

دور الممارسات الحديثة للتدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر على ضوء معايير التدقيق الدولية - دراسة ميدانية مؤسسة الانجازات الصناعية والتركيب -

## The role of modern practices of internal audit in the activating risk management in the light of international auditing standards - a field study of the Industrial Achievements and Installation Corporation -

عبد الحميد حسياني

(مخبر العوامة والسياسات الاقتصادية)

جامعة الجزائر 3، الجزائر

hassiani.abdelhamid@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2020/01/01

هشام زروقي \*

(مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية)

جامعة الجزائر 3، الجزائر

zerrouki.hicham@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2019/12/17

مستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات وفقا لمعايير التدقيق الدولية، لما لها من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة إدارة المخاطر، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الإنجازات الصناعية والتركيب (باتيميتال)، ولتحقيق أهداف بحثنا قمنا بدراسة استطلاعية بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا واستخدمنا المقابلة كأداة رئيسية في البحث، بالإضافة إلى الملاحظة، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أهمية وجود التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر بالمؤسسات من خلال قيام المدقق الداخلي باكتشاف المخاطر وإبرازها في تقريره الموجه للإدارة وتوفير تأكيد موضوعي بأن هذه الأخيرة يتم التحكم فيها بشكل ملائم وصحيح. الكلمات المفتاحية: وظيفة التدقيق الداخلي؛ الخطر؛ المدقق الداخلي؛ إدارة المخاطر؛ المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

تصنيف JEL: M42؛ M49؛ G39؛ M49؛ G32؛ M40

**Abstract:** The objective of this study is to identify the extent to which the internal audit function affects the effectiveness of risk management in institutions in accordance with international auditing standards, as it has an impact on the design and development of the internal control system and the measurement and evaluation of the efficiency of risk management, through a field study at the level of the Industrial Achievements and Installation Corporation (Batimetal), Our research objectives We conducted a survey to collect data on the subject of our study and used the interview as a key tool in research, in addition to observation. This study concluded the importance of internal auditing in risk reduction in institutions through the internal auditor To identify and highlight risks in his report to the Department, and to provide objective assurance that the latter is properly and correctly controlled.

**Keywords:** Internal Audit; Risk; Internal Auditor; Risk Management; Standards of Internal Auditing.

**Jel Classification Codes :** M42 ; G39 ; M49 ; G32 ; M40

## مقدمة:

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتوقف بشكل أساسي على مدى تناغم وتفعيل الإدارات المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن بين تلك الإدارات الهامة نجد إدارة المخاطر والتي يتوقف أدائها على وضع الخطط التي تهدف إلى الاستجابة للمخاطر المحتملة، من خلال فحص التهديدات المحتملة للمؤسسة أو موظفيها أو معداتها ومحاولة تقليلها إلى الحد الأدنى بطريقة عقلانية وموثوقة، حيث ظهرت هذه الإدارة كمنهج لخفض التكاليف التنظيمية خلال السبعينات من القرن الماضي، فكانت هناك حجج قوية فقط لصالح استخدام نهج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية إلا أن في الآونة الأخيرة توفرت لدى المؤسسات المعرفة والأدوات والبيانات اللازمة لإدارة المخاطر ممثلة في التدقيق الداخلي.

في ظل ذلك، اهتمت هذه المؤسسات بأقسام التدقيق الداخلي بها وهيئت لها المناخ الملائم لتحقيق وظائفها بموضوعية، ولقد تآتى ذلك خاصة بعد إنشاء معهد المدققين الداخليين (IIA) الذي عمل على إصدار مجموعة من المعايير تنظم مهنة التدقيق، وتوسع من مهامه حتى أصبحت جميع أنشطته المستخدمة ذات قيمة اقتصادية، من أجل المساعدة على تدعيم إدارة المخاطر بمختلف أنواعها والعمل على تقييم الأساليب والإجراءات التي قررتها الإدارة للتحكم في هذه المخاطر ومراقبتها، والعمل كمستشار داخلي يوفر المعلومات التي تدعم قدرة الإدارة على اتخاذ القرار المناسب. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الجوهرى التالي:

إلى أي مدى يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية في ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي؟

انطلاقاً من السؤال المطروح يتم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى ادراك المؤسسات لأهمية وجود خلية إدارة المخاطر؟
- ✓ ما مدى مساهمة المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر؟
- ✓ هل تساهم المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في جعل وظيفة التدقيق الداخلي عنصراً هاماً في تفعيل إدارة المخاطر داخل مؤسسة الانجازات الصناعية والتركيب؟

حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً وهو كيفية مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، باعتبارها أحد العناصر الفاعلة ضمن آليات الرقابة داخل المؤسسة، كما تنبع أهمية هذه الدراسة في تركيزها على محاولة تطوير مهنة التدقيق الداخلي للمؤسسات الجزائرية بما يتناسب مع متطلبات أحسن الممارسات في هذا المجال، مما يسمح للمؤسسات بتجنب مخاطر وسوء التسيير وهذا ما يؤدي إلى كسب ثقة أصحاب المصالح.

كما تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية ومسؤولياته، من خلال بيان مدى تأثير الإجراءات التي تقع على عاتق المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

الإطار النظري: المقاربة النظرية للتدقيق الداخلي ومساهمة في إدارة مخاطر المؤسسات

## 1. التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي هو نوع من الإجراءات الرقابية الذي يمثل بؤرة التركيز في هيكل الرقابة داخل المؤسسة، حيث يسعى إلى التحقق من أن أدوات الرقابة قادرة على الحماية المادية والمالية والمعنوية للأصول والتأكد من سلامة البيانات والقوائم المالية.

### 1.1. تعريف التدقيق الداخلي

إن التدقيق الداخلي مفهوم ليس بالجديد فقد عرّف منذ فترة طويلة ومر بمراحل تطوير كثيرة من قبل متخصصين في هذا المجال والهيئات المهنية، فقد أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA) سنة 2010 تعريفاً للتدقيق الداخلي وهو التعريف الأكثر قبولا وشمولا، حيث تم الإشارة إليه على أنه "دائرة أو قسم أو فريق من المستشارين، يقدمون خدمات تأكيدية واستشارية بشكل موضوعي مستقل، مصممة لزيادة وتحسين قيمة عمليات المؤسسة والمساعدة في انجاز أهدافها بصورة منهجية ومنظمة بهدف تقييم وتحسين عمليات المؤسسة، المساعدة في تحقيق اهداف الإدارة بوضع أساليب منهجية لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر والرقابة" (أحمد قايد، 2017، صفحة 17).

