جامعة سعيدة د.طاهر مولاي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم مالية ومحاسبية

تخصص :محاسبة وتدقيق

مطبوعة لمقياس:

التدقيق الداخلي

مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر محاسبة وتدقيق

من إعداد: د.لشلاش عائشة

السنة الجامعية :2023/2024

مقدمـــة

نظرا للتطور التكنولوجي و الاقتصادي الذي شهده العالم وكدا كبرحجم المؤسسات و انتشارها جغرافيا و تعدد نشاطها و وظائها و أهدافها ، هذا ما فرض عليها ضمان حسن التسيير و فعالية نشاطاتها و الاهتمام بالعمليات و الإجراءات التنظيمية داخل أقسامها .كل ما سبق زاد من أهمية التدقيق الداخلي كشكل من أشكال الرقابة داخل المؤسسة.

شـــهد نشـــاط التدقيق الداخلي تطورا ســـريعا ، حيث تحول من المفهوم التقليدي الذي يهدف إلى اكتشـــاف الأخطاء و التلاعب و الغش إلى المفهوم الحديث يهدف إلى توســـيع نطاق عمل المدقق الداخلي إلى التنبؤ لهذه الأخطاء ، بالإضافة إلى تقييم و تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية و وتطبيق عمليات الحوكمة و المساهمة في تقييم مخاطر الإدارة من خلال تقديمها لخدمات التأكيد الموضعي و الخدمات الاستشارية .

يمكن القول أن للتدقيق الداخلي دور هام في الحصـــول على أنظمة معلومات على درجة عالية من الشفافية و الإفصاح والمصداقية خدمة لأصحاب المصالح من مساهمين، أصحاب الأسهم، البنوك و المقرضين، و عليه التدقيق الداخلي هو وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة من خلال مراجعة العمليات والمستندات، وآلية مهمةمن آليات الحوكمة لما يضفيه من ثقة على المعلومات التي توفرها الإدارة للمهتمين بشؤون المؤسسة.كما له دورا بارزا في ادارة المخاطر وترشيد عملية اتخاذ القرار.

من خلال ماســبق ســيتم تناول هذه المفاهيم في محاضــرات مقياس التدقيق الداخلي المقدمة لطلبة سنة اولى ماستر محاسبة وتدقيق.

نهدف من خلال هذه المحاضرات إلى:

- تقديم عام لنشأة التدقيق و أنواعه داخل المؤسسة وظهور التدقيق الداخلي
- تمكين الطلبة من الالمام بماهية التدقيق الداخلي
- ظبط معايير التدقيق الداخلي وأهم مراحله
- ربط مفهوم التدقيق الداخلي بمفاهيم التسيير الحديثة كحوكمة المؤسسات و ادارة المخاطر والمساعدة في عملية اتخاذ القرار
- تسليط الضوء على احدث ميادين التدقيق الداخلي الذي يخص الجانب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

برنامج محاضرات مقياس تدقيق داخلي:

رقم المحاضرة	عنوان المحاضرة
المحاضرة الأولى	ظهور وتطور مهنة التدقيق و التدقيق الداخلي
المحاضرة الثانية	ماهية التدقيق الداخلي وخصائصه
المحاضرة الثالثة	تقنيات التدقيق الداخلي و أدواته
المحاضرة الرابعة	معايير التدقيق الداخلي
المحاضرة الخامسة	العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية
المحاضرة السادسة	العلاقة بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي
المحاضرة السابعة	منهجية التدقيق الداخلي ومراحله
المحاضرة الثامنة	التدقيق الداخلي كآلية من آليات الحوكمة
المحاضرة التاسعة	التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر
المحاضرة العاشرة	التدقيق الداخلي وترشيد عملية اتخاذ القرار

المحاضرة الأولى : ظهور التدقيق و التدقيق الداخلي

لقد برز التدقيق كوسيلة لكشف السارق ومعاقبته منذ العصور والحضارات القديمة ولكن ساعدت عدة عوامل اقتصادية و اجتماعية وأحداث تاريخية وتغيرات جذرية في البيئة الكلية والجزئية لمنظمات الأعمال على بروز التدقيق بشكل عام والتدقيق الداخلي بشكل خاص كمهنة تعتمد على اجراءات ومنهجية محددة لمواكبة هاته التغيرات حيث مر التدقيق الداخلي بعدة مراحل عند نشأته وهذا ما سنتطرق اليه في عناصر المحاضرة.

1- نشأة التدقيق

لقد ظهرت المراجعة منذ القديم و تطور مفهومها مع تطور النشاط الاقتصادي و تعقده حيث كان الإنسان يزاول و يدير نشاطه الاقتصادي و التجاري بنفسه ، و بكبر حجم أعماله لجأ إلى تفويض إدارتها إلى أشخاص آخرين بما فيها مهام تسجيل العمليات المالية , و بذلك ظهرت الحاجة إلى رقابة من أوكلت لهم إدارة نشاطاتها . و ظهرت الشركات الصناعية الضخمة في عهد الثورة الصناعية و ظهرت الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة لمسايرة هذا التطور فكانت الأموال على مستوى الأفراد نادرة و كذا امتناع البعض عن المخاطر بها مما أدى إلى ظهور شركات الأموال و هذا بدوره أدي إلى انفصال الملكية عن الإدارة تدريجيا . ومع ظهور شركات الأموال و تطورها لوحظ انه من المستحيل أن يشارك كل المساهمين في التسيير و حتى تفويض البعض منهم للقيام بإدارة مختلف وظائف المؤسسة غير ممكن في الغالب وهنا ظهرت الحاجة إلى كفاءات متخصصة ينبغي اقتناؤها من سوق العمل

للقيام بتلك المهام، وهكذا فان انفصال ملكية رؤوس الأموال عن إدارتها كان سببا في ظهور المراجعة التي يقوم بها شخص محترف . محايد و مستقل كوسيلة يطمئن بها أصحاب الأموال عن نتيجة ما استثمروه وعن عدم التلاعب فيه.

- **قبل 1700 ميلادي:**

كان المدقق (المراجع) و قتها يستمع إلى القيود المثبة في الدفاتر و السجلات للوقوف على مدى صحتها لهذا نجد كلمة تدقيق مشتقة من الكلمة اللاتينية AUDIRE و معناها "يستمع".

إلا أن مهنة المراجعة في تلك الفترة كانت تقتصر على الحكومات والإمبراطوريات و المشروعات العائلية و التي كانت تهتم خاصة بجرد المخزون السلعي والمداخيل و النفقات حيث تكون هذه العملية متكررة عدة مرات في الفترة الواحدةو الهدف منها الوصول إلى الدقة لمنع تلاعب أو غش للدفاترواكتشاف السرقة ومعاقبة السارق.[1]

- **الفترة الممتدة مابين 1700-1850:**

لعل أهم ما ميز هذه الفترة ظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرا جذريا في كل المجالات حيث ظهر الانفصال الفعلي لملكية المؤسسة عن الإدارة و زيادة الحاجة للمراجعة والمراجعين .

[1] محمد التوهامي و مسعود صديقي ،**المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2005،ص7ص8

كما تتميز هذه الفترة بظهور تطبيق و استعمال نظرية القيد المزدوج في النظام المحاسبي , حتى ولم تكن بصورة متطورة كما هو مستعمل حاليا وبداية الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية على المشاريع والمؤسسات الكبرى.

- **المرحة الثالثة :1850-1920:**

لعبت الثورة الصـــناعية دورا هاما في تغيير مســـار التدقيق ونقله من مجرد اداة مكملة للمحاسبة الى مهنة مستقلة . إذ أن انتشار المصـانع الضـخمة و الشركات الكبرى أدى إلى ظهور الحاجة إلى التمويل و رؤوس الأموال و هذا ما نتج عنه ظهور طبقة وســطى تمول المشاريع و المؤسسات الصناعية التجارية ، و كنتيجة لحالة الفوضـى التي عرفتها الأسواق خلال هذه الفترة و ارتفاع نسـبة الفشـل المالي و تزايدت الحاجة للحماية المالية فكان التدقيق الآداة المناسـبة وقد نص على ذلك صـراحة قانون الشـركات الانجليزي سـنة 1862 الأمر الذي أدى إلى تطوير مهنة التدقيق من خلال تدريب و تأهيل أشـــخاص للقيادة بهذه المهنة غير أن الهدف من التدقيق لم يتغير و ظل متمثلا في اكتشـــاف الغش و الأخطاء ، كما أن هذه الفترة لم تشهد اعترافا كبيرا بأهمية الرقابة الداخلية .

المرحلة الرابعة(1920-1970):

إن النمو الاقتصـــــادي الذي عرفته كبرى دول العالم المتمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية كان له تأثير مباشــر في تطور التدقيق فبعد الأزمة المالية لســنة 1929 ارتفعت نسبة الاستثمار في المؤسسات الخاصـة و ظهرت أسواق مالية بالإضـافة إلى منح قروض

بدون ضمانات هذا ما شجع على الاستثمار فكان هناك زيادة مستمرة للمستثمرين .غير انه في المقابل فان هذه الفئة بحاجة إلى ضـمانات ووسـائل إقناع بان البيانات و القوائم المالية المقدمة تمثل صورة صادقة عن وضعية المؤسسة ، فكان التدقيق الوظيفة الأنسب من خلال التأشـير و المصـادقة على أن مختلف البيانات أعدت وفق قواعد سـليمة و تعكس الوضـعية المالية الصـحيحة للمؤسسـة , ففي هذه الفترة أعطيت أهمية للرقابة الداخلية بعد إدراك مزاياها ، كما أصـبح الهدف الأسـاسـي للتدقيق هو إبداء رأي فني محايد حول القوائم المالية و مدى سلامتها في تمثيل المركز المالي للمؤسسة و نتائجها المسجلة.

- **المرحلة الخامسة :1960الى يومنا هذا:**

عرفت تنامي حجم المؤسسات متعددة الجنسيات و تعاظم دورها على مستوى الاقتصاد العالمي, و ذلك بإنشاء فروع لها خارج بلدانها الأصلية وفي عدة دول, و كنتيجة لهذه التحولات فان أهداف التدقيق توسعت لتشمل التأكد من تطبيق و احترام الإجراءات و القوانين المعمول بها , و السياسات المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة لفروعها ووحداتها . غير أن هذا الشكل كان يرتكز في بداية الأمر على النواحي المالية للعمليات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ثم توسع بعد ذلك إلى تدقيق الجوانب الأخرى(كالتدقيق الاجتماعي , التدقيق البيئي تدقيق الجبائي وغيرها). إن الهدف من تدقيق خلال هذه الفترة هو الحد من الغش و ضمان سلامة التسجيلات المحاسبية ، و بالتالي الوصول إلى قوائم مالية ختامية تعبر بصدق عن

حقيقة نتيجة نشاط المؤسسة و مركزها المالي ، و الالتزام بالسياسات و الإجراءات و القواعد الموضوعة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.1

2ماهية التدقيق ونشأة التدقيق الداخلي

قد جاء تعريف المراجعة من طرف جمعية المحاسبة الأمريكية كما يلي:[2]

"المراجعة هي عملية منظمة و منهجية لجمع و تقييم الأدلة و القرائن , بشكل موضوعي, التي تتعلق بنتائج الأنشطة و الأحداث الاقتصادية , و ذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج و المعايير المقررة و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة"

يمكن تعريف المراجعة بأنها"عملية منظمة لتجميع الأدلة و القرائن الكافية و المقنعة و تقييمها بطريقة موضـوعية بواسـطة شـخص مؤهل و مسـتقل لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى تمثيل و تطابق المعلومات المتعلقة بوحدة اقتصـــادية للواقع بدرجة معقولة في ضـــوء المعايير المحددة و تبليغ هذا الرأي للمهتمين بشئون الوحدة الاقتصادية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات"[3]

وعرف كل من GERMOND ET BANMOULT التدقيق بأنه "اختبار تقني صـارم وبناء بأســـلوب فني من طرف مهني مؤهل ومســـتقل بغية اعطاء رأي محلل على نوعية

---

[1] صالحي محمد,**التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة** ,الطبعة الأولى,2016,ص37-38

[2] محمد بوتين ،**المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى تطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010

[3] رزق ابو زيد الشحنة، **تدقيق الحسابات مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، 2015، ص 24

ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة على مدى احترام الواجبات والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها وايصال النتائج"[1]

3. أهمية التدقيق[2]

إن وجود التدقيق يعمل على توفير المعلومات الموثوق فيها التي يحتاج لها عدة أطراف سواء من داخل وخارج المؤسسة كما يلي:

- إدارة المؤسسة

تعتمد إدارة المؤسسة على التدقيق بشكل كبير خاصة في عملية التخطيط المستقبلي لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقا , و بالتالي فان مصادقة المدقق على قوائمها سيمنحها درجة كبيرة من الثقة و يزيد من نسبة الاعتماد عليها , كما يعتبر الحكم على مستوى أداء أعضاء مجلس الإدارة.

- الملاك والمساهمون

إن ظهور شركات المساهمة ذات الامتداد الإقليمي و انفصال الإدارة عن الملاك عزز من أهمية التدقيق , فكان لا بد من طرف يضمن التسيير الأمثل ل

[1] أحمد قائد نور الدين ، **التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية**، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2015،ص 10

[2] أحمد عبد المولى الصباغ و آخرون ، **أساسيات المراجعة ومعاييرها**، مركز كلية التجارة ، القاهرة، 2006، ص 10ص11

أموال المساهمين و منع حدوث اختلاس و تلاعبات , كما أن تقرير مدقق الحسابات يساهم في جلب مستثمرين جدد يضمن لهم اكبر عائد ممكن .

- الزبائن

اهتمام هذه الشريحة بالمعلومات ينحصر بعرفة استمرارية الوحدة الاقتصادية , وخاصة عند ارتباطهم بمعاملات طويلة الأجل, وإذا كانوا معتمدين عليها كمورد رئيسي و أساسي للبضاعة أو المواد الأولية .

- العاملين

هم و المجموعات المماثلة لهم مهتمون بالمعلومات المتعلقة باستقرار و ربحية أرباب عملهم , كما أنهم مهتمون بالمعلومات التي تمكنهم من تقييم قدرة المشروعات على دفع مكافآتهم و منافع التقاعد و توفر فرص العمل.

- الدائنون و الموردين

يعتمد هؤلاء على تقرير المدقق بصحة و سلامة القوائم المالية , و يقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي و القدرة على الوفاء بالالتزام و كذا درجة السيولة لدى المؤسسة , ما يضمن لهم تحصيلهم لحقوقهم لدى المؤسسة.

- رجال الاقتصاد

حيث زاد الاهتمام بالقوائم المالية المعتمدة و ما تحتويه من بيانات محاسبية في تحليلها و تقييم الدخل القومي و رسم برامج الخطط الاقتصادية , و تعتمد دقة تقديراتهم و كفاءة برامجهم على دقة البيانات المحاسبية المعتمدين عليها .

- ادارة الضرائب

توفر القوائم المالية التي تم مراجعتها من طرف المدقق قدرا كبيرا من الموثوقية والمصداقية لادارة الضرائب في اطار تحديد الوعاء الضريبي وتحديد الضريبة واجبة الدفع.

- نقابات العمال

تعتمد على البيانات المحاسبية في القوائم المالية المعتمدة في مفاوضاتهم مع الإدارة لرسم السياسات العامة للأجور تحديد الأسعار .

- أهمية التدقيق في تخصيص الموارد

يساعد التدقيق في تخصيص الموارد المتاحة بأفضل كفاية مكنة لإنتاج السلع و الخدمات التي يزيد الطلب عليها , فالموارد النادرة تجتنبها الوحدات الاقتصادية القادرة على استخدامها بأفضل كفاية ممكنة و التي تظهرها البيانات المحاسبية الظاهرة في القوائم المالية المعتمدة ,

إذ أن البيانات و التقارير المحاسبية غير الدقيقة و التي لم تخضع للتدقيق تخفي في طياتها إسرافا و كفاية و تحول دون تخصيص مواردنا النادرة بطريقة رشيدة .1

4. نشأة التدقيق الداخلي.

في ظل تزايد حاجات المؤسسات الاقتصادية إلى المحافظة على الموارد الاقتصادية المتاحة والبحث عن الكفاءة والفعالية في التنفيذ لتحقيق أهداف المستثمرين، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي حدثت في سنة 1929 ففي تلك الفترة كانت كبرى المؤسسات الأمريكية تستعمل خدمات المدققين الخارجيين في التصديق على حسابات القوائم المالية بالإضافة لتقديم النصح في تقارير خاصة أو شفوية إلى الإدارة العليا والذي زاد من احتمال فقدان المدقق الخارجي لاستقلاليته ، وكذلك طلب المدققون الخارجيون الاستعانة بموظفون من داخل المؤسسة ،جعل المدير العام يفكر في تعيين مدقق داخلي .

يعتبر التدقيق الداخلي حديثا مقارنة بالتدقيق الخارجي ولكن سنحاول عرض نشأته وتطوره عبر فترات زمنية مختلفة ففي نهاية القرن 19 قدمت دولة السويد وصفا لوظيفة التدقيق الداخلي و بدأت الحكومة السويدية منح التدقيق الداخلي اهمية اكثر وسنة 1951 تأسست جمعية صغيرة للسماح للمدققين الداخليين للحصول على تواصل وتبادل الحوار.

[1] سامي محمد الوقاد ,لؤي محمد وديان ، **تدقيق الحسابات** ،الطبعة العربية الاولى ،عمان,2010، ص24

وفي الولايات المتحدة الامريكية ظهر التدقيق منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وزاد الاعتراف بالمدققين الداخليين بانشاء مؤسسة معهد المدققين الداخليين الذي يعتبر منظمة دولية نشطة تلبي حاجات المدققين الداخليين عبر العالم .[1]

وكانت اهداف التدقيق الداخلي بداية مقتصرة على اكتشاف الأخطاء والغش والعمل على منع حدوثهما ، حيث استخدم كوسيلة لاجراء مراجعة كاملة ومستمرة للعمليات المحاسبية نظرا لصعوبة اجراء مثل هذه الاجراءات من طرف المدقق الخارجي.

ومع تطور امكانيات المدققين الداخليين و اسهامهم في تقديم خدمات ادارية و مالية فاتسع استخدام التدقيق الداخلي وشمل عدة ميادين داخل المؤسسة.[2]

فتطور مفهوم التدقيق الداخلي من المفهوم التقليدي المبني على فحص وثائق المؤسسة وتقييم الرقابة الداخلية الى المفهوم الحديث الذي أدخل مجموعة من العناصر الجديدة متمثلة بالخصوص في تقييم ودعم إدارة المخاطر وذلك نتيجة للمحاولات الجادة من قبل المجامع العلمية والمنظمات المهنية المتصلة بأعمال التدقيق الداخلي .

