

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة ومالية

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد براق

إعداد الطالب:

سامي بوفعيط

المؤسسة المستقبلة: مؤسسة ميناء الجزائر

فترة التبرص : من 2022/04/17 إلى 2022/05/26 .

السنة الجامعية

2021/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم  
المالية والمحاسبة

تخصص : محاسبة ومالية

الموضوع:

دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد براق

إعداد الطالب:

سامي بوفعيط

المؤسسة المستقبلة: مؤسسة ميناء الجزائر

فترة التبرص : من 2022/04/17 إلى 2022/05/26 .

السنة الجامعية

2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

بسم خالق الكون أبدأ شكري لرافع السموات وباسط الأرض وباعث الروح  
وأحمد الله رب العالمين الذي علم بالقلم وشرح الصدر وهدى القلب  
والذي بنعمته أكملت هذا العمل الذي أرجو من الله أن يكون فيه إفادة لغيري  
ويجعله في ميزان حسناتي .

ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صاحب الخلق العظيم صلى الله عليه  
وسلم الذي أدى الأمانة وبلغ الرسالة ونحن على ذلك من الشاهدين.

أما بعد

بداية شكر خاص جدا وتحية تقدير واحترام أتقدم بها إلى الأستاذ المشرف  
الأستاذ الدكتور "براق محمد" على توجيهاته ونصائحه القيمة .

كما اتقدم بالشكر إلى فريق عمل مؤسسة الدراسة الميدانية وأخص بالذكر فريق  
عمل مديرية التدقيق الداخلي على المعلومات القيمة.

كما اشكر كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب او بعيد وإلى كل من  
ساعدني ولو بكلمة طيبة أو دعوة خير.

## الإهداء

الحمد لله حمدا يليق بمقامه وأشكره وحده لا شريك له على كثرة نعمه

وأحمده على نعمة العطاء التي أنار بها دربي .

يشرفني أن أهدي ثمرة جهدي واجتهادي

إلى نبع العطف والحنان التي لا مثيل لها في الوجود

"أمي الغالية الحبيبة"

إلى سندي وقدوتي أبي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى اخي واخواتي حفظهم الله ووفقهم

إلى من ساندني طوال سنوات دراستي في المدرسة عمي عبد الحميد بروم

حفظه الله وأدام عليه الصحة والعافية

إلى كل من خالتي فريدة وخالتي نوال وجميع أفراد عائلتهما حفظهم الله ورعاهم

إلى عمتي وجميع أعمامي وخالتي وكل أفراد عائلاتهم

كما أهدي هذا العمل إلى الأصدقاء وإلى كل زملائي في الجامعة.

## الفهرس العام

كلمة شكر، الإهداء

III-I.....	الفهرس العام
IV.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة المختصرات
VII.....	قائمة الملاحق
IX-VII.....	الملخص
أ-د.....	المقدمة العامة
2.....	الفصل الأول: مدخل نظري إلى التدقيق الداخلي
3.....	المبحث الأول: ماهية التدقيق
3.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق وتطوره
6.....	المطلب الثاني: أهداف التدقيق
9.....	المطلب الثالث: أهمية التدقيق
11.....	المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي
11.....	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه
14.....	المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه
16.....	المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق الداخلي
21.....	المبحث الثالث: مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي
21.....	المطلب الأول: مبادئ التدقيق الداخلي

- 23 .....المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي
- 27 .....المطلب الثالث: الفرق بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية
- 30 .....خلاصة الفصل الأول
- 32 .....الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر
- 33 .....المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المخاطر
- 33 .....المطلب الأول: مفهوم المخاطر وتصنيفها
- 36 .....المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر ومهامها
- 39 .....المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة المخاطر
- 41 .....المبحث الثاني: سياسات وخطوات ومسؤوليات إدارة المخاطر
- 41 .....المطلب الأول: سياسات إدارة المخاطر
- 42 .....المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر
- 45 .....المطلب الثالث: هيكل ومسؤوليات إدارة المخاطر
- 47 .....المبحث الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر
- 47 .....المطلب الأول: خطوات تدقيق إدارة المخاطر
- 48 .....المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
- 50 .....المطلب الثالث: مستويات العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر
- 52 .....خلاصة الفصل الثاني
- 54 .....الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة ميناء الجزائر
- 55 .....المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء الجزائر
- 55 .....المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر L'EPAL
- 57 .....المطلب الثاني: المدوية العامة والهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر

62 .....	المطلب الثالث: مديرية التدقيق لمؤسسة ميناء الخوائر
64 .....	المبحث الثاني: التدقيق القائم على مخاطر دورة المشتريات في مؤسسة ميناء الخوائر
64 .....	المطلب الأول: التدقيق القائم على المخاطر في مؤسسة ميناء الخوائر
67 .....	المطلب الثاني: وصف دورة المشتريات داخل مؤسسة ميناء الخوائر
72 .....	المطلب الثالث: المخاطر المحتملة المصاحبة لعملية الشراء (دورة المشتريات)
72 .....	المبحث الثالث: تدقيق المشتريات (عقود وطلبات) لمديرية المورد البشرية
72 .....	المطلب الأول: المرحلة التحضيرية لمهمة تدقيق دورة المشتريات
73 .....	المطلب الثاني: مرحلة انجاز المهمة " العمل في الميدان "
78 .....	المطلب الثالث: المرحلة النهائية " إعداد تقرير التدقيق "
81 .....	خلاصة الفصل الثالث
83 .....	الخاتمة العامة
87.....	قائمة الراجع
93.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	مراحل تطور أهداف وإجراءات التدقيق	01
27	معايير التدقيق الداخلي الدولية	02
43	وصف المخاطر	03
44	تقييم درجات الخطر 3X3	04
44	تقييم درجات الخطر 5X5	05
65	تلخيص لمخاطر مؤسسة ميناء الجزائر	06
67	الوثائق المستعملة في عملية الشراء	07
74	قائمة استقصاء 1	08
75	قائمة استقصاء 2	09
76	قائمة استقصاء 3	10

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	الأهداف التقليدية لمدقق الحسابات	01
10	الأطراف الطالبة لنتائج التدقيق	02
36	تصنيف المخاطر	03
38	عملية إدارة المخاطر	04
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر	05
63	الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق	06
66	رسم خريطة المخاطر لمؤسسة ميناء الجزائر	07
70	خريطة تدفق إجراءات دورة المشتريات	08

## قائمة المختصرات

<b>IIA</b>	<b>Institute of Internal Auditors</b>
<b>COSO</b>	<b>Committee Of Sponsoring Organization</b>
<b>ISO</b>	<b>Organisation Internationale de normalisation</b>
<b>SPA</b>	<b>Société Par Actions</b>

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	الأمر بالمهمة	01
95	رسالة مهمة التدقيق	02
96	سند الطلبية	03
97	الفاتورة	04
98	طلب خدمة	05

## الملخص

تعد وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف في المؤسسة، ويتمثل العمل الأساسي للمدقق في فحص أعمال الغير بهدف الحكم على مدى سلامة التنفيذ للقواعد والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، ثم رفع التقرير عن نتيجة التدقيق إلى الإدارة العليا، وتتم عملية التدقيق بثلاثة مراحل يعتمد المدقق في تنفيذها على المعايير الدولية للتدقيق الداخلي .

تواجه المؤسسة الاقتصادية العديد من المخاطر التي تشكل عائق أمام تحقيقها لأهدافها، لذا وجب إدارة هذه المخاطر للحد منها، من خلال فحصها وتقييمها واختيار السياسة الأنسب لمواجهتها .

يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال تقديم الاستشارات والتوصيات اللازمة، فهناك علاقة ترابط وتكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وهذا من خلال اعتماد هذه الأخيرة على توصيات المدقق الداخلي في اختيار السياسة الأنسب لمواجهة المخاطر التي تهدد المؤسسة.

وللقيام بالدراسة التطبيقية لدور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر تم اختيار مؤسسة ميناء الجزائر، وهذا لضخامة عدد عملياتها وتشعبها، وبالتالي تعدد المخاطر التي تواجهها .

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، التدقيق الداخلي، التدقيق، المخاطر، المعايير الدولية للتدقيق الداخلي .

## Résumé

La fonction de l'audit interne est considérée comme la fonction la plus importante dans la société, le travail principal de l'auditeur est de consulter les travaux des autres afin de juger la validité des règles et des procédures suivies dans la société puis présenter un rapport du résultat à la haute direction, l'opération d'audit se fait en trois étapes ou l'auditeur se base sur les normes nationales d'audit interne.

La société économique est menacée par plusieurs risques qui présente un obstacle devant ses objectifs, c'est pour ça l'administration est obligée de la réduire par les consulter, l'évaluer et choisir la bonne manière pour les affronter

L'auditeur interne contribue à gérer les risques en donnant les conseils et les recommandations nécessaires, car il existe une relation d'intégration entre

L'audit interne et la gestion des risques ou la dernière se base sur les recommandations de l'auditeur interne dans le choix de la manière pour affronter les risques qui menacent la société.

Pour faire l'étude pratiques de rôle de l'audit interne dans la gestion des risques, on a choisi la société de port d'Alger et ce choix est justifié par le volumineux nombre de ses opérations et donc par les nombreux risques qui le menacent.

Mots clés : audit, audit interne, les risques, la gestion des risques, les normes nationales d'audit interne.

مقدمة

## مقدمة

نمو حجم المؤسسات الاقتصادية وتعدد وتشعب عملياتها وكذا فصل الإدارة عن الملكية كلها عوامل تسببت في تعقد مشاكل المؤسسات الاقتصادية وتزايد صعوبة معالجة جميع المخاطر المحدقة بها، فمقدار تحقيق المؤسسة لأهدافها يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءه قيادتها.

وشهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بالتدقيق الداخلي من قبل المؤسسات في الدول المتقدمة، من خلال انشاء إدارات مستقلة للتدقيق الداخلي مع دعمها بالكفاءات البشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

فالتدقيق الداخلي يساعد في تقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية والبشرية للمؤسسة وهذا من أجل التحكم في المخاطر المحيطة بالمؤسسة وخصوصا تلك المتعلقة بأنشطتها.

تعد معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها من العوامل المهمة في نجاح المؤسسات الاقتصادية وضمان استمراريتها وتحقيقها لأهدافها، فعدم وجود طريقة علمية صحيحة لكيفية إدارة هذه المخاطر قد يتسبب في فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

يعتبر الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من أن عمليات ونشاطات المؤسسة لا تتعرض لخسائر غير مقبولة، وأيضا مراقبة المخاطر ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عن أي انحرافات أو تجاوزات، وأيضا العمل على تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى أدنى مستوى ممكن .

### 1- أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط الموالية:

- أهمية وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة .
- حداثة موضوع إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية .
- اعتبار التدقيق الداخلي أحد الركائز في تفعيل إدارة المخاطر.

### 2- أسباب اختيار الدراسة

هناك عدة مبررات لاختيار هذا الموضوع، منها ذاتية وأخرى موضوعية يمكن ذكرها كما يلي:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن المواضيع المناسبة للتخصص محاسبة ومالية .
- التعرف على أهمية التدقيق الداخلي بالنسبة المؤسسة الاقتصادية .
- الأهمية البالغة التي تكتسبها عمليات إدارة المخاطر.

### 3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى:

- إبراز أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.
- التأكيد على أهمية وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية .
- التأكيد على ضرورة التنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

### 4- الإشكالية الرئيسية وفروعها

من خلال ما سبق ذكره ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة يتم صياغة السؤال الرئيسي لهذه الإشكالية كما يلي:

**ما هو دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة ميناء الجزائر؟**

يندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن عرضها كما يلي:

- ما هو واقع تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تقوم للمؤسسة الاقتصادية بإدارة المخاطر التي تواجهها؟
- ماهي مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة ميناء الجزائر؟

### 5- الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

- يتمثل دور التدقيق الداخلي في مساعدة الإدارة على تقييم المخاطر واختيار كيفية الاستجابة والتعامل مع هذه المخاطر

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية يتم طرح الفرضيات الفرعية الموالية:

- التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية داخل المؤسسة فهو يعمل على توفير المعلومات اللازمة التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.

- تقوم المؤسسة الاقتصادية بإدارة مخاطرها من خلال تحديد وتقييم نوع المخاطر اعتمادا على مخطط منهجي معد مسبقا.

- يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال تقديم الاستشارات والتوصيات اللازمة.

## 6- المنهج المتبع

للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج التاريخي التحليلي للتحديث عن التطور التاريخي للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وبعدها تم الاعتماد على كل من المنهجين الوصفي والتحليلي وأيضا أسلوب الاستقراء والاستنتاج .

## 7- خطة الدراسة

بهدف الإلمام الشامل بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

تم عرض مدخل نظري للتدقيق الداخلي في الفصل الأول من خلال ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية التدقيق، أما في المبحث الثاني فتم التعرف فيه إلى ماهية التدقيق الداخلي، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي والفرق بينه وبين الرقابة الداخلية .

أما الفصل الثاني فيتعلق بمدخل لإدارة المخاطر وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ذكر مفاهيم حول إدارة المخاطر، بينما شمل المبحث الثاني سياسات وخطوات ومسؤوليات إدارة المخاطر، وأخيرا في المبحث الثالث تم التعرف على علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر

تناول الفصل الثالث دراسة تطبيقية يتم فيه دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر، حيث شمل المبحث الأول تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، وتضمن المبحث الثاني التدقيق القائم على مخاطر دورة المشتريات في مؤسسة ميناء الجزائر، بينما شمل المبحث الثالث عملية تدقيق المشتريات (عقود وطلبات) لمديرية الموارد البشرية.

**الفصل الأول: مدخل نظري إلى  
التدقيق الداخلي**

## الفصل الأول: مدخل نظري إلى التدقيق الداخلي

يعد التدقيق الداخلي وظيفة تقييم داخل المؤسسة، تعمل على فحص وتدقيق جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ويعمل التدقيق الداخلي على مساعدة الأفراد للقيام بأعمالهم بدقة وكفاءة عالية، من خلال التحليل والتقييم واقتراح التوصيات والحلول، ويقدم المدقق الاستشارات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، فالمؤسسة بحاجة لوظيفة التدقيق الداخلي، حيث تتخذ قراراتها اعتماداً على المعلومات الموضوعية التي يقدمها هذا الأخير .

ولإلمام أكثر بالموضوع سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية التدقيق؛
- المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي؛
- المبحث الثالث: مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي؛

## المبحث الأول: ماهية التدقيق

يعتبر التدقيق من الوسائل المهمة لإدارة المؤسسات والتحقق من التزام الوحدات الإدارية بالسياسات المحاسبية المالية، والإدارية، والتشريعات والأنظمة المالية وكامل السياسات العامة المتبعة، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم التدقيق وتطوره، أهداف وأهمية التدقيق.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التدقيق وتطوره

يمكن القول إن مهنة التدقيق موجودة منذ العصور القديمة، كذلك في العصور اللاحقة كان هناك دور لتدقيق الحسابات عندما عين سيدنا يوسف عليه السلام أميناً على خزائن مصر.

#### 1- نشأة التدقيق وتطوره

تستمد مهنة التدقيق نشأتها من حاجة الإنسان إلى التحقق من صحة البيانات المحاسبية والمالية التي لها أهمية كبيرة في اتخاذ قراراته، والتأكد من مطابقة تلك البيانات للواقع الذي أنتجها والتي تعبر عنه، وقد ظهرت هذه الحاجة أولاً لدى الملوك والأباطرة والحكومات وأصحاب الملكية والمؤسسات والأنشطة التي توضع مسؤولية تسييرها تحت سلطة الولاية أو أي طرف آخر يكلف بذلك.<sup>1</sup>

من خلال تتبع ظهور وظيفة التدقيق وجد أنها منذ العصور القديمة الأولى حيثما دعت الحاجة إلى تدوين الحسابات، إذ تشير المجالات إلى ما يدل على أن المصريين القدماء واليونان والرومان قد استخدموا أساليب مبسطة في تدقيق الموارد العامة للدولة وفي محاسبة موظفيها على تلك الأموال التي في حوزتهم، ومن ثم كان التدقيق في تلك الفترة من الزمان يختص بتدقيق حسابات الحكومة.<sup>2</sup>

كان المدقق يستمع إلى القيود المثبتة بالدفاتر للوقوف على مدى صحتها في الساحات العامة، وهكذا يتبين أن كلمة التدقيق *audit* مشتقة من الكلمة اللاتينية *audire* ومعناها يستمع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون وعبد الرحمن بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 8.

<sup>2</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 9.

<sup>3</sup> خالد امين عبد الله، علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية والعلمية)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 82.

قبل سنة 1500 م، كان الهدف من التدقيق هو الوصول إلى الدقة، ومنع حدوث أي تلاعب أو غش بالدفاتر المحاسبية، وكان المدقق خلال هذه الفترة يكتفي بالاستماع للحسابات التي كانت تتلى عليه، على أن يقيم مدى صحة هذه المعلومات اعتماداً على تجربته.<sup>1</sup>

في الفترة من 1500 حتى 1850 م، لم يتغير هدف التدقيق في هذه الفترة عن الفترة السابقة، إذ اقتصر على اكتشاف التلاعب والتزوير في الدفاتر المحاسبية، غير أنها عرفت ما يسمى بانفصال الملكية، وهو ما زاد من الحاجة إلى المدققين وضرورة اتسامهم بالحيادية والاستقلالية، ورغم ذلك بقيت ممارسة التدقيق بصفة تفصيلية.<sup>2</sup>

من 1850 حتى 1905 م، نتيجة للثورة الصناعية التي شهدتها هذه الفترة والانفصال التام بين الملكية والتسيير، أصبح المدققون يعتمدون على نظام الرقابة الداخلية، وتحددت أهداف التدقيق خلال هذه الفترة على اكتشاف الغش والأخطاء والتلاعب في تطبيق مبادئ المحاسبة.<sup>3</sup>

من 1905 حتى 1960 م، اعتمد المدققون على أنظمة الرقابة الداخلية بشكل كلي خلال هذه الفترة، التي ظهر فيها ما يسمى بأسلوب العينات الإحصائية في عمليات التدقيق، وكان الهدف من التدقيق خلال هذه الفترة إعطاء رأي فني محايد حول صحة الكشوفات المالية وتمثيلها للمركز المالي ونتائج أعمال الشركات.<sup>4</sup>

في الفترة ما بعد 1960 م، زاد الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية، كما زاد الاهتمام بالأساليب العلمية كأسلوب الرياضي والتحليل المالي وخزائط التدقيق والعمليات الإحصائية، وأيضاً زاد الاهتمام بالأزمات المالية والأزمات الناتجة عن الفساد والرشوة، وظهر ما يسمى بمصطلح حوكمة الشركات، التي اعتبرت التدقيق من أليات تنفيذها، فيما استقر المدققين على نفس الهدف وهو ابداء الرأي في صحة القوائم المالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حازم هاشم الالوسي، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق (المراجعة نظرياً)، الجامعة المفتوحة طرابلس، الطبعة الأولى، 2003، ص 21.

<sup>2</sup> احمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2000، ص 7.

<sup>3</sup> إدريس عبد السالم الشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1996، ص ص14-15.

<sup>4</sup> Lionel colline & Gérard valine، audite et control interne, Paris économie, 3eme edition, Paris, 1986, p05.

<sup>5</sup> نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كألية لتطبيق حوكمة الشركات (دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة)، مذكرة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008، ص39.

## 2- مفهوم التدقيق

كلمة التدقيق audit جاءت من كلمة audire اللاتينية التي تعني الاستماع écouter ولقد تعددت

تعريفات التدقيق منها:

### 2-1 تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية

التدقيق "عملية منظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسaire هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك الى الأطراف المعنية"<sup>1</sup>

من هذا التعريف يمكن استخلاص النقاط الموالية:

- التدقيق عملية منتظمة، وذلك يعني ان اعتبارات المدقق تعتمد على تخطيط مسبق يتمثل في برنامج موضوع لعملية التدقيق .
- إيصال نتائج البحث والدراسة الى الأطراف المعنية، ويكون ذلك في شكل تقرير يتضمن الرأي الفني المحايد للمدقق .

### 2-2 تعريف منظمة العمل الفرنسية

التدقيق هو عبارة عن "معى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم وتقدير مصداقية وفعالية النظم والإجراءات المتعلقة بالتنظيم"<sup>2</sup>

من هذا التعريف يمكن استخلاص ما يلي:

- تنفذ عملية التدقيق من قبل شخص مهني يقوم بتقييم درجة صدق وفعالية مختلف الأنظمة والإجراءات باستعمال تقنيات وأدوات مختلفة.

<sup>1</sup> محمد سمير الصبان، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص87.

<sup>2</sup> محمد التوهامي طواهر، ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثانية، 2005، ص10.

## 2-3 تعاريف أخرى للتدقيق

يعرف التدقيق بأنه "نشاط يطبق بكل استقلالية لإجراءات مترابطة ومعايير فحص من أجل تقييم مدى ملاءمة، التشغيل الكلي أو الجزئي للإجراءات الإدارية في المؤسسة بالرجوع الى معايير"<sup>1</sup> كما تم تعريف التدقيق أيضا على أنه فحص انتقادي يسمح بتدقيق المعلومات من طرف المؤسسة والحكم على العمليات التي جرت والنظم العامة التي انتجت تلك المعلومات.<sup>2</sup>

بشكل عام التدقيق هو الفحص المهني المتخصص لمعلومات، حول عمليات أو وظائف معينة، بهدف إصدار رأي موضوعي، مسؤول ومستقل عن هذه المعلومات، مقارنة الى إطار مرجعي أو معياري، وهذا الرأي يزيد من القيمة الاستعمالية للمعلومات المعنية.<sup>3</sup>

كما يعرف التدقيق أيضا على أنه " فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والسندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمؤسسة تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لتلك المؤسسة"<sup>4</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف التدقيق على أنه عملية فحص انتقادي محايد للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق جمع وتقييم أدلة الإثبات من أجل إعطاء وتكوين رأي فني حول مدى صحتها ومصداقيتها وتمثيلها للوضعية الحقيقية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أهداف التدقيق

تغيرت أهداف عملية التدقيق تبعا للتغيرات التي عرفتھا بيئة الأدلة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث كانت عملية التدقيق سابقا وسيلة لاكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب والتزوير في الدفاتر والسجلات، لكن في العصر الحاضر أصبح من أهم واجبات المدقق القيام بمراجعة انتقادية منظمة للدفاتر والسجلات وإصدار رأي فني محايد.

تنقسم أهداف التدقيق الى:

<sup>1</sup> \_ Jean-Charles Becour, Henri Bouquin: **Audit opérationnel**, Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1966, p12.

<sup>2</sup> محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، 2003، ص11.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون وعبد الرحمن بابنات، مرجع سبق ذكره، 2008، ص14.

<sup>4</sup> خالد أمين عبد الله، **تدقيق الحسابات**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص 07 .

