Vol-01,Iss-04 Nov 2017
ISSN : 2571-9858
(P:32-P:46)

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة : SEROR

أ.بن لدغم محمد/m_benladghem@yahoo.fr – جامعة تلمسان
د.سعيداني محمد/med_saidani@yahoo.fr – جامعة تلمسان
أ.نمشة ياسين/ nechmayacine@yahoo.fr - جامعة تلمسان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بمؤسسة SEROR،فوظيفة التدقيق الداخلي تعد من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسات و التي لا يمكن الاستغناء عنها،لما لها من أثر في تصميم وتطوير نظام الرقابة الداخلية ، قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، و المساهمة في تقييم و إدارة المخاطر.

تعمل وظيفة التدقيق الداخلي على تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، و أخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية و ملائمة المعلومات، و نظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة ، وفقا لما جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي و التي يتوجب مطابقتها وترجمتها على واقع التدقيق الداخلي، وضرورة الاهتمام والعناية اللازمة بهذه الوظيفة ليتمكن من خلالها المدقق الداخلي بالقيام بدوره الفعال لتحقيق أهداف المؤسسة .

كلمات مفتاحية:إدارة مخاطر، تدقيق داخلي، معايير دولية، مؤسسة.

Abstract:

This study aims to identify the role of the internal audit function in the activation of risk management in enterprise SEROR,The function of internal audit is one of the most important functions on which enterprises' are based, and which can not be dispense with, because of their impact on the design and development of the internal control system,Also to measure the efficiency of use of available resources, and to contribute to evaluation and risk management.

The internal audit function provides advisory activities to assist management in the activation of risk management, and further confirmation is to provide reasonable assurance about the reliability and adequacy of information ,and internal control systems on risk management through a report to the board of Directors. In accordance with International Standards for the Professional Practise of internal audit.Which must match them and translate the reality of the internal audit, and the need to focus on this function necessary to be able to carry through internal auditor in turn effectively to achieve the objectives of the enterprise.

Key Words: risk management, internal audit, International Standards, enterprise.

المقدمة:

شهدت وظيفة التدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل الشركات و المؤسسات في معظم الدول المتقدمة، و المتمثل في نواح عديدة يأتي في مقدمتها إنشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي، مع

ضرورة العمل على تزويدها و دعمها بالكفاءات البشرية المؤهلة، لتمكينها من تحقيق الأهداف المنشودة التي تريدها بقدر من الكفاءة و الفعالية المطلوبة، تتطلب ضرورة تطوير أنشطة التدقيق الداخلي لجعلها وظيفة حيوية تكون بمثابة القلب النابض لمنظمات الأعمال بتركيز جهود هذه الأخيرة نحو المجالات الأكثر أهمية بالمؤسسة، ومنها إدارة المخاطر هذه الوظيفة التي تعتبر حاليا من أهم الموضوعات التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية و التي تعد أكثر احتياجاتها بتفعيل أنشطة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لمواجهتها و الوصول إلى المستوى المقبول منها .

كما أن المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين يهدف إلى توسيع نطاق مهام المدقق الداخلي ليشمل تقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر، و التعامل معها بمستويات مقبولة.

فنظرا لوجود اعتبارات خاصة بشان التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر فضلا عن الوظائف الأخرى، قمنا من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين، محاولين بذلك إبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

الإشكالية : انطلاقا مما سبق تعالج هذه الدراسة الإشكالية التالية:**ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ؟**

هدف البحث : هو الوقوف على دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تقييمها ومتابعتها ومراقبة إجراءات الاستجابة لها.

منهج البحث:قسم البحث إلى جانبين، الجانب الأول و هو النظري و الجانب الثاني هو الجانب التطبيقي و الذي يتعلق بدراسة حالة في مؤسسة SERORو التي تحتل مركزا هاما في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتخصصة في مجال البناء.

I)التدقيق الداخلي:

1.I) تعريف التدقيق الداخلي ، أهميته و أهدافه :

1.1.I) تعريف التدقيق الداخلي: يختص التدقيق الداخلي بعدة تعريفات أعطيت له عبر الزمن ارتأينا إلى أن نعطي تعريفين حديثين هما: التعريف الأول تم صياغته في 26 جوان 1999 من طرف معهد المدققين الداخليين(IIA)*علىأنه:[1]" نشاط نوعي استشاري و موضوعي، مستقل داخل المؤسسة مصمم لتدقيق و تحسين

إنجاز أهداف المؤسسة من خلال التحقق من اتباع السياسات والخطط و الإجراءات الموضوعية، واقتراح التحسينات اللازمة، و إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى."

التعريف الثاني و الأكثر حداثة و الذي يتسق مع دور التدقيق الداخلي هو التعريف الذي اعتمده معهد المدققين الداخليين و أقره مجلس إدارة معهد التدقيق الداخلي**(IFACI) في 21 مارس 2000 ، وتم تعريفه على أنه:[2]" نشاط مستقل و موضوعي ، تأكيدي و استشاري يمنح للمنظمة الضمان حول درجة التحكم في عملياتها، ويقدم لها النصائح و الإرشادات التي تسمح بتحسينها ، وهو بذلك يساهم في خلق القيمة المضافة لها، وبالتالي يساعد التدقيق الداخلي المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التقييم الدائم وبشكل منهجي لعمليات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة،وبذلك تقديم الاقتراحات التي تساعدها على التقوية و الرفع من فعاليتها."

