
- المذكرة التوجيهية الصادرة يوم 2003/05/20 عن رئيس الحكومة باعتباره رئيس مجلس مساهمة الدولة، والتي دعا فيها إلى ضرورة الإسراع في إنهاء وضع نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية والمالية.
- التعليمة رقم 07/SG/079 والمؤرخة يوم 2007/01/30 الصادرة من وزارة ترقية الاستثمارات والمتضمنة مطالبة مصلحة التدقيق الداخلي بتقوية أنظمة الرقابة الداخلية. وقد أقر المرسوم التنفيذي رقم 06/09 المؤرخ قي 2009/02/29 المحدد لكيفيات مراقبة ومراجعة تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية من طرف المفتشية العامة للمالية (IGF) ضمنيا بضرورة إنشاء هياكل التدقيق الداخلي في هذه المؤسسات والاهتمام بها، حيث نص في المادة الثانية منه على أن عمليات الرقابة وتدقيق التسيير تشمل عدة ميادين، وذكر منها سير الرقابة الداخلية وهياكل التدقيق الداخلي. (صالحي و مايو، 2016، صفحة 64)

الفرع الثاني: الهيئة المنظمة لمهنة التدقيق الداخلي.

لقد وفر القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية الصادر عام الصادر عام 1988، ولا سيما المادة 40 منه، إطارا تشريعيا لنشاط التدقيق الداخلي في الجزائر، غير أن وجود هذا الإطار التشريعي آنذاك لم يجعل الممارسات في المؤسسة العمومية الاقتصادية خاضعة للأصول المهنية المتعارف عليها في مهنة التدقيق الداخلي على المستوى الدولي، وهذا سبب الغياب الكبير لتأطير تنظيمي لهذه المهنة في الجزائر كما هو موجود في البلدان الأخرى ذات التجربة الرائدة في هذا الميدان، والتي تم الاعتراف فيها بهذه المهنة. ومن الضروري أن تعمل مهنة التدقيق الداخلي كغيرها من المهن في ظل إطار تنظيمي سهر على تكوين وتدريب وتنسيق الجهود بين المنتسبين إليها. ويشكل هذا الإطار ما يسمى بالحاضنة أو البيئة الملائمة لتطوير المهنة باستمرار بما يواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المحلية والدولية. ولهذا السبب أنشئت جمعية المراجعين المستشارين الداخليين الجزائريين رسميا في 19 /7/ 1993 من طرف مجموعة من المدققين الداخليين بلغ عددهم 38 مدققا داخليا، يعملون في مؤسسات اقتصادية ومالية عمومية تنشط في عدة قطاعات، يرأس هذه الجمعية محمد مزيان، وهي هيئة غير حكومية مستقلة ومقرها سيدار بمدينة عنابة تضم حوالي 140 مدققا داخليا. هذه الجمعية لها علاقة تعاون مع مجموعة من الجمعيات في مختلف الدول مثل أمريكا، كندا، تونس، المغرب، مالي الكاميرون، السنغال. وكان هدف هذه الجمعية هو تحقيق ما يلي: (Association des auditeurs consultants algériens, 2010)

- ترقية وتطوير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.
- خلق علاقات ما بين المدققين الداخليين بما يمكن من التعاون وتبادل المعارف.
- اقتراح محاور التكوين وتحسين المستوى في مجال التدقيق الداخلي.
- خلق وتدعيم العلاقات مع جمعيات وطنية محلية وأجنبية ذات أهداف مماثلة.
- البحث وتطوير المبادئ والقواعد المنهجية، وكذلك الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- مساعدة المؤسسات على إنشاء ميثاق التدقيق الداخلي.

- برمجة دورات تدريبية وتكوينية في مهنة المراجعة الداخلية منذ جافني 2009، وذلك بالتعاون مع المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة.
- العمل على تنظيم ملتقيات بين المراجعين العاملين في مختلف المؤسسات من أجل تبادل الخبرات والأفكار حول مواضيع تتعلق بالعمل الميداني للتدقيق الداخلي.

الفرع الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بالوظائف الرقابية الأخرى.

يلعب التدقيق الداخلي دورا حيويا في مجال الرقابة داخل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، وبالرغم من أهميته إلا أنه لا يحتكر هذا الدور لوحده بل تتوفر المؤسسات على الكثير من الآليات والوظائف التي تدعم عملية الرقابة على نشاطاتها وإن احتفظت كل منها بخصائص تميزها عن غيرها. وفي هذا الإطار نحاول مقاربة التدقيق الداخلي بالوظائف الرقابية الأخرى، ومحاولة رسم حدود أكثر وضوحا له، سواء ما إذا تعلق الأمر بالأدوار أو الصلاحيات وحتى مجال التدخل والعمل.

أولا- التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير:

مراقبة التسيير تشمل مجموعة الآليات والطرق التي تسمح للمؤسسة للتأكد من أن مواردها تستخدم شروطا فعالة، وتأخذ بعين الاعتبار التوجهات الاستراتيجية والأهداف التي وضعتها الإدارة. وتعتبر مراقبة التسيير أحد الوظائف الأساسية في المؤسسة، وقد تطورت من مجرد تحليل التكاليف والموازنات إلى أداة فعالة لقيادة أداء المؤسسة وتحسين عملياتها، وهو ما يجعلها مماثلة للتدقيق الداخلي ومتكاملة معه، ورغم وجود اختلاف بين الأساليب العملية في كل منهما إلا أن التدقيق الداخلي يتشابه مع مراقبة التسيير في عدة نقاط:

- كلاهما وظيفتان شاملتان تهتمان بكل أنشطة المؤسسة.
- كل من المدقق الداخلي ومراقب التسيير ليس له صلاحيات عملية وإنما يقدمان الاقتراحات والتوصيات.
- الارتباط التنظيمي بأعلى مستوى إداري يمنحها الاستقلالية. (Langlois & Bonnier, 1998, p. 15)

ولكن أوجه الشبه المتعددة هذه لا تنفي وجود اختلافات جوهرية بينهما يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 6. الاختلافات بين التدقيق الداخلي ومراقبة التسيير

مراقبة التسيير	التدقيق الداخلي
صورة مستمرة وشاملة.	صورة دورية ومفصلة.
التوجه نحو مؤشرات عامة.	التوجه نحو المشكل، الملاحظة الميدانية، البحث عن المسببات والنتائج.
- تخطيط ومتابعة العمليات وكذلك نتائجها. - التخطيط والمتابعة باستخدام نظام المعلومات. - تحليل ميزانية وظيفة التدقيق الداخلي.	- مراقبة تطبيق الإجراءات والتعليمات والقوانين ونوعية المعلومات. وملاءمة الطرق المستخدمة لشروط تحقيق النتائج. - تدقيق وظيفة مراقبة التسيير.
- إعداد الأهداف بالاستناد إلى فرضيات واضحة.	- اكتشاف الوسائل التنظيمية لأجل تحقيق الأهداف.

- تحليل التكاليف والمنافع.	- ثم فحص الأهداف للتأكد من سلامة طريقة تحديدها، ومدى إمكانية الوصول إلى تحقيقها.
تحليل مختلف القطاعات في المشاة كمجموعة واحدة.	إصلاح كل قطاع على حدى.
البحث عن أسباب الاختلاف بين الماضي والحاضر (الفروقات).	استعمال الماضي لتحسين جودة الحقائق المستقبلية (تغير الماضي).

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا- التدقيق الداخلي ووظيفة التنظيم:

أثناء ممارسة المدقق الداخلي لمهامه يمكنه ملاحظة بعض الأخطاء في التنظيم والتي قد تؤدي إلى نتائج خطيرة على المؤسسات مما يستدعي منه الإشارة إليها، غير أنه ليس من مسؤوليات المدقق الداخلي البحث عن أحسن الحلول للمشاكل التنظيمية المكتشفة بل هذا واجب يخص وظيفة التنظيم، لكن هذا لا يمنع المدقق الداخلي من تقديم اقتراحات وإبداء آراء وتوصيات للحلول المقترحة، إذ أن التدقيق الداخلي يمكنه أن يدفع إعادة النظر في طرق العمل عندما يكتشف وجود خلل فيها ويشير إليها، كما يعطي رأيه حول الحلول التنظيمية التي يراها ملائمة، ومن ثم فهو يساعد وظيفة التنظيم على تحديد وضبط الحلول لتقوم بتطبيقها بشكل جيد وفعال. (Collins & Valin, 1986, p. 196)

ثالثا- التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية:

تعرف الرقابة الداخلية بالمفهوم العام على أنها مجموعة من الإجراءات والوسائل والسلوكات المصممة للتحكم في أنشطة المؤسسة من أجل ضمان المعلومات ذات جودة، وكذا تحقيق الكفاءة والفاعلية وبصفة خاصة فإن الرقابة الداخلية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة تتمثل في:

- التطبيق الجيد للقوانين واللوائح والأنظمة والسياسات.
- تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الإدارة.
- تحسين أداء عمليات المؤسسة.
- ضمان موثوقية المعلومات المالية.

فالعلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية هي علاقة مباشرة، حيث يعتبر من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الفعال هو وجود قسم داخل المؤسسة يسمى قسم التدقيق الداخلي، تتمثل مهمته في التأكد من مدى تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها، وكذا التأكد من دقة المعلومات المالية والتحقق من عدم وجود أي تلاعبات ومخالفات، وبصورة مختصرة فإن «المهمة الرئيسية لقسم التدقيق الداخلي هي التأكد من تطبيق وإنجاز مهمات نظام الرقابة الداخلية». (Renard, 2010, p. 84)

رابعا- التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق:

لجنة التدقيق هي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين ممن لديهم الخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وهي عنصر أساسي في حوكمة الشركات، حيث تقوم

بالإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير وإظهارها بجودة عالية، كما تعمل على حماية حقوق المساهمين ومصالح الأطراف الأخرى من خلال التأكد من جودة أعمال التدقيق الداخلي وحتى الخارجي، إذ تعتمد هذه اللجنة في عملها على المعلومات المقدمة من طرف المدققين الداخليين والخارجيين. وتعتبر العلاقة بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي علاقة تكاملية، حيث تعمل هذه اللجنة على زيادة فاعلية عملية التدقيق الداخلي من خلال دعم استقلالهم والتنسيق وزيادة الاتصال بين التدقيق الخارجي والداخلي بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماتهم وخلق حوار صريح ومفتوح بينهما. (حمادة، 2010، صفحة 102)

المطلب الثالث: الإجراءات المتبعة في التدقيق الداخلي.

إن الجانب العلمي للتدقيق الداخلي يتجلى من خلال قيام المدقق الداخلي بمهمة التدقيق والتي تتم وفق تخطيط مسبق، ومنهجية متبعة وخاصة من أجل تحقيق الأهداف المكلف بها، ويعمل المدقق الداخلي في مهمته على دراسة التحكم في مخاطر النشاط محل التدقيق من خلال تحديد الثغرات وتدبير الحلول ومتابعة تطبيقها.

إن مهمة التدقيق الداخلي تمر بثلاث مراحل:

الفرع الأول: مرحلة التحضير للمهمة.

تعتبر أول خطوة في مهمة التدقيق فتتطلب من المدقق قدرة عالية وكافية على القراءة والانتباه والكفاءة اللازمة فهي تمنح القدرة على الفهم والتعلم كما تتطلب معرفة واسعة بالمؤسسة إذ أنه من الضروري معرفة مصادر المعلومات خلال تلك الفترة، وتعتبر هذه المرحلة حجر الأساس والتي بناء عليها يقوم المدقق ببناء نموذج النتائج التي يجب الوصول إليها. وتتمثل هذه المرحلة في الخطوات التالية:

أولا- الأمر بالمهمة:

حيث تبدأ مهمة المدقق الداخلي بإصدار التكليف بالمهمة من طرف السلطة المؤهلة (الإدارة العليا، لجنة التدقيق)، حيث أن الأمر بالمهمة يسمح بتبليغ كافة الأطراف التي لها علاقة بمهمة التدقيق.

ثانيا- مرحلة الاندماج:

تبدأ هذه الخطوة بجمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الخاضع للتدقيق من مصادره المختلفة، والحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط وتتمثل هذه المصادر في: تقارير ملفات التدقيق السابقة، الاجتماع مع الإدارة، الخطط، السياسات والإجراءات، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط، الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، الموازنات التقديرية والمعلومات المالية عن النشاط، وأخيرا نتائج التدقيق الخارجي عن النشاط. كل هذه الوثائق المختلفة تمكن فريق التدقيق من امتلاك رؤية شاملة عن النشاط محل التدقيق وتحديد السيرورات التي هي موضع للمخاطر وإعطاء مصداقية للمهمة. (Renard, 2010, p. 218)

ثالثا- تحديد الأخطار وتقييمها:

من خلال هذه النقطة يتم تكييف باقي مراحل عملية التدقيق، بحيث يسمح للمدقق صياغة برنامجه وتطويره بناء على التهديدات والمخاطر وما تم وضعه لمواجهتها. وخطر التدقيق كما عرّفه معهد

المحاسبين الأمريكيين هو: «الخطر الناتج عن حدوث خطا في أحد الأرصدة أو في نوع معين من العمليات والذي قد يكون إما: خطر متصل، خطر الرقابة الداخلية، وخطر عدم الاكتشاف».

رابعا- تحديد الأهداف:

كما يعرف أيضا بالتقرير التوجيهي أو مخطط المهمة، وهو عبارة عن وثيقة مشكلة من عدة صفحات والتي لها نفس المضمون والخصائص في جميع الحالات بعد أخذ المعلومات الضرورية عن المؤسسة، إذ يقوم المدقق بتحرير تقرير توجيه والذي يوضع فيه محاور البحث، حدود ومجال تدخل المدقق، إضافة إلى الأهداف الواجب على فريق التدقيق تحقيقها، والتي تنقسم إلى أهداف عامة وأخرى خاصة. ويحتوي هذا التقرير على المعلومات المتأنية من تحليل الأخطار، وجدول نقاط القوة والضعف. ويهدف إلى تحديد: الجوانب العملية لتدخل المدققين، ويساعد المدقق على البحث، التعرف، ومن ثم تصحيح نقاط القوة والضعف المسجلة أو حتى جزء منها.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ المهمة.

نجد أن مرحلة تنفيذ عملية التدقيق هي أطول وأهم مرحلة في سيرورة التدقيق الداخلي لأهميتها الكبيرة في كتابة تقرير التدقيق النهائي للمهمة، ولهذا يجب أن تحظى بالعناية اللازمة من جميع الأطراف ذات العلاقة بالمهمة، وخلال هذه المرحلة يتحول فريق المهمة من العمل المكتبي النظري إلى العمل الميداني، حيث ينتقل إلى الوحدات محل التدقيق بداية من الاجتماع الافتتاحي مع مسؤولي الوحدة أو النشاط ويتناول كذلك شرح التقرير التوجيهي المصادق من قبل المكلف بالمهمة، ويتم التركيز على توضيح ومناقشة كيفية تنفيذ هذه المهمة وجميع أساليب التدقيق المستعملة، أسلوب التنسيق والاتصال، المعلومات المطلوبة، وكذلك الوسائل المادية والظروف الواجب توفيرها من قبل الجهة الخاضعة للتدقيق، حيث تسمح نتائج الاجتماع الافتتاحي لفريق التدقيق بإعداد برنامج التدقيق المفصل ثم القيام بتطبيقه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة. (عبد الفتاح ع.، 2001، صفحة 170)

أولا- إعداد برنامج التدقيق:

كما يدعى أيضا «مخطط التنفيذ» و«برنامج العمل»، ويتم إعداده من طرف فريق التدقيق وتحت إشراف رئيس المهمة، ويتم إرساله إلى مسؤول التدقيق الداخلي للاطلاع عليه طبقا للمعيار رقم 2240، وتقع على عاتق رئيس المهمة مسؤولية الاحتفاظ به في ملف التدقيق. ويتضمن هذا المخطط النقاط التالية: وثيقة تعاقدية، مخطط عمل، دليل مرشد، نقطة انطلاق في بناء استمارة الرقابة الداخلية، متابعة للمهمة. ولكن يبقى استبيان الرقابة الداخلية من أكثر الأساليب استعمالا من طرف المدققين الداخليين.

ثانيا- العمل الميداني: ويعتمد العمل الميداني على ثلاثة عناصر هي:

1. **الملاحظة الفورية**: أول الاختبارات التي يقوم بها المدقق الداخلي، وتختلف عن جميع الملاحظات الأخرى بأنها آلية، وهنا يكون للخبرة والحكم المهني للمدقق دور كبير؛ فالمدقق المتمكن يمكنه ملاحظة المحيط بمجرد وصوله ووضع تقييمات وإحصاءات مبدئية، كما يجب أن تكون هذه الملاحظات بطريقة عقلانية؛ بمعنى أن يأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الوقتية أثناء ملاحظته.

2. **الملاحظة المحددة:** وذلك من خلال تحديد مواطن الخطر واستمارة الرقابة الداخلية فيقوم المدقق هنا بإجراء اختبارات لبعض العمليات والإجراءات المرتبطة بفترات معينة، هذا الاختبار يجب أن يكون موضوعيا من أجل بلورة وتكوين رأي فني محايد حول سير العمليات بموضوعية.
3. **ورقة كشف وتحليل المشكلات**: تعتبر وثيقة عمل موحدة، أين يقوم المدقق بتوثيق كل خلل، كما تلخص كل مرحلة من مراحل عمليات العمل الميداني، وتمثل وسيلة التواصل بين المدقق والوظيفة المعنية بعملية التدقيق. تسمى في بعض المراجع بوثيقة الحدث، ورقة تحليل الرقابة الداخلية، وثيقة التحليل، إذ تتجزأ إلى خمسة أقسام هي: المشكلات، الملاحظات، الأسباب، العواقب والآثار، التوصيات. (Renard, 2010, p. 258)

الفرع الثالث: مرحلة التقرير النهائي والتقديم ومتابعة النتائج.

تتطلب أساسا هذه المرحلة القدرة على الإنشاء والصياغة اللغوية، بالإضافة إلى التحاور الذي يبقى موجودا خلال هذه المرحلة، فيقوم المدقق ببلورة وتقديم منتجه الذي هو «التقرير»، فيلخص فيه كل عناصر عمله. وتبدأ هذه المرحلة برجوع المدقق إلى مكتبه مع مجموع أوراق العمل، حيث يقوم بصياغة تقرير، ثم يتم عقد اجتماع ختامي والمصادقة للحصول على التقرير النهائي.

أولا- مشروع تقرير المدقق:

تكون فيه جميع الملاحظات المسجلة ليتم المصادقة عليه، فلا يمكن اعتباره نهائيا حتى وأن تضمن مصادقة خاصة هذه الوثيقة، ومع احتوائها على توصيات المدقق فإنها لا تتضمن ردود المؤسسة ولا تتضمن أيضا مخطط العمل والذي يعتبر أحد ملاحق التقرير النهائي، أين تشير المؤسسة متى ومن سيقوم بتنفيذ التوصيات المقبولة.

ثانيا- الاجتماع الختامي:

يضمن نفس الأعضاء الذين كانوا في الاجتماع الافتتاحي والذين استمعوا لمخطط المدقق عند البداية، فيبدون رأيهم حول ما قام به فريق التدقيق بالإضافة لفريق التدقيق طبعا والمصالح والأقسام المدققة.

ثالثا- تقرير التدقيق الداخلي:

يسمح التقرير بأبداء رأي المدقق كتابيا حول كل البيانات والقوائم المالية والمواضيع الأخرى التي كانت محل التدقيق فهو يلخص جميع خطوات مهمة التدقيق ومراحلها، ويعتبر وسيلة بين المدقق والجمهور. ومبادئ التقرير هي:

- لا وجود لتدقيق الداخلي من دون تقرير التدقيق الداخلي.
- وثيقة نهائية؛ فهو آخر عقد لمهمة التدقيق والتي لا تنتهي إلا بوجود اقتراحات وتوصيات.
- عرض مسبق للمؤسسة؛ فمن المفترض أن النقاط تم عرضها خلال الاجتماع الختامي.
- حق المؤسسة في الإجابة: للمؤسسة الحق في الإجابة سواء كتابيا أو شفهيا.

غير أن دور المدقق الداخلي لا ينتهي بمجرد إرسال التقرير النهائي للجهات المعنية بالمهمة المكلف بها، ولكن يجب عليه التأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة من قبل الجهات المسؤولة وعليه

متابعة عملية تنفيذها وتقييمها، وتعرف مرحلة المتابعة بأنها: «العملية التي من خلالها يتأكد المدقق من تنفيذ الإجراءات المقترحة من قبل الإدارة المسؤولة عن المجال الذي تم تدقيقه، وأن الإجراءات المنفذة ملائمة وفعالة. وقد أكد المعيار 2500 على وجوب وضع مسؤول التدقيق الداخلي سيرورة المتابعة والمراقبة والتأكد من أن الإدارة قد اتخذت فعلا الإجراءات اللازمة، أو أن الإدارة العليا قد قررت تحمل كل المخاطر الناتجة عن عدم اتخاذ أي إجراء»، وبالتالي تقع على عاتق مسؤول التدقيق الداخلي كل المسؤولية في تحديد طرق المتابعة ومختلف الإجراءات المتعلقة بها إذ ينبغي أن تكون مسؤولية المتابعة محددة في دليل التدقيق الداخلي بوضوح. (وردات، 2005، صفحة 320)

أما بالنسبة للإدارة فيمكن حصر استجابتها تجاه التقرير النهائي للتدقيق الداخلي في ثلاث مواقف تتمثل في:

1. قبول الاقتراحات بشكل كامل وهو موقف يأتي بعد اقتناء مسؤولي المؤسسة الخاضعة للتدقيق بما ورد في التقرير التدقيق أثناء الاجتماع النهائي.
2. قبول الاقتراحات بشكل جزئي نظرا لعدم اقتناع مسؤولي النشاط الخاضع للتدقيق أو الإدارة العليا ببعض الاقتراحات لاعتبارها غير متوافقة مع ظروف المؤسسة.
3. رفض الاقتراحات بشكل تام، وهو موقف استثنائي فلا يمكن القيام بمهمة التدقيق وما تتطلبه من موارد ثم تكون النتيجة رفض الاقتراحات. (القاضي و وآخرون، 2008، صفحة 157)

المبحث الثالث: نظام الرقابة الداخلية.

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أهم الأنظمة التي تستخدمها المؤسسة لتوجيه وتنظيم عملياتها، إذ ينبغي لجميع المؤسسات أن تهتم به كونه يضبط الأداء، ويضمن تحقيق الأهداف المرسومة، ويتكون نظام الرقابة الداخلية من مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تحدث بشكل مستمر خلال عمليات المؤسسة، وتتبناها الإدارة من أجل وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات، والتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية، وتحقيق الكفاية الإنتاجية اللازمة، وضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية، وهو خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة، وكافة الأطراف ذات العلاقة بصفة عامة، ويسعى المدقق الداخلي للتأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال دراسته وتقييمه لتحديد نقاط الضعف والقوة، والتأكد من أن النظام المحاسبي المتبع فعال، ويمد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية الصحيحة التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات الصائبة، حيث يهتم التدقيق الداخلي بعملية الرقابة الداخلية من حيث دعمها وتحسينها وتقييم أدواتها.

المطلب الأول: مفهوم نظام الرقابة الداخلية.

تقوم المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة بتصميم نظام الرقابة الداخلية، والذي يضمن مجموعة كبيرة من عمليات المراقبة المختلفة، والتي تختص بالجوانب الإدارية والمحاسبية، وذلك لضمان السير الحسن لعمليات المؤسسة والتقيد بالسياسات الموضوعة. فنظام الرقابة الداخلية الفعال يعتبر بمثابة خط دفاع للوقاية من احتمال وقوع الأخطاء والمخالفات، والتحكم في عملية التدقيق، لذلك يقوم المدقق بتقييم النظام قصد تحديد نطاق عمله. ويرتبط نظام الرقابة الداخلية بالجوانب المالية، المحاسبية، التنظيمية والإدارية، فنظام الرقابة الفعال يعتبر كدعامة لعملية التدقيق لذلك يقوم المدقق بتقييمه من أجل القيام بمرحلة فحص الحسابات.

الفرع الأول: نشأة نظام الرقابة الداخلية.

يعتبر السبب الأساسي لظهور نظام الرقابة الداخلية في انفصال الملكية عن التسيير، وكبر حجم المؤسسات وتعقدها، الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية الرقابية، كما أصبح أمرا حتميا تقتضيه الإدارة الحديثة للمحافظة على الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المنشودة، كما تؤدي الرقابة الداخلية دورا هاما في حلقة التغذية العكسية لإدارة المخاطر، بحيث يتم إيصال المعلومات الصادرة عن عملية الرقابة الداخلية إلى مجلس الإدارة، فتعمل آليات هذه الأخيرة على تحسين عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال التأكيد على دقة اكتمال وإرسال تلك المعلومات في حينها كي يستطيع مجلس الإدارة وكذا الإدارة من المعالجة الفورية لشؤون الضبط عند ورودها، لذلك إذا قامت المؤسسة بربط آليات ضبطها الداخلي بإدارة المخاطر، يصبح بإمكان الرقابة الداخلية تحديد المخاطر المتبقية وإعلام الإدارة ومجلس الإدارة بها. لم يكن لنظام الرقابة الداخلية أهمية كبيرة نظرا لعدم وجود فصل بين الملكية والتسيير، حيث كانت رقابة المالك أو ما يعرف بالرقابة الشخصية، إذ انحصر مفهوم الرقابة في حماية النقدية فقط باعتبارها أكثر أصول المؤسسة تداولا، ثم اتسع نطاقها ليستخدم مرادف الضبط الداخلي والذي يقصد به: تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات والفصل بينهما عن طريق قيام موظف ما بعملية كاملة، ويعرف أيضا بأنه: «مجموعة من الوسائل والمقاييس والأساليب الموضوعة من طرف الإدارة بغرض ضبط عملياتها ومراقبتها بطريقة تلقائية ومستمرة لضمان السير الحسن للعمل وعدم حدوث الأخطاء

والغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول المؤسسة وحساباتها وسجلاتها». (أبو حجر و رويحة، 2014، صفحة 9)

الفرع الثاني: تعريف نظام الرقابة الداخلية.

قبل أن نتطرق إلى مفهوم نظام الرقابة الداخلية نبدأ أولا بمصطلح الرقابة، حيث عرف معهد المدققين الداخليين (IAA.2009) الرقابة على أنها: «أي إجراء تتخذه الإدارة، مجلس الإدارة، وأطراف أخرى من أجل إدارة المخاطر وزيادة احتمال تحقيق الأهداف، الغايات، وخطط الإدارة. تنظم وتوجه الأداء بطريقة مرضية لتوفير ضمان معقول أن أهداف المؤسسة سوف تتحقق» (عبد الصمد، 2018، صفحة 163)

وقد كان مصطلح الرقابة الداخلية يستخدم حتى وقت قريب كمرادف لمصطلح الضبط الداخلي غير أنه طرأ عليه في الآونة الأخيرة توسيع في مفهوم الرقابة الداخلية بحيث أصبح الضبط الداخلي إحدى حلقاته. (الصبان، 2003، صفحة 195)

وقد ذكر البعض أن الضبط الداخلي هو عبارة عن المراجعة الداخلية المستمرة بواسطة موظفي المؤسسة عن طريق أن عمل كل موظف يراجع بواسطة عدد آخر من الموظفين. (Meigs, 1955, p. 55)

ونجد المعهد الأمريكي للمحاسبين سنة 1949 قد عرفه وأقره حتى وقتنا الحالي كما يلي: «تشمل الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تقرها المؤسسة، وذلك بغرض حماية أصولها، وتحري الدقة للبيانات المحاسبية، ودرجة الاعتماد عليها وتعزيز الكفاية في الأعمال، وتشجيع تنفيذ السياسات الإدارية». (الرماحي، 2009، صفحة 169)

وعرفته جمعية تدقيق ورقابة أنظمة المعلومات (ISACA, 2012) نظام الرقابة الداخلية بأنه عبارة عن: «السياسات، المعايير، الخطط، الإجراءات، والهياكل التنظيمية المصممة لتوفير ضمان معقول بأن أهداف المؤسسة ستتحقق، ويتم منع الأحداث الغير مرغوب فيها أو اكتشافها وتصحيحها». (Arens, Elder, & Beasley, 2012, p. 30)

ومن هنا نستنتج أن الرقابة الداخلية كنظام هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمتداخلة، ولا يشترط ترتيبها ترتيبا تسلسليا، تسعى لتحقيق أهداف العمليات، الإفصاح والالتزام لتوفير ضمان معقول وليس تأكيدا مطلقا، فلا وجود لنظام رقابة داخلية كامل بدون نقاط ضعف، ولا تعتمد في حد ذاتها على الإجراءات والسياسات الساكنة بل على عملية تطبقها الإدارة والموظفون، بحيث يجب هنا الالتزام بالقوانين واللوائح.

الفرع الثالث: أنواع نظام الرقابة الداخلية.

يمكننا تقسيم نظام الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع، ويحتوي على كل نوع على مجموعة من الإجراءات والتدابير بغرض تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية بشكل عام وتتمثل أنواع نظام الرقابة الداخلية كما يلي:

1- الرقابة الإدارية: وتتضمن الأساليب والنظم والخطط التي تتعلق بفحص وتقويم وتنمية النواحي التشغيلية، وتشجيع العاملين على الالتزام بتطبيق السياسات والتعليمات وكذا تشخيص المخالفات أو نواحي القصور، واقتراح أنجع السبل لحلها وتفادي عدم حدوثها مستقبلا. (حمودي و أحمد، 2013، صفحة 297)

وتتكون الرقابة الإدارية من عدة وسائل تتمثل في: الموازنات التقديرية، حسابات التكلفة، التقارير الإحصائية، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة، برنامج تدريب الموظفين. ونجد للرقابة الإدارية الفعالة عدة مبادئ والمتمثلة في: (البياتي، 2013، صفحة 24)

- أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.
- يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة.
- يبين نظام الرقابة الأعمال التصحيحية.
- يجب تزويد المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء.

2- الرقابة المحاسبية: وتشمل الخطة التنظيمية وكافة وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى اختبار الكشوفات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والحسابات، ودرجة الاعتماد عليها، ويهدف الجانب المحاسبي للرقابة الداخلية إلى تحقيق هدفي الحماية والدقة، وأهم وسائل الرقابة المحاسبية: (بوطورة و بقة، 2015، صفحة 248)

نظام القيد المزدوج، رقابة الحسابات، اتباع موازين المراجعة الدورية، اتباع نظام المصادقات، اعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول، إمداد الإدارة بالبيانات المحاسبية والمالية.

3- **نظام الضبط الداخلي**: يقصد به ذلك النظام الموضوع، وما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تهدف إلى ضبط عمليات المؤسسات ومراقبتها بطريقة تلقائية مستمرة، وذلك يجعل عمل كل موظف يراجع بواسطة موظف آخر لضمان حسن سير أعمال المؤسسة، ويشمل جميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المؤسسة من الغش والاختلاس، ولتحقيق ذلك يعتمد على تقييم العمل مع تحديد الاختصاصات. (أبو رقبة و المصري، 2014، الصفحات 105-106)

وقد شهدت مراحل نظام الضبط الداخلي نموا في حجم المؤسسات وزيادة في نشاطاتها وعملياتها، واتساع نطاقها الجغرافي وهو ما اقتضى تطويرا في مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تتبناها الوحدة الاقتصادية من أجل حماية النقدية والأصول الأخرى من أجل ضمان أكبر للدقة المحاسبية والعمليات المثبتة في الدفاتر.

المطلب الثاني: أهداف ومقومات نظام الرقابة الداخلية.

يعتمد النظام الرقابة الداخلية على مجموعة من المقومات والتي تساعد في إنجاحه وفعاليته والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة والتي وضع من أجلها.

الفرع الأول: أهداف نظام الرقابة الداخلية

مع تطور نظام الرقابة الداخلية تطورت الأهداف التي أنشئت من أجلها، وبعدما كان هدفها الرئيسي حماية الأصول توسع ليشمل مجموعة من الأهداف:

حماية الأصول: يعتبر الهدف التقليدي للرقابة الداخلية، وهو مرتبط بالحفاظ على الثروة المتمثلة في حجم الأصول المسيطر عليها، والتي هي تحت تصرف الإدارة. يتم تحقيق هذا الهدف من خلال وضع

إجراءات تحافظ على الملكية وتمنع من نقلها أو التنازل عليها بطريقة غير شرعية أو تضر بمصلحة المساهمين.

استغلال الموارد المتاحة بكفاءة: إن حماية الأصول دون استغلالها بكفاءة وفعالية لا يحقق للمساهمين قيمة مضافة، فباعتبار أن المؤسسة مجموعة من الموارد الطبيعية والمادية والبشرية ينبغي استغلالها بطريقة مثل وذلك من خلال توفير إجراءات وقواعد للاستفادة من هذه الموارد بالكمية المناسبة والوقت اللازم لتحقيق أكبر مردودية.

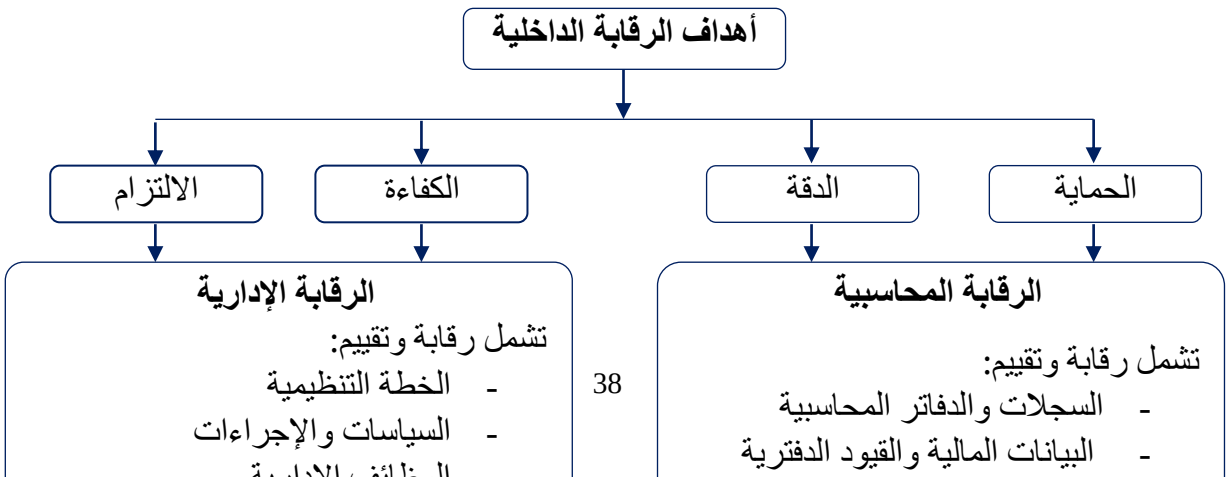
الالتزام بالتشريعات والقوانين: تنشط كل المؤسسات في إطار قانوني معين يتحدث على أساس طبيعة وحجم نشاطها، حيث أن عدم الالتزام أو التأقلم مع هذه القوانين قد يسبب تهديدا لبقاء واستمرارية المؤسسة. من جهة أخرى تسيير الأعمال والمهام داخل المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على إصدار التعليمات والقواعد والتي يجب الالتزام بها وتطبيقها، كما ينبغي أن تكون التعليمات والقواعد سليمة وقابلة للتطبيق بأقل التكاليف. لهذا الغرض يسعى نظام الرقابة الداخلية للتقليل من مخاطر القوانين وسوء تطبيق التعليمات مما يؤثر على استغلال الموارد وحماية الأصول.

توفير معلومات وتقارير مالية ذات مصداقيه: تعتبر عملية إصدار التقارير في المؤسسات عملية مستمرة وهذا باختلاف أنواع ودورية هذه التقارير وكذا الغرض منها، حيث أن توفيرها في الوقت المناسب وبالمحتوى المعلوماتي المطلوب منهم وذلك من أجل استمرار المؤسسة، وعلى هذا الأساس يعمل نظام الرقابة الداخلية على توفير تقارير لمختلف المستويات الإدارية، وحول مختلف الأنشطة والأحداث داخل المؤسسة، وهذا من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.

إدارة المخاطر: تعتبر عملية التسيير إدارة يومية للمخاطر، حيث أن قدرة نظام الرقابة الداخلية على تسيير المخاطر الداخلية والخارجية مؤشر مهم من أجل الوصول لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهداف الرقابة الداخلية في الشكل الآتي:

شكل رقم 3. أهداف الرقابة الداخلية



المصدر: (عدون، 2008، صفحة 164)

ولا نغفل عن مكونات الرقابة الداخلية والمتمثلة فيما يلي:

1- **البيئة الرقابية**: وهي أساس نظام الرقابة الداخلية بكامله، لكونها تعكس الاتجاه العام للإدارة كما أنها تحدد أسلوب المؤسسة وتؤثر على الوعي الرقابي لموظفيها، فيستجيبون لها من خلال تنفيذهم لإجراءات الرقابة المنصوص عليها من طرف الإدارة.

2- **تقييم المخاطر:** يعد تقييم الخطر جزء من تصميم نظام الرقابة الداخلية لتحليل الأخطاء والمخالفات، ثم تحديد وتحليل الأخطار المتعلقة بأهداف كل نشاطات المؤسسة ومدى احتمال حدوثها ومحاولة التخفيض منها. (الحسبان، 2009 ، صفحة 50)

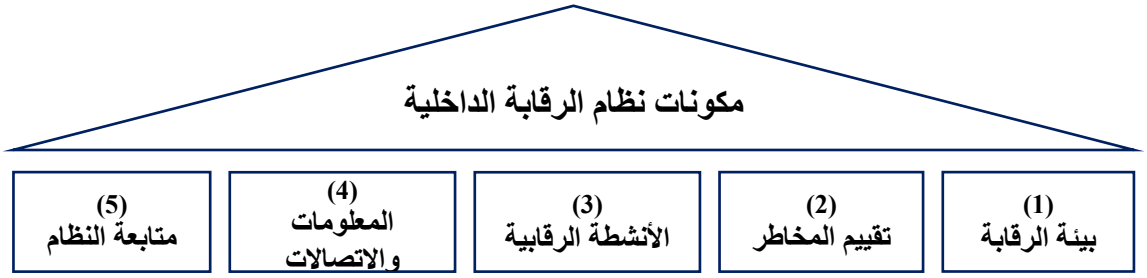
3- **النشاطات الرقابية:** تتمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات والقواعد التي تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية بطريقة ملائمة وإدارة المخاطر بفعالية.

4- **المعلومات والاتصالات:** يهدف إلى تحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة والحصول عليها وتشغيلها وتوصيلها إلى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدقيق تلك المعلومات، وإعداد التقارير المالية والإدارية.

5-**المتابعة:** تعني التقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية لتحديد ما إذا كانت تعمل كما هو مطلوب، وتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث المطلوب لمسايرة الظروف الداخلية. (الحسبان، 2009 ، صفحة 20)

وهذا الشكل يوضح لنا مكونات نظام الرقابة الداخلية:

شكل رقم 4.مكونات نظام الرقابة الداخلية.



المصدر: (القباني ، شعبان، و السواح، 2006، صفحة 126)

الفرع الثاني: مقومات نظام الرقابة الداخلية.

كأي نظام من الأنظمة يتكون نظام الرقابة الداخلية من العديد من العناصر، تتمثل هذه الأخيرة في مدخلات نظام الرقابة الداخلية وهي المقومات الأساسية له، أما العنصر الثاني فهو معالجة النظام أو كيفية عمل نظام الرقابة الداخلية، وفي الأخير نجد مخرجات النظام هي الأهداف السابق ذكرها أما مقومات نظام الرقابة الداخلية فتتمثل في نوعين هما: (الدوغجي و الخيرو، 2013، صفحة 409)

1-**المقومات المحاسبية:** يتضمن الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية مجموعة العناصر التالية:

المعارف المحاسبية: تمثل مجموع المعارف المستمدة من الإطار النظري للمحاسبة المالية ومعاييرها، والتي تبين كيفية تحليل العمليات المالية، تبويبها، تلخيصها وتجميعها من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

الدليل المحاسبي: ينطوي الدليل المحاسبي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ونوع النظام المحاسبي المستخدم من ناحية، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من ناحية أخرى، حيث يتم تقسيم الحسابات إلى حسابات رئيسية وفرعية، كما يتم شرح كيفية تشغيل هذا الحساب وبيان طبيعة العمليات التي تسجل فيه.

الدورة المستندية: إن وجود دورة مستندية على درجة عالية من الكفاءة يعتبر من الأساسيات للوصول إلى نظام جيد للرقابة الداخلية باعتبارها المصدر الأساسي للقيد وأدلة الإثبات.

المجموعة الدفترية: تعد المجموعة الدفترية حسب طبيعة المؤسسة وخصائص أنشطتها، خاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط بها من يوميات مساعدة، كما يجب مراعاة بعض شروط عند إعداد المجموعة الدفترية كترقيم الصفحات، ترقيم المستندات، تقليل عدد المستندات إلى الحد الأدنى، وتبسيط المجموعة الدفترية.

الوسائل الإلكترونية والآلية المستخدمة: يؤدي استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية إلى إنجاز الأعمال المحاسبية بسرعة وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة العمل المحاسبي.

الجرد الفعلي للأصول: وذلك من خلال حصر وإحصاء جميع أصول وخصوم المؤسسة ماديا عن طريق الذهاب إلى الميدان والتأكد الحقيقي من وجودها الفعلي.

الموازنات التخطيطية: يتمثل الدور الرقابي للموازنات في إجراء المقارنة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية وبيان أسباب الانحرافات لمحاولة تفاديها، وتتطلب عملية الرقابة باستخدام الموازنات تحديدا دقيقا للتنظيم، أهدافه ووظائفه، كذلك تحديد خطوة السلطة والمسؤولية ووجود نظام محاسبي سليم ووضع معايير عالمية دقيقة.

2- المقومات الإدارية: تشمل هذه المقومات على مجموعة العناصر التالية:

الهيكل التنظيمي: وجود هيكل تنظيمي كفء يعد نقطة البداية لنظام رقابة داخلية فعال كونه يحدد المسؤوليات بدقة، والهيكل التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لحجم المؤسسة واتساع أعمالها

وطبيعة نشاطها، ولكي يكون كفء فلابد من مراعاة تسلسل الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات لكل مصلحة وقسم بدقة.

كتيب السياسات والإجراءات: لا يمكن تطبيق الهيكل التنظيمي وتحقيق أهدافه ما لم يكن هناك كتيب للسياسات والإجراءات، والذي يشرح اختصاصات ومهام أقسام ومصالح المؤسسة بالإضافة إلى الأفراد الذين يشتغلون فيها، كما يحدد المسؤوليات، السلطات، والعلاقات فيما بينهم.

اختيار الموظفين المناسبين: مما لا شك فيه أن اختيار العامل المناسب يلعب دورا مهما في إنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يعتبر هذا العامل أحد المقومات الأساسية والتي يرتكز عليها نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه، فبدون العاملين المدربين والحريصين على أداء مهامهم وفق ما رسمته الخطة العامة للمؤسسة لا يمكن أن نحصل على نظام رقابة داخلية فعال.

مستويات ومعايير أداء سليمة: تؤثر سلامة الواجبات والوظائف في كل قسم بدرجة كبيرة على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة الأداء، حيث تمد الإجراءات الموضوعة بالخطوات التي يتم بمقتضاها اعتماد العمليات وتسجيلها والمحافظة على الأصول، كما يجب أن تمدنا مستويات الأداء بالوسائل التي تضمن دقة اتخاذ القرارات والتسجيل، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة لا يعني التخلي عن توافر معايير لقياس أداء هؤلاء العاملين، ذلك لمحاولة المقارنة بين الأداء المخطط مع الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات.

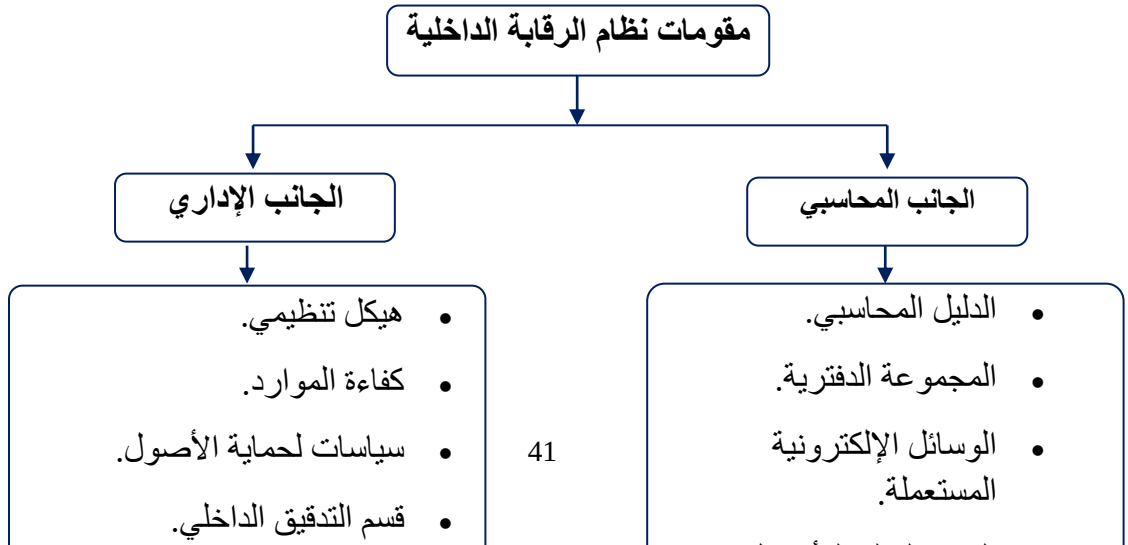
سياسات وإجراءات لحماية الأصول: يعتبر وجود مجموعة من السياسات والإجراءات لحماية الأصول، بقصد توفير الحماية الكاملة لها ومنع تسربها أو اختلاسها ولضمان صحة البيانات للتقارير المالية والمحاسبية، من الدعامات الرئيسية لنظام الرقابة الداخلية من حيث جانبها الإداري.

قسم التدقيق الداخلي: من متطلبات نظام الرقابة الداخلية وجود قسم للتدقيق الداخلي خصوصا في المؤسسات الكبيرة، مبني على أسس مهنية وفق المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، من أجل ضمان فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة.

التعليمات: على عكس كتيب السياسات والإجراءات تعتبر التعليميات من المقومات الإدارية لنظام الرقابة الداخلية، حيث تمثل مختلف الأوامر التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين من أجل التسيير اليومي لمصالح ونشاطات المؤسسة، والتي تختلف باختلاف ظروف المؤسسة.

ويمكن توضيح كل المقومات الإدارية والمحاسبية لنظام الرقابة الداخلية في الشكل التالي:

شكل رقم 5. مقومات نظام الرقابة الداخلية



المصدر: (السوافري و آخرون، 2002، صفحة 36)

الفرع الثالث: إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

حتى تتمكن مداخلات نظام الرقابة الداخلي من تحقيق الأهداف الرئيسية للنظام يتطلب ذلك من إدارة المؤسسة القيام بمعالجة تلك المقومات، وتتمثل المعالجة في مجموعة من الإجراءات والتي نلخصها فيما يلي: (صديقي و طواهر، 2006، صفحة 105)

أولا- الإجراءات التنظيمية والإدارية: وتضم هذه الإجراءات النقاط التالية:

- توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من بدايته إلى نهايته لإحداث الرقابة بينهم.
- توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد الخطأ والإهمال.
- تقسيم العمل بين الإدارات والموظفين، بحيث يتم الفصل بين الوظائف التالية: وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها.
- تنظيم الأقسام بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في نفس المكتب.
- إيجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا يترك فرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة شخص آخر مسؤول.
- إعطاء تعليمات صريحة بأن يقوم كل موظف بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل.
- استخراج المستندات من عدة صور بحيث تختص كل إدارة معينة بصورة ذات لون معين.
- إجراء حركة تنقلية بين الموظفين من حين لأخر بحيث لا يتعارض ذلك مع حسن سير العمل.

ثانيا- الإجراءات المحاسبية: (التميمي، 2006، صفحة 84) بتصرف

- عدم إشراك موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن تتم المراجعة من طرف شخص آخر.
- إجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج وبين الأرصدة في الدفاتر والسجلات، كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء... الخ.
- إصدار تعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمدا من الموظفين المسؤولين ومرافقته بالوثائق المؤدية الأخرى.
- إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات في الدفاتر فور حدوثها للتقليل من فرص الغش والتلاعب، كما سيساعد هذا في حصول إدارة المؤسسة على ما تريده من معلومات بسرعة.
- القيام بجرد مفاجئ دوريا للنقدية والبضاعة والاستثمارات، ومطابقة ذلك مع الأرصدة الدفترية.

ثالثا- الإجراءات العامة: وهي الإجراءات المكملة للإجراءات الإدارية المحاسبية وتتمثل في: (قوبة، 2011، صفحة 37)

- التأمين على ممتلكات المؤسسة من جميع الأخطار التي قد تتعرض لها سواء كانت طبيعية كالأخطار الجوية أو بفعل فاعل في السرقة مثلا.
- التأمين ضد خيانة الأمانة وهذا فيما يخص الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية أو الذين ضمن اختصاصهم التسيير المادي للبضائع والتثبيتات أو الأوراق المالية.
- وضع نظام سليم للرقابة على البريد الصادر والوارد.
- استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المؤسسة كتوقيع الشبكات والتصرف في النقدية لتوفير وضمان الحماية الكافية.

المطلب الثالث: دور المدقق في تحسين نظام الرقابة الداخلية.

تعتبر مهنة التدقيق الداخلي أحد أهم عناصر نظام الرقابة الداخلية الفعالة بمختلف أنواعها الهادفة، المانعة، والمصححة. كما أن وظيفة التدقيق الداخلي ليست فقط جزء من نظام الرقابة الداخلية، ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له خصوصا بعد تحولها إلى مهنة معترف بها دوليا، فدور المدقق الداخلي ينحصر هنا في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية، وكذلك تقييم هذه الإجراءات، ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية سواء كانت الإدارية أو المحاسبية أو العامة.

الفرع الأول: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية.

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف المدقق هي أهم المراحل في عمله، ولكي يحقق ذلك يعتمد هذا الأخير على مجموعة من الأساليب والطرق أهمها:

أولا- الاستقصاء (الاستبيان):

يمكن أن يستخدم المدقق قائمة الاستبيان كنوع من الوسائل التي يقوم بها من خلال توثيق إجابات العميل حول الاستفسارات الموجهة له، ويتم تصميم نموذج الاستقصاء بأن تكون الإجابة أما (بنعم) أو (لا)، و(يطبق) أو (لا يطبق) تشير إلى ضعف نظام الرقابة الداخلية. يستطيع المدقق استخدام طريقة الاستقصاء لتقييم نظام الرقابة الداخلية لأكثر من سنة مالية، كذلك يفضل معظم مدققين استخدام هذا النظام لكونه يوفر الوقت والجهد، ولا يتطلب الأمر منه ضرورة إعداد برنامج لفحص نظام الرقابة الداخلية في كل مرة يدقق فيها أعمال المؤسسة.

يتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى عدة أقسام، القسم العام الذي يتضمن معلومات عامة عن نظام الرقابة الداخلية، قسم لصندوق المصروفات النقدية، قسم للمتحصلات النقدية، وقسم للمدفوعات النقدية. (المطارنة، 2009، صفحة 218)

ثانيا- التقرير الوصفي:

يقوم المدقق حسب هذه الطريقة بتحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين على أداء كل عملية، فبذلك يتضح للمدقق كيفية سير العملية والإجراءات التي تمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها. وقد يقوم المدقق أو مساعدوه بتسجيل الإجابات، وبعد ذلك ترتب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها، ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية. وهذه الطريقة تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث يكون نظام الرقابة الداخلية محدودا وضعيفا. ومن بين

مميزات هذه الطريقة نجد أن يحدد التقرير نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية الموجود، أو بيان شامل لنقاط الضعف ومحاسن النظام في نفس الوقت. (شعبان، 2004، صفحة 110)

ولكن هذه الطريقة لديها عيوب تتمثل في: صعوبة التغطية بشرح مطول في وصف الإجراءات لغرض التعرف على نقاط الضعف في الرقابة، وكذلك صعوبة التأكد من تغطية جميع عناصر الطريقة المتبعة إلا بعد إجراء استقصاءات أخرى. (الرماحي، 2009، صفحة 89)

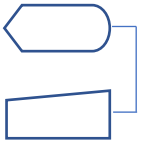
ثالثا- خرائط التدفق:

يتم استخدام خرائط التدفق لفهم تسلسل العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة وكل ما يتعلق بها من مستندات أخرى في نظام الرقابة الداخلية، وتأخذ خرائط التدفق شكلا بيانيا لجزء من نظام الرقابة الداخلية. كذلك تُمكِّن لخرائط التدفق من الحصول على معلومات ذات دلالة حول نظام الرقابة الداخلية، وبيان مواطن قوته وضعفه. واستنادا إلى الأخطاء الجوهرية الممكن حدوثها يمكن إعداد خرائط التدفق وفقا للخطوات التالية: (المطارنة، 2009، صفحة 220)

- أن يقوم المدقق بدراسة الواجبات والمستندات وأسلوب تدفقها خلال مراحل استخدامها.
- بعد الخطوة السابقة واستنادا عليها يقوم المدقق بوضع وصف مبدأ لنظام الرقابة الداخلية.
- يقوم بإعداد خريطة تدفق النظام استنادا إلى المعلومات الواردة في ملخص واجبات العاملين (اختصاصاتهم) وإجاباتهم على استفسارات المدقق.

وهذان الجدولان يوضحان الرموز المستعملة في إعداد خرائط التدفق:

جدول رقم 7. الرموز المستخدمة في إعداد خرائط التدفق (مدخلات ومخرجات)

رمز المدخلات والمخرجات	الاسم	الشرح
	المستند Document	يمثل وثيقة أو تقريرا تم إعداده بشكل يدوي أو مطبوع على الحاسوب.
	نسخ متعددة من المستند Multiple copies of a document	تشير إلى عدد نسخ من الوثيقة أو الورقة أو التقرير، ويجب أن يوضع العدد في الزاوية العليا.
	مدخلات /مخرجات يومية / أستاذ Input/Output	وهي مدخلات /مخرجات إلى نوع من دفتر اليومية / الأستاذ، وتمثل أي مساهمة أو إنتاج على مخطط برنامج انسيابي.
	العرض Display	المعلومات المعروضة بواسطة وحدات طرفية أو كمبيوترات شخصية أو الأنترنت.
	مفتاح Online Keying	إدخال البيانات بواسطة المفاتيح الخارجية مثل الأنترنت.
	طرفية أو حاسوب شخصي Terminal or Personal computer	هو عبارة عن عرض ومفتاح خارجي جمعت لتبيان الكمبيوتر الشخصي أو طرفيه.

المصدر: (تونسي، 2016، صفحة 141)

جدول رقم 8. الرموز المستخدمة في إعداد خرائط التدفق (المعالجات)

رموز المعالجات	الاسم	الشرح
	عملية محوسبة Computer Processing	هي عملية محوسبة والتي تؤدي إلى تغير البيانات إلى معلومات.
	عملية يدوية Manuel Processing	هي عملية معالجة للبيانات بصورة يدوية.
	العمليات المساعدة Auxiliary Operations	هي معالجة عن طريق أطراف الكمبيوتر، مثل الماسحة الضوئية وقارئ الشبكات.
رموز التخزين	**الاسم**	**الشرح**
	القرص الممغنط Magnetic Disk	يمثل البيانات التي خزنت بشكل دائم على قرص مغناطيسي، وكثيرا ما يستعمل لتمثيل الملفات الرئيسة وقواعد البيانات.
	شريط ممغنط Magnetic Tape	يمثل البيانات التي خزنت على شريط ممغنط.
	قرص مرن Floppy Disk	التخزين على قرص مرن أو أقراص CD.
	التخزين على الأنترنت Online Storage	تمثل البيانات التي خزنت عبر الأنترنت بشكل مؤقت إلى أن يصبح بشكل دائم.
	ملف File	هو ملف يدوي أو آلي يخزن ويراد البحث عنه، الحروف تبين نوعية الترتيب: N= رقمي. A = أبجدي، D = تاريخ
رموز التدفق والرموز الأخرى	**الاسم**	**الشرح**
	تدفق المستندات والعمليات Documents or Processing Flow	يمثل اتجاه تدفق المستندات أو المعالجة، والتدفق يكون من الأعلى إلى الأسفل، ومن اليسار إلى اليمين.
	تدفق البيانات والمعلومات Data /information Flow	يمثل تدفق البيانات والمعلومات وعادة يستخدم للإشارة إلى البيانات المنسوخة من مستند لآخر.
	وصلة الاتصال Connection link	هي إرسال البيانات من موقع لآخر على طريق خطوط الاتصال.
	وصلة في نفس الصفحة On-page Connector	تمثل توصيل المعالجة من موقع إلى آخر على نفس الصفحة وتستعمل لتفادي الخطوط المتشابكة.
	وصلة خارج الصفحة Off-page Connector	تمثل وصلة المعالجة بين صفحتين مختلفتين وتشير إلى الخروج من صفحة واحدة والمدخل المطابق على الصفحة الأخرى.

	قاعدة القرار Decision	تمثل خطوات اتخاذ القرار.
	حاشية Annotation	توضيح للملاحظات أو التفسير بشكل مفصل.

المصدر: (الرميحي و الذيبة، 2011، الصفحات 63-65)

رابعا- فحص النظام المحاسبي:

وهنا يحصل المدقق على قائمة السجلات المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إنشائها وعهدتها وتدقيقها، وقائمة ثانية بطبيعة المستندات وغيرها، ومن تلك القوائم يستطيع الحكم على درجة متانة نظام الرقابة الداخلية. وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الظروف الخاصة بكل مشروع كما يعاب عليها أنها قد تصبح مطولة في المؤسسات الكبيرة وخاصة إذا قام المدقق بالتحري بخصوص الموظفين والسجلات وما شابه، كما يمكن للمدقق أن يجمع بين سلسلتين أو أكثر من وسائل دراسة أنظمة الرقابة الداخلية المستعملة، وأن الوسيلة بمجرد إجراء عادي، لأن الجزء المهم يتمثل في قدرة المدقق على استعراض نتائج ذلك الإجراء والخروج بحكم دقيق حول نظام الرقابة الداخلية، هذا كما يجب أن تكون الوسيلة شاملة لجوانب عمليات المؤسسة المتعددة. (عبد الله، علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية والعملية، 2007، صفحة 177)

خامسا- الملخص التذكيري:

ويشتمل هذا الملخص الذي يعده المدقق على بيان تفصيلي بالإجراءات والوسائل التي تميز بها نظام سليم للرقابة الداخلية كوسيلة استشارية لمساعدي المدقق عند تقييمهم للرقابة الداخلية في المؤسسة.

فكان الملخص هو إطار عام يجري داخل نطاق الفحص بدون تحديد تحريات أو أسئلة معينة يجري نطاقها داخل الفحص ويقتصر عليها، وبذلك لا يغفل عن أي نقطة رئيسية في الرقابة الداخلية. ومما يعاب على هذه الطريقة هو أنه لا ينتج عنها أي تسجيل كتابي لنتائج الفحص، كما لا تحقق التنسيق والتوحيد في إجراءات فحص الرقابة، حيث أنه متروك لمساعدي المدقق حرية اختيار إجراءات الفحص التي يرونها مناسبة. (روحو، 2012، صفحة 55)

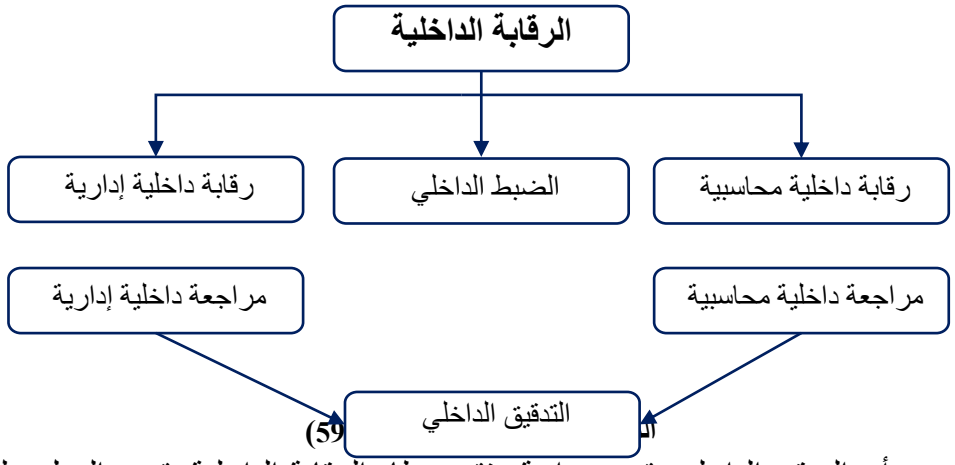
الفرع الثاني: دور المدقق الداخلي في عملية الرقابة الداخلية.

بما أن المدقق الداخلي يعمل داخل المؤسسة فهو يسعى أساسا لخدمة الإدارة من خلال عملية الرقابة، ولذلك يمكن حصر اهتمام المدقق الداخلي بعملية الرقابة في النقاط التالية: (السوافري و آخرون، 2002، صفحة 42)

- تتكون الوظيفة الإدارية من مجموعة الوظائف الفرعية هي: التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والتنسيق والرقابة، وتعتبر وظيفة الرقابة الداخلية للمدير والتي سيشاركه بفعالية في إنجازها المدقق الداخلي ضمانا لأداء الوظائف الفرعية الأخرى.
- استقلالية المدقق الداخلي على الأنشطة التشغيلية داخل المؤسسة المعنية بدعم قدرة المدقق الداخلي على تزويد الإدارة نحو الرقابة، فطالما أن الرقابة تعمل على ضبط مسار الأداء الفعلي في مواجهة الأداء المخطط فإن ذلك يؤدي إلى اعتماد الإدارة على تدقيق الداخلي في تحقيق

عملية الرقابة، وطالما أن المدقق الداخلي هو أحد العاملين بالمؤسسة فإن قربه من السجلات المالية يجعله على دراية تامة نسبية بكل المشكلات التي تلاحق المؤسسة، الأمر الذي يدفعه إلى التعرف على الأنشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة وإتمام عملية الرقابة. ويتضح من الأدوار التي يمكن أن يؤديها المدقق الداخلي مع الإدارة أن الإدارة تعتبر بمثابة العميل الرئيسي للتدقيق الداخلي، وطالما أن احتياجات الإدارة تتطور بصورة سريعة ومتنامية ومعقدة، وسواء كانت نتيجة التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية أو الداخلية، فإن ذلك يزيد ويضاعف من اعتماد الإدارة على مجهود التدقيق الداخلي.

شكل رقم 6. موقع التدقيق الداخلي من الرقابة الداخلية.



(59)

ومنه نجد أن المدقق الداخلي يقوم بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها وإحكامها، وكما نصت معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والصادرة عن معهد المدققين الداخليين في أمريكا على أنه يجب أن يتضمن مجال عمل التدقيق الداخلي فحص وتقويم كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة والحكم على درجة متانتها. ويشير الباحثون إلى أن مهنة الدقيق الداخلي تعد أهم عناصر منظومة الرقابة الداخلية الفعالة بأنواعها المختلفة؛ الهادفة والمانعة والمصححة، ولكنها تمثل بؤرة التركيز بالنسبة له، وصمام الأمان خصوصا بعد تحويلها إلى مهنة معترف بها دوليا. ودور المدقق الداخلي ينحصر في اختبار مدى الالتزام بكل الإجراءات الرقابية، ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية، حيث أن الالتزام بنظام الرقابة الداخلية كإجراءات وسياسات وقواعد وضوابط يوفر حاجة ملحة وهامة للإدارة، حيث يعتبر هذا الالتزام أمرا غاية في الأهمية، وقد تفوق أهميته وجود نظام للرقابة الداخلية ومن هنا نجد أهمية التدقيق الداخلي فالعناء الذي تتحمله الإدارة العليا فيما لو قامت هي بأشغال التدقيق ومدى الالتزام وإجراء الاختبارات المتعلقة بذلك، خصوصا إذا لم يستطع المدقق الخارجي القيام بذلك. ويتبع المدقق الداخلي في عمله هذا خطوات تتمثل فيه:

- جمع الحقائق والمعلومات عن النظام.
- فحص النظام.
- تقييم النظام.

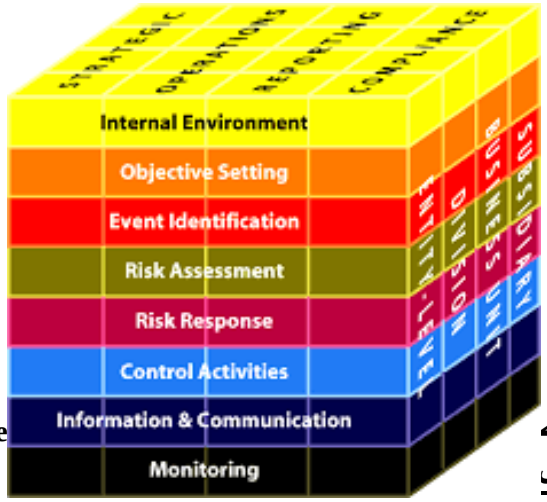
كما يجب أن يوضح المدقق الداخلي العناصر التالية:

- المعايير التي استخدمت في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وقد اقترح معهد المدققين الداخليين استخدام العناصر التي أقرتها لجنة COSO، وهي كفاءة وفعالية العمليات وجودة وملاءمة

التقارير المالية، والالتزام بالتعليمات والقوانين والأنظمة كعناوين يتم تقييم الالتزام بها، ومن ثم يفرد لكل منها عناوين فرعية على أن يكون هناك معايير متفق عليها مع الإدارة بخصوص الوضع الأمثل لهذه العناصر في المؤسسة.

- مجال التقييم الذي ينطبق عليه الرأي المستنتج، والذي حسب رأي الباحث يشمل المدة الزمنية الكلية التي يغطيها التقرير، والوحدات ومراكز المسؤولية التي يشملها.
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن صيانة هذه النظم وإصلاح الأخطاء.

شكل رقم 7. مكعب COSO



المص

(Ordre

الفرع الثالث: مؤثرات تضعف

أي مؤسسة ترغب في تسيير أعمالها بطريقة منظمة وفعالة وإنتاج معلومات محاسبية موثوق فيها لأجل الحصول على تقارير مالية نزيهة وصادقة تحتاج إلى بعض الضوابط للحد من القصور الذي قد يستخدمه العديد من الأشخاص، وينظر إلى الرقابة الداخلية على أنها تؤدي وظائف أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن يواجه نظام الرقابة الداخلية داخل أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو مالية العديد من المعوقات والمشاكل التي تنقص من فعاليته والمتمثلة في:

- إمكانية الخطأ الإنساني والذي ينتج عن الإهمال وعدم الانتباه أو الخطأ في التقدير وإساءة فهم التعليمات. (التميمي، 2006، صفحة 88)
- احتمال حدوث تواطؤ من بعض الموظفين لإبطال الإجراءات الرقابية الداخلية، سواء كان ذلك من الأطراف من داخل أو خارج المؤسسة، مما يؤثر على الرقابة الداخلية تأثيرا كبيرا.
- تجاوز الإدارة للضوابط الرقابية من خلال عدم احترامها للسياسات والإجراءات المقررة، وذلك بهدف القيام بأعمال غير مشروعة، والمتمثلة في تحقيق مكاسب شخصية أو محاولة تحسين صورة الكشوف المالية. (Adeniyi, 2014, p. 204)
- إمكانية أن تصبح الإجراءات الرقابية غير كافية للأغراض التي وضعت من أجلها وذلك نتيجة للتغيرات في الظروف أو حدوث توسيع للنشاط المؤسسة. (التميمي، 2006، صفحة 88)

خلاصة الفصل الأول:

كان تطور التدقيق الداخلي نتيجة حتمية للتغيرات الهائلة في بيئة المال والأعمال سواء الداخلية أو الخارجية في المؤسسات الاقتصادية، كما أن تعقد عملياتها بسبب كثرتها جعلت التدقيق الداخلي يتطور من

مجرد إعطاء رأي مهني محايد حول عدالة ومصداقية وشرعية القوائم المالية إلى تتبع مختلف عمليات المؤسسة الاقتصادية، والبحث عن أوجه الضعف والقصور وإبلاغها للأطراف المعنية، وهذا ما أشارت إليه جميع معايير التدقيق المقبولة عموما ومعايير التدقيق الدولية كذلك والتي تعتبر مرشدا يشرح حيثيات عملية التدقيق من أول مرحلة إلى غاية التقرير عن النتائج والإفصاح عنها.

وقد عرفت مهنة التدقيق في الجزائر محطات رئيسية تاريخية حاسمة، فالبداية الفعلية كانت سنة 1969 من خلال ظهور محافظ الحسابات، مرورا بإصدار القانون 91- 08 المنظم للمهنة والتي عرفت انطلاقة فعلية واستقلالية المهنة، إلى غاية المرسوم 10-01 الجديد والذي استرجعت فيه الدولة هيمنتها على المهن الثلاث من خلال المجلس الوطني للمحاسبة التابع لوزارة المالية. ولكن بالرغم من كل هذه الإصلاحات ما زالت مهنة التدقيق بصفة عامة، والتدقيق الداخلي بصفة خاصة، متأخرة وتعاني من القصور والمشاكل، وذلك بسبب عدم تفعيل تلك الإصلاحات على أرض الواقع وعدم وجود إرادة من أجل الدفع بالمهنة من قبل المشرفين عليها.

كما توصلنا إلى الهدف من ظهور نظام الرقابة الداخلية وحاجة المؤسسات الاقتصادية إليه، نظرا لكونه وسيلة مهمة تساعد المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها وحماية أصولها. وهذا ما تطرقت إليه لجنة COSO والتي شرحت مكونات ومقومات نظام الرقابة الداخلية، هذا الأخير الذي يجب أن يتبع إجراءات محددة لغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف التي صمم لأجلها فنظام الرقابة الداخلية الفعال والملائم هو قاعدة عملية التدقيق السليمة للوصول لتحقيق أغراض وأهداف المنشآت. وتبقى الأخلاقيات والمبادئ التي يتحلى بها المدققون أساس النجاح في بيئة الأعمال والوصول لتحقيق الغايات والأهداف.

الفصل الثاني
إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تواجه بيئة المال والأعمال تغيرات سريعة ذات آثار بالغة الأهمية على المنشأة عبر جميع أنحاء المعمورة، واستجابة لذلك تسعى منظمات الأعمال لوضع هياكل وعمليات تتسم بالفعالية وإعادة هيكلة عملياتها تماشيا مع حاجتها إلى المزيد من المعلومات الملائمة والموثوق بها لاتخاذ القرار في ظل المنافسة الدولية من خلال تحسين أساليب إدارة المخاطر.

وبما أن المؤسسة الاقتصادية تنشط في بيئة متقلبة مما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تعيق تحديد أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية نشاط المؤسسة وعدم وصولها لتحقيق رسالتها، ومع ازدياد التقلبات وتعاظم الأخطار وتعددها وتجددها، جعل مهمة إجراء التقديرات أو التحكم في تسيير المؤسسة صعبا. ومن هنا تأتي الضرورة القصوى لأجل إدارة هذه المخاطر وبحكمة لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها وسط منافسيها، وبقاء مواردها والحفاظ على أصولها واستمرار الحياة لوحدات المؤسسة وضمان الأمان للاستمرار والتطور الحاصل في عالم الاقتصاد والمال.

وفي هذا الفصل نتناول إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر.
المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.
المبحث الثالث: إجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر.

على الرغم من وجود أكثر من مفهوم للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية بسبب التطورات السريعة الحاصلة في آليات عملها وتنوع الخدمات المقدمة للزبائن، إلا أن المفاهيم كافة أجمعت على أنها ذات تأثيرات سلبية على درجة أعمال المؤسسات الاقتصادية، وعلى تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المخاطر.

لم يتفق على تعريف موحد لمفهوم الخطر وعدم التأكد حتى يومنا هذا فتعريف الخطر اقتصاديا لا يعني شيئا لتعريف الخطر إحصائيا، وتعريفه إحصائيا كذلك لا يعني شيئا إذا عرفناه من وجهة نظر التأمين وغيرها، ولتفادها هذا اللبس والغموض لتحديد مفهوم دقيق لمصطلح المخاطر سنتفادى استخدامه بالطرق المذكورة سابقا، ونستعمله من منظور مجرد، بمعنى: «موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة». (حماد ط.، 2007، صفحة 15)

الفرع الأول: المفهوم اللغوي للمخاطر.

المخاطرة: يمكن كخطوة أولى أن نقدم توضيحا لكلمة الخطر من مختلف وجهات النظر.

لغة: كلمة خطر مستوحاة من المصطلح اللاتيني «Rescass» أي: «Risque»، والذي يعني الارتفاع في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع. (صوار، 2008، صفحة 23)

اصطلاحا: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر، حيث يكون هذا الأخير إما تدهورا أو خسارة. (Gauvin, 2000, pp. 10-11)

المفهوم الفقهي الاصطلاحي:

نجد الإمام ابن القيم يعرفها على أنها: «المخاطرة مخاطرتان؛ مخاطرة التجارة: وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك، والخطر الثاني: الميسر الذي يتضمن أكل المال بالباطل». ويرى أحد الباحثين أن الفقهاء استخدموا مفهوم المخاطرة على عدة معانٍ نوجزها فيما يلي: (بن عمارة، 2009، صفحة 2)

- المراهنة، كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه.
- التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرر، ويقال: خاطر بنفسه، أي: فعل ما يكون فيه الخوف أغلب.
- المجازفة وركوب الأخطار.
- احتمالية الخسارة والضياع.

الفرع الثاني: المفهوم الاقتصادي للمخاطر.

تعرف المخاطر أو الخطر بأنه: «توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه». (الهواري، 1985، صفحة 109)

ويعرف أيضا أنه: «احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة، فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة، فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة». (الحسيني و الدوري، 2000، صفحة 166)

وعلى العموم فإن المخاطر تمثل موضوع عمل مؤسسات التأمين، وهو موضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الأخرى، كما تختلف وضعية المخاطرة عن وضعية عدم التأكد، كما أنه في الاقتصاد يرتبط مفهوم الخطر بنقص النظر حول النتائج المستقبلية.

كما يمكن التحدث عن المخاطر عندما يتعرض عون اقتصادي إلى مصادفة ذات أثر سلبي، مع العلم أن هذه المصادفة تكون قابلة للتقدير بواسطة احتمالات رقمية محددة من طرف العون الاقتصادي بصفة موضوعية أو ذاتية، أما في حالة عدم التأكد نعتبر أن العون لا يدخل أي احتمال رقمي يمكن تقديره. وبصفة عامة نجد الكثير من الباحثين قد تناولوا تعريف الخطر، إلا أن معظم التعريفات قد عرفته على أنه حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقيق ظاهرة معينة أو موقف ما بالنظر إلى ما قد يترتب عليه من نتائج ضارة أو سلبية من الناحية المالية أو الاقتصادية. والمخاطر بصفة عامة هي ظاهرة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية، وما يقوم به من مختلف الأنشطة، وينبع الخطر أساسا من عدم التأكد المحيط بالفرد من كل الجوانب، كما يرجع عدم التأكد إلى مصدرين أساسيين هما: (أبو بكر و السيفو، 2009، صفحة 26)

- عدم القدرة على التنبؤ.
- عدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ.

الفرع الثالث: تعريف عامة ومختلفة للمخاطر.

تناول الكتاب والباحثون عدة تعاريف للمخاطر وسنعرض منها فيما يلي:

أولا: الخطر ظاهرة عشوائية موافقة لحالة أو مستقبل لا يمكن أن يكون مرتقبا إلا بالاحتمالات المعاكسة للشكوك ولليقين الذي يسمح بالتنبؤ، أي أن الخطر توقع مقيد باحتمال. مثل: (صوار، 2008، صفحة 24)

عند دراسة المشاريع الاستثمارية في التسيير المالي تؤخذ المخاطر والشكوك بعين الاعتبار، وذلك لأن هذه المشاريع يمكن أن تتعرض للمخاطر، وبدرجة لا تقل عن الشكوك بالرغم من تحكم المؤسسة في تقنيات التوقعات (دراسة السوق، الإحصائيات... الخ)، غير أنه لا يمكن القضاء عليها وإنما التقليص من حدتها.

ثانيا: عرف الخطر أنه: «حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها». (الهاشمي، 1990، صفحة 24)

إذ أن حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها، ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك، بسبب أن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية، ولو أن ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها.

ثالثا: يعرف الخطر بأنه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه. (الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، 2008)

تتضمن جميع المهام إمكانية لتحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقيق فرص إيجابية أو تهديدات للنجاح.

رابعا: عرف البعض الخطر على أنه عدم التأكد من وقوع خسارة معينة. (Louisot, Gestion des risques 2005, p. 25,)، مع أنه لم يحدد نوعية هذه الخسارة المضافة لحالة عدم التأكد، وبناء على هذا التعريف في ظل ظروف التأكيد لوقوع الخسارة من عدمها انعدم مع ذلك وجود الخطر، وهو بذلك يضع وقوع الخطأ في أجواء احتمالية، أي أن الخطر الواقع يقل عن الواحد ويزيد عن الصفر $0 < p(x) < 1$، حيث أن $p(x)$ هي القيمة الاحتمالية لوقوع الخطأ.

ومن التعاريف السابقة يمكننا تعريف الخطر على أنه الخسارة المحتملة نتيجة لوقوع خطر معين، وهذا التعريف يحتوي على المزايا التالية:

- إدخال العنصر الاحتمالي في وقوع الخطر وليس عدم التأكد وبذلك يمكننا من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر بطريقة رياضية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية.
- هذه الخسارة مالية تصيب الدخل أو الثروة.
- يترتب على وقوع الخطر خسارة احتمالية وهذا المعنى أدق من أن الخطر هو احتمال وقوع الخسارة.

ويبقى أيضا للمخاطر مفاهيم من وجهات نظر مختلفة نذكر باختصار بعضها:

من وجهة النظر القانونية: هو احتمالية وقوع حادث مستقبلا، أو حلول أجل غير محدد خارج عن إدارة المتعاقدين وقد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه. (عبد الفتاح م.، 1995، صفحة 363)

من وجهة نظر التأمين: هو حادث مستقبلي محتمل لا يتوقف على إدارة أي من الطرفين الذين تم العقد بينهما. (أبو النجا، 1992، الصفحات 56-57)

من وجهة النظر المالية: تعرف المخاطرة من المنظور المالي بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل، بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي. (محمود، 1989، صفحة 38)

من وجهة النظر الرقابية: نجد المخاطرة تعرف من هذه الوجهة بأنها: «تمثل الآثار غير المواتية الناشئة عن أحداث متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المؤسسة ورأسمالها».

المطلب الثاني: مصادر ومسببات المخاطر.

للمخاطر مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر، أو زيادة احتمال حدوث الخسارة كما يمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقيق الخطر أو الاثنين معا، كما يمكننا أن نقول عن مسببات الخطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمال تحقق الخطر، أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة عن تحققه أو كلاهما معا، وأما مصدر الخطر فلا يختلف عن مسبب الخطر، ويعني العوامل المساعدة على ظهور الخطر، وتنقسم إلى: مسببات خطر موضوعية، شخصية، أخلاقية، وطبيعية.

الفرع الأول: مسببات المخاطر الموضوعية.

ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا، وتعتبر مسببات إضافية تزيد من درجة الخطر، أو تزيد من صورة وقوع الخسارة، وعادة ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين، وتتميز بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، كما يمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو بالشيء المعرض للخطر، الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة، كما أن العوامل الموضوعية هي التي ترتبط ارتباطا مباشرا موضوع الخطر، مثل: الاحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعية التي تساعد على الاختلاس والسرقة، وبالتالي كبر حجم الخسائر المادية المحتملة.

الفرع الثاني: مسببات المخاطر الأخلاقية.

وتتعلق بالصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه والمتمثلة في التهاون، الإهمال، التلاعب، الطمع... الخ، والتي تؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية تجاه الآخرين، وتسمى أيضا بالمسببات الشخصية للخطر، ويكون فيها للعنصر البشري تأثير كبير، أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو التأثير سلبا أو إيجابا، ومن المفترض أن يكون التدخل البشري بقصد الحصول على منفعة، إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة أو من فرص وقوعها، وبالتالي يكون ناتج تدخله تحقق الخطر. وتنقسم مسببات الخطر الأخلاقية أو الشخصية إلى نوعين هما:

أولا- مسببات الخطر الشخصية الإرادية:

وهي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة، أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقيق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود به أحداث الضرر أو زيادة حجمه.

ثانيا- مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون أي قصد لإحداث ضرر أو خطر، إلى زيادة تحقيق الخطر، أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر.

الفرع الثالث: مسببات المخاطر الطبيعية.

وهي تلك العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر والتعرض للخسارة نتيجة الظواهر الطبيعية، كالفيضانات مثلا أو الزلازل والعواصف. وهنا تلعب الدولة دورا هاما في هذه النقطة، لأن شركات التأمين تحجم عن التعامل مع هذه المخاطر نظرا لكبر حجم تعويضاتها. وهذا الشكل يوضح العوامل المؤثرة في المخاطر الرئيسية.

شكل رقم 8. العوامل المؤثرة في المخاطر الرئيسية

المصدر: (الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، 2008، صفحة 3)

المطلب الثالث: التصنيفات المختلفة للمخاطر.

بما أن المؤسسة دائما معرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد خسائر قد تكون كبيرة تعيقها عن الوصول إلى تحقيق أهدافها، وهذا نتيجة للأسباب السابقة الذكر، فيمكن تصنيف هذه المخاطر حسب عدة زوايا:

الفرع الأول: تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحققها.

وفقا لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج والآثار المترتبة على تحقيق الخطر.

مصطلح المخاطرة يمثل كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة، وهذه الأخيرة تتضمن أحيانا خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة مالية، وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصرا ما من عناصر المخاطرة، ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية، حيث تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر المالية تتضمن ثلاثة عناصر: (حماد ط.، إدارة المخاطر: أفراد، إدارات، شركات، بنوك، 2007، صفحة 24)

- الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.
- الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية.
- خطر يمكن أن يسبب الخسارة.

أولا- المخاطر المالية:

يقصد بها تلك المخاطر التي يتعرض لها جملة الأصول المالية وتظهر في المؤسسة عند اعتمادها على مصادر التمويل المختلفة (كالقروض والأسهم...)، كما تنشأ عن متغيرات لا تتوفر لدى المؤسسة عندها ميزة تنافسية، فتتبع استراتيجيات مختلفة وجيدة لإدارة هذه المخاطر لأجل تغطيتها أو تجنبها والسيطرة عليها، لأن تحملها لهذه المخاطر لا يحقق لها أي عوائد اقتصادية، وهي مخاطر ليس لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، ولكنها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه. (Louisot & Gaultier-Guillard, Diagnostique des risques, 2014, p. 96)

نجد الخطر المالي مستقلا عن الخطر التشغيلي، لأن الخطر المالي يتعلق بقرارات التمويل، في حين أن الخطر التشغيلي يرتبط بقرارات الأعمال والاستثمار في المؤسسة، غير أن العلاقة بينهما تتضح من خلال الآثار المتبادلة بين كلا النوعين من الأخطار، فالخطر التشغيلي الذي يؤثر سلبا على الأرباح يعرض المؤسسة لأخطار العجز عن السداد، ويؤدي بالمؤسسة إلى التعرض للخطر المالي من خلال الأرباح التي تعتبر مصدر التدفق النقدي المستعمل في عملية السداد. (النعيمي، 2017، صفحة 138)

ومنه نستنتج أن المخاطر المالية هي المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات، وتهدف نتيجة للتقلبات الحاصلة في الأوراق والمتغيرات المالية، ولا علاقة مباشرة لها بالنشاط الأساسي للمؤسسة، وهي مصاحبة عادة بالاستدانة، وتؤدي غالبا إلى خسائر محتملة لأن تحملها لا يحقق للمؤسسة أية عوائد اقتصادية، ويندرج تحتها: (البقمي، 2013، صفحة 65)

1- **مخاطر السوق**: وهي المخاطر التي تنتج عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لما يلي:
   - أصل ما (سهم، سند، قرض، عملة أو سلعة).
   - عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة.

كما تعرّف المخاطر السوقية بأنها تلك المخاطر التي تطرأ على سوق الأوراق المالية لأسباب اقتصادية أو سياسية أو أمنية أو اجتماعية.

2- **مخاطر الائتمان:** وتسمى كذلك مخاطر القرض، وتتمثل في عدم قدرة العميل أو تنفيذ التزامه في رد أصل الدين أو فوائده أو الاثنين معا عند وصول موعد استحقاقه، وسبب هذه المخاطر يرجع إلى العميل ذاته أو إلى نشاطه أو بسبب العملية التي منح الائتمان لأجلها، وحتى نتيجة الظروف العامة المحيطة بالعميل والمؤسسة. (خضراوي، 2009، صفحة 10)

ومنه نستنتج أن مخاطر الائتمان بصفة عامة هي المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزاماته وفقا للشروط المتعاقدة عليها.

3- **مخاطر السيولة:** وتتمثل في عدم كفاية السيول المتاحة للاحتياجات التشغيلية العادية، والتي تحتاجها المؤسسة للوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها أو تنفيذ عملياتها اليومية.

وتعتبر مخاطر السيولة تلك المخاطر التي تؤدي إلى تحمل المؤسسة خسائر بسبب صعوبة تأمين مصادر أموال أو اضطرارها إلى الحصول على الأموال بأسعار فوائد أعلى من الأسعار التي تحصل عليها في الظروف الطبيعية، وذلك بسبب عدم التوافق بين تواريخ استحقاق الموجودات وتواريخ استحقاق المطلوبات، أو بسبب خروج أموال وتدفقات نقدية خارجية غير متوقعة. كما تمثل مخاطر السيولة احتمالية تحمل المؤسسة لخسائر بسبب عدم تمكنها من تنفيذ عمليات أصول معينة بأسعار مقبولة في الظروف الطبيعية، وذلك ناتج عن حدوث أزمة اقتصادية معينة مثلا.

4- **المخاطر التشغيلية:** هو الخطر الذي يقابل الخسائر المحتملة الناتجة عن أخطاء الموظفين أو أعطال آلات الإنتاج أو فشل برنامج ما، أو أخطاء إملائية تؤدي إلى خسائر فادحة، وبمعنى أصح هي أخطار الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة وتوقعات التخطيط الإدارية، وخطر التشغيل هو الفجوة المسجلة سواء كانت إيجابية أو سلبية نسبة إلى الأرباح المتوقعة. (اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2004، صفحة 8)

كما عرفتها لجنة بازل بأنها: «مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن أحداث خارجية، وهي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية، أو ضعف في الأشخاص والأنظمة، أو حدوث ظروف

خارجية، ومخاطر الخسارة الناتجة عن احتمال عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة». (الكراسنة، 2006، صفحة 41)

5- **مخاطر الأعمال:** يقصد بها درجة التذبذب في ربحية المؤسسة التي ترتبط بالعديد من المتغيرات التي تنشأ عنها هذه المخاطر، كالتغير في حجم المبيعات الذي يتعلق بظروف السوق، المنتجات، والعملاء، أو التغير في تكاليف العمليات لأسباب تتعلق بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة. وتنشأ هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين والقواعد المقررة، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية، بالإضافة إلى المخاطر الناتجة عن اتخاذ قرارات خاطئة أو عدم أخذ قرارات في الوقت المناسب مما يؤدي إلى ضياع الفرص البديلة.

وتدخل ضمن مخاطر الأعمال مخاطر السمعة، وهي تلك الناتجة عن الآراء السلبية العامة المؤثرة، والتي تنتج عنها خسائر كبيرة للعمال أو الأموال، وهي تلك الأفعال التي تمارس من قبل موظفي المؤسسة أو إدارتها وتعكس صورة سلبية عنها. (الخطيب، 2010، صفحة 83)

الفرع الثاني: تصنيف المخاطر حسب طبيعتها.

يتم تصنيف المخاطر حسب طبيعتها إلى ما يلي:

أولا- المخاطر الاستاتيكية والديناميكية:

يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك مخاطر الناشئة عن حدوث تغيرات في الاقتصاد، وتنشأ من مجموعتين من العوامل؛ المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية: الاقتصاد، المنافسون، الصناعة، المستهلكون، وكذلك التغيرات التي تصيب هذه العوامل، ولا يكون بالإمكان السيطرة عليها ولكنها قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة. أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطرة المضاربية فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة، فالإدارة في كل منظمة تتخذ قرارات كثيرة وخاصة بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه، وكيف تمول الإنتاج وطريقة التسويق المثلى للمنتج، فإذا وفرت هذه القرارات سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كافٍ فسوف تحقق المؤسسة أرباحا، أما إذا لم يحدث ذلك فإن المؤسسة قد تعاني الخسارة.

والمخاطر الديناميكية تفيد المجتمع عادة على المد الطويل، حيث أنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، وبالرغم من أن المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد إلا أنها تعتبر عموما أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستاتيكية طالما أنها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام.

ويقصد بالمخاطر الاستاتيكية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم تحدث تغيرات في الاقتصاد، فإن أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين والدخل والناتج والمستوى التكنولوجي، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسارة المالية. وتنشأ هذه الخسارة لأسباب عديدة بخلاف التغيرات في الاقتصاد مثل الأخطار الطبيعية، وعلى عكس المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع، وتتضمن الخسائر الاستاتيكية: إما تدمير الأصل، أو حدوث تغيير في ملكيته نتيجة لعدم النزاهة والإخفاق الإنساني، وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت، والنتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام، لذلك نجدها تصلح أكثر للمعالجة بواسطة التأمين من المخاطر الديناميكية.

ثانيا- المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية:

1. **المخاطر البحتة:** (بن بلغيث و الإبراهيمي، 2004، صفحة 80)

تختلف المخاطر البحتة عن المخاطر المضاربية في أن عدم وقوع الخسائر المادية لا يعني تحقيق ربح مادي، كما أنه غالبا ما يكون خارجا عن إرادة الشخص وهو يسعى لحماية منه، وذلك بالتقليل من أسباب وقوعه قدر المستطاع ومحاولة التحكم في الظواهر المسببة له، وأن كل المؤسسة معرضة لخطر المضاربة منذ بدئها في نشاطات تبدو لها مربحة، ولكنها يمكن أن تتعرض لخسائر، وبالتالي فإن خطر المضاربة هو مبرر لوجود المؤسسة، وهو خطر مقبول إذا كانت حظوظ الحصول على الأرباح معقولة بمقابل إمكانية تحقق الخسائر. وعلى عكس ذلك فإن المخاطر البحتة لا يمكن أن ينتظر من وراها إلا الخسائر، لأن المخاطر البحتة تعتبر كتكلفة عشوائية، ومن هنا يتحدد سلوك المؤسسة في مواجهة الخطر إذا ما كان متعلقا بمخاطر المضاربة أو المخاطر البحتة، باعتبار أن مخاطر المضاربة هي مصدر للربح وأن المخاطر البحتة تكلفة يتعين تفاديها، أو على الأقل تخفيضها للمستوى المعقول والمقبول. والتمييز بين المخاطر البحتة والمضاربة هام لأن المخاطر البحتة هي التي يكون بالإمكان التأمين ضدها في العادة.

2. **المخاطر المضاربية**:

هي المخاطر التي تصف موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب، والمقامرة هي مثال جيد له، لأن موقف المقامرة فيه يتم خلق مخاطرة بشكل معتمد على أمل تحقيق مكسب. وتنشأ هذه المخاطر المضاربية بفعل الإنسان ولأجله، حيث يستغل فرصة تغيير الأسعار ليحقق من ورائها أرباح معينة، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله وذلك يسبب خسارة مادية، إذن بالنسبة لهذا النوع من المخاطر إذا لم تكن هناك خسارة فقد يقع مكسب مادي.

الفرع الثالث: تصنيف المخاطر حسب مسبباتها.

لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر، وإلى النتائج المترتبة عنه فإننا نقسم المخاطر إلى:

أولا- المخاطر العامة (الأساسية):

تتضمن هذه المخاطر خسائر لا شخصية المنشأ والعواقب، إنما مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر اقتصادية واجتماعية وسياسية رغم أنها قد تنشأ من أحداث عادية، وهي تؤثر على شرائح كبيرة من السكان أو حتى كل السكان. وهي تلك المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص أي دور في وقوعها وغير محددة زمنيا، كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخصا معينا أو فئة معينة، لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة. ونجد من بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد، مثل التضخم والاضطرابات التي تؤدي إلى خسائر تمس المجتمع ككل، وتقع مسؤولية التقليل من وقوع هذه المخاطر على عاتق الدولة، كما أن شركات التأمين تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظرا لكبر حجم التعويضات التي ستتحملها.

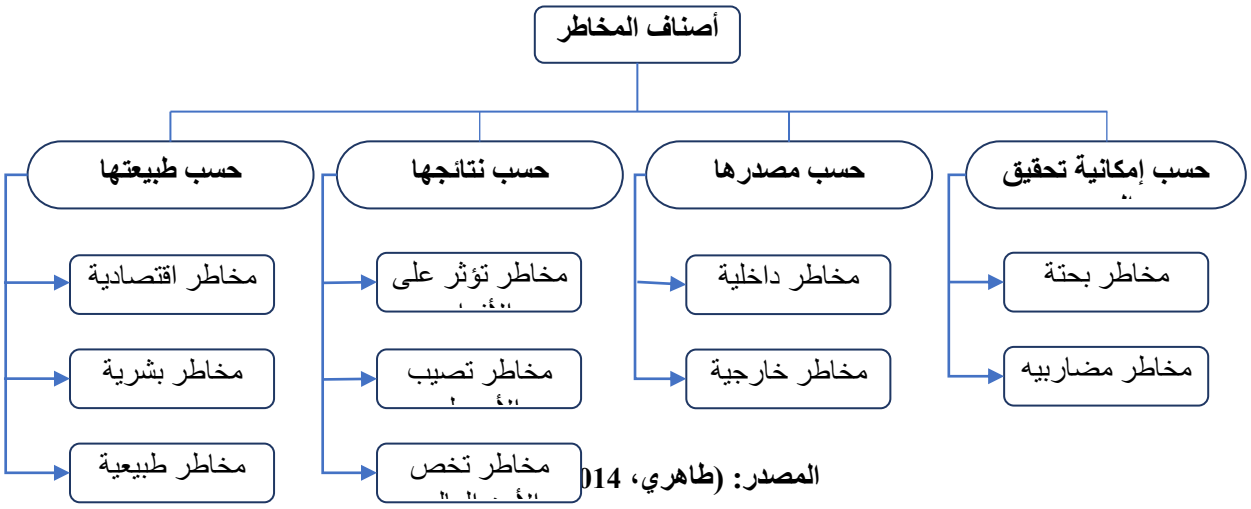
ثانيا- المخاطر الخاصة:

تختلف عن السابقة في كونها تتضمن خسائر ناشئة عن أحداث فردية، ويشعر بها الأفراد وليس المجموعة ككل، وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم، وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية، وتقبل عادة شركات التأمين التعامل مع هذه المخاطر والتعويض عن خسائرها وذلك بسبب

محدوديتها، إذ تعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد ولا يصلح بأن يعالجها المجتمع ككل، ويتعامل الفرد معها باستخدام التأمين ومنع الخسارة أو تقنيات أخرى.

وهذا شكل يوضح تصنيفات المخاطر:

شكل رقم 9. تصنيفات المخاطر



المصدر: (طاهري، 014

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تتميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسات بالتغيرات السريعة والمستمرة، والتي تخلف آثارا بالغة الأهمية على المؤسسات الاقتصادية خاصة، مما يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي قد تكون سببا في فشلها، أو ضعف إنتاجها، وعدم تحقيق الأهداف المرجو لها، لذلك أصبحت المؤسسات مجبرة على معرفة هذه المخاطر وقياسها ثم تقييمها وتحديدها، وذلك بانتهاج أساليب ووسائل لتقليل المخاطر التي تواجهها أو تحويلها، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر.

مع الظهور السريع للأسواق المالية وتنوع المشتقات وازدياد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، وباعتبار أن إدارة المخاطر علم جديد نسبيا، أصبحت أنشطة التأمينات والحماية من المخاطر مهمة جدا، ولا غنى عنها خاصة أثناء الأزمات المالية.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن إدارة المخاطر.

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر، والمعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث ظهر مصطلح إدارة المخاطر لأول مرة في مجلة «هارفرد بيزنس ريفيو» وذلك عام1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما، وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر البحتة داخل المنظمة، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، والتي ركزت على الأصول والخصوم، وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطر، وذلك بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عن استحالة تفاديها. (عصماني، 2009، صفحة 4)

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات، خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين، إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع أن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول ثوري في الفلسفة، وواكب ذلك حدوث تغيير في الاتجاهات نحو التأمين. بالنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر، ورغم أن إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين (مثل عدم التأمين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل للتأمين، وكان مدير التأمين ينظر إلى التأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر، أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الاستثناء لهذه القاعدة. وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت، حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء العالم عامة. ومنه نستنتج أن موضوع إدارة المخاطر من الموضوعات التي شغلت -ولا تزال- فكر الكثير من الباحثين الاكاديميين والتطبيقيين، كما أن المؤسسات والأسواق المالية هو موضوع للكثير من العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، كالإحصاء والتأمينات والمالية.... الخ.

وازدادت أهمية موضوع إدارة المخاطر بعد ظهور وضع جديد للنظامين الاقتصادي والمالي العالميين بسبب الأزمات المتتالية التي مستها، لدرجة أصبحت معها فكرة الارتباط بين النشاط الاقتصادي والمالي بالخطر محل نظر واهتمام كبير، ومع كل هذه التعقيدات النظرية التي تكتنفها دراسة إدارة المخاطر فإن معناها لا يخرج عن جميع هذه العلوم التي ذكرت آنفا. (القري، 2015، صفحة 2)

الفرع الثاني: تعريف إدارة المخاطر.

التعريف الأول: إن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر، ورغم أنه من شأن هاتين النقطتين أن تساعدانا على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم ويمكن تقديم التعريف التالي لإدارة المخاطر: (حماد ط.، 2007، الصفحات 50-51)

إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى.

التعريف الثاني: إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله ثم قياسه، وأخيرا تحديد الوسائل اللازمة لمواجهته. (موسى، نور، و آخرون، 2012، الصفحات 25-26)

نستنتج من هذا التعريف أن مفهوم إدارة المخاطر يشتمل على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر، وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة، ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد، كما يرتكز هذا المفهوم على حفظ التكاليف المصاحبة للخطر.

التعريف الثالث: إدارة المخاطر هي النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتهدف إدارة المخاطر إلى: درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثها، وأخيرا دراسة أسباب حدوث كل المخاطر لتفادي حدوثها مستقبلا، فعملية إدارة المخاطر هنا عملية مستمرة، لأن نقاط الضعف تتغير مع الوقت.

التعريف الرابع: إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة المالية مثل التغطية، والعمليات التي تهدف إلى خفض التكاليف المرتبطة بتقلب التدفق النقدي، وتتمثل الأنشطة الرئيسية في تنويع وتغطية المخاطر من خلال استخدام أدوات مختلفة بما في ذلك المشتقات، التأمين الذاتي، والحماية الذاتية. (Dionne, 2013, p. 8)

التعريف الخامس: عرف الكاتبان Borgsdorf & Pliszka إدارة المخاطر بأنها: «مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة، من أجل تدنية الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد». (علي، 2005، صفحة 5)

وضح الكاتبان أنه يمكن إدارة المخاطر بشكل منظم وفعال، وذلك بالاعتماد على الأنشطة التالية:

- تحديد الخسائر المحتملة من الخطر موضع الاهتمام.
- تقييم الأساليب البديلة للتعامل مع الخطر.

- تطبيق الأساليب المناسبة لمعالجة الخطر.
- متابعة وتقييم النتائج الأساليب التي تم الاعتماد عليها في إدارة المخاطر.
- تطوير وتعديل أداء وممارسات إدارة المخاطر للتوصل إلى نتائج أفضل.

من كل هذه التعريفات السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المخاطر على أنها: أسلوب ممنهج ومنظم لتحديد وقياس وتخفيف المخاطر في المؤسسة، وهي عملية السيطرة على التنبؤ بوقوع أحداث سلبية تعود بخسائر على المؤسسة، ويشمل أسلوب إدارة المخاطر على عدة تقنيات للكشف عن المخاطر والوقاية منها وتصحيحها، وهي عملية متكررة تنطوي على مشاركة الموظفين من جميع المستويات داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: خصائص تميز إدارة المخاطر.

يمكننا كسب فهم أفضل لوظيفة إدارة المخاطر وموقعها في المنظمة من خلال تمييز إدارة المخاطر عن الإدارة العامة وعن إدارة التأمين.

أولا- مميزات إدارة المخاطر عن الإدارة العامة:

تختلف إدارة المخاطر عن الإدارة العامة من حيث نطاقها، فرغم أن الاثنين يتعاملان مع المخاطر، غير أن نوعية المخاطر التي يتعاملان معها تختلف، فالإدارة العامة المسؤولة عن التعامل مع كل المخاطر التي تواجه المنظمة بما في ذلك مخاطر المضاربة والمخاطر البحتة، على العكس نجد أن نطاق مسؤولية مدير المخاطر أضيق، حيث أنه مقصور بالأساس على المخاطر البحتة فقط، أما المديرين العمومين فإنهم يتولون قيادة وتوجيه أصول المنشأة ودخلها، ويفوضون لمدير المخاطر مهام وواجبات مرتبطة بالمخاطر البحتة، وبذلك نجد مدير المخاطر يصبح مسؤولا عن حماية أصول ودخل المنظمة من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة، وهنا يكون مدير المخاطر مسؤولا عن ذلك القسم من رسالة الإدارة العامة المرتبطة أو المتصلة بالمخاطر البحتة.

ثانيا- مميزات إدارة المخاطر عن إدارة التأمين:

مصطلح مدير المخاطر من مصطلح مدير التأمين، إلا أن المصطلحات غالبا ما يتم استخدامها بدل بعضها دون أي اهتمام كبير للدور الفعلي للفرد. وللتفريق بين مدير المخاطر ومدير التأمين ينبغي اتباع منهج وظيفي، وتعني إدارة المخاطر بعد أن نشأت وتطورت انطلاقا من إدارة التأمين الأكثر ملاءمة لإدارة المخاطر هو المخاطر البحتة أو الصرفة، وبعبارة أخرى لا يمكن لمدير المخاطر أن يتجاهل تلك المخاطر التي لا يكون التأمين ضدها. والمثال الجيد تلك الخسائر الناتجة عن قيام زبائن المحل التجاري بسرقة البضائع خلسة، فرغم أن هذه النوعية من الخسائر تمثل تعرضا لخسائر بحتة، إلا أنه من الممكن أن يوجه التأمين ضدها على أساس اقتصادي، ولذلك فإن إدارة المخاطر أشمل من إدارة التأمين من حيث أنها تتعامل مع كل المخاطر التي يمكن التأمين ضدها أو لا يمكن التأمين ضدها، واختيار التقنيات المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر. (حماد ط.، التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك، 2011، صفحة 114)

ثالثا- الخصائص الهامة في إدارة المخاطر:

هناك مجموعة من العناصر الرئيسية التي تتميز بها إدارة المخاطر في أية مؤسسة أيا كان شكلها القانوني أو الاقتصادي وأيا كانت وظيفتها: (بلعزوز ي.، 2010، صفحة 334)

1- **وجود رقابة فعالة من طرف مجلس الإدارة العليا**: أن إدارة المخاطر مثلها مثل جميع وظائف المؤسسة تخضع للإشراف من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا، إذ يجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجية وإجراءات وسياسات تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعة المخاطر التي تواجهها، كما يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر يسمح لها برصد المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها. أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التعليمات والتوجيهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما يجب عليها منح الصلاحيات الكافية لإدارة المخاطر، وتحديد المسؤوليات بدقة حتى يتسنى لها القيام بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه.