## 1- أهداف تقليدية

هذه الأهداف تنقسم بدورها إلى أهداف تقليدية مباشرة وأخرى غير مباشرة، كما يلي:<sup>1</sup>

### 1-1 أهداف تقليدية مباشرة

تتمثل الأهداف التقليدية في:

- التحقق من صحة ودقة وصدق البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات ومدى الاعتماد عليها .
- إبداء رأي فني محايد حول إذا كانت المؤسسة تحفظ حساباتها وبياناتها وتمسك دفاترها وسجلاتها وفقا لمبادئ المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً .
- إبداء رأي فني محايد حول ما اذا كانت هذه الحسابات والبيانات تمثل وضع المؤسسة المالي بصورة صحيحة وعادلة.

### 1-2 أهداف غير مباشرة

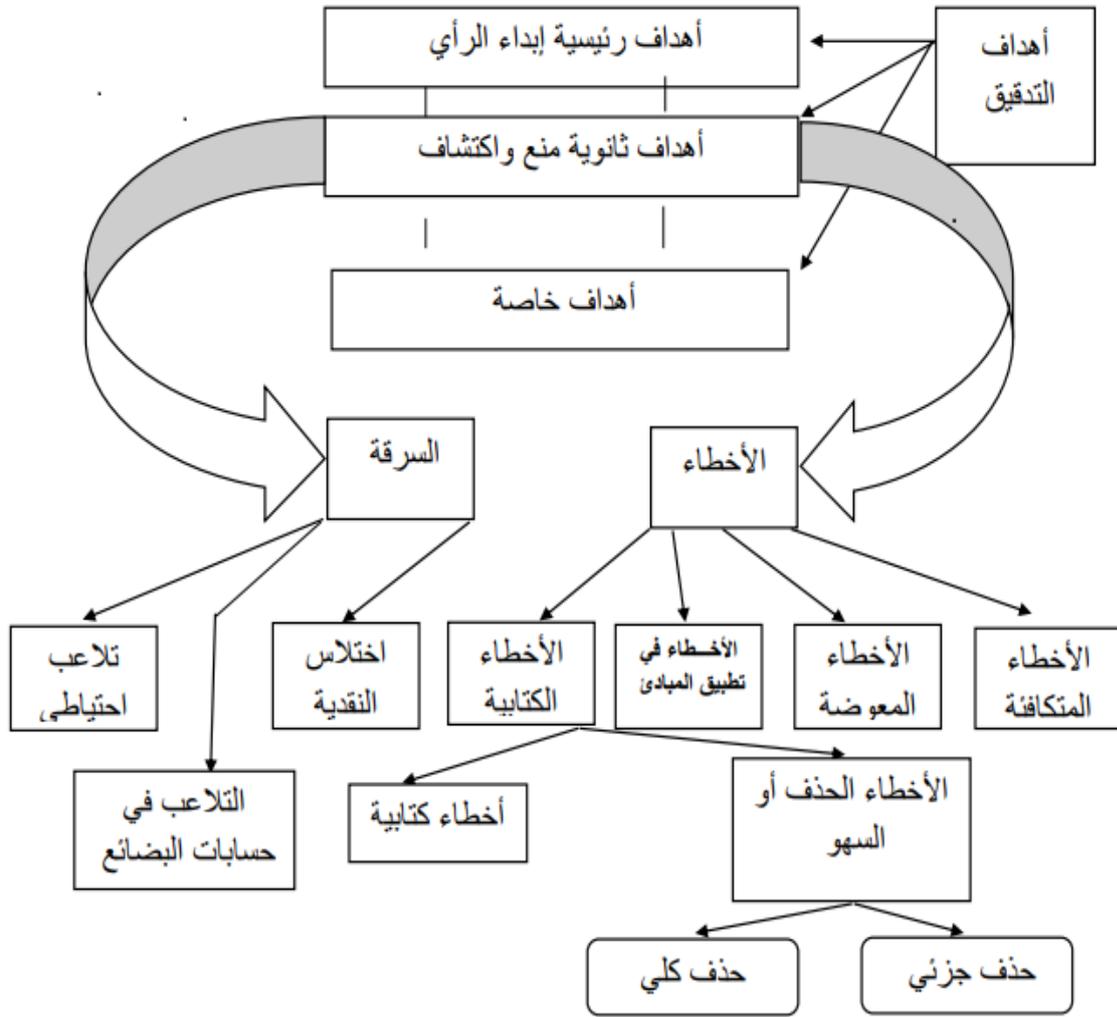
يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء وغش .
- الاعتماد على الحسابات التي تمت مراجعتها في تقرير ورسم السياسة الإدارية للمؤسسة، واتخاذ القرارات على أساس البيانات المحاسبية التي تم التأكد فعلاً من صدقها .
- طمأنة الدائنين وحملة السندات .
- تمكين الدائنين وحملة السندات من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثمار أموالهم .
- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش بوضع ضوابط وإجراءات تحول دون ذلك .
- يعاون المراقب المؤسسة في ملء الاستمارات وتقديم التقارير المختلفة إلى الهيئات الحكومية والرقابية كالجهاز المركزي للإحصاء والمؤسسة العامة والوزارات التي تنتمي لها المؤسسة الاقتصادية .
- اكتشاف ما قد يحدث من تزوير واختلاس .

ويمكن تلخيص الأهداف التي سبق ذكرها في الشكال التالي:

<sup>1</sup> محمد نواف وعباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص21.

الشكل رقم (01): الأهداف التقليدية لمدقق الحسابات.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 21.

## 2- أهداف حديثة

بالإضافة إلى الأهداف التقليدية هناك أهداف أخرى حديثة يمكن ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

- مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط ودرجة تحقيق الأهداف وتحديد أسباب الانحرافات وطرق معالجتها.

<sup>1</sup> خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل، عمان، 1998، ص 11.

- تقييم نتائج الأعمال على أساس الأهداف المستهدفة .

- تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة من خلال منع الاسراف في جميع نواحي النشاط .

الجدول الموالي يوضح مراحل تطور إجراءات وأهداف التدقيق:

### الجدول رقم (01) مراحل تطور أهداف وإجراءات التدقيق .

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

المصدر: مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، 2014، ص20.

### المطلب الثالث: أهمية التدقيق

ترجع أهمية التدقيق إلى مستخدمي البيانات المحاسبية أو المستفيدين منها، حيث يعتبر وسيلة تهدف إلى خدمة العديد من الأطراف منها:

-إدارة المنشأة، تعتمد الإدارة اعتمادا أساسيا على البيانات المحاسبية الصحيحة لرسم التخطيط والسياسات بشكل محكم ودقيق، فلا يوجد ضمان لصحة ودقة البيانات المحاسبية إلا عن طريق فحصها من قبل هيئة محايدة، كما يؤدي تدقيق القوائم المالية إلى توجيه الاستثمار للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 22-23.

-البنوك، البنوك تعتمد على رأي المدقق حول قدرة ومقدرة تلك المؤسسات على سداد وتغطية قروضها الممنوحة من قبل تلك الجهات المانحة لها، كذلك نجد رجال الاقتصاد يعتمدون على الكشوف المالية المدققة في تقديرهم للدخل الوطني وفي التخطيط الاقتصادي.<sup>1</sup>

-المستثمرون، طمأنة المستثمرون بأن أموالهم سوف لن تتعرض للاختلاس والسرقة نتيجة قيام المدقق بمراقبة تصرفات الإدارة والتأكد من عدم انتهاك عقد المؤسسة الأساسي وقانون الشركات .

-أصحاب المنشأة، سواء كان المالك فردا أو شركاء أو مساهمين، فالنقير المالي من طرف المدقق يعد وسيلة فعالة تمكنهم من الاطمئنان على سلامة استثمار أموالهم في المنشأة .

-الجهات الحكومية، تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المدققة في الكثير من الأغراض مثل الرقابة والتخطيط، فرض الضرائب، منح القروض والدعم لبعض النشاطات بالإضافة إلى أن المؤسسات القانونية تعتمد على القوائم المالية المدققة في حالة نشوب خلاف بين المنشأة وأي طرف آخر.<sup>2</sup>

يمكن توضيح جميع الأطراف الطالبة لنتائج التدقيق في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (02) الأطراف الطالبة لنتائج التدقيق



المصدر: محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، 2003، ص.10.

<sup>1</sup> خالد امين عبد الله، علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية والعلمية)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 8.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق ذكره، 2014، ص 9.

## المبحث الثاني: ماهية التدقيق الداخلي

ظهرت وظيفة التدقيق الداخلي نتيجة التطور السريع الذي مس المؤسسة الاقتصادية مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى أنظمة رقابية داخلية تعمل على تدعيم السير الجيد لمختلف أنشطة المؤسسة، وأيضاً نتيجة لرغبة المؤسسات الأمريكية في تخفيض ثقل التدقيق الخارجي .

هذا المبحث سيتضمن مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه، الأهمية والأهداف المرجوة منه، وأيضاً مراحل إجراء عملية التدقيق الداخلي .

## المطلب الأول: مفهوم التدقيق الداخلي وأنواعه

قبل الحديث عن أنواع التدقيق الداخلي يجب أولاً تعريفه

### 1-تعريف التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي حديث النشأة، فقد اقتصر في بادئ الأمر على التدقيق المحاسبي، وتماشياً مع التطورات الاقتصادية الحديثة أصبح يهتم بكل نشاطات المؤسسة، تعددت وتنوعت تعاريف التدقيق الداخلي بين الكتاب والباحثين ومختلف المنظمات، منها:

تعرفه اللجنة الدولية للمدققين الداخليين (IIA) على أنه "وظيفة النصح، وتتم بكل استقلالية وموضوعية، تحسن تسيير المؤسسة وتساعد على تحقيق الأهداف، وتقوم بتقييم وتحسين تسيير المخاطر، وإجراءات الرقابة وتسيير الإدارة"<sup>1</sup>.

ويعرفه المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين على أنه: "فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف المديرية قصد مراقبة وتسيير المؤسسة، هذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي المصالح الأخرى"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>– Jacques Renard : *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, Paris, 3ème édition 2000, p61.

<sup>2</sup>–Bernard classe Alinmicol, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit*, édition économie, Paris, 2000, p 740.

ويعرف أيضا التدقيق الداخلي على أنه "نشاط تقييم مستقل داخل تنظيم معين يهدف إلى التدقيق وفحص العمليات والقيود والمستندات، بصفة مستمرة كأساس لخدمة الإدارة، فهي رقابة إدارية تمارس لقياس فعالية أساليب الرقابة الأخرى"<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة مستقلة نسبيا لأن هذه الوظيفة تابعة للإدارة العليا، وتتم من طرف أشخاص مؤهلين تابعين للمؤسسة لضمان سير العمليات ومدى تحقيق الأهداف واقتراح الحلول .

## 2-أنواع التدقيق الداخلي

مجال تطبيق التدقيق الداخلي واسع، لهذا تختلف أنواعه حسب المجال الذي سيطبق فيه، فهو يقوم على أساس الرقابة الداخلية للمؤسسة وعلى مدى احترام القوانين والأنظمة، وتتمثل هذه الأنواع في:

-**التدقيق المالي**، ويقصد به الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المرتبطة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الادارية وأية متطلبات أخرى مسطرة مسبقا.<sup>2</sup>

-**التدقيق التشغيلي**، يعتبر التدقيق التشغيلي مجال غير تقليدي للتدقيق الداخلي، ونشأ هذا النوع كنتيجة للتطورات التي عرفها مجال التدقيق الداخلي، ويقصد به الفحص الشامل للمؤسسة لتقييم أنظمتها ورقابتها الإدارية وأدائها التشغيلي، وفقا لطريقة القياس المحددة ضمن الأهداف الإدارية وذلك للتحقق من كفاءة وفعالية واقتصادية العمليات التشغيلية.<sup>3</sup>

-**تدقيق الالتزام**، يهدف إلى التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها والإجراءات الموضوعة من المؤسسة وتقع على عاتق إدارة التدقيق الداخلي الأعباء الموائية:

-التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تفرضها المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد بوتين، مرجع سابق ذكره، 2003، ص15.

<sup>2</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص43.

<sup>3</sup> كمال محمد سعيد كمال النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، منشورة، 2009، ص 23.

-المعرفة الكاملة بالقوانين، اللوائح والتعليمات العامة .

-رقابة مدى التزام الإدارات بتطبيق النظام الداخلي في إدارتهم<sup>1</sup>.

- **تدقيق نظم المعلومات**، إن الهدف من تدقيق نظم المعلومات هو التحقق من أمن وسلامة المعلومات، لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة كاملة ومفيدة.

- **التدقيق البيئي**، هو عبارة عن فحص انتقادي دوري منظم وموضوعي بواسطة جهة مستقلة ذات سلطة، للعمليات الإنتاجية وما يرتبط بها من أنشطة فرعية لتحديد تأثيرها على البيئة ومتغيراتها .

-**التدقيق الاجتماعي**، يضم أشكال التدقيق المطبقة في تسيير الظروف الاجتماعية للعمل والعمال داخل المؤسسة ويساعد في تحقيق الرفاهية<sup>2</sup>.

-**التدقيق الاستراتيجي**، هو الذي يعمل على تقديم الاقتراحات والتحسينات على الخيارات الاستراتيجية قصد مواجهة المحيط المتغير باستمرار، وذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة الموالية:

-هل النتائج المحققة مطابقة للأهداف المرجوة؟

-هل تمتلك المؤسسة العوامل الممكنة لتحقيق أهدافها؟

-هل اختارت المؤسسة الخيارات الأمثل؟

-هل العمليات المختارة كانت مقبولة مع ظروف العمل؟

- هل العمليات المختارة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

<sup>1</sup> خلف عبد الله الواردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.

<sup>2</sup> أيوب بن هاني، دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء البيئي، **مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 42، بغداد، 2014، ص 293.

## المطلب الثاني: أهمية التدقيق الداخلي وأهدافه

تتمثل أهمية وأهداف التدقيق الداخلي في:

### 1- أهمية التدقيق الداخلي

تكمن أهمية التدقيق الداخلي في أنها رقابة تساعد المؤسسة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء والحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المدقق الخارجي، وقد زادت أهمية التدقيق الداخلي نتيجة لمجموعة من الأسباب منها:<sup>1</sup>

- زيادة حجم المشاريع، التعقيد في أنظمتها الإدارية، زيادة عدد المؤسسات المتعددة الجنسيات وانتشار فروعها في العديد من البلدان وما صاحب ذلك من تعقيدات في أنظمتها المالية والمحاسبية .

- ظهور شركات المساهمة وحاجة الجمعية العمومية إلى معلومات لسلامة استثمار أموالها وصحة البيانات وصدق القوائم والحسابات الختامية المنشورة .

- حاجة إدارة المؤسسة إلى بيانات دقيقة ودورية لوضع السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات .

-حاجة إدارة المؤسسة إلى حماية أموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطاء.

-حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية .

تغيرت النظرة الى مهنة التدقيق الداخلي من تدقيق أدوات الرقابة، إلى تقييم المخاطر، وقد أثر ذلك في مجال عملها، فأصبح يشمل المؤسسة ككل بدلا من التركيز على العمليات المالية والمحاسبية، وأصبح المدقق مطالب بتحديد عوامل الخطر على مستوى المؤسسة ككل، بحيث اعتبرت هذه الوظيفة كصمام أمان في يد الإدارة، وتظهر أهمية التدقيق الداخلي من خلال تقديم الخدمات الموالية:<sup>2</sup>

- **خدمات وقائية**، التدقيق الداخلي يقدم التأكيدات على وجود الحماية الكافية للأصول وحمايتها .

<sup>1</sup> عبد السلام عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2010، ص ص 44،43.

<sup>2</sup> عبد الباسط احمد الخيسي، مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 31.

- خدمات تقييمية، تعمل هذه الوظيفة على تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية .

- خدمات إنشائية، يمكن تقديم هذه الخدمة من خلال اقتراح التحسينات اللازمة على الأنظمة السارية داخل المؤسسة .

## 2- أهداف التدقيق الداخلي

تتم عملية التدقيق الداخلي في جميع مراحل النظام المحاسبي بهدف اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب والتأكد من سلامة السجلات والبيانات المالية، والمحافظة على أصول الشركة والتحقق من مدى توافق النظام مع متطلبات الإدارة.

ويمكن تركيز أهداف التدقيق الداخلي في:

### 2-1 هدف الحماية

وهذا من خلال:

- المحافظة على أصول الشركة بمختلف أنواعها.

- دقة وتطبيق الرقابة المحاسبية، ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية .

- ضمان سلامة السياسات والخطط المعتمدة .

- تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر .

### 2-2 هدف التطوير

ومعناه اقتراح الخطوات اللازمة لتصحيح نتائج الفحص والمراقبة وتقديم النصح للإدارة والتأكد من كل جزء من نشاط الخريطة التنظيمية للمؤسسة، وتقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والخطط الموضوعة، من أجل تحسين هذه الخطط والمساعدة في تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اياد سعيد محمود الصوص، مدى فاعلية دور لجان المراجعة الإسلامية، رسالة ماجستير في المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 52.

ثم أضيف بعد ذلك هدفان آخران للهدفين السابقين وهما:<sup>1</sup>

## 2-3 هدف الشراكة

من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب على المدقق الداخلي أن يؤسس مع العاملين في المؤسسة شراكة حقيقية يضمن من خلالها تضليل العقبات التي قد تنشأ لأسباب سلوكية ونفسية عند هؤلاء العاملين.

## 2-4 هدف خلق قيمة مضافة

أي قدرة التدقيق الداخلي على إضافة القيمة للمؤسسة من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط الاستراتيجيات وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات .

## المطلب الثالث: مراحل عملية التدقيق الداخلي

يتميز التدقيق الداخلي بثباته على نفس المنهج مهما كان الهدف وتتكون مهمة التدقيق الداخلي مما يلي:

### 1- التحضير لمهمة التدقيق الداخلي

تعتبر أول خطوة في مهمة التدقيق، والتي تتطلب من المدقق قدرة كافية على القراءة والكفاءة العالية، كما تتطلب معرفة جيدة بالمؤسسة، من خلال معرفة مصادر المعلومات في تلك الفترة، وتعتبر هذه المرحلة أساسية، حيث يعتمد عليها المدقق الداخلي في بناء نموذج النتائج التي يجب الوصول إليها.

وتتم عملية التحضير عبر المراحل الموالية:

- الأمر بالمهمة، هو عبارة عن التفويض التي تعطيه سلطة مؤهلة (الإدارة العليا، لجنة التدقيق) للمدقق ويكون على شكل وثيقة مكتوبة كما يمكن أن يكون على شكل أمر شفهي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي حجاج بكري، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، القاهرة، 2005، ص 119.

<sup>2</sup> – Jacques Renard : *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2000, p217.

-الإطلاع والفهم، يقوم المدقق الداخلي بعملية الاطلاع وجمع المعلومات الكافية واللازمة من المصادر المختلفة، التي تمكنه من فهم الموضوع محل التدقيق من أجل معرفة الأهداف المطلوبة تحقيقها من هذه المهمة .

ويمكن تلخيص هذه المصادر في:<sup>1</sup>

- الاجتماع مع الإدارة .
  - تقارير ملفات التدقيق السابقة .
  - السياسات، الإجراءات، الاتفاقيات، الخطط والتعليمات المتعلقة بالنشاط .
  - الموازنة التقديرية والمعلومات المالية عن النشاط .
  - نتائج التدقيق الخارجي عن النشاط .
- من خلال قراءة هذه المصادر يتمكن فريق التدقيق من امتلاك رؤية شاملة عن النشاط الخاضع للتدقيق، تحديد العمليات التي هي موضع للمخاطر، إعطاء مصداقية للمهمة .

-**خطة التقارب**، وهي عبارة عن وثيقة تظهر في شكل جدول يقوم بتقسيم النشاط أو الوظيفة بين المدققين المشاركين في المهمة .

-**تحديد مواقع الخطر**، يقوم المدقق بتقييم مدى ملاءمة وفعالية إدارة مخاطر النشاط وأنظمة الضبط، ومن خلال هذه النقطة يتم تكييف بقية مراحل عملية التدقيق، بحيث يسمح للمدقق صياغة برنامج تطويره<sup>2</sup>.

-**التقرير التوجيهي**، يعرف أيضا بمخطط المهمة، وهي عبارة عن وثيقة مشكلة من عدة صفحات فبعد أخذ المعلومات الضرورية عن المؤسسة، يقوم المدقق بتحرير تقرير توجيهي والذي يوضح محاور البحث، حدود ومجالات تدخل المدققين بالإضافة إلى الأهداف الواجب على فريق التدقيق تحقيقها، والتي تنقسم إلى أهداف عامة وأهداف خاصة، ويحتوي هذا التقرير على المعلومات المتأتية من تحليل الأخطار وجدول نقاط القوة والضعف ويهدف إلى تحديد الجوانب العلمية لتدخل المدققين، ويساعد المدقق على البحث، التعرف وتصحيح كل نقاط القوة والضعف المسجلة أو جزء منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jacques Renard, Op.cit, 2000, p218.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الوهاب، المراجعة النظرية والممارسة المهنية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 278.

<sup>3</sup> محمد صالح، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص56.

## 2- تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي

تبدأ هذه المرحلة باجتماع افتتاحي بهدف معالجة مخطط عملية التدقيق، يتم من خلاله الإعلان عن نهاية مرحلة التحضير وبداية مرحلة العمل الميداني، التعريف بفريق التدقيق والأطراف التي ستخضع للتدقيق، وتتم هذه المرحلة بعدة خطوات .

### 2-1 إعداد برنامج التدقيق

يدعى أيضا مخطط التنفيذ، يعد من طرف فريق التدقيق وتحت اشراف رئيس المهمة، كما يرسل إلى مسؤول التدقيق الداخلي للاطلاع عليه .

ويتضمن هذا البرنامج النقاط الآتية:

- وثيقة تعاقدية تربط بين مصلحة التدقيق والإدارة.
- تقسيم أعمال التدقيق بين مختلف أعضاء فريق التدقيق حسب مؤهلاتهم .
- متابعة المهمة ونقطة انطلاق في بناء استمارة الرقابة الداخلية.

### 2-2 العمل الميداني

ويتضمن الخطوات التالية:

-**التحقيق**، بهدف التأكد من دقة وصحة العمليات والحسابات وايضا أدلة الإثبات التي تؤكد سلامة هذه العمليات<sup>1</sup>.

-**التحليل**، يقصد به الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والعمليات والحسابات ومختلف السجلات والمستندات التي تعد داخل نطاق التدقيق، وذلك من خلال إجراء مقارنات واستخدام أساليب التحليل المالي والمحاسبي .

-**الالتزام**، يقصد مدى الالتزام بالسياسات والأنظمة الإدارية المعمول بها في المؤسسة .

<sup>1</sup> محمد صالح، مرجع سبق ذكره، 2016، ص56

-التقييم، وتتمثل في التقييم الشخصي للمدقق الداخلي عن مدى كفاءة وفعالية مختلف السياسات المعمول بها في المؤسسة، بغية تقديم التوصيات اللازمة والاقتراحات لتحسين وتطوير الأداء أو تغيير في السياسات المتبعة.

