

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Ferhat Abbas Setif 1

جامعة فرحات عباس سطيف 1

Faculté des Sciences Economiques,
commerciales, et Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département des sciences commerciales

قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: محاسبة وتدقيق

دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية

—دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات—

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

شرشافة إلياس

بولفراخ سارة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	1	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. العايب عبد الرحمان
مشرفا ومقررا	1	جامعة سطيف	أستاذ محاضر قسم أ	د. شرشافة إلياس
مناقشا	1	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شريقي عمر
مناقشا		جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أوصيف لخضر
مناقشا	1	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سكاك مراد
مناقشا		جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر قسم أ	د. كيموش بلال

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الإهداء

إلى اللذين لم أكن لأكمل هذا العمل لولاهما، فبقوة الاستمرار كانت لأجلهما فقط
لا غير..

إلى الوالدين الكريمين:

"بولفراخ علي" "بلعون عطرة"

أقدم هذا العمل.

إلى ابنتي "إلين" ...

إلى إخوتي: "رؤوف، مريم، هاجر، صالح" و"حليمة"

إلى زوجي "بلال"

إلى "لين، سيرين، ميار، رشا، ويوسف يزن"

وإلى روح "خالي عومار وعمتي تركية وياسمين الحبيبة" رحمهم الله...

إلى كل طالب علم، وسامع في الدرس، تقدم ولا تتراجع، تشجع ولا تيأس...

شكر وتقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى وحسنه، والصلاة والسلام على النبي محمد "صلى الله عليه وسلم"

أتقدم بخالص شكري، وعظيم تقديري إلي:

- المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور "شرشافة إلياس" الذي تعهدني بتوجيهاته فجزاه الله خيرا؛
- المشرف السابق الأستاذ الدكتور "روابي عبد الناصر" الذي ساعدني في الانطلاقة بهذا العمل وكان نعم الداعم معنويا، ولم يبخل علي بتوجيهاته وخبراته؛
- الاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا البحث وإثراء مضمونه؛
- الأساتذة الأفاضل الذين شرفونا بتكريم الاستبيان الخاص بهذا البحث؛
- والمدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة على تزويدنا بقدر مهم من المعلومات التي استفدنا منها كثيرا في جانب التحليل، وأخص بالذكر:
 - المدقق الداخلي لمؤسسة AGRODIV فرع قسنطينة؛
 - المدقق الداخلي "عليان أمير" لمؤسسة SANIAK عين الكبيرة سطيف؛
 - المدقق الداخلي لمؤسسة GEICA قسنطينة؛
- وإلى كل من ساعدني في إثراء هذا البحث سواء من بعيد أو قريب.

المقدمة العامة

تمهيد:

شهد التدقيق الداخلي تحولات عديدة على مر السنين، فمع نمو الشركات وتطورها في بيئة الأعمال المتغيرة، وتغيير توقعات أصحاب المصلحة، انتقل التدقيق الداخلي من فكرة التدقيق القائم على الأنظمة إلى التدقيق القائم على العمليات ثم التحول بعدها نحو التدقيق الداخلي القائم على المخاطر، فقد أدت الأزمة المالية الأخيرة (الأزمة المالية لسنة 2008) وانهايارات الشركات إلى زيادة الحاجة إلى نظام قوي للرقابة الداخلية ووظيفة تدقيق داخلي ذات مهارات عالية لضمان استمرارية وتطور المؤسسات.

بعد تأسيس معهد المدققين الداخليين (IIA) في عام 1941، الذي يعود له الفضل الأكبر في توسع نطاق التدقيق الداخلي وتطوره، زادت المكانة التنظيمية للتدقيق الداخلي وأصبح جزءاً مهماً من الإدارة العليا، خاصة بعد أن تم الاعتراف به كمهنة في أواخر السبعينيات، حيث بدأ المدققون الداخليون في إجراء مختلف عمليات التدقيق (المالية والتشغيلية والإدارية والامتثال)، أين كانت تعتبر مهمتهم الأساسية في المؤسسة القيام بالأعمال الداخلية للإدارة التي تركز على أنشطة الكشف عن الاحتيال والتحقق من المعاملات المالية.

وفي سنة 1999 قام معهد المدققين الداخليين (IIA, 1999) بمراجعة تعريف التدقيق الداخلي ليشمل كلا من أنشطة التأكيد والاستشارة في المجالات الثلاثة ذات الصلة بإدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، وبعد خمس سنوات أصدرت لجنة المنظمات الراعية (COSO) التابعة للجنة تريداوي إطارها المتكامل لإدارة مخاطر المؤسسة، ونتيجة لهذه التغييرات تحول دور التدقيق الداخلي بشكل كبير، من كونه مراقباً لأعمال الإدارة بالارتكاز على تقييم نظم الرقابة الداخلية (الرقابة البعدية وحماية الأصول..). إلى تقديم خدمات استراتيجية ذات قيمة مضافة أكبر (رقابة استباقية وتقديم المشورة..)، حيث توسع نطاق خدمات المدققين الداخليين ليشمل مجالات جديدة تستند على نهج منظم يعتمد على المقارنة مع المخاطر، والتركيز على المراكز والأنشطة ذات المخاطر العالية في المؤسسة، وأصبح بذلك التدقيق الداخلي آلية مراقبة داخلية حيوية تساهم في تقييم وتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة في المؤسسة.

لكن وبالرغم من أن مشاركة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن تضيف قيمة إلى المؤسسة، إلا أنها قد تؤدي إلى تهديد استقلاليتها وموضوعيته، ولذلك فقد أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA, 2009) ورقة موقف تحدد الأدوار الأساسية للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية، وتلك التي يستطيع المدقق الداخلي القيام بها بهدف تقديم الاستشارة.

I. إشكالية البحث:

شهد نشاط التدقيق الداخلي تطورات عديدة في الجزائر، وذلك وفقا لتغير الظروف الاقتصادية والسياسية في البلد، ومختلف المراحل التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، التي حظيت بمجموعة من الإصلاحات من طرف السلطات العليا مست كل المستويات أهمها عمليات التأهيل التنظيمي والإداري.

ولم يظهر التدقيق الداخلي كوظيفة مستقلة في الجزائر حتى ثمانينيات القرن الماضي، وذلك بموجب المرسوم الصادر في (الجريدة الرسمية العدد 02، 1988)، الذي هدف إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم واستحداث آليات رقابية داخلية، تعمل إلى جانب الآليات الرقابية الخارجية على توجيه هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وبما يمكن من خلق قيمة مضافة والتحكم في المخاطر، وإرساء مبادئ الشفافية، ومع أن هذا المرسوم قد تم الغاؤه وتعويضه بآخر سنة 1995، فقد استمرت هذه المؤسسات بالاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي ضمن أقسامها.

ومع ذلك، ومع غياب الصرامة القانونية والتأطير المناسب والمرافقة الفعالة للدولة لوظيفة التدقيق الداخلي، أصبحت هذه الوظيفة تعاني من التهميش وضعف الصلاحيات وعدم القدرة على التطور بما يتلائم مع التطورات العالمية التي شهدتها هذه الوظيفة، مما دفع ببعض المدققين الداخليين بتقديم جهود فردية من أجل النهوض بها وتفعيل دورها في إضافة قيمة للمؤسسات الاقتصادية، ومحاولة تدعيم عمليات إدارة المخاطر والحوكمة إلى جانب الدور التقليدي في تقييم وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، لكن هذه الجهود الفردية الوحيدة لم تكن كافية في ظل البيئة الغير مساعدة، والمدراء الذين يجهلون أهمية وظيفة التدقيق الداخلي وما قد تقدمه من قيمة إن حظيت بالدعم المناسب، والإهمال التسييري الذي تتعرض إليه المؤسسات العمومية الاقتصادية باعتبارها ملك للدولة والأكثر عرضة لهفوات الرقابة، والأهم من ذلك غياب الاشراف الصارم للدولة على أملاكها.

