الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطية الشعبيـة
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالـــي والبحث العلمـــي
جـــامعـــة عباس لغرور خنشـــلـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة
تخصص:محاسبة

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics , Commercial and Management Sciences

Department of Finance and Accounting
Specialization: Accounting

جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان :

مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

-دراسة حالة بمؤسسة الديوان للترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة-

إعداد الطالب(ة):

- مكرسي بثينة
- بولبير وسام

إشراف الأستاذ:

- براهيمي سمير

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مزاهدية رفيق	أستاذ التعليم العالي	-عباس لغرور -خنشلة	**رئيسا**
سمير براهيمي	أستاذ محاضر أ	عباس لغرور -خنشلة-	**مشرفا**
حجال السعيد	أستاذ محاضر أ	-عباس لغرور -خنشلة	**مناقشا**

السنة الجامعية :2024-2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور- خنشلة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

-دراسة حالة بمؤسسة الديوان للترقية والتسيير العقاري-

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماسترفي علوم التسيير تخصص :محاسبة

من إعداد الطالبتين :

- مكرسي بثينة
- بولبير وسام

تحت إشراف الاستاذ :

- براهيمي سمير

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		عباس لغرور -خنشلة-	رئيسا
سمير براهيمي		عباس لغرور -خنشلة-	مشرفا
		عباس لغرور -خنشلة-	مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

اهداء

((وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ))

الحمدلله الذي ماتم جهداولا ختم سعي الا بفضله وماسلكنا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضله فالحمد لله حبا وشكرا وامتناناالحمد لله على البدء والختام.

.....بكل ما اتيت من مشاعر الحب نهدي بحث تخرجنا.....

الى من احمل اسمه بكل فخر الى من دعمني منذ الصغر وانار دربي لتحقيق حلمي الى من رباني وكافح من اجلي ستبقى كلماتك نجوم اهتدب بها اليوم والغد والى الابد.

.....والدي العزيزحفظه الله .....

الى من غمرتني بالحب والحنان واشعرتني بالامان الى من علمتني المبادئ والقيم وربتني تربية صالحة الى اليد الخفيفة التي زالت عني طريق الاشواك الى من ارشدتني وساعدتني في النهوض كلما وقعت.

..... امي الغالية حفظها الله .....

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي وكانوا شركاء في كل بسمة ودمعة وحسرة الى العقد المتين.

.....اخواتي واخي .....

(اسماء.زين الدين . شيماء .فدوى. الاء الرحمن)

بثينة

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى:

بكل فخر وشرف أن أعتز بهما فوق الواجب وان أهدى ثمرة هذا النجاح والجهد المتواضع

الى التي حملتني وهنا وضعتني وهنا الى التي سهرت الليالي لي أنام في أمان الى التي أعطيتها كل مافي الدنيا وما وفيت أجرها الى أمي اليك يا اعز الناس

..... امي الغالية حفظها الله .....

إلى خير العون و السند إلى كبير المدد وروح السؤدود إلى مثلي الاعلى و هرمي في الحياة،وكان نبراس طيلة درب دراستي إلى من بوجوده يغنيني و غيابه يؤلمني

..... أبي العزيز حفظه الله.....

الى من تسارعو وقدموا لي الدعم واحدا تلوا الآخر

الى كل من يعرف اسمي والى كل من وصلهم قلبي ولم يكتبهم قلمي

وسام

وسام

شكر وتقدير

اشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه لإتمام هذه المذكرة، فهو الأحق بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقنا الإنجاز هذا الجهد المتواضع فان أخطأت فمن نفسي، وان اصبت فمن الله وحده، وما توفيقي الا من الله تعالى.

وبعده أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف

الأستاذ " براهيمي سمير " على ما قدمه من توجيه لإنجاز هذا العمل، جزاك الله خيرا ورعاك وانار دربك.

كما لا يفوتني ان أتقدم جزيل الشكر الى كل أساتذة كلية الاقتصاد وخاصة الذين تركوا في نفوسنا اثرا جميلا وقدموا لنا من واسع معرفتهم وخبرتهم سواء لحياتنا العملية او الشخصية واتمنى من الله ان يسدد خطاهم وان نكون مثالا حسنا يقتدى به مثلما كانوا هم لنا.

كما اتوجه بخالص الشكر والتقدير لإدارة في مؤسسة الديوان الوطني لترقية والتسيير العقاري وخاصة رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية لاستضافتنا ومساعدتنا لإتمام هذا العمل.

ولن انس في الأخير ان أتقدم الى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2025 ماستر محاسبة بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله فقد كنتم عونا في لحظات التعب، وفرحا في لحظات الإنجاز، شكرا من القلب.

الملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة فقصد تدعيم الجانب النظري من الدراسة قمنا بالتطرق إلى المفاهيم العامة حول وظيفة التدقيق الداخلي من مفهوم وأهمية وأهداف وكذلك أنواع معايير وظيفة التدقيق الداخلي ، وكون هذه الدراسة مرتبطة بإدارة المخاطر المالية فتطرقنا إلى مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها ومفهومها ، أهدافها وكذلك قواعد واستراتيجيات إدارة المخاطر المالية ، وصولا إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر .
وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد أخذنا كدراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لنتمكن من تحقيق أهداف دراسة
وقد توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الداخلي وظيفة هامة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري إذ يعد أداة من أدوات الإدارة التي تساعد في التخاذ القرارات والتقليل من المخاطر المالية وتسهيل عملية إدارتها .

الكلمات المفتاحية : تدقيق ،تدقيق داخلي ، إدارة المخاطر ، إدارة مخاطر مالية .

Résumé:

L’objectif de cette étude est d’identifier dans quelle mesure la fonction d’audit interne contribue à la gestion des risques financiers dans les institutions publiques. Nous avons commencé par aborder les concepts généraux relatifs à la fonction d’audit interne, sa nature, ses objectifs ainsi que ses différents types. Ensuite, nous avons exposé les fondements théoriques de la gestion des risques financiers, ses objectifs, ses composantes ainsi que ses stratégies, en insistant sur le rôle de l’audit interne dans leur mise en œuvre.

Nous avons appliqué l’aspect pratique de l’étude sur un cas concret : l’Institution de Promotion et de Gestion Immobilière de la Wilaya de khanchela, afin de vérifier les objectifs de l’étude.

L’étude a révélé que la fonction d’audit interne joue un rôle important au sein de cette institution, car elle constitue un outil efficace pour aider la direction dans la prise de décision et la réduction des risques financiers, tout en facilitant le processus de gestion.

Mots-clés : Audit, Audit interne, Gestion des risques, Gestion des risques financiers.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الإهداء	
الملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة العامة	أ
الفصل الأول: مدخل للتدقيق الداخلي	
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية التدقيق	6
المطلب الأول: التطور التاريخي للتدقيق	6
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق	8
المطلب الثالث: أنواع وطرق التدقيق	9
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي	12
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدقيق الداخلي	12

المطلب الثاني: أهداف وخصائص التدقيق الداخلي	13
المطلب الثالث: إجراءات ومبادئ التدقيق الداخلي	14
المبحث الثالث: آليات التدقيق الداخلي	16
المطلب الأول: أنواع التدقيق الداخلي	16
المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي	17
المطلب الثالث: خدمات ومهام التدقيق الداخلي	19
خلاصة الفصل الأول	21
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر المالية	
تمهيد	23
المبحث الأول:عموميات حول إدارة المخاطر	24
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر	24
المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر	24
المطلب الثالث: عناصر إدارة المخاطر	25
المطلب الرابع: خطوات إدارة المخاطر	26
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر المالية	31
المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة المخاطر المالية	31
المطلب الثاني: إدارة المخاطر المالية: الأنواع والقواعد	32
المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية: الأساليب والاستراتيجيات	34
المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية	37
المطلب الأول: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية	37

المطلب الثاني: دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المالية	38
المطلب الثالث: الحلول المقترحة للتقليل من المخاطر المالية	40
خلاصة الفصل الثاني	41
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة	
تمهيد	43
المبحث الأول: واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر	44
المطلب الأول: التطور التاريخي لمهنة التدقيق في الجزائر والقوانين والتشريعات المنظمة لها	44
المطلب الثاني: الهيئات المشرفة على مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر	46
المطلب الثالث: آليات تحسين مهنة التدقيق في الجزائر والصعوبات التي تواجهها هذه المهنة	47
المبحث الثاني: التعريف بؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	49
المطلب الأول: مفهوم ونشاة ديوان الترقية والتسيير العقاري	49
المطلب الثاني: مهام ونشاطات ديوان الترقية و التسيير العقاري	49
المطلب الثالث: الصعوبات التي يواجهها ديوان الترقية والتسيير العقاري	50
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	51
المبحث الثالث: المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة	53
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة	53
المطلب الثاني: مقابلة شخصية مع رئيس خلية التدقيق الداخلي بمؤسسة	55
خلاصة الفصل الثالث	64
خاتمة عامة	66
قائمة المراجع	70

فهارس الجداول والأشكال والملاحق

أ. فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التطور التاريخي للتدقيق	**7**
02	يمثل وصف المخاطر	**27**

ب.فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل أهم الطرق الرياضية لقياس المخاطر	**28**

ب.فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	مخططات لعملية التدقيق الداخلي
02	تسليم المهمة
03	يمثل جدول دليل المقابلة

تمهيد:

شهدت الاقتصاديات العالمية في أواخر القرن الماضي ونهاية القرن الحالي إهتماما متزايدا بالتدقيق الداخلي من قبل المؤسسات، وقد تمثل هذا الاهتمام في نواحي متعددة يأتي في مقدمتها تزايد الاهتمام بإنشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي، مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية التي تمكنها من تحقيق أهدافها المطلوبة بكفاءة وفعالية، ومع ظهور جهات مختصة بوضع المعايير وكذلك إدخال تغيرات وتحسينات على نوعية المعلومات، تزداد الحاجة إلى معلومة سليمة ، ملائمة ، فعالة ، يمكن الاعتماد عليها .

ويعد التدقيق الداخلي أحد الأدوات الرقابية الحديثة، التي تعتمد عليها المؤسسات في سبيل تعزيز فعالية أنظمتها الداخلية وتحقيق أهدافها الإسترتيجية، حيث لم يقتصر دوره على فحص السجلات المالية والتأكد من صحة العمليات المحاسبية، بل تطور ليأخذ بعدا أوسع ويشمل تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتقديم توصيات تساعد في الحد من المخاطر وتعزيز ثقافة الالتزام.

تواجه أي مؤسسة العديد من المخاطر، وهو ما أدى إلى ظهور إدارة المخاطر في المؤسسة، والتي تهدف إلى التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر، ومراقبة الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا، وتخفيض الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة إلى أدنى مستوى ممكن.

تعتبر الأخطار المالية من بين أهم المخاطر التي تواجهها المؤسسة، وهي مخاطر ناشئة عن متغيرات لا تتوافر لدى المؤسسة عنها ميزة تنافسية معلوماتية، وهو ما يدفع المؤسسة لاتباع استراتيجيات جيدة لإدارة هذه المخاطر من أجل تغطيتها، أو تجنبها أو السيطرة الكلية عليها، لأن تحمل هذه المخاطر لا يحقق للمؤسسة أية عوائد اقتصادية.

وتبرز العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية، حيث يساهم التدقيق الداخلي في تحديد مواطن الخطر داخل المؤسسة ، سواء تلك المرتبطة بالقرارات المالية ، أو تقلبات السوق ، أو بالاختلالات الإدارية التي قد تؤثر على الوضع المالي العام، ومن خلال أنشطة التدقيق الداخلي الموجهة والمنتظمة ، يستطيع المدقق الداخلي اتخاذ قرارات مبنية على أسس موضوعية ، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المالية والتعامل معها بشكل فعال . وبسبب تنامي أهمية إدارة المخاطر المالية ، خصوصا في ظل بيئة أعمال معقدة وغير مستقرة، جعل المؤسسات أكثر اهتماما بتفعيل دور التدقيق الداخلي كأداة رقابية للتقليل من المخاطر المالية .

1_ **إشكالية البحث:**

من خلال العرض السابق، فإن إشكالية البحث تكون كالتالي:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة؟

وتنبثق من إشكالية البحث الأسئلة التالية :

- ماهي المبادئ التي يتبعها المدقق الداخلي في علمية التدقيق ؟
- كيف يساهم التدقيق الداخلي في الكشف المبكر عن المخاطر المالية ؟
- هل يؤثر التدقيق الداخلي الفعال على تقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر المالية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

2_ **فرضيات البحث :**

من أجل تحليل الإشكالية والإجابة المبدئية على الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- يتبع المدقق الداخلي عدة مبادئ في عملية التدقيق تتمثل في : الاستمرارية، الكفاءة المهنية، النزاهة،الموضوعية، السرية.

- يساهم التدقيق الداخلي في الكشف المبكر عن المخاطر المالية من خلال تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات لتحسين العمليات .

- يؤثر التدقيق الداخلي الفعال في تقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر المالية عن طريق حماية أصول المؤسسة وتقييم الأداء لكل مصلحة بالديوان والرقابة الدائمة الانشطة.

3_ أسباب اختيار موضوع البحث :

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب ذاتية والموضوعية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

-الأسباب الذاتية :

ـ ملائمة موضوع التدقيق الداخلي مع التخصص الذي ندرسه ؛

ـ الميول الشخصي ورغبتنا في الإطلاع على هذا الموضوع .

-الأسباب الموضوعية :

ـ أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف؛

ـ حاجة المؤسسة للتدقيق الداخلي قصد تحقيق الفعالية ؛

ـ أهمية التقارير التي ينتجها التدقيق الداخلي ومدى قدرتها على تقليل المخاطر المالية .

4_ أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية التدقيق الداخلي، حيث أن تبني مفهوم التدقيق الداخلي في أي مؤسسة يساهم في إدارة المخاطر المالية بها، باعتبار التدقيق الداخلي أداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها أحد الركائز التي تساهم في رفع كفاءة المؤسسة وتقليل المخاطر.

5_ أهداف البحث :

نهدف من هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

ـ التعرف على المخاطر المالية وأنواعها؛

ـ التعرف على المفاهيم المرتبطة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية؛

ـ الاطلاع على دور المدقق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؛

- معرفة مدى استخدام التدقيق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بشكل عام، ودوره في إدارة المخاطر المالية بشكل خاص.

6-المنهج المستخدم في البحث :

من أجل معالجة موضوع هذا البحث، تم استخدام المنهج الوصفي، والذي اعتمدناه في الجزء النظري، وتم استخلاصه من المعلومات المتاحة في الكتب، المقالات العلمية، أطروحات الدكتوراه...، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج التحليلي، حيث حاولنا تحليل المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها مع المدقق الداخلي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة.

6-حدود البحث :

ـ الحدود المكانية : تناول هذا البحث موضوع مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة، حيث تم إعداد الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري .

- الحدود الزمنية : حددت الدراسة من حيث المجال الزمني من الفترة الممتدة من 15افريل الى 30افريل 2025.

- الحدود الموضوعية : تضمن هذا البحث جميع جوانب الموضوع المتعلقة بالجانب التطبيقي أو النظري، من خلال الاهتمام بالمحاور المرتبطة بالدراسة بدراسة مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية .

7-الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي إطلعنا عليها، يمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة

بموضوع البحث كما يلي :

دراسة: أمزال فريدة، التدقيق الداخلي كأداة لتفعيل غدارة المخاطر في المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة إقتصادية، وهي أطروحة دكتوراه غير منشورة، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2023/2022 .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية التدقيق الداخلي في التقليل من والحد من المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، وتبيان دور المدقق الداخلي في تفعيل المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية . وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج، ومن أبرزها :

ـ تطور مفهوم التدقيق الداخلي من مجرد وتقديم رأي فني محايد حول صدق وعدالة القوائم المالية؛

ـ أصبحت عملية التدقيق الداخلي عملية استشارية تقييمية لنظام إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة.

دراسة: بايس الأميرة نزيهة ، دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي دراسة حالة علة عينة من شركات التأمين، وهي أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة إبن خلدون ، تيارت 2023/ 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في التحسين والرفع من كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في قطاع التأمين الجزائري، إذ أن التدقيق الداخلي يعد من أهم الآليات الرقابية، التي تستخدمها الشركات

من خلال التطرق لدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج أهمها ما يلي :

ـ انفصال الملكية عن الإدارة وزيادة فشل المنظمات وإفلاسها، ساهم في تسريع ظهور التدقيق الداخلي؛

ـ يعد التدقيق الداخلي من أهم الآليات الرقابية داخل المنظمة.

دراسة: أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي ، حوكمة الشركات ، إدارة المخاطر ، والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم (2100)، وهو مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقات بين جودة التدقيق الداخلي ، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 ودورها في تطوير أداء الشركات وإحكام الرقابة عليها ، في ظل الاهتمام المتزايد بضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، وتم التوصل النتائج التالية :

ـ يعتبر نشاط التدقيق الداخلي بمثابة تأكيد موضوعي، استشاري لإضافة قيمة وتحسين تطبيق عملية الحوكمة؛

ـ يوفر الالتزام بالجودة في أعمال التدقيق الداخلي ميزة تنافسية للشركة ، حيث يمكن أن يكون باستطاعة الشركة ذات الرقابة الداخلية الفعالة ، إدارة المخاطر بشكل أفضل .

دراسة: غربي سهام ، كبوط عبد الرزاق ، إدارة المخاطر المالية باستخدام نموذج Springate للتوقع بالفشل المالي للمؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة المنتوجات الصناعية ، وهي مقال منشور في مجلة المنهل الاقتصادي ، جامعة الحاج ، باتنة ، 2022 .

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار إمكانية إستعمال أدوات التحليل المالي ممثلة في النسب المالية المرجحة في إطار نموذج Springte للتوقع بالفشل المالي الذي يعتبر خطأ مالي يهدد مسيرة المؤسسة ، ومن ثم إعطاء تصور حول الوضعية المالية للمؤسسة من حيث المخاطر المالية، وقد سمحت هذه الدراسة إلى التوصل إلى النتائج التالية :

ـ إن هناك إمكانية إستعمال النسب المالية المنفردة الممثلة في نسب السيولة للكشف عن احتمالية تعرض المؤسسة لخطر الفشل المالي؛

ـ يمكن لأدوات التحليل المالي التوقع بالفشل المالي للمؤسسة وبذلك تم إثبات صحة فرضية الدراسة كما نشير إلى نتائج هذه الدراسة مرهونة بمدى صدق البيانات المقدمة من المؤسسة المعينة ، فضلا عن الأسلوب المعتمد للبرهنة (من خلال قبولنا للنتائج تقدير النموذج الأصلي Springate

واستعمالها مباشرة في التوقع) .

دراسة: خالد علي يوسف ، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية، مذكرة ماجيستير، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، عمان .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ثم تجميع البيانات من المصادر الأولية والثانوية ، من خلال التحليلات العلمية والنظرية الخاصة بالدراسة ، والتي تم إجراؤها على المدققين الداخليين في البنوك الأردنية ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ تمارس دوائر التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية عملها بحرية واستقلال دون تدخل مباشر أو غير مباشر من قبل الإدارة التنفيذية إن كان في نطاق عمل دوائر التدقيق الداخلي أو في المعلومات والتقارير التي تصل للجان التدقيق الداخلي في البنوك الأردنية؛

ـ يدرك أفراد دوائر التدقيق الداخلي في البوك الأردنية أهمية الدور المناط بهم في مساعدة مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية في عملية إدارة المخاطر؛

ـ تلتزم دوائر التدقيق الداخلي بتوصيل نتائج عملها على لجان التدقيق في مجالس الإدارة من خلال الوسائل المختلفة ، وفي الوقت المناسب .

مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة :

- تميزت الدراسة الحالية الموسومة ب مساهمة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر المالية بتركيزها الدقيق و المباشر على العلاقة بين التدقيق الداخلي وادارة المخاطر المالية تحديدا ،بخلاف العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التدقيق الداخلي كاداة عامة لادارة النهار دون التعمق في الجانب المالي.
- الدراسة الحالية استخدمت المقابلة كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات ،بخلاف الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كوسيلة لتحليل وجمع البيانات.
- الدراسة الحالية تحدثت عن المخاطر بصفة خاصة اما الدراسات السابقة تحدثت عنها بصفة عامة.

8- هيكل البحث :

بهدف الالمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، كالتالي:

ـ الفصل الأول الموسوم ب: مدخل للتدقيق الداخلي، تناولنا فيه المفاهيم المرتبطة بالتدقيق الداخلي من خلال ثلاثة مباحث أساسية، تحتوي بالتفصيل مفاهيم أساسية حول التدقيق: النشأة ، المفهوم ، الأهمية ، الأهداف. ومبحث ثاني حول مبادئ، إجراءات، خصائص التدقيق الداخلي، ومبحث أخير حول أنواع معايير التدقيق الداخلي .

-الفصل الثاني الموسوم بـ:الإطار النظري لإدارة المخاطر المالية، تطرقنا فيه إلى مفاهيم نظرية حول إدارة المخاطر المالية من مفهوم وعناصر وأهداف وأنواع، وكذلك قواعد واستراتيجيات إدارة المخاطر وصولا إلى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية .

-الفصل الثالث : فقد خصصناه للجانب التطبيقي والذي قمنا بدراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة.

9-صعوبات البحث :

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء قيامنا بهذا البحث، نذكرمنها :

ـ قلة المراجع والمصادر للحصول على المعلومات فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية؛

-قلة المؤسسات التي تمتلك خلية للتدقيق الداخلي على مستوى هيكلها التنظيمي، وهو ما أخذ منا وقتا طويلا للبحث عن المؤسسة التي نجري فيها الجانب التطبيقي؛

-صعوبة الحصول على المعلومات المرتبطة بمتغيرات البحث بحجة سرية المعلومات؛



الفصل الأول: مدخل للتدقيق الداخلي

تمهيد:

تزايدت أهمية التدقيق في العقود الأخيرة مع تعقّد البيئة الاقتصادية والمالية التي تعمل ضمنها المؤسسات، لاسيما في ظل التحولات الكبرى التي شهدها العالم على المستوى الاقتصادي، والتوسع في استخدام الموارد المالية، وارتفاع حجم المخاطر المرتبطة بالمعاملات، ولم يعد التدقيق مجرد أداة لمراجعة الحسابات والكشف عن الأخطاء، بل أصبح أداة استراتيجية تسهم في تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلية، وتوفير معلومات موثوقة تدعم اتخاذ القرار، كما يساهم في تحسين الأداء العام وضمان الامتثال للأنظمة والمعايير.

ولقد شهدت وظيفة التدقيق بشكل عام، ووظيفة التدقيق الداخلي بشكل خاص تطورا هاما، جاء استجابة لتزايد الحاجة إلى أدوات فعّالة لضبط الأداء، ومراقبة التسيير، والتقليل من المخاطر المالية والإدارية، ما جعل من المؤسسات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتطبيق آليات رقابية مرنة ومتكاملة قادرة على التنبّه المبكر للمخاطر والحد من آثارها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي، الذي يتميز باستقلاليته النسبية وإطلاعه العميق على تفاصيل نشاط المؤسسة، مما يجعله شريكا فعالا في تعزيز الثقة والمصداقية وتحقيق الاستدامة .

سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التدقيق؛

-المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي؛

-المبحث الثالث: آليات التدقيق الداخلي؛

المبحث الأول : ماهية التدقيق

شهد التدقيق تطورًا ملحوظًا عبر الزمن نتيجة التحولات الكبيرة في بيئة الأعمال وتعقد العمليات المالية والإدارية. ومع تزايد الحاجة إلى الشفافية والمساءلة، أصبح له دور محوري في دعم اتخاذ القرار وتحسين فعالية الأنظمة المعتمدة داخل المؤسسات. وقد ساهم هذا التطور في تعزيز كفاءة الأداء، والحد من المخاطر، وضمان السير الحسن للأنشطة بما يتماشى مع الأهداف المسطّرة، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهمية التدقيق من خلال عرض نشأته، تطوره، مفهومه وأنواعه.

المطلب الأول : التطور التاريخي للتدقيق

نشأ التدقيق وتطور مع مرور الزمن، وقد أدت التطورات السريعة في بيئة الاعمال الحديثة الى زيادة الطلب عليه، ولقد زاد اهتمام الهيئات والمؤسسات العالمية لتنظيم هذه المهنة وتطويرها ووضع أسس وقواعد لأدائها بكفاءة وفعالية .

أولا-نشأة وتطور التدقيق:

تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الانسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والتاكد من مطابقة تلك البيانات للأحداث، وقد ظهر التدقيق بعد ظهور المحاسبة واستخدم قواعدها ونظرياتها في إثبات العمليات المالية ، وكان أول من عرف التدقيق هم القدماء المصريون واليونانيون الذين استخدموه من أجل التأكد من صحة الحسابات العامة، حيث كان المدقق وقتها يستعمل القيود المسجلة بالدفاتر المحاسبية والسجلات من أجل التأكد من سلامتها وخلوها من التلاعب والأخطاء، وإثبات صحة عمليات التسجيل، لذلك فمصطلح التدقيق مشتق من الكلمة اللاتينية التي تعني يستمع[1].

في بريطانيا: نشأت سنة 1854جمعية تهتم بالتدقيق، سميت بجمعية المحاسبين القانونيين، حيث روجت لفكرة استقلالية التدقيق، وهو ما جعل من مهنة التدقيق مهنة مستقلة.[2]

وقد جاء قانون الشركات عام 1862، والذي ينص على وجوب استخدام التدقيق في كل المؤسسات، بقصد حماية المستثمرين من تلاعب المؤسسات بأموالهم ، وبسبب الحاجة الماسة إلى التدقيق، فقد تم استخدامه في فرنسا عام 1881، وفي الولايات المتحدة الأمريكية ظهرعام 1882، وتجسد فعليا من خلال المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الذي أنشىء عام، 1916)، وشاع استخدام التدقيق في العديد من دول العالم، فعاى سبيل المثال تم استخدامه في ألمانيا عام 1896، وفي كندا عام 1902، وفي أستراليا عام 1904، وفي فنلندا عام 1911، وهكذا انتشر التدقيق في كل دول العالم[3] .

وفي سنة 1933فقد شهدت شبه إجماع من أن الغرض الرئيسي من التدقيق ليس إكتشاف الغش والخطأ مثل هذه الحالات من مسؤولية الإدارة ، بل إن غرض التدقيق الرئيسي هو تقرير المدقق المستقل والمحايد فيما إذا كانت البيانات المحاسبية تبين عدالة المركز المالي ، وقد تم التأكيد على هذا المبدأ من قبل الجمعيات المهنية العالمية في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية إذ جاء في أدبيات ومنشورات هذه الجمعيات أن الغرض الرئيسي لفحص البيانات المحاسبية من قبل مدقق قانوني مستقل ومحايد هو لأجل إعطاء الرأي حول عدالة البيانات المالية[4] . والجدول رقم 1 يوضح مختلف المراحل التاريخية التي مر بها التدقيق :

---

[1] سارة طبشوش، **أثر إعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في التحكم بمخاطر التدقيق -دراسة حالة عينة من المدقيقين الخارجيين-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2022،2023، ص: 3.

[2] توفيق مصطفى أبو رقبة، عبد الهادي أسحق المصري، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2024، ص: 12.

[3] مصطفى يوسف كافي، **تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية وإقتصاد المعرفة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمّان، ط1 ،2014، ص: 16.

[4] سارة طبشوش، مرجع سبق ذكره ، ص4

جدول رقم (1) : التطور التاريخي للتدقيق

المدة	الآمر بالتدقيق	المدقق	أهداف التدقيق
من2000 قبل ميلاد المسيح إلى 1700 ميلادي	الملك، الإمبراطور، الكنيسة ، الحكومة	رجل الدين ، كاتب	معاقبة السارق على إختلاس الأموال ، حماية الأصول
من 1700إلى 1850	الحكومة ، المحاكم التجارية ، المساهمين	المحاسب	منع الغش ومعاقبة فاعليه، حماية الاصول
من 1850إلى 1900	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو قانوني	منع الغش وتأكيد مصداقية الميزانية
من 1900إلى 1940	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة	منع الغش والأخطاء،الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية
من 1940إلى 1970	الحكومة ، البنوك والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة	الشهادة على صدق وسلامة إنتظام القوائم المالية التاريخية
من 1970إلى 1990	الحكومة ،هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والاستشارة	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحتلرام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق
إبتداء من 1990	الحكومة ، هيئات أخرى والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والإستشارة	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل إحترام المعايير ضد الغش

المصدر :محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات :الإطار النظري والممارسة التطبيقية،** ديوان المطبوعات الجزائرية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2005، ص: 08.

ثانيا-تعريف التدقيق

تعددت وتنوعت تعاريف الكتّاب للتدقيق، من بين هذه التعاريف:

التدقيق هو:"عملية تجميع وتقييم أدلة الإثبات حول المعلومات من أجل تحديد درجة ارتباط وامتثال المعلومات للمعايير والأسس المتبعة، والإبلاغ عن نتيجة العملية من خلال رأي مهني ومحايد ويجب أن يقوم بالتدقيق شخص كفؤ ومؤهل ومحايد"[1].