يعد هذا التعريف صورة معاصرة و جديدة للمهنة ، حيث يبين أن التدقيق الداخلي توسع نطاق خدماته إلى المؤسسة ،عكس التعاريف الكلاسيكية التي انحصر فيها مجال تقديم الخدمات إلا على الإدارة فقط .

I.1.2) أهمية التدقيق الداخلي : تكمن أهميته في كونه وظيفة تتلخص في مجموعة من الأنشطة و الأعمال يقوم بها مدققين داخليين وفق قدر من الكفاءة و الفعالية و الموضوعية، تضمن سيرورة مهام المؤسسة و استدامة العمليات الداخلية فيها،كما تلعب هذه الوظيفة دورا أساسيا في علاقة المؤسسة مع كل من المساهمين و أصحاب المصالح، و العمل على تجنب هذه الأخيرة ومختلف دوائر نفوذها كما تعمل أيضا على تحسين الأداء لمختلف مستويات الإدارة و الإدارة الجيدة للممتلكات العامة[3] .

I.1.3) أهداف التدقيق الداخلي : من خلال استعراضنا للمفهوم الحديث لهذا النشاط يتبين لنا أنه يساعد المنظمة وفق تحقيق أهداف تشمل ثلاثة مجالات أساسية و هي تقييم و تحسين فعالية كل من إدارة المخاطر ، الرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة.

سنستعرض هذه الأهداف على شكل نقاط و على ذلك نجد أن دور المدقق الداخلي ينصب على مايلي[4]:

التأكد من سلامة المعلومات و البيانات المحاسبية ،و تقييم مدى كفايتها و إمكانية مدى الاعتماد عليها؛التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية؛التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول المؤسسة، وتحديد التدابير اللازمة لمنع جميع أنواع الخسائر؛التحقق من امتثال المؤسسة لسياساتها و إجراءاتها وفقا للأحكام الثانوية المتعلقة بها.

كل هذا بغية تحقيق الهدف الأسمى و الرئيسي و المتمثل في خلق القيمة المضافة، و الذي أصبح مطلبا ضروريا ينعكس في وصايا المدقق الداخلي،لأنه و في الواقع ووفقا ل Jaques Renardأن وظيفة التدقيق الداخلي لا تتوقف عند حد اكتشاف الأخطاء وإزالتها، أو التحقق من الإجراءات المحاسبية فقط، بل بوجودها يفترض ويتوجب على المدققين الداخليين تقديم توصيات لتحسين الأداء داخل المؤسسة[5].

I.2) معايير التدقيق الداخلي(Internal Audit Standards): إن الممارسة المهنية لوظيفة التدقيق الداخلي تطبق في حدود المعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين(IIA) والمعروفة بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي(ISA ,International Standards Auditing)، أقرت رسميا هذه المعايير وتم إصدار أول نسخة لها سنة 1978 حيث أصبحت مرجعا أساسيا يستدل به، كما أنه يساعد في ضمان تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي بشكل فعال، كما يضمن للمدققين الداخليين الوفاء بمسؤولياتهم بالتقيد و الالتزام بهذه المعايير،فمجلس معايير التدقيق الداخلي(IASB ,The Internal Audit Standards Board) أصدر هذه المعايير بغرض[6]:

- تحديد المبادئ الأساسية لممارسة التدقيق الداخلي؛توفير إطار مرجعي لأداء و تطوير مجال واسع للقيمة المضافة للتدقيق الداخلي؛إرساء الأسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي؛تعزيز تحسين عمليات ومسارات المنشأة .

قسمت هذه المعايير إلى مجموعتين رئيسيتين هما[7] :

I.2.1)معايير الصفات (Attribute Standards):سلسلة الألف تسمى أيضا معايير السمات أو الخصائص تتكون من أربعة معايير رئيسية تحدد خصائص الشركات و الأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي وهي :

(1000) الأهداف و الصلاحيات و المسؤوليات، (1100) الاستقلالية و الموضوعية،(1200) المهارات و العناية المهنية اللازمة، (1300) برنامج ضمان و تحسين الجودة .

I.2.1)معايير الأداء (Performance Standards):سلسلة الألفين تتكون من سبعة معايير رئيسية تصف أنشطة التدقيق الداخلي و المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة وهي :

(2000) إدارة نشاط التدقيق الداخلي، (2100) طبيعة العمل، (2200) التخطيط للمهمة، (2300) تنفيذ المهمة،(2400) تبليغ النتائج، (2500) متابعة سير العمل،(2600) إبلاغ قبول المخاطر .

كماقام المعهد بتعديلات تخص إصدارسنة 2010 حيث تكلم على معايير التنفيذ (Implementation Standards)سلسلة (nnnn.Xn)التي تتولى تطبيق كل من معايير الصفات و الأداء في أنشطة محددة ، تختص هذه المعايير بالأنشطة الاستشارية و التأكيدية.