وعليه من خلال التعريف السابق يمكن استنتاج خصائص للتدقيق الداخلي المعاصر، الأولى متمثلة في أنه نشاط تأكيدية مهمته تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بهدف طمأنتها على أن المخاطر المرتبطة بها تم تحديدها ويتم التعامل معها بطريقة عقلانية وسليمة، أما الخاصية الثانية فتتمثل في أنه نشاط استشاري وذلك نظرا للخدمات الاستشارية (الارشادات والنصائح) التي يقدمها للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة، فيما تتمثل الخاصية الثالثة في أنه نشاط موضوعي ومستقل بحيث يكون بعيد عن التحيز أثناء قيامه بمهامه، كما يتميز بالاستقلالية في الأمور الإدارية والمالية بشكل يضمن جودة التدقيق وسلامة نتائجه.

وعرف أيضا بأنه "نشاط مستقل وهادف، يوفر للمؤسسة ضمانا بخصوص درجة التحكم في عملياتها، كما يساهم في خلق القيمة المضافة، فهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال عمل منهجي منظم لتقييم عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة، كما يساعد في تقديم اقتراحات لتدعيم فعالية الإجراءات المتخذة" (بن عيشى وقرارات، 2018، صفحة 49).

يتضح من خلال التعريف الجديد الذي جاء به معهد المدققين الداخليين أن التدقيق الداخلي يهدف الى تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة، هذه الأخيرة يمكن وصفها على أنها: خدمة وقائية؛ وقائية لأنها تحمي أموال المؤسسة وتحمي الخطط الإدارية ضد الانحراف والمخاطر التي يمكن حدوثها. خدمة استكشافية: استكشافية لأنها تعمل على كشف المشاكل والانحرافات التي تحدث داخل المؤسسة، والتعرف على النتائج السلبية التي أحدثتها هذه المشاكل ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة. خدمة تصحيحية: تصحيحية لأنها تضمن دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسات العامة للمؤسسة من أجل تدارك آثار المخاطر المكتشفة وتلافيا والتأكد من عدم تكرارها في المستقبل القريب.

وتبين أيضا أن معهد المدققين الداخليين لم يشير أبدا إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر نشاطا داخليا يتم تأديته داخل المؤسسة فقط بل اكتفى بقول أنه مجموعة من الأنشطة التي تتسم بالموضوعية ولها طابع استشاري، حيث يمكن أن تمارس هذه الوظيفة من قبل مدقق مهنته داخل المؤسسة يدعى المدقق الداخلي، كما يستطيع أن يزاولها شخص آخر ينتمي إلى مكتب التدقيق الخاص يدعى المدقق الخارجي، ومن هنا نستنتج أن هناك ثلاثة مصادر تقوم على أساسها مهنة التدقيق الداخلي نذكرها (Naman K. & others, 2008, p. 5): مصادر داخلية: حيث تعتمد المؤسسة على المصادر الخاصة بقسم التدقيق الداخلي الموجود داخلها. مصادر خارجية: حيث تعتمد المؤسسة على خدمات مكتب التدقيق من أجل تدقيق حساباتها ونقصد هنا المدقق الخارجي. مصادر مشتركة: بمعنى أنه يتم الاعتماد على أعمال قسم التدقيق الداخلي الموجود داخل المؤسسة بالإضافة إلى أعمال مكتب التدقيق الخاص (المدقق الخارجي) شريطة أن يكون هناك تنسيق وتعاون كبير فيما بينهم. حيث يؤدي اعتماد المؤسسة على مصادر مختلفة عند قيامها بنشاط التدقيق الداخلي إلى عدة مزايا تتمثل فيما يلي (Naman K. & others, 2008, p. 6):

- حصول المهنيين على الخبرة والمعرف اللازمة من أجل تنمية مهاراتهم.
- تساعد المؤسسة على تغطية كل المجالات واكتشاف الأخطاء غير المتوقعة.
- تقديم وجهة نظر جديدة لوظيفة التدقيق الداخلي تساعد على تحسين خدماتها.

## 2.1. أهداف التدقيق الداخلي

إن الهدف من التدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أفراد المؤسسة على تأدية مسؤوليتهم بفعالية، وهذا من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات والتوصيات والتحليلات، بالإضافة إلى كونها تهدف إلى (مصطفى الكافي وآخرون، 2018، الصفحات 211-212):

- التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها؛ ويقصد بدقة البيانات أن تكون موضوعية تعطي صورة صادقة وعادلة عن وضعية المؤسسة، وأن تكون هذه البيانات متوفرة وبشكل كامل وملائم في الوقت المناسب لخدمة الإدارة العليا والأطراف المستفيدة.
- حماية ممتلكات المؤسسة؛ وذلك من خلال المحافظة على أصول المؤسسة من السرقة، الاختلاس أو التلاعب أو سوء الاستخدام، حيث يتأكد المدقق الداخلي من وجود التأمين اللازم، وتفادي الخسائر الناشئة عن الإهمال أو عدم الكفاية.
- متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المعتمدة وتقييمها؛ وذلك للتأكد من إتباع العاملين في المؤسسة لهذه الخطط والسياسات وتنفيذهم لها كما رسمت، ولا يتوقف على هذا الحد بل يعمل على اكتشاف نقاط الضعف والعمل على تصحيحها.
- تقييم الضبط الداخلي من حيث تقييم الأعمال؛ وذلك للتأكد من تسلسل تنفيذ العمليات، وتحقيق قاعدة الفصل بين الوظائف الحيازة، التسجيل والتنفيذ.
- رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب؛ إن إدارة التدقيق الداخلي بحكم إلمامها التام بجميع أوجه النشاط في المؤسسة وبمختلف عملياتها، فإنها الأقدر بين مختلف الإدارات الأخرى على المساهمة الفعالة في عملية الاقتراح، ووضع البرامج لتدريب العاملين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

### 3.1. معايير التدقيق الداخلي

تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة، لصالح مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلية، وهذا ما يؤدي إلى عدة اختلافات قد تؤثر على وظيفة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدى، فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة مهنة التدقيق الداخلي أصبح يشكل أمراً أساسياً لكي يتمكن المدققون الداخليون ونشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم.