[1] رأفت سلامة محمود وآخرون ،**علم تدقيق الحسابات النظري** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمّان ، ط 1، 2011، ص: 21،22.

وعرف معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي التدقيق على أنه: "طريقة منظمة للحصول بموضوعية على أدلة وقرائن الإثبات بخصوص ماهو مثبت بالدفاتر والسجلات حول الأحداث الاقتصادية للمشروع وتقييمها للتأكد من درجة التماثل بين ماهو مثبت وهذه الأحداث وفق مقاييس معينة ونقل النتائج إلى الأطراف المعنية"[1].

والتدقيق هو:"فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع ولهذا فالتدقيق عبارة عن فحص وتحقق وكتابة التقارير في نهاية العمل الموكل للمدقق"[2]

- **الفحص** :التأكد من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها (فحص القياس المحاسبي).
- **التحقق** : إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة معينة .
- **الإبلاغ** :بلورة نتائج الفحص والتحقق وإثباتها بتقرير مكتوب يقدم لمستخدمي القوائم المالية.

من التعريفات السابقة نستخلص أن التدقيق عبارة عن إجراءات دقيقة للتحقق من الوضع المالي كما هو موضح في البيانات المالية وفحصها وتقييمها بهدف التأكد من دقتها وامتثالها للمعايير المحاسبية والقوانين واللوائح المعمول بها .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدقيق

يكتسي التدقيق أهمية بالغة، ويسعى لتحقيق العديد من الأهداف، وهو ما سنتطرق له في هذا المطلب

أولا- أهمية التدقيق

يُعد التدقيق عنصرًا أساسيًا في خدمة مختلف الفئات التي تعتمد على القوائم المالية، ومن بينهم:

1. **المدراء :** لاتخاذ قراراتهم من تخطيط وتنفيذ .
2. **المستثمرون:** لتوجيه استثماراتهم لتحقيق أكبر عائد ممكن من تحقيق الحماية لممتلكاتهم.
3. **الحكومة :** لغرض الضرائب وتحديد الأسعار، ثم تحديد الدعم لبعض السلع و الصناعات .
4. **النقابات :** لمفاوضتها مع الإدارات لتحديد الأجور والمشاركة في الأرباح وما شابه، إلا أنه يمكن القول أن التدقيق هو أحد فروع المحاسبة وقد أصبح علما يخدم فئات المجتمع المختلفة[3].

ثانيا- أهداف التدقيق:

تطورت أهداف التدقيق نتيجة عوامل عدة في الفترة الأخيرة، ولقد كان لعبارة القاضي "لوباس" في قضية حلج القطن سنة 1897الأثر الأكبر في تغيير النظرة لعملية التدقيق ككل وهي العبارة المشهورة (إن المدقق هو كلب حراسة لا كلب بوليس لإفشاء أثر المجرمين). ويمكن تحديد أهداف التدقيق بمجموعتين أساسيتين هما التقليدية والحديثة.

1-الأهداف التقليدية : هي نوعان رئيسية وفرعية

1-1-الأهداف الرئيسية : تتمثل في:

- التحقق من صحة ودقة وصدق البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر وفي الاعتماد عليها؛
- إبداء رأي فني محايد يسند على أدلة قوية عن مدى مطابقة القوائم المالية للمركز المالي .

---

[1] سعود كايد ، **تدقيق الحسابات** ، بدون دار نشر، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط1، 2012 ، ص 8.

[2] توفيق مصطفى أبو رقبة وعبد الهادي أسحق المصري ،**تدقيق ومراجعة الحسابات** ،دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2024، ص:14

[3] سعود كايد ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 28.

1-2-الأهداف الفرعية: تتمثل في:

- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش؛
- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش بوضع ضوابط وإجراءات تحول دون ذلك؛
- إعتماد الإدارة عليها في تقرير ورسم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات حاضرا أو مستقبلا؛
- طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة لإستثماراتهم؛
- معاونة دائرة الضرائب في تحديد مبلغ الضريبة؛
- تقديم التقارير المختلفة وملأ الإستثمارات للهيئات الحكومية بمساعدة المدقق.

2-الأهداف الحديثة أو المتطورة : تتمثل في: [1]

- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها؛
- تقييم نتائج الأعمال وفقا للأهداف المرسومة؛
- تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط ؛
- تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع.

المطلب الثالث: أنواع وطرق التدقيق :

تختلف أنواع وطرق التدقيق باختلاف الأهداف والسياقات التي يمارس فيها، وتتمثل في :

أولا-أنواع التدقيق :

للتدقيق أنواع متعددة تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه، إلا أن تلك الإختلافات يكون من حيث النطاق أو الوقت الذي تتم فيه العملية، أو الهيئة التي تقوم به، أو درجة الإلزام القانوني، أو شمولية العملية التي يتم بها، إلا أن ذلك لا يعني الاختلاف في المبادئ أو المعايير أو الإجراءات .

ويمكن تقسيم التدقيق إلى الأنواع التالية: [2]

1-من حيث نطاق التطبيق: توجد الأنواع التالية:

1-1-التدقيق الكامل :

حيث يقوم المدقق بتدقيق كافة العمليات المسجلة بالدفاتر والسجلات، وذلك للتأكد من سلامة إتباع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها في التسجيل والترحيل في السجلات والدفاتر المحاسبية وكذلك للتأكد من عدم وجود أخطاء، حيث كانت هذه الطريقة تستعمل عندما كانت المشاريع صغيرة الحجم وعملياتها قليلة. إلا أن التطور التجاري والصناعي جعل المدقق يتجه إلى إتباع أنواع أخرى من التدقيق (كالتدقيق العيني أو الإختباري) معتمدا على أنظمة الضبط و الرقابة الداخلية.

1-2-التدقيق الجزئي :

من الممكن أن يتوكل المدقق بتكليف خطي من قبل إدارة المؤسسة بأن يقوم بتدقيق بعض البنود والعمليات المحاسبية، وذلك للتأكد من أن الشركة تتبع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها في التسجيل والترحيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، وكذلك التأكد من عدم وجود أخطاء فيها .

2-من حيث الوقت: توجد الأنواع التالية:

---

[1] رأفت سلامة محمود ، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 25، 26

[2] سعود كايد ، **مرجع سبق ذكره** ،ص: 12-16.

2-1-التدقيق المستمر : وتكون مسؤولية المدقق في مثل هذا النوع من التدقيق محدودة بنطاق عملية التدقيق المكلف فيها فقط وفيما قدم أليه من بيانات ومعلومات . وهذا النوع من التدقيق يكون على فترات على مدار السنة وبشكل معقول خلال الفترة المالية للمؤسسة ، حيث يكلف المدقق بزيارات متعددة وباستمرار للمؤسسة المراد تدقيقها ، والغرض منه :

- فحص نظام الرقابة الداخلي، والذي يمكن المدقق من تحديد وإ تباع الأسلوب الملائم للعمل ؛
- تمكين المدقق من وضع برنامج التدقيق والقيام بالتدقيق عن طريق العينات التي تخفض عبء المدقق؛
- يكون رادعا أمام الموظفين لدى العميل من التلاعب والتزوير، حيث يكون لديهم إحساس بأنهم مراقبين دائما، ومن الممكن أن يكتشف تلاعب الموظفين في وقت حدوثه.

ومثل هذا النوع من التدقيق مهم جدا في المؤسسات الكبيرة ومن محاسن هذا النوع مايلي :

- يزود المدقق بالوقت المناسب للتعرف على المؤسسة وعلى عملياتها؛
- يوفر الوقت الكافي للمدقق لإجراء عملية التدقيق واختيار الوقت المناسب لإجرائها دون تعطيل أعمال المشروع؛
- يمكن المدقق اكتشاف الخطأ أو الاختلاس أو التزوير في وقته؛
- يؤدي إلى زيادة حرص الموظفين على العمل؛
- يؤدي إلى انتظام العمل بمكتب المدقق .

2-2-التدقيق النهائي :في هذا النوع من التدقيق يقوم المدقق بإنجاز الأعمال التدقيقية في نهاية السنة المالية، حيث يقوم بإقفال ملاحظاته وإجراء التسويات الجردية اللازمة ،ثم يقوم بإعداد الحسابات الختامية، وإبداء الرأي حول البيانات المالية .

وهذا النوع من التدقيق لا يصلح في المؤسسات الكبيرة، بل يكون مفيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتم عملية تدقيق حساباتها في فترة قصيرة، حيث من عيوب هذا النوع من التدقيق مايلي :

- صعوبة إكتشاف الأخطاء والتزوير؛
- تأخير إعداد القوائم المالية وتقرير المدقق لاستغراق العمل واستمراره وقتا طويلا؛
- لا تتم عملية التدقيق بصورة دقيقة ووافية.

3-من حيث الهيئة التي تقوم به : يمكن التمييز بين:

3-1-التدقيق الداخلي : تقوم الهيئة الداخلية بالمؤسسة بإنشاء قسم للتدقيق الداخلي يعمل به موظيين تابعين للمؤسسة يقومون على تدقيق السجلات والدفاتر المحاسبية الخاصة بها، وكذلك جميع العمليات الخاصة بالمشروع.

والتدقيق الداخلي يعتبر جزءا من نظام الضبط والرقابة الداخلي ولديه القدرة على تعديله وتقويمه، وحتى يعتمد المدقق الخارجي على عمل ورأي المدقق الداخلي ، لابد أن تتوفر النقاط التالية في المدقق الداخلي :

- أن يكون مرتبطا بأعلى سلطة بالمؤسسة؛
- أن يكون مستقل وحيادي ويستطيع إبداء رأيه بشكل حر وبدون تحيز؛
- ان تكون نشاطاته شاملة لكل نشاطات المشروع ؛

- أن يكون لديه الموظفين الأكفاء والعدد الكافي؛
- أن يكون لديه القدرة على استعمال كافة الامكانيات الضرورية والتي تخدم عملية التدقيق.

3-2-التدقيق الخارجي :وهو التدقيق الذي تقوم به جهة مستقلة عن المشروع ولا تخضع لإشراف الإدارة، حيث يتصفون بالحيادية للوصول إلى تقرير عادل يبين فيه المدقق المركز المالي للمشروع ونتائج الأعمال عن فترة زمنية معينة.

4-من حيث درجة الإلزام: يمكن التمييز بين:

4-1-التدقيق الإلزامي : حيث يلزم القانون المؤسسات بتعيين مدقق حسابات يقوم على تدقيق حساباتها ويصادق على حساباتها الختامية وقوائمها المالية .وأي شركة تخالف ذلك يطبق عليها جزاء حسب قانون العقوبات الموجود في قانون المؤسسات.

4-2-التدقيق الاختياري: وهو ما يتم بإرادة المشروع دون نص القانون ، حيث يكون العميل مخير بأن يكون مدقق أم لا .

5-من حيث الشمولية ومدى المسؤولية في التنفيذ : يقسم التدقيق إلى:

5-1-التدقيق العادي:وهو الإجراء الذي يقو به المدقق من فحص السجلات والتأكد من القوائم المالية ، ثم إبداء الرأي وتكون مسؤولية المدقق في هذه الحالة عن أي تقصير ينشئ عنه .

5-2-التدقيق لغرض معين : وهو القيام بعملية التدقيق بهدف الوصول إلى غرض معين ونتائج معينة .

ثانيا: طرق التدقيق

للتدقيق طرق متعددة ومتنوعة، حيث يتم إستخدام هذه الطرق على أساس اختياري يقرر مداه على ضوء كفاية الطرق المحاسبية بالمشروع ومدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية .

وفيما يلي الطرق المستعملة في عملية التدقيق هي:[1]

-الملاحظة: وتطبق من أجل الحكم على صلاحية الطرق المحاسبية المستعملة في المشروع وأنظمة الرقابة المستخدمة والطرق المحاسبية المتبعة في المشروع .

-التفتيش :وهي عملية البحث عن الأدلة والقرائن التي تعزز عملية التثبيت المحاسبي للقيود .

-التعزيز : وهي عملية التأكد من أرصدة الحسابات مطابقة للأرصدة في دفاتر المشروع .

-المقارنة :هي مقارنة نتائج أعمال المشروع مع المشاريع الأخرى في نفس النشاط ولنفس الفترة الزمنية.

-التحليل :هي عملية دراسة الحسابات والبيانات الختامية من أجل التقرير حول صلاحية نشرها أم لا .

-الإحتساب :وهي عملية إستخراج النسب المالية وإيجاد المجموعات الرقمية ، بضاعة أخر المدة ، جرد الذمم المدينة والدائنة ، المستحقات .

-الإستفسارات : وهي البيانات التحليلية والإيضاحات التي تكون مرافقة مع التقرير وقائمة المركز المالي وهي قد تكون سرية غير صالحة للنشر وتتعلق بالخطط المستقبلية للمشروع.

[1] سعود كايد ، **مرجع سبق ذكره** ،ص 18- 19.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التدقيق الداخلي

يعد التدقيق الداخلي وظيفة أساسية في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والشفافية، والامتثال للأنظمة والسياسات المعتمدة، فهو ليس مجرد عملية مراجعة للأرقام والبيانات، بل هو نهج شامل يهدف إلى تقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تعريف التدقيق الداخلي وأهميته وأهدافه وخصائصه.

المطلب الأول :مفهوم وأهمية التدقيق الداخلي :

سنتطرق في هذا المبحث لعرض العديد من التعاريف للتدقيق الداخلي، كما سنوضح الأهمية الكبيرة للتدقيق الداخلي في المؤسسات.

أولا : مفهوم التدقيق الداخلي : هناك تعريفات عدة للتدقيق الداخلي ومنها :

حسب معهد المدققين الداخليين لسنة 1999 هو: "عبارة عن نشاط مستقل موضوعي يقدم خدمات تأكيدية وإستشارية وذلك بهدف إضافة قيمة للشركة فضلا عن تحسين عملياتها ، كما ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف الشركة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة" [1].

ويعتبر التدقيق الداخلي :" فحص مهني داخلي مستقل يخدم مجلس الإدارة ويعمل على تصحيح الأنظمة التشغيلية داخل المنظمة وتقويمها، وكذا إبداء الرأي حول فعالية نظام الرقابة الداخلي والبرامج المطبقة من قبل مجلس الإدارة"[2].

كما يعرف التدقيق الداخلي بأنه : "مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط مستقل داخل المشروع تنشئه الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المشروع والتأكد من إتباع موظفي المشروع للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم"[3].

وعرف المعهد الفرنسي للتدقيق و الرقابة الداخلية (IFACI)التدقيق الداخلي في الشركة بأنه : "وظيفة مسؤولة عن تدقيق دوري للوسائل (الإمكانيات) الموجودة تحت تصرف الإدارة و المسيرين على جميع المستويات، من أجل إدارة ومراقبة الشركة. هذه الوظيفة تؤمن من طرف مصلحة تابعة للإدارة و مستقلة عن باقي المصالح الأخرى، ومن أهدافها الرئيسية في إطار التدقيق الدوري التحقق من أن الإجراءات تشمل ضمانات كافية، المعلومات صحيحة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة والهياكل واضحة ومناسبة"[4].

من التعريفات السابقة نستخلص أن التدقيق الداخلي نشاط رقابي واستشاري مستقل يهدف إلى فحص وتحليل الأنظمة والعمليات داخل المنظمة ، للتأكد من فعالياتها وكفاءتها ومدى إمتثالها للسياسات والإجراءات المعتمدة ، ويركز التدقيق الداخلي على :تحديد المخاطر، اقتراح التحسينات، وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة ، يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وشفافية .

---

[1] حكيم زامل فليح الساعدي ، **التدقيق الداخلي في الشركات العامة وفق معايير التدقيق الدولية**، دار الكتب والوثائق، بغداد، اط1، 2019، ص: 14،15.

[2] بايس الأميرة نزيهة، **دور التدقيق الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في قطاع التأمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون، تيارت، 2023_ 2024، ص:15 .

[3] يوسف محمد حسين قواقزة، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر**، المجلة العربية للنشر، جرش الكبرى، العدد 50،2022، ص:1397

[4] أوصيف لخضر، **طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي ،حوكمة الشركة، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل معيار 2100(طبيعة العمل)**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 17 ، 2017، ص 159.

ثانيا : أهمية التدقيق الداخلي :

للتدقيق الداخلي أهمية بالغة تتمثل فيما يلي: [1]

- توافر جميع آليات الضمان المهمة لاستمرار المؤسسة من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وله دورا هاما في تحسين الإدارة والمسائلة المالية وغير المالية، إذ أن التدقيق الداخلي نشاطا محوريا لتوفير ضمانات لمجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدير التنفيذي وأصحاب المصلحة بأن المؤسسة تدار بشكل فعال؛

- يلعب المدققون الداخليون دورا مهما في تقييم فاعلية أنظمة الرقابة والمساهمة في استمرار فاعلية هذا النظام، وذلك بسبب ارتباط قسم التدقيق الداخلي بأعلى مستوى في التنظيم يعطيه سلطة أقوى وتأثير أكبر في اتخاذ القرارات، وهذا ما يجعل لوظيفة التدقيق الداخلي الدور الرقابي المهم في المؤسسة؛

- خفض تكاليف التشغيل من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين عملية التخطيط وتقليل التلف، فضلا عن تحقيق عوائد سنوية نتيجة لوجود هذه الوظيفة في المؤسسات؛

- تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة مع مراعاة الثقافة التنظيمية والقرارات الإدارية وما يرتبط بها من فرص وتهديدات لغرض تحسينها ،وبيان ما إذا كانت قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتحليل وتقييم ما إذا كانت إدارة المخاطر قادرة على وضع أطر العمل لإدارة الأموال بطريقة فعالة؛

- التنسيق مع الجهات المسؤولة عن الحوكمة كمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق أو الإدارة العليا عند الضرورة لضمان تصميم وتنفيذ أنظمة رقابة داخلية كفؤة الغرض منها تعزيز الضوابط وتحسين كفاءة فاعلية العمليات والامتثال للقرارات؛

- إفادة المدقق الخارجي من أعمال التدقيق الداخلي من خلال توجيه الاستفسارات المناسبة للأفراد المناسبة ضمن الأقسام التي يمكن أن يحصل بواسطتها على معلومات مفيدة تساعد في فهم بيئة المؤسسة.

المطلب الثاني :أهداف وخصائص التدقيق الداخلي

سنتطرق في هذا المطلب للأهداف التي تسعى وظيفة التدقيق الداخلي لتحقيقها، بالإضافة إلى الخصائص التييتميز بها التدقيق الداخلي.

أولا : أهداف التدقيق الداخلي

يمكن حسر أهداف التدقيق الداخلي في النقاط التالية: [2]

- التأكد من دقة الحسابات السنوية من أجل إعطاء صور واضحة عن المؤسسة .
- التأكد من دقة البيانات المسجلة فب الدفاتر والسجلات المحاسبية .
- إبداء الرأي حول جودة التسيير داخل المؤسسة .
- تقييم نظام الرقابة المعتمدة من طرف المؤسسة .

منع الغش والأخطاء واكتشافها في حالة وقوعها . [3]

ثانيا : خصائص التدقيق الداخلي

يتميز التدقيق الداخلي بالخصائص التالية:

1-نشاط مستقل: يعني أداء المدقق لمهامه بكل حرية ، باستخدام الشك والحكم المهنيين بعيد عن أية ضغوط والاحتفاظ بالاستقلال التنظيمي بما يمكنه نت إتمام عملية الفحص والتقرير عن كل النتائج ومن ثم توصيلها إلى المستويات المناسبة باستقلالية تامة ، كما تعتبر الحاجة إلى المدقق الداخلي على مسؤولية إتجاه التي عينته ، لإنهم لا يملكون الوسائل الكافية والملائمة التي تمكنهم من التحقق من صحة وشرعية

[1] حكيم زامل فليح الساعدي، **مرجع سبق ذكره**، ص:17-18

[3] زروقي يوسف، **التدقيق الداخلي وأطراف الحوكمة في المؤسسة المالية**، مجلة المحاسبة والتدقيق المالي، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد3، العدد1، 2021،ص41.

وصدق أعمال المؤسسة ، لذلك فهم يعتمدون ما يقوبه المدقق الداخلي بالدرجة الأولى [1].

2-تأكيد موضوعي : وهو ذلك الفحص الموضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفعالية ، وكفاية إدارة المخاطر المالية والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة ، وتعتبر هذه الخاصية الأهم على الإطلاق من بين الخواص الأخرى .مثل العمليات المالية ، والأداء والالتزام بالسياسات واللوائح داخل الوحدة ،وأن لا يقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر في جودة العمل [2] .

3-نشاط إستشاري : وهذا لأجل إضافة قيمة للمؤسسة والتحسين من جودة عملياتها . تعتبر مهمة الاستشارة أو عمليات المشورة أو النصح التي تقدم داخل الشركة او خارجها مهمة بدرجة كبيرة من أجل تحديد طبيعة هذه العمليات بالاتفاق مع تلك المؤسسات ، والمشورة هنا تستوفي بصفة عامة كل مقومات الاتصال ،حيث أن الرسالة هنا تتمثل في الرأي السديد والنصح الذي يقدمه المدقق الداخلي الذي يحمل في طياته الرغبة في تحيق الأهداف المرجوة [3].

4-نشاط منهجي ومنظم : يعني أن عملية التدقيق الداخلي تتم وفق خطة عمل منظمة ومتسلسلة تسلسلا منهجيا من خلال مراحل واضحة المعالم . أي وفق خطوات منطقية ، مترابطة ومنظمة ، حيث يبدأ المدقق الداخلي عملية التدقيق بجمع البيانات اللازمة المتعلقة بالشركة لاستكشاف البيئة التي سيجري فيها الفحص ، كما يقوم بتقييم ثم تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ، ومن ثم يضع خطته الأولية وفق برنامج تدقيق داخلي محكم ، مراعيا في ذلك كل المخاطر التي تحيط بالمؤسسة فيبدي رأيه ويقدم توصياته من أجل دعم الحوكمة[4].

5-نشاط مضيف للقيمة : يعني تطورات استراتيجية التدقيق الداخلي بحيث أصبحت تستهدف إضافة قيمة إلى بعيد عن أية ضغوط بالاالمؤسسة وتحسين عمليتها التشغيلية والمالية ، وهذا يعني أن المفهوم الجديد يؤكد على الإسهام الجوهري للتدقيق الداخلي في تحقيق اهداف المؤسسة الكلية وتلبية احتياجات كل العاملين من أعلى الهرم إلى أسفله[5].

المطلب الثالث : إجراءات ومبادئ التدقيق الداخلي

لتطبيق التدقيق الداخلي يجب مراعاة العديد من الإجراءات، كما يجب الالتزام بالعديد من المبادئ، وهو ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا-إجراءات التدقيق الداخلي

لكي يحقق التدقيق الداخلي أهدافه، يتعين على المدقق الداخلي القيام بالإجراءات التالية: [6]

-فحص مدى كفاءة وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية ،تحليلها وتقويمها ؛

- التأكد من التسجيل الصحيح بالدفاتر لأصول المؤسسة ، ومن كفاءة أدوات حمايتها من مختلف الخسائر التي تعترضها؛

- مراجعة مختلف السجلات والمستندات وفحصها لاكتشاف التلاعبات ولتقليل ومنع وقوعها مستقبلا، وعند اختيار القيود لتدقيقها يشترط أن تكون هذه القيود مماثلة لجميع القيود التي تحتويها الدفاتر

---

[1] بايس الأميرة نزيهة، **دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المالي المحاسبي في قطاع التأمين**، أطروحة دكتوراهغير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاريةوعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون ، تيارت، 2024،2023، ص23.

[2] زهرةعباس، نجوى بن عويدة، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات الداخلية لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات**، مجلة بحوث متقدمة في الإقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، مجلد3، العدد1، 2022، ص17.

[3] كشاط منى، حجاز خديجة ،**مدى موائمة ممارسة أقسام التدقيق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية**، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 38، أوت2019،ص 135.

[4] كشاط منى، حجاز خديجة، مرجع سبق ذكره، ص136.

[5] خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص48.

[6] بايس الأميرة نزيهة، **دور التدقيق الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في قطاع التأمين دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون تيارت، 2023_ 2024 ص:35.

والسجلات داخل المؤسسة، وأن تمثل عمل كل موظف وفي أوقات مختلفة على مدار السنة؛
- التأكد من صحة البيانات الحسابية الظاهرة بالقوائم المالية أو التقارير المالية التي تعدها الإدارة العليا وباقي الإدارات؛
- مراعاة عملية تقويم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة؛
- تقديم التوصيات اللازمة لتحسين أساليب العمل ؛
- التحقق من مدى ملاءمة السياسات الموضوعة للخطط المرسومة والالتزام بها ؛
- تحقيق أكبر كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.

ثانيا :مبادئ التدقيق الداخلي :

قام المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين بإصدار مجموعة من المبادئ ، التي يجب على المدقق الداخلي الالتزام بها من أجل التطبيق الجيد لعملية التدقيق وتتمثل في المبادئ الآتية : [1]

-الاستقامة والنزاهة : تعد النزاهة مبدأ أساسي ومهم واجب التحلي به من قبل المدقق الداخلي في أي شركة أو منظمة ، لأن توافرها سوف يؤدي على ترسيخ الثقة في المدققين ،لذلك وجب على المدقق الداخلي الالتزام بالواجبات التالية :

- القيام بكل مصداقية ونزاهم مطلقة وبذل كل الجهود في تخفيف المسؤوليات الملقاة عليهم عند تأدية واجباتهم .
- بيان كافة الأنشطة الغير قانونية أو أعمال منافية لتوجيهات مهنة التدقيق .
- احترام أهداف الشركة الأخلاقية والمساهمة الفعالة في تحقيقها ببذل الجهد والوقت اللازم لتحقيق الأهداف[2] .

-السرية : يفرض مبدأ السرية في المجال للتدقيق الامتناع عن الكشف عن معلومات سرية خارج الشركة واستخدامها سواء للمصلحة الشخصية أو لمصالح أطراف أخرى ، كما ينبغي على المدقق الداخلي المحافظة على سرية المعلومات لعميل محتمل ومنه ضرورة اتخاذ كافة المواطنين الذين هم تحت سيطرته والمحافظة على سرية المعلومات ، كما يجب على المدقق الداخلي الالتزام بسرية المعلومات حتى عند إنتهاء عقد العمل [3].

- الموضوعية :فيقصد بها التوجيهات الذهنية غير المتحيزة التي تكفل قيام المدققين الداخليين بأداء مهام التدقيق الداخلي على نحو يجعلهم يؤمنون بنتائج أعمالهم ،وألا يكون هناك أي تهاون في جودة أداء عملهم ،ولا يعلق المدققين الداخليين آراءهم وأحكامهم وتقديريهم بشأن مسائل التدقيق على آراء أو مواقف الآخرين.

- الكفاءة المهنية : تعد عنصرا جوهريا في تأدية مهام التدقيق الداخلي بشكل مناسب داخل المنشاة ، وتشمل المعرفة والخبرة واستمرارية التأهيل ضمن سياسة تدريبية لكل موظف من موظفي إدارة التدقيق[4]. التدقيق[4].

---

[1] **المرجع نفسه،** ص:34.

[2] لوجاني عزيز، مفيدة يحياوي، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2019\2020 ،ص41.

[3] عزيز لوجاني، مفيدة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص42.

[4] بطاهر بختة، عقون عبد الله، **مستلزمات تكنولوجيا المعلومات ودورها في فاعلية التدقيق الداخلي** ، الملتقى الوطني الثاني حول تطور ممارسات المحاسبة والتدقيق في ظل الإقتصاد الرقمي ، المركز الجامعي خميس مليانة ،15أفريل 2018، ص13.

المبحث الثالث : آليات التدقيق الداخلي

يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤوليتها ويساهم بجزء كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، والتدقيق الداخلي يقسم إلى عدة أنواع وله العديد من المعايير سنعرضها في هذا المبحث.

المطلب الأول : أنواع التدقيق الداخلي

حسب تصنيف معهد المدققين الداخليين فقد عمل على تقسيم التدقيق الداخلي إلى الأقسام التالية من أجل تبسيط، فهم كل نوع وتسهيل التعامل معه من أجل تحقيق أهداف التدقيق وهي كالتالي :[1]

1: التدقيق المالي :ويقصد به بأنه الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى .

ويعتبر التدقيق المالي المجال التقليدي للتدقيق الداخلي ، الذي يتضمن مراجعة وتتبع القيود المحاسبية التي تعود إلى الأحداث الاقتصادية التي تخص المنشاة ، وتدقيقها حسابيا مستنديا ن ثم التحقق من سلامتها وتطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ن والسياسات والأنظمة الخاصة بالإدارة والهدف من التدقيق هو إظهار البيانات والقوائم المالية بصورة موضوعية وصحيحة تعكس الوضع الحقيقي للمنشأة ، كذلك يشمل التدقيق المالي أيضا التحقق من وجود الأصول وحمايتها سواء من الضياع أو الإختلاس ، وكذلك فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية[2].

2: **التدقيق التشغيلي :** يعتبر التدقيق الداخلي التشغيلي هو المجال الغير التقليدي للتدقيق الداخلي ، ونشأ هذا النوع نتيجة للتطورات التي حدثت في مجال التدقيق الداخلي ، ويسعى هذا النوع من التدقيق الداخلي إلى فحص وتقييم اعمال الشركة ككل لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وذلك وفق خطة معدة مقدما أو متفق عليها مع الجهات العليا في الشركة ويعرف هذا النوع من التدقيق بانه الفحص الشامل للوحدة التشغيلية أو المنشاة ككل لتقيين أنظمتها المختلفة ورقابتها الإدارية وادائها التشغيلي وفقا لطريفة قياس محددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك للتحقق من كفاءة واقتصادية العمليات التشغيلية[3] .