وبالتالي وفي ظل ضعف معرفة الجهات المستفيدة من خدمة التدقيق الداخلي بصلاحيات الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها وفائدتها، وتخبط واقع التدقيق الداخلي الذي لا يزال منحصر في مهمات تخص تدقيق المطابقة وأنظمة الرقابة الداخلية، وفي ظل وجود جهود من طرف المدققين الداخليين للنهوض بهذه الوظيفة ونقلها إلى مستوى آخر، تحاول هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة المدقق الداخلي في عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الجزائرية؟"

للإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

— إلى أي مدى يقوم المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق؟

- ما مدى استناد المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر أثناء التخطيط لمهمة التدقيق؟
- ما مدى تركيز المدقق الداخلي على تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر أثناء تنفيذه لمهمة التدقيق؟

- ما مدى مراعاة المدقق الداخلي للمخاطر عند الإبلاغ عن نتائج مهمة التدقيق؟

.II فرضيات البحث:

- لمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة على الأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- يقوم المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق؛
- يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق؛
- يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذ مهمة التدقيق؛
- يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند الإبلاغ عن تقرير التدقيق.

.III أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في البحث في هذا الموضوع والإلمام قدر المستطاع بجميع جوانبه ومدى فائدته في مجال تخصصنا العلمي والعملية؛
- محاولة تقديم إضافة للمراجع العربية في الجوانب النظرية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؛
- حداثة الموضوع ميدانيا، وذلك لضعف ممارسة إدارة المخاطر في الكثير من المؤسسات الجزائرية؛
- محاولة إجراء تشخيص البيئة المحيطة بالتدقيق الداخلي القائم على المخاطر والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

.IV أهمية الدراسة:

- يعتبر التدقيق الداخلي من المواضيع العامة والحديثة والذي تطورت أهدافه من الأهداف التقليدية الكلاسيكية إلى الأهداف الحديثة، في ظل الجدل السائد حول الفشل المؤسسي وفشل التدقيق، وذلك باعتبار أن التدقيق الداخلي هو أحد المقومات الرئيسية للبيئة الرقابية السليمة، التي تساعد في توفير نظام رقابة داخلية قوي وفعال، ويمكن المؤسسة من زيادة الكفاءة الإنتاجية، ويشجع على الالتزام بالسياسات الإدارية، من أجل خدمة الإدارة والمساهمين وجميع الفئات المهتمة بالمؤسسة.
- وتنبع أهمية الدراسة كذلك من أهمية الدور التأكيدي الاستشاري الجديد المتنامي الذي أصبح يضطلع به المدقق الداخلي في إدارة أنشطته في ظل المعايير الدولية، من خلال اعتماد مقارنة مع المخاطر في تنفيذ

أعماله، إضافة إلى حرصه على ممارسة دور إيجابي في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسات، والتي من شأنها تحقيق قيمة ممكنة للمؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها المسطرة في أحسن الظروف، وذلك بتطبيق مبدأ الرقابة الاستباقية والمرنة.

V. أهداف الدراسة:

تتمحور أهم أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- التعرف على الإطار النظري التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر؛
- معرفة متطلبات تقييم وتحسين إدارة المخاطر؛
- معرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي تحسين وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة.

VI. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والحدود المكانية كما يلي:

1. الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية لهذه الدراسة من نوفمبر 2019 إلى غاية تسليم البحث بتاريخ جوان 2021.

2. الحدود المكانية: في هذه الدراسة حاولنا استقصاء بعض المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وذلك بتوزيع استبانة على عينة من هذه المؤسسات المتواجدة في منطقة الشرق الجزائري، وشملت الدراسة مجموعة من المؤسسات في الولايات: جيجل، سطيف، قسنطينة، برج بوعرييج، بجاية.

VII. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

1. منهج الدراسة:

1.1. الجزء النظري:

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب الأجنبية والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

1.2. الجزء التطبيقي:

إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة حالة، وكذلك اعتمدنا المنهج التحليلي في تفسير البيانات.

2. أدوات الدراسة:

من أجل القيام ببحثنا هذا سنحاول الاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

1.2. المسح المكتبي:

وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع، باللغتين العربية والأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات؛ كما سنعتمد على المجالات المتخصصة والكتب والملفات الإلكترونية، وكذا الدراسات السابقة، كما سنطلع على بعض الملتقيات الوطنية والدولية، التي تناولت جوانب من الموضوع.

2.2. المقابلات الشخصية:

تم القيام بالعديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسات، وذلك بغرض جمع المعلومات والاطلاع عليها، لضمان تشخيص دقيق لها.

2.3. الأدوات الإحصائية:

تم الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من المؤسسات محل الدراسة، حيث تكون أسئلة الاستمارة متوافقة مع الموضوع، ومبوبة بشكل يخدم الموضوع؛ ومن ثم تفرغها في برنامج احصائي متخصص (SPSS 22) من أجل تحليلها والوصول إلى النتائج.

VIII. الدراسات السابقة:

1. دراسة معهد المدققين الداخليين (IIA, 2009) تحت عنوان:

« IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management »

كان هدف هذه الدراسة إلى توضيح دور نشاط التدقيق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر، وتحديد مختلف الأدوار التأكيدية والاستشارية التي يمكن أن يقدمها نشاط التدقيق الداخلي في إطار تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، وذلك شرط يجب الحفاظ على الاستقلالية المطلوبة للتدقيق الداخلي.

حيث صنفها إلى أدوار أساسية (مهام تأكيدية) والتي تتمثل في: التأكيد على عمليات إدارة المخاطر؛ تقييم عمليات إدارة المخاطر؛ تقييم الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية؛ التأكيد على صحة تقييم المخاطر؛ مراجعة إدارة المخاطر الرئيسية.

وأدوار مساعدة تطبق بحذر (مهام استشارية) متمثلة في العناصر الموالية: تسهيل تحديد وتقييم المخاطر؛ توجيه الإدارة في الاستجابة للمخاطر؛ تنسيق أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية؛ توحيد الإبلاغ عن المخاطر؛ تطوير إطار عمل إدارة المخاطر؛ تحفيز تأسيس إدارة المخاطر المؤسسية وتطوير استراتيجية إدارة المخاطر.

وأخيرا الأدوار لا ينبغي القيام بها إلا في ظل ظروف غير عادية وذلك باعتبارها تهديد صريح لاستقلالية وموضوعية المدقق الداخلي في المؤسسة وهي: تحديد الرغبة في المخاطرة؛ فرض عمليات إدارة المخاطر؛ ضمان الإدارة بشأن المخاطر؛ اتخاذ القرارات بشأن الاستجابة للمخاطر؛ تنفيذ الاستجابات نيابة عن الإدارة والمساءلة عن إدارة المخاطر.