## 2-3 التوصيات

تعتبر هدف التدقيق الداخلي، حيث يقوم المدقق بتقديم التوصيات لتفادي تكرار المشاكل في المستقبل، وذلك من خلال تحديد عناصر الرقابة الداخلية التي يجب تحسينها وتعديلها، للعودة إلى الحالة الطبيعية للتحكم في العمليات وتحقيق جودة وفعالية اجراءات الرقابة الداخلية.<sup>1</sup>

## 3-التقرير عن مهمة التدقيق الداخلي

تعتبر هذه الخطوة الأخيرة في إنجاز المهمة وتشمل ثلاثة مراحل وهي:

### 3-1 مشروع تقرير المدقق (التقرير الأولي)

ويتم إعداده من خلال أوراق تحليل المشاكل التي يتم إعدادها أثناء تنفيذ برامج التدقيق والتي تشمل على كافة المشاكل والانحرافات والتلاعبات، هذه الوثيقة وان تضمنت توصيات المدقق، فهي لا تحتوي على إجابات المؤسسة، ولا تتضمن مخطط العمل الذي يعتبر أحد ملاحق التقرير النهائي، أين تشير المؤسسة من ومتى سيقوم بتنفيذ التوصيات.<sup>2</sup>

### 3-2 الاجتماع الختامي

يتم من خلال عقد اجتماع بين الأشخاص المدقق أعمالهم وفريق التدقيق الذي قام بتنفيذ عملية التدقيق، والهدف من هذا الاجتماع عرض الملاحظات والنتائج التي تم التوصل إليها، مدعمة بالأدلة المؤيدة لها إضافة إلى التوصيات المقترحة بشأنها، وبعد عرض الهدف يتدخل الأشخاص المدقق أعمالهم بالرد على تلك الملاحظات والتوصيات.

<sup>1</sup> محمد أمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في قسم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2008، ص 121.

<sup>2</sup> Jacques Renard, Op.cit, 2000, p218.

## 3-3 تقرير التدقيق الداخلي (التقرير النهائي)

يتم إعداد تقرير التدقيق الداخلي في صورته النهائية بعد انتهاء التدخل من طرف الأشخاص المراجع أعمالهم، ويتم إرساله للمسؤولين المعنيين والإدارة من أجل إعلامهم بنتائج مهمة التدقيق والتوصيات المقترحة لمعالجة المشكلات التي تم اكتشافها خلال عملية التدقيق، ويجب أن يكون التقرير النهائي واضحاً ويتم إعداده وتقديمه في الوقت المحدد.

وتتمثل الفصول الرئيسية لشكل التقرير النهائي في النقاط أدناه:<sup>1</sup>

- الورقة الخارجية ورسالة الإحالة، تحتوي الصفحة الأولى على عنوان المهمة، تاريخ إرسال التقرير، تذكير بالمهمة، أسماء المدققين المساهمين في العمل ورؤساء العملية، كما يحتوي على أسماء المستفيدين من تقرير التدقيق .
- الفهرس، وجود فهرس مفصل للتقرير يعتبر ضروري بالنسبة للتقارير كبيرة الحجم والتي تحتوي على ملاحق كثيرة .
- المقدمة، تكون مختصرة وتتضمن التذكير بمجال التدخل واهداف المهمة .
- الملخص، ملخص يسهل للمسؤولين فهم مجمل التقرير، يتميز بالوضوح والبساطة والاختصار .
- التقرير التفصيلي، هو الوثيقة التفصيلية والكاملة، الموجهة بالدرجة الأولى للمؤسسة المدققة، ويشمل التوصيات والملاحظات، حيث يحترم التسلسل المعروض في الفهرس .
- الخلاصة، الملاحق وخطة العمل، الهدف منها ليس تكرار ما تم ذكره، لكن اقتراح عمليات أخرى ظهرت الحاجة لها من خلال هذه العملية، أو للتذكير بتاريخ المهمة القادمة من أجل الاستعداد وأخذ جميع التدابير اللازمة .

بعد الانتهاء من إعداد التقرير النهائي لعملية التدقيق الداخلي وإيصاله للإدارة العليا ومجلس الإدارة، يقوم رئيس قسم التدقيق بإنشاء نظام لمتابعة النتائج التي تم التقرير عنها، والتأكد من تطبيق التوصيات والملاحظات المقترحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 58.

<sup>2</sup> جيهان عبد المعز جمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، بيروت، الطبعة الأولى، 2014، ص 425.

## المبحث الثالث: مبادئ ومعايير التدقيق الداخلي

من أجل التطبيق الجيد والفعال لعملية التدقيق لا بد من وجود مجموعة من القواعد يلتزم بها المدقق الداخلي، سيتم التطرق إليها في هذا المبحث من خلال مبادئ التدقيق الداخلي، معايير التدقيق الداخلي وأيضا الفرق بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية .

### المطلب الأول: مبادئ التدقيق الداخلي

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مبادئ مهنة التدقيق الداخلي، فقد حدد المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- **مبدأ الاستقامة والنزاهة**، استقامة المدققين الداخليين تساعد في ترسي دعائم الثقة، وبالتالي تعتبر الأساس الذي يزيد من الاعتماد على النتائج والاحكام الصادرة عنهم<sup>1</sup>.

ويتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الموالية:<sup>2</sup>

- يجب على المدقق الداخلي القيام بأداء أعماله بكل مسؤولية وأمانة واجتهاد .

- يجب على المدقق الداخلي عدم الاشتراك في أية أعمال أو أنشطة مشبوهة، وعدم القيام بأية تصرفات تسيء للمهنة وللمؤسسة.

- يستلزم على المدقق الداخلي مراعاة القوانين وتقديم الإفصاح المتوقع منه وفقا للمتطلبات القانونية والمهنية.

- **مبدأ الموضوعية**، يستلزم على المدقق الداخلي اظهار أعلى درجات الموضوعية المهنية خلال جمع وفحص وتقييم المعلومات حول النشاط محل التدقيق، وأن يكون تقييمه للظروف تقييما متوازنا، وألا يتأثر لا بمصالحه الشخصية ولا بمصالح الآخرين خلال إصداره لأحكامه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب، بيروت، الطبعة الثانية، 2010، ص146 .

<sup>2</sup> جيهان عبد المعز جمال، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 419 .

<sup>3</sup> خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق لمعايير التدقيق الدولية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص142 .

ويتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الموالية:<sup>1</sup>

- يجب على المدقق الداخلي عدم المشاركة في أية أنشطة أو علاقات قادرة على أن تضعف أو تفسد تقييمه المحايد و غير المتحيز.
- يجب على المدقق الداخلي الافصاح عن كل الحقائق التي توصل إليها عند قيامه بعمله، والتي قد تؤدي إلى تشويه تقريره إن لم يفصح عنها.
- مبدأ السرية، يجب أن يحترم المدققين الداخليين قيمة وملكية المعلومات التي يحصلون عليها وأن لا يكتشفوا عن أية معلومات دون أن يخول لهم ذلك، وهذا ما لم تكن هناك متطلبات قانونية أو مهنية تلزمهم القيام بذلك .

ويتضمن هذا المبدأ القواعد السلوكية الأتية:<sup>2</sup>

- يجب على المدقق الداخلي عدم استخدام المعلومات التي يحصل عليها لتحقيق أية مكاسب شخصية واستخدامها بشكل يتعارض مع القانون .
- يجب على المدقق الداخلي حماية المعلومات التي يحصل عليها.
- مبدأ الكفاءة المهنية، تعتبر الكفاءة المهنية أمر ضروري للمدققين من أجل حسن سير أداء مهام التدقيق، ويشمل هذا المبدأ المعرفة والخبرة والمهارة واستمرارية تأهيل كل موظف من موظفين إدارة التدقيق الداخلي، وذلك عن طريق التعلم المستمر، ودورات تدريبية، دورات الموظفين داخل إدارة التدقيق الداخلي وغيرها.<sup>3</sup>

ويتضمن هذا المبدأ القواعد الموالية:<sup>4</sup>

- يجب ان يتقيد المدقق الداخلي بمعايير مهنة التدقيق الداخلي .
- يتعين على المدقق الداخلي أن يؤدي فقط الخدمات التي تكون لديه فيها المعرفة والخبرة والمهارة المناسبة.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 48.

<sup>2</sup> جيهان عبد المعز جمال، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 420 .

<sup>3</sup> أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 49 .

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 49 .

## المطلب الثاني: معايير التدقيق الداخلي

تعدد وظائف التدقيق الداخلي الحديثة المتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي حول إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم المؤسسي، والخدمات الاستشارية الموجهة لخدمة الزبون، يستلزم تطبيق كل ما ورد في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي، فقد تم تعريف المعيار على أنه المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في قياس وتقييم عمليات التدقيق الداخلي، بحيث تمثل نموذج لممارسة وظيفة التدقيق الداخلي.<sup>1</sup>

قام معهد المدققين الداخليين الأمريكي بتقسيم المعايير إلى معايير الصفات ومعايير الأداء:

### 1- معايير الصفات

هي مجموعة الخصائص التي يجب توفرها في كل من قسم التدقيق الداخلي في المؤسسة والقائمين بممارسة أنشطة التدقيق الداخلي وهي:<sup>2</sup>

#### 1-1 معيار الغرض والسلطة والمسؤولية (1000)

ينص هذا المعيار على ضرورة تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي تحديدا رسميا ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، ويعد ميثاق التدقيق الداخلي وثيقة رسمية تحدد الموقع الوظيفي لنشاط التدقيق الداخلي ضمن المؤسسة.

#### 2-1 معيار الاستقلالية والموضوعية (1100)

ينص هذا المعيار على انه يجب أن يكون التدقيق الداخلي مستقلا، يقصد بالاستقلالية هي التحرر من الظروف التي تهدد وتعيق قدرته على تنفيذ مسؤولياته على نحو غير متحيز، كما يجب على المدققين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في قيامهم بعملهم بفاعلية ومهنية، ويتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية هي معيار الاستقلالية التنظيمية (1110)، معيار التفاعل المباشر مع مجلس الإدارة (1111)،

<sup>1</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق ذكره، 2007، ص 59.

<sup>2</sup> كمال محمد سعيد كمال النونو، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 54.

معيار دور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي خارج إطار التدقيق الداخلي (1112)، معيار الموضوعية الفردية (1120) وأخيراً معيار معوقات الاستقلالية أو الموضوعية (1130)<sup>1</sup>.

### 3-1 معيار المهارة والعناية (1200)

ينص هذا المعيار على أنه يجب على المدقق الداخلي امتلاك المهارة والكفاءة للقيام بمسؤوليته الفردية وبذل العناية المهنية اللازمة، وتضمن هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية تتمثل في معيار المهارة (1210)، معيار بدل العناية المهنية اللازمة (1220) ومعيار التطور المهني المستمر (1230)<sup>2</sup>.

### 4-1 معيار برنامج تأكيد وتحسين الجودة (1300)

ينص على أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع برنامج لتأكيد وتحسين جودة التدقيق الداخلي، والمحافظة عليه، كما يجب أن يغطي هذا البرنامج جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي، وشمل هذا المعيار ستة معايير فرعية تتمثل في معيار متطلبات برنامج تحسين وتأكيد الجودة (1310)، التقييمات الداخلية (1311)، التقييمات الخارجية (1312)، التقارير المتعلقة ببرنامج تأكيد وتحسين الجودة (1320)، استعمال عبارة "متقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي" (1321) ومعيار الإفصاح عن حالات عدم التقيد (1322)<sup>3</sup>.

### 2-معايير الأداء

تعمل معايير الأداء على تحديد طبيعة أنشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها، كما تصنف طبيعة الخدمات التي يقدمها، وتتضمن هذه المجموعة سبعة معايير رئيسية هي:

### 1-2 معيار إدارة نشاط التدقيق الداخلي (2000)

ينص هذا المعيار على أنه يستلزم على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يدير نشاط التدقيق الداخلي بفعالية لضمان إضافة قيمة للمؤسسة، وأن نتائج عمل التدقيق الداخلي تعمل بشكل فعال في تحقيق الغرض والمسؤولية المدرجة في ميثاق التدقيق الداخلي والمعايير، كما ينص على التأكد من أن موارد التدقيق

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors: [www.globaliia.com](http://www.globaliia.com) , consulter Le 24/04/2022 à 20 :10, p 01.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid, p02.

الداخلي مناسبة وكافية، ومستغلة بشكل فعال لإنجاز الخطة الموافق عليها وأنها تساهم في فاعلية وكفاءة الإدارة وإدارة المخاطر ومراقبة العمليات، ويشمل هذا المعيار سبعة معايير فرعية تتمثل في معيار التخطيط (2010)، معيار التبليغ والموافقة (2020)، معيار إدارة الموارد (2030)، معيار السياسات والإجراءات (2040)، معيار التنسيق والاعتماد (2050)، معيار إبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة (2060) وأخيرا معيار مزود الخدمات الخارجي والمسؤولية التنظيمية عن التدقيق الداخلي (2070).<sup>1</sup>

## 2-2 معيار طبيعة العمل (2100)

ينص هذا المعيار على انه يجب على المدقق الداخلي ان يقوم بتقييم وتحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، باستعمال أسلوب منهجي ومنضبط، ويتضمن هذا المعيار ثلاثة معايير فرعية تتمثل في معيار الحوكمة (2110)، معيار إدارة المخاطر (2120) ومعيار الرقابة (2130).<sup>2</sup>

## 2-3 معيار تخطيط مهمة التدقيق الداخلي (2200)

نص هذا المعيار على ضرورة وضع خطة لكل مهمة من طرف المدقق الداخلي، تتضمن هذه الخطة نطاق وأهداف المهمة وأيضا الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أن تأخذ هذه الخطة في الاعتبار استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة ذات الصلة بمهمة التدقيق، وشمل هذا المعيار خمسة معايير فرعية هي معيار اعتبارات التخطيط (2201)، معيار أهداف مهمة التدقيق الداخلي (2210)، معيار نطاق مهمة التدقيق الداخلي (2220)، معيار تخصيص الموارد لمهمة التدقيق الداخلي (2230) وأيضا معيار برنامج عمل مهمة التدقيق الداخلي (2240).

## 2-4 معيار تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي (2300)

ينص هذا المعيار على تحديد المتطلبات التي يجب على المدقق الداخلي الالتزام بها ومراعاتها عند جمع، وتحليل، وتقييم المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف التدقيق، ويتضمن أربعة معايير فرعية تتمثل في معيار تحديد المعلومات (2310)، معيار التحليل والتقييم (2320)، معيار توثيق المعلومات (2330) وأيضا معيار الاشراف على المهمة (2340).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, Op.cit, P02.

<sup>2</sup> Ibid, p03.

<sup>3</sup> Idem.

**2-5 معيار تبليغ النتائج (2400)**

يتعلق هذا المعيار بلزوم قيام المدقق الداخلي بإيصال نتائج المهمة، وأن تشمل هذه العملية أهداف المهمة، ونطاقها بالإضافة إلى التوصيات، ويجب أن تتصف عملية الإيصال بالدقة والموضوعية، ويحتوي على ستة معايير فرعية تتمثل في معيار مقاييس التبليغ (2410)، معيار جودة التبليغات (2420)، معيار الخطأ والسهو (2421)، معيار استخدام عبارة " تم اجراءه وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي" (2430)، معيار نشر النتائج (2440) وأيضا معيار الآراء الكلية العامة (2450).<sup>1</sup>

**2-6 معيار مراقبة سير العمل (2500)**

يستلزم على إدارة التدقيق الداخلي وضع نظام لمتابعة النتائج التي يتم التقرير عنها، وجاء في نص المعيار "يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع نظام لمراقبة ردود الأفعال إزاء النتائج التي تم إيصالها إلى الإدارة، ويجب أن يحافظ على هذا النظام".

**2-7 معيار التواصل لقبول المخاطر (2600)**

يشمل هذا المعيار تحديد مسؤولية مجلس الإدارة بالإقرار عن مستوى المخاطر المقبولة.<sup>2</sup> ومما سبق يمكن القول إن معايير الأداء تهتم بما يجب أن يكون عليه أداء إدارة التدقيق الداخلي من وضع الخطة التدقيقية وصولاً إلى الإبلاغ عن نتائج هذا الأداء ومتابعته أي أنها القواعد التي يعتمد عليها المدقق الداخلي في تنفيذ مهمته والتي تقيه من الوقوع في الأخطاء، كما تعمل على توحيد طريقة وإجراءات مهمة التدقيق في جميع المؤسسات باعتبارها المرجع الذي يعتمد عليه المدقق الداخلي.<sup>3</sup>

ويمكن تلخيص معايير التدقيق الداخلي في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, Op.cit, P04.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، منشورة، 2016، ص ص 22، 24.

## الجدول رقم (02): معايير التدقيق الداخلي الدولية

رقم العيار	معايير الصفات	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات	2000	إدارة نشاط التدقيق الداخلي
1100	الاستقلالية والموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	والكفاءة وبذل العناية المهنية اللازمة	2200	التخطيط للمهام
1300	الرقابة النوعية وبرامج التطوير	2300	إنجاز المهمة
		2400	توصيل النتائج
		2500	مراقبة مراحل الانجاز
		2600	قرار قبول الإدارة للمخاطرة

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على ما سبق ذكره في معايير التدقيق الداخلي .

### المطلب الثالث: الفرق بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية

التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية هما وظيفتان أساسيتان في جميع أنواع المؤسسات، غالباً ما يتم الخلط بين هذين المصطلحين واستخدامهما بالتبادل، لكن في الحقيقة فهناك اختلاف كبير بينهما، لذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الرقابة الداخلية وأهم الفروقات بينها وبين التدقيق الداخلي .

#### 1- مفهوم الرقابة الداخلية

وضعت عدة تعاريف للرقابة الداخلية من طرف الباحثين والقائمين على مؤسسات دولية، يذكر منها ما يلي:

عرفتها الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة على أنها " نظام يحتوي على خطة تنظيمية ومجموعة من الطرق والإجراءات المطبقة من طرف المديرية بغية تحقيق الأهداف المرسومة، لضمان إمكانية التسيير المنظم

والفعال للأعمال"، وتتضمن هذه الأهداف احترام السياسة الإدارية، اكتشاف الأخطاء والغش، حماية الأصول، وأيضا تشتمل الوقت المستغرق في اعداد المعلومات المحاسبية ذات المصادقية.<sup>1</sup>

أما حسب المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكيين فهي " تشمل الخطة التنظيمية، ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المشروع، بهدف حماية أصوله، وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية، والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاية الإنتاجية، وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة".<sup>2</sup>

كما تم تعريفها على أنها " مختلف الإجراءات والضمانات والضوابط الإدارية والمحاسبية وغيرها التي تعدها وتنفذها المؤسسة تحت مسؤوليتها، من أجل حماية الذمة المالية، نوعية المعلومات المحاسبية، ومدى مطابقتها مع تعليمات الإدارة وتحسين الأداء".<sup>3</sup>

## 2- الفرق بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية

يمكن رسم الفرق بين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي بوضوح بالاعتماد على الأسس الموالية:<sup>4</sup>

- الفرق من حيث المعنى، تشير الرقابة الداخلية الى الأساليب والإجراءات التي تنفذها الإدارة لضمان سلامة المعلومات المالية والمحاسبة وان الشركة تتقدم نحو تحقيق أهدافها الربحية والتشغيلية بطريقة ناجحة، بينما يعني التدقيق الداخلي هو وظيفة توفر ضمانا مستقلا وموضوعيا بأن نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للمؤسسة يعمل بشكل فعال .
- الفرق من حيث الشكل، في حين ان الرقابة الداخلية هي نظام تم تصميمه وتنفيذه وصيانته في المؤسسة، التدقيق الداخلي هو وظيفة تدقيق تم تصميمها من قبل المكلفين بالحوكمة، لمراقبة أنشطة الشركة .
- الفرق من حيث التحقق، في الرقابة الداخلية يتم التحقق من شخص من قبل شخص آخر، بينما في حالة التدقيق الداخلي، يتم التحقق من كل عنصر من عناصر العمل .

<sup>1</sup> Lionel Collins et Gérard Valin, **Audit et control interne et vérification**, Edition préparatoire, INC, canada, 1984, p.p.39,40

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 167 .

<sup>3</sup> محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 70.

<sup>4</sup> Internal audit and internal control, [WWW.STREPHONSAYS.COM](http://WWW.STREPHONSAYS.COM), consulter le 25/05/2022,21h15.

- من حيث وقت الفحص، في نظام الرقابة الداخلية، يتم اجراء الفحص في وقت واحد أثناء تنفيذ العمل، بينما في نظام التدقيق الداخلي يتم فحص العمل بعد تنفيذه .
  - من حيث الهدف، الهدف الأساسي لنظام الرقابة الداخلية هو ضمان الامتثال لسياسات وإجراءات الإدارة، بينما يهدف التدقيق الداخلي إلى الكشف عن الاحتيال والغش
- يظهر الاختلاف بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية بسبب طبيعته وإمكانية تطبيقه، في حين ان التخفيف من المخاطر من خلال الضوابط المناسبة والتأكد من زوال المعوقات أمام الشركة في مهمة تحقيق أهدافها هو هدف الرقابة الداخلية، ففحص ما إذا كانت هذه الضوابط تعمل على الشكل المنشود، هو الهدف من التدقيق الداخلي .

## خلاصة الفصل الأول

تعد وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف في المؤسسة وخصوصاً بعد تحول مفهومه من مهمة تقييم والكشف عن الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبأ لهذه الأخطاء وتصحيحها من أجل تقديم معلومات صحيحة للمؤسسة وبهذا يتم اتخاذ قرارات رشيدة.

ويتمثل العمل الأساسي للمدقق في فحص أعمال الغير، بهدف الحكم على مدى سلامة التنفيذ وفقاً للقواعد والإجراءات والتعليمات المحددة مسبقاً ورفع التقرير عن نتيجة التدقيق إلى الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، كما يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة إدارة المؤسسة على مسؤوليتها المختلفة في ظل التطورات الراهنة المليئة بالفرص والتهديدات .

## الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

## الفصل الثاني: مدخل لإدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر جزء من الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، ومحاولة التعرف عليها للتمكن من التشخيص المبكر للمخاطر ومنه إمكانية تجنبها أو التقليل من تأثيرها، وهنا يبرز الدور الفعال للتدقيق الداخلي في امداد المؤسسة بالتقارير والمعلومات، التي تؤكد أن المخاطر التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم التعرف عليها وادارتها بطريقة مناسبة، حيث يعتبر التدقيق الداخلي مصدر استشارة وتوجيه لإدارة المخاطر، و هذا ما سيتم عرضه و توضيحه في هذا الفصل .

تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- مفاهيم حول إدارة المخاطر؛
- سياسات، خطوات ومسؤوليات إدارة المخاطر؛
- علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر؛

## المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المخاطر

تعد معرفة المخاطر وادارتها وتقييمها من العوامل المهمة في نجاح المؤسسات الاقتصادية وازدهارها وتحقيق أهدافها، حيث أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تضع سياسات وإجراءات لتحديد المخاطر وتقييمها والعمل على التقليل من آثارها، إن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها المسطرة ويهدد استمرارها، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث، من خلال عرض مفصل لمفهوم المخاطر وتصنيفها، مفهوم إدارة المخاطر، مهامها، مبادئها والهدف منها .

### المطلب الأول: مفهوم المخاطر وتصنيفها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم مصطلح المخاطر وتصنيفها

#### 1- مفهوم المخاطر

تعددت التعاريف والمفاهيم لهذا المصطلح ومن أهمها:

قام معهد المدققين الداخليين الأمريكي بتعريف المخاطر على أنها "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المنظمة، ودرجة احتمال حدوثها"<sup>1</sup>.

