جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: مالية و إدارة مخاطر

مذكرة لنيل شهادة ماستير

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة "سياحة و أسفار الجزائر "

تحت إشراف الأستاذ:
شمس الدين بوعرار

من إعـداد الطالب:

- بن قيار صديق

السنة الجامعية:2017/2016

إهـداء

الحمد لله الذي وفقني على انجاز هذا العمل المتواضع و الذي اهديه:

إلى احن قلب في الوجود، إلى من يعجز اللسان عن التعبير و يتوقف العقل عن التفكير، إلى من دعت الله لي بالتوفيق و ألحت في الداء، إلى قرة عيني: أمي، أطال الله في عمرها و قدرني على رد جزء من جميلها.

إلى الذي حثني على العلم و العمل و كان لي سندا و دعما: أبي الكريم-رحمه الله-

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية إخوتي وأخواتي ، و كل أفراد العائلة صغيرها و كبيرها.

إلى جميع من علمني و ساعدني خلال دربي الدراسي و ساهم في وصولي إلى ما وصلت إليه.

كما اهدي هذا العمل إلى كل طالب علم و إلى جميع الأصدقاء و الزملاء.

شكر و تقدير

الحمد لله وحده الذي أعانني على إكمال هدا البحث، و لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ الدكتور **بوعرار شمس الدين** على إشرافه على هدا البحث و ملاحظاته و توجيهاته المستمرة و القيمة، فله مني كل الشكر و العرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة و المتمثلة في الأستاذ الدكتور **بن عيشوش محمد** رئيسا، و الأستاذ الدكتور **يرقي كريم** مناقشا، لمجهودهم الكبير جازاهم الله عنا خير الجزاء.

و إلى كل من مد يد العون و المساعدة من قريب أو بعيد.

إهداء

الشكر

المقدمة.....أ/ج

الفصل الأول: إطار مفاهيمي للتدقيق الداخلي.....01

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي.....02

المطلب الأول: تعريف التدقيق الداخلي.....02

المطلب الثاني: الأهمية وأهداف التدقيق الداخلي.....04

المطلب الثالث: أنواع ومعايير التدقيق الداخلي.....08

المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي.....21

المطلب الأول: موقع التدقيق الداخلي في التنظيم.....21

المطلب الثاني: أدوات وتقنيات التدقيق الداخلي.....27

المطلب الثالث: مراحل التدقيق الداخلي.....31

المبحث الثالث: المدقق الداخلي.....33

المطلب الأول: تعريف وصفات المدقق الداخلي.....33

المطلب الثاني: حقوق وواجبات المدقق الداخلي.....35

المطلب الثالث: صعوبات التي تواجه التدقيق الداخلي.....36

الفصل الثاني: التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.....39

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.....40

المطلب الأول: تعريف وأهداف إدارة المخاطر.....40

المطلب الثاني: خطوات عملية إدارة المخاطر.....45

المطلب الثالث : قواعد واستراتيجيات إدارة المخاطر 48

المبحث الثاني: تقري مدقق الداخلي.....53

المطلب الأول: مفهوم التقرير.....53

المطلب الثاني: أهداف التقرير وأركانه التشكيلية.....54

المطلب الثالث: أنواع الرأي في تقارير المدقق.....58

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر.....60

المطلب الأول: ماهية وأهمية التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر.....60

المطلب الثاني: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.....63

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر.....65

الفصل الثالث: دراسة حالة سياحة وأسفار الجزائر.....68

المبحث الأول: تقديم شركة محل الدراسة.....69

المطلب الأول: لمحة عن شركة سياحة وأسفار الجزائر.....69

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لسياحة وإسفار الجزائر.....73

المبحث الثاني:سيرمهمة المدقق الداخلي في سياحة وأسفار الجزائر.....75

المطلب الأول: مرحلة التحضير والتخطيط للمهمة.....75

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ المهمة 81

المطلب الثالث: مرحلة إنهاء المهمة.....89

خـاتمة.....93

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة المراجع

أدى الاهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي من قبل الشركات والمؤسسات و الذي تمثل في نواحي متعددة يأتي في مقدمتها تزايد اهتمام الشركات بإنشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الاهتمام هو فصل الإدارة عن الملكية وكبر حجم المؤسسات وظهور الشركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية التي تمتاز بتعدد مالكيها وتعقيد عملياتها. لذلك و من الواجبات الأساسية للإدارة أن تضع أنظمة للرقابة الداخلية تكفل حسن سير العمل والالتزام بسياسات وتعليمات الإدارة العليا أو الشركة الأم.

ويعتبر نظام الرقابة الداخلية احد أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها حيث إن وضع نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقه من قبل الأفراد والإدارة , يشكل حماية للمؤسسة من المخاطر التي تواجهها ويقلل من احتمالية التعرض للمخاطر إلى أدنى حد ممكن , و مما لا شك فيه إن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية هو نقطة الارتكاز للمدقق الداخلي عند إعداده لبرنامج التدقيق.

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها , هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها , فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح أعلى , فان عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن نشاطات المؤسسة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة , ومراقبة الأخطار و متابعتها , يهدف الكشف المبكر عن أية انحرافات وتجاوز لسقوف الأخطار المحددة من قبل الإدارة العليا, وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن من هنا يبرز الدور المهم للتدقيق الداخلي, في تزويد المؤسسات الاقتصادية بالمعلومات والتقارير, التي تؤكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإدارتها بطريقة ملائمة في إطار التغيرات الديناميكية في المؤسسة وكل ما يحيط بها , حيث أصبح التدقيق الداخلي مصدرا استشاريا و توجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة, فالهدف المنتظر من تطبيق

تقنية التدقيق الداخلي في المؤسسات إذن هو ضمان التحكم في كل المخاطر بشكل يسمح بالتنبؤ والكشف عن الأخطاء والانحرافات المحتملة.

الإشكالية:

ومن مجمل ما سبق فإن التساؤل الأساسي الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذا البحث يمكن صياغته على النحو التالي :

كيف يؤثر التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر؟

2-ما مدى إدراك ووعي المدقق الداخلي لأهمية إدارة و تحديد المخاطر؟

3-هل يمكن تحديد المخاطر في سياحة و أسفار من خلال التدقيق الداخلي؟

الفرضيات:

لقد بنيت الفرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة نفسها، حيث ان فرضياتها تعرض إجابات محتملة للظاهرة المدروسة، و يمكن من الجانب التطبيقي رفضها أو قبولها ، و قد أعدت الفرضيات كالتالي:

1-هناك علاقة بين التدقيق الداخلي ة إدارة المخاطر.

2-المدقق الداخلي مدرك و واعي لأهمية إدارة المخاطر.

3-يمكن تحديد الخاطر في سياحة وأسفار من خلال التدقيق الداخلي.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من عدة أمور:

- التدقيق الداخلي يعتبر كأداة إدارية فعالة لا يمكن الاستغناء عنها إذا حسن استغلالها بحيث تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية من اجل الكشف عن نقائصه و إدراج مجموعة من التصحيحات الممكنة.

- مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ومحاولة تجنب هذه المخاطر.

أهداف البحث:

- محاولة إظهار الأعمال التي يقوم بها التدقيق الداخلي و مدى مساهمته في خلق قيمة مضافة في حالة ما إذا تم استغلاله من طرف المديرية العامة للمؤسسة.
- التعرف على دور التدقيق الداخلي في إدارة ودعم نظم إدارة المخاطر.
- التعرف على واقع التدقيق الداخلي في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على مدى إدراك المدقق الداخلي لأهمية إدارة المخاطر.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية

أ/ الأسباب الموضوعية:

تتلخص هذه الأسباب فيما يلي :

- ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- حاجة المؤسسات للتدقيق الداخلي قصد تحقيق الفعالية خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدها المحيط الاقتصادي.
- الضعف الذي يعيشه التدقيق الداخلي نظرا لحداثته.

ب/ الأسباب الذاتية:

- الرغبة في مواصلة البحث في هذا المجال.
- المساهمة في إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع.

محتوى البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية , تم تصميم البحث كالتالي :

– **الفصل الأول** : الإطارألمفاهيمي للتدقيق الداخلي.

– **الفصل الثاني** : التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر.

– **الفصل الثالث** : دراسة حالة حول التدقيق الداخلي في مؤسسة سياحة و أسفار الجزائر.

تمهيد :

يعتبر التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية تنشا داخل المؤسسة بهدف فحص و مراجعة جميع الأنشطة بهذه المؤسسة و يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة الأفراد للقيام بالأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الكفاءة و الجودة، و ذالك عن طريق توفير الدراسة و التحليل و التقييم و التوصيات، و تقديم الاستشارات و المعلومات التي تتعلق بالأنشطة المختلفة داخل المؤسسة . و بالتالي تكون المؤسسة بحاجة لوجود وظيفة التدقيق الداخلي،لتوفير المعلومات الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لتسيير أعمال المؤسسة.

و سنحاول توضيح الإطار النظري للتدقيق الداخلي في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي

المبحث الثاني: الضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي

المبحث الثالث: المدقق الداخلي

المبحث الأول : ماهية التدقيق الداخلي

كلمة التدقيق أو المراجعة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Audire) و التي تعني "**يستمع**" ، ففي العصور القديمة كان صاحب العمل إذا شك في وجود خيانة، يعين شخصا للتحقق و التدقيق في الحسابات، و كان هذا الشخص يجلس إلى المحاسب ليستمع إليه بخصوص المعلومات المقدمة، و تطورت المراجعة بعدها لتشمل كافة نشاطات المؤسسات، و صاحب هذا التطور الزيادة في أهميتها ، باعتبار أنها تخدم العديد من الأطراف ، بدءا بالمساهمين و المسيرين داخل المؤسسة ، و امتدادا إلى الأطراف الخارجية من حكومة ، و مصادر الإقراض و غيرها.

المطلب الأول : تعريف التدقيق الداخلي

تتعدد التعاريف للتدقيق الداخلي من مختلف النواحي نذكر منها :

- ✓ –فقد عرف التدقيق الداخلي على انه:

" التدقيق الداخلي هو نشاط تأميني و استشاري مستقل و موضوعي مصمم لإضافة القيمة و تحسين عمليات المؤسسة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة اكتساب المؤسسة إليها منظمة و منهج انضباطي لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و الرقابة و عمليات حكومة الشركة "[1]

- ✓ – " وظيفة يؤديها موظفين من داخل المشروع و تتناول الفحص ألانتقادي للإجراءات و السياسات و التقييم المستمر للخطط و السياسات الإدارية و إجراءات الرقابة الداخلية ، و ذالك بهدف التأكد من

[1] -Jacques Renard , théorie et pratique d'audit interne, les éditions d'organisation, 7éme édition,2010,P73

تنفيذ هذه السياسات الإدارية و التحقق من أن مقومات نظام الرقابة الداخلية سليمة و معلوماتها دقيقة و كافية "[1]

✓ " التدقيق الداخلي هو عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة و إدارة الأفراد الآخرين في المؤسسة، يتم تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها في النواحي التالية :

-كفاءة العمليات و فاعليتها.

-الاعتماد على التقارير المالية.

-الالتزام بالقوانين و الأنظمة المعمول بها."[2]

✓ تعريف آخر

"التدقيق الداخلي هو وظيفة تقييمية مستقلة داخل المؤسسة لمساعدة الإدارة العليا للرقابة العامة لأنشطتها "[3]

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول :

التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة داخل المؤسسة يقوم على أساس فحص و تقييم الجوانب المالية و غير المالية داخل المؤسسة، و تقديم النصح و الإرشاد للمؤسسة.

[1] -صالح ميلود خلاط،بشير محمد عاشور،مصطفى ساسي فتوحة،بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية،الواقع والأفاق،منشورات الدار الأكاديمية للطباعة و التأليف و الترجمة و النشر،طرابلس،الطبعة الأولى،2007،ص384

[2] -ايهاب نظمي ابراهيم،التدقيق القائم على المخاطر الأعمال،حداثة و تطور،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع،عمان الأردن،الطبعة الأولى،ص21

[3] -khayrallah belaid ,l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire ,Tunisie,2005,P11.

المطلب الثاني : الأهمية و أهداف التدقيق الداخلي

✓ **أهمية التدقيق الداخلي:**

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في الدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية في المؤسسة، كما أن الحراك و النشاط الاقتصادي أدى بالضرورة إلى زيادة الاهتمام بالأداء الرقابي داخل المؤسسة، كما أن زيادة حالات فشل الشركات و إفلاسها ، و التغيير في أنماط الملكية و التغييرات في البيئة النظامية التي تعمل فيها المؤسسة، كلها عوامل ألقت بظلالها على دور و أهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات.

التدقيق الداخلي و بحكم كونه من الوظائف الرقابية الرئيسية في المؤسسة، فهي تقدم العديد من الخدمات داخل المؤسسة و خارجها.

1-الخدمات الداخلية:

هي مجموعة الخدمات و الحلول التي تخص الأطراف العاملة داخل المؤسسة و تتمثل في[1] :

خدمة وقائية: تحقيق الحماية الكاملة للأصول و الممتلكات من السرقة و الاختلاس و الضياع، و حماية السياسات المختلفة في الشركة من تغييرها أو تحريفها دون مبرر.

- خدمة تقييمية: قياس و تقييم مدى فعالية النظم و إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة.
- خدمة إنشائية: المساعدة على إدارة المؤسسة بتوفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعة داخل المؤسسة مهما كان نوعها.

[1]- محمد السيد سرايا،أصول و قواعد المراجعة و التدقيق الشامل،المكتب الجامعي الحديث،السكندرية2007،ص- ص128-129

- خدمة علاجية: تقديم التوصيات و الاقتراحات لتصحيح الأخطاء و الانحرافات المكتشفة، و التي يتضمنها تقرير المراجع الداخلي.

2-الخدمات الخارجية:[1]

التدقيق الداخلي يخدم العديد من الأطراف الخارجية التي لها مصلحة في التعرف على عدالة و صحة المركز المالي للمؤسسة، و من بين هذه الأطراف:

- البنوك و المؤسسات المالية: يعتبر تقرير المراجع الداخلي حول المركز المالي للمؤسسة هاما بالنسبة للأطراف الدائنة، لاتخاذ القرارات المناسبة للإقراض.
- الجهات الحكومية: تعتمد الحكومة على القوائم المالية المدققة (المراجعة الخارجية) في الكثير من الأغراض منها : الرقابة،التخطيط،الإحصاء...الخ .لكن كما اشرنا إليه سابقا، فالتقارير التي تحتاجها هذه الأطراف الحكومية، هي تقارير المراجع الخارجي، الذي يكمله عمل المراجع الداخلي.
- المستثمرون (ملاك المؤسسة): تمكنهم تقارير المراجعة الداخلية من اتخاذ القرارات السليمة.

✓ أهداف التدقيق الداخلي:

من خلال الأهمية التي يقدمها التدقيق الداخلي خاصة للمصالح الداخلي للمؤسسة، يمكن القول أن الهدف الرئيسي لخلية المراجعة في التنظيم، هو الإسهام في خدمة المؤسسة و الإدارة العليا ككل، و تحقيق الأهداف الكلية لهذا التنظيم، كما يمكن تحديد أهم الأهداف المرجوة من المراجعين فيما يلي:

[1]-غسان فلاح المطارنة،تدقيق الحسابات المعاصر،الناحية النظرية،دار المسيرة،الطبعة الثانية 2009،ص19-20

- فحص و تقييم نظم الرقابة الداخلية.
- قياس درجة الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الوظائف.
- تحديد مدى التزام العاملين بسياسات المؤسسة و إجراءاتها.
- حماية أصول المؤسسة.
- منع الغش و الأخطاء و اكتشافها إذا ما وقعت.
- تحديد مدى الاعتماد على نظام المحاسبة و التقارير المالية، و التأكد من أن المعلومات الواردة فيها تعبر و بدقة عن الواقع.
- القيام بمراجعات منتظمة و دورية للأنشطة المختلفة، و رفع تقارير النتائج و التوصيات إلى الإدارة العليا.
- تحديد مدى التزام المؤسسة بالمتطلبات الحكومية الاجتماعية.
- تقييم أداء الأفراد بشكل عام.
- التعاون مع المراجع الخارجي لتحديد مجالات المراجعة الخارجية.
- المشاركة في تخفيض التكاليف و منع الإسراف و التبذير ووضع الإجراءات اللازمة لذالك.

و يمكن بصفة عامة حصر أهداف التدقيق الداخلي في هدفين رئيسيين هما:[1]

1-هدف الحماية:

[1]-فتحي رزق السوافيري و اخرون،الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية،دار الجامعة الجديدة 2002،ص46

حيث يقوم المراجع الداخلي بأعمال الفحص و المطابقة بين الأداء الفعلي للعاملين و المسئولين، و المعايير الموضوعة مسبقا لكل من:

- سياسات المؤسسة.
- الإجراءات المحاسبية.
- نظم الضبط الداخلي.
- سجلات المؤسسة.
- قيم و أخلاقيات المؤسسة.
- أنشطة التشغيل.

2-**هدف البناء(التطوير)**:

بمعنى اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص و المطابقة و تقديم النصح للإدارة،

و على ذالك يعمل المراجع الداخلي إضافة إلى مراجعة العمليات المحاسبية و المالية، على:

- التحقق من مدى الالتزام بالسياسات و الإجراءات و الخطط الموضوعة.
- التحقق من مدى سلامة إجراءات حماية الأصول.
- اقتراح ما من شانه تطوير و تحسين الأداء.

المطلب الثالث: أنواع ومعايير التدقيق الداخلي

✓ **أنواع التدقيق الداخلي**

لا يمكن إدراك ماهية المراجعة دون الحديث عن أنواعها و مجالات تطبيقها، و من جملة المراجعات الداخلية التي يمكن أن تخضع لها المؤسسة نوعان رئيسيان هما:[1]

-المراجعة المحاسبية المالية L'audit comptable et financier

-مراجعة العملياتية L'audit opérationnel

1-المراجعة المحاسبية المالية:

تتمثل في فحص و تدقيق الإجراءات و التسجيلات المحاسبية و القوائم المالية فحصا كليا تاما، و في حال ما إذا تعذر على المراجع الفحص الكلي للقوائم المالية و المستندات، جاز له استعمال الطرق الإحصائية ، باختيار عينات ذات مدلوليه، ثم دراسة دقيقة للإدلاء برأيه حول نوعية القوائم المالية و تعميم النتيجة على النظام المحاسبي ككل.

2 -مراجعة العملياتية:

تشمل جميع فروع و أقسام المؤسسة ، فدور المراجع يمكن في الإدلاء برأيه حول مدى التزام المؤسسة و الأفراد العاملين بالقوانين و الخطط و السياسات المرسومة، كما يلقب هذا النوع من المراجعة بالمراجعة الداخلية كونه يمثل 80% من أعمال المراجعة في المؤسسة، بينما 20 % فتمثل أعمال المراجعة المحاسبية المالية، و تضم مراجعة العملياتية الأنواع الآتية من المراجعة:

[1]-محمد جلاب،ياسين بوكروبي،المراجعة الداخلية لنظام المعلومات المحاسبية،مذكرة تخرج ليسانس،مدرسة العليا للتجارة،الجزائر2011،ص14

- **مراجعة المطابقة (régularité) L'audit de conformité**

تسمى أيضا مراجعة الانتظام ، تهتم بالتحقق و التأكد من أن إجراءات و نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة مطابقة للقوانين و التشريعات المعمول بها، و للسياسات المرسومة.

- **مراجعة الفعالية L'audit d'efficacité**

التأكد و التحقق من أن كل الإجراءات و النظم الرقابية فعالة و لا تحتاج إلى تغيير أو تعديل، و في حالة ثبوت العكس يقوم المراجع الداخلي –بعد إثبات ذالك– بالتوصيات الضرورية لتطوير هذا النظام.

- **المراجعة التسييرية L'audit de management**

التأكد و التحقق من أن السياسات التسييرية تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، في حالة العكس يقوم المراجع بتصحيح الانحرافات.

- **المراجعة الإستراتيجية L'audit de stratégie**

التأكد و التحقق من أن مجموع السياسات تتناسق و تنسجم فيما بينها، و مع المحيط الذي تنمو فيه المؤسسة.

كما يوجد عدة تقسيمات للمراجعة ينظر إلى كل واحد من خلال زاوية معينة، نذكر منها:[1]

❖ من حيث الملكية: و تنقسم

- المراجعة العامة: تنصب على المؤسسات ذات الصبغة العمومية و الحكومية التي تخضع للقواعد الحكومية الوضعية.

[1]–محمد سمير الصبان،عبد الله هلالالاسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات،الدار الجامعية الاسكندرية2002،ص–ص:41–55

- المراجعة الخاصة: هي مراجعة المؤسسات التي تكون ملكياتها للأفراد مهما كان الشكل القانوني لهذه المؤسسات.

❖ من حيث الإلزام القانوني: نجد

- مراجعة إلزامية: هي التي نص عليها القانون بالوجوب، و ألزم بها مؤسسات ذات شكل قانوني محدد.
- مراجعة اختيارية: هي مراجعة تختارها المؤسسة بنفسها، و تأخذ طابع تعاقدي غالبا.

❖ من حيث حجم الاختبارات في المراجعة: نميز

- مراجعة كاملة: المقصود بها أن يترك للمراجع إطار غير محدد لتدخلاته و العمل الذي يقوم به.
- مراجعة جزئية: يقتصر فيها عمل المراجع على بعض العمليات المحددة في مهمته.

❖ من حيث الجهة التي تقوم بالمراجعة: هناك

- المراجعة الخارجية: تقوم بها جهة مستقلة تمام الاستقلال عن المؤسسة.
- المراجعة الداخلية: يقوم بها موظف ينتمي إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

كما أورد بعض المؤلفين –خاصة المشارقة منهم– تقسيمات أخرى للمراجعة الداخلية دون التقسيمات السالفة الذكر، فبالإضافة إلى المراجعة المالية و مراجعة العملياتية، أضافوا أنواع أخرى للمراجعة نوجز أهمها في الأنواع الآتية:

- **المراجعة الجبائية L'audit fiscal**:

هي عبارة عن عملية الفحص و التحقق و التأكد من الحالة الجبائية للمؤسسة، و نميز نوعين من الجهات التي تقوم بعملية المراجعة الجبائية و هما:

-مراجعة تقوم بها مصلحة الضرائب تكون على الأكثر مرة كل سنة.