تتألف معايير التدقيق الداخلي من قسمين أساسيين: معايير الصفات التي تحدد الخصائص التي يجب توفرها في المؤسسات والأفراد الذين يمارسون مهنة التدقيق الداخلي، أما معايير الأداء فهي تتناول طبيعة نشاط التدقيق الداخلي وتحدد هذه المعايير الجودة المطلوبة لقياس أداء الخدمات المقدمة من طرف المهنيين. وتنقسم معايير الدولية للتدقيق الداخلي بصنفها إلى:

❖ **معايير الصفات:** يتكون هذا الصنف من أربعة معايير مرقمة: من 1000 إلى 1300 هدف منها تحديد الصفات الخاصة بالمؤسسات والمدققين الذين يؤدوا أعمال التدقيق الداخلي

وتحتوي على (Standards, 2017, pp. 3-9):

- رقم 1000 إلى 1010: حيث تتعلق بميثاق التدقيق الداخلي الذي هو بمثابة وثيقة رسمية تحدد أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق، كما تبين ضرورة الإقرار بمبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الموجودة في ميثاق الخاص بهذه المهنة.
- رقم: 1100 إلى 1130: حيث تتعلق بالاستقلالية لنشاط التدقيق الداخلي من خلال موقعه داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وموضوعية المدققين عند قيام بأدائهم.
- رقم 1200 إلى 1230: حيث تتعلق بالمهارات والعناية المهنية اللازمة عند إنجاز مهمات التدقيق الداخلي.
- رقم 1300 إلى 1320: حيث تتعلق ببرنامج الضمان وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي.
- ❖ **معايير الأداء:** تتكون من سبعة معايير مرقمة من 2000 إلى 2600 تهدف إلى وصف أنشطة التدقيق الداخلي ووضع المقاييس النوعية التي يمكن على أساسها قياس أداء التدقيق وتحتوي على (Standards, 2017, pp. 10-20):
- رقم 2000 إلى 2070: تتعلق بإدارة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لأنشطته بفعالية كبيرة من أجل ضمان زيادة قيمة للمؤسسة، من خلال إعداد خطة محكمة.
- رقم 2100 إلى 2130: يتعلق هذا المعيار بطبيعة عمل مهنة التدقيق الداخلي من خلال التقييم وتحسين كل من مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة.
- رقم 2200 إلى 2240: يتعلق هذا المعيار بتخطيط للمهمة من قبل المدقق الداخلي، مع أخذ بعين الاعتبار: استراتيجيات المؤسسة والأهداف والمخاطر ذات الصلة بمهمة التدقيق.
- رقم 2300 إلى 2340: يتعلق بتنفيذ المدقق الداخلي لبرامج وخطط مهمة التدقيق.
- رقم 2400 إلى 2450: يشير هذا المعيار إلى ضرورة تبليغ وتوصيل المدقق الداخلي النتائج الخاصة بمهمات التدقيق إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
- رقم 2500: يتعلق هذا المعيار بمتابعة سير عمل مهمة التدقيق الداخلي حيث يقوم المدقق الداخلي بوضع وتعيين نظام لمتابعة النتائج التي تم إيصالها إلى الإدارة العليا.
- رقم 2600: يتعلق هذا المعيار بتوضيح قبول الإدارة للمخاطر، حيث أن المدقق الداخلي عندما يستنتج أن الإدارة قد قبلت بمستوى مرتفع للمخاطر وغير مقبولة بالنسبة للمؤسسة يجب عليه أن يناقش ذلك مع الإدارة وإذا لم يحل الأمر عليه إبلاغ الأطراف المعنية بذلك.

## 2. الأبعاد النظرية للإدارة المخاطر

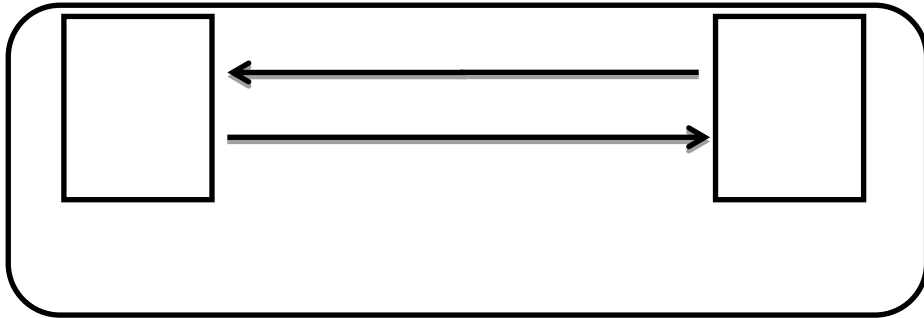
لقد أدى تطور وتغير طبيعة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات إلى زيادة التعقيدات التي تصاحب وتواجه الإدارات في مختلف هذه المؤسسات، فقد زاد الاهتمام بشكل كبير بموضوع المخاطر وأصبح من الضروري على المؤسسات بناء أنظمة للإدارة المخاطر من أجل مراقبة مستوى الخطر قائم على المؤسسة ووضع أنظمة رقابية للسيطرة على أثارها السلبية.

### 1.2. تعريف إدارة المخاطر

تطرق الكثير من المهتمين إلى تعريف إدارة المخاطر، واختلفت تعريفاتهم طبعاً للبيئة التي ينتمون إليها ولزاوية التي ينظرون منها. ولهذا سيتم توضيح مختلف التعاريف كما يلي:

✚ عُرِفَ الخطر بأنه "مفهوم الذي يدل على أن أثر سلبي محتمل حدوث على أحد الأصول أو نشاطات المؤسسة في الوقت الحاضر أو المستقبل القريب" (Benaichouch, 2018, p. 31).  
 ✚ كما يعرّف كذلك على أنه "عدم التأكد من وقوع الخسارة معينة" (شقيري نوري وآخرون، 2016، صفحة 25). فقد اعتمد هذا التعريف على الاحتمالية تغيير الرياضي الذي تتراوح قيمته بين (0-1). ويمكن شرح هذا التعريف عن طريق الشكل الموالي

الشكل رقم (01): احتمالية وقوع الخطر



مصدر: من تصميم وإعداد الباحث

✚ أما فيما يخص إدارة المخاطر فقد عرفت على أنها: "تلك عملية أو كافة الاجراءات التي يتم من خلالها رصد المخاطر وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة والإطار الموافق عليهما من قبل مجلس إدارة المؤسسة للمخاطر" (شحاذاة علوانية، 2016، صفحة 42).

✚ كما تعرف على أنها "مسار يتم وضعه من قبل مجلس الإدارة يستخدم للتأثير على احتمالية وقوع خطر داخلي أو خارجي نتيجة للمتغيرات البيئية أو التنظيمية لا يمكن التنبؤ بها بشكل مؤكد" (juttner & others, 2003, p. 6).

ويمكن تعريفها أيضا: "منهجية علمية تمثل جزء من ثقافة المؤسسة مبلورة في شكل هيكل يتكون من عدة اجراءات وعمليات موجبة للتعامل مع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على بلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما يسمح بإعطاء رؤية عامة عن المخاطر واكتشاف الأثار المترتبة عنها" (Chapman & Ward, 2003, p. 3).