II) إدارة المخاطر :

1.II) تعريف إدارة المخاطر:قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر نشير أولا إلى تعريف الخطر (Risk) فالخطر هو "مفهوم يستخدم للتعبير عن عدم اليقين بشأن الأحداث و/أو نتائجها والتي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري على أهداف و غايات المؤسسة."[8]

فإدارة المخاطر عنصر هام و ضروري في المنظمة، ومع ذلك نجد هذه الأخيرة تعاني قدرا من الإهمال لأنها ليست موجودة في كل المؤسسات باستثناء المؤسسات الكبرى التي تقدر مكانتها و توليها قدرا من الأهمية البالغة،الواجب من الضروري إعطاؤها لها.

ففي دراسة استطلاعية قامت بها شركة KPMG[***] سنة 2002 لبعض المؤسسات في ثمانية دول أوربية وجدت أن أكثر من 60% من المستطلعين، يعتقدون أن تحسين فاعلية إدارة المخاطر يعمل بالضرورة إلى إضافة قيمة لمؤسساتهم كما أنهم أصبحوا ينظرون إليها أنها وسيلة جديدة لإدارة الأعمال الاستراتيجية[9].

تعريف إدارة المخاطر:هي[10]"تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل و أقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب لهذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب."

وبتعريف ثاني هي[11]: "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة،وتصميم وتنفيذ اجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى."

2.II) أهداف إدارة المخاطر:يطرح معظم الباحثين أهداف متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسيان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى حيث يعرف Williams &Heingإدارة المخاطر بأنها: " تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها و السيطرة عليها"؛أما&MehrHedges يعتبران في كتاب كلاسيكي لهما تحت عنوان: " **إدارة المخاطر، مفاهيم و تطبيقات**" أن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف تصنف إلى فئتين هما :

أهداف ما قبل الخسارة : وتشمل الاقتصاد(التوفير)، تقليل التوتر، أداء الالتزامات المفروضة خارجيا، المسؤولية الاجتماعية؛ وأهداف ما بعد الخسارة: البقاء، مواصلة النشاط، استقرار الأرباح، استمرارية النمو.

III)التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر :

1.III) معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر[12]:لقد جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية في معيار من معايير الأداء (Performance Standards)الحامل لرقم 2120–إدارة المخاطر بأنه:يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية و المساهمة في تحسين مسار إدارة المخاطر.

2.III) أدوار التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:نستطيع تقسيمها إلى أدوار جوهرية عامة،وأدوار وظيفية تكتسي طابع تخصصي لنشاط التدقيق الداخلي بشأن عملية إدارة المخاطر كالآتي[13] :

- ✓ **الأدوار الجوهرية و العامة** : اعطاء تأكيدات على عمليات إدارة المخاطر؛اعطاء تأكيدات بأنها قومت بدقة وبشكل صحيح؛تدقيق عملياتها الرئيسية؛تقويم رفع التقارير بالمخاطر العالية الدرجة.
- ✓ **الأدوار الوظيفية و الخاصة** :المساعدة في تحديد و تقويم إدارة المخاطر؛تدريب الادارة في الاستجابة لها؛تنسيق عملياتها؛ تجميع التقارير المختلفة عن المخاطر و توحيدها؛الحفاظ على إطار عملية إدارة المخاطر والعمل على تطويره؛تأييد ودعم القائمين على إدارة المخاطر ؛تطوير استراتيجية إدارة المخاطر و عرضها على مجلس الادارة.

الجانب التطبيقي:

دراسة حالة مؤسسة S.E.R.O.R :محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في مؤسسة الدراسات و إنجاز المنشآت الفنية بالغرب الجزائري

(**SEROR** : Société d'étudeet de Réalisation d'Ouvrage d'art de l'Ouest)، فوجود التدقيق الداخلي في هذه المؤسسة يعتبر ضرورة حتمية نظرا لكبر حجمها و تعدد العمليات التي تقوم بها، تعقدها و تشعبها.

وبما أن المؤسسة أكثر عرضة إلى المخاطر حاولنا أن نقوم بدراسة بعض المخاطر التي تواجهها في بعض الأقسام، المصالح أو المديريات كمديرية المحاسبة و المالية، مديرية الموارد البشرية، مصلحة الأمن و السلامة، قسم الإعلام الآلي ...إلخ.

I)**التعريف بالمؤسسة** : نشأت مؤسسة **SEROR** استنادا للمرسوم 80-155 ب1980/05/25، ثم تحولت إلى مؤسسة عمومية في 1989/03/05 برأسمال قدره 96.000.000 دج.

أصبحت شركة ذات أسهم (SPA :Société Par Action)، مقسمة إلى3840 سهم بقيمة 155.000دج للسهم الواحد وذلك سنة 2007، برأسمال يقدر ب 595.200.000 دج، أما في الوقت الحاضر أعلنت هذه المؤسسة عن رقم أعمال مدعوم بنص قرار يقدر بقيمة1200.000.000 دج، وأصبحت من أهم المؤسسات المنجزة في قطاع الأشغال العمومية، تتمثل أهم نشاطاتها في إنجاز السدود، الجسور، محطات تصفية المياه، مخازن المياه...إلخ.