2. دراسة (Coetzee, 2010) بعنوان:

A Risk-Based Audit Model for Internal Audit Engagements

هدفت هذه الأطروحة إلى عرض تطور مهنة التدقيق الداخلي ومفاهيم حوكمة الشركات وإدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي في هذه المجالات، بالتركيز بشكل خاص على الكيفية التي يمكن بها للمدققين الداخليين دمج المخاطر في تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي وبالتالي أداء المهمة بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وتم تطوير نموذج تدقيق داخلي أولي قائم على المخاطر بناء على الأدبيات والدراسة النظرية، وبعد ذلك اختبار النموذج في سيناريو عملي، باستخدام نهج دراسة الحالة، لتحديد ما إذا كانت هناك تحسينات في تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي، ثم تم استخدام نتائج الدراسات التجريبية لوضع اللمسات الأخيرة على النموذج.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أنه يمكن استخدام نموذج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر خلال مرحلة التخطيط لمهمة التأكيد، وتحسين العملية على النحو التالي:

- تضمين المناطق ذات المخاطر التشغيلية المتوسطة إلى العالية في عملية التخطيط لمهمة التدقيق الداخلي.

- عدم تضمين المناطق منخفضة المخاطر في مرحلة التخطيط إلا على أساس مفاجئ وفقا للحكم المهني للمدقق الداخلي.

- الإبلاغ عن المناطق عالية المخاطر (المخاطر الكامنة) التي تظل مرتفعة حتى بعد تنفيذ الضوابط المناسبة (المخاطر المتبقية) للإدارة في الوقت المناسب.

3. دراسة (Castanheira, Rodrigues, & Craig, 2010) بعنوان:

« Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing »

والتي هدفت إلى دراسة دور التدقيق الداخلي في سياق إدارة مخاطر المؤسسة، ومدى تبني المؤسسات للتدقيق القائم على المخاطر، وقد تم استخلاص النتائج من استبيان تم إرساله إلى جميع المدققين الداخليين الذين كانوا أعضاء في معهد المدققين الداخليين البرتغالي والبالغ عددهم 96، وأظهرت النتائج أن 82% من المؤسسات تستخدم نهجاً قائماً على المخاطر في التخطيط السنوي للتدقيق، بينما تميزت عمليات التدقيق الفردية بكونها قائمة على الرقابة وليست موجهة نحو المخاطر، وفي 60% في المؤسسات، أدى التدقيق الداخلي دوراً ديناميكياً في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. كما خلصت نتائج البحث إلى أن اعتماد التدقيق على أساس المخاطر يرتبط بشكل إيجابي بمجم المؤسسة.

4. دراسة (Ayagre, 2014) بعنوان:

« The adoption of risk based internal auditing in developing countries: the case of ghanaiian companies. »

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد التدقيق الداخلي القائم على المخاطر في الدول النامية بالقيام بالدراسة في دولة غانا، والعوامل التي تؤثر على اعتماد أو عدم اعتماد التدقيق الداخلي القائم على المخاطر في المؤسسات الغانية، كما تم تقييم مشاركة المدققين الداخليين في تقييم المخاطر في سياق إدارة مخاطر المؤسسة. وقد استخدمت الدراسة لذلك اختبار Pearson's chi Square لنموذج الاستقلال بقيمة $p < 0.05$.

وقد لوحظ أن النهج القائم على المخاطر للتدقيق الداخلي يستخدم على نطاق واسع في 100 مؤسسة محل الدراسة في غانا، لا سيما بين الشركات المالية وشركات الاتصالات والتصنيع، كما خلصت الدراسة أن هناك مشاركة عالية للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والتي ترجمت إلى استخدام النهج القائمة على المخاطر في التخطيط لعمليات التدقيق السنوية. وقد ساعد التدقيق الداخلي القائم على المخاطر هذه المؤسسات على التركيز على المجالات ذات الأولوية عالية المخاطر.

5. دراسة (Ziani, 2014) تحت عنوان:

« Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise -Cas des entreprises Algériennes »

وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في جامعة ابو بكر بلقايد بتلمسان، والتي هدفت إلى معرفة كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يساعد على تحسين حوكمة الشركات من خلال دراسة استقصائية على مجموعة من الشركات الجزائرية، ومن بني النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- أن تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية وخاصة معيار الاستقلالية يساعد نشاط التدقيق الداخلي في بلوغ أهدافه؛
- معايير التدقيق الداخلي الدولية للأداء تؤثر في تحسين حوكمة الشركات؛
- اعتبار إدارة المخاطر واحدة من أهم ركائز حوكمة الشركات، لأنها تساهم في طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين أن المخاطر المرتبطة باستثماراتهم يتم التحكم فيها ومراقبتها؛
- التدقيق الداخلي يفرض دورا جديدا هو التركيز على إدارة المخاطر، من خلال السيطرة عليها ومتابعة المخاطر الداخلية والخارجية.

6. دراسة (Barnia, 2015) تحت عنوان:

« La création de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne –Cas d'entreprises marocaines »

وقد هدفت هذه الأطروحة إلى التعرف على واقع ممارسة التدقيق الداخلي في الشركات المغربية الخاصة والعامة، وذلك لمحاولة الإجابة على السؤال البحثي التالي: لماذا لا يحقق التدقيق الداخلي القيمة المضافة الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة؟ من أجل مراقبة وتحسين الإدارة داخل الشركات المغربية؟.

وبالاعتماد على منهج دراسة الحالة والمقابلات المباشرة في 4 شركات كبرى ثلاثة منها عمومية والرابعة

خاصة خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- رداءة البيئة الرقابية في غالبية الشركات المغربية، ففي كثير من الأحيان لا يحترم المديرون ولا يطبقون القيم الأخلاقية ومدونات السلوك ولا يمتلكون المهارات المطلوبة لممارسة وظائفهم؛
- عدم مراعاة قواعد الحوكمة الرشيدة وعدم ممارسة سلطة الرقابة بشكل صحيح من قبل لجان التدقيق، عند وجودها، من خلال عمليات التدقيق الداخلي والخارجي؛

- المدققون الداخليون غير محميين في ممارستهم لأنشطتهم بالقوانين ضد الأعمال الانتقامية من جانب المديرين الذين يتمتعون بصلاحيات اتخاذ القرار وصلاحيات التنفيذ؛
- غياب عملية إدارة المخاطر ورسم خرائط المخاطر، مما يجبر المدققين على قضاء المزيد من الوقت والطاقة في البرمجة والتخطيط وتنفيذ المهام؛
- عدم إضفاء الطابع الرسمي على عملية الرقابة الداخلية: المخططات التنظيمية الاسمية، والأوصاف الوظيفية، وتفويضات الصلاحيات والإجراءات والأساليب، مما يجعل تقييمها صعبا للغاية؛
- عدم الالتزام بمبادئ وقواعد الحكم الرشيد من خلال الفصل بين سلطة القرار وسلطة التنفيذ وسلطة الرقابة؛
- غياب لجان التدقيق أو ضعف تكوينها وقلة تدريب أعضائها؛
- عدم استقلالية إدارات التدقيق والمدققين الداخليين، لأنهم غالبا ما يتم تعيينهم كخدمات جنبا إلى جنب مع الإدارات الرئيسية أو ملحقة بجهات لا تسمح لهم بالوصول إلى مجلس الإدارة أو إلى جميع الأنشطة والمعلومات اللازمة للإنجاز من مهمتهم، وبالتالي فإن استنتاجات وتوصيات التدقيق الداخلي تفقد قيمتها ولا يتم أخذها بعين الاعتبار.

7. دراسة (سايج، 2016) بعنوان:

"مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات الحوكمة"

وقد هدفت الأطروحة إلى دراسة واقع التدقيق الداخلي في الشركة الجزائرية من خلال قياس مدى إسهامه في إدارة المخاطر في مجموعة من الشركات الجزائرية، وقياس مدى انعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، وهذا في ظل التطور الذي عرفه نشاط التدقيق الداخلي الذي أصبح يستند على مدخل التقارب مع المخاطر في إدارة أنشطته، من اجل تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر في الشركة، وفي المقابل تحديد أولويات نشاطه حسب أهمية الخطر الذي تم اكتشافه، بالإضافة إلى حرصه على التواصل مع أطراف داخلية تمارس دورا ايجابيا في تجسيد متطلبات الحوكمة في كل مراحل عمله.