بناء على ما سبق يرى الباحث أن بعد الأزمة الاقتصادية 2008 وما صحبتها من آثار سلبية على المؤسسات أدت إلى ضرورة وجود وظيفة داخل المؤسسة تسمى وظيفة إدارة المخاطر تهدف إلى دراسة وتحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل وقوعها بالنسبة للمؤسسة. حيث أصبحت أكثر تركيزا بين أعضاء مجلس الإدارة والمستثمرين والهيئات التنظيمية، وهي تمثل درجة التوافق بشكل مستمر مع متطلبات أصحاب المصالح.

وحتى يمكننا القول أن لدى المؤسسة نظام إدارة المخاطر متكامل يحقق الإضافة المثلثي لها لا بد من توفر ثلاثة مراحل:

- قيام بدراسة شاملة تخص مختلف المخاطر التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة.
- معرف حجم الخسائر التي يمكن أن تسببها للمؤسسة.
- استعمال أحسن الوسائل وبأقل تكلفة تسمح بتدنية مستوى المخاطر إلى درجة الصفر.

## 2.2. أهداف إدارة المخاطر

لقد أدت تأثيرات الأزمة الاقتصادية (2008) إلى ضرورة تسليط الضوء على أهمية وجود إدارة المخاطر في المؤسسة باعتبارها أداة مرنة تستطيع التعامل مع مختلف المخاطر الحاسمة التي تواجه المؤسسة وهي تعتبر ركيزة أساسية تستند عليها إدارة المؤسسة وتهدف إلى (صالح، 2018، الصفحات 183-184):

- تعرف على مختلف المخاطر التي من ممكن أن تعيق نجاح المؤسسات والتحكم فيها.
- يعتبر مساعدة المؤسسة على ضمان استدامتها وتمكينها من تحقيق أهدافها التنظيمية من الأهداف الكامنة لدى إدارة المخاطر.
- خلق القيمة (لأصحاب المصلحة) والمحافظة عليها وعلى سمعة المؤسسة عن طريق تحديد وتليل التهديدات والفرص المحتملة واستباق توقع المخاطر بدل من تحملها.
- تأمين عملية اتخاذ القرار وعمليات المؤسسة من أجل تعزيز تحقيق الأهداف.
- تحسين وتعبئة جميع موظفي المؤسسة حول رؤية مشتركة عن المخاطر الأساسية، وتوعيتهم وتحذيرهم عن المخاطر الملازمة لأنشطتهم.



### 3. التدقيق الداخلي كألية فعالة للإدارة المخاطر

يعتبر التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح التي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر لذا بادر معهد المدققين الداخليين لتطوير معايير وأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات الناتجة عن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وتحسين أنظمة المخاطر الخاصة بها.

#### 1.3. مهام وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

يلعب المدقق الداخلي دور هام في تفعيل إدارة المخاطر م تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة وأصحاب المصالح بشأن فاعلية إدارة المخاطر والتأكيد على أن المخاطر تدار بشكل مناسب وأن نظام الرقابة الداخلية يعمل بشكل فعال (المدهون، 2011، صفحة 43).

وهذا ما جاء به معيار التدقيق الداخلي رقم: 2120 "إدارة المخاطر" أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية إدارة المخاطر ومساهمة في تحسينها، أما بالنسبة إلى مسألة تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة فعالة أم لا فهي تعتبر مسألة إصدار حكم أو قرار ناتج عن تقييم الذي قام به المدقق الداخلي الذي يبين (معايير التدقيق الداخلي، 2017، صفحة 13):

- أن أهداف المؤسسة تتوافق مع الرسالة الخاصة بها، مما يؤدي إلى تحقيقها بأقل مخاطر.
- يسعى المدقق الداخلي إلى تحديد جميع المخاطر المرتفعة التي تهدد المؤسسة وتقييم نسبة الضرر التي يمكن أن تسببها للمؤسسة.
- كيفية التي يتعامل بها المدقق مع المخاطر، حيث يتم انتقاؤها بشكل ملائم بما يحقق الانسجام بين المخاطر ومدى استعداد المؤسسة لقبول هذه المخاطر.
- أن كل المعلومات التي لها علاقة مع المخاطر يتم تحديدها وتحليلها وإبلاغ عنها للمجلس الإدارة في الوقت المناسب حتى يتسنى لهم الاضطلاع بالمسؤوليات المناطة على عاتقهم.
- طريقة التي يتعامل معها المدقق لتقييم احتمال حدوث عمليات الاحتيال والغش والسرقة وكيفية إدارة المؤسسة للمخاطر المتعلقة بها.

كما أن هناك العديد من المهام التي يجب تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المدقق الداخلي حتى يضمن أن إدارة المخاطر تقوم بدورها الفعال، حيث تتمثل هذه المهام فيما يلي (Institute of risk management, 2016, p. 2)

- فحص وتدقيق جميع النظم والأساليب الرقابة الداخلية والمالية.
- تحرير تقارير عن أي مخاطر ممكنة الحدوث ومدى كفاية الاجراءات المقترحة لمعالجتها.
- التأكد من أن عملية تقييم المخاطر تكون متوافقة مع جميع جوانب القانون واللوائح ذات الصلة بالممارسات الجيدة.
- مراجعة برنامج التدقيق والمصادقة عليه بما يتماشى مع تلبية حاجات إدارة المخاطر.

- مراجعة سجل شكاوي الخاص بإدارة المخاطر وضمان أنه تم تنفيذ جميع الإجراءات الفعالة والمناسبة لطمأنة أصحاب المصالح.
  - مراجعة سياسة وإجراءات خاصة بإدارة المخاطر لمنع الاحتيال والكشف عنه.
  - تدقيق مختلف البيانات التي يتم ادراجها في التقرير السنوي والحسابات المتعلقة بالحوكمة والرقابة الداخلية وخاصة إدارة المخاطر.
  - التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- وعلى هذا الأساس أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي تضيف قيمة للمؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطرها تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات الذي تقدمها في مجال إدارة وتسيير المخاطر، فأتسع نشاط وظيفة التدقيق الداخلي من تحليل وتدقيق المجالات المحاسبية والمالية لتشمل الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، وعلى كيفية التي تضيف قيمة لها، وذلك من خلال تطبيق التدقيق قائم على أساس المخاطر Risk Based Audit، والعمل بخريطة المخاطر Cartographie des Risques وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين بالدرجة الأولى وأصحاب المصلحة الآخرين أيضا على أن المخاطر التي تواجه مصالهم مفهومة من طرف ممثلهم وأن الإدارة تقوم بالتحكم فيها بشكل منهجي ومنظم (محمد الهادي وليزة ، 2016 ، صفحة 429).