3: **تدقيق الالتزام :** هو عملية تدقيق داخلية تهدف إلى التأكد من مدى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والأنظمة ،والسياسات الداخلية والخارجية ذات الصلة بعملها .

يتم القيام بالتدقيق الالتزام لتحديد إلى أي درجة تعمل المنظمة بطرقة منظمة وفعالة وإلى أي درجة تتفق مع المتطلبات المحددة لسياساتها وإجراءاتها والمعايير ،أو القوانين واللوائح الحكومية بشكل واضح ، ويعد التدقيق الالتزام أكثر موضوعية مقارنة بغيره من تطبيقات التدقيق الداخلي وللقيام بتدقيق الالتزام ،ويجب على المدقق أن يعرف ماهي السياسات والإجراءات والمعايير والقوانيين ...إلخ اللزمة تماما في مراجعة الالتزام ، لا يهتم المدقق الداخلي بالالتزام أو عدم الالتزام فحسب ، ولكن في حال عدم الالتزام ، فالمدقق يحدد سبب عدم الالتزام ، وتكلفته وما يجب القيام به لتكون الشركة في وضع الالتزام كذلك .

وتتمثل أسباب عدم الالتزام في الإجراءات الخاطئة والتغييرات في الظروف المرتبطة بالتنظيم ، أو قد تكون مجرد وعدم وجود مراجع أو إشراف [4].

---

[2]كربوعة أسماء، **التوجه الجديد نحو معايير التدقيق الداخلي الدولية وأثره على حوكمة المؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر3، 2020 /2021،ص 65.

[3]زهرة عباس، نجوى عوبيده، مرجع سبق ذكره، ص66.

[4]شيراز محمد خضر، **معايير التدقيق الداخلي** ، دار النشر والتوزيع، ط1، 2022،ص19.

المطلب الثاني : معايير التدقيق الداخلي

ترتكز المعايير إلى عدد من المبادئ وتوفر إطارا لأداء وتعزيز عملية التدقيق الداخلي كما تعد المعايير متطلبات إلزامية وتتألف المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي كما يلي: [1]

أولا-معايير الصفات : هي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات الواجب توافرها في كل إدارة أو قسم التدقيق الداخلي في المنشأة ، والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي وتتضمن معايير الصفات المعايير التالية وهي :

1-معيار 1000- الأهداف ، الصلاحية والمسؤولية :يتطلب تحديد أهداف ، صلاحيات ، أو مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي بوثيقة رسمية تنسجم مع مفهوم التدقيق الداخلي واخلاقيات المهنة والمعايير، وعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مراجعة وثيقة التدقيق دوريا وأخذ الموافقة من أعلى سلطة[2].

2-معيار1100- الإستقلالية ، الموضوعية : يجب أن يكون نشاط المراجعة الداخلية مستقلا ، ويجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية ، ويتحقق ذلك متى ما كان لدى مسؤول التدقيق إمكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود إلى الإدارة والمجلس ، والتحكم في المصادر التي تهدد الاستقلالية على مستوى المدقق الداخلي منفردا وعلى مستوى مهمات التدقيق ، وعلى المستويين الوظيفي والتنظيمي أما الموضوعية فيقتضي تحقيقها بعدم تبعية احكام المدققين بشأن مسائل التدقيق لآراء الآخرين [3].

3-معيار 1200-البراعة وبذل العناية المهنية : يتعلق هذا المعيار بما يتوجب على المدققين الداخليين امتلاك المعرفة ، والمهارات ، والكفاءات المطلوبة للاطلاع بمسؤولياتهم الفردية وعلى نشاط التدقيق امتلاك أو الحصول على المعرفة والكفاءات الأخرى المطلوبة ، وبذل العناية والمهارة المتوقعة من شخص عادي وعاقل ، ومدقق داخلي كفؤ ، لا يتضمن بذل العناية المهنية [4].

4-معيار 1300- الرقابة النوعية وبرنامج التحسين : يتطلب من الرئيس التنفيذي لتدقيق الحسابات (رئيس معهد التدقيق الداخلي) أن يطور ويحافظ على برنامج ضمان الجودة والتحسين الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي ويجب أيضا ان يراقب باستمرار فعاليته ، ويشمل هذا البرنامج تقييمات للجودة دورية داخلية وخارجية مستمرة ، ويجب أن يتم تصميم كل جزء من البرنامج لمساعدة نشاط التدقيق الداخلي في أن يضيف قيمة لعمليات المؤسسة ويحسنها [5].

ثانيا-معايير الأداء: هي المعايير التي تصف طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس أداء التدقيق الداخلي بواسطتها .إذ تصف طبيعة خدمات التدقيق الداخلي ،لك تعطي معيارا للجودة ، كما تعطي ايضا وصفا لتطبيق معايير في أنواع معينة من مهام التدقيق الداخلي عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم بها المدققون الداخليون وهي تتضمن كلا من المعايير التالية :

1-معيار 2000- إدارة نشاط التدقيق الداخلي : يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطط مبنية على أساس المخاطرة لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي ، منسجمة مع أنظمة المنشأة . وأن يعرض خطط نشاط التدقيق الداخلي والموارد المطلوبة ، متضمنة المتغيرات المرحلية الهامة على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للإطلاع والمصادقة ، كما أنه عليه الإفصاح عن أثر أية قيود على الموارد ، والتأكد أن موارد التدقيق الداخلي مناسبة ، كافية ، ومستغلة بفعالية لإنجاز الخطة الموافق عليها.

---

[2] خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية للتدقيق** ، الصادرة عن IIA، دار النشر والتوزيع الوراق، ط1،2014 ، ص168.

[3] سناء بنت محمد خلفي زهراني، أريج بنت عبد الرحمان الشماسي، **دور المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في تحسين نشاط** المراجعة الداخلية ، مجلة الدراسات الجامعية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلد3، العدد38، 2022، ص2945.

[4] صالحي محمد يزيد، **أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015،2016، ص48.

[5] شيراز محمد خيضر، مرجع يبق ذكره، ص 19.

يكون نشاط التدقيق الداخلي قد تمت إدارته بفعالية عندما :
ـ يتقيد نشاط التدقيق الداخلي بالمعايير
ـ يتقيد افراد نشاط التدقيق الداخلي بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير .
ز ـ يحقق نشاط التدقيق الداخلي غاياته ومسؤولياته في ميثاق التدقيق الداخلي [1].

2-معيار 2100- طبيعة العمل : أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والمساهمة في تحسين انظمة الحوكمة بواسطة تقييم وتحسين هذه العملية من خلال :

- وضع القيم والأهداف والإعلان عنها.
- التأكد من فعالية الأداء ومساءلة الإدارة .
- إيصال ملاحظات التدقيق.
- مساعدة المنشاة بتعريف وتقييم مواقع الخطر الهامة، والمساهم في تحسين انظمة إدارة الرقابةوالخطر وإيجاد رقابة فعالة بواسطة تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر [2] .

3-معيار 2200- التخطيط للمهمة : يجب أن يقوم المدققون الداخليون بوضع وتوثيق عمل لكل خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق، تتضمن أهداف المهمة ،ونطاقها ،وتوقيتها[3].

4-معيار 2300- تنفيذ المهمة : يجب على المدققين الداخليين تعريف ،تحليل ، تقييم وتدوين معلومات كافية لتحقيق أهداف المهمة[4] .

5-معيار 2400- إيصال النتائج : يجب على المدققين الداخليين إيصال نتائج المهمة مباشرة ، وأن يتضمن إيصال النتائج أهداف المهمة والنطاق بالإضافة إلى نتائج الملائمة ، التوصيات ، وخطط إنجاز التوصيات [5].

6-معيار 2500- رصد مراحل الإنجاز : يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع والمحافظة على نظام الرقابة لمراقبة متابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة حيث يتضمن هذا المعيار النتائج التالية يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق وضع أسلوب متابعة للمراقبة والتأكد من أن توجيهات الإدارة قد تم تطبيقها بفعالية أو أن الإدارة التنفيذية قررت تحمل مسؤولية عدم إتخاذ القرارات .
على نشاط التدقيق الداخلي مراقبة استبعاد نتائج الخدمات الإستشارية على المدى المتفق عليه ، مع الجهة المستفيدة[6].

7-معيار 2600- قبول الإدارة للمخاطر : عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للتدقيق أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطرة غير مقبول للمنشأة ، عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية إذا لم يتم حل هذه المسائل المتعلقة بالمخاطرة، فعلى الرئيس التنفيذي للتدقيق والإدارة التنفيذية التقرير عن ذلك لمجلس الإدارة لإيجاد حل [7].

ثالثا-معايير التنفيذ : فهي تطبق كل من معايير الخواص ومعايير الأداء في الحلات التالية :

- إختيارات الإلتزام ؛
- التحقيق بالغش والإحتيال؛

---

[1] حمزة بوستة، **معايير التدقيق الداخلي**، مطبوعة في دراسات مالية ومحاسبة معمقة ، جامعة الربي بن مهيدي، أم بواقي،2021، ص11.
[2] خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص168.
[3] حمزة بوستة، مرجع سبق ذكره، ص13.
[4] شيراز محمد خيضر، مرجع سبق ذكره، 21.
[5] خلف عبد الله الواردات ، مرجع سبق ذكره، ص 168.
[6] سناء ينت محمد خلف الزهراني، أريج بنت عبد الرحمان الشماسي، مرجع سبق ذكره، ص 2942.
[7] هشام زروقي، عبد الحميدحسياني، دور الممارسات الحديثة للتدقيق الداخلي في تفعيل

- التقييم الذاتي للرقابة.

ويتم وضع معايير التطبيق بالأساس على :
- **أعمال التوكيد** : وأشار إليها بالحرف ت متصلا برقم المعيار a11130
- **أعمال الإشارة** : اشير لها بحرف أ متصلا برقم المعيار n n n n.[1].

المطلب الثالث : خدمات ومهام التدقيق الداخلي :

يعد التدقيق الداخلي أحد الأدوات الأساسية داخل المؤسسة، وهذا من خلال مهامه وتقديم خدمات للمؤسسة، وتتجلى مهام وخدمات التدقيق الداخلي في :

أولا : خدمات التدقيق الداخلي

يقدم التدقيق الداخلي عدة خدمات منها :

1: خدمات التأكيد : والتي تهتم بالتقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقييم رأي مستقل واستنتاجات تخص العمل أو النظام أو غيرها من الموضوعات ،طبيعة ونطاق مهمة التأكيد تتحدد بواسطة المدقق الداخلي ، ويوجد بشكل عام ثلاثة اطراف مشاركة في خدمات التأكيد وهي :

ـ الشخص أو المجموعة المشاركة مباشرة في العملية .

ـ الشخص أو المجموعة القائمة بالتقييم (المدقق الداخلي) .

ـ الشخص أو المجموعة المستخدمة للتقييم (المستخدم) [2].

2: خدمات استشارية : هي عبارة عن توجيهات ، وتنفذ بناءا على الطلب الخاص لعميل المهمة ، حيث أن طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية خاضعين للاتفاق مع العميل وتشمل الخدمات الاستشارية عموما على طرفين :

ـ الشخص أو المجموعة الذي يقدم الخدمة (المدقق الداخلي) .

ـ الشخص أو المجموعة التي تبحث وتستلم النصيحة ، عميل المهمة (صاحب العمل المطلوب)

ينصح بهذا النوع من الخدمات لكونه يوفر تشكيلة من المزايا المتمثلة في :

ـ عرض التوجيهات الخاصة بفعالية الرقابة الداخلية ، المساعدة في وضع الخطط من أجل السير على نظام رقابة فعال بالإضافة إلى تقليل المخاطر من خلال التوجيهات والنصائح [3].

3: خدمات وقائية : هي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المدقق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة والاختلاس أوالإسراف وحماية السياسات المختلفة في المؤسسة من تحريفها أو تغيرها دون مبرر[4] .

4: خدمات إنشائية : تتمثل في مساعدة التدقيق الداخلي لإدارة المؤسسة في توفير البيانات الملائمة في مجال تحسن الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية ، مالية ، فنية[5].

ثانيا :مهام التدقيق الداخلي

من المهام التي يجب أن يتكلف بها المكلفون بمهام التدقيق الداخلي مايلي :

---

[1] خلف عبد الله الواردات، مرجع سبق ذكره، ص17.

[2] مدوي سامية، مساهمة خدمات ضمان الجودة في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصدية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2022،2023، ص5 .

[3] مدوي سامية،مرجع سبق ذكره، ص6.

[4] علون محمد أمين، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2015، ص22.

[5] علون محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص22.

1-مساعدة الإدارة : يعتبر التدقيق الداخلي نشاط موضوعي واستشاري حيث أنه يوفر المشورة والمساعدة للإدارة بطريقة تتناسب مع إحتياجاتها إلى جانب دوره الأساسي في توفير التأكد الموضوعي حول ما إذا كانت المنشأة تدير أو لا تدير المخاطر بشكل جيد .

2-زيادة قيمة المؤسسة: يعتبر التدقيق الداخلي عنصرا فعالا في زيادة قيمة المنشأة من خلال المنافع التي يؤديها لكافة الأطراف المتعاملة معه.

3-تحسين عمليات المؤسسة : يعمل التدقيق الداخلي على تحسين عمليات المنشأة وذلك بالمساهمة في التحسين المستمر .

4-المساعدة على تحقيق الأهداف : يساعد التدقيق الداخلي المنشأة على تحقيق أهدافها بإعتباره ركنا أساسيا من متطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر التي تهدد أهداف المنشأة والعمل على إضافة قيمة المنشأة .

5-تقييم وتطوير عمل المؤسسة : يقوم التدقيق الداخلي بتقييم ماهو مخطط بما هو فعلي ولضمان ذلك يتوجب إستخدام تقنيات التقييم التي يتم تطبيقها بطريقة مهنية ونزيهة لتعطي نتائج موثوق بها .

6-المساعدة في إدارة المخاطر : هذا الدور ظهر نتيجة لتطور وإتساع مهام وعمليات المنشأة ، فقد إمتد دور المدقق الداخلي ليشمل المساعدة في إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية ، حيث أصبح من مهامه تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلبا على أداء المنشأة والعمل على إبتكار تقنيات وطرق للتحكم في هذه المخاطر[1].

[1]كربوعة أسماء، **التوجه الجديد نحو معايير التدقيق الداخلي الدولية وأثره على حوكمة المؤسسات دراسة حالة مؤسسة "سوناطراك"**، أطروحة دكتوراه غيرمنشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2021،ص:71-72.

خلاصة الفصل :

ظهرت الحاجة إلى التدقيق الداخلي مع تطور وتوسع الأنشطة الاقتصادية بالإضافة بالإضافة إلى الحاجة المتزايدة للتعرف على مدى كفاءة العاملين في تنفيذ السياسات الموضوعة من طرف الغدارة العليا وكذا التوجيهات المعمول بها .كل هذا أوجب وظيفة التدقيق الداخلي التي من خلالها يتم فحص الدفاتر والسجلات وتقييم الأنشطة وإعطاء رأي فني محايد حول مصداقية وعدالة القوائم المالية ، حيث أنها تعتبر وظيفة شاملة ودورية مستقلة داخل المؤسسة ، حيث تهدف هذه الوظيفة إلى اكتشاف التلاعبات وتصحيحها في الوقت المناسب ، كل هذه العوامل ساعدت على زيادة فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي وذلك من خلال جملة من المعايير والمبادئ التي الزم بها المدقق الداخلي مراعيا في ذلك السلوك المهني الأخلاقي الذي يجب ان يتحلى به أثناء قيامه بعملية التدقيق.



الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر المالية

تمهيد :

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في المؤسسات ، فقد أصبحت إدارة المخاطر المالية ضرورة لا غني عنها للأفراد والمؤسسات على حد سواء ،فالفهم الدقيق لطبيعة هذه المخاطر يعتبر الخطوة الأولى نحو اتخاذ قرارات مالية مدروسة ومبنية على أسس علمية ففي ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتقلبة ،تواجه المؤسسات أنواعا متعددة من المخاطر المالية مثل مخاطر الائتمان ،مخاطر السيولة إلخ ...ومن هنا برزت أهمية تطوير استراتيجيات وأنظمة فعالة لتحديد هذه المخاطر وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها وتقليلها .فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المخاطر؛
المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر المالية؛
المبحث الثالث : التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المخاطر

تشهد البيئة المالية اليوم تغيرات سريعة وظروفا غير متوقعة قد تؤثر سلبا على استقرار المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها. وهذا ما جعل المؤسسات تضع نهجا يمكن من خلاله التوقع والاستعداد لأي تهديد مالي محتمل، يتمثل في إدارة المخاطر المالية وفي سياق هذا المبحث سنتعرف على مفهوم إدارة المخاطر، اهداف إدارة المخاطر والوسائل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي: "عملية ديناميكية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة والخطوات الفعالة لتجنب المخاطر المؤثرة على الأهداف والتعامل معها بالحيطة والحذر"[1] .

في حين أن إدارة الخطر هي: "النشاط الإداري الذي يتم من خلاله التحكم بالمخاطر وخفضها الى مستويات مقبولة، فهي تعني عملية التحديد والقياس والسيطرة والعمل على تخفيض المخاطر التي قد تواجهها مؤسسة أو شركة ما"[2].

وإدارة المخاطر هي: "نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدها مقدار آثارها المحتملة على أعمال المصارف وأصوله وايراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ويمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يمكن القضاء على مصادرها" [3].

كما أن إدارة المخاطر هي: "جميع الأنشطة المكونة للتعرف على المخاطر التي تتعرض لها الشركة ، ولتحديد وتنفيذ التدابير الوقائية المناسبة او التخفيف من عواقب المخاطر التي تنطوي عليه"[4].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة أو المشروع، وتحليلها، وتقييم مدى تأثيرها، ثم وضع استراتيجيات وخطط للتعامل معها، سواء عن طريق تقليل احتمال حدوثها أو الحد من آثارها في حال وقوعها، وذلك لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر

إن معرفة المخاطر التي تواجه المنشأة وتقويمها وإدارتها بطريقة صحيحة يسمح للمنشأة بتنفيذ استراتيجيتها بنجاعة ، ولا يتحقق ذلك غلا من خلال الأهداف الأساسية التي تحققها إدارة المخاطر وهذا ما سنعرضه خلال هذا المطلب

أولا: أهداف إدارة المخاطر

إن لإدارة المخاطر أهداف رئيسية وأهداف فرعية، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

1-الأهداف الرئيسية: تتمثل في:

-تقليل الآثار السلبية للمخاطرة؛

-التقليل من تكلفة القيام بذلك؛

- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة والأعمال التي ترتبط بأصول المنشأة كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛

---

[1] سليماني فاطمة ،قازوز رفيقة، **دور لجان التدقيق في التقليل والحد من المخاطر المالية دراسة حالة شركة المراعي** ، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة ، الجزائر ، مجلد7،العدد 2، 2024م،ص193.

[2] يوسف محمد حسين قواقزة ، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر** ،المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية جرش الكبرى ،العدد 50، 2022م،ص1400.

[3] بن علي بلعزوز وآخرون، **إدارة المخاطر (إدارة المخاطر.المشتقات المالية ،الهندسة المالية)**، دار النشر والتوزيع الوراق ،عمّان، الأردن، ط1، 2013 ، ص:46

[4] أوصيف لخضر ، **طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات .إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100(طبيعة العمل)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة ، العدد 17 ،2017، ص164.

- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقويم إدارة المنشأة والعمليات التي تقوم بها يوميا؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدني حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية ؛
- حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة لدلى المساهمين والمستثمرين وكل الأطراف الأخرى، وذلك عن طريق حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أية خسائر قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقيها؛
- البقاء أي استمرارية المنظمة أو المنشأة على مزاولة نشاطاتها.

2-الأهداف الفرعية: تتمثل في: [1]

- الاقتصاد هو أول الأهداف الفرعية أو الثانوية لإدارة المخاطر وهناك يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن ورغم أن يصنف الاقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة وهناك حلات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد تكلفة تعامل مع المخاطرة هدفا لاحقا للخسارة حيث يتم التنفيذ والقيام بالتدابير اللازمة لخفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذه الحالة يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة وغني عن الذكر بأن الاقتصاد يتم تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع الخسارة التي يحتمل أيكون لها اثار كارثية؛
- يقصد بهدف تقليل القلق والتوتر، براحة البال التي تتأتى من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها لتصدي للظروف المعاكسة، فعندما لا تعرف الإدارة ما إذا كان قد تم التصدي لهذه المتعرضات أم لا فإن أعدم التأكد والقلق يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات، في حين تمنح راحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه استراتيجية إدارة المخاطر توجيه الطاقات نحو النمو والربحية وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية المنشأة؛
- المساعدة على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة؛
- زيادة احتمالات النجاح وتخفيض كلا من احتمالات الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: عناصر إدارة المخاطر

تتكون إدارة المخاطر من العناصر الرئيسية التالية: [2]

1-البيئة الداخلية : تتضمن عناصر البيئة الداخلية فلسفة إدارة المخاطر في الشركة ومدى قابلية تعرضها للمخاطر، وإشراف مجلس الإدارة ،والقيم الأخلاقية ، ومدى كفاءة الموظفين ، والطريقة التي تحدد بواسطتها الشركة الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك التنظيم وتطوير مستوى الموظفين بها ، ففلسفة إدارة المخاطر في الشركة هي عبارة عن سلوك وثقة مشتركة تصوران طريقة تعامل الشركة مع المخاطر في كل عمل تمارسه بدءا من وضع الإستراتيجية وصولا إلى أنشطة العمل اليومية من خلال تحديد وتوضيح المخاطر ، ونوعية المخاطر المقبولة وطريقة إدارتها .

2-تحديد الأهداف: يتم تحيد الأهداف على المستوى الإستراتيجي، فكل شركة تواجه مخاطر متعددة من مصادر داخلية وخارجية، ويعتبر تقييم المخاطر والاستجابة لها أساس وضع الأهداف. بحيث يجب أن يتم وضع الأهداف قبل تتمكن الإدارة من تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه إنجازاتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليلها.

3-تعريف الأحداث: تحدد الإدارة الأحداث المحتملة التي يمكن في حالة حدوثها أن تؤثر على نشاط

[1] بن علي بن عزوز وآخرون، **مرجع سبق ذكره** ، ص:68- 69.
[2] أوصيف لخضر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 165- 166.

الشركة، حيث تحتاج الى تصنيف الأحداث، حسب مدى توفرها للفرص أو هل من الممكن أن يكون لها تأثير سلبي على قدرات الشركة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح وتحقيق الأهداف.

4-تقييم المخاطر: إن عملية تقييم المخاطر تمكن الشركة من الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير الأحداث المحتملة على عملية تحقيق الأهداف. ويجب على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين هما التأثير والاحتمالية باستخدام تقنيات نوعية وكمية مجتمعة. ويكن تقييم التأثيرات الإيجابية والسلبية للأحداث إما بصورة فردية أحسب الفئة، وذلك من حيث تأثيرها على الشركة بأكملها.

5-الاستجابة للمخاطر: بعد تقييم المخاطر ذات الصلة تحدد الإدارة طريقة استجابتها لهذه المخاطر، ومن الطرق التي يكمن استخدامها لتوجيه المخاطر المحددة، تحويل المخاطر، ومعالجة المخاطر، إجراءات الإنهاء وتحمل المخاطر. وعند اتخاذ الإدارة لرد فعلها تقيم تأثير الاحتمالية والأثر إلى جانب التكلفة والعائد لكل استجابة قد تتخذها بهدف اختيار الرد أو الاستجابة التي تجعل الخطر المتبقي ضمن الحدود المرغوب بها من تحمل المخاطر.

6-الأنشطة الرقابية: الأنشطة الرقابية هي السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ استجابات إدارة المخاطر، تطبق الأنشطة الرقابية على جميع المستويات والوظائف بالشركة.

7-المعلومات والاتصالات: تتطلب إدارة المخاطر التقاط الشركة لأكبر مجموعة من المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية حيث تسمح البيانات التاريخية للشركة بتتبع الأداء الفعلي مقابل الأهداف والخطط والتوقعات، ويمكن أن تقدم الإنذارات المبكرة بخصوص الأحداث المحتملة التي تتطلب اهتمام الإدارة، بحيث ينبغي تحديد المعلومات ذات صلة والاحتفاظ بها والإبلاغ عنها في شكل وإطار زمني يمكن الموظفين من القيام بمسؤولياتهم. أما الاتصالات فهي أمر متأصل في نظم المعلومات قصد توفير المعلومات الملائمة، لتمكين الموظفين من أداء واجباتهم، بحيث يجب أن تأخذ الاتصالات معنى أوسع لنشر الثقافة المشتركة، والتعامل مع التوقعات، والإبلاغ عن معلومات ذات صلة بالمخاطر إلى اداراتهم العليا والمنظمة. ككل.

8-المراقبة: ينبغي مراقبة إدارة مخاطر الشركة لتقييم أداء عناصرها في جميع الفترات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة للأنشطة والتقييمات المنفصلة أو مزيج بين الإثنين، وتستدعي أوجه القصور في نظام إدارة مخاطر الشركة ضرورة الإبلاغ عنها إلى مستوى الإدارة المناسبة، بالإضافة إلى الإبلاغ عن الأمور الجدية وتقديم تقارير عنها للإدارة العليا أو مجلس الإدارة بهدف تحسين أداء الشركة ككل.

المطلب الرابع: خطوات إدارة المخاطر

تقوم إدارة المخاطر على مجموعة من الخطوات الأساسية التي تلعب دورا هاما في مواجهة المخاطر المتمثلة فيما يلي:

1-تحديد المخاطر المالية : يعتبر تحديد المخاطر المالية الخطوة الأساسية الأولى لإدارة المخاطر المالية ، ويقصد بها تشخيص المخاطر التي قد تهدد نشاط المؤسسة وتأثر على فرص بقائها ، حيث يتم التعرف على نوعية المخاطر التي يتوقع أن تتعرض لها المؤسسة ، وكذلك تحديد المصدر الأصلي لتلك المخاطر من أجل إعداد قائمة شاملة للمخاطر المالية التي قد تؤدي إلى احداث خسائر أو التأثير على أحد أهداف المؤسسة . مع ضرورة أن تتم هذه العملية بأسلوب منهجي وبصفة مستمرة ، مع تفهم المخاطر على مستوى المؤسسة ككل ، وعلى مستوى كل نشاط مع تحديد التغيرات المصاحبة لكل نشاط وتصنيفها حسب أهميتها .

وتعتبر عملية تحديد المخاطر المالية أصعب مرحلة لإدارة المخاطر كونها تقتضي عمل وجهد كبيرين وبحث معمق حتى تكون القرارات المتخذة لاحقا لمواجهة المخاطر ذات فاعلية ونجاعة ، حيث تتطلب مرحلة تحديد المخاطر المالية جمع معلومات كافية عن الحالات التي قد وقعت هذه فيها هذه المخاطر خلال فترات زمنية سابقة ، مع ملاحظة أنه كلما طالت الفترات كلما تم الحصول على اكبر قدر من

المعلومات ، ومن أكثر الطرق شيوعا لتحديد المخاطر: [1]

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** وفق هذا الاتجاه فإن كل حدث يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطرا؛
- **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحديد السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طريقة بديلة لتحقيق هدف معين أو تحليل للتفاعل بين قوى السوق، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب بيه يعرف على أنه خطر؛
- **التحديد المعتمد على التصنيف:** هو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر؛
- **التحديد المعتمد على مراجعة المخاطر الشائعة :** وذلك بالاعتماد على قوائم المخاطر المحتملة المتوفرة لدى أغلب المؤسسات .

2-وصف المخاطر: يهدف وصف المخاطر إلى عرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، مثلا باستخدام جدول، ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار، واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف، ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة، وإذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر يتضمنها الجدول، يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلا .
ويمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ قرارات إلى استراتيجية، تكتيكية وتشغيلية، ومن الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات وخلال مراحل تنفيذ مشروع معين.[2]

جدول رقم 2 : يمثل وصف المخاطر

1. اسم الخطر	الوصف
2. مجال الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث ، حجمها ،ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها
3. طبيعة الخطر	مثلا إستراتيجي ، تشغيلي ، مالي ، معرفي أو قانوني
4. أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
5. التقدير الكمي للخطر	الأهمية والإحتمال
6. التحمل /الميل للخطر	توقعات الخسارة والتاثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر إحتمال وحجم الخسائر /العوائد المتوقعة /الهدف من التحكم في المخاطر ومستوى الأداء المرغوب .
7. أساليب المعالجة والتحكم في المخاطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة المخاطر حاليا مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة .
8. الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض المخاطر .
9. تطوير الاستراتيجيات والسياسات	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجيات والسياسات

Source:risk management,standare,published by amiric,alarm ,irm:2002,p,6

3: قياس المخاطر: يعتبر القياس من التحديات الهامة التي تواجه إدارة المخاطر الحديثة ، إذ يجب النظر على كل نوع من
المخاطر من ثلاثة جوانب هي : حجمه ،مدته ،واحتمالية حدوثه .