[1] خلف عبد الله الوردات ، **دليل التدقيق الداخلي وفق معايير التدقيق الدولية الصادرة عن IIA**، الطبعة الولى ، الوراق للنشر و التوزيع، 2015،ص 27

[2] رضا خلاصي ، **مرام المراجعة الداخلية في للمؤسسة** ، دار هوما للنشر و التززيع ، الجزائر، 2015، ص 29

المحاضرة الثانية: ماهية التدقيق الداخلي

ظهر التدقيق الداخلي لتلبية احتياجات الأعوان الاقتصاديين وتوفير بيانات دقيقة ودورية لإدارة المؤسسة عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها لتقييمها وتصحيح الانحرافات الموجودة، لتحقيق أقصي كفاية إنتاجية ممكنة والالتزام بسياسة المؤسسة، فالتدقيق الداخلي يقوم بدور رقابي داخل المؤسسة من شأنه تحسين تطبيق عمليات الحوكمة.

1. تعريف التدقيق الداخلي

مما سبق يظهر أن وظيفة التدقيق الداخلي هي أداة مستقلة داخل المؤسسة تعمل على التحقق من تطابق السياسات والإجراءات مع الأهداف، وكذا التأكد من سلامة نظام الرقابة الداخلية، و العمل على تزويد الإدارة بالمعلومات التالية:[1]

– دقة نظام الرقابة الداخلية .

– الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من أقسام المؤسسة.

– كيفية وكفاءة الطريقة التي يعمل بها النظام المحاسبي كمؤشر يعكس صدق نتائج العمليات والمركز المالي.

[1] محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، **المراجعة الخارجية، المفاهيم الأساسية وأليات التطبيق**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص30.

"التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة داخل المنظمة، هدفها مساعدة الإدارة العليا على القيام بمهامها وتحمل مسؤولياتها من خلال تزويدها بالتقويمات والمقترحات الناجمة عن فحص مختلف الأنشطة.[1]

كما يشير التعريف القديم لمعهد المدققين الداخليين إلى أن التدقيق الداخلي " وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل الشركة، بهدف مساعدة أفراد الشركة على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة".[2]

ومن التعاريف الحديثة للتدقيق الداخلي نجد:[3] التدقيق الداخلي جزء من نظام الرقابة الداخلية تتمثل في نشاط مستقل يقوم به قسم أو إدارة من إدارات المؤسسة و مهمته تدقيق و فحص المستندات و الدفاتر و السجلات و القوائم و التقارير المالية و العمليات المختلفة و تقييم أداء الإدارات و الأقسام في المؤسسة ثم تقديم تقارير إلى الإدارة العليا بنتائج هذا التقييم.

" تعريف المجمع الدولي للمدققين الداخليين IAA شهر جوان 1999 " نشاط تأكيدي واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، كما يساعدها

[1] BENOIT P, **audit et contrôle interne** ,édition management, France,2009 .

[2] سلام صبحي، **الفساد الاداري والمالي كظاهرة و أساليب علاجها** ،دار أمجد للنشر والتوزيع ،عمان،2015

[3] JACQUES RENARD , **Théorie et pratique de l'audit interne** . 10 édition . Eyrolles . 2018 p 56

على تحقيق أهدافها من خلال منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر الرقابة الداخلية وحوكمة المؤسسات[1]

من خلال هذا التعريف الحديث يمكن استنتاج الخصائص التي يتميز بها التدقيق الداخلي وهي كالتالي: [2]

– التدقيق الداخلي نشاط مستقل : وتعني الاستقلالية التحرر من القيود التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تنفيذ مسؤولياته بطريقة غير متحيزة وهذا ما يتطلب ابتعاد المدققين الداخليين عن تدقيق وتقييم الأنشطة أو الوظائف التي كانت سابقا تخضع لمسؤولياتهم، وكذا من خلال ارتباط التدقيق الداخلي بمستوى إداري في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة(الإدارة العليا أو لجنة التدقيق) لأن ذلك يمكنه من الحصول على تعاون الجهات الخاضعة للتدقيق، كما أن اتصاله بهذا المستوى في المؤسسة يعزز من فعالية عمله لما يتيحه من فرص تطبيق التوصيات والاقتراحات التي يتضمنها تقريره.

– الطبيعة التأكيدية للتدقيق الداخلي: وتشـــير إلى دور التدقيق الداخلي في تقديم ضـــمانات وتأكيدات موضـــوعية ومعقولة بخصـــوص نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتماشـــي المؤسسة مع معايير الحوكمة والمتطلبات الإدارية الأخرى.

---

[1] BERTIN ,E ,**Audit interne enjeux et pratiques a l'internationale** , éditions d'organisation ,2007 ,P20P21

[2] بن كابو محمد الأمين ،(**دور التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات**)،الملتقى الوطني التوجهات الحديثة لمهنة المحاسبة والتدقيق في ظل المعايير الدولية ، الجزائر جامعة عين تموشنت ،9مارس2021، ص 6

– الطبيعة الاستشارية للتدقيق الداخلي: حيث تستفيد الإدارة من الخدمات الاستشارية للتدقيق الداخلي من خلال التحليلات والاقتراحات التي تساعدها على اتخاذ القرارات، وأن هذه الخدمات تم الاتفاق مسبقا حول طبيعتها ونطاقها، والتي تهدف إلى خلق القيمة المضافة وتحسين سيرورة الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية دون أن يتحمل المدقق الداخلي أية مسؤولية إدارية ومن أمثلة هذه الخدمات: تدريب وتحفيز العاملين وتقديم النصائح والمشورة.

– التدقيق الداخلي الموضوعي: والموضوعية هي موقف ذهني غير متحيز يسمح للمدقق الداخلي بإنجاز مهامه بطريقة يقتنع فيها بنتائج عمله، وأنه لم يقم بأي تسويات أو تنازلات جوهرية وتقتضي الموضوعية أن المدقق الداخلي لا يخضع أحكامه المتعلقة بالتدقيق لأحكام الآخرين، كما أن الموضوعية تقتضي أن يقوم بتنفيذ أعمال التدقيق الداخلي أشخاص مهنيين ذوي خبرة وكفاءة عالية، وفي المقابل فإن غياب الموضوعية يفقد التدقيق الداخلي معناه والهدف الذي أنشئ من أجله.

– التدقيق الداخلي نشاط شامل: إذ لم يعد يقتصر على الجوانب المالية والمحاسبة فقط، وإنما تعدى ذلك لتصبح الجوانب الإستراتيجية، التشغيلية والإدارية من صميم عمله واهتماماته.

– التدقيق الداخلي يرتكز على منهجية صارمة ومنظمة: والتي تعتبر بمثابة سيرورة منطقية ومنظمة لمجموعة من المراحل، تسمح للمدقق الداخلي بتجميع المعطيات وتحليلها وتقييمها

ثم تحرير التقرير النهائي الذي يحتوي على التوصيات اللازمة من أجل معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

2 أهداف التدقيق الداخلي

لقد صاحب التطور التاريخي للتدقيق الداخلي تطورا في الأهداف التي يسعى إليها هذا الأخير، و التدقيق الداخلي في المصـــارف تتلخص أهدافه في تقييم حقيقي للنظام ككل، بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلبا على عوائد المصارف، و يمكن تلخيص هذا التطور في الجدول التالي :

أهمية الرقابة الداخلية	الفترة	الهدف من التدقيق	مستوى التحقق أو الفحص
غير مهمة	قبل 1850	اكتشاف الغش والاختلاس	تفصيلي
غير مهمة	1850-1905	اكتشاف الغش والخطأ والاختلاس	بعض الاختبارات تفصيل مبدئي
درجة اهتمام بسيطة	1905-1933	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ	فحص اختباري تفصيلي
بداية الاهتمام	1933-1940	تحديد عدالة المركز المالي واكتشاف الغش والخطأ	اختباري
اهتمام قوي وجوهري	1940-1960	تحديد عدالة المركز المالي	اختباري
للبدء جوهرية أهمية التدقيق بعملية	1960 الى غاية الآن	مراقبة الخطط ، تقييم نتائج الأعمال، تحقيق الرفاهية الإجتماعية وغيرها	اختباري

المصدر : غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006.

يتضح من الجدول اعلاه أن التدقيق الداخلي يهدف إلى تحقيق مجموعة من العناصر والمتمثلة في:

- إعادة النظر في النظام المحاسبي المطبق ونظام الرقابة الداخلية؛

- اختبار المعلومات التشغيلية؛

- فحص الجدوى الاقتصادية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها؛

- فحص الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات الموضوعة من قبل الإدارة.

ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى قسمين أهداف أساسية وأهداف ثانوية كما يلي:[1]

1.الأهداف الأساسية:

ضمان تحقيق أقصي كفاية إنتاجية ويتضمن هذا الهدف العناصر التالية:

-التأكد من اتباع السياسات والإجراءات الموضوعة ومدى الالتزام بها؛

- تقييم الخطط والسياسات والإجراءات الموضوعة؛

- المحافظة على أموال وموارد المؤسسة من الاختلاس وسوء الاستعمال؛

- التحقق من دقة البيانات المحاسبية؛

[1] إيهاب نظمي، هاني العزب، (**تدقيق الحسابات –الإطار النظري**)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 146.

– الالتزام بتزويد الهيئات الإدارية المختلفة ببينات محاسبية دقيقة وصادقة؛

– الالتزام بتزويد المستويات الإدارية بالتحليلات والدراسات والبيانات والتقارير المالية والاحصائية؛

– العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية باقتراح التعديلات والتحسينات التي تراها ملائمة.

2. الأهداف الثانوية:

يقوم التدقيق الداخلي بتقديم خدمات شتى أهمها:

– تنفيذ برامج التدريب التي تنظمها الإدارة للأفراد والعاملين الجدد والقدامى؛

– بذل جهد العاملين على حسن أداء واجباتهم بدقة وعناية وبدون تأخير ؛

– منع أو الحد من ارتكاب الأخطاء والغش والتلاعب؛

– القيام بدراسات وبحوث بناء على طلب الإدارة؛

3. أنواع التدقيق الداخلي

تعددت تصنيفات التدقيق الداخلي لتشمل ميادين عدة في المؤسسة فيمكن تقسيم التدقيق الداخلي كما يلي:

1.3. التدقيق المالي

وهو عبارة عن فحص منظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى، فالتدقيق المالي الداخلي يعني تتبع جميع القيود المحاسبية الخاصة بالأحداث الاقتصادية التي تحدث داخل المؤسسة وتدقيقها حسابيا ومستنديا لتأكد من سلامتها ومطابقتها للأنظمة والتعليمات المتبعة والقوانين والمبادئ المحاسبية.

1.3. التدقيق التشغيلي

يعرف التدقيق التشغيلي بأنه الفحص والتقويم الشامل لعمليات المؤسسة لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعة والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل إجراءات تقويم كفاءة استخدام المواد في المؤسسة، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الكفاءة والربحية

ويتناول التدقيق التشغيلي ثلاثة جوانب أساسية بالنسبة لأداء المؤسسة وهي الاقتصادية، والكفاءة والفعالية.

- الإقتصادية: الحصول على الموارد بالجودة والكمية المناسبة وبأقل تكلفة.
- الكفاءة: التشغيل الكفء يتطلب تحقيق الأهداف عند أقل تكلفة، معني تعظيم المخرجات أو تدنية المدخلات.

- الفعالية: والتي تعني تحقيق البرنامج أو النشاط للأهداف الموضوعة أو تحقيق التأثير المطلوب منه.

كما يهدف التدقيق التشغيلي إلى:

– لتقرير عن مدى ملائمة أساليب الرقابة وفعاليتها في إنجاز أهداف الإدارة أو خطط التشغيل؛

– تجميع المعلومات الكمية لقياس الاقتصادية والكفاءة والفعالية في مجلات التشغيل المختلفة؛

– تقييم الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة للتأكد من مدى معقوليتها ووضوحها؛

– إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد المتاحة (البشرية والمادية) بأفضل طريقة ممكنة؛

–مساعدة الإدارة في ترشيد قراراتها من خلال اكتشاف أوجه القصور والمشاكل والأخطاء، وتصحيحها؛

– تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة؛

– الكشف عن الاختناقات والمعوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها واظهار الأسباب التي أدت إليها مع اقتراح طرق التصحيحات المناسبة؛

– مساعدة الإدارة في تحديد الأنشطة غير المضيفة للقيمة والتي يمكن الاستغناء عنها لتخفيض التكاليف.

3.3. تدقيق الالتزام

يهدف هذا النوع من التدقيق إلى التأكد من مدى التزام المؤسسة بالسياسات والقوانين والأنظمة الموضوعة، وغالبا ما يكون هذا النوع من التدقيق فجائيا، ويترتب على هذا النوع من التدقيق ما يلي:

- التأكد من تطبيق القوانين والأنظمة وغيرها من متطلبات الالتزام؛

- الكشف عن الأعمال الغير قانونية وسوء المعاملة، وتقييم أثرها على المؤسسة.[1]

4.3. التدقيق الداخلي لأغراض خاصة

يكون فجائي وغير مدرج ضمن خطة المدقق لفترة زمنية معينة بل نتيجة لضروف طارئة خاصة

5.3. تدقيق الآداء

هدفه التأكد من الفعالية والكفاءة الإقتصادية للمؤسسة

6.3. تدقيق المطابقة

مدى تطابق الآداء المحقق من طرف المستويات الادارية المختلقة مع ما تم التخطيط له من طرف الادارة العليا

[1] خلف عبد الله الوردات ، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA**، سبق ذكره، ص 243

7.3. تدقيق الفعالية

فحص وتقييم الطرق و الاجراءات والأنظمة و الســـياســـات ومراقبة نوعيتها ومدى ملائمتها [1].

8.3. أنواع أخرى للتدقيق الداخلي

هناك أنواع أخرى للتدقيق الداخلي ظهرت كنتيجة لتطور البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة وتتمثل في : التدقيق الاجتماعي، تدقيق نظم المعلومات، التدقيق الاستراتيجي، تدقيق الأداء، تدقيق الجودة.

4. أهمية التدقيق الداخلي

تعود أهمية التدقيق الداخلي لكونه وسيلة تهدف إلى خدمة مستخدمي القوائم المالية، وتتمثل أهميته فيما يلي: [2]

– إدارة المؤسسة تعتمد اعتمادا كيا على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة وتقييم التنفيذ والأداء، لذلك تحرص على أن تكون هذه البيانات مدققة بطريقة سليمة تساعدها في اتخاذ قراراتها؛

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

[1] العايش فاطمة، (**التدقيق الداخلي كآداة لتحسيين جودة القوائم المالية في المؤسسة الاقتصادية**)،المجلد 15،العدد 2،2022،ص 77 76

[2] رضا خلاصي ،(**مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة)** ، مرجع سبق ذكره ، ص 29

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

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

5. وظائف التدقيق الداخلي

تتلخص أهم وظائف التدقيق الداخلي في:

1.5. الفحص

من مهام المدقق الداخلي فحص وتحليل الخطط المالية والمحاسبية ، الوظائف الادارية، الاجاءات وغيرها والمراقبة المستمرة لوظائف المؤسسة وعمليات الاستثمار والشراء حيث على المراجع تقييم وضعية المؤسسة و الاخطار وغيرها .[1]

2.5. التقييم

إن فحص السجلات المحاسبية و التقارير يتيح للمدقق الداخلي مقدرة الحكم على مدى قوة النظام الموضوع و نقط الضعف فيه و على هذا يستطيع أن يقيم النظام و يقترح التعديلات المناسبة.

[1] رضا خلاصي ،(**مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة)** ، مرجع سبق ذكره ، ص 38

وتقييم نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر إمكان النظام المحاسبي أن يمد الإدارة:

- بالمعلومات الكافية و الدقيقة .

- المحافظة على موارد المنشاة من الضياع أو السرقة أو الاختلاس أو الإهمال.

- المراقبة على جميع الخطوات التشغيلية.

- تقييم الكفاية المحاسبية من وجهة نظر:

  * فاعلية الإجراءات المتبعة.

  * استعمال الآلات المحاسبية.

  * الاستعمال الاقتصادي للمكان المشغول.

  * كفاية هيئة الموظفين.

- تقييم العمل لجميع إدارات التشغيل من وجهة نظر.

  * التنظيم الإداري.

  * السياسات الموضوعة ومدى تنفيذها.

  * الإجراءات التنظيمية ومدى إتباعها.

وعلى هذا فان عمل المدقق الداخلي يمتد إلى جميع نشاط المشروع إلا انه يقابله مسائل فنية خارج نطاق معلومات يستطيع أن يستعين فيها بالفنيين في هذه الناحية من داخل المؤسسة أو خارجها.

و التقييم يجعل المدقق الداخلي لا يقتصر على نطاق المراقبة المحاسبية و المالية و التي في العادة يحدد المدقق الخارجي عمله بها و إنما إلى نطاق الرقابة الإدارية عامة.

3.5. مراقبة التنفيذ

لن تكون السياسات الموضوعة و الإجراءات التنظيمية و الرقابة ذات قيمة إلا إذا اتبعت فعلا. وعلى هذا فان من وظائف التدقيق الداخلي مراقبة تطبيق النظم و السياسات الموضوعة ويكون سبيله في ذلك الملاحظة و السؤال و فحص السجلات و التقارير المعدة و التأكد من أن العمل قد تم كما هو مرسوم.[1]

[1] عبد الفتاح الصحن،(**أصول المراجعة الداخلية و الخارجية**)،كلية التجارة,جامعة الإسكندرية,ص23-24

المحاضرة الثالثة: تقنيات التدقيق و أدواته

تميزت أدوات وتقنيات التدقيق بالتطور المســـتمر نظرا لتطور أهداف التدقيق هذا من جهة وتطور البيئة التشــغيلية للمؤســســات هذا من جهة أخرى، فمنها ما يعتمد على قدرات المدقق وتقديراته الشخصية ومنها ما هو كمي يعتمد على برامج الإعلام الآلي المطورة وعلم الاحصاء لتوفير الوقت والدقة في تحقيق النتائج.