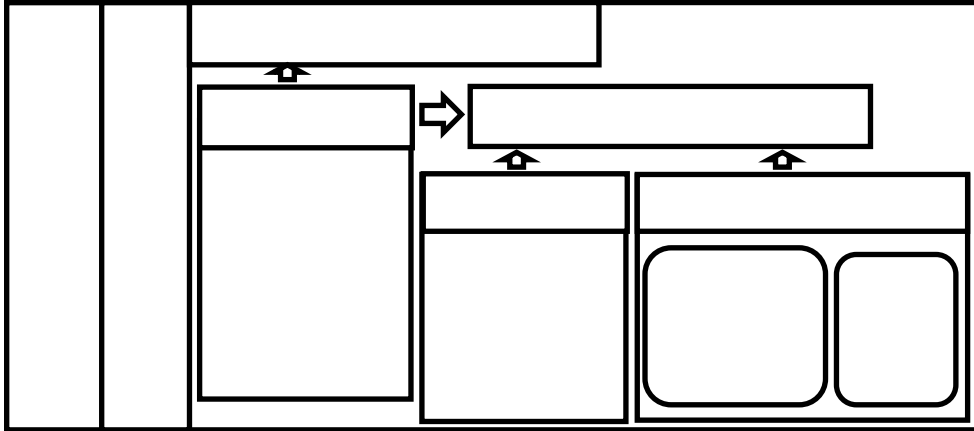
### 2.3. نطاق وحدود التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

تتوفر لدى معظم المؤسسات ثلاثة خطوط أساسية للدفاع، تساهم في فهم إدارة المخاطر والرقابة والسيطرة عليها، وعلى الرغم من الدور المتميز الذي يمثله المدقق الداخلي عن طريق تقديم النصائح والدعم للقرارات، ويكون ذلك في ظل الاشراف والتوجيه من قبل الإدارة العليا. وتتمثل هذه الخطوط الثلاثة فيما يلي (The Institute of internal auditors, 2013, p. 4) :

**الخط الأول:** تعتبر الإدارة العليا خط دفاع الأول الذي يتصدى ويواجه مخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، حيث تقوم بتسييرها وإدارة الضوابط المتعلقة بها. أما بالنسبة للخط الثاني: يتمثل في إدارة المخاطر بحد ذاتها الموجودة داخل المؤسسة، ووظائف الامتثال التي وضعتها الإدارة من أجل مراقبة المخاطر. وكذلك الخط الثالث: التدقيق الداخلي وهو يعتبر الخط الاخير من خطوط الدفاع الموجودة داخل المؤسسة الذي يعمل جاهدا على تجنب المخاطر، حيث يقدم ضمانات مستقلة حول فعالية نظام الرقابة وإدارة المخاطر.

كل خط من هذه الخطوط يلعب دور مهم في إدارة المخاطر وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(02): خطوط الدفاع في المؤسسة



**Source:** The Institute of internal auditors, les trois lignes de maitrise pour une gestion des risques et un control efficaces, janvier 2013, p: 10.

يري الباحث بأن التدقيق الداخلي يلعب دور مهما في تسيير مخاطر المؤسسة رغم كونه يأتي في مرحلة الأخير من مراحل الدفاع، بعد كل من مجلس الإدارة وإدارة المخاطر بحد ذاتها، حيث يتمحور دوره حول تقديم تأكيد موضوعي للإدارة حول فاعلية إدارة المخاطر بالإضافة إلى تقديم استشارات اللازمة لتحسينها وتقويمها مع الحفاظ على موضوعية واستقلالية خدماته، وهو ما يسمح بتخفيض نسبة المخاطر، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

**الإطار التطبيقي: التدقيق الداخلي ودوره في إدارة مخاطر بمؤسسة BATIMETAL**  
 خصصنا هذا الجزء لمعالجة الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في مؤسسة Batimetal، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بزيارتها بغية التعرف أكثر على الأساليب والإجراءات التي يتبعها المدقق الداخلي للحد والتقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة .

#### 1. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نحاول تقديم الطريقة المتبعة في دراستنا الميدانية من خلال تحديدنا لمجال الدراسة ومتغيرات هذه الدراسة والأدوات المستعملة فيها.

##### 1.1. إطار الدراسة وحدودها

###### 1.1.1. مجال الدراسة

✓ **المجال الجغرافي:** مؤسسة الإنجازات الصناعية والتركيب Batimetal Montage والتي تقع غرب ولاية عين الدفلى.

✓ **المجال الزمني:** تمت دراسة حالتنا في المؤسسة لمدة شهر كامل تقريبا والتي كانت ما بين شهري أكتوبر ونوفمبر من سنة 2018.

### 2.1.1. متغيرات الدراسة

- ✓ المتغير المستقل: وظيفة التدقيق الداخلي.
- ✓ المتغير التابع: إدارة المخاطر بالمؤسسات.
- ✓ العلاقة: دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.

### 3.1.1. منهج الدراسة

للوصول إلى الأهداف المرجوة من دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات، حتى نستطيع الوصول إلى نتائج تسمح لنا بمعرفة الدور الهام الذي يلعبه المدقق الداخلي لمؤسسة Batimetal في تجنب المخاطر التي قد تحدث.

### 2.1. أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الشخصية مع الأطراف المعنية على مستوى مؤسسة الدراسة وكذلك الملاحظة الشخصية وذلك بغية الاستفسار وطرح أسئلة للوصول إلى نتائج دقيقة.

- ✓ المقابلة الشخصية: وهي عبارة عن استجواب شفوي موجهة لمدقق المؤسسة.
- ✓ الملاحظة: فحص لعمليات التدقيق الداخلي بالمؤسسة وتسجيل المعلومات الخاصة بها.

### 2. التعرف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة إنجازات الصناعية والتركيب من بين أهم المؤسسات الصناعية المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني، إذ تعتبر إحدى الدعائم الأساسية التي يرتكز عليها القطاع الاقتصادي، أنشئت في تاريخ 29 أكتوبر 1997 برأس مال يقدر ب 10.000.000 دج. يقع مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية عن الدفلى، تختص بالتركيب والصيانة الصناعية.

### 3. التدقيق القائم على المخاطر في مؤسسة BATIMETAL

يعمل المدقق الداخلي بالمؤسسة على إنشاء برنامج التدقيق السنوي، وهذا لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة في المؤسسة، وتدقيق إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر والأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر وحرصه على التقليل من درجة خطورتها، انطلاقاً من خبرته الميدانية إضافة إلى مجموعة من العوامل والأسباب التي أخذها بعين الاعتبار لقيامه بإعداد برنامج التدقيق والتي كانت مجملها تتمثل في:

- المصالح التي كانت فيها ملاحظات كثيرة من طرف المدقق الداخلي.
- التعليمات الخاصة التي وردت إلى المدقق الداخلي من طرف الإدارة العامة.
- التحفظات التي قدمها محافظ الحسابات على المصالح الموجودة في المؤسسة.
- المصالح ذات المخاطر الكبيرة (المصلحة التجارية، مصلحة الأمن والسلامة).