وعرفت لجنة كوزو (COSO) المخاطر بأنها "الأحداث ذات الأثر السلبي التي تمنع المؤسسة من تحقيق قيمة أو تؤدي إلى تآكل القيمة الموجودة"<sup>2</sup>.

كما يعرفها شامبيتر (Schumpeter) على أنها "مجموعة حوادث تؤدي في حالة وقوعها إلى اضطراب في تحقيق أهداف المؤسسة وتهدد بقاءها واستقلاليتها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> The institute of internal auditors, international standards for the Professional practice of internal audit standards 2010, p19.

<sup>2</sup> هجيره مونة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص3.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء محمد طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص18.

كما تعرف أيضا على أنها تمثل "احتمالات قابلة للقياس لتحقيق خسائر أو عدم الحصول على القيمة مشيرا إلى أن المخاطر تختلف عن حالة عدم التأكد حيث أن هذه الأخيرة غير قابلة للقياس".<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابقة نستخلص ان المخاطر هي إمكانية حدوث شيء غريب غير مرغوب فيه، قد يؤثر على استمرارية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها .

## 2- تصنيف المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر وفق معايير كثيرة منها:

### 2-1 مخاطر حسب إمكانية تحقيق الربح

يمكن تقسيم المخاطر حسب إمكانية تحقيق الربح إلى نوعين من المخاطر هما:<sup>2</sup>

- **مخاطر مضاربهه**، تتحملها المؤسسة على أمل تحقيق ربح، فمخاطر المضاربة تحمل احتماليين الربح أو الخسارة، فعند دخول سوق بمنتج معين أو خدمة محددة فالمؤسسة تتحمل مخاطر مضاربهه تتجلى في رفض الخدمة أو المنتج أو عدم تغطيته لتكاليفه، من بين هذه المخاطر نذكر التقلبات النقدية، افلاس الموردين والتطور التقني .

- **مخاطر صافية**، تحدث نتيجة حادث طارئ خارج عن إدارة المؤسسة، مثل الكوارث الطبيعية، البشرية والتقنية، هذه المخاطر تتسبب في خسارة ادا وقعت ولا تحدث خسارة في حالة عدم وقوعها .

### 2-2 مخاطر حسب مصدرها

يتم تقسيم المخاطر من حيث المصدر إلى:<sup>3</sup>

- **مخاطر خارجية**، هي تلك التي تتجم عن المحيط أي تلك التي تقع بفعل عوامل خارج إطار المؤسسة، سواء كانت هذه المخاطر صافية كالكوارث الطبيعية، أو مضاربهه كالمنافسة وتقليد المنتجات .

<sup>1</sup> إبراهيم تومي، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007 / 2008، ص 23 .

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء محمد طاهري، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص ص 25-26 .

<sup>3</sup> **المرجع نفسه** .

- **مخاطر داخلية**، فهي تلك التي تنجم عن المؤسسة نفسها أي التي تنتج داخل المؤسسة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة مختلف وظائف المؤسسة سواء كانت هذه المخاطر بحثه أو مضاربيه مثل حوادث العمل أو الأخطار المعلوماتية.

## 2-3 مخاطر حسب نتائجها

يمكن تقسيم المخاطر حسب نتائجها إلى:<sup>1</sup>

- **مخاطر تؤثر على الأفراد**، تهدد هذه المخاطر الأشخاص العاملين في المؤسسة، قد تتمثل في خسارة فرد أساسي في المؤسسة أو حوادث العمل والمسؤولية الناتجة عن إصابة الغير التي تتسبب في خسائر مادية على شكل تعويضات للمتضررين.

- **مخاطر تصيب أصول المؤسسة**، هذه المخاطر تنتج داخل المؤسسة او خارجها، وقد تهدد هذه المخاطر المباني، الأثاث المكتبي، تجهيزات الإنتاج وكذلك الأرشيف ومن أهم هذه المخاطر، الحرائق والانفجارات والتي يؤدي حدوثها إلى التخريب الشامل لهذه الأصول .

- **مخاطر تخص الأمن المالي للمؤسسة**، وتكون سواء نتيجة قرارات اتخذتها المؤسسة أو عوامل خارجية عن سيطرتها، هذا النوع من المخاطر قادر على تهديد استمرارية المؤسسة .

## 2-4 مخاطر حسب طبيعتها

في هذا التقسيم توجد ثلاثة أنواع من المخاطر هي:<sup>2</sup>

- **مخاطر اقتصادية**، هي مختلف التغيرات الفجائية التي قد تحدث في أي مؤشر اقتصادي يمس محيط المؤسسة وقد يسبب قيود كبيرة على نشاطها.

- **مخاطر بشرية (عمدية وغير عمدية)**، أي تلك المخاطر التي يتسبب فيها فعل بشري عن قصد أو عن غير قصد، وتكون غير عمدية اذا كانت ناجمة عن خطأ أو إهمال، وتكون عمدية إذا كانت ناتجة عن فعل إرادي لشخص أو مجموعة أشخاص في أغلب الأحيان تكون بنية إحداث ضرر أو الاستيلاء على أصول المؤسسة .

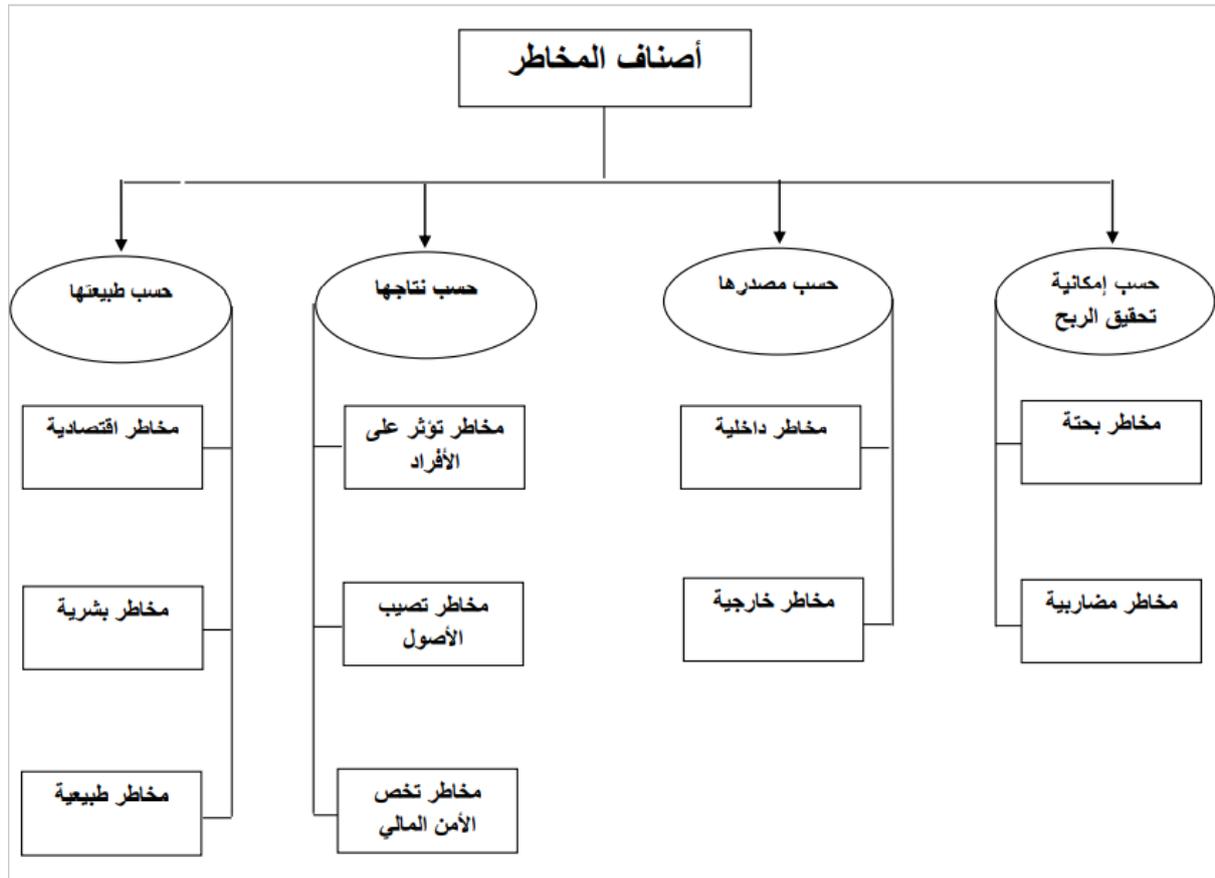
<sup>1</sup> فاطمة الزهراء محمد طاهري، مرجع سبق ذكره، 2014، ص ص 25-26

<sup>2</sup> المرجع نفسه .

- **مخاطر طبيعية**، أي ناتجة عن قوى طبيعية، ومن الضروري أن نشير إلى أنه لا توجد كوارث طبيعية بل نقول أحداث طبيعية، ولكن النشاطات البشرية هي التي تضع الأشخاص والأصول في طريق هذه الأحداث مما يؤدي إلى وقوع كوارث، فوقع بركان في البحر لا يؤدي إلى كارثة بينما سيحدث العكس في حالة وقوعه في منطقة مكتظة بالسكان.

ويمكن تلخيص هذه المخاطر في الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): تصنيف المخاطر



المصدر: فاطمة الزهراء محمد طاهري، مرجع سبق ذكره، 2014، ص26.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر ومهامها

تعتبر إدارة المخاطر تنظيم متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأنسب الوسائل وأقل التكاليف، وذلك من خلال اكتشاف المخاطر وتحليلها وقياسها وتحديد وسائل مجابتهها، مع اختيار أفضل هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.

## 1- مفهوم إدارة المخاطر

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تنوعت التعاريف حولها، نذكر منها:

- عرف معهد المدققين الداخليين IIA إدارة المخاطر بأنها " هيكل متناسق وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم والتقرير عن الاستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على انجاز الأهداف".<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".<sup>2</sup>

- وتعرف أيضا على أنها عملية "تحليل وتحديد السيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الارادية للمشروع".<sup>3</sup>

- وهناك من عرف إدارة المخاطر على أنها عبارة عن "إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها هي العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر التي تهدد المؤسسة في طريق تحقيق أهدافها، وتقييمها ووضع استراتيجيات لإدارتها ومواجهتها والتقليل من خطورتها .

وبهذا تعتبر إدارة المخاطر عملية مستمرة لأن نقاط الضعف تتغير مع تغير الوقت، والشكل التالي يوضح

ذلك:

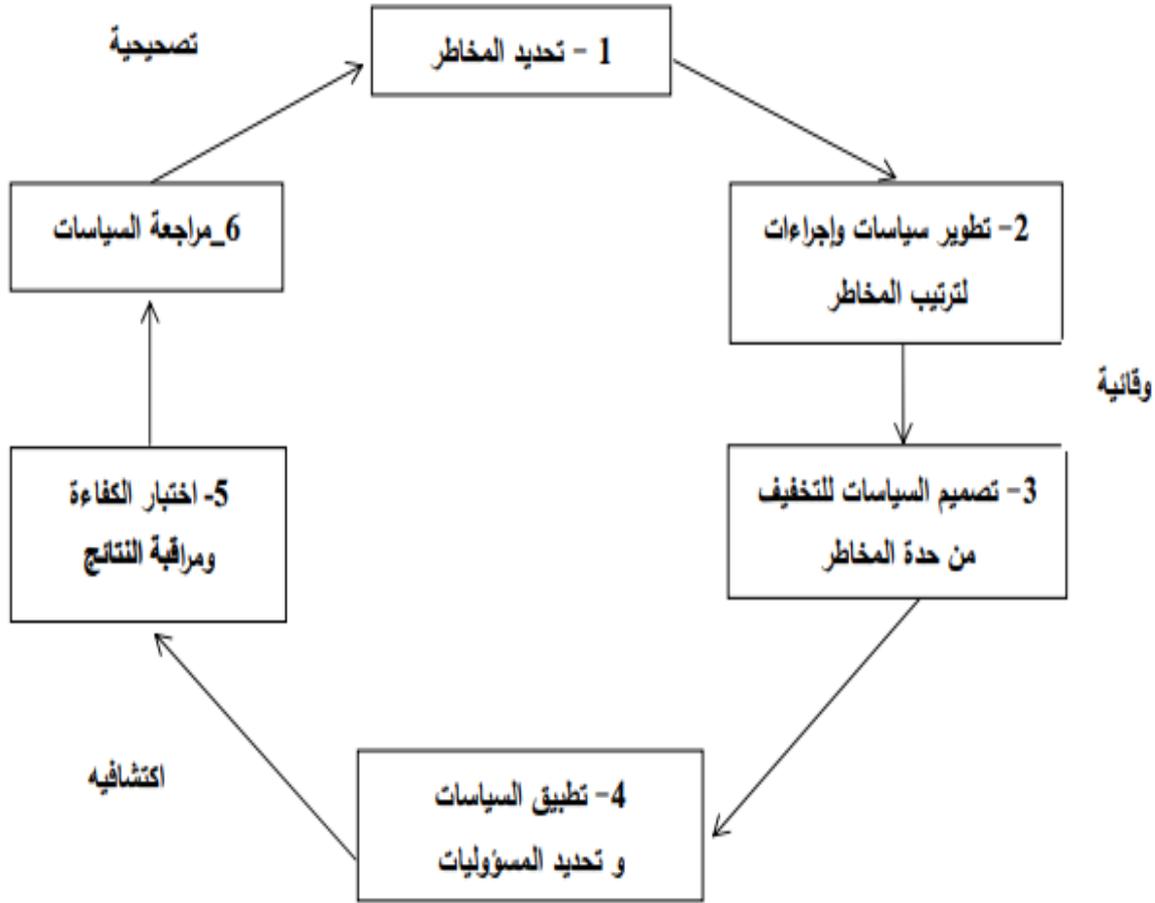
<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 97.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 51.

<sup>3</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 10.

<sup>4</sup> لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص 27 .

## الشكل رقم (04): عملية إدارة المخاطر



المصدر: عبد الرشيد بن ديب وعبد القادر الشلالى، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات الأفاق والتحديات، جامعة الشلف 25\_26 نوفمبر 2008، ص 53.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن إدارة المخاطر تشتمل على العمليات الموائية:

- عملية وقائية، تصمم وتنفذ على أساسها السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- عملية اكتشافية، يتم تصميم وفقها السياسات والإجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها بعد حدوثها، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- عملية تصحيحية، يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها، أو التأكد من عدم تكرارها.

## 2- مهام إدارة المخاطر

يمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي:<sup>1</sup>

- إعداد سياسة وإستراتيجية لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدات العمل .
- التعاون على المستوى التشغيلي والاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مجابتهها.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتوجيهها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح .
- اكتشاف المخاطر المتعلقة بجميع الأنشطة.
- تحليل كل مخطر من المخاطر التي تم اكتشافها وتحديد طبيعته ومسبباته .
- حساب احتمال حدوث كل مخطر وقياس درجة خطورته وتقدير حجم الخسارة.
- تعيين أنسب وسيلة لإدارة كل من المخاطر الموجودة لدى الأفراد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة .

### المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة المخاطر

وظيفة إدارة المخاطر كباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة، لديها أهداف تسعى لتحقيقها كما لها مبادئ يجب أن تتوفر في صاحب الوظيفة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب .

#### 1- أهداف إدارة المخاطر

تتعدد أهداف وظيفة إدارة المخاطر مثل باقي الوظائف داخل المؤسسة، يذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص74.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص149-152.

- يجب على المؤسسة أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية، من خلال تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر على أسس علمية وعملية منهجية .
- تقليل التوتر والقضاء على القلق ويقصد به راحة البال التي تأتي من التأكد أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة.
- حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة، من خلال الالتزام للمتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوفير وسائل الأمان لحماية العاملين من المخاطر.
- ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، أي ضمان ألا تتسبب الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر في زوال المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها .
- تهدف الى استقرار الأرباح من خلال خفض التباينات في الدخل التي قد تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى، هذا الذي يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح .
- استمرارية النمو، فالقدرة على مواصلة النمو هي أحد أهم أهداف المؤسسة والوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهم أهداف إدارة المخاطر .
- تخفيض أثر الخسائر الجسيمة على العاملين والموردين والدائنين وكل المجتمع .

## 2- مبادئ إدارة المخاطر

حسب المنظمة الدولية للمعايير إيزو (ISO) يتعين على إدارة المخاطر الالتزام بالمبادئ الموالية:<sup>1</sup>

- المساهمة في عملية صنع القرار.
- معالجة حالة عدم التأكد .
- تتم بطريقة منهجية ومنظمة .
- تتم عملية إدارة المخاطر على أساس أفضل المعلومات المتاحة .
- الاهتمام بالعامل البشري .
- الشفافية والشمولية .
- يجب ان تكون ديناميكية، مستمرة، ومرنة مع التغيرات الحاصلة .

<sup>1</sup> عبد القادر عصماني، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20\_21 أكتوبر 2009، ص 6.

- ان تكون قادرة على تحقيق التحسين المستمر وتعزيزه .

### المبحث الثاني: سياسات وخطوات ومسؤوليات إدارة المخاطر

تتعرض المؤسسة لكم هائل من المخاطر، قد تتسبب في التقليل من أدائها وتجعلها عرضة للعديد من الخسائر، لذلك يجب التعامل مع هذه المخاطر بألية مناسبة، من خلال التعرف على سياسات إدارة هذه المخاطر، وخطوات إدارتها وكذلك هيكل ومسؤوليات إدارة هذه المخاطر .

### المطلب الأول: سياسات إدارة المخاطر

تعدد أنواع المخاطر وظروفها، واختلاف شخصية صاحب القرار، كلها عوامل تسببت في وجود العديد من السياسات والطرق للتعامل مع المخاطر، فجميع أنواع هذه المخاطر يمكن التعامل معها بوحدة أو أكثر من الطرق الموالية:<sup>1</sup>

- **تجنب المخاطر**، هذه السياسة تعتبر من بين الطرق التي يمكن للمؤسسة اللجوء اليها، وهذا من خلال تجنب العوامل والأفعال والظروف المتسببة في هذه المخاطر، عادة ما يتم استعمال هذه السياسة في مواجهة بعض المخاطر التي لا يمكن للمؤسسة مواجهتها.

- **قبول المخاطر**، على متخذ القرار أن يقبل خطورة النتائج المترتبة على تحقيق الحادث المؤدي للخسارة الفعلية قبولاً تاماً متحملاً جميع الأعباء الفعلية الناجمة على فعل كل ذلك، ويتم اللجوء الى هذه السياسة عندما يكون احتمال وقوع الحادث صغير وأيضاً الخسائر المتوقعة منه صغيرة الحجم، بحيث يمكن للمؤسسة تحملها وتعويضها من مداخيل وإيرادات مشاريع أخرى .

- **نقل المخاطر**، تتمثل هذه الوسيلة أو السياسة في قيام الإدارة بتحويل آثار المخاطر الى طرف آخر، وتعتمد هذه الطريقة على مشاركة طرف ثاني أو أكثر للمؤسسة في مخاطر معينة، مثل شركات التأمين .

- **تقليل المخاطر**، عندما يصعب تجنب الأسباب المؤدية لوجود هذه المخاطر، قد تلجأ الإدارة الى محاولة التقليل منها عن طريق استخدام طرق جديدة أو تحسين الطرق القديمة .

<sup>1</sup> مهاوات لعبيدي، **إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد42، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2015، ص 418،419.

## المطلب الثاني: خطوات إدارة المخاطر

تتم عملية إدارة المخاطر وفقا للخطوات الموالية:

### 1- تقرير الأهداف والغايات

تعد الخطوة هي المرحلة الأولى في عملية إدارة المخاطر، وتتمثل في تقرير الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والوصول إليها من خلال برنامج إدارة المخاطر الخاص بها، في العديد من الأحيان يتم تجاهل هذه المرحلة المهمة، مما يتسبب في جعل مجهودات إدارة المخاطر متفككة وغير متنسقة نتيجة لعدم تحديد الأهداف<sup>1</sup>.

### 2- فحص المخاطر

ويتضمن جميع إجراءات تحليل وتقييم الخطر.

### 2-1 تحليل المخاطر

يشتمل تحليل المخاطر بدوره على تعريف المخاطر، وصف المخاطر وتقدير المخاطر .

- **تعريف المخاطر (تحديد المخاطر)**، يعني اكتشاف المخاطر التي تتربص بالمؤسسة، و هذا ما يستوجب معرفة تامة بالمؤسسة والسوق المشاركة فيه والبيئة القانونية المتواجدة فيها، وأيضا المعرفة الكاملة بأهداف المؤسسة، فالهدف من هذه الخطوة هو وضع قائمة لجميع المخاطر التي تؤدي إلى وقوع خسائر، ومن بين الأدوات المستعملة في هذه الخطوة خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، المقابلات الشخصية وعمليات معاينة المؤسسة<sup>2</sup>.

- **وصف المخاطر**، بعد تعريف المخاطر بأسلوب منهجي يتم عرضها في جدول لوصف هذه المخاطر، بحيث يصبح بالإمكان إعطاء الأولوية للمخاطر الرئيسية التي تحتاج تحليل بطريقة أكثر تفصيلا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص 38 .

<sup>2</sup> الجمعية المصرية لإدارة المخاطر معيار ادارة المخاطر، ص 5، من موقع <https://www.calameo.com>

بتاريخ 09/05/2022, 03:49

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص7 .

يمثل الجدول الموالي كيفية وصف الخطر:

### الجدول رقم (03): وصف المخاطر

1- اسم الخطر	
2- مجال الخطر	الوصف الغير الكمي للأحداث، حجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها
3- طبيعة الخطر	مثال: استراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي، قانوني
4- أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
5- التقدير الكمي للخطر	الأهمية والإحتمال.
6- التحمل/الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر . القيمة المعرضة للخطر . احتمال وحجم الخسائر /العوائد المتوقعة. الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب
7- أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر حاليا مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة.
8- الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات تخفيض الخطر
9- تطوير الإستراتيجية والسياسية	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، مرجع سبق ذكره .

### 2-2 تقييم المخاطر

بعد فحص المخاطر يتم المقارنة بينها وبين مقياس المخاطر المعد والمعتمد من طرف المؤسسة، ويتضمن هذا المقياس المتطلبات القانونية، التكاليف، العوامل الاجتماعية والاقتصادية، واهتمامات أصحاب

المصلحة، فالهدف الأساسي من تقييم المخاطر هو اتخاذ القرارات في اختيار طرق إدارة المخاطر، اما قبولها، التقليل منها، مشاركتها، أو تجنبها.<sup>1</sup>

يمثل الجدول التالي تقييم المخاطر المقدره بمصفوفة 3X3:

### الجدول رقم (04): تقييم درجات الخطر 3X3

التأثير	الاحتمال	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض
متوسط	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
منخفض	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: لطيفة عبدلي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 54.