وقد قامت هذه الدراسة بإجراء دراسة استقصائية على 50 شركة، حيث توصلت إلى أن التدقيق الداخلي يساهم من خلال مراحل الثلاث (التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة) في إدارة المخاطر وكذا تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، كما أظهرت النماذج الاحصائية المعتمدة في التحليل التجاهين، الأول أن

هذه المساهمة تكون بشكل كبير في مرحلة التنفيذ، والثاني وجود علاقة ايجابية بين دور المدقق في إدارة المخاطر ودوره في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات.

8. دراسة (صالح م.، 2016) بعنوان:

"واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، وذلك من خلال تحديد درجة توافق ممارسة مهنة التدقيق الداخلي في هذه الشركات مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، وكذلك تأثير المتغيرات المتعلقة بنشاط التدقيق الداخلي والمتغيرات الشخصية للمدققين الداخليين، ومدى الالتزام بتطبيق هذه المعايير، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تعالج موضوع الدراسة وتحليل النتائج عن طريق استخدام برنامج SPSS حيث تم توزيع 60 استبيان على المدققين الداخليين وإدارة المالية والمحاسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- تتفق ممارسات التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة بدرجة مقبولة مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي المعتمدة، وذلك لإدراك الهيئات العليا، والمدققين الداخليين لأهمية الالتزام بهذه المعايير ضمن تحقيق أهداف التدقيق الداخلي وجودة أعمال التدقيق.
- يتمتع المدققون الداخليون في الشركات الجزائرية محل الدراسة بالكفاءة المهنية، ويمتلكون المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم كما أن استقلاليتهم تزيد من جودة أدائهم للمهام الموكلة إليهم.
- تطبيق معايير الأداء للتدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة بدرجة جيدة.
- اعتماد أغلب الشركات محل الدراسة لميثاق التدقيق الداخلي، وتمتع هذا النشاط بمكانة تنظيمية ملائمة، يدل على وجود إدراك من جانب مجالس الإدارة و الإدارات العليا في هذه الشركات لأهمية دور نشاط التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف الدراسة.
- ما يميز طبيعة الخدمات التي تقدمها وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية محل الدراسة أنها خدمات تأكيدية، تتعلق بدرجة أولى بتقويم أنظمة الرقابة الداخلية المالية والتشغيلية.

9. دراسة (Koutoupis & Al, 2020) بعنوان:

« Risk based internal audit at Greek listed shipping companies of New York stock exchange »

سعت هذه الدراسة إلى بيان ممارسات شركات الشحن اليونانية المدرجة في بورصة نيويورك NYSE فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي القائم على المخاطر، بناء على تصورات متخصصي التدقيق الداخلي، ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة تم إجراء مسح بين موظفي التدقيق الداخلي من مختلف المستويات في شركات الشحن اليونانية المدرجة في بورصة نيويورك من خلال توزيع توزيع استبيان، وتحليل مختلف بنوده باستخدام نموذج الانحدار المتعدد للاقتصاد القياسي. وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي القائم على المخاطر وبعض خصائص التدقيق الداخلي؛
- منهجية التدقيق الداخلي القائمة على المخاطر قد يكون لها نتائج قابلة للتطبيق في مجال إدارة المخاطر داخل شركات الشحن اليونانية المدرجة؛
- تستخدم غالبية الشركات المدرجة أساليب هجينة لتحديد المخاطر وإدارة المخاطر؛
- افتقار أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والمدققين الداخليين أيضا للمعرفة المتخصصة في مجال التدقيق القائم على المخاطر؛
- وجود علاقة قوية بين منهجية التدقيق الداخلي القائمة على المخاطر وتقييم المخاطر وأنشطة الرقابة؛
- وجود علاقة بين التدقيق الداخلي القائم على المخاطر والدور الاستشاري للتدقيق الداخلي.

مايميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة المعتمد عليها:

لقد اعتمدنا خلال مختلف مراحل إنجاز هذا البحث، على مختلف الدراسات السابقة المذكورة، وسعينا أن تكون هذه الدراسة مختلفة عن غيرها، بالتطرق لموضوع التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر في البيئة الجزائرية بمزيد من التعمق والتفصيل، حيث حاولنا المساهمة في الجانب النظري للموضوع واثراء المراجع العربية بأدبيات كل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، كما سعينا إلى التعمق أكثر في البيئة والظروف الجزائرية المحيطة بهذا الدور في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE)، وذلك لكونها مؤسسات ذات طابع خاص والأكثر عرضة لمخاطر سوء الرقابة والتسيير، لغياب المصالح الشخصية المباشرة في تطويرها، والإهمال الذي يصاحب ذلك.

IX. هيكلية البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، والإلمام الجيد بالموضوع قسمت الدراسة إلى أربع فصول كما يلي:

الفصل الأول خصص لبيان الإطار النظري للتدقيق الداخلي، وذلك من خلال عرض مراحل تطوره التاريخي، ومراحل تطور مفهومه وصولاً إلى تعريفه الحالي، كما سنتطرق للمعايير الدولية الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي IPPF، بدءاً بمعايير الصفات، ثم معايير الأداء وتفصيل مختلف مراحل مهمة التدقيق الداخلي؛

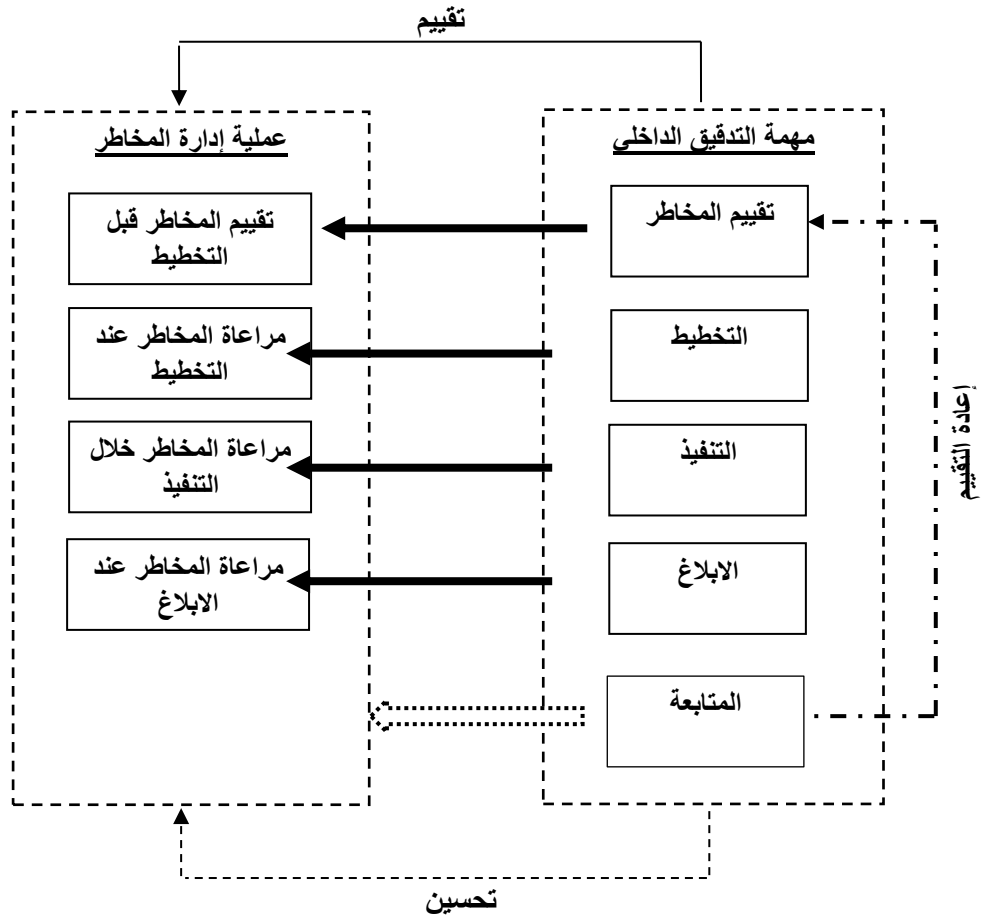
بينما خصص الفصل الثاني من هذه الدراسة في جزءه الأول إلى الدراسة لأدوية لمتغير إدارة المخاطر بقليل من التفصيل، بدأ بتعريفه، ومروراً بمختلف المعايير المؤطرة لها، وصولاً إلى مراحل عملية إدارة المخاطر؛ بالنسبة للفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تفصيل العلاقة التي تربط التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، ومختلف الأدوار التي يؤديها المدقق الداخلي لتقييم وتحسين عمليات المخاطر، وكيف يدمج ذلك خلال مهامه المختلفة؛