-مراجعة داخلية تقوم بها المؤسسة بذاتها من اجل تدارك الانحرافات الجبائية، و وقاية المؤسسة من خطر العقوبات الجبائية الصارمة.

- **المراجعة الاجتماعية l'audit social**:

هي مراجعة تهتم بالجانب الاجتماعي، كالتحقق من أجور العمال ، و إجراءات التوظيف،والتكوين و التحقق من أن المؤسسة تلتزم بالقوانين و الإجراءات المعمول بها داخل و خارج محيط المؤسسة لوقايتها من خطر عقوبات مفتشيات العمل و المنازعات مع العمال و غيرها.

- **مراجعة الجودة L'audit qualité**:

هي التحقق و التأكد و الفحص لنشاط المؤسسة، و التزام هذه الأخيرة بمعايير جودة معينة، و يكون مراجع الجودة في هذا النوع شخص مؤهل ذو خبرة ميدانية، يعمل على مراجعة نظام الجودة في هذه المؤسسة.

كما أن هناك تقسيم أخر للمراجعة الداخلية ، و هذا من حيث تموضع خلية المراجعة في التنظيم، ونميز:

✓ **المراجعة المركزية L'audit centralise**:

كل أعضاء قسم المراجعة يتواجدون على مستوى المديرية العامة أو ينتمون إليها تنظيميا.

✓ المراجعة اللامركزية L'audit décentralisé:

أعضاء قسم المراجعة الداخلية يتفرعون حسب توزيع جغرافي محدد ، حيث توجد خلية للمراجعة على مستوى كل فرع أو توزيع.

✓ **معايير التدقيق الداخلي:**

تمثل معايير التدقيق الداخلي الدولية المبادئ الأساسية لمهنة التدقيق الداخلي، و التي يجب على المدققين الداخليين الالتزام بها عند أداء مهامهم المختلفة، و تهدف المعايير بشكل عام إلى تحديد الكيفية التي تمارس بها وظيفة التدقيق ، و تعتبر بمثابة مقاييس لمستوى الأداء المهني المطلوب من المدقق الداخلي.

ويعرف المعيار حسب معهد المدققين الداخليين "IIA":[1]

"إعلان مهني رسمي يصدر عن هيئة معايير التدقيق الداخلي يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي و تقييم أداء التدقيق الداخلي"

اصدر معهد المراجعين الداخليين "IIA" عام 1978، ثم آخذت في التطور مع التطور الذي شهدته مهنة المراجعة الداخلية، حيث بعد تعديلات سنة 1981 و 1991 ثم بعدها 1995 للمعايير المعمول بها ، جاءت تعديلات 2002 لتضفي على هذه المعايير صبغة جديدة ، بعد أن أعاد المعهد الأمريكي النظر فيها كليا.

جمعت هذه المعايير المهنية في خمس مجموعات (مجالات) من المعايير:[2]

✓ **المعيار الأول**: استقلال المراجع الداخلي

✓ **المعيار الثاني**: الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي.

✓ **المعيار الثالث**: نطاق المراجعة الداخلية.

[1]-طارق عبد العال حماد،موسوعة معايير المراجعة،الجزء الاول،الدار الجامعية،2004،ص35

[2]-محمد السيد سرايا،مرجع سبق ذكره،ص-ص:131-134

✓ **المعيار الرابع**: أداء عمل المراجعة الداخلية.

✓ **المعيار الخامس**: إدارة قسم المراجعة الداخلية.

تحتوي كل مجموعة على معايير فرعية لتحقيق المعيار الرئيسي، و يمكن تبويب معايير المراجعة الداخلية في ثلاث أقسام رئيسية هي:[1]

- **المعايير العامة**: تتعلق بشخصية و كفاءة المراجع الداخلي.
- **معايير العمل الميداني**: تحكم تنفيذ عمليات المراجعة و تنظيمها.
- **معايير التقرير**: يتضمن الطرق المتبعة لتحضير التقرير النهائي.

الجدول الأتي يوضح المجالات الرئيسية للمعايير المهنية للمراجعة التي لابد على المراجع الداخلي التحلي بها، كما يوضح كذالك مجالات الفرعية و مضمون هذه المعايير.

الجدول (1-1): معايير المراجعة الداخلية

المجال الرئيسي للمعيار	المجال الفرعي للمعيار	وصف المعيار
المعايير العامة	التدريب و الكفاءة	يجب أن يكون لدى المراجع الذي يقوم بالفحص التأهيل العلمي و العملي الكافي للقيام بالمراجعة.

[1]-غسان فلاح المطارنة،مرجع سبق ذكره،ص:39

	الاستقلال (الحياد)	يجب أن يتمتع المراجع بالاستقلال الذاتي (المهني)، و أن لا يكون له أية مصلحة مادية فيما يقوم به.
	العناية المهنية اللازمة	-يجب أن يبذل المراجع أثناء المهمة و عند إعداد التقرير العناية المهنية اللازمة. -يجب على المراجع التخطيط المسبق قبل بدء مهمة
معايير العمل الميداني	الإشراف و التخطيط	المراجعة،و تخصيص العدد المناسب من المساعدين و الإشراف عليهم
	تقييم نظام الرقابة الداخلية	يجب على المراجع الإلمام بالنظام محل الرقابة باستعمال طرق الاطلاع ، تحديد مدى دقة و ملائمة الإجراءات، و الفهم الجيد للكيفية التي يعمل بها النظام.
	كفاية أدلة و قرائن الإثبات	ضرورة و حصول المراجع على ادلة و قرائن إثبات كافية حتى يستند إليها لإبداء رأي محايد.
معايير التقرير	إعداد القوائم المالية وفقا	يجب أن يبين تقرير المراجع ما إذا كانت القوائم

	للمبادئ المحاسبية	المالية قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و المقبولة قبولا عاما.
	الثبات في تطبيق المبادئ المحاسبية	يجب أن يشير التقرير ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المطبقة هي نفسها المطبقة في الفترات السابقة.
معايير التقرير	الإفصاح الكافي	يجب أن يشير تقرير المراجع إلى ذالك في حال ما إذا كان الإفصاح في القوائم المالية غير كافي.
	التعبير عن الرأي	يجب أن يتضمن التقرير رأي المراجع كوحدة واحدة، أو توضيح أسباب عدم إمكانية التعبير عن هذا الرأي.

المصدر: غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص-ص:37-49

تتضمن المعايير المهنية للمراجعة الداخلية حسب معهد المراجعين الداخليين "IIA"، معايير عامة و معايير خاصة بقسم المراجعة الداخلية، و معايير خاصة بالمراجع الداخلي، نوجزها فيما يلي:

الجدول (1-2): المعايير العامة

الصنف	رقم المعيار	مضمون المعيار
1	100	الاستقلالية: يجب أن يكون المراجع الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يراجعها.
2	110	الموضع التنظيمي: يجب أن يكون موضع قسم المراجعة في التنظيم مناسبا لتمكين القسم من ممارسة نشاطه و تحقيق أهدافه.
3	120	الموضوعية: يجب أن يكون المراجع الداخلي موضوعيا في أداء عمله، بمعنى غير متحيز و يمارس عمله دون الأخذ في الاعتبار أي ميول أو أهواء شخصية.
4	200	المهارة(الكفاءة) المهنية: يجب أن تتم عملية المراجعة الداخلية بمهارة و براعة و أن يبذل المراجع في أداء عمله العناية المهنية اللازمة و المعقولة.
5	210	العاملين: يجب أن يزود قسم المراجعة الداخلية بعدد من المهارات الفنية المناسبة من التعليم للممارسة هذه الوظيفة.
6	220	المعرفة و المهارة و التدريب: يجب أن يحصل العاملون في قسم المراجعة الداخلية بشكل دوري على المعرفة و المهارات و التدريب العملي اللازم لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية.
7	230	الإشراف: يجب وضع برنامج من قبل الإدارة للإشراف على قسم المراجعة

		الداخلية بشكل ملائم و مناسب و فعال.

المصدر: محمد السيد سرايا، نفس المرجع السابق،ص:135.

الجدول (1-3): المعايير بالمراجع الداخلي

الصنف	رقم المعيار	مضمون المعيار
8	240	الالتزام بمعايير الممارسة: يجب أن يتقيد المراجع الداخلي و يلتزم بالمعايير المهنية عند ممارسة أعمال المراجعة داخل المؤسسة.
9	250	المعرفة و المهارة و التدريب: يجب أن يحصل المراجع الداخلي على المعرفة و المهارة و التدريب الضروري و المستمر للممارسة عمله داخل المؤسسة بكفاءة و فعالية.
10	260	العلاقات الإنسانية و الاتصال: يجب أن يكون المراجع الداخلي لبقا و بارعا في تعامله مع الأفراد و الاتصال بهم بفعالية، خاصة و انه موظف من موظفي الشركة.
11	270	التكوين المتواصل: يجب أن يحافظ المراجع الداخلي على تنمية قدراته و خبراته عن طريق التدريب و التكوين المستمر.
12	280	العناية المهنية: يجب أن يبذل المراجع الداخلي في سبيل أداء عمله أقصى الجهود، و بذل العناية المهنية اللازمة.

13	300	نطاق العمل: فحص جميع العمليات و السجلات و الدفاتر المالية و المحاسبية و تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشاة.
14	310	سلامة و درجة الاعتماد على المعلومات: على المراجع التأكد من سلامة و دقة المعلومات المالية و التشغيلية، و مراجعة جميع الوسائل المستعملة في تحديد و قياس و تصنيف هذه المعلومات.
15	320	احترام الخطط و السياسات و الإجراءات و القوانين و اللوائح: يجب على المراجع الداخلي فحص الأنظمة المصممة من اجل ضمان احترام السياسات الخطط و الإجراءات، القوانين و التنظيمات و التي تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة.
16	330	حماية الأصول(الممتلكات):يجب على المراجع الداخلي فحص الأنظمة اللازمة لحماية أصول المؤسسة من أي تصرف غير مرغوب فيه، كما عليه التأكد من وجودها.
17	340	الاستخدام الاقتصادي و الفعال للموارد: على المراجع الداخلي تقييم عناصر الكفاءة المتعلقة باستخدام الموارد استخداما فعالا.
18	350	تحقيق الأهداف المحددة للتشغيل و البرامج: على المراجع أن يقوم بفحص برامج التشغيل و طريقة تنفيذها حتى يتأكد من أن النتائج المحققة تتفق و الأهداف المسطرة للتشغيل، و أن برامج التشغيل قد

		نفذت وفقا للخطط التي تم وضعها.
19	400	تنفيذ مهمة المراجعة: يجب أن يتضمن عمل المراجعة التخطيط للمهام، فحص و تقييم البيانات و المعلومات ، الحياد في إظهار النتائج، إيصال النتائج، ثم متابعة تنفيذ التوصيات مستقبلا.
20	410	تخطيط مهمات المراجعة: يجب على المراجع أن يقوم بالتخطيط لكافة خطوات و إجراءات مهمة المراجعة بما في ذالك التخطيط الزمني و العدد الكافي من المراجعين المساعدين.
21	420	فحص و تقييم المعلومات: يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بجمع المعلومات و البيانات محل المراجعة، تحليلها، و تفسير محتواها للوقوف على الملاحظات و النتائج.
22	430	إيصال النتائج(التقرير): يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بتبليغ نتائج المراجعة إلى الإدارة المعنية عل شكل تقرير.
23	440	متابعة التقرير: لا تكتمل عملية المراجعة إلا بقيام المراجع الداخلي بمتابعة ما توصل إليه من نتائج و ما تم تحديده من توصيات حتى يتأكد من انه اتخذ الإجراءات المناسبة و المطلوبة بناءا على نتائج المراجعة.
24	500	إدارة قسم المراجعة الداخلية: يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يشرف على إدارة قسم المراجعة الداخلية بشكل مناسب و ملائم بما

		يحقق اعلي مستوى من الكفاءة و الفعالية.
25	510	الأهداف السلطة و المسؤولية: يجب على مدير المراجعة الداخلية تحديد أهداف قسم المراجعة الداخلية، السلطات المخولة للقسم، و كذا مسؤولية كل فرد من أفراد هذا الفريق.
26	520	التخطيط: يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع و إعداد مخطط يسمح لقسم المراجعة الداخلية من ممارسة مهامه و مسؤولياته.
27	530	السياسات و الإجراءات: يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يحدد السياسات و الإجراءات التي توجه مهام المراجعين الداخليين داخل القسم، و تدوين ذالك كتابيا.
28	540	إدارة و تطوير المهارات: يجب على مدير المراجعة الداخلية إعداد برنامج لاختيار العناصر البشرية الملائمة لقسم المراجعة، و إعداد برنامج لتدريبها و رفع كفاءتها و زيادة مهارتها المهنية.
29	550	المراجعون الخارجيون: يجب على مدير المراجعة الداخلية تنسيق جهوده و جهود العاملين في القسم مع جهود المراجعة الخارجية على كل المستويات.
30	560	مراقبة جودة الأداء: يجب على مدير المراجعة الداخلية إعداد برنامج دوري للتأكد من جودة أداء أعضاء قسم المراجعة الداخلية.

المصدر: محمد السيد سرايا،نفس المرجع السابق،ص-ص:136-142

المبحث الثاني: ضوابط الأساسية للتدقيق الداخلي

عند القيام بتنفيذ عملية التدقيق الداخلي يجب على المدقق الداخلي إتباع مجموعة ضوابط تحكم عملية التنفيذ من حيث الطرق و الخطوات و مختلف التقنيات المتبعة من اجل ضمان السير الحسن لعملية التنفيذ و كذالك تحديد موقع المراجعة في التنظيم الإداري.

المطلب الأول : موقع التدقيق الداخلي في التنظيم

كون وظيفة التدقيق تتناول الجانب ألتقييمي في المؤسسة، و كذالك الجانب الوقائي لأصولها ، ما يجعلها أداة رقابية لدى المستويات العليا في التنظيم. فالمدقق الداخلي يقوم بمهامه في الإطار ألتقييمي و الوقائي، و بالتالي فهو لا يوجه الأشخاص مباشرة في عملهم.

والمدقق الداخلي مستقل في عمله، و هذه الاستقلالية تنعكس من كون خلية المراجعة الداخلية تتمتع بالاستقلالية الجزئية، و لها طابع توجيهي و تساعد الأقسام و المديريات الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، بالمعلومات التي يطلبونها. و للتمتع بهذه الخاصية (الاستقلالية) نجد أن خلية المراجعة الداخلية تتموضع عادة في أعلى الهيكل التنظيمي.

يمكن أن نميز بين أنواع من المراجعة الداخلية (من حيث التمركز):

-**المراجعة الداخلية المركزية:** تكون باعتماد المديرية (قسم) واحدة للمراجعة الداخلية لكل وظائف المؤسسة، أن تقوم بمفردها ببرمجة المهمات التي تشمل كافة الفروع و المديريات.

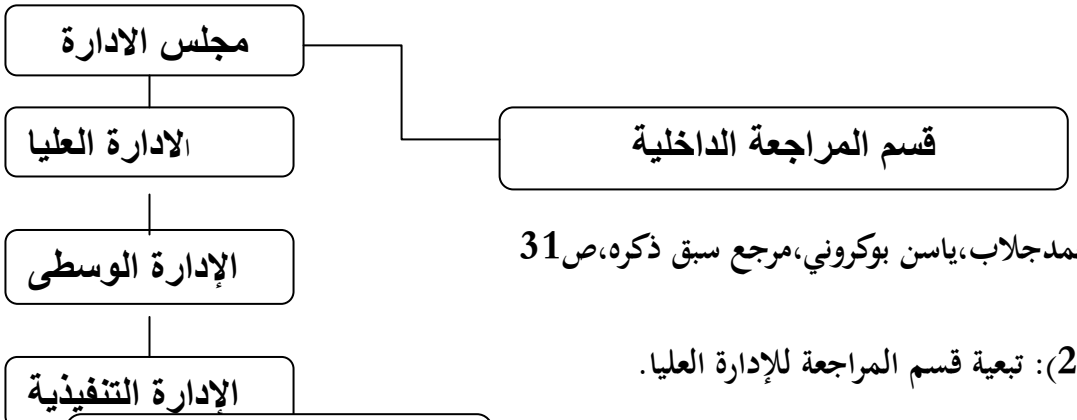
-**المراجعة الداخلية اللامركزية:** في ظل هذا النوع تعتمد المؤسسة على هياكل للمراجعة الداخلية على مستوى كل المديريات الجهوية ، الفروع، و التكتلات الجغرافية...الخ.

-**المراجعة الداخلية المختلطة**: في هذا النوع من المراجعة يتم المزج بين النوعين ، الأول و الثاني ، إذ يتم إرساء مديرية (قسم) للمراجعة الداخلية على المستوى المديرية العامة للمؤسسة، و جعل فروع لها على مستوى كل منطقة (تقسيم الجغرافي) ، لتقوم مديرية المراجعة على مستوى المديرية العامة بمراجعة المراجعات" L'audit des audit"

من خلال ما ذكرنا، يجب أن تراعي استقلالية المراجعة الداخلية بشكل تام ، و أن تكون تابعة بشكل مباشر للإدارة العليا التي من مسؤولياتها متابعة أمور المؤسسة و إصدار التعليمات ، ووضع الضوابط و الأنظمة التي قد تكون أحيانا في شخص المدير العام للمؤسسة. لذلك يستحسن أن يكون قسم المراجعة الداخلية تابع مباشرة لمجلس الإدارة من اجل ضمان تنفيذ التوصيات ، و إن كانت في حق المدير العام.

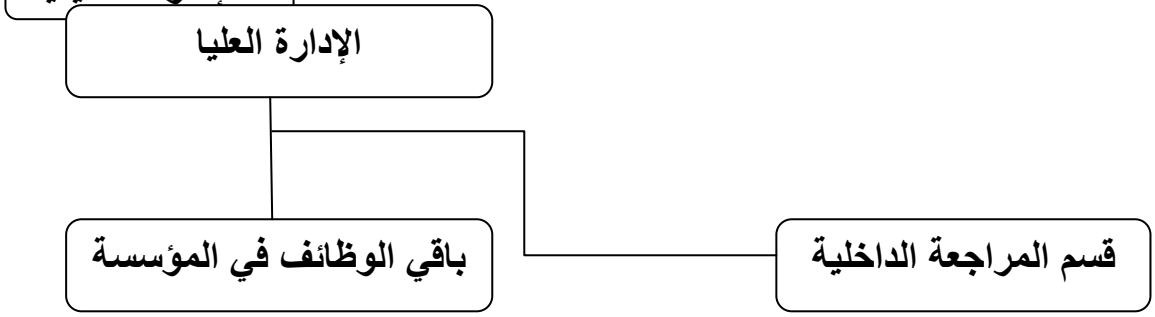
❖ يمكن أن يظهر لنا الشكلين المواليين موقع خلية المراجعة الداخلية في التنظيم:

الشكل(1-1): تبعية قسم التدقيق لمجلس الإدارة.



المصدر:محمدجلاب،ياسن بوكروني،مرجع سبق ذكره،ص31

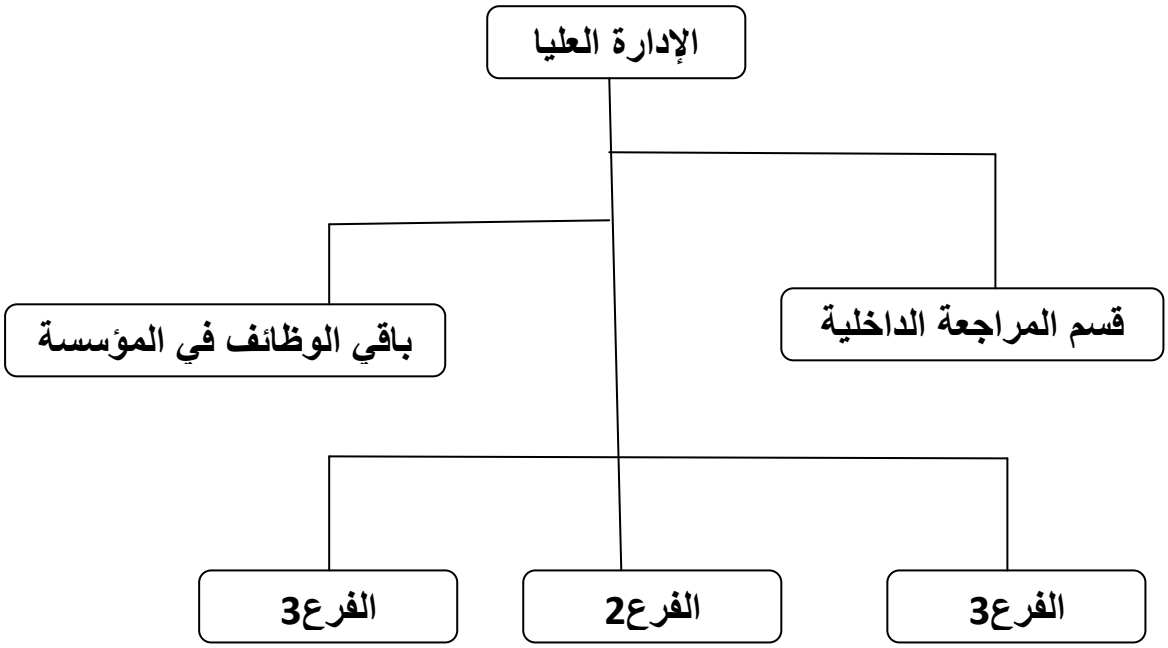
الشكل(1-2): تبعية قسم المراجعة للإدارة العليا.