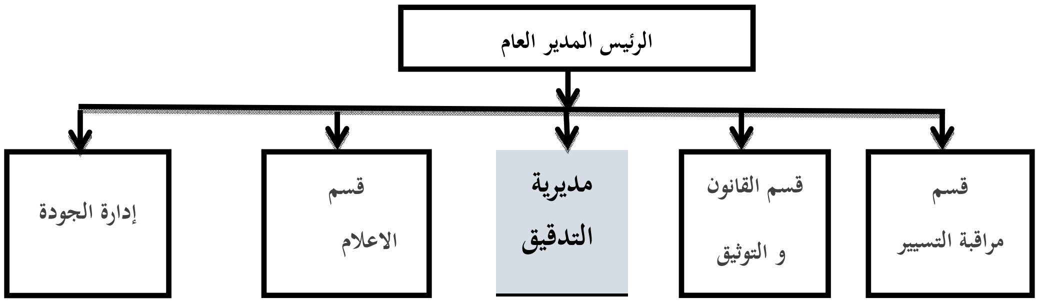
بالإضافة إلى الدراسات التي تقوم بها حول الجسور و السدود، تنشط المؤسسة داخليا في عدة ولايات منها تلمسان أين مقرها الرئيسي، سيدي بلعباس، عين تموشنت، أما خارجيا مدينة وجدة بالمغرب، تتعامل مع العديد من العملاء منهم (مؤسسات السكك الحديدية، الوكالة الوطنية للسدود)، أهم إنجازاتها تتمثل في منشآت الطرق (كجسر بوحنيفية بمعسكر،3^{éme} Boulvard Périphérique بوهران، أنفاق تلمسان بمدخل المدينة)، و المنشآت المائية (سد سيد العبدلي و سكاك بتلمسان و سد Brezina بالبيض)، أما فيما يخص منشآت السكك الحديدية(جسر السكة الحديدية بتموشنت،و خط السكة الحديدية المحمدية- بشار)،

كل هذه المعطيات تبين مكانة المؤسسة، تحصلت على عدة امتيازات نذكر منها الحصول على شهادة الايزو 9001 المتعلقة بالجودة نسخة 2000 (ISO : International Organization for Standardization) في 26جانفي2004 وفي نهاية 2009 انتقلت إلى نسخة 2008، و المؤسسة الآن في طور الحصول على شهادتيISO14001الصادرة سنة 2004 و المتعلقة بالبيئة وISO 18001 الصادرة سنة 2007 و المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية.

1.I)**تنظيم خلية التدقيق الداخلي في المؤسسة** :لقد عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تعديلات وإصلاحات اقتصادية ومن بينها إنشاء مديرية للتدقيق الداخلي ابتداء من 2009/07/01 وفقا للاتفاقية رقم 03 لمجلس الادارة التابع لجلسة 2009/06/27 بهدف تحديد و إنشاء مديرية للتدقيق الداخلي، وبالفعل تم إنشاؤها في أكتوبر2010.

تحتل مديرية التدقيق الداخلي مكانة هامة في أعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن هذه المديرية ترتبط مباشرة بالرئيس المدير العام كما هو مبين في الشكل التالي :

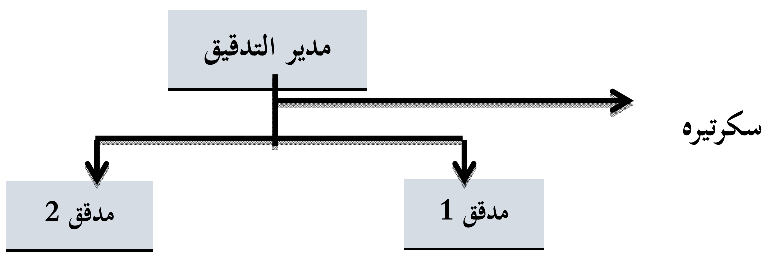
الشكل (01): مديرية التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مديرية التدقيق الداخلي، مؤسسة **SEROR**، رقم **71** شارع كازي أول محمد، صندوق بريد **254**، تلمسان،**2017**.

تضم مديرية التدقيق الداخلي ثلاثة أعضاء: مدير التدقيق، المدقق 1 و المدقق 2 كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق



المصدر : مديرية التدقيق الداخلي

يتوفر في المؤسسة عدةأقسام منها(قسم إدارة الجودة، قسم الاعلام الآلي، قسم مراقبة التسيير)، مديريات مثل (مديرية التخطيط و البرمجة، مديرية الدراسات، مديرية المحاسبة و المالية و مديرية الموارد البشرية)، كما نجد أيضا عدة مصالح منها (المصلحة التقنية، مصلحة الانجاز، مصلحة الادارة و المالية) .

I.2) **الاجراءات الأوليةلمديرية التدقيق الداخلي مع إدارة المخاطر** :يتوقف عمل التدقيق الداخلي مع إدارة المخاطر في المؤسسة على إجراءات أولية لتسهل له التعامل مع إدارة المخاطر بتتبع منهجية صارمة من أجل تقديم خدمات استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، و تقديم خدمات تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية و ملائمة المعلومات و نظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر.