2- **كفاية السياسات والحدود:** يجب أن يكون هناك تناسب بين سياسة إدارة المخاطر والمخاطر التي تواجهها المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب اتباع جميع التدابير اللازمة والعمل على تطبيقها، واتخاذ قرارات فعالة تتناسب مع طبيعة النشاط والمخاطر.

3- **مدى كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات**: حتى تتوفر لدينا إدارة مخاطر فعالة قادرة على رصد كل المخاطر التي يمكن مواجهتها، وتحديد تأثيرها على نشاط المؤسسة، وتحديد الأساليب المتاحة لمواجهتها، يجب توفر نظام معلومات قوي قادر على توفير المعلومات اللازمة بالشكل المناسب، وكذلك في الوقت المناسب، وبالتكلفة الملائمة أيضا، وهذا ما سينعكس إيجابا على أداء إدارة المخاطر وعلى أداء المؤسسة ككل.

4- **كفاية أنظمة الضبط** :يعد نظام الضبط الداخلي أحد أهم فروع نظام الرقابة الداخلية ويعرف بأنه أيضا نظام من أنظمة الرقابة على العمليات اليومية للمؤسسة، والذي يؤدي إلى أن عمل أي موظف يتم إكماله والتحقق من صحته من قبل موظف آخر، أي ما يسمى بالرقابة التلقائية، مما يؤدي إلى اكتشاف عملية الغش والأخطاء بسهولة.

المطلب الثاني: الخطوات العملياتية لإدارة المخاطر:

إن عملية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة بسبب التغير الدائم في المخاطر نفسها، فيجب اتباع استراتيجية تتبع فيها المؤسسة خطوات عملياتية منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة، سواء في الماضي أو الحاضر أو حتى في المستقبل، وهذه الاستراتيجية المتبعة تعتمد على أدوات وتقنيات وقواعد تجعل من عملية إدارة المخاطر مندمجة مع ثقافة المؤسسة.

الفرع الأول: أدوات تحديد المخاطر. (ضيف الله و لبزة، 2016، صفحة 427)

تحديد المخاطر مرحلة أساسية لإدارة المخاطر، وإن تقنية تحديد التعرض للمخاطر مطورة بشكل عال عندما بدأت إدارة المخاطر وشكلت مساعدة كبيرة في تحديد المخاطر الأخرى، والمسؤول عنها هو مدير المخاطر. وتكون المخاطر في أماكن مبهمة وغير واضحة لدرجة أنه لا يوجد مدخل منفرد لتحديد المخاطر، لذلك توجد مجموعة مختلفة من الأدوات المساعدة في تحديد الخطر، وعلى مدير المخاطر استعمالها بشكل متواصل ليبقى متماشيا مع كل التغيرات والتطورات التي يمكن أن تتسبب في تعرض جديد للمخاطر. والأدوات التالية متعلقة بالمنظمة المطلوب تحديد مخاطرها:

1- استقصاءات تحليل المخاطر: كما تسمى تجميع الحقائق، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المتغلغلة داخل المنظمة، وتشمل كل المخاطر، وتكون هذه الأسئلة عن كل شيء من بدايته حتى نهايته، وتكون واضحة وبسيطة وشاملة.

2- قوائم مراجعة المتعرضات: هي أحد أكثر الأساليب المستعملة لتحليل المخاطر، وهي عبارة عن قائمة بالتعرضات العامة، وتحتاج عددا لا يحصى من قوائم المراجعة، وتندرج في قوائم قصيرة جدا إلى تفصيلية جدا لأبعد مدى.

3- قوائم مراجعة بوالص التأمين: تشمل هذه القوائم كتالوجات للبوالص المتنوعة، أو أنواع التأمين التي قد تحتاجها المنشأة لأعمال معينة، وتختلف هذه القوائم من منشأة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر.

4- نظام الخبرة: وتعد هذه الأداة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنشأة، وذلك لأنها نابعة من تجربتها في مجابهة الأخطار خاصة تلك الأخطار الكثيرة التكرار، فالمنشأة تكتسب خبرة في التعامل مع هذه الأخطار.

5- التكيف وفق الظروف والحقائق والأوضاع: وتتمثل في معرفة دقيقة وكاملة عن المنظمة وعملياتها، ومعرفة أهداف ووظائف المنشأة، وهذا من خلال أفراد من داخل المنشأة أو مخرجات المنشأة، وكذلك الأطراف المتعاملين معها.

6- تحليل الوثائق والمستندات: يكون تاريخ المنشأة وعملياتها الحالية في مجموعة من السجلات التي تمثل المصدر الأساسي للمعلومات المطلوبة لتحليل المخاطر وتحديد التعرضات للمخاطر. وكنقطة بداية لعملية تحديد المخاطر فإنه يجب على مدير المخاطر الحصول على هذه المخاطر من الداخل أو الخارج وذلك من خلال: قائمة الدخل، طلب الشراء، اتفاقيات البيع، قواعد السلامة، الخسائر الساب، سياسة إدارة المخاطر، اتفاقيات، تعويضات العمال، تقرير لتقييم المخزون.

7- **تحليل القوائم المالية**: إذا تم استخدام تحليل القوائم المالية بشكل صحيح فإن القوائم المالية يمكن أن تكون أحد أهم المصادر الهامة للمعلومات المتعلقة بوظيفة تحديد المخاطر والبحث عن معلومات حول الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة، مثل: مخاطر الأصول، الاحتياطات الموجهة لمواجهة المخاطر، التحليل المالي لها، المقارنة مع سنوات متتالية.

8- **خرائط التدفق:** يمكن أن ينبه تحليل خرائط التدفق مدير المخاطر إلى جوانب كثيرة غير معتادة في عمليات الشركة أو المنشأة تثير مخاطر معينة، وتكشف خرائط التدفق للعمليات الداخلية للشركة نوع أنشطتها وتتابعها، كما تسعى إلى كشف الاحتمالات الممكن أن توقف أنشطة وعمليات المنشأة.

9- **تقارير الخسارة**: هو مصدر مهم في تحديد المخاطر المسجلة للخسائر الماضية، ويجب على المنظمات وضعها لتقارير منتظمة عن هذه الخسائر، وتعتمد قيمة هذه السجلات في تحديد المخاطر على استكمال السجلات، والشكل الذي يتم إمساكها به، وبالشكل المثالي.

10- العقود والإيجارات: غالبا ما لا يكون من العملي لمدير المخاطر استعراض العقود قبل توقيعها، ومع هذا فإنه يجب على مدير المخاطر أن يصل إلى اتفاق مع الأشخاص المسؤولين عن العقود بشأن الأحكام والشروط في كل نوع منها، حيث يجب التوصل إلى اتفاق بشأن المواضيع الأكثر أهمية من وجهة نظر إدارة المخاطر، وأي المستندات غير نمطية التي يجب على مدير إدارة المخاطر استعراضها،

وعندما يقوم طرف خارجي بعملية تحديد الخطر فإنه يجب الحصول على نسخ من كل العقود وكذلك الإيجارات لهدف تحليلها.

11- **المقابلات الشخصية**: ما يمكن أن يساعد تحديد المخاطر هو المقابلة مع الموظفين الأساسيين في المنظمة، فهناك بعض المعلومات تكون غير مسجلة في الوثائق وفي السجلات، ولكن توجد فقط في ذاكرة المديرين والعاملين، وتكون المقابلات الشخصية مع مختلف الأطراف داخل المنظمة مطلوبة أحيانا لإخراج هذه المعلومات، وإضافتها إلى المعلومات العامة المستجدة في تحديد المخاطر، وعند القيام بالتحليل المبدئي للمخاطر، فإن أي مقابلة يجب عقدها مع كل شخص تساهم في زيادة المعلومات.

الفرع الثاني: تقنيات مواجهة المخاطر

تتبع المنشأة أثناء مجابهتها للمخاطر عدة سياسات احترازية تستطيع من خلالها التقليل من الأخطار إلى المستوى المقبول، أو إلى الحد الأدنى وتتمثل في:

1. **قبول أو الاحتفاظ بالخطر** وتشمل هذه السياسة التي لا تؤثر على الخسائر المادية المحتملة ولا تؤثر في عبء تحمل تلك الخسائر، ويحتفظ متخذ القرار بالخطر، إما عن وعي وإدراك أو دون وعي وإدراك منه، أي أن الاحتفاظ بالخطر أما أن يكون إيجابيا أو سلبيا. وتوجد العديد من الأسباب التي تجبر منتخب القرار أو مدير الخطر على استخدام سياسة الاحتفاظ بالخطر منها:
   - استحالة نقل الخطر إلى طرف آخر أو تكاليف النقل باهظة.
   - الخسارة المادية المحتملة صغيرة بحيث يمكن مواجهتها بالموارد الخاصة.
   - امتلاك عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر، والمنتشرة جغرافيا وتتيح فرصة التنبؤ بدقة.

   ولهذه السياسة المتمثلة في قبول والاحتفاظ بالخطر نوعين:

   أ. **الاحتفاظ السلبي بالخطر:** ويكون ذلك بالاعتراف بوجود خطر ولكن دون التخطيط لمواجهته، وكل ما يفعله مدير الخطر أو متخذ القرار هو الاستعداد لتحمل النتائج التي تتحقق جراء ذلك الخطر، وتتميز هذه السياسة في أنها لا تنطوي على أية تكاليف أو حجر للمال أو أية أموال في صورة احتياطي، كما أنها لا توفر وقتا لمسؤولين للتخطيط الجيد لمواجهة هذا الخطر، كما أن هذه السياسة لا تؤثر في الخطر ولا حتى في عوامله.

   ب. **الاحتفاظ الإيجابي بالخطر:** وتقتضي هذه السياسة بأن يقرر مدير الخطر أو متخذ القرار الاحتفاظ بالخطر مع التخطيط المسبق لمواجهة الخسائر المترتبة على تحقق الخطر في صورة حادث، كما يمكن استخدام هذه السياسة في حالة الخسائر المتكررة دوما وبشكل منتظم، بحيث يمكن تقديره قيمتها مسبقا وبدقة، وتعتمد هذه الطريقة على تكوين احتياطي بحيث يكون هذا الاحتياطي كافيا. (عبدلي، 2012، الصفحات 20-21)

2. **تقليل الخطر:** وهي من الطرق الفعالة في إدارة المخاطر وتقوم بها المؤسسة من خلال عملياتها التجارية أو الوقائية، وتتمثل في سياستين هما:

   أ. **التنويع**: أي التنويع في الاستثمارات والنشاطات التجارية على عدة استثمارات أو عدة مواقع جغرافية بدلا من استثمار جميع رأس المال في استثمار واحد أو في مكان واحد وينتج عنها أيضا تكاليف التجزئة والتنويع وكذلك فرض التكلفة الضائعة

ب. **الاستثمار في المعلومة**: وهو من طرق إدارة المخاطر وتعتمد المنشأة للدراسة حالة السوق، واختيار الفرص الاستثمارية بناء على التوقعات والتنبؤات المستقبلية للسوق حيث أنها بهذه الطريقة ستختار الاستثمارات المتوقع أن تعود بالفائدة للمنشأة وهي بذلك تقلل حجم الخسائر المتوقعة.

3. **تجنب الخطر**: وهي من طرق إدارة الخطر عن طريق مواجهته بالتقليل من احتمال حدوثه أو منعه أن أمكن بالحد من حجم الخسائر المتوقعة في حال وقوع الخطر وهناك طريقتين هما:

أ. **خفض مستوى النشاطات وأعمال المنشأة ذات الخطورة العالية:** تستطيع المنشأة أن تقلل من مستوى تعرضها للخطر عن طريق تخفيض مستوى الأعمال التي لها ميزة الخطر، أو أن تتحول لإنتاج منتجات ذات درجة خطورة أقل.

ب. **زيادة تدابير الحيطة والحذر لمنع حدوث الخطر**: وهي طريقة لخفض احتمال وقوع الخطر أو منعه عن طريق استعمال الوسائل الوقائية للحد من الخسائر، وكذلك للتقليل من عبء الخطر وتخفيض معدل الخسارة إلى المستوى الأدنى بقدر الإمكان.

4. **تمويل الخطر**: وهي من طرق إدارة الخطر التي تعتمد على الحصول على تمويل لتعويض الخطر أو الخسارة المتوقعة من الخطر، وتنقسم إلى:

أ. **الاحتجاز**: وهي طريقة تقوم بها المؤسسة بتكوين احتياطي خاص لتعويض الخسائر المالية التي قد تلحق بها نتيجة وقوع الخطر، وتسمى هذه الطريقة أيضا بالتأمين الذاتي، إذ تكوّن المنشأة احتياطاتها من خلال المصادر الداخلية أو الخارجية.

ب. **التأمين**: وهي طرق تمويل الخسائر عن طريق عقد التأمين، وهو عقد بين المؤمِن والمؤمَن له، يتعهد فيه المؤمِن بتعويض المؤمَن له عن الأضرار والخسائر المغطاة بموجب العقد مقابل قيام المؤمَن له بدفع قسط التأمين وفي الوقت المحدد.

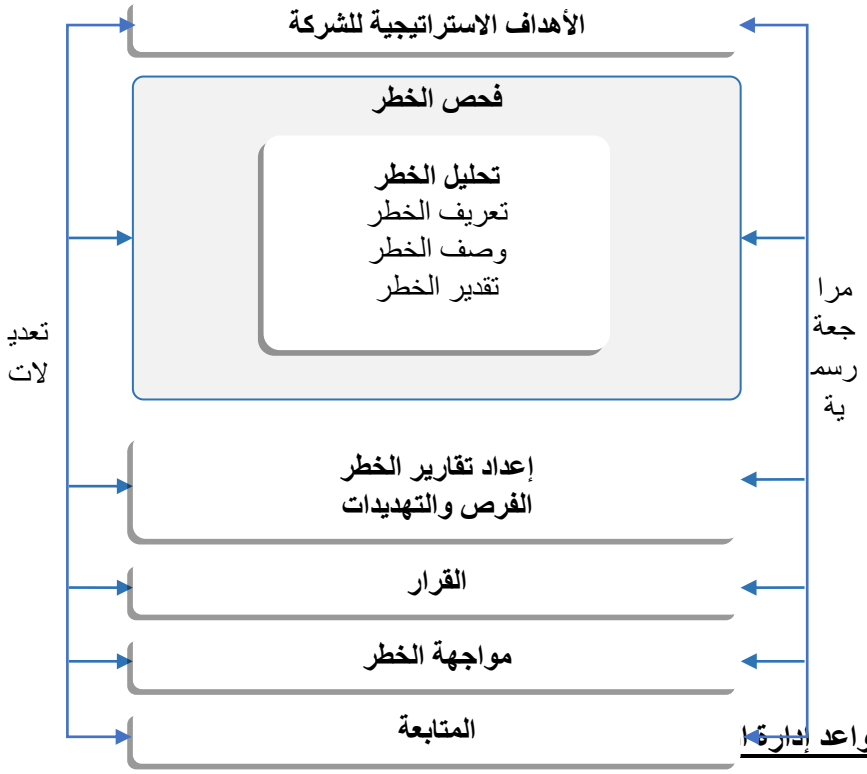
ج. **التحوط:** وهو من طرق تمويل الخسائر الناتجة عن أخطار الأسعار، وتتمثل في اقتراض أو استقراض العملات المختلفة أو العقود التجارية والبيع، مثل عقود المشتقات المالية الأربعة (عقود الخيار والعقود الآجلة، والعقود المستقبلية، وعقود المقايضة)، وقد بدأ البعض في تطبيق بعض المشتقات المالية لإدارة المخاطر الصافية.

عقود تحويل الخطر: وهي من الطرق لتمويل الخسائر عن طريق عقود يتم بمقتضاها مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل لهاذ الطرف، مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر بملكيته لهذا الشيء. (ارتيمة و عكور، 2010، الصفحات 28-34)

5. **تحويل الخطر**: من الممكن نقل التحويل للمخاطرة من شخص إلى شخص آخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة، ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل مخاطر المضاربة والمخاطر البحتة، ومن أهم الأمثلة للتعامل مع مخاطر الضريبة: التحوط، وأما المخاطر البحتة: عقود التأمين.

6. **مشاركة الخطر** يتم مشاركة المخاطر وهو حالة خاصة من تحويل المخاطر، وكذلك هو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة، إذ يتم هنا تحويل الخسارة من فرد إلى مجموعة، ومع ذلك في الاقتسام أحد صور الاحتفاظ التي يتم فيه الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى مجموعة من الأفراد الآخرين. (حماد ط.، التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك، 2011، الصفحات 34-46). والشكل التالي يوضح تقنيات ومراحل إدارة المخاطر:

شكل رقم 10. تقنيات ومراحل إدارة المخاطر



الفرع الثالث: قواعد إدارة ا

مع التطورات في إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة يتم توجيه اهتمام متزايد بصياغة مبادئها وتقنياتها، وذلك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر، وكان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد، وهذه القواعد ببساطة هي مبادئ تحتكم إلى حسن الإدراك والفطرة وتطبق على مواقف المخاطرة وتتمثل هذه القواعد في:

أولا-لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته: وهي أهم القواعد الثلاثة المعنونة بـ: «لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته». (حماد ط.، التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك، 2011، صفحة 102)

ورغم أن هذه القاعدة لا تعني لنا بالضرورة ما يجب علينا فعله أو القيام به بشأن المخاطرة، إلا أنها تقصد أنه يجب القيام بشيء ما حيال هذه المخاطر، وإذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة، تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر، فإن تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير، بمعنى أن المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها.

إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملا محددا، وما هي الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة، فبعض الخسائر قد تكون مدمرة اقتصاديا، حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة، في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط، وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنه خسارة غير محتملة، فإن الاحتفاظ لا يكون واقعيا، والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة، أو يجب تحويل المخاطرة.

أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها، ومسألة حجم المخاطرة التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية، حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطا بالقدرة الكلية لاحتمال الخسارة، ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة واحتياطاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ. وبالنسبة لكل المؤسسة يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي، بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الاحتياطات النقدية، في حين أنه في حالات أخرى فإن الاقتراض وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتياطات على احتمالها، ومن الواضح أن المبلغ الذي تستطيع المؤسسة تحمله سوف يتفاوت من مؤسسة لأخرى، كما يتفاوت المستوى أيضا بمرور الوقت تبعا للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة.

ثانيا- فكر في الاحتمالات: إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطرة، في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، ومع ذلك فإن احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة، وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا فإن الاعتبار الأساسي يكون هو الشدة المحتملة، ولا يعني ذلك القول بأن الاحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست إحدى الاعتبارات عند تقرير ما يجب فعله بشأن تلك المخاطرة، فمثلما تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطرة التي يجب عمل شيء بشأنها (أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها)، فإن معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أو معتدلا أو مرتفعا جدا يمكن أن يساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطرة معينة. إن هذه القاعدة «فكر في الاحتمالات» تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا مهما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطرة معينة. ولكن أي المخاطر؟

منطقيا فإن استخدام الاحتمالات في اتخاذ القرارات التي تخص إدارة المخاطر مقتصر على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر وهي «لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته»، إذ تفرض هذه القاعدة على مدير المخاطر أن يهمل الأخطار التي يكون احتمال وقوعها ضئيلا جدا، وأن يأخذها في الحسبان، لأنها إذا وقعت قد تحدث أضرار جسيمة في المؤسسة. (سلام و موسى، 2010، صفحة 50)

مثال ذلك إذا كان احتمال وقوع خسارة ما هو واحد في المليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر، إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة جدا، أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن حدوثه جسيمة وبالغة الأثر فيجب على مدير المخاطر آنذاك تحويل الخطر إلى جهة أقدر على مواجهتها، كالتأمين أو أسلوب منع الخسارة.

ثالثا-لا تجازف بالكثير مقابل القليل: توفر القاعدة الأولى توجيها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تنطوي على خسائر كارثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها)، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيها بشأن المخاطر التي ينبغي عدم التأمين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها)، ومع ذلك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى، لأن القاعدة الأولى تقتضي في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة والقيمة التي تعود على المحول، وينبغي أيضا عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسائر المحتملة كبيرة (الكثير) بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ (بالقليل)، من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتأمين ضد المخاطرة مرتفعا لدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة، في هذه الحالات تمثل الأقساط «الكثير»، فيما تمثل الخسارة المحتملة «القليل»، وعلى الرغم من أن قاعدة «*لا تخاطر بأكثر مما تستطيع*

تحمل خسارته» تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها، إلا أن قاعدة «*لا تخاطر بالكثير مقابل القليل*» تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي أن تحول أيضا، ويجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحدا لكل المخاطر، حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة والعائد.

ومنه نستنتج أن هذه القواعد الثلاث إرشادية، وقد تكون وقائية تساعد مدير المخاطر أو متخذ القرار في التحكم الجيد في المخاطر.

المطلب الثالث: الدور والأهداف المرجوة من إدارة المخاطر.

صار مفهوم الخطر يلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد والمؤسسات، مما يجبر على حتمية معرفته والإحاطة بجميع جوانبه حتى يمكن التحكم فيه وإداراته بالشكل الملائم، وأصبحت إدارة الخطر تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسة باعتبارها الإدارة المحورية التي تجمع بين جميع إدارات المؤسسة وكذا العاملين فيها، وذلك أن الأهداف التي تسعى إليها جميع المؤسسات هو تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والتطور المستمر، مما يفرض على إدارة المؤسسة - خاصة إدارة المخاطر - توفير الظروف الملائمة لتحقيق ذلك.

الفرع الأول: أهمية إدارة المخاطر.

تمثل إدارة الخطر جزء صغيرا من تكلفة المشاريع (5-10%)، وتستهلك من وقت الأفراد جزء صغيرا فقط، إلا أن فائدتها كبيرة في ضمان تحقيق النتائج المرجوة دون التعرض إلى الأخطار التي قد تعصف بجهود العمال والاستثمارات والموارد سوى. وتكمن أهمية إدارة المخاطر فيما يلي: (أحمد، 2004، الصفحات 315-316)

أولا- بالنسبة للفرد والأسرة:

- ضمان استمرارية النمط المخطط دون الخوف من الكوارث.
- تخفيض تكلفة التأمين دون تخفيض درجة الحماية.
- توجيه الأموال المتوفرة للاستثمار بدلا من اكتنازها طالما توفرت الحماية.
- تحرر الفرد والأسرة من حالة القلق والشد العصبي الذي يخلقه الخوف من وقوع المخاطر.

ثانيا- بالنسبة للمؤسسة:

- تساعد من خلال الفصل بين الأخطار العادية والأخطار التي يؤدي تحققها إلى دمار المؤسسة.
- تعمل على زيادة أرباح المشروع من خلال تخفيض إدارة الخطر وتوجيه هذه المبالغ للاستثمار.
- تحافظ على موردي وعملاء المشروع من خلال العودة إلى ممارسة النشاط بأسرع وقت ممكن عقب الحادث.
- زيادة قيمة المؤسسة لضمان انتظام التدفقات النقدية في مواعيدها مما ينعكس على قيمة أسهمها.

ثالثا- بالنسبة للمجتمع:

- طالما استفاد الفرد والأسرة والمشروع، فإن المجتمع يكون قد استفاد.
- تخفيض التكلفة الاجتماعية المرتبطة بتحقق الخطر للفرد والمؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر.

إن معرفة المخاطر التي تواجه المنشأة وتقويمها وإدارتها بطريقة صحيحة يسمح للمنشأة بتنفيذ استراتيجيتها بنجاعة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الأدوار الأساسية التي تلعبها إدارة المخاطر والمتمثلة فيما يلي: (بلعزوز، قندوز، و حبار، 2013، الصفحات 66-67)

أولا- أداة لتنفيذ الاستراتيجية:

تزود إدارة المخاطر المؤسسة بنظرة أفضل للمستقبل، وبالقدرة على تحديد سياسة الأعمال وفقا لذلك، وبدون إدارة المخاطر لا يكون بالإمكان رؤية النتائج المحتملة، ولن يكون من المستطاع أيضا السيطرة على عدم التأكد المحيط بالمكاسب المتوقعة، وإن تتبع أهمية إدارة المخاطر يبين أنه بدونها سوف يكون تنفيذ الاستراتيجية مقصورا على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على العائد.

ثانيا- الميزة التنافسية:

هناك دور آخر أساسي لإدارة المخاطر لأن قياس المخاطر يتولد عنه معرفة التكاليف المستقبلية التي على المؤسسة القيام بتقديرها، فتجاهل مخاطر اليوم أشبه بتجاهل الخسائر المستقبلية والامتناع عن اتخاذ إجراءات تصويبية اليوم لتفاديها غدا ينتج عنه خسائر مستقبلا، فالتحكم في المخاطر يعتبر عاملا رئيسيا في تحقيق الربحية والميزة التنافسية، وسبب ذلك هو الارتباط الوثيق بين إدارة المخاطر وقرارات التسعير، فالعلم بالمخاطر مدخل ضروري لمعرفة الأسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء، وهو الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري بين العملاء ذوي المخاطر المتباينة، وإذا لم يكن مثل هذا التمايز السعري تظهر تأثيرات معاكسة، فيتم تقاضي أسعار مبالغ فيها من العملاء ذوي المخاطر المرتفعة فيحبط ذلك العملاء ذوي المخاطر المنخفضة، ويدعم ذوي المخاطر العالية، وإذا قامت المؤسسات الأخرى بإجراء التسعير وفقا للمخاطر، فإن ذلك يسمح باجتذاب العملاء ذوي المخاطر المنخفضة، وزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، فالتسعير يسمح بمقارنة الهوامش من معاملة لأخرى، ومن عميل لآخر، فيحقق ذلك الحماية من التكاليف المستقبلية، وبالتالي الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا- اتخاذ القرار

يمكن النظر لإدارة المخاطر على أنها عامل نجاح حاسم، إذا كانت متطورة للدرجة التي تحدث معها تأثيرا على اتخاذ القرار، وتشمل إدارة المخاطر ليس فقط التحوط من المخاطر ما أن يتم اتخاذ القرار ولكنها يجب أن تكون أكثر من ذلك، فيجب أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار قبل اتخاذ القرارات، والتحدي هنا هو رصد المخاطر الكامنة قبل عملية اتخاذ القرار وليس بعدما تكون القرارات قد اتخذت واصبح موجودة فعلا، والمعرفة بالمخاطر عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار وإلا فإن أي قرار يمكن أن يولد جدلا عقيما. وإدارة المخاطر تسهل بالفعل اتخاذ القرارات لأنها تلقي الضوء على المخاطر، ومن الواضح أن تقنيات إدارة المخاطر لا يمكن أن تكون بديلا عن عملية اتخاذ القرارات، فتحمل المخاطر عملية تنطوي على الاجتهاد وإصدار الأحكام، وليس من السهل أو البسيط قياس ورصد كل أبعاد المخاطرة، ورغم كون المخاطر يتم قياسها، إلا أن القرار يجب أن يتخذ بالنظر إلى اتساقه مع السياسات التجارية والمالية للمنشأة، وتجدر الإشارة هنا إلى نقطة مهمة وأساسية هي أن «إدارة المخاطر ليس القصد منها أن تكون نموذجا لعملية اتخاذ القرارات بأسرها بل القصد منها أن تساعد في هذه العملية».

رابعا- إدارة المحافظ:

رغم أنه من المفروض أن تعتمد المؤسسة على مبدأ التنويع المعروف، إلا أن الإدارة الفاعلة للمحافظ الاستثمارية محدودة، وتتم عملية تنفيذ إدارة المحافظ على نطاق واسع فيما يتصل بالمعاملات السوقية، لأن آثار التنويع واضحة ولأن إدارة المخاطر والتحوط منها أمر ممكن باستخدام أدوات مالية، كبروز أدوات جديدة لإدارة المخاطر الائتمانية، وهي المشتقات الائتمانية وتتعامل إدارة المحافظ مع الوصول بخريطة «المخاطر العائد» إلى مستوى أمثل من خلال تغيير تركيبة محفظة ما، إذ تعتمد إدارة المحافظ الكلاسيكية على القواعد الإرشادية التجارية بدرجة أكبر، وتقوم على أقل قدر ممكن من التنويع، أو تهدف إلى الحد من تركزات المخاطرة في بعض الصناعات أو لدى بعض العملاء الكبار، في حين ترتكز تقنيات إدارة المحافظ الجديدة على أبعاد أخرى، إذ تعمل على تحسين خريطة « المخاطرة - العائد»، وكيفية تقليل المخاطرة دون تكبد تضحية من حيث الربحية، وهنا تظهر أهمية إدارة المخاطر والدور الذي تلعبه في إدارة المحافظ.

الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر.

أولا- أهداف أساسية:

من خلال الدور الهام الأساسي الذي تلعبه إدارة المخاطر في التقليل والحد من حجم المخاطرة والعمل على تنفيذ الاستراتيجية المخطط لها يتبين لنا الهدف الذي تسعى لتحقيقه إدارة المخاطر، وإذا رجعنا إلى تعريفات إدارة المخاطر التي تناولناها سابقا عرفنا بأنها تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها. ويوضح الفحص المتأني لهذا التعريف أن هناك هدفين رئيسيين هما: تقليل الآثار السلبية للمخاطرة والتقليل من تكلفة القيام بذلك.

إن هذين الهدفين يخدمان أهدافا أخرى يمكن إيجازها فيما يلي: (رضوان، 2005، الصفحات 307-308)

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح كل الأطراف ذات المصلحة في المنشأة.
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة والأعمال التي ترتبط بأصول المنشأة كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها وتقويم إدارة المنشأة والعمليات التي تقوم بها يوميا.
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية.
- حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة لدى المساهمين والمستثمرين وكل أطراف الأخرى، وذلك عن طريق حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أية خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقليص الأرباح أو عدم تحقيقها.

ومن الواضح أنه أيا تكن الأهداف فإن تحقيقها مرهون بوجود المنشأة، أما إذا دمر وجودها فإنها لن تكون قابلة للتحقيق؛ فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء مثل قانون الطبيعة الأول وضمان استمرارية وجود المنظمة (المنشأة)كضمان عامل في الاقتصاد، فالهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمنشأة، ويمكن أن نترجم هذا الهدف إلى هدف أبسط وهو تفادي الإفلاس.

ثانيا- أهداف أخرى:

بالإضافة إلى البقاء الذي يعتبر الهدف الأول لإدارة المخاطر، هناك عدد من الأهداف الأخرى والتي تتمثل فيما يلي: (رياض، 2001، صفحة 72)

الاقتصاد: الاقتصاد هو أول الأهداف الفرعية أو الثانوية لإدارة المخاطر، وهنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن وعلى الرغم من أن (Mehr and Hedges) يصنفان الاقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة، فإن هناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد - تكلفة التعامل مع المخاطرة- هدفا لاحقا للخسارة حيث يتم التنفيذ والقيام بالتدابير اللازمة من أجل تخفيض الخسارة بعد وقوعها، والقرارات التي يتم اتخاذها في هذه الحالة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على التكلفة النهائية للخسارة. وغني عن الذكر بأن الاقتصاد يتم تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع الخسارة والتي يمكن احتمال أن يكون لها آثار كارثية.

تقليل القلق: ويقصد بها تقليل التوتر والذي يشير إليه (Mehr and Hedges) بأنه راحة البال التي تتأتى من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، فعندما لا تعرف الإدارة ما إذا كان قد تم التصدي لهذه التعرضات أم لا فإن عدم التأكد والقلق يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن كل الاعتبارات الأخرى، في حين نجد أن راحة البال تتأتى في الأمان الذي تمنحه استراتيجية إدارة المخاطر والتي تمنح توجيها للطاقات نحو الربحية والزيادة، وبالتالي تضمن استمرارية وبقاء المؤسسة أو المنشأة.

المسؤولية الاجتماعية: يصنف (Mehr and Hedges) المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للربح ولاحق للخسارة، فمثلا عند إشهار البنك إفلاسه يتضرر الموظفون، لكن عند تواجد إدارة المخاطر التي تحمل الاستراتيجية المعتمدة من طرف البنك فإن ذلك يحميه من تكبد خسائر فادحة وكبيرة، كالإفلاس الذي يؤثر سلبا على الموظفين ومالكي المصرف أو المؤسسة.

كما توجد أهداف أخرى لإدارة المخاطر هي:

- إضافة اقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة.
- المساعدة على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية والمحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المنشأة.
- زيادة احتمال النجاح وتخفيض احتمالي الفشل وعدم التأكد من تحقيق أهداف المنشأة.

الفرع الثالث: الأطراف المساهمة في إدارة المخاطر.

نقصد بهذا العنوان جميع الأطراف والمجموعات التي تتبع السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك جعل وظيفة إدارة المخاطر مستقلة داخل المؤسسة أو تابعة للوظائف الأخرى، أو أنها مجموعة من المبادئ التي يجب أن يتشبع بها كل الأطراف والأعضاء داخل المؤسسة. (بلعزوز، قندوز، و حبار، 2013، الصفحات 72-73)

أولا- مجلس الإدارة:

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة، ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة، أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل، وتكون قادرة على العمل كراعٍ الإدارة المخاطر. ويجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- طبيعة وماذا حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- احتمالية تحقق تلك الأخطار.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.

- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقيق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- فاعلية عملية إدارة المخاطر.
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

ثانيا- وحدات العمل:

وتتضمن وحدات العمل ما يلي:

- تتحمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي.
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوعا للاجتماعات الدورية للإدارة، وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل الخطر الفعال.
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

ثالثا- وظيفة إدارة المخاطر:

اعتمادا على حجم المؤسسة، قد تتنوع وظيفة إدارة المخاطر من مديرٍ للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسمٍ لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- وضع السياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

رابعا- دور المراجع (المدقق) الداخلي:

قد يختلف دور المدقق الداخلي من مؤسسة لأخرى وعمليا قد يتضمن دوره ما يلي:

- تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة.
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.
- بغرض تحديد الدور الأكثر ملاءمة لمؤسسة معينة يجب على المراجع أو المدقق الداخلي التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

خامسا- الموارد والتطبيق:

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة. يجب التعريف بوضوح أدوار المشاركين في استراتيجية تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عملية إدارة المخاطر، يجب دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الاستراتيجية والموازنة ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج.

سادسا- سياسة إدارة المخاطر:

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه المخاطر داخل المؤسسة كلها، بالإضافة لما سبق يجب على المؤسسة أن تشير إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثل الصحة والسلامة.

ترتبط بعملية إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال. تتطلب عملية إدارة المخاطر ما يلي:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة.
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
- تخفيض الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصالح.

المبحث الثالث: إجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

تواجه المؤسسات الاقتصادية مخاطر كثيرة تؤثر سلبا على استمراريتها في حالة تحققها، وكل هذا بسبب تعدد الأنماط التمويلية وتعقد المحيط المالي، ومع تزايد هذه المخاطر وتنوعيها أصبح من الضروري اتباع المؤسسات لاستراتيجيات فعالة لإدارة مخاطرها، حيث أن الهدف الرئيسي من هذه الاستراتيجيات هو الحفاظ على المؤسسة وتطويرها وذلك من خلال وضع خطة لإدارة مخاطرها، وتتبعوا في ذلك استراتيجيات مختلفة تستعمل فيها كافة التدابير والإجراءات الرقابية اللازمة لتفادي المخاطر أو التقليل منها إلى المستوى المقبول.

المطلب الأول: دور استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

الاستراتيجية هي علم التخطيط بصفة عامة، وهي كل الخطوات المتبعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهي كل المهارات اللازمة لتحقيق النجاحات للمؤسسات الاقتصادية، واستراتيجية إدارة المخاطر من أهم مقومات تحقيق المؤسسات لأهدافها وربحيتها.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية إدارة المخاطر.

هي عبارة عن عملية المخاطر المحسوبة، وهي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر وترتيب أولوياتها، وتُطبق الاستراتيجيات وتُتَّبع للتقليل من المخاطر، حيث تتضمن كلا من: الوقاية من المخاطر المحتملة، والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية، فهي عملية مستمرة تشترك فيها الموارد البشرية في جميع مستويات المؤسسة.

حيث نجد (فلاناغان) يعرفها بأنها: «تنظيم الحياة مع توقع أحداث مستقبلية تؤدي إلى تأثيرات غير ملائمة».

وعرفها (كرزنر) بأنها: «الوسائل المنظمة لتحديد وقياس المخاطر مع تطوير التعامل مع المخاطر ويجب أن يكون اختيار إدارة الخيارات الملائمة للتعامل معها».

وقد حددت جمعية إدارة المشاريع بتقليلها أو تحجيمها إلى الحد الأدنى المقبول والتأمين ضد حدوثها ونقلها للغير أو التعامل والإدارة بحرص، كما تعتبر استراتيجية إدارة المخاطر ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يهتم بـ: (حنفي، 2002، صفحة 55)

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين والدائنين والمستثمرين.
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها، كالقروض والسندات والتسهيلات الانتمائية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة ومدير إدارة المخاطر.
- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها، وذلك بغرض منع حدوثها أو تكرارها.

- حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين والدائنين والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أية خسائر عارضة، والتي قد تؤدي إلى تقليص الأرباح أو عدم تحقيقها.

الفرع الثاني: تقنيات وأهداف استراتيجية إدارة المخاطر.

جميع التقنيات المستخدمة للتعامل مع المخاطر تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية هي: (بن ديب و الشلالي، 2008، صفحة 7)

أولا- النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

ثانيا- التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي قد تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلا لجميع المخاطر، ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها في النشاط الذي تم تجنبه.

ثالثا- التقليص: وتشمل طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، ومثال على ذلك شركة تطوير البرمجيات التي تتبع منهجية للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

رابعا- القبول: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها، فهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر، وعليه فكل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها، وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك، حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحروب.

ونستخلص من كل هذا أن اتباع استراتيجية معدة جيدا لإدارة المخاطر تمكننا من معرفة الخطر وتحليله باستخدام الطريقة المناسبة، ثم إيجاد الحل المناسب الذي يبعد ذلك الخطر أو يقلل من آثاره عند حدوثه، فهذه الاستراتيجية تزيد من نجاح وإنهاء المشروع من منظور التكلفة والوقت والمواصفات بأقل مشاكل ممكنة، وفي الغالب التعامل مع المخاطر في المشاريع يختلف من وضع لآخر فكلما وجدت البيانات الكافية كلما سهل ذلك من المعرفة الفعلية للأسلوب المناسب لإدارة المخاطر.

تتمثل أهداف استراتيجية إدارة المخاطر فيما يلي: (حماد ط.، التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك، 2011، صفحة 130)

أولا: تعتبر استراتيجية إدارة المخاطر جزء أساسيا في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.

ثانيا: إضافة اقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة، وكذا تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كل من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ثالثا: استراتيجية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور، وترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكيفية تطبيق تلك الاستراتيجية، ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط أنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل على وجه الخصوص.

رابعا: يجب اندماج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارتها بواسطة أكثر المدراء خبرة، ويجب ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وعملية، وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم، وتدعيمها لتحمل المسؤولية وتقييم الأداء والمكافآت ستعزز فاعلية العمل بين جميع المستويات.

خامسا: تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات، عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة للمشروعات.

سادسا: المساهمة في استخدام التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.

سابعا: حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.

ثامنا: تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.

الفرع الثالث: مفاتيح استراتيجية إدارة المخاطر.

تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة سلفا إذا كانت لها قدرة على تحقيق الفعالية، وهذه الأخيرة يعبر عنها بالعلاقة التالية: الفعالية = النتيجة المحققة/ النتيجة المسطرة.

وكلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح نقول إن المؤسسة استطاعت تحقيق الفعالية. كما يمكن لإستراتيجية إدارة المخاطر أن تحقق الفعالية إذا ما راعت إدارة المؤسسة المفاتيح التالية: (حنفي، 2002، صفحة 539)

أولا- بيان الرسالة والقيم الجوهرية:

يمثل الوضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات النجاح الاستراتيجية إدارة المخاطر، وحتى تكون ناجحة فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية، وأن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل وهدف المؤسسة، وكيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها، وبدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزاما وولاء للمؤسسة.

ثانيا- الأفراد المتحمسون والواثقون من أنفسهم:

كل فرد من المؤسسة أيا كان موقعه له دور في إدارة المخاطر، فالإدارة العليا تحدد المخاطر وترتبها حسب الأولوية وتصمم وتعدل السياسات والنظم للحد من المخاطر، وتعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات، أما العاملون التنفيذيون فعليهم إطاعة السياسات وإبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، واقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملاءمة، وتزداد أهمية الأفراد في درء الخطر إذا علمنا أن الإنسان مسؤول بنسبة تتراوح بين 80 إلى 90 بالمئة عن كل الحوادث التي تقع في المؤسسة، أما نسبة 10 إلى 20 بالمئة والباقية فترجع إلى الظروف البيئية.

ثالثا- البيئة (المحيط المشجِّع):

مهما كان نوع الخطر أو مدى، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن تكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الخطر والخسائر المرتبطة بها، لأن تصرف المؤسسة بسرعة وبصرامة سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية.

رابعا- المنهجية السليمة:

يجب ألا تكتفي إدارة المخاطر بعملية الرقابة الاستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، ولا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت شروطا تتمثل في: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، واختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، وأخيرا التأكد من التنفيذ الجيد للإجراء التصحيحي.

خامسا- أمانة وقدرة الأفراد:

إن أفضل السياسات والإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يطبقها الأفراد بصورة سليمة، ويساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على خطوط التقارير والسلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

سادسا- التكلفة والأداء:

لضمان الكفاءة والفعالية لإستراتيجية إدارة المخاطر على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئا أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة وأن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين (الأداء)، أو على ثقافة وقيم المؤسسة.

سابعا- نظم إدارة معلومات يعتمد عليها:

تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة المخاطر، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة المخاطر والحد منها، وتتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات، وعليه فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام يدير ويسيطر على محتوى وتدفق المعلومات.

المطلب الثاني: خطوات مواجهة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية.

تماشيا مع الحاجة الملحة في مجال إدارة المخاطر لاستراتيجية منهجية تعتمد على أطر توجيهية لمواجهة المخاطر داخل المؤسسة وأهم هذه الخطوات: (Berg, 2010, pp. 82-83)

الفرع الأول: تحديد المخاطر وتحليلها.

باستخدام المعلومات المكتسبة في المرحلة الأولى لإدارة المخاطر وهي تحديدها، والتي من المرجح أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة أو النشاط أو المبادرة. ومن بين الأسئلة التي قد تساعد على تحديد المخاطر ما يلي:

- من أجل تحقيق أهدافك متى أين وكيف يمكن أن تحدث المخاطر؟
- ما هي المخاطر المرتبطة بتحقيق أولوياتنا؟
- من يمكن أن يشارك في تحقيق أولوياتنا (الموردون، المتعاقدون، أصحاب الأسهم)؟

ولجمع الخبرات المتاحة في المؤسسة في ما يتعلق بالمخاطر الداخلية ينبغي إشراك الأشخاص ذوي المعرفة المناسبة بمختلف أجزاء المنظمة في تحديد المخاطر، وتحديد مصادر الخطر هو أهم مرحلة في عملية تقييم المخاطر، حيث يجب إدارة هذه المصادر من أجل إدارة استباقية للمخاطر، وكلما تحسن فهم مصادر المخاطر كلما كانت نتائج عملية تقييم المخاطر أفضل وأكثر فعالية، وبالتالي فعالية إدارة المخاطر. أما في الجانب العملي فتحديد المخاطر هو عملية الفرز، حيث يتم استنباط الأحداث ذات المخاطر المنخفضة من الدراسة، ومع ذلك ينبغي إعطاء مبررات للأحداث التي لم تدرس بالتفصيل، ثم يتم التركيز الكمي على الأحداث التي سوف تؤدي إلى ارتفاع مستويات الخطر، بعد هذه العملية تأتي عملية تحليل المخاطر، والتي تتضمن النظر في مصدر المخاطر، النتائج، واحتمال تقدير المخاطر المتأصلة أو غير المحمية دون وجود رقابة مطبقة، كما يتضمن تحديد الرقابة تقدير مدى فاعليتها ومستوى المخاطر الناتج عن ذلك في حالة وجود الرقابة (المخاطر المحمية، المتبقية، والمخاطر الخاضعة للرقابة)، والغرض من التحليل يكون في الحصول على المعلومات والبيانات المتاحة.

تقنيات التحليل المقبولة بالاعتماد على المخاطر هي تقنيات نوعية، كمية، وشبه كمية، حيث يمكن أن تخضع المخاطر العالية لتقنيات كمية أكثر تكلفة كما هو مطلوب، في حين يمكن في كثير من الأحيان استخدام تقنيات التحليل النوعية أو شبه الكمية لفحص المخاطر وذلك باستخدام مصفوفات المخاطر، الرسوم البيانية للمخاطر أو الدراسات، لكن الأداة الأكثر استخداما هي مصفوفة المخاطر، حيث أن تطبيقها يستوجب تحديد خصائص كل خطر باستعمال معايير الاحتمال والنتائج، طبقا لذلك أيضا يمكن تحديد احتمال حدوث المخاطر والنتائج الوقائع التي ستحدث، ويتم تقييمها من خلال الرجوع إلى فعالية أنشطة الرقابة الحالية لتحديد مستوى كل خطر. يمكن الإشارة إلى ذلك من خلال مصفوفة المخاطر عن طريق تقاطع مستويات الاحتمال والنتيجة، وفيما يلي مثال عن مصفوفة المخاطر:

جدول رقم 9. مصفوفة المخاطر

الدلالة			النتيجة				
			تأثير غير هام	تأثير طفيف على فئة صغيرة	تأثير متوسط على فئة كبيرة	تأثير كبير على فئة صغيرة	تأثير كارثي على فئة كبيرة
الاحتمال	1	نادر	**منخفض**	**منخفض**	معتدل	مرتفع	مرتفع
	2	غير مرجح	**منخفض**	**منخفض**	معتدل	مرتفع	**مرتفع جدا**
	3	متوسط/ممكن	**منخفض**	معتدل	مرتفع	**مرتفع جدا**	**مرتفع جدا**
	4	مرجح	معتدل	مرتفع	مرتفع	**مرتفع جدا**	**شديد**
	5	معظمها صحيح	معتدل	مرتفع	**مرتفع جدا**	**شديد**	**شديد**

المصدر: (Berg, 2010, p. 85)

الفرع الثاني: تقييم المخاطر ومعالجتها.

بمجرد تحليل المخاطر يتم وضع قائمة تتضمن المخاطر المحتملة، هذه الأخيرة التي يتم تجاهل بعضها نظرا لعدم أهميتها وتوجيه الاهتمام للبعض الآخر منها، والذي يشكل تهديدا كبيرا على المؤسسة، حيث يجب على إدارة المؤسسة أن تطور أساليبها للتعامل مع هذه المخاطر، وذلك من خلال إزالة المخاطر التي ليس لها تأثير أو تكون زائدة، وتقسيم المخاطر الأخرى وفقا لأهمية وضرورة التدخل. (Larson & Gray, 2007, p. 227)

ويتم تقييم المخاطر من خلال مجموعة من الطرق الإحصائية، لكن أبسطها وأكثرها فاعلية هي طريقة تقييم درجة الخطر بأنها: عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا. وتعتمد هذه الطريقة على خاصيتين مرافقتين للخطر هما:

- تأثير الخطر.
- احتمال حدوث الخطر.

ويمكن توضيح طريقة تقييم درجة الخطر من خلال الجدول التالي، حيث يتم التوصل إلى درجة المخاطرة من خلال تقاطع الأعمدة والأسطر.

جدول رقم 10. تقييم درجات الخطر

الاحتمال/التأثير	عالٍ	متوسط	منخفض
عالٍ	عالية جدا	عالية	متوسطة
متوسط	عالية	متوسطة	منخفضة
منخفض	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: (عبد المنعم و آخرون، 2008، صفحة 13)

وتأتي معالجة الخطر أو المخاطر والتي نهدف من خلالها إلى تطوير خيارات فعالة من أجل معالجة المخاطر وتقليل المستوى المتوقع للمخاطر غير المقبولة. هذه الخيارات ليست بالضرورة ملائمة في جميع الظروف، إنما هي مدفوعة بالنتائج التي تشمل ما يلي: (Berg, 2010, pp. 85-86)

- تجنب المخاطر (تجنب الأنشطة التي تؤدي إلى المخاطر).
- تقليل المخاطر (السيطرة على الاحتمال حدوث المخاطر، أو السيطرة على تأثير العواقب إذا وقع الخطر).
- تحويل المخاطر.
- الاحتفاظ بالمخاطر.

توجد مجموعة عوامل يجب مراعاتها في استراتيجية إدارة المخاطر يمكن إنجازها فيما يلي:

- هل يمكن تقليل احتمال وقوع الخطر من خلال الصيانة الوقائية أو ضمان جودة والإدارة والتغيير في أنظمة الأعمال والعمليات؟
- هل يمكن تقليل الآثار المترتبة عند الحدث من خلال: التخطيط للطوارئ، التقليل من التعرض لمصادر الخطر، فصل أو نقل النشاط والمواد؟

إن استراتيجية نقل المخاطر كليا أو جزئيا يمكن تحقيقها من خلال نقل المخاطر إلى طرف آخر، أو تقاسمها من خلال العقود، التأمين، الشراكة، ومع ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة من الطرف الذي تم نقل المخاطر إليه، على غرار أنه قد لا يقوم بإدارة المخاطر بشكل

ملائم، ثم تأتي المرحلة التالية وهي تحديد المستوى المستهدف للمخاطر الناتج عن التنفيذ الناجح للعلاجات المفضلة وأنشطة الرقابة.

الفرع الثالث: رصد ومراجعة المخاطر والاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح. (Berg, 2010, pp. 86-87)

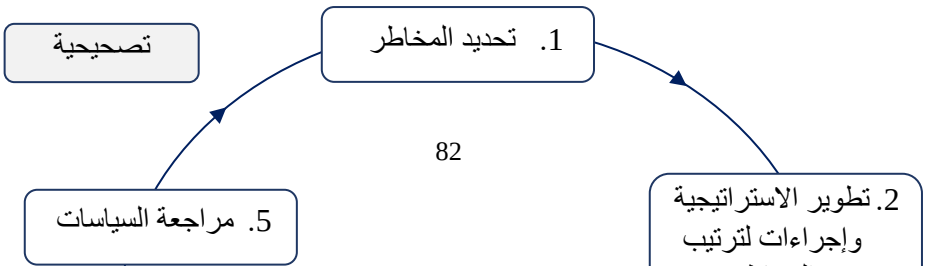
إن مفهوم المخاطر مفهوم ديناميكي يحتاج إلى مراجعة ومراقبة دورية منتظمة، الهدف منها يكمن في مراقبة المخاطر الجديدة، وإعداد خطط بديلة لمواجهتها ومنع حدوثها، هذه الخطوة تتطلب وصف كيفية قياس نتائج المعالجة، وتحديد معالم ومعايير النجاح وعلامات التحذير من الفشل، يتم تحديد فترة المراجعة من خلال بيئة التشغيل (بما في ذلك التشريع). ولكن كقاعدة عامة تعد المراجعة الشاملة كل خمس سنوات معيارا مقبولا في المجال، وهذا على أساس أن جميع تغيرات الخطط تخضع لعملية تغيير مناسبة بما في ذلك تقييم المخاطر، وتحتاج عملية المراجعة إلى التأكد من أن عملية إدارة المخاطر والوثائق لا تزال صالحة، كما تحتاج إلى مراعاة البيئة التنظيمية الحالية والممارسات الصناعية التي ربما تكون قد تغيرت بشكل كبير في الفترة الفاصلة، ويجب على أنظمة إدارة المؤسسة أن تكون قد استولت على هذه التغيرات كما ينبغي أن ينظر إلى المراجعة على أنها توقف خلفي.