أما الفصل الرابع والأخير فقد خصص لعرض الإطار المنظم لمهنة التدقيق الداخلي في البيئة الجزائرية وأهم الصعوبات التي تعيق تطبيقهما، وعرض مبررات اختيار المؤسسات العمومية الاقتصادية كمجال للاختبار، بالإضافة إلى عرض منهجية ومصادر وحدود الدراسة الميدانية، ومخرجات المقابلة الموجهة وتحليلها، وطريقة بناء الاستبيان، ثم اختبار ثباته، لنقوم في الأخير بوصف مجتمع وفئة الدراسة التي تمثل مجموع المؤسسات محل الاستقصاء، وتحليل الخصائص الديموغرافية الخاصة بهذه الأخيرة، ثم نتقل بعد ذلك لتحليل الإجابات المتحصل عليها من مختلف المدققين الداخليين محل الدراسة، وكذا إجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة من أجل إثبات أو نفي الفرضيات، وفي الأخير استنتاج مختلف نتائج البحث ومناقشتها.

X. نموذج البحث:

فيما يلي سنوضح نموذج البحث والذي سيتم اعتماده من أجل توضيح العلاقة بين المتغيرات، ومختلف الفرضيات التي سنسعى لاختبارها خلال هذا البحث:

الشكل رقم 01: نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول

الإطار النظري للتدقيق

الداخلي

تمهيد:

كان للتطور العلمي والتكنولوجي والنمو السريع في المجال الاقتصادي وانفتاح الأسواق العالمية انعكاس كبير على المؤسسات، خاصة مع تضاعف حجم الأعمال والوسائل البشرية والمادية المستعملة في التسيير، وتوسع النطاق الجغرافي للمبادلات التجارية، حيث أصبحت المؤسسة تتعامل مع أطراف عديدة و مختلفة، فكثرت المعلومات المتدفقة والأخطاء والتلعبات أحيانا، وأصبح من الصعب على المساهمين والملاك الاطلاع على الواقع الحقيقي للمؤسسة، مما أدى إلى الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية والدور الذي تلعبه في الحفاظ على أموال المؤسسة، والكشف عن الأخطاء والانحرافات، وساهم أيضا في ظهور نشاط التدقيق الداخلي داخل المؤسسة.

ركز التدقيق الداخلي في بداية نشأته على تدقيق مخرجات المحاسبة وتصيد الأخطاء والكشف عن الانحرافات، لكن ومع إنشاء معهد المدققين الداخليين عام 1491 كأول منظمة متخصصة في مجال التدقيق الداخلي، زادت أهمية هذا النشاط أكثر كمفهوم مهني أكاديمي، حيث تغيرت النظرة إليه من مجرد متصيد للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الادارة ومختلف أطراف الحوكمة داخل المؤسسة.

ولإعطاء فكرة واضحة عن دور التدقيق الداخلي وممارسته، سنقوم بذلك تكريس الفصل الأول من الجزء الأول من بحثنا هذا إلى التطور النظري والإطار المفاهيمي المتعلق بالتدقيق الداخلي وممارسته داخل المؤسسات، وذلك عن طريق التطرق إلى النقاط التالية:

- I. الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي
- II. الإطار المرجعي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي
- III. خصائص نشاط التدقيق والمدقق الداخلي
- IV. مجالات خلق القيمة للتدقيق الداخلي
- V. سيرورة مهمة التدقيق الداخلي

I. الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي

قبل إنشاء معهد المدققين الداخليين (IIA) وإصدار المعايير المهنية الأولى، أصبح التدقيق الداخلي موضوعاً مثيراً للدراسة، وتزايد الاهتمام الملحوظ بأبحاث التدقيق الداخلي، كما يتضح من المقالات في المجلات المحاسبية في عامي 1926 و 2016. خاصة بعد المصادقة على قانون Sarbanes-Oxley الجديد لعام 2002 (SOX) في الولايات المتحدة وكذلك كندا بمشروع القانون رقم 198 الخاص بها. حيث سعى بعض الباحثين إلى تجميع إطار نظري للتدقيق الداخلي من خلال تجميع نتائج الدراسات. ومع ذلك فقد بقيت مجرد مواضيع ودراسات مشتتة تركز أغلبها على الظروف الإقليمية والبيئية (Wibowo & AI, 2021).

وقد حدد (ROUSSY & PERRON, 2018, p. 347) مجموعة من الثغرات الرئيسية التي تميزت بها الأدبيات التي تناولت مفهوم التدقيق الداخلي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- نتيجة لاختلاف الآراء حول الأدوار المتوقعة أو الفعلية للتدقيق الداخلي، فإن الأدبيات أعطت الانطباع بأن دور التدقيق الداخلي يتمثل في القيام بوظائف عدة ومختلفة تخدم الحكومة، وبالتالي فقط فشلت في التقاط وتحديد الدور الأساسي لهذه الوظيفة بوضوح، مما أدى إلى خلق ارتباك حول طبيعة التدقيق الداخلي وأصبح ينظر إليه على أنه "سيد اللا شيء".
 - سيطرة وجهة نظر المدققين الخارجيين على أبحاث جودة التدقيق الداخلي، مما أدى إلى سوء فهم كيفية تصور وتقييم هذه الجودة من قبل أصحاب المصلحة المستفيدين من مخرجات التدقيق الداخلي.
 - ضعف المعرفة بالممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، بما في ذلك المساءلة والقضايا الأخلاقية، وبالتالي يعتبر الباحثين بعيدين عن تكوين صورة شاملة عن كيفية أداء المدققين الداخليين لعملهم في الواقع العملي.
- وفي إطار الدراسة الأدبية للتدقيق الداخلي سنعرض فيما يلي مراحل تطور نشاط التدقيق الداخلي، وكذلك مفهومه وصولاً إلى تعريفه الحالي، كما سنقوم ببيان أهميته في خلق القيمة.