أولا) الأدوات النوعية

- الاستبيان

الإســتبيان يكون من خلال طرح مجموعة من الأسـئلة حسـب طبيعة التدقيق وتوجيهها إلى اللأطراف المعنية (مدير ،موظفين،رئيس مصلحة) أي الموظفين بالمؤسسة محل التدقيق ، ويحاول الحصــول على إجابات كافية وملائمة 1ومعالجة الإجابات تكون بطريقة يدوية أو آلية.وتحليل النتائج المتوصل إليها يساعد المدقق في مهامه.

- المعاينة والجرد الفعلي

تتعلق عملية الجرد بالأصـــول المادية الملموســـة مثل التثبيتات، المخزونات،الخزينة ومحتوياتها، والقيام بعملية الجرد الفعلي تهدف للمقارنة بين التســـجيل المحاســـبي والواقع

1 محمد بوتين ،(**المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق**)، مرجع سبق ذكره ، ص 70

الملموس عن طريق العد،القياس،الوزن وما شابه ذلك .وحتى تكون عملية الجرد ناجحة يجب أن تتوفر الشروط التالية:1

حضور المدقق أو أحد مندوبيه لإجراء الرقابة الفعالة أتناء الجرد؛

قدرة المدقق على التعرف على عنصر الجرد وتمييزه؛

قدرة المدقق على تقدير مدى جودة الأصل.

- مراجعة المستندات

مراجعة المستندات وتسمى أيضا إختبار الوثائق وهي فحص السجلات والأوراق التي تنشأ نتيجة العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء داخليا أو مع الغير أي خارجيا ،ويكون هذا الفحص من الناحية الشكلية وأيضا من حيث المضمون.2 حيث يجب مراعاة توفر الأسس التالية في المستندات :

أن يكون المستند حاملا اسم المؤسسة محل التدقيق؛

أن يكون تاريخ المستند ضمن المدة التي تجرى بها مهام التدقيق ؛

أن يكون المستند صحيحا من النواحي القانونية (مرقم،مؤرخ، واضح للقراءة وموقع من طرف الجهة المختصة3

---

1 الدرب زهير ،**(علم تدقيق الحسابات)**،الطبعة الأولى ،دار البداية للنشر والتوزيع،عمان –الأردن- ،2010 ص 117

2A. HAMINI,**(l'audit comptable et financier)** ,1 ère édition ,BERTI,Alger,2001,p15

3 الدرب زهير ،**(علم تدقيق الحسابات)**،مرجع سابق ،ص 118 ص119

- المراجعة الحسابية

هي فحص الدفاتر والسجلات من الناحية الحسابية علما أنه هناك بعض التفاصيل تختلف حسب نظام مسك المحاسبة سواء يدويا أو آليا لهذا سنحاول ذكر بعض الأمثلة: صحة ترحيل الحسابات من الدفاتر الفرعية إلى الدفاتر الرئيسية،فحص صحة الأرصدة الإفتتاحية والختامية ،مراجعة صحة القيود في دفتر اليومية ... ومراجعة القوائم المالية ،مراجعة العمليات الحسابية وصحة النسب، فحص الأنظمة الآلية وسلامتها للتأكد من سلامة المخرجات .

- المراجعة القياسية (المقارنة) أحيانا يلجأ المدقق إلى القيام ببعض المقاربات بين وثيقة وأخرى ليستعين بنتائج ذلك في بحثه كالمقارنة بين الموازنات التقديرية والنتائج الفعلية ،المقارنة بين جدول النتائج لثلاث سنوات الأخيرة.
- نظام المصادقات[1]

المصادقات هي عبارة عن شهادات أو قرارات مرسلة من الغير إلى المدقق للإدلاء بمدى صحة حساب معين سواء من مورد،زبون...الخ وتنقسم هذه المصادقات إلى ثلاثة أنواع رئيسية فمنها الإيجابية والسلبية والمحايدة أو البيضاء .فمن خلال رد المرسل اليه الذي يعبر إما عن صحة أو خطأ المبلغ أو غياب أي معلومة حول الرصيد لدى .فتعتبر هذه المصادقات بمثابة أداة لجلب المعلومات اللازمة لتأدية مهام التدقيق.

[1] تامر مزيد رفاعه ، (**أصول تدقيق الحسابات**) ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص 71

➢طلب الشهادات والاستفسارات [1]

هي كل الشـــهادات المقدمة من طرف المؤســـســـة إلى المدقق ،كشـــهادة انعدام ديون العملاء بسـبب الإفلاس ويمكن للمؤسـسـة تقديم تبرير مناسـب.أما الاسـتفسـارات فتكون إما بشكل كتابي أو عن طريق المقابلة الشخصية ،للاجابة عن التساؤلات التي لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى.

➢ الإستعانة برأي خبير

أحيانا يصـــعب على المدقق إصـــدار حكم على بعض المســائل المختصـــة لدى يمكنه الإستعانة برأي خبير في هذه المسألة ،كالاستعانة برأي خبير قانوني في مسألة قانونية مثلا أو الاستعانة بمحاميأو مهندس إلى غير ذلك.

ثانيا) الأدوات الكمية

لبلوغ الأهداف الحديثة للتدقيق تم تطوير التقنيات و الأدوات وكذلك ما يســـمى بالإجراءات التحليلية كما نص المعيار رقم 520 (ISA) من معايير التدقيق الدولية .وذلك بغرض المســاعدة في عملية التخطيط لمهام التدقيق بشـكل فعال و كذا المســاعدة في جمع الأدلة ذات نوعية و تخفيض الإختبارات التفصـــيلية والتقليل من حدة مخاطر التدقيق وكذا

[1] تامر مزيد رفاعه ، (**أصول تدقيق الحسابات**)،مرجع سبق ذكره، ص 77

زيادة القدرة على اكتشـــاف الأخطاء وبالتالي تفعيل مهنة التدقيق بشـــكل عام. نذكر من بين هذه الأإجراءات و الأدوات الكمية البسيطة .

- التحليل المالي

هو معالجة البيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل وهو ينطوي على استخدام البيانات والمعلومات لإنشاء نسب ونماذج رياضية، تهدف إلى الحصول على معلومات يســتخدمها المدقق بغرض اكتشــاف العلاقة بين طبيعة تطور هذه المعلومات في فترات زمنية معينة ومدى وجود أخطاء في عناصـــر القوائم المالية وبالتالي مدى تأثير ذلك على رأي المدقق حول عدالتها ومصـداقيتها.يسـتخدم المدقق في هذا الإطار أحج أدوات التحليل المالي نذكر أهمها كمايلي:[1]

- التحليل بواسطة النسب المالية

تعتبر النسـب المالية واحدة من أدوات التحليل المالي والتي تعتمد لتحليل المركز المالي للمؤسسة وربحيتها ومما لا شك فيه ان استخدام هذه النسب في التدقيق سيساعد لى الكشف على صحة المركز المالي للمؤسسة.

أما الأدوات الكمية المتطورة لدينا:

- التحليل بواسطة الإنحدار الخطي

[1] بليل حسيبة و بوزار صفية، (**دور ادوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية**) مجلة المنهل الاقتصادي ، المجلد 4،العدد 1،2021ص3

الإنحدار يعتبر أحد الأساليب الإحصائية المهمة والتي تستخدم بشكل واسع لتحديد العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر وتحديد نوع وقوة تلك العلاقة. أستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع جدا لتحديد التأثيرات بين المتغيرات المستقلة X's والمتغير المعتمد Yiويمكن أن توضح هذه المتغيرات على شكل معادلات خطية، بحيث يمكن استخدامها للتنبؤ عن قيمة المتغير المعتمد Yi بدلالة المتغيرات المستقلة X's. فإذا كان المتغير Yiيعتمد على متغير مستقل واحد Xi فنسمي الإنحدار عندئد بالإنحدار الخطي البسيط أما إذا كان يعتمد على عدة متغيرات مستقلة فيسمى بالإنحدار المتعدد. :1

- التحليل بواسطة السلاسل الزمنية

يمكن تعريف السلسلة الزمنية على أنها مجموعة من القياسات أو المشاهدات أو البيانات المرتبة حسب فترات زمنية متعددة.ويفضل لقراءة هذه السلاسل استخدام عدد مناسب وليس قليلا لتلك الفترات،حيث أن التغيرات والتأثيرات يمكن أن تظهر وبشكل واضح .وعادة ما تكون قياسات السلاسل الزمنية على سبيل المثال للأسعار أو الكميات لعدة فترات زمنية. فنقول أن السلسلة تمثل الأسعار للفترات 1.2.3.....ن أو نقول بأن الأسعار للسنوات 1960،1961على التوالي.

أما عن وصف هذه السلاسل الزمنية فيمكن وبشكل مبسط حساب التغيرات التي تحدث في هذه القياسات لفترات قصيرة عن طريق استخدام الأرقام القياسية.

1 القاضي دلال وآخرون،**(الإحصاء للإداريين و الإقتصاديين)**،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن ،2003،ص 111ص339

➢ التحليل بإستخدام الشبكات العصبية الإصطناعية

الشـبكات العصـبية الإصـطناعية هي تقنيات حسـابية مصـممة لمحاكاة الطريقة التي يؤدي بها الدماغ البشري مهمة معينة ،وذلك عن طريق معالجة ضـخمة موزعة على التوازي ومكونة من وحدات معالجة بســيطة ،هذه الوحدات ما هي إلا عناصــر حســابية تســمى عصبونات أو عقد، والتي لها خاصية عصبية من حيث أنها تقوم بتخزين المعرفة العملية أو المعلومات التجريبية لتجعلها متاحة للمستخدم . [1]

إذا الشبكات العصبية الإصطناعية تتشابه مع الدماغ البشري في كونها تكتسب المعرفة بالتدريب وتخزن هذه المعرفة باســتخدام قوى وصــل داخل العصــبونات تســمى الأوزان التشابكية.التدقيق القائم على الشبكات العصبية الإصطناعية هو تقنية لمساعدة المدققين في خلق التوقعات يمكن بعد ذلك مقارنتها مع القيم الفعلية تلقائيا،ومن ميزاته يمكن أن يوفر معلومات إضــافية في عملية اتخاذ القرار .إضــافة إلى ذلك بمســاعدة الشــبكات العصــبية الصناعية يمكن للمدقق اكتشاف عناصر تكون أكثر كفاءة وفعالية من استخدام طرق التدقيق باستخدام الإجراءات التحليلية التقليدية.

وتكمن أهم تطبيقات الشــبكات العصــبية الإصــطناعية في إجراءات التدقيق التحليلي فيمايلي :

- إكتشاف الأخطاء الجوهرية؛

[1] القرشي عبد الله، **(استخدام الشبكة العصبية الاصطناعية في تحليل أثر إدارة المخاطر المصرفية غلى ربحية البنوك الاسلامية)** مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ،المجلد 6، العدد 4، 2019، ص4

- إكتشاف ممارسات التزوير التي تقوم بها الإدارة؛

- دعم قرارات الإستمرارية؛

- تحديد مشاكل العسر المالي؛

- تقييم مخاطر الرقابة الداخلية [1]

المحاضرة 4 معايير التدقيق الداخلي

بهدف أداء وظيفة التدقيق الخدمات المطلوبة منها بكفاءة والمساهمة في تحسين العمليات الداخلية وتحسين الرقابة قام معهد المدققين الداخليين بصياغة معايير للممارسة مهنة التدقيق الداخلي سنة 1978 وتم تعديلها في سنة 1993 في خمسة مجموعات، وفي سنة 2003 تم وضع تحديث جديد ضمن مجموعتين، ليقوم بعدها هذا المعهد بمراجعتها في الفترة الممتدة ما بين سنة 2008 إلى غاية مايو 2010 واصدار معايير جديدة يبدأ العمل بها اعتبارا من أول جانفي2011، وبعدها بسنة أكتوبر 2012 قام بإعادة صياغتها والتي تعتبر بمثابة المرجعية في أداء مهام التدقيق الداخلي لتحقيق ما هو منتظر منه وتضمنت ما يلي :[2]

الصفات الازم توافرها في قسم التدقيق الداخلي:

---

[1] كردودي سهام،(**دور المراجعة التحليلية في تحسين أداء عملية التدقيق في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات دراسة حالة**)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص172ص162.

[2]معهد المدققين الداخليين، (**المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي**)، ترجمة فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الأستاذ ناجي فياض،2017 ص ص 1-25.

1. المجموعة الأولى

جاء في المجموعة الأولى من معايير التدقيق الداخلي معايير الصـفات حيث تم تحديد الصـفات الازم توافرها في وظيفة التدقيق الداخلي السـليمة سـواء قسـم التدقيق أو الموظف القائم بعملية التدقيق.

1.1. تحديد الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات بدقة:

أشـار المعيار 1000 إلى أنه يجب على الإدارة تحديد أهداف وصـلاحيات مسؤوليات نشـاط التدقيق الداخلي تحديدا رسـميا ضـمن وثيقة أو لائحة التدقيق الداخلي بما يتماشـى مع رسالة التدقيق الداخلي والعناصر الالزامية من الإطار الدولي للممارسات المهنية، تحديد هذه الأهداف في وثيقة يسـمح لقسـم التدقيق الداخلي بالرقابة على أدائه وتفادي الوقوع في الأخطاء، بالإضـافة إلى تفادي التداخل في الوظائف بين أعضـاء قسـم التدقيق وتحميل المسؤوليات، مع التحديد الواضح لطبيعة الخدمات التأكيدية والاستشارية التي يقدمها التدقيق الداخلي ضمن ميثاق التدقيق الداخلي وهو ما جاء في المعيار 1000ت1، والمعيار 1000

2.1. الاستقلالية والموضوعية:

أداء المـدقق الـداخلي لمهـامـه بكفـاءة عـاليـة مرهون بمـدى تمتعـه بـالاسـتقلاليـة والموضـوعية، حيث أشـار المعيار 1100 على أنه يجب أن يكون نشـاط التدقيق الداخلي مسـتقلا ويجب على المدققين الداخليين أداء مهامهم بموضـوعية، وفي هذا الصـدد أشـار المعيار 1110 إلى أن الرئيس التنفيذي للتدقيق يجب أن يرتبط بأعلى مسـتوى في الهيكل

الإداري، بالإضافة إلى التفاعل المباشر مع مجلس الإدارة وفق المعيار 1111، وتتحقق هذه الاســـتقلالية التنظيمية عندما يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق مرتبطا وظيفيا بالمجلس الذي يجب عليه القيام بما يلي:

- المصادقة على ميثاق التدقيق؛
- المصادقة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر؛
- المصادقة على ميزانية وموارد التدقيق؛
- تلقي التبليغات والتقارير من الرئيس التنفيذي للتدقيق بشأن أداء نشاط التدقيق الداخلي؛
- المصادقة على قرار تعين وعزل المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي؛
- المصادقة على راتب ومكافأة المسؤول التنفيذي للتدقيق؛
- طلب المعلومات المناسبة من المسيرين والرئيس التنفيذي للتدقيق لتحديد ما إذا كان النطاق غير ملائم أو إذا كانت هناك قيود مفروضة على الموارد.

أما الموضـــوعية تقتضـــي عدم تبعية أحكام المدقق الداخلي في أداء مهامه للآراء الأخرين، والتحكم في كل المصـــادر التي من الممكن أن تأثر على الموضـــوعية، في هذا السياق أشار المعيار 1120 الموضوعية على المستوى الفردي إلى أنه يجب أن يتصف المدققون الداخليون بالحياد وعدم الانحياز، وأن يتجنبوا كل ما من شـــأنه أن يجعلهم في وضعية تضارب للمصالح.

3.1. المهارات والعناية المهنية اللازمة:

أشـــار المعيار 1200 إلى أنه يجب انجاز مهمات التدقيق الداخلي بمهارة وتوخي العناية المهنية اللازمة، والمهارة حســـب المعيار 1210 تتطلب امتلاك المدقق الداخلي المعارف والكفاءات الضرورية للاضطلاع بالمسؤولية المنوطة به من خلال التكوين المهني المستمر، أما العناية المهنية فهي حسب المعيار 1220 تعني أنه على المدقق الداخلي بذل مستوى من العناية المهنية والمهارة الكافية وذلك بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية :

- مدى العمل اللازم لتحقيق أهداف المهمة؛
- درجة التعقيد أو الأهمية النسبية أو أهمية المسائل التي يتم تطبيق إجراءات التطمين عليها؛
- ملائمة وفعالية مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة؛
- احتمال حدوث أخطاء جسيمة أو الاحتيال أو عدم الامتثال؛
- تكلفة أعمال التطمين مقارنة بالمنافع الكامنة.

4.1. وضع برنامج ضمان وتحسين الجودة:

أشـــار المعيار 1300 إلى أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضـــع وتصميم برنامج ضمان وتحسين الجودة يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي ويمكّن من تقييم مدى توافق نشـــاط التدقيق الداخلي مع المعايير، ومدى التزام المدققين بميثاق الواجبات الأخلاقية، كما يجب أن يحتوى هذا البرنامج على تقييمات داخلية وتقييمات خارجية.

2. أداء عملية التدقيق

جاء في المجموعة الثانية من معايير التدقيق الداخلي معايير الأداء والتي حددت كيفية إدارة أداء المهمة:

1.2. إدارة نشاط التدقيق الداخلي:

وفق المعيار 2000 يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يدير نشاط التدقيق بفعالية من أجل ضمان أنه يضيف قيمة للمؤسسة، وهذا عن طريق الأخذ بيعين الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر وتوفير سبل تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وتتم إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية عندما :

- يحقق الأهداف والمسؤوليات الواردة في ميثاق التدقيق الداخلي؛
- يتوافق مع المعايير؛
- يلتزم الأفراد بميثاق الأخلاقيات أو المعايير؛
- يأخذ في بالاعتبار الاتجاهات والقضايا الناشئة التي يمكن أن تأثر على الحوكمة.