المصدر: محمدجلاب،ياسن بوكروني،مرجع سبق ذكره،ص32

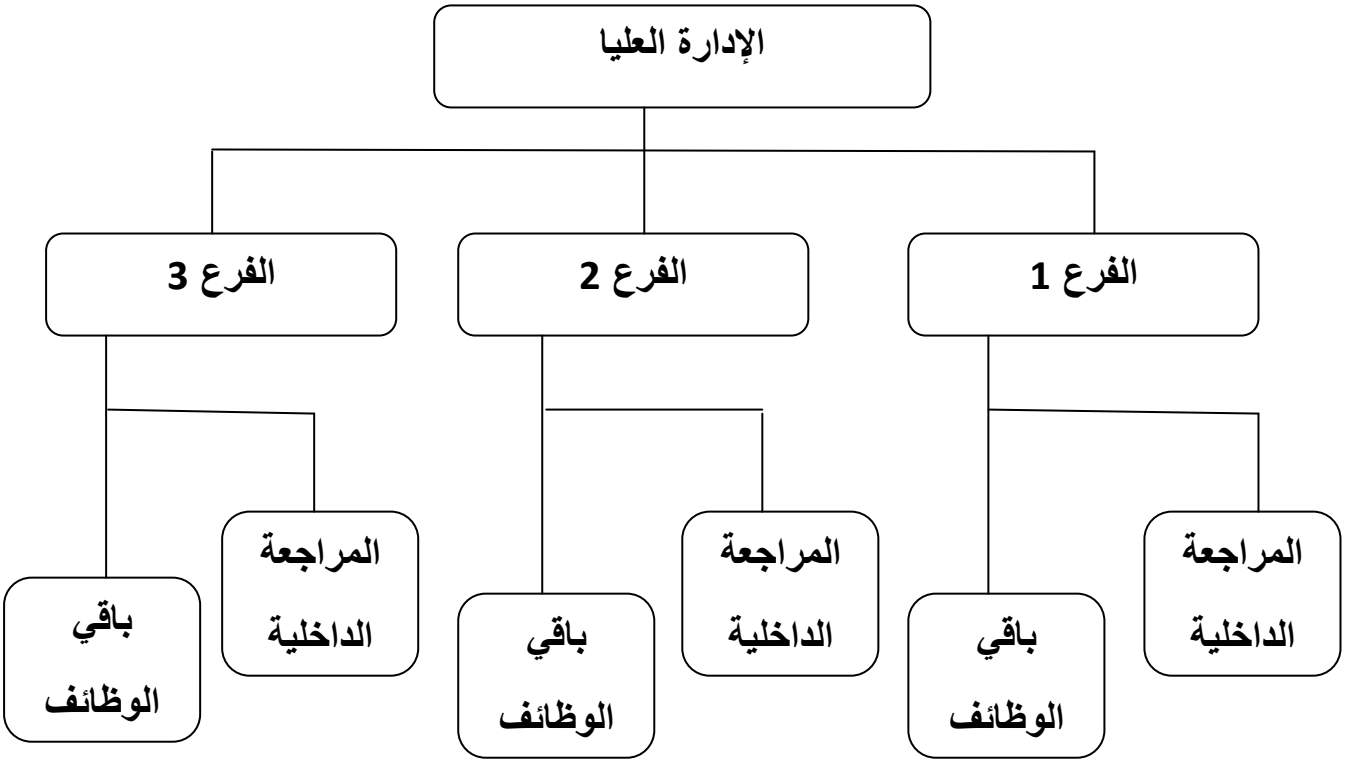
❖ و إذا ما أخذنا بعين الاعتبار مركزية قسم المراجعة، فإننا نقف على ثلاثة أنواع كما رأينا سابقا، و هي:

الشكل(1-3): المراجعة الداخلية المركزية



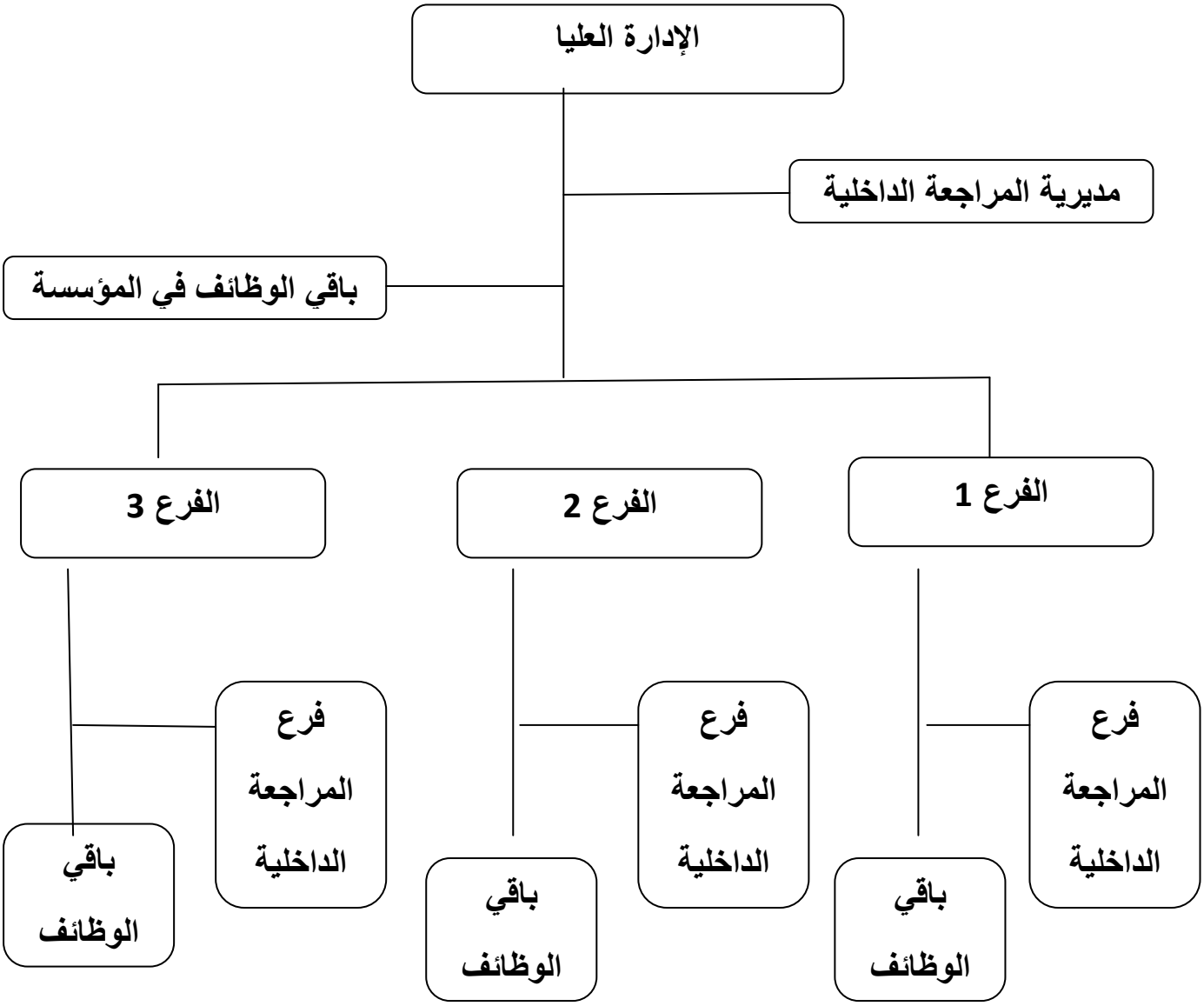
المصدر: محمدجلاب،ياسن بوكروني،مرجع سبق ذكره،ص32

الشكل(1–4): المراجعة الداخلية اللامركزية



المصدر: محمد جلاب، ياسن بوكروني، مرجع سبق ذكره، ص32

الشكل(1-5):المراجعة الداخلية المختلطة



المصدر: محمد جلاب، ياسن بوكروني، مرجع سبق ذكره،ص32

المطلب الثاني: أدوات و تقنيات التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم الوسائل و الأدوات و التقنيات التي يستعملها المراجع الداخلي أثناء أدائه مهمته إلى ثلاث أنواع، لا يشترط استعمال كل هذه الوسائل و التقنيات خلال المهمة، لكن على المراجع الداخلي اختيار الطريقة النسب لتحصيل المعلومات و البيانات ، كما انه يمكن استعمال أكثر من وسيلة أو تقنية من اجل هدف واحد هذه الأدوات تتمثل في:[1]

-أدوات الاستفهام les outils d'interrogation

-أدوات الوصف les outils de description

-ملف المراجعة الداخلية le dossier de l'audit interne

✓ **أدوات الاستفهام:** نتناول في هذا الجزء أدوات الاستفهام الأكثر استعمالا في مجال المراجعة الداخلية و نوجزها في النقاط التالية:

1-الاستقصاء الإحصائي le sondage statistique : هو طريقة رياضية

تسمح للمراجع الداخلي انطلاقا من عينات مسحوبة عشوائية من مجتمع إحصائي، بتعميم الملاحظات المسجلة على كل هذا المجتمع.

فبالنسبة للمراجع الداخلي و نظرا لكبر حجم العمليات و الوثائق الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة المخاطر، أصبح استعمال الطرق الإحصائية عند أداء مهمة المراجعة الداخلية ضرورة ملحة، خاصة إذا كان نظام الرقابة في المؤسسة قوي و متين.

[1]-محمد جلاب،ياسين بوكروني،مرجع سبق ذكره،ص24

2-**المقابلة L'interview**: مفهوم المقابلة يختلف تماما عن مفهوم الحوار، فهذا الأخير غير موجه إلى هدف محدد، و المقابلة ليست كذالك تحقيق البوليس، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار خلق جو من التفاهم و الاتصال يساعد على بلوغ أهداف المقابلة ، و المراجع الداخلي يمكنه إجراء مقابلات يمكنه إجراء مقابلات أثناء أدائه لمهمته في الوقت الذي يشاءه، في بداية المهمة ، أثناء المهمة، أو في نهاية المهمة، و هذا حسب ما تتطلبه الضرورة.

3-**أدوات الإعلام الآلي Les outils informatiques**: إدماج أدوات الإعلام الآلي في عمل المراجع الداخلي أثناء تأديته لمهامه، أو حتى لتنظيم خلية المراجعة الداخلية ككل، أصبح من الضروري نظرا لتعدد العمليات و الأشكال التنظيمية و السياسة، و لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من أشكال و وسائل الأعلام الآلي ، بل يتطلب الأمر تخصيص برامج آلية تقريبا لكل نشاط من أنشطة المراجعة .

4-**التحقيقات و المقاربات الأخرى Vérification et rapprochement divers** :

تتمثل في الأتي:

-التحقيقات: و هي التحقق من كل ما يمكن ملاحظته.

-المقاربات: الحصول على المعلومة من مصدرين ثم المقارنة بينهما.

-المصادقات: التأكد من المعلومات و البيانات من طرف الخارجي، تستعمل بالخصوص من طرف المراجع الخارجي.

- ✓ **أدوات الوصف**: نحاول أن نبين أدوات الوصف التي يعتمد عليها المراجع الداخلي أثناء أداء عمله و تتمثل في العناصر التالية:

1-المعاينة المادية L'observation physique: المعاينة المادية الميدانية

هي عملية لتحصيل و إدراك الحقيقة الحالية و الفعلية للموجودات و الإجراءات، حيث لا يكفي المراجع بالتأكد من الوثائق المستندية فحسب، بل يتعداه إلى النزول إلى المخازن و غيرها، لمعاينة حقيقة ما هو موجود على الوثائق المستندية.

2-الطريقة السردية Narratif: توجد طريقتين للسرد، الأولى السرد من طرف الشخص المستجوب، الثانية السرد من طرف المراجع الداخلي، الأولى شفهية و الثانية كتابية، تتميز كلتا الطريقتين بأنهما لا تتطلبان التحضير المسبق للموضوع محل الاستفهام و التساؤل.

3-الهيكل التنظيميL'organigramme fonctionnel : الهيكل التنظيمي من مقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، دور المراد في مهمته هو دراسته و تقييمه و هذا بناء على المعلومات التي يتحصل غليها عن طريق المقابلات المعاينات الطريقة السردية...الخ. يتميز الهيكل التنظيمي بأنه لا يحمل أسماء الأشخاص القائمين بالمهام و الوظائف، و إنما الأفعال و المهام الموكلة لهؤلاء الأشخاص.

4-شبكة تحليل الوظائفLa grille d'analyse des taches : تسمى أيضا شبكة الفصل بين الوظائف ، يستعملها المراجع الداخلي لمعرفة مدى قوة نظام الرقابة الداخلية من خلال مبدأ الفصل بين المهام و الوظائف

5-خرائط التدفق Le diagramme de circulation « flow-chart »: هي وسيلة تسمح للمراجع بفهم كيفية سير و تدفق الوثائق و المستندات بين مختلف الوظائف و المسؤوليات ، و بالتالي تكون للمراجع نظرة شاملة و كاملة لتدفق و سير المعلومات في النظام.

- ✓ **ملف المراجعة الداخلية**: المراجع الداخلي و أثناء أداء مهامه ، مطالب بمسك ملفين ضروريين هما الملف الدائم و الملف الجاري، و ذالك لتنظيم عمل المراجعة الداخلية، و التأكد من انه جمع كل العناصر الضرورية التي تمكنه من الإدلاء برأيه ،مدعما بأدلة الإثبات و القرائن الكافية حول الأنظمة الرقابية محل الفحص و التقييم. و ينبغي على المراجع الداخلي العناية بهذه الملفات و أوراق العمل، و اعتبارها أسرار العمل لا يجوز الاطلاع عليها من طرف الأشخاص المعنيين. فبالنسبة:

1-الملف الدائم Le dossier permanent: يتضمن هذا الملف خاصة العناصر التالية:

-عموميات حول قسم أو نظام موضوع الرقابة.

-كل الوثائق التي تسمح بتقييم النظام

-المعلومات المحاسبية و المالية حول القسم محل المراجعة.

2-الملف الجاري Le dossier d'audit: يتضمن هذا الملف بالخصوص:

-تنظيم و تخطيط المهمة.

-تقييم نظام الرقابة الداخلية.

-العينات المدروسة و الأخطاء المكتشفة.

المطلب الثالث: مراحل التدقيق الداخلي

تنقسم مراحل التدقيق الداخلي إلى المراحل الأساسية و هي:[1]

-الاتصال و قبول المهمة

-تحضير و التخطيط للمهمة

-تنفيذ المهمة

-التقرير و المتابعة

1-الاتصال و قبول المهمة: ان هذه المرحلة تطبق فقط في حال كان التدقيق الداخلي هو مؤسسة خارجية مستقلة مكلفة بالقيام بمهمة التدقيق الداخلي ففي هذه المرحلة يتم الاتصال بالمؤسسات المتخصصة في مجال التدقيق الداخلي للطلب منها تقديم عروض للقيام بمهمة التدقيق الداخلي.

2-تحضير المهمة: في هذه المرحلة يقوم المدقق بالتحضير للقيام بالمهمة عن طريق تحديد المعلومات الواجب الحصول عليها و مكان و جودها و تحديد الأطراف التي يمكنها أن تساعده و العمل على التركيز في إعداد برنامج سليم لأداء المهمة.

3-التخطيط للمهمة: و هي المرحلة التمهيدية في التدقيق، حيث يقوم المدقق بالاطلاع على المنشاة بغرض كسب معرفة و معلومات عن المنشاة و هذا من اجل تكوين ملف الدائم للمنشاة ، و تتم هذه المرحلة عبر 03 ثلاث خطوات و هي:

[1]-فتحي بوزيان،دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر،مذكرة تخرج ماستير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2014-2015،ص30-38

- الدراسة الأولية للمنشاة: حيث يتحصل المدقق على مختلف البيانات و المعلومات عنها مثل:اسم وعنوان و تاريخ النشأة، شكلها القانوني، تنظيمها الإداري...الخ.
- إعداد برنامج التدقيق: هو عبارة عن قائمة تحتوي على إجراءات التدقيق الواجب إتباعها للتحقق من البنود الواردة بالقوائم المالية لغرض الوصول إلى الأهداف الموضوعة سابقا.
- توزيع الاختصاصات:و يقصد به تحديد موظفي مكتب التدقيق و اختيار الكفاءات المناسبة.

4-القيام بالتدقيق:في هذه الخطوة يقوم المراجع بعمله بصفة فعلية و تطبيق مختلف الإجراءات المتعلقة بها و كما تم تحديدها في البرنامج ، و قد تختلف هذه الإجراءات تبعا لاختلاف طبيعة نشاط المنشاة و نوعية الصعوبات التي يمكن أن يصادفها، إلا آن هناك عناصر مرتبطة بأداء المراجعة و هي:

- التحقيق: ويعني التأكد من صحة و دقة العمليات و قدرة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات و يجب في التحقيق التفريق بين الحقائق و الآراء.
- التحليل: و هو يقتضي الفحص الانتقائي للسياسات الإدارية و إجراءات الوقاية الداخلية و الحسابات و الإجراءات المحاسبية و مختلف السجلات و المستندات داخل نطاق الفحص.
- الالتزام: و يقصد به مدى التوافق بين السياسات الإدارية من جهة أخرى الانضباط في التنظيم.

5-التقرير:حيث يبرز فيه المدقق النشاط الذي كان محل الفحص و مدى أهميته و الطريقة التي تمت بها المعالجة مع النتائج المتوصل إليها و التوصيات المقترحة، و يفضل عرض هذا التقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص و هذا لتجنب تشويه أو سوء تقدير بعض الأمور.[1]

[1]-لعباشي محمد عادل،مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم النظام المحاسبي،مذكرة لنيل شهادة ماستير،تخصص فحص محاسبي،جامعة بسكرة،2013،ص50

6-متابعة التنفيذ: و تعتبر الخطوة الأخيرة من مراحل النتائج و تأتي بعد اقتراحات المدقق الداخلي لمجموعة من التوصيات التصحيحية الواجب القيام بها، بناءا على الملاحظات التي سجلها أثناء القيام بمهمته،

فالمدقق الداخلي يقوم بمتابعة مدى الالتزام بتنفيذ تلك التوصيات، و تنتهي هذه المرحلة عند تنفيذ كل التوصيات المقترحة و التي صادقت عليها المؤسسة.[1]

المبحث الثالث: المدقق الداخلي

تطور نطاق التدقيق الداخلي و أهدافه يتطلب تطور موازيا في السلطات و الصلاحيات الممنوحة لشخص المدقق الداخلي و التي تمكنه من أداء وظيفته دون عوائق و يتعاون مع جميع العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف و صفات المدقق الداخلي

1-تعريف المدقق الداخلي:

هو ذالك الشخص الموظف في المؤسسة الذي يقوم بتدقيقها، إذ أن جميع مؤسسات تقوم بإيجاد (إما برغبتها أو بواسطة القوانين و التعليمات) أن يكون لها قسم للرقابة الداخلية و الذي يشمل فحص أنشطة المؤسسة و تقديم تقرير حولها للإدارة العليا ا والى لجنة التدقيق لأجل مساعدة هذه الإدارة للوصول إلى أغراضها و يشمل عمل المدقق الداخلي تدقيق النشاط و تدقيق الرقابة و إعطاء الاستشارات الضرورية للمسويات الدارية المختلفة.[2]

[1]-جوامع محمد ابراهيم،مساهمة المراجعة الداخلية في تسيير المخزونات،مذكرة لنيل شهادة ماستير،تخصص فحص محاسبي،جامعة بسكرة،2013،ص50

[2]-هادي التميمي،مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية و العملية،دار وائل للنشر،الطبعة الثالثة،2006،ص25

2-صفات المدقق:

حدد معهد المدققين الداخليين المواصفات الواجب توافرها في المدقق الداخلي حيث وضع المعهد عدة قواعد عامة يندرج في إطارها مجموعة من الجزئيات و هي كما يلي:[1]

- النزاهة: و تعني وجوب أن يتحلى المدققين الداخليين بالنزاهة في أداء عملهم مما يؤسس للثقة في أعمالهم و الاعتماد عليها .
- **الكفاءة:** يجب على المدققين الداخليين اكتساب المعرفة و المهارات و الخبرات المطلوبة أثناء أداء للخدمات.
- **الموضوعية:** يجب على المدققين الداخليين إبداء أعلى درجات الموضوعية في جمع و تقييم الأدلة و إيصال المعلومات و التقارير حول عملهم و أن لا يخضعوا لتأثير مصالحهم الشخصية و تأثير الأطراف المختلفة عند بناء تقديراتهم و تكوين رأيهم المهني.
- **السرية:** يجب على المدققين الداخليين احترام قيمة و ملكية المعلومات العائدة للمنظمة التي يعملون بها، و أن الكشف عن المعلومات التي تتم بالسرية لا يتم إلا من خلال سلطة مختصة بأمر القانون أو واجب تقتضيه الأعراف المهنية، و هذا يقتضي منه الحذر في استخدام و حماية المعلومات التي اكتسبها أثناء تأدية واجبه و كذلك عدم استخدام هذه المعلومات للحصول على مكاسب شخصية.

[1]-كمال محمد سعيد النانو،مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة،رسالة ماجيستير،الجامعة الاسلامية،غزة،دفعة2009،ص35

المطلب الثاني: حقوق و واجبات المدقق الداخلي

إن الدور الهام الذي يلعبه المدقق الداخلي في تحقيق الشفافية المالية يجعل له حقوق يتمتع بها، و تقابلها واجبات عليه القيام بها و فيما يلي بيان لتلك الحقوق و الواجبات:

1-حقوق المدقق الداخلي: [1]

يمكن تلخيص حقوق المدقق الداخلي فيما يلي:

-حق الاطلاع في أي وقت على دفاتر المؤسسة و سجلاتها و مستنداتها و كذلك محاضر جلسات مجلس الإدارة.

-حق طلب البيانات و الإيضاحات التي يرى المدقق ضرورتها للمساعدة على القيام بعملية التدقيق.

-حق تحديد وقت الجرد ممتلكات المؤسسة و التزاماتها من اجل التأكد من عدالة تصوير البيانات المالية لواقعها.

-حق دعوة الهيئة للانعقاد و ذلك في الحالات الضرورة القصوى.

-حق الحصول على صورة و نسخة من الاستفسارات و البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين.

-حق حضور اجتماع الهيئة العامة.

2-واجبات المدقق الداخلي:[2]

يمكن تلخيصها فيما يلي:

[1]-كمال محمد سعيد النانو،مرجع سبق ذكره،ص32.

[2]-كمال محمد سعيد النانو،مرجع سبق ذكره،ص32

-تدقيق حسابات المؤسسة وفقا لقواعد التدقيق المعتمدة (المعايير المتعارف عليها) و متطلبات المهنة و أصولها العلمية و الفنية.

-تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول دقة و فعالية نظام الرقابة الداخلية.

-تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية انجاز الأعمال في المؤسسة و جودتها.

-دراسة و تقييم نظام الرقابة الداخلية.

-المساعدة في تصميم و تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المنقوطة منها.

-القيام بأعمال التدقيق الشامل لتلبية حاجة الإدارة، و يشمل تدقيقا للالتزامات المالية و الكفاءة و الفعالية.