#### 4. تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة

باعتبار أن التدقيق الداخلي هو وسيلة للحد من المخاطر التي يمكن حدوثها داخل المؤسسة، فهو يعمل على تحديد المخاطر المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وتحليل طبيعة هذه المخاطر، وكذلك تأثيرها على استدامة المؤسسة، مع أخذه بعين الاعتبار ما يلي:

- أهداف نشاط المدقق.
- المخاطر المرتبطة الكبيرة.
- أهمية وفعالية عمليات إدارة ومراقبة المخاطر.
- فرص لتحسين هذه المخاطر إلى حد كبير (معيار 2120).

حيث سيتم تلخيص مختلف المخاطر العامة التي لوحظت على مستوى مؤسسة Batimetal في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): تلخيص لمخاطر مؤسسة BATIMETAL

الرقم	الخطر	احتمال حدوثه	تأثيره على المؤسسة	مستوى الخطر
1	غياب الرقابة الموضوعية والدائمة التي يمارسها أصحاب المصلحة على الإدارة.	معتدل	يؤثر ذلك على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	قوي
2	عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استثمارية بطريقة فعالة.	معتدل	يؤثر ذلك على استدامة المؤسسة	متوسط
3	صعوبة المحافظة على الحصص السوقية التي تتحصل عليها المؤسسة في كل مرة.	معتدل	تذبذب الحصص السوقية يؤثر على مبيعات المؤسسة	متوسط
4	التسجيل المتأخر للعمليات الاقتصادية التي تحدث بالمؤسسة.	منخفض	يؤثر على تسلسل الأحداث في السجلات المحاسبية	ضعيف
5	فشل نظام المعلومات في المؤسسة بسبب غياب ترابط بين مختلف الوظائف الإدارية.	مرتفع	يؤثر ذلك على عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بسبب غياب المعلومة الملائمة	قوي
6	التعاقد مع عمال لم يتم التحقق من عدم وجود سوابق عدلية لهم	معتدل	يؤثر هذا الأمر على سمعة المؤسسة.	متوسط
7	عدم قدرة المؤسسة على تحصيل ديونها	منخفض	تتأثر المؤسسة بذلك من خلال نقص في سيولة الخزينة.	متوسط
8	تطبيقات إعداد فواتير بأجهزة الإعلام الآلي غير موثوقة (Excel).	معتدل	يؤثر ذلك على رقم أعمال المؤسسة.	ضعيف

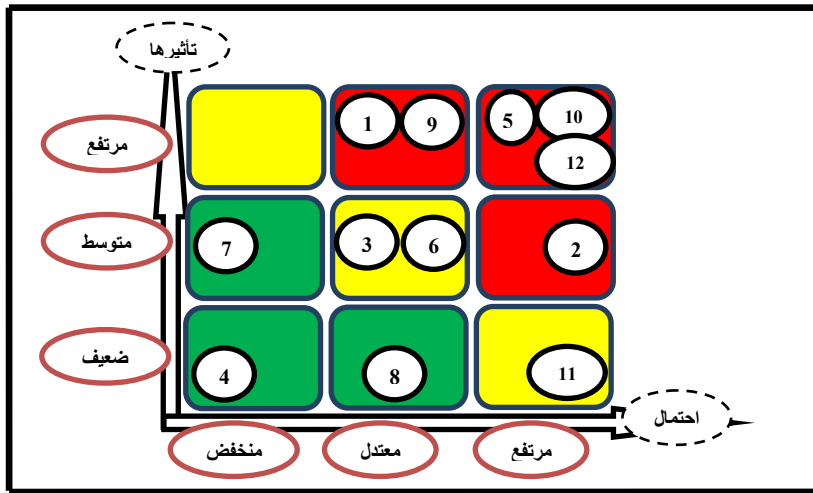
9	الضوابط الرقابية والعقابية التي تمارسها الإدارة غير فعالة أو غير موجودة فعلا.	معتدل	استغلال موارد المؤسسة في خدمة المصالح الشخصية.	قوي
10	الشروط العامة لعملية البيع غير واضحة	مرتفع	يؤدي ذلك إلى احتمال حدوث نزاعات مع الزبائن	قوي
11	عدم توفر برامج الحماية على أجهزة الاعلام الألي.	مرتفع	يؤثر ذلك على المؤسسة من خلال تلف وحذف مختلف الملفات الموجودة بها.	ضعيف
12	ضعف إجراءات الصيانة والأمن داخل المؤسسة.	مرتفع	يؤدي ذلك إلى تأخر في تسليم مشاريع في الوقت المحدد.	قوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق عمل المدقق الداخلي لمؤسسة BATIMETAL.

تستند مهمة التدقيق الداخلي الأساسية على الأقل في تحديد أولويات المخاطر المتعمقة واكتشافها ومحاولة إيجاد الحلول العاجلة لها بغية الحد منها قبل فوات الأوان وهذا ما يساعد المؤسسة على الاستمرار في مجال صناعتها، وعدم الدخول في دوامة المخاطر التي قد تكون سببا في افلاسها وزوالها.

بعد أن يقوم المدقق الداخلي للمؤسسة بتحديد المخاطر وتحليل طبيعتها وأثر كل خطر ممكن حدوثه على المؤسسة يبدأ بعملية تقييم هذه المخاطر حسب درجة خطورتها، حيث يقوم بتوزيع هذه المخاطر في خريطة تسمى بخريطة المخاطر cartographie des risques. وهذا ما سيتم توضيحه في الشكل أدناه.

الشكل رقم(03): رسم خرائط المخاطر لمؤسسة BATIMETAL



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق عمل المدقق الداخلي لمؤسسة BATIMETAL.

من خلال الشكل السابق الذي يعبر عن خريطة توزيع المخاطر التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة استطاع المدقق الداخلي أن يحدد المخاطر التي تشكل تهديد على المؤسسة متمثلة في الأرقام التالية (1,2,5,9,10,12)، حيث يسعى المدقق الداخلي إلى إبعاد المؤسسة من تأثيرات هذه المخاطر عن طريق تقديم النصائح والارشادات والاجراءات اللازمة للمصالح المعنية بها.