2.2. إعداد خطة تدقيق مبنية على المخاطر:

أشار المعيار 2010 التخطيط إلى أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعد خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم مع أهداف المؤسسة، من خلال التشاور مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة وفهم استراتيجية المؤسسة

وأهداف العمل الرئيسـية، المخاطر المرتبطة وأسـاليب إدارة المخاطر، مع تعديل هذه الخطة حسـب الاقتضـاء وإبلاغ مجلس الإدارة للموافقة عليها، كما حدد المعيار 2201 اعتبارات التخطيط مجموعة من الاعتبارات الواجب اتخاذها المدقق عند قيامه بعملية التخطيط للتدقيق تتمثل في:

- استراتيجيات وأهداف النشاط الذي يتم إجراء التدقيق عليه والوسائل التي يستعملها هذا النشاط لمراقبة أدائه؛

- المخاطر المرتفعة والأهداف والموارد والعمليات الخاصة بهذا النشاط، بالإضافة إلى الوسائل التي من خلالها يتم الإبقاء على التأثيرات الناجمة عن هذه المخاطر في مستوى مقبول؛

- مدى ملائمة وفعالية مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في مستوى هذا النشاط؛

- فرص إدخال تحسينات هامة على مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

3.2. توفير الموارد اللازمة لعمل التدقيق :

أشـار المعيار 2030 إدارة الموارد على أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يتأكد من أن موارد التدقيق الداخلي ملائمة وكافية وأنها تستعمل بفعالية من أجل إنجاز خطة التدقيق الموافقة عليها، والمقصود بكلمة ملاءمة هو المزج بين المعارف والمهارات والكفاءات الضـرورية لإنجاح خطة عمل التدقيق، والمقصـود بكلمة كافية مقدار الموارد الضـرورية لإنجاح خطة عمل التدقيق .

4.2. التكامل بين التدقيق الداخلي ومختلف الأنشطة:

أشـار المعيار 2050 التنسـيق والاعتماد إلى أنه ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يتقاسـم المعلومات وينسـق النشـاطات ويري إمكانية الاعتماد على عمل أطراف أخرى خارجية وداخلية التي تقدم خدامات التأكيد والاسـتشـارة وهذا لضـمان تغطية الأعمال وتقليص المجهودات وتفادي التكرار.

5.2. توصيل النتائج:

أشـــار المعيار 2060 رفع التقارير إلى الإدارة العليا والمجلس إلى أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يرفع بصـفة دورية تقاريرا إلى الإدارة العليا والمجلس حول أهداف وصلاحيات ومسؤوليات وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا لخطة عمله والتزاما بمبادئ وميثاق الأخلاقيات المهنية والمعايير، كما يجب أن تتضـمن هذه التقارير المخاطر والمسـائل الرقابية بما فيها مخاطر الغش والاحتيال والمســائل المتعلقة بالحوكمة، ويجب أن تتضـــمن تقارير الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إلى الإدارة العليا أو المجلس ما يلي:

- ميثاق التدقيق الداخلي؛
- استقلالية نشاط التدقيق الداخلي؛
- خطة التدقيق الداخلي وتقدم سير العمل بها؛
- الموارد اللازمة؛
-نتائج نشاطات التدقيق؛
- مدى التقيد بميثاق الأخلاقيات والمعايير والخطط الموضوعة لتصحيح أي خلل ذو أهمية عالية في قضايا التقيّد.

المحاضرة5 : العلاقة بين التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية

يقع على عاتق إدارة المؤسسة إقامة نظام سليم للرقابة الداخلية، ومن مسؤوليتها المحافظة عليه والتأكد من مدى سلامة تطبيقه .كما أن هناك إلتزاما آخر قانونيا يقع على عاتقها بإمساك حسابات منتظمة وبصفة خاصة في حالة شركات المساهمة، وليس من المتصور وجود حسابات منتظمة من وجود نظام سليم للرقابة الداخلية.

1تعريف نظام الرقابة الداخلية[1]

تعدد التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مرت بها وبتعدد المعرفين له، لذلك سنورد بعض التعاريف المقدمة لنظام الرقابة الداخلية:

- نظام الرقابة الداخلية هو الهيكل التنظيمي وكل الطرق و الوسائل و المقاييس المستخدمة داخل المؤسسة لحماية أصولها واختبار مدى دقة البيانات المحاسبية ودرجة الوثوق بها وتحقيق الكفاية الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة.

–عرف "الصبان والفيومى"، «نظام الرقابة الداخلية على أنه الخطة التنظيمية والمقاييس الأخرى المصممة لتحقيق الأهداف التالية:

* حماية الأصول

* اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية

[1] أحمد عبد المولى الصباغ و آخرون، (**أساسيات المراجعة ومعاييرها**)، القاهرة ،2008، ص 107

* تشجيع العمل بكفاءة

* تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية

2 مراحل تطور نظام الرقابة الداخلية

و قد مر نظام الرقابة الداخلية بعدة مراحل نذكرها:

المرحلة الأولى: وقد تضمنت المفهوم الضيق للرقابة الداخلية، والذي تتناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت في حينه، ومن هنا اقتصر تعريف الرقابة الداخلية على الطرق والوسائل التي تتبناها بقصد حماية النقدية، ثم امتدت لتشمل باقي أصول المنشاة والقواعد التي تضعها ادارة المشروع بهدف المحافظة على أمواله وتحقيق الدقة المحاسبية في تسجيل عمليات المشروع وسجلاته.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي شهدت نمو في حجم المشروعات وزيادة أنشطتها وعملياتها واتساع نطاقها الجغرافي، وهو ما اقتضى تطوير في مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تتبناها للمنشاة بقصد حماية أصولها من النقدية، والمحزون السلعي من السرقة والاختلاس وسوء الاستخدام والإهمال والتي عرفت في حينه باسم الضبط الداخلي، إضافة إلى الوسائل الكفيلة بضمان الدقة الحسابية لما هو مقيد بالسجلات، واستعمال النظريات المحاسبية وتطبيقها للحصول على البيانات المالية الصحيحة، ومن تعاريف هذه المرحلة ما صدر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين في العام 1936، حيث عرف الرقابة الداخلية بأنها " مجموعة الإجراءات والطرق المستخدمة في المشروع من اجل الحفاظ

على النقدية والأصول الأخرى، بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية إمساك الدفاتر."

المرحلة الثالثة: وقد تضمنت هذه المرحلة طفرة في مفهوم ونطاق الرقابة الداخلية شكلت القاعدة لإرساء المفهوم الشامل للرقابة الداخلية، حيث تميزت بالاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية واتساع أهدافها لتشمل تحقيق كفائت استخدام الموارد المتاحة، والارتقاء بالكفاية الإنتاجية إلى جانب الأهداف التقليدية بالمحافظة على أصول المنشاة وضمان الدقة الحسابية للعمليات والسجلات.

وقد شكل التقرير الذي أصدره المعهد الأمريكي للمحاسبين سنة 1949الأساس لهذه المرحلة، حيث عرفت الرقابة الداخلية بأنها " تنطوي على الخطة التنظيمية وجميع الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المنشاة لحماية الأصول، ومراجعة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية والتشجيع على الالتزام بالسياسات الإدارية المحددة مقدما. "

المرحلة الرابعة: وتتضمن المفهوم الحديث للرقابة الداخلية وهو ما أطلق عليها منهج النظم في الرقابة الداخلية، ويعتقد أن العام 1953 يمثل الأساس لظهور هذا المنهج، والذي يقوم على ما يسمى بالنظم الإجمالية آو الكلية والتي تركز على العلاقات والارتباطات بين مجموعة النظم الفرعية، والعلاقات والارتباطات بين هذه النظم والنظام الإجمالي .ويرتكز مبدأ الرقابة الداخلية على الفكرة التي تقول أن لأداء أي نشاط مسؤولية أساسية في تأدية مهامها الخاصة بطريقة معينة وبدرجة من الكفاءة تسمح لها بالاستعمال الاقتصادي الفعال والمفيد.

3 أنواع نظام الرقابة الداخلية

نشير إلى أن نظام الرقابة الداخلية يشتمل على صنفين من الرقابة:

أ –**الرقابة الإدارية** :تشتمل على خطة التنظيم والوسائل والإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة وضمان تحقيق السياسات الإدارية، إذ تشتمل على كل ما هو إداري، سواء كانت برامج تدريب العمل، طرق التحليل الإحصائي ودراسة حركة المؤسسة عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة وإلى غير ذلك من الأشكال الرقابية .

ب –**الرقابة المحاسبية** :تعبر عن الخطة التنظيمية وكافة الإجراءات الهادفة إلى اختبار دقة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها والوقوف على سلامة المعالجة المحاسبية من جهة، ومن جهة أخرى العمل على حماية أصول المؤسسة.

4 أهداف نظام الرقابة الداخلية

أجمعت التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية على أن الأهداف المراد تحقيقها من هذا النظام هي:

أ –**التحكم في المؤسسة** :إن التحكم في الأنشطة المتعددة للمؤسسة وفي عوامل الإنتاج داخلها وفي نفقاتها وتكاليفها وعوائدها وفي مختلف السياسات التي وضعت بغية تحقيق ما ترمي إليه المؤسسة، ينبغي عليها تحديد أهدافها، هياكلها، طرقها وإجراءاتها، من أجل الوصول والوقوف على معلومات ذات مصداقية تعكس الوضعية الحقيقية لها، والمساعدة على خلق رقابة على مختلف العناصر المراد التحكم فيها.

ب –حماية الأصول :من خلال التعاريف ندرك أن أهم أهداف نظام الرقابة الداخلية هو حماية أصول المؤسسة من خلال فرض حماية مادية وحماية محاسبية لجميع عناصر الأصول،والتي تمكن المؤسسة من البقاء والمحافظة على أصولها من كل الأخطار الممكنة وكذاك دفع عجلتها الإنتاجية بمساهمة الأصول الموجودة لتمكينها من تحقيق الأهداف المرسومة.

ج –ضمان نوعية المعلومات :بغية ضمان نوعية جيدة للمعلومات ينبغي اختبار دقة ودرجة الاعتماد على البيانات المحاسبية في ظل نظام معلوماتي يعالج البيانات من أجل الوصول إلى نتائج معلوماتية،كما أن تجهيز هذه البيانات المحاسبية يتم عبر نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص الآتية:

* تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن؛

* إدخال المعلومات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها؛

* تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها في كل مرحلة من مراحل المعالجة؛

* احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للمؤسسة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية؛

* توزيع المعلومات على الأطرف الطالبة لها.

د –تشجيع العمل بكفاءة :إن إحكام نظام الرقابة الداخلية بكل وسائلها داخل المؤسسة يمكن من ضمان الاستعمال الأحسن والكفء لموارد المؤسسة، ومن تحقيق فعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا

يعطي للإدارة بعض الضمانات فقط بل يعطي تحسنا في مردودية المؤسسة.

هـ –تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية :إن الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة من قبل الإدارة تقتضي تطبيق أوامر الجهة المديرة، لأن تشجيع واحترام السياسات الإدارية من شأنه أن يكفل للمؤسسة أهدافها المرسومة بوضوح في إطار الخطة التنظيمية من أجل التطبيق الأمثل للأوامر، ينبغي أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

* يجب أن يبلغ إلى الموجه إليه؛

* يجب أن يكون واضحا ومفهوما؛

* يجب توافر وسائل التنفيذ؛

* يجب إبلاغ الجهات الآمرة بالتنفيذ.

5 مقومات نظام الرقابة الداخلية[1]

أ –الخطة التنظيمية :أجمعت التعاريف السابقة على ضرورة وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الأصول إلى القرارات التي تتخذ، ومحاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة، إذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد الأهداف المتوخاة منها وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل أي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الإدارية للمديريات التي تتكون منها المؤسسة.

وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب الانفصال بين الوظائف إلا أن عمل جميع

[1] أحمد قايد نور الدين ، (**التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية**)، مرجع سبق ذكره ،2015،ص 52

المديريات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للمعلومات.

ب –الطرق والإجراءات :تعتبر الطرق والإجراءات من بين أهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من نظام الرقابة الداخلية فإحكام وفهم وتطبيق هاتين الوسيلتين يساعد على حماية الأصول، العمل بكفاءة والالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، إذ تشتمل الطرق على طريقة الاستغلال، الإنتاج، التسويق، تأدية الخدمات وكل ما يخص إدارة المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المستعملة في المديريات المختلفة الأخرى سواء من ناحية تنفيذ الأعمال أو طريقة استعمال الوثائق إلى غير ذلك من الطرق المستعملة، كما قد تعمل المؤسسة على سن إجراءات من شأنها أن توضح بعض النقاط الغامضة أو تغيير إجراء معين بغية تحسين أداء المؤسسة وتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة.

ج –المقاييس المختلفة :تستعمل المقاييس المختلفة داخل المؤسسة لتمكين نظام الرقابة الداخلية من تحقيق أهدافه المرسومة في ظل إدارة تعمل على إنجاحه من خلال قياس العناصر التالية :

* درجة مصداقية المعلومات؛

* مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية

* احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة أو لعودة المعلومات المطابقة.

إن تقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسة يعتبر من أهم خطوات المراجعة، وذلك بغية اكتشاف مواطن الضعف فيه ومن ثمة تسليط عملية المراجعة على هذه المواطن وتلافي

مواطن القوة، يعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والمقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من أجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة.

6عناصر نظام الرقابة الداخلية[1]

يشمل أي نظام رقابي على خمس مكونات أساسية لابد من الاهتمام بها ودراستها بعناية عند تصميم وتنفيذ أي نظام رقابي حتى يمكن الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية وتشمل هذه المكونات مايلي:

1. بيئة الرقابة

التي تمثل الموقف العام للمدراء و الإدارات و مدى ادراكهم بنظام الرقابة الداخلية و أهميته في المؤسسة وتشمل مجلس الإدارة ولجانه و فلسفة الادارة وأسلوب العمل و الهيكل التنظيمي ونظام الإداري وسياسات المتعلقة بالموظفين.

2. تقييم المخاطر

يهتم هذا العنصر بتحديد وتحليل المخاطر والتعرف على احتمال حدوثها ومحاولة التقليل من نتائجها السلبية.

[1] تامر مزيد رفاعه ، (**أصول تدقيق الحسابات**) ، مرجع سبق ذكره، ص 55

3. إجراءات الرقابة

هي كل الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتعزيز الرقابة مثل تقديم التقارير الدورية و فحص دقة الأنظمة المحاسبية و السيطرة على بيئة أنظمة المعلومات و الرقابة على المستندات وغيرها.

4. المعلومات والإتصال

يهتم هذا العنصر بانتقال المعلومات بشكل دوري ومرن وفي التوقيت المناسب عن طريق قنوات الاتصال.

5. المتابعة

يهتم هذا العنصر بالمتابعة الدورية لمختلف مكونات النظام وتدخل في الوقت الملائم وحسب لجنة COSOيعتبر هذا المكون مقاييس لتقييم جودة النظام.

7. دور المدقق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

إن نقطة بداية التدقيق الداخلي هو فحص مدى كفائة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ويضع المدقق الداخلي الخطة المناسبة لذلك وتتم هذه العملية حسب مايلي:

- تحديد أنواع المخاطر المتعلقة بأهداف المراقبة
- تحديد عمليات المراقبة بواسطة فحص الاجراءات والتعليمات
- توثيق نتائج هذا الفحص من خلال خرائط ورسوم
- تتبع المدقق لسير العمليات داخل النظام

لتحقيق ذلك يستخدم المدققون عدة اساليب نذكر اهمها الاستبيان والملخص التاكيدي و التقارير الوصفية ودراسة الخرائط التنظيمية وفحص الأنظمة المحاسبية وعليه فيجب على المدقق الداخلي دراسة نظام الرقابة الداخلية من خلال اتباث درجة موثوقية النظام .[1]

محاضرة 6العلاقة بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي

يوجد عدة نقاط اختلاف بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي وهذا ما سيتم عرضه بالتفصيل لاحقا في المحاضرة. حيث أن المدقق الداخلي هو موظف من موظفي الشركة تعينه الإدارة و تحدد أتعابه و طريقة و أسلوب عمله ، و يعمل على مدار السنة و يتولى تقييم كافة أنشطة الشركة المالية و الغير المالية لخدمة الإدارة .[2]

1 التمييز بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي

إن المدقق الخارجي هو شخص خارجي مستقل عن الشركة تعينه الجمعية العمومية للمؤسسة أو الإدارة العليا بغرض إبداء الرأي الفني المحايد في مدى صدق القوائم المالية في التعبير عن نتيجة نشاط المؤسسة و مركزها المالي كما أن العلاقة بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي يمكن توضيحها أكثر من خلال الآتي:

---

[1] خلف عبد الله الوردات ، (**دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية IIA**)، **مرجع** سبق ذكره،ص 213

[2] –محمد السيد سرايا،د،شحاتة السيد شحاتة،(**مدخل علمي معاصر في مبادئ الرقابة و المراجعة الداخلية (مشاكل التطبيق العملي)**،دار التعليم الجامعي، الإسكندرية،الطبعة الاولى،2018م،ص119.

يقتصر التدقيق الخارجي في فحصه لأنظمة الرقابة الداخلية على الأنظمة المحاسبية لتحديد طبيعة ونطاق الفحص الذي سيقوم به ولا يشمل أثناء فحصه أنظمة الرقابة الداخلية الادارية الا اذا اتضح له وجود تأثير على دقة البيانات المالية ودلالتها .أما المدقق الداخلي فإن فحصه يشمل مدى تحقيق الكفاءة التشغيلية و الالتزام بالسياسات الإدارية .اذن يوجد علاقة تكاملية بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي وهذا ما نص عليه معيار التدقيق الدولي رقم 610بشكل واضح وصريح فان كل منهما يستفيد من عمل وخبرة الآخر.

فعمل المدقق الداخلي يسهل مهمة المدقق الخارجي بمدى جودة أو عدم جودة نظام المراقبة الداخلية وكفاءة الموظفين ومدى الالتزام بالاجراءات والقوانين والسياسات العامة.

و طبقا لذلك فان عمل المدقق الداخلي يخدم المدقق الخارجي و يحدد في تاثير الاخير لطبيعة

و يوجد بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي أوجه تشابه و أوجه اختلاف يمكن حصرها فيما يلي :

2أوجه التشابه بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي :

يتشابه التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في كثير من النقاط كضرورة توفر المعايير الشخصية والعمل الميداني و كتابة التقرير النهائي وايصال نتائجه الى الأطراف التي عينت كلاهما ونشير الى ابرز نقاط التشابه :

- كل منهما لديه تأهيل علمي ومهني والاستقلالية .
- كل منهما يجب أن يكون مستقلا الا أن بعض المراجع تشير الى نسبية استقلالية المدقق الداخلي .
- يهتم كلاهما بتقييم نظام رقابة داخلية لأنه يشكل نقطة بداية عملهما .
- كل منهما يساعد في توفير أنظمة معلومات ذات جودة وموثوقية.

3أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي :

الجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي [1]

[1] **محمد بوتين** ، (المراجعة ومراقبة الحسابات بين النظرية والتطبيق)، **مرجع سبق ذكره، ص 17**

جدول أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي

معيار التفرقة	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
1- **الهدف**	خدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفء و يقدم بيانات سليمة و دقيقة للإدارة و يكون الهدف كشف و منع الأخطاء و الانحراف عن السياسيات الموضوعة .	خدمة الملاك عن طريق إبداء رأي فني بعدالة القوائم المالية ، بينما اكتشاف الأخطاء هو هدف ثانوي .
2- **نوعية القائم**	موظف من داخل الهيئة التنظيمية للمؤسسة و يعين بواسطة الإدارة .	شخص مهني مستقل من خارج المؤسسة يعين بواسطة الملاك .
3- **درجة الاستقلال**	يتمتع باستقلال جزئي فهو مستقل عن بعض الإدارات ، مثل إدارة الحسابات و المالية ، و لكن يخدم إداراة رغبات و حاجات الإدارة جميعها .	يتمتع باستقلال كامل من الإدارة في عملية الفحص و التقييم و إبداء الرأي .
4- **المسؤولية**	مسؤول أمام الإدارة ، ومن ثم يقدم تقريره بنتائج الفحص و الدراسة إلى المستويات الإدارية العليا .	مسؤول أمام الملاك ، ومن ثم يقدم تقريره عن نتائج الفحص و رأيه الفني في القوائم المالية إليهم .
5- **نطاق العمل**	تحدد الإدارة نطاق العمل ، فبمقدار المسؤوليات التي تعهد للتدقيق الداخلي يكون نطاق العمل .	يحدد ذلك أمر التعيين و الأعراف السائدة و المعايير المهنية و ما تنص عليه القوانين و الأنظمة .
6- **توقيت التدقيق**	يتم الفحص بشكل مستمر على مدار السنة المالية .	يتم الفحص غالبا مرة واحدة نهاية السنة المالية و قد يكون أحيانا خلال فترات متقطعة من السنة .

المحاضرة7 : منهجية التدقيق الداخلي ومراحله

اقتصـــر التدقيق الداخلي في بادئ الأمر على التدقيق المحاســبي للتأكد من صـــحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت،ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضــروري تطوير التدقيق الداخلي وتوســيع نطاقه بحيث يســتخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية

الأســـاليب الرقابية ومدى الإدارة العليا بالمعلومات وبهذا يصـــبح التدقيق الداخلي أداة تبادل معلومات واتصـــال بين المســـتويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا، وانعكس التطور الســـابق على شـــكل برنامج التدقيق، فقد كان البرنامج في الســـنوات الأولى لظهور التدقيق يرتكز على تدقيق العمليات المحاسبية والمالية ولكن بعد توسيع نطاق التدقيق أصبح برنامج التدقيق يتضـمن تقييم نواحي النشـاط الأخرى وفيما يلي نذكر اهم المحطات التي تبين تطور مفهوم التدقيق.

- 1950 الاقتصار على فحص السجلات المحاسبية
- 1960 فحص الإلتزام
- 1970 اختبار الإجراءات
- 1980 تقييم الرقابة
- 1990 تقييم إدارة المخاطر
- 2000 دعم إدارة المخاطر
- 2005 إضافة القيمة

1. المراحل التي تمر بها عملية التدقيق:[1] تمر بالتدقيق الداخلي بخمس مراحل هي :[2]

أ-المرحلة الأولى: التكليف بالمهمة: وهي عبارة عن قرار متضمن تكليف مدقق بمهمة معينة، وهذا التكليف يمكن أن يكون من طرف الإدارة العامة للمؤسسة، أو باقتراح من طرف مصلحة التدقيق الداخلي أو بطلب من مسؤولي لحالة أو الوظائف.

ب-المرحلة الثانية: الاطلاع والتحضير: في هذه المرحلة يعتمد المدقق الداخلي على الاطلاع على مختلف نشاطات المؤسسة والهيكل التنظيمي، المنتجات الجديدة، رقم الأعمال، حيث أنَّها تساعده وتمكنه من القيام بمهمته على أحسن وجه.

ج-المرحلة الثالثة: مرحلة الدراسات: تعتبر أهم مرحلة كونها تمر بعدة مراحل على التوالي:

ج-1.المخطط التقريبي: هو مخطط ينظم عمل المدقق إلى غاية انتهاء مرحلة الدراسة، وذلك بتوجيه المدقق لمعرفة حقيقة الوضع بطرح تساؤلات تمكنه من تحديد أهداف مرحلة الدراسة وتفادي الوقوع في الأخطاء.

ج-2.جدول نقاط القوة والضعف: يهدف هذا الجدول إلى تحديد نقاط القوة والضعف الحقيقية أو المحتملة في وحدة التدقيق.

ج-3.التقرير التوجيهي: الهدف منه وضع وتحديد محاور توجيه المهمة وحدودها.

---

[1] بن كابو محمد الأمين، (**دور التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات**) ، مرجع سبق ذكره، ص 4

[2] JACQUES RENARD , **Théorie et pratique de l'audit interne,**OP CITE ,P 212 P216

ج-4.برنامج المراجعة: ويتمثل في وثيقة داخلية موضوعة لتحديد وتخطيط ومراجعة أعمال المدققين.

ج-5.ميزانية التخطيط والمتابعة: تهتم بتنظيم المهمة منذ نهاية مرحلة الدراسة إلى غاية وضع التقرير، وهذا من ناحية الوقت (التاريخ والمدة)، والمكان (مواقع التدخل)

ت-المرحلة الرابعة: مرحلة العمل الميداني: تتطلب هذه المرحلة استعمال عدة وثائق منها:

ت-1.ورقة الحافظة: تحتوي هذه الوثيقة على وصف وتبرير طريقة العمل المتبعة.

ت-2.ورقة العمل: وتعتبر هذه الوثيقة بالنسبة للمدقق مسودة مساعدة على تحليل المعلومات من بداية الدراسة وتبقى إثبات لنتائجه بعد دفع التقرير النهائي.

ت-3.ورقة تحليل المشاكل: وهي عبارة عن وثيقة عمل تحتوي على عدة أجزاء يبين من خلالها المدقق كل سوء تسيير (المشاكل، الأسباب، الأحداث، النتائج، والتعليمات)، حيث تساعد هذه الوثيقة على تلخيص عمله والتحضير الأولي للتقرير، وتقديم البراهين، والتبريرات اللازمة لإقناع المعنيين.

ث-المرحلة الخامسة: مرحلة الاستنتاج: تعتبر آخر مرحلة، حيث يقوم من خلالها المدقق بعرض النتائج النهائية التي توصل إليها وتحتوي على:

ث-1.الهيكل التقريري: قبل تقديم التقرير النهائي يسعى المدقق الداخلي إلى إعداد هيكل التقرير، وذلك بتنظيم أفكاره ومناقشتها.

ث-2.البيان النهائي للحالة: عند نهاية العمل الميداني يقوم رئيس المهمة بعرض شفهي للمسؤولين الرئيسيين وذلك بتحليل أعماله نقطة تلو الأخرى.

ث-3.تقرير المدقق الداخلي: هنا يقوم المدقق بتقديم التقرير النهائي للمهمة التي قام بها للمسؤولين، المعنيين، والإدارة العامة مع الإشارة للمشاكل والنقائص الموجودة في النظام، وهذا لتمكين الإدارة العامة من معالجة هذه المشاكل والنقائص.

المحاضرة8: التدقيق الداخلي و ادارة المخاطر

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وتطورها، حيث تهدف إدارة المخاطر إلى الوصول إلى تغطية الأخطار التي تواجه الفرد أو المشروع بأقل تكلفة ممكنة، وقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، وكذا التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال.

1: التطور التاريخي لإدارة المخاطر وتعريفها

تمثل ادارة المخاطر سلسلة من الخطوات التي تساعد المؤسسة على فهم المخاطر ووضع الخطط لتقليل تأثيرها ،سنتطرق فيما يلي لنشأة ادارة المخاطر و مفهومها.[1]

- التطور التاريخي لإدارة المخاطر

بدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات و كان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها لهذا المصطلح عام 1956، حيث طرح المؤلف "هارفارد بيسنيز" ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية و هي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن مخاطر المنظمة البحتة. و من بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها و ممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول و الخصوم و

1 سكندري فاطمة وعلي بن يحي، (**تأثير ادارة المخاطر على الآداء المالي للمؤسسة الاقتصادية)** ، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 3،الجزائر ، 2023 ، ص 316

تبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر و الحد من استحالة تفاديها.

و توسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات المالية كشركات التامين و صناديق الاستثمار، و رغم أن إدارة المخاطر تستند جذورها من شراع التامين إلا أن القول بان إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التامين المؤسسي، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذانا بحدوث تحول ثوري في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغير في الاتجاهات نحو التامين.

بالنسبة لمدير كان التامين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر و رغم أن إدارة هذا الأخير شملت تقنيات بخلاف التامين (مثل عدم التامين أو الاحتفاظ و منع الخسائر)، إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التامين و كان مدير التامين ينظر للتامين على انه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على انه الاستثناء لهذه القاعدة.

و قد حدث الانتقال من إدارة التامين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم مناهج كليات الأعمال في أنحاء الو.م.ا.

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية و معقولة و انتشرت من مؤسسة إلى جمعية إدارة المخاطر في 1975 أن التغيير إشارة إلى تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر

و التامين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التامين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير و الدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التامين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر و قد تم تعديا المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 و أصيح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر". لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال و تطبيقها فيه.

2: مفهوم إدارة المخاطر

لقد تعددت تعاريف ادارة المخاطر الا أن جلها يركز على كيفية التحكم في المخاطر التي تتعرض لها المنظمات سنتطرق لبعض هذه التعاريف فيمايلي:

التعريف الأول:

هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف و ذلك عن طريق اكتشاف الخطر و تحليله و قياسه و تحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.[1]

التعريف الثاني:

[1] أسامة عزمي سلام شقيري موسى،" **إدارة المخاطر والتأمين**"، طبعة1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص55.

إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من اجل تحديد و تحليل الاستجابة و متابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات و التقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية و أسباب تحقيق نتائج ايجابية و تخفيض إمكانية و أسباب تحقيق نتائج غير ملائمة.[1]

كما عرف هاينز إدارة المخاطر بأنها " الوظيفة الرئيسية التي تهتم باكتشاف الخطر وتقويمه و التأمين عليه"[2]

و ينظر Hamilton.C.R 1998 إلى إدارة الخطر على أنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، لان أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل، و طالما أن المستقبل غير مؤكد فلابد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر.

وأوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة:[3]

1) تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالمؤسسة.
2) تحديد التهديدات المتوقعة لكل أصل.
3) تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل.
4) تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة إذا حدث التهديد المتوقع.

-[1] Collective : projet- risk management hand book, office of projet management improvement, first edition, June 26.2006, p22.

[2] عبد الله بلوناس و أسماء كرغلي ، **(المدخل التقليدي و المدخل الحديث في ادارة مخاطر منظمات الأعمال)** ، المجلة الدولية للآداء الإقتصادي، العدد الأول، 2018،ص34

[3] Hamilton, C.R , « **New trends in Risk Management** », Information Systems Security, 1998, Vol 7, No1, p70-78.

5) تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.

6) تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المؤسسة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة.

حسب لجنة COSO:[1]

"إدارة المخاطر المؤسسة هي عملية تصمم من قبل مجلس الإدارة، إدارتها تتم من خلال تنفيذ استراتيجيتها المؤسسة بأكملها من فبل الموظفين، لتحديد الأحداث المحتملة الحدوث وإدارة المخاطر وفقا لمعدلات الرغبة في المخاطرة وتوفير ضمانات معقولة بشان تحقيق اهداف المؤسسة".

حسب لجنة COSO ان إدارة المخاطر ليست غاية في حد ذاتها، بل تتمثل في تنفيذ الطرق المهمة، يتم تنفيذ ذلك فيما يخص الشركات من خلال توفير المعلومات الى مجلس الإدارة عن أهم المخاطر وكيف يتم تيقن هذه المخاطر. وتشكل أيضا وجود علاقة مع الإدارة التنفيذية من خلال توفير التدابير المتعلقة بالمخاطر والتسويات. ولها علاقة مع الرقابة الداخلية للمؤسسة باعتبارها جزء لا يتجزأ من إدارة مخاطر الأعمال.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

[1] Mohamed Hamzaoui **Audit Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne**", ville-mondiale, pearson éducation, France, 2006, p79.

- إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين و حماية عوائدهم.
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات الو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.
- إدارة المخاطر عملية مستمرة و متواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة.
- يمكن تحليل و متابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح و الفروع باستخدام أدوات و طرق مناسبة على مستوى الشركة.
- إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

3. الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر:[1]

يجب أن يكون لدى المصرف إطار لإدارة المخاطر، يتصف بالشمولية، بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف، ومن خلاله يتم تحديد أنظمة وإجراءات إدارة المخاطر، ويجب أن يتصف بالمرونة حتى يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال .

[1] بغدود راضية وصبايحي نوال . **دور التدقيق الداخلي في تفعيل ادارة المخاطر المصرفية** . ملتقى دولي حول ادارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم .جامعة البويرة. الجزائر .بدون سنة.

جـ. تكامل إدارة المخاطر:

يجب أن لا يتم مراجعة وتقييم المخاطر المصرفية بصورة منعزلة عن بعضها البعض، ولكن بصورة متكاملة، نظرا لأنه يوجد تداخل بين المخاطر، ويتأثر كل منها بالآخر.

د. محاسبة خطوط الأعمال:

إن أنشطة المصرف يمكن أن تقسم إلى خطوط أعمال مثل: أنشطة التجزئة ونشاط الشركات، وعليه فان نشاط كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر المصاحبة له.

هـ. تقييم وقياس المخاطر:

جميع المخاطر يجب أن تقيم بطريقة وصفية، وبصورة منتظمة، وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية، ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.

و. المراجعة المستقلة:

أهم ما يميز إدارة المخاطر أن يتم الفصل بين مهام الأشخاص التي تتخذ قرارات الدخول في مخاطر، ومهام الأشخاص التي تقوم بقياس ومتابعة وتقييم المخاطر في المصرف، هذا يعني أن تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة، يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية

لتقييم المخاطر، واختبار فاعلية أنشطة إدارة المخاطر، وتقديم تقاريرها للإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ي. التخطيط للطوارئ:

يجب أن تكون هناك سياسات وخطط لإدارة المخاطر في حالة الأزمات الطارئة وغير العادية، ويجب مراجعة هذه الخطط بصورة دورية، للتأكد من تغطيتها للأزمات المحتملة الحدوث والتي تؤثر على المؤسسة.

ويمكن تلخيص الوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر في ما يلي[1]:

- ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية.

- القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في البنك.

- تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها لجهات الاختصاص.

- مراقبة تطورات مخاطر الائتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر مع الأخذ بالاعتبار إجمالي المخاطر لمنتجات معينة –مخاطر الطرف الآخر- الصناعة- المنطقة الجغرافية.

[1] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منهج علمي وتطبيق عملي، منشأة المصارف، الإسكندرية، بدون سنة ص 18 .

– مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول والاستثمار.

– مراجعة المنتجات المستحدثة على أساس معايير قبول المخاطر/المنافع ورفع تقارير بهذا الشأن للإدارة العامة.

– تطبيق النماذج التي تعتمدها المنظمة في تحديد المخاطر رقميا والإشراف عليها.

– المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات.

– نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل.

4: تصنيفات وأنواع إدارة المخاطر

تكون المؤسسة دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد الخسائر و الفشل في تحقيق أهدافها وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيراتها أساس التصنيفات المختلفة للمخاطر وتمثل هذه التصنيفات:[1]

- تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحققها

[1] C.Marmuse et X.montaigne, « **Management du risque** », vuibert, paris, 1989, p45-56.

وفقا لهذا التقييم ينبغي تحديد النتائج والآثار المترتبة على تحقق الخطر وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية وغير مالية.

في سياقه الواسع يمثل مصطلح المخاطرة كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة، وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحيانا خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسـارة مالية، وينطوي كل جانب في الجهد البشـري عنصـرا ما من عناصـر المخاطرة، ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية.

تتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة واصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر المالية تتضمن ثلاثة عناصر:

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

وتشير المخاطر المالية إلى أي فعل يتسبب في ضياع الأموال، مثل القروض والتغير في أسـعار العملات، الفوائد العالية على الأموال المقترضـة، السـرقة...الخ. وهي مخاطر يسهل التنبؤ بها وقياسها كميا (قياس الخسائر الناتجة عنها) لذا فهي أخطار قابلة للتامين.

- تصنيف المخاطر حسب طبيعتها[1]

[1] عبد الله بلوناس و أسماء كرغلي ، **(المدخل التقليدي و المدخل الحديث في ادارة مخاطر منظمات الأعمال)**،مرجع سابق ، ص 33

يتم تصنيف المخاطر حسب طبيعتها إلى ما يلي:

أولا: المخاطر الستاتيكية و الديناميكية

يقصـــد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشـــئة من حدوث تغيرات في الاقتصـــاد وتنشـــــا من مجموعتين من العوامل. المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية: الاقتصـاد، الصـناعة، المنافسون والمستهلكون، والتغيرات التي تصـيب هذه العوامل لا يكون بالمكان الســيطرة عليها، ولكنها قادرة على أحداث خســارة مالية للمؤســســة ، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسـائر التي تشـكل أسـاس المخاطرة المضـاربية فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة.

فالإدارة في كل منظمة تتخذ قرارات بشان ما تنتجه وكيف تول الإنتاج وكيف تسوق ما تنتج، وإذا نتج عن هذه الهرارات توفير سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كاف، فسوف تحقق المؤسسة أرباحا أما إذا لم يحدث ذلك فان المؤسسة قد تعاني الخسارة.

والمخـاطر الـديـنـاميكيـة تفيد في العـادة المجتمع على المدى الطويـل حيث أنهـا نتيجـة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد، قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد، إلا أنها تعتبر عموما اقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الستاتيكية طالما أنها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام.

تتضــمن المخاطر الســتاتيكية الخســائر التي ســتحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصـاد، فان أمكن لنا تثبيت أذواق المسـتهلكين والناتج والدخل والمسـتوى والتكنولوجي فان

بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسارة المالية، وتنشا هذه الخسائر بسبب من أسباب عديدة بخلاف التغيرات في الاقتصاد. وعلى خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة للمجتمع. وتتضمن الخسائر الستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الإنساني وتميل الخسائر الستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ونتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام، ولأنها قابلة للتنبؤ تصلح المخاطر الستاتيكية أكثر للمعالجة بواسطة التامين من المخاطر الديناميكية.