المطلب الثالث: صعوبات التي تواجه التدقيق الداخلي[1]

يواجه المدقق الداخلي صعوبات أثناء تأدية لعمله و يمكن إجمال هذه الصعوبات على النحو التالي:

-عدم فهم بعض الموظفين دور المدقق الداخلي في تطوير و تحسين أساليب العمل و أن دوره لا يقتصر على إبراز الملاحظات و بيان مقدار الانحرافات، بل يمتد إلى إيجاد الحلول و تقديم التوصيات و الاقتراحات بما يعود بالفائدة على المؤسسة و على العاملين فيها.

-محاولة بعض الموظفين تبرير الأخطاء و الانحرافات السلبية بصورة خاطئة مما يؤدي إلى تضليل المدقق الداخلي حول تفسير الانحرافات.

-ضغط العمل في الفروع يؤدي إلى التأخر في انجاز مهمة التدقيق مما يؤدي في بعض الأحيان إلى اكتشاف بعض الأخطاء بصورة متأخرة مما يصعب من معالجتها.

[1]-خالد راغب الخطيب،التامين من الناحية المحاسبية و التدقيق،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى،2009،ص168

-عدم اطلاع بعض الموظفين على التعليمات الداخلية (سياسات و إجراءات) بالقسم الذي يعمل به ، مما يؤدي إلى وجود بعض الأخطاء التي تؤثر على أداء العمل.

-اختيار صيغة المخاطبة و العبارات المتعلقة بالملاحظات، كون المدقق الداخلي يتعامل مع فئات و مستويات إدارية مختلفة.

-استمرار ارتكاب الأخطاء التي وردت في التقارير السابقة على الرغم من التأكد بالرد تلاقي تلك الأخطاء مستقبلا.

-إجابة بعض الموظفين على ملاحظات التدقيق الداخلي الواردة في التقارير بصورة مبهمة.

- ومن المشاكل التي تواجه المدقق الداخلي قضية الاستقلالية في ظل غموض مؤشرات، حيث يجد المدقق الداخلي نفسه في بيئة عمل غير مستقرة، الأمر الذي يجعل من المدقق الداخلي عاجزا عن التصرف باستقلالية، و يعد غياب الاستقلالية للمدقق الداخلي دالة على ضعفه وعجزه عن ممارسة الحريات في اختيار الأنشطة التي يرى إنها جديرة بالفحص لاسيما إذا تدخلت أية جهة أخرى داخل المؤسسة في اختيار تلك الأنشطة، و في ظل عدم الاستقلالية فان من غير الممكن أن تكون عملية التدقيق الداخلي فعالة في حال مراجعة بعض الأنشطة التي تقع ضمن مسؤوليات مدير دائرة التدقيق الداخلي.

خلاصة الفصل:

إن عمل المراجعة الداخلية على تحسين و تصحيح الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف إدارة المؤسسة يهدف بدرجة أولى إلى حماية أصولها و أموالها و مساعدة أعضائها في تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم، ذلك بقيام المدقق الداخلي بعمليات الفحص و التقييم لنظام الرقابة الداخلية للمؤسسة باستعمال مجموعة من الوسائل و إعطاء نصائح للإدارة و تعاليق حول العمليات التي تمت مراجعتها.

و ما يمكن استخلاصه هو أن التدقيق الداخلي ما هو إلا امتداد لتطوير الرقابة الداخلية، خاصة إن أهم مهمة تتكفل بها المراجعة الداخلية تتمثل في التأكد من وجود و كفاية الرقابة الداخلية و هذا عن طريق تحديد المخاطر و تقييمها و الحد منها.

تمهيد :

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة و هذا ما يهدد استقرارها و يجعله عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، و قد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها ، و بالتالي فان المؤسسة أصبحت مجبرة على ترصيدها حتى تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديد و المخاطر التي تفرزها .

مصادر هذه المخاطر عديدة (قانونية، مالية، منافسة.....) و ما على المؤسسة إلا محاولة معرفتها حتى تتمكن من التشخيص الجديد للخطر و منه إمكانية إيجاد الطريقة المثلى للتخلص منه أو التقليل من تأثيره ، و هنا يبرز الدور المهم للمراجعة الداخلية في تزويد المؤسسة بالمعلومات و التقارير ،و التي تأكد أن الأخطار التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها و إدارتها بطريقة ملائمة ، حيث أصبحت المراجعة الداخلية مصدرا استشاريا و توجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر، وتقليل المخاطر إلى حدود مقبولة.

و سنحاول توضيح الإطار النظري لإدارة المخاطر في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

المبحث الثاني: تقرير المدقق الداخلي

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

تلقى إدارة المخاطر المؤسسة اهتماما متزايدا في أقطار العالم شتى، المتقدمة منها و الناشئة على حد سواء في جميع المؤسسات و ذالك لدورها الحاسم في تجنيب المؤسسة مخاطر بيئة العمل و مخاطر التعثر و الفشل المالي و الإداري.

المطلب الأول: تعريف و أهداف إدارة المخاطر

أولا: تعريف إدارة المخاطر

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المخاطر، نتطرق إلى مفهوم الخطر حيث يمكن تعريفه على انه:

- ✓ يعرف الخطر على انه : "الظواهر و الأحداث التي تهدد انجاز الأهداف و تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها "[1]
- ✓ الخطر هو:"ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها بين الاحتمالات المتعلقة بالأشخاص مثل:الوفاة، المرض، العجز، والاحتمالات المتعلقة بالممتلكات مثل:حريق، تصادم، سرقة، انهيار، تزوير، غرق السفن، إلى غير ذالك من الأخطار "[2]
- ✓ الخطر هو :"ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذه القرارات أثناء حياته اليومية ، مما يترتب عليه حالة من الشك أو الخوف لعدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين "[3]

[1]-مفتاح صالح،إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية،جامعة فرحات عباس –سطيف-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 20-21 أكتوبر 2009 ،ص01

[2]-محمد رفيق المصري،التامين و إدارة الخطر،تطبيقات على التأمينات العامة،دار الزهران للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن،2009،ص11

[3]-عيدة احمد ابوبكر،وليد اسماعيل السيفو،إدارة الخطر و التامين،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2009،ص27

و بعد تطرقنا باختصار إلى مفهوم الخطر نتطرق إلى تعريف إدارة المخاطر و نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها فقد صدرت تعار يف متعددة و متنوعة نذكر منها:

- ✓ تعريف معهد المدققين الداخليين الأمريكي لإدارة المخاطر كما يلي:

"هي عملية تحديد،تقييم،إدارة،ومراقبة الأحداث أو الظروف و ذالك بهدف تزويد الإدارة بتأكيد معقول فيما يتعلق بانجاز و تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها"[1]

- ✓ و عرفت إدارة المخاطر كذالك أنها:

" مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر المحتملة و تنفيذ الإجراءات التي من شانها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"[2]

- ✓ إدارة المخاطر هي:"عملية التحكم في الخطر عن طريق الحد من تكرار حدوثه من جهة و التقليل من حجم الخسائر المحتملة من جهة أخرى و ذالك بأقل تكلفة ممكنة"[3]

- ✓ إدارة المخاطر هي:

"عملية قياس و تقييم للمخاطر و تطوير استراتيجيات لإدارتها ، و مواجهتها و التقليل من خطورتها من خلال نقلها إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل أثارها السلبية و قبول البعض أو كل تبعاتها، سواء كانت هذه المخاطر ناجمة عن أسباب مادية أو قانونية أو مخاطر مالية"[1]

[1] -The Institute of International Standards for the Professional Practice of Internal Audit Standards 2010.P19

[2] -طارق عبد العال حماد،إدارة المخاطر (أفراد،إدارات،شركات،بنوك)،جامعة عين الشمس،الإسكندرية،2003،ص51

[3] -محمد كامل درويش،إدارة المخاطر واستراتيجيات التامين المتطورة في ظل اتفاقية ألغات،دار حاود،ط1،الأردن،1996،ص48

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

- إدارة المخاطر تمثل عنصرا من عناصر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسة في حالة الطوارئ.
- إدارة المخاطر عملية مستمرة و متواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجهها المؤسسة و إيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر

يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر و الهدفان يتمثلان في التخفيف من التأثيرات المخطرة و تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، و يمكن تصنيف إدارة المخاطر حسب أهدافها العامة إلى مجموعتين رئيسيتين:

- الأهداف التي تسبق الخسارة
- الأهداف التي تلي الخسارة

✓ **الأهداف التي تسبق الخسارة:**

في أي منشاة هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق تحقق الخسائر، و أهم هذه الأهداف هي:الاقتصاد ، تخفيض القلق ، مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة ، و يتم تناولها كما يلي:

[1] – فرحات غول،بومدين يوسف،الإخطار و نماذج إدارتها في المؤسسة،ملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الأفاق و التحديات،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،25-26 نوفمبر 2008،ص08

1-الاقتصاد (تخفيض التكاليف): و يعني ذالك أن المنشاة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة ، و هذا يتضمن تحليل المصروفات برامج الأمان ، التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر ، بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى ادني حد ممكن.

2-تقليل القلق: يقصد بتقليل القلق و التوتر الذي يشير له Mehr & Hedges بأنه راحة البال التي تأتي من معرفة انه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، في الحالات القصوى فان عدم التأكد و القلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الاعتبارات الأخرى الأكثر أهمية.[1]

3-أداء الالتزامات الخارجية المفروضة: و هذا يعني أن المنشاة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية، مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المنشاة بتوافر وسائل الأمان لحماية العاملين من الأخطار.[2]

✓ **الأهداف التي تلي تحقق الخسائر**: و سنتطرق إلى الأهداف التي تلي تحقق الخسارة كما يلي:[3]

1- **البقاء و الاستمرارية**: إن هدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء و ضمان استمرارية المنظمة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال و الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة أي ضمان أن لا تحول الخسائر التي قد تنشا بسبب المخاطر البحتة دون تحقيق المنظمة للأهداف الأخرى.

2- **استقرار الأرباح**: تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي قد تنجح من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى اقل مستوى و هو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذالك

[1]-مونة هجيرة،واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي،تخصص تدقيق و مراقبة التسيير،جامعة قصدي مرباح ورقلة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،2014،ص08

[2]-عيدة احمد ابو بكر،وليد اسماعيل سيفو،مرجع سابق،ص51

[3]-عبدلي لطيفة،دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر ، تخصص إدارة الأفراد و حكومة الشركات،جامعة أبي بكر قايد،تلمسان،كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،2012/2011،ص57-58-60

فان خفض التباين في الدخل يمكن أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمنشاة سوف يكون اقل عندما تكون الأرباح مستمرة بمرور الوقت.

3- **استمرارية النمو**: يعتبر هدف هاجس كل مؤسسة، لان القدرة على مواصلة النمو يعتبر من احد أهم أهداف المؤسسة، و عندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما، تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذالك النمو احد أهم أهداف إدارة المخاطر و استراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة ،الإعداد و التنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة تهدد نموها.

4- **المسؤولية الاجتماعية**: يضيف Mehr & Hedges المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة و هدف لاحق للخسارة، و يربط الجانب السابق للخسارة من المسؤولية الاجتماعية مجموعة الالتزامات الاجتماعية التي تواجه المنظمة بسبب موظفيها و بالمنظمات الأخرى و بالمجتمع عموما، و تنتج تدابير منع الخسارة و السيطرة عليها التي تشكل جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة و بقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للإفراد، يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذالك، فإنما عند إشهار الشركة إفلاسها، يتضرر الموظفون و الملاك على حد سواء أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة للمنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس و تداعياته.

الجدول رقم(2-1): أهداف إدارة المخاطر

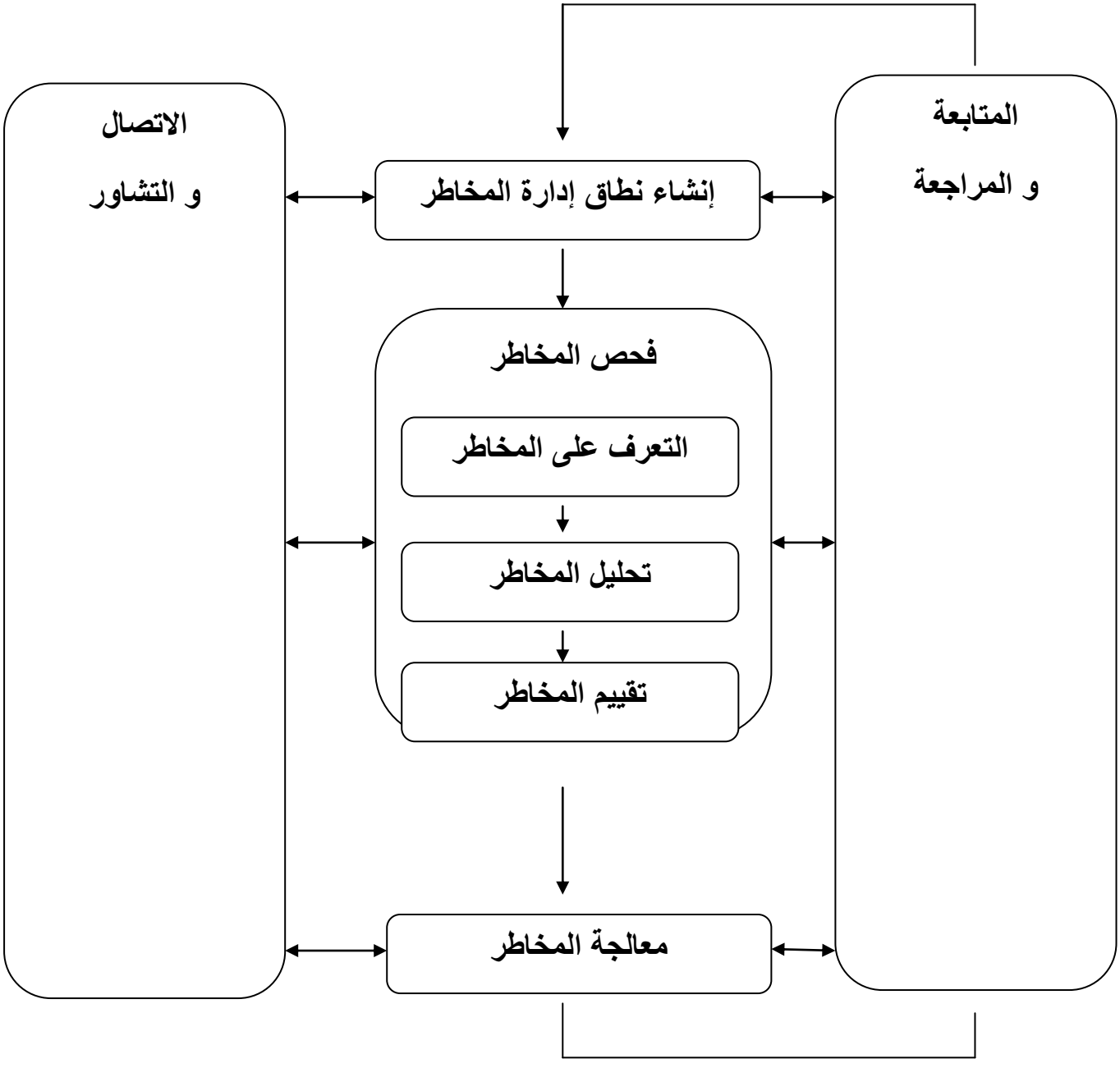
أهداف ما بعد الخسارة	أهداف ما قبل الخسارة
- البقاء. - استمرارية العمليات. - استقرار الأرباح. - استمرارية النمو. -ا لمسؤولية الاجتماعية.	- الاقتصاد. - تقليل التوتر. - أداء الالتزامات المفروضة خارجيا.

المصدر:طارق عبد العال حماد،إدارة المخاطر،الدار الجامعية للنشر،مصر،2003،ص147

المطلب الثاني: خطوات عملية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن عملية منطقية و منهجية تتم من خلال الخطوات التالية،و يمكن توضيح ذالك في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (2-1):خطوات عملية إدارة المخاطر



[1]-عمر علي عبد الصمد،دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات،مذكرة ماجستير في المالية و المحاسبة،كلية علوم الاقتصادية،جامعة المدية،2008-2009،ص126

أولا: إنشاء نطاق إدارة المخاطر

و يتضمن التخطيط للعملية و رسم خريطة نطاق العمل و الأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر و كذالك تعريف إطار للعملية و أجندة التحليل، إذ هناك العديد من الاعتبارات الداخلية و الخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر و تتمثل في:

-الاعتبارات الداخلية: و هي عبارة عن البيئة الداخلية للمؤسسة و التي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها.

-**الاعتبارات الخارجية:** و من أمثلتها القوانين و الأنظمة، الثقافة السائدة في البلد و النظام الاقتصادي المعمول به.....

ثانيا:فحص المخاطر

و تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1- التعرف على المخاطر: على المؤسسة التعرف على مصادر المخاطر و مناطقه و الآثار المترتبة عليها، فالهدف من هذه الخطوة هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى إحداث خسائر. و من الأدوات المستخدمة لذالك خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، عمليات معاينة المؤسسة، المقابلات الشخصية....

2- تحليل المخاطر:بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يتم قياس الحجم المحتمل للخسارة و احتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب الأولويات إلى مخاطر حرجة،هامة و غير هامة.

3- تقييم المخاطر: عندما يتم الانتهاء من تحليل المخاطر، فان من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر و مقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر تتضمن العوائد و التكاليف ذات

العلاقة، و المتطلبات القانونية و العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية، واهتمامات أصحاب المصالح....لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات اتجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة.[1]

3- معالجة المخاطر: بعد التعرف على المخاطر و تقييمها يتم وضع معايير مناسبة لضبط هذه المخاطر، و تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، فهي مرحلة التي يحدد فيها قرار بشان المخاطر، من بين هذه التقنيات نجد التحاشي، الاحتفاظ و التحويل و عند تقرير التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع خطر معين تدرس حجم الخسارة المحتملة و مدى احتمال حدوثها و الموارد المتاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها.

4- المتابعة و المراجعة: وتضم عملية المتابعة و المراجعة نوعين من العمليات أولهما التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر و هو إما أن يكون مدقق داخلي مستقل أو من خلال مدقق خارجي، و الثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها.

و يعود إدراج عملية المتابعة و المراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين هما:[2]

-إن عملية إدارة المخاطر مستمرة و متغيرة، فالعمليات التي تقوم بها قد تتغير من وقت لأخر وفقا للتغير في المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، كما تتغير التقنيات التي يتم إتباعها أيضا و الانتباه المتواصل مطلوب.

-هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا وجب وجود متابعة و مراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء.

[1] -معيار ادارة المخاطر،ص09

[2] -طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره،ص61

فعلى إدارة المخاطر القيام بالمراجعة و المتابعة للتأكد من التعرف على المخاطر و فحصها و إن إجراءات التحكم في المخاطر ملائمة، كما يجب إجراء مراجعة دورية للسياسات و مستويات التوافق مع القوانين و مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.

5-الاتصال و التشاور: يتم الاتصال و التشاور مع أصحاب المصالح الداخلية و الخارجية، في جميع مراحل إدارة المخاطر و ذالك لوضع خطة تتضمن الإبلاغ عن عمليات و الإجراءات المتعلقة بها من اجل إبلاغ أصحاب المصلحة بالأسس التي تم اعتمادها في هذا المجال، بالإضافة إلى قيام المدقق الداخلي و الخارجي بإعداد تقرير مبنيا على النزاهة و الوضوح و أن يكون مدعما بالأدلة اللازمة، ليتم إرساله إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا و كل من له مصلحة في ذالك.

المطلب الثالث: قواعد واستراتيجيات إدارة المخاطر

أولا: قواعد إدارة المخاطر

مع تطور إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تم توجيه اهتمام متزايد لصياغة مبادئها و تقنياتها و ذالك بتوفير قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرار المتصلة بإدارة المخاطر و قد كان من أول الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد و هذه القواعد هي ببساطة مبادئ تحكم إلى حسن الإدراك و الفطرة و تطبق على مواقف المخاطرة.

1-لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته:

القاعدة الأولى و الأهم في الثلاث قواعد هي "لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته"[1] ورغم هذه القاعدة لا تقول لنا ما ينبغي عمله بشان مخاطرة معينة، إلا أنها تقول أن المخاطر يجب القيام بشيء حيالها و إذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر فان تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير، أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها.

إن العامل الأهم في تقرير أن المخاطر تتطلب عملا محددا ما هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة و بعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة اقتصاديا حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة في حين يتضمن البعض الأخر عواقب مالية ثانوية فقط ، وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة، فان الاحتفاظ لا يكون واقعيا و الشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة إما إذا تعذر تقليل الشدة و تحويل المخاطرة فانه يجب تفاديها، و مسالة حجم المخاطرة التي يمكن الاحتفاظ بها بأمان مسالة معقدة و فنية حيث يرتبط مستوى الاحتفاظ بالمخاطر الفردية ارتباطا بالقدرة الكلية على احتمال الخسارة و يتوقف ذالك و بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة و احتياطاتها السائلة و قدرتها على زيادة التدفق النقدي فبحالة الطوارئ و بالنسبة لكل المؤسسة، يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الأخر الأخذ من الاحتياطات النقدية.في حين في حالات أخرى الاقتراض و بعض الخسائر قد تكون اكبر من قدرة هذه الاحتياطات على احتمالها و من الواضح ان المبلغ الذي تستطيع المؤسسة تحمله سوف تتفاوت من مؤسسة لأخرى، كما يتفاوت المستوى أيضا بمرور الوقت تبعا للموارد التي قد تكون متاحة وقت الخسارة.