يجب رصد الافتراضات التي تم إجراؤها في تقييم المخاطر السابق (المخاطر، الاحتمالات، والنتائج)، فعالية نظام الإدارة المرتبط بها والمراقبة المستمرة للأشخاص لضمان التحكم بالمخاطر وفقا للمعايير الأساسية. ومن أجل السيطرة الفعالة على المخاطر يكون تحليل تفاعلات المخاطر ضروريا، وهذا يضمن تحديد تأثير نوع من المخاطر على النوع الآخر، والطريقة المستعملة لهذا الغرض هي طريقة تحليل التأثير المتقاطع، شبكات بيتري، أو أدوات المحاكاة. كما يجب وضع إطار يمكّن الموظفين من الإبلاغ عن الجوانب التالية من المخاطر وتأثيرها على عمليات المؤسسة: ما هي المخاطر الرئيسية؟ كيف تتم إدارتها؟ هل استراتيجيات العلاج فعالة؟ إذا لم تكن كذلك فما الذي يمكن فعله؟ وهل هناك مخاطر جديدة؟ وما هي الآثار المترتبة على المؤسسة؟

وأخيرا تأتي عملية الاتصال والتشاور المستمر، وفيها يعد الاتصال الواضح أمرا ضروريا لعملية إدارة المخاطر، وبالتالي يكون هناك اتصال واضح بالنسبة للأهداف، وعملية إدارة المخاطر وجميع عناصرها، وكذا النتائج والإجراءات المطلوبة نتيجة للمخرجات. يتم الاتصال والتشاور في كل مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض، وتتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة في ذلك (ضيف الله و لبزة، 2016، صفحة 428)، وهذا من أجل فهم أصحاب المصالح للأسس المعتمدة في ذلك، إذ يعد التوثيق أمرا ضروريا لإثبات أن العملية تمت وفق منهجية وأنها أجريت بشكل صحيح وهي قابلة للتدقيق بشكل كامل، حيث أن المخرجات الموثقة من الخطوات السابقة (تحديد المخاطر، التحليل، التقييم، المتابعة) تعد سجلا للمخاطر من أجل الموقع، الخطط، المعدات أو النشاط قيد الدراسة.

ويبقى الدور الرئيسي لإدارة المخاطر هي مواجهتها باتباع الخطوات السابقة الذكر، والتي تتم وفقه منهجية محددة وبالشكل الصحيح لأجل تقليل إمكانية حدوث الخسارة إلى الحد الأدنى أو المقبول.

شكل رقم .11 عملية إدارة المخاطر.



المصدر: (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2003، صفحة 39)

المطلب الثالث: المقومات الأساسية لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

يجب على المؤسسات عامة والمؤسسة الاقتصادية خاصة الاهتمام بجميع العوامل التي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر داخلها وبما أن إدارة المخاطر بحكم طبيعتها فريدة ومتجددة ولها أهمية كبيرة يجعلها تتطلب مشاركة الجميع بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والملكية والفكرية وغيرها.

الفرع الأول: اعتماد الثقافة تنظيمية وثقافة إدارة المخاطر. (Moreau, 2002)

الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط هو الثقافة، وإدارة المخاطر كنشاط يلعب دورا مهما لاستمرارية نشاط المؤسسة يعتمد على ثقافة معينة كأحد أهم الأساليب لتسيير المؤسسة.

أولا- ثقافة إدارة المخاطر:

يتحتم على المؤسسة اعتماد ثقافة قوية تتعلق بكيفية تعاملها مع المخاطر وإدارتها بشكل مناسب، من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهته، وكذلك غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية اتجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة الخطر عملا يوميا ودوريا ملازما لجميع الأطراف الفاعلة داخل المنشأة، سواء كان ذلك من صاحب المؤسسة والمسؤول عليها أو من العمال، وذلك من خلال دفعهم للإحساس بأن الخطر الذي تواجهه مؤسستهم إنما يواجههم هم بالدرجة الأولى، مما يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام لتفعيل مفهوم المخاطر، وإدارته داخل المؤسسة التي يخدم أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية المبنية أساسا على التنبؤ بالمستقبل والتوقعات، هذا المستقبل الذي يكتنفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر.

ثانيا- الثقافة التنظيمية:

تعتبر هذه الثقافة أحد أهم الأساليب المتطورة والفعالة لتسيير المنظمة وإدارة جميع العاملين فيها، لأنها تضم مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات ومختلف الاتجاهات التنظيمية، والتي يشترك فيها الأفراد، ويعتمد عليها لتحليل أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو مرفوضة في المؤسسة، فهي تساهم في تقديم فهم مشترك لأهداف المؤسسة ورسائلها ونمط السلوكات التنظيمية والإدارية، ومعايير الأداء المنظم لاتجاهات الأفراد، وكذا المساعدة على تحقيق الأهداف، ورفع مستويات الأداء التنظيمي، كما تساعد أيضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط الاتصال بين الأفراد، ومنه تحديد درجة التماسك والاندماج الداخلي بينهم، كما تسمح عن طريق ظواهرها

ومؤشراتها المختلفة بمنح نظرة عامة للجمهور الخارجي عن طبيعة نشاطها، ونوع الأهداف والرسائل التي تريد تحقيقها.

الفرع الثاني: تفعيل الاتصالات والشفافية واليقظة الاستراتيجية:

لا يمكن أن نغفل عن الدور المهم للاتصال والذي يؤديه لأجل إدارة المخاطر بالصفة التي تضمن للمنشأة الاستمرارية والبقاء وتحقيق الأهداف، خاصة إذا ارتبط بالشفافية الواضحة المعالم، ومع اليقظة الاستراتيجية المتعلقة بنشر المعلومات لغرض استعمالها. (بوشنافة و جمول، 2018، صفحة 14)

أولا- تفعيل الاتصال:

للاتصال مكانة لا يمكن الاستهانة بها في المؤسسات والمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها، فهو بمثابة الدورة الدموية التي تغذي جميع أطراف المؤسسة بالمعلومات والرسائل، وبواسطته يتم نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات بين مختلف المستويات، كما يعمل على تحقيق التعامل بين مختلف الأفراد، وذلك بالمساهمة في النقل الجيد والتدفق المستمر للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، مع تسهيل الإجراءات اللازمة، وإذا افتقدنا الاتصال الفعال يعجز أي متخذ قرار داخل المؤسسة عن تبادل المعلومات والآراء مع مختلف المستويات والأطراف، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بعنصر الاتصال في المؤسسات نظرا لأهميته الكبرى في تقدم المؤسسة وتحقيق جميع أهدافها المرجوة، وذلك من خلال فهم نظام العمل بها، وإدراك كل طرف بالمؤسسة لخطوات سير النشاط وبدوره ومسؤولياته في إدارة المؤسسة. فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ سياسة المؤسسة، فإن الاتصال هو أهم وسيلة من وسائل التنفيذ، ولا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها في غياب الاتصالات، ولذا يمكن القول أن الإدارة هي عملية الاتصالات.

ثانيا- تفعيل الشفافية:

يجب تعزيز الشفافية بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر، والتحسين من فعاليتها، وهذا لضمان حسن سير المعلومات الخاصة بالخطر داخل المؤسسة بكل سهولة وانسيابية عالية، وبعيدا عن كل التعقيدات التي من شأنها أن تعرقل سير وفهم هذه المعلومات، فسيرورة إدارة المخاطر تتماشى مع سيرورة معالجة المعلومات، وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن. هذه المعلومات لن تكون فعالة إلا بوجود شفافية واضحة، وكذلك نظم اتصال فعالة وقادرة على ربط كل الأعوان داخل المؤسسة بطريقة قادرة على أن تخدم في النهاية أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

ثالثا- تفعيل اليقظة الاستراتيجية:

وهي عمليات البحث والمعالجة الخاصة بنشر المعلومات لغرض استعمالها، وهي أيضا سيرورة المعلومات داخل المؤسسة، والتي من خلالها تكون المؤسسة على علم مسبق بالتغيرات التي ستحصل في المستقبل وتحدث في المحيط الذي تنشط فيه، وهذا لغرض تجنب التهديدات واكتشاف واستغلال الفرص المتوفرة، وكذا تقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد. ويتبع مسار اليقظة الاستراتيجية في إدارة ومعالجة المخاطر عدة مراحل هي: (بوزيدي، 2009، صفحة 178)

1- الشيء المستهدف: يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعوان والمواضع التي يتم مراقبتها، بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة.

2- الملاحقة: يعني تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك.

3- السير والحركة: نقصد بها حركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار.

4- المعالجة: وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة من أجل تحويلها إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرارات، وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على استقاء معلومات هامة على الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفا فعالا في صنع القرارات المستقبلية للمؤسسة.

وهنا نستنتج أنه لليقظة الاستراتيجية دور مهم جدا في إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وهذا نظير متابعتها للمخاطر الناتجة عن البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال ترصد أي إشارات أو دلائل حول المخاطر المتوقعة والأحداث التي يمكن أن تنجر عنها خسائر تؤثر على أدائها، لأن اليقظة الاستراتيجية تُبقي المؤسسة على استعداد وتأهب لمواجهة أي خطر قادم، ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.

الفرع الثالث: تطبيق التكنولوجيا على جميع نظم المؤسسة.

إذا تم التحدث عن مقومات فعالية إدارة المخاطر يجب ذكر التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر بالدرجة الأولى حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بمخاطر معينة، وكذلك إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة المخاطر، من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية. ولتوضيح ذلك نتطرق لبعض نظم المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر: (مجاهدي، 2008، صفحة 13)

أولا- استخدام نظام المعلومات التمويلية:

نجد أن لهذا النظام نظما فرعية للمدخلات، تتمثل في نظام معالجة البيانات الذي لا يختلف عن نظم السجلات الداخلية في كل الأنظمة السابقة، باحتوائها على كل البيانات المالية الممكن استخدامها لحل المشاكل التمويلية، فضلا عن النظام الفرعي للمراجعة الداخلية الذي يشتمل على نتائج أداء المنظمة، وكذلك عمليات التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة من الناحية المالية، بالإضافة إلى نظام الاستخبارات التمويلية الذي تستخدمه المؤسسات لتحديد أحسن مصادر التمويل وأفضل الاستثمارات للموارد المالية، حيث يقوم هذا النظام بجمع المعلومات من أصحاب الأسهم ومن الأسواق والهيئات الحكومية وغير الحكومية، لتحليلها بعد ذلك واستخدامها في تحديد المخاطر ومصادرها وإمكانية حدوثها ومن ثم آثارها السلبية. يلاحظ أن لهذا النظام دور فعال جدا في إدارة المخاطر.

ثانيا- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية:

وإذا تأملنا جيدا النظم الفرعية لمدخلات هذا الأخير نجد أنها لا تختلف عن النظم الأخرى، حيث تشتمل على نظام المعلومات المحاسبية الذي يضم المعلومات الداخلية المتوفرة في السجلات الداخلية، وهي تبين لنا السجلات الخاصة بالموظفين والتي تستخدم أيضا في تحديد المخاطر الداخلية، بالإضافة إلى نظام بحوث الموارد البشرية الذي يعنى بالدراسة شكاوى الموظفين، تحليل العمل، وطريقة تطوير المهارات الخاصة بالموظفين، وكيفية جذب المهارات من الخارج واستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، حتى تستطيع المؤسسة التقليل من المخاطر الفكرية الناجمة عن هجرة الكفاءات البشرية، فضلا عن نظام استخبارات الموارد البشرية الذي يعنى بتوفير المعلومات الناتجة عن تغيير البيئة الخارجية بخصوص العمالة وسوق العمل من قوانين تحكم العمل، ومستويات الخبرة والمهارة الموجودة في السوق ومدارس التكوين، بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية المتعلقة بسوق العمالة، مما يساعد المنظمة على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من ناحية الموارد البشرية.

ثالثا- استخدام نظام المعلومات التسويقية:

من مكونات نظام المعلومات التسويقية مجموعة النظم الفرعية للمدخلات، والمتمثلة في نظام السجلات الداخلية: الذي يوفر جميع البيانات الضرورية لإدارة المخاطر والمتوفرة داخل المؤسسة، ونظام الاستخبارات التسويقية: الذي يعنى بجميع المخاطر الناجمة عن التهديدات الخارجية التي تنتج عن التغيرات البيئية اليومية، وكذلك بحوث التسويق: التي تساعد المؤسسة في دراسة الاتجاهات المختلفة للمستهلكين والموردين والموزعين وتحديد السبل الأنسب لتطوير المنتجات وتسعيرها واختيار السياسات المناسبة لبناء وإدارة شبكات التوزيع بشكل يضمن مرونة المؤسسة واستقلاليتها عن كل الوسطاء، كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلتها للشريحة المستهدفة، كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام. ومنه نلاحظ أن هذا النظام يمكن المنظمة من التحديد الدقيق للتهديدات والأخطار التسويقية، وينبغي هنا التمييز بين المصطلحين التاليين: التهديد، والمخاطرة، حيث نجد المخاطرة مرتبطة بالخسائر المحتملة نتيجة تهديد معين أيا كان مصدره، وبهذا فإن نظام المعلومات التسويقية يساعد من خلال نظمه الفرعية للمدخلات على توفير المعلومات اللازمة لتحديد المخاطر التسويقية سواء الخارجية أو الداخلية.

رابعا- استخدام نظام المعلومات للإنتاج والتصنيع:

من خلال مراجعة النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات، والذي بدوره يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج وجميع المشاكل التي تصادفها، واحتمالات الأعطال وغيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد درجة المخاطر الناتجة عن التهديدات الداخلية، بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أنجع وأكفأ السبل لأجل تطوير وإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبدرجة تؤول إلى الصفر من المنتجات المعيبة، حتى يساعد المؤسسة على تقليص المخاطر الناتجة عن تلك المنتجات المعيبة وتبعاتها، من تدهور لسمعة المؤسسة في الأسواق، والخسائر المادية والمالية الناجمة عن ذلك، كما يساعد المؤسسة أيضا على تحديد المستويات المناسبة من المخزون، ويحدد أيضا خصائص الموردين الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليتها من التبعية لأي مورد، وبالتالي تقليل مخاطرة مساومة الموردين. فضلا عن هذين النظامين لدينا نظام استخبارات التصنيع، الذي يقوم بالتوفير الدائم والدوري للمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية، وما يحدث فيها مما يخص عمليتي الإنتاج والتصنيع، كتحديد الطرق المستحدثة في التصنيع، وبالتالي التقليل من مخاطرة تقادم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها.

لكل نظام من النظم السابقة نظام استخبارات يربط المؤسسة ببيئاتها الخارجية، ويمكنها من إدارة المخاطر الناتجة عن تهديدات المنافسين، وذلك من خلال محاولة التنبؤ بحركاتهم للتقليل من درجة عدم التأكد، وبالتالي التقليل من آثار المخاطر، إضافة إلى تحديد جميع التغيرات التي تحصل في البيئة العامة، والتنبؤ بالتي لم تحدث، سواء تعلق الأمر بالبيئة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو التكنولوجيا أو الديموغرافية، ومتابعاتها بشكل دائم قصد التمكن من فهمها ومعرفة مصادر الخطر أو التهديدات، وبالتالي التصدي له والتقليل من آثاره السلبية.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، نجد أن إدارة المخاطر تلعب دورا جوهريا في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية، لأنها تعمل على التنبؤ واكتشاف المخاطر المتربصة بها قبل حدوثها. هذا الاهتمام جاء نتيجة الظروف الراهنة والتغيرات السريعة في عالم المال والأعمال، والتي ينتج عنها مخاطر كثيرة متجددة ومعقدة، مما يفرض على المؤسسات اتباع منهجية صحيحة واستراتيجية مخططة بإحكام من شأنها تقليص أو تخفيف المخاطر إلى الحد المعقول والمقبول، وذلك اعتمادا على وسائل وأساليب تعمل على إضافة قيمة للمؤسسة، والتقييم الدائم لمختلف نشاطاتها، وتحسين عملياتها وإدارة مخاطرها وبالتكلفة المعقولة.

فإدارة المخاطر كآلية رقابية تعمل على مد الإدارة بالمعلومات المستمرة الدقيقة لاتخاذ احتياطاتها ومساعدتها في فحص وتقييم ومتانة أنظمتها، وخاصة نظام إدارة المخاطر بالدرجة الأولى، ومنه نجد أنه لإدارة المخاطر ضرورة حتمية لتواجده في المؤسسات الاقتصادية أو المشاريع عامة، لأنه يضمن الأمن للمؤسسة والبقاء والاستمرارية، من خلال فتح أبواب المستقبل، مما أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية أن تضع إدارة المخاطر في أعلى مراتب أولوياتها، وأن ترقى بها إلى مراتب عالية في مستوى الإدارات العليا. فإن كانت الإدارة المالية مثلا تعتمد على تدعيم وتحسين المركز المالي للمؤسسة، فإن إدارة المخاطر تعمل على الحفاظ الدائم والمستمر على جميع موارد المؤسسة وحياة وحداتها، وتعتبر إدارة المخاطر صمام الأمان لتطور واستمرارية هذه المؤسسة الاقتصادية في عالم الأعمال والاقتصاد، وسط منافسين أشداء ومخاطر تهدد مستقبلها واستمراريتها.

الفصل الثالث
دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

للتدقيق الداخلي دور كبير وأهمية بالغة في الواقع الاقتصادي، وهذا لما ظهر من احتياجات متزايدة للمؤسسة سواء من داخلها أو خارجها، فالتدقيق الداخلي يعتبر الجوّ الرقابي الذي يحكم تسيير نشاط المؤسسة بفعالية وكفاءة، تضمن لها دفع المخاطر أو التقليل منها إلى أدنى حدّ ممكن. إذ يعتبر التدقيق الداخلي عنصرا داعما لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحقيق القيمة المضافة، والفهم العميق للمخاطر، وتدقيق جميع مراحل إدارة المخاطر، فالتدقيق الداخلي قديما كان يركز على العمليات المالية وكذا الأحداث السابقة، ولكن تحول مؤخرا إلى منهجية إدارة المخاطر بالدرجة الأولى، وذلك من خلال التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA، فلا ينظر إلى الامتثال للسياسات والإجراءات فقط، بل يتعداه إلى مدى الفعالية في تحديد وتقييم المخاطر، بالإضافة إلى الإستراتيجية المتبعة للاستجابة للمخاطر، كما ينتفع من عمليات إدارة المخاطر في رسم خطة التدقيق، والتركيز على المخاطر ذات الأهمية العالية، لتبقى وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وظيفتين متكاملتين لأجل تحقيق نتائج أكثر فعالية، والسير قدما نحو الأمام بالمؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة. وسنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية تساعدنا على التحليل الجيد والدراسة وهي:

- **المبحث الأول:** ماهية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.
- **المبحث الثاني:** منهجية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.
- **المبحث الثالث:** أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

للتدقيق دور كبير في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، وزادت أهمية هذا الدور بعد عدّة أزمات عالمية أدت إلى إنهاء مؤسسات عملاقة، مما أجبر المنظمات الاقتصادية والتنظيمات إلى زيادة الاهتمام بالمخاطر التي تتعرض لها وإدارتها للتخفيف من حدّتها وإتباع عدة طرق لإدارتها، وأهم هذه الطرق هي عملية التدقيق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

التدقيق الداخلي هو عملية مستقلة وموضوعية تهدف لوضع ضمانات لحماية المؤسسة، وتحسين عملياتها، وإضافة القيمة لها والمساهمة في تفعيل إدارة المخاطر، وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وتقديم تأكيد معقول على أن المخاطر تدار بفاعلية، لأن نطاق عملية التدقيق الداخلي قد اتسع من التدقيق المالي، إلى التدقيق الإداري ثم محاولة إضافة قيمة للمؤسسات، وذلك بإدارة المخاطر بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: تعريف التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

هو نشاط استشاري وتقويمي يوفر ضمانات موضوعية ومستقلة هدفها بالدرجة الأولى إضافة قيمة للمؤسسة، والسعي إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك من خلال تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة، ولجنة التدقيق على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية من جهة، ومن جهة أخرى تقديم التوصيات والنصائح لأجل تحسين عملية إدارة المخاطر، لأن التدقيق الداخلي يلعب دورا جوهريا في إدارة مخاطر المؤسسات من خلال توفير أسلوب منهجي للتقييم المستمر، والمساهمة الفعالة في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسة، لأنه يؤدي مجموعة من المهام، والأنشطة تشمل الفحص، التقييم، التقرير، وتقديم توصيات لتفعيل نظام الرقابة الداخلية وتحسين كفاءة وفعالية عمليات وأنشطة إدارة المخاطر بالمؤسسة. إن الدور الجديد الذي يؤديه التدقيق الداخلي في علاقته بإدارة المخاطر في جميع مراحله وعملياته يمثل مدخلا جديدا معاصرا يمكن تسميته «مدخل التدقيق الداخلي على أساس المخاطر»، والذي يعد تطورا للدور التقليدي للتدقيق الداخلي وليس بديلا عنه. ويكمن الاختلاف بينهما في :

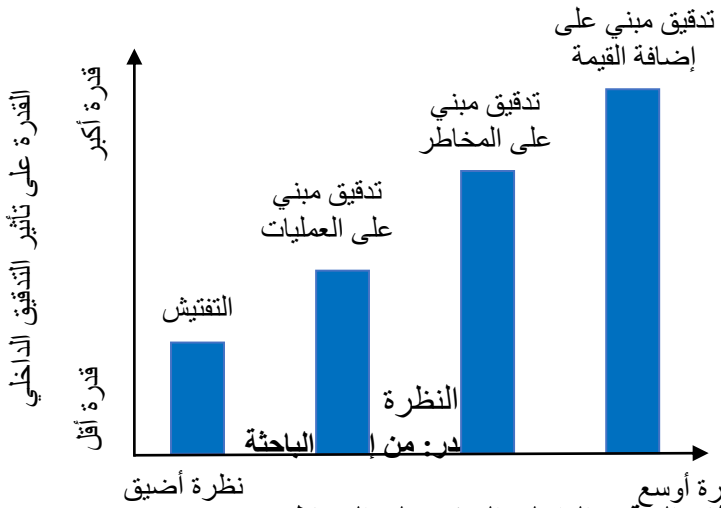
- التحول التدريجي للتدقيق الداخلي والتي تبدأ من نظم الرقابة الداخلية، وليست من أهداف المؤسسة في ظل المدخل التقليدي إلى التدقيق الداخلي الذي يبدأ بالتركيز على أهداف المؤسسة، والمخاطر التي تتعرض لها، وتؤثر فيها. ثم يتم بعد ذلك فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية، لبيان مدى ملاءمة هذه الأخيرة لمواجهة تلك المخاطر، والتعامل معها. وذلك في ظل مدخل التدقيق الداخلي على أساس المخاطر.

توسع نطاق ومفهوم ومهام التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر ليشمل التركيز على خدمات التأكيد الموضوعي والاستشاري لتحقيق مجموعة من الأهداف، منها إضافة قيمة للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، واكتشاف المخاطر التي قد تتعرض لها مستقبلا، ومن ثم تكوين رؤية شاملة بشأنها، وتحديد الإجراءات الرقابية الملائمة للتعامل مع المخاطر، والتقرير عنها من خلال توفير تأكيد معقول لمجلس الإدارة، ولجنة التدقيق حول التقييم والتحسين الدائم والدوري لفعالية عملية إدارة المخاطر، ويعد هذا إضافة لما كانت عليه أنشطة التدقيق الداخلي في ظل المدخل التقليدي، واقتصارها على أنشطة الفحص والتقييم. (درويش، 2013، صفحة 55)

ومنه تعريف تدقيق إدارة المخاطر هو عبارة عن تدقيق تفصيلي ومنظم وممنهج أيضا لإدارة المخاطر، مصمم لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة وما إذا كانت التدابير

المصممة لتحقيق الأهداف مناسبة، وما إذا كانت هذه التدابير قد تم تنفيذها بشكل مناسب. (بوخمادة، 2013، صفحة 100)

شكل رقم 12. مراحل نضج التدقيق الداخلي.



در: من إ الباحثة

الفرع الثاني: أهمية ونطاق التدقيق الداخلي المبني على المخاطر

يقوم التدقيق الداخلي بعدّة أدوار تبرز أهميته في إدارة المخاطر وتميّزه عن باقي الأنشطة الأخرى، إذ تكمن أهميته في كونه وظيفة تتلخص في مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يقوم بها مدققون داخليون وفق قدر من الكفاءة والفعالية والموضوعية، والتي تضمن سيرورة أنشطة وأعمال ومهام المؤسسة، واستدامة العمليات الداخلية فيها.

كما تلعب هذه الوظيفة دورا كبيرا في علاقة المؤسسة مع كل من المساهمين، وأصحاب المصالح، والعمل على تجنب كل المخاطر التي تؤدي إلى خسائر غير محتملة، فتأتي الأدوار التي يقوم بها المدقق لتعود بالفعالية والكفاءة مما يزيد من أهمية دور التدقيق الداخلي.

أولا- أهمية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر:

1- **التأكيدية:** يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة وللمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل، فحص كافة عمليات المنشأة، والتقييم المستمر الفعال للأدلة بهدف تقديم أراء أو استنتاجات ترتبط بعمليات إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة.

2- **الاستشارية:** يقدم التدقيق الداخلي استشارات مختلفة وتوصيات للإدارة ولمجلس الإدارة حول كافة جوانب النشاط، مثل تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بالسياسات المختلفة تدريب العاملين، ومراقبة عملية التقييم الذاتي، ودعم التخطيط الإستراتيجي، وإدارة عمليات المخاطر، الرقابة والحوكمة.

3- **الموضوعية:** يتميز المدقق الداخلي أثناء تأديته لعمله بالحياد وعدم التحيّز أثناء تقديم تقاريره، وممارسة مهامه، وللموضوعية أهمية كبيرة في عملية إدارة المخاطر، فهي بمثابة المحرك الأساسي للحكم على المخاطر بمصداقية تمكن المدقق الداخلي من إدارتها بدقّة، ومعالجتها بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب.

4- **الاستقلالية:** أي الحفاظ على استقلالية المدقق الداخلي عند أدائه لأنشطة تتعلق بإدارة المخاطر، وعملية إدارة المخاطر هي مسؤولية الإدارة وليست مسؤولية المدقق الداخلي بالدرجة الأولى، لذا يجب

توثيق طبيعة ومسؤوليات المراجع الداخلي ومهامه في عمليات إدارة المخاطر في ميثاق التدقيق الداخلي واعتماده من طرف لجنة المراجعة، كما تكمن أهمية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في عدم قيام المدقق الداخلي بإدارة أية مخاطر لمصلحة الإدارة، واتخاذ قرارات بشأن إدارة المخاطر، بل تقديم نصائح وتوصيات لدعم قرارات الإدارة المناسبة في هذا الشأن، ومواجهة القرارات الأخرى، لأن مهمة المدقق الداخلي استشارية وليست تنفيذية. (كيرزان، 2013، صفحة 98)

ثانيا- نطاق التدقيق الداخلي المبني على المخاطر:

يعتبر تدقيق إدارة المخاطر الكامل سواء كان داخليا أو خارجيا. متضمنا تدقيقا لكامل برنامج إدارة المخاطر، ورغم أنه من الأفضل هو إجراء مراجعة أو تدقيق شامل لكافة وجوه برنامج إدارة المخاطر الكلي، فإن العملية تكون في كثير من الأحيان على أي المراحل من برنامج إدارة المخاطر يجب تدقيقها بشكل منفصل، وفي الواقع العملي يتم غالبا أداء أعمال تدقيق منفصلة للتصدي لثلاثة جوانب لبرنامج إدارة المخاطر والتي هي :

- سياسة وتنفيذ إدارة المخاطر.
- التحكم في المخاطرة.
- تمويل المخاطر (التأمين).

وسيتوقف نطاق التدقيق جزئيا على خبرة المدقق، وجزئيا على حجم وتعقيد المنظمة الجاري تدقيقها، وفي بعض الأحيان، يتناول تدقيق إدارة المخاطر كل النواحي الثلاث، وكلما اتسعت المنظمة وكانت عملياتها معقدة، كلما كانت التدابير للتصدي للمخاطر متخصصة، ولأن منظمات إدارة المخاطر الاستشارية تختلف من حيث الخبرة فقد يكون من الضروري تدقيق تمويل المخاطرة، وتدابير التحكم في المخاطر بشكل منفصل.

الفرع الثالث: وسائل المدقق الداخلي للقيام بمهمة إدارة المخاطر.

يعتمد المدقق الداخلي أثناء أدائه لدوره في تفعيل إدارة المخاطر على مجموعة من الوسائل تتمثل في :

- إستراتيجية المؤسسة والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر.
- إجراء مقابلات مع الإدارة العليا والتنفيذية لتحديد أهداف وحدات العمل والمخاطر المرتبطة بها وأنشطة إدارة المخاطر والضبط والمراقبة.
- البحث ومراجعة واستعراض المعلومات الأساسية والمراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطرة لتكون قاعدة للمدقق للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المنشأة.
- التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية.
- التأكد من تحديد منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- التأكد من وجود خطة لاستمرارية العمل، وكذلك التأكد من وجود خطة كوارث شاملة.
- تدقيق عملية إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط المؤسسة.
- تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي تم تطبيقها ثم فهمها بشكل واضح.
- تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعاليات العمليات في المؤسسة.
- توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورش عمل المخاطر.

- الحصول على المستندات التي تبين منهجية المؤسسة في إدارة مخاطرها والتأكد منها.
- مراجعة تقارير تقييم الخطر التي تم وضعها من قبل الإدارة، أو المدققين الخارجيين أو أية جهة أخرى.
- مراجعة سياسات المنشأة، وسياسات مجلس الإدارة، واجتماعات لجنة التدقيق لتحديد المخاطر.
- المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية.
- المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة على عمليات الإدارة. (المدهون، 2011، صفحة 52)

المطلب الثاني: متطلبات التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

من أجل تأدية التدقيق الداخلي الدور المنوط إليه في تقييم فعالية الأنشطة، وتقديم ضمانات معقولة لمديري المنشآت، وغيرها من الجهات الفاعلة فيما يتعلق بالمؤسسة، يجب دمج وظيفة التدقيق الداخلي مع باقي وظائف المؤسسة لأجل السيطرة الكاملة على المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، يتم التنسيق بين التدقيق الداخلي ووظيفة إدارة المخاطر، هذه الأخيرة التي تتعامل مع الحد من تأثير المخاطر على المؤسسة، من خلال تحديد وتقييم ومن ثم علاج هذه المخاطر، ولتوضيح العلاقة بين التدقيق ووظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة سنتطرق لما يلي:

الفرع الأول: الارتباط بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

إن دور التدقيق الداخلي فيما يخص ارتباطه بإدارة المخاطر هو تقديم تأكيد معقول على عملية إدارة المخاطر، وتقديم استشارات بشأن عملية إدارة المخاطر، فالتدقيق الداخلي يعمل داخل المؤسسة مع وظيفة إدارة المخاطر، لتزويد إدارة المؤسسة بتأكيدات معقولة فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالمؤسسة، ولأجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، تضمن هذه الأخيرة تنفيذ وتشغيل عمليات إدارة المخاطر الصارمة، ولهذه الغاية يجوز للإدارة العامة أن تطلب من لجان التدقيق الداخلي أن تساعدها وذلك بمراجعة وتقييم عمليات إدارة المخاطر المنفذة، والتحقق من كفاءتها وفعاليتها، ثم إصدار التقارير واقتراح توصيات من أجل تحسينها، ولذلك فإنه لكل من مدير المخاطر والمسؤول عن التدقيق الداخلي أدوار محدّدة يقومان بها من أجل السيطرة على المخاطر داخل المؤسسة، وبشكل عام فإنه لمدير المخاطر ستة أدوار يجب عليه القيام بها وهي:

- تحديد نظام إدارة المخاطر، وضمان سلامة المنهجية.
- تنسيق المراسلين ونشر ثقافة المخاطر والتواتر وإعداد التقارير، ومراقبة النظام.
- تعزيز مهارات إدارة المخاطر، ونشر ثقافة المخاطر في المؤسسة.
- المساهمة في تحديد رغبة إدارة المخاطر، واستجابة سياسة إدارة المخاطر.
- مساعدة أصحاب المخاطر في خطة الإصلاح الخاصة بهم، عندما يعتبر الخطر غير مقبول.

تقديم التقارير إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق حول: المخاطر الرئيسية، طريقة معالجتها، وتطورها، ونظام إدارة المخاطر ككل. (Houessou-Agbo, 2016, pp. 36 - 37)

ومنه يمكن القول إن علاقة التدقيق الداخلي بوظيفة إدارة المخاطر هي علاقة تكامل وظيفي لأن التدقيق الداخلي يحاول اكتشاف مواطن الضعف في نظام إدارة المخاطر، وتقديم توصيات واستشارات لتحسينها وتطويرها، في حين نجد إدارة المخاطر كوظيفة دورها بالنسبة للتدقيق الداخلي هو تقديم تقارير

حول المخاطر الرئيسية، وطرق معالجتها، ونظام إدارة المخاطر ككل، أما التدقيق الداخلي فأحيانا يكون مستخدما وأحيانا أخرى يكون فاعلا في تحديد وتقييم المخاطر، كما يكون مساهما في إدارة المخاطر داخل المؤسسة، ومقيّما لجهاز إدارة المخاطر بالمؤسسة كذلك.

الفرع الثاني: الارتباط بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية.

تشارك الرقابة الداخلية العديد من الأنظمة والوظائف كالمحاسبة والرقابة الإدارية، وإدارة المخاطر، الموارد البشرية، الموارد القانونية، تكنولوجيا المعلومات، الأداء والنوعية، الأمن... إلخ، كما يتم تنفيذ الرقابة الداخلية في المؤسسة وفق ثلاثة أو أربعة مستويات، هذا التعدد في الجهات الفاعلة من شأنه أن يخلق صعوبات تؤدي بدورها إلى تخفيض فعالية الرقابة، ومنه فإن المؤسسة قد تعاني من الرقابة من جانب هياكل مختلفة تشارك جزئيا في نفس الموضوع، حيث يمكن لكل جهة في لحظة معينة أن تظن أن جهة أخرى تتعامل مع خطر ما أو رقابة معينة، دون أن يستفيد أي طرف من مستوى الذكاء والخبرة المطلوبة للسيطرة على المخاطر، لذلك فإن مسألة التنسيق السليم لهذه المجموعة لها من الأهمية الكثير، ويتعين على كل مؤسسة أن تضع الآلية المناسبة لتحقيق أهدافها، ثقافتها، ورؤيتها لضمان فعالية الرقابة الداخلية.

ومنه يمكن تحديد علاقة التدقيق الداخلي بالرقابة الداخلية فيما يلي: (IFA/IFAC1, 2009, p. 4)

- يقوم التدقيق الداخلي بتقييم وظائف إدارة المخاطر الأخرى.
- التدقيق الداخلي يشارك في لجان الرقابة الداخلية.
- يقدم التدقيق الداخلي نصائح للإدارة العليا لمساعدتها على وضع تخطيط فعال للرقابة الداخلية، وتعتبر إدارة المخاطر نموذجا متطورا للرقابة الداخلية، هذه الأخيرة التي تسعى المؤسسة إلى التطبيق الكامل لنموذجها، وهي تعتبر جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر، إذ يشمل إطار عمل إدارة المخاطر الرقابة الداخلية ويتجاوزها أيضا.

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

الفرع الثالث: الارتباط بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

للتدقيق الداخلي وظيفة متشابكة مع حوكمة الشركات، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، ويعد وجود هذه الوظيفة في بعض القطاعات مثل القطاع المالي شرطا قانونيا حيث تخضع أهداف ونطاق وظيفة التدقيق الداخلي للتعديل، وذلك وفقا للمعايير الدولية، ووفقا لحجم وهيكل المؤسسة، ومراعاة لتوقعاتها، فالمعيار« ISA 610 » ينص على مدى إمكانية مهارات وخبرات التدقيق الداخلي على مساعدة المدقق الخارجي في فهم الكيان وبيئته بشكل أفضل، فمعايير التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي تتطلب تبادل المعلومات والتنسيق بين الوظيفتين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (CNCC, 2014, p. 9)

ووفقا لـــ (Krisanmoorthy) فإن القرارات التي يتخذها المدقق الداخلي والتي قد تؤثر على تخطيط المدقق الخارجي تشكل في حدّ ذاتها عملية معقدة، فالمدقق الخارجي هو الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن إبداء الرأي، ولا تقل هذه المسؤولية سبب استخدامه لعمل المدققين الداخلين. (Sourour, 2016, p. 10)

وللتعاون بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي دور كبير في منح هيئة الحوكمة نظرة أكثر شمولا للأنشطة والمخاطر، مع الحدّ من الازدواجية المحتملة في جهود التدقيق، كما أن التواصل الجيد بين الوظيفتين مفيد أيضا للمدراء، لأن مهام تدقيق الحسابات والتوصيات التي تنتج عن تحسين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية ستكون منسقة بشكل أفضل.

وإذا نظرنا إلى نطاق مهمة التدقيق الداخلي والخارجي وإلى الأهداف المحدّدة، فإننا نجد بأن معلومات المخاطر التي يجمعها المدققون الخارجيون تقتصر عادة على مخاطر إعداد التقارير المالية، ولا تتعلق بطريقة الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، وتقوم لجنة التدقيق بإدارة المخاطر التي تتعلق بإستراتيجية المنظمة وعملياتها، والمتعلقة بالامتثال، ومع ذلك يمكن أن يقدم التدقيق الداخلي للإدارة العليا، وهيئة الحوكمة تأكيدا حول هذه القضايا، فمهما اختلفت أهداف التدقيق الداخلي والخارجي إلا أنه هناك مجالات تتداخل فيها، ولاسيما في سياق الإبلاغ المالي، وعلى وجه الخصوص يمكن للتدقيق الخارجي أن يوفر خطابات مرجعية للإدارة على بعض نقاط الضعف الموجودة في الرقابة الداخلية التي تمت ملاحظتها أثناء عملية التدقيق، كما يجب على التدقيق الداخلي أن يأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار في عملية التخطيط، وأخذ زمام المبادرة لأجل ضمان فعالية الإجراءات التصحيحية للإدارة، كما ينبغي أن يأخذ التدقيق الخارجي بعين الاعتبار نتائج التدقيق الداخلي كجزئية مهمة من عمله. ومنه نستنتج أن وظيفة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وظيفتان متكاملتان مع بعضهما البعض، فالتدقيق الداخلي مكمل للتدقيق الخارجي، ويظهر ذلك جليا من خلال المعلومات والتنسيق المتبادل بين الوظيفتين، أين يمكن استخدام أعمال التدقيق الداخلي لبناء أحكام التدقيق الخارجي، وفيما يتعلق بالتدقيق الخارجي فهو أداة محكمة تكتشف مواطن الضعف الموجودة في نظام الرقابة الداخلية والمخاطر الناتجة عن ذلك، كما يعمل على تقديم توصيات بشأن العمليات المدقّقة، والتحسينات التي يجب إضافتها للخروج بنظام فعال لإدارة المخاطر، من أجل خدمة أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أدوار التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

تُدار المخاطر في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق هدف رئيسي هو تخفيف احتمالات حدوث الخسائر، وتخفيض النتائج المالية لهذه الخسائر عند حدوثها، ويكمن دور المدقق الداخلي هنا كعنصر فعال في إدارة هذه المخاطر حيث يستطيع بحكمه المهني الوصول إلى العديد من المعلومات التي من شأنها تقليل المخاطر بنسبة كبيرة، وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي يشهدها عالم الاقتصاد والأعمال، والمنافسة الشرسة التي تواجهها معظم المنشآت الاقتصادية وجميع المخاطر الناتجة عنها، فيحاول المدقق عبر سياسة محدّدة من التعرف على المخاطر وتحديدها، وتبدأ عملية تقييمها من خلال قياسها بشكل كمي لمعرفة حجم الخسائر الناتجة عن تلك المخاطر، وبعدها تأتي مرحلة التعامل والاستجابة للمخاطر وكيفية تقديم استشارات لمعالجتها ودون أن ننسى توثيق جميع الخطوات لتقديم التقارير المناسبة وفي الوقت المناسب.

الفرع الأول: دور المدقق الداخلي في تحديد المخاطر

كلما كان تحديد المخاطر في الوقت اللازم كلما استطاعت المؤسسة إنقاذ ما يمكن إنقاذه وتفادي الخسائر، لذلك تعتبر خطوة تحديد المخاطر هي الأساسية والأهم في عملية إدارة المخاطر، وعدم تحديد أحد الظروف أو الأحداث السلبية المتوقعة يعني عدم تحديد المخاطر الناتجة عنها وبالتالي حدوثها، ولن تستطيع إدارة المؤسسة الاستجابة لها والتعامل معها بشكل فعال وفي الوقت المناسب، كما يجب لعملية تحديد المخاطر أن تتم باستخدام أساليب وأدوات مناسبة ومنهجية لضمان تحديد جميع المخاطر التي يمكن

أن تنتج عن الأنشطة والمجالات التي تخص المؤسسة، ومن ثم تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها، وأن تمارس عملية التحديد هذه روتينيا وباستمرارية لأجل تحديد ومعرفة أي مخاطر جديدة لم تكن ظاهرة سابقا، ولمعرفة التغيرات التي حدثت في المخاطر المحدّدة مسبقا. (William, 2003, p. 143)

ومن الأساليب المعروفة في تحديد المخاطر نذكر ما يلي:

أولا- التحديد المعتمد على الأهداف:

أي الأحداث التي تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا- التحديد المعتمد على التصنيف:

أي تصنيف جميع المصادر المحتملة للمخاطر، ويمكن تصنيف هذه المصادر أو الأنشطة الرئيسية أو العوامل المولّدة للمخاطر كما يلي:

1. **إستراتيجية:** تهتم بالأهداف الإستراتيجية الطويلة المدى للمؤسسة، وتتأثر بعدة أحداث يمكن أن ينتج حدوث تغير فيها إلى حصول مخاطر كتوفر رأس المال، الأحداث السياسية، القوانين التشريعية وتغيراتها...
2. **تشغيلية:** ترتبط بالنواحي اليومية لأنشطة المؤسسة خلال ممارستها لأعمالها المختلفة، ينتج عنها إحداث مثل تلاعب الموظفين، الأخطاء البشرية، رحيل اليد العاملة المؤهلة...
3. **مالية:** ترتبط بجميع النواحي المالية للمؤسسة، وتتأثر بظروف السوق المختلفة كالتغير في أسعار العملات، والفائدة...
4. **معلوماتية:** ترتبط بمصادر المعرفة داخل المؤسسة، وتتأثر بمخاطر عديدة مثل المنافسة التكنولوجية، وسوء استخدام الملكية الفكرية.

ثالثا- تحديد المخاطر بناء على التقييم الذاتي:

وهو أسلوب يعتمد على قيام كل نشاط أو قسم داخل المؤسسة بفحص ومراجعة طبيعة أعمالها، والأحداث التي تؤثر عليها، ومن ثم تحديد المخاطر المحتمل حدوثها، والمرتبطة بشكل مباشر بهذا النشاط، ويعتبر من الأساليب الفعالة لكون الفرد يساهم بشكل كبير وفعال في عملية تحديد المخاطر. (Treasury, 2004, p. 16)

رابعا- العصف الذهني:

وهو تقنية مفيدة تستخدم في تحديد مجموعة واسعة من المخاطر بشكل مبدئي، وخاصة في المشروعات الكبيرة أو الجديدة والفريدة من نوعها، ويقصد بالعصف الذهبي تلك الآراء والأفكار التي تستنبط من خبرات ومهارات فريق عمل المخاطر، والهدف منه هو تبادل الأفكار لتغطية جميع المخاطر المحتملة وبدون استثناء، أو إصدار أحكام حول أهميتها في المراحل الأولية لتحديد المخاطر. (نصر ا.، 2007، صفحة 16)

الفرع الثاني: دور المدقق الداخلي في تقييم المخاطر.

التقييم هو القياس، وتقييم المخاطر التي تحدث داخل المؤسسة هي تلك العملية المنهجية التي يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر الذي سيترتب على حدوث المخاطر المتنوعة والتي تم تحديدها

آنفا، وذلك باستخدام الطرق الكمية عندما تكون البيانات والمعلومات متوفرة ومتاحة بشكل كاف، مثل المخاطر المالية التي يمكن قياسها بشكل رقمي بسهولة أو مخاطر حدوث خسائر نتيجة رفع دعاوي قضائية ضدّ المؤسسة، أما الطرق النوعية فتستخدم عندما تكون المعلومات العددية غير متاحة، أو الخبرة المطلوبة لتقييم المخاطر بالطرق الكمية غير متوفرة ضمن كوادر المؤسسة، أو أن حجم الخسائر المتوقع غير مهم نسبيا، مثل مخاطر السمعة، حيث يتم البحث عن دلائل منطقية تساعد في تقدير حجم خسائر هذه المخاطر. (Hock, 2009, pp. 61 - 62)

وعملية تقييم المخاطر تعتمد على مبدأ أساسي وهو تقدير وتقييم المخاطر على أساس بعدين هما:

- تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال المؤسسة.
- تقدير درجة احتمال أو إمكانية حدوث هذا الخطر.

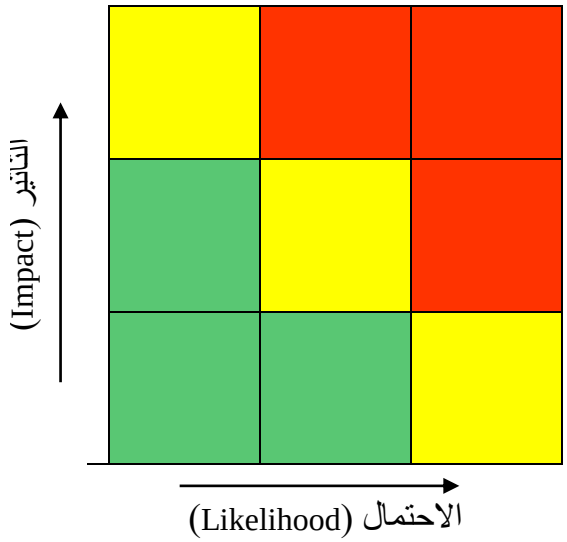
بحيث يمكن أن تصنف درجة التأثير أو الأثر السلبي الذي سيخلفه حدوث خطر معين إلى ثلاث درجات: عالية، متوسطة، منخفضة، ودرجة احتمال حدوث الخطر نفس الدرجات، ويسمى ذلك بالمصفوفة الثلاثية للخطر (3×3)، وممكن أن تزيد درجة تعقيد هذه المصفوفة لتصبح خماسية وتصبح وقتها التصنيفات كالتالي :

درجة التأثير: ضئيل، غير هام، متوسط، هام، مفجع.

درجة احتمال الحدوث: نادرا، احتمال ضعيف، محتمل، مرجح، مؤكد تقريبا .

ويمكن عمل عدد غير محدود من المصفوفات، حيث لا يوجد مقياس ثابت ومحدد لتقدير وقياس درجة تأثير الخطر واحتمال حدوثه، وهذا شكل يشبه المصفوفة الثلاثية البسيطة وهي تشبه في حد ذاتها إشارات المرور، حيث أن الأحداث التي تقع ضمن منطقة الضوء الأحمر تعبر عن مخاطر تأثيرها سلبي، واحتمال حدوثها كبير، بينما الواقعة ضمن منطقة الضوء البرتقالي تعبر عن درجة متوسطة لتأثير المخاطر واحتمال حدوثها وأما أحداث منطقة اللون الأخضر للمخاطر الخفيفة.

شكل رقم 13. مصفوفة المخاطر الثلاثية.



المصدر: (قصوعة و القصار، 2010، صفحة 13)

هنا بعد قيام المدقق الداخلي بتحديد المخاطر وثم تقييمها تأتي عملية التوثيق وتسجيل نتائج تقييم المخاطر بشكل يبين تفاصيل طريقة التقييم، وذلك لتتمكن إدارة المؤسسة من ترتيب وتصنيف المخاطر حسب درجة أهميتها وخطورتها على أنشطة وعمليات المؤسسة، بحيث تستطيع الإدارة معالجة المخاطر حسب الأولوية، والأهمية، وفي الوقت اللازم، أو عدم معالجتها في حالة المخاطر غير الهامة. إذ تقع على عاتق إدارة المؤسسة مسؤولية تقييم المخاطر، ويجب أن يتم ذلك بشكل مستمر لتتمكن الإدارة من مواجهة الحالات الطارئة في الوقت المناسب، كارتفاع درجة تأثير أو درجة احتمال حدوث المخاطر التي كانت مقيّمة سابقا على أساس مخاطر خفيفة أو متوسطة، ويتحمل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق مسؤولية الإشراف على عملية تقييم المخاطر للتأكد من أن الإدارة التنفيذية تستطيع تحمل مسؤولية تقييم المخاطر وإدارتها بشكل عام، وتبقى مسؤولية ودور المدقق الداخلي في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بأن عملية تقييم المخاطر قد تمت بالشكل الصحيح، وباستعمال الطرق المناسبة لذلك، مع تقديم النصح، والمساعدة للإدارة لتنفيذ التقييم.

الفرع الثالث: دور المدقق الداخلي في الاستجابة للمخاطر.

بعد أن يتم المدقق الداخلي عمله في تحديد المخاطر وتقييمها، تأتي عملية الاستجابة للمخاطر، ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره، ودرجة احتمال حدوثه إلى أدنى حدّ ممكن. (The institue of internal auditors, 2014, p. 4)

كما سبق وأن ذكرنا بعد عملية تقييم المخاطر يتم ترتيبها وتصنيفها لتحديد جميع الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، حيث يتم البدء بمعالجة المخاطر ذات الأهمية والتأثير الأكبر على أهداف المؤسسة، ويجب بعد ذلك تحديد تكلفة تطبيق خيارات الاستجابة المتاحة لمعالجة المخاطر، وبشكل دقيق لأن هذه التكلفة ستصبح الأساس لتحديد الخيار الأمثل للمعالجة من خلال مقارنتها مع حجم الخسائر المتوقع تحققه عند حدوث المخاطر، ويمكن تحديد خيارات الاستجابة للمخاطر ضمن عدة مجموعات هي:

أولا- قبول المخاطر:

بمعنى تحمل المخاطر، أو الاحتفاظ بها، وتختار الإدارة هذا الخيار في حالة المخاطر المحدودة، والقليلة التأثير على المؤسسة، أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الخسائر المتوقع حدوثها في حالة وقوع الخطر، وعند اعتماد هذا الخيار يجب إجراء المراجعة المستمرة للمخاطر في حالة حدوث ظروف طارئة أدت إلى زيادة درجة تأثيرها مما قد يتطلب معالجتها بطريقة أخرى.

ثانيا- تقليص المخاطر:

أو عملية تخفيفها، يتم التعامل مع الكثير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتطبيق نظام رقابة فعال تحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر، ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول من قبل المؤسسة أو من خلال التحوط لهذه المخاطر، أو التغطية باستخدام المشتقات المالية ويعتمد ذلك على ما يلي:

1. **النقل والتحويل:** وهي وسيلة تقوم من خلالها الإدارة بتحويل آثار المخاطر إلى طرف آخر، وأوضح مثال على ذلك هو عقود التأمين لدى شركات التأمين، وهو خيار جيد وينصح به لمعالجة المخاطر المالية ومخاطر الأصول.

2. **المشاركة:** إذ يتم من خلال هذا الخيار مشاركة طرف آخر للمؤسسة بمخاطر معينة، ويعتبر هذا الطرف غالبا شريكا مغامرا أو أكثر للمؤسسة بمخاطر معينة، أو شريكا مغامرا أو مضاربا يتحمل جزءا من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق الأرباح، مثل مشاركة المؤسسة لأطراف مختلفة في الدخول في مشروع جديد يحتوي على درجة من الخطورة، ويحدث خيار المشاركة بطريقة أخرى من خلال تحمل بعض المؤسسات الحكومية لجزء من المخاطر كدعم منها لمنشآتها الوطنية.

3. **تجنب المخاطر:** الخيار الأخير المتوفر لدى إدارة المؤسسة هو تجنب المخاطر من خلال تجنب الظروف أو الأحداث التي يمكن أن تتسبب في هذه المخاطر، فبعض المخاطر لا يمكن للمؤسسة أن تتحملها، مثل دخول المؤسسة في مشاريع كبرى يمكن أن تترتب عليها في المستقبل مساءلة قانونية، بحيث يمكن أن يكون حجم الخسائر الممكن وقوعه أكبر من الإيرادات المتوقعة، ولكن هذا الخيار يمكن له أن يحرم المؤسسة من عوائد المشاريع التي تم تجنبها.