ثانيا: مخاطر المضاربة والمخاطر البحتة

أ-مخاطر المضاربة: هي المخاطر التي تصف موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب. والمقامرة مثال جيد للمخاطرة المضاربية. ففي موقف المقامرة يتم خلق مخاطرة بشكل معتمد على أمل تحقيق مكسب.

تنشا مخاطر المضاربية بفعل الإنسان ولأجله، حيث يستغل فرصة تغيير الأسعار ليحقق من ورائها أرباحا معينة، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله ذلك يسبب خسارة مادية، إذن بالنسبة لهذا النوع من المخاطر إذ لم تقع الخسارة فقد يقع مكسب مادي.

والتمييز بين المخاطر البحتة و المخاطر المضاربية هام لان المخاطر البحتة فقط هي التي يكون بالإمكان التامين ضدها في العادة، ولا يعني التامين بحماية الأفراد من الخسائر

الناشـئة من المخاطر المضـاربية، فالمخاطرة المضـاربية يتم قبولها طواعية بسـبب طبيعتها الثنائية الأبعاد التي تتضـمن عملية تحقيق المكسـب، وليس كل البحتة قابلة للتامين ضـدها وتلك التي لا يمكن التامين ضدها.

ويمكن أيضا تصنيف المخاطر حسب طبيعتها إلى ما يلي:1

- مخاطر السوق: هي المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية ل: أصل (سهم، سند، قرض، عملة أو سلعة)، أو عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة (علما أن القيمة السوقية للعقد المشتق ترتبط بعدة أمور، منها سعر الأصل محل التعاقد، درجة تقلبه، أسعار الفائدة ومدة العقد...)، أو هي مخاطر تعرض المراكز المحمولة داخل ميزانية المؤسسة وخارجها لخسائر نتيجة لتقلب الأسعار في السوق، وهي تشمل المخاطر الناجمة عن تقلب أسعار الفائدة وعن تقلب أسعار الأسهم في الأدوات المالية المصنفة ضمن محفظة المتاجرة، والمخاطر الناجمة عن تقلب أسعار القطع وعن تقلب أسعار السلع في مجمل حسابات المؤسسة.
- مخاطر الائتمان: تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء احد الأطراف بالتزامها وفقا للشروط المتفق عليها.
- مخاطر السيولة: هي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها (مطلوباتها المستحقة)، وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع

[1]- بلعزوز بن علي "**استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**"، مجلة الباحث، جامعة الشلف،، الجزائر، عدد2009/07-2010، ص332.

المؤسسة تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاتها في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، أي تتمثل في عجز المؤسسة عن تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية.

➢مخاطر النماذج: تنطوي الطرق والنماذج التي تستخدمها المؤسسة في قياس المخاطر أو إدارتها على احتمالات الخطأ، مما ينتج عنه مخاطر أخرى وبالتالي جعل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أكثر تعقيدا ومخاطرة بسبب حالة اللايقين.

➢مخاطر الملائمة: يمكن للخسائر أن تنشا وتتضاعف بسبب قضايا ملائمة المعاملات. وهذا الخطر كثيرا ما يحدث عندما يطالب الطرف المقابل بتعويض مالي نتيجة معاملة معينة يعتقد أنها كانت أكثر عرضة للمخاطر مما كان معلما عنه أو بسبب عدم الإفصاح الكافي عن أثارها المتوقعة أو الفشل في اتخاذ التدابير التحوطية الصحيحة.

➢مخاطر العمليات (التشغيل): تعتبر مخاطر التشغيل من المستجدات في عالم إدارة المخاطر الحديثة، وهي تعني الخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي وإجراءات الرقابة. يشمل هذا النوع المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة ولا يتضمن عادة فرصة للربح، فالمؤسسة إما أن تحقق خسارة وإما لا تحققها، وعدم ظهور أية خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات، وتشمل هذه الأخيرة ما يلي: الاحتيال المالي (الاختلاس)، التزوير، تزييف العملاف، الرقة ولسطو، الجرائم الالكترونية.

➢المخاطر القانونية: وتعني مخاطر تحقيق خسائر نتيجة الفشل في العمليات القانونية.

➢تصنيف المخاطر حسب مسبباتها ونتائجها

لو نظرنا الى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم المخاطر الى:

أ-المخاطر العامة(الاساسية): تتضمن المخاطر الاساسية او الجوهرية خسائر ، انها مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر اقتصادية واجتماعية وسياسية، رغم انها قد تنشا من احداث عادية. وهي تؤثر على شرائح كبيرة من السكان او حتى كل السكان. كما ان شركات التامين تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظرا لكبر حجم التعويضات.

ب-المخاطر الخاصة: تختلف عن السابقة في كونها تتضمن خسائر ناشئة عن احداث فردية ويشعر بها الافراد وليس المجموعة ككل، وهي تصيب الافراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية. وتقبل عادة شركات التامين التعامل مع هذه المخاطر والتعويض عن خسائرها نظرا لمحدوديتها.

5: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

يعتبر التدقيق الداخلي جزءا مهما من الرقابة الداخلية، فلقد تغير دورها من التركيز على الجوانب المالية لتشمل أيضا الجوانب الإدارية، وكذا تقديمها للخدمات الاستشارية، فرأي المراجع الداخلي حول كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهما وهو ما أكدته المعايير

الدولية للمراجعة الداخلية والتي نصـت على أنه يجب أن يشـمل رأي المراجع الداخلي وبوضوح على ما يلي[1]:

- معايير التقييم وكيفية استخدامها.
- المجال الذي يشمله رأي المراجع الداخلي.
- من الذي يتولى المسؤولية عن إنشاء نظام الرقابة الداخلية.
- المجالات الخاصة التي شملها رأي المراجع الداخلي.

1. تظهر مستويات العلاقة حسب المراحل التالية:

أ. مرحلة تخطيط عملية التدقيق:

يراعي عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق تحديد الإجراءات التي تتضـمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية، حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشـــكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال هذه المرحلة تقييم مواضـــع التدقيق من منظور المخاطرة، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.

ب. مرحلة التنفيذ:

[1] - The Institute of Internal Auditors, "**Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing On Opinion On Internal Control**, USA, June 2005, P: 03

خلال مرحلة تنفيذ عملية التدقيق، يكون محور التركيز الأســـاســـي هو اختبار ما إذا كانت إدارة المصـرف والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصـي المدقق الداخلي بزيادة فعالية الضـوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشـر بين المدقق ومدير المخاطر.

جـ. مرحلة أوراق العمل:

تضـــاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصـــة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصـــل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها المصرف، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

د. مرحلة إعداد تقرير التدقيق:

يتم وضــع النتائج التي تم التوصــل إليها خلال عملية التدقيق في التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي، بحيث يتضـمن التقرير تحديد المخاطر والتوصـيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصـدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصـيات المدقق ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضــيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها.

هـ. مرحلة المتابعة:

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصـــيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أسـاس المخاطر بالتنسـيق بين وحدة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر، و تهدف هذه العملية إلى السـيطرة على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المصرف للخسارة.

لقد بين التدقيق أنه لا يوجد تحكم في المخاطر البنكية (تحديد وتخفيض المخاطر) إلا إذا لعبت أنظمة المراقبة للبنوك دورها كما ينبغي، وبالرغم من تعدد أنواع المراقبات المطبقة في البنوك مثل :لجنة مراقبة البنوك، المراجعة الداخلية، لكن يبقى هدفها هو ضـمان تنفيذ صـحيح لإجراءات المراقبة الداخلية، بشكل يُؤمِّن للبنوك المصـداقية والصـحة لنظام المعلومات المسـتخدم وعلى ضـوء ما تقدم، فإن دراسـة نظام الرقابة الداخلية يعتبر خطوة أساسية قبل عملية التدقيق والمراجعة.

2 دور التدقيق الداخلي في تقييم وإدارة المخاطر [1]

يلعب التدقيق الداخلي دور مهم في إدارة المخاطر فالتدقيق الداخلي يوفر بحكم تعريفه ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمات بهدف

[1] المهدي حجاج و آخرون ، **(دور التدقيق الداخلي في تفعيل ادارة المخاطر في البنوك)** ، المجلة الدولية للآداء الإقتصادي ، العدد الثالث، الجزائر،2019،ص 136

تحليلها والحد من تكرار حدوث الأخطاء مستقبلا وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة .

وعلى هذا الأساس هناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر منها:

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي.

- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

ولقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر.

وهناك العديد من المهام التي يجب على المدقق الداخلي القيام بها لضـمان القيام بدور فعال في إدارة المخاطر و هي:

- الحصول على مستندات التي تبين منهجية المؤسسة في إدارة مخاطرها و التأكد من خلال هذه المعلومات على شمولية العمليات و مناسبتها لطبيعة المؤسسة.

- البحث و مراجعة و استعراض المعلومات الأساسية و المراجع التي استندت إليها الإدارة في تقنيات إدارة المخاطر لتكون قاعدة المدقق للتأكد من صحة العمليات المستخدمة من قبل المؤسسة.

- تحديد ما إذا كانت إجراءات إدارة المخاطر التي يتم تطبيقها ثم فهمها بشكل واضح.

– مراجعة سياسات المؤسسة ، و سياسات مجلس الإدارة و اجتماعات لجنة التدقيق لتحديد إستراتيجية المؤسسة و المنهجية المتبعة في إدارة المخاطر.

– التأكد من وجود آلية تحذي مبكر للازمات المالية.

– تدقيق عملية إدارة لمخاطر لكافة أوجه نشاط المؤسسة.

المشاركة في إعداد التقارير و المراقبة على عمليات إدارة المخاطر.

– التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر. و التعريف الحديث و المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي يشير بوضوح إلى دور المدقق في إدارة المخاطر و ترتكز الأدبيات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر على أنها تدخل في نطاق التدقيق الداخلي حيث يشارك المدقق الداخلي في هذه العملية حيث يشير معيار إدارة المخاطر إلى انه يختلف المدقق الداخلي من مؤسسة إلى أخرى ، و إضافة إلى ذلك وجود عدة معايير مهنية تعبر عن أهمية انخراط التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر. ومن أهم المخاطر التي يتولى المدقق الداخلي تقييمها و المشاركة في تحليلها و إدارتها مايلي:

– عدم دقة المعلومات المالية و التشغيلية.

– الفشل في إتباع السياسات و الخطط و الإجراءات و القوانين.

– ضياع الأصول.

– الاستخدام غير الاقتصادي و غير الكفء للموارد.

- دور المراجعة الداخلية في الإدارة الشاملة للمخاطر

يوضــح بيان معهد المدققين الداخليين الصــادر في 24 عام 2004 أن الدور الرئيس للتدقيق الداخلي في الإدارة الشــاملة للمخاطر يتمثل في تقديم تأكيد موضــوعي إلى مجلس الإدارة عن مدى فعالية أنشـــطة الإدارة الشـــاملة للمخاطر للتأكد من أن مخاطر الأعمال الرئيسـة تم إدراكها بشـكل مناسـب و ان نظام الرقابة الداخلية يعمل بفعالية . و يمكن تقسـيم دور التدقيق الداخلي في الإدارة الشاملة للمخاطر إلى[1]

- الأدوار الرئيسية للتدقيق الداخلي في الإدارة الشاملة للمخاطر

تتمثل الأدوار الرئيســية التي يمكن للتدقيق الداخلي القيام بها في ظل الإدارة الشــاملة للمخاطر في :

* تقديم تأكيد عن عملية إدارة المخاطر.

* تقديم تأكيد بان المخاطر تم تقييمها بشكل سليم.

* تقييم عملية إدارة المخاطر.

* تقييم التقرير عن المخاطر الرئيسية.

* مراجعة و فحص إدارة المخاطر الرئيسية.

[1] عبده احمد عبده عتش،(**إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصـــرية**)،مذكرة ماجستير،كلية التجارة ، جامعة طنطا،2001،ص46

* ادوار أخرى للتدقيق الداخلي

تتمثل المهام الأخرى التي يمكن للتدقيق الداخلي القيام بها في تقديم خدماتها الاستشارية و لكن مع وجود بعض الضمانات التي تكفل له الحفاظ على استقلاله و موضوعيته و هذه الأدوار هي:

* المساعدة في تحديد و تقييم المخاطر.

* تدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر.

* المساعدة على إنشاء الإدارة الشاملة للمخاطر.

* تنسيق أنشطة الإدارة الشاملة للمخاطر.

* دعم التقرير.

* الحفاظ على إطار الإدارة الشاملة للمخاطر و تطويرها.

* تطوير إستراتيجية الإدارة الشاملة للمخاطر.

المحاضرة 9: التدقيق الداخلي وحوكمة المؤسسات

1) التطور التاريخي لنظام حوكمة المؤسسات

ظهور مفهوم "حوكمة المؤسسات" كان نتيجة لعدة أسباب يبقى اهمها انفصال الملكية عن التسيير وبروز شكل جديد من المؤسسات ،اذى بدوره الى تضارب مصالح مختلف الأطراف الفاعلة وذات العلاقة بالمنظمة. فكان لابد من ايجاد نمط تسيير جديد يمكن من التحكم الفعال في تحقيق اهداف المنظمات بشكل يرضي الجميع وليس لطرف على حساب الطرف الآخر. ولكن جذور هذا المصطلح تعود إلى فترة الثلاثينات من القرن العشرين ولكن انتشارها بشكل أوسع كان نتيجة لبعض الدوافع المباشرة وهذا ما سنتطرق اليه فيما يلي:

- **نبذة تاريخية عن نظام حوكمة المؤسسات**

من أبرز نتائج ظهور الثورة الصناعية الحاجة إلى رؤوس الأموال نظرا لضخامة المشاريع والحاجة المتزايدة لتمويل الإستثمارات.أدى ذلك إلى تعدد أصحاب المصالح داخل المؤسسة نظرا لانفصال الملكية عن التسيير ،مما صاحبه ظهور صعوبات عديدة تعرف بمصطلح مشاكل حوكمة المؤسسات.

لتجنب حدوث التعثر والفشل المالي والافلاس لمنظمات الأعمال مستقبلا ولضمان تحقيق التوازن في مصالح الأطراف المتعارضة بهذه الشركات فقد طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECDمن هذه المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات

الوطنية وبعض منظمات الأعمال لوضـــع مجموعة من المعايير و الارشـــادات التي تكفل تحســين الأطراف القانونية والمؤســســية التي تظمن فصــل المهام بين مجلس الإدارة عن مجلس الادارة التنفيدي التي اصدرت مبادئ حوكمة الشركات في ماي 1999م.[1]

حيث ســنرجع قليلا الى الوراء لادراك أهم المراحل التي أســســت لظهور هذا المفهوم ،التي قسـمناها في دراسـتنا إلى أربعة مراحل أسـاسـية حسـب تسـلسـل الأحداث الإقتصادية ذات العلاقة.

1 المراحل التاريخية لظهور حوكمة المؤسسات

المرحلة الأولى : أواخر القرن التاسع عشر[2]

بالرغم من أن العديد من المراجع العلمية ترجع تاريخ ظهور الحوكمة إلى ما بعد أزمة الكساد العالمية أي الثلاثينيات من القرن العشرين. إلا أن أواخر القرن التاسع عشر تميزت بظهور أولى بوادر الاهتمام بحوكمة المؤسسات من طرف المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية ،نظرا لزيادة عدد المؤسـســات التسـاهمية مما أدى إلى دعوة المسـاهمين لاجراء الإصلاحات التي تحسن من حوكمة مؤسساتهم.

المرحلة الثانية : القرن العشرين 3

---

[1] محمد عبد الفتاح ابراهيم ، **(نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشـــركات في إطار المعايير الدولية)**،المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر،2009،ص 34

[2] عبد القوي عبد الصبور ،**(التنظيم القانوني لحوكمة الشركات – دراسة مقارنة –)**،الطبعة الأولى ،مكتبة الملك فهد الوطنية ،الرياض ،2012 ، ص20

[3] المرجع نفسه ،ص21

بعد أزمة الكســاد 1929م التي شــهدها العالم انتشــرت العديد من الدراســات لعدة مفكرين أمثال أدولف أوغســطس وجيم غاردينر وبارل ومانز التي ســلطت الضــوء على المتطلبات الحديثة لتسيير المنظمات استنادا إلى أن انفصال الملكية عن التسيير سيصاحبه عدة مشاكل لا بد من مواجهتها.وفي بداية السبعينات شكلت حوكمة المؤسسات موضع نقاش كبير في الولايات المتحدة الأمريكية وبدلت جهودا واســعة النطاق لإصــلاح الحوكمة داخل مؤسساتها. وسنة 1976 م شكلت نظرية الوكالة التي تأسست من طرف M.C. Jensen et W.H. Meckling تغيرا في مفهوم المؤسـسـة مما أدى إلى ضـرورة إيجاد الميكانزمات اللازمة للحوكمة الجيدة للمؤسسات.فحسب ما ورد في أدبيات موضوع حوكمة المؤسسات أن مرحلة التسعينات من القرن العشرين تميزت باستعمال مصطلح حوكمة المؤسسات بشكل واسع من طرف عدة جهات.

إضـافة إلى ما سبق ذكره تعتبر الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997م 1 التي كان لها الأثر البالغ على إقتصــاديات العديد من الدول الآسـيوية. حيث تعد أبرز نقاط ضــعف هذه الدول عدم وجود آليات ناجعة لحوكمة المؤســســات.مما أدى إلى تزعزع الثقة بين الأعوان الإقتصاديين ونشوب أزمة مالية حادة.

[1] محمد علي سويلم ،**(حوكمة الشركات في الأنظمة العربية)** ،الطبعة الأولى ،النهضة العربية ،القاهرة – مصر – ،2010 ،ص 15

3) المرحلة الثالثة: بداية القرن الواحد والعشرين

شـــهدت بداية القرن الواحد والعشـــرين عدة فضـــائح مالية مما نجم عنه إفلاس كبرى المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية كمؤسسة "أنرون" و "ولدكوم"،وذلك بالتوازي مع انهيار أحد أكبر شـــركات التدقيق "أرثر أندرســـون" إثر فقدان الثقة في التقارير المالية المدققة من طرفها.مما شـــكل أحد الدوافع الرئيســـية لضـــرورة اعادة النظر في القوانين والتنظيمات التي تعزز من حوكمة الشركات.