تندرج هذه الاجراءات فيما يلي:

1. لابد في بادئ الأمر أن يعتمد المدقق الداخلي في إدارة المخاطر على عاملين هامين هما: (عامل التوقع و عامل درجة التأثير)، فبالنسبة للأول أو عامل التنبؤ باحتمال حدوث خطر وتقييمه بنسب، حيث أنه إذا كان مثلا احتمال وقوع الخطر بنسبة 90% فهذا يعني التهيؤ لكيفية التعامل معه بجدية، أما إذا كانت نسبة الخطر المحتملة لا تتجاوز نسبة 05% لا تستدعي هنا ضرورة أخذه بعين الاعتبار، و بالنسبة للعامل الثاني و الذي هو عامل التأثير يراعى فيه تقييم مدى التأثير أو حجم التأثير الذي قد تخلفه هذه الأخطار.
2. تأتي في المرحلة الموالية و التي تقوم بها مديرية التدقيق الداخلي بإعداد خريطة المخاطر التي ممكن أن تمس كل قسم أو مديرية أو مصلحة، ثم يتم جرد المخاطر، تقييمها و ترتيبها حسب درجة التأثير الذي تتركه و عادة ما يتم ترتيبها على ثلاثة مستويات كما يبينه الشكل التالي :

الشكل (03): مستويات المخاطر حسب درجة التأثير

المصدر : مديرية التدقيق الداخلي

3. إعلام كل المسؤولين في مختلف نشاطات المؤسسة عن المخاطر المتعلقة بهم و متابعتهم.

تتعرض المؤسسة لعدة مخاطر سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، فعلى سبيل المثال في البيئة الداخلية بالمؤسسة بحد ذاتها نجد عدة مخاطر كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (01): بعض أنواع المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة

نوع الخطر	المديرية/القسم/المصلحة	الأقسام أو المصالح التابعة لها
مخاطر مالية و محاسبية	مديرية المالية و المحاسبة	قسم المالية، قسم المحاسبة، قسم الميزانية
مخاطر الموارد البشرية	مديرية الموارد البشرية	مصلحة التسيير، مصلحة التوظيف، مصلحة التكوين، مصلحة الأجور، مصلحة العلاقات الاجتماعية
مخاطر قانونية	قسم القانون و التوثيق	
مخاطر الاعلام الآلي	قسم الاعلام الآلي	مصلحة التقنيين الساميين و مهندس الإعلام الآلي
مخاطر إدارة الجودة	قسم إدارة الجودة	مصلحة تدقيق الجودة

المصدر : مؤسسة SEROR

3.I) **دراسة بعض المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة** :تواجه مؤسسة SERORالعديد من المخاطر، وبحكم أننا لم نستطيع دراسة كل المخاطر نظرا لكثرتها، فأثناء بعض المقابلات مع المدقق الداخلي و بعض مسؤولي المديريات، الأقسام و المصالح أردنا الاستفسار عن بعض المخاطر و التي ممكن أن نجدها مثلا في مديرية الموارد البشرية، فوجدنا مثلا المخاطر التي قد تتعرض إليها مصلحة الأجور.

1.3.I) **مخاطر الموارد البشرية(مصلحة الأجور)**:يتخلل مصلحة إعداد الأجور عدة مخاطر نجد من أهمها:

دفع أجر لعامل أو موظف لم يعمل أبدا؛تضخيم مبلغ الراتب لأحد العمال؛دفع راتب لموظفين وهميين أو تركوا العمل، و صرف هذه الرواتب عن طريق تزوير التوقيع؛إدراج مبالغ غير حقيقية لمصروفات انتقال وإقامة للعمال و اختلاس هذا المبلغ؛إعطاء منح لا تستند لأي ترخيص.

أ) **إجراءات المدقق الداخلي** : استكمال الملف الدائم للإجراءات و السياسات ذات الصلة بالرواتب؛ تقييم فعالية وكفاءة الرقابة الداخلية لنشاط الرواتب؛ إجراء اختبار مفصل لمعاملات الرواتب بالنسبة لعينة من الموظفين عن فترة مختارة؛ تدقيق التسويات البنكية و مقارنتها مع بعض الرواتب.

ب) **دور المدقق** :يتجلى دور المدقق الداخلي هنا في التأكد مما يلي :أن المؤسسة تضع و تشرف على السجلات المعتمدة لممارسة رقابة داخلية وافية؛أن المؤسسة تتقيد بمتطلبات الابلاغ الحكومي المتصلة من قبيل الضرائب و اقتطاعات الضمان الاجتماعي؛ و تعويض أجور و ساعات العمل و مسائل أخرى؛إعطاء أرقام متسلسلة للموظفين أو العمال الذين يعملون بالمؤسسة؛

ت) **صلاحيات المدقق الداخلي**:التوثيق: التأكد من أن الرواتب و المزايا محددة من قبل أصحاب الصلاحيات؛الخصومات على الرواتب تكون موثقة من الموظفين (التأخير و الغياب)؛احتواء شؤون الموظفين على ملفات منفصلة لكل موظف؛ كما يراعى التأكد من هل التغيرات التي طرأت على الكشف الرئيسي موثقة مستنديا؛

يملك المدقق الداخلي صلاحية التأكد من مبدأ رئيسي و هام ألا و هو مبدأ فصل و توزيع المهام حيث أن مسؤولي الأقسام و شؤون الموظفين في حفظ أوقات الحضور و الانصراف، التسجيل و التدوين في كشوف الرواتب يتم من قبل أشخاص معنيين لهذا الغرض و ليس من قبل أشخاص لهم علاقة في شؤون الموظفين.