1. نشأة وتطور وظيفة التدقيق الداخلي:

تعود أصول التدقيق إلى ما قبل ظهور المحاسبة، حيث نشأت فلسفته من فكرة توكيل شخص ما بامتلاكات أشخاص آخرين، خاصة في ظل تقدم الحضارات وكبر الأعمال، فوجب إجراء التحقق اللازم للتأكد من مدى إخلاص الشخص الذي أوكلت إليه المهام. (Ramamoorti, 2003, p. 02)

وقد ظهر التدقيق قديماً في العصور المبكرة التي يعود تاريخها إلى 3500 قبل الميلاد، وتم تطبيق التدقيق لأول مرة من قبل الحضارات المصرية واليونانية والرومانية قبل الميلاد من أجل أنظمة المالية العامة، وقد ركزت عمليات التدقيق قديماً على فحص صحة السجلات المحاسبية وتقييم مدى صحة الأنشطة الواردة في هذه الحسابات (Helianti, 2016, p. 11)، حيث تشير السجلات الموجودة للحضارات القديمة إلى سعي الحكام لتأكيد السجلات الرسمية من خلال مقارنة مجموعتين من هذه السجلات من قبل اثنين من المسؤولين يعملون معاً، حيث يقوم أحدهما بالقراءة من إحدى أوراق السجلات والآخر يتحقق من ورقة السجل الأخرى: واسم "المدقق" مشتق من "Auditus" اللاتينية، بمعنى "المستمع". (Cascarino, 2015, p. 03)

في حين يشير الكاتبين Watts & Zimmerman أن ممارسات التدقيق كانت موجودة بالفعل منذ القرن الرابع عشر في الدول الانجلوسكسونية، ونشأ التدقيق في تلك الفترة بسبب تضارب المصالح بين نقابات التجار الذين ساهموا في تمويل غزوات الفتح النورمندي، وأدى نشوء هذا التعارض بين أعضاء النقابات ومدراءها وحتى بين أعضاء النقابات أنفسهم، إلى اللجوء لمراقبة سنوية في شكل عرض شفوي لأعمال التدقيق. (Ouattara, 2016, p. 39).

ومن المهم فهم جذور التدقيق الداخلي كوظيفة والطريقة التي تطورت بها على مر السنين، لفهم كيف وصلت إلى مفهومها الحالي، حيث كان التدقيق الداخلي في الأساس وظيفة كتابية، نظراً لأن الكثير من عمليات حفظ السجلات في ذلك الوقت كان يتم إجراؤها يدوياً، فقد كان هناك حاجة إلى المدققين للتحقق من السجلات المحاسبية بعد اكتمالها من أجل تحديد الأخطاء.

ففي سنة 1900، كان التدقيق الداخلي بمثابة إعادة أداء بعض العمليات المحاسبية، كخدمة لإدارة المحاسبة من المستوى المتوسط فقط (Chambers & Odar, 2015, p. 35)، لكن ومع إدخال الأنظمة الأوروبية لمسك الدفاتر والمراجعة إلى الولايات المتحدة، ونمو الأنشطة التجارية في الحجم والنطاق والتعقيد، ظهرت حاجة ماسة لوظيفة تأكيد داخلي منفصلة من شأنها التحقق من المعلومات (المحاسبية) المستخدمة في صنع القرار من قبل الإدارة، حيث احتاجت الإدارة إلى بعض الوسائل لتقييم ليس فقط كفاءة العمل المنجز للأعمال ولكن أيضاً صدق موظفيها. (Ramamoorti, 2003, p. 03)

ويذكر (Pickett, 2010, pp. 07-08) أن تطوير التدقيق الداخلي كان كامتداد لدور التدقيق الخارجي في اختبار موثوقية السجلات المحاسبية التي تساهم في البيانات المالية المنشورة، واستند التدقيق الداخلي على برنامج تفصيلي لاختبار البيانات المحاسبية، فبحلول بداية الأربعينيات من القرن الماضي، تم توظيف مقيمين للرقابة الداخلية وتوزيعهم في جميع أنحاء المؤسسات، وقد بدأ ذلك بداية في قطاع السكك

الحديدية، حيث كان واجبه هو زيارة وكلاء تذاكر السكك الحديدية وتحديد أن جميع الأموال تم حسابها بشكل صحيح. كما يمكن مقارنة المفهوم القديم للتدقيق الداخلي بشكل من أشكال التأمين، حيث كان الهدف الرئيسي هو اكتشاف الاحتيال. بما أدى إلى بروز دور المدقق الداخلي وانفصال وظيفته عن المدقق الخارجي وأصبح الفرق بينهما واضحا (Cascarino, 2015, p. 03). فبينما ظل الدور القانوني للمدقق الخارجي بمثابة شهادة إثبات تؤكد أن السجلات المالية للمؤسسات قد عرضت بشكل عادل، تطور دور المدقق الداخلي على مدار السبعين عاما الماضية ليلعب دورا هاما في مساعدة الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياتها. فحسب (Hass & al, 2006, p. 836) فإن خدمات التدقيق الداخلي قبل سن قانون Sarbanes-Oxley لعام 2002 (SOX) كانت تركز على الاكتشاف فقط وليس الوقاية.

حيث كان هذا القانون الانطلاقة للعديد من التغييرات المهمة في مجال التدقيق المالي في الولايات المتحدة، حيث تسبب Sarbanes-Oxley في تغييرات جذرية وقواعد جديدة وقوية للمحاسبة العامة وحوكمة الشركات والتدقيق الداخلي. فعلى الرغم من عدم إبرازه بشكل خاص في التشريع، إلا أن Sarbanes-Oxley قد أنشأ بعضا من أهم القواعد والمسؤوليات الجديدة للتدقيق الداخلي (Moeller, 2004, p. 03).

حيث أصبح الآن المدقق الداخلي مطالبا بخلق القيمة من خلال التأكد من أن هياكل الرقابة الداخلية مناسبة لمستوى معين من المخاطر، وأصبح يطلب منه على نحو متزايد العمل كمستشار للرقابة الداخلية والمخاطر وحوكمة الشركات داخل المؤسسات. (Cascarino, 2015, p. 03)

- تأسيس معهد المدققين الداخليين:

يرتبط إنشاء ونمو وتطور مهنة التدقيق الداخلي المعاصرة ارتباطا وثيقا بتاريخ معهد المدققين الداخليين (IIA)، وهي منظمة تأسست في الولايات المتحدة عام 1941 (Ramamoorti, 2003, p. 02).

ولقد كان لإنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة دورا محوريا في تطوير وظيفة التدقيق الداخلي ووصولها إلى الشكل الذي نعرفه الآن، ففي عام 1941، خلص مدققان داخليان (Robert B. Milne و John B. Thurston) إلى أن هناك حاجة إلى هيئة مهنية جديدة تركز على التدقيق الداخلي لتضمن المزيد من التطور والاحتراف لهذا النشاط، وتم وصف الغرض من معهد المدققين الداخليين من قبل أحد مؤسسيها Robert B. Milne في عام 1945: "المعهد هو نتيجة للاعتقاد من جانب المدققين الداخليين بأن هناك حاجة إلى منظمة في هيكل الأعمال الأمريكية لتطوير الوضع المهني الحقيقي للتدقيق

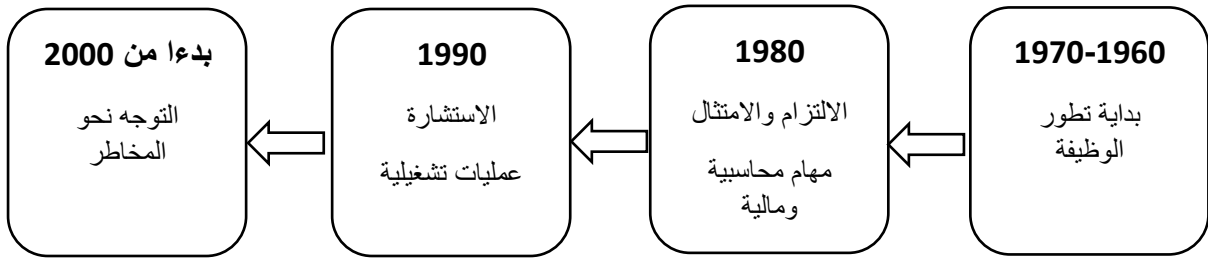
الداخلي، وعلى الرغم من أن جذوره من المحاسبة، فإن هدفه الرئيسي يكمن في مجال رقابة التسيير. وهو يشتمل على مراجعة مالية وتشغيلية كاملة داخل المؤسسة". (Swinkles, 2012, p. 42)