---

[1] طبيب سارة ، **دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2016، 2017 ، ص36.

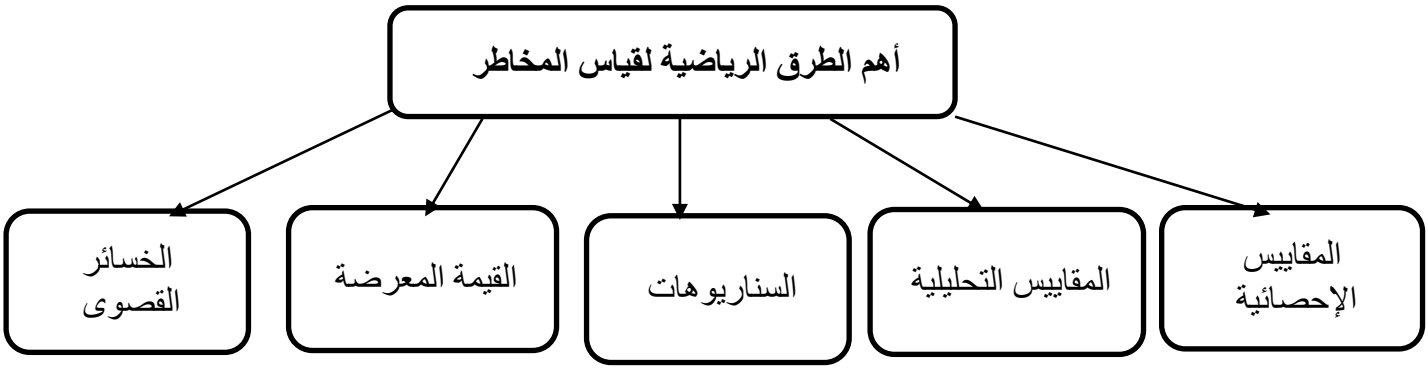
[2] خليد بوداود ، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2023 /2022 ص 144، 145.

ظهرت العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس التعرض المخاطر بالمنشأة، وتتعدد طرق تلك المقاييس بتعدد المخاطر وتنوع الظروف المحيطة ، إضافة إلى طبيعة نشاط المنشأة ، ويوجد مقياسان شائعان لقياس المخاطر وهما المقاييس الذاتية والمقاييس الكمية :

3-1-المقاييس الكمية : هي أدوات أو طرق تستخدم لقياس الظواهر أو المتغيرات باستخدام الأرقام ، بهدف الحصول على بيانات دقيقة يمكن تحليلها إحصائيا . تستخدم هذه المقاييس بشكل واسع في العلوم الاقتصادية، والإدارية ومن بين هذه المقاييس الرياضية التي يمكن استخدامها في قياس المخاطر وهي:

- المقاييس الإحصائية ؛
- المقاييس التحليلية؛
- السيناريوهات؛
- القيمة المعرضة للخطر؛
- الخسائر القصوى .

شكل رقم 1 : يمثل أهم الطرق الرياضية لقياس المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على كتاب بن علي بن عزوز, عبد الكريم قندوز, عبد الرزاق جبار, إدارة المخاطر, الشتقات المالية, الهندسة المالية, الوراق لدار النشر والتوزيع, ط1, 2013, ص56

وتعتمد طرق القياس هذه على معدلات رياضية والحسابات الكمية في إيجاد مؤشرات ذات دلالة مرتبطة بالخطر وعلى الرغم مما لهذه الطرق من مزايا وكذلك كثرة انتشارها، فإنها قد تخفق في إعطاء مؤشرات دقيقة خاصة في حالات اللايقين وعدم التأكد وهذا السبب نفسه دفع المؤسسات إلى استخدام المقاييس الكيفية دون أن يعني ذلك الاستغناء عن المقاييس الكمية.

3-2-المقاييس الذاتية (المقاييس الكيفية): في بعض الحالات فإنه من غير الممكن استخدام المقاييس الرياضية لقياس (تقييم) حجم التعرض للمخاطر، يحدث ذلك عندا تخفق الصيغ الرياضية في إعطائنا الوصف المناسب لما يمكن أن يحدث تحت مختلف ظروف السوق أو عندما لا يكون هناك قدر كاف من المعلومات حول سلوك الأصل، السوق أو العمليات.

إذ لم تستطع المنشأة قياس الخطر بدقة فإن من الأفضل ألا تحاول إقناع نفسها أن ذلك ممكن، وفي هذه الحالة سيكون من المجدي استخدام المداخل الذاتية التي تعتمد على الخبرة السابقة والحدس لوضع التوقعات لما يمكن أن يحدث.

فعلى سبيل المثال، يمكن للبنك إدراك أنه عندما يصل حجم المعاملات الحد الأقصى فإن مخاطر العمليات ستتزايد بسبب إجهاد النظام وبسبب الأخطاء البشرية في هذه الحالة، التعرض للمخاطر سيعتمد على الخبرات السابقة أكثر منه على الصيغ الرياضية أو التوزيعات.

المقاييس الذاتية، ممكنة التطبيق كذلك في مجالات محددة، كالمخاطر القانونية، مخاطر ملاءمة العملاء ومخاطر العمليات وهي مخاطر يصعب إخضاعها للنمذجة المالية.

المقاييس الذاتية يمكن كذلك أن تستخدم لتجاوز المقاييس الرياضية، مثال ذلك أن المنشأة يمكنها

حساب مخاطر الائتمان لكل الأطراف الأخرى من خلال الصيغ الإحصائية، لكنه قد يكون من الأفضل تجاهل تلك النتائج مع أطراف غير استثمارية بل استخدام قواعد ذاتية أكثر صرامة[1].

4-إعداد تقارير المخاطر: تتكون من نوعين من التقارير:

4-1-إعداد التقرير الداخلي: تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة إلى معلومات متنوعة عن عملية إدارة المخاطر، حيث يجب على مجلس الإدارة معرفة ما يلي:

- المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المؤسسة؛
- المعرفة بالتأثيرات المحتملة على حملة الأسهم عن تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء؛
- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل المؤسسة؛
- معرفة كيفية قيام المؤسسة بادراه الأزمات؛
- التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفعالية ؛
- التعرف على الأخطار التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى وتأثير مناطق على وحدة العمل؛

ويجب على الأفراد معرفة ما يلي:

- إدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية؛
- إدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر؛
- إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المؤسسة؛
- التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أفشل إجراءات التحكم المطبقة.

4-2-التقرير الخارجي: تحتاج الشركة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحا سياسات إدارة المخاطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها.

يتطلع أصحاب المصلحة بصفة متزايدة إلى المؤسسة لتقديم الدليل على فاعلية إدارة الأداء غير المالي للمؤسسة في مجلات مثل شؤون المجتمع، وحقوق الإنسان وممارسات التوظيف، والصحة والسلامة والبيئة

تتطلب السيادة المؤسسية الجيدة أن تتبنى الشركات أسلوب منهجي في إدارة المخاطر بحيث:

-يحمي مصالح مختلف أطراف المصلحة في الشركة؛

-يتأكد من قيام مجلس الإجارة بتنفيذ واجباته الخاصة وبناء القيم ومراقبة أداء المؤسسة؛

-يتأكد من تطبيق وسائل الرقابة الإدارية وأدائها بشكل كافي ويجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة لدى أصحاب المصلحة في المؤسسة.

يجب على التقارير الرسمية أن تتناول:

- أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لإدارة المخاطر؛

-الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم إدارة المخاطر؛

-تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض إدارة الأخطار الهامة؛

-تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.

كما يجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطي من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه، وكذلك تحديد ا لخطوات التي تم اتخادها بالفعل للتعامل مع هذا النقص[2].

5-معالجة الخطر : يتم تحديد أهم وأعلى المخاطر تقييما لوضع خطط علاج بإضافة ضوابط إضافية للحد من أثر الخطر واحتمالية حدوثه ، ويتم تحديد ووضع مؤشرات لمراقبة المخاطر الرئيسية (أعلى مخاطر تقييما) لضمان مراقبتها بشكل فعال ، دقيق ومستمر وإعطاء القيادات إنذارات مبكرة فبحال زادت احتمالية وقوع الخطر .

---

[1] محمد عادل ناولو، **إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق**، دار النشر والتوزيع، سوريا، 2022، ص14،15.

[2] محمد عادل ناولو، **مرجع سبق ذكره**، ص: 17-16.

يتوجب مراقبة ومراجعة الخطر بشكل دوري لضمان فاعليته ، والتأكد من شموليته وتغطيته لجميع مخاطر الجهة ، كما أن التواصل والاستشارات مع أصحاب المصلحة والخبرة تعتبر ركيزة أساسية لتغطية جميع المخاطر وتقييمها بالشكل السليم .[1]

6-المتابعة والمراجعة : وتضم عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات أولهما : التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر وهو إما أن يقوم به مدقق داخلي مستقل أو من خلال مدقق خارجي . والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها .

ويعود إدراج عملية المتابعة و المراجعة في برنامج غدارة المخاطر لسببين هما :

-أن عملية إدارة المخاطر مستمرة متغيرة ، فالعمليات التي قد تتغير من وقت لآخر وفقا للتغير في المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ، كما تتغير التقنيات التي يتم اتباعها أيضا والانتباه المتواصل مطلوب؛

-هناك بعض الأخطار غير متكررة ، لذا وجود متابعة ومراجعة مستمرة في تحسين الأداء .

فعلى إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والتأكد من التعرف على المخاطر وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر ملائمة ، كما يجب إجراء مراجعة دورية للسياسات ومستويات التوافق مع القوانين ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير[2] .

[1] محمد زوزي، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية الدروس المستفادة في الأزمة المالية العالمية**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9نوفمبر 2015، ص41.

[2] محمد زوزي، **مرجع سبق ذكره** ،ص41.

المبحث الثاني : إدارة المخاطر المالية

في عالم يتسم بالتقلبات الاقتصادية وتغيرات الأسواق السريعة، لم تعد القرارات المالية تتخذ بمعزل عن دراسة دقيقة للمخاطر المحتملة . فكل خطوة مالية ، سواء كانت استثمارا ، تمويلا أو حتى مجرد تعامل بسيط مع أطراف أخرى خارجية ، تنطوي على مستوى معين من المخاطرة ، وهنا تبرز الحاجة إلى إدارة فعالة لتلك المخاطر ، ليس فقط لحماية الأصول ، بل لضمان استمرارية النمو والإستقرار . إن إدارة المخاطر المالية لم تعد رفاهية أو خيارا ثانويا ، بل أصبحت أداة إستراتيجية لاغنى عنها في أي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح في بيئة تتغير باستمرار ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على تعريف إدارة المخاطر المالية ، أهمية إدارة المخاطر المالية ، أنواع إدارة المخاطر المالية .

المطلب الأول : مفهوم وأهداف إدارة المخاطر المالية

تتعرض المؤسسة الاقتصادية للعديد من المخاطر التي تنعكس سلبا على نشاطها وأدائها المالي وتؤدي في غالب بعض الأحيان إلى فشلها وانهيارها ، ولعل أشد هذه المخاطر نجد المخاطر المالية وخلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم إدارة المخاطر المالية وأهدافها .

أولا- مفهوم إدارة المخاطر المالية

إدارة المخاطر المالية: هي "العلاقة بين العائد المطلوب على الاستثمار وبين المخاطر تصاحب التي هذا الاستثمار، وذلك بقصد توظيف هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة ذلك الاستثمار" [1]

كما أن إدارة المخاطر المالية تعرف بأنها: "تلك العملية التي يتم من خلالها مواجهة الخطر وتحديدها، وقياسها ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها، بالإضافة إلى تغيير شكل العلاقة بين العائد والخطر المرتبطين بالاستثمار في المؤسسة وتسعى إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي: الوقاية من الخسائر، تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح، تخفيض تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة" [2]

وإدارة المخاطر المالية هي: "محاولة التعامل مع الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، والتي قد تؤدي إلى خسائر مالية للمؤسسة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح ويمكن القول إن إدارة المخاطر المالية هي استخدام أساليب التحليل المالي والتعامل معها الشكوك الناتجة عن تخبط السوق المالي، من أجل معالجة وإدارة التهديدات المالية المختلفة التي قد تتعرض لها المؤسسة" [3]

ومن خلال التعريف السابقة نستخلص أن إدارة المخاطر هي الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات لتحليل التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على مواردها المالية، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل تأثير تلك التهديدات أو تجنبها بالكامل، وذلك بهدف ضمان الاستدامة وتحقيق الأهداف المالية بأقل قدر ممكن من الخسائر.

ثانيا- أهداف إدارة المخاطر المالية

تتمثل أهداف أدارة المخاطر المالية فيما يلي: [4]

-المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين والدائنين؛

-تحديد العلاج النوعي لكل من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛

-العمل الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال

---

[1] بلقلة براهيم ، **إدارة المخاطر المالية** ، مطبوعة في علوم الإدارة المالية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ، 2020/2021 ، ص: 15.

[2] سليمة العاوي، **إدارة المخاطر المالية** ، موقع Mwdoo3 . com ، تاريخ النشر 15 أوت 2023 ، تاريخ الإطلاع26 أفريل 2025،على الرابط mawdoo3.https:// .com

[3] كلاش مريم ، بهلول نورالدين ، **دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، المجلة لاستراتيجية للتنمية

[4] مجدوب خيرة ، **إدارة المخاطر المالية** ، مطبوعة في علوم الإدارة المالية ، جامعة إبن خلدون ، تيارت ، 2019/2020، ص28 .

تحويلها إلى جهات خارجية؛
-إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها أو تكرار مثل هذه المخاطر؛
-حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة؛
-أن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما البعض ولا يجوز فصلهما، حيث أن عملية المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل؛
-تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر المالية: الأنواع والقواعد

تعد إدارة المخاطر المالية من الركائز الأساسية لاستدامة المؤسسات والشركات في بيئة الاعمال الحديثة ، حيث تهدف إلى تحديد وتحليل وتخفيف المخاطر .وتتنوع قواعد وإدارة المخاطر المالية بحسب طبيعة المؤسسة وحجم تعاملاتها وأهدافها ،إلا أنها بشكل عام تنقسم إلى عدة أنواع رئيسية من المخاطر والقواعد وقد تتمثل هذه الأنواع والقواعد في:

أولا-أنواع إدارة المخاطر

تتعدد أنواع المخاطر المالية، ولتوضيح هذه الأنواع سيتم عرض كل نوع على حدة:

1-مخاطر الائتمان: هي احتمال تعرض المؤسسة لخسائر بسبب فشل الطرف الآخر في الوفاء بالتزاماته وفقا لشروط المتفق عليها وتشمل المخاطر التي تنشأ في سياق عمليات التسوية سواء فيما يتعلق بالعجز عن السداد، التدني في التصنيف الائتماني والتركيز على الائتمان كما تعتبر المخاطر الائتمانية من أهم المخاطر المالية. لأن عجز الطرف الآخر عن السداد قد يجر معه عجز السيولة وتآكل قيمة الأصول ومخاطر أخرى. [1]

2-مخاطر السيولة: تتحدد من خلال مدى دقة الإدارة في تقدير الاحتياجات من السيولة بحيث لأتضجر المؤسسة إلى البيع السريع للأوراق المالية بما يترتب على ذلك من مخاطر وخسائر ويتمثل خطر السيولة بعدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها عند استحقاقها دون أن تلحق بها خسائر كبيرة، وذلك بسبب نقص السيولة لديها، وهكذا فإن غدارة مخاطر السيولة عملية معقدة إذ أن لدى المؤسسة مصدران للسيولة هما الموجودات والمطلوبات، وتنخفض تلك المخاطر في حال كانت المؤسسة تمتلك استثمارات قابلة للبيع لمواجهة الطلب على السيولة، غير أن امتلاك هذه الاستثمارات السائلة تؤدي إلى تخفيض المردود، أما المصدر الثاني للسيولة هو الاقتراض من الغير، وهكذا ما تفعله المؤسسات الكبيرة عندما تواجه الطلب المتزايد على السيولة، وبالتالي فهي توظف من نسبا من أعلى من موجوداتها في القروض ذات ربحية أعلى[2].

3-**مخاطر السوق**: تعتير الأدوات والأصول التي تداولها في السوق مصدرا لهذا النوع من المخاطر التي تأتي إما لأسباب متعلقة بالمتغيرات الاقتصادية الكلية أو نتيجة تغير أحوال المنشأة الاقتصادية، فمخاطر السوق العامة تكون نتيجة التغير العام في الأسعار وفي السياسات على مستوى الاقتصاد ككل، أ ما مخاطر السوق الخاصة فتنشأ عندما يكون تغير في أسعار الأصول أو الأدوات المتداولة بعينها نتيجة ظروف خاصة بها. ويمكن تعريفها بالمخاطر المتعلقة بالإيرادات نتيجة التغيرات في أسعار الصرف وأسعار الفائدة والتقلبات في أسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية فهي تتأثر بالظروف والعوامل السياسية والاقتصادية العامة، وكذا تتأثر أيضا بالعوامل النفسية في السو ق مثل الولاء لأسهم معينة أو الجري خلف حالات الذعر في السوق والاستماع إلى الإشاعات والمعلومات غير المؤكدة أو حتى التأخر في الحصول على المعلومات الصحيحة واتخاذ قرار شراء الأوراق المالية بعد مرور الوقت المناسب

---

[1] غربي سهام ، كبوط عبد الرزاق ، **إدارة المخاطر المالية بإستخدام نموذج springate للتوقع بالفشل المالي للمؤسسة** ، مجلة المنهل الاقتصادي ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، مجلد5 ، العدد2 ، أكتوبر 2022 ، ص192 .

[2] الأخضر لقليطي، حمزة غربي، **إدارة مخاطر في البنوك الإسلامية، ملتقى في أسس والقواعد النظرية المالية الإسلامية**،ص10

وارتفاع الأسعار. ونفصل أنواع المخاطر السوقية [1]. كما يلي:

-مخاطر أسعار الفائدة: تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق بما يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للمؤسسة في حالة عدم اتساق أسعار الفائدة على كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى المؤسسة يمكنها من الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول ن أو يساعده على تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة. [2]

-مخاطر أسعار السلع: تعتبر مخاطر السلع أحد المخاطر السوقية، ويقصد بها احتمال التعرض للخسارة نتيجة التغيرات المعاكسة لأسعار السلع. وترتبط مخاطر أسعار السلع بشكل كبير بمخاطر الصرف، خاصة أن الكثير من السلع الدولية في الوقت الحالي يتم تسعيرها بدولار الأمريكي بشكل رئيسي إضافة إلى بعض العملات (اليورو مثلا) ما يجعل تغيراتها خاضعة إلى حد كبير لتغيرات تلك العملات، ولإن المؤسسات المالية عموما تتعامل في أكثر من بلد وبأكثر من عملة، سواء إقراضا أو اقتراضا بيعا أو شراء، فإن ذلك يعرضها لمخاطر الصرف ومخاطر الأسعار معا[3].

-إدارة مخاطر أسعار الصرف: هو مقار تأثير تقلبات أسعار العملات على معاملة أو مجموعة وضعيات أو على نتائج المؤسسة. وترتبط أهميته بالعمليات المحررة والمقيمة بالعملات الصعبة للمؤسسة وبتغيرات أسعار هذه العملات ومن أهم مصادر هذا النوع من المخاطر: امتلاك المؤسسة لأصول أو التزامات يترتب عنها تدفقات نقدية بالعملات الأجنبية.[4]

4-مخاطر الطرف المقابل: ترتبط مخاطر الطرف لأخر بعدم قدرة أو عدم رغبة العميل أو الطرف المقابل في الوفاء بالالتزامات المتعلقة بالإقراض، المتاجرة، التحوط، التسوية أو أي معاملة مالية أخرى. أو هو خطر فشل الطرف الآخر بسبب ظروف مفاجئة وغير متوقعة في بعض الأحيان، يمكن أن يكون التقصير مقصودا لأسباب غير مالية، عندما يكون الطرف المقابل هو بنك أو مؤسسة مالية يشار إلى نفس الخطر على أنه خطر الملاءة.

إن الحفاظ على مراقبة أداء الطرف المقابل عن كثب، وضمان النوع المناسب من المزيج في تكوين الأعمال، واعتماد الالتزام بحدود التركيز، والحصول على معلومات السوق واستخدامها، هي بعض الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة مخاطر الآخر[5].

5-مخاطر الأعمال (الخطر التشغيلي) : هي انعكاس لما يسمي بالخطر النظامي والخطر غير النظامي ، حيث يصيب الأول كل الموجودات بفعل تأثير مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دون أن يكون للإدارة ومتخذ القرار أي قدرة في تحديدها أو تجنبها ، وبالتالي فهو يقترب من الخطر العام ، وأما الثاني أي الخطر غير النظامي فهو الذي ينشأ نظرا لظروف خاصة بمؤسسة واحدة ، ويمكن التخلص منه أو تجنبه فهو يقترب من الخطر الخاص ، وهي تأتي من طبيعة أعمال المؤسسة وتتصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق وينقسم الخطر التشغيلي أو مخاطر الأعمال إلى :

-الأخطار الاقتصادية: مثل (تغير أذواق المستهلكين، تقلبات الظروف الاقتصادية، تغيرات الأسعار وظروف المنافسة، الثغر التقني ...)؛

-المخاطر الطبيعية تحدثها الطبيعة مثل (فيضانات، زوابع، زلازل)؛

---

[1] إبتسام قوتال ، **دروس في مقياس تسيير المخاطر المالية** ، مطبوعة في العلوم مالية والمحاسبة ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2023 /2022 ،ص10 .

[2] إبتهاج علي، سعيد الشمراني، **تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، الكويت ، العدد58،2024،ص374.

[3] إبتسام قوتال، مرجع سبق ذكره، ص10.

[4] إبتهاج علي، سعيد الشمراني، مرجع سبق ذكره، ص375.

[5] سرور راقي محمد، أنواع المخاطر، مطبوعة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020،2021، ص:7.

-المخاطر البشرية مثل (الحرائق، السرقة، التلف المتعمد) [1].

6-المخاطر التنظيمية والرقابية والقانونية: وهي المخاطر التي تنشأ من احتمال نقص أو مخالفة القوانين الرقابية الموضوعة من طرف السلطات النقدية مما يجعلها غير مقبولة قانونيا، والتي تؤدي إلى في بعض الحالات إلى هشاشة النظام المصرفي في المؤسسة ، في حين تنشأ المخاطر التنظيمية عن مخالفة البنك للقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية والتي تفرض المخالفات ليطال سمعة البنك وبالتالي يعرضه لفقدان الثقة بنشاط البنك ككل[2].

ثانيا-قواعد إدارة المخاطر المالية

مع تطور إدارة المخاطر المالية كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية. وهناك ثلاث قواعد أساسية لإدارة المخاطر المالية، تحتكم هذه القواعد إلى حسن الإدراك والفطرة، وتتمثل في: [3]

1-القاعدة الأولى: لا تخاطر بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته: تعتبر هذه القاعدة أهم قاعدة لإدارة المخاطر، وتفيد هذه القاعدة في تحديد حجم الخسارة الممكن تحملها وتشجع على نقل المخاطر إذا زادت عن حجم معين. كما تفيد أيضا في تحديد الطرق التي يمكن اللجوء اليها في الوقت المناسب.

2-القاعدة الثانية: فكر في الاحتمالات: أن تحديد الطريقة المثلى لإدارة المخاطر المالية تقتضي ضرورة معرفة احتمال تحقق الخطر وأقصى خسارة محتملة وأخذ ذلك الحسبان. لذلك فإن الغرض من هذه القاعدة هو عدم إهمال المخاطر التي يكون احتمال وقوعها ضئيل جدا لأنها إذا وقعت قد تحث اضرارا جسيمة بالمؤسسة

3-القاعدة الثالثة: لا تخاطر بالكثير مقابل القليل: وفق هذه القاعدة يتوجب عدم المخاطرة بإمكانية تحمل خسارة مالية نتيجة مخاطر يحتمل تحققها مقابل توفير تكاليف نقل المخاطر، لذلك فإن هذه القاعدة تسير في اتجاهين:

-الاتجاه الأول: عدم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة كبيرة مقارنة بتكلفة نقل المخاطر؛

-الاتجاه الثاني: يجب الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة صغيرة مقارنة بتكلفة المخاطر.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية: الأساليب والاستراتيجيات

من أجل التعامل مع هذه المخاطر بفعالية ،ظهرت أساليب واستراتيجيات متعددة لإدارتها ،تجمع بين التدقيق والقرارات المدروسة .وتشمل هذه الأساليب تخفيض المخاطر ،التجزئة والتنويع ،الاحتفاظ بالخطر بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي ساهمت في تقليل المخاطر .

أولا-أساليب التعامل مع المخاطر المالية : هناك مجموعة من الأساليب أو الطرق المستعملة في عملية إدارة المالية ، يمكن إجمالها في النقاط التالية :

1-تحاشي أو تفادي المخاطرة : يرفض الفرد أو المؤسسة أحيانا قبول خطر معين ، وينشا ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة ، ومن أمثلة ذلك في المؤسسات المالية إمتناع البنك عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية أ عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويل الأجل لتجنب كخاطر أسعار الفائدة .

ورغم أن تجنب الخطر يقلل من احتمال حدوث وقوع الخطر إلى الصفر إلا أنه قد يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة ، كما أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا وليس إيجابيا في التعامل مع المخاطر ، ولأن التقدم

---

[1] المهدي ناصر، **الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة المخاطر في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، غزة، العدد8،2013 ص93.

[2] فريد بن جريبيع،عبد القادرقرشي، **العلاقة بين تبني معايير الحوكمة المؤسساتية وإستراتيجية إدارة المخاطر**، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ،الأ غواط ، المجلد6، العدد1، 2020، ص432.

[3] عبدلي لطيفة، **دورمكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستيرغير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011،2012 ،ص35.

الشخصي والاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع المخاطر بطريقة إيجابية فإن هذا الأسلوب يعد أسلوبا غير مناسب في التعامل مع كثير من المخاطر [1].

2-تخفيض الخطر أو منع الخسارة : وتتم بتقليل ظاهرة اللاتأكد والشك الناجم عن اتخاذ القرارات ، ويمكن الوصول إلى هذه النتيجة عن طريق التنبؤ بدقة كافية باحتمال تحقق حوادث والتنبؤ بدقة أيضا حجم الخسارة التي تنتج في كل مرة تحدث فيها من ناحية أخرى ، وذلك بعد دراسة موضوعية لنوعية الخطر وأسبابه والتخطيط لها لمواجهتها عند تحققها [2].

3-الاحتفاظ بالخطر أو افتراض الخطر : ويعرف افتراض الخطر أو الإحتفاظ بأنه الفشل في اتخاذ عمل إيجابي لتجنب النتائج الغير مرغوب فيها المترتبة على الخطر ، واتخاذ عمل إيجابي لإيجاد وسائل الشركة للسيطرة على الخطر ، ويظهر الخطر والاحتفاظ به من وجود احتمالين :

ـ إذا كان الخطر مهملا سبب عدم معرفة وجوده ؛

ـ إذا حدث وإن وجد اهتمام بوجود الخطر ، وتم وضع قرار بعد اتخاذ أي قرار بشأنه ، أو الاحتفاظ به من خلال التأمين ولكن يجب على مدير الخطر التأكد من مقدرة الشركة على تحمل الخطر .

إن خاصية الخطر هي التي تحدد أيا من الأساليب الأربعة للتعامل معه ومعالجته غي آن واحد ، وماهي الطرق التي تعد الأكثر ملائمة من موقف معين ، وينبغي استخدام كل واحدة من هذه الأساليب عندما تكون هي الوسيلة المناسبة اكثر من غيرها والأقل تكلفة لتحقيق الأمان المالي الذي ترغبه المؤسسة[3] .

4-التجزئة والتنويع : أي يتم تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد للخطر ، ويشترط هذه السياسة شرط في إمكانية تجزئة الشيء المعرض للخطر، وشرط مالي وهو وجود رأسمال كافي يمكن أن يحقق به التنويع في مجلات مختلفة ، وتتمثل تكاليف هذه السياسة في تكاليف التجزئة والتنويع وتكاليف المتابعة والإدارة ، ومن الأمثلة العملية لهذه السياسة نجد: [4]

ـ القيام بتوزيع الشيء موضوع الخطر على عدة أماكن متباعدة جغرافيا؛

ـ قيام صاحب رأس المال بتنويع استثماراته وتوزيعها على عدة مجالات بدلا من استثمار كامل راس مال في مجال استثماري واحد؛

ـ قيام أمين المخزن بتوزيع المخزن بتوزيع المخزون على عدة مخازن .

ثانيا: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية :

يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر المالية وهي:

1-استراتيجية ترك الموقف مفتوح: ويقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، ويمكن أن تعتمد الشركة على هذه الاستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسة قبول الخطر.