[1]-طارق حماد عبد العال،مرجع سبق ذكره،ص102

2-فكر في الاحتمالات:

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطرة في حين يحدث العكس عند افتقاده لمثل هذه المعلومات، مع ذالك فان احتمال حدوث أو عدم حدوث الخسارة اقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة و حتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا فان الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة و لا يعني ذالك القول بان الاحتمالية المرتبطة بتعرض معين ليست احد الاعتبارات عند تقرير م يجب عمله بشان تلك المخاطرة، فمثلما تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطرة التي يجب عمل شيء بشأنها (أي المخاطر التي لا يمكن الاحتفاظ بها) ، فان معرفة ما إذا كان احتمال حدوث الخسارة ضعيفا أم معتدلا أم مرتفعا جدا يمكن إن تساعد مدير المخاطر في تقرير ما يجب عمله بشان مخاطرة معينة.[1]

إن القاعدة الثانية لإدارة المخاطر "فكر في الاحتمالات" تشير إلى أن احتمال حدوث الخسارة قد يكون عاملا مهما في تقرير ما يجب عمله حيال مخاطرة معينة و لكن أي المخاطر؟

منطقيا استخدام الاحتمالات في اتخاذ قرارات إدارة المخاطر مقصور على تلك المواقف التي لا تتعارض فيها القرارات المراد دراستها مع القاعدة الأولى لإدارة المخاطر و هي تلك "لا تجازف أكثر مما تستطيع تحمل خسارته". تفرض هذه القاعدة على مدير المخاطر أن لا يهمل الأخطار التي يكون احتمال وقوعها ضئيل جدا و أن يأخذها في الحسبان لأنها إذا وقعت قد تحدث أضرار جسيمة بالمؤسسة.[2]

3-لا تجازف بالكثير مقابل القليل:

[1]-عبدلي لطيفة،دور و مكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة ماجيستر،جامعة ابي بكر بلقايد،تلمسان،2011-2012،ص36

[2]-د.اسامة عزمي سلام،د.شقيري نوري موسى،ادارة الخطر و التامين،دار حامد للنشر والتوزيع ط1،عمان،الاردن،2007،ص50

توفر القاعدة الأولى توجيها فيما يتصل بالمخاطر التي ينبغي تحويلها (أي تلك المخاطر التي تنطوي على خسائر كراثية لا يمكن التقليل من الشدة المحتملة فيها) ، أما القاعدة الثانية فتقدم توجيها بشان المخاطر التي ينبغي عدم التامين ضدها (وهي التي تكون احتمالية الخسارة مرتفعة جدا فيها) و مع ذالك تظل فئة متبقية من المخاطر يلزم لها قاعدة أخرى ، تقتضي القاعدة الأولى في جوهرها أن تكون هناك علاقة معقولة بين تكلفة تحويل المخاطرة و القيمة التي تعود على المحل.

ينبغي عدم الاحتفاظ مخاطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة بالنسبة للأقساط الموفرة من خلال الاحتفاظ ، من ناحية أخرى في بعض الأحيان يكون القسط المطلوب للتامين ضد المخاطرة مرتفعا بدرجة لا تتناسب مع المخاطرة المحولة في هذه الحالات تمثل الأقساط الكثير فيما تمثل الخسارة المحتملة القليل.

و رغم أن قاعدة الأولى تفرض مستوى أقصى على المخاطر التي ينبغي الاحتفاظ بها، إلا أن قاعدة " لا تخاطر بالكثير مقابل القليل" تقترح أن بعض المخاطر الأدنى من مستوى الاحتفاظ الأقصى هذا ينبغي إن تحول أيضا،و يجب أن يكون مستوى الاحتفاظ الأقصى واحد لكل المخاطر حيث يتم تحديد المستوى الفعلي للاحتفاظ لكل مخاطرة على أساس التكلفة و العائد.[1]

ثانيا: استراتيجيات أو تقنيات مواجهة المخاطر

1- قبول أو الاحتفاظ بالخطر: و تشمل تلك السياسة التي تؤثر على الخسائر المادية المحتملة و لا تؤثر في عبء تحمل تلك الخسائر و هي سياسة الاحتفاظ بالخطر و يحتفظ متخذ القرار بالخطر إما عن وعي و إدراك أو دون ذالك أي أن الاحتفاظ بالخطر إما يكون ايجابيا أو سلبيا و يوجد العديد من الأسباب التي تجبر متخذ القرار أو مدير الخطر استخدام سياسة احتفاظ بالخطر و منها:

[1]-عبدلي لطيفة،مرجع سبق ذكره،ص37

- استحالة نقل الخطر إلى طرف آخر أو تكاليف النقل باهظة.

- خسارة المادية محتملة صغيرة بحيث يمكن مواجهتها بالموارد الخاصة.

- امتلاك عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر و المنتشرة جغرافيا، و تتيح التنبؤ بدقة.

2-تقليل الخطر: و هي من الطرق إدارة الخطر التي تقوم بها المنشاة من خلال قيامها بعمليات تجارية وقائية تتمثل في طرقتين:

- ✓ **التنويع**: و طريقة لإدارة المخاطر عن طريق تنويع الاستثمارات و النشاطات التجارية على عدة استثمارات أو عدة مواقع جغرافية بدلا من استثمار جميع رأس المال في استثمار واحد و في مكان واحد، و ينتج عنها أيضا تكاليف التجزئة و التنويع و كذالك فرص تكلفة الضائعة.
- ✓ **الاستثمار في المعلومة**: و هو من طرق إدارة الخطر تعمد المنشاة لدراسة حالة السوق و اختيار فرص الاستثمارية بناءا على التوقعات و التنبؤات المستقبلية للسوق حيث أنها بهذه الطريقة سنختار الاستثمارات المتوقع أن تعود بالفائدة للمنشاة و هي بذلك تقلل حجم الخسارة الموقعة.

3- تجنب الخطر: و هي من طرق إدارة الخطر عن طريق مواجهة الخطر بتقليل من احتمال حدوثه أو منعه إن أمكن آم بالحد من حجم الخسائر المتوقعة في حال وقوع الخطر و هناك طريقتين هما:

-خفض مستوى النشاطات و أعمال المنشاة ذات الخطورة العالية

-زيادة تدابير الحيطة و الحذر لمنع حدوث الخطر

4-**تمويل الخطر**: و هي من طرق إدارة الخطر التي تعتمد على الحصول عل تمويل لتعويض الخطر ،الخسارة المتوقعة نتيجة حدوث خطر مثلا: التامين،الاحتجاز،التحوط...

5-**تحويل الخطر**: من الممكن نقل (التحويل) المخاطرة من شخص إلى شخص أخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة

6-**مشاركة الخطر**: يتم مشاركة الخطر و هو حالة خاصة من تحويل المخاطر ، و كذالك هو صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطرة إذ يتم تحويل الخسارة من فرد إلى مجموعة و مع ذالك فالأقسام احد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظله الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى مجموعة إلى جانب مخاطر الأفراد المجموعة الآخرين.[1]

المبحث الثاني : تقرير المدقق الداخلي

عند نهاية عملية التدقيق يقوم المدقق بإعداد تقرير يتضمن رأيه المحايد بخصوص القوائم المالية و مدى صحتها و مصداقيتها.

المطلب الأول: مفهوم التقرير

التقرير كلمة لاتينية reporterحيث تتكون من مقطعين هما (يحمل إلى) أو (يرجع إلى)[2]

يعبر التقرير عن عملية التدقيق وسيلة لنقل البيانات و الحقائق بشكل واضح و مفهوم لطالبي خدمات التدقيق ، فالتقرير يؤدي وظيفة إخبارية و إعلامية هامة.

تعريف التقرير: و هو عرض لمعلومات جديدة أو تحليلا لقرار اتخذ في الماضي أو توصية باتخاذ قرار مستقبلا.[3]

و من بين الخصائص التي يجب على المدقق مراعاتها عند إعداده لتقرير التدقيق حتى يحقق الهدف المنشود منه تتمثل في:

[1]-د.عبد العال حمادة،مرجع سابق الذكر،ص34ص46

[2]-خلف عبد الله الوردات،التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق،وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي،مؤسسة الوراقة للنشر و التوزيع،الاردن،الطبعة الولى،2006،ص293

[3]-مرجع سبق ذكره،ص293

- عدم التحيز.

- تجنب استخدام المصطلحات الغامضة.

- تناسب صياغة التقرير مع مستوى الإدراك مستخدميه.

- توضيح الإجراءات و الخطوات التي قام بها عند تدقيقه للبنود ذات الأهمية الجوهرية، والنتائج التي توصل إليها مع بيان المعايير التي استخدمها للوصول إلى الرأي حتى يمكن للغير تحديد درجة اعتمادهم على ما هو معروض أمامهم.

- الوقت المناسب.

المطلب الثاني: أهداف التقرير و أركانه التشكيلية

1- أهداف التقرير:[1]

- الإبلاغ عن الملاحظات و التوصيات الناتجة عن أعمال التدقيق.

- التغيير للأفضل.

- عكس مجهود إدارة التدقيق الداخلي إلى الإدارة العليا.

- التأثير في عملية اتخاذ القرارات.

- تحديد الأعمال التي قام بها أعضاء التدقيق الداخلي.

- إقناع القارئ بوجهة النظر التي جاءت في التقرير.

- إبداء التوصيات اللازمة بالنسبة لتطوير إجراءات العمل.

[1]-خلف عبد الله الوردات،مرجع سبق ذكره،ص293

- نقل الأفكار و المعلومات و تبادلها.

2- الأركان التشكيلية للتقرير:

يجب أن يتضمن تقرير المدقق عدد من العناصر المكونة و هذه العناصر تتمثل في:

- ✓ عنوان التقرير: يجب أن يعنون تقرير المدقق بهذه العبارة في أعلى التقرير (تقرير المدقق الداخلي المستقل)، و ذلك لتمييزه عن باقي التقارير المالية و الإدارية التي تعدها إدارة المؤسسة.
- ✓ الجهة الموجهة إليها التقرير: و هي الجهة التي أصدرت للمدقق الأمر بالقيام بأعمال التدقيق فهي إما إدارة المؤسسة أو مساهمي المؤسسة المساهمة.
- ✓ الفقرة الافتتاحية للتقرير: يجب أن تشتمل الفقرة الافتتاحية للتقرير على النقاط التالية:

-أن يذكر المدقق القوائم المالية التي دققها بالاسم و الفترة التي تغطيها مثل:حساب النتيجة، الميزانية،قائمة الدخل و تاريخ القوائم المالية.

-إن إدارة المؤسسة هي المسؤولية عن إعداد القوائم المالية و ذلك لإزالة أي شك أو غموض عمن قام بإعداد هذه القوائم.

-إن مسؤولية المدقق هي فقط إبداء الرأي الفني عليها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و المقبولة قبولا عاما.

- ✓ فقرة **النطاق**:

-لقد كان تدقيقنا للمعايير الدولية للتدقيق.

-إن تلك المعايير تتطلب منا القيام بتخطيط و انجاز عملية التدقيق للحصول على تأكيدات معقولة بان القوائم المالية لا تحتوي على أخطاء جوهرية.

-فحص أدلة الإثبات على أسس اختيارية مما يعزز المبالغ و الافصاحات الواردة بالقوائم المالية.

-تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة و التقديرات التي وضعتها إدارة المؤسسة.

-إن كل ما سبق يوفر لدينا أساسا معقولا لإبداء رأينا على تلك القوائم.

✓ **فقرة الرأي:**

-و في رأينا أن الميزانية تعبر بصدق عن المركز المالي للمؤسسة في 12/31/ن، و أن قائمة الدخل تبين بوضوح نتائج أعمالها، و أن قائمة التدفق النقدي تبين طرق تحصيل الأموال و طرق إنفاقها في نفس الفترة.

-إن المؤسسة تطبق الطرق و المبادئ المحاسبية بطريقة متجانسة من فترة إلى أخرى.

✓ **تاريخ التقرير:**[1]

يجب على المدقق أن يؤرخ التقرير بتاريخ إكمال عملية التدقيق، وبما أن مسؤولية المدقق هي تقديم تقرير حول البيانات المالية المعدة و المقدمة من الإدارة ، لذا فيجب على المدقق عدم إصدار تقريره بتاريخ يسبق تاريخ توقيع و موافقة الإدارة على تلك البيانات.

✓ **عنوان المدقق:** يجب أن يتضمن التقرير اسم موقع محدد، و هو عادة المدينة التي يدير فيها المدقق مكتبه المسؤول عن عملية التدقيق تلك.

[1]-غسلان فلاح الطارنة،مرجع سبق ذكره،ص121.

- ✓ توقيع المدقق: يجب أن يوقع التقرير باسم المؤسسة التدقيق أو باسم الشخصي للمدقق أو كليهما معا و حسبما هو مناسب.

الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية لتقرير المدقق:

الشكل(2-2): العناصر الأساسية لتقرير المدقق

العنوان	**تقرير المدقق**
الى	**الجهة المناسبة**

الفقرة التمهيدية:لقد قمنا بتدقيق الميزانية المرفقة للمؤسسة A كما أن في 12/31/ن ،وقائمة الدخل و قائمة التدفقات النقدية عن السنة المالية المنتهية في ذلك التاريخ و أن تلك القوائم المالية تعتبر مسؤولية إدارة المؤسسة،و أن مسؤولياتها تتمثل في إبداء الرأي عن هذه القوائم المالية استنادا إلى التدقيق الذي قمنا به.

فقرة النطاق: لقد قمنا بالتدقيق بناءا على المعايير التدقيق المتعارف عليها،تلك المعايير تتطلب من أن نقوم بتخطيط و إجراء عملية التدقيق للحصول على تأكيد معقول بخصوص ما إذا كانت القوائم المالية خالية من التحريفات الجوهرية، أن عملية التدقيق تتضمن فحص للأدلة الإثبات على أساس اختياري، المؤيد للقيم و الافصاحات في القوائم المالية، كذلك تتضمن عملية التدقيق تقييم المبادئ المحاسبية المستخدمة و التقديرات الجوهرية التي قامت بإجرائها الإدارة، بالإضافة إلى تقييم العرض الشامل للقوائم المالية، و في اعتقادنا بان تدقيقنا يوفر أساسا معقولا لإبداء رأينا.

فقرة الرأي: في رأينا أن القوائم المالية المشار إليها أعلاه عرضت بعدالة و صدق في كافة النواحي الجوهرية ، المركز المالي للمؤسسة المؤرخ في 12/31/ن، و نتائج أعمالها و تدفقاتها النقدية للسنة المنتهية ، في ذلك التاريخ وفقا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها.

التاريخ	**المدقق**
العنوان	**التوقيع**

المصدر: غسلان فلاح المطارنة،مرجع سبق ذكره،ص122.

المطلب الثالث: أنواع الرأي في تقارير المدقق

غالبا ما يتم تبويب تقارير التدقيق حسب نوع الرأي المعبر عنه، و في أنواع الرأي المدقق نجد:

1-**الرأي غير المتحفظ (التقرير النظيف)**: يعتبر التقرير النظيف الموضح لرأي المدقق الايجابي حول المعلومات المحاسبية آخر الأنواع القليلة، كونه يعبر عن تمثيل القوائم المالية لنتيجة أعمال المؤسسة و مركزها المالي تمثيلا عادلا طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، إذ يقوم التقرير على أساس تبني نظام سليم للرقابة الداخلية بكل مقوماته و إجراءاته، و كذا على أساس سلامة المعالجة المحاسبية.[1]

و يصدر المدقق رأيه بدون تحفظ على القوائم المالية التي راجعها إذا توفرت لديه أربعة شروط:[2]

-أن القوائم المالية قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها و المقبولة قبولا عاما.

-عدم وجود أخطاء جوهرية تؤثر على الحسابات سواء في قائمة المركز المالي.

-آن يبدي المدقق أي شك أو غموض بان بنود قائمة الدخل و المركز المالي هي مبالغ صحيحة و تمثل واقع المؤسسة المالي الحقيق.

-حصول المدقق على أدلة الإثبات الكافية و الأزمة التي تبرر رأيه على صدق تعبير القوائم المالية لنتائج الأعمال و المركز المالي في نهاية السنة المالية.

[1]-محمد التهامي طواهر،مسعود صديقي،المراجعة و تدقيق الحسابات،الايطار النظري و الممارسة التطبيقية،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثانية،2005،ص55

[2]-يوسف محمد جربوع،مراجعة الحسابات بين النظرية و التطبيق،مؤسسة الوراق،الطبعة الاولى،2000،ص260

2-**الرأي المتحفظ**: يعتبر التقرير التحفظي امتداد معدل للتقرير النظيف، التقرير الذي يحتوي على تحفظات، يجب أن يحتوي على كلمة (وفيما بعد)، بالنسبة لأثر الأمر الذي يشير إليه التحفظ، فان القوائم المالية تظهر بعدالة المركز المالي، و نتائج الأعمال و التغير في المركز المالي.

و في حالة رغبة المدقق في التحفظ في تقريره فيجب ذكر أسباب التحفظ في فقرة مستقلة في تقريره، و في الفقرة الخاصة بإبداء الرأي يستخدم المدقق لغة التحفظ المناسبة و يشير إلى الفقرة التي تم شرح أسباب التحفظ.

3-**الرأي العكسي**: عندما يقوم المدقق بإصدار رأيا عكسيا، فان التقرير يجب أن بنص على أن القوائم المالية لم تعرض بعدالة طبقا لمبادئ المحاسبة المقبولة و المتعارف عليها، و يشير التقرير إلى إصدار أكثر من فقرة تسبق فقرة الرأي تتضمن الأسباب المرتبطة بان القوائم تعرض بعدالة المركز المالي و نتائج الأعمال و التدفقات النقدية للمؤسسة، و يتم إصدار الرأي العكسي فقط عندما يكون المدقق غير قادر على إتمام إجراءات التدقيق الضرورية في الظروف المحيطة، و نادرا ما يتم إصدار مثل ذلك الرأي العكسي في الحياة العملية حيث أن مستخدمي القوائم المالية على سبيل المثال مقرضين بوجه عام لا يقبلون آية قوائم مالية مصحوبة بتقرير تدقيق يتضمن رأي عكسيا.[1]

4-**الامتناع عن بدا الرأي**: يصدر هذا الرأي عندما لا يحصل المدقق على أدلة و قرائن إثبات كافية لإبداء رأي فني محايد في القوائم المالية ، سواء كان ذلك بسبب تضييق نطاق التدقيق من حيث الزمن أو التكلفة أو وجود ظروف استثنائية غير طبيعية.[2]

[1]-امين السيد احمد لطفي،المراجعة بين النظرية و التطبيق،الدار الجامعيو،الاسكندرية،2006،ص512

[2]-خالد امين عبد الله،علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية و العملية،دار وائل للنشر و التوزيع،الاردن،الطبعة الرابعة،2007،ص96

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي كأداة لإدارة المخاطر

المطلب الأول: ماهية و الأهمية التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر

أولا: ماهية التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر:

يعرف التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر على انه نشاط تقويمي و استشاري يوفر ضمانات مستقلة و موضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة و العمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول لمجلس الإدارة ، على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية من ناحية، و تقديم النصائح و التوصيات اللازمة لتحسين عملية إدارة المخاطر من ناحية أخرى و يلعب التدقيق الداخلي دورا جوهريا في إدارة المخاطر من خلال توفير أسلوب منضبط و منهجي للتقييم المستمر و المساهمة الفعالة في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسة، يتمثل في أداء مجموعة من المهام و الأنشطة يشمل الفحص،التقييم،التقرير و التوصية بتحسين الكفاءة و فعالية عمليات و أنشطة إدارة مخاطر المؤسسة، و هذا ما أكده المعيار الدولي للأداء المهني للتدقيق الداخلي 1212 الصادر عن IIA2010 ولجنة COSO.2010 بإصدار تقرير بعنوان" تعزيز إدارة المخاطر المؤسسة لتحقيق ميزة إستراتيجية".

إن هذا الدور الجديد للتدقيق الداخلي في علاقته بإدارة المخاطر في كافة مراحله و عملياته يمثل مدخلا معاصرا يمكن تسميته "مدخل التدقيق الداخلي على أساس المخاطر" ، و الذي يعد تطورا للدور التقليدي للتدقيق الداخلي و ليس بديلا عنه، لكن يختلف عنه في عدة نقاط أهمها:[1]

-التحول التدريجي من التدقيق الذي يبدأ من نظم الرقابة الداخلية و ليست من أهداف المؤسسة في ظل المدخل التقليدي إلى التدقيق الذي يبدأ بالتركيز على أهداف المؤسسة و المخاطر التي تتعرض لها و تؤثر فيها،ثم يتم بعد

[1]-عبد الناصر محمد سيد درويش،دور انشطة المراجعة الداخلية في تفعيل ادارة المخاطر في شركات التامين المصرية"،مجلة المحاسبة و المراجعةAUJAA،العدد58،مصر،يوم 23 ماي 2013.

ذلك فحص و تقييم نظم الرقابة الداخلية لبيان مدى ملائمة هذه النظم لمواجهة تلك المخاطر و التعامل معها ، وذلك في ظل مدخل التدقيق على أساس المخاطر.

-توسيع مفهوم و نطاق ز مهام التدقيق الداخلي في ظل مدخل إدارة المخاطر ليشمل التركيز على خدمات التأكيد الموضوعي و الاستشاري لتحقيق مجموعة من الأهداف منها إضافة قيمة للمؤسسة ،اكتشاف المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة مستقبلا و العمل على تكوين رؤية شاملة بشأنها تحديد الإجراءات الرقابية الملائمة للتعامل مع المخاطر، و التقرير عنها من خلال توفير تأكيد معقول لمجلس الإدارة و لجنة التدقيق حول التقييم و التحسين المستمر لفعالية عملية إدارة المخاطر، و يعد هذا إضافة لما كانت عليه أنشطة التدقيق الداخلي في ظل المدخل التقليدي و اقتصاره على أنشطة الفحص و التقييم.

ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر

يستخلص للتدقيق الداخلي مجموعة من الأدوار و عمليات التدقيق الداخلي في ظل إدارة المخاطر تتلخص في:

1- دور توكيدي:

تكون مهمة التدقيق الداخلي تقديم خدمات تأكيدية للإدارة و المؤسسة ككل، من خلال التأكد من حسن سير العمل، فحص كافة عمليات المنشاة، و التقييم المستمر الفعال و الموضوعي للأدلة بهدف تقديم أراء أو استنتاجات ترتبط بعمليات إدارة المخاطر و الرقابة.

2- **دور استشاري:**

تكون مهمة التدقيق الداخلي تقييم الخدمات الاستشارية المختلفة للإدارة و مجلسها في كافة جوانب النشاط، مثل تقديم النصح و المشورة فيما يتعلق بالسياسات المختلفة ،تدريب العاملين، مراقبة التقييم الذاتي و دعم التخطيط الاستراتيجي،.