#### 5. معالجة المخاطر الخاصة بالزبائن

تم تعيين مدقق داخلي على وجه السرعة لأجل الكشف عن خطر متعلق بعملية احتيال كبيرة، تسبب فيها أحد الزبائن التي تتعامل معهم المؤسسة، ومن أجل ذلك قام بإعداد قائمة خاصة لبعض الإجراءات التي تجعله يستطيع السيطرة والحد من هذه المخاطر وهي تندرج فيما يلي:

- أ. المراجعة التحليلية لمختلف عمليات البيع (مقارنة بين مبالغ الفاتورة والمبالغ مستحقة).
  - ب. تقسيم واضح للمسؤوليات بين أفراد الإدارة (خاصة المصلحة التجارية).
  - ج. تدقيق السجلات المحاسبية لعمليات البيع.
  - د. تنبيه بشأن ارتفاع في العوائد المتعلقة بالمبيعات.
  - هـ. تدريب مندوبي المبيعات من حيث خدمات ما بعد البيع (مراقبة جودة الزبون).
  - و. تحليل أسباب الشكاوي التي يقدمها الزبائن وتنفيذ خطط العمل من أجل تفاديها.
  - ز. متابعة تواريخ التسوية الفعلية للقضايا المتعلقة بعمليات البيع.
  - ح. تحديد الإجراءات المطبقة لاسترداد الديون غير المسددة.
  - ط. استخدام الطعن واللجوء للمحكمة الجديدة واعادة النظر في الأحكام الصادرة.
- بعدها ينتهي المدقق من تحديد مختلف الإجراءات التي سوف يستخدمها في التقليل من مخاطر الزبائن التي يمكن أن تشكل عائق أمام المؤسسة لو لم يأخذها بمحل الجد والأهمية، يقوم بإعداد مصفوفة المخاطر.

#### الجدول رقم (02): مصفوفة المخاطر متعلقة بالزبائن

حدوث الخطر	سبب حدوث الخطر	تأثيرات الخطر	التحكم في الخطر	الوقاية من الخطر	تدابير الوقاية المنفذة
زيادة في قيمة حسابات الزبائن	الزاعات التي تحدث مع الزبائن	فقدان مصداقية المؤسسة اتجاه عملائها	تنبيه بشأن ارتفاع في العوائد المتعلقة بالمبيعات	الوقاية من الخطر	تحليل أسباب الشكاوي التي يقدمها الزبائن وتنفيذ خطط العمل من أجل تفاديها
التأخر في تحصيل الذمم المدينة المتنازع عليها	أحكام قضايا النزاع لم تصدر في الأوقات المحددة	زيادة في الخسائر على ديون الزبائن	متابعة تواريخ التسوية الفعلية للقضايا المتعلقة بعمليات البيع	الوقاية من الخطر	استخدام الطعن واللجوء للمحكمة الجديدة واعادة النظر في الأحكام الصادرة

مخصصات حسابات الزبائن غير معترف بها أو غير مسددة	غياب الاتصال وردود الفعل في الوقت الحقيقي بين مصلحة المبيعات والموظفين الإداريين	عدم سلامة القوائم المالية السنوية للمؤسسة	المراجعة التحليلية لمختلف عمليات البيع (مقارنة بين مبالغ الفاتورة والمبالغ مستحقة)	تقسيم واضح للمسؤوليات بين أفراد الإدارة (خاصة المصلحة التجارية)	تدقيق السجلات المحاسبية لعمليات البيع
--	--	---	--	---	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق عمل المدقق الداخلي لمؤسسة BATIMETAL.

## 6. مخاطر مصلحة الأمن والسلامة

يعتبر وجود نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية أهم عنصر يركز عليه المدقق الداخلي لتمكين المؤسسة من السيطرة على مخاطر الأمن والصحة التي يتعرض لها العمال والموظفين والأطراف المعنية الأخرى التي يحتمل أن تتعرض للمخاطر، خاصة وأن مؤسسة Batimetal هي مؤسسة مختصة في مجال الصناعة والتركيب مما يجعل نسبة تعرض عمالها للمخاطر عالية. هذا وقد حدد المدقق الداخلي في الجدول أدناه معظم المخاطر ذات الصلة بمصلحة الأمن والسلامة التي يمكن أن يتعرض لها عمال المؤسسة، إذا لم يتم تنفيذ إجراءات الوقاية، وصيانة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية بصفة دورية.

### الجدول رقم (03): مخاطر مصلحة الأمن والسلامة

الخطر ومصدره	نتائج الخطر	تدابير الوقاية الموجودة	تدابير مقترحة من المدقق
سقوط الأدوات أو الأشياء المستعملة	اصابات في الرأس وكسور في الجسم	ارتداء خوذة وحذاء السلامة إلزامي.	عمليات تفتيش منتظمة ومحاسبة العمال المهملين
استنشاق الغبار	أمراض تنفسية: الربو والحساسية	استعمال اقنعة الغبار وحماية العين.	انشاء نظام وأجهزة التنفس الصناعي
سقوط من المرتفعات	الصددمات النفسية، الكسور، الشلل الجزئي	سلام هشة وقديمة	اكتساب سلالم أكثر ملائمة استخدام الأحزمة الوقائية
وسائل النقل	الأضرار الشخصية (الموت)، تلف ممتلكات المؤسسة	تفتيش وصيانة المركبات، لافتات حدود السرعة	وضع نظام التناوب خاصة لدى سائقي المسافات الطويلة.
الحرائق	خسائر بشرية ومادية	استخدام مخرج الطوارئ	عرض لافتات لا للتدخين التحقق والمراقبة التنظيمية لأجهزة الإطفاء
الضوضاء والاهتزازات	اصابة بالصمم والاجهاد	توفير للموظفين سدادات الأذن	توفير أخصاء في طب السمع، توفير أداة لقياس شدة الضوضاء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق عمل المدقق الداخلي لمؤسسة BATIMETAL.

## 7. تقرير المدقق الداخلي

في هذه الخطوة قام المدقق الداخلي لمؤسسة Batimetal بتوضيح نقاط الضعف التي وجدها في مصلحة المبيعات ومصلحة الأمن والسلامة، حيث أرسل تقريره إلى الرئيس المدير العام للنظر فيه مرفق بكل أدلة الإثبات التي كانت سبب في حدوث المخاطر، كما قام المدقق بتقديم