2-استراتيجية تحمل مخاطر محسوبة : ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر مستويات الخطر التي يمكن تحملها بالمنشأة (والتي لا ترغب المنشأة في تحمل أكثر منها) ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنية المخاطر بالمنشأة حتى هذا المستوى المقبول ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل : التنويع في خطوط منتجات الشركة (هيكل الاستثمار) والتغير في مستوى الرافعة التشغيلية تبعا لظروف الشركة (هيكل الاستثمار)والتغير في مستوى الرافعة المالية (هيكل التمويل) واستخدام الأدوات المالية والمشتقات للحماية ضد مخاطر الأسعار[5].

---

[1] تناح رانية، **دراسة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2023،2024 ،ص41.

[2] نصيرة سليمان، أهمية تقرير المراجع الخارجي في تحديد المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2015،2016،ص34.

[3] المرجع نفسه، ص 35.

[4] تناح رانيا، **مرجع سبق ذكره** ،ص41.

[5] محمد علي محمد، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة،2005 ،ص12.

3-استراتيجية تغطية كل الخطر: ويقصد بذلك تحديد مصدر كل الخطر بالنسبة للشركة، أي تدنية كل الخطر إلى الصفر ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تحويل الخطر مثل التغطية الكاملة أو التامين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل الخطر المالي إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين والتجنب التام للأنشطة التي ينشأ عنها الخطر. وقد تستخدم عمليات إعادة الهيكلة بشكل خاص لأجل أنقاض المؤسسة من حالة فشل مالي تمر بها، إلا أنها أصبحت إحدى الاستراتيجيات المالية الرئيسية للمؤسسات المختلفة منذ الثمانينات وحتى الآن.

ويمكن تقسيم عمليات إعادة الهيكلة المالية للمنشآت إلى مجموعتين:

- **إعادة هيكلة الأصول**: وتسمى أيضا هندسة الأصول، وهي تتضمن الأساليب المالية التي تغير من هيكل أصول المؤسسة لأجل تحقيق الاستخدام الأعلى قيمة لموارد المؤسسة، أو لتوفير الضرائب أو لتخلص من التدفق النقدي الزائد (غير المطلوب للفرص الاستثمارية) بدفعه إلى المساهمين. وتجرى إعادة هيكلة الأصول بواسطة عمليات البيع المختلفة، مثل بيع جزء من الأصول أو طرح أسهم، أو طرح جزء من ألاسهم على إحدى الشركات إلى سوق الاكتتاب العام أو فصل شركة بأحد الأساليب أو من خلال عمليات التصفية، وقد تقوم الشركة بإعادة هيكلة وحدات النشاط بالاعتماد على استراتيجيات النمو، سواء الاستحواذ، أو المشروعات المشتركة.
- **إعادة هيكلة التمويل:** وترتكز هذه الاستراتيجية على تغير هيكل الملكية للمنشأة، وذلك من أجل إدارة المخاطر المالية، وخاصة تدنية خطر الإفلاس، أو مشكلة تكاليف الوكالة المرتبطة بخصائص هيكل الخصوم ورأس المال الخاص بالمؤسسة، ويمكن تنفيذ استراتيجية إعادة هيكل التمويل للمؤسسة بطريقة أو أكثر من الطرق التالية: [1]

ـ طرح شكل جديد من التمويل الأقل خطورة على المؤسسة؛

ـ استبدال الأوراق المالية الحالية ذات خصائص مختلفة؛

ـ إعادة شراء الأسهم نقدا من السوق المفتوح.

[1] نسيمة بروال، **إستراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،2010 ، 2011ص 101،102.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية:

يعتبر التدقيق الداخلي أداة أساسية في دعم إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات. فهو يساهم في تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية ويساعد على تحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على الاستقرار المالي للمؤسسات، من خلال مراجعة العمليات والإجراءات المالية ومن خلال هذا المبحث سنتطرق على العلاقة التي تربط بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية ودور المدقق في إدارة المخاطر المالية.

المطلب الأول: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية

تعد إدارة المخاطر إحدى التخصصات التي تتصل بشكل كبير مع التدقيق الداخلي، وتشكلان أدوات مهمة ومترابطة في أدارة المخاطر المالية. فقديما كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء عملية التدقيق، ولكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام والتكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن التدقيق الداخلي، على الرغم أن الوظيفتين مترابطتان ترابطا وثيقا وتظهر مستويات العلاقة فيما يلي:

أولا-مرحلة تخطيط عملية التدقيق: يراعي عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق تحديد الإجراءات التي تتضمن المعلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعرف عليها، حيث يتم خلال مرحلة التخطيط السنوي للعمليات التدقيق الداخلي تقييم موضوع التدقيق من منظور المخاطر، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر المالية[1].

ثانيا-مرحلة التنفيذ: خلال مرحلة تنفيذ عملية التدقيق، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت إدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصي المدقق الداخلي بزيادة فاعلية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المدقق الداخلي ومدير غدارة المخاطر المالية.

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

رابعا-مرحلة إعداد تقرير التدقيق: يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية التدقيق في التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدو رها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر المالية بالأخذ بتوصيات المدقق الداخلي ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر المالية بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها[3].

خامسا-مرحلة المتابعة: بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطرة بالتنسيق بين وحدة التدقيق الداخلي ووحدة غدارة المخاطر المالية، وتهدف هذه العملية على كافة المخاطر وإدارتها بالشكل الذي يقلل من التعرض المؤسسة للخسارة[4].

المطلب الثاني: دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

---

[1]إبراهيم رباح ، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، السنة، ص48.

[2]أواب معني مرزوق، عبد الرحمان عبد الله، جودة المراجعة الداخلية وأثرها على الإفصاح عن المخاطرالمالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان، 2024، ص89.

[3]إبراهيم رباح،**مرجع سبق ذكره**، ص49.

[4]قرناش هواري،حبار عبد الرزاق، **مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المالية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الشلف، المجلد12، العدد2 ،2022،ص 107.

حتى يقوم المدقق الداخلي بدوره بشكل فعال في إدارة المخاطر لابد من توافر من مجموعة من المهارات والصفات وتتمثل فيما يلي:

أولا-صفات المدقق الداخلي: هناك مجموعة من الصفات ينبغي أن يتصف بها المدقق الداخلي وهي:

-أن يكون لكل مدقق داخلي موقف موضوعي ومستقل بما فيه الكفاية يكي يتمكن من ممارسة الحكم والتعبير عن الآراء وتقديم توصيات بنزاهة وموضوعية؛

-ضرورة أن يكون المدقق الداخلي خاليا من أي تعارض في المصالح ناشئ عن علاقات مهنية أو شخصية أو مصالح أخرى قد يتعرض لها التدقيق؛

-ينبغي أن يكون المدقق الداخلي بعيدا عن التأثير غير المبرر الذي يقيد أو يعدل نطاق أو إجراء أعمال التدقيق أو يؤثر بشكل كبير على الحكم فيما يتعلق بمحتوى أي تقرير.

ثانيا-مهارات المدقق الداخلي: توجد نوعين من المهارات ينبغي أن تتوفر في المدقق الداخلي وهي: [1]

1-المهارات الإدراكية: وتشمل مهارات تحليلية وتقنية وقدرات تطويرية وابداعية، الانتباه وحل المشكلات مثال ذلك قدرة المدقق الداخلي على التركيز على مهمة التدقيق مع تجاهل المشتتات؛

2-المهارات الشخصية: وهي التي تشمل تحمل ضغط العمل والوقت والإجهاد ومهارات التواصل الإنساني والبهارات التنظيمية مثل فهم الشركة وشبكات الاتصال الرسمية.

ثالثا-مساهمة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المالية:

هناك دور مهم يقوم به المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المالية ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فعالية أنشطة إدارة المخاطر المالية في المنشأة فهو يعتبر العنصر الفعال في إدارة مخاطر المؤسسة حيث يستطيع الوصول على العديد من البيانات المالية والمعلومات المحاسبية التي تؤدي على تقليل المخاطر المالية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تشهدها أسواق المال وإعلان العديد من المؤسسات إفلاسها. حيث يتمثل الدور في عدد من الخطوات المتمثلة فيما يلي:

1-دور المدقق في تحديد المخاطر: يعتبر أول عمل يجب على الإدارة القيام به هو تحديد المجالات والأنشطة التي يمكن أن تتعرض للمخاطر المالية وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المخاطر ويأتي دور التدقيق الداخلي في تقديم المساعدة للإدارة في تحديد الأحداث السلبية التي يمكن أن يكون لها أثر سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ استراتيجياتها [2].

2-دور المدقق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر: وذلك من خلال تحديد مجموعة من الأدوار التي يقوم بها المدقق الداخلي وإدارة المخاطر تتمثل في

2-1-**الأدوار الجوهرية لنشاط المدقق الداخلي:** كما أشار إليها معهد المدققين الداخليين هي: [3]

- إعطاء ضمانات بشأن تسيير عمليات إدارة المخاطر؛
- إعطاء ضمانات بشأن صحة تقييم المخاطر؛
- تقييم عملية الإبلاغ عن العمليات الرئيسية.

2-2-**الأدوار الوظيفية والفعالة لنشاط المدقق الداخلي**: وتتمثل في:

- الحصول على مستندات التي تبين منهجية النشأة في غدارة مخاطرها المالية والتأكد من خلال هذه المعلومات على شمولية العمليات ومناسبتها لطبيعة النشأة؛
- مراجعة تقارير تقييم المخاطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المدققين الخارجين أو أي جهة أخرى؛
- المساعدة في تحسين عمليات إدارة المخاطر المالية من خلال الفحص والتقييم والابلاغ والتوصية؛
- المشاركة في إعداد التقارير والمراقبة على عمليات إدارة المخاطر المالية؛

---

[1] محمد زامل فليح الساعدي، **مرجع سبق ذكره**، ص:22- 23.

[2] صديقي رانيا، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية**، مذكرة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، 2022، ص21.

[3] إبراهيم رباح، إبراهيم مدهون، **مرجع سبق ذكره**، ص50.

ـ تدقيق عملية إدارة المخاطر المالية لكافة أوجه نشاط المنشأة؛
ـ التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية[1].

3-الأدوار التي يجب أن يتجنبها المدقق الداخلي: وتتمثل في:
ـ تحديد مستوى إقدام المنشأة على المخاطر؛
ـ تنفيذ عملية إدارة المخاطر؛
ـ اتخاذ القرارات في طريقة الاستجابة إلى المخاطر؛
ـ تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة؛
ـ تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

كما يؤكد معهد المدققين الداخليين أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة وكيفية الاستجابة للمخاطر ، أما التدقيق الداخلي فينحصر دوره في تقديم النصح والإستشارات للإدارة ، حول تأكيده أو رفضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر[2] .

4- دور المدقق الداخلي في الاستجابة للمخاطر: تتمثل عملية الاستجابة للمخاطر في التعامل المخاطر بعد أن تم تحديدها وتقييمها، ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة اختمال حدوثه إلى أدنى درجة ممكنة.

بعد تقييم المخاطر يتم ترتيبها وتصنيفها لتحديد الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، حيت يتم البدء بمعالجة المخاطر ذات الأهمية والتأثير الأكبر على أهداف المؤسسة، ويجب بعد ذلك تحديد تكلفة تطبيق خيارات الاستجابة المتاحة لمعالجة المخاطر وبشكل دقيق لإن هذه التكلفة ستصبح الأساس لتحديد الخيار الأمثل في المعالجة من خلال مقارنتها مع حجم الخسائر المتوقع تحققه عند حدوث المخاطر، ويمكن تحديد خيارات الاستجابة للمخاطر ضمن المجموعات الرئيسية التالية:

-قبول المخاطر: أو تحمل المخاطر، أو الاحتفاظ بها، وتختار الإدارة هذا الخيار في حالة المخاطر المحدودة والقليلة التأثير، أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من حجم الخسائر المتوقع حدوثها في حالة وقوع الخطر، ويجب عند اعتماد هذا الخيار إجراء المراجعة المستمرة للمخاطر في حال حدوث ظروف طارئة إلى زيادة درجة تأثيرها مما قد يتطلب معالجتها بطريقة أخرى[3].

- تقليص المخاطر: أو تخفيفها يتم التعامل مع عدد كبير من المخاطر المختلفة بهذه الطريقة، حيث تقوم إدارة المخاطر بتطبيق نظام رقابة فعال يحاول من خلاله التخفيف من درجة حدوث الخطر ودرجة تأثيره إلى الحد المقبول من قبل المؤسسة أو من حلال التحوط لهذه المخاطر أو التغطية باستخدام المشتقات المالية، ويتم ذلك بأساليب مختلفة[4].

- النقل أو التحويل: وهو وسيلة تقوم من خلاله الإدارة بتحويل أثار المخاطر إلى طرف آخر، وأوضح مثال على ذلك عقود التأمين لدى شركات التأمين، وهو خيار جيد وينصح به لمعالجة المخاطر المالية أو مخاطر الأصول مثل عقود التشييد [5]

-المشاركة: ويتم هذا الخيار من خلال مشاركة طرف آخر أو أكثر للمؤسسة بمخاطر معينة، ويعتبر هذا الطرف غالبا شريك مغامر أو مضارب يتحمل جزء من الخسائر المحتمل حدوثها مقابل المضاربة على عدم حدوثها وتحقيق أرباح، مثل مشاركة المؤسسة لأطراف مختلفة في الدخول في مشروع جديد يحتوي

---

[1]خالد علي يوسف، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر**، مذكرة ماجيستيرغير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، 2014، ص34.

[2]سايح نوال، **مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وإنعكاسها على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2015، 2016، ص79، 80.

[3]محمد زوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص42.

[4]بوقلوط أسماء، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة ميلة**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجيستير غير منشورة ، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022، 2023،ص 54.

[5]بلعزوز بن علي، **إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، الشلف،العدد7، الشلف، 2009، ص336.

على درجة من الخطورة، ويحدث خيار المشاركة بطريقة أخرى من خلال تحمل بضع المؤسسات الحكومية لجزء من المخاطر كدعم منها لمنشآتها الوطنية[1]. - **تجنب المخاطر** : يقصد بتجنب المخاطر ابتعاد الشخص عن اتخاذ القرار الذي إلى الخطر ، كالابتعاد عن الاستثمار لتجنب الإفلاس والابتعاد عن المركبات لتجنب حوادث السير والابتعاد عن المناطق المتحركة لتجنب التعرض لخطر الزلزال ، ورغم أن هذا الاجراء يؤدي إلى تقليل من أخطار الحوادث إلى مستوى الصفر ، إلا أن هذا القرار يعني عدم النمو المصاحب للاستثمار والانفاق المتعلقين دائما باتخاذ القرار ات التي تتعلق بالخطر ، وهذا علميا غير مقبول ، كما أن هذا الاجراء لا يمكن اتخاذه في مطلق الحالات لأنه توجد بعض الحالات لا يمكن تجنبها كخطر الموت أو المرض واستعمال وسائل النقل لقطع مسافات طويلة ، كما أن هذا القرار سيحرم المؤسسات من فرص التنمية والنشاط الاقتصادي وتحقيق الأرباح[2] .

المطلب الثالث: الحلول المقترحة للتقليل من المخاطر المالية:

للتقليل من المخاطر المالية تم اقتراح مجموعة من الحلول تتمثل في :

1-تنويع الاستثمارات : واحدة من أهم الاستراتيجيات وهي توزيع الاستثمارات على مجلات مختلفة لتقليل التأثير السلبي لأي خسائر في قطاع معين .

2-استخدام التأمين :تلجأ العديد من الشركات إلى شراء التأمين لتغطية المخاطر المالية المحتملة مثل التأمين على الأصول أو المخاطر التشغيلية .

3-إدارة الائتمان بحذر : مراقبة المخاطر المرتبطة بالائتمان والتأكد من دراسة الجدوى الائتمانية لكل عميل قبل منحة أو تسهيلات مالية .

4-إدارة السيولة : ضمان وجود سيولة كافية لتغطية الالتزامات المالية عند الحاجة يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بالسيولة مثل الربط المباشر بين المواطن وحسابه الجاري والإدارة يحد من التأخيرات في الدفع أو التهرب ، مما يساهم في استقرار المداخيل وبالتالي تحسن في السيولة .[3]

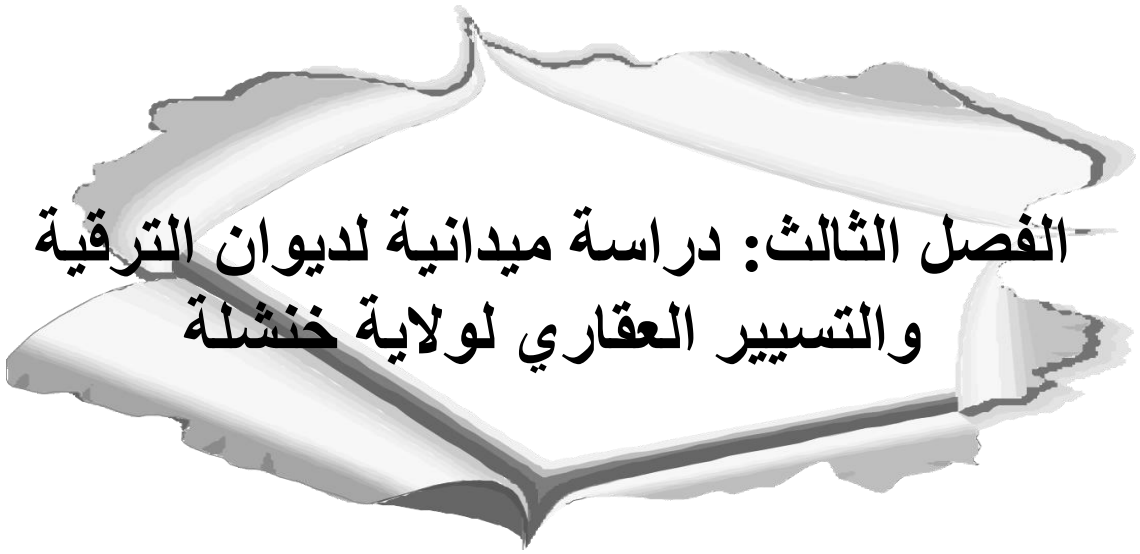
[1] عبدلي لطيفة، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

[2] المهدي ناصر، **مرجع سبق ذكره**،ص96.

[3] **استراتيجيات وتقنيات الإدارة لتقليل المخاطر المالية**، الشقير، 14أوت 2022 تاريخ الإطلاع 15 ماي 2025 أنظر الرابط https: //shukair.net

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ، نجد أن إدارة المخاطر المالية تلعب دورا جوهريا في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية ، لأنها تعمل على التنبؤ واكتشاف المخاطر المتربصة بها قبل حدوثها .
هذا الاهتمام جاء نتيجة الظروف الراهنة والتغيرات السريعة في عالم الأعمال والتي ينتج عنها مخاطر معقدة ومتعددة ن مما يفرض على المؤسسات اتباع منهجية صحيحة واستراتيجية مخططة بإحكام من شأنها تقليص أو تخفيف المخاطر على الحد المعقول أو المقبول ، وذلك اعتمادا على أساليب تضيف قيمة للمؤسسة ، والتقييم الدائم لمختلف نشاطاتها ، وتحسين عملياتها وإدارة مخاطرها بتكلفة معقولة .
وتلعب وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في تفعيل إدارة المخاطر ويعتبر هذا بمثابة ضمانات موضوعية تقدم إلى مجلس الإدارة بشأن فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة من خلال العلاقة بين التدقيق الداخلي ،وإدارة المخاطر وخطوات دور التدقيق فيها .



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة

تمهيد :

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية التي تم فيها التطرق إلى مختلف عموميات وظيفة التدقيق الداخلي وعلاقتها بإدارة المخاطر المالية في المؤسسة ، سيتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لتدعيم الدراسة والوصول إلى نتائج تساعد في فهم الجانب النظري أكثر ، حيث تم الاعتماد على تقديم وصف عام حول مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة ، والتي تعتبر عينة الدراسة من خلال طرح أسئلة عبر مقابلة وقدمت استخدمت كأداة للحصول على الإجابة ،وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر؛

المبحث الثاني : ماهية مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ؛

المبحث الثالث :الإطار المنهجي للدراسة ؛

المبحث الأول : واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر .

شهدت مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر تطورا تدريجيا نتيجة للتغيرات الاقتصادية والإدارية التي عرفتها البلاد ، خاصة غي ظل التوجه نحو اقتصاد السوق وإصلاح القطاع العمومي . ورغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية هذه الوظيفة ، إلا أن واقع الممارسة لايزال يواجه عدة إشكاليات ، أبرزها النقص في الكفاءات المتخصصة ، وضعف الاستقلالية ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على التطور التاريخي للتدقيق الداخلي ،القوانين والتشريعات المنظمة لمهنة التدقيق ، بالإضافة إلى الهيئات المشرفة لمهنة التدقيق وصعوبات التي تواجه مهنة التدقيق في الجزائر .

المطلب الأول : التطور التاريخي لمهنة التدقيق في الجزائر والقوانين والتشريعات المنظمة لها

مر تطور واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر عبر عدة مراحل وخلال هذا التطور شهدت المهنة عدة تغيرات وتطورات في التشريعات والقوانين وخلال هذا المطلب سنتعرف على التطور التاريخي والتشريعات الخاصة بها

أولا : التطور التاريخي لمهنة التدقيق في الجزائر

تعتبر مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر من المهن الحديثة الممارسة في بيئة الأعمال الجزائرية ولقد شهدت نشأتها تطورات معتبرة متأثرة في ذلك بالنمط الاقتصادي السائد والتي قسمت إلى ثلاث مراحل كالتالي :

1: مرحلة ما قبل الإصلاحات (قبل 1988): إن النظام السائد خلال هذه المرحلة هو الاقتصاد الاشتراكي ، أين كانت كل الشؤون الاقتصادية تمتاز بالطابع العمومي وتخضع لوصاية مختلف الهيئات الوزارية التي تتولى وضع الخطط والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية التي تتبع لها .

فخلال تلك الفترة كانت المؤسسات العمومية تخضع لرقابة ما يسمى بمجلس المحاسبة . فقد فرض المشرع في وضعه للقانون الخاص بهذه الهيئة على ضرورة أن يخضع التدقيق الداخلي لسلطة هذا المجلس حيث تنص المادة 36 من القانون 80 -05 المتعلق بإنشاء مجلس المحاسبة على ضرورة أن تتولى هذه الهيئة توجيه أشغال الرقابة الداخلية والخارجية للهيئات والمصالح المالية وهي بذلك تشرف على تنفيذ واستغلال نتائج أعمالهم . ومنه نستنتج أنه خلال هذه الحقب الإدارة العليا هي المسؤولة عن إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي ، تنشط ضمن وصاية مجلس المحاسبة بدلا من سلطة ومسؤولية الإدارة العليا التي تتولى تحديد مهامها ومجالات تدخلها [1].

المرحلة الثانية :(1988-1995) : منذ أن اختارت الجزائر الانتقال إلى إقتصاد السوق ، ما يعني انفتاح الجزائر على الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي وكان من بين هذه القوانين قانون 01/88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية الذي كرس في مادته 40 إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية ، وقد جاء فيه ما يلي : يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بشكل مستمر طرق العمل ، وأساليب التسيير في هذه المؤسسات ، كما يساهم هذا القانون في تحرير مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية

[1] كشاط منى، **تطوير واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وفقا لعناصر الإطار المرجعية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018،2019، ص 179.

من مجلس المحاسبة [1].
وفي هذه المرحلة تم إنشاء عدة جمعيات منها : الجمعية الجزائرية للمدققين الداخليين وفي عام 1993 بدأت فكرة إنشاء هذه الجمعية من قبل بعض المدققين الداخليين التابعيين للمؤسسة الوطنية لصناعة الحديد وتقاسموا هذه الفكرة مع المؤسسات الأخرى عند مشاركتهم في الدورات التكوينية الأولى في التدقيق الداخلي ، هذه الفكرة تم تجسيدها أولا بحوالي 140 مؤسسة عن احتمال تأسيس هذه الجمعية ثم الإعلان عنها كجمعية رسمية.[2]

المرحلة الثالثة : (من 1995 إلى يومنا هذا):حيث شهدت سنة 1995 إلغاء كل قوانين الإصلاحات الاقتصادية بما فيها 01/88 وتعويضها بالأمر الرئاسي رقم 95 / 25 المؤرخ في يوم 25 سبتمبر 1995 ، والمتضمن تسيير رؤوس الأموال المنقولة ملك للدولة . إ، المميز لهذه الرحلة بالرغم من إلغاء المادة 40 إلا أن السلطات العمومية واصلت إصدار تعليمات والتوجيهات لفائدة المؤسسات الاقتصادية العمومية بضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي فمن بين هذه التعليمات والتوجيهات ما يلي :
ت المذكرة رقم 36 لمندوب مساهمة الدولة بغرض المساهمة في تحكم أفضل وأكير في التسيير وضمان استمرارية المؤسسات العمومية ،ومن خلال هذه المذكرة رقم 36 الصادرة بتاريخ 17 فيفري 1988 بوضع نظام رقابي مبني على : تنظيم ، مناهج وإجراءات خاصة
ـ التعليمة رقم 97 36/STP/DPE المؤرخة يوم 17 فيفري 1998الصادرة من المجلس الوطني لمساهمة الدولة .
ـ التعليمة الثانية لرئيس الحكومة لصفته رئيس مجلس مساهمة الدولة الصادرة بتاريخ 20 ماي 2003 .
ـ التعليمة رقم 03/02 المؤرخة يوم 14 نوفمبر 2002 المتضمنة تقوية أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية .
وفي 30 يناير 2007 قامت الحكومة من وزارة الصناعة وترقية الاستثمار بإصدار التعليم رقم 07 /079/SG تعزز فيها القانون السابق (01/88)
ـ وقد أقر المرسوم رقم 96/09 المؤرخ في 29 فيفري 2009 المحدد كيفية مراقبة وتدقيق التسيير للمؤسسات الاقتصادية / من طرف المفتشة العامة للمالية ضمنيا بضرورة إنشاء هياكل للتدقيق الداخلي في المؤسسات والاهتمام بها ، حيث نصت في المادة (02) من على أن عمليات الرقابة والتدقيق ن تشمل عدة ميادين وذكر منها سير الرقابة الداخلية وهياكل التدقيق الداخلي [3].

ثانيا : القوانين والتشريعات المنظمة لمهنة التدقيق في الجزائر
بالرغم من إلغاء المادة 40 المذكورة سابقا إلا أن السلطات العمومية واصلت إصدار تعليمات لفائدة مسيري المؤسسات الاقتصادية العمومية بضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي . في حدود اطلاعنا تم تسجيل جملة من النصوص القانونية ذات العلاقة بالتدقيق الداخلي أهمها : [4]

ـ التعليمة الصادرة عن بنك الجزائر رقم 03/02 الصادرة في 1' نوفمبر 2002 والتي تتضمن موضوع الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية .
ـ التعليمة الثالثة لرئيس الحكومة الصادر بتاريخ 20 ماي 2002 من أجل تصميم ووضع هياكل التدقيق والرقابة .

[1] يزيد صالحي، عبد الله مايو، **واقع تطبيق معاييرالتدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة ، العدد9، 2016، ص 63.
[2] محمد لمين علون ، **الإجراءات العلمية للتدقيق في المؤسسة العمومية** ،مجلة الحقيقة ،بسكرة ، العدد43، 2018،ص564
[3] يزيد صالحي،عب الله مايو، **مرجع سبق ذكره**،ص 63.
[4] كشاط منى، **مرجع سبق ذكره**، ص182.

ـ التعليمة الصادرة من وزارة ترقية الاستثمارات MIPI رقم 07 /SG/ 079 المؤرخة في 30 جانفي 2007 التي تنص على وضع هيكل للتدقيق والرقابة الداخلية على مستوى كل مؤسسة عمومية اقتصادية .
ـ المرسوم التنفيذي 06 /90 المؤرخ في 28 فيفري 2009 الحدد لكيفية مراقبة التسيير للمؤسسات الاقتصادية وتدقيقها من طرف المفتشية العامة المالية ضمنيا بضرورة إنشاء هياكل للتدقيق الداخلي .
ـ المادة 02 حيث تنص على أن عمليات الرقابة الداخلية وتدقيق التسيير ، تشمل ميادين عدة وذكر منها سير الرقابة الداخلية وهياكل التدقيق الداخلي .

المطلب الثاني : الهيئات المشرفة على مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر .

يشرف على تنظيم وتأطير هذا النشاط مجموعة من الهيئات الرسمية أبرزها :

أولا-المجلس الوطني للمحاسبة : هو هيئة عمومية يتمتع بالشخصية المعنوية ، تم إنشاؤه بموجب المادة 4 من القانون 10 -01 والمتعلق بمهنة الخبير المحاسبي وحاسب معتمد المنشورة في الجريدة الرسمية العدد 42 بالإضافة إلى المرسوم الذي أعد تشكيلته وقواعد سيره ، وهو تحت سلطة الوزير المكلف بالمالية (المادة 4من قانون 10 - 01) ومن المهام التي يقوم بها المجلس ما يلي :

ـ مهام الاعتماد ن التقييس المحاسبي ، التنظيم والمتابعة .
نشا المجلس الوطني للمحاسبة لجان متساوية الأعضاء والمتمثلة في : (المادة 05 من قانون 10 - 01)
ـ لجنة تقييس الممارسات المحاسبية والعناية المهنية .
ـ لجنة الاعتماد .
ـ لجنة التكوين .
ـ لجنة الانضباط والتحكيم .
ـ لجنة مراقبة النوعية [1].