3- دور موضوعي:

تكون صفة التدقيق الداخلي الحياد و عدم التحيز أثناء تقديم كافة أنشطتها و ممارسة مهامها.

4- دور مستقل:

تكون صفة التدقيق الداخلي الموضوعي عند تقديم كافة خدماتها، و يتحقق ذلك باستقلاليتها عن تنفيذ أي نشاط مالي أو إداري بالمؤسسة و تبعيته مباشرة إلى لجنة التدقيق، و للحفاظ على استقلالية المدقق الداخلي عند قيامه بأنشطة تتعلق بإدارة المخاطر يجب مراعاة النقاط التالية:

-التأكيد على لن عملية إدارة المخاطر هي مسؤولية الإدارة و ليست مسؤولية المدقق الداخلي للمؤسسة.

-توثيق طبيعة و مسؤوليات المراجع الداخلي و مهامه في عمليات إدارة المخاطر في ميثاق التدقيق الداخلي و اعتماده من لجنة المراجعة.

-تجنب قيام المدقق الداخلي بإدارة أي من المخاطر لمصلحة الإدارة.

-تجنب اتخاذ قرارات بشان إدارة المخاطر. بل تقديم النصائح و التوصيات اللازمة لدعم قرارات الإدارة المناسبة لهذا الشأن. ومواجهة القرارات الأخرى، هذا الامتناع عن تقديم تأكيدات أو ضمانات بشان أي

جزء من عملية إدارة المخاطر كان مسئولا عنها أو شارك في تنفيذها و بيان أن المهام الموكلة إليه بشان إدارة المخاطر استشارية و ليست تنفيذية.[1]

المطلب الثاني: العلاقة بين التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر إحدى تخصصات التي تتصل بشكل كبير مع التدقيق الداخلي ، و يشكلان أدوات مهمة و مترابطة في الإدارة، فقديما كانت إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق، و لكن اليوم تم فصل الوظيفتين عن بعضهما البعض من حيث المهام و التكامل التنظيمي، فإدارة المخاطر هي وحدة منفصلة عن التدقيق الداخلي ، على الرغم أن الوظيفتين مترابطتان ترابطا وثيقا، و تظهر مستويات العلاقة فيما يلي:[2]

1- **مرحلة تخطيط عملية التدقيق:** يراعي عند إجراء عملية التخطيط للتدقيق تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية ، حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث يتم خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطرة، و مشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.

2- **مرحلة التنفيذ:** خلال مرحلة تنفيذ عملية التدقيق، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت الإدارة و الرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لهذا يوصي المدقق الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المدقق و مدير المخاطر.

3- **مرحلة أوراق العمل:** تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها المؤسسة، و يتم بعد

[1] -فاتن حنا كيرزان،مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحكومة في المصارف السورية العامة و الخاصة(دراسة مقارنة)،المنارة،المجلد19،العدد4،2013

[2] -عبد السلام بن شيخ،دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر دراسة عينة من البنوك المحلية،جامعة قصدي مرباح،ورقلة،2015-2016،ص10

ذلك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر و التحقيق الداخلي بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين او الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات، مثل عدم الامتثال لمبادئ توجيهية داخلية معينة.

4- **مرحلة إعداد التقرير**: يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية التدقيق في التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر و التوصيات اللازمة، و يتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق و متابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم و توضيح المخاطر و تحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة و كيفية تجنبها.

5-بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث تتم متابعة و تقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة التدقيق الداخلي و وحدة إدارة المخاطر، و تهدف هذه العملية إلى السيطرة على كافة المخاطر و إدارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المؤسسة للخسارة.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تحديد و تقييم المخاطر

أولا: دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر:[1]

يعتبر تحديد المخاطر الخطوة الأولى و الأساسية في عملية إدارة المخاطر، و يعتبر الخطوة الأهم لأنه عدم تحديد احد الظروف أو الأحداث السلبية المتوقعة يعني عدم تحديد المخاطر الناتجة عنه، و بالتالي عند حدوثها لن تستطيع إدارة المؤسسة الاستجابة لها و التعامل معها بشكل فعال و في الوقت المناسب.

و تحديد المخاطر يعني التعرف على الأحداث التي لها اثر سلبي على انجاز و تحقيق أهداف و استراتيجيات و خطط المؤسسة، و تتم هذه العملية من قبل الإدارة التي غالبا ما تعين فريق عمل للقيام بذلك و الذي يجب أن يكون على معرفة كاملة بالأنشطة المختلفة للمؤسسة من جهة، و معرفة بالبيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف و استراتيجيات المؤسسة و خططها.

و يتمثل الدور الرئيسي للتدقيق الداخلي في عملية تحديد المخاطر في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة و مجلس الإدارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها، و لكن لا يجب أن يتمادى هذا الدور إلى درجة أن يصبح فيها التدقيق الداخلي هو من يقوم بتحديد المخاطر و بشكل عام فان الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للإدارة في هذا المجال:

-تقديم المساعدة و النصح للمدراء و الكوادر المخول بحديد المخاطر

-تطوير الأساليب و الأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.

-أن يكون مصدر للمعلومات و الخبرة المطلوبة في عملية إدارة المخاطر.

[1]-شادي صالح البجيرمي،دور المراجعة الداخلية في ادارة المخاطر،مذكرة ماجيستار،2011،ص86

-إعداد و توصيل التقارير اللازمة للإدارة و لجنة التدقيق و في الوقت المناسب.

ثانيا: دور التدقيق في تقييم المخاطر:[1]

تقييم المخاطر هي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير و قياس حجم الخسائر التي سيترتب عند حدوثها مخاطر مختلفة و التي تم تحديدها سابقا، و ذلك باستخدام طرق الكمية و النوعية في القياس و التقييم حيث تستخدم طرق الكمية عندما تكون المعلومات و البيانات متاحة بشكل كاف، مثل المخاطر المالية ممكن قياسها بشكل رقمي بسهولة، إما الطرق النوعية تستخدم عندما تكون البيانات و المعلومات العددية غير متاحة، او الخبرة المطلوبة لتقييم المخاطر بالطرق الكمية غير متوفرة، مثال ذلك مخاطر السمعة حيث يتم البحث عن دلائل منطقية تساعد في تقدير حجم خسائر هذه المخاطر، تعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ أساسي و هو تقييم و تقدير المخاطر تبعا لبعدين أساسين هما:

-تقدير حجم و درجة التأثير.

-تقدير درجة احتمال أو إمكانية حدوث هذا الخطر.

حتى تستطيع الإدارة تقييم المخاطر بالشكل الصحيح لابد من توفر هيكلية واضحة لكل من درجة التأثير من جهة، و درجة احتمال حدوث الظروف و الإحداث المسببة للمخاطر من جهة أخرى.

[1] شادي صالح البجيرمي،مرجع سبق ذكره،ص87

خلاصة الفصل:

باعتبار التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا و موضوعي مصمم لإضافة قيمة و تحسين أداء المؤسسة و مساعدتها في تحقيق الأهداف من خلال توفير أساليب راقية تقيم و تحسن فعالية عمليات إدارة المخاطر ، فقد أصدرت لجنة بازل للرقابة الدولية العديد من الوثائق معظمها يتعلق بإدارة المخاطر.

حيث أن إدارة المخاطر أصبحت تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المشروع الاقتصادي باعتبارها الأداة التي تكفل للمؤسسة عنصر البقاء و التطور المتواصل و المستمر، من خلال فتح طريق أمامها لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث، هذا الأمر الذي اوجب على المؤسسات أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات.

تمهيد :

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس و القواعد التي يبني و يقوم عليها مفهوم إدارة المخاطر، و كذا بالنسبة للتدقيق الداخلي و هذا من خلال دور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار المؤسسة و دعم استمراريتها في ظل الظروف البيئية المضطربة، و سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا المفهوم على دراسة حالة في شركة سياحة وأسفار الجزائر من خلال مهمة مع المدقق الداخلي في إحدى وكالاتها "وكالة المدية للسياحة و أسفار". و لهذا قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.

المبحث الثاني: سير مهم المدقق الداخلي في سياحة و أسفار الجزائري.

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة عن الشركة "سياحة و أسفار الجزائر"

حتى نتعرف عن شركة المساهمة سياحة و أسفار الجزائر TVA ، لابد أولا من التعرض إلى الهيئة التي انشاة هذه الشركة و المتمثلة في "النادي السياحي الجزائري" .« Touring Club Algérie »

النادي السياحي الجزائري TCA عبارة عن جمعية ذات أهداف غير ربحية، انشات بتاريخ 07 اكتوبر 1963 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63-473 المؤرخ في 20 ديسمبر 1963. و هي جمعية ناشطة في مجال المنفعة العمومية و عضو في الاتحاد الدولي للسياحة "A.I.T" و كذا الفدرالية الدولية للمركبات "F.I.A".

و مقر الجمعية " النادي السياحي الجزائري " TCA منذ فيفري 1988 فمكتبها الرئيسي ، شارع 30 طريق ، حسن بن نعمان ، حي البساتين في بئر مراد رايس، ولاية الجزائر العاصمة. و قد تم تمويل تحقيق هذا المكتب بالكامل من قبل النادي السياحي الجزائري .

و يدير النادي السياحي الجزائري TCA من قيل لجنة تنفيذية برئاسة السيد عبد الرحمن عبد الدائم.

و قد كان يتولى مجموعة من المهام تتمثل في:

-تهيئة أماكن التخييم للسياح و توفير كل متطلبات من امن،العناية الطبية....الخ.

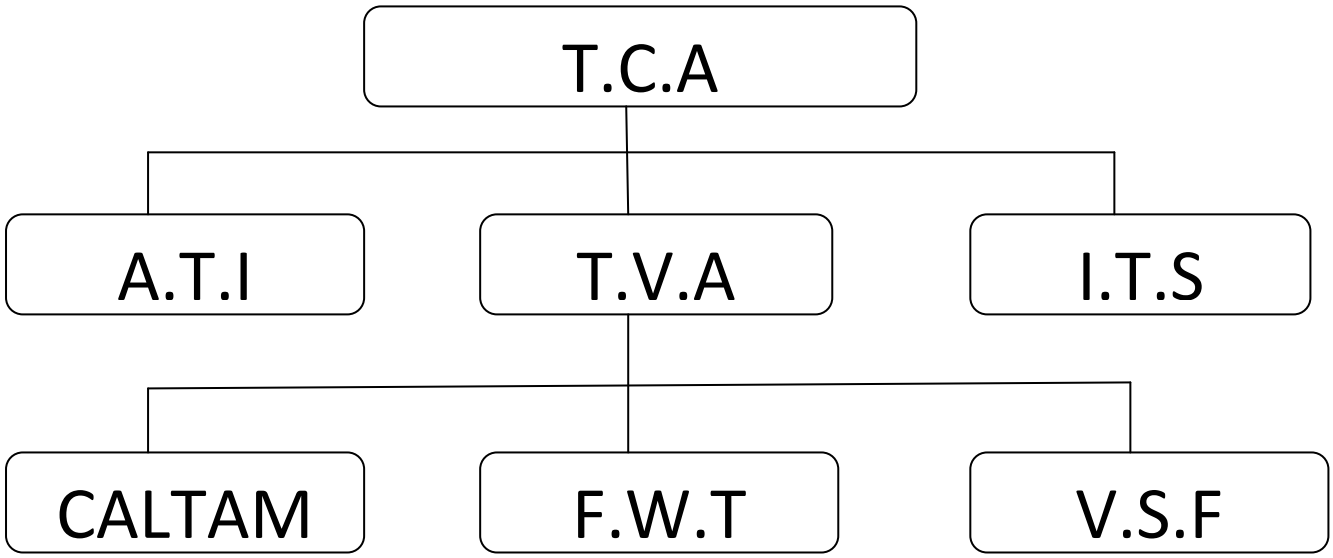
-تحسيس و توعية السائقين بأهمية التقيد بمعايير السلامة أثناء القيادة لتجنب حوادث المرور.

- مساعدة السياح في زيارة الأماكن السياحية و المنتزهات و المناطق الطبيعية.

و نظرا لتطر اهتمامات و نشاطات النادي السياحي الجزائري، و استخدامه لمجموعة كبيرة من الوسائل المادية و البشرية، شرع منذ سنة 1995 في إنشاء مجموعة من الفروع التجارية و التي أصبحت الآن شركات ذات أسهم ، القسم الأكبر منها ملكيته للنادي السياحي الجزائري أما القسم الآخر فيملكه الموظفون في هذه الفروع.

في 1980، كان النادي السياحي الجزائري TCA يضم 19 موظفا، و قد وصل هذا العدد الى 327 موظفا في نهاية 1994 ، و إلى أكثر من 600 موظف في بداية 2011 موزعين على ستة فروع كما يوضحه الشكل:

الشكل (3-1): فروع النادي السياحي الجزائري



المصدر : من إعداد الطالب

إن النادي السياحي الجزائري كجمعية ذات طابع اجتماعي، استطاع من خلال خلق هذه الفروع ان ينشئ مؤسسات ذات طابع اقتصادي ، تتمتع بالشخصية المعنوية من القانون العام و باستقلالية التسيير و الاستقلالية المالية، و تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة.

و انطلاقا من الشكل السابق، تتمثل فروع النادي السياحي الجزائري في المؤسسات التالية:

1-الجزائر للساحة و الاستثمار Algérie Tourisme Investissement « ATI »:

انشات هذه المؤسسة في 02 جانفي 2000 من قبل النادي السياحي الجزائري من اجل تسيير ممتلكاته، و هي مكلفة عموما ب:

-تسيير الممتلكات المنقولة و غير المنقولة ل TCA.

-متابعة استثمارات و برامج تطوير المؤسسات و الوكالات على المدى القصير و الطويل.

-إنشاء مركز وطني لتكوين عمال المؤسسات و الوكالات التابعة ل TCA.

2-خدمات الأسفار الدولية International Travel Services « ITS »:

انشات في 1993،و هي مكلفة ببيع خدمات شركة طيران السعودية (بيع مقاعد الطائرة السعودية).

3-سياحة و أسفار الجزائر Touring Voyages Algérie « TVA »:

انشات في 1995، تحت رقم أعمال DA400.668.000 ، وورثت وكالات السفر من قبل TCA، و هي مكلفة بمراقبة و إدارة الأنشطة التجارية للمؤسسات و الوكالات التابعة لها و التي تقدر ب 35 وكالة منتشرة جغرافيا في الوطن . مستوعبة ل 350 موظفا.

و قد قامت هذه المؤسسة بإنشاء ثلاثة فروع و هي:

1-CALTAM Compagnie Algérienne des Transport er de Maintenance:
انشات في جويليا 2001، و هي تتولى مهام استغلال و تطوير النقل السياحي و نقل المسافرين ، كراء السيارات، مراقبة و صيانة وسائل النقل التابعة لها.

2-الأسفار بدون حدود Voyages Sans Frontière « VSF »: انشات في 01 جويلية 2001، تهتم هذه المؤسسة بتطوير النشاط السياحي و السفر داخل الوطن و خارجه، و كذلك بيع تذاكر النقل الجوي و البحري لشركات النقل البحري و الجوي في الجزائر.

3-الجهات الأربعة للأسفار Four Winds Travel: تم إنشاؤها في 01 ماي 1999 في شكل شركة ذات الشخص الوحيد و ذات مسؤولية محدودة EURL ، و في 28 افريل 2004 أصبحت شركة ذات

أسهم. هذه الوكالة مكلفة بأداء نفس مهام المؤسسة الأم إضافة إلى مهمة خاصة أخرى تتمثل في تمثيل بعض الشركات الخطوط الجوية الموجودة في الجزائر و هي:

ا-الخطوط الجوية التركية Turkish Airlines

ب-الخطوط الجوية الاسبانية Iberia.

ج-الخطوط الجوية الاسبانية Vueling.

د-الخطوط الجوية الفرنسية Air France.

هـ-الخطوط الجوية الفرنسية Aigle Azur.

و-الخطوط الجوية الايطالية Alitalia.

ن-شركة الطيران الجديد تونس Nouvel air Tunisie.

و هذا ما يخص العرض العام لجمعية النادي السياحي الجزائري TCA، و في بحثنا هذا سنركز على الفرع سياحة و أسفار الجزائر"TVA " Touring Voyages Algérie باعتباره اكبر فرع من حيث تعدد الوكالات (35وكالة) و انتشارها الجغرافي في الوطن.

تعريف سياحة و أسفار الجزائر: هي عبارة عن منشاة سياحية تقوم بتنظيم و تسويق و تنفيذ الرحلات الشاملة كما تقوم بتنفيذ كافة الخدمات الخاصة بالرحلات و تقوم بجميع الأنشطة السياحية.و تتمثل أهم أنشطتها في :

-تنظيم رحلات سياحية داخل و خارج الوطن.

-تنظيم رحلات دينية العمرة و الحج.

-بيع جميع أنواع التذاكر جوية أو بحرية.

- تنظيم المخيمات الصيفية.

-رخصة السياقية الدولية.

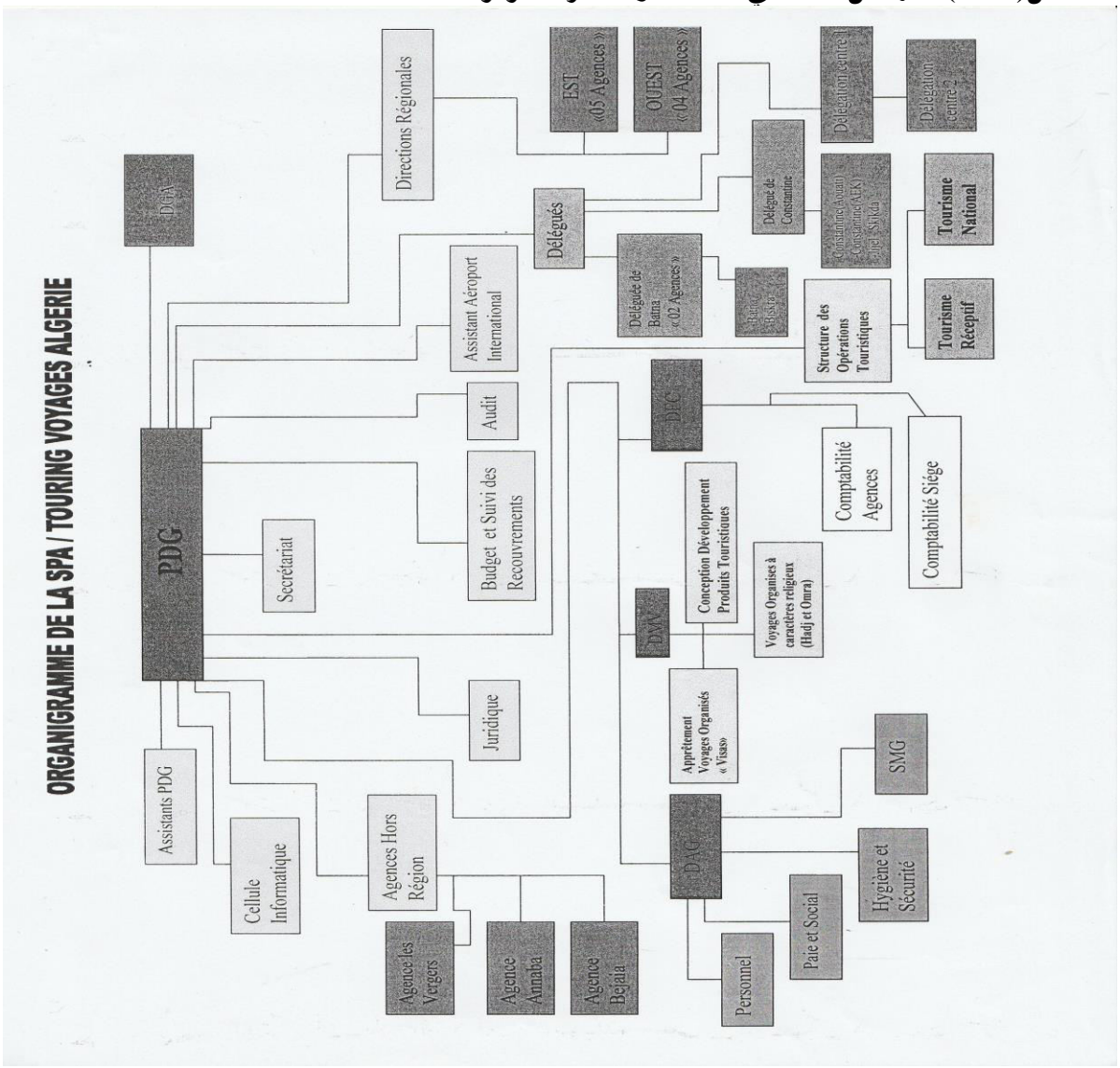
-تنظيم المؤتمرات و اللقاءات.

-ترتيبات السفر في إطار الأحداث الدولية الرياضي الوطنية "كاس العالم لكرة القدم ، كاس إفريقيا..."

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لسياحة و أسفار الجزائر TVA

إن الهيكل التنظيمي تم تحديثه سنة 2009، و هو المعمول به إلى يومنا هذا و هو موضح في الشكل التالي :

الشكل(3-2): الهيكل التنظيمي لسياحة و أسفار الجزائر



المصدر: شركة سياحة و أسفار الجزائر

من الشكل السابق يمكن عرض بعض المهام لكل طرف :

1-رئيس المدير العام PDG: هو قائد أعلى رتبة في الشركة، و هو يجمع بين وظائف منفصلة من رئيس الإدارة و المدير العام في الشركة. و المديرية العامة مكفولة من طرفه و يساعده فيها :

-نائب المدير العام Directeur Général Adjoint.

- مساعدين des Assistants PDG.

-سكرتارية Secrétariat.

2-مديرية الإدارة العامة DAG: تعتبر كمركز لقيادة الشركة و هي مسؤولة عن:

-تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

-مراقبة الوسائل العامة للشركة و تنظيمها.

-إعداد الدراسات الاقتصادية و المالية لمختلف الهياكل.

-مراقبة الانجازات المحددة في الخطة.

-الاستعمال الأمثل و المنطقي للموارد البشرية و المالية من اجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

2-المصلحة القانونية :تهتم

-ترشيد الملفات القضائية.

-ترشيد المصالح من اجل التطوير.

3- إدارة المالية و المحاسبة: و هي مسؤولة

-مسؤولية كل العمليات المتواجدة في المحاسبة و المالية.