يمثل الجدول التالي تقييم المخاطر المقدره بمصفوفة 5X5:

### الجدول رقم (05): تقييم درجات الخطر 5X5

		مصفوفة المخاطر				
درجة الخطر	مرتفع جداً-5	مرتفع جداً-5	مرتفع جداً-5	مرتفع جداً-5	مرتفع جداً-5	مرتفع جداً-5
	مرتفع-4	مرتفع-4	مرتفع-4	مرتفع-4	مرتفع-4	مرتفع-4
	متوسط-3	متوسط-3	متوسط-3	متوسط-3	متوسط-3	متوسط-3
	منخفض-2	منخفض-2	منخفض-2	منخفض-2	منخفض-2	منخفض-2
	منخفض جداً-1	منخفض جداً-1	منخفض جداً-1	منخفض جداً-1	منخفض جداً-1	منخفض جداً-1
		مؤكد-5	غالباً-4	محتمل-3	ضئيل-2	ضئيل جداً-1
		الاحتمالية				

المصدر: تم اعداد الجدول بالاعتماد على ما سبق .

تدل الخانات الحمراء على المخاطر الحرجة والخانات البنية والصفراء تدل على المخاطر الهامة بدرجة متفاوتة، بينما تدل الخانات الخضراء على المخاطر الغير هامة .

<sup>1</sup> الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 9.

### 3- اختيار الوسائل المناسبة لمواجهة المخاطر

هذه الخطوة تعتبر مرحلة اتخاذ القرار في اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل مخطر من المخاطر التي تم تحليلها وتقييمها، أحيانا توجد خطة مسبقة للتعامل مع هذه المخاطر، وأحيانا يتم تطبيق معيار لاختيار الوسيلة المناسبة من قبل مدير المخاطر الذي يأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة لمواجهة الخطر، ان الاختيار الأنسب لوسيلة مواجهة المخاطر يوجد كفاءة أكبر وفعالية أكثر في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.<sup>1</sup>

### 4- تنفيذ القرار

في حالة اذا ما كان القرار هو اختيار سياسة تجنب المخاطر فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة، ولو كان هو نقل المخاطر إلى طرف آخر هو شركة التامين فلا بد من اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه، ثم التعاقد على التامين، وادا كان القرار تقبل الخطر فيجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لتعويض الخسائر الناجمة عن هذه المخاطر.<sup>2</sup>

### 5- المتابعة والمراجعة

تشمل عملية المتابعة والمراجعة نوعين من العمليات أولهما: التدقيق الذي يقوم به طرف خارجي على عمليات إدارة المخاطر وهو إما أن يكون مدقق داخلي مستقل أو من خلال مدقق خارجي والنوع الثاني من العمليات هي المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر على عملياتها.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: هيكل ومسؤوليات إدارة المخاطر

سيتم النظر إلى قسم إدارة المخاطر ضمن هيكل المؤسسة بصورة عامة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتامين، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2007 ص 49 .

<sup>2</sup> لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

<sup>3</sup> الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 11 .

<sup>4</sup> المصدر نفسه، ص 12-13 .

### 1- مسؤولية مجلس الإدارة

لدى مجلس الإدارة عدة مسؤوليات اتجاه إدارة المخاطر منها:

- اعتماد استراتيجية إدارة المخاطر بالمؤسسة بعد الموافقة الرسمية عليها.
- اعتبار المخاطر جزءا من كل القرارات .
- عمل تدقيق سنوي لتعاقدات أو الترتيبات التي وضعتها المؤسسة لمواجهة المخاطر.

### 2- مسؤولية وحدات العمل

جميع وحدات العمل داخل المؤسسة لها مسؤوليات اتجاه إدارة المخاطر تتمثل في:<sup>1</sup>

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر بشكل يومي .
- تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم .
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للمخاطر.

### 3- مسؤولية صاحب وظيفة إدارة المخاطر

يجب على صاحب وظيفة إدارة المخاطر التقيد بالمسؤوليات الموالية:<sup>2</sup>

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم .
- التعاون علي المستوي الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- أعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل .
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.

<sup>1</sup> الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 12 .

<sup>2</sup> المصدر نفسه، ص 13 .

- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط .
- أعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة .

#### 4- مسؤولية المدقق الداخلي

- تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة .
- تدقيق عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة .
- منح الثقة في إدارة المخاطر .
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر .
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية .
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية .

#### المبحث الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر

يقوم التدقيق الداخلي بدور مهم في مجال تقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، من خلال تقديم المشورة والنصح لإدارة المخاطر، ولابد من تنسيق بين المدقق الداخلي وإدارة المخاطر للوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة، ستم الإشارة في هذا المبحث الى خطوات تدقيق إدارة المخاطر، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ومستويات العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر .

#### المطلب الأول: خطوات تدقيق إدارة المخاطر

تتم عملية تدقيق برنامج إدارة المخاطر بواسطة قسم التدقيق الداخلي أو من خلال مدقق خارجي، وهذه العملية تشتمل على الخطوات التالية:<sup>1</sup>

##### 1- تدقيق أهداف وسياسة إدارة المخاطر

تشمل هذه الخطوة تقييم برنامج إدارة مخاطر ما، من خلال مراجعة سياسة إدارة المخاطر المنتهجة من طرف المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، ثم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمؤسسة ويشمل هذا التقييم مراجعة

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 123-128.

لموارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها، والهدف هنا هو التأكد من أن أهداف البرنامج متماشية مع موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة.

## 2- التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة

بعد تحديد وتقييم الأهداف، تأتي الخطوة الثانية وهي التعرف على المخاطر الحالية التي تتعرض لها المؤسسة وفي حالة إغفال وتجاهل المخاطر الرئيسية يتوجب على التدقيق الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استعمالها للتصدي لها بأنسب البدائل، أما في حالة عدم قدرة برنامج إدارة المخاطر في التصدي لبعض المخاطر ينبغي على المدقق الداخلي التوصية بالتدابير التصحيحية.

## 3- تقييم قرارات التعامل مع المخاطر

يدرس المدقق الداخلي في هذه الخطوة السياسات المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع المخاطر، للتأكد من ان إدارة المخاطر قد اختارت السياسة الأنسب لمواجهة كل واحد من هذه المخاطر.

## 4- تقييم تنفيذ طرق إدارة المخاطر المختارة

التحقق من أن السياسة المختارة قد تم تنفيذها على أكمل وجه، كما أن تدقيق إجراءات هذه السياسات قد يشمل تدقيق العقود التي تم ترتيبها لتنفيذ تحويل المخاطر، وتدقيق ادا كانت تغطيات التأمين التي تم شراؤها مناسبة لاحتياجات المؤسسة.<sup>1</sup>

## 5- التقرير والتوصية لتحسين البرنامج

يقوم المدقق بإعداد تقرير مفصل حول نتائج التدقيق، يشمل التوصيات اللازمة بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر، ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

لدى التدقيق الداخلي دور هام في عملية إدارة المخاطر، من خلال تحليل وتقييم الأساليب المنتهجة في تقدير حجم المخاطر واحتمالية حدوثها، والتأكد من صحتها لتقديم تأكيد معقول بأن التقييم الذي يتم على

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص 123-128.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 126.

أساس التعامل مع المخاطر قد تم بشكل صحيح، حيث يمكن للإدارة أن تتخذ قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر، أو تجنبه، أو التخفيف منه، بالاستناد إلى درجة احتمال حدوثه ودرجة تأثيره، وهنا يبرز دور التدقيق الداخلي في اختبار فعالية نظام الرقابة الداخلية، ودوره في تخفيف المخاطر أو التخلص منها، عن طريق المراقبة المستمرة لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يتناسب مع خطط و استراتيجيات وأهداف المنشأة، ويقوم أيضا بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية البديل الذي اتبع للتعامل معها.<sup>1</sup>

كما ذكر معهد المدققين الداخليين في المعيار رقم 2120 (إدارة المخاطر) أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يساعد الشركة على تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، ويساهم في تحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها، من خلال:<sup>2</sup>

- تقديم تأكيد موضوعي بأن مخاطر العمل الرئيسية تدار بشكل ملائم وصحيح .
- تقديم تأكيد بأن إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يعمل بكفاءة وفعالية.
- القيام بتدقيق مستقل للأنظمة في الوحدات للتأكد من أن إجراءات إدارة المخاطر فعالة وتعمل بالشكل الصحيح .
- تزويد إدارة مخاطر العمليات بنتائج فحوصاتها وأي ضعف أو نقص في هذه الإجراءات .
- إبلاغ مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي تواجهها المؤسسة وفي وقت مبكر للعمل على مواجهتها.
- تقديم النصح والمساعدة في تطوير السياسات المنتهجة في إدارة المخاطر.
- تدريب الإدارة على الاستجابة للمخاطر.
- تنسيق عمليات إدارة المخاطر.
- تعزيز الإبلاغ عن المخاطر.
- تطوير استراتيجية إدارة المخاطر.

من خلال ما تم ذكره، يتضح الدور الهام الذي أصبح يقوم به المدقق الداخلي في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر في المؤسسة، من خلال دعم الإدارة مباشرة عبر تقارير للجهات ذات العلاقة، والثاني أخذ

<sup>1</sup> هجيره مونة، مرجع سبق ذكره، 2014، ص14 .

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors, [www.theiia.com](http://www.theiia.com), Consulté le 12/05/2022 à 20:10, p 04.

عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق، وتركيز وتكثيف الإجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع درجة المخاطر حولها .

### المطلب الثالث: مستويات العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر من بين التخصصات التي ترتبط بشكل كبير مع التدقيق الداخلي، فلقد كانت وظيفة إدارة المخاطر جزء من عملية التدقيق، ولكن اليوم تم الفصل بين الوظيفتين من حيث المهام والتكامل التنظيمي مع الحفاظ على الموضوعية والاستقلالية لكل منهما، حيث أصبحت إدارة المخاطر وحدة منفصلة عن التدقيق الداخلي على الرغم من الترابط الوثيق بينهما.

وفيما يلي سنتحدث عن مستويات تدخل إدارة المخاطر في عملية التدقيق الداخلي:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة التخطيط لعملية التدقيق

عند مرحلة التخطيط لعملية التدقيق يتم 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، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.

#### 2- مرحلة التنفيذ

المحور الأساسي في مرحلة تنفيذ عملية التدقيق الداخلي هو اختبار ما إذا كانت إدارة المؤسسة والرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر أو الحد منها، لذا يوصي المدقق الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المدقق ومدير المخاطر.

#### 3- مرحلة أوراق العمل

تحتوي أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق على المعلومات المتعلقة بالمخاطر بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة. ويتم بعد ذلك وضع التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي .

<sup>1</sup> إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، منشورة، 2011، ص 48.

#### 4- مرحلة اعداد تقرير التدقيق

يحتوي التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي على النتائج التي تم الوصول اليها من خلال عملية التدقيق، بحيث يتضمن هذا التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها والبحث عن السياسة المناسبة لمواجهتها .

#### 5- مرحلة المتابعة

عند الانتهاء من اعداد التقرير تأتي مرحلة المتابعة لتنفيذ التوصيات التي تضمنها التقرير، حيث تتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين وحدة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر، والهدف الأساسي من مرحلة المتابعة السيطرة على جميع المخاطر وادارتها بالشكل الذي يقلل من تعرض المؤسسة للخسائر .

## خلاصة الفصل الثاني

تعتبر عملية إدارة المخاطر وتقييمها أمرا مهم جدا لضمان استمرار المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، حيث تقوم إدارة المخاطر على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث والنتائج التي يمكن ان تحدث تأثيرا جوهريا على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة .

من خلال هذا الفصل تبين أن للتدقيق الداخلي أهمية كبيرة في إدارة المخاطر، حيث يساعد التدقيق الداخلي في كشف المخاطر والمساعدة على التقليل منها، وتقديم المشورة لكل من الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر.

وظيفة التدقيق الداخلي ووظيفة إدارة المخاطر وظيفتين يكمل بعضها الآخر مع الحفاظ على استقلالية كل منهما، إدارة المخاطر تستعين بالتدقيق الداخلي في مراحل عملها لما له من خبرة في تقييم وتحليل المخاطر، وكذلك المدقق الداخلي يستعين بإدارة المخاطر في العديد من مراحل عملياته .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة  
مؤسسة ميناء الجزائر

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حالة مؤسسة ميناء الجزائر

تم عرض في الدراسة النظرية التدقيق الداخلي خاصة باعتباره وسيلة إدارية من الضروري وجودها داخل المؤسسة، وذلك لما تقدمه للإدارة العليا من معلومات عن مدى تحكمها في العمليات التي تقوم بها المؤسسة ومدى الالتزام بالإجراءات الموضوعية من طرفها، كما تم تناول أيضا دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال عمل المدقق الداخلي على تحديد وتقييم المخاطر ومحاولة الحد منها.

وبهدف إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، تم القيام بدراسة حالة في إحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة ميناء الجزائر المتواجدة في قلب مدينة الجزائر العاصمة، ويعتبر وجود التدقيق الداخلي داخل هذه المؤسسة أمرا ضروريا، نظرا لكبر حجمها والعدد الكبير للعمليات المعقدة التي تقوم بها .

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما لي:

- تقديم مؤسسة ميناء الجزائر؛
- التدقيق القائم على مخاطر دورة المشتريات في مؤسسة ميناء الجزائر؛
- تدقيق المشتريات (عقود وطلبات) لمديرية الموارد البشرية؛

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء الجزائر

تضمن هذا المبحث تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، بحيث سيتناول المطلب الأول التعريف بالمؤسسة، بينما سيتم عرض المديرية العامة والهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فتناول عرض مديرية التدقيق داخل المؤسسة .

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر L'EPAL

تناول هذا المطلب لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء الجزائر ثم تم عرض التعريف بالمؤسسة، وهذا كما يلي:

#### 1- لمحة تاريخية عن مؤسسة ميناء الجزائر

حظي ميناء الجزائر بثلاثة أسماء مختلفة في فترات مختلفة، تتراوح بين القرن الثاني قبل الميلاد والعصر الحاضر: إيكسيوم، إيكوسيم، الجزائر. يقال إن إيكوسيوم معناه جزيرة النورس، ويعود تأسيس المدينة إلى الفينيقيين في منتصف القرن الثاني قبل الميلاد. وبعد ما كانت موقع التبادلات والتجارة. أخذ دورها يتقلص ابتداء من القرن الخامس، وكان الرومان قد أعطوا اسمها شكلا لاتينيا فأصبح إيكوسيوم .

في القرن الخامس عشر، أدى المظهر العدائي للسفن الإسبانية الى قيام سكان المدينة بتشكيل تحالف مع العثمانيين، وبالتالي منع احتلال المدينة، ومع ذلك احتفظ الاسبان بحيازتهم ل "بينون" الواقعة على جزيرة صخرية، حيث قاموا ببناء حصنهم عليها وبالتالي سيطرو لصالحهم على مدخل الميناء .

في سنة 1529م طرد عروج الاسبانيين من الحصن الذي بنوه، وبعد ذلك قرر ربط الجزيرة بالساحل بركام من الصخور الطبيعية، أنجز هذا العمل ثلاثون ألف رجل في مدة ثلاث سنوات، وبفضله أمكن وصل الجزر بالساحل وإحداث حوض إمارة البحر المحمي من رياح الشمال.

ومن أجل تحصين ذلك الميناء الصغير حاول الأتراك بناء حاجز صخري واقى في الجزء الجنوبي، وكانت مساحته تقدر سنة 1830م بـ 3 هكتار و5 آر مع ممر عرضه 130م في الجهة الجنوبية، ثم توالى البناءات على هذا التسلسل:

من 1830م إلى 1860: بناء حوض الميناء القديم (زمان الاحتلال الفرنسي).

من 1860م إلى 1865: بناء المخازن المقوسة السقف لمدينة الجزائر .

من 1870 إلى 1914: بناء حوض الأغا.

من 1914 إلى 1940: بناء حوض مصطفى.

من 1961 إلى 1963: بناء حاجز سكيكدة الكاسر للأمواج.

من 1987 إلى 1988: إنجاز رصيف عاتم وستة منحدرات للشحن الأفقي في مخازن السفن.

من 1994 إلى 1998: إنشاء نهائي الحاويات بمساحة تقدر بـ 18 هكتار، بسعة أكثر من 250000 حاوية .

## 2- التعريف بمؤسسة ميناء الجزائر

مؤسسة ميناء الجزائر هي مؤسسة عمومية، ذات طابع اقتصادي تأسست سنة 1982م، من خلال إدماج الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للمنازلة، ثم التحقت بهما وحدة القطر التي كانت سابقا تحت وصاية الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة، وذلك بالمرسوم 286 - 82 المؤرخ في 14 أوت 1982 الذي ينص على تأسيس مؤسسة ميناء الجزائر والتي امتلكت استقلالها المادي في 23 سبتمبر 1989.

كما أن لها شكل شركة مساهمة ذات أسهم «SPA» بلغ رأس مالها في حوالي 10500.000.000 دج، ملكا للدولة الجزائرية بصفة كلية ولحيازتها في نفس الوقت صلاحيات السلطة المينائية، وهي تحت سلطة شركة تسيير مساهمات الموانئ «SOGEPOR» .

يمكن تعريف مؤسسة ميناء الجزائر على أنها "مؤسسة قابضة عمومية، خدماتية تقوم في الإطار الوطني بالتنمية الاقتصادية، لها سلطة تسيير واستغلال وتطوير الهياكل المينائية وكذا التحكم في النشاط التجاري".<sup>1</sup> وبعبارة أخرى، فمؤسسة ميناء الجزائر ليست مسؤولة فقط عن إدارة وتشغيل البنية التحتية للموانئ ولكن أيضا عن العمليات التجارية المتعلقة بمناوبة السفن والبضائع التي تمر عبر منطقة الميناء .

يمتد ميناء الجزائر بين رأس كاكسين غربا ورأس تامنفوست شرقا، ويبلغ عرضه 18 كلم كما يشمل ميناء دلس، ويتربع على مساحة مائة مقدره بـ 184 هكتار وخط رصيفي يبلغ طوله 7317 متر مربع.

<sup>1</sup> تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، الموقع الإلكتروني لمؤسسة ميناء الجزائر [www.portalger.com](http://www.portalger.com)، ص1، تمت

### 3- نشاط مؤسسة ميناء الجزائر

تعتبر مؤسسة ميناء الجزائر مؤسسة تجارية في علاقتها مع الآخرين ويحكمها التشريع المحكوم به، ويخضع للقواعد المحددة في المرسوم رقم 82-286 المؤرخ في 14 أوت 1982 المتضمن إنشائها ومكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بهدف المشاركة في ترقية المبادلات الخارجية، وتسهيل عبور الأشخاص والسلع في أفضل الشروط الاقتصادية المعتمد عليها في التسيير الاستغلالي والتطويري، ونظرا للحجم الكبير للمبادلات الخارجية على مستوى الميناء، تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة لتسيير الحركة المينائية، كضمان المرور البحري والسير الحسن للتجهيزات وكذا العمل على:

- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة، وتجديد الهياكل الفوقية والمينائية.
- تسيير واستغلال وتنمية الميناء.
- استغلال الوسائل والمنشآت المينائية.
- احترام قواعد النظافة وطرق مكافحة التلوث داخل الميناء.
- إعداد برامج أشغال الصيانة والعمل على تطويرها وتطبيقها
- تنفيذ عمليات الشحن، الانزال والمناولة المينائية .
- القيام بعمليات القيادة، القطر، الجر وارشاد السفن .
- استقبال وتسليم الحاويات للعمال .

#### المطلب الثاني: المديرية العامة والهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر

سيتم التطرق في هذا المطلب الى تعريف للمديرية العامة لميناء الجزائر وإظهار ترتيب باقي مديريات ميناء الجزائر من المديريات الوظيفية الى المديريات العملية في هيكلها التنظيمي .

#### 1- المديرية العامة

وتكون في أعلى هرم المؤسسة ومسئولياتها هي إصدار القرارات والمصادقة على كل الوثائق، تتأس كل الإدارات، يعد الرئيس المدير العام رئيسها ومسيرها، يساعده في ذلك مديران عامان: أحدهما مكلف بتنسيق المديريات العملية، أما الآخر مدير إداري مكلف بتنسيق المديريات الوظيفية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 2.

## 2- المديرية الوظيفية

وهي التي تتولى أعمال التسيير، التخطيط، التوجيه، التنسيق بين الوظائف والمديرية العملية، فهي تنظم الدورة وتحلل وتستخلص المعطيات والمعلومات، وتتكون من:

**مديرية المحاسبة والمالية، وهي تتولى:**

- تعريف وتطبيق سياسة التسيير والطرق المحاسبية للمؤسسة.
- المحافظة على التوازن المالي.
- ضمان ومتابعة الخزينة بمراقبة كل العمليات المالية (البنك، الصندوق).
- ضمان هيئة المحاسبة حسب القوانين السارية المفعول وأهداف المؤسسة
- تخلص حسابات النتائج وحسابات الميزانية.
- تركيز وتسجيل عمليات المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.
- تعيين وتنصيب أعوان المحاسبة والصندوق ومتابعة الخزينة وتحصيل حقوق الهياكل العملية، وإقامة علاقات مع إدارة الضرائب والضمان الاجتماعي لدفع الاشتراكات .
- مديرية الموارد البشرية وإدارة الموظفين، تتولى العمليات المالية:**
- تسيير الموارد البشرية وإدارة الموظفين.
- إدراك القوانين والإجراءات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- التوفيق بين قواعد حساب الأجر والبيانات الاجتماعية والضريبية.
- تأسيس علاقات مع مؤسسات كفاء في تنظيم عمل الصحة والأمن
- تسيير موظفي المؤسسة وتكوينهم.
- مديرية مراقبة التسيير والإعلام الآلي، مهمتها تنظيم الإجراءات المستعملة في المؤسسة والتطوير منها ووضع نظام ومسار للمعلومات واتصالات المؤسسة، كما تقوم بمتابعة المخططات السنوية والثلاثية للمؤسسة، كما تقوم بتسيير وتطوير مركز التوثيق والأرشيف للمؤسسة .**
- مديرية الاستغلال والتنظيم، تتولى القيام بالمهام أدناه:**
- إعداد وتحديد القواعد المتعلقة بالمحافظة على الميادين المينائية.
- التكفل بالقضايا القانونية ومتابعة النزاعات.
- القيام بالدراسات الإحصائية والاقتصادية اللازمة للتقسيم الدوري للنشاطات المينائية.

- تسيير واستغلال الإمكانيات المينائية
- **مديرية الأشغال والتنمية، وهي مسؤولة عن:**
- إدارة عربات السكك الحديدية (السيارات) والشراء (التوريد) .
- اعداد دراسات تطوير الموانئ .
- تنظيم التنسيق والرقابة على جميع أعمال الصيانة والتركيبات والمباني والأشغال ومعدات الموانئ .
- اعداد الدراسات الفنية لتنفيذ المشاريع الاستثمارية والتجهيزات .