وهذا الشكل يشرح لنا ببساطة الاستجابة للمخاطر:

جدول رقم 11. مصفوفة بسيطة لتوضيح، تقييم وتصنيف المخاطر

1) تأثير الخطر كبير احتمال حدوث الخطر كبير	2) تأثير الخطر كبير احتمال حدوث الخطر محدود
3) تأثير الخطر محدود احتمال حدوث الخطر كبير	4) تأثير الخطر محدود احتمال حدوث الخطر محدود

تأثير حجم الخطر (حجم الخسائر المتوقعة) ↑

احتمال حدوث الخطر →

المصدر: (قصوعة و القصار، 2010، صفحة 16)

أ. **بالنسبة للصنف الأول:** الذي يدل على تأثير كبير للخطر واحتمال حدوث كبير: فيفضل تجنب هذا الخطر كليا، ومثال على ذلك كأن يتم إفتاح فرع للمؤسسة في منطقة معزولة، مما يجعل احتمال تعرض المؤسسة لخسارة كبيرة وربما نتائج كارثية.

ب. **بالنسبة للصنف الثاني:** الذي يدل على تأثير كبير للخطر، ولكن احتمالية حدوثه قليلة ومحدودة: يفضل نقل هذا الخطر من خلال التأمين، لأنه لا مبرر من تحمل خطر بحجم خسارة كبيرة وخاصة إن توفر التأمين بتكلفة منخفضة، ومثال ذلك التأمين ضد مخاطر حريق ممتلكات المؤسسة.

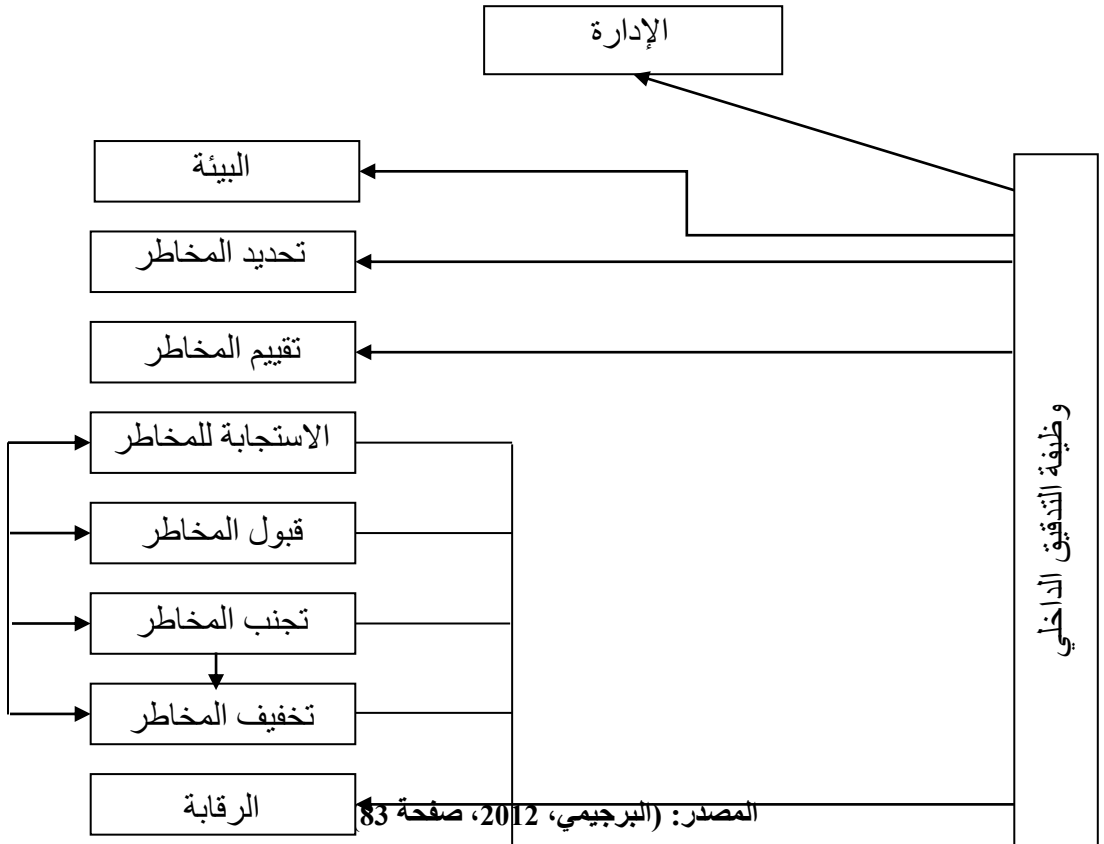
ج. **بالنسبة للصنف الثالث:** الذي يدل على تأثير محدود واحتمال حدوث كبير للخطر: يفضل التخفيف من مثل هذه المخاطر، وذلك من خلال اتخاذ كافة الإجراءات الممكنة التي تؤدي إلى معالجة الأسباب التي تجعل من احتمال حدوث الخسائر كبيرا، ولا يمكن معالجته عن طريق التأمين، لأن احتمال وقوعه كبير، وبالتالي تكلفة التأمين تكون كبيرة، ومثال على ذلك أن

يخطئ موظف في المؤسسة في عدّ المبالغ التي يسلمها يوميا ليشتري بها مستلزمات المؤسسة، وهنا تقوم هذه الأخيرة بتزويد الموظف بماكينات عدّ آلية، وهنا تكون المؤسسة قد اتخذت الإجراءات الكفيلة بتخفيف احتمال حدوث هذا الخطر إلى أدنى مستوى معقول.

د. **وأخيرا بالنسبة للصنف الرابع:** الذي يدل على تأثير محدود واحتمال حدوث محدود للخطر: يكون هنا أفضل خيار هو قبول هذا الخطر والاحتفاظ به، ومثال ذلك أن يقوم موظف بالمؤسسة بإيداع دفعة عميل في حساب عميل آخر بسبب ضغط رقم مغاير خطأ، حيث يتم معالجة الأمر إلكترونيا من خلال سحب المبلغ وإيداعه إلى الحساب الصحيح.

وأما دور المدقق الداخلي في عملية الاستجابة للمخاطر، فإنه كما في الخطوتين السابقتين لإدارة المخاطر تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن عملية الاستجابة للمخاطر، وعملية إدارة المخاطر بشكل عام، ويمارس التدقيق الداخلي دور الاستشاري للإدارة من خلال تقديم النصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر، والاستجابة لها في الوقت المناسب، وتوصيل التقارير إلى لجنة التدقيق حول هذه العملية، والإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة المخاطر، وإذا ما كان هناك خطأ أو احتيال في الإجراءات أولا. والشكل التالي يوضح دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

شكل رقم 14. دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر



المصدر: (البرجيمي، 2012، صفحة 83

و المجال أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA) ورقة تحد قيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل، حيث أشار إلى أن التدقيق الداخلي من خلال دوره التأكيدي والاستشاري يساهم بشكل فعال في إدارة مخاطر المؤسسة، مشيرا إلى أنه عند تحديد مهام وأدوار التدخل التي يتحملها المدقق الداخلي يجب على مسؤول التدقيق الداخلي أن يأخذ بعين

الاعتبار إن كان هذا النشاط يشكّل تهديدا لاستقلالية وموضوعية المدققين الداخليين، وإذا كان في الإمكان تحسين إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة. وقد تم تقسيم ذلك الدور إلى: (The institue of internal auditors, 2014, p. 6)

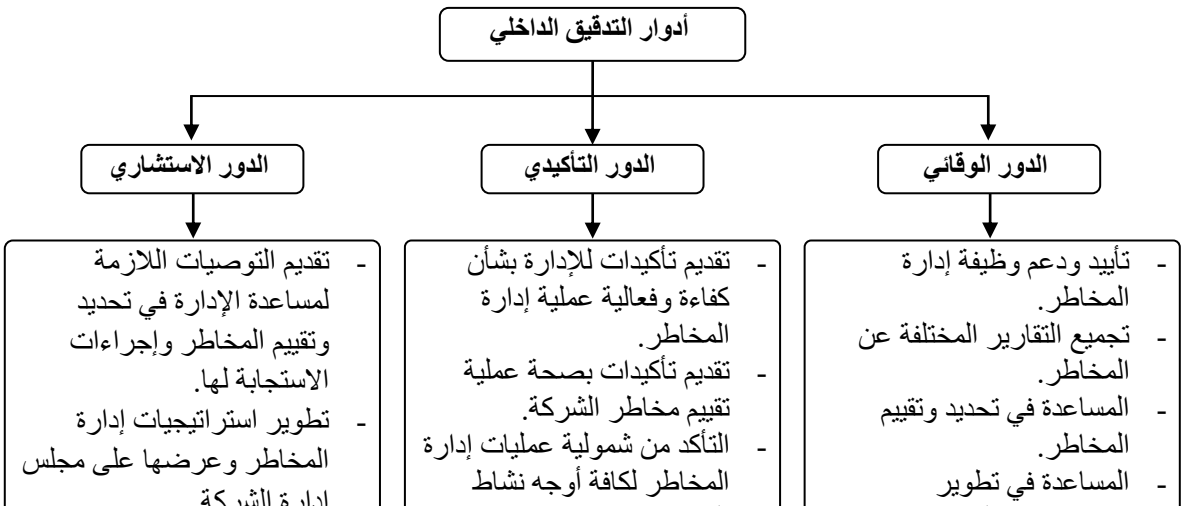
1. **الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي:** والذي يقوم فيه المدقق الداخلي بتقديم تأكيدات حول:
   - إعطاء ضمان بأن العمليات التي تستخدمها الإدارة لتحديد المخاطر الهامة فعالة.
   - عملية إدارة المخاطر.
   - توفر ضمان بأن المخاطر يتم تقييمها بشكل صحيح.
   - مدى فعالية تقييم المخاطر، والتقرير عنها.
   - مراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية.
2. **الدور التخصصي والوقائي للتدقيق الداخلي:** ومنه يقوم المدقق الداخلي بما يلي:
   - مساعدة الإدارة في تحديد وتقييم المخاطر.
   - تقديم الاستشارة للإدارة فيما يخص طريقة الاستجابة للمخاطر.
   - ترتيب أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر.
   - تجميع وتوحيد التقارير المختلفة عن المخاطر.
   - تطوير إطار إدارة المخاطر والمحافظة عليه.
   - تدعيم القائمين بعملية إدارة المخاطر.
   - تطوير الإستراتيجية المرتبطة بإدارة المخاطر، وعرضها على مجلس الإدارة.

ولكن للمدقق الداخلي حدود لا يجب أن يتعداها وأدوار لا يجب عليه القيام بها أثناء قيامه بعمله، فقد تناولها معهد المدققين الداخليين IIA، وتتمثل في:

- تحديد مستوى المخاطر المقبولة.
- تنفيذ عملية إدارة المخاطر.
- إدارة التأمين عن المخاطر.
- اتخاذ القرارات في طريقة الاستجابة للمخاطر.
- تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة.
- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

كما يؤكد المعهد أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية وطريقة الاستجابة للمخاطر، والمنهجية المتبعة في ذلك، أما التدقيق الداخلي فينحصر دوره في تقديم النصح والاستشارات للإدارة، حول تأييده أو رفضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، والأسباب المقنعة لرفضه إن وجّدت.

شكل رقم 15. الأدوار المختلفة للتدقيق.



المصدر: من إعداد الباحثة

وللقيام بهذه الأدوار الرئيسية للمدقق الداخلي يجب أن يكتسب مهارات تمكنه من ذلك لأداء دوره بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف التدقيق الداخلي المنوطة إليه. وتتمثل هذه المهارات فيما يلي: (العاني و العزاوي، 2014، صفحة 5)

- مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي.
- القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع.
- المعرفة المعقمة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية.
- الالتزام بالأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني.
- التواصل مع تكنولوجيا التدقيق عبر عدد متنوع من أنواع تقارير التدقيق.

المبحث الثاني: منهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر (RBIA)

يجب على المدقق الداخلي أن يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة ورسالتها عند مرحلة التخطيط لعملية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر، وأن إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية يجب أن يتبع منهجية فعالة ابتداء من المسيرين، والذين يتكامل دورهم مع المدقق الداخلي الذي يقوم بدور استشاري تقييمي، يساعد في تحقيق المؤسسة لأهدافها عبر تقييم الأنظمة الرقابية، وإدارة المخاطر فيها، ولكي يؤدي المدقق الداخلي دوره بكفاءة وفعالية يجب أن ينتهج منهجا علميا واضح المعالم، كما حددته المعايير الصادرة من معهد المدققين الداخليين (IIA) والتي أشارت إلى ضرورة قيام المدقق الداخلي بوضع خطة تدقيق مبنية على المخاطر، تقوم على تحديد أهم المخاطر وكذلك طرق وكيفيات التعامل معها، فالخطة المبدئية الصحيحة تعتبر الأساس الذي يبني عليه المدقق الداخلي رأيه مستقبلا.

المطلب الأول: مدخل لمنهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA.

كانت إدارة المخاطر قديما جزءا لا يتجزأ من التدقيق الداخلي، والآن ومع التطورات الحاصلة في عالم الاقتصاد انفصلت الوظيفتان سواء من ناحية التنظيم، أو التوظيف، ولكن كل وظيفة مكمّلة للأخرى، مع المحافظة على استقلالية كل منهما.

الفرع الأول: نظرة عامة حول RBIA.

تعتمد إدارة المخاطر على إدارة التدقيق الداخلي في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدها، كما هو الحال بالنسبة للتدقيق الداخلي الذي يحتاج بدوره إلى دراسة وتحديد وتقييم المخاطر، والتي يعتمد عليها في محورين أساسيين هما: دعم الإدارة من خلال تأكيده لسلامة أنظمتها الداخلية، والثاني هو أخذ المخاطر بعين الاعتبار عند وضع خطة التدقيق، تحتوي هذه الأخيرة على كيفية مواجهة وتخفيف من آثار هذه المخاطر على أساس الوزن والأهمية النسبية للخطر، وكذلك تكييف الإجراءات التي تتميز بدرجة خطورة عالية. ونجد معهد المدققين الداخليين (IIA) يعطي تعريفا دقيقا للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر (RBIA) بأنه: «منهجية تربط التدقيق الداخلي بإطار إدارة المخاطر الكلي للشركة، حيث يسمح التدقيق الداخلي بتوفير ضمان لمجلس الإدارة، أن برنامج إدارة المخاطر يدير المخاطر بشكل فعال في حدود مستوى الإقدام على المخاطر (المخاطر المقبولة من طرف الشركة)». (The institue of internal auditors, 2014, p. 1)

أولا- مزايا منهجية RBIA:

تتميز هذه المنهجية بما يلي:

- استجابة وتقييم الإدارة لمخاطر التي تكون في مستوى يفوق أو أقل من مستوى المخاطر المقبولة.
- الاستجابة للمخاطر فعالة وليست مفرطة في إدارة المخاطر المتأصلة في حدود المخاطر المقبولة.
- كل المخاطر، الاستجابات والإجراءات سليمة ويتم الإبلاغ عنها.
- إذا كان مستوى المخاطر المتبقية لا يتماشى ومستوى المخاطر المقبولة لابد من اتخاذ إجراءات تصحيحية لذلك.
- فعالية الاستجابة وإتمام إجراءات عملية إدارة المخاطر، ومراقبتها من طرف الإدارة لضمان أنها مازالت تعمل بشكل فعال.

ثانيا- مستلزمات منهجية RBIA:

لأجل أن يكون التدقيق الداخلي القائم على المخاطر فعالا لابد للإدارة العليا أن تؤكد كل ما يلي: (Thornton, 2015)

- أنه تم التعرف على المخاطر التي تهدد وتعرقل الشركة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وأن المخاطر قد تم تقييمها من قبل الإدارة، وأنه قد تم تطوير نظام رقابي داخلي فعال للسيطرة على آثارها السلبية، وبمستوى أقل من القدرة على التحمل، وفي حالة عدم القدرة على تحقيق ذلك يتم الإبلاغ عنها لمجلس الإدارة.
- تسجيل وتقييم المخاطر المتأصلة بطريقة تسمح بترتيبها تبعا لأهميتها.
- اعتماد مستويات القدرة على التحمل من قبل مجلس الإدارة بأسلوب واضح يمكن معه تحديد ما إذا كانت المخاطر أقل أو أعلى من القدرة على التحمل.
- تحديد مهام الجهات المسؤولة عن التأكد من فعالية إطار ومنهجية إدارة المخاطر، وبما يشمل مسؤولية كل من الإدارة، والتدقيق الخارجي، والتدقيق الداخلي، وأية إدارة أخرى لها مهام رقابية.

الفرع الثاني: فوائد تطبيق منهجية RBIA:

إن التغيرات الكبيرة في بيئة المال والأعمال أدت بالمؤسسات الاقتصادية لتطبيق مناهج تدقيق جديدة، تعزز من عمليات إدارة المخاطر وإستراتيجياتها، وفهمها بشكل أفضل للشركات محل التدقيق، كما أن المخاطر وإدارتها تعتبر عملية غير مستقلة عن نتائج التدقيق. لأن المدقق يجب أن يكون ملما بجميع المخاطر الناجمة والتي تلحق أضرارا بالمؤسسة، وبدون فهم المهمات المحدّدة لمنهجية التدقيق القائمة على المخاطر، وقدرة المدقق الداخلي على تحديد طبيعة عمل المؤسسة، لا يمكن القيام بهذا الدور، الذي يوفر للمدقق الداخلي القدرة على الاكتشاف المبكر لهذه المخاطر قبل وقوعها، وكل المؤسسات أدركت مؤخرا أهمية تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي تحيط بعملها ونشاطها، ويمكن أن تؤثر سلبا عليها. فلجأت إلى منهجية RBIA لفهم بيئة الأعمال الجديدة التي تتسم بالمنافسة الشرسة، ومحاولة إدارة المخاطر بالطريقة المثلى اعتمادا بالدرجة الأولى على أعمال المدققين الداخليين، إلا أن هذه النظرية لا تكتمل إلاّ بإتباع منهجية تدقيق واضحة المعالم يبني عليها المدقق الداخلي خطته وأهدافه، وإجراءات تنفذه لها، ومن هنا ظهرت أهمية إدارة المخاطر في عملية التدقيق الداخلي والتي نلخصها في النقاط التالية: (حماد ص.، 2007، صفحة 23)

1. تركيز أعمال التدقيق على النواحي ذات الأهمية.
2. تقليل الوقت اللازم للتعرف على المخاطر وترتيبها حسب الأولوية.
3. تخفيض تكاليف التدقيق.
4. تسهيل عملية الاتفاق مع إدارة الوحدات على خطط العمل اللازمة مما يزيد من كفاءة تطبيق الخطط التصحيحية، ويزيد من سرعة التطبيق.

الفرع الثالث: الاختلافات الموجودة بين منهجية RBIA ومنهجية التدقيق القديمة.

تكمن الاختلافات الموجودة بين منهجية التدقيق القائم على المخاطر والمناهج التقليدية في مجموعة من العناصر تتمثل في: (ابراهيم، 2009، الصفحات 33-34)

تقييم المخاطر هي عملية مستمرة في إطار منهج التدقيق القائم على المخاطر RBIA، بينما تتم بشكل دوري ضمن المناهج القديمة التقليدية.

في مناهج التدقيق التقليدية تعتبر سياسات وإجراءات الرقابة على المخاطر - إن وجدت - لا يتم دعمها بشكل كامل من قبل الإدارة العليا، ولا تتم بمشاركة أعضاء الشركة محل التدقيق، بينما في منهج RBIA تتم الموافقة عليها ودعمها بالكامل من قبل الإدارة العليا، وبمشاركة كل أعضاء المؤسسة محل التدقيق.

في منهجية التدقيق التقليدية يتم البحث وتحديد المخاطر، ومن ثم عملية التعامل معها، أما في إطار المنهجية RBIA فيتم التعامل مع المخاطر بشكل دائم ضمن عملية مستمرة ومنظمة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في حينها.

- يدعو منهج التدقيق القائم على المخاطر إلى ربط المخاطر مع نظام التدقيق، وذلك بسب أن التدقيق وجد من أجل التقليل من هذه المخاطر، والاحتفاظ بالمخاطر في الحدود المقبولة. وللتعامل مع المخاطر، يتطلب ذلك من إدارة الشركة الوقوف على مستويات الخطر، وتحليلها بهدف تسهيل فهم تأثيرها، ووضع الإستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

وفق أسلوب التدقيق القائم على المخاطر RBIA يتم استغلال موارد التدقيق بشكل أمثل، من خلال التركيز على المناطق الأكثر خطورة، بينما المناهج التقليدية، فيتم فيها توزيع الموارد الخاصة بالتدقيق، على كل الوحدات والأنشطة بغض النظر عن درجة المخاطر المرتبطة بها.

المطلب الثاني: كيفية وضع خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر.

لوضع خطة تدقيق داخلي مبنية على المخاطر يجب أن يركز المدقق الداخلي على المناطق الأكثر خطورة في المؤسسة، وحسب ما نصت عليه المعايير المهنية للتدقيق الداخلي، إذ أشار معيار التدقيق الداخلي رقم (2010) إلى ضرورة إعداد خطة خاصة بالمخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع أهداف وخطط المؤسسة، حيث أن الرئيس التنفيذي للمدققين مسؤول على إعداد خطة مبنية على المخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار إطار إدارة المخاطر بالمؤسسة، بما في ذلك درجة القابلية للمخاطر التي تحدّدها الإدارة العليا في جميع نشاطات وأجزاء المؤسسة. وفي غياب إطار لإدارة المخاطر داخل المؤسسة، يعتمد الرئيس التنفيذي للتدقيق على تقديره الخاص للمخاطر، وذلك بعد التشاور مع الإدارة العليا، كما يمكن تعديل ومراجعة الخطة حسب ما تقتضي الحاجة إلى ذلك، استجابة للتغيرات في الأعمال والعمليات والمخاطر والبرامج والنظم والضوابط الرقابية على مستوى المؤسسة. (معهد المدققين الداخليين، 2017، صفحة 10)

الفرع الأول: متطلبات بناء خطة مبنية على المخاطر.

يتم تنفيذ وبناء خطة محكمة مبنية على المخاطر وفق أربع متطلبات هي: (سعيدي و أوصيف، 2012، الصفحات 203 - 204)

أولا- الاعتماد على المتخصصين:

لأن المدقق الداخلي ليس خبيرا بكل جوانب أنشطة المؤسسة، يجب اعتماده على خبير متخصص عند تدقيقه مجال ما خارج نطاق خبرته، ويتطلب ضرورة سعيه لمعرفة طبيعة المجال والظروف المحيطة به معتمدا على القائمين بعملية التنفيذ.

ثانيا- إتباع مدخل العملية:

حيث أنه على فريق التدقيق الداخلي أنه يتبع مدخل العملية عند أدائهم لعملهم، وذلك من خلال تقييم مجموعة الأنشطة المكونة للعملية المراد تدقيقها، من أجل التعرف على نقاط القوة التي يجب تنميتها وتحسينها، ونقاط الضعف التي يجب التخلص منها في كل نشاط، مما يؤدي في آخر المطاف إلى تحقيق المراد من تنفيذ العملية ككل.

ثالثا- إجراء تقييم ذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية:

من أهم مهام فريق التدقيق الداخلي هو السعي لإجراء تقييم ذاتي لمخاطر الرقابة الداخلية، وذلك من خلال ورش عمل يشترك فيها المتخصصون في المجال الخاضع للرقابة، ويكون الهدف منها هو تحديد مخاطر الرقابة الرئيسية فيه، وإيجاد حلول رقابية تقلل من تلك المخاطر.

رابعا- استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة في التدقيق:

لأن استخدام مثل هذه التقنيات لا يؤدي إلى الدقة وسرعة الإنجاز فحسب، بل يساعد على رفع مستوى جودته. والتدقيق الداخلي كأي وظيفة يمكن تطويرها بالاعتماد على الأساليب التقنية المتطورة من خلال الوصول لمعلومات عن أحسن وأفضل التطبيقات، ووضعها كهدف يجب تحقيقه.

وأثناء إعداد المدقق الداخلي لخطته المبنية على المخاطر يتبع خطوات محددة ويستعمل أسلوب تقييم المخاطر في بناء خطة التدقيق السنوية، من خلال تحديد المخاطر وقياسها، ثم يرتبها حسب الأولويات. وتتمثل هذه الخطوات في: (الرمحي، 2004، صفحة 170)

1. تحديد الوحدات أو الأنشطة الواجب تدقيقها حيث يتم وضعها ضمن جدول، ويمكن أن تكون على شكل مشاريع، أو عمليات، أو فروع، أو مواقع، أو دوائر.
2. تحديد المخاطر الرئيسية: إذ يتم تحديد هذه المخاطر التي تواجه المؤسسة وتعرقلها أثناء محاولة المؤسسة تحقيق أهدافها.
3. اختيار أوزان لقياس عناصر الخطر، لأن قياس المخاطر يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تحدد مدى أهمية وأثر كل عنصر من هذه العناصر.
4. وضع مدى معين لكل عنصر من عناصر الخطر، مثلا اختيار مدى (1 - 7)، وتحديد وزن كل عنصر من عناصر الخطر ضمن هذا المدى، حيث يكون (1) هو أثر الخطر ونسبته ضئيلة، أما (7) فيكون أثر الخطر ونسبته كبيرة ومتشعبة.
5. تجميع مخاطر كل وحدة تدقيق، يعني تجميع نقاط خطر كل وحدة من الوحدات الخاضعة للتدقيق، حيث يتم الوصول إلى إجمالي نقاط خطر كل وحدة من الوحدات.
6. ترتيب الوحدات محل التدقيق، إذ يتم إجراء ترتيب حساب إجمالي الخطر ثم تحديد مستويات المخاطر العالية والمتوسطة والمنخفضة، وذلك اعتمادا على نقاط الخطر.
7. وأخيرا يتم تحديد الخطة السنوية للتدقيق اعتمادا على الترتيب الذي تم الوصول إليه في الخطوة السابقة، أخذًا بعين الاعتبار تكرار زيارات ومهام موظفي التدقيق لجميع الوحدات ذات المخاطر العالية، والتقليل من تكرار الزيارات للوحدات ذات المخاطر المتدنية.

الفرع الثاني: اعتماد برنامج التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

تكمن أهمية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في أنه الوسيلة التي تحدد بها المؤسسة وتقيم المخاطر التي تواجهها، وإثبات مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وعلى العموم فإن برنامج التدقيق المبني على المخاطر يتضمن عدة خطوات انطلاقا من التخطيط عبر تطوير خطة مبنية على المخاطر، وتقييم كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر، والتقرير عنها لدى مجلس الإدارة، ومتابعة عملية مراقبة المخاطر، ومدى تقبل الإدارة للمخاطر والاستجابة لها، ويتضمن هذا البرنامج ما يلي: (النواس، 2009، صفحة 77)

- تحديد مدى كفاءة عمليات المؤسسة، الخدمات والوظائف وتحديد النشاطات داخلها، والتي يجب أن يتم تدقيقها مع تحديد مخاطر الرقابة، وتوثيق هيكل إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية.
- استخدام نظام التسجيل والقياس لغرض وصف وتقييم المخاطر للأقسام المهمة داخل المؤسسة.
- تنفيذ خطة تدقيق مبنية على المخاطر من خلال التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة.
- يجب أن يتضمن البرنامج عملية مراقبة لتقييم المخاطر على نحو منتظم، وتحديثها لكل وحدات الأعمال المهمة والأنظمة.
- استخدام نظام تسجيل المخاطر لأن سجلات المخاطر تستعمل كوسيلة لتسجيل وتوثيق كل التقديرات والقرارات المتخذة فيما يتصل بالمخاطر المحددة، وكخطة للعمل، فضلا عن ذلك فإنها قد تشكل جزءا من عملية التوكيد، حيث يمكن استخدامها كأداة للرقابة على أنشطة إدارة المخاطر.

إذن فبرنامج العمل هنا يعني عملية تحديد ما يجب عمله وكيفية أدائه ضمن وقت محدد، وباتباع منهجية موضوعية، وتحديد جميع الإجراءات التفصيلية التي تمكن المدقق الداخلي من الإحاطة بجميع العراقيل، والمخاطر التي تواجه المؤسسة، وبتطبيق المعايير والإرشادات اللازمة لفهم الأنظمة الموجودة داخل المؤسسة ومحاولة إعطاء أو وضع استشارات وتوصيات تعود بفائدة كبيرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

الفرع الثالث: معايير التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر.

وجود معايير مهنية للتدقيق الداخلي كمرشد بوجه المدققين الداخليين ويرفع جودة أدائهم لمهامهم، وقياس أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويساعدهم في تقييم الجوانب الرقابية في المؤسسة بما يساعد إدارة المخاطر في المؤسسة، وتحسين وظائفها المختلفة، حيث تعتبر المخاطر النسبية للأنشطة المختلفة هي العامل الرئيسي الذي يؤدي إلى توجيه وظيفة التدقيق الداخلي، وكان لابد من أن تستجيب معايير التدقيق الداخلي للاتجاهات الحديثة المبنية على المخاطر وملائمتها بما يخدم إدارة المؤسسات والمدققين الداخلين في إطار إدارة المخاطر.

وقد ساعدت المعايير المهنية للتدقيق الداخلي المدقق كثيرا في أدائه لمهامه، وصدرت معايير التدقيق الداخلي في عام 1978م بالولايات المتحدة الأمريكية، عن معهد المدققين الداخليين، وتضمنت مقدمة تلك المعايير قائمة بمسؤوليات المدقق الداخلي بالإضافة إلى التعريف بمهمة التدقيق الداخلي، والتعريف بأهمية هذه المعايير.

وقد تم ذكرها سابقا في الفصل الأول، والمتمثلة في معايير الصفات ومعايير الأداء التي يجب أن يتحلى بها المدقق الداخلي، ولكن لاقتران عمل المدقق الداخلي بالمخاطر جعل هذه المعايير تكتسب مميزات كثيرة وهامة نكتفي بذكر المزايا التالية:

- تحقيق الشفافية في الأداء أو الإبلاغ عن كل الملاحظات.
- تطوير مستوى الإدارة بما يحقق مصالح العملاء والمساهمين والعاملين والمستفيدين على أنواعهم.
- ضمان عمل إدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية، وفقا للقواعد والقوانين المعمول بها.
- لرفع كفاءة العمليات التشغيلية، وفي مقدمتها إدارة المخاطر، يجب قياس وتوجيه أو مراقبة العوامل المختلفة للشركة، ليس بهدف التقليل من المخاطر فحسب بل يصل دوره إلى المساعدة على اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات الشركة واستراتيجياتها، وتدعيم قدراتها التنافسية في السوق، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تعظيم عائد عملياتها والتي تنطوي على العديد من المخاطر.
- التدقيق الداخلي يستخدم كوسيلة للمساهمة في تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

وللمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي عدة أغراض هي: (صبح، 2007، صفحة 111)

وفي ظل التطورات التي عرفتها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في كل مرة، وتحييناتها المستمرة، حاولت المنظمات المسؤولة عن إصدارها جعلها منظمة لكل بلد، من خلال تعديلاتها الدائمة ليتسنى لها تسهيل المقارنات والمعاملات الدولية للاقتصاد العالمي.

المطلب الثالث: تنفيذ عملية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

أشار معيار التدقيق الداخلي رقم 2200 إلى ضرورة التخطيط لمهمة التدقيق، فيجب أن تتضمن الأهداف والنطاق والمجال الزمني والموارد المخصصة للمهمة، كما يجب أن يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار أهداف المؤسسة، والمخاطر التي تواجهها، ومدى ملاءمة وفعالية إدارة المخاطر، والرقابة في مستوى هذا النشاط، كما يجب أن يراعي أيضا وضعه لخطة تدقيق مبنية على أساس المخاطر، وتحديد أهداف عملية التدقيق بدقة من أجل أدائه لعمله بفاعلية.

الفرع الأول: فعالية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

أشار معيار التدقيق الداخلي رقم (2120) إلى ضرورة قيام المدقق الداخلي بتقييم فعالية إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها، وتحديد ما إذا كان مسار إدارة المخاطر فعالا أم لا، وهي مسألة رأي أو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي الذي يوضح ما يلي: (معهد المدققين الداخليين، 2017)

- أهداف المؤسسة المنشودة تساند رسالتها وتساهم في تحقيقها.
- أن المخاطر المرتفعة يتم تحديدها وتقييمها.
- أن كيفية التعامل مع المخاطر يتم انتقاؤها بشكل ملائم حيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر.
- أن المعلومات ذات الصلة يتم التقاطها وإبلاغها في الوقت المناسب حتى يتسنى للموظفين والإدارة الاضطلاع بالمسؤوليات المناطة إليهم.

كما أشار معهد التدقيق الداخلي (IIA) إلى أن الدور الرئيسي لوظيفة التدقيق الداخلي يتمثل في إعطاء ضمانات، وتأكيدات من أن عملية إدارة المخاطر تدار بفعالية وبطريقة صحيحة، وأن المخاطر

الرئيسية أو المرتفعة في المؤسسة يتم التحكم فيها، ويتم تدنيتها إلى الحد المقبول وذلك من خلال تقديم ضمانات حول:

1. أن عملية إدارة المخاطر تتماشى مع تصميمها وتشغيلها.
2. أن إدارة المخاطر تصنف ضمن الفئة الكبرى والحساسة، بما في ذلك فعالية الضوابط الرقابية والتدابير الأخرى في التحكم بالمخاطر.
3. موثوقية وجودة الإبلاغ عن المخاطر وتقييمها.

وأما المدقق الداخلي فيقوم بمجموعة من الإجراءات اللازمة في إطار تقييم عمليات إدارة المخاطر وهي: (الرمحي، 2004، صفحة 177)

- دراسة ومراجعة التطورات والاتجاهات الحالية، والحصول على أية مصادر معلومات من أجل تحديد المخاطر، وإمكانية التعرض لها والتي قد تؤثر على المؤسسة والإجراءات الرقابية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر، إضافة إلى مراقبة هذه المخاطر وتقييمها.
- مراجعة التقارير السابقة لتقييم المخاطر المعدة من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين، وأية جهة تصدر هذه التقارير.
- مراجعة مدى تأثير الكفاءة على نتائج إدارة المخاطر ورفع التقارير في الوقت المناسب.
- تقييم مدى فعالية الأنشطة العاملة للحد من المخاطر والإشراف المستمر عليها.
- مراجعة أية مواضيع متعلقة بالمخاطر التي تشير إلى ضعف في تطبيق عمليات إدارة المخاطر ومناقشة الإدارة إذا رأى المدقق الداخلي أن ذلك مناسبا.

ومن هنا نبدي رأينا حول مدى فعالية عملية التدقيق الداخلي في مجال تقييم إدارة المخاطر لأن دوره بالدرجة الأولى استشاري تقييمي، يسعى إلى إعطاء ضمانات وتأكيدات بأن عمليات إدارة المخاطر تدار بشكل جيد، وأنها تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة، وأن التقارير المعدة لتقييم المخاطر تمت الاستجابة لها من طرف الإدارة، وأن المخاطر الموجودة قد تمت عملية تدنيتها إلى المستوى المقبول.

الفرع الثاني: مراحل عملية التدقيق الداخلي المبني على المخاطر.

أثناء قيام المدقق الداخلي بعمله يمر بعدة مراحل، وخلافا للتدقيق الداخلي قديما فقد أصبح المدقق الداخلي يقوم بهذه الأنشطة آخذا بعين الاعتبار المخاطر في كل مرحلة من مراحل عمله، لأن إعداد الخطة السنوية للتدقيق ترتكز على أهداف المؤسسة أولا، والمخاطر التي تؤثر عليها ثانيا، فهي تتعامل مع المخاطر قبل حدوثها من خلال التنبؤ بالأحداث المسببة لهذه المخاطر، وتقييم تأثيراتها في حالة حدوثها من خلال التنبؤ بالأحداث المسببة لهذه المخاطر، وتقييم تأثيراتها في حالة حدوثها، لاتخاذ الإجراءات العلاجية، إذن الاهتمام هنا تحول من التركيز على الماضي إلى التركيز على المستقبل، مما جعل التدقيق يحصل على رؤية واضحة تمكنه من تقديم التوجيهات والتوصيات. وحدد معهد المدققين الداخلين (IIA) هذه المراحل كما يلي: (The institue of internal auditors, 2014, pp. 2-3)

أولا- مرحلة إنشاء استراتيجية لتقييم المخاطر:

يعمل المدقق في هذه المرحلة على تقييم قدرة الإدارة على تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر وهذا من خلال: (The institue of internal auditors, 2014, pp. 1-2)

1. مناقشة مجلس الإدارة، وكبار المديرين للمخاطر المحيطة بالمؤسسة، وتقييم ما تم اتباعه لتحسين إدارة المخاطر مثل التدريب، وإعداد استبيانات بشأن المخاطر، ومقابلات مع مديري المخاطر.
2. الحصول على جميع الوثائق التي توفر تفاصيل حول:
   - أهداف الشركة.
   - كيف يتم تحليل المخاطر مثل تسجيل آثارها واحتمالها.
   - التعريف المتوفر من طرف المجلس والذي يوفر المخاطر المقبولة، ونظام تسجيل المخاطر المتأصلة والمتبقية.
   - كيف ينظر لعمل إدارة المخاطر كجزء من عملية صنع القرار.
   - الإجراءات المتبعة من أجل تحديد المخاطر التي تهدد أهداف الشركة.
   - العمليات المتبعة من الإدارة في إبلاغ المخاطر عبر المستويات المختلفة للشركة.
   - سجل المخاطر الخاص بالشركة وأية تقارير تشير إلى الالتزام بإدارة المخاطر.
   - مصادر المعلومات المستخدمة من قبل الإدارة والمجلس من أجل أن يؤكدوا لأنفسهم أن الإطار يعمل بفعالية، وإدارة المخاطر في حدود المخاطر المقبولة.
   - أي تقييمات من طرف الإدارة أو المجلس من أجل تحديد المخاطر المحيطة بالشركة.
3. استخدام الوثائق والمعلومات التي تم جمعها، وتقييم مخاطر الشركة.
4. الإبلاغ عن نتائج تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة إلى لجنة التدقيق والإدارة.
5. العمل التكاملي بين المدقق الداخلي والإدارة لتحديد أي إجراءات يجب اتخاذها نتيجة هذا التقييم، فالإدارة قد تكلف المدقق الداخلي مهمة القيام بوظيفة استشارية.
6. اتخاذ قرار صياغة استراتيجية التدقيق والحصول على الموافقة من طرف الإدارة ومن طرف لجنة التدقيق.

وهناك عدة عناصر يجب أن يأخذها المدقق في الحسبان والمتمثلة فيما يلي:

1. **استراتيجية خاصة بمهام التأكيد:** يجب على المدقق الداخلي التخطيط لتقديم تأكيدات بأن عمليات الرقابة تعمل وفقا للأهداف أو المعايير التي سبق وضعها، وقد نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1220 في إطار العناية المهنية اللازمة أنه يجب أن ينتبه المدقق الداخلي إلى المخاطر الهامة التي تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد، هذا حتى إن كانت إجراءات التأكيد قد تمت بالعناية المهنية اللازمة لا تضمن وحدها أن جميع المخاطر الهامة قد تم تحديدها.
2. **إطار تخطيط التدقيق:** يصاغ تخطيط التدقيق الداخلي القائم على المخاطر من خلال سجل مخاطر المؤسسة، وحاجتها لتقديم تأكيدات على أهدافها.
3. **استراتيجية خاصة بالمهام الاستشارية:** في المؤسسات التي فيها مستوى مخاطر منخفض، قد يهدف التدقيق الداخلي إلى تخصيص وقت لتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة.

وقد نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي إلى تخصيص وقت لتحسين عمليات إدارة المخاطر، والهدف من هذا النوع من الاستشارات هو تحسين إدارة المخاطر في المؤسسة.

وقد نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2010 أنه عند قبول المهمة الاستشارية ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانية تحسين إدارة المخاطر وإضافة قيمة، وتحسين عمليات المؤسسة، ويجب إدراج المهام الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق.

ثانيا- مرحلة وضع خطة محكمة وفق الأهداف المطلوبة:

يقوم المدقق الداخلي في هذه المرحلة بتحديد الإجراءات انطلاقا من المعلومات التي تحصل عليها حول المعلومات المعرضة للخطر، والمرتبطة بتلك الإجراءات. والتي يتم تحديدها بناء على سجل المخاطر لنظام إدارة المخاطر، والذي يشكل هيكلا لجميع المخاطر المتعارف عليها، حيث أنه أثناء مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي يتم تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطر، وإشراك إدارة المخاطر في تقييم المخاطر. (Kagermann, Kinney, Küting, & Weber, 2008, p. 446)

وفي هذه المرحلة يهدف المدقق الداخلي إلى وضع خطة تدقيق تصف جميع عمليات التدقيق الداخلي، والتي يتعين الاطلاع بها على فترة محددة عادة ما تكون سنة واحدة ومن أجل تحقيق هذه المرحلة لابد من اتباع ما يلي:

1. **تحديد الاستجابات وعمليات إدارة المخاطر حسب أهداف التأكيد:** إذ يجب على التدقيق الداخلي مراجعة متطلبات التأكيد للجنة التدقيق، وسجل المخاطر وقائمة كل الاستجابات حسب ما تتطلبه أهداف التأكيد، وجنبا إلى جنب مع معلومات المخاطر المرتبطة بها.

جدول رقم .12الاستجابة للخطر حسب هدف التأكيد.

الاستجابة للخطر	عمليات التدقيق
إنهاء الأنشطة إذا ما كانت المخاطر المرتبطة بها عالية ومكلفة.	خطط ومشاريع لإنهاء أنشطة العمل.
تحمل الخطر.	مراقبة الخطر.
نقل الخطر.	عمليات تحويل الخطر.
علاج الخطر.	وتشمل المحاسبة والرقابة التشغيلية التي كانت محور التدقيق الداخلي على مر السنين.

المصدر: (The institue of internal auditors, 2014, p. 4)

وهنا يجب على المدقق أن يقدم ضمانات على عملية إدارة المخاطر:

- أن العمليات المستخدمة لتحديد وتقييم المخاطر والاستجابة مناسبة.
- أن عمليات إبلاغ المخاطر تشمل جميع أجزاء المؤسسة، والرقابة على كل هذه العمليات.

2. **تصنيف وتحديد أولويات المخاطر:** إذا كانت هناك مخاطر بشكل كبير فلابد من تصنيفها وترتيبها ترتيبا منطقيا، وهذا حسب الوظائف والأنظمة أو حسب الأهداف، أو وحدات العمل، والتدقيق الداخلي يجب أن يعطي الأولوية حسب الاستجابات التي تم تدقيقها، ومن أهم صفات التدقيق الداخلي القائم على المخاطر أن تحديد الأولوية يعتمد على حجم المخاطر ومساهمة الاستجابة في إدارة الخطر، حيث أنه كلما كان حجم المخاطر كبيرا وكانت الاستجابة غير فعالة في إدارة عدد كبير من المخاطر، كلما كانت لها أولوية في عملية التدقيق.

3. **ربط المخاطر بأهم عمليات التدقيق:** وهناك طريقتان لربط المخاطر التي يتعرض لها التدقيق:

أ. **مجموعة من المخاطر:** كتصنيف المخاطر من خلال وحدات العمل، أو الأهداف، أو الوظائف أو النظام، ويقرر التدقيق أيا منها سيقدم له نشاط التدقيق الداخلي تأكيدات فيما يخص

الاستجابة للمخاطر، ولكنه قد يكون من الصعب تحديد وحدات التدقيق التي تعطي لها المؤسسة الأفضلية في حجم التدقيق، مثل: تحديد عدد ساعات عمل التدقيق.

ب. **إنشاء كيان للتدقيق:** حيث تُخصص عملية تدقيق لكل وحدة عمل أو نظام، وإسناد المخاطر له، والتأكيدات يجب أن يقدمها هذا التدقيق، وما يميز هذا الأسلوب هو تغطية منطقة واحدة بمهمة واحدة، والسماح بتعريف حجم وحدات التدقيق بشكل مناسب.

4. **وضع خطة دورية لتدقيق حسابات المؤسسة:** حيث يتم تقدير الوقت اللازم لكل تدقيق، وتحديد أي عمليات التدقيق يمكن أن تكتمل مع الموارد المتاحة، مع توفير نطاق الدعم الاستشاري، كما يسلط التدقيق الداخلي القائم على المخاطر الضوء على ما إذا كانت الموارد كافية لاستكمال العمل المخطط له، ويمكن للتدقيق الداخلي أن يقترح مثلا زيادة في عدد الموظفين، أو تخفيض عدد مهام التدقيق إذا كانت هناك موارد كافية، وبعد هذه الخطوة يكون قد تم تحديد جميع عمليات التدقيق ليتم تضمينها في الخطة، ومع ذلك فإن الكثير من المؤسسات تضيف عمليات التدقيق على أساس معايير أخرى من المخاطر، ويمكن أن تشمل هذه المعايير المناطق الخاضعة للتغيير تدقيقا إلزاميا أو التدقيق المطلوب من قبل الإدارة.

5. **تقديم التقرير الأولية إلى الإدارة ولجنة التدقيق:** يتم وضع النتائج التي توصل إليها المدقق الداخلي خلال عمليات التدقيق الداخلي القائم على المخاطر في التقرير الذي يقوم بإعداده. بحيث يتضمن هذا التقرير التوصيات اللازمة، وتحديد المخاطر، ويرفع إلى الإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق الداخلي ووجوب تنفيذها، وتقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها، مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها. ننوه بالذكر أن التقارير يجب أن تناقش مع الإدارة وأن تقدم إلى لجنة التدقيق للموافقة عليها، وتتوفر على:

- تفاصيل عن المخاطر والتأكيدات المطلوبة عند تنفيذ أعمال تدقيق إدارة المخاطر والاستجابة.
- تفاصيل عن المخاطر والتأكيدات المطلوبة استنادا إلى أعمال التدقيق للسنوات السابقة إذا كانت مطبقة.
- تفاصيل المخاطر عندما يتم تنفيذ خدمات استشارية لمساعدة الإدارة في الحد من المخاطر إلى أقل من مستوى المخاطر المقبولة، أو على الأقل إشارة إلى الموارد المتاحة للعمل الاستشاري.
- أثر أي قيود على الموارد.
- كل المخاطر التي لم تُغطَّ بسبب القيود التي تفرضها سياسة الشركة.
- التأكيد على أن الخطة تتوافق مع أنشطة التدقيق الداخلي ومرجعيته.

وهنا في هذه المرحلة يجب أن يتمتع المدقق الداخلي باستقلالية تنظيمية في هيكل المؤسسة، وأن يكون تابعا إداريا إلى أعلى مستوى في الهيكل الإداري للمؤسسة. كما نص عليه المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1110، حتى تسهل المصادقة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر، كما يشير المعيار الدولي 2020، أنه على المدقق الداخلي أن يُعلِم الإدارة والمجلس بتأثير محدودية الموارد على خطة العمل.

ثالثا- مرحلة تنفيذ عملية التدقيق وإعداد التقارير:

تهدف هذه المرحلة إلى تقديم تأكيدات لها علاقة بالأعمال، الأنشطة والنظم قيد التدقيق والإجراءات الموجودة في خطة التدقيق وذلك من خلال ما يلي: (The institue of internal auditors, 2014, p. 1)

1. التأكد من أن الإدارة قامت بتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر بمستوى أعلى وأقل من المستوى المقبول للمخاطر.

2. أن الاستجابة للمخاطر فعالة، وليست مفرطة في إدارة المخاطر المتأصلة على حساب المخاطر المتقبلة.
3. إذا كانت المخاطر المتبقية لا تتماشى مع المخاطر المقبولة يجب اتخاذ إجراءات لمعالجة ذلك.
4. إجراءات إدارة المخاطر توفر استجابات فعالة، وإنجاز الإجراءات، ويتم مراقبتها من قبل الإدارة لضمان أنها مازالت تعمل بشكل فعال.
5. الاستجابات، المخاطر والإجراءات تصنف بشكل فعال ويتم تبليغها.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف لابد من اتباع الخطوات التالية:

أ. **إنشاء خطة لنطاق المهمة**: وهو ما يستدعي من المدقق الداخلي الفهم الجيد للمراحل السابقة من أجل وضع مشروع نطاق المهمة، وتشمل معلومات حول استنتاج المخاطر المدركة، ونتائج استراتيجية التدقيق، وعنوان المهمة، ومعلومات مرتبطة بتقديم تأكيدات حول الاستجابات المتبعة في إدارة المخاطر، ومن ثم الخطر الذي تم إدارته من خلال هذه الاستجابات.

ب. **تقييم الخطر المستحق للوحدة الخاضعة للتدقيق:** وهنا يتخذ المدقق الداخلي الإجراءات بتفصيل أكبر مما كان في المراحل السابقة، والمعايير المستخدمة هنا يجب أن تكون متسقة مع تم استخدامه سابقا، وقد يحتاج المدقق هنا إلى الاستعانة بخبراء، وفي هذا الصدد نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1210 أنه يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بالمعرفة الوافية التي تمكنه من تقييم مخاطر الاحتيال والكيفية التي تدير بها المؤسسة تلك المخاطر، ولكن ليس متوقعا منه أن يكون لديه نفس خبرة الشخص الذي تكون مسؤوليته الأساسية هي التحقيق واكتشاف الانحرافات.

ج. **استنتاج مستوى المهمة للخطر المدرك**: وظيفة التدقيق الداخلي يجب أن تعطي تأكيدات حول فعالية أو عدم فعالية تقييم المؤسسة الأولى، فقد يحتاج هذا التقييم الأولي للتعبير من خلال مقارنة الخطر المدرك الفعلي مع الخطأ المدرك المتوقع.

د. **تأكيد نطاق مهمة التدقيق:** حيث لابد أن يكون شاملا وكافيا للوصول إلى تحقيق أهداف المهمة.

مراقبة ضوابط الرقابة: تعتبر هذه المرحلة الأولى من اختبارات التدقيق، والهدف من ذلك هو تحديد ما إن كانت الضوابط المستخدمة من قبل الإدارة لضمان أن إطار إدارة المخاطر مصممة وتعمل على تحقيق هذا الهدف، وأنها تعمل كما تم تصميمها واختبار ما إذا كانت الرقابة الداخلية نشطة وفعالة في تجنب أو الحد من المخاطر، وإذا كان هناك نقص يوصي المدقق الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية. (Kagermann, Kinney, Küting, & Weber, 2008, p. 446)

ه. **التحقق من الأدلة والمواضيع الإرشادية:** الأنشطة بحاجة إلى تقديم أدلة إضافية حول الاستجابة للمخاطر الرئيسية، وبأنها تعمل بشكل فعال، ومن أجل دعم الاستنتاجات حول رصد الضوابط الرقابية بأنها تعمل بفعالية.

و. **توثيق نتائج أعمال التدقيق:** بالنسبة للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر، فإن المدقق الداخلي وأثناء تنفيذه لعملية التدقيق تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر الموجودة، وفي الوقت نفسه يتم صياغة التوصيات والإرشادات بالتعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

ز. **تقييم تقدير الإدارة للمخاطر المتبقية:** هنا يجب تقديم استنتاجات حول النطاقات المحددة في سجل المخاطر، وينبغي أن تؤدي إلى نتائج حول الطريقة التي حددت بها الإدارة المخاطر المتبقية بشكل عام، وإذا كان هناك فشل في الأنظمة فيجب على المدقق الداخلي تقديم تأكيدات إن كان هذا ينعكس على استنتاجات المخاطر المدركة على مستوى الشركة. وفي هذا الصدد نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2600 على أنه عندما يخلص الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن

الإدارة قد قبلت بمستوى مرتفع من المخاطر غير مقبولة للمؤسسة، يجب على الإدارة أن تناقش المسألة مع الرئيس التنفيذي، وإذا لم يحل الإشكال يجب إبلاغ المجلس.

ح. **الاستنتاجات الخاصة بالاستجابات:** وكذلك الخاصة بعمليات إدارة المخاطر التي غطت المهمة، وهذا يغطي كل الإجراءات وإلى أي مدى كانت تعمل، والاستنتاجات تحتاج أن يتم ربطها بالمخاطر التي تمت عملية إدارتها من خلال الاستجابات.