ج) **الضوابط الفعلية** :لا يتم السماح للدخول والتعديل في البيانات المبنية على الحاسب الآلي إلا بأمر شخص معين عن طريق كلمة السر؛لا بد من تحديث ملفات الادارة (Mise à jour des dossiers d'administrations)؛التأكد من الوثائق التي تحميل تراخيص لإعطاء المنح؛مراقبة بطاقات الحضور؛ من أجل تحقيق هدف التأكد من أن الرواتب المحتسبة هي فقط ما تخص الموظفين، و أن احتسابها تم بناء على الكتب الصادرة و السياسات الموضوعة، وأنها وفقا لسجلات العمل.

2.3.I) **مخاطر قسم إدارة الجودة و قسم الاعلام الآلي**:يواجه هاذين القسمين عدة مخاطر سنحاول ذكر أهم هذه المخاطر مع توضيح دور المدقق الداخلي في التعامل مع هذه المخاطر.

فبالنسبة لقسم إدارة الجودة نجد مخاطر وصول مواد يتم العمل بها منتهية الصلاحية ومثال على ذلك أكياس الاسمنت، أو مثلا كمية هائلة من الحديد لم تخزن جيدا، أو عدم مطابقة المواد الأولية لمواصفات الأيزو .

يتجلى دور التدقيق الداخلي هنا بتقديم خدمات استشارية تتمثل في صيانة نظام إدارة الجودة، وخدمات تأكيدية للمحافظة و العمل على تطوير النظام و عمليات التحسين.

أما قسم الاعلام الآلي فيتعرض لعدة مخاطر منها الفيروسات التي تهاجم مختلف أجهزة الإعلام الآلي في مختلف مصالح، أقسام و مديريات المؤسسة و التي تؤدي إلى فقدان بعض أنظمة التشغيل والملفات التي قد تحتوي على بيانات و معلومات أساسية، سرقة من أحد الموظفين لمعلومات هامة في المؤسسة و إفشاء أسرار هذه المؤسسة لمؤسسة أخرى قد تكون منافسة لها.

يتجلى دور المدقق هنا بتقديم خدمات استشارية و تأكيدية تتمثل في : التأكد من أن كل الأجهزة تحتوي على أنظمة مضادة للفيروسات(Antivirus)؛ضرورة وضع كلمة السر(Mot de passe)في كل الحواسيب الرئيسية و المتعلقة بكل مصلحة؛ عدم وضع المعلومات و البيانات الهامة في ملفات النظام (les Fichiers System).

3.3.I) **مخاطر المحاسبة و المالية (دورة المشتريات)** :تواجه مديريات المحاسبة و المالية عدة مخاطر منها المخاطر المحاسبية، المخاطر المالية و مخاطر الميزانية، وذلك باعتبار أن هذه المديرية هي محور العديد من العمليات ولكثرتها تعذر علينا دراستها كلها، فاستثنينا عملية تعتبر من أهم العمليات ألا و هي عملية الشراء أو دورة المشتريات.

فالمخاطر التي تتضمن عملية الشراء قدتكون عن طريقمثلا : إضافة موردين وهميين؛ وجود تفويض بإعداد طلب الشراء من قبل جهات مختلفة...

فالمدقق الداخلي يقوم هنا بدوره في تقديم الخدمات الاستشارية قصد التأكد من أن :التفويض بعمليات الشراء: يعني السماح لجهة محددة في المنشأة بالقيام بعملية الشراءلخدمة أهداف المؤسسة، ووفق ضوابط عامة وتفويض خاص في حالات محددة؛الفصل بين وظيفة حماية البضاعة و الوظائف الأخرى: خاصة بين وظيفة حماية البضاعة والاحتفاظ بها عن وظيفة الموافقة على عمليات الشراء؛ تسجيل العمليات في الوقت المناسب: ويقوم بذلك قسم المحاسبة و ذلك عند استلام البضاعة أو عند استلام الفاتورة و من الضروري قبل التسجيل مطابقة المستندات للتحقق من عمليات التحضير للبضاعة و عمليات التسوية للبيانات؛التدقيق الداخلي : يتم ذلك بشكل مفاجئ للتحقق من عمليات التحضير للبضاعة و عملية التسوية للبيانات؛التفويض بالدفع: و هذا يتطلب الفصل بين من يحرر الشيكات و يسجل القيود، و من يقوم باعتماد و الموافقة على الشيكات بعد التأكد من المستندات.