ثانيا-المصف الوطني للخبراء المحاسبيين والغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات والمنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين : نتيجة للإصلاحات التي شهدتها مهنة المحاسبة والتدقيق فقد تم إحلال المنظمة الوطنية للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين ، وتم إنشاء ثلاثة هيئات وذلك بموجب القانون 91 ـ 24 وتتمثل في المصف الوطني للخبراء المحاسبين ، الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات والمنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين ، تتمتع كل منهم بالشخصية المعنوية (المادة 14 من القانون10 -01)
ووفقا لهذه الإصلاحات تم الفصل بين المهن الثلاثة من حيث التنظيم والتسيير ، كل واحدة منهم تخضع لسلطة خاصة بها مع العلم ان كل هيئة تعمل بالتنسيق مع الوزير الكلف بالمالية (المادة 16 من القانون 10 -01) كلفت المهن الثلاثة بالمهام التالية : (المادة 15 من القانون 10 -01)
ـ السهر على تنظيم المهن وحسن ممارستها .
ـ الدفاع عن كرامة اعضاءها .
ـ إعداد مدونة لأخلاقيات المهنة .
ـ إبداء رأي في كل المسائل المرتبطة بهذه المهن وحسن سيرها [2].

المطلب الثالث : آليات تحسين مهنة التدقيق في الجزائر والصعوبات التي تواجهها هذه المهنة

[1] عكاشة حياة، **واقع مهنة التدقيق الداخلي في ظل الإعتماد على معايير التدقيق الجزائرية** ، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول إصلاحات مهنتي المحاسبة والتدقيق نحو حوكمة جيدة للشركات الجزائرية، المدرسة العليا للتجارة ، القليعة، يوم 19 نوفمبر 2022، ص5.
[2] عكاشة حياة، **مرجع سبق ذكره**، ص9.

تعتبر مهنة التدقيق عنصرا أساسيا في دعم الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الاقتصادية ن حيث تسهم بشكل مباشر في حماي الأموال العامة والخاصة ، وكشف الانحرافات المالية ،وقد ازدادت الحاجة إلى تطوير مهنة التدقيق في الجزائر فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على آليات تحسين مهنة التدقيق والصعوبات التي تواجهها .

أولا : آليات تحسين مهنة التدقيق في الجزائر

تختلف الآليات حسب اختلاف مستويات تدخل مختلف الأطراف في تطوير مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر ، ويمكن تصنيف هذه المستويات على ثلاثة ، الدولة ثم هيئة التسيير على مستوى المؤسسة الاقتصادية وأخيرا الهيئات المشرفة على تطوير مهنة التدقيق الداخلي :

1 : فيما يتعلق بالدولة : قام المشرع الجزائري بتعديل القانون الذي يسير نشاط مجلس المحاسبة حيث أعطى لهذا الأخير سلطات واسعة من أجل الحد من تفاقم الفساد .

إن الذي يتوجب على السلطات العمومية القيام به بالموازاة مع إصدار هذه القوانيين هو :

ـ الاستعانة بآليات أخرى تجبر من خلالها كل المتعاملين الاقتصاديين على الإفصاح على نتائج نشاطاتهم ليس فقط على شكل قوائم مالية مصادق عليها من طرف المراجعين القانونيين بل أيضا على شكل تقارير دورية يوضح ويبين فيها كل مسير الإجراءات التي لجا إليها من أجل التوصل إلى مستويات الأداء التي حققها .

ـ إدخال تعديلات على بعض مواد القانون التجاري الجزائري خاصة منها تلك المتعلقة يتسيير الشركات ذات أسهم مما يجعلها متنافسة

2:فيما يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية : بينت الدراسة أن مشكلة عدم الاستعانة بالتدقيق الداخلي في إدارة أنشطة المؤسسات الاقتصادية هو ضعف مستوى وعي المسير بالأهمية التي يكتسبها هذا النشاط وبغرض سد هذه الثغرة فإنه يتوجب رفع مستوى هذا الوعي بواسطة :

ـ فتح المجال امام الطلبة الجامعيين الذين يتابعون تكوينا أكاديميا في التدقيق الداخلي على الاستفادة من تربصات متوسطة المى تسمح لهم بالوقوف على واقع ممارسة المهنة وتعيينهم أن يكونوا أكثر إستعداد على اقتحام عالم الاحترافية .

ـ تخصيص دورات تدريبية لفائدة رؤساء مجالس إدارة المؤسسات الاقتصادية ومدراءها العامون يكون موضوعها الأساسي التعريف بالوظائف القيادة الحديثة ومدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحقيق القيادة السليمة والفعالة للمؤسسة . **3 : فيما يتعلق بالهيئات المشرفة على مهن التدقيق في الجزائر** : إن الهيئات المشرفة على تطوير مهنة التدقيق الداخلي بالجزائر والمتمثلة في الجمعية الجزائرية للمدققين الداخليين فضلت الاتجاه إلى القطاع الخاص من أجل توفير الكفاءات في مجال التدقيق الداخلي : كما أن الجامعة الجزائرية لا تبدي الاستعداد الكافي لتوفير التكوين العالي الذي يسمح بتوفير الإطارات التي يمكن الاستعداد بها لسد العجز الموجود في السوق ، في هذا الإطار فإن المقترحات الخاصة بهذه النقطة هي :

ـ ابرام علاقات متبادلة بين الكليات التي ترغب في فتح اختصاص التدقيق الداخلي والجمعية الجزائرية للمدققين الاستشاريين الداخليين [1].

ثانيا : الصعوبات التي تواجهها مهنة التدقيق في الجزائر

[1] العايب عبد الرحمان، **آليات تحسين ممارسة نشاط التدقيقالداخلي في الجزائر على ضوء واقع الممارسة والمتطلبات الجديدة للمهنة**، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس ، سطيف،المجلد5، العدد2، 2018، ص 218، 219.

تواجه المهنة العديد من الصعوبات والتحديات أبرزها ما يلي : [1]

ـ فشل التدقيق يعتبر من التحديات التي تواجه المهنة وبسبب الفشل في إصدار تقارير خاطئة لعد الالتزام بمتطلبات معايير التدقيق المتعارف عليها .

ـ ضعف نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية حيث يواجه المدققون العديد من المشكلات أثناء عملية التدقيق كسوء الأداء مع زيادة التكاليف والوقت .

ـ الفساد والممارسات الخاطئة يضع الفساد والممارسات الخاطئة مهنة التدقيق في أزمة وموقف صعب ، وذلك بسبب (الفضائح المالية ن الإفلاس .... إلخ) .

ـ نظم المعلومات والتجارة الالكترونية : في ظل التطور التكنولوجي والتجارة الإلكترونية ، فإنه يجب على المدقق أن يتماشى مع كل المستجدات ، الأمر الذي يجعل المدقق مطالب بالتعرف وتعلم المهرات اللازمة للتحكم في نظم المعلومات .

[1] قاسمي السعيد، حبرش أحمد، **محاولة تقييم لواقع مهنة التدقيق في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2016، ص 347،348.

المبحث الثاني :ماهية مؤسسة ديوان الترقية والتسسير العقاري

تعد مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة إحدى الآليات المؤسساتية التي اعتمدتها الدولة الجزائرية لتجسيد سياساتها في مجال السكن والعمران على المستوى المحلي وتندرج هذه المؤسسة ضمن الشبكة الوطنية لمؤسسات الترقية والتسيير العقاري حيث تمارس مهامها في إطار قانوني وتنظيمي ويخول لها ترقية السكنات ن تسيير الأملاك العقارية العمومية وخلال هذا المبحث سنتعرف على ماهية ديوان الترقية من تعريف ،نشأة ،مهام ، أنشطة

المطلب الاول :مفهوم ونشاة ديوان الترقية والتسيير العقاري

يقوم بمحاربة ازمة السكن وتحقيق التنمية العمرانية من خلال برامج متكاملة تهدف إلى الترقية العقارية وتسيير تعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة أحد الفاعلين الأساسيين في تنفيذ العمومية للسكن ، حيث الممتلكات بشكل عقلاني وشفاف وخلال هذا الطلب سنتطرق إلى مفهوم ونشأة الديوان

أولا-تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

فيما يخص الطبيعة القانونية لديوان الترقية والتسيير العقاري، فقد عرف الديوان على أنه مؤسسة عمومية ذات صبغة إدارية، ثم تغيرت طبيعتها القانونية وأصبح يتمتع بشخصية معنوية وopgi مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي الاستغلال المالي وبعيد تاجر مع هيئات مختلفة سواء أشخاص طبيعية أو معنوية وذلك من خلال شراكاتها للأراضي المتخصصة لإنجاز السكنات الاجتماعية، والسكنات الترقوية، والملاحظ f.n.p.o.s الاجتماعية التساهمية المدعمة من طرف التجارية من الجماعات المحلية الدائرة أو مديرية أملاك الدولة وكذلك الوكالات العقارية.

ثانيا-تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة :

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاربعدي لولاية خنشلة إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، قد تشغل على 251 عامل كونها ذات طابع صناعي وتجاري تمتلك شخصية معنوية واستغلال مالي ولها تاريخ ومكانة على المستوى الوطني.

ثالثا-نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة :

- قد تم إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم رقم 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991، الذي غير طبيعته القانونية فاكتسب تسمية ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI واعطى للديوان صفة الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري Epic ويخضع هذا الاخير الى القوانين والتنظيمات المعمول بها

المطلب الثاني : مهام ونشاطات ديوان الترقية و التسيير العقاري

يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري بعدة مهام وأنشطة تساعد في ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن فمن بين هذه المهام والأنشطة نذكر ما يلي :

أولا-مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

لديوان الترقية و التسيير العقاري مهام سامية، ونشاطات متعددة نذكر منها:

- ترقية البنايات و المحافظة على العمارات و ملاحقها قصد الإبقاء عليها صالحة للسكن
- إيجار المساكن و المحلات ذات الاستعمال المهني و التجاري و الحرفي أو التنازل عنها و ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الاكثر حرمانا .

- تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار، و كذا ربع التنازل عن الأملاك العقارية التي يسيرها و إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية و التسيير العقاري تسييرها و مراقبة النظام القانوني لنطاقي الفنادق و المحلات الكائنة هذه العمارات
- تنظيم جميع العمليات التي تسهدف الاستعمال الامثل للمجمعات السكنية العقارية التي تسيرها وتنسيق ذلك وتطبيق سياسة الدولة في مجال السكن الاجتماعي و الترقوي (تعتبر وسيط بين المواطن و الدولة في مجال السكن)
- تلبية حاجات السكن للولاية، إلى خزينة الدولة، ولكن بصدور المرسوم التنفيذي 93/ 290
- تحولت ملكية العقارات التي كانت ملك الدولة إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وبعد صدور المرسوم 290/93 أصبحت عائدات البيع تعود إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث ينص على ما يلي :

- يستفيد ديوان الترقية والتسيير العقاري من فائدة قدرها 20% بالنسبة للمحل ذو طابع سكني.
- أما المحل ذو الطابع التجاري والمهني فإنه يساهم في تنمية الاقتصاد لأن هذه الفوائد تدفع الديوان إلى إنجاز المشاريع والبرامج السكنية تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني.
- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني والتجاري والحرفي.
- تغطية الكراء والاحياء التي تعود عليها، والحفاظ على البنايات واستقلاليتها

ثانيا-نشاطات ديوان ترقية التسيير العقاري :

- ترقية الإنابة على كل متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة للترقية العقارية.
- عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الأملاك العقارية وإعادة الاعتبار إليها وصيانتها.
- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني أو الحرفي والتنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار، وكذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي يسيرها.
- الحفاظ على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بالاستمرار في حالة كونها صالحة للسكن، وإعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي يسيرها وضبط ومراقبة الوضعية للنظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الامثل للمجتمعات العقارية التي تيسرها وتنسيق ذلك بضمان سير جميع الاملاك التي الحقت بها او سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في اطار حدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية .

المطلب الثالث :الصعوبات التي يواجهها ديوان الترقية والتسيير العقاري.

أولا- الصعوبات المرتبطة بإختيار الوعاء العقاري :

تواجه مشاريع السكن العمومي الإيجاري صعوبات في اختيار الأوعية العقارية، أبرزها عدم صلاحية الأرضيات، التعدي على الملكيات الخاصة، أو تخصيص نفس الوعاء لأكثر من مشروع. ويرجع ذلك إلى طبيعة السكنات الفردية التي تتطلب مساحات واسعة، وعدم استكمال المسح العقاري، مما يسبب غمو

ضًا في ملكية الأراضي ويؤدي أحيانًا إلى إلغاء أو تغيير مواقع المشاريع.

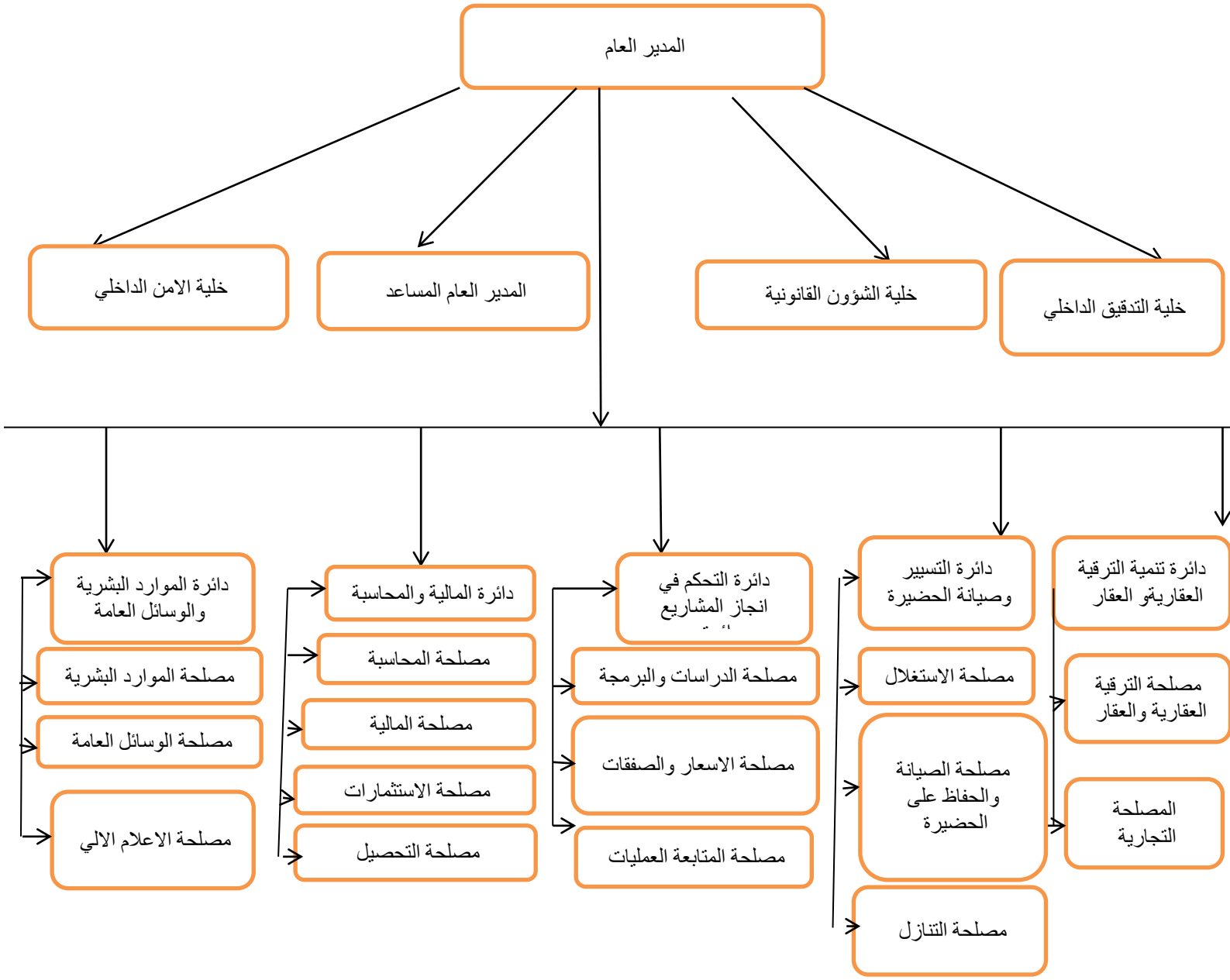
ثانيا- الصعوبات المرتبطة بنوعية الدراسات المنجزة :

تعاني مكاتب الدراسات في ولاية خنشلة من نقص الكفاءات، ما يؤثر سلبًا على نوعية الدراسات لمشاريع السكن العمومي الإيجاري، ويتسبب في ارتفاع تكاليف الأشغال الإضافية، إعادة التقييم المالي، وانتشار البناء غير الشرعي لعدم ملاءمة التصاميم للبيئة المحلية. كما يسجل غياب الإبداع في التصاميم، مما يدفع الدواوين إلى اعتماد نماذج مكررة لتسريع الإنجاز.

ثالثا- الصعوبات المرتبطة بإبرام الصفقات وتنفيذها :

تواجه صفقات السكن العمومي الإيجاري صعوبات كبيرة، منها تضارب تواريخ نشر الإعلانات، مما يؤدي إلى رفض العروض أو تعطيل المصادقة على الصفقات. كما أن بطء تسجيل المشاريع يتسبب في انتهاء صلاحية العروض ويدفع المتعهدين للانسحاب، ما يستوجب إعادة الإجراءات. إضافة إلى ذلك، يؤدي تجاوز تكلفة المشروع للغلاف المالي المحدد إلى طلب تخفيضها أو إلغاء المشروع، مما يعطل تنفيذ البرامج السكنية ويؤثر على الأهداف الم

المطلب الرابع :الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري



المبحث الثالث : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الأدوات والوسائل والمنهجية المعتمدة في المقابلة الشخصية من خلا جمع وتحليل البيانات باعتبارها الأداة الأساسية في الحصول على المعلومات وتحقيق أهداف البحث وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يخدم موضوع الدراسة الذي يحمل في طياته الطابع الإداري لارتباطه بموضوع التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر فمن خلال هذا البحث سنتعرف على الأدوات المستخدمة في الدراسة (المقابلة الشخصية) .

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة

نظرا لخصوصية موضوع البحث من جهة، والذي يتطرق إلى موضوع مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة،ومن جهة أخرى، احتواء خلية التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة على موظف واحد، ارتأينا إلى اعتماد المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات حول موضوع البحث.

أولا-تعريف المقابلة الشخصية

خطوات

منهجية المقابلة الشخصية

أهداف المقابلة

ـ المقابلة : اعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات النوعية ، حيث تتكون هذه المقابلة من 16 سؤال دقيق ، وقد تم صياغة وطرح هذه الأسئلة بطريقة منهجية تخدم المتغيرين وتحقق أهداف الدراسة .

- **تعريف المقابلة الشخصية** : هي المقابلة التي تكون وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث وهي الأكثر شيوعا مثل تلك المقابلة التي يقوم ا الطبيب أو الأخصائي الاجتماعي أو النفسي بهدف تشخيص حالات العملاء من المرضى وذوي المشكلات، والتعرف على العوامل الأساسية المؤثرة في المشكلة التي يعاني منها العميل[1].

ثانيا- خطوات تنفيذ المقابلة ومقومات نجاحها : بعد أن تم لنا تحديد أفراد العينة من مجتمع البحث، استلزم الأمر انتقاء أولئك الذين نتوسم فيهم إفادتنا بمعلومات موثوقة وآراء تستند إلى معلومات موضوعية، فمن الخطأ أن لا نميّز المقابلين الذين لا يمكنهم تزويدنا بالمعلومات التي تخدم بحثنا.

علينا برمجة اتصال أولي، أي لقاءات تمهيدية، مع كل واحد منهم، محاولين وعاملين على تحقيق ما يلي: تحديد المواعيد والاتفاق عليها، مع الأخذ بعين النظر ما يناسب المبحوث، حيث يجب أن نراعي أولوياته واقتراحاته بخصوص ذلك؛ فهو الذي سيخدمنا وليس العكس.

ومن المفيد الحرص على تنبيهه لاختيار موعدا في وقت فراغه تماما، حتَى نعطي له ولأنفسنا متسّعا من الوقت. فقد نحتاج إلى إضافة بعضا من الوقت زيادة على الوقت المقترح، حيث لا وقت محدّد قرّره المنهجيون، وإنّما للباحث تخصيص الوقت الذي يراه كافيا، تماشيا واستفساراته عن المشكلة التي ينظر فيها، وعادة يتم تحديد الوقت، بناء على مقابلات تجريبية مسبقة.

بهذا نكون قد قمنا بالترتيبات اللازمة لإجراء المقابلة (زمن المقابلة ومكانها واحترام المواعيد التي اتفقنا عليها مع المبحوثين).

- توضيح موضوع المقابلة، حتى يعيّ المستجوب حدود رأيه بالنسبة للبحث، فمن الضروري إطلاعه على الموضوع، وليس على أهداف المقابلة، ومن الممكن عدم إطلاعه على الغرض الحقيقي منها بالتصريح بغرض آخر، بهدف الحصول على المعلومات المرغوب فيها؛ والتي ستخدم البحث،

[1] أحمد نقي، **المقابلة :الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع**، مجلة أفانين الخطاب،الجزائر، العددَ2، المجلد1، ديسمبر2021،ص92.

توضّح هذه الفكرة في قول قاي جومال وجوال جيبار: "من أجل تفادي التداخلات، يصرّح المقابل المقابل بموضوع بحثه ولا يعلمه بأهداف المقابلة.

- خلق جو من الألفة والثقة؛ لضمان الحدّ الأدنى من التعاون معنا.
- صياغة الأسئلة بشكل واضح ومختصر مع تحديد إطار المناقشة.
- تجنّب الإطالة المفرطة؛ بالإكثار من الأسئلة التي ستوجّه للمبحوث، فذلك يجعله يشعر بالقلق والرهبة منا، فعلينا أن نراعي ظروفه الصحية والنفسية والعملية ما أمكن.
- البدء بطرح الأسئلة المحذدة والمعدّة سلفا (حيث أنّ المقابلة تقوم على التحضير المسبق) على كل واحد من أفراد المجموعة المنتقاة.
- مراعاة مبدأ التدرج في طرح الأسئلة، حيث يجب الابتداء من السؤال الأكثر عمومية إلى الأقل عمومية، أي من المجمل إلى المفصل، أو من السؤال العام إلى الدقيق ... من الأفضل أن تكون الأسئلة من النوع الذي يثير اهتمام المبحوث، وبعدها تأتي الأسئلة المتخصّصة، ثمّ تليها الأسئلة التي تعتبر أكثر تخصصا"
- الحرص على أن تكون المقابلة في شكل مناقشة (شكلها الحقيقي) -ما أمكن- وأن لا تلقى بجفاء في شكل سؤال وجواب
- الحرص على الاستماع الجيد للأجوبة، وتجتب إبداء أي امتعاض من الإجابة أو الإيحاء بأي انطباع عنها، كتكذيبها أورفضها أو التعليق عليها.
- التقيّد بمبدأ الترتيب الذي سطرناه في تحضير الاستمارة؛ تفاديا لتشتت أفكار الباحث وحرصا على عنصر التسلسل والتناسق، بأن يكون كلّ سؤال مرتبطا بما قبله37 والعمل بمبدأ التريّث في توجيه الأسئلة، فعلينا الالتزام بتوجيه سؤال واحد؛ وانتظار الإجابة عنه بدقة، ثمّ طرح سؤال آخر، وهكذا، أي تجنب توجيه عدة أسئلة في وقت واحد، لأنّ ذلك يؤدي إلى ارتباكات واختصارات في إجابة المبحوث.
- توخي التتبّع الجيّد للإجابات؛ وملاحظة أيّ تفسير خاطئ محتمل للسؤال المطروح، من أجل توضيحه وتوجيهه نحو المسار المستهدف. وهذا يتطلب العمل بحذر على توجيه المستجوب في حدود أهداف البحث وأبعاده، ورده إلى الموضوع عقب أيّ لحظة من لحظات خروجه عنه.
- إعادة تلخيص ما تمّ طرحه على المستجوب؛ وقراءة أجوبته لمراجعتها معه؛ والتأكد من عدم وجود أفكار أخرى يريد إضافتها؛ أو الاكتفاء بما أدلى به، للاتفاق على تسجيل إجابته في صورتها النهائية.
- تحضير مخطط المقابلة الذي يتم العمل وفقه في طرح الأسئلة ومناقشة النقاط التي نود فهمها[1].

ثالثا-شروط المقابلة الناجحة :

إن حرص الباحث على استخدام المقابلة باعتبارها أنسب أدوات البحث التربوي لنوع المبحوثين عمل غير كاف على الرغم من أهميته إذا لم يراع عددا من الشروط والعوامل المسؤولة على إنجاح المقابلة الجيدة، وبالتالي تحقيق الهدف من استخدامها ووفقا لتراث المنهجية، فإن شروط المقابلة العلمية هي:

1. تحديد أهداف المقابلة، وأن تكون واضحة ومفهومة.
2. قيام شخص ماهر ومدرب بالمقابلة.
3. تحديد زمان، ومكان، وقائمة أسئلة المقابلة.
4. أن لا يُشعر من يقوم بالمقابلة الطرف الآخر بأنه سيقوم بإعطاء إجابة معينة أو تحيزا.
5. يفضل أن يكتب من يقوم بالمقابلة ملاحظاته عنها أثناء إجرائها.
6. أن يكتب من يقوم بالمقابلة تقريرا مفصلا عن المقابلة فور انتهائها.
7. أن يقوم المقابل بإعلام المستجيب بطبيعة المشروع ويشجعه على التعاون معه.
8. أن يكون صريحا مع المستجيب بحيث لا يخفي عنه الحقيقة.

[1] أميرة منصور، **رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربي**، مجلة الأثر، العدد27، الجزائر،ديسمبر2016، ص221،220.

9. مراعاة المقاييس العلمية عند اختيار الأشخاص.
10. التعاون وذلك بطلب الإذن بتسجيل المقابلة، إذا كانت على شريط مسجل.9
11. اعتماد التلقائية والعفوية في طرح الأسئلة، التي من شأنها أن تبسط موقف المقابلة، وتخفض من توتر المبحوث إلى المستوى الذي يناسب نجاح موقف المقابلة، ولا يقتصر هدف القائم بالمقابلة على الوصول إلى البيانات بصورة محردة.
12 . اعتماد الموضوعية في محاورة المبحوث، وألا يميل القائم بالمقابلة من خلال صياغة أسئلته إلى رأي
معين، أو توحي طريقة حواره أن يتبنى موقفا مسبقا. فهذا من شأنه أن يؤثر على اتجاه أو رأي المبحوث، إما في اتجاه الإذعان أو في اتجاه الإعداد بالذات والتعصب، وكلاهما موقفان لا يخدمان هدف البحث[1].

رابعا- أهداف المقابلة [2]:

من أهداف المحادثة ألا تكون وسيلة للتسلية أو لتحقيق أغراض شخصية بين المتقابلين، وخلال هذه المحادثات يكتب الباحث ملاحظاته عن الأشخاص موضوع الدراسة. ويتوقف نجاح المقابلة على مستوى التخطيط لها، والأسئلة المناسبة التي تتفق وأحداث البحث، وعلى الكيفية التي تتبع لتسجيل المعلومات والبيانات التي تسفر عنها هذه المقابلة من جهة أخرى يجمع الباحث مع المبحوثين المعلومات عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع معين بالذات، أو الكشف عن اتجاهاتهم الفكرية، أو معتقداتهم الدينية أو التعرف على النفس البشرية باستعراض ظروف تنشئة المبحوث اجتماعيا، والكشف عن دوافعه ومشاعره، واتجاهاته وعقائده وقيمه، وآماله، ورغباته، مما يصعب الحصول عليه عن طريق وسائل جمع البيانات الأخرى يبدأ الباحث بتوجيه أسئلة عامة، ثم يركز تدريجيا على محور الاهتمام فيضيق من نطاق الأسئلة حتى يتمكن من الحصول على المعلومات النوعية والخاصة رويدا رويدا أو من الأهمية بما كان أن يحاول الباحث الحصول على المعلومات بطريقة تتميز بالتسلسل الزمني. ويتم ذلك بمطالبة المبحوث بأن يستعرض ماضي حياته مبتدئا بالماضي ومنتهيا بالحاضر أو العكس كما يمكن للباحث أن يحصل على المعلومات من المصادر الثانوية كالمخبرين الذين لديهم معرفة كاملة بتغير الظروف الاجتماعية أو الذين على اتصال وثيق بالأفراد والجماعات، مما يمكن من تحليل الحقائق.

المطلب الثاني: مقابلة شخصية مع رئيس خلية التدقيق الداخلي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

وقد تم إجراء هذه المقابلة مع رئيس خلية التدقيق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة.

ويرجع اختيار خلية التدقيق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري للأسباب التالية :

- معرفة واقع تطبيق التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري وهو الموضوع المرتبط بدراستنا .
- معرفة الأساليب والاستراتيجيات الفعلية التي تعتمدها ديوان الترقية والتسيير العقاري لتقليل من حدة المخاطر المالية.
- معرفة الصعوبات التي تواجهها ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة

وفي هذا السياق تم صياغة أسئلة المقابلة والرد عنها على النحو التالي :

السؤال الأول: هل خلية التدقيق الداخلي موجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟

الرد: نعم توجد خلية التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويرجع سبب وجود هذه الخلية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى الدور الفعال الذي يقوم به التدقيق الداخلي حيث يتمثل هذا الدور في

[1] أحمد نقي، مرجع سبق ذكره، ص89.
[2] أحمد نقي، **المرجع نفسه**، ص87.