ط. **إعداد التقارير والتجاوب معها:** وهذا يجب أن يكون وفقا لسياسة المؤسسة بما يتضمن مستويات التدقيق المطلوبة من قبل إدارة التدقيق، وينبغي مناقشة النتائج مع الإدارة على نحو يجعلها تحمل مسؤولية اتخاذ قرار بشأن الإجراءات العلاجية المناسبة بما في ذلك أية تغييرات على سجل المخاطر، ويجب أن تتوفر في هذا التقرير بعض الصفات النوعية التي ذكرها معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم 2420 ألا وهي: الدقة، الموضوعية، الاختصار، الوضوح، الكمال، الأثر البنّاء، والتوقيت المناسب، كما ينص معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم 2060 أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يرفع بصفة دورية تقاريرا إلى الإدارة العليا والمجلس حول صلاحيات وأهداف ومسؤوليات وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا لخطة عمله، ويجب أن تتضمن المخاطر الهامة التي تتعرض لها المؤسسة. ويحرص التدقيق الداخلي القائم على المخاطر على متابعة تنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، فالمتابعة قد تؤدي إلى الاعتماد أكثر على أنشطة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر عليها، مثل اختبار وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر، وهذه الأنشطة لابد وأن تنسق بين وحدة التدقيق الداخلي، ووحدة إدارة المخاطر، والهدف من كل هذه الأنشطة، هو السيطرة على المخاطر وإدارتها بالشكل المناسب والذي يقلل من تعرض المؤسسة للخسارة، ويؤكد ذلك المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2500 والذي ينص أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعد ويضع ويقوم بتحيين نظام متابعة النتائج التي يتم إبلاغها إلى الإدارة.

ي. **تلخيص نتائج التدقيق للجنة التدقيق:** وهذا من خلال دعم متطلبات اللوائح التي تطبق في المؤسسة والوفاء بميثاق التدقيق، وإن لم يكن جزءا من الميثاق، تقديم الرأي حول ما إذا كانت المخاطر تدار بما فيه الكفاية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعا- مرحلة تكرار دورة التدقيق الداخلي القائم على المخاطر: (The institue of internal auditors, 2014, p. 29)

إن منهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر هي دورية، والفترة الفاصلة بين مراجعة تقييم التدقيق الداخلي للمخاطر، والتخطيط للتدقيق يعتمد على طبيعة المؤسسة، وما هو عدد المرات التي تتغير فيها الظروف، وكيف في كثير من الأحيان يجب أن تقدم تقريرا عن إدارة المخاطر، والمدة الفاصلة لابد أن تحدد مع لجنة التدقيق، فالتغيرات الحاصلة في تقييم المخاطر المستحقة قد تغير في استراتيجية التدقيق وفي سجل الخطر، كما أن التغيرات في الاستجابة للمخاطر قد تغير أي استجابات تحتاج إلى التدقيق الداخلي، والطريقة التي يتم توزيعها لمهمة التدقيق وأولويات عمليات التقييم المختلفة، بالإضافة إلى وجود مصادر أخرى للتغيير وهي: عمل التدقيق، إطار إدارة المخاطر، أهداف الشركة، البيئة الخارجية.

وفي الأخير نستنتج أن التدقيق الداخلي القائم على المخاطر، إلى جانب تركيز عمله على المخاطر ذات الأهمية، فهو يساعد في تحسين ومراجعة وإدارة المخاطر في كل مرحلة من مراجل عملية إدارة المخاطر التي تقوم بها المؤسسة كما يلي:

جدول رقم 13. دور التدقيق الداخلي في متابعة وتدقيق عملية إدارة المخاطر.

مراحل إدارة المخاطر	مساهمة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر
الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر	مراجعة سياسات إدارة المخاطر المنتهجة ومعرفة الأهداف المراد تحقيقها من برامج إدارة المخاطر من خلال الوثائق التي توفر تفاصيل عن ذلك، وتقييم مدى قيام الأهداف على مستوى الشركة بتوفير بيانات واسعة وإرشادات عما تريد الشركة تحقيقه، وكيف ينظر لعمل إدارة المخاطر كجزء من عملية صنع القرار في الشركة.
فحص المخاطر	تقديم تأكيد بأن المخاطر المحيطة بالشركة قد تم تحديدها دون إغفال أي خطر، وتقديم خدمات تأكيدية عن اكتمال عملية تحليل المخاطر وملاءمتها، بما في ذلك تقدير أهمية المخاطر، وتقدير احتمال حدوثها وتحديد التصرفات الواجب اتخاذها بشأنها، بالإضافة إلى مراجعة تقارير تقييم المخاطر التي تم وضعها من قبل الإدارة، وفحص أسلوب الاستجابة للمخاطر الذي تم اختياره، من أجل تقديم تأكيد عن مدى ملاءمة هذا الأسلوب.
تقارير الخطر والاتصالات	تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر، وتدقيق ما تحويه من معلومات، للتأكد من دقتها وملاءمتها وشموليتها، وفيما إن كان هذا التقرير قد تم توصيله في الوقت المناسب، وأن عمليات إبلاغ المخاطر تشمل جميع أجزاء الشركة، وأنه يأخذ بالاعتبار تغير الأحداث وما يتولد عنها من مخاطر.
معالجة المخاطر (القرار / مواجهة الخطر)	تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر، واعتماد الخيار الأمثل للتعامل والاستجابة لها في الوقت المناسب، والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه. وفي حال كانت المخاطر المتبقية لا تتماشى مع المخاطر المقبولة يجب اتخاذ إجراءات لمعالجة ذلك، كما يمكن للمدقق الداخلي تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين.
المتابعة	التأكد من أن الإدارة تقوم بمراقبة برنامج إدارة المخاطر للتأكد من أنه مازالت تعمل بشكل فعال، وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم. كما يقوم المدقق الداخلي بمراقبة مكونات إطار إدارة المخاطر باستمرار، وهذا حسب طبيعة الشركة، وذلك بغرض تحديد نتائج عملية تحديد وتقييم المخاطر وبيان مدى الحاجة إلى تعديل استراتيجية التدقيق، بما يتناسب وأنشطة الشركة وما يستجد عليها من أحداث.

المصدر: (سايح، 2016، الصفحات 96 - 97)

وعليه وبتطبيق هذا المنهج الجديد فإن تركيز عمل التدقيق الداخلي يكون حول المخاطر الهامة والرئيسية، كما تم وصفها وتحديدها من قبل الإدارة، ومن ثم متابعة وتدقيق عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

جدول رقم 14. مراعاة المخاطر في كيفية التدقيق الداخلي

مراحل التدقيق	العلاقة مع المخاطر
مرحلة التخطيط	- تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية بناء على سجل المخاطر وإعطائها الأولوية. - ترتيب المخاطر استنادا إلى حجم الخطر ومساهمة الاستجابة في إدارة الخطر. - ربط المخاطر بمهام التدقيق، إما بمجموعة من المخاطر، أو تُخصص عملية تدقيق لكل وحدة عمل أو نظام وإسناد المخاطر له. - تقدير عدد الأيام اللازمة لكل تدقيق وتحديد أي عمليات التدقيق يمكن أن تكتمل مع الموارد المتاحة. - المصادقة على الخطة من طرف المجلس ولجنة التدقيق.
مرحلة التنفيذ	يتم صياغة مشروع نطاق المهمة من خلال المرحلة السابقة، ويعمل المدقق على تقييم المخاطر

	للوحدة الخاضعة للتدقيق، وتحديد ما إن كانت الضوابط المستخدمة من قبل الإدارة لضمان أن إطار إدارة المخاطر مصممة وتعمل على تحقيق هذا الهدف وأنها تعمل كما تم تصميمها.
مرحلة أوراق العمل	تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها، والطريقة التي حددت بها الإدارة المخاطر المتبقية بشكل عام، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.
مرحلة إعداد التقرير	يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية التدقيق في التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق ومتابعة تنفيذها. بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.
مرحلة المتابعة	يحافظ المدقق على برنامج يضمن متابعة تنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير.

المصدر: (سايح، 2016، الصفحات 97 - 98)

الفرع الثالث: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر.

على مر العقود تطورت مهنة التدقيق الداخلي وتطورت معها عملية إعداد الخطة كما ارتبط نضج عملية إعداد خطة التدقيق ارتباطا مباشرا بأسلوب التدقيق المتبع وهذا تحليل بسيط لهذه المراحل: (عبد الرحيم، 2018)

أولا- مرحلة التدقيق البدائي – التفتيش:

تتميز ممارسات التدقيق في هذه المرحلة بأنها تعتمد مباشرة على ممارسات تدقيق بسيطة تهدف إلى التأكد من مدى التوافق مع المعايير التي تم وضعها دون النظر إلى أبعد من ذلك، فيما اتسمت خطة التدقيق في هذه المرحلة بأنها بسيطة جدا، وتعتمد على حجم أنشطة الشركة بحيث تغطي كافة أنشطتها وفي هذه المرحلة قدرة التدقيق الداخلي للتأثير في الشركة محدودة جدا.

ثانيا- مرحلة التدقيق الناضج – تدقيق مبني على العمليات:

تتميز ممارسة التدقيق في هذه المرحلة بأنها تعتمد مباشرة على مراجعة تصميم العمليات والتأكد من مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية، فيما اتسمت خطة التدقيق في هذه المرحلة بأنها بسيطة وتعتمد على حجم العمليات، وتتضمن تغطية شاملة للعمليات، وهنا تكون قدرة التدقيق الداخلي للتأثير في الشركة محدودة بالعمليات فقط.

ثالثا- مرحلة التدقيق المتطور – تدقيق مبني على المخاطر:

تتميز ممارسات التدقيق في هذه المرحلة بأنها تقدم توكيدا عن مدى فعالية إدارة المخاطر، حيث تتميز الخطة بالاعتماد على عوامل المخاطر التي تؤثر في مدى اختيار مهام التدقيق ووضع أولوية لها، وفي هذه المرحلة تكون قدرة التدقيق الداخلي للتأثير في الشركة أكبر بكثير من المرحلة السابقة، لكنها مقتصرة على رؤية التدقيق الداخلي فقط.

رابعا- مرحلة التدقيق المتقدم – تدقيق مبني على إضافة القيمة:

تتميز ممارسات التدقيق في هذه المرحلة في بعد النظر المستقبلي والبصيرة، وهو ما طالبت به مبادئ التدقيق الداخلي الجديدة، وبحيث يتم الاعتماد على عوامل نجاح المؤسسة لإعداد الخطة على أن

تؤخذ بعين الاعتبار كذلك تقييم المخاطر، ولا تعتمد عليها فقط ليتم تحديد الأولويات بناء على الأهمية للشركة، والأهمية للتدقيق الداخلي، وفي هذه المرحلة تتميز قدرة التدقيق الداخلي بتأثير كبير جدا في المؤسسة مما يمكنه أن يصبح جديرا بالثقة كمستشار موثوق فيه.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نتعرف على أية مرحلة تصل إليها ممارسة التدقيق الداخلي، وتبقى آثار هذا الأخير بفعالية على إدارة المخاطر وإضافة القيمة بالدرجة الأولى كما يلي:

1. **خطة تدقيق مبنية على المخاطر:** في حال سألت أي مدقق داخلي مهني عن أفضل الطرق لإعداد خطة التدقيق الداخلي فإن أول ما يتبادر إلى ذهنه للإجابة عن سؤالك هو خطة مبنية على المخاطر، وعلى الرغم من أنه لا توجد طريقة موحدة لبناء الخطة، وإنما هي ممارسات مختلفة تتشابه فقط بالمسمى، فإنه لا توجد طريقة صحيحة وطريقة خاطئة، وإنما تعتمد كل طريقة على الاجتهادات وتلبية متطلبات التدقيق الداخلي، وأصحاب المصلحة في بعض الأحيان، ولعل المؤثر في اتباع نهج التخطيط المبني على المخاطر هو معايير التدقيق الداخلي، حيث أنها حددت بوضوح ضمن المعيار رقم 2010 المتعلق بالتخطيط بأنه يجب وضع خطة تدقيق مبنية على المخاطر، ونرى أن المعيار رقم 2010 قد لا يتوافق مع المعيار رقم 2000 والمتعلق بإدارة نشاط التدقيق الداخلي والذي نص على فعالية التدقيق الداخلي لضمان إضافة القيمة، فكيف تتم إضافة قيمة إذا كانت خطة التدقيق مبنية على المخاطر دون أن تأخذ بعين الاعتبار هدف التدقيق الداخلي وهو إضافة القيمة؟
2. **خطة التدقيق مبنية على إضافة القيمة:** تعتبر خطة التدقيق الداخلي هي حجر الأساس الذي يحدد مدى فعالية التدقيق الداخلي من عدمه، فاختيار مهما التدقيق المؤثرة والتي تخدم المؤسسة، وتحقق المطلوب من التدقيق الداخلي تعتبر من أصعب القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي. إن الخطة المبنية على إضافة القيمة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار الأنشطة المتعلقة بخلق القيمة، والتي تشجع النتائج الإيجابية وكذلك الأنشطة المتعلقة بحماية القيمة والمحافظة عليها، والتي تحد من الأحداث السلبية، فأنشطة الإنتاج والمبيعات، وخدمة ما بعد البيع من بعض الأنشطة التي تضيف قيمة لمنتجات الشركة، في حين أن أنشطة التفتيش ورقابة الجودة، وإدارة المخاطر، والامتثال هي أمثلة لأنشطة تحمي القيمة. وللوصول إلى خطة شاملة لابد من الموازنة ضمن خطة التدقيق بين الأنشطة التي تضيف قيمة للشركة، والأنشطة التي تحميها، فليس من الضروري أن تكون الأنشطة الأعلى خطورة هي الأكثر أهمية للشركة، فهي مهمة بالنسبة للتدقيق الداخلي فقط.

وفيما يلي الخطوات الأساسية لإعداد خطة تدقيق مبنية على إضافة القيمة:

1. مراجعة استراتيجية إضافة القيمة للشركة واعتبارها أحد مدخلات إعداد الخطة.
2. أخذ رأي أصحاب المصلحة فيما يتعلق بتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة، والأنشطة التي تحمي القيمة.
3. تحديد عالم التدقيق وتصنيفه إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة تحمي القيمة.
4. تقسيم عالم التدقيق حسب نوع مجال التقييم (إدارة مخاطر، رقابة، حوكمة).
5. تحديد العوامل التي سيتم بناء عليها تقييم أولويات التدقيق (لابد من مراعاة العوامل مدى الأهمية للشركة ومدى الأهمية للتدقيق).
6. تحديد معايير التقييم للعوامل التي تم الاعتماد عليها في وضع الأولويات.

7. أخذ رأي أصحاب المصلحة فيما يتعلق بطريقة إعداد الخطة والعوامل التي سيتم الاعتماد عليها.
8. تقييم عالم التدقيق وترتيب أولويات التدقيق واختيار مهام التدقيق واعتماد الخطة.

وأخيرا نجد أن التدقيق الداخلي ذو فعالية وتأثير كبير على إدارة المخاطر لأنه يعطي قيمة مضافة، ولأنه يتبع أسلوبا منظما في جمع الأدلة وتقييمها، والمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، ولكن لا يملك التدقيق الداخلي الصلاحيات لتنفيذ ما توصل إليه من نتائج، وإنما تقدير درجة المخاطر، وإبداء النصح والإرشادات تجاه ذلك، لأن خدماته توكيدية واستشارية لا غير.

فالتوكيدية هي الفحص الموضوعي لأدلة التدقيق وتزويد الأطراف المعنية بتلك المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بإدارة المخاطر والرقابة على عمليات المؤسسة.

أما الاستشارية فتتمثل في تقديم النصح والإرشادات، ويحدد نطاقها بالاتفاق مع إدارة البنك أو مجلس الإدارة، من أجل تحسين فعالية نظام إدارة المخاطر وعمليات الرقابة دون تدخل التدقيق الداخلي في مسؤوليات الإدارة.

جدول رقم 15. مراحل التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر

مراحل التدقيق	التدقيق المبني على إدارة المخاطر	إطار COSO ERM
فهم هيكل المؤسسة والتخطيط في التدقيق	إدخال بيانات عن الشركة	بيئة الرقابة
	فهم أهداف الشركة ونموذج العمل وحدود المخاطر	تحديد الهدف
	البيانات الأولى لعملية تحديد وتسجيل الخطر	تعريف الخطر
	تقييم تأثير وإمكانية المخاطر، ترتيب وتسجيل المخاطر	تقييم المخاطر
	سلوك الخطر في إطار رغبة المخاطرة والبيانات الأساسية لتصميم بيئة مهنة التدقيق.	سلوك الخطر
تدقيق الأداء	مراحل الاختبار	أنشطة المراقبة
تقارير التدقيق	المعلومات والاتصالات من أجل وظيفة النظام	المعلومات والاتصالات
	عملية المراقبة والمتابعة	المراقبة

المصدر: (Ayvaz & Pehlivanli, 2010, p. 3)

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي أداة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية

يمثل التدقيق الداخلي خط دفاع مهم جدا في المؤسسة، لأن الكثير من المؤسسات تطلب من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إدارة وتسيير وظيفة إدارة المخاطر، والامتثال لهذا الأمر غالبا ما يرجع إلى الثقافة السائدة، وخبرة المدققين الداخليين، وحجم النشاط وكذا طبيعته، وأثناء أداء المدقق الداخلي لمهامه يجب عليه الحفاظ على الاستقلالية والموضوعية وإبلاغ المخاطر الناشئة عن الإدارة، وتأكيد المخاطر التي تتلقاها الإدارة فيما يتعلق بإمكانية تعطيل عمليات المؤسسة، كما يجب أن يراعي المدقق التكامل الموجود بين عمله وتجسيد ودعم الحوكمة، وبين عمله وتفعيل وتقييم نظام الرقابة الداخلية، وبين عمله ودفع المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر.

المطلب الأول: أثر التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة.

قام المعهد الدولي للمدققين الداخليين ببذل جهود كبيرة في توجيه أعضائه للاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات، من أجل مساعدة كل من مجلس الإدارة، والإدارة العليا، ولجنة التدقيق وهذا من خلال مناقشته باستمرار، والتعليق والتوصية، والتدريب على الجوانب المختلفة لحوكمة المؤسسات بشكل عام، وعلى جوانب التدقيق الداخلي بشكل خاص.

الفرع الأول: تحسين وتقوية أخلاقيات العمل.

من أجل ضمان وصول كل التعليمات إلى جميع الموظفين بالمؤسسة، ومن خلال مراجعة جميع السياسات المتعلقة بالجوانب السلوكية والأخلاقية والتنظيمية وتعزيزها بالتوصيات المكملة، على المدقق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفعالية أهداف وأنشطة وبرامج الشركة المتعلقة بالقيم الأخلاقية، كما أن تعامل المدقق مع المشكلات الأخلاقية بمهنية عالية له دور أساسي في تحسين وتقوية أخلاقيات العمل، وسلامة الشركة، والتوزان في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة. مما يبعث على زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها للأطراف المعنية، ودعم هيئات التدقيق الخارجي أيضا ومساعدتها، وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، والتأكيد على كفاءة العمليات، والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية. (أبو سليم، 2014، صفحة 8)

الفرع الثاني: مراقبة عملية تحقيق الأهداف.

- تقييم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون للقيام بها؛ حيث يتولى نشاط التدقيق الداخلي عملية التقييم المستمرة لكافة النشاطات المختلفة، للتأكد من مدى التزام المؤسسة والعاملين فيها على تطبيق القوانين والنظم والأحكام العامة، والسياسات وكافة الإجراءات المعمول بها.
- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب المستمر، واقتراح كل ما يراه المدقق الداخلي ملائما من تعديلا وتحسينات.
- التحقق من المساءلة؛ لأن المساءلة آلية مهمة في الحوكمة لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم وفحص وتدقيق قراراتهم، وإتاحة الفرص أمامهم لإيضاح أي نقاط غامضة، أو تهم توجه إليهم، حيث أن التقارير المالية التي يشرف على إعدادها مجلس الإدارة تمثل معيارا على أساسه يتم اتخاذ قرارات وسلوكيات من طرف المستثمرين الحاليين والمرتقبين، أي المتوقعين.

- وهنا يظهر التدقيق الداخلي كعنصر فعال في ضمان الدقة والنزاهة في التقارير المالية، وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة المؤسسة.

كل هذه النقاط السابقة تساهم في المراقبة التلقائية لمدى سير وسعي المؤسسة قدما نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثالث: الإبلاغ الكافي وضمان التنسيق بين مختلف أطراف الحوكمة.

يساهم التدقيق الداخلي بصورة فعالة في دعم الحوكمة من خلال إبلاغ المعلومات إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، حيث تتعلق التقارير والتوصيات المقدمة للإدارة العليا ومجلس الإدارة فيما يلي:

- التقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية.
- تقديم التقارير المناسبة عن نظم الرقابة المختلفة.
- تقييم كفاءة العمليات.
- تحليل المخاطر.
- تقديم تأكيدات بخصوص تلافي المخاطر.
- تسهيل القيام بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.

أما التقارير والتوصيات المقدمة للجنة التدقيق فتتمثل فيما يلي:

- تأكيدات حول فعالية نظام الرقابة بالداخلية.
- تقييم مستقل للممارسات والعمليات المحاسبية.
- تحليل المخاطر المتعلقة بالممارسات المحاسبية والرقابية.
- تقديم توصيات تتعلق بعمليات التدقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال.

ولضمان التنسيق الفعال بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، نجد التدقيق الداخلي يساهم بفعالية في تحسين جودة حوكمة المؤسسات من خلال علاقاته التعاونية مع الأطراف الثلاثة الأخرى، كما يدعم هذه الأطراف في أداء دورها لتجسيد متطلبات حوكمة المؤسسات. (Dana, 2016, p. 33)

ومنه يمكن القول أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يحتاج إلى مجموعة من الآليات، ويعتبر التدقيق الداخلي من بين هذه الآليات لما له من دور كبير ومساهم من تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية، وتقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر، واعتماد منهج مبني على التقارب من المخاطر في تنفيذ أعماله، بالإضافة إلى تقييمه لممارسات حوكمة الشركات، وتقديم التوصيات والاقتراحات لتحسينها، كما أن أهمية التدقيق الداخلي تكمن في تواصل المدقق الداخلي مع أطراف تمارس دورا مهما في حوكمة المؤسسات مثل الإدارة العليا، لجنة التدقيق، ومجلس الإدارة، فالحوكمة في المؤسسات تعرف كل طرف بمسؤولياته وحقوقه، وتهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمسؤولية والعدالة، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب التقيد بها، وقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ مرجعية لكافة المؤسسات، وانطلاقا من كون التدقيق الداخلي هو أحد الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات، وانعكاسا للتطور الكبير في معايير التدقيق الداخلي على دور جودة أنشطة التدقيق الداخلي، تم التوصل إلى وجود علاقة تعاونية بين التدقيق الداخلي والأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات، وكيفية جعل التدقيق الداخلي نشاطا يضيف قيمة للمؤسسة، ويحمي حقوقهم بها، وقد تغير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وتجاوز عملية فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية ليهتم أكثر بتقييم وتحسين إدارة المخاطر، وأهمية الدور الذي يقوم به التدقيق الداخلي في إرساء نظام حوكمة فعال وقادر على الرفع من جودة الأداء في المؤسسة.

وهذا شكل يوضح نموذج لحوكمة إدارة المخاطر:

شكل رقم 16. نموذج حوكمة إدارة المخاطر

مجلس الإدارة	الرقابة والمسؤولية عن ضمان أنظمة كافية لإدارة المخاطر
الإدارة العليا	مسؤولية البدء في تنفيذ وهو عملية إدارة المخاطر في
إدارة المخاطر	مسؤولية تقديم المشورة للإدارة بشكل استباقي بشأن المخاطر وتنفيذ برنامج قوي لإدارة المخاطر في الشركة؛
الإدارة التشغيلية	مراقبة المخاطر، وتنفيذ استراتيجيات الاستجابة وخطط معالجة الخطر، وإعداد تقارير دورية للتدقيق من قبل وظيفة إدارة
التدقيق الداخلي	التأكد من مدى كفاية نموذج إدارة المخاطر في الشركة.

المصدر: (سيف، 2015، صفحة 11)

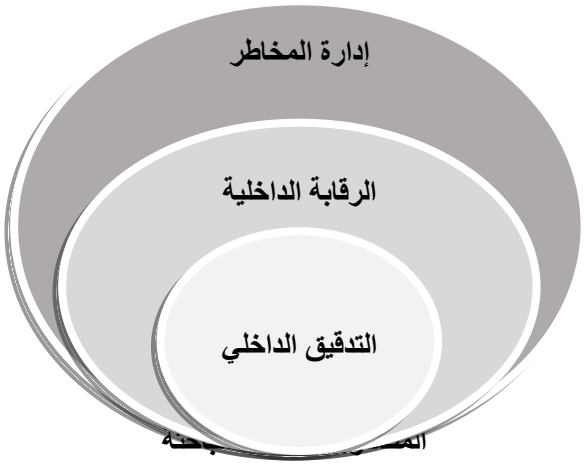
المطلب الثاني: اثر التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية.

كلما توفر نظام رقابة داخلية يمتاز بالفاعلية والكفاءة ويطبق من طرف جميع الموظفين، كلما ساهم في حماية المؤسسة من المخاطر التي تواجهها، وقلل من احتمالية تعرضها للمشاكل، وكذا التقليل من الأخطار إلى الحد الأدنى المقبول، حيث كان دور المدقق الداخلي فيما مضى يرتكز على دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ولكن مع التطور الجديد في ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، أصبح إلى جانب تقييمه لنظام الرقابة الداخلية يساهم في تحسينها وتفعيلها من خلال التوصيات والإرشادات التي يقدمها في هذا المجال، ومع تعدد التعاريف التي تخص موضوع الرقابة الداخلية نجد تعريف لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل COSO التابع للجنة التريدوي أنها: «عملية تتأثر من قبل أعضاء مجلس إدارة الشركة، والإدارة، وغيرهم من المستخدمين، مصممة لتزويد تأكيد معقول بالنسبة لتحقيق الأهداف في المجالات التالية: كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية، موثوقية الإبلاغ المالي، الالتزام بالقوانين والتشريعات المطبقة». (The Committee Of Sponsoring Organisation, 2013)

من جهته معهد المدققين الداخليين IIA عرف الرقابة الداخلية على أنها: «مجموع الاحتياطات التي تتخذها الشركة وذلك لضمان:

- صحة ومصداقية المعلومات باختلاف أنواعها مالية أو محاسبية أو معلوماتية.
- احترام سياسات المؤسسة وخططها، وإجراءاتها ولوائحها التنظيمية.
- احترام القوانين والتشريعات المعمول بها والتي تخضع لها المؤسسة.
- حماية أصول الشركة وموجوداتها.
- الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد الشركة.
- تحقيق الغايات والأهداف المسطرة من قبل الشركة. (The institue of internal auditors, 2014)

شكل رقم 17. العلاقة بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر



ووفقا لما أصدره معهد المدققين الداخليين في المعيار الدولي 2130 (الرقابة الداخلية) أنه يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها، وتعزيز استمرارية تحسينها، ويجب أيضا على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في الاستجابة للمخاطر في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويتجسد دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية فيما يلي:

الفرع الأول: موثوقية وسلامة المعلومات والعمليات والبرامج داخل المؤسسة

يجب أن تضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومة المحاسبية والتي لابد وأن تستند إلى مبادئ أساسية، ذلك أن المعلومات التي تقدمها المؤسسة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها وصورتها أمامه، ولكي تكون المعلومة موثوقة يجب أن تكون صادقة ومفهومة وحقيقية وواضحة وفي الوقت المناسب، لكي تخدم الأطراف المعنية بالشكل المطلوب.

وهنا يكمن دور المدقق الداخلي في التأكد من أن المعلومات تم إعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما، والعمل على فحص مدى موثوقية ودقة المعلومات والتقارير المالية والإدارية، بالإضافة إلى سلامة الأنظمة والإجراءات المستخدمة لإعداد التقارير المختلفة.

كما يُلزم نظام المراقبة الداخلية الاستناد إلى مبادئ أساسية تضمن له السير الفعال، وضمان الاستعمال الأمثل والكفء لموارد المؤسسة، من أجل تحقيق فعالية نشاط المؤسسة والتحكم الأمثل في تكاليفها بتخفيضها إلى الحد الأدنى، وهنا يجب على المدقق الداخلي تقييم كفاءة نظم الرقابة، وفي حالة عدم فعاليتها يقدم التوصيات اللازمة لتحسينها بما يعود بالنفع على المؤسسة مما يدفعها إلى تحسين عملياتها وبرامجها، وتطويرها دوما مسايرةً للتطورات الحاصلة في عالم المال والأعمال.

الفرع الثاني: حماية أصول المؤسسة وموجوداتها.

نظام الرقابة الداخلي الفعال لابد أن يساهم في المحافظة على ممتلكات المؤسسة من أصول مادية، وأصول بشرية. ويدخل ضمن هذا العنصر التأمين الاجتماعي والمحافظة على أمن العمال وكذا صورة المؤسسة في محيطها الخارجي، والعامل التكنولوجي الذي لابد وأن يظل مسايرا للتطورات والمحافظة

على المعلومات السرية المرتبطة بالمؤسسة وفي هذا الصدد يجب على المدقق الداخلي أن يحكم الرقابة على العمليات النقدية، وعمليات المخازن، والتأكد من وجود التأمين اللازم، وبالقيمة الكافية، وفحص الوسائل المختلفة اللازمة لحماية أصول المؤسسة من أي تصرفات غير مرغوب فيها، تؤدي إلى خسائر محتملة، كالإسراف والسرقة، والتبديد، والتأكد من توافر هذه الوسائل، وفي حالة عدم وجودها، يقترح على إدارة المؤسسة بعض التوصيات لاعتماد وسائل مناسبة وملائمة في هذا المجال. (عبد الله، علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية والعملية، 2007، صفحة 181)

ومنه يجب على المدقق الداخلي الإسهام في حماية أصول المؤسسة بالقضاء على الغش والأخطاء والاختلاس، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحسينها، وزيادة الكفاية الإنتاجية. حتى ولو كان إسهاما غير مباشر، فدوره لا يمكن الاستهانة به.

الفرع الثالث: التقيد بالقوانين واللوائح والأنظمة والإجراءات والعقود.

ومن المهام الرئيسية التي يقوم بها المدقق الداخلي هي إعادة النظر بصفة دورية في الأنظمة الموجودة في المؤسسة ومراجعتها للتأكد من التزام العاملين بالخطط والسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح والعقود التي تحكم طريقة عملها. وتحديد ما إذا كان الأفراد يلتزمون بهذه الخطط والسياسات أم لا، ومعرفة أسباب عدم اتباعها وتطبيقها.

وعليه فإن دور المدقق الداخلي يرتكز على دراسة وتقييم عناصر الرقابة الداخلية من أجل التقرير عن مدى إمكانية الاعتماد عليها في ضمان دقة البيانات المحاسبية وتمثيلها لنشاط المؤسسة، فنشاط المدقق الداخلي لا يجب أن ينحصر حول اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية، بل لابد من تقييم هذه الإجراءات، واقتراح توصيات لتحسينها ومتابعة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية السابق ذكرها، وعرض تقييمه على الإدارة أو لجنة التدقيق كوظيفة استشارية، دون أن يتجاوز دوره وضع الإجراءات الرقابية، فهذا الدور الجديد للتدقيق الداخلي ساهم في تجاوز دوره التقليدي الذي يتمثل في تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية إلى تقديم استشارات وتوصيات مناسبة لتحسينه في المستقبل.

هذا وقد اهتمت COSO كذلك بهذه النقطة وأكدت على وجود أهمية كبيرة لمشاركة المدققين الداخليين في تكوين وتصميم وتشغيل نظام كفء، وقوي وفعال للرقابة الداخلية، حيث أن دور المدقق الداخلي وفقا لتقرير هذه اللجنة هو مساعدة الإدارة ومشاركتها في تحقيق ما يلي: (نصر و شحاتة، 2006، صفحة 560)

- تعريف الرقابة الداخلية والأهداف المتصلة.
- تكوين الرقابة الداخلية وعناصرها الخمس.
- تحديد أدوات التقييم المناسبة والتي تستخدم في قياس مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
- المراقبة المستمرة والدورية لنظام الرقابة الداخلية للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

ولتحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة لابد على المدقق الداخلي احترام تطبيق المعايير المتعارف عليها، والاستخدام الأمثل لأدوات التدقيق الداخلي، فالهدف من وظيفة التدقيق الداخلي هي حماية ممتلكات وأصول المؤسسة، والمحافظة عليها، وكذا محاربة كافة أساليب الفساد والانحرافات والاختلالات، وبالتالي الحفاظ على الوضع المرغوب فيه للمؤسسة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في تحقيق أداء مالي جيد.

المطلب الثالث: أثر التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في ظل جائحة كورونا.

تعتبر جائحة كورونا حدثا صحيا طارئا غير مسبوق، وقد صاحبتها آثار اقتصادية كبيرة راحت تلقي بظلالها على جميع البلدان المتقدمة والنامية، وإذ تواصل هذه الجائحة اتساعها وتبدي البلدان استجابتها لها فإن دور الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أيضا، أصبح يعترف به على أنه حدث بالغ الأهمية فيما يتصل بدعم آليات الاستجابة الحكومية من خلال الحفاظ على انضباط الإدارة المالية وضمان الشفافية والمساءلة، وتقدم التجارب السابقة لمشاركة جميع الأجهزة العليا في الاستجابة الحكومية لمخاطر الكوارث الطبيعية والإنسانية الصنع، بما في ذلك حالات الطوارئ الصحية مثل جائحة كورونا، دروسا قيمة لهذه الأجهزة في مواجهتها لهذه الجائحة (كوفيد 19)، مما يجعلها تسعى بكل ما أوتيت من قوة لحماية سبل العيش، والصحة العامة، ويواجه المدققون بصفة عامة والمدققون الداخليون بصفة خاصة قيودا تتصل بحرية الوصول المادي والميداني، وضرورة تجنب عرقلة استجابة الحكومة السريعة لهذا الوباء، ويتوقع من المدققين أن يتواجد وبشكل ظاهر، مع ضمان استعدادهم للاستجابة بشكل سريع من خلال منتجات تدقيق تعزز المساءلة، كما يجب عليهم المشاركة في تقييم المخاطر المرتبطة بالبرامج الحكومية، والتخطيط لطرق تدقيق ملائمة للمخاطر في نطاق الضوابط التي تسمح بها صلاحيات عملهم.

الفرع الأول: جائحة كورونا وأثرها على المؤسسة الاقتصادية.

خلف الوباء العالمي كوفيد 19 ضربة غير مسبوقة للاقتصاد العالمي والمنظمات الاقتصادية وفقا للتقرير الصادر عن منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة، كما تم تقليص ساعات العمل، وإلغاء الوظائف، بسبب الإغلاق الواسع النطاق للنشاط الاقتصادي، مما ألحق أضرارا كبيرة بالاقتصاد خاصة سوق العمل على مستوى العالم بنسبة عالية.

وقل الناتج العالمي إلى أدنى المستويات، مما جعل المؤسسات الاقتصادية تصاب بضربة موجعة، وأصيبت بهشاشة على مستوى إنتاجها وأنظمتها الداخلية، وتراجع ربحيتها وارتفاع ديونها، مما جعلها عرضة للضغوط المالية، وأصيبت معظمها بحالات كبيرة من الركود الحاد، وتقليص معدلات الاستثمار والابتكار، وتآكل رأس المال البشري للعاطلين، والانسحاب من دائرة التجارة العالمية، وانقطاع الصلة بالتوريد، مما أدى إلى انخفاض معدل نمو الإنتاجية، ومن كل هذا نستنتج أن المؤسسات الاقتصادية فقدت توازنها في ظل كوفيد 19، ووصلت إلى أدنى مستوياتها في تلك الفترة.

الفرع الثاني: ميثاق التدقيق الداخلي أثناء العمل خلال أزمة كورونا.

أولا- تأثير جائحة كورونا على وظائف التدقيق الداخلي والتصرف خلال الأزمة:

من الواضح أن التدقيق الداخلي تأثر بشكل كبير بفيروس كورونا، ويبدو أن التأثير يختلف حسب الصناعة، الموقع الجغرافي، الحكومات. بعض أقسام التدقيق الداخلي قامت بتحديث تقييم المخاطر، وخطة المراجعة على أساس المخاطر في البيئة الحالية.

ولتكرار تقييم المخاطر أهمية كبيرة لإعادة ترتيب أولويات المنظمة خلال وقت الأزمات، وذلك من خلال تحديد وترتيب أولويات المخاطر الناشئة عن الوباء، يمكن أن يساعد قادة التدقيق القيادة التنفيذية على تطوير إجراءات التخفيف الملائمة واستراتيجيات لضمان أهداف الأعمال واستمرارها، والمخاطر الرئيسية التي سيتم تقييمها خلال هذا الوقت هي التأثير على الإيرادات، وسلامة الموظفين ورفاهيتهم، وسلسلة التوريد والأمن.

ومع التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال والعمليات الناتجة عن الوباء يجب على الإدارة تحديد وتحليل الآثار المحتملة على مكونات برامجها. وفيما يلي بعض المجالات التي يجب على المنظمات مراعاتها:

- تأثير التغيرات في الرقابة والتحكم مع مراعاة الكفاءة والرصد المستمر لفعالية الرقابة.
- تحديثات على تصميم عناصر التحكم والرقابة الرئيسية بسبب التغيرات في العمليات.
- التحقق من أن جمع الأدلة وتخزينها يتم التحكم فيها بشكل مناسب.
- ما إذا كان وكم مرة يتم تحديث تقييم المخاطر على التقارير المالية.
- التأثير على إعداد التقارير المالية بما في ذلك التغيرات في عمليات التقييم والاضمحلال والاستثمارات والشهرة.
- ما إذا كان يجب أن يعمل التدقيق الداخلي كمورد للمدققين الخارجيين.

ثانيا- المخاطر الأكثر تأثيرا:

لقد كان لجائحة كورونا تأثير كبير على معظم الصناعات والمواقع الجغرافية في دول العالم، ففي 9 أبريل 2020 استضاف Audit Board ندوة عبر الأنترنت، وطلب من المشاركين تحديد أكثر المخاطر على المنظمات فكانت النتائج كما يلي:

- الإيرادات: 61 %
- الموارد البشرية: 34 %
- سلسلة التوريد: 28 %
- جائحة أخرى: 13 %.

هذه النتائج ليست مفاجئة، نتوقع أن يكون لهذه المناطق التأثيرات الأكثر وضوحا، وقد تشمل مخاطر الإيرادات الاعتراف بالإيرادات، والتحصيل والسيولة، وتأخير إطلاق منتجات جديدة، وتغيرات في تكاليف التصنيع، ولم يتم بعد تحديد التأثير على رأس المال البشري الذي تعتمد عليه منظماتنا بشكل كامل، تم تركيز الانتباه على رفاهية الموظفين، وسلامتهم على المدى القصير، ولكن التأثيرات طويلة المدى ليست معروفة بعد، لأن هذا النوع من الحالات لم يحدث من قبل. على المدى الطويل، يجوز للمنظمات أن تعدل تخطيط القوى العاملة لديها، وتحديد من يعمل وأين وكيف يعمل. كما كانت مخاطر سلسلة التوريد مؤثرة للغاية أيضا، ومع مرور الوقت من المحتمل أن تسلط نتائج الوباء الضوء أيضا على مجالات الخطر الأخرى، كالأمن السيبراني وتكنولوجيا المعلومات. ومن الواضح أن الوباء يزيد من الحاجة إلى وظائف التدقيق الداخلي لتوفير الضمانات بشأن هذه المخاطر وغيرها التي زادت في البيئة الحالية.

ثالثا- الخطوات التالية للتدقيق الداخلي:

إن منظماتها في حالة تغير مستمر، وستظل لبعض الوقت، هناك احتمال كبير أن وظائف التدقيق الداخلي لا تعود كالمعتاد، ويجب أن ننظر إلى هذا الوضع على أنه فرصة لتحسين فهمنا للمخاطر التي تواجهها منظماتنا والتي قد تواجهها في المستقبل.

وفيما يلي أهم وظائف التدقيق الداخلي للنظر فيها للاستجابة لمخاطر البيئة الحالية والتخطيط للمستقبل:

1. **استمرارية الأعمال:** تحقق من أن المنظمة قد أكملت التخطيط لنهاية الأزمة وزيادة الإيرادات إلى أقصى حد عندما تعود العمليات إلى طبيعتها. والاستفادة من الموارد بما في ذلك معايير العمل وشبكات المراجعة الداخلية لفهم الأمور المهمة وأفضل الممارسات من قاعدة المراجعة الآخرين، مع الوضع يعين الاعتبار ما هي التقنيات المهمة التي كان يجب أن تكون موجودة في المستقبل للمساعدة وإنشاء وتنفيذ خطط استجابة فعالة للأزمات المستقبلية، مثل إمكانات العمل عن بعد للموظفين والتدقيق المستند إلى السحابة.
2. **إدارة المخاطر:** التحقق من أن عملية تقييم المخاطر تشمل جميع المخاطر التي قد يكون لها تأثير كبير على المنظمة، حتى لو كانت الاحتمالية منخفضة.
3. **عمليات التدقيق الداخلي:** تقييم خطة موارد التدقيق الداخلي والميزانية لفهم ما إذا كان الوباء سيؤثر أو كيف سيؤثر على التدقيق الداخلي، مع الوضع في الاعتبار كيف ستؤثر تسريحات العمال، والإجازات، وتخفيضات الميزانية على التزامات المراجعة، وإعادة تقييم خطة التدقيق لضمان تركيز الموارد على مجالات العمليات والمخاطر الأهم للأعمال خلال الوباء، وإعادة تقييم كيفية تفاعل التدقيق الداخلي مع الإدارة والعملاء في مواجهة تغير سريع في البيئة الخارجية، عمليات الشركات الناتجة عن الوباء، وظائف التدقيق الداخلي في وضع جيد لقيادة المنظمات خلال هذا الوقت. (الشرقاوي، 2021)

الفرع الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بكوفيد 19.

تشير التوقعات في ظل سرعة تفشي الوباء إلى احتمال كبير لإفلاس العديد من الشركات، وانهيار كبريات المشروعات، وقد تؤدي التداعيات الناتجة عن ذلك الوباء إلى فقدان العديد من الموظفين لوظائفهم حيث تعاني المجتمعات من تقلص الخدمات، وتقنين السلع، وقد لا تتعافى العديد من منظمات الأعمال ولاسيما الشركات الصغيرة، وبالنسبة للعديد من الشركات يمكن أن يصبح وضعها المالي في غاية التعقيد، ويمكن أن يلعب التدقيق الداخلي دورا حيويا في كوفيد 19 من خلال ثلاثة أبعاد هي:

أولا- تدقيق استمرارية عمل المنظمة، وإدارة الأزمات والتأهب لمكافحة ذلك الفيروس، ويلاحظ أن للتدقيق الداخلي دورا مهما ما قبل انتشار الوباء، يتمثل في تدقيق استمرارية الأعمال والتأهب للوباء، وبالتالي التأكد من القدرة على إدارة مخاطر أزمة الوباء عند حدوثها.

ثانيا- عندما تحدث أزمة غير متوقعة Unexpected Crisis مثل انتشار كوفيد 19، فإن خدمات التدقيق الداخلي ومن خلال إعادة تقييم خطة التدقيق الاستراتيجية، تصبح مخففة (وهي أدوار ومهام قد تؤثر على استقلالية التدقيق الداخلي مثل المساعدة في بعض الأعمال الضرورية وغير التقليدية، كذلك تقديم خدمات في الخطوط الأمامية لدعم احتياجات العملاء، المشاركة في رسم خريطة التبعيات الخارجية، وتحديد الموردين الأساسيين، ومقدمي الخدمات، وتحديد مقاييس استمرارية العمل) ثم بعد استقرار الأوضاع تعود إلى سابق عهدها، ويتم التركيز في هذه الحالة على القضايا ذات المخاطر العالية والأولوية العالية (من ناحية احتمال الحدوث ودرجة التأثير) كما يلي:

- ما إذا كانت إدارة الأزمات والتخطيط الوبائي قوية، بما فيه الكفاية التي تقوم بها المنظمة، أو ما إذا كان جهدا سريعا به الكثير من الثغرات، وهو ما تتميز به العديد من خطط استمرارية الأعمال.
- التأكد من أن الموظفين لديهم فهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم خاصة لإدارة استمرارية الأعمال، وإدارة الأزمات.

- أن يضمن أيضا أن التغيرات المخطط لها على ممارسات الأعمال أثناء انتشار كوفيد 19 ستعمل فعليا في الواقع العملي، على سبيل المثال، ما إذا كان نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يتعامل بشكل واقعي مع زيادة كبيرة في الموظفين العاملين.
- تحليل تأثر الأعمال بانتشار الوباء بفقدان العديد من الموظفين لوظائفهم، وندرة المواد الأولية للتصنيع وصعوبة عمليات النقل والشحن، وضعف التدفقات النقدية الداخلة، ومدى وجود انحرافات كبيرة عن الميزانية والتوقعات الأصلية في ضوء انخفاض الإنتاج، وعمليات التوريد.
- التأكد من إجراء اختبار سيناريوهات الكوارث المختلفة بشكل دوري، بما في ذلك الأوبئة، ويمكن أن يشارك التدقيق الداخلي كمراقب لاختبارات السيناريو، والمساهمة في اقتراحات التحسين.
- متابعة إجراءات الإدارة لمعالجة أوجه القصور في استمرارية الأعمال التي تم تحديدها من خلال عمليات التدقيق، واختبار السيناريو الروتيني بدقة، وتقديم التقارير المنتظمة إلى مجموعة الإدارة العليا ولجنة التدقيق.

من الناحية المحاسبية فإن ميزانية 2019/12/31 (لم يكن هناك دليل على انتشار الوباء) تتوجب الإفصاح عن أثر الوباء باعتبار أنها أحداث غير معدلة للبيانات المالية.

- التأكد من مبدأ الاستمرارية نتيجة للوباء عند إعداد القوائم المالية.
- تقييم الأخبار حول المنظمة والعلامة التجارية، وتقييم عملية دعم استراتيجية الاستجابة للاتصالات وتقييم استخدام خدمة الهاتف/ البريد الإلكتروني استجابة للاستفسارات العامة، في حالة وجود عدد كبير من الاستفسارات.
- التحقق من إمكانية المنظمة الوفاء بالتزاماتها التشغيلية، مثل: دفع رواتب الموظفين والإيجارات والمدفوعات العادية الأخرى.
- التحقق من الإجراءات التي يجب اتخاذها للتأكد من كفاية السيولة لانتظام عمليات التشغيل.
- التحقق من وجود تصور من الإدارة المالية عن القواعد الجديدة المفروضة على النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية (أي تعليق المشروعات أو تأجيلها) والآثار القانونية على عمليات الشركة بسبب الالتزامات طويلة الأجل.
- التحقق من العمليات أو الأنشطة المهمة للأعمال التجارية التي لا يمكن نقلها إلى موقع بديل، والتي لها آثار تنظيمية على أساس توقيت أو مدة الحدث.
- التحقق من المرحلة التي يجب إبلاغ الجهة التنظيمية، والمؤسسات المالية، والموردين، وأصحاب المصلحة الآخرين، إذا كان اختبار الاستمرارية يقترب من خطر التوقف عن السداد.
- التحقق من أن الإجراءات المخففة سواء المتعلقة بالفصل بين الواجبات أو تجاوز بعض إجراءات الموافقة للعمليات، لا تخلق سلوكا انتهازيا من قبل بعض الموظفين.
- التحقق من أن هناك وعي كاف بالتلاعب الخارجي المحتمل في العمليات مثل الفواتير الاحتيالية، ومواقع نقل الملفات المشفرة القياسية، والتحقق من مستلمي أو مرسلي البريد الإلكتروني، كذلك إلى أي مدى يمكن أن يؤدي الانخفاض في عدد الموظفين المتاحين إلى زيادة خطر اختلاس الأصول.
- التحقق من احتمالات تطبيق القوة القاهرة للعقود القائمة وقت انتشار الوباء.
- التحقق من وضوح إجراءات عزل بعض أو جميع موظفي المؤسسة عن بقية القوى العاملة، لمنعهم من الإصابة بالمرض، أو لمساعدتهم على التعافي من المرض، أو لمساعدة أفراد أسرهم، أو للحد من انتشار المرض.

- مراجعة تصنيف الموظفين، على سبيل المثال تقييم مشاركة الأشخاص في الأنشطة الحرجة للمهمة والمتطلبات ذات الصلة للعمل في الموقع أو عن بعد.
- التحقق من الالتزام بإجراءات الصحة والسلامة، وتطبيق ترتيبات المسافات الاجتماعية، وفقا لتعليمات الجهات الصحية بالدولة.
- التحقق من عمليات التدريب الذي تلقاه الموظفون حول ما يجب فعله في حالة وقوع كارثة، مثل: انتشار وباء كوفيد 19.
- التحقق من إجراءات الحماية ضد مخاطر البرمجيات الخبيثة، وكيفية إدارتها والتي تكون في شكل مرفقات البريد الإلكتروني التي تدعى أنها تحتوي على معلومات للحماية من انتشار الفيروس مثل كوفيد 19.
- التحقق من تقديم طلبات الدعم الحكومي في الوقت المناسب.

وبالتزامن مع تلك المهام الرقابية لابد للتدقيق الداخلي من تنفيذ ورشة عمل حول المخاطر المرتبطة بالمتغيرات المصاحبة لانتشار الوباء، وذلك لمساعدة الإدارة على تحديد القضايا الأكثر إلحاحا التي يجب معالجتها، ويمكن التركيز في هذه الورشة على القضايا التالية:

- كيفية تشكيل فريق إدارة للأزمة، وقدرتهم على توليد أفكار غير روتينية، وكيفية تعطيل بعض الروتين غير الضروري.
- سعة مركز الاتصال لعمل الموظفين من المنزل.
- شكاوى العملاء في ظل أسباب مرتبطة بالأزمة.
- إدارة نسبة السيولة الجارية، وكفاية الموارد النقدية.
- إدارة المدين والدائن والتوقعات المالية المحتملة.
- البدائل في سلسلة التوريد.
- كيفية استغلال الفرص لتأجيل بعض الالتزامات.
- أدوار مواجهة العملاء في الخطوط الأمامية.
- الأهمية القصوى لالتزام الموظفين بالتعليمات ومستجداتها.
- أهمية بحث تعديل بعض السياسات أو الإجراءات لتناسب البيئة المتغيرة.

وفي هذه الأثناء يجب إبلاغ رئيس لجنة التدقيق والرئيس التنفيذي على الفور بالأنشطة المتعلقة بالتدقيق الداخلي في تلك المرحلة، لتوضيح ما يفعله التدقيق الداخلي لمساعدة المنظمة، ولتأكيد موافقتهم على ما يفعله التدقيق الداخلي، كذلك توضيح التأثيرات الناتجة عن خطة التدقيق الداخلي المعدل والملائمة لتلك الظروف والأحداث.

كذلك لابد من تقييم ما إذا كانت وظائف ضمان أخرى (مثل الامتثال، وإدارة الجودة، وضباط الأمن، وإدارة المخاطر..إلخ) يمكن أن تدعم عمليات المراجعة الخاصة عن طريق إجراء الإرشادات التفصيلية في الموقع أو تقديم تقييمات خاصة لحالة معينة ذات صلة بالعمل الميداني، وكذلك يمكن لبعض المدققين الداخليين تنفيذ بعض المهام أو بعض عمليات التدقيق المخطط لها من المنزل، والتي يمكن إكمالها دون إعاقة وحدات الأعمال مثل البحث، أو تحليل البيانات، أو كتابة التقارير على أي حال.

وبالنسبة لبعض موظفي التدقيق الداخليين المصابين بالوباء سيكون من المهم أن يحافظ الرئيس التنفيذي للتدقيق والقادة الآخرون على اتصالات ودعم كامل للمدققين الداخليين المعزولين. وفي حالة وجود مدققين داخليين خارج الدولة يجب ضمان سلامتهم في حال عودتهم، وضرورة اتباع تعليمات الأجهزة الصحية في شأن العزل بكل صرامة.