ففي البداية كان نطاق المعهد محصورا في أمريكا فقط، وتمثل دوره الأساسي في توفير الأفكار والتكوين وتوحيد المهنة الناشئة، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية وزيادة نمو الشركات متعددة الجنسيات انتشر مفهوم التدقيق الداخلي وأهميته إلى بقية العالم، مما ساهم في نمو وازدهار المعهد، وأصبح الزعيم الدولي المعترف به لمهنة التدقيق الداخلي، وحدد المعهد شعار "التقدم من خلال المشاركة" لبيان أنه اجتماع لأفراد متشابهين في التفكير لتقديم الدعم المتبادل والتقدم من خلال نشر المعرفة. كما حدد معهد المدققين الداخليين رؤيته على النحو التالي: "سيكون معهد المدققين الداخليين الصوت العالمي لمهنة التدقيق الداخلي: للدفاع عن قيمته، وتعزيز أفضل الممارسات، وتقديم خدمة استثنائية لأعضائه" (Cascarino, 2015, p. 04).

وقد قفزت نسبة نمو أعضاء معهد المدققين الداخليين، في سنة 2002 ب 10.4 % مقارنة بسنة 2001، مما يعكس تزايد الاهتمام بمجال التدقيق الداخلي مع دخول الألفينيات (Joseph & al, 2005, p. 02)، خاصة بعد أن أصبح التوجه نحو دور التدقيق في إدارة المخاطر والحوكمة واضحا في تعريف التدقيق الداخلي للمعهد سنة 1999.

ويخلص الشكل الموالي أهم المحطات التي مر بها تطور التدقيق الداخلي كوظيفة منذ 1960:

الشكل رقم 02: تطور وظيفة التدقيق الداخلي.



Source : (Ziani, 2014, p. 159).

2. مفهوم التدقيق الداخلي:

1.2. تطور تعريف التدقيق الداخلي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التدقيق الداخلي ويرجع ذلك إلى التطور الذي شهدته وظيفة التدقيق الداخلي من حيث طبيعتها وأهدافها، حيث انتقلت من مجرد وظيفة تدقيق الحسابات المالية

للمحاسب إلى وظيفة لخلق القيمة داخل المؤسسة وذلك من خلال تدقيق أنشطة الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر والحوكمة.

ذكر (Anderson & al, 2017, p. 60) في كتابه أن معهد المدققين الداخليين IIA بدأ مهمة تطوير وتأطير مهنة التدقيق الداخلي بعد فترة وجيزة من تشكيله، حيث صدر التوجيه الرسمي الأول، بيان مسؤوليات المدقق الداخلي (بيان المسؤوليات) (SOR) (Statements Of Responsibilities) في سنة 1947، وقد حددت هذه الوثيقة القصيرة أهداف ونطاق التدقيق الداخلي.

ومع تطور المهنة، انعكس توسيع نطاقها في المراجعات اللاحقة لبيان المسؤوليات SOR، فقد كان نطاق أنشطة التدقيق الداخلي الذي تم تناوله في بيان المسؤوليات الأصلي لعام 1947 مقصورا بشكل أساسي على المسائل المالية، ولكن بحلول عام 1957 تم توسيع النطاق ليشمل العمليات أيضا.

استمر نطاق أنشطة التدقيق الداخلي في التوسع مع تطور المهنة على مر السنين وتم تعديل بيان المسؤوليات وفقا لذلك في 1971 و 1976 و 1981 و 1990.

وقد لخص (Pickett, 2010, p. 14) من خلال كتابه مختلف التعاريف التي أصدرها معهد المدققين الداخليين وذلك خلال بيانات المسؤوليات المصدرة (Statements Of Responsibilities)، حيث كان كل بيان عبارة عن تحديث للبيانات السابقة، وسنعرض تطور تعريف التدقيق الداخلي من خلال هذه الاصدارات بدءا من سنة 1947 باختصار فيما يلي:

حدد البيان الأصلي أول تعريف رسمي للتدقيق الداخلي سنة 1947، واقتصر دوره حسب التعريف على التعامل بشكل أساسي مع المسائل المحاسبية والتماشي مع وجهة النظر القائلة بأنه نشأ كامتداد لوظيفة التدقيق الخارجي.

وبدءا من سنة 1957 تعامل التدقيق الداخلي مع كل من المحاسبة والعمليات الأخرى، وعلى الرغم من أن وظيفة المحاسبة كانت هي الشاغل الرئيسي، إلا أن الأمور غير المحاسبية كانت أيضا ضمن اختصاص التدقيق الداخلي خلال هذه الفترة، فانتقل من المحاسبة إلى العمليات.

وقد كان التغيير الرئيسي في SOR لسنة 1971 هو تغيير تعريف IA من خدمة للإدارة إلى خدمة للمؤسسة ككل، وذلك بتوجيه وظيفة التدقيق إلى أعلى مستويات الإدارة، مما يؤثر على الاستقلال حيث أن رفاهية المؤسسة تصبح ذات أهمية قصوى على عكس متطلبات المديرين كأفراد، وبالتالي أصبح الدور الجديد للتدقيق الداخلي يعطي اهتماما أكبر للمجالات المؤسسية. ونستخلص أن مفهوم التدقيق الداخلي بدأ في

التوسع وانتقل من مجرد وظيفة تدقيق مالي ومحاسبي إلى نوع آخر من أنواع التدقيق الداخلي ألا وهو التدقيق الإداري أي تدقيق الالتزام والامتثال داخل المؤسسة.

وفي عام 1978، وبمناسبة انعقاد المؤتمر الدولي 37 لمعهد IIA في سان فرانسيسكو، تم اعتماد تعريف جديد للتدقيق الداخلي على أنه: "وظيفة تقويم مستقلة يتم إنشاؤها داخل المؤسسة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة، ويهدف إلى مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية، وذلك بتزويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات، وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة حول الأنشطة التي يتم تدقيقها".

وفي عام 1997، وفي نشرة لمعهد IIA تم تعريف التدقيق الداخلي كالآتي: "التدقيق الداخلي نشاط نوعي واستشاري وموضوعي مستقل داخل المؤسسة، مصمم لمراجعة وتحسين إنجاز هذه الأهداف، من خلال التحقق من إتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعية، واقتراح التحسينات اللازم إدخالها حتى تصل إلى درجة الكفاية الإنتاجية القصوى".

وقد أضيف لوظيفة التدقيق الداخلي في هذه الفترة (نهاية التسعينات) بعد آخر أعطاها أكثر أهمية وعمق داخل المؤسسة ألا وهي الاستشارة وإسنادها مهام جديدة تتمثل في التدقيق التشغيلي الذي يهتم بتدقيق كفاءة وفعالية تطبيق الإجراءات والسياسات الموضوعية من طرف الإدارة العامة.