تحديد المخاطر ، التأكد من صحة وسلامات السجلات المحاسبية ، وضع ضوابط وقوانين لمنع التلاعب والاختلاس

السؤال الثاني : كيف يساهم التدقيق الداخلي في تخفيض تكاليف التشغيل؟

الرد : يساهم التدقيق الداخلي في تخفيض تكاليف التشغيل عن طريق خطط التسيير مثل وضع توصيات للترشيد.

السؤال الثالث :كيف يساهم المدقق الداخلي في التقليل من المخاطر المالية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

الرد: يساهم المدقق الداخلي في التقليل من المخاطر المالية من خلال :

ـ حماية أصول المؤسسة بإتباع التمويل المنتظم والذي يكون قبل فترات حيث يقوم المدقق الداخلي بزيارات منتظمة إلى مختلف المصالح كالمخازن والمشاريع مثل مراقبة أو مراجعة وجود المعدات والعقارات والمركبات وهذا التمويل يحدد من قبل مجلس الإدارة .

ـ إتباع المدقق الداخلي نظام التعويضات في حالة العمل الدائم (المستمر) مثال في حالة ساعات إضافية مدفوعة كقيام حارس بالحرس لساعات إضافية يتم تعويضه مقابل هذا العمل .

ـ عن طريق تأمين الأموال وهو يعني وضع إجراءات لحماية وتجنب أو فقدان سرقت أو تلف الأموال التي تملكها المؤسسة سواء كانت نقدية أو أصول

ـ التأمين الشامل لكل حضيرة سكنية التي تسيرها ديوان الترقية والتسيير العقاري عبر نوعين من المخاطرالكبرى مثل (الزلزال ، الحرائق ، الفيضانات) المخاطر الصغرى مثل (التلف ،السرقة)

ـ تقليل المخاطر عن طريق التأمين العشري هو التأمين الذي تكون مدة التأمين فيه 10 سنوات مثل (الأعمدة،

الخرسانات، الجدران ...إلخ) بالإضافة إلى تأمين الحضيرة المتنقلة مثل تأمين السيارات .

ـ قيام المدقق بالجرد الدائم لحماية الاستثمارات وهذا من خلال تطبيق مبادئ الجودة الدائمة في جميع مراحل العمل .

السؤال الرابع : ماهي مهام مجلس التدقيق الداخلي ؟

الرد : تتمثل مهام مجلس التدقيق الداخلي فيما يلي :

ـ السهر على تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات

ـ السهر على تقييم الأداء وتحسين جميع الجهات داخل المؤسسة .

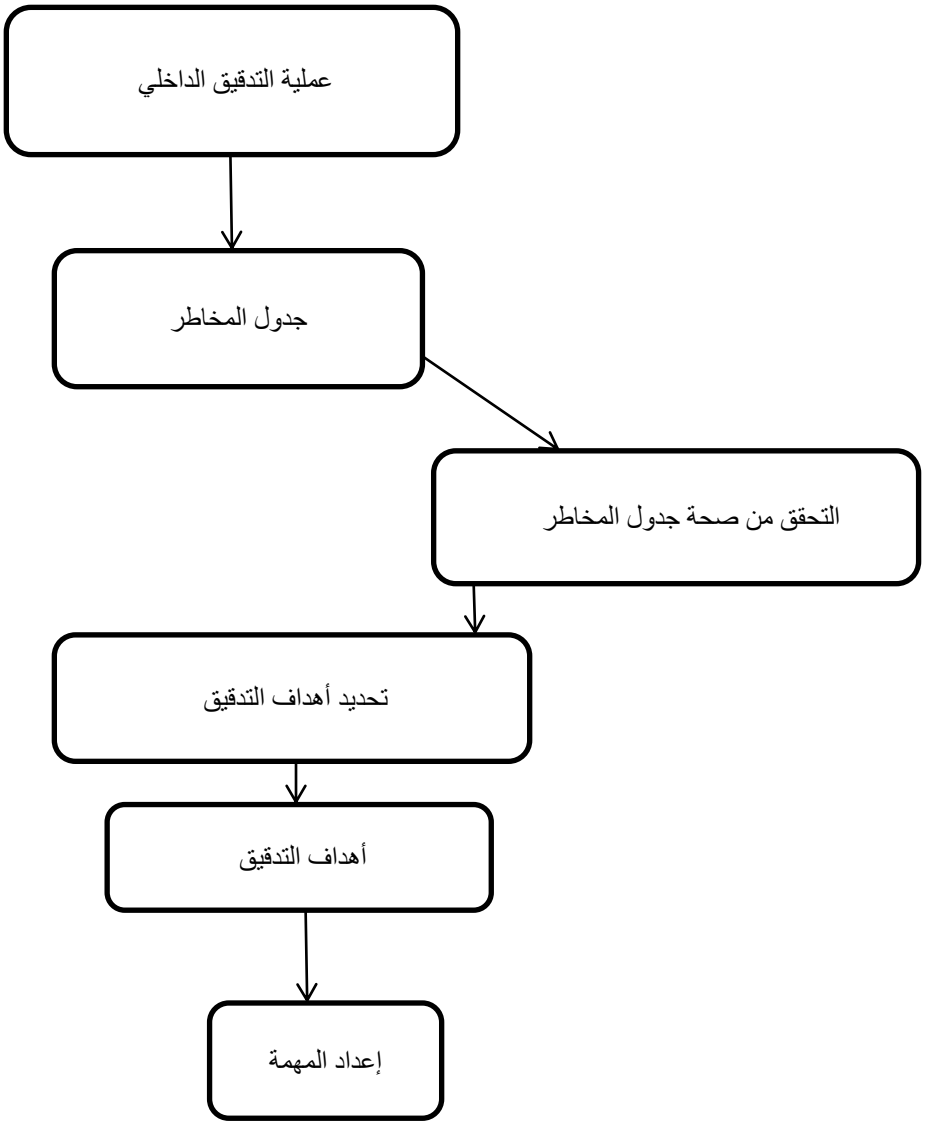
ـ تقديم الاقتراحات والتوصيات في مختلف الميادين .

السؤال الخامس : ما هو عمل خلية التدقيق الداخلي ؟

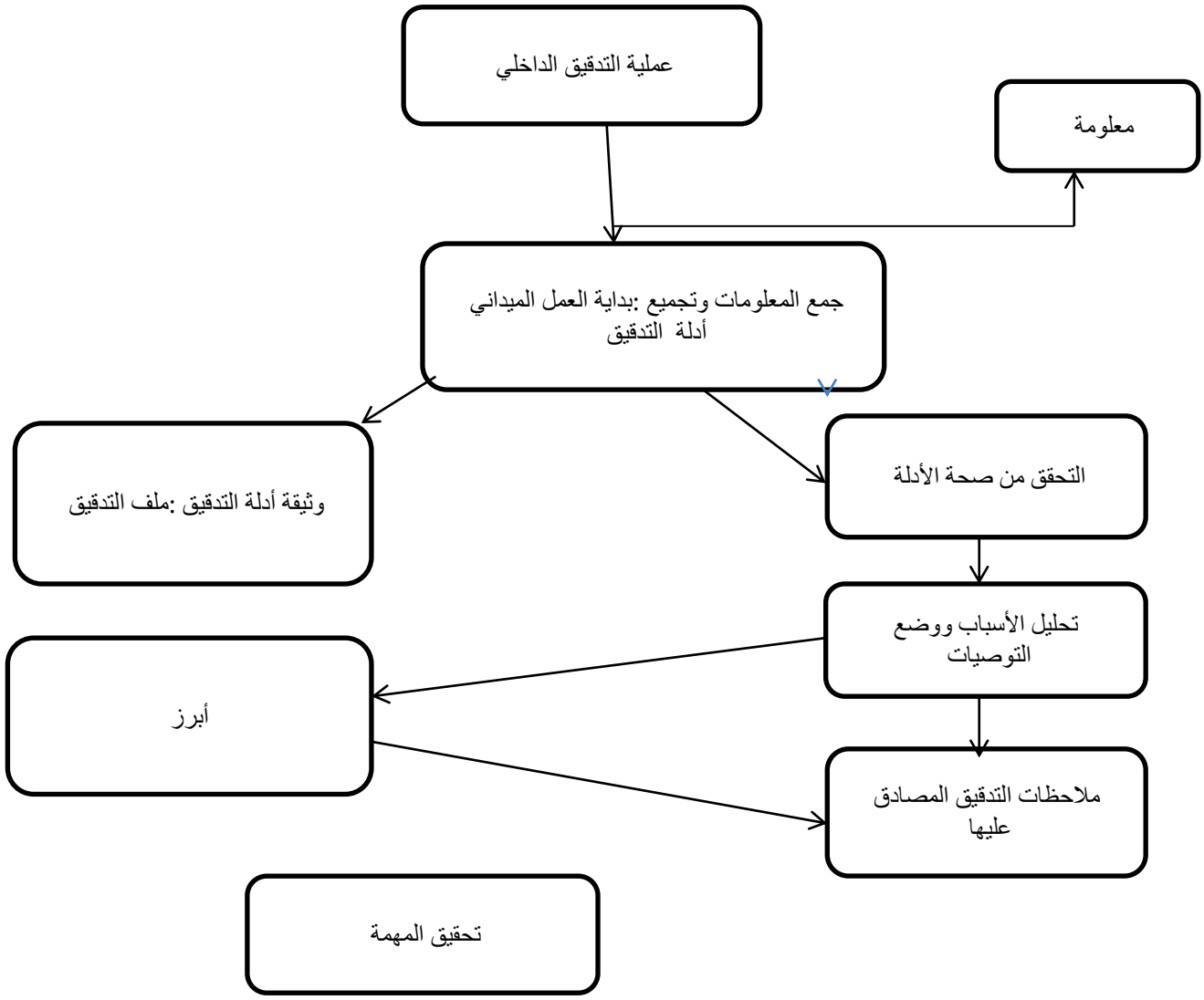
الرد : يتمثل عمل المدقق الداخلي في :

ـ إعداد المخطط السنوي لعمل خلية التدقيق والصادقة عليه من قبل مجلس إدارة المؤسسة .

ـ تركز المخطط السنوي لخلية التدقيق على خلال الإمتثال الأمثل لخريطة المخاطر التي تنجز من قبل رئيس خلية التدقيق .

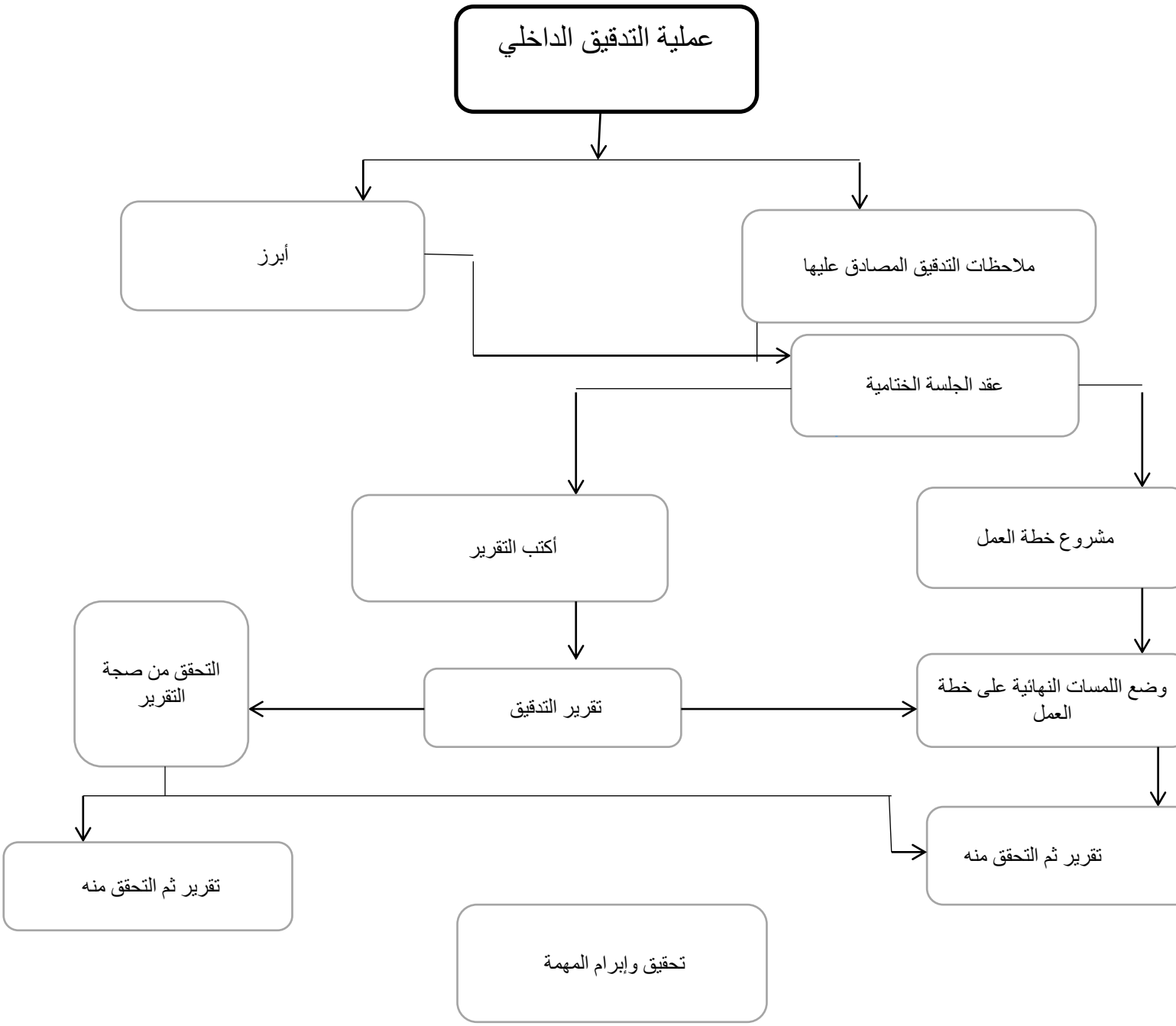


السؤال السادس : ماهي مراحل مهمة التدقيق الداخلي ؟
الرد : تمر مهمة التدقيق الداخلي ب3 مراحل هي :
ـ **المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط لمهمة التدقيق** : تكون هذه المرحلة عبارة عن جمع جميع المعلومات عن الهيئة ، وجمع جميع الوثائق التي تساعد المدقق في عملية التدقيق ، ومحاولة الالمام بجميع بيانات الهيئة محل التدقيق وكل ما من شأنها المساعدة في التخطيط لمهمة التدقيق .



ـ المرحلة الثانية : مرحلة إنجاز مهمة التدقيق : تكون هذه المرحلة عن طريق اجتماع افتتاحي مع رئيس الهيئة محل التدقيق وهنا تعتبر هذه المرحلة تطبق العمل في الميدان من خلال التدقيق ، التحليل ، التأكد من جمع العمليات المسجلة على مستوى هذه الهيئة ، وكذا التحقق من جميع البيانات والوثائق وكل ما من شأنه يساعد في عملية التدقيق (تدقيق كامل لجميع الوثائق والمعطيات والبيانات ...).

ـ المرحلة الثالثة : مرحلة إغلاق المهمة : تكون هذه المرحلة عند الانهاء من عملية التدقيق عن طريق اجتماع ختامي من الهيئة محل التدقيق وذلك للمصادقة بين الطرفين على جميع التحفظات التي وردت أثناء عملية التدقيق وذلك بحضور جميع الأطراف .


عملية التدقيق الداخلي
أبرز
ملاحظات التدقيق المصادق عليها
عقد الجلسة الختامية
أكتب التقرير
مشروع خطة العمل
التحقق من صحة التقرير
تقرير التدقيق
وضع اللمسات النهائية على خطة العمل
تقرير ثم التحقق منه
تقرير ثم التحقق منه
تحقيق وإبرام المهمة

السؤال السابع : ماهي النصوص القانونية المنظمة لمهنة التدقيق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة ؟

الرد : تتمثل النصوص القانونية المنظمة لمهنة التدقيق الداخلي للمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة في : القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية
ـ المرسوم التنفيذي رقم 91 - 453 المؤرخ في 23 نوفمبر 1991 المتعلق بتحديد كيفية ممارسة ومراقبة التسيير من قبل المفتشين والمدققين .
ـ المرسوم التنفيذي رقم 03 -11 المؤرخ في 11 جانفي 2003 يتعلق بالرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية
السؤال الثامن :من هو المسؤول عن مصلحة خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟ وماهي رتبته ؟ تصنيفه؟
الرد : المسؤول عن خلية التدقيق في المؤسسة هو رئيس خلية التدقيق
الرتبة : مفتش مركزي أو مدقق داخلي رئيسي
الصنف من 13 إلى 16 حيث ان الصنف 13 يعتبر من الأصناف المتوسطة ويشمل مفتش رئيسي ويحمل شهادة الليسانس ، أما بالنسبة للصنف 16 فيعتبر من الأصناف العليا ويشمل مفتش مركزي ويكون ذو خبرة طويلة ومؤهلات عالية .
السؤال التاسع : ماهي الأدوات المستعملة في مهام التدقيق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟
الرد : الأدوات المستعملة في مهام التدقيق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة هي :
ـ الوثائق المرجعية التي تحتوي على : القوانين والتنظيمات مثل قانون الصفقات العمومية والتنظيم الداخلي
للمؤسسة الديوان
ـ دليل التدقيق الداخلي الذي يحتوي على منهجية العمل ،خطوات العمل ، معايير التقييم.
السؤال العاشر : ماهي المهام الموكلة لخلية التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟
الرد : المهام الموكلة في خلية التدقيق هي :
ـ التقييم المستمر للرقابة الداخلية : حيث يتم القيام بتقييم فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية المعتمد داخل المؤسسة وذلك للتأكد من أنه يوفر بيئة مناسبة للحد من المخاطر وضمان تحقيق الأهداف .
ـ تحديد مواطن الضعف ومخاطر التسيير : يتم تحديد مواطن الضعف من خلال تحديد النقاط الحساسة والمجالات التي قد تشكل خطرا على تسيير المؤسسة واقتراح الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة .
فحص مدى الامتثال للأنظمة والتشريعات : يتم الفحص من خلال التأكد من التزام مختلف المصالح بالقوانين والتنظيمات السارية ، لاسيما النصوص التنظيمية المتعلقة بتسيير الأملاك العمومية والعقارات التابعة للديوان .
السؤال الحادي عشر : ماهي علاقة التدقيق بالعلاقات الأخرى ؟
الرد : علاقة التدقيق الداخلي مع مختلف الجهات الأخرى تعد جزءا أساسيا في أمنظمة سواء كانت حكومية أو غير حكومية ومن أبرز هذه العلاقات هي :
ـ علاقة التدقيق الداخلي بالإدارة العليا : العلاقة بينهما ان التدقيق الداخلي يقدم التقارير الدورية للإدارة العليا عن كفاءة العمليات وفعالية نظام الرقابة الداخلية بالإضافة على ذلك يساعد الإدارة في تحديد المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي .
ـ علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق (لجنة المراجعة) : علاقة متكاملة بحيث أن لجنة التدقيق تعتبر الجهة الأساسية التي تشرف على التدقيق الداخلي ، والتدقيق الداخلي يوفر لها تقارير مستقلة عن نتائج المراجعة .

ـ علاقة التدقيق الداخلي بالمراجعة الخارجية : يوجد تناسق وتكامل بين عمل المدقق الداخلي والمراجعة الخارجية ، حيث أن المدقق الخارجي يعتمد على نتائج المدقق الداخلي إذ توفرت الثقة في كفاءته واستقلاليته .

علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة :العلاقة بينهما علاقة رقابية استراتيجية وتكمن هذه العلاقة في أن التدقيق الداخلي يقدم تقاريره بشكل مباشر إلى مجلس الإدارة مما يعزز استقلاليته كما يساهم أيضا في تزويد مجلس المجلس بمعلومات دقيقة تساعده في اتخاذ القرارات السليمة

السؤال الثاني عشر : هل تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية داخل المؤسسة ؟

الرد : نعم تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية خنشلة لإن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في تحسين فعالية التسيير الداخلي من خلال كشف نقاط الضعف في العمليات الإدارية والمالية ، كما له دور أيضا في الوقاية من الأخطاء والفساد بحماية الملفات والسجلات من التلاعب والاختلاس .

السؤال الثالث عشر : ماهي معايير إعداد تقرير التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة ؟

الرد : عند إعداد تقرير التدقيق الداخلي النهائي لأي عملية بجودة لابد من احترام مجموعة من النقاط التالية :

ـ يجب أن يكون التقرير موضوعي وواضح ، مختصر ويكون في الوقت المناسب .

ـ أن يحتوي التقرير الموضوعي على حقائق تكون غير متحيزة وخالية من التشويه .

ـ يجب أن يحتوي التقرير على راي المدقق الداخلي .

ـ يجب ان تحدد البيانات الخاصة بالأنشطة محل التدقيق ـوان تشمل معلومات دالة (موضحة) مثل المدة الزمني ، ويجب أيضا وصف طبيعة ومدى التدقيق التي تم القيام بها .

السؤال الرابع عشر : ماهي منهجية التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية خنشلة ؟

الرد : أن المنهجية المعتمدة في التدقيق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة هي إعداد برنامج سنوي شامل لجميع عمليات التدقيق الداخلي ، فتحدد أهم العمليات التي سوف يتم تدقيقها ، والتواريخ التي يجب أن تنفذ هذه العمليات ، كما يتم تحديد الجهة التي يتسنى للمدقق الرجوع إليها لمباشرة مهامه وأخذ مادته منها ، إلا ان هناك بعض عمليات للتدقيق تجرى بصورة استثنائية من أجل إكتشاف المشكلة في جانب معين والعمل على تداركها ، وعموما تمر منهجية عمل التدقيق الداخلي بالمراحل التالية :

أولا : التخطيط :تتم هذه المرحلة عبر الخطوات التالية :

ـ عملية التحضير للمهمة : للتحضير لعملية المهمة لابد من توفر العناصر التالية :

رسالة المهمة : أو الأمر بالمهمة : وهي التي ترسل إلى خلية التدقيق من قبل المدير العام للديوان ، لإشعار الخلية بعملية التدقيق عن قريب ، وتتضمن هذه الرسالة البيانات التالية : موضوع التدقيق ، تاريخ بداية المهمة ، فترة إنجاز المهمة ، اسم المدقق .

مثال على رسالة المهمة :

المؤسسة : ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة LOPG

موضوع التدقيق : تدقيق داخلي حول فعالية عملية توزيع السكنات الاجتماعية المنجزة بولاية خنشلة

تاريخ بداية المهمة :2جانفي 2024

فترة إنجاز المهمة : من 2جانفي إلى 25 جانفي 2024

يجمع المدققون المعلومات المتعلقة بالنشاط الذي سيتم تدقيقه ، ويحللون المخاطر ويحددون أهداف التدقيق .

ـ كسب المعرفة **ـ الدراسة الأولية :**: يتعرف الفريق على طبيعة النشاط ، والأشخاص المتعاملين معه ،

والوثائق المرتبطة به .
ـ التشاور مع مسيري المصلحة أو الوكالة محل التدقيق : يتم التنسيق والتشاور مع المسؤولين حول أهداف وفائدة المهمة ،وكذا تنسيق التدقيق مع عمل المصلحة ، ويسمح هذا التشاور بتأكيد المخاطر التي تم تحديدها .

ـ إعداد برنامج العمل : يتم وضع خطة تنفيذية مفصلة لتوزيع المهام ومتابعة سير العمل .
ثانيا : مرحلة تنفيذ المهمة : تمر عملية تنفيذ المهمة بالخطوات التالية :
ـ **الفحص الميداني :** يجمع فريق التدقيق الأدلة ويفحص الوثائق للحصول على معلومات تحقق أهداف المهمة ومن بين الأدوات المستعملة في عملية الفحص :
ـ وثائق العمل : دليل إجراءات (نظام الرقابة الداخلية في الديوان)
أدوات الاستجواب : قائمة استقصاء الرقابة الداخلية .
ـ تدوين الملاحظات المكتشفة : بعد كل مرحلة من برنامج العمل ، يتم وضع خلاصة جزئية من طرف المدقق وتحلي المش كل ، تعريفه، أسبابه ،تأثيره والتوصيات .
ـ اجتماع نهاية مرحل الفحص : تتم هذه الخطو من خلال عقد اجتماعين :
ـ يكون الاجتماع الأول بين رئيس المهمة والمدققين للتأكد من أن مجوع النقاط المسطرة في برنامج العمل قد تم تحقيقه
ثالثا : خلاصة المهمة : تمر هذه المرحلة ثلاث خطوات تتمثل في : مشروع تقرير المهمة ، المصادقة على المشروع ، التقرير النهائي .
رابعا : متابعة التوصيات : تتمثل هذه المرحلة في متابعة التوصيات الموجودة في تقارير التدقيق الداخلي .
السؤال الخامس عشر : هل يعتبر التدقيق الداخلي من دعائم الإدارة العليا ؟
الرد : نعم يعتبر التدقيق الداخلي من دعائم الإدارة العليا في المؤسسة لإنه ليس مجرد وظيفة أوإجراء روتيني بل هو دعامة حقيقية للإدارة العليا وركيزة أساسية بحيث يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة
السؤال السادس عشر : ماهي أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة ؟
الرد : باعتبار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة عمومية ، تعمل في مجال السكن والتسيير العقاري هذا الأخير يجعل المؤسسة تتعرض لعدة مخاطر تتمثل في :

ـ المخاطر المالية : تتعرض المؤسسة للمخاطر بسبب سوء التسيير المالي وهذا راجع لضعف الرقابة المالية مما يؤدي إلى عجز في او سوء توزيع الموارد بالإضافة إلى تأخر في تحصيل الإيجارات او مستحقات البيع ما ينعكس سلبا على السيولة .
ـ المخاطر الاجتماعية والسياسية :مثل احتجاجات السكان بسبب تأخير في تسليم السكنات .
ـ مخاطر الفساد والشفافية : تتمثل في منح السكنات بطرق غير قانونية أو عن طريق المحسوبية
ـ التعليق على نتائج المقابلة الشخصية
هذه القابلة الشخصية سمحت لنا من اكتشاف النقاط التالية :
ـ الدور المهم لديوان الترقية والتسيير العقاري في ترقية وإنجاز السكنات الاجتماعية بالإضافة إلى تسيير الممتلكات العقارية وتحصيل الإيجارات والمستحقات المالية .
ـ الدور المهم الذي يقوم به التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري من تقليل للمخاطر وتحسين الأداء في المؤسسة .
ـ علاقة التدقيق الداخلي مع الهيئات الأخرى يعتبر أمر جيد وايجابي يحفز على تطوير علاقة المدقق الداخلي وتحسين علاقاته مما يسمح له بالحصول على معلومات دقيقة .

- إن قيام بديوان الترقية والتسيير العقاري على اتباع معايير ومنهجية منظمة هذا يساعدها على القيام بعملها بشكل جيد خاصة في مجال توزيع السكنات والايجار .

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها تناولنا فيها ثلاث مباحث ، تطرقنا في المبحث الأول إلى واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى عموميات حول مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة ، أما عرض نتائج الدراسة وتحليلها فذكرنها في المبحث الثالث فتوصلنا إلى النتائج التالية :

هناك إدراك واهتمام جيد لدى المؤسسة بعملية إدارة المخاطر المالية باعتبارها تساعد الإدارة في الكشف البكر عن

المخاطر التي يمكن للمؤسسة أن تتعرض لها ، حيث قسم التدقيق الداخلي بتوفير المعلومات الخاصة بالمخاطر المصاحبة لا نشطة المؤسسة ومحاولة إعداد تقرير عنها ، يتمثل دور المدقق الداخلي في تقييم كفاءة وفعالية الضوابط الموضعية لمواجهة المخاطر كما يقوم باقتراح الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر .



الخاتمة

لقد نشأ التدقيق بنشوء الإنسانية وتطورها ، فاصبح يمثل عملية فحص المستندات ودفاتر المؤسسة بغية التحقق من صحة العمليات وإبداء رأي فني محايد وكنتيجة للأهمية الفائقة التي وصل إليها التدقيق فقد تفرع إلى لعدة أنواع تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها التدقيق ومن بين هذه الأنواع التدقيق الداخلي الذي اصبح له أهمية كبيرة داخل المؤسسات حيث يقوم على فحص وتقييم الجوانب المالية وغير المالية ، وتقديم النصح والإرشاد للمؤسسة وحمايتها من الغش والإفلاس ، والكشف المبكر عن المخاطر المالية .

وقد يعمل التدقيق الداخلي على تقييم إدارة المخاطر المالية والتعامل معها يعتبر أمرا مهما جدا لنجاح واستمرارية المؤسسة ، وتعتبر إدارة المخاطر المالية عنصرا حيويا وهماما لإنها تعمل على تعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي وذلك من خلال التنبؤ بالمخاطر والتخطيط لمواجهتها والحفاظ على أصول المؤسسة ومواردها المالية من السرقة والتلف والضياع ،بالإضافة إلى ذلك أن إدارة المخاطر تمكن المؤسسات من تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على أصولها وتطوير استراتيجيات للحد من آثارها .