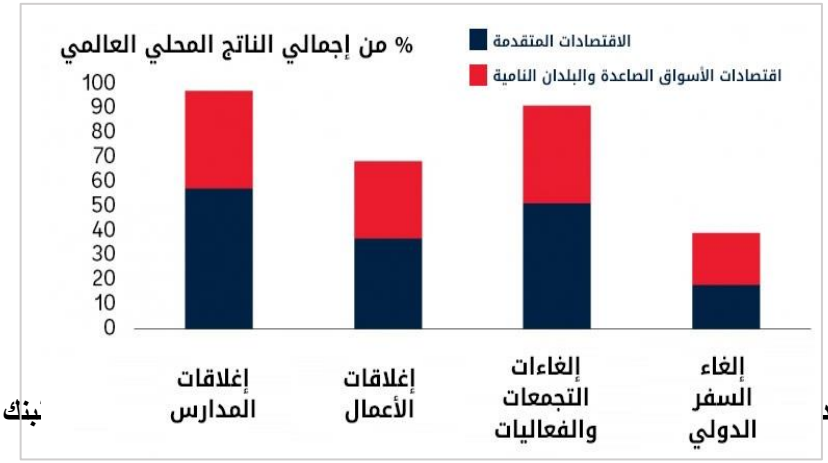
بالنسبة لتنفيذ عمليات التدقيق التي تتضمن السفر إلى دولة أجنبية كما هو مقرر مسبقا وبسبب حظر السفر المؤقت المفروض، أو عدم القدرة على استخدام وسائل النقل (أي الرحلات الملغاة)، أو الحدود المغلقة، فلا بد من تفعيل عمليات التحقق عن بعد بالوسائل التكنولوجية المتاحة ومشاركة شاشات الكومبيوتر والوصول إلى محركات أقراص المشاركة السحابية الآمنة لتسهيل تبادل المستندات ومراجعة الوثائق الممكنة.

ثالثا- بعد انتهاء الأزمة هناك فرصة حقيقية للتدقيق الداخلي لتقديم الخدمات التي تدعم جهود الاسترداد بشكل مباشر كما يلي:

- يمكن تقديم خدمات استشارية مثل تقديم المشورة بشأن مشاكل مثل إدارة السيولة، واستعادة العملاء، والبحث عن أسواق جديدة أفرزتها الأزمة.
- المشاركة في جلسات عصف ذهني للبحث عن خيارات وحلول لعدد لا يحصى من المشاكل المتعلقة بالأزمات التي تواجه المنظمة.
- عمليات التدقيق المرتبطة بأنشطة الشراء قبل الأزمة وبعدها، ومدى تحقق عناصر النزاهة بها.
- التحقق من سلامة المركز المالي بعد الأزمة.
- إجراءات الصحة والسلامة المتبعة أثناء الأزمة. (الغباري، 2021)

والشكل التالي يوضح بعض تأثيرات كوفيد 19 على الناتج المحلي:

شكل رقم 18. إغلاقات وإلغاءات إلزامية



المصد **بنك الدولي.**

ملاحظة: تحتسب القيود على السفر إذا كانت تستلزم حظرا على الوافدين من جميع المناطق أو إغلاقا كاملا للحدود. البيانات في 1 أبريل 2020.

خلاصة الفصل الثالث:

لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عن التدقيق الداخلي لاعتباره نشاطا توكيديا استشاريا مستقلا وموضوعيا، هدفه الأساسي إضافة القيمة للمنشآت وتحسين عملياتها وخدماتها المتمثلة في تحديد مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وقابلية وشرعية وصحة المعلومات المالية، وحماية أصول المؤسسات

من الاختلاس والضياع وجميع المخاطر المحتملة، وتحديد مواطن الخطر وتقييمها ومن ثم الاستجابة له، ومنع واكتشاف الاحتيال، والغش وحتى الأخطاء.

والمدقق الداخلي لأجل تحقيقه للكفاءة والفاعلية في أعماله لابد له أن يحترم تطبيق المعايير المتعارف عليها، والاستخدام الأمثل لأدوات التدقيق الداخلي للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ومنه نستنتج أن أهداف التدقيق تعددت كمحاربة الفساد والاختلالات والانحرافات من أجل الحفاظ على الوضع المرغوب فيه للمؤسسات الاقتصادية، وكذلك دعم الحوكمة ودفع المخاطر.

ومما لا شك فيه أن تأثير جائحة كورونا على المؤسسات الاقتصادية كان هداما، وتطلب التجنيد السريع من طرف جميع العاملين فيها، وتطلب دراسة جادة للضوابط، وممارسة إدارة المخاطر، كما كان أهم ما تطلبته المؤسسات هو إعداد وتنفيذ خطة تدقيق داخلي متجددة ومكيفة مع مخاطر كوفيد 19. فكان التدقيق كالدرع الواقي لكل المخاطر التي تواجه المنظمات، وخط دفاع قوي لا يمكن أن يستهان به.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية حول واقع مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

يعتبر التدقيق الداخلي تلك الأداة الفعالة لضمان الكفاءة والجودة في القطاع الاقتصادي عامة وفي المؤسسات الاقتصادية خاصة، فهو يوفر ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، كما أن التعريفات الحديثة أشارت إلى أهمية التدقيق الداخلي في توفير نهج منضبط للتقييم والمساهمة في فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية ودعم الحوكمة، للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن المخاطر تدار بفعالية، وتقديم استشارات لتحسين مجال إدارة المخاطر.

بعد عرض الفصول النظرية الثلاثة السابقة، واستنتاج وجود علاقة تكاملية تربط بين متغيري الدراسة وهما: التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه العلاقة النظرية على الواقع الميداني لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واختبارها على مجموعة من المؤسسات، وهذا من خلال التعرف على واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الجزائر، وأهم القوانين المنظمة لهاتين المهنتين، وأهم المشكلات التي تعوق التطبيق السليم لهما، وعدم الارتقاء بمهنتي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر كمهنتين مستقلتين مثل واقعهما في باقي الدول المتقدمة.

أما في الجانب التحليلي للدراسة الاستقصائية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سيتم التطرق إلى مصادر وأساليب جمع البيانات، وكيفية بناء الاستبيان، ووصف الأساليب الإحصائية التي تعتمد على التحليل، والخصائص الديموغرافية للفئة المستجوبة من المدققين الداخليين العاملين في هذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ومن أجل اتباع هذه الخطوات من الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الجزائر.
- **المبحث الثاني:** تقديم المنهجية المتبعة والطريقة والإجراءات.
- **المبحث الثالث:** الأساليب الإحصائية وفئة الدراسة المستهدفة.

المبحث الأول: واقع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الجزائر

منذ الاستقلال وسلسلة الإصلاحات تتوالى على الاقتصاد الجزائري والتي كانت تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في منهج الدولة الأساسي وأدائها الاقتصادي، خاصة مع تزايد بعض المؤشرات السلبية في الأداء بالإضافة إلى التحولات التي عرفها الاقتصاد العالمي والتوجه نحو منح النصيب الأكبر من الأهمية للوظائف الرقابية داخل المؤسسات، ومن أهم هذه الوظائف الرقابية نجد التدقيق الداخلي، كما عملت السلطات الجزائرية مؤخرا على بعض المبادرات وسن قوانين إلزامية لاعتماد هذا النشاط في الهياكل الداخلية للمؤسسات الاقتصادية في محاولة لترسيخ دور التدقيق الداخلي في الفكر الاقتصادي. وأما عن إدارة المخاطر فنجدها وظيفة رقابية أخرى كانت محطة اهتمام كبير مؤخرا خاصة من الدول المتقدمة والتي لم تحظ بالاهتمام في الجزائر، ولكن بعد ظهور بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري وتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد وضعف استثماراتها، ظهرت مبادرات إلى تضمين مفهوم إدارة المخاطر في الفكر الاقتصادي الجزائري.

المطلب الأول: الواقع القانوني للتدقيق الداخلي في الجزائر

ظهر التدقيق الداخلي في الجزائر تدريجيا ولم يظهر دفعة واحدة حيث تم اعتماده كوظيفة داخلية بالهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: القانون رقم 88/01 بتاريخ 1988/01/12م

يتضمن القانون التوجيهي للشركات الاقتصادية العمومية المادة 40، حيث ينص على أن: «الشركات الاقتصادية العمومية مطالبة بتنظيم وتعزيز هياكلها الداخلية للتدقيق وتحسينه بطريقة تتوافق مع عملياتها الوظيفية والتسييرية». (Association des auditeurs consultants algériens, 2010, p. 46)

حيث بدأ يظهر نشاط التدقيق الداخلي وحدد نطاقه ووظائفه، إلا أن هذا القانون لم يلق الكثير من القبول بسبب عدة اعتبارات وهي: (العايب، 2010، صفحة 12)

- اختلاف الزاوية التي ينظر إليها للتدقيق الداخلي من طرف مسيري الشركات الاقتصادية العمومية، حيث أن معظم المسيرين يرفضون بعض المبادئ التي يقوم عليها تدقيق الداخلي، وهو التقييم والحكم على تصرفات المسيرين حول الكيفية التي يتولون بها إدارة رؤوس الأموال الموضوعة تحت تصرفهم من طرف المساهمين.
- تعدد المشاكل التي كانت تعاني منها الشركة الاقتصادية العمومية، كالضعف التكنولوجي، والصعوبات المالية، وغياب منافذ للتسويق والتوزيع، جعلت من المسيرين لا يولون لهذه الوظيفة أي أدنى اهتمام، ذلك أن عدد الشركات الاقتصادية العمومية التي لجات إلى تطبيق المادة 40 من القانون 88/01 ضعيف جدا.
- اكتفاء السلطات العمومية بوضع مادة تفرض على الشركات الاقتصادية إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي، دون اللجوء إلى وضع الإطار التنظيمي الذي يحكمها، حيث أنشئت هذه الوظيفة بأشكال تختلف من مؤسسة لأخرى وحددت للمدققين الداخليين مجالات تدخل مختلفة، وكذلك الأمر بالنسبة للارتباط بالهيكل التنظيمي، حيث أن معظم الشركات جعلت الوظيفة ترتبط بمديريات مركزية مختلفة، مما جعل الوظيفة تفتقد لجزء من استقلاليتها.

- أعطيت لهذه الوظيفة تسمية مختلفة، فهناك من أطلق عليها اسم مفتشية، وهناك من سماها بمصلحة الرقابة، هذا الأمر جعلها تنحرف عن تأدية مهامها الأساسية، وتتولى القيام بالمهام الثانوية الأخرى والتي لا تدخل ضمن دائرة صلاحيتها.

ولكن تم إلغاء هذه المادة بالأمر رقم 25 /95 بتاريخ 25 سبتمبر 1995، إلا أن السلطات الوصية واصلت إرسال التعليمات والتوجيهات إلى مدراء الشركات الاقتصادية العامة بضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي وتحسين ممارساته.

الفرع الثاني: المرسوم التنفيذي رقم 09/ 96 بتاريخ 29 /2 /2009م.

يحدد شروط الرقابة وتدقيق التسيير للشركات الاقتصادية العمومية من طرف المفتشية العامة للمالية المادة 2. (Association des auditeurs consultants algériens, 2010, p. 46)

«عمليات الرقابة وتدقيق التسيير الأولى المشار إليها أعلاه تتعلق بالمجالات التالية:

- شروط استخدام التشريعات المالية والمحاسبية والأحكام القانونية أو التنظيمية التي لها أثر مالي مباشر.
- توقيع وتنفيذ كل العقود والطلبات.
- التحويلات المتعلقة بتوارث القيم المنقولة والغير المنقولة.
- التسيير والوضعية المالية.
- موثوقية وانتظام المحاسبة.
- التقارب بين ما هو متوقع وما هو موجود.
- شروط الاستعمال والتسيير.
- وظيفة الرقابة الداخلية وهياكل التدقيق الداخلي».

الفرع الثالث: واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر

أوضحت نتائج الاستقصاء الذي اجري من طرف الجمعية الجزائرية للمدققين والاستشاريين AACIA بالتعاون مع مكتب التدقيق العالمي DELOITTE عام 2005 و2006 حول تقييم مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر مجموعة من الاستخلاصات، والتي ضمنت ما يلي:

- لا تحتوي معظم الشركات التي استجابت للدراسة على وظيفة التدقيق الداخلي.
- وحتى الشركات التي لديها هذه الوظيفة فهي محدودة من حيث الحجم.
- لا تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بتحديد مجالات تدخلها.
- لم تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بوضع ميثاق للتدقيق، هذا الأخير من المتطلبات التي تطرقت إليها المعايير المهنية لمزاولة نشاط التدقيق الداخلي.
- لا تحتوي معظم الشركات على لجنة التدقيق، وبالتالي لا يوجد ارتباط لوظيفة التدقيق بهذه اللجنة.
- ما زالت وظيفة التدقيق الداخلي تركز معظم جهودها على الاهتمام بتدقيق الوظيفة المحاسبية فقط.
- تجهل الجهات الخاضعة للتدقيق ما هي صلاحيات وظيفة التدقيق ومهامها ومسؤولياتها، وفي معظم الحالات لا يرونها إلا من الزاوية السلبية، معتبرين إياها والأفراد العاملين بها على أنها

تلعب دورا بوليسيا، وأنها في خدمة الإدارة العليا، وأن مهمتها الأساسية هي تزويد الإدارة العليا بالمعلومات حول الانحرافات الإدارية للمسؤولين، من أجل معاقبة الأفراد المقصرين منهم في تأدية مهامهم.

- في غياب مدققين مهنيين وحاصلين على تكوين في الاختصاص تقوم المؤسسات بتدعيم وظيفة التدقيق، إما بالترقية الداخلية، وذلك بتعيين إطارات من أقسام أخرى لتشغل مناصب مدققين دون سابق معرفة وخبرة بالتدقيق الداخلي، أو باللجوء إلى توظيف جامعيين متخرجين حديثا لا يكتسبون الخبرة الكافية. وفي هذا المجال لابد من التركيز على أنه توجد ندرة في هذه الفئة من المهنيين، مما يترتب عليه وجود فوارق بين الاحتياجات الحقيقية للشركات والعرض الموجود في السوق.
- لا يتم تحديد الاحتياجات الحقيقية من المدققين اللازمين لتشكيل قسم للتدقيق، حيث نجد أن بعض الشركات لا تحتوي إلا على مدقق واحد يشغل هذه الوظيفة، في حين أن بعض الشركات لديها تعداد يصل إلى عشر مدققين.

المطلب الثاني: واقع إدارة المخاطر في الجزائر.

في ظل تنامي الوعي بضرورة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية من طرف أصحاب المصالح، تسعى الجزائر إلى وضع إطار فعال لإدارة المخاطر من خلال بعض المبادرات، وهذا رغبة منها في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل، والتخلص من المخاطر التي تواجهها ولو بنسبة ضئيلة، لأن الجزائر تم تصنيفها في المراتب الأولى من حيث مؤشر الفساد وضعف جاذبية مناخها الاستثماري.

الفرع الأول: مراحل تطور إدارة المخاطر في الجزائر:

ما لبثت إدارة المخاطر أن أصبحت تلعب دورا حيويا وفعالا في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية، وقد غذى هذا الاهتمام المتزايد بها الظروف الراهنة والتطورات المتسارعة، وهذه الظروف نتجت عنها جملة من المخاطر معقدة البنية ومتعددة الأوجه، الشيء الذي فرض على هذه المؤسسات ضرورة اتباع طرق منهجية من شأنها نقل المؤسسة من موقع دفاع إلى موقع هجوم اتجاه التعامل مع الخطر، وذلك بالاعتماد على مقومات داعمة ومؤثرة، وتدعيم قرارات إدارة الخطر باستخدام التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات الفعالة، مع التركيز على مفهوم اليقظة الاستراتيجية لدفع المخاطر المتوقعة.

وقد حاولت الجزائر وما زالت تطور نظام إدارة المخاطر داخل مؤسساتها الاقتصادية بمجموعة من المبادرات لأجل تفعيل نظام إدارة المخاطر فيها من خلال اتباع المراحل التالية:

1. انضمام الجزائر إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، من خلال إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته عام 2006، والتي أخذت على عاتقها القيام بمجموعة المهام التالية: (www.undp-aciac.org, 2021)
   - اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد.
   - إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد.
   - جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والاحتيال والوقاية منها.
   - التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة.

2. مراجعة النظام المحاسبي القديم بتبني نظام محاسبي مالي جديد، والذي دخل حيز التنفيذ مع مطلع سنة 2010م، والذي يتوافق بنسبة كبيرة مع المعايير المحاسبية الدولية.
3. إطلاق أول معهد وطني للحكم الراشد في الشركات بالاتحاد مع منتدى رؤساء المؤسسات ووزارة المؤسسات الصغيرة المتوسطة سنة 2010م، والذي أخذ على عاتقه شرح إجراءات تطبيق قانون الحكم الراشد مع إعطاء النصائح اللازمة حول وضعه حيز التطبيق.
4. إصدار ميثاق الحكم الراشد في الجزائر سنة 2009م، والذي كان ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل خلال الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007م إلى نوفمبر 2008م.
5. تبني الاتحاد الأوروبي برنامج جديد لتعزيز الحوكمة في الجزائر عام 2013 بمبلغ 10 ملايين أورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشركة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي هذا البرنامج الجديد إلى تعزيز المؤسسات في المجالين الاقتصادي والسياسي، وتعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، ومكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في عملية التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة. (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعةالتقليدية، 2009، صفحة 13)

لا نغفل عن أن مبادرة الجزائر لتأسيس الشراكة من أجل تنمية إفريقيا NEPAD، وتبني توصياتها جعل للجزائر دورا إيجابيا في بداية التوجه نحو إدارة مخاطر مؤسساتها، حيث دعت إلى ضرورة تبني أيضا جملة من المعايير الدولية لتعزيز فعالية إدارة المخاطر، ونجد حاليا أن هذا الموضوع أحدث ثورة واسعة في أوساط الجامعات من خلال عقد العديد من الملتقيات حول إدارة المخاطر في الجزائر لدراسة الواقع والآفاق، والبحث عن سبل تفعيلها، ودورها في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، على أمل الخروج بتوصيات ومقترحات تعود بالنفع على التفعيل الفعلي لإدارة المخاطر خاصة من قبل المدققين الداخليين، وترسيخه في الاقتصاد الجزائري، للمضي قدما للأمام لمسايرة الزخم الهائل من التطورات في عالم الأعمال.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في الجزائر

هناك معوقات كثيرة حالت دون التطبيق الجيد والفعلي لمبادئ إدارة المخاطر في الجزائر على أرض الواقع، ينشأ بعضها من داخل الشركة وأما البعض الآخر فمن خارجها، نجملها في:

- عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فالعمل الجيد يجب أن يبتعد فيه قدر الإمكان عن سوء التسيير، وخاصة الموظفين الكفوئين، على سبيل المثال الشركات العائلية تولي المسؤولية للحكم فيها لأفراد العائلة دون مراعاة المستوى التعليمي أو الخبرة الكافية، مما يزيد من المخاطر التي تعود سلبا على المؤسسة، وإغفال تطبيق مبادئ إدارة المخاطر.
- تكوين مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة ومستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس.
- عدم توفر أعضاء مجلس إدارة مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب، يكونون قادرين على تقديم آراء وتوجيهات نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل المؤسسة.

- غياب بعض لجان مجلس الإدارة، وأهمها لجنة التدقيق ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيها.
- بالنسبة للشركات العمومية فهي ملك للدولة، وهنا تطرح مشكلة التسيير والإدارة، لأن الدولة المالكة يقع على عاتقها كذلك تسيير المؤسسات من خلال تعيينها لمجلس الإدارة والمدير العام، وفي أغلب الأحيان نجد أن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام، وهنا تتداخل المهام مما يشكل مخاطر تؤثر على المؤسسة بشكل سلبي.
- عدم توافر القوانين والتعليمات والتشريعات المنظمة للنشاط الاقتصادي في الجزائر، مما يؤدي إلى عدم تطبيق إدارة المخاطر وإعطائها صفة الإلزام، وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

الفرع الثالث: أسباب تأخر سير نظام إدارة المخاطر في الجزائر

- نقص المعلومات الكافية والمنشورة حول إدارة المخاطر تجعل من الصعب التكيف بسهولة مع متطلبات إدارة المخاطر، كون هذه الأخيرة ترتكز على الشفافية والإفصاح في المؤسسات الاقتصادية، فعدم تحكم المؤسسات فيما يتعلق بالمحاسبة والإفصاح على مختلف المعلومات يشكل عقبة كبيرة في وجه التقدم نحو تحسين إدارة المخاطر.
- حتى المؤسسات الخاصة في الجزائر هي الأخرى تعاني من نقص في إدارة المخاطر، كونها لا تراعي أساس مبدأ التنويع، حيث تعرف تركيزا في تقديم منتجاتها سواء من ناحية القطاع أو من ناحية الرقعة الجغرافية
- وجود قاعدة تشريعية مهمة، لكن يوجد صعوبات في التطبيق، مما أدى إلى ظهور قصور في مجال إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- عدم كفاءة سوق الأوراق المالية الجزائرية مقارنة بالأسواق الخارجية، مما أدى إلى انعدام الثقة.
- عدم توفر إطار قانوني يحمي حقوق الأقليات، ويعوضهم عن أي انتهاك للسلك الحقوق.
- ضعف النظم التفسيرية في الجزائر، لأن التسيير الجيد يتطلب التنسيق بين أربعة عناصر مهمة هي: القيم، الوسائل، الهياكل وإطارات التسيير، مما يؤدي إلى صراع تنظيمي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة بسبب زيادة حجم مخاطر قلة التنظيم.

المطلب الثالث: مهام قسم التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

باعتبار التدقيق الداخلي أهم الممارسات العملية التي تضمن وتسهر على الأداء الجيد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عمومية كانت أو خاصة، لضمان سلامة مركزها المالي، وحفظ حقوق المساهمين والأطراف ذات الصلة، وإدارة مخاطر المؤسسة بعقلانية، ودعم الحوكمة، وتفعيل نظام الرقابة الداخلية، مما ينعكس على توازن وضع المؤسسة الاقتصادية، وخاصة توازن العملية المالية والإدارية.

الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في خدمة العملية المالية والإدارية.

مقابلة شخصية مع مدقق داخلي بمؤسسة اقتصادية عمومية بتاريخ: ديسمبر 2022.

1. الحصول على المعلومات المالية الدقيقة التي تساعد الإدارة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.

2. ضرورة الضبط الداخلي ضمن إطار الرقابة الداخلية، بجميع الوسائل والسبل الكفيلة لضبط العمليات اليومية للمؤسسة، والتي يقوم بها كل شخص مستقل أو متمم للعمل الذي قام به الشخص الآخر، أي عدم السماح لشخص واحد القيام بعملية بكاملها من أولها لأخرها.
3. لابد من وجود نظام تدقيق داخل مناسب، حيث تعتبر من أهم عناصر ومكونات الرقابة الداخلية وخصوصا نظام الرقابة المحاسبية، حيث يهدف نظام المراجعة الداخلية إلى تقييم الأنظمة المعنية المتعلقة بحماية أصول المؤسسة وممتلكاتها وضبط وتوجيه عملياتها.
4. يساهم التدقيق الداخلي في عملية التخطيط وتقييمها لتسهيل تحقيق الأهداف المسطرة بشرط أن تكون الخطط مسهلة للأهداف ومنسجمة معها.
5. يجب أن يكون المدقق الداخلي مدركا لجميع المبادئ والوظائف الإدارية، فعملية التخطيط تحتاج أساسا إلى رقابة فعالة.
6. يجب أن يكون المدقق الداخلي على احتكاك مباشر واتصال دائم مع جميع الأقسام الإدارية، مما يمكنه من اكتشاف حالة الضعف أو انعدام التنسيق بين مختلف تلك الأقسام.
7. تقديم استشارات للمدراء عن تصميم النظم وتطويرها، من خلال بيان ما إذا كانت جميع البيانات والمعلومات المستخدمة سليمة وواضحة.
8. يساهم المدقق الداخلي في وضع حلول للمشاكل الإدارية من خلال تواجده المستمر بمختلف نواحي العمل فيها من خلال الخبرة التي تتولد لديه.

الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقديم خدمات أخرى.

1. تدقيق ومراجعة جميع الإيرادات والتي ترد لوحدة تدقيق الإيرادات بالقسم حسابيا ومستنديا، والتي ترد من جميع مراكز التحصيل. والمقصود بالتدقيق حسابيا أن تتم عملية مراجعة الإيرادات المحصلة حسب القوانين والأنظمة المعتمدة من قبل المؤسسة.
2. مراجعة وتدقيق سندات القبض والتي تم تحصيلها.
3. مراجعة وتدقيق سندات الصرف الخاصة بالمدفوعات.
4. مراجعة وتدقيق الرواتب الشهرية والتي تريد لقسم التدقيق من قسم الرواتب والأجور، وذلك قبل عملية صرف الرواتب.
5. مراجعة وتدقيق سندات صرف مكافئات نهاية الخدمة للموظفين المنتهية خدماتهم.
6. مراجعة وتدقيق التقارير الخاصة بمطابقة ومدى ملاءمة البنوك مع دفتر المؤسسة أو الصندوق، والتي ترد إلى قسم التدقيق من طرف قسم المحاسبة وحسابات البنوك.
7. تدقيق السلفيات والأمانات بكافة أنواعها للتأكد من تسويتها وتسديدها أولا باول من أرصدتها.
8. مراجعة وفحص الدفاتر والسجلات المحاسبية العامة والمساعدة المستخدمة في أقسام الدائرة المالية.
9. مراجعة العمل المحاسبي الذي يتم عن طريق برامج الحاسوب.
10. التحقق من صحة الإجراءات المحاسبية والدورات المستندية والتوجيه المحاسبي لكافة عناصر الحسابات.
11. القيام بعمليات الجرد المفاجئ للخزينة الرئيسية والخزائن الفرعية.
12. التدقيق الدوري المفاجئ للأقسام داخل المؤسسة، وتقديم التقارير المناسبة حولها.
13. محاولة دفع المخاطر باتباع الخطوات المحكمة لعملية التدقيق الداخلي.

14. دعم وتجسيد الحكومة، وحسن التسيير والتخطيط لأهداف المؤسسة.
15. تفعيل نظام الرقابة الداخلية بتقديم توصيات واستشارات للمسؤولين في المؤسسة.

الفرع الثالث: المعوقات التي تواجه المدقق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائري

في أواخر سنة 2014 تم إحصاء وجود 193.574 مؤسسة اقتصادية جزائرية موزعة على مختلف القطاعات، أغلبها لا تتوفر على مصلحة للتدقيق الداخلي، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى الواقع الذي يمر به التدقيق الداخلي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تنقصه الفعالية المطلوبة. وحددت بعض العوامل التي أثرت على ذلك كما يلي: (المركز الوطني للسجل التجاري، 2014)

- قلة النصوص التشريعية في ظل غياب المنظمات المهنية القائمة على تنظيم مهنة التدقيق الداخلي بالجزائر.
- سوء التنظيم وانعدام التسيير الجيد وغموض بيئة المؤسسات الاقتصادية.
- لا تزال النظر السلبية للتدقيق الداخلي مؤثرة على الموظفين.
- ضعف نظام الرقابة الداخلية والأنظمة المعلوماتية والتطور التكنولوجي.
- عدم وعي المؤسسات الاقتصادية بالقيمة المضافة المقدمة من جانب التدقيق الداخلي.
- قلة الخبرة المهنية وعدم كفاءة وكفاية المدققين الداخليين.
- عدم فعالية التدقيق الداخلي على المؤسسات الاقتصادية، فهو يركز على الشكل ويهمل المضمون.
- تدهور الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وانتشار ممارسات الفساد المالي.

كل هذه المعوقات تسببت في ظهور عراقيل إعاقة تطور مهنة التدقيق في الجزائر وهي:

أولا- عراقيل قانونية وإدارية: ويمكن حصرها في:

- افتقار التشريعات الخاصة بالمهنة للوضع والتفسير.
- الهيمنة التامة على المهنة وخضوعها لوصاية وزارة المالية.
- إهمال المهنيين وعدم إشراكهم في الإصلاحات المنتهجة للمهنة وتنظيمها.
- عدم وضوح النصوص القانونية وصرامتها، خاصة فيما يتعلق بحماية المدقق من أي ضغوطات.
- فراغ كبير في التشريع الخاص بالمهنة، مما ينعكس سلبا على أهداف المهنة.

ثانيا- عراقيل تخص المهنة: فيما يخص المهنة بحد ذاتها فهي تفتقد إلى العناية اللازمة علميا وعمليا، وأهم هذه العراقيل هي:

- النقص الكبير في الكفاءات والخبرات المهنية اللازمة لتنظيم المهنة.
- التأخر الكبير للجزائر وعدم مسايرتها لتطورات المهنة على المستوى العالمي.
- نقص أو ربما عدم وجود مراكز تدريب وقلة الدورات التكوينية والتعليمية للمدققين.
- النظرة الموجهة للمهنة إلزامية قانونية فقط، مع إهمال الأهداف الحقيقية لها.
- ضعف الهياكل والآليات الضرورية لقيام المهنة، وقلة مكاتب التدقيق وصغر حجمها.
- عدم توفر النصوص القانونية الواضحة التي تحول دون تعرض المهنة لأية ضغوطات.
- عدم وضوح النظام المحاسبي المالي وقصوره في معالجة بعض الظواهر.
- افتقار المهنة للاستقلالية بسبب وصايا وزارة المالية عليها.

- ضعف الدورة الاستراتيجي لنقابة المهنة في تنمية كفاءة أعضائها، وروح التعامل بينهم وعدالة التعيين.
- قلة الإنتاج العلمي فيما يخص مهنة التدقيق الداخلي.
- عدم وجود تكامل بين الجانب العلمي والجانب العملي للمهنة، وخاصة الجانب التكنولوجي.
- انتحال وممارسة المهنة من قبل مدققين غير معتمدين أو مسجلين بالنقابة.
- عدم وضوع التشريعات فيما يخص ممارسات الغش والاحتيال ومسؤولية المدققين عليها.
- مشكلة الأتعاب وازدواجية العمل.
- تأخر ظهور معايير المراجعة الجزائرية، وعدم وجود دورات تكوينية لمراجعتها وفهمها.
- مشكلة حجم وطبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -أغلبها صغيرة- لا تهتم بالتدقيق الداخلي، ولا تعتبره من الوظائف الأساسية.

ثالثا- عراقيل تخص المهنيين: ترتبط هذه العراقيل بالمدققين عامة والمدققين الداخليين بصفة خاصة، ويمكن ذكرها فيما يلي:

- عدم ملاءمة أتعاب التدقيق لحجم العمل المطلوب.
- عدم المعرفة الكافية للمدقق بمحتوى معايير التدقيق سواء المحلية أو العالمية.
- النقص في الأعوان المساعدين إضافة إلى النقص في التدريب المهني الكافي للمدققين.
- المنافسة غير الشريفة بين المدققين.
- الجمع بين عمليات التدقيق والمحاسبة مما يتعارض مع أخلاقيات المهنة.
- ضعف الروابط بين المدققين لتبادل الخبرات.
- تواطؤ وعدم حياد بعض المدققين في تعاملهم مع إدارة المؤسسات محل التدقيق.
- تورط المدققين في التصريحات الكاذبة عن الأرباح وتخفيض حجم الضرائب.

من خلال ما تم عرضه من عراقيل تصعب من مهمة تطوير مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر في سعيها لإعطاء الصورة الصادقة عن وضعية المؤسسات الاقتصادية وواقعها الفعلي، بعيدا عن الضرورة القانونية والتقارير الشكلية. ومع ذلك، يجب على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أن تضع خططًا وإجراءات فعالة لضمان نجاح مهمة التدقيق الداخلي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

تمهيد:

ارتأت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية الوقوف على مدى مساهمة تطبيق التدقيق الداخلي إدارة المخاطر الاقتصادية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال استبيان، ثم محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني. لمعالجة البيانات المستوحاة ولقد تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة المختارة من المؤسسات المعنية لمعرفة آرائهم بشأن إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية كمتغير مستقل وعلاقتها بدور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة هاته المخاطر كمتغير تابع، سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى التحليل الوصفي للبيانات المستخلصة من الاستبيان، واختبار إجابات أفراد العينة، ثم تقديم النتائج الخاصة بالدراسة.

بعدما قمنا بالدراسة النظرية لمختلف جوانب التدقيق الداخلي وإدارة أزمات الشركات الاقتصادية، لا بد من اختبار فرضيات الدراسة على الواقع فقد تم الاختبار باعتماد الباحثة على دراسة ميدانية لمختلف الشركات الاقتصادية الجزائرية.

وتمت الدراسة بطرح استبيان لأجل توضيح دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، في هذا الفصل سيتم مناقشة الطريقة التي ستعتمدها الدراسة لجمع البيانات ولهذا تم تقسيم المبحث إلى مطلبين.

- **المطلب الأول:** حول مجتمع وعينة الدراسة،
- أما **المطلب الثاني** فهو خاص بالطريقة المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لكون الدراسة تحتاج إلى مؤسسات اقتصادية باختلاف نشاطها (صناعية، فلاحية، خدماتية، تجارية) تكون خاضعة لمهمة التدقيق الداخلي حتى يتسنى لنا دراسة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة بصورة فعالة، وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومؤسسات الدراسة تتمثل في:

1- مصنع نقاوس للمشروبات.
2- غرف الصناعات التقليدية والحرف ببجاية (CAM Bejaïa).
3- مؤسسة التسيير الفندقي – سلسلة الأوراسي.
4- المؤسسة العمومية الاستشفائية آريس – الشهيد مصطفة بن بولعيد
5- سوناطراك للغاز الطبيعي – سكيكدة.
6- المؤسسة العمومية للنظافة وتزيين المحيط – كبلين – باتنة.
7- تعاونية الحبوب والبقول الجافة – باتنة
8- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية – عين تموشنت.

9- مصنع الإسمنت – عين التوتة.

10- مصنع الجلود – نقاوس – باتنة.

المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة في جمع البيانات.

بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال استخدام طريقتين هما توزيع استمارة الاستبيان شخصيا حيث تم الحصول على 37 استمارة صالحة، أما الطريقة الثانية فهي توزيع الاستبيان أونلاين للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عن طريق «Google Forms» وذلك بنشر الاستبيان في مواقع التواصل الاجتماعي (Facebook، LinkedIn) وذلك بتحديد مجموعات خاصة تتوفر على شروط الإجابة على الاستبيان.

وقد تم جمع 49 استمارة صالحة من هاته الطريقة ليكون مجموع الاستمارات الصالحة الكلية 86 استمارة بغية دراستها وتحليلها.

جدول رقم 16. طرق توزيع الاستبيان

الطريقة المستخدمة	توزيع الاستبيان شخصيا	توزيع الاستبيان أونلاين
الاستمارات الموزعة	45 استمارة	56 إجابة
الاستمارات الصالحة والمكتملة	37	49
مجموع الاستمارات الصالحة الكلية	**86 استمارة صالحة للدراسة**	

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: عرض بيانات الاستبيان.

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين على النحو الموالي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة وتشمل (نوع الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوظيفة الحالية، والخبرة المهنية).

الجزء الثاني: ويتكون من الأسئلة المغلقة التي تتطلب الإجابة ب نعم / لا، بالإضافة إلى الأسئلة المفتوحة المعتمدة على التقدير الشخصي لأفراد العينة. وتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي والإجابة بـ (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وبالتالي يسهل الترميز كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 17. مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة وعرض النتائج.

من أجل المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة سنستعمل الأساليب التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies and Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) المعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

كما اعتمدت الباحثة على عدة برامج إحصائية في تحليل البيانات، وهي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package For Social Sciences)، لتبويب البيانات وتحليلها ومعالجتها، أيضا برنامج الجداول الإلكترونية (EXCEL) لعرض وتحليل البيانات.

قياس صدق وثبات الاستبيان:

اعتمدت الباحثة على اختبار الفا كرونباخ والتي تكون قيمته من 0 إلى 1 ويكون الثبات عالي إذا كانت قيمته اعلى من 0.7 ويكون الثبات منعدما إذا كانت القيمة مساوية للصفر أي كلما ارتفعت قيمة المعامل كان الاستبيان أكثر فاعلية ومصداقية.

الثبات: يعني استقرار القياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

جدول رقم 18. معامل الفا كرونباخ

عدد الأسئلة	الفا كرونباخ
86	0.848

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم 19. اختبار قياس درجة اتساق الفقرات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	86	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	86	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	26

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

عندما قامت الباحثة باختبار قياس درجة اتساق الفقرات وجدت أن معامل الفا كرونباخ مساوٍ ل 0.848، وهي قيمة مقبولة تعبر عن صدق الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج استمارة الاستبيان

في هذا المبحث سيتم تحليل جميع البيانات المسترجعة الصالحة التي قدرت ب (86) استمارة صالحة بعد ذلك سيتم اختبار هذه النتائج وإثبات أو نفي فرضيات البحث.

أولا- عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية:

عند دراسة الخصائص الديموغرافية حسب عدة متغيرات: نوع الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية، وكان التوزيع كالآتي:

11- التوزيع حسب نوع الجنس:

عند تحليل الاستمارات تم الحصول على اختلاف في التوزيع على أفراد العينة من الذكور والإناث وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

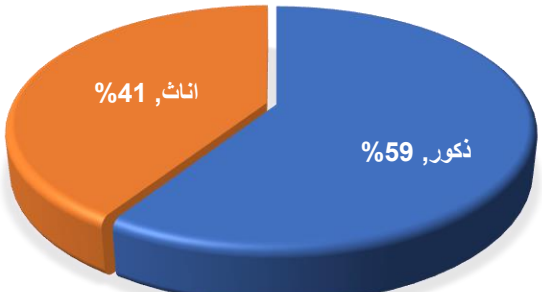
جدول رقم 20. توزيع العينة حسب نوع الجنس

البيان	التكرارات	النسبة
ذكـــور	51	59.3%
إنـــاث	35	40.7%
المجموع	86	100%

المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

يبين الجدول رقم (20) أن نسبة الذكور قد بلغت 59.3%من عينة الدراسة الكلية، أما للإناث فقد بلغت النسبة 40.7 % من المجموع الكلي، من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

شكل رقم 19. دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب نوع الجنس



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

12- التوزيع حسب العمر:

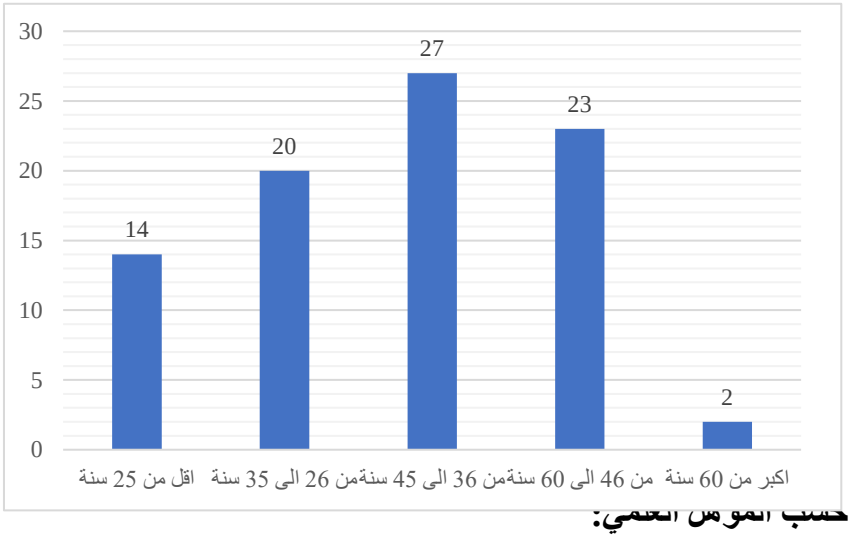
جدول رقم 21. توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	14	16.27%
من 26 سنة إلى 35 سنة	20	23.25%
من 36 سنة إلى 45 سنة	27	31.39%
من 46 إلى 60 سنة	23	26.74%
أكبر من 60 سنة	2	2.32%
المجموع	86	100%

المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول يتضح من التكرارات أن أكثر أفراد العينة كانوا من الفئة العمرية الثالثة والرابعة وقد كانت نسبة كل منهما توالي (31.39%)، و26.74 % وبعدها الفئة الثانية بنسبة (23.25%)، وفي الأخير الفئة الأولى والفئة الخامسة وقد لوحظ أن الفئة الأكثر تواجدا هي فئة تتمتع ببعض الخبرة وهذا أمر جيد، ويتم بيان الجدول في الشكل الموالي:

شكل رقم 20. أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



13- التوزيع حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم 22. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

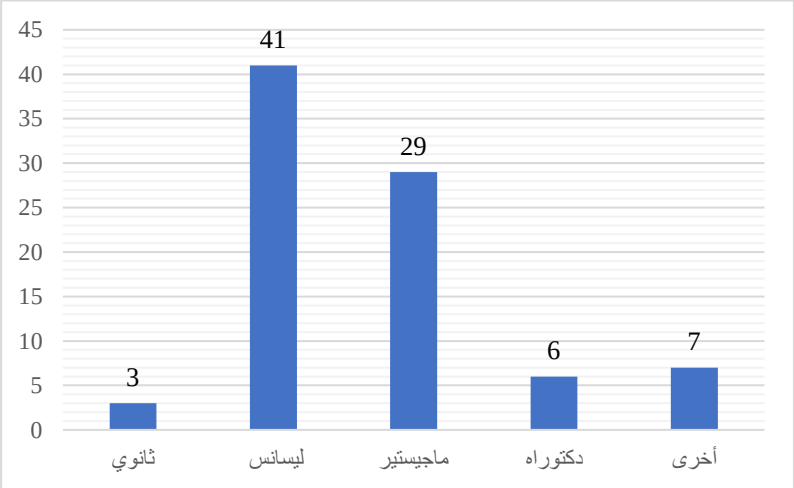
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	% 3.48
ليسانس	41	% 47.67
ماجيستير	29	% 33.72
دكتوراه	6	% 6.97

أخرى	7	% 8.13
المجموع	86	% 100

المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن غالبية أفراد العينة حائزون على شهادة ليسانس بنسبة % 47.64 بتكرار 41 عامل، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية العمل في أعلى المستوى التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية. تليها نسبة الأفراد الحائزين على شهادات الماجيستير ومهندسي دولة. ويمكن تفسير ذلك على متطلبات المؤسسة الاقتصادية خاصة في مجال مراقبة الجودة فهي بحاجة إلى متخرجين في تلك الاختصاصات من أجل تدقيق ومراقبة نوعية السلع والخدمات المنجزة من طرفها. تليها نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة أخرى بنسبة8، % 13بتكرار 7 عمال. وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة 6.97% بتكرار 6 عمال، ويمكن تفسير ذلك على أن أغلب الدكاترة في الجزائر يتوجهون للعمل في الجامعة مما يتيح لهم فرص حقيقية في البحث العلمي.

شكل رقم 21. أعمدة بيانية توضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



14- التوزيع حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

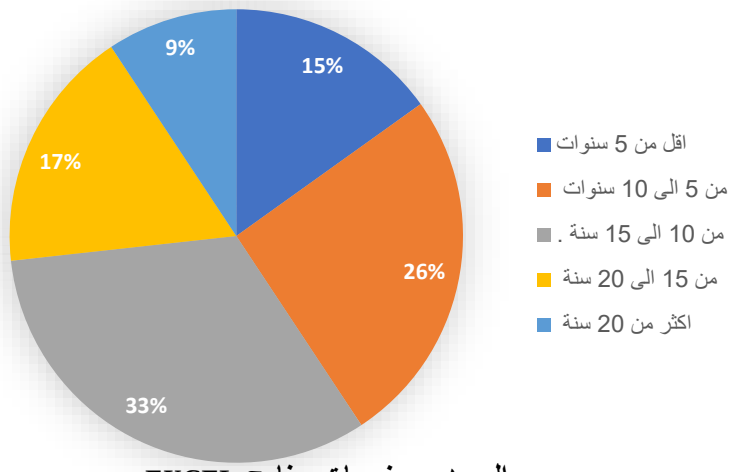
جدول رقم 23. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	15.1 %
من 5 إلى 10 سنوات	22	25.6 %
من 11 إلى 15 سنة	28	32.5 %
من 16 إلى 20 سنة	15	17.5 %
أكثر من 20 سنة	8	9.3 %
المجموع	86	100 %

المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة كانت على مستوى خبرة عالية حيث تبين أن نسبة 32.5% من أفراد العينة خبرتهم متراوحة بين 11 و15 سنة، و17.5 % من العينة بلغت سنوا الخبرة لديهم من 16 إلى 20 سنة، بينما 15.1% فقط من العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى احتياج المؤسسات الاقتصادية إلى موظفين ذو خبرات عالية مع محاولة تمديد عقودهم للاستفادة منهم قدر المستطاع.

شكل رقم 22. دائرة نسبية تمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

15- حسب الوظيفة الحالية:

يتكون مجتمع الدراسة من 86 مشاهدة تتكون من: مدير، رئيس قسم، مدقق داخلي، موظف، ووظائف أخرى، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان في الفترة الممتدة من 2022/01/12 إلى غاية 2022/03/26 وقد تم استرجاع 86 استمارة.

وتتمثل الخصائص الديموغرافية للعينة التي اختيرت فيما يلي:

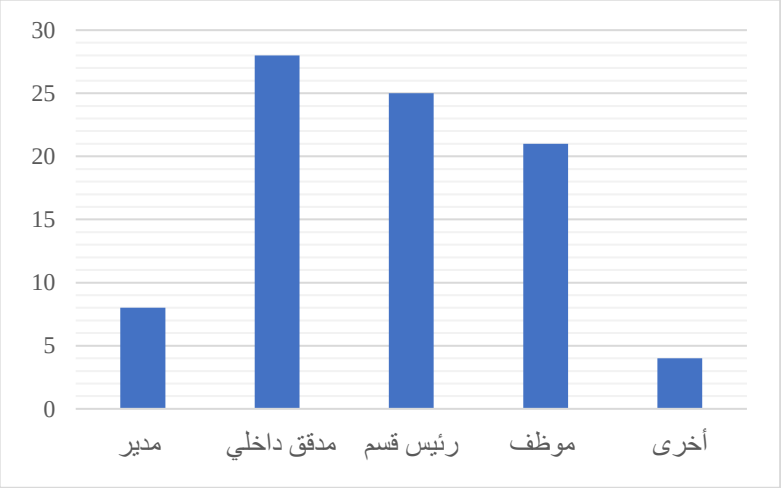
عند تحليل الباحثة للاستمارات تم الحصول على اختلاف في التوزيع على أفراد العينة حسب مختلف الوظائف للأفراد، وكانت النتيجة موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 24. جدول يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة
مدير	8	% 9.3
مدقق داخلي	28	%32.6
رئيس قسم	25	%29
موظف	21	%24.4
أخرى	4	%4.7
المجموع	86	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 23. أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL

يبين الجدول رقم أن 32.5 بالمئة من عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية هم مدقق داخلي و29 بالمئة من عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية رئيس قسم و8 بالمئة من عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية مدير و24.4 بالمئة من الوظيفة الحالية هم موظف يبين لنا أن اعلى نسبة تمثلت في فئة المدققين لأنها العينة المستهدفة للدراسة والتي تمكننا من الإجابة بطريقة سليمة على الاستبيان المقترح وهادا ما يزيد من واقعية تحليل البيانات.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحاور.

1. تحليل فقرات المحور الأول: الدعائم الأساسية للتدقيق الداخلي.

وقد تم تقسيم هذا المحور إلى 10 سؤال يتم الإجابة عليها بـ (أوافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لكي يتم معرفة أفراد العينة حول المعلومات المتعلقة بالدعائم الأساسية للتدقيق الداخلي.

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

جدول رقم 25. نتائج تحليل فقرات المحور الأول.

الفقرات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
يقوم قسم التدقيق الداخلي بالتقييم والتحليل بالاعتماد على الوثائق الرسمية	التكرار	40	36	8	1	1	4.31	0.786	2	موافق
	النسبة	46.5	41.9	9.3	1.2	1.2				
يتولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات	التكرار	8	66	8	3	1	3.9	0.651	9	موافق
	النسبة	9.3	76.7	9.3	3.5	1.2				
يساهم التدقيق الداخلي في تقديم مقترحات من أجل تخفيف المخاطر	التكرار	30	44	8	3	1	4.15	0.819	7	موافق
	النسبة	34.9	51.2	9.3	3.5	1.2				
يلتزم المدقق الداخلي بالحياد والنزاهة عند أداء مهامه	التكرار	31	50	0	3	2	4.22	0.817	4	موافق
	النسبة	36.1	58.1	0	3.5	2.3				
يشترط في من يقوم بعملية التدقيق الداخلي أن يكون شخص مهني من داخل المؤسسة	التكرار	39	31	8	8	0	4.17	0.948	5	موافق
	النسبة	45.3	36.1	9.3	9.3	0				
يتميز أداء المدقق الداخلي بالموضوعية حيث يمكن التحقق من ذلك من خلال مدقق خارجي	التكرار	15	46	23	1	1	3.85	0.760	10	موافق
	النسبة	17.4	53.5	26.7	1.2	1.2				
يقوم المدقق الداخلي بتنسيق جهوده مع جميع الأطراف المعنية بعملية إدارة المخاطر بمؤسستكم	التكرار	31	33	8	13	1	3.93	1.082	8	موافق
	النسبة	36	38.4	9.3	15.1	1.2				
يساعد نشاط التدقيق الداخلي على ترسخ آليات فعالية الرقابة	التكرار	23	61	0	2	0	4.22	0.562	3	موافق
	النسبة	26.7	70.9	0	2.3	0				
يشمل نشاط التدقيق الداخلي مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة	التكرار	23	55	8	0	0	4.17	0.578	6	موافق
	النسبة	26.7	64.0	9.3	0	0				
يساهم المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية	التكرار	38	45	0	2	1	4.36	0.718	1	موافق
	النسبة	44.2	52.3	0	2.3	1.2				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يساهم المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن هذه العبارة جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي بلغ 4.36 بانحراف معياري قدره 0.718 وهو ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول توفر هذا البند. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى درجة موافق.

كما أظهرت نتائج الأجوبة على أن نسبة 88.4 % من أفراد عينة الدراسة موافقين على أن قسم التدقيق الداخلي يقوم بالتقييم والتحليل بالاعتماد على الوثائق الرسمية، حيث أجاب 46.5 % موافق بشدة وأجاب 41.9 % بموافق، وما نسبة 9.3% بالحياد، فكان الاتجاه العام لعينة الدراسة نظرا للمتوسط الحسابي 4.31 والذي يندرج ضمن الفئة 4 - 5 لإجابة بموافق، وانحراف معياري 0.768 يدل على توزيع الإجابات بين موافق بشدة، موافق محايد، وغير موافق بشدة.

أظهرت نتائج الأجوبة على أن نسبة 54 % من أفراد عينة الدراسة موافقين على أن نظام التدقيق الداخلي يساهم في تقديم مقترحات من أجل تخفيف المخاطر في المقابل أجاب بالحياد وما نسبته 00 % موافق بشدة، فكان الاتجاه العام لعينة الدراسة نظرا. للمتوسط الحسابي 0.35 والذي يندرج ضمن الفئة 0.04 0.03لإجابة موافق وانحراف معياري. 4.77 يدل على تمركز الإجابات في الاختيار الثاني الذي هو موافق.

2. تحليل فقرات المحور الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في **الثاني** الجدول التالي:

جدول رقم 26. نتائج تحليل فقرات المحور الثاني.

الفقرات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
إدارة المخاطر تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها الإدارة التي تجمع بين جميع إدارات المؤسسة والعاملين فيها.	التكرار	36	30	16	4	0	4.14	0.883	3	موافق
	النسبة	41.9	34.9	18.6	4.7	0				
إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.	التكرار	45	28	8	3	2	4.29	0.944	2	موافق
	النسبة	52.3	32.6	9.3	3.5	2.3				
عملية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة بسبب التغير الدائم في المخاطر نفسها.	التكرار	47	27	8	3	1	4.35	0.878	1	موافق
	النسبة	54.7	31.4	9.3	3.5	1.2				
عند تحديد خطر معين تعمل الشركة على توفير الموارد البشرية لمواجهته.	التكرار	15	51	15	4	1	3.87	0.794	6	موافق
	النسبة	17.4	59.3	17.4	4.7	1.2				
تصنف المخاطر حسب مسبباتها إلى مخاطر أساسية ومخاطر خاصة.	التكرار	8	36	39	2	1	3.56	0.745	8	محايد
	النسبة	9.3	41.9	45.3	2.3	1.2				
يقيم المدقق الداخلي مدى ملائمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في المؤسسة.	التكرار	22	44	16	3	1	3.97	0.832	5	موافق
	النسبة	25.6	51.2	18.6	3.5	1.2				
قياس المخاطر يتولد عنه معرفة التكاليف المستقبلية التي على المؤسسة القيام بتقديرها فتجاهل مخاطر اليوم أشبه بتجاهل المخاطر المستقبلية.	التكرار	37	22	23	3	1	4.06	0.974	4	موافق
	النسبة	43	25.6	26.7	3.5	1.2				
استجابة الإدارة لتقارير المدقق الداخلي بشأن المخاطر كافية وتؤدي إلى تخفيض المخاطر إلى مستوى مقبول.	التكرار	8	45	29	3	1	3.65	0.748	7	موافق
	النسبة	9.3	52.3	33.7	3.5	1.2				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول الخاص بالمحور الثاني والمتضمن إدارة المخاطر المؤسسات الاقتصادية، أن المتوسطات الحسابية لجميع فقراته فاقت المتوسط النظري، وهذا يدل على وجود نسبة اتفاق لابأس بها بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد هذا الاتفاق عند الفقرة 3 ذات المتوسط الحسابي 4.35 والانحراف المعياري 0.878 وبذلك احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المبحوثة وهذا يعني أن عملية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة بسبب التغير الدائم في المخاطر نفسها، وتليها الفقرة 2 التي تبين أن إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حين احتلت الفقرة 8 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر 3.56 والذي فاق المتوسط النظري، وانحراف معياري قدر ب 0.745.