ذكر هذه المراحل التاريخية يبين أهمية ظهور حوكمة المؤســـســـات وضـــرورة تقنينها وتعميمها لاعادة تنمية الإقتصـاد الدولي .ومن هنا سـنبين الدوافع المباشـرة التي مهدت لبروز حوكمة الشركات وفرضها من طرف المؤسسات الحكومية المحلية والدولية .

2 الدوافع المباشرة لظهور حوكمة المؤسسات

هناك مجموعة من الأسـباب أدت إلى ظهور وإنتشـار مفهوم حوكمة المؤسـسـات سنذكر أهمها فيمايلي:

- محاربة السلوك الانحرافي لبعض المسيرين داخل المؤسسة؛

- القضاء على الغش والفساد المالي الذي تسبب في افلاس المؤسسات على سبيل الذكر كل من شركة أنرون و ولدكوم [1]

[1] ظـاهر القشـــي ،(**الحـاكميـة المؤســـســـيـة بين المفهوم وامكـانيـة تطبيقهـا على ارض الواقع**)،المنظمـة العربيـة للتنميـة الادارية،مصر،2009،ص 123

– الدور البارز للبورصات العالمية في سن قوانين صارمة على المؤسسات المدرجة من خلال فرض مبادئ حوكمة الشركات لتعزيز عملية الرقابة ،حفاظا على سلامة المساهمين وضمانا لسلامة الإقتصاد الوطني لكل دولة؛

– تزايد الممارسات المالية والإدارية الخاطئة بالمؤسسات وما يتبعها من تضليل في التقارير المالية مما استوجب وجود قواعد الحوكمة للحد من هذه المظاهر؛

– تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم المؤسسات مما استوجب ضرورة تحديث آليات مراقبة الأداء ؛

– ازدياد عدد القضايا القانونية المقدمة ضد شركات التدقيق العالمية مثل شركة آرثر أندرسون؛

– غياب التحديد الواضح لمسؤوليات وسلطات مجالس إدارة المؤسسات ومدرائها التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة؛

– ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة المؤسسة لتعظيم دالة منافعهم الخاصة على حساب المنفعة العامة؛

– زيادة حدة مخاطر منظمات الأعمال وخاصة مخاطر الاستثمار والمخاطر المالية، وارتفاع تكلفة التمويل ومدى الحاجة للحد من هذه المظاهر مستقبلا.

اذن ماسبق يوضح الأسباب المباشرة وغير المباشرة لظهور حوكمة المؤسسات هذا من ناحية ،وسنحاول من ناحية أخرى ابراز دور الباحثين في التأسيس العلمي لمفهوم وأهمية

حوكمة المؤســـســـــات من خلال الحديث عن أهم النظريات التي دعمت ظهور حوكمة المؤسسات .

3 ماهية حوكمة المؤسسات

يجدر الاشـارة الى أن مصـطلح حوكمة المؤسـسـات ليس بجديد على مهنة المحاسـبة حيث أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بنظام أو هيكل الرقابة الداخلية ويعتبر مرحلة من مراحل تطور هذا النظام و معهد المدققين الداخليين اول من اهتم بهذا المصطلح .

➢مفهوم الحوكمة لغويا:[1]

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان الســـفينة الإغريقية، ومهاراته في قيادة الســـفينة وســـط الأمواج والأعاصـــير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسـلوكيات نزيهة وشـريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعاية وحماية الأمانات وايصـالها إلى أصـحابها.وإذا وصـل بها إلى الميناء سـالما أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحوكم جيدا"(goudgouverner).

ثم تطور هذا المصـــطلح كما جاء بمعناه في اللغة الإنجليزية gouvernance مما دفع ببعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الإنجليزي وبنفس الحروف مع تغيير طريقة النطق واللفظ.

[1] عزيزة بن سمينة وطبني مريم ،**(حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني)**،الملقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية"،جامعة حسيبة بن بوعلي –شلف ،03و04 ديسمبر 2012،ص02.

➢مفهوم الحوكمة اصطلاحا

يشــير مصــطلح حوكمة الشــركات الى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية والملاك و أصحاب المصالح من ناحية أخرى.[1]

عرف CHARREAUX Gérard الذي يعتبر من أبرز الباحثين المعاصــرين في هذا الميدان حوكمة المؤسـسـات سـنة 1997 على أنها"مجموع الميكانزمات المنظماتية التي تؤثر على الحدود التي تحكم المسيرين عند ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة،وذلك للحد من الســلطة التقديرية لهم ".2 من خلال هذا التعريف ندرك ان حوكمة المؤســســات جاءت بغرض التقليل منن التعارض بين المسيرين والمساهمين في المؤسسات.

تعريف المنظمة الدولية للتنمية والتعاون الإقتصــادي سـنة 1997 *OCDE "حوكمة المؤسسات هي مجموع العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح"3

أما مؤسسة التمويل الدولية IFCاعرفت الحوكمة "بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "

[1] ممدوح ابو سعود، **(دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات)** ،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر ،2009،ص 369

[2]CHARREAUX Gérard, **(vers une théorie du gouvernement des entreprises)** ,édition économica ,Paris .

[3]EBONDO WA MANDZILA **(la gouvernance d'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne**) l'harmattan ,Paris,2005,p14

بما أننا بصـدد توضـيح حوكمة القرار فسيتم التركيز على حوكمة المؤسـسـة، باعتبارها ميدانا لممارســته .حيث لا يوجد مفهوم موحد لحوكمة المؤســســات ولكن يمكن تبيان أولا الأسباب التي أدت إلى ظهور هذا المصطلح حيز البحث وهي كما يلي:

* الأزمة المالية الآســيوية ســنة 1997، التي تعرف بأزمة الثقة في المؤســســات المالية والتشريعات المتعلقة بها، والآثار الناجمة عن هذه الأزمة .

* كبر حجم المؤسسات مما أدى لصعوبة تمويلها، و منه تم التوجه إلى الأسواق المالية ومن تم انفصال الإدارة عن الملكية ،وتعدد مصالح الأطراف المعنية: كالمساهمين و المسيرين

* انهيار بعض المؤسسات الكبرى كـــ:" انرون و،ولد كوم" وذلك بسبب تضليل أصحاب المصالح بالقوائم المالية الخاصة بهذه المؤسسات، التي لم تكن تعبر بعدالة و مصداقية عن الوضعية المالية لهذه المؤسسات .

ويعد مصطلح الحوكمة إنجليزي في أصله و يعني: الإدارة الرشيدة و العقلانية.ويمكن تعريف حوكمة المؤســســات على أنها" ذلك النظام الذي يتم عن طريق توجيه وإدارة المؤسسات، ويتحدد من خلاله حقوق ومسؤوليات كل طرف له مصلحة بالمؤسسة كتحديد دور: مجلس الإدارة و المساهمين

عرفتها لجنة CARDON في التقرير الصادر سنة 1998 بدولة بلجيكا كما يلي "هي مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة الشركة"

4. أهمية حوكمة المؤسسات و أهدافها[1]

تعتبر حوكمة المؤسسات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الإقتصادية وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأهداف ذات الفائدة لكل من المؤسسة و المساهمين ،كما تسهل بشكل فعال عملية الرقابة و تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد؛

- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة ؛
- ضمان حصول المستثمرين على قدر ملائم من الطمأنينة وتعظيم القيمة السوقية للأسهم؛
- تدعيم تنافسية المؤسسات في الأسواق المالية العالمية ؛
- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل والحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج ؛
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية؛
- تجنب الإنزلاق في المشاكل المالية والمحاسبية. 2
- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية كما تساهم في جدب المستثمرين في سوق المال.

---

[1] أشرف حنا ميخائيل ،**(تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات)**،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2009،ص 92

[2] أمال العيادي وأبو بكر خوالد، **(تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر–)**، ملتقى بعنوان حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ،جامعة محمد خيضر – بسكرة، 07/06 ماي 2012،ص 5.

كل ماســبق ذكره لايكون ذو أهمية إذا لم يراعى تطبيقة بعدالة ومســاواة وبشــكل يخدم جميع الأطراف المعنية بنشاط المؤسسات الإقتصادية.

نظرا لأهمية الحوكمة فلا بد من تأسيس هذا النظام في المؤسسة بناءا على جملة من الأهداف كمايلي:

1) الشفافية[1]

تعتبر الشـــفافية من المفاهيم الحديثة و المتطورة في الحوكمة والتي يجب على الإدارة الواعية الأخد بها ،لما تعكسـه من أهمية على المؤسـسـة والأطراف المعنية بها.وتعني الشــفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والســرية والتضــليل وجعل كل شــيئ قابل للتحقيق والرؤية السليمة. يمثل مستوى الإفصـاح و الشفافية مقياسا هامالمدى فعالية وموثوقية نظام حوكمة المؤسسات .حيث يحق للمساهمين مسائلة الإدارة العليا عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم كما تضـمن المسـائلة مسؤولية الإدارة العليا أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

3) المسؤولية

تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع حس المســـؤولية لدى كلا من (الإدارة العليا ومجلس الإدارة) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية ، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين المؤسسةوالمساهمين.

[1] خلف عبد الله الوردات ، **(التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات)**،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2009،ص162

4) المساواة[1]

لابد من تحقيق المساواة بين صغار المساهمين وكبارهم (وذلك حسب نسبة المشاركة في رأس المال) كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب.فالمساهم يتمتع بعدة حقوق كحق التصويت والمشاركة في الإجتماعات ،مسائلة مجلس الإدارة ،الحصول على المعلومات اللازمة وفي التوقيت الملائم وغيرها .

5. آليات حوكمة المؤسسات [2]

قسم عدة باحثين آليات حوكمة الشركات الى داخلية وخارجية عن المؤسسة فتتمثل اهم هاته الآليات فيما يلي حيث سنركز على التدقيق الداخلي حسب مضمون المقياس:

- مجلس الإدارة
- لجنة التدقيق
- التدقيق الداخلي
- نظام الرقابة الداخلية
- رقابة المساهمين
- منافسة سوق المنتجات والخدمات

[1] ممدوح ابو سعود، **(دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات)** ، مرجع سبق ذكره،ص369

[2] رقايقية فاطمة و بن خديجة منصف، **(آليات حوكمة الشركات ودورها في تحجيم المحاسبة الابداعية)**، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 20،العدد1،ص 27 71

- التدقيق الخارجي
- التشريعات و القوانين

6 التدقيق الداخلي كآلية لحوكمة الشركات

وفيما يلي سـنعرض ما يميز وظيفة التدقيق الداخلي في إطار حوكمة المؤسـسـات ، حيث توسع نطاق عمل المدقق الداخلي بحيث يشمل:

- فحص وتقييم مدى فعالية الأسـاليب الرقابية وامداد الإدارة العليا بالمعلومات التي تمكنها من التواصل مع باقي المستويات الإدارية؛
- زيادة قيمة المؤسسة وتحسين عملياتها من خلال تفعيل نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف؛
- توفير رقابة فعالة بتكاليف معقولة؛
- تقديم الاستشارة ومساعدة الإدارة على التخطيط الاستراتيجي والرقابة على الأداء؛
- تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر ؛
- ضمان كفائة الأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة.

يتبين مما سـبق أهمية التطورات التي شـهدتها وظيفة التدقيق الداخلي من خلال تفعيل الرقابة داخل المؤسـسـة مما ينعكس بشـكل ايجابي على باقي الآليات الداخلية لحوكمة

المؤسسات بما يخدم كل الأطراف دوي المصلحة .1 وقد توسع دور وظيفة التدقيق الداخلي مع زيادة المتطلبات التي فرضها قانون Sarbenes–Oxely والذي يهدف الى تحسين جودة حوكمة المؤسسات من خلال بينان رقم 404 ألزم الإدارة بتقييم وتوثيق والتقرير عن فاعلية الرقابة الداخلية مما انعكس على ضرورة تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي .2

وليتمكن المدقق الداخلي من تحقيق الرهانات الجديدة للمهنة وتقديم تقارير تخدم عدة فئات ولا تقتصر فقط على الإدارة العليا، كان لابد من تطوير المعايير المهنية لرفع مستوى الكفاءة والاستقلالية لدى المدقق الداخلي. حيث أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA) معايير جديدة سنة 2003م مقسمة إلى فئتين :معايير الصفات المرقمة بالألف ومعايير الأداء المرقمة بالألفين ،تخص الفئة الأولى كل ما يتعلق بالأفراد والمؤسسات المعنية بممارسة مهنة التدقيق الداخلي من حيث المسؤوليات التي يتحملها المدقق الداخلي وأدائه واستقلاليته وتناولت كذلك العوامل التي تحسن جودة التدقيق الداخلي .أما الفئة الثانية فشملت مؤشرات قياس أداء المدقق الداخلي وكل ما يخص خطوات العمل من التخطيط حتى إصدار التقرير النهائي كما تم الإشارة إلى تدقيق إدارة المخاطر. فقد أشار المعيار رقم 2130بشكل

---

[1] مسعود دراوسي و ضيف الله محمد الهادي ،**(فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**)،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات ،جامعة محمد خيضر ،يومي 07/06 ماي 2012 ،بسكرة –الجزائر ،ص 08

[2] انعام محسن زويلف و محمد العبدلي ،**(أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي)** ،ملتقى علمي حول حاكمية المؤسسات ،الأردن ،بدون سنة ،ص 07

مباشر بخصوص دور التدقيق الداخلي في تحسين عمليات الحوكمة من خلال تقييم أهداف المؤسسة ومدى تنفيذها في الواقع العملي وفق ما يخدم كل الفئات المعنية بنشاطها.1

- **دور التدقيق الداخلي في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات**

التدقيق الداخلي هو طرف في تحقيق الحوكمة التي بدورها تسعى لتحقيق النزاهة والشفافية حيث تم إدماج الحوكمة ضمن الأهداف الأساسية لوظيفة التدقيق من خلال جهوذ المعهد الدولي للتدقيق الداخلي .وفي إطار التطبيق الميداني لمبادئ حوكمة المؤسسات ينص المعيار رقم 2060إن المدقق الداخلي مجبر على إبلاغ و الإفصاح لفائدة الإدارة العليا ومجلس الإدارة بمهامه والمخاطر الجوهرية التي تعترض المؤسسة وكل المواضيع ذات العلاقة بحوكمة المؤسسات. وبالتالي تظهر أهمية التدقيق الداخلي في تحقيق مبدأ الإفصاح وكذا الإسهام في تفعيل مجلس الإدارة وذلك سيحقق مصالح المساهمين بإمدادهم بالمعلومات الشفافة والموضوعية وفي التوقيت الملائم مما يؤدي للتطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة الرشيدة.2

---

[1] مسعود دراوسي و ضيف الله محمد الهادي ،**(فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري)**،مرجع سابق ،ص 09ص11.

[2] العايب عبد الرحمن،**(دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة للحوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية)**مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سطيف 1،الجزائر 2016 ،ص13ص17.

➢ **دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في ظل حوكمة المؤسسات**

لا يخفى علينا أهمية إدارة المخاطر في إدارة الأعمال خاصة في المؤسسات المصرفية وغير مصـــرفية حيث برز دور المدقق الداخلي في دعم هذه الوظيفة من خلال تقديم الدعم في جل مراحلها الأساسية سواء المرتبطة بالتعرف على المخاطر أو تقييمها أو ايجاد السبل للتقليل من ســلبياتها و أثرها على نشــاط المنظمات.ويظهر ذلك جليا من خلال المعيار رقم 2110 الصـــادر من طرف معهد التدقيق الدولي الخاص بإدارة المخاطر الذي ينص أنه "يجب على نشـــاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر و أن يســـهم في تحسينه" يتضـح من خلال نص المعيار أنه يجب على المدقق الداخلي أن يساهم في تحديد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة كما أنه تم تقييم هذه المخاطر كما يتمثل الدور المحوري للمدقق الداخلي في ضـــمان إيصـــال المعلومات للجهات المعنية حول إدارة المخاطر كمجلس الإدارة والإدارة العليا، لتتمكن من أداء مهامها كما يلعب دور المســتشــار لتقديم الحلول المناســبة التي تســاعد في تحســين فعالية إدارة المخاطر.فيمكن تلخيص دور المدقق الداخلي في كونه يقدم الضـــمانات اللازمة لأطراف الحوكمة حول إدارة المخاطر بالشكل الصحيح.[1]

[1] أوصيف لخضر،**(طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات،إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100)**،مجلة العلوم الإقتصادية،جامعة المسيلة،العدد 17،الجزائر،2017،ص 167ص168

➢ دور التدقيق الداخلي في تحسين جودة التدقيق الخارجي في ظل حوكمة المؤسسات

وبناء على ماسبق نستنتج أن مهنة التدقيق الداخلي تشهد تطورات في ثلاث جوانب أساسية وهي تقييم المخاطر والاستشارات وحوكمة المؤسسات وبذلك أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي في بيئة الأعمال وظيفة دعم أساسية للإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق وبشكل خاص التدقيق الخارجي.1 عادة ما تربط المدقق الخارجي علاقة تكاملية مع المدقق الداخلي نظرا لطبيعة عملهما حيث لا يعوض الواحد مكانة الآخر فهناك مجال تعاون واسع بين المدقق الداخلي والخارجي كما أشار إلى ذلك محتوى المعيار رقم 610 من معايير التدقيق الدولية .حيث يعتمد المدقق الخارجي على تقرير المدقق الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة مما يساعده في تحديد الإختبارات الجوهرية الواجب القيام بها من حيث حجم العينة والتوقيت المناسب مما يجعله يكسب الجهد والوقت والتكلفة .كما يعتمد كذلك المدقق الخارجي على الإيضاحات الصادرة من طرف المدقق الداخلي لما له من خبرة حول أداء المؤسسة كونه موظف دائم بها.2 ودور المدقق الداخلي في إطار الحوكمة سيزيد

---

[1] احمد حلمي جمعة ،**(إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي و تأثيره على دور المدقق الداخلي)**،المؤتمر العلمي الثالث إدارة المعرفة في العالم العربي ،الأردن،29/27 ماي 2004 ،ص 2ص5.