### 3- المديرية العملية

هي التي تتولى:<sup>1</sup>

- عملية تسيير واستغلال وتشغيل الموظفين العاديين والمعنويين، حيث تعمل وفق مبدأ التسيير الذاتي وذلك بميزانيتها الخاصة.
  - عمليات المحاسبة الخاصة بها، تسييرها للموارد البشرية ومشترياتها واستثماراتها المركزية، وتستفيد من الاستقلالية المالية .
  - ضمان الشروط القاعدية للمهام المتعلقة بحفظ وتطوير الميدان المينائي وبالانشطات التجارية الخاصة بالمؤسسة.
- وتتمثل هذه المديرية في:

**مديرية قيادة الميناء (D.CAPITAINEURIE)**، وهي تقوم بـ:

- العمل على حماية الميادين المينائية من خلال تطبيق القواعد العامة والخاصة بالاستغلال.
- ضمان تنظيم حركة السفن في الحدود البحرية للميناء بوضع وتنفيذ البرامج اليومية للرسو.
- ضمان عمليات القطر والقيادة في الحدود البحرية للميناء.

**مديرية نهائي الحاويات (D. TERMINAL A CONTENEUR)**، وتعمل على:

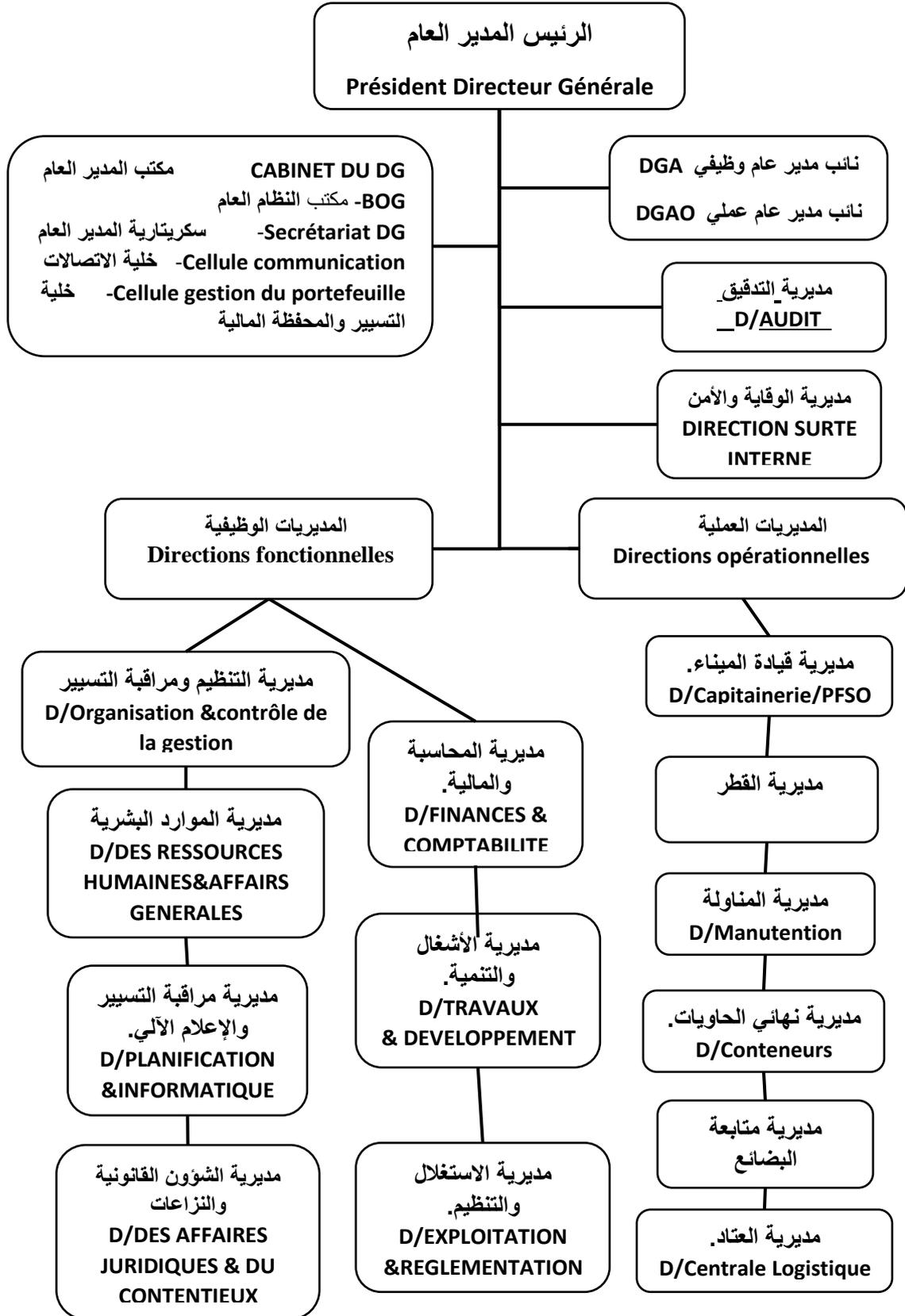
- التكفل التام بالسلع المكيفة بالحاويات.
- برمجة عملية استقبال الحاويات ونقاط توقف السفن.
- تخزين وحفظ الحاويات إلى غاية تسليمها إلى أصحابها.
- حماية وحراسة الحاويات الخاصة بالاستيراد والتصدير.

<sup>1</sup> تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 3 .

- مديرية المناولة (MANUTENTION.D)، تعتبر مديرية المناولة أهم وأكبر مديرية في مؤسسة ميناء الجزائر، حيث تتولى عملية شحن وتفريغ البضائع وتخزينها، ويوجد على رأس المديرية مدير (إطار مسير) وتتكون هذه المديرية من دائرتين هما: دائرة المناولة، ودائرة الإدارة العامة.
- مديرية العتاد (CENTRAL LOGISTIQUE.D)، وهي تتولى عمليات:
- العمل على تسيير واستغلال العتاد والتجهيزات اللازمة للنشاطات المينائية.
  - تسجيل ومراقبة استعمال العتاد والتجهيزات من طرف الهياكل التي تستعملها.
  - تسيير الصيانة التنبئية وتصليح عتاد المناولة.
  - تنظيم وتسيير نشاطات مختلف الورشات وتسيير المخازن وقطع الغيار.
- مديرية الاستغلال التجاري ومتابعة البضائع (ACCONAGE.D)، وهي تقوم ب:<sup>1</sup>
- حماية البضائع على كاهل القضاء المينائي وتسليمها لأصحابها.
  - التسيير المالي والإداري المتعلق بالعمليات السابقة.
  - تسيير ومتابعة الملفات القضائية والنزاعات المرتبطة بالنشاطات التجارية.
  - متابعة الأمور القانونية المتعلقة بالأنشطة التجارية .
- مديرية القطر (REMORQUAGE.D)، وهي تقوم ب:
- ضمان عمليات القيادة والقطر في الحدود البحرية للميناء .
  - ضمان تنظيم حركة السفن في الحدود البحرية للميناء بوضع وتنفيذ البرامج اليومية للرسو.
- ويمكن توضيح كل هذه المديريات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 3 .

## الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر



### المطلب الثالث: مديرية التدقيق لمؤسسة ميناء الجزائر

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم مديرية التدقيق والمهام التي تتولاها داخل المؤسسة:

#### 1- تعريف مديرية التدقيق

مديرية التدقيق تعتبر من المديريات الوظيفية داخل المؤسسة، لها وظيفة مهمة تتمثل في قياس ووضع البرامج التنظيمية لخدمة المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها، من خلال<sup>1</sup>:

- توفير ضمان سلامة المعلومات المالية والتشغيلية من الغش والأخطاء والتزوير، وحماية الأملاك .
- ضمان التطبيق الصحيح للإجراءات والتعليمات واللوائح والقوانين.

#### 2- مهام مديرية التدقيق

يتم تعريف مهام مديرية التدقيق اتجاه المديريات الأخرى على النحو الموالي:

#### 1-2 مهام مدير التدقيق

- التخطيط، التنظيم والقيام بالرقابة على جميع الوظائف في إطار خطة سنوية بطلب من الإدارة العامة.
- تحليل ومراقبة الجداول طبقا لهياكل المؤسسة المحددة مسبقا .
- إبداء تعليقات وتوصيات بشأن نظام الإدارة في تقرير نهائي، يوجه الى المديرية العامة .
- جمع وتوزيع ومتابعة أنشطة المؤسسة والتحقق من التطبيق الفعلي للنصوص القانونية .
- إعداد تقرير نهائي لكل عملية تدقيق منجزة .
- وضع تقرير عن مدى تنفيذ التدابير والتوصيات المذكورة في تقرير التدقيق .
- المشاركة في تدريب وتنمية الموارد البشرية تحت سلطته .
- تقديم تقارير بشكل دوري عن أنشطة مديرية التدقيق إلى المدير العام.

#### 2-2 مهام رئيس مهمة التدقيق

- تحديد مواضيع مرجعية للدراسات والمهام لمساعدته .
- العمل على تحديد منهجية مناسبة للمهمة قيل الشروع فيها.
- القيام بتقييم العمليات والأنظمة في جميع مجالات المؤسسة .
- تسيير عدة مهمات منجزة في آن واحد من قبل فرقة مدققين مبتدئين وخبراء .
- القيام بدراسة لوحات الموارد البشرية (تسيير المشوار المهني، حركة الموظفين، الأمن والوقاية، والدورات التدريبية....) وسحب الدلائل .
- العمل على تقييم نظم المعلومات، ووضع التوصيات قي إطار مخطط المؤسسة.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمديرية التدقيق داخل مؤسسة ميناء الجزائر .

## 3-2 مهام المدقق الرئيسي

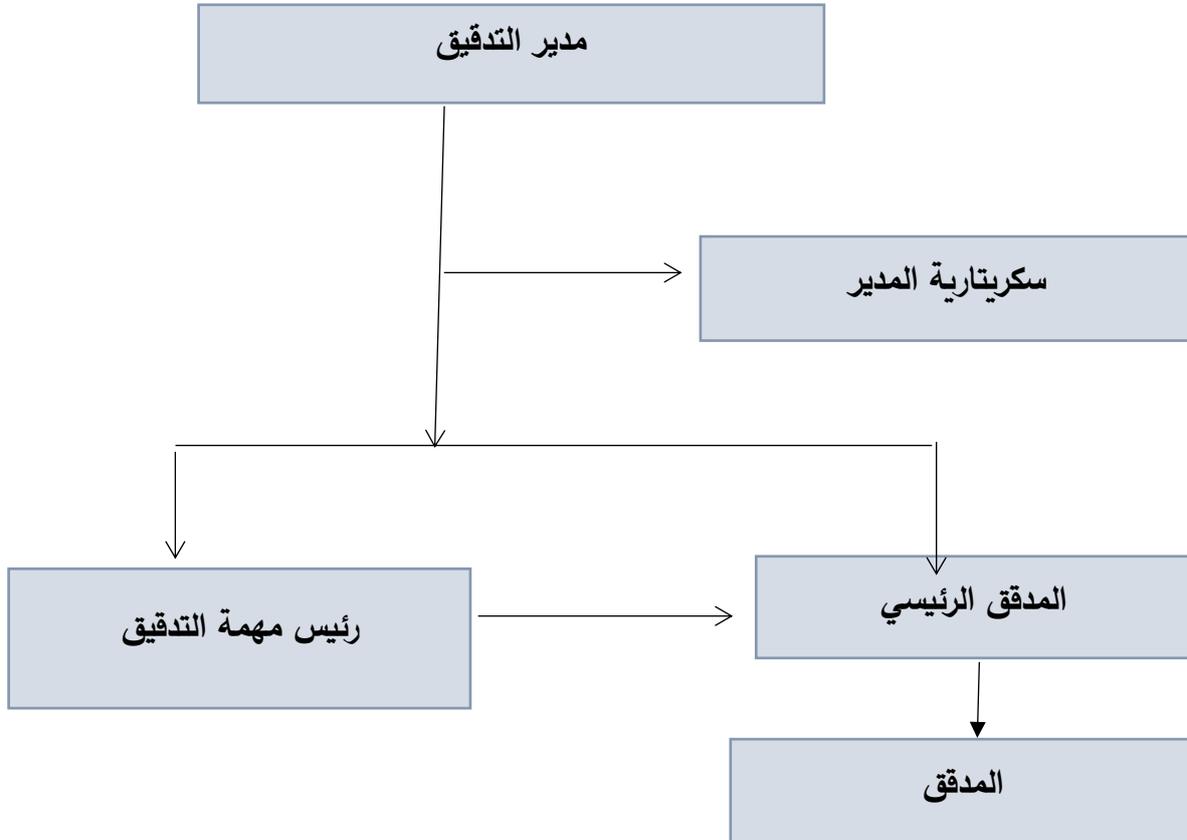
- انجاز تقرير تشخيصي للأنشطة الوظيفية بصفة عامة .
- تحديد مواقع الخطأ والاختلالات وتحديد مصدرها .
- العمل على تقديم التوصيات الممكنة .
- تحديد موضوع المهمة والمنهجية المتبعة قبل الشروع في التنفيذ، في إطار تنظيم المؤسسة .
- تسيير وقيادة فريق المدققين المبتدئين في المهمة التي تقام تحت رئاسته .

## 4-2 مهام المدقق الفرعي

- تحديد الحالات الشاذة والاختلالات مع تحديد مصدرها .
- تقديم توصيات حقيقية لا يمكن الطعن فيها .
- احترام الشروط العامة لقانون المهنة وأخلاقياتها .

## 3- الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق

## الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية التدقيق



المصدر: الوثائق الداخلية لمديرية التدقيق داخل مؤسسة ميناء الجزائر .

## المبحث الثاني: التدقيق القائم على مخاطر دورة المشتريات في مؤسسة ميناء الجزائر.

مؤسسة ميناء الجزائر كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى لا تخلو من وجود العديد من المخاطر التي تشكل عائق امام تحقيق أهدافها وقد تهدد استمراريتها، لذا أصبح من الضروري إيجاد حلول للتخلص من هذه المخاطر أو على الأقل التقليل من تأثيرها ولذلك يعمل المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء الجزائر على التخفيف من هذه المخاطر من خلال التعرف عليها وتقييمها وتدقيق مواقعها .

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التدقيق القائم على المخاطر في مؤسسة ميناء الجزائر في المطلب الأول، بينما سيتضمن المطلب الثاني وصف دورة المشتريات داخل مؤسسة ميناء الجزائر وأخيرا المخاطر المحتملة المصاحبة لعملية الشراء (دورة المشتريات) سيتم التطرق إليها في المطلب الثالث .

### المطلب الأول: التدقيق القائم على المخاطر في مؤسسة ميناء الجزائر

يعمل المدقق الداخلي في مؤسسة ميناء الجزائر على إنشاء برنامج التدقيق السنوي، وهذا من أجل رفع فعالية وكفاءة الدوائر التنفيذية والأنشطة في المؤسسة، وأيضا تدقيق جميع إجراءات إدارة المخاطر وما تتضمنه من مراكز الخطر والأساليب المستعملة لتقييم تلك المخاطر، وحرصه على التقليل من درجة خطورتها، ويعتمد في إعداد هذا البرنامج على خبرته الميدانية ومجموعة من العوامل والأسباب منها:<sup>1</sup>

- المصالح التي ذكر فيها المدقق الداخلي الكثير من الملاحظات .
- التعليمات الخاصة التي تصل الى المدقق الداخلي من طرف الإدارة العامة .
- التحفظات المقدمة من محافظ الحسابات على مصالح المؤسسة .
- المصالح ذات المخاطر الكبيرة .

### 1- تحديد المخاطر التي تواجه مؤسسة ميناء الجزائر

باعتبار التدقيق الداخلي من بين الوسائل التي تساعد في الحد من المخاطر الممكن حدوثها داخل مؤسسة ميناء الجزائر، فهو يعمل على تحديد المخاطر المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية وتحليل طبيعة هذه المخاطر، وأيضا درجة تأثير هذه المخاطر على استمرارية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ما لي:

- أهداف نشاط المدقق الداخلي .
- الأهمية الكبيرة لعمليات إدارة المخاطر .

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمديرية التدقيق داخل مؤسسة ميناء الجزائر .

- فرص التقليل من هذه المخاطر إلى حد كبير .
- الأهداف المسطرة للمؤسسة .

تم تلخيص مختلف المخاطر التي تواجه نظام الرقابة لمؤسسة ميناء الجزائر في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (06): تلخيص لمخاطر مؤسسة ميناء الجزائر

الرقم	المخطر	احتمال حدوثه	تأثيره على المؤسسة	درجة التأثير
1	التسجيل المتأخر للعمليات الاقتصادية التي تقع داخل المؤسسة	معتدل	يؤثر على تسلسل الأحداث في السجلات المحاسبية	ضعيف
2	ضعف نظام المعلومات في المؤسسة بسبب غياب ترابط بين مختلف الوظائف الإدارية	مرتفع	يؤثر ذلك على عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بسبب غياب المعلومات الملائمة	قوي
3	التعاقد مع عمال دون التأكد من عدم حملهم لسوابق عدلية	معتدل	التأثير على سمعة المؤسسة	متوسط
4	اعداد الفواتير على أجهزة الإعلام الآلي ببرامج غير موثوقة	معتدل	يؤثر ذلك على رقم أعمال المؤسسة	ضعيف
5	غياب الضوابط العقابية التي تمارسها الإدارة أو عدم فعاليتها	معتدل	خدمة المصالح الشخصية على حساب موارد المؤسسة	قوي
6	خلو أجهزة الإعلام الآلي من برامج الحماية	مرتفع	ضياع أو تسريب ملفات المؤسسة	ضعيف
7	ضعف إجراءات الصيانة داخل المؤسسة	منخفض	التأخر في تسليم المشاريع	قوي
8	ضعف نظام الرقابة على المشتريات	مرتفع	الاحتيال وغياب الدلائل في السجلات المحاسبية	قوي
9	عدم قدرة المؤسسة على تحصيل ديونها	منخفض	نقص في سيولة الخزينة	ضعيف

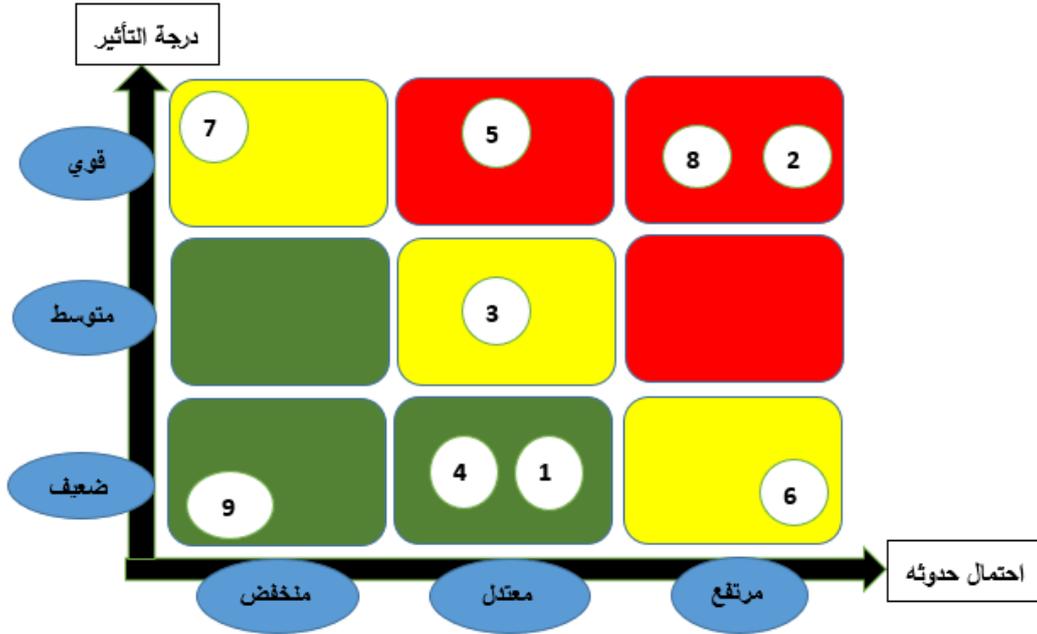
المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على وثائق عمل المدقق الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر.

## 2- تقييم المخاطر التي تهدد مؤسسة ميناء الجزائر

بعد قيام المدقق الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر بتحديد المخاطر وتحليلها ومعرفة أثر كل خطر على المؤسسة، يقوم بعملية تقييمية لهذه المخاطر حسب درجة الخطورة لكل خطر، ليقوم بعدها بتوزيعها في

خريطة تسمى خريطة المخاطر (cartographie des risques)، من خلال هذه الأخيرة يمكن تمييز المخاطر التي تشكل التهديد الكبير على المؤسسة عن المخاطر التي تمثل التهديد الأقل . وهذا ما سيتم توضيحه في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (07): رسم خريطة المخاطر لمؤسسة ميناء الجزائر



المصدر: تم اعداد الشكل بالاعتماد على وثائق عمل المدقق الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر.

استطاع المدقق الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر من خلال الشكل السابق الذي يعبر عن خريطة توزيع المخاطر التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة، من أن يحدد المخاطر التي تشكل التهديد الأكبر على المؤسسة متمثلة في الأرقام المئوية (2,8,5)، حيث يعمل المدقق الداخلي على إبعاد المؤسسة من تأثيرات هذه المخاطر من خلال تقديم النصائح، الارشادات، التوصيات، والاجراءات اللازمة للمصالح المعنية بها. يقوم المدقق الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر بإعداد البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي، بحيث يشمل جميع المهام التي سيقوم بها المدقق الداخلي خلال السنة، تاريخ كل مهمة، والمصلحة المعنية، ويتم تحديد هذه المهام بالاستناد على خريطة المخاطر، بحيث تعطى الأولوية للمخاطر التي تشكل التهديد الأكبر على المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمديرية التدقيق لمؤسسة ميناء الجزائر.

### المطلب الثاني: وصف دورة المشتريات داخل مؤسسة ميناء الجزائر

تمهيدا لعملية تدقيق دورة المشتريات، يجب معرفة جميع الوثائق المستعملة في عملية الشراء وأيضا فهم طبيعة العمليات والإجراءات التي تتم في هذه الدورة .

#### 1- الوثائق المستعملة في عملية الشراء

يمكن تلخيص جميع الوثائق المستعملة في عملية الشراء، مصدرها، استعمالها والجهة التي تصادق عليها

في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (07): الوثائق المستعملة في عملية الشراء.

اسم الوثيقة	تصدر من طرف	اتجاهها	استعمالها	المصادقة عليها
سند طلب الشراء	مصلحة تسيير المخزون	مصلحة الشراء	طلب التمويل	مدير المصلحة المعنية
سند الطلبية	مصلحة الشراء	المورد	طلب السلعة	مدير المصلحة المعنية
جدول المقارنة	مصلحة المشتريات	المديرية العامة	اختبار العروض	مدير المصلحة المعنية
فاتورة شكلية	المورد	مصلحة المشتريات	فوترة السلع	المورد
سند وصل الاستلام	مسؤول المخزن	مصلحة تسيير المخزونات	إثبات إدخال السلعة	رئيس المخزن
الفاتورة	المورد	مصلحة المشتريات	فوترة السلع	مدير المصلحة المعنية
استهلاكات الشهر	مسير المخزن	مصلحة تسيير المخزونات	تسيير المخزن	مدير المصلحة المعنية
طلب الشيك	مصلحة الشراء	مصلحة المحاسبة	شراء السلعة	المدير العام المساعد

المصدر: الوثائق الداخلية لمصلحة المشتريات داخل مؤسسة ميناء الجزائر.