وقد كانت وجهة نظر أفراد العينة بأن إدارة المخاطر تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها الإدارة التي تجمع بين جميع إدارات المؤسسة والعاملين فيها وكان ذلك بنسبة 41.9 % أجابوا بـ: أوافق بشدة، و34.9% أجابوا بـ: أوافق، وكان المتوسطات الحسابية للعبارة 4.14 ويدل ذلك على «أوافق».

من خلال الجدول نلاحظ بأن هذه العبارة « قياس المخاطر يتولد عنه معرفة التكاليف المستقبلية التي على المؤسسة القيام بتقديرها فتجاهل مخاطر اليوم أشبه بتجاهل المخاطر المستقبلية» قد جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي بلغ 4.06 بانحراف معياري قدره 0.974 وهو ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة حول توفر هذا البند ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى درجة موافق، وتشير هذه النتائج إلى الحرص الشديد الذي يحرصه المدقق معرفة التكاليف المستقبلية التي على المؤسسة القيام بتقديرها وذلك بقياس المخاطر وتقييمها.

3. تحليل فقرات المحور الثالث: دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

تتلخص إجابات عينة الدراسة عن المحور الثالث في الجدول التالي:

جدول رقم 27. نتائج تحليل فقرات المحور الثالث.

الفقرات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
يساهم التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.	التكرار	44	30	8	3	1	4.31	0.871	5	موافق
	النسبة	48.8	34.9	9.3	3.5	1.2				

يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية.	التكرار	39	42	0	3	2	4.31	0.844	6	موافق
	النسبة	45.3	48.8	0	3.5	2.3				
يقوم المدقق الداخلي بتقديم تأكيدات عن مدى فعالية العمليات التي تقوم بها الإدارة لتحديد جميع المخاطر وتقييمها بما يساهم في تحسين فعالية عملياتها.	التكرار	48	28	8	1	1	4.41	0.803	2	موافق
	النسبة	55.8	32.6	9.3	1.2	1.2				
يركز المدقق الداخلي على المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المؤسسات الاقتصادية.	التكرار	44	31	7	3	1	4.33	0.860	4	موافق
	النسبة	51.2	36	8.1	3.5	1.2				
يقوم المدقق الداخلي باقتراح الوسائل والآليات المناسبة للتعامل مع المخاطر المختلفة.	التكرار	31	43	8	3	1	4.16	0.824	8	موافق
	النسبة	36	50	9.3	3.5	1.2				
يساهم المدقق الداخلي في التقليل من مخاطر المحاسبية المتعلقة بعمليات الغش والخطأ.	التكرار	36	38	8	3	1	4.22	0.846	7	موافق
	النسبة	41.9	44.2	9.3	3.5	1.2				
يجتمع المدقق الداخلي مع المدراء التنفيذيين لتحديد المخاطر الموجودة في مؤسساتهم الاقتصادية.	التكرار	40	43	0	2	1	4.38	0.722	3	موافق
	النسبة	46.5	50	0	2.3	1.2				
يوفر التدقيق الداخلي المعلومات بشكل دقيق ومنظم للإدارة العليا لتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتحسين نظام إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.	التكرار	46	38	0	1	1	4.48	0.681	1	موافق بشدة
	النسبة	53.5	44.2	0	1.2	1.2				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وإذا تناولنا المحور الثالث والمتضمن دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية فاقت المتوسط النظري، كما أن هناك اتفاق كبير بين آراء العينة حول الفقرة 8 التي تبين أن التدقيق الداخلي يوفر المعلومات بشكل دقيق ومنظم للإدارة العليا لتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتحسين نظام إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، حيث احتلت هذه الفقرة الترتيب الأول بمتوسط قدر ب 4.48 وانحراف معياري قدر ب 0.681، تليها الفقرة 3 والتي تبين أن المدقق الداخلي يقوم بتقديم تأكيدات عن مدى فعالية العمليات التي تقوم بها الإدارة لتحديد جميع المخاطر وتقييمها بما يساهم في تحسين فعالية عملياتها، في حين احتلت الفقرة 5 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر 4.16 والذي فاق المتوسط النظري، وانحراف معياري قدر ب 0.824 حيث تنص على أن المدقق الداخلي يقوم باقتراح الوسائل والآليات المناسبة للتعامل مع المخاطر المختلفة ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى درجة موافق.

المطلب الثالث: دراسة الارتباط بين فرضيات الدراسة.

1. دراسة الارتباط بين محاور الاستبيان باستخدام معامل بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية SIG:

دراسة الارتباط بين الفرضيات يقيس قوة العلاقة بين الفرضيات ويكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح والعكس، عند إدخال المعلومات على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS ظهرت النتائج التالية:

جدول رقم 28. الارتباط بين محاور الاستبيان.

Corrélations

		المحور_الاول	المحور_الثاني	المحور_الثالث
المحور_الاول	Corrélation de Pearson	1	,416**	,325**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002
	N	86	86	86
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,416**	1	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	86	86	86
المحور_الثالث	Corrélation de Pearson	,325**	,619**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	
	N	86	86	86

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

يلاحظ الباحث من الجدول السابق ان معامل الارتباط بين الفرضيه الاولى والثانية 416.0 وهو معامل ارتباط طردي ضعيف، ذو مستوى معنوية بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن هذا الارتباط معنوي أما العلاقة بين الفرضية الأولى والفرضية الثالثة كان 0.325 وهو معامل ارتباط طردي ضعيف ذو مستوى معنوية بلغ 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن هذا الارتباط معنوي.

أما العلاقة بين الفرضية الثانية والفرضية الثالثة 0.619 وهو معامل ارتباط إيجابي اقوى ذو مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية بين الفرضيتين.

ويتم ملاحظة أن العلاقة بين الفرضية الثاني والثالثة أفضل لأنها أعلى قيمة وتمثل استقلالية أكبر ثم تأتي العلاقة بين الفرضية الأولى والثانية وفي الأخير العلاقة بين الفرضية الأولى والثالثة وتمثل هذه استقلالية.

2. **الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:**

أ. **تباين خط الانحدار:**

جدول رقم 29. تباين خط الانحدار

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المحور_الثاني	3,9855	,38797	86
المحور_الثالث	4,3256	,40095	86

يوضح الجدول السابق الإحصاءات الوصفية (حجم العينة 86 - المتوسطات الحسابية حيث تتبع مقياس ليكارت الخماسي- الانحرافات المعيارية) للمتغيرين اللذين أدخلا في نموذج الانحدار التابعة (المحور الثاني) والمستقلة (المحور الثالث).

جدول رقم 30. مصفوفة الارتباط

Corrélations

		المحور_الثاني	المحور_الثالث
Corrélation de Pearson	المحور_الثاني	1,000	,619
	المحور_الثالث	,619	1,000
Sig. (unilatéral)	المحور_الثاني	.	,000
	المحور_الثالث	,000	.
N	المحور_الثاني	86	86
	المحور_الثالث	86	86

يوضح الجدول السابق [illegible] معامل الارتباط الأعلى بين إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ودور التدقيق الداخلي في تفعيلها يساوي 619.0.

جدول رقم 31. أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور_الثالث[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

يوضح الجدول السابق أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار (إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية) كمتغير تابع والمتغير المستقل (التدقيق الداخلي) والتحليل يوضح أنه لم يستبعد أي متغير والطريقة المستخدمة هي الانحدار القياسي.

جدول رقم 32. معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619[a]	,383	,376	,30644

a. Prédicteurs : (Constante), المحور_الثالث

b. Variable dépendante : المحور_الثاني

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغير المستقل حيث بلغ قيمة متوسطة 0.619 بقيمة معامل تحديد 0.383 وقيمة معامل تحديد المعدل 0.376 أي أن المتغير المستقل يفسر 37.6% من التباين الحاصل في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم 33. نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,906	1	4,906	52,251	,000[b]
	de Student	7,888	84	,094		
	Total	12,794	85			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), المحور_الثالث

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة SIG هي 0.000 أقل من 0.01 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل.

جدول رقم 34. معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,394	,360		3,870	,000		
	المحور_الثالث	,599	,083	,619	7,228	,000	1,000	1,000

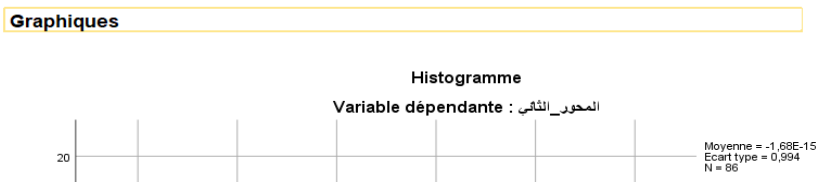
a. Variable dépendante : المحور_الثاني

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطا المعياري وقيمة اختبار t مع القيمة الاحتمالية للاختبارات الدالة الإحصائية وقيمة معاملات تضخم التباين Variance inflation factor (VIF) ومعاملات التسامح Tolérance، حيث أن: VIF = 1/Tolérance

والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم أقل من 3، كما يساعد الجدول السابق في الحصول على معادلة خط الانحدار. حيث أن:

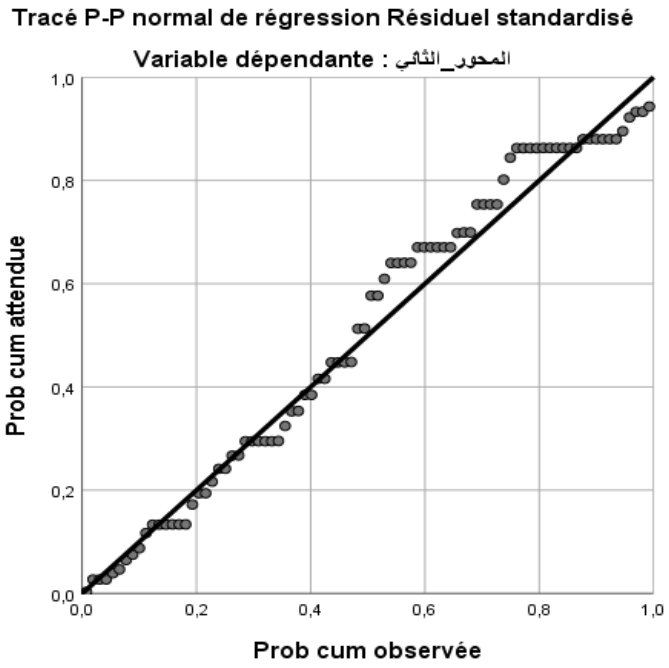
Predicated (js)=0.619 (المحور الثالث) +e

شكل رقم 24. معادلة خط الانحدار.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 25. اعتدالية توزيع البواقي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الشكل السابق اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

ب. كفاية حجم العينة:

بغرض قياس ما إذا كان الاستبيان يحقق الهدف الذي أنشئ من أجله، فإنه يتوجب علينا دراسة مدى كفاية حجم العينة. ويستخدم في قياس ذلك التحليل العاملي من خلال اختبار KMO test. (Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin).

جدول رقم 35. نتائج اختبار KMO.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,676
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1179,602

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن اختبار KMO =0.679 وهي نتيجة مقبولة على العموم تدل على كفاية حجم العينة بدرجة «فوق المتوسط» النتيجة تعتبر ممتازة إذا كانت فوق 0.8.

ج. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test):

اختيار الفرضية الثانية للمحور الثالث:

سنتطرق لاختبار الفرضية الثانية «يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية»، وذلك بالاعتماد على اختبار ستودنت (Test T de Student) لعينة واحدة (Test T pour échantillon unique) وذلك من خلال حصر المتوسط الحسابي في طرف المجال الرابع والذي يشير إلى درجة محايد، ومقارنته مع النتائج المتحصل عليها، أي الفروق بين المتوسطين، والتعليق عنها. وسنقوم بمعالجة الفرضية الرئيسية وفقا للفرضيات الفرعية لها:

الفرضية الفرعية الأولى: يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية.

- فرضية العدم: «لا يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة ولا يتأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية» عند مستوى المعنوية 0.05.
- الفرض البديل: «يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية» عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول التالي يعرض نتائج اختبار Test T de Student

جدول رقم 36. نتائج اختبار Test T de Student

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 4					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية	3,450	85	,001	,314	,13	,49

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة T المحسوبة بلغ 3.450 وذلك بدرجة حرية 85 في حين بلغ فارق المتوسط الحسابي 0.314 .بينما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.001 وهي قيمة أصغر من القيمة الاحتمالية المعتمدة 0.05.

وتشير جميع نتائج الدراسة إلى رفض فرضية العدم والقبول بالفرض البديل. وبالتالي نستنتج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمساهمة التدقيق الداخلي في خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية الجزائرية.

وتدل نتائج الدراسة على أن منهجية التدقيق الداخلي ومساهمته في تقييم مخاطر الرقابة الداخلية تساهم وبشكل كبير في الحكم على كفاءة عمليات إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المؤسسات الاقتصادية.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل حاولت الباحثة التعرف على مساهمة التدقيق الداخلي في التقليل وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تصميم استبيان متكون من ثلاث محاور من أجل اختبار الفرضيات التي ساهمت في تفسير النتائج المتوصل إليها من الدراسة باستعمال برنامج « SPSS v.2.0»، وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية فتوصلت الباحثة للإجابة على أسئلة الإشكالية الرئيسية وما تفرع عنها من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في: هل التدقيق قادر على مواجهة الأخطار الحالية بفاعلية، ما مدى إدراك ووعي المؤسسات الاقتصادية بأهمية دراسة الأخطار، وكذلك كيفية تعامل المدقق مع مختلف المخاطر وتقليلها قدر الإمكان.

وتم التوصل إلى أنه وبالرغم من عدم التطبيق الكلي لمنهجية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نظرا لكونها منهجية حديثة تستلزم البحث، والتكوين، والجهد، والتكلفة. إلا أنه يعتبر أداة فعالة تساهم في الكشف عن مكامن الخلل والخطر، وكيفية إدارتها وبالتالي اتضحت أهمية استخدام التدقيق الداخلي مما ينعكس على التقليل من المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

الخاتمة

الخاتمة العامة

لقد مر الاقتصاد العالمي عامة، والاقتصاد الوطني خاصة بعدة أزمات مالية حساسة تشتمل معظم المؤسسات، وهذا يعود لسوء التسيير الذي يسبب الضعف والعجز، وعلى إثر هذه التحولات الاقتصادية تفرض على كل المؤسسات الاستغلال السليم والأمثل للموارد المختلفة لها، وعليه فمن الضروري استخراج نقاط القوة والضعف في تسييرها، حتى تتمكن من تحقيق الربحية اللازمة، وهذا لن يتحقق إلا بتوفر تدقيق داخلي يضمن لها بلوغ الأهداف المرجوة.

ومن خلال دراستنا هذه، حاولنا إبراز الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التدقيق الداخلي باعتباره مهمة رئيسية هدفها مساعدة الإدارة في تأدية وظائفها على أكمل وجه، خاصة قياس مدى مساهمتها في إدارة المخاطر من خلال الاستناد إلى منهج عملية الدقيق الداخلي القائم على التقارب مع المخاطر في مراحل عمله. إضافة إلى قياس مدى انعكاس دوره على تجسيد متطلبات الحوكمة وذلك بالتواصل مع الأطراف الداخلية للمؤسسة. وبما أن المخاطر التي تواجه المؤسسات تتزايد مع التنوع الذي تعرفه الأنشطة الاقتصادية، وصفة ملازمة للاقتصاديات المعاصرة، يجعل التخلص من المخاطرة بشكل نهائي غير ممكن، لذا يجب التعامل معها وفق سياسات واستراتيجيات تجعل من آثارها مُتحكمًا فيها إلى حد بعيد، لأن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوزات لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.

هنا بتجلي دور الدقيق الداخلي كعملية منظمة للحصول على أدلة وقرائن مرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، ثم تقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من أن العمليات تتماشى مع المعايير والقوانين الموضوعية، فيبني المدقق الداخلي رأيه المحايد والمستقل عن أداء المؤسسات الحقيقي في شكل تقرير يمثل لب عملية التدقيق الذي يساعد جميع الأطراف ذات المصالح في اتخاذ قرارات سليمة تساعدهم على إدارة أعمالهم.

وسعينا من خلال دراستنا إلى لتركيز على مدى فعالية دور المدقق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية، ومساهمته الكبيرة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، وتفعيل الأداء، وتجسيد الحوكمة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بنجاعة.

بعد معالجتنا وتحليلنا المختلف جوانب الموضوع في فصوله الأربعة، توصنا إلى نتائج ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات تمثلت فيما يلي:

1. النتائج:

أ. <u>النتائج العامة:</u>

- تطور مفهوم التدقيق الداخلي من مجرد تقديم رأي فني محايد حول صدق وعدالة القوائم المالية، إلى إبداء رأي حول العمليات المالية والتشغيلية للمؤسسة وفحص الأنظمة الرقابية، وتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر.
- نظرًا للمزايا الكثيرة التي تقدمها عملية التدقيق الداخلي، ساهمت معظم الاتجاهات الحديثة في مجال نظام إدارة المخاطر إلى تطوير هذه العملية الإستراتيجية داخل المؤسسات.
- أصبحت علمية التدقيق الداخلي عملية استشارية تقييمية لنظام إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية لأجل تحيق أهداف المؤسسة.

- العلاقة بين وظيفتي الدقيق الداخلي وإدارة المخاطر تبادلية، إذ يساهم التدقيق الداخلي في تحسين فعالية عملية إدارة المخاطر، بينما يستخدم المدقق مخرجات عملية إدارة المخاطر في إطار تخطيطه ودراسته لمختلف جوانب المؤسسة.
- وجود وظيفة التدقيق الداخلي يعتبر من الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات حيث تعمل بالتنسيق مع لجنة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، مما يسمح بتحقيق الشفافية والثقة وحماية أصول الشركة، وتوفير معلومات ذات مصداقية عالية.
- يركز التدقيق الداخلي القائم على تقييم المخاطر على المناطق الأكثر خطورة بالمؤسسة، ويهدف إلى تحسين ويهدف الى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بها.
- التدقيق الداخلي آلية هامة لحوكمة الشركات، وذلك بتفاعلها مع إدارة المخاطر والإفصاح لتحقيق مساءلة الإدارة وحماية حقوق الملاك .
- التدقيق الداخلي يرفع تنافسية المؤسسة من خلال الوظائف التي يضطلع إلى أدائها من تفعيل إدارة المخاطر، وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.
- وجود تعاون بين المدققين الداخليين وإدارة المؤسسات لأجل تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية .
- انعدام استقلالية المدقق الداخلي عن مجلس الإدارة مما يعيق تأديته لمهامه .
- يطبق المدقق الداخلي آليات عمله لكشف أوجه القصور في أنظمة الضبط الداخلي والرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر، ومن ثم تقديم استشارات فقط وليس من مهامه القيام بعملية إدارة المخاطر .
- وجوب تطبيق المعايير المهنية والأخلاقية من طرف المدققين الداخليين وإلزامية التحلي بها على أكمل وجه .
- تكمن القيمة المضافة للمدقق الداخلي في القدرة على تشخيص الحالات والتنبؤ بالمخاطر التي قد تؤدي إلى أزمات، وكتابة التوصيات والاقتراحات في التقرير الخاص به للتقليل من الأضرار المترتبة عن تلك المخاطر.

ب. <u>النتائج الخاصة:</u>

- تطبيق إجراءات المراجعة الداخلية في الجزائر لا تتم بصورة جيدة وفعالة، بسبب نقص التكوين والتأهيل الكامل، كما يوجد نقص في كمية ونوعية المدققين الداخليين، ما مما ينتج عنه عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر .
- عدم القدرة على التحكم بشكل جيد في المخاطر المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بسبب غياب الموظفين المتخصصين في دراسة المخاطر .
- عدم مواكبة المدققين واطلاعهم على مستجدات وتطورات المعايير الدولية للتدقيق، ونقص أقسام التدقيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- من خلال توزيع الاستبيان بغية الإجابة عليه توصلنا إلى أن معظم المؤسسات الاقتصادية لا تعترف بوجود مدقق داخلي لأن المحاسب هو من يتولى القيام بالأعمال المحاسبية والعمليات المالية وتدقيقها .
- التدقيق الداخلي وظيفة تربية للمديرية العامة، فهي تحقق أحد معاييرها المتمثلة في استقلالية المدقق الداخلي في الأنشطة التي يقوم بم بمراجعتها وذلك عن طريق تنظيم قسم التدقيق الداخلي وإعطائه شرعية عامة نظرا لأهميته .
- عدم وجود إشراف سليم وكامل لأجل دعم المدققين وتشجيعهم لأداء مهامهم المنوطة بهم، بمعنى نقص الهيئات المشرفة على عملية التدقيق في الجزائر .
- نقص التعاون بين قسم التدقيق الداخلي وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات، وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية لتحسين عملية إدارة المخاطر .
- للتدقيق الداخلي دور كبير ومهم في التأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية وسلطة تمكنها من الوصول إلى تحقيق الأهداف بنجاعة لو أن المؤسسات الجزائرية وفرت النقائص والاحتياجات في مجال التدقيق .
- نقص ثقافة الوعي بأهمية التدقيق الداخلي وغياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما ينعكس سلبا على الأداء الجيد وتهديد استمرارية المؤسسة .
- غياب نظام اليقظة الاستراتيجية والذي يهدف إلى تحليل كل المستجدات في بيئة المال والأعمال، وكذا رصد أي خطر قد يشكل حالة من عدم الاستقرار داخل المؤسسة.

2. التوصيات

انطلاقا من جملة النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية :

- ضرورة إنشاء خلية تدقيق داخلي في المؤسسات الاقتصادية مما يساهم في تقييم الكفاءات للعمليات الداخلية للمؤسسة وتوفير الرقابة الفعالة .

- ضرورة تفعيل نظام إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية بالنظر للمميزات العديدة التي يقدمها في مجال تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر مع اتخاذ كافة الإجراءات العلاجية والوقائية المناسبة.
- وجوب تطبيق معايير التدقيق الداخلي والعمل على شراحه وتبسيطها بما يساهم في العمل بها لدى مختلف مؤسسة اقتصادية .
- تكوين وتدريب المدققين الداخليين وشرح مهمة التدقيق الداخلي وأهدافه والعمل على تغيير وجهة نظرهم لهذه الوظيفة باعتبارها وظيفة استشارية وقائية .
- منح الصلاحيات الكاملة للمدققين الداخليين خاصة في مجال تقييم نظام إدارة المخاطر، والتركيز على نقاط الضعف وأوجه القصور التي تم اكتشافها من طرفهم، والعمل على أخذ التدابير اللازمة .
- تنمية مهارات المدققين الداخليين وفقا للاتجاهات الحديثة، خاصة في إطار مهمة التدقيق الداخلي حسب مقاربة المخاطر .
- إدراج مقاييس لتطبيق الداخلي في المدارس والمعاهد وكليات العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، مع خلق جهات وهيئات تشرف على هذه المهنة في الجزائر، تهتم بتطبيق قوانين تخص التدقيق الداخلي .
- السعي إلى تطوير وتدعيم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة ومواجهة المنافسة الدولية .
- نشر مفهوم ثقافة نظام إدارة المخاطر من خلال إصدار تعليمات ومنشورات لتوعية جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية .
- بذل المزيد من الاهتمام والدعم لتحقيق التنسيق والمتابعة بين نظامي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي ودعم استقلالية المدقق الداخلي .
- وجود وضع شبكة اتصال في جميع أقسام ومصالح المؤسسة للسيطرة بشكل أكبر على المخاطر والأزمات التي تحيط بها، وتبادل الخبرات وتقليص درجات الخطر في الوقت اللازم .
- تغيير الإدارة البيروقراطية برقية ومنح المدقق الداخلي الصلاحيات في الأداء عمله دون الرجوع إلى الإدارة العليا، والعمل على تطوير الثقافة المهنية للعمال من أجل المحافظة على استمرارية المؤسسة .
- تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في عملية إدارة المخاطر من خلال بنائها على قاعدة تكنولوجية متطورة تعتمد على نظم معلومات حديثة .
- ضرورة التنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي للاستفادة الكاملة وزيادة فعالية عمليات التدقيق وتوفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف التي تتكبدها الإدارة .
- تنظيم دورات تدريبية وتكوينية للمدققين الداخليين مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المؤسسة .
- على الإدارة العليا التأكد من مدى تطبيق توصيات واستشارات المدقق الداخلي، ومحاولة توفير علاقات عمل جيدة معه .
- ضرورة اعتماد قسم التدقيق الداخلي أثناء وضعه لخططه على مراعاة أولويات وأهداف المؤسسة .

- متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على معايير التدقيق الدولية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر، والاهتمام بالتشريعات والقوانين.

3. آفاق الدراسة:

- دور معايير التدقيق الداخلي في الكشف عن أوجه القصور في الأداء المهني للمدققين الداخليين في ضوء الأزمات المالية والمخاطر .
- مساهمة التطبيق الداخلي في التقليل من مخاطر الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- دور التدقيق الداخلي في الرفع من كفاءة وفعالية وظائف المؤسسات الاقتصادية .
- مدى تأثير قيام المدقق الداخلي بمهام إدارة المخاطر على استقلاليته .
- تطورات عملية التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية للتدقيق.

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم أبو النجا. (1992). *التأمين في القانون الجزائري* (الإصدار 2، المجلد 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
2. إبراهيم الكراسنة. (2006). *أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر*. أبو ظبي: صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية.
3. أحمد حلمي جمعة. (2009). *الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد الحديث*. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. أحمد حلمي جمعة. (2011). *التدقيق الداخلي والحكومي*. عمان- الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
5. أسامة عزمي سلام، وشقيري نوري موسى. (2010). *إدارة الخطر والتأمين*. عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. أسعد رياض. (2001). *الهندسة المالية*. عمان- الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
7. إيهاب نظمي إبراهيم. (2009). *التدقيق القائم على مخاطر الأعمال* - حداثة وتطور (المجلد ط 1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
8. بن علي بلعزون، عبد الكريم قندوز، وعبد الرزاق حبار. (2013). *إدارة المخاطر: المشتقات المالية، الهندسة المالية*. عمان الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
9. توفيق مصطفى أبو رقبة، وعبد الهادي اسحق المصري. (2014). *تدقيق ومراجعة الحسابات*. عمان الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
10. ثناء القباني، ونادر شعبان، وإبراهيم السواح. (2006). *السواح المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الإلكتروني*. مصر: الدار الجامعية.
11. حاتم محمد الشيشني. (2007). *أساسيات المراجعة مدخل معاصر*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
12. حازم هاشم الآلوسي. (2003). *الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق*. طرابلس: دار النهضة الجامعة المفتوحة.
13. حسين القاضي، وآخرون. (2008). *التدقيق الداخلي*. سورية: منشورات جامعة دمشق.
14. خالد أمين عبد الله. (2007). علم *تدقيق الحسابات: الناحية النظرية والعملية*، ط 4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. خالد أمين عبد الله. (2012). *التدقيق والرقابة في البنوك*. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. خالد راغب الخطيب. (2010). *مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص*. عمان- الأردن: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
17. داؤود يوسف صبح. (2007). *دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية*. بيروت- لبنان: اتحاد المصارف العربية.

المراجع

18. سمير عبد الحميد رضوان. (2005). *المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها*. مصر: دار النشر للجامعات.

19. سيد الهواري. (1985). *الإدارة المالية، الاستثمار، والتمويل طويل الأجل*. عمان-الأردن: دار الجيل للطباعة.

20. شقيري نوري موسى، ونور محمود إبراهيم، وآخرون. (2012). *إدارة المخاطر*. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

21. طارق عبد العال حماد. (2007). *إدارة المخاطر: أفراد، إدارات، شركات، بنوك*. الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.

22. طارق عبد العال حماد. (2011). *التطورات العالمية وانعكاسها على أعمال البنوك*. الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.

23. عاطف عبد المنعم، وآخرون. (2008). *تقييم إدارة المخاطر*. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة جامعة القاهرة.

24. عبد الرزاق محمد عثمان. (1988). *أصول التدقيق والرقابة الداخلية*. الموصل- العراق: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.

25. عبد الغفار حنفي. (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية مصر: دار الجامعية الجديدة للنشر.

26. عبد الوهاب نصر، وشحاتة السيد شحاتة. (2006). الرقابة *والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال: الواقع والمستقبل*. الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية.

27. عدنان تايه النعيمي. (2017). *الإدارة المالية: النظرية والتطبيق*. عمان- الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

28. عطا الله أحمد سويلم الحسبان. (2009). *الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات*. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

29. عمر علي عبد الصمد. (2018). *التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي* (المجلد 1). الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.

30. عوض لبيب فتح الله الديب، وشحاتة السيد شحاتة. (2013). *أصول المراجعة الخارجية: مسؤوليات المراجع، مخاطر المراجعة، تخطيط المراجعة وتوثيق أعمالها، مراجعة النفقات والمدفوعات، تقرير مراقب الحسابات*. الإسكندرية- مصر: دار التعليم الجامعي.

31. عيد أحمد أبو بكر، ووليد إسماعيل السيفو. (2009). *إدارة الخطر والتأمين*. عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

32. غسان فلاح المطارنة. (2009). *تدقيق الحسابات المعاصرة: الناحية النظرية* (الإصدار 2). عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

33. فاطمة الزهراء محمد طاهري. (2014). *إدارة المخاطر الزراعية*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

34. فتحي رزق السوافري، وآخرون. (2002). *الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية*. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

المراجع

35. فلاح حسين الحسيني، ومؤيد عبد الرحمان الدوري. (2000). *إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر*. عمان- الأردن: دار وائل للنشر.

36. اللجنة العربية للرقابة المصرفية. (2004). *إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها*. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.

37. محمد الهاشمي. (1990). *مقدمة في مبادئ التأمين*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

38. محمد بوتين. (2005). *المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق* (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

39. محمد سمير الصبان. (2003). *نظرية المراجعة وآلية التطبيق*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

40. محمد فضل مسعد، وخالد راغب الخطيب. (2008). *دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات*. عمان- الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

41. مراد عبد الفتاح. (1995). *المعجم القانوني رباعي اللغة*. المكتبة القانونية.

42. مسعود صديقي، ومحمد التهامي طواهر. (2006). *المراجعة وتدقيق الحسابات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

43. ناصر دادي عدون. (2008). *دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.

44. نضال محمود الرميحي، وعبد الحليم الذيبة. (2011). *نظم المعلومات المحاسبية*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

45. نواف محمد عباس الرماحي. (2009). *مراجعة المعلومات المالية*. عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

46. هادي التميمي. (2006). *مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية*، ط 3. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

47. هاني جزاع ارتيمة، وسامر محمد عكور. (2010). *إدارة الخطر والتأمين من منظور إداري، كمي، وإسلامي*. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

48. وليام توماس، وامرسون هنكي. (1989). *المراجعة بين النظرية والتطبيق*. الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

ب. المجلات والدوريات:

49. إحسان صالح المعتاز. (2008). أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة إنرون والدروس المستفادة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 22 (1).

50. أحمد محمد العمري، وفضل عبد الفتاح عبد المغني. (2006). مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 2 (3).

51. أسامة هادي حمودي، وصهباء عبد القادر أحمد. (2013). تقويم أنظمة الرقابة الداخلية على المشتريات باستخدام معاينة الصفاة: بحث تطبيقي في معهد الإدارة- الرصافة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (97).

52. إيهاب سيف. (جوان, 2015). تعظيم القيمة الملموسة لإدارة المخاطر. *مجلة المدقق الداخلي، الشرق الأوسط*.

المراجع

53. بشير عبد العباس محمد البياتي. (2013). الرقابة الفاعلة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي. *مجلة كلية التراث الجامعة*، (13).

54. بن علي بلعزوز. (2010). استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. *مجلة الباحث*، (7).

55. خليل أبو سليم. (2014). قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية: أدلة ميدانية من البيئة الأردنية. *مجلة جامعة جازان*، 3 (1).

56. رافد عبيد النواس. (2009). مسؤولية مراقب الحسابات في تقويم مخاطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، (7).

57. رشاد حمادة. (2010). دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية المجلد رقم 26 العدد 02. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26 (2).

58. رغيد قصوعة، ومحمد سامر القصار. (2010). *إدارة المخاطر*. سورية: جامعة دمشق.

59. سليمان بوفاسة، والرشيد سعيداني. (2015). لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة للتدقيق في المؤسسة. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، (3).

60. عبد الرحمان العايب. (2016). دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، (16).

61. عبد الرزاق حمد حسين، وعلي خيضر عباس. (2012). العولمة وآثارها على الجهاز المصرفي في البلدان النامية: الجزائر حالة دراسية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8 (24).

62. عبد الفتاح محمد عبد الفتاح. (2001). الإسناد الخارجي لأداء وظيفة المراجعة الداخلية وأثره على استقلال المراجع الداخلي وجودة المراجعة: دراسة ميدانية. *مجلة الفكر المحاسبي*، (1).

63. عبد الناصر حمد سيد درويش. (2013). دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية. *مجلة المحاسبة والمراجعة AUJAA*، (58).

64. علي حسين الدوغجي، وإيمان مؤيد الخيرو. (2013). تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO. *مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (9).

65. عمر إقبال، وتوفيق المشهداني. (2012). تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها: إطار مقترح. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (2).

66. عمر شريقي. (2015). التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (7).

67. عهد علي زعيتر، وحسام عبد المحسن العنقري. (2011). اعتماد المراجع على تقديره الشخصي في تحقيق عدد من متطلبات معايير العمل الميداني وآثاره على جودة الأداء المهني من وجهة نظر ممارسي مهنة المراجعة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 25 (1).

68. فاتن حنا كيرزان. (2013). مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة: دراسة مقارنة. *مجلة المنارة*، 19 (4).

69. فضيلة بوطورة، والشريف بقة. (2015). دور نظام الرقابة الداخلية في كشف ورصد المخاطر الانتمائية في البنوك التجارية. مجلة *المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (1).

المراجع

70. محمد الهادي ضيف الله، وهشام لبزة. (2016). كفاءة وفاعلية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 5 (9).

71. مداني بن بلغيث، وعبد الله الإبراهيمي. (2004). تسيير الخطر في المؤسسة: تحدي جديد. *مجلة الباحث* (3).

72. مي ناصر الثنيان، وحسام عبد المحسن العنقري. (2010). أسباب وآثار وجود ظاهرة تسوق رأي المراجعة 3 في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة عبد العزيز الاقتصاد والإدارة*، 24 (2).

73. ناظم حسن عبد السيد. (2010). دور التدقيق الداخلي وفقا للمفاهيم والاتجاهات الحديثة في الرقابة على تكاليف الجودة ومؤشراتها: دراسة ميدانية في معمل إسمنت طاسلوجة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 7 (26).

74. نجاة تونسي. (2016). تدقيق الحسابات وتقييم نظام الرقابة الداخلية. *مجلة المالية والأسواق*، 2 (4).

75. هيبة قواسمية. (2017). دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكي: دراسة عينة من البنوك لولاية سكيكدة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 7.

76. وليد زكريا صيام، ومحمود فؤاد فارس أبو حميد. (2006). مدى التزام مراجعي الحسابات في الأردن بقواعد السلوك المهني. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 20 (2).

77. يحي سعيدين، ولخضر أوصيف. (2012). دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*.

78. يزيد صالحي، وعبد الله مايو. (2016). واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية: دراسة ميدانية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (9).

ج. الرسائل والأطروحات:

79. إبراهيم رباح إبراهيم المدهون. (2011). دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، رسالة ماجستير. تخصص: محاسبة، غزة: الجامعة الإسلامية.

80. أحمد محمد مخلوف. (2007). المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير. قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.

81. خيرة روحو. (2012). دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة- الشلف، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة التدقيق والمراقبة. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

82. زاهر عطا الرمحي. (2004). تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

83. شادي صالح البرجيمي. (2012). دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر. مذكرة ماجستير. تخصص محاسبة. سوريا: جامعة دمشق.

84. عائشة عامر. (2018). قياس مخاطر التدقيق في البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA): دراسة عينة من مديريات التدقيق في البنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه. تخصص: تسيير محاسبي وتدقيق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أدرار.

المراجع

85. كريم قوبة. (2011). دور المراجعة الداخلية في تفعيل الأداء الرقابي للمؤسسة، رسالة ماجيستير. الجزائر: جامعة البليدة 2 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

86. لطفي شعبان. (2004). المراجعة الداخلية: مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة، رسالة ماجيستير. الجزائر: جامعة الجزائر.

87. لطيفة عبدلي. (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد.

88. لمجد بوزيدي. (2009). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة للخدمات ش ذ م م للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)، أطروحة دكتوراه. بومرداس: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة.

89. محمد علي محمد الجابري. (2014). تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين العامة في اليمن. مذكرة ماجستير. تخصص محاسبة. صنعاء، اليمن: قسم المحاسبة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

90. محمد علي محمد علي. (2005). إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية: مدخل لتعظيم القيمة، أطروحة دكتوراه. تخصص: إدارة أعمال. القاهرة: كلية التجارة إدارة أعمال- جامعة القاهرة.

91. نائل قبج. (2003). أنظمة الرقابة الداخلية بين النظرية والتطبيق في الشركات المساهمة في فلسطين رسالة ماجيستير (غير منشورة). نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

92. نجلاء بنت محمد البقمي. (2013). مخاطر الصكوك وآليات التحوط منها: دراسة تطبيقية لصكوك شركة متعثرة. بحث مكمل لرسالة الماجستير. كرسي سابك لدراسة الأسواق المالية. السعودية: جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية.

93. نعيمة خضراوي. (2009). إدارة المخاطر البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية: حالة بنك الفلاحة الريفية وبنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير. بسكرة- الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

94. نوال سايح. (2016). مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر. أطروحة دكتوراه.، سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.

95. وليد علي بوخمادة. (2013). المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة. كولونيا، ألمانيا: الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا.

96. يوسف صوار. (2008). محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه. تلمسان- الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.

د. المؤتمرات والملتقيات:

97. أحمد بوشنافة، وطارق جمول. (2018). إدارة الخطر بشركة التأمين ومتطلبات تفعيلها. ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين. جامعة الشلف- الجزائر. يومي: 25-26 نوفمبر 2018.

المراجع

98. خلف عبد الله وردات. (2005). الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

99. سامح رفعت، وإيمان رويحة. (2014). دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر. الملتقى السنوي الخامس حول المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة. مصر: كلية التجارة- جامعة القاهرة.

100. صالح رجب حماد. (2007). أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي. المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة. الأردن.

101. عبد الرحمان العايب. (2010). نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية. الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر بين الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة يومي 11-12 أكتوبر 2010. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.

102. عبد الرشيد بن ديب، وعبد القادر الشلالي. (2008). مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر. الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. الشلف الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بو علي.

103. عبد القادر عصماني. (2009). أهمية بناء أنظمة ولإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية الحوكمة العالمية. سطيف: جامعة فرحات عباس.

104. فاتح مجاهدي. (2008). إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات. جامعة الشلف.

105. محمد الصالح فروم. (2010). دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري للشركات. الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة. سكيكدة- الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

106. مسعود دراوسي، ومحمد الهادي ضيف الله. (2012). فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والإداري. جامعة بسكرة- الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

107. ممدوح حمزة أحمد. (2004). تحليل وإدارة مخاطر وعمليات التأمين. ندوة إدارة صناديق المعاشات ودور التكنولوجيا المعلومات. القاهرة.

108. المنصور كاسر نصر. (2007). إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات. عمان، الأردن: المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة.

109. نوال بن عمارة. (2009). إدارة المخاطر في مصارف المشاركة. الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية. سطيف: جامعة فرحات عباس.

ه. القوانين والمراسيم:

110. الجريدة الرسمية، (1969)، المادة 39.(110).

111. الجريدة الرسمية، (1995). (55).

112. الجريدة الرسمية، (1998)، قانون رقم 01-88.(2).

المراجع

و. المواقع الإلكترونية:

113. www.erma-egypt.org

114. أيمن عبد الرحيم. (2018). خطة تدقيق مبنية على إضافة القيمة. 05 12, 2021 على الساعة 15:00، من مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط: www: http://aymananinaninternalaudit.wordpress.com/2018/08/02.value-added-based-audit-plan

115. أيمن فتحي أحمد الغباري. (10 12, 2021). التدقيق الداخلي وفيروس كورونا المستجد كوفيد 19، مقال منشور على مواقع التواصل الاجتماعي 2020. http://drayamn.net/article11.html

116. الجمعية، المصرية لإدارة الأخطار. (2008). معيار إدارة الخطر. www.ermaegypte.org

117. صفاء أحمد العاني، ومحمد عبد الله العزاوي. (15 08, 2014). التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة. www.shtharat.net/vb/showthread.php?t=11301

118. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. (2003). إدارة المخاطر التشغيلية. ترجمة: شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية. https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-ar-managing-operational-risks-22283_0.pdf

119. محمد الشرقاوي. (2021). فيروس كورونا والتدقيق الداخلي، مقال منشور في شبكات التواصل الاجتماعي 2020. http://www.acc4arab.com/post/covid-19andinternalaudit

120. محمد علي القري. (2015). إدارة المخاطر في المعاملات المالية المعاصرة. www.elgari.com/article83.htm

121. المركز الوطني للسجل التجاري. (2014). توزيع الشركات الموجودة حسب قطاع النشاط إلى غاية 2014/12/31. 25 12, 2021، من www.cnrc.org.dz/ar/stars

122. المشروع الإقليمي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية، (2021). www.undp-aciac.org

123. معهد إدارة المخاطر. (2014). معيار إدارة المخاطر. (الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، المترجمون) معهد إدارة المخاطر.

124. معهد المدققين الداخليين. (2017). المعيار الدولي المهني لممارسة التدقيق الداخلي (IIA) رقم 2010، التخطيط، إصدار 2017، التفسير رقم 1. 10 01, 2017، http://Thiia.org/translations/Publicdocument/IPPE-Standards.2017.arabic.pdf

125. معهد المدققين الداخليين. (2017). المعيار الدولي المهني لممارسة التدقيق الداخلي (IIA) رقم 2120، إدارة المخاطر. http://na.theiia.org/translation/public documents/IPPF.standards-2017-arabic.pdf

126. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. 25 12, 2021، www.ecgi.org

127. Association des auditeurs consultants algériens. (2010). Audit Interne, gouvernance et éthique : de nouveaux enjeux pour le management. Colloque international. Alger. Consulté le 05 02, 2021, www.aacia.dz

128. Grant Thornton. (2015). Risk based internal audit. www.ccd.gov.jo/files/pdfs/thma/shater.pdf

129. Http://na.theiia.org/iiarf/public%20Document/chapter%202%20Internal%20audit%20and%20organizational%20governance.pdf

130. The Committee of Sponsoring Organization. (2013). Internal control integrated framework. www.coso.org/.../.internal%20control-integrated%20framework.pdf

131. The institute of internal auditors. (2014). Appling COSO's enterprise risk management - Integrated Framework. Sur www.Theia.org

132. The institute of internal auditors. (2014). Risk based internal auditing, 13 October 2014. www.ccd.gov.jo/files/pdf

133. The institute of internal auditors. (2014). Risk based internal auditing. www.ccd.gov.jo/files/thmakhater.pdf

134. The institute of internal auditors. (2014). Risk based internal auditing. http://global.theua.org/standards-guidance/topic/documents/201501guidetorbia,pdf

135. The institute of internal auditors. (2017). Definition of internal auditing. (T. I. Auditors, Editor) Retrieved 02 02, 2017, from www.iia.com

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Adeniyi, A. (2014). Enhancing the Performance of Electricity Distribution Companies. Research Journal of Finance and Accounting, 5.(22)

2. Alain Gauvin. (2000). La nouvelle gestion du risque financier. Paris- France : Eyrolles.

3. Ammar Sourour. (2016). Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne. Institut des hautes études commerciales de Sfax.

4. Arenes, A., Elder, R., & Beasley, M. (2012). Auditing and Assurance Services (14 ed.). London, United Kingdom : Pearson.

5. Berg, H.-P. (2010). Risk Management : Procedures, Methods and Experiences. RT & A. 2(17), 1.

6. Brian & Bruch, Carl Hock. (2009). The internal audit activity's role in governance risk and control. Hock International, LLC, 3rd edition CIA Program.

7. Dionne, G. (2013). Gestion des risques : Histoire, définition, et critique. Carrelet.

8. ECIIA - IFACI - CNCC. (2014). Améliorer la coopération entre l'audit interne et l'audit externe. Paris.

9. Ednan Ayvaz & ،Davut Pehlivanli. (2010). Enterprise Risk management based internal auditing and Turkey practice. Serbian Journal of Management 5(1), p. p.20-1

10. Erik W. Larson و ،Clifford F. Gray. (2007). Management de projet) .CLAUDE-ANDRÉ GUILLOTTE ،JOSÉE CHARBONNEAU ،France: Dunod.

11. Franck Moreau. (2002). Comprendre et gérer les risques. France : Éditions d'Organisation.

12. Hermanson R& Larny, Rittenberg E Dana. (2016). Organizational.covernance-Researche opportunities in internal auditing, the institute of internal auditors, 2003.

13. Houessou-Agbo, K. R. (2016). L'audit interne et le management des risques dans un système financier décentralisé : cas de la FUCEC - TOGO. Mémoire de Master professionnel en audit et contrôle de gestion. Centre africain d'étude supérieures en gestion.

المراجع

14. IFA/IFAC1. (2009). Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise. France : Institut français des administrateurs, Institut de l'audit interne.
15. Jacques Renard. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne. France : Eyrolles.
16. Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., & Weber, C.-P. (2008). Internal audit handbook : Management with the SAP®-Audit Roadmap. USA : Springer.
17. Langlois, G., & Bonnier, C. (1998). Contrôle de gestion. Paris : Édition Foucher.
18. Lionel Collins & ،Gérard Valin. (1986). Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques. Paris : Dalloz.
19. Louisot, J.-P. (2005). Gestion des risques. Paris- France : Afnor.
20. Louisot, J.-P., & Gaultier-Guillard, S. (2014). Diagnostique des risques (éd. 2). Paris, France : Afnor Éditions.
21. Ordre des Experts-Comptables. (2008). LES BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE DANS LES PME. Articles de l'académie (.(13
22. R. Kinney Jr William. (2003). Auditing Risk assessment and risk management processes. The professional practices framework for internal auditing (ppf), IIA.US.
23. Treasury, H. (2004). Management of risk - Principals and concepts. The orange book, UK.
24. Walter B. Meigs. (1955). Principles of auditing. Homewood- Illinois : Richard D. Irwin.

الملاحق

استبيـان الـدراسة

استبيان حول موضوع:

التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

نرجو من سيادتكم التكرم بالمشاركة برأيكم السديد وخبرتكم لإمدادنا بالمعلومات والبيانات التي تساعدنا في تحقيق أهداف هذا البحث.

وأؤكد لكم أبن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي علما أن دقة النتائج مهمة، لذا أرجو منكم الإجابة بكل صراحة وإعطاء أهمية للموضوع.

وإننا لنشكركم على حسن مساهمتكم وتعاونكم في إعداد بحث علمي يقوم على معلومات وبيانات صحيحة ومن واقع ما تسير عليه مؤسساتنا الاقتصادية.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:**

أقل من 25 ☐ من 26- 35 ☐ من 36 -45 ☐ من 46 -60 ☐ أكبر من 60 ☐

- **المستوى الدراسي:**

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجيستير ☐ دكتورا ☐ أخرى ☐

- **الوظيفة الحالية:**

مدير ☐ رئيس قسم ☐ مدقق داخلي ☐ موظف ☐ أخرى ☐

- **الخبرة المهنية:**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐

من 15 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الجزء الثاني:

ملاحظة: لإبداء رأيكم يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة عند كل جملة مع مراعات أنه لا يجوز وضع أكثر من علامة على نفس السطر أي يتعين اختيار خانة واحدة أمام كل جملة.

المحور الأول: الدعائم الأساسية للتدقيق الداخلي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم قسم التدقيق الداخلي بالتقييم والتحليل بالاعتماد على الوثائق الرسمية.					
2	تولى قسم التدقيق الداخلي تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة والإجراءات.					
3	يساهم التدقيق الداخلي في تقديم مقترحات من أجل تخفيف المخاطر.					
4	يلتزم المدقق الداخلي بالحياد والنزاهة عند أداء مهامه.					
5	يشترط في من يقوم بعملية التدقيق الداخلي أن يكون شخص مهني من داخل المؤسسة.					
6	يتميز أداء المدقق الداخلي بالموضوعية حيث يمكن التحقق من ذلك من خلال مدقق خارجي.					
7	يقوم المدقق الداخلي بتنسيق جهوده مع جميع الأطراف المعنية بعملية إدارة المخاطر بمؤسستكم.					
8	يساعد نشاط التدقيق الداخلي على ترسخ آليات فعالية الرقابة.					
9	يشمل نشاط التدقيق الداخلي مراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر بالمؤسسة.					
10	يساهم المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية.					

المحور الثاني: إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إدارة المخاطر تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها الإدارة التي تجمع بين جميع إدارات المؤسسة والعاملين فيها.					
2	إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.					
3	عملية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة بسبب التغير الدائم في المخاطر نفسها.					
4	عند تحديد خطر معين تعمل الشركة على توفير الموارد البشرية لمواجهته.					
5	تصنف المخاطر حسب مسبباتها إلى مخاطر أساسية ومخاطر خاصة.					
6	يقيم المدقق الداخلي مدى ملائمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في المؤسسة.					
7	قياس المخاطر يتولد عنه معرفة التكاليف					

	المستقبلية التي على المؤسسة القيام بتقديرها فتجاهل مخاطر اليوم أشبه بتجاهل المخاطر المستقبلية.					
8	استجابة الإدارة لتقارير المدقق الداخلي بشأن المخاطر كافية وتؤدي إلى تخفيض المخاطر إلى مستوى مقبول.					

المحور الثالث: دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.					
2	يقدم التدقيق الداخلي خدمات تأكيدية للإدارة والمؤسسة من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص كافة عمليات المنشأة الاقتصادية.					
3	يقوم المدقق الداخلي بتقديم تأكيدات عن مدى فعالية العمليات التي تقوم بها الإدارة لتحديد جميع المخاطر وتقييمها بما يساهم في تحسين فعالية عملياتها.					
4	يركز المدقق الداخلي على المخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على أهداف المؤسسات الاقتصادية.					
5	يقوم المدقق الداخلي باقتراح الوسائل والآليات المناسبة للتعامل مع المخاطر المختلفة.					
6	يساهم المدقق الداخلي في التقليل من مخاطر المحاسبية المتعلقة بعمليات الغش والخطأ.					
7	يجتمع المدقق الداخلي مع المدراء التنفيذيين لتحديد المخاطر الموجودة في مؤسساتهم الاقتصادية.					
8	يوفر التدقيق الداخلي المعلومات بشكل دقيق ومنظم للإدارة العليا لتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتحسين نظام إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.					

شكرا لتعاونكم معنا

من إعداد الباحثة