-المشاركة في تحديد إستراتيجية الشركة من الناحية و المالية و المحاسبة.

-تحديد سياسة تمويل الشركة في المدى القصير و المتوسط و الطويل وفقا لأهداف الشركة.

4-إدارة التسويق و المبيعات : و هي مسؤولة عن

-التصميم و تطوير المنتج السياحي.

-إنشاء و إطلاق عروض جديدة.

-مسؤولية محفظة العملاء.

-التنسيق و التواصل مع مختلف المصالح.

-تحديد الاحتياجات، و المشاركة في الميزانية.

المبحث الثاني: سير مهمة المدقق الداخلي في سياحة و أسفار الجزائر

و في هذا المبحث نعرض مهمة لمدقق الداخلي التابع للشركة سياحة و أسفار الجزائر SPA، و تابعنا المهمة خطوة خطوة وفي جميع مراحلها.

المطلب الأول: مرحلة التحضير و التخطيط للمهمة

مرحلة التحضير للمهمة هي المرحلة الأطول زمنا،فقد قصينا وقتا جد معتبر لفهم التنظيم العام للمؤسسة "سياحة و أسفار الجزائر" و مختلف العلاقات المهنية بين المديريات و الوكالات.

أولا: الأمر بالمهمة

الأمر بالمهمة هو عبارة عن تفويض الذي تمنحه الإدارة العامة الى مصلحة التدقيق الداخلي بهدف إعلام المسؤولين عن عملية التدقيق و يخضع إلى ثلاث مبادئ:

*لا يقرر المدقق الداخلي بمفرده عن مهمته ، و إنما يقوم بالمهام التي تطلبها الإدارة العامة.

*يجب أن يصدر الأمر بالمهمة من سلطة مؤهلة عادة الإدارة العليا.

*إعلام المسؤولين الذين لهم علاقة بالمهمة.

و هي عبارة عن وثيقة تتضمن:

-اسم المراجع الداخلي.

-تحديد نطاق المهمة.

-الغرض من المهمة.

-تاريخ بداية المهمة و لا يشترط تدوين تاريخ نهايتها"حسب الحالة".

ثانيا:دراسة أولية للمنشاة

بحيث يتحصل على مختلف البيانات و المعلومات عن الشركة (المعروضة سابقا) . و بالإطلاع على حجم العمليات الكبيرة و استحالة دراسة كل هذا الحجم "نظرا لفترة التربص" فكان اهتمامنا في دراستنا هذه كانت في إحدى فروع سياحة و أسفار الجزائر، و هي وكالة المدية للسياحة و أسفار. و منتوج واحد "العمرة"

تعريف بالوكالة:

تعتبر وكالة المدية فرع من فروع سياحة و أسفار الجزائر SPA و هي بمثابة الممثل الرئيسي للمؤسسة الأم في ولاية المدية.

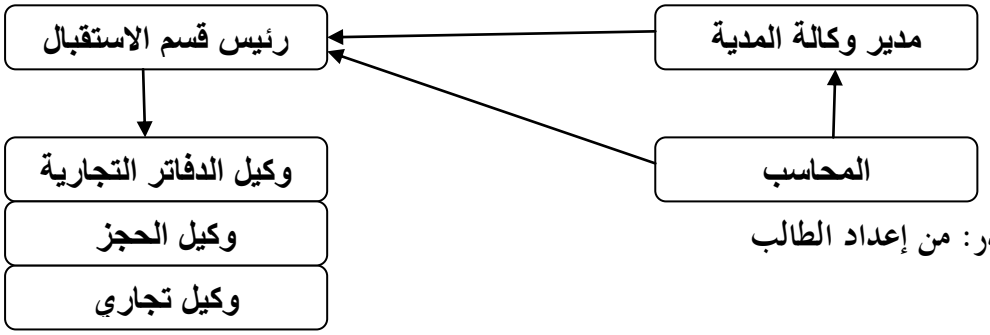
و يقع مكتب الوكالة في حي 24 فيفري بالضبط في المحطة الرئيسية للنقل البري SNTV التابعة لولاية المدية.

و هي مؤسسة وسطية تجارية تتوسط بين الزبون و المؤسسة الأم و تتحصل جراء هذه الوساطة على عمولة من المبيعات التي تحققها.

الهيكل التنظيمي للوكالة:

و يمكن عرضه على النحو التالي:

الشكل(3-3): الهيكل التنظيمي لوكالة سياحة و أسفار الجزائر بالمدية



المصدر: من إعداد الطالب

و يمكن حصر مهام كل فرد من أفراد الوكالة من خلال الشكل السابق في ماليي:

مدير الوكالة: له اتصال مباشر مع المحاسب و رئيس قسم الاستقبال.

المحاسب: و يقوم بجميع العماليات المحاسبية التي تقوم بها الشركة.

رئيس قسم الاستقبال: و هو على اتصال مباشر ب:

*وكيل الدفاتر التجارية: يقوم بمسك الدفاتر التجارية و السياحية.

*وكيل الحجز: يقوم بجميع عمليات الحجز في الوكالة.

*وكيل تجاري: و يقوم بالعمليات التجارية من شراء و بيع.

التعريف بالمتوج:

تنظم سياحة و أسفار الجزائر رحلات مستمرة إلى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة، حيث أنها تلبي خدمات قاصدي هذه البقاع وفق برنامج مدروس و متنوع ، و يغرض هذا المنتوج عبر وكالاتها .

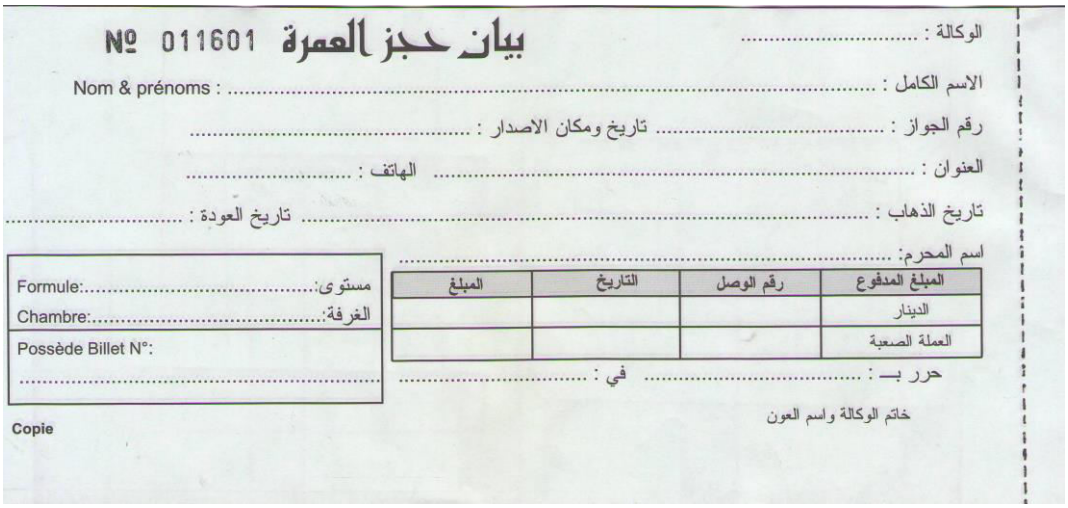
و عملية عرض هذا المنتوج تمر عبر مراحل تتخللها مجموعة من الإمضاءات و الموافقات في كل مرحلة نوجزها في :

*تقديم المنتوج للزبون "البرامج، السعر، المبلغ...الخ".

*مسك الجوازات السفر للتأشيرة.

*دفع الزبون للمستحقات.

*تسجيل المعتمر في وثيقة مرقمة "بيان حجز عمرة" التي فيها كل ما يتعلق بالرحلة "اسم المعتمر، الرحلة، التاريخ، المبلغ....الخ" بحيث الأصلية تقدم للزبون و نسخة لمصلحة المحاسبة و نسخة للمديرية العامة.



بيان حجز العمرة № 011601

الوكالة : .....

الاسم الكامل : ..... Nom & prénoms :

رقم الجواز : ..... تاريخ ومكان الاصدار : .....

العنوان : ..... الهاتف : .....

تاريخ الذهاب : ..... تاريخ العودة : .....

اسم المحرم: .....

المبلغ المدفوع	رقم الوصل	التاريخ	المبلغ
الدينار			
العملة الصعبة			

مستوى:..... Formule:

الغرفة:..... Chambre:

Possède Billet N°:

.....

حرر بـــ : ..... في : .....

خاتم الوكالة واسم العون

Copie

*إيداع المبلغ في البنك و التحصل على وصل الدفع لكل معتمر.

*إعداد قائمة البيع و تقديمها لمصلحة المحاسبة.

*تقديم تقرير المبيعات الشهرية للمديرية العامة للرقابة.

ثالثا: تقسيم الأهداف و تحديد المخاطر

باعتبار أن مهمة المراجعة لا يمكن إتمامها على أكمل وجه إلا بتجزئتها إلى مراحل و تحديد أهداف كل مرحلة على سواء و قد قمنا مهمتنا إلى مرحلتين "مصلحتين":

-مرحلة مراجعة المصلحة التجارية.

-مرحلة مراجعة المحاسب.

من خلال التقسيم تم تحديد مناطق المخاطر، و أنواعها " درجة خطورتها" ، يمكن الإشارة أن تحديد هذه النقاط ليس بالضرورة أن يكون دقيقا ، أو أن يقوم المراجع بتحليل هذه المخاطر ،بل يكفي فقط الإشارة إليها في انتظار

التحقق من ذلك في المرحلة القادمة "مرحلة التنفيذ" ، الجدولان أدناه يمثلان "نقاط القوة و نقاط الضعف الظاهرة".

الجدول(3-1): جدول نقاط القوة و الضعف للمصلحة التجارية

المهام	الأهداف	الأخطار	تقييم الخطر	إجراء الرقابة الداخلية
تحديد الحاجة	طلب المنتجات المناسبة.	خسائر مالية.	مرتفع	-إجراءات مراقبة نوع المنتوج المطلوب. -تفويض سلطة إصدار لجهة معينة.
قبض المبالغ	-حماية أموال المؤسسة. -ضمان إيداع في البنك.	-اختلاسات مالية. -سرقة و ضياع و استعمال أموال المؤسسة.	مرتفع مرتفع	-إجراءات السداد. -إجراءات مدة إيداع في البنك.
فوترة المبيعات	مطابقة المخرجات "بيان حجز عمرة"	فوترة غير صحيحة	مرتفع	-إجراءات الرقابة عند الفوترة.
احترام شروط العقد	حماية المنتوج	ضياع المنتوج	مرتفع	-الشروط مكتوبة في الوثيقة وواضحة "بيان حجز عمرة".

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول(3-2): جدول نقاط القوة و الضعف للمصلحة المحاسبة

المهام	الأهداف	الأخطار	تقييم الخطر	إجراء الرقابة الداخلية
إيداع المبلغ في البنك	حماية أموال المؤسسة	-اختلاسات مالية. -سرقة و ضياع و استعمال أموال المؤسسة.	مرتفع مرتفع	-إجراءات السداد. -إجراءات مدة إيداع في البنك.
التسجيل المحاسبي	ضمان جودة المعلومات	-عدم التسجيل الفوري. -أخطاء التسجيل.	مرتفع مرتفع	مراقبة العمليات المحاسبية من طرف محاسب الوكالة و كذا مدير المالية و المحاسبة.

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ المهمة

بعد الانتهاء من أعمال معرفة النشاطات محل المراجعة و تحديد مواطن الخطر "الضعف" المحتملة، قمنا بوضع برنامج العمل و تحديد أهداف مهمة المراجعة التي غالبا لا تخرج عن إطار أهداف الرقابة الداخلية، و المتمثلة:

*حماية أصول المؤسسة.

*ضمان نوعية و جودة المعلومات المالية و المحاسبية.

*ضمان احترام قرارات و أوامر الإدارة العامة.

أولا: برنامج المراجعة

أنواع المراجعة التي اعتمدناها خلال المهمة هي:

*مراجعة المطابقة. *مراجعة الفعالية.

1-مراجعة المطابقة:

مراجعة المطابقة "الالتزام" للتحقق من أن كل أعمال و نشاطات الوكالة موافقة للقوانين و التشريعات الحكومية المعمول بها، و أن الوكالة تلتزم دائما بهذه التشريعات.

2-مراجعة الفعالية:

مراجعة الفعالية للتحقق من وجود سياسات، الأهداف، الإجراءات، الخريطة التنظيمية...الخ، و التأكد من أنها مناسبة ثم التأكد من تطبيقها على مستوى الوكالة.

و للتقييم قمنا بتهيئة قائمة استقصائية بالاعتماد على مجموعة إجراءات ذات صلة بالنشاط، و قمنا بطرح أسئلة استبيان على مختلف الموظفين و الإطارات الذين تربطهم علاقة مباشرة بمسار العملية ، و كان الاستبيان على النحو التالي:

الجدول(3-3): جدول أسئلة الاستبيان

الأسئلة	نعم	لا
هل يوجد رسما حديثا للهيكل التنظيمي.؟		
هل الهيكل التنظيمي مطبق و بصرامة على كافة الأنشطة.؟		
هل يوجد وصف للوظائف و لوائح القائمين بها.؟		
هل تجهز تقارير المالية للإدارة دوريا.؟		
هل يوجد آليات و مستويات للرقابة الداخلية على مستوى الوكالة.؟		
هل تفويض الصلاحيات على مستوى الإدارة يتم بشكل كتابي.؟		
هل يتم الفصل بين الوظائف.؟		
هل يستجيب عدد الموظفين في الوكالة إلى متطلبات أهداف الوكالة.؟		
هل يوجد ملفات الزبائن على مستوى المصلحة التجارية: -ملف الزبون كامل من حيث الوثائق.؟ -مصنفة و مرتبة ترتيبا تسلسليا يسهل مراجعتها.؟		
هل يتم إرسال تقرير شهري للمبيعات للمديرية العامة.؟		
هل يتم فوترة المبيعات، و متى؟		

هل إيداع الأموال في البنك عملية يومية؟		
هل التسجيل المحاسبي فوري؟		
هل يوجد نظام رقابة على العمليات المحاسبية؟		
هل يوجد المقاربات البنكية؟		

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: العمل الميداني

قصد التوصل إلى النتائج و الاستنتاجات موضوعية و نزيهة و تكوين رأي محايد حول الموضوع محل المراجعة ، و لجمع أدلة الإثبات و القرائن الكافية و الملائمة لإبداء الرأي، خصصنا جزء كافي من فترة المهمة للعمل الميداني.

و في العمل الميداني و لتقييم الأخطار التي قد تتعرض لها الوكالة و لإثبات صحة أو خطا المعلومات المتحصل عليها اعتمدنا على نوعين من المراجعة الداخلية "كما سبق ذكره" مراجعة المطابقة و كذا مراجعة الفعالية

1-مراجعة المطابقة:

مهمة المراجعة التي أديناها على مستوى الوكالة شملت من جهة الإطار القانوني و التشريعي، بالإطلاع على كافة الوثائق اللازمة التي تثبت شرعية نشاط الوكالة، و التزامها بما هو منصوص عليه في التشريع، و ذلك فيما يخص:

*التأكد من الاعتماد "الممنوح من طرف وزارة السياحة " لفتح الوكالة.

*التأكد من السجل التجاري.

*التأكد من الترخيص بتنظيم العمرة "رحلات" من طرف ديوان الوطني للحج و العمرة.

*احترام شروط عقد البيع "العمرة" و ذالك في بيان حجز العمرة، تكون مكتوبة وواضحة.

و يمكن عرض هذه الوثائق على النحو التالي:

الشكل(3-4): نسخة من الاعتماد

وزارة السياحة والصناعة التقليدية
الأمين العام

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DU TOURISME ET DE L'ARTISANAT
LE SECRETAIRE GENERAL

Lic N° 137 / Sncc N° 085

قرار رقم ..... مؤرخ في ..... الموافق .....

يتضمن منح رخصة فتح فرع وكالة السياحة و الأسفار

إن وزير السياحة و الصناعة التقليدية،

- بناء على القانون رقم 99- 06 المؤرخ في 18ذي الحجة عام 1419 الموافق 04 أفريل سنة 1999 ، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة و الأسفار، لاسيما المادة 8 منه ،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-01 المؤرخ في 24 شعبان عام 1411 الموافق 4 يناير 1997 المتعلق بوظيفة الأمين العام في الوزارة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 29 صفر عام 1432 الموافق 3 فيفري 2011 المتضمن تعيين السيد أحمد قاسي عبد الله ، أمين عام لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-248 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1431 الموافق 14 أكتوبر سنة 2010 يعدل المرسوم التنفيذي رقم 2000-47 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000، يحدد تنظيم اللجنة الوطنية لإعتماد وكالات السياحة و الأسفار وسيرها ،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-186 المؤرخ في 02 شعبان عام 1431 الموافق 14 يوليو سنة 2010 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 2000- 48 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس 2000، يحدد شروط و كيفيات إنشاء وكالات السياحة و الأسفار و إستغلالها،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 -49 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1420 الموافق أول مارس 2000 ،يحدد شروط و كيفيات إنشاء فروع وكالات السياحة و الأسفار،

- وبمقتضى رخصة وكيل السياحة و الأسفار من الصنف " أ " الممنوحة إلى وكالة السياحة و الأسفار المسماة شركة ذات أسهم **" سياحة و أسفار الجزائر "** (" **SPA"Touring Voyages Algérie**") تحت رقم **137** بتاريخ 28 جويلية 2011،

- و نظرا للطلب المقدم من طرف السيد ساحري طاهر ، مسير الشركة ، و المتعلق بفتح فرع يتم تسييره من طرف السيد حمو طارق ، بصفته الوكيل .

- و بعد استشارة اللجنة الوطنية لاعتماد وكالات السياحة و الأسفار في اجتماعها المنعقدين بتاريخ 14 جويلية 2011 و 18 جويلية 2012،

يقـــــرر مـــا يـــأتـــي

المـــادة الأولى : يسمح لوكالة السياحة و الأسفار المسماة **ش ذ أ " سياحة و أسفار الجزائر "** (" **SPA"Touring Voyages Algérie**") ، الكائنة بـ بالمركز التجاري الحمادية – بوزريعة – الجزائر، بفتح فرع لها ،

المـــادة 2 : يسير الفرع من طرف السيد حمو طارق ،

المـــادة 3 : يوجد مقر الفرع بمحطة الحافلات ، 24 فيفري – المدية.

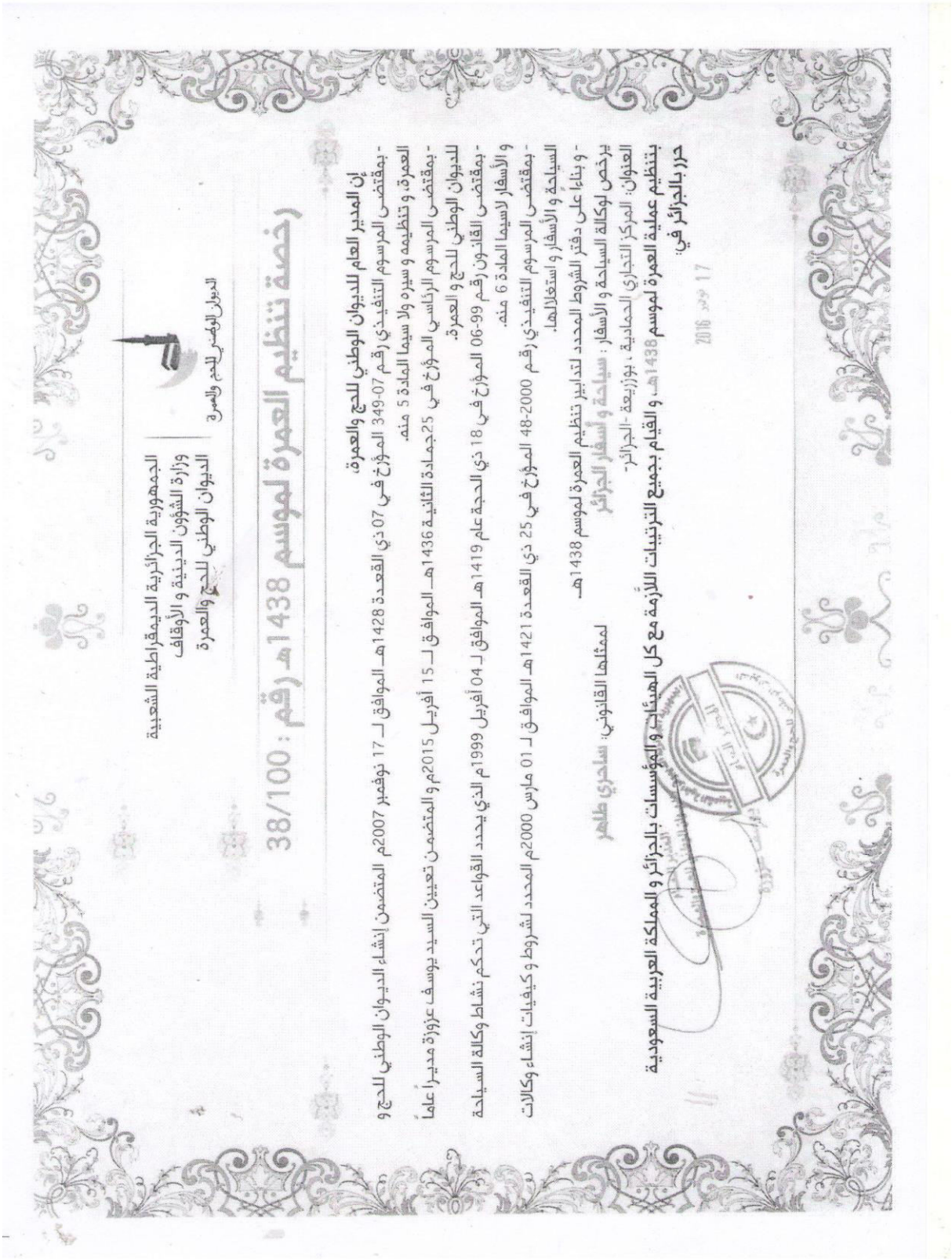
حرر بالجزائر في ..... 05 ديسمبر 2012

الأمين العام

أحمد قاسي عبد الله

المصدر: وكالة المدية للسياحة و أسفار

الشكل(3-5):الترخيص بتنظيم العمرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف
الديوان الوطني للحج والعمرة

الديوان الوطني للحج والعمرة

رخصة تنظيم العمرة لموسم 1438هـ رقم: 38/100

إن المدير العام للديوان الوطني للحج والعمرة،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-349 المؤرخ في 07 ذي القعدة 1428هـ الموافق لـ 17 نوفمبر 2007م المتضمن إنشاء الديوان الوطني للحج و العمرة، و تنظيمه و سيره ولا سيما المادة 5 منه.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 25 جمادة الثانية 1436هـ الموافق لـ 15 أفريل 2015م والمتضمن تعيين السيد يوسف عزوزة مديراً عاماً لديوان الوطني للحج و العمرة.
- بمقتضى القانون رقم 99-06 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419هـ الموافق لـ 04 أفريل 1999م الذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة و الأسفار لاسيما المادة 6 منه.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 25 ذي القعدة 1421هـ الموافق لـ 01 مارس 2000م المحدد لشروط و كيفيات إنشاء وكالات السياحة و الأسفار و استغلالها.
- و بناءا على دفتر الشروط المحدد لتدابير تنظيم العمرة لموسم 1438هـ

يرخص لوكالة السياحة و الأسفار: سياحة و أسفار الجزائر لممثلها القانوني: ساحري طاهر

العنوان: المركز التجاري الحمادية ، بوزريعة -الجزائر-

بتنظيم عملية العمرة لموسم 1438هـ، و القيام بجميع الترتيبات اللازمة مع كل الهيئات والمؤسسات بالجزائر و المملكة العربية السعودية

حرر بالجزائر في:

17 نوفمبر 2016

المصدر: وكالة المدية للسياحة و أسفار

الشكل(3-6): شروط عقد بيع العمرة "بيان حجز عمرة"





هـام جـدا

بـدون هذا البيـان لا يمكنكم الاستفادة من خدمات شركـة سياحـة وأسفـار الجزائـر يجب أن يقـدم هذا البيان الى مصلحـة المساعـدة بمطـار الإقـلاع والمـكلفين بعمليـة الاستقبـال والاسكـان بالبقـاع المقدسة

يعتبر هذا البيان بمثابة عقد شركة سياحة وأسفار الجزائر والمعتمر.