## 2- إجراءات عملية الشراء

يمكن تلخيص دورة عملية الشراء في المراحل الثلاثة الموالية:<sup>1</sup>

### 2-1 استحداث عملية الشراء

بسبب نقص في المخازن ويهدف تلبية الحاجة للمصلحة المعنية، تقوم مصلحة تسيير المخزونات بإصدار سند طلب للشراء من ثلاثة نسخ:

- نسخة أصلية توجه إلى مصلحة المشتريات .
- نسختان تبقيان في المصلحة للمتابعة.

بعد تلقي مصلحة المشتريات نسخة من سند طلب الشراء ودراستها، تقوم بالإعلان عن رغباتها في الشراء للموردين، ويشترط هنا على الأقل وجود ثلاثة موردين مختلفين، وبعد اختيار أحسنهم عن طريق جدول المقارنة أين يتم ترتيبهم على أساس السعر، النوعية، مدة التسليم، وأجل الدفع وعدة عوامل أخرى، يرفق هذا الجدول بفاتورة شكلية بالإضافة إلى نسخة من سند طلبية الأمر بالشراء.

يتم اصدار أربع نسخ من سند الطلبية للأمر بالشراء ونسخة أصلية:

- نسخة توضع داخل ملف الشراء.
- نسخة لمصلحة تسيير المخزونات .
- نسخة لمصلحة المحاسبة .
- نسخة ترسل إلى المورد(الأصلية) .
- نسخة تسلّم إلى المخازن.

### 2-2 استلام البضاعة

يقوم المورد بإدخال المشتريات من السلع والبضائع المطلوبة بكل المواصفات الظاهرية المتفق عليها، إلى داخل الميناء من خلال البوابة، بعدها تتولى مصلحة تسيير المخزونات مهمة إدخال هذه السلع والبضائع إلى المخازن.

<sup>1</sup> Procédure de traitement des contrats et commandes 2021.

بعد وصول السلع يقوم مسير المخازن بمراقبتها ومطابقتها مع السلع المطلوبة من ناحية الكمية والنوعية والسعر، عند الانتهاء من مطابقة ومقارنة السلع الواردة مع السلع الموجودة والتأكد من وجود تطابق، يتولى مسير المخازن تحضير سند وصل الاستلام الذي يتضمن تاريخ وصول البضاعة، سعرها، اسم المورد، الكمية المطلوبة، الكمية المستلمة (في حالة توصيل المورد الطلبية عبر أقسام)، وأخيرا رقم أمر الشراء.

### 2-3 إجراءات الدفع الفعلي لعملية الشراء

يتولى عون مصلحة الشراء إعداد طلب الشيك وعرضه على رئيس المصلحة للإمضاء عليه، ثم يقوم بتشكيل ملف من خلال إرفاق طلب الشيك بفاتورة شكلية مضافا إليها نسخة من الطلبية .

يتم إرسال الملف إلى مصلحة المحاسبة أين يتم مراقبته وفحص تفاصيله، بعد نهاية الفحص يمضي عليه رئيس قسم المحاسبة، يقوم بعدها عون الخزينة بتحرير شيك وتسجيله في سجل العمليات البنكية ثم يمر الشيك إلى رئيس القسم للإمضاء بعد الموافقة عليه ويكون مرفق بالملف.

يتم تسليم الشيك إلى عون أو رئيس مصلحة الشراء ليمضي عليه في الخانة المخصصة له، كما يتم الاحتفاظ بنسخة من الشيك في قسم الحاسبة كدليل على تسوية العملية وأيضا لتبريرها على مستوى المحاسبة. إجراءات الشراء داخل مؤسسة ميناء الجزائر ثابتة وواضحة يكفلها النظام الداخلي للمؤسسة، ويتوجب على جميع الأطراف احترامها والعمل بها لضمان السير الحسن لعملية الشراء وعدم وقوع الأخطاء، كما أن وجود خطأ أو غياب وثيقة من الوثائق التي سبق ذكرها قد يبعث باحتمالية وجود غش أو تحايل<sup>1</sup>.

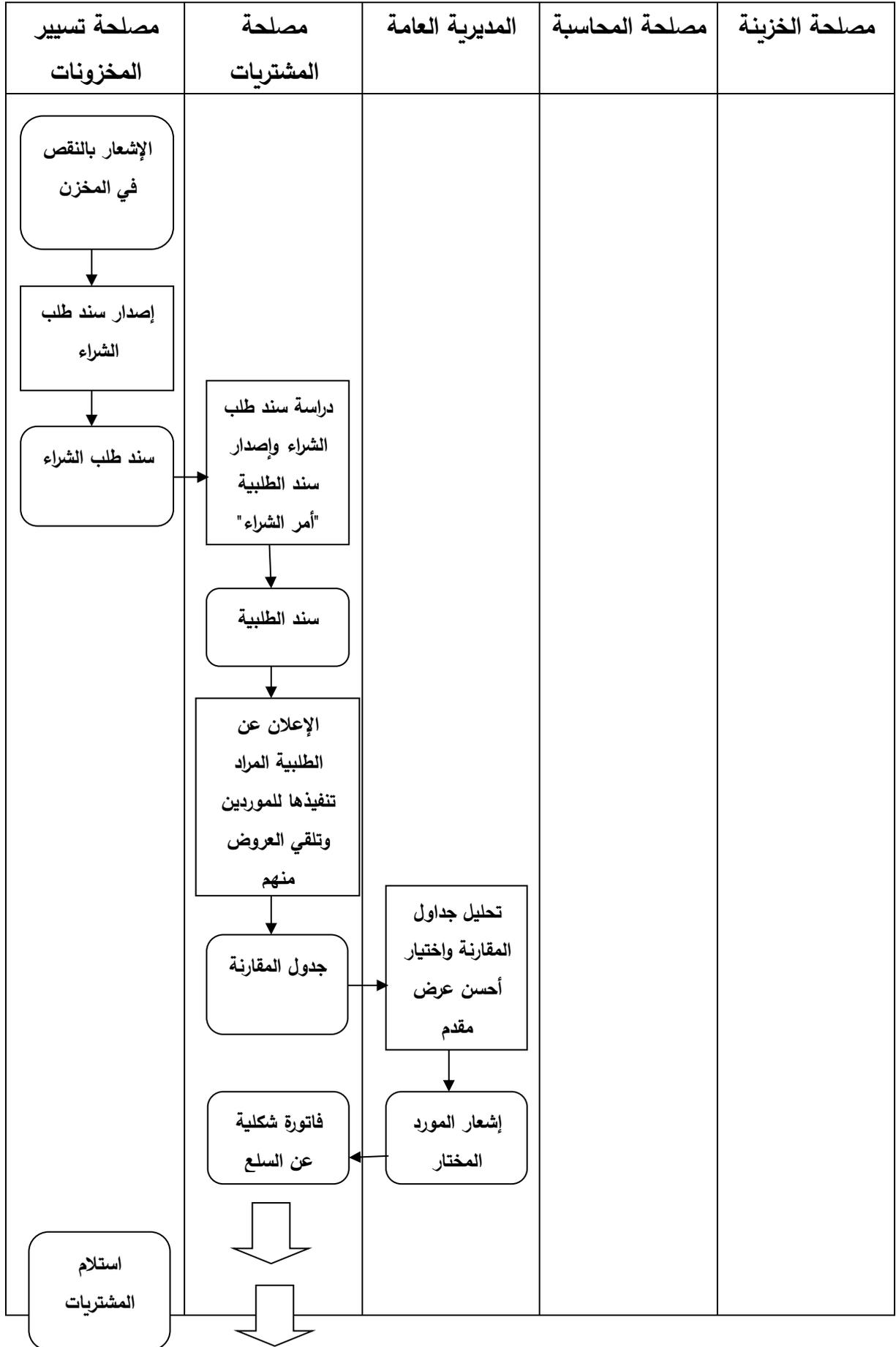
### 3- خريطة تدفق إجراءات دورة المشتريات

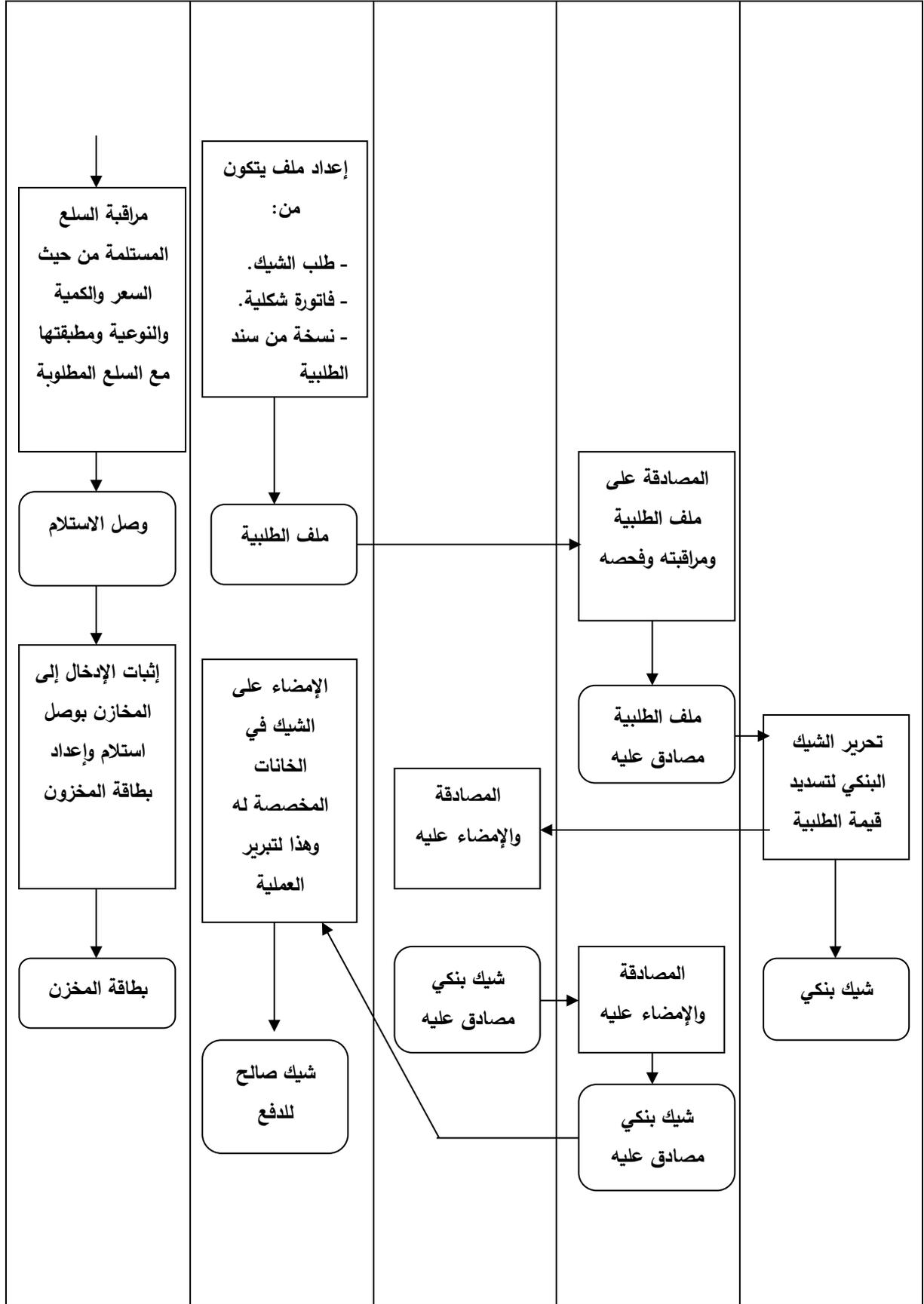
يمكن تلخيص جميع إجراءات دورة المشتريات والوثائق الضرورية في هذه الدورة، انطلاقا من استحداث عملية الشراء واستلام البضاعة وصولا إلى إجراءات الدفع الفعلي وإصدار الشيك، في خريطة تسمى خريطة تدفق دورة المشتريات .

يمكن توضيح هذه الخريطة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> النظام الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر .

الشكل رقم (8): خريطة تدفق إجراءات دورة المشتريات





المصدر: الوثائق الداخلية لمصلحة المشتريات في مؤسسة ميناء الجزائر.

### المطلب الثالث: المخاطر المحتملة المصاحبة لعملية الشراء (دورة المشتريات)

توجد العديد من المخاطر التي قد تصاحب دورة المشتريات منها:

- إضافة موردين وهميين .
- وجود تفويض بإعداد طلب الشراء من قبل جهات مختلفة .
- عدم الفصل بين من يحرر الشيكات ويسجل القيود، وبين من يقوم باعتماد والموافقة على الشيكات .
- عدم توفر أو ضياع طلبات الشراء وأوامر الشراء ومستندات الاستلام .
- عدم توفر فواتير من الموردين تؤيد عملية الشراء .
- عدم إلغاء المستندات المنتهية حتى لا تستخدم مرة أخرى.
- التأخر في تسجيل عمليات الشراء .

### المبحث الثالث: تدقيق المشتريات (عقود وطلبات) لمديرية الموارد البشرية .

للتعرف أكثر على أهمية التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر، تم القيام بعملية تدقيق للمشتريات على مستوى قسم الوسائل العامة (Département des moyens généraux) وقسم المشتريات، داخل مديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء الجزائر، ولهذا سيهتم هذا المبحث في مطلبه الأول على المرحلة التحضيرية لمهمة تدقيق دورة المشتريات، أما في المطلب الثاني سيتضمن مرحلة انجاز المهمة " العمل في الميدان"، وسيشمل المطلب الثالث المرحلة النهائية " إعداد التقرير " لمهمة التدقيق .

#### المطلب الأول: المرحلة التحضيرية لمهمة تدقيق دورة المشتريات

يعتبر وصول الأمر بالمهمة للمدققين الداخليين من طرف مدير التدقيق، إعلانا عن بداية مهمة التدقيق، يقوم بعدها المدقق الداخلي بإعداد رسالة المهمة وإرسالها لمديرية الموارد البشرية، لإعلامهم بقرب المهمة من أجل تحضير الوثائق الضرورية واللازمة، تتضمن هذه الرسالة الهدف من المهمة، مدة المهمة، و موعد عقد اجتماع بداية المهمة التي يكون على مستوى المديرية محل التدقيق و بحضور جميع الأطراف المعنية بالمهمة "مدير التدقيق و المدققين" وأيضا مدير المديرية محل التدقيق و رؤساء الأقسام أو المصالح المعنية بالمهمة التي تهدف إلى الفحص و التحقق من توقيع العقود، و كذلك التأكد من التنفيذ الصحيح لسندات الطلبية خلال الثلاثي الأول لسنة 2022.

تندرج هذه المهمة في إطار مهام برنامج التدقيق السنوي لسنة 2022 لمؤسسة ميناء الجزائر، وهذا لضمان:

- احترام الإجراءات المعمول بها في التوقيع على العقود .
- احترام الإجراءات المعمول بها في منح سندات الطلبات .

ومن خلال هذا الاجتماع يتم تحديد نطاق التدقيق، الأهداف، مخاطر نظام الرقابة الداخلية على المشتريات وبرنامج عمل المدقق والمصادقة عليه من طرف مدير التدقيق ومدير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء الجزائر .

#### المطلب الثاني: مرحلة انجاز المهمة " العمل في الميدان "

في هذه المرحلة يبدأ العمل الميداني للمدققين حيث يتم عقد اجتماع انطلاق المهمة لإعلام مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المشتريات في مديرية الموارد البشرية بالانطلاق الفعلي للمهمة وبداية العمل، حيث يقوم المدققين في هذه المرحلة بزيارة تفقدية للقسم المراد تدقيقه للقيام بعملية الرقابة وفحص العقود، الاتفاقيات، سندات الطلبية، قرار تفويض التوقيع، ملف الأجور وجميع السجلات الخاصة بمصلحة الوسائل العامة ومصلحة المشتريات داخل مديرية الموارد البشرية<sup>1</sup>

ويتم هذا من خلال:

1- جمع المعلومات من خلال المقابلات و الاستبيان بالإضافة إلى قوائم الاستقصاء الموجة للعاملين في مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المشتريات لمديرية الموارد البشرية داخل مؤسسة ميناء الجزائر، والمعروضة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمديرية التدقيق لمؤسسة ميناء الجزائر.

## الجدول رقم (8): قائمة استقصاء 1

الأجوبة			الأسئلة
الملاحظة	لا	نعم	
		X	1. كل البضائع، السلع والمواد يتم استقبالها في مركز رئيسي للاستقبال.
		X	2. هل توجد مصلحة الاستقبال
		X	3. هل مصلحة الاستقبال مستقلة عن مصلحة المشتريات وعن المسؤولين عن تأكيد عملية أو طلبية الشراء.
		X	4. هل يتم إعداد وصل استلام السلع لكل عملية دخول الى المخزن.
		X	5. إذا كانت وصلات الاستلام تعد بطريقة دورية هل هي:
		X	- موقعة.
	X		- مؤرخة " تحمل تاريخ الاستلام".
	X		- مرقمة مسبقا ومراجعة.
		X	6. هل يتم الاحتفاظ بنسخة من وصل الاستلام على مستوى مصلحة الاستقبال.
		X	7. في حالة الاستلام الجزئي للسلع هل متابعتها تتم بطريقة سهلة ودقيقة.
		X	8. هل يتم على مستوى مصلحة الاستلام مراجعة الكمية، الوزن وقياس البضاعة المستلمة.
		X	9. هل يتم المقارنة بين الكميات المدونة في سند الطلبية مع الكميات المستلمة.
		X	10. هل يتم إرسال نسخة عن سند الاستلام الموقع إلى مصلحة المحاسبة.

## الجدول رقم (9): قائمة استقصاء 2

الأجوبة			الأسئلة
الملاحظة	لا	نعم	
		X	1. هل يتم مراقبة الفواتير المستلمة من اجل اتخاذ إجراءات تسويتها.
	X		2. هل يتم نسخ عن هذه الفواتير لتفادي تسويتها عدة مرات.
			3. هل تأخذ إجراءات تسوية الفواتير بعين الاعتبار.
		X	- ضرورة تطابق الكمية، السعر وشروط تسوية الفاتورة مع ما هو مدون في سند الطلبية.
		X	- أن الكمية المدونة في سند الاستلام متطابقة مع ما هو مسجل في الفواتير.
	X		- ضرورة إعادة حساب كل العمليات المسجلة في الفاتورة.
		X	- ضرورة التأكد عن الفواتير تم تقييدها محاسبيا.
		X	- مراقبة فواتير النقل مع سند الطلبية وفواتير السلع.
	X		- الموافقة على تسوية الفواتير من طرف شخص مستقل عن مصلحة الشراء أو المصلحة المكلفة بتسوية الفواتير.
		X	4. هل يتم إعداد ملف عن الأصناف الغير مطابقة والتي يتم إعادتها إلى المورد من طرف مصلحة الاستلام.
		X	5. هل يتم مقارنة سندات الاستلام مع سندات الطلبية وكذا الفواتير من حيث الكمية، الثمن، النوعية....
			6. هل يتم مقارنة الفواتير على الكميات المستلمة.
		X	- عن طريق سندات الطلبيات فيما يخص كميات المواصفات، الأسعار.

يجب أن تكون على الأقل مرتين في الشهر	X	X	- عن طريق وصولات الاستلام فيما يخص كميات السلع المستلمة.
	X	X	7. هل يوجد تأشيريات تؤكد ان الملفات تمت مراجعتها ومراقبتها.
	X	X	8. هل يتم مراجعة التسجيل المحاسبي للفواتير من طرف موظف مخالف عن الذي قام بتسجيلها محاسبيا. 9. هل يتم متابعة دفاتر الموردين المحاسبية ومراجعتها على الأقل مرة كل شهر. 10. هل يتم مقارنة كشوفات الموردين مع الدفاتر المحاسبية لهم على مستوى المؤسسة.

### الجدول رقم (10): قائمة استقصاء 3

الملاحظة	الأجوبة		الأسئلة
	لا	نعم	
مدير المصلحة المعنية لا يتم الموافقة عليها لأنها غير مرخصة	X		1. كل العمليات أو طلبيات الشراء داخل المؤسسة تتم على مستوى نفس المصلحة؟
		X	2. هل وظيفة الشراء هي وظيفة مستقلة عن مختلف الوظائف الأخرى وبالأخص الوظيفة المحاسبية ووظيفة الاستلام.
		X	3. طلبيات الشراء يتم إعدادها على أساس طلبيات شراء داخلية.
		X	4. طلبات الشراء الداخلية يتم الموافقة عليها من طرف المسؤول عن المصلحة التي أعدت الطلب.
		X	5. إذا لم يتم إعداد سندات الطلب للشراء، هل يمكن عمليات الشراء يتم الموافقة عليها من طرف المسؤول عن مصلحة المشتريات.

	X		<p>6. سندات الطلبات المقدمة للموردين التي تم إعدادها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هي وثائق مرقمة مسبقا.</li> <li>- يتم إعدادها لكل عملية شراء.</li> <li>- يتم إرسال نسخة منها إلى مصلحة المحاسبة.</li> </ul>
يكون السقف	X	X	7. بسبب المنافسة بين الموردين هل يتم اعداد مناقصات للشراء في حالة الطلبات ذات المبالغ القيمة، وما هو سقف هذه المبالغ.
حسب إجراءات المعمول بها	X	X	8. في حالة عدم احترام إجراءات المناقصات للطلبات ذات المبالغ الكبيرة، هل يتم تفسير عن طريق وثائق رسمية؟
يجب أن تكون مطابقة للإجراءات المؤسسة	X	X	9. الأسعار المقدمة من طرف الموردين هل يتم مراجعتها ومقارنتها عن طريق شخص مستقل عن مصلحة المشتريات من أجل التأكد من أنها لا تتعدى الأسعار المعمول بها في الأسواق.
شخص مختص ومسقل عن مصلحة المشتريات	X	X	10. إذا كان هناك تسليم جزئي للسلع هل مطابقتها مع سندات الطلبية، للتأكد من الاستلام الكلي وكذلك لتقادي التسوية المضاعفة للفواتير.
	X	X	11. هل المشتريات لصالح الموظفين تتم بنفس إجراءات الطلبات العادية.
نعم يجب التأكد من أن الملف كامل	X	X	12. هل يتم التأكد من أن الملف يحتوي على: <ul style="list-style-type: none"> <li>- طلب الشراء.</li> <li>- سند الطلبية.</li> <li>- وصل الاستلام.</li> <li>- الفاتورة النهائية للمورد</li> </ul>
للاحتفاظ بها	X	X	هل يتم إرسال نسخة عن الملف الى مصلحة المحاسبة.

- 2- القيام بدراسة للنقائص وتشكيل معاینات والمصادقة عليها وتكون هذه الدراسة عن طريق البحث عن السبب وما ينتج عنه وهذا للتمكن من وضع التوصيات المناسبة لمعالجة أو تصحيح ذلك النقص أو الخطأ.
- 3- جمع الأدلة بالاعتماد على إجراءات منح الصفقات وسندات الطلبية لميناء الجزائر لسنة 2021، والذي يعتبر مرجع للمدقق الداخلي في هذه المهمة .
- 4- في الأخير تم القيام بعقد اجتماع النهاية للمصادقة على جميع المعاینات ومناقشة التوصيات وإعداد تقرير المهمة .