و يتجلى دور المدقق الداخلي في تقدير الرقابة بقيام المدقق الداخلي بالتحقق من توفر طلبات الشراء و أوامر الشراء و مستندات الاستلام؛ توفر فواتير من الموردين تؤيد عملية الشراء؛ التفويض المناسب في عمليات الشراء؛ الفحص الداخلي للمستندات الخاصة بعمليات الشراء؛ إلغاء المستندات المنتهية حتى لا تستخدم مرة أخرى.

4.3.I) **مخاطر العمال و الموظفين** : يواجه العمال و الموظفين عدة أخطار في ميادين العمل و الانجازات النهائية، فلقد قمنا بزيارة ميدانية لأحد المشروعات التي تتكفل بها المؤسسة و التي هي في طور الانجاز وهو مشروع انجاز جسر ببلدية الوادي الأخضر بتلمسان، و حسب مقابلتنا للعمال ومسؤولي المصلحة التقنية و مصلحة العتاد والأشغال بما فيها القسم التقني و قسم مشروع الانجاز، وصلنا إلى استنتاج و حوصلة أهم المخاطر التي تخص الأمن و السلامة، و أيضا أهم التدابير الوقائية و الموجودة لمواجهة هذه الأخطار والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (02): مخاطر العمال و الموظفين (الأمن و السلامة المهنية)

الخطر أو مصدر الخطر	الخسائر	تدابير الوقاية الموجودة	تدابير الوقاية المنفذة
سقوط الأدوات و الأشياء	إصابات في الرأس و القدم	ارتداء خوذة و حذاء سلامة مهني	عمليات تفتيش منظمة تجديد الأمن على فترات
الكهرباء	الكهربة أو الصعق بالكهرباء	مواصفات السلامة و البيئة من الكهرباء، تحويل موظفين معينين، اقفال خزانات الكهرباء	توعية و تدريب الموظفين
الضجيج	الصمم و الاجهاد	توفير للموظفين سدادات الأذن	أداة لقياس شدة الضوضاء
الحريق	الحروق	طفايات الحريق، التحقق و المراقبة الدورية، عمل مبادرة مع أعوان الحماية المدنية	عرض لخطة الإخلاء و أرقام الطوارئ، تدريب الموظفين المسؤولين عن الأمن

المصدر : من الميدان، مشروع إنجاز جسر ببلدية الوادي الأخضر ، ولاية تلمسان، 2017.

4.I) دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بمؤسسة SEROR:

استخلصنا من هذه الدراسة الميدانية أن التدقيق الداخلي يساهم بدور فعال في إدارة المخاطر عبر ثلاث محاور أساسية تبتدئ بتحديد المخاطر يقوم المدقق الداخلي فيها بإجراء المقابلات مع المستويات الادارية المختلفة لتحديد أهداف كل مستوى و المخاطر المتعلقة به؛ فيقوم بإعداد خطة تدقيق شاملة و يحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة، ثم يعمل على تحديد مستوى المخاطر المقبولة من طرف المؤسسة كما أن دائرة التدقيق الداخلي تتحمل جزء من المسؤولية في وضع السياسات و الممارسات و الاجراءات المطلوبة لإدارة المخاطر.

فيما يخص تقييم المخاطر فإن نشاط التدقيق الداخلي يقيم عمليات إدارة المخاطر و يساهم في تحسينها من خلال استخدام منهج منظم و مضبوط؛ يمس هذا التقييم كافة مستويات أقسام المؤسسة لمعرفة و تحديد أكثر الأقسام تعرضا للمخاطر، وعلى أن يكون تقييم هذه المخاطر من طرف المدقق بصفة مستمرة ومنتظمة.

وبالنسبة للاستجابة للمخاطر يقوم المدقق الداخلي بأعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع، تقييم وايصال المعلومات حول النشاط، كما يقوم نشاط التدقيق بتقييم احتمالات وقوع التزوير أو الاحتيال و كيفية مواجهة هذه الاحتمالات، بالإضافة إلى أن قسم التدقيق الداخلي يتولى تقييم أي خدمة جديدة تنوي المؤسسة تقديمها، بالتعرف على مخاطر هذه الخدمة و الاجراءات الرقابية للحد من هذه المخاطر.

الخاتمة :

يعتبر التدقيق الداخلي حاليا من أهم الوظائف التي تعمل على تحسين أي عملية داخل المؤسسة، فهو يسعى لحماية ممتلكاتها خصوصا مع كبر حجمها وتشعب أعمالها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى ضمان بقائها و استمرارها، فأصبح التدقيق الداخلي يولى بالأهمية البالغة من طرف المؤسسة، وقد تم تصميم هذا الأخير ليكون مستقلا وتوكيدا موضوعيا ونشاطا استشاريا يهدف إلى إضافة قيمة و تحسين عمليات المؤسسات، بحيث يساعد هذه المؤسسات في إنجاز أهدافها من خلال نهج منتظم و منضبط، لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة و حوكمة المؤسسات.