- السكن مشترك في غرف ثنائية أو ثلاثية أو رباعية حسب رغبة المعتمر والمبلغ المدفوع.
- إستعمال جماعي للمطابخ وآلات الطبخ في حالة توفرها.
- الشركة توفر الرعاية الطبية، والتأمين ضد الحوادث الشخصية وليست مسؤولة على شراء الأدوية.
- الشركة ليست مسؤولة على إطعام المعتمرين.
- الشركة ليست مسؤولة في حالة ضياع أو فقدان أوسرقة الأشياء الثمينة والأمتعة.
- يتعهد المعتمر بمراعاة الأنظمة والقوانين والآداب المعمول بها في المملكة العربية السعودية.
- يتعهد المعتمر بغادرة المملكة العربية السعودية في الموعد المحدد في بيان الحجز وفي حالة الإخلال، يتحمل المعتمر كل المصاريف الناتجة عن هذا التأخير (التذكرة، الإيواء ...)
- في حالة إلغاء الرحلة من طرف المعتمر قبل 21 يوم من موعد الرحلة يخصم مبلغ 10.000 دج.
  في الفترة بين 21 يوم و10 أيام من موعد الرحلة يعوض المبلغ المدفوع بالعملة الصعبة فقط.
  في فترة اقل من 10 أيام أو في حالة الغياب عن موعد الرحلة لايعوض له أي مبلغ.
- تتعهد الشركة ببرمجة السفر في التواريخ المحددة وحسب الشروط المذكورةأعلاه إلا في حالة عدم دفع مبالغ ومستحقات السفر من طرف المعتمر ولظروف قاهرة وخارجة عن نطاق الشركة.

يرجى الحضور إلى المطار 04 ساعات قبل موعد الرحلة

المصدر: وكالة المدية للسياحة و أسفار

2-مراجعة الفعالية:

و في هذه المرحلة قمنا بمراجعة مصلحة التجارية و مصلحة المحاسبة كل على حدا.

***بالنسبة للمصلحة التجارية:**

-التأكد من مخزون المستندات " بيان حجز عمرة".

-مطابقة المبيعات بين الوكالة و المديرية العامة.

-التأكد من التسجيل في قاعدة البيانات.

-التأكد من تقرير المبيعات الشهري المرسل إلى المديرية العامة.

-التأكد من الإمضاءات و الموافقات حسب مصفوفة الصلاحيات.

-التأكد من شمول الملفات على كافة البيانات اللازمة.

***بالنسبة لمصلحة المحاسبة:**

-التأكد من التسجيلات و المعالجة المحاسبية.

-التأكد من الوثائق تسديد الزبائن.

-المقاربات البنكية.

-التأكد من المبالغ المودعة في البنك.

-كما قمنا بالفحص من حسابات الزبائن "الفوترة" و مدى تحصيل الديون المستحقة.

ثالثا: نتائج التقييم "مشروع التقرير"

بعد ما قمنا به في مرحلة التحضير من معرفة النشاط، و تحديد الأهداف و مواطن الخطر، و كذا ما تطرقنا إليه في مرحلة التنفيذ و العمل الميداني تم التوصل إلى النقاط التالية:

*إجراءات عمل تغطي كافة نشاط الوكالة.

*إجراءات عمل مناسبة، وتتوافق مع سير عمل المديرية.

*كفاءة مهنية مقبولة وواعية لمزاولة النشاط.

*تعمل الوكالة بسياسات لبلوغ أهدافها.

*نظام محاسبي فعال.

*مراقبة التسجيلات المحاسبية تتم على مستوين "المحاسب في الوكالة و كذا مدير المالية و المحاسبة في شركة الأم".

*الفصل بين وظيفة المحاسبة و الوظائف الأخرى التشغيلية.

*التسجيل الفوري للعمليات المحاسبية.

بالرغم من وجود هذه المميزات إلا أن هناك بعض النقائص التي نوجزها كما يلي:

*عدم احترام التخصص في أداء المهام "الكل يعمل الكل".

*لا يوجد التخصص و الفصل بين مهام من يقوم بقبض المبالغ و من يقوم بالإمضاء كما هو مدون فالإجراءات.

*لا يتم إرسال الملفات إلى مصلحة المحاسبة يوميا.

*لا يوجد دليل للإجراءات المحاسبية يوضح طرق المعالجة المحاسبية لمختلف المعاملات.

*النقص الملاحظ في عدد العمال مقابل المناصب.

*عدم إيداع المبالغ في البنك يوميا.

*عدم فوترة المبيعات يوميا.

*عدم تصنيف و ترتيب الوثائق"بيان حجز عمرة".

المطلب الثالث: مرحلة إنهاء المهمة

بعد الانتهاء من الأعمال و حددنا النقاط الايجابية و السلبية التي تم ذكرها سابقا، تمت مناقشتها مع مدير الوكالة قبل تكوين أوراق الكشف و تحليل المشكل. هذه الأخيرة تتعلق بالنقاط السلبية و القصور.

المشكل: عدم احترام و تطبيق الهيكل التنظيمي و عدم التخصص في المهام.
المعاينة: لا يتم احترام الهيكل التنظيمي لمصلحة التجارية و بقاء بعض المناصب شاغرة عل سبيل المثال: -أمين الصندوق. -وكيل الحجز.
الأسباب: تسعى الوكالة لجلب يد العاملة المناسبة لها، فانتظار موافقة من المديرية العامة.
النتائج: قيام شخص واحد بالعديد من المهام ما يؤثر على مرد ودية العمل، و قد يكون العامل لا يملك المؤهلات الضرورية للقيام بهذه الوظائف"خارجة عن نطاقه"، إضافة إلى إسقاط بعض المفاهيم و المبادئ الأساسية التي على أساسها يقوم نظام الرقابة : -عدم احترام مبدأ الفصل بين المهام و الوظائف. -تفويض السلطات و توزيع المسؤوليات و المهام غير واضحة. -عدم احترام مفهوم تحديد الاختصاص و تقسيم العمل من اجل الرقابة. و قد يؤدي الإحلال لبعض هذه المفاهيم إلى خسائر مالية.
التوصيات: -إجراء عمليات التوظيف المناسبة و تزويد المؤسسة بالكفاءات المهنية الضرورية. -إجراءات رقابية "مباشرة و غير مباشرة" لاحترام الهيكل التنظيمي. -الصرامة في تحديد اختصاصات القائمين على المالية من بينها الصندوق نظرا للمخاطر المتعلقة بهذه الوظيفة.

المشكل: -عدم إيداع المبالغ في البنك يوميا.

-عدم فوترة المبيعات يوميا. -عدم تصنيف و ترتيب الوثائق "بيان حجز عمرة"
المعاينة: من خلال المقابلة التي أجريناها مع المحاسب.
الأسباب: -النقص الواضح للعمال في المصلحة التجارية. -المحاسب يقوم بالمقاربات لخمسة عشر يوم بالنسبة للفوترة. -عدم إعطاء أهمية للتاريخ "الوعي".
النتائج: السباب هذه تؤدي إلى عدم الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة ووضوح، و كذا تأثير في دقة المعلومات المالية إذ لا يمكن إعطاء تقرير مالي واضح و دقيق و فوري.
التوصيات: -عدم ترك الأموال في الوكالة و إنما إيداعها في البنك. -تكوين العمال و إعطاء توجيهات فيما يخص نظام العمل "تصنيف و ترتيب الوثائق"

تقرير المدقق الداخلي:

العنوان تقرير المدقق

إلى

لقد قمنا بفحص وكالة المدية لسياحة و أسفار الجزائر، و اطلعنا على الوثائق و المستندات الخاصة بالعمرة،وكذا العمليات المحاسبية لها، عن السنة المالية المنتهية، و إن تلك القوائم المالية تعتبر مسؤولية إدارة الوكالة و إن مسؤولياتها تتمثل في إبداء الرأي عن هذه القوائم المالية استنادا إلى التدقيق الذي قمنا به.

لقد قمنا بالتدقيق بناءا على المعايير التدقيق المتعارف عليها ، و بالتالي فقد اشتمل على اختبارات للسجلات المحاسبية و إجراءات الأخرى التي اعتبرناها ضرورية لتكوين درجة معقولة من القناعة تمكننا من إبداء الرأي.

و في رأينا أن القوائم المالية المشار إليها أعلاه عرضت بعدالة و صدق في كافة النواحي الجوهرية.وفقا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها.

التاريخ المدقق: الطالب

العنوان: مدير سياحة و أسفار الجزائر التوقيع:

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا تبين أن الشركة لا تضم إدارة متخصصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر، الشيء الذي انعكس على تشتيت الجهود من خلال اكتفاء بالتدقيق الداخلي بمعالجة المخاطر، مركزين على ثلاث خطوات تتمثل في تحديد نوع و طبيعة الخطر المتعرض له، ثم تقسيمه على أساس درجة خطورته ، و أخيرا علاجه باستعمال أساليب بسيطة متجاهلين مرحلة الأساسية و هي التوقع و التنبؤ كمرحلة تمهيدية وضرورية، مساعدة على الاستعداد الجيد لمختلف المخاطر، و المرحلة الأخيرة و المتمثلة في مراقبة و مراجعة عمليات إدارة المخاطر و الدور الذي يمكن أن تلعبه في تقييم المسار مراحل السابقة، و كشف الانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء المعالجة.

ما يمكن أن نستخلصه من كل هذا، إن الشركة ليست لها ثقافة إدارة المخاطر كأسلوب علمي و منهجي قائم على أسس مرحلية وواضحة تستعمل في تحليلها تقنيات بمخاطر معينة، الشيء الذي يجعلها بعيدة عن الإدارة الفعالة للمخاطر.

تقوم المؤسسة الاقتصادية بإعطاء أهمية كبيرة لحماية ممتلكاتها فهي تسعى للحفاظ عليها خاصة مع كبر حجمها و تشعب أعمالها، و بالتالي يؤدي ذالك إلى ضمان بقائها و استمرارها ، و حتى تقوم المؤسسة بمتابعة كل أنشطتها و مهامها فهي أصبحت تولي أهمية كبيرة للتدقيق الداخلي حيث انه وظيفة مستقلة داخل المؤسسة يقوم على أساس فحص و تقييم الجوانب المالية و غير المالية داخل المؤسسة، و تقديم النصح و الإرشاد للمؤسسة، و يهدف هذا الأخير إلى تنفيذ السياسات التي تضعها الإدارة و المحافظة على أصول المؤسسة و حمايتها من الغش و الاختلاس و السرقة، و يعتمد المدقق الداخلي في عمله على مجموعة من المعايير الدولية اقرها معهد المدققين الداخليين، و لكي يصل المدقق إلى الموقف الذي يكون فيه قادرا على إبداء رأيه، فانه يجب عليه الحصول على أدلة إثبات كافية تؤيد هذا الرأي، حيث يجب أن تتصف هذه الأدلة بالكفاية،الملائمة و الموضوعية.

كما أن وظيفة التدقيق الداخلي وظيفة تهتم بالدرجة الأولى بتقييم نظام الرقابة الداخلية و ذالك بهدف جعل المسؤولين يتحكمون في أنشطتهم و هذا على كافة المستويات، فبعدما يتخطى هذه المرحلة من العمل ينتقل إلى فحص الإجراءات و التعليمات الموضوعة تحت تصرف المسؤولين بغية فحصها و مقارنتها مع بعض المراجع الرسمية محاولة منها الاستدلال بالنصوص القانونية و التشريعات حتى تبرهن أن مثل هذه الإجراءات تشكل مراجع موثوقة منها، و يتأكد المدقق من جودة و كفاءة الرقابة الداخلية عن طريق تحديد المخاطر و الحد منها.

و يعمل التدقيق الداخلي على إدارة مخاطر المؤسسة باعتبارها عملية تصميم و تنفيذ من قبل مجلس الإدارة ، و تتم إدارتها من خلال تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بأكملها من قبل الموظفين عن طريق تصميم برنامج إدارة المخاطر حيث هذا الأخير يجب إخضاعه للتدقيق من طرف المدقق الداخلي.

و تدقيق إدارة المخاطر عبارة عن عملية تفصيلية و منظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، و ما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة، و

ما إذا تم تنفيذ هذه التدابير بشكل سليم، و يتمثل دور التدقيق الداخلي في دعم الإدارة مباشرة عبر التقارير الأولية للجهات ذات العلاقة و اخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق و تركيز تكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها.

نتائج اختبار الفرضيات:

-**إثبات الفرضية الأولى:** يتمحور دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال تفعيل نظام الرقابة الداخلية الذي يساهم في تقليص و تحديد المخاطر.

-تفي الفرضية الثانية: الواقع الحالي لمدى إدراك ووعي المدقق الداخلي متوسطة الأهمية في إدارة و تحديد المخاطر.

– نفي الفرضية الثالثة: يمكن للتدقيق الداخلي في سياحة و أسفار الجزائر من تحديد المخاطر من جهة معينة، أي انه يمكن تحديد مناطق الخطر فقط، و عدم القدرة على التحليل و التنبؤ و هذا نتيجة عدم وجود ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

-تحتل الشركة "سياحة و أسفار الجزائر" مكانة مرموقة في السوق ، وانتشارها الواسع.

-يوفر التدقيق الداخلي المعلومات و النصائح و التوصيات اللازمة للإدارة العليا لمساعدتها في اتخاذ قراراتها.

-ممارسة التدقيق الداخلي في الشركة بالمفهوم القديم "الكلاسيكي".

-انعدام استقلالية المدقق الداخلي عن مجلس الإدارة مما يعيق إتباعه لمعايير الممارسة المهنية.

-غياب فلسفة إدارة المخاطر.

-عدم الاستعداد الجيد لمواجهة الخطر، و ذالك نظرا لغياب عنصر التكوين و التدريب، إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة.

-الشركة لا تظم وظيفة أو إدارة خاصة وظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر.

الاقتراحات:

من خلال بحثنا المتواضع هذا نكون قد تطرقنا إلى موضوع دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة من جوانب معينة، و من اجل تجسيد الدور الفعلي و الحقيقي للتدقيق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لإدارة المخاطر من اجل تفعيل دور التدقيق الداخلي فيها و من هنا ندرج الاقتراحات التالية و التي من شانها أن تساهم في دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة إذ لا بد من:

-ضرورة إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها موضوعياتها كفاءة وفعالية عملياتها.

-ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة و كذا مؤتمرات علمية"بصفة مستمرة"، و هذا فيما يخص إدارة المخاطر و دور التدقيق الداخلي فيها.

-ينبغي على المؤسسات مواكبة المستجدات التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

-ضرورة استحداث قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة و أكثر مرونة في التعامل مع التقلبات و التغيرات المتسارعة في المحيط.

-العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية و تفعيل دورها لما لها من اثر ايجابي في دعم إدارة المخاطر، ضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر و التدقيق في المؤسسة.

الأفاق:

يعتبر موضوع دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نظرا لظروف العمل ومخاطر العمل و العمال، و هذا ما يجعل ضرورة كبيرة للتدقيق الداخلي في المؤسسة و هذا من اجل منع حدوث مثل هذه المخاطر و اقتراح الحلول اللازمة لمواجهتها، و التي يقوم بها المدقق الداخلي ، ومنه نجد أن هذا الموضوع يمكن أن يتطور أكثر في مواضيع أخرى، لذا ارتأينا طرح بعض المواضيع التي ممكن أن تكمل هذا العمل نذكر منها:

-التدقيق الداخلي كإستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

-دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات.

-دور التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات.

1-الأشكال:

الأشكال	الصفحة
شكل (1-1):تبعية قسم التدقيق لمجلس الإدارة.	22
شكل (1-2): تبعية قسم المراجعة للإدارة العليا.	23
شكل (1-3): المراجعة الداخلية المركزية.	23
شكل (1-4): المراجعة الداخلية اللامركزية.	24
شكل (1-5): المراجعة الداخلية المختلطة.	25
شكل (2-1): خطوات عملية إدارة المخاطر.	45
شكل (2-2): العناصر الأساسية لتقرير المدقق.	57
شكل (3-1): فروع النادي السياحي الجزائري.	70
شكل (3-2): الهيكل التنظيمي لسياحة و أسفار الجزائر.	73
شكل (3-3): الهيكل التنظيمي لوكالة المدية.	77
شكل (3-4): نسخة من الاعتماد.	84
شكل (3-5): الترخيص بتنظيم العمرة.	85
شكل (3-6): شروط عقد بيع العمرة.	86

2-الجداول:

الجداول	الصفحة
جدول(1-1): معايير المراجعة الداخلية.	13
جدول (1-2): المعايير العمة.	16
جدول (1-3): المعايير بالمراجع الداخلي.	17
جدول (2-1): أهداف إدارة المخاطر.	44
جدول (3-1): جدول نقاط القوة و الضعف للمصلحة التجارية.	79
جدول (3-2): جدول نقاط القوة و الضعف للمصلحة المحاسبية.	80
جدول (3-3): جدول أسئلة الاستبيان.	82

المراجع

باللغة العربية:

1-صالح ميلود خلاط،بشير محمد عاشور،مصطفى ساسي فتوحة،بحوث مؤتمر الرقابة الداخلية الواقع و الأفاق،منشورات الدار الأكاديمية للطباعة و التأليف و الترجمة و النشر،طرابلس،الطبعة الأولى،2007.

2-ايهاب نظمي ابراهيم،التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور،مكتبة المجتمع العربي للنشر ة التوزيع،عمان الأردن،الطبعة الأولى.

3-محمد السيد سرايا،أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل،المكتب الجامعي الحديث،إسكندرية،2007.

4-غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر، الناحية النظرية، دار المسيرة، الطبعة الثانية، 2009.

5-فتحي رزق السوافري وآخرون،الاتجاهات الحديثة في الرقابة و المراجعة الداخلية،دار الجامعة الجديدة،2002.

6-محمد سمير الصبان، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.

7-طارق عبد العال حماد،موسوعة معايير المراجعة،الجزء الأول،الدار الجامعية،2004.

8-هادي التميمي،مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية و العملية،دار وائل للنشر،الطبعة الثالثة،2006.

9-خالد راغب الخطيب،التامين من الناحية المحاسبية و التدقيق،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،2009..

10-د.اسامة عزمي سلامند.شقيري نوري موسى،إدارة الخطر و التامين، دار حامد للنشر ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2007.

11-خلف عبد الله الوردات،التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق،وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولي،مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع،ط2006،1

المراجع

12-محمد رفيق المصري،التامين وإدارة المخاطر،تطبيقات على التأمينات العامة،دار الزهران للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2009.

13-عيدة احمد ابوبكر،وليد اسماعيل السيفو،إدارة الخطر و التامين،اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2009.

14-محمد كامل درويش،إدارة المخاطر و استراتيجيات التامين المتطورة في ظل اتفاقية ألغات،دار خاود،ط1،الأردن،1996.

15-محمد جلاب،ياسين بوكروني،المراجعة الداخلية لنظام المعلومات المحاسبية،مذكرة تخرج ليسانس،مدرسة العليا للتجارة،الجزائر،2011.

16-فتحي بوزيان،دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر،مذكرة تخرج ماستير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2014-2015.

17-لعباشي محمد عادل،مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم النظام المحاسبي،مذكرة لنيل شهادة ماستير،جامعة بسكرة،2013.

18-جوامع محمد ابراهيم،مساهمة المراجعة الداخلية في تسيير المخزونات،مذكرة لنيل شهادة ماستير،جامعة بسكرة،2013.

19-مونة هجيرة،واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر،مذكرة لنيل شهادة ماستير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2014.

20-عبد السلام بن شيخ،دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر دراسة عينة من البنوك المحلية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2015.

المراجع

21-عبدلي لطيفة،دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة،مذكرة لنيل شهادة ماجيستار،جامعة أبي بكر قايد،تلمسان،2011.

22-كمال محمد سعيد النانو،مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،غزة،2009.

23-فرحات غول،بومدين يوسف،الأخطار و نماذج إدارتها في المؤسسة،ملتقى الدولي الثالث حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الأفاق و التحديات،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،26-11-2008.

باللغة الأجنبية:

1-Jacque Rrenard, théorie et pratique d'audit interne, les édition d'organisation,7éme édition,2010.

2-Khayrallah belaid, l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire, Tunisie, 2005.

3-The Institute of international standards for the Professional practice of internal audit standards, 2010.