### المطلب الثالث: المرحلة النهائية " إعداد تقرير التدقيق "

تم في هذه المرحل إعداد تقرير التدقيق عن مهمة تدقيق دورة المشتريات في كل من مصلحة الوسائل العامة ومصلحة المشتريات داخل مديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء الجزائر، وكان على الشكل الموالي:

#### - الهدف من المهمة

هذا التقرير يشمل نتائج مهمة تدقيق المشتريات ( عقود وسندات الطلبيات) للسداسي الثاني لسنة 2022، وهذه المهمة مدرجة في إطار برنامج التدقيق السنوي لمؤسسة ميناء الجزائر لسنة 2022 .  
الهدف من المهمة هو التأكد من أن:

- التوقيع على العقود وسندات الطلبيات قد تم وفق الإجراءات المنصوص عليها داخل المؤسسة .

#### - نطاق المهمة

تمت المهمة داخل مديرية الموارد البشرية .

#### - المراجع

إجراءات معالجة وتنفيذ العقود والطلبیات لسنة 2021 .

#### - الوثائق التي تم فحصها خلال المهمة

سند طلب الشراء، سند الطلبية، سند وصل الاستلام، الفاتورة، جدول المقارنة.

#### الملاحظات والتوصيات في المصالح المدققة

تم تدقيق مصلحتين وكانت النتائج على الشكل الموالي:

## 1- مصلحة الوسائل العامة

تم إعطاء الملاحظات والتوصيات الموالية:

### 1-1 الملاحظات

تم إعطاء الملاحظات الموالية:

1- العديد من شهادات الخدمة الخاصة بتصليح مكيفات الهواء للمورد "ISO-FOSS" تم تنفيذها قبل إعداد سند الطلبية .

مثال:

- سند الطلبية رقم N° 52982 بتاريخ 27/08/2019 يحمل شهادة خدمة بتاريخ 12/08/2019.

2- عدم استغلال التطبيق المخصص لإدارة سندات الطلبيات على مستوى مصلحة الوسائل العامة.

3- وجود فارق زمني كبير بين طلب الخدمة وتاريخ تنفيذها.

مثال:

- المدة بين التعبير عن الحاجة "طلب الشراء" وتنفيذ الخدمة هي بالفعل مفرطة، ويمكن ان تصل إلى أكثر من ثلاثة أشهر.

4- وجود شهادات خدمة غير مؤرخة (لا تحمل تاريخ التنفيذ) .

مثال:

ثلاث شهادات خدمة مرتبطة بسند طلبية واحد الحامل للرقم n°55604 بتاريخ 12/08/2022 .

### 1-2 التوصيات

تم منح التوصيات كما يلي:

- يجب إعداد سند الطلبية قبل تنفيذ الخدمة .

- المضي قدما في استغلال تطبيق الإعلام الآلي في تسجيل وإدارة سندات الطلبية .

- تنفيذ طلبيات وتلبية حاجيات المديريات في أقصر الآجال الممكنة .
- الإمضاء على شهادات الخدمات ورافقها بتاريخها، مباشرة عند الانتهاء من الخدمة من أجل تحسين التسيير .

## 2- مصلحة الشراء

تم منح الملاحظات والتوصيات الموالية:

### 2-1 الملاحظات

وكانت كما يلي:

- ملف متابعة العتبة للموردين لم يتم تحديثه .
- لا يتم الاحتفاظ بسندات الطلبيات الملغاة على مستوى مصلحة المشتريات .
- التاريخ المذكور على طلبيات التسليم، غير مطابق لتاريخ الاستلام الحقيقي ولكن السلعة هي نفسها المدونة في الفاتورة.

### 2-2 التوصيات

وكانت على الشكل الموالي:

- تدوين على طلبيات الاستلام تاريخ "الفعلي" لاستلام البضاعة "استلام حقيقي".
  - التحديث الدائم لملف متابعة عتبة الموردين من أجل تسهيل المراقبة وتجنب حالة تخطي العتبة .
  - الاحتفاظ بملفات سندات الطلبية الملغاة مع سبب الإلغاء .
- بعد الانتهاء من إعداد التقرير النهائي لمهمة التدقيق يتم الاحتفاظ بنسخة منه في مديرية التدقيق بينما يتم إرسال نسخة إلى الإدارة العليا ونسخة أخرى إلى مديرية الموارد البشرية .

### خلاصة الفصل الثالث

يعتبر ميناء الجزائر من أهم الموانئ في دولة الجزائر فيما يتعلق بالمبادلات التجارية التي تمر عن طريق البحر، يتم تسييره من طرف بمؤسسة ميناء الجزائر، يتمتع بعلاقات تجارية متعددة إذ يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تسهيل عبور الأشخاص والسلع في أحسن الظروف .

ولهذا فإن وجود نظام رقابة داخلية فعال بمؤسسة ميناء الجزائر يعتبر ضروريا لضمان استمرارها وحماية أصولها وأموالها، وتحقيقها لأهدافها، كما يعتبر التدقيق الداخلي أهم الأدوات الداخلية بالنسبة للمؤسسة والتي تستعمل لضمان وجود هذا النظام من خلال تقييمه وتحديد المخاطر التي تواجهه وتقديم التوصيات لمعالجة هذه المخاطر .

بعد تقييم المخاطر التي تهدد مؤسسة ميناء الجزائر تبين أن المخاطر التي تصاحب دورة المشتريات تشكل التهديد الأكبر على المؤسسة، لذلك وجب تدقيق هذه الدورة و ذلك بإتباع المراحل التي تطرقنا لها في الجانب النظري، من خلال استجواب موظفي المؤسسة، وكذلك التحقق من فهم أنظمة الدورة عن طريق ملئ قائمة استقصاء الخاصة بالدورة، و استعمال الطريقة المباشرة أي الاتصال المباشر مع الأعوان المنفذين و المتدخلين في إجراءات دورة المشتريات، لمعرفة مواقع المخاطر في هذه الدورة، وقد تم تقديم كافة الملاحظات و التوصيات في التقرير النهائي لمهمة التدقيق .

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تولي المؤسسة الاقتصادية اهتماما كبيرا لحماية ممتلكاتها وضمان بقائها واستمراريتها، ولكي تقوم بمتابعة كل أنشطتها ومهامها وجب عليها الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي من أجل حماية أصولها وزيادة الموثوقية بالكشوفات المالية والتأكد من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين المنصوص عليها داخلها، ويستند المدقق الداخلي في أداء عمله على مجموعة من المعايير الدولية التي وضعها معهد المدققين الداخليين.

كما أوضحت الدراسة توسع نطاق التدقيق فبدلا من التركيز على العمليات المالية والمحاسبية فقط أصبح المدقق مطالب بتدقيق جميع العمليات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وأيضا المساهمة في عملية إدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر التي تهدد هذه المؤسسة .

يتولى المدقق الداخلي مهمة تدقيق برنامج إدارة المخاطر لتقرير ما إذا كانت أهدافه ملائمة لاحتياجات المؤسسة وما إذا تم تنفيذ تدابير هذا البرنامج بشكل سليم، ويتجلى دور المدقق الداخلي في دعم الإدارة عبر إرسال التقارير للجهات ذات العلاقة، وأخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة التدقيق، ويركز المدقق عملياته في المناطق التي تتميز بارتفاع درجة المخاطر حولها .

## النتائج

من خلال دراسة موضوع دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية تم تناول مدخل نظري للتدقيق الداخلي وكيفية إدارة المؤسسة الاقتصادية للمخاطر التي تواجهها وصولا إلى دور التدقيق الداخلي وتحكمه في المخاطر التي تواجه مؤسسة ميناء الجزائر، وهذا للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية عموما، ودور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر مؤسسة ميناء الجزائر خاصة تم التوصل إلى:

- يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال تقديم الاستشارات والتوصيات اللازمة، فهناك علاقة ترابط وتكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وهذا من خلال اعتماد هذه الأخيرة على توصيات المدقق الداخلي في اختيار السياسة الأنسب لمواجهة المخاطر التي تهدد المؤسسة.

- التدقيق الداخلي وظيفة ضرورية داخل المؤسسة فهو يعمل على توفير المعلومات اللازمة التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات، فلقد تخطى التدقيق الداخلي مهمة تدقيق الكشوفات المالية فقط وتعدى إلى تدقيق

كافة نشاط المؤسسة وتقديم التوصيات والنصائح للإدارة، وهذا ما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة لذلك فالتدقيق الداخلي وظيفة ضرورية داخل المؤسسة .

- تمر عملية التدقيق بثلاثة مرحل تتمثل في مرحلة الإعداد للمهمة، مرحلة التنفيذ الفعلي للمهمة، وأخيرا مرحلة إعداد التقرير النهائي الذي يحتوي على كافة الملاحظات والتوصيات التي قدمها المدقق الداخلي .

- تقوم المؤسسة الاقتصادية بإدارة مخاطرها من خلال تحديد وتقييم نوع المخاطر اعتمادا على مخطط منهجي معد مسبقا وهذا لاختيار السياسة المناسبة لمواجهة هذه المخاطر إما من خلال تجنبها، قبولها، نقلها أو التقليل منها .

- الدور الجوهري للمدقق الداخلي الذي يتمثل في تقديم ضمانات للإدارة بفعالية نظام إدارة المخاطر، إذ تعتبر مهمة تدقيق نظام إدارة المخاطر من بين مهام المدقق الداخلي، حيث يسعى للتأكد من أن برنامج إدارة المخاطر قد نفذ على أكمل وجه وأيضا التأكد من أن السياسات المختارة لمواجهة المخاطر تتماشى مع نوع المخطر وأهداف المؤسسة .

- وجود وعي للمدقق الداخلي داخل مؤسسة ميناء الجزائر بأهمية دوره في تحديد وتقييم المخاطر.

- عدم توفر قسم لإدارة المخاطر داخل مؤسسة ميناء الجزائر .

## التوصيات

من خلال دراسة دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر حالة مؤسسة ميناء الجزائر، يمكن تقديم جملة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة عقد دورات تدريبية ومؤتمرات علمية فيما يخص إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي فيها .

- فحص وظيفة التدقيق الداخلي من قبل أطراف خارجية تتوفر لديهم الخبرة اللازمة، وهذا من أجل أداء وظيفة التدقيق الداخلي بمستوى يحقق الرضا لأصحاب المصالح .

- استحداث قسم خاص بإدارة المخاطر داخل مؤسسة ميناء الجزائر يكون مرنا وفعال في التعامل مع مختلف المخاطر وفصل مهامه عن قسم الأمن الداخلي والوقاية في المؤسسة.

- ضرورة التنسيق بين قسمي التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في مؤسسة ميناء الجزائر للرفع من أدائها والتقليل من مخاطرها.

- ضرورة بناء مخطط علمي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة ميناء الجزائر .

### صعوبات البحث

تكمن أهم صعوبات البحث فيما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بوظيفة إدارة المخاطر.
- نقص المعلومات ومحدوديتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر في الجانب التطبيقي .

### أفاق الدراسة

يعتبر موضوع دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر موضوع هام وواسع يمكن للباحث التعمق والتوسع في كل عنصر من عناصره، وعلى ذلك يمكن تقديم بعض المواضيع للدراسة على سبيل المثال:

- التنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ودوره في تحقيق الأهداف .
- دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر .
- دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية .

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- قائمة المراجع باللغة العربية

تتضمن الكتب والمذكرات والمراجع الأخرى .

#### 1-1 الكتب باللغة العربية

- إبراهيم عبد الوهاب، المراجعة النظرية والممارسة المهنية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 278.
- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الداخلي والحكومي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 48.
- احمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2000، ص 7 .
- إدريس عبد السالم الشتوي، المراجعة معايير وإجراءات، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1996، ص 14-15.
- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 49 .
- جيهان عبد المعز جمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الجامعي، بيروت، الطبعة الأولى، 2014، ص 425.
- حازم هاشم الالوسي، الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق (المراجعة نظريا)، الجامعة المفتوحة طرابلس، الطبعة الأولى، 2003، ص 21 .
- خالد أمين عبد الله، تدقيق الحسابات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص 07 .
- خالد امين عبد الله، علم تدقيق الحسابات (الناحية النظرية والعلمية)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 82.
- خالد راغب الخطيب، خليل محمود الرفاعي، الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات، دار المستقبل، عمان، 1998، ص 11.

- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 10.
- خلف عبد الله الواردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.
- خلف عبد الله الواردات، دليل التدقيق الداخلي وفق لمعايير التدقيق الدولية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 142.
- داوود يوسف صبح، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية، الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب، بيروت، الطبعة الثانية، 2010، ص 146.
- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 51.
- فاطمة الزهراء محمد طاهري، إدارة المخاطر الزراعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 18.
- محمد التوهامي طواهر، ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات (الإطار النظري والممارسة التطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثانية، 2005، ص 10.
- محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 9.
- محمد سمير الصبان، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 87.
- محمد صالح، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 56.
- محمد نواف وعباس الرماحي، مراجعة المعاملات المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 21.
- مصطفى يوسف كافي، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الإلكترونية واقتصاد المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 22-23.
- ناصر دادي عدون وعبد الرحمن بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 8.

## 1-2 المذكرات باللغة العربية

- إبراهيم تومي، النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007 / 2008، ص 23.
- إبراهيم رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، منشورة، 2011، ص 48.
- اياد سعيد محمود الصوص، مدى فاعلية دور لجان المراجعة الإسلامية، رسالة ماجستير في المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 52.
- طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 74.
- عبد الباسط احمد الخيسي، مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري في هيئات الحكم المحلي بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 31.
- عبد السلام عبد الله أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2010، ص ص 43، 44.
- علي حجاج بكري، دور المراجعة الداخلية في تفعيل الرقابة الاقتصادية في منظمات الأعمال، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 30، القاهرة، 2005، ص 119.
- كمال محمد سعيد كمال النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، منشورة، 2009، ص 23.
- لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص 27.

- محمد لمين عيادي، مساهمة المراجعة الداخلية في قسم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2008، ص 121.
- مروان إبراهيم لظن، مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، منشورة، 2016، ص ص 22، 24.
- نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كألية لتطبيق حوكمة الشركات (دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر العاصمة)، مذكرة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008، ص 39.

- هجيره مونة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 3.
- يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 43.

### 1-3 المجالات والمقالات العلمية

- أيوب بن هاني، دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء البيئي، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، بغداد، 2014، ص 293.
- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20\_21 أكتوبر 2009، ص 6.
- مهاوات لعبيدي، إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2015، ص 418، 419.

### 1-4 المراجع الأخرى

- النظام الداخلي لمؤسسة ميناء الجزائر .
- الوثائق الداخلية لمديرية التدقيق داخل مؤسسة ميناء الجزائر .

## 2- قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- Bernard classe Alinmicol, ***Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit***, édition économie, Paris, 2000, p 740.
- Jacques Renard : ***Théorie et pratique de l'audit interne***, édition d'organisation, Paris, 3ème édition 2000, p61.
- Jacques Renard : ***Théorie et pratique de l'audit interne***, édition d'organisation, Paris, 3ème édition, 2000, p218.
- Jean-Charles Becour, Henri Bouquin : ***Audit opérationnel***, Economica, Paris, 2ème édition, 1966, p12.
- Lionel Collins et Gérard Valin, ***Audit et control interne et vérification***, Edition préparatoire, INC, canada, 1984, p p.39,40.
- Lionol colline & Gérard valine. ***audite et control interne***, Paris économie, 3eme edition, Paris, 1986, p05.
- The institute of internal auditors, international standards for the Professional practice of internal audit standards 2010, p19.

## 3- قائمة المواقع الإلكترونية

- تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، ***الموقع الإلكتروني لمؤسسة ميناء الجزائر*** [www.portalger.com](http://www.portalger.com)، ص1، تمت المطالعة بتاريخ 2022/04/22.
- الجمعية المصرية لإدارة المخاطر معيار ادارة المخاطر، ص5، من موقع <https://www.calameo.com> بتاريخ 09/05/2022, 03:49.
- Internal audit and internal control, [WWW.STREPHONSAYS.COM](http://WWW.STREPHONSAYS.COM) , consulter le 25/05/2022,21h15.

- 
- The Institute of Internal Auditors, [www.theiia.com](http://www.theiia.com), Consulté le 12/05/2022 à 20:10, p 04.
  - The Institute of Internal Auditors: [www.globaliia.com](http://www.globaliia.com) , consulter Le 24/04/2022 à 20 :10, p 01.

الملاحق

**الملحق رقم (01): الأمر بالمهمة****ORDRE DE MISSION**

- Nom : Boufatit
- Prénom : Sami
- Fonction : Stagiaire
- Mission : Audit des achats
- Direction : DRHAG
- Objet de la Mission : Conformité
- Date de début de mission : 19/04/2022
- Date de fin de mission : 30/04/2022

Le Président Directeur Général

## الملحق رقم (02): رسالة مهمة التدقيق


**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
 MINISTERE DES TRANSPORTS  
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA

رة النقل  
 جمع الخدمات الينائية SPA

Direction Audit Interne  
 Audité: 2021  
 Référence N°: 102

Alger le: / /

A

Monsieur Le Directeur De La DRHAG

**Objet:** Mission d'audit

J'ai l'honneur de vous informer qu'une mission d'audit interne ayant pour objet « Audit des achats - semestre », débutera auprès de vos services à compter du 19/04/2022

Une réunion d'ouverture se tiendra auprès de votre direction le 19/04/2022 à 9h30

La présente mission a pour objectifs de s'assurer :

- Que la passation des contrats et commandes est exécutée conformément aux procédures en vigueur.
- De la prise en charge des recommandations formulées lors de la mission précédente.

Cette mission se déroulera selon le planning suivant :

Réunion d'ouverture	Phase de réalisation	Projet de rapport	Réunion de clôture
19/04/2022	Du 20 au 28/04/2022	29/04/2022	30/04/2022

Je vous prie de bien vouloir prendre les dispositions nécessaires afin de faciliter le déroulement de cette mission.

Veuillez agréer, Monsieur le directeur, Mes salutations Les Plus respectueuses

Le Directeur  
 مدير التدقيق  
 ل. بسراج

SPA au capital social de 10 milliards 500 millions de Dinars  
 RC: N° 006 001530 N°IF : 00001600153069 N°Article: 1607DMCO7  
 TEL: 021 42 56 14 / 16 / 18 Fax : 021 42 36 03 / 42 36 06  
 E-mail : epala@portalger.com.dz / www.portalger.com.dz  
 20, Rue d'Alger, Alger Port D.P. : 259 Alger 59




## الملحق رقم (03): سند الطلبية

ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER  
(E. P. AL)  
Crée par Décret N° 82286 du 14 Août 1982

DIRECTION  
R.C N° : 00 B 0011530  
N° Identification F : 000016001153069  
N° Article Fiscale : 16040131007  
Compte : 117.401.70117.01/92  
Domicile : CPA El Khettabi Alger  
CPA Port : 124.40170117.01/84  
CCP, N° : 15.230.35

2, Rue d'Angkor BP 259 Alger RP  
Tel : (021) 42.36.16/42.36.18  
Fax : (021) 42.36.03/42.36.06

Fait à Alger le : 27/10/2021

## BON DE COMMANDE

N° 055621

COMPTE CLIENT N° : .....  
S.C. .... N° .....

Mr CHERGUI Malek  
Cité Ziza N°62 Bâirâki  
Alger.....

N°B	Désignation	Qty.	P.U	Prix Total
Réparation d'un salon fauteuil et des chaises				
1	Tissu semi cuir HG couleur miel	10	7 750,00	77 500,00
2	Eponge D33/8CM	10	885,00	8 850,00
3	Main d'oeuvre	1	10 000,00	10 000,00
4	Reparation de l'assise remplacement des ressorts en plaque de 10 mm	5	1 800,00	9 000,00
5	Revêtement en tissu anti-tache et vernissage	2	2 400,00	4800
6	Main d'oeuvre	1	5 000,00	5 000,00
Votr le devis-ai-joini			Montant TTC	113 150,00
Délai de la réparation 10 jours après notification du B.C				

CHERGUI Malek  
ENTREPRISE GENERALE  
2, RUE D'ANGKOR - ALGER  
T. 42.36.16 - 42.36.18  
F. 42.36.03 - 42.36.06



## الملحق رقم (04): الفاتورة

ETABLISSEMENT CHERGUI MALEK					
*TAPISSIER*					
R.C.N° 16/004893631 A 12		ART.F.N° 16148462061		M.F.N° 199016370034333	
C.P.A AGENCE : 588 MOUSSA CODE 00345 N° COMPTE: 400005337_96 R.I.B.024 00145 4099965337_96					
ALGER LE 19/12/2021					
Client : ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER					
FACTURE N°12/ 2021					
Objet : -REPARATION DE L'ASSISE D'UN SALON DE CINQ (05) PLACES -RETEMENT DE DEUX (02) CHAISES DE RECEPTION -REMISE A L'EATA NEUF DE FAUTEUIL DE DIRECTION					
N°	Designation	UNITE	QTE	P.U	Montant
1	TISSU SEMI CUIR HG COULEUR MIEL	M	10	7 750,00	77 500,00
2	EPONGE D30/8CM	M	10	685,00	6 850,00
3	MAIN D'OEUVRE	U	1	10 000,00	10 000,00
4	REPARATION DE L'ASSISE REPLACEMENT DES RESSORTS EN PLAQUE DE 10MM	U	5	1 800,00	9 000,00
5	RETEMENT EN TISSU ANTI-TACHE ET VERNISSAGE	U	2	2 400,00	4 800,00
6	MAIN D'OEUVRE	U	1	5 000,00	5 000,00
Montant en HT				113 150,00	
Arreté la présente facture a la somme de: cent treize mille cent cinquante Dinars Algerien					
<p>Cherghi Malek</p> <p>Malek Malek</p>			<p>Cachet et signature</p> <p>CHERGUI Malek MENUISERIE GENERALE Etablissement: 588 Moussa &amp; Autour BOULEVARD MOUSSA - ALGER R.C. 16/004893631 A 12</p>		

## الملحق رقم (05): طلب خدمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
 وزارة الأشغال العمومية والنقل  
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA  
 مجمع الخدمات المينائية SPA

Référence N° : 564 / S.E. / 2021  
 Alger le : 21 OCT 2021

A  
 Monsieur  
 Le Directeur des Ressources Humaines  
 et des Affaires Générales

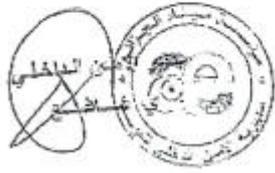
**Objet : A/S Réparation.**

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir faire procéder par vos services concernés, afin de prendre attache avec un fournisseur pour les besoins de la réparation d'un salon ainsi que des chaises, Direction de la sûreté Interne de l'Entreprise.

Bonne réception & meilleurs salutations.

Le Directeur de la Sûreté Interne de l'Entreprise

**Copie:**  
 Mme Chef Sce MGX/SIE.



SPA au capital social de 10 milliards 500 millions de Dinars  
 RC: N° 00b 001530 N°IF : 00001800153069 N° Article 18070131007  
 Tél : 021 42 36 14 / 16 / 18 Fax : 021 42 36 03 / 42 36 06  
 E-mail : epal@portalger.com.dz / www.portalger.com.dz  
 Adresse : 02 Rue d'Angkor, Alger port B.P : 259 Alger RP

System management centre SAS 2001 2018  