وتلجأ الشركات والمؤسسات عادة لاستراتيجيات وأساليب لتقيل المخاطر المالية والتعامل معها مثل نقل المخاطر وتحويلها واستراتيجية تغطية كل الخطر ، وقد يكمن دور المدقق الداخلي في تقليل المخطر المالية في ثلاث نقاط رئيسية هي مساعدة المدراء في تقييم المخاطر ومساعدتهم في كيفية الاستجابة والتعامل معها |.

اختبار الفرضيات :

1: الفرضية الأولى كانت صحيحة والتي كان مفادها أن التدقيق الداخلي الفعال يتبع عدة مبادئ في التدقيق الداخلي تتمثل في الاستمرارية ، الكفاءة المهنية ، النزاهة ، الموضوعية ، السرية فقد بينت نتائج الدراسة أن هذه المبادئ تمثل الإطار المرجعي الأساسي لعمل المدقق الداخلي .

2: الفرضية الثانية : صحيحة لإن التدقيق الداخلي يعد أداة فعالة في عذا الجانب إذ يسمح بالكشف عن مواطن الخطر في النظام الرقابي ويوفر توصيات واقعية ساهمت في أداء العمليات وتقليل المخاطر .

3: توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها أن التدقيق الداخلي له تأثير في تقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر المالية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري وذلك عن طريق حماية أصول المؤسسة من السرقة والتلف والضياع وسهره على تطبيق القوانين والقوانين والنصوص التشريعية المعمول بها بالإضافة إلى تقييم الأداء لكل مصلحة بالديوان ومراقبة التأمينات .

النتائج العامة :

و قد تم الخروج من البحث بنتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. استعانة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالتدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر وتخفيفها وهذا من خلال نظام الرقابة الفعال بالإضافة إلى مساعدتها على سد الثغرات القائمة على الغش والاحتيال .
2. يسعى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة إلى بلوغ أهداف وغايات تتلاءم بما يتوفر لديه من إمكانيات وما يحيط به من ثغرات كنقص السيولة وغيرها ويخلق جو رقابي وعملي يساعده على أداء أنشطته بصورة تقل فيها الأخطار .
3. علاقة وظيفة التداخلي بوظيفة إدارة المخاطر المالية هي عبارة عن علاقة طردية ، بحيث ان زيادة فعالية التدقيق الداخلي تؤدي على إلى زيادة فعالية نظام إدارة المخاطر والعكس صحيح فوظيفة التدقيق تعمل على تقييم مدى فعالية نظام غدارة المخاطر في تحديد المخاطر والحد من تأثيرها .
4. يلعب التدقيق الداخلي دورا محوريا في تعزيز نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات ، مما يسهم في اكتشاف الثغرات وتقليص فرص حدوث المخاطر المالية .
5. وجود هيكل تنظيمي للتدقيق الداخلي ، مما يعكس وجود احة لتفعيل دوره داخل المؤسسة
6. أن التدقيق الداخلي يعتبر أداة رقابية إستشارية تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل المخاطر المرتبطة بالتسيير المالي والإدارية
7. تعزيز استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي ضمن الميكل التنظيمي للمؤسسية.
8. مشاركة المدقق الداخلي في تقييم المخاطر والرقابة والعمليات الأساسية خاصة في مجال التمويل السير العقاري انجاز ابع

التوصيات : على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات التوصيات :

- ضرورة تعزيز استقلالية التدقيق الداخلي داخل المؤسسات من خلال تبعتيه المباشرة للجان المراجعة أو مجالس الإدارة .
- العمل على تعزيز التكامل والتنسيق بين وظيفة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر لتوحيد الجهود وتحقيق فعالية أكبر .

- الاستثمار في تكوين وتأهيل المدققين الداخليين لمواكبة بيئة الاعمال وتقنيات تقييم المخاطر .
- تدعيم هياكل التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية بالوسائل المادية والبشرية الكافية ،ومنح نوع من الاستقلالية لهذه الوظيفة ،وهذا بدوره سوف يمنح الفعالية والكفاءة لأعمال التدقيق الداخلي .
- الاستمرار في تنظيم والمشاركة في الدورات العلمية وذلك من أجل الاطلاع على كل ما هو جديد في التدقيق الداخلي من قوانين وقواعد جديدة .

افاق الدراسة :

حاولنا من خلال هذه الدراسية الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان ومن أجل مواصلة البحث

كأفاق مستقبلية أهمها :

- التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي .
- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على إدارة المخاطر وذلك من خلال دور التدقيق الداخلي في ترسيخ ثقافة مؤسسية على جميع المستويات التنظيمية .
- إدماج الذكاء الاصطناعي في وظائف التدقيق الداخلي وذلك من خلال تقنيات الكشف عن المخاطر المالية المحتملة
- اعتماد معايير دولية موحدة لتقييم أداء التدقيق الداخلي في مجال المخاطر ..



قائمة المراجع

أولا: مذكرات

1. إبراهيم رباح ، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، السنة
2. أواب معني مرزوق، عبد الرحمان عبد الله، جودة المراجعة الداخلية وأثرها على الإفصاح عن المخاطرالمالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان، 2024، ص89.
3. بايس الأميرة نزيهة، **دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة الأداء المالي المحاسبي في قطاع التأمين**، أطروحة دكتوراهغير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجاريةوعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون ، تيارت، 2024،2023
4. بايس الأميرة نزيهة، **دور التدقيق الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في قطاع التأمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون، تيارت، 2023_ 2024،
5. بايس الأميرة نزيهة، **دور التدقيق الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي والمحاسبي في قطاع التأمين دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون تيارت، 2023_ 2024
6. بوقلوط أسماء، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة ميلة**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجيستير غير منشورة، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2022، 2023
7. تناح رانية، **دراسة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2024،2023
8. خالد علي يوسف، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر**، مذكرة ماجيستيرغير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، 2014
9. خليد بوداود ، **إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر3، 2022/ 2023
10. سارة طبشوش، **أثر إعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي في التحكم بمخاطر التدقيق -دراسة حالة عينة من المدقيقين الخارجيين-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2023،2022
11. سايح نوال، **مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وإنعكاسها على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2015، 2016
12. صالحي محمد يزيد، **أثر التدقيق الداخلي كآلية للحوكمة على رفع تنافسية المؤسسة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016،2015

13. صديقي رانيا، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية**، مذكرة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، 2022
14. طبيب سارة ، **دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2016، 2017
15. عبدلي لطيفة، **دورمكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستيرغير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012،2011
16. علون محمد أمين، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2015
17. قاسمي السعيد، حبرش أحمد، **محاولة تقييم لواقع مهنة التدقيق في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2016،
18. كربوعة أسماء، **التوجه الجديد نحو معايير التدقيق الداخلي الدولية وأثره على حوكمة المؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر3، 2020 /2021
19. كربوعة أسماء، **التوجه الجديد نحو معايير التدقيق الداخلي الدولية وأثره على حوكمة المؤسسات دراسة حالة مؤسسة "سوناطراك"**، أطروحة دكتوراه غيرمنشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2021.
20. كشاط منى، **تطوير واقع التدقيق الداخلي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وفقا لعناصر الإطار المرجعية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018،2019،
21. لوجاني عزيز، مفيدة يحياوي، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2019\2020
22. محمد علي محمد، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة،2005
23. مدوي سامية، مساهمة خدمات ضمان الجودة في تحسين أداء التدقيق الداخلي في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصدية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2022،2023.
24. نسيمة بروال، **إستراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،2010 ، 2011
25. نصيرة سليمان، أهمية تقرير المراجع الخارجي في تحديد المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2016،2015

ثانيا: كتب

1. الأخضر لقليطي، حمزة غربي، **إدارة مخاطر في البنوك الإسلامية، ملتقى في أسس والقواعد النظرية المالية الإسلامية**
2. بن علي بلعزوز وآخرون، **إدارة المخاطر (إدارة المخاطر.المشتقات المالية ،الهندسة المالية)**، دار النشر والتوزيع الوراق ،عمّان، الأردن، ط1، 2013
3. توفيق مصطفى أبو رقبة وعبد الهادي أسحق المصري ،**تدقيق ومراجعة الحسابات** ،دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2024
4. توفيق مصطفى أبو رقبة، عبد الهادي أسحق المصري، **تدقيق ومراجعة الحسابات**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2024
5. حكيم زامل فليح الساعدي ، **التدقيق الداخلي في الشركات العامة وفق معايير التدقيق الدولية**، دار الكتب والوثائق، بغداد، اط1، 2019
6. خلف عبد الله الواردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية للتدقيق** ، الصادرة عن IIA، دار النشر والتوزيع الوراق، ط2014،1
7. رأفت سلامة محمود وآخرون ،**علم تدقيق الحسابات النظري** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمّان ، ط 1، 2011،
8. سعود كايد ، **تدقيق الحسابات** ، بدون دار نشر، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط1، 2012 ، ص 8.
9. شيراز محمد خضر، **معايير التدقيق الداخلي** ، دار النشر والتوزيع، ط1، 2022،ص19.
10. محمد عادل ناولو، **إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق**، دار النشر والتوزيع، سوريا، 2022
11. مصطفى يوسف كافي، **تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية وإقتصاد المعرفة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمّان، ط1 ،2014

ثالثا: مجلات

1. إبتهاج علي، سعيد الشمراني، **تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية**، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، الكويت ، العدد58،2024،ص374.
2. أحمد نقي، **المقابلة :الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع**، مجلة أفانين الخطاب،الجزائر، العددَ2، المجلد1، ديسمبر2021
3. أميرة منصور، **رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربي**، مجلة الأثر، العدد27، الجزائر،ديسمبر2016،
4. أوصيف لخضر ، **طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات .إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100(طبيعة العمل)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة ، العدد 17 ،2017

5. أوصيف لخضر، **طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي ،حوكمة الشركة، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل معيار 2100(طبيعة العمل)**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 17، 2017
6. بلعزوز بن علي، **إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، الشلف،العدد7، الشلف، 2009
7. [1]زروقي يوسف، **التدقيق الداخلي وأطراف الحوكمة في المؤسسة المالية**، مجلة المحاسبة والتدقيق المالي، جامعة أحمد دراية، أدرار، المجلد3، العدد1، 2021
8. زهرة عباس، نجوى بن عويدة، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات الداخلية لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات**، مجلة بحوث متقدمة في الإقتصاد وإستراتيجيات الأعمال، مجلد3، العدد1، 2022
9. سليماني فاطمة ،قازوز رفيقة، **دور لجان التدقيق في التقليل والحد من المخاطر المالية دراسة حالة شركة المراعي** ، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة ، الجزائر ، مجلد7،العدد 2، 2024م،ص193.
10. سناء بنت محمد خلفي زهراني، أريج بنت عبد الرحمان الشماسي، **دور المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في تحسين نشاط** المراجعة الداخلية ، مجلة الدراسات الجامعية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلد3، العدد38، 2022
11. العايب عبد الرحمان، **آليات تحسين ممارسة نشاط التدقيقالداخلي في الجزائر على ضوء واقع الممارسة والمتطلبات الجديدة للمهنة**، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس ، سطيف،المجلد5، العدد2، 2018، ص 218، 219.
12. غربي سهام ، كبوط عبد الرزاق ، **إدارة المخاطر المالية بإستخدام نموذج springate للتوقع بالفشل المالي للمؤسسة** ، مجلة المنهل الاقتصادي ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، مجلد5 ، العدد2 ، أكتوبر 2022
13. فريد بن جريبيع،عبد القادرقرشي، **العلاقة بين تبني معايير الحوكمة المؤسساتية وإستراتيجية إدارة المخاطر**، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ،الأ غواط ، المجلد6، العدد1، 2020
14. [1]قرناش هواري،حبار عبد الرزاق، **مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المالية لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، الشلف، المجلد12، العدد2 ،2022
15. كشاط منى، حجاز خديجة ،**مدى موائمة ممارسة أقسام التدقيق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية**، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 38، أوت2019
16. كلاش مريم ، بهلول نورالدين ، **دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، المجلة لاستراتيجية للتنمية
17. محمد لمين علون ، **الإجراءات العلمية للتدقيق في المؤسسة العمومية** ،مجلة الحقيقة ،بسكرة ، العدد43، 2018
18. المهدي ناصر، **الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة المخاطر في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، غزة، العدد8،2013
19. يزيد صالحي، عبد الله مايو، **واقع تطبيق معاييرالتدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة ، العدد9، 2016،
20. يوسف محمد حسين قواقزة ، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر** ،المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية جرش الكبرى ،العدد 50، 2022م

21.يوسف محمد حسين قواقزة، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر**، المجلة العربية للنشر، جرش الكبرى، العدد 50،2022

رابعا: مطبوعات

1. إبتسام قوتال ، **دروس في مقياس تسيير المخاطر المالية** ، مطبوعة في العلوم مالية والمحاسية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2023 /2022
2. بلقلة براهيم ، **إدارة المخاطر المالية** ، مطبوعة في علوم الإدارة المالية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف ، 2020/2021
3. حمزة بوستة، **معايير التدقيق الداخلي**، مطبوعة في دراسات مالية ومحاسبة معمقة ، جامعة الربي بن مهيدي، أم بواقي،2021
4. سرور راقي محمد، أنواع المخاطر، مطبوعة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021،2020
5. مجدوب خيرة ، **إدارة المخاطر المالية** ، مطبوعة في علوم الإدارة المالية ، جامعة إبن خلدون ، تيارت ، 2019/2020

خامسا: ملتقيات

1. بطاهر بختة، عقون عبد الله، **مستلزمات تكنولوجيا المعلومات ودورها في فاعلية التدقيق الداخلي** ، الملتقى الوطني الثاني حول تطور ممارسات المحاسبة والتدقيق في ظل الإقتصاد الرقمي ، المركز الجامعي خميس مليانة ،15أفريل 2018
2. محمد زوزي، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية الدروس المستفادة في الأزمة المالية العالمية**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 9نوفمبر 2015

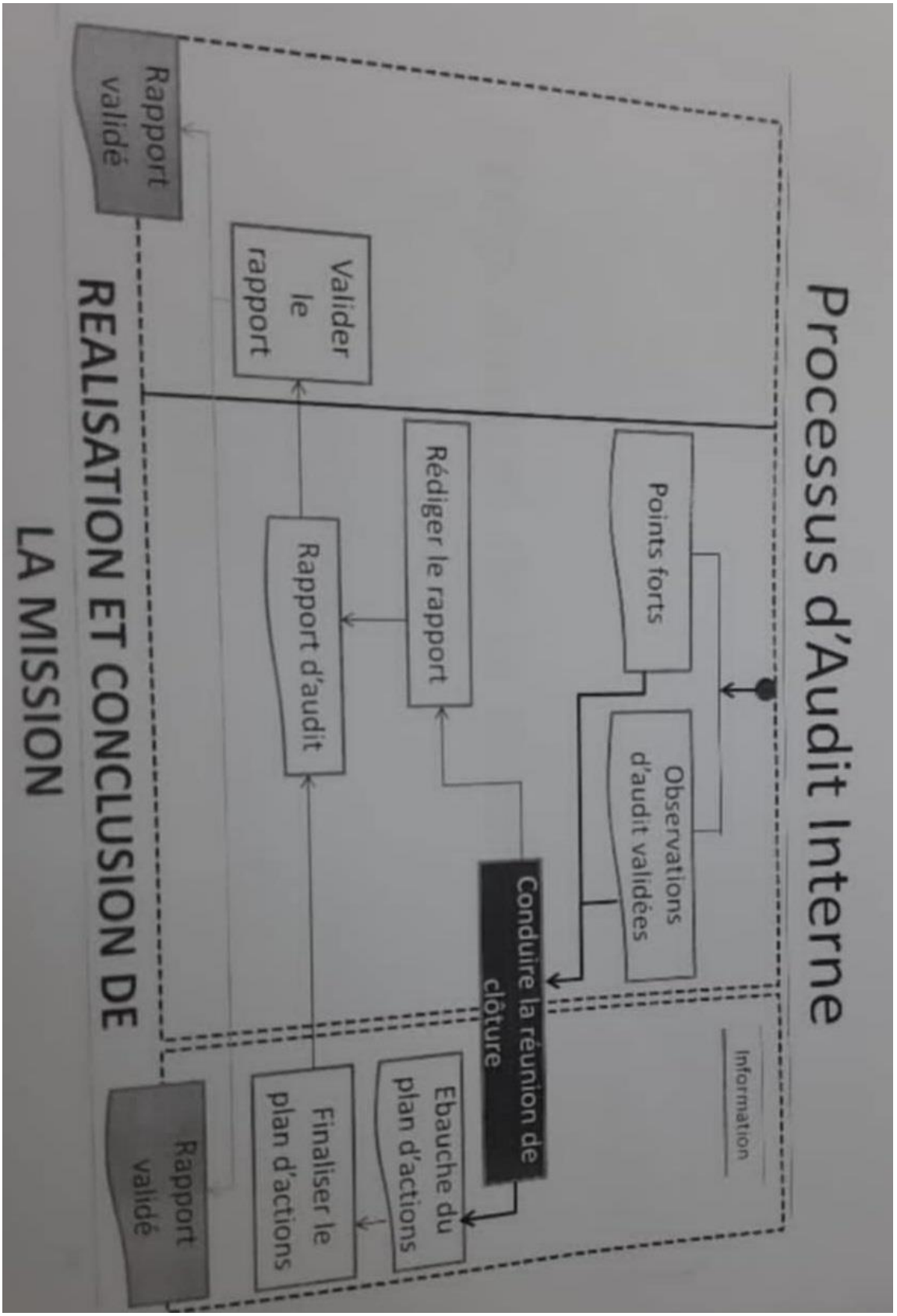
مداخلات

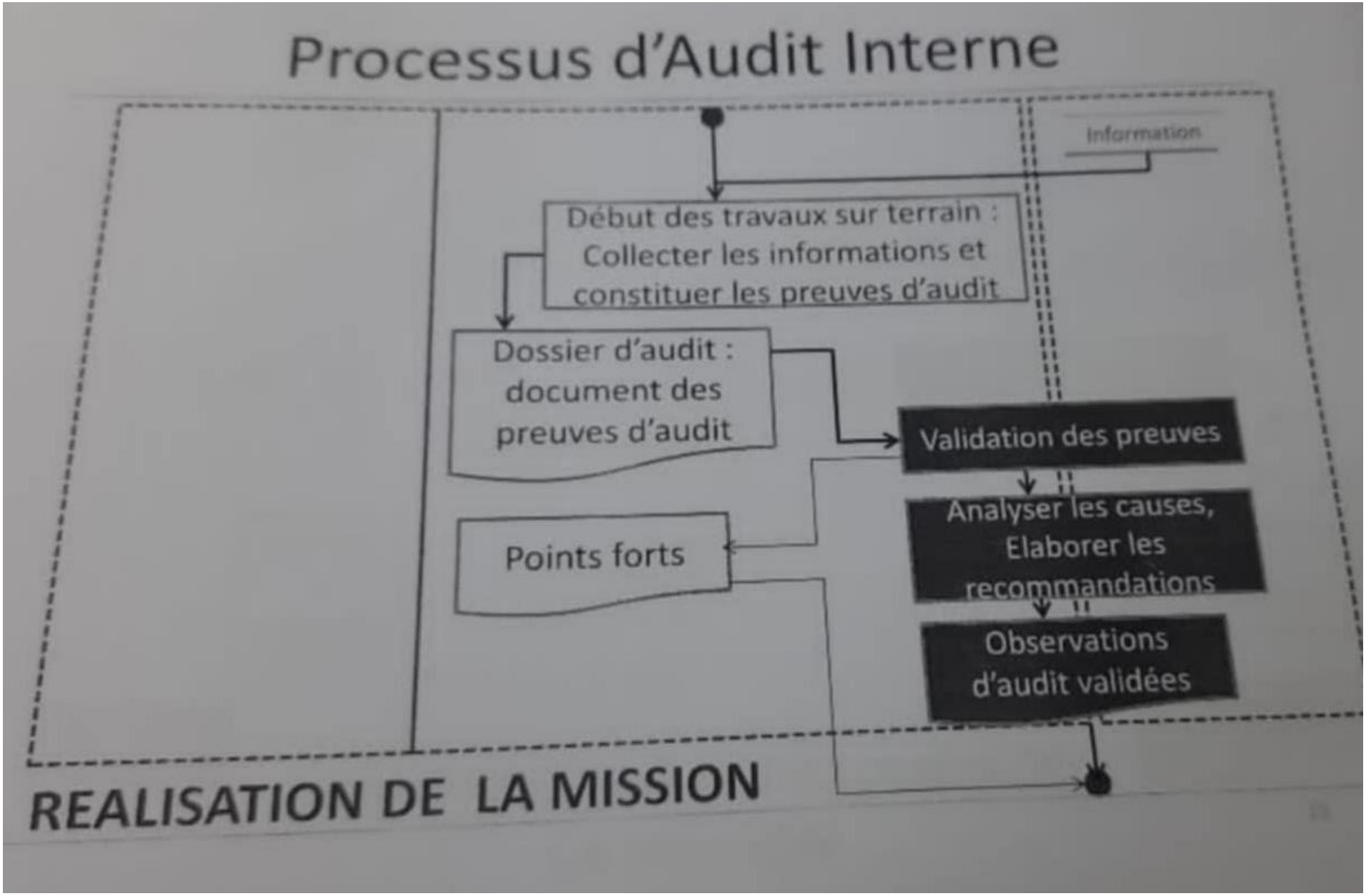
- عكاشة حياة، **واقع مهنة التدقيق الداخلي في ظل الإعتماد على معايير التدقيق الجزائرية** ، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول إصلاحات مهنتي المحاسبة والتدقيق نحو حوكمة جيدة للشركات الجزائرية، المدرسة العليا للتجارة ، القليعة، يوم 19 نوفمبر 2022،

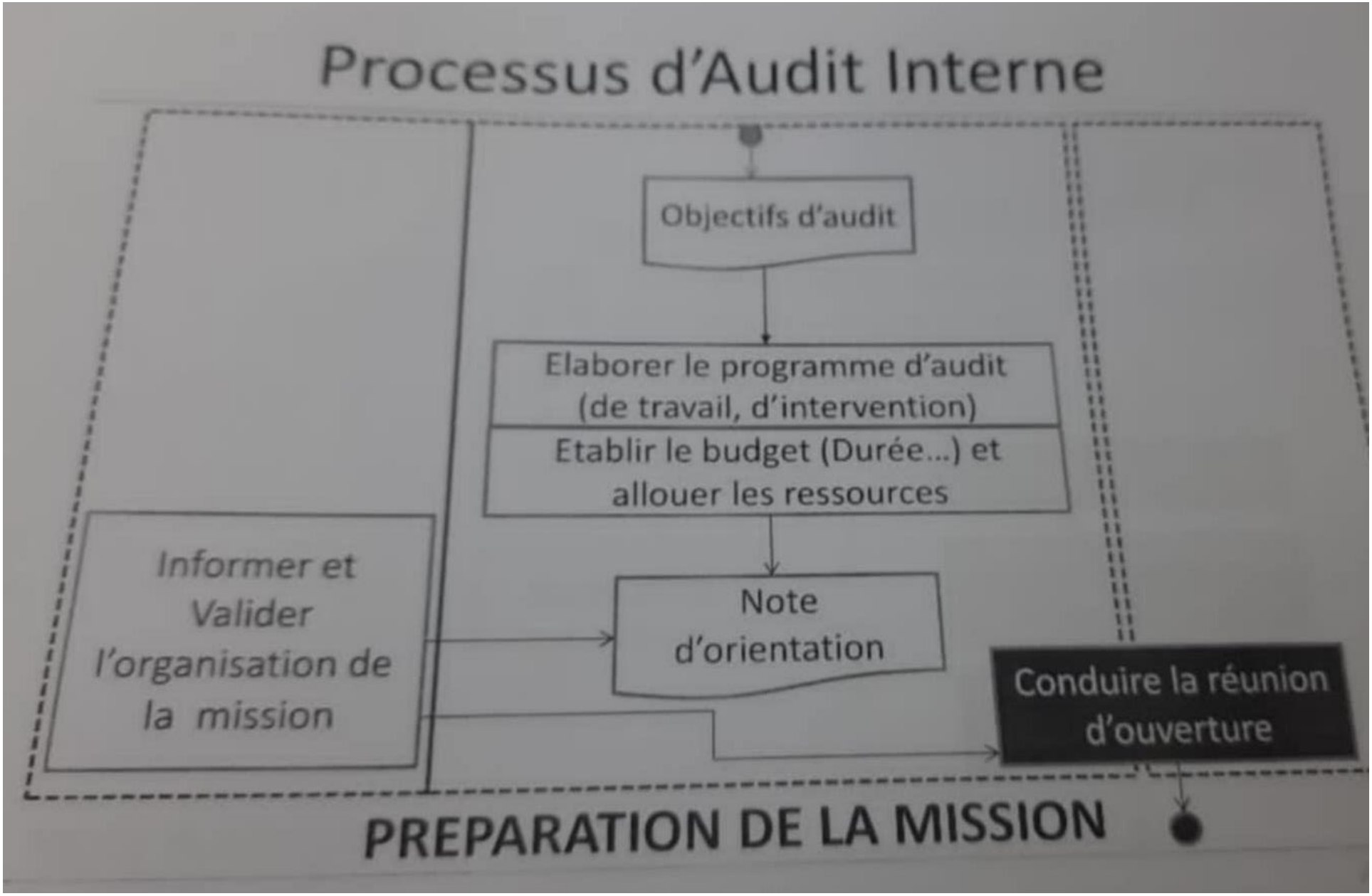


الملاحق

الملحق رقم 01: مخططات لعملية التدقيق الداخلي




Processus d'Audit Interne
Information
Début des travaux sur terrain : Collecter les informations et constituer les preuves d'audit
Dossier d'audit : document des preuves d'audit
Validation des preuves
Analyser les causes, Elaborer les recommandations
Points forts
Observations d'audit validées
REALISATION DE LA MISSION


Processus d'Audit Interne
Objectifs d'audit
Elaborer le programme d'audit (de travail, d'intervention)
Etablir le budget (Durée…) et allouer les ressources
Informer et Valider l'organisation de la mission
Note d'orientation
Conduire la réunion d'ouverture
PREPARATION DE LA MISSION

الملحق رقم 02: تسهيل المهمة



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbes laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: / ك ع إ ت ع ت/ ق ع اق/ 2025 خنشلة في :

الاسم و اللقب : مكرسي بتيتة ، وسام بولبير

تاريخ الميلاد: 2002.06.11 - 2000.10.22 مكان الميلاد: خنشلة - تاوريرت .

- عنوان تقرير التربص: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية .
- مكان التربص: ديوان الترقية و التسيير العقاري فترة التربص من: 28 أفريل إلى: 30 أفريل

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/...04...	
المبادرة	04/...03...	
المعارف التطبيقية	04/...04...	
قدرة العمل	04/...03...	
العلاقة مع العمال	04/...04...	
العلامة النهائية	20/...15...	

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة

رئيس القسم
أعقاب نور الدين
رئيس قسم المالية والمحاسبة

رئيس خلية التدقيق الداخلي
ريبوح عبد الرزاق

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences
Department of Economic Sciences

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 2025/ك ع إ ت ع ت/ق ع م و/

خنشلة في : 2025-03-19

إلى السيد: مدير الديوان الوطني
للترقية والتسيير العقاري
ولاية خنشلة

تسهيل مهمة

- سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة الماستر محاسبة ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة ، يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم و اللقب : بثينة مكرسي

تاريخ الميلاد: 22-10-2000 مكان الميلاد: قايس خنشلة

رقم التسجيل: 34050104 التخصص: محاسبة

عنوان المذكرة: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية "دراسة حالة".

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم :

اعقاب نور الدين
رئيس قسم المالية والمحاسبة

رئيس مديرية التدقيق الداخلي
رابوح عبد الرزاق

الملحق رقم 03: يمثل جدول دليل المقابلة

الرقم	السؤال
1	هل خلية التدقيق الداخلي موجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟
2	كيف يساهم التدقيق الداخلي في تخفيض التشغيل ؟
3	كيف يساهم التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر المالية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ؟
4	ماهي مهام مجلس خلية التدقيق الداخلي ؟
5	ما هو عمل خلية التدقيق الداخلي ؟
6	ماهي مراحل مهمة خلية التدقيق الداخلي ؟
7	ماهي النصوص القانونية المنظمة لمهنة التدقيق في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة ؟
8	من هو المسؤول عن مصلحة خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟رتبته ؟ تصنيفه ؟
9	ماهي الأدوات المستعملة في مهام خلية التدقيق الداخلي بديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة ؟
10	ماهي المهام الموكلة لخلية التدقيق الداخلي في المؤسسة ؟
11	ما هي علاقة التدقيق الداخلي مع الهيئات الأخرى ؟
12	هل تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة أساسية داخل المؤسسة ؟
13	ماهي معايير إعداد تقرير التدقيق الداخلي في ديوان الترقية والتسيير العقاري ؟
14	ما هي منهجية التدقيق الداخلي المعتمد في ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة؟
15	هل تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي من دعائم الإدارة العليا ؟
16	ماهي أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ديوان الترقية والتسيير العقاري