[2] زهرة حسن عليوي و فاطمة صالح مهدي ،**(تكامل دور التدقيق الداخلي والخارجي لإنجاح أسلوب التقدير الذاتي في الهيئة العامة للضرائب)**،مجلة كلية الإدارة والإقتصاد ،العراق ،بدون سنة ، ص 307

من فعاليته وبتالي من ثقة المدقق الخارجي في الاعتماد على عمله .زيادة على تحسين نظام الرقابة الداخلية وكذا إدارة المخاطر.

- **لجنة التدقيق كدعامة أساسية لمهنة التدقيق الداخلي**

ساهمت حوكمة المؤسسات بتقدم ملحوظ لخدمة عمل المدقق الداخلي من خلال فرض وجود لجنة التدقيق خاصة في المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية .تهتم هذه الأخيرة بمهام أساسية كتوفير الاستقلالية للمدقق الداخلي من خلال حمايته من الضغوطات التي يمكن أن يتعرض لها من طرف المسيرين .إضافة إلى زيادة الموثوقية في أنظمة معلومات المؤسسة من خلال ضبط أنظمة الرقابة الداخلية إضافة الى مساعدة مجلس الإدارة لتعيين المدقق الداخلي.

المحاضرة 10: التدقيق الداخلي واتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار لب العمل الإداري ككل على حد تعريف "هربرت سايمون"،فلا يمكن ممارسة أي وظيفة إدارية دون اتخاذ قرارات. وزادت أهمية وصعوبة عملية اتخاذ القرار خاصة في ظل التحولات التي عرفتهابيئة المؤسسات الاقتصادية وبالتالي زادت الحاجة إلى المعلومة، باعتبارها المادة الأولية في هذه العملية.فكلما كانت المعلومة ذات جودة ومصداقية كلما زادت من فعالية القرارات المتخذة، وهذا ما جعل من عملية اتخاذ القرار بحاجة دائمة ومستمرة لأنظمة المعلومات. ولا طالما كان التدقيق الداخلي أحد أهم هذه الأنظمة، نظرا لما يوفره من ضمان لمصداقية انظمة المعلومات داخل كل اقسام المؤسسة

1) تعريف القرار و خطوات اتخاذه

عرفه "نيجرو" على أنه" الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين"[1] ويعرفه هربرت سايمون على أنه "مرادف للعمل الإداري ككل"ويعرف القرار أيضا على انه" سلوك أو تصرف واعي منطقي ذو طابع اجتماعي ، يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعد هذا البديل الأكثر كفاءة و فعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار ". وأيضا " القرار هو تداخل كم هائل من المعلومات، يقود تحليلها إلى اختيار الحل الفعال"[2]

[1] كنعان نواف (**اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق)** ، ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2007 ،ص 83.

[2] *Robbins* Stephen Et decenzo David ,(**management –l'essentiel des concepts et des pratiques)**-, Person éducation, France,2004,p50

والقرار هو "مسـار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسـب وسـيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل مشـكل معين "1وحسـب BALLAND ET BOUNIER "القرار هو اختيار بديل معين،بغرض حل مشكل ما تمت مواجهته"2

2. خطوات عملية اتخاذ القرار

إذا كان القرار هو اختيار البديل الأنسـب، فهذا الاختيار يسـير وفقا لخطوات محددة ومتتابعة سنوضحها في مايلي:

باعتبار عملية اتخاذ القرار تعتمد على تحديد الهدف أولا وبما أن تطبيق الأهداف في البيئة التي تحيط بالمؤسسة ليس بالأمر السهل، هذا ما يجعل منه عرضة لعدة معوقات، إذن " المشـكل " هو جزء من عملية صـناعة القرار يتم الإحاطة به لتحديد البدائل التي تعتبر قابلة للتنفيذ، ويتم العمل على تقييمها و هذا ما جعل اسـتخدام النماذج (الرياضـية، الإحصـائية)، ضـرورية للوصـول إلى حلول مبنية على أساس علمي و ليس عشوائي لاتخاذ القرار الأنسـب و تنفيذه في الواقع العملي. و من خلال النتائج المتوصـل إليها يمكن المتابعة و المراقبة، و أيضـا توفير معلومات جديدة لإعادة هذه الدورة المتكاملة من جديد .وفي ما يلي سنحاول التفصيل في كل خطوة على حدى نظرا لأهمية ذلك:

1) تحديد الهدف:

1منصور كاسر نصر،(**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**)، الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن–،2006،ص23

2 BALBAND Stéphane et BOUNIER Anne-marie ,op cit ,p41

إن أسـاس وجود المنظمة هي الأهداف التي وجدت من أجل تحقيقها ، و غالبا ما يتم تجزئة الأهداف الرئيسـية إلى أهداف جزئية ليسـهل التحكم فيها في الواقع العملي، و بما أن البيئة التي أصـبحت تنشـط فيها المنظمات تواجه عدة صـعوبات، مما يعيق بلوغ الهدف و بالتالي المرحلة التي تلي هذه الخطوة هي تحديد المشـــكل فلا يكاد بعض الكتاب التفريق أحيانا بين تحقيق الأهداف أو حل المشكلات .وقد قيل أيضا أن الهدف الصحيح هو نصف القرار وتعتبر مرحلة تحديد الهدف من أهم وأصـعب المراحل1وهذه الخطوة أصـبحت مجالا واسـعا للبحث خاصـة بظهور الادارة بالأهداف، وذلك من خلال اتباع طرق خاصـة لتحديد الهدف كتلك التي أشـــار اليها BOUNNETON.F تعرف بطريقة "SMART " أي (spécifique–mesurables–ambitieux–réalistes–temporisables) ،فيجـب توفر هذه العناصـر في الهدف فيحدد بدقة ويكون قابل للقياس، ومرتبط بزمن معين، وواقعي يتناسب وامكانيات المؤسسة.2

2) تشخيص المشكل :

أن كلمة تشـخيص تعود في الأصـل إلى العلوم الطبية، وإذا كان الطبيب يكشـف على المريض ليشـخص المرض ثم يقدم الدواء المناسـب3 فالمسـير يشـخص المشـكل ليعرف بالضـبط أين هو الخلل ذلك بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها لتتضـح الصـورة الكاملة،

---

[1] لعويسات جمال الدين ، مرجع سابق،ص30

[2] BONNETON FREDIRIC ,(bien décider en moins d'une heure),eyrolles édition d'organisation, paris, p136

[3] كنعان النواف، مرجع سايق، ص 115.

وليتمكن متخذ القرار من تحديد البدائل1ويكون ذلك بطرح التساؤل التالي : ما هي الأسباب التي أدت إلى الأوضاع الحالية ؟

و كيف يمكن الوصول إلى الوضع الأنسب؟2ومن هنا تتضح أهمية هذه الخطوة لأنها تحدد صحة باقي الخطوات.

3) تحديد البدائل:

فادا غابت البدائل لا نصبح أمام إتخاذ قرار، وهناك من يقول أن الامتناع عن أخد قرار في حالة عدم وجود بدائل هو قرار في حد ذاته ، اذا لا بد من الاجتهاد في تحديد مجموعة من البدائل ونشير إلى أنه هناك عدة طرق لتحديد البدائل أو المساعدة على ذلك (نسبيا).

4) تقييم البدائل:

بما أن البدائل المتاحة لا تتســـاوى من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، فيلجأ متخذ القرار إلى عملية التقييم و تحتاج هذه العملية بدورها إلى معايير يمكن المفاضـــلة على أساسها، لنتمكن من تحديد عيوب و مزايا كل بديل .وتشمل هذه المعايير نقاط عدة منها3:

- إمكانية تنفيذ البديل (الموارد المتاحة)؛
- تكاليف تنفيذ البديل و هنا نعتمد على التقدير ؛
- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة؛

[1] لعويسات جمال الدين ، مرجع سابق،ص30، ص31

[2] *Robbins* Stephen Et decenzo David,op cit,p

[3] كنعان النواف، مرجع سايق، ص 150،ص151

- الآثار الإنسانية و الاجتماعية للبديل و انعكاساته على الأفراد والجماعات ؛
- مدى استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل؛
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

5) اختيار البديل الملائم (القرار): إذا كانت مرحلة تقييم البدائل تعمل على كشف عيوب و مزايا كل بديل، فمرحلة الاختيار لا تقل أهمية عن ذلك و تحتاج بدورها إلى مجهودا فكريا من متخذ القرار، و تزداد هذه المرحلة صعوبة لأنها تتأثر بعوامل و اعتبارات متعددة[1]

6) متابعة تنفيذ القرار:

لا تقل هذه المرحلة عن سابقاتها من حيث الأهمية ،بل و تنقسم بدورها إلى مراحل نظرا لأن متخذ القرار ليس هو منفذه في الواقع، فلا بد من اعلام المرؤوسين بالقرار المتخذ وإقناعهم بضرورة تنفيذه ومتابعة خطوات هذا التنفيذ[2] و هذا ما عبر عنه "دركر" بقوله " أن أي قرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة لتنفيذه منذ البداية " .

3. أهمية عملية اتخاذ القرار

تظهر أهمية عملية اتخاذ القرار من خلال وجودها في لب كل وظائف العملية الإدارية، فاذا كان التخطيط يعتمد على مجموعة من الخطوات تقود إلى تحديد الخطة الواجب إتباعها لبلوغ الهدف ،فهذا يعبر بدوره عن قرار. و اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع حجم و

[1] كنعان النواف،مرجع سابق ، ص 115

[2] لعويسات جمال الدين ، مرجع سابق،ص32

طبيعة نشاط المؤسسة، تم تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى مهام وتفويض السلطة والمسؤولية لتنفيذ هذه المهام فكل هذا يعتمد على اتخاذ القرار.

وأيضا توجيه الأفراد لتأدية وظائفهموئفهم توجيه الااد لتأدية هده الأمانة فكل هذا يعتمد على اتخاذ القرار.

ختيار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع حجم و طبيعة نشاط المؤ على الوجه المرضي، و تحفيزهم ســـواء ماديا أو معنويا لابد من اتخاذ قرار. و الرقابة التي تتطلب تحديد معايير الأداء أولا، ثم استخراج الانحرافات لإعادة تصحيحها تعتمد أيضا على اتخاذ قرارات[1]

وتظهر أيضا أهمية عملية اتخاذ القرار كما يوضحها هربرت سايمون من خلال تمييز وظيفة المدير عن باقي الوظائف بالمنظمة على أنه الشخص القادر على اتخاذ القرارات[2]

4. دور التدقيق الداخلي في ترشيد عملية اتخاذ القرار

جميع المجالات التي يمكن أن يكون للمراجعة الداخلية دورا الا ويتخللها عملية اتخاذ القرارات ومن ثم فإن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في عملية صنع القرار السليم .

حيث يلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في كل خطوات عملية اتخاذ القرار الســـابقة الذكر بحيث يســـاعد على تأهيل المعلومة لتكون جيدة وذات مواصـــفات كاملة وكافية ليتم استخدامها في عملية صنع القرار للحصول على قرارات ذات جودة وفعالية.

---

[1] الظاهر ابراهيم نعيم ،مرجع سابق، ص 96

[2] المصري أحمد محمد،(**الإدارة الحديثة–الاتصالات، المعلومات، القرارات**)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007،ص223

تبدأ عملية التدقيق حول موضـــوع العملية واعداد الاجراءات المناســـبة فمن خلال هذا التصور يتم تشخيص الوضـع المحيط بالموضـوع داخليا وخارجيا، وتحديد درجة الخطر ومن تم يتم وضــع اسـتراتيجية للقيام بعملية المراجعة، ليليها وضــع خطة مرنة مع العمل كل مرة على ضـــبط الآداء .فما ينتج عن عملية التدقيق هو معلومات مؤهلة لاتخاذ القرار.حيث يتم المساعدة في عملية صنع القرار من خلال هذه الدورة حسب كل مرحلة.[1]

فنستنتج أن الهدف الأساسي للتدقيق الداخلي هو مد الأعوان الإقتصاديين بالمعلومات لتسهيل وترشيد عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات.

[1] رضا خلاصي، (**مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة**)، مرجع سبق ذكره، ص 124ص125

- **قائمة المراجع.**

1. احمد حلمي جمعة ،(إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي و تأثيره على دور المدقق الداخلي)،المؤتمر العلمي الثالث إدارة المعرفة في العالم العربي ،الأردن،29/27 ماي 2004.

2. أحمد قائد نور الدين ، (التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية)، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.

3. أسامة عزمي سلام شقيري موسى،" (إدارة المخاطر والتأمين)"، طبعة1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص55.

4. أحمد عبد المولى الصباغ و آخرون ، (أساسيات المراجعة ومعاييرها)، مركز كلية التجارة ، القاهرة، 2006.

5. أشرف حنا ميخائيل ،(تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات)،المنظمة العربية للتنمية الادارية.

6. أمال العيادي وأبو بكر خوالد، (تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر–)، ملتقى بعنوان حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ،جامعة محمد خيضر – بسكرة، 07/06 ماي 2012.

7. انعام محسن زويلف و محمد العبدلي ،(أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي) ،ملتقى علمي حول حاكمية المؤسسات ،الأردن ،بدون سنة.

8. أوصيف لخضر ،(طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات،إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100)،مجلة العلوم الإقتصادية،جامعة المسيلة،العدد 17،الجزائر،2017.

9. تامر مزيد رفاعه ، (أصول تدقيق الحسابات) ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2017.

10. إيهاب نظمي، هاني العزب، (تدقيق الحسابات -الإطار النظري)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.

11. العايش فاطمة، (التدقيق الداخلي كآداة لتحسيين جودة القوائم المالية في المؤسسة الاقتصادية)،المجلد 15،العدد2022.

12. الدرب زهير ،(علم تدقيق الحسابات)،الطبعة الأولى ،دار البداية للنشر والتوزيع،عمان –الأردن- ،2010.

13. القاضـــي دلال وآخرون،(الإحصـــاء للإداريين و الإقتصـــاديين)،دار الحامد للنشـــر والتوزيع،عمان الأردن ،2003.

14. القرشي عبد الله، (استخدام الشبكة العصبية الاصطناعية في تحليل أثر إدارة المخاطر المصرفية غلى ربحية البنوك الاسلامية) مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ،المجلد 6، العدد 4، 2019.

15. محمد بوتين ،المراجعة ومراقبة الحســـابات من النظرية الى تطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010

16. خلف عبد الله الوردات ، (التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشـــركات)،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر ،2009.

17. رضا خلاصي ، مرام المراجعة الداخلية في للمؤسسة ، دار هوما للنشر و التززيع ، الجزائر، 2015.

18. رقايقية فاطمة و بن خديجة منصـــف، (آليات حوكمة الشـــركات ودورها في تحجيم المحاســـبة الابداعية)، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 20،العدد1.

19. رزق ابو زيد الشـحنة، تدقيق الحسـابات مدخل معاصـر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، 2015.

20. زهرة حسـن عليوي و فاطمة صـالح مهدي ،(تكامل دور التدقيق الداخلي والخارجي لإنجاح أسـلوب التقدير الذاتي في الهيئة العامة للضرائب)،مجلة كلية الإدارة والإقتصاد ،العراق ،بدون سنة .

21. سامي محمد الوقاد ,لؤي محمد وديان ، تدقيق الحسابات ،الطبعة العربية الاولى ،عمان,2010.

22. ســلام صــبحي، الفســاد الاداري والمالي كظاهرة و أســاليب علاجها ،دار أمجد للنشــر والتوزيع ،عمان،2015

23. ظاهر القشي ،(الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وامكانية تطبيقها على ارض الواقع)،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر ،2009.

24. العايب عبد الرحمن،(دور التدقيق الداخلي في الممارســة الســليمة للحوكمة الشــركات على ضــوء المعايير الدولية)، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف 1،الجزائر 2016.

25. المصري أحمد محمد،(الإدارة الحديثة–الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.

26. عبد القوي عبد الصـــبور ،(التنظيم القانوني لحوكمة الشـــركات – دراســـة مقارنة –)،الطبعة الأولى ،مكتبة الملك فهد الوطنية ،الرياض ،2012.

27. عبد الفتاح الصحن،(أصول المراجعة الداخلية و الخارجية)،كلية التجارة,جامعة الإسكندرية.

28. عزيزة بن سمينة وطبني مريم ،(حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني)،الملقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية"،جامعة حسيبة بن بوعلي –شلف ،03و04 ديسمبر 2012.

29. كنعان نواف (اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق) ، ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2007.

30. محمد عبد الفتاح ابراهيم، (نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية)،المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.

31. محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية، المفاهيم الأساسية وأليات التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

32. محمد علي سويلم ،(حوكمة الشركات في الأنظمة العربية) ،الطبعة الأولى ،النهضة العربية ،القاهرة – مصر – ،2010.

33. مسعود دراوسي و ضيف الله محمد الهادي ،(فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري).

34. ممدوح ابو سعود، (دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر ،2009.

35. منصور كاسر نصر ،(الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية)، الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان–الأردن–.

36. BENOIT P, **audit et contrôle interne** ,édition management, France,2009 .

37. [1] JACQUES RENARD , **Théorie et pratique de l'audit interne** ,10 édition . Eyrolles . 2018.

38. [1] BERTIN ,E ,**Audit interne enjeux et pratiques a l'internationale** , éditions d'organisation ,2007.

39. A. HAMINI**,(l'audit comptable et financier)** ,1 ère édition ,BERTI,Alger,2001.

40. [1] JACQUES RENARD , **Théorie et pratique de l'audit interne,**OP CITE.

41. Collective : projet- risk management hand book, office of projet management - improvement, first edition, June 26.2006.

42. Hamilton, C.R , « **New trends in Risk Management** », Information Systems Security, 1998, Vol 7, No1.

43. Mohamed Hamzaoui **Audit Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne**", ville-mondiale, pearson éducation, France, 2006.

44. C.Marmuse et X.montaigne, « **Management du risque** », vuibert, paris, 1989.

45. The Institute of Internal Auditors, "**Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing On Opinion On Internal Control**, USA, June 2005.

46. CHARREAUX Gérard, **(vers une théorie du gouvernement des entreprises)** ,édition économica ,Paris .

47. EBONDO WA MANDZILA **(la gouvernance d'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne**) l'harmattan ,Paris,2005.

48. *Robbins* Stephen Et decenzo David ,(**management –l'essentiel des concepts et des pratiques)**-, Person éducation, France,2004.

49. BALBAND Stéphane et BOUNIER Anne-marie ,op cit.

50. BONNETON FREDIRIC ,(**bien décider en moins d'une heure**),eyrolles édition d'organisation, paris.