- رأيه وتوجيه النصائح التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اكتشاف المخاطر في المراحل الأولى من ظهورها والعمل على الحد منها وتقليلها، ولا تعتبر هذه النصائح كأوامر بل تبقى مجرد نصائح يمكن تطبيقها والعمل بها كما يمكن التفاوضي عنها وهذا يرجع إلى الرئيس المدير العام بمؤسسة Batimetal. وقد تضمن تقرير المدقق الداخلي العديد من النقائص التي هي كالآتي:
- عدم القيام بالإجراءات والتدابير الداخلية التي تخص درجة ائتمان الزبائن قبل الموافقة على كل الطلبيات الخاصة بهم.
  - عدم إجراء المقارنة الدورية بين مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة المبيعات مما يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء.
  - غياب برنامج آلي على مستوى قسم الفوترة والتحصيل، إذ يستخدم هذا الأخير نظام معالجة الجداول Excel، حيث أن العمليات التي يوفرها هذا الأخير تبقى غير موثوقة نظرا لإمكانية الوقوع في الأخطاء الناتجة عن عمليات نقل وتحويل ولصق البيانات.
  - قبول طلبيات للزبائن لم يسددوا مستحقاتهم السابقة دون الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المترتبة عن ذلك، وهو ما ينتج عنه خسارة المؤسسة مع نفس الزبون وهو إجراء غير عقلائي.
  - عدم توفر منصب عمل للطبيب داخل المؤسسة.
  - عدم وجود متابعة للتوصيات الصادرة عن لجنة مواصفات الصحة والسلامة.
  - الصورة التوضيحية لارتداء معدات الحماية الشخصية ليست معروضة في أماكن العمل.
  - وحتى يتم معالجة النقائص التي لاحظها المدقق الداخلي قام بتقديم الحلول والنصائح التالية:
  - تصميم إجراءات مشتركة بين قسم التحصيل والقسم التجاري تنص على ضرورة مصادقة قسم التحصيل على درجة ائتمان الزبون قبل قبول الطلبيات الجديدة .
  - وقف التعامل مع الزبائن المشكوك فيهم الذين لهم ديون سابقة ولم يستطيعوا تسديدها.
  - إنشاء نظام معلومات مدمج بين قسم الفوترة والمحاسبة، يسمح باستخدام قاعدة بيانات مشتركة دون تكرار إدخال نفس البيانات المتعلقة بعملية البيع والتحصيل على مستوى قسم المحاسبة.
  - توعية الموظفين (عرض رسومات تخطيطية ومعدات الوقاية الشخصية).
  - التأكد من التزام المؤسسة بتنفيذ سياسة السلامة والصحة المهنية.

#### خاتمة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات سريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد، مما جعل المؤسسة تواجه أخطارا متعددة ومتنوعة قد تكون سببا في فشلها أو إفلاسها، ولهذا جاءت هذه الدراسة للإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمتمثل في إدارة المخاطر والتركيز على آلية من آليات تطبيقها وهي التدقيق الداخلي، من خلال توضيح مدى مساهمة المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر والتقليل من التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، لأن تقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

في ضوء التحليلات النظرية والدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة الإنجازات الصناعية والتركيب Batimetal تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إدراك العديد من ذوي الاهتمام بالتدقيق الداخلي سواء الممارسين والأكاديميين للدور الحديث الذي يلعبه المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات التي تعمل في البيئة الجزائرية.
- الدور الكبير الذي أصبح يلعبه إصدار المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، والذي انعكس على آراء المدقق الداخلي، فقد تغير دوره ليتجاوز عمليات الفحص والتأكيد والتقييم لنظم الرقابة الداخلية إلى حد وضع عمله في إطار إدارة المخاطر بالمؤسسة مركزا على المخاطر ذات الأهمية.
- عدم وجود نظام محكم لإدارة المخاطر في مؤسسة Batimetal يصعب من عملية التدقيق الداخلي، حيث يفشل قسم إدارة التدقيق الداخلي في مجال التعرف على المخاطر المصاحبة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، وبالتالي عدم مساعدة الإدارة في اتخاذ القرار الأنسب.
- يسعى المدقق الداخلي لتقييم كافة المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة Batimetal لتحقيق أهدافها وتقليل الخسائر المحتملة، ثم يقوم بتقديم توصيات واستشارات لتحسين كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر.
- تقوم إدارة التدقيق الداخلي لمؤسسة Batimetal بإعداد خطة للتدقيق سنويا وفقا للمخاطر المتوقعة، انطلاقا من الخبرة الميدانية التي يتمتع بها المدققين الداخليين.
- عند صياغة تقرير التدقيق الداخلي يحرص المدقق الداخلي على توريد كل المعلومات الخاصة بالمخاطر المرتبطة بالنشاط محل التدقيق للمؤسسة Batimetal.

## التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإنه تم استخلاص جملة من الاقتراحات أهمها ما يلي:

- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلالية وموضوعية هذه الوظيفة، مما يجعل إدارتها تتميز بالكفاءة والفعالية.
- ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المؤسسات بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المؤسسة لما لها من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر.
- العمل على بذل المزيد من الاهتمام والدعم لتحقيق المتابعة والتنسيق في مجال تبادل المعلومات بين دائرتي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة ودورية، فيما يخص إدارة المخاطر والدور المهم للتدقيق الداخلي فيها.
- متابعة التطورات الفنية التي تطرأ على المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ومحاولة إصدار معايير جزائرية تتوافق معها وتتلائم مع خصوصية البيئة الجزائرية.

## قائمة المصادر والمراجع

### ❖ باللغة العربية

#### ➤ الكتب:

1. بشير بن عيشي، ويزيد تقراريت. (2018). حوكمة الشركات من منظور المحاسبي. الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
2. رانية زيدان شحادة علاونية. (2016). إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
3. موسى شقيري نوري، وآخرون. (2016). إدارة المخاطر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. نورالدين أحمد قايد. (2017). مفاهيم في الرقابة الداخلية. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
5. يوسف مصطفى الكافي، وآخرون. (2018). الحوكمة المؤسسية. قسنطينة: منشورات ألفا للوثائق.

➤ المقالات في مجلة علمية

6. ضيف الله محمد الهادي، وهشام لبزة . (2016). كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات(09).

➤ الرسائل الجامعية

7. صالحى بوعلام. (2018). دور وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة وادارة المخاطر وانعكاسات ذلك على استمرارية المؤسسة وقيمتها.. أطروحة دكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.

8. المدهون إبراهيم. (2011). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المصارف الفلسطينية. رسالة ماجستير. قسم محاسبة وتمويل، فلسطين: جامعة الاسلامية غزة.

➤ الأخرى

9. معايير التدقيق الداخلي . (2017). المعيار " 2120 " إدارة المخاطر.. فلوريدا: معهد المدققين الداخليين الأمريكي (iia).

❖ باللغة الأجنبية

1. Benaichouch, m. (2018, avril). Technical analysis as a financial risk management tool. Revue Algerienne de l'economie et finances(09).
2. Chapman, C., & Ward, S. (2003, february). Transforming project risk management into project uncertainty management. International Journal of Project Management, 21.
3. Institute of risk management. (2016). Terms of Reference for the Audit and Risk Committee.
4. juttner, U., & others. (2003). supply Chain Risk management: outlining an agenda for future Research. international journal of logistes: research applications, 06(04).
5. Naman K., d., & others, a. (2008). co-sourcing and External Auditors' Reliance on the Internal Audit Function. florida, america: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
6. Standards. (2017). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. florida: The Institute of Internal Auditors.
7. The Institute of internal auditors. (2013). es trois lignes de maitrise pour une gestion des risques et un control efficaces.