إدارة المخاطر عملية تصمم و تنفذ من قبل مجلس الادارة، يتم تنفيذها من خلال تنفيذ استراتيجية المنظمة بأكملها من قبل الموظفين عن طريق تسطير برنامج لهذه الأخيرة، والتي تخضع للتدقيق الداخلي الذي يقومبتدقيقها عبر مراحل أساسية تبدأ من تحديدها و تنتهي بالاستجابة لها، وفق عملية تفصيلية و منظمة،تصمم لتقرير ما اذا كانت أهداف البرنامج ملائمةلاحتياجات المؤسسة،وما اذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة، والتأكد من التنفيذ الملائم و الشكل السليم لهذه التدابير، ويتمثل دور التدقيق الداخلي هنا في دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة وأخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند المرحلة الأولى لعملية التدقيق التي يتوجب فيها وضع خطة، وتركيز تكثيف الاجراءات في المستويات العالية الخطر.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات لفائدة مهنة التدقيق الداخلي و دورها في إدارة المخاطر أهمها :

- ضرورة دعمها و تأييدها التام من الادارة العليا، نشر الوعي بأهميتها عند المسؤولين ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- ضرورة تنظيم المؤسسات دورات تدريبية للمدققين الداخليين في مجال تخصصهم؛
- وظيفة التدقيق الداخلي هي للمهارات الخاصة و الكفاءات، ويعود تطور هذه الوظيفة لتغطية التدقيق التشغيلي، وتقييم المخاطر، وخدمات تكنولوجيا المعلومات وغيرها، و توسع هذا الدور أدى إلى زيادة أهمية وجود التدقيق الداخلي كجزء من الهيكل الرقابي الاداري للمؤسسة و نظام إدارة المخاطر؛
- الاتصال بالإدارة العليا لتبليغ النتائج وتقديم الرأي حول إدارة المخاطر و الرقابة بشكل دوري؛
- لا يجب النظر إلى ملاحظات و نصائح التدقيق الداخلي على أنها انتقادات شخصية.

المراجع :

*معهد المدققين الداخليين، (**IIA : Institute of Internal Auditors**)، أنشئ سنة 1941 يعتبر جمعية مهنية دولية رائدة في إصدار الشهادات ، التدريب و البحوث وتقديم الخدمات الاستشارية ،كما أنه حدد مفهوم ، أهداف و مجالات التدقيق الداخلي.

[1]خالد أمين عبد الله، **علم تدقيق الحسابات : النظرية و العملية**، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000، ص 181 .

الاتحاد الدولي للمحاسبين(IFAC : International of Federation of Accountants**) هو منظمة دولية تضم في عضويتها هيئات المحاسبة و التدقيق تأسس عام 1977، يضم في عضويته 155 عضو و منظمة في 118 دولة .

[2]Zwaan L, Stewart J, Subramaniam N, **Internal Audit involvement in Enterprise Risk Management** ",Managerial Auditing Journal, Vol 26 , N: 7, 2011, P 587.

[3]Adelina DUMITRESCU, George CALOTA,**The Importance of Internal Audit in Optimizing Management Processes**, Internal Auditing & Risk Management, Anul IX , Nr 4(36), 2014, P 19.

[4]PETRASCU Daniela, **INTERNAL AUDIT : DEFINING, OBJECTIVES , FUNCTIONS AND STAGES** , Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Romania, P242 , Disponiblesurl'adressesuivante : eccsf,ullsibiu.ro/RePEc/blg/Journal/5315, le 18/12/2015.

[5]Renard.J, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 4éme édition, Eyrolles, Paris, 2003, p57.

[6]Chartered Institute of Internal Auditors,2011,"**Definition of Internal Auditing – Code of Ethics– International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing** " , Disponiblesurl'adressesuivante :www.iia.org.uk.

[7]L'IIA (The Institute of Internal Auditors), 2012, **Standards and Guidance**", Florida 32701-4201, USA, Disponiblesur le site : www.theiia.org.

[8]GerritSarens and Ignace De Beelde, **Internal Auditors' perception about their role in risk management : A Comparaison between US and Belgian Companies**, Managerial Auditing Journal, Vol 21, N1, 2006, PP 64-65.

***KPMG** تعد واحدة من أكبر شركات الخدمات المهنية في العالم،يعمل لديها ما يقارب 155 ألف موظف موزعين على شبكة من الدول تصل إلى 155 دولة، وصل إجمالي عوائدها سنة 2013 إلى ما يقارب 23.4 مليار دولار، تقدم هذه الشركة ثلاثة أنواع أساسية من الخدمات وهي التدقيق ،الخدمات الضريبية و الاستشارية ،Wikipedia.org/wiki/KPMG، أطلع عليه يوم 2016/01/18.

[9]GerritSarens and Ignace De Beelde,Op.cit, PP 64-65.

[10] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، **إدارة المخاطر و التأمين**، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 55.

[11] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر** (**أفراد** ،**إدارات** ،**شركات** ،**بنوك**)،الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2007، ص50.

[12]L'IIA,"**Standards and Guidance**", Op.cit, PP 16-17.

[13]The Institute of Internal Auditors, **Appling COSO's Entreprise Risk Management –Integrated Framework**, September 2004, PP 1-2 , Disponiblesur le site : www.theiia.org.