2.2. التعريف الحديث للتدقيق الداخلي:

عند الاطلاع على مختلف المصادر والمراجع التي تناولت موضوع التدقيق الداخلي نجد أن أغلبها تتفق مع تعريف IIA الرسمي الذي تم إصداره سنة 1999، حيث أعطى هذا التعريف وصفا شاملا لخصائص المدقق والتدقيق الداخلي ومهامه، ومختلف الأنشطة التي يخلق من خلالها القيمة للمؤسسات، وقد تبنت هذا التعريف أيضا أغلب المنظمات والمعاهد الدولية مثل: OECD، IFACI.. الخ.

حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2011) التدقيق الداخلي بأنه: "نشاط مستقل يهدف الى اعطاء المؤسسة تأكيد حول درجة استخدام عملياته، وإبلاغها إلى المجلس من أجل التحسين، ويساهم في تحقيق قيمة مضافة، نشاط التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، عبر مقارنة منظمة ومنهجية، من خلال عمليات الحوكمة، ادارة المخاطر، الرقابة الداخلية، وتقديم مقترحات لتعزيز كفاءتها"؛

كما عرفه (IAASB, 2013, p. 11) في معيار 610 الخاص بالاعتماد على عمل المدقق الداخلي على أنه: "تتضمن أهداف ونطاق وظائف التدقيق الداخلي عادة أنشطة التأكيد والاستشارة المصممة لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة في الكيان وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية"؛

وعرف المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليين (IFACI, 2019) التدقيق الداخلي على أنه: "نشاط مستقل وهادف، يوفر للمؤسسة ضمانا بخصوص درجة التحكم في عملياتها، ويقدم نصائح لتحسينه، كما يساهم في خلق القيمة، فهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال عمل منهجي لتقييم عمليات إدارة المخاطر، الرقابة والحوكمة وتقديم اقتراحات لتدعيم فعالية الإجراءات المتخذة"؛

وعرفه معهد المدققين الداخليين (IIA, Definition of internal auditing, 1999) على أنه: "نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة"؛

كما هو موضح في التعريف الرسمي للتدقيق الداخلي، تعنى وظيفة التدقيق الداخلي في مفهومها الحديث بخلق قيمة مضافة، حيث تعتبر مهمتها الأساسية تقديم توضيح للإدارة العامة ولجان التدقيق حول المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية من أجل تقديم مساهمة فعلية في حوكمة المؤسسات.

ويعتبر هذا التعريف الأكثر استباقية وشمولية للتدقيق الداخلي، لأنه يقر بالدور المتغير للتدقيق الداخلي في المؤسسات، والحاجة إلى إطار شامل وقابل للتكيف، والقيمة المتزايدة التي تساهم بها وظيفة التدقيق الداخلي للمؤسسات المعاصرة ذات الأحجام والأنواع المختلفة.

والكلمات المفتاحية الأساسية الواجب معرفتها في تعريف التدقيق الداخلي ودوره داخل المؤسسة هي كالتالي:

- الاستقلالية والموضوعية: الخصائص التي يجب أن يتصف بها المدقق الداخلي من أجل القدرة على تأدية دوره في المؤسسة وإضافة القيمة؛
- التأكيد والاستشارة: المهام التي يؤديها المدقق الداخلي في المؤسسة؛
- المساعدة على تحقيق الأهداف: وذلك بتقييم الاختلالات والمخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقديم التوصيات والملاحظات؛
- أسلوب منهجي منظم: باتباع خطوات مهام التدقيق والتي يجب أن تكون ممنهجة في 3 خطوات أساسية: التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ؛

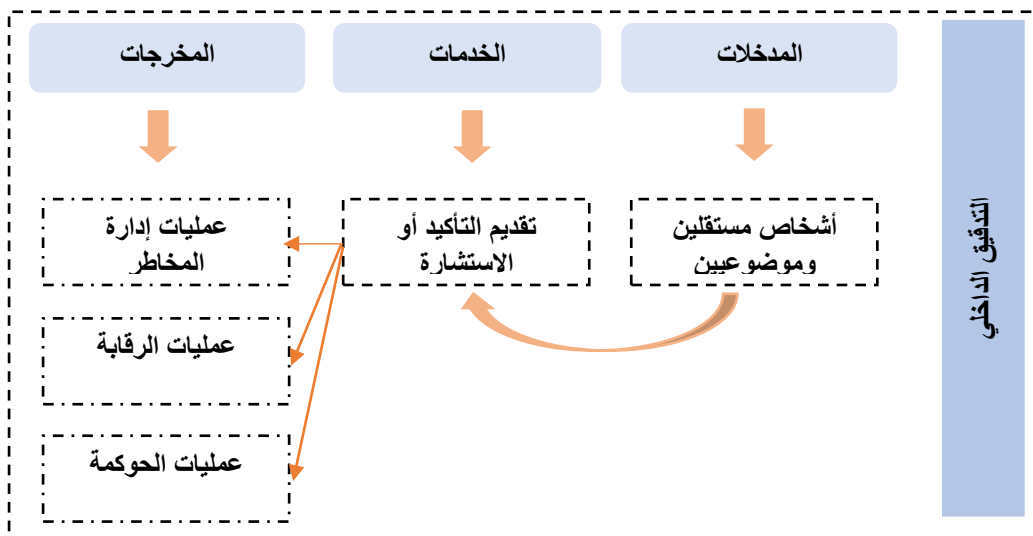
- تقييم وتحسين: تقييم عمليات المؤسسة عن طريق مهام التأكيد، والمساهمة في تحسينها بتقديم مهام الاستشارة؛
- فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة: والتي تمثل دور ونطاق عمل المدقق الداخلي ومجالات خلق القيمة؛
- قيمة مضافة: وتحقق القيمة المضافة عندما تكون نتائج التدقيق والحلول التي تقدمها قابلة للتطبيق. نستنتج من خلال هذا التعريف أن وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات تعدت مرحلة التدقيق المحاسبي أو تدقيق الحسابات فقط، حيث نلاحظ أن التعريف ركز على توضيح الدور أو مهمة التدقيق في المؤسسة والتي تتمثل أساسا في:

- تقييم نظام الرقابة الداخلية؛
- تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر؛
- تقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة.

ويعتبر تعريف الـ IIA، تعريفا شاملا لمفهوم التدقيق الداخلي الحالي، لكن (Renard, 2013, p. 74) انتقد استعمال كلمة "نشاط" لوصف التدقيق الداخلي بدلا من "وظيفة"، باعتبار النشاط أقل رسمية من الوظيفة، مما يضع مسؤول التدقيق الداخلي في موقف بديل فرعي لا أكثر، وهذا القول يناقض الرغبة المعلنة من قبل معهد المدققين الداخليين في توسيع نطاق وظيفة التدقيق الداخلي وتقويتها.

والشكل التالي يلخص مدخلات ومخرجات نشاط التدقيق الداخلي اعتمادا على تعريفه الرسمي:

الشكل رقم 03: عناصر نشاط التدقيق الداخلي

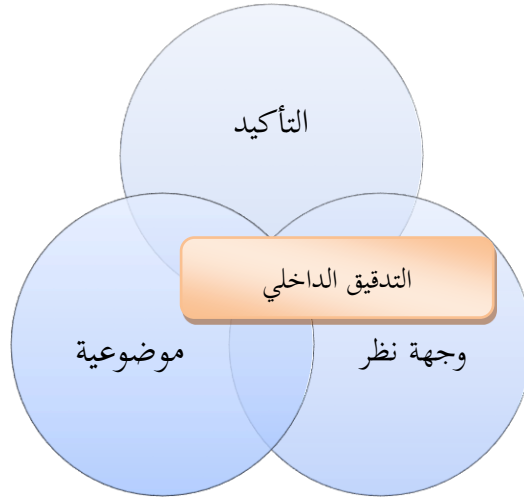


Source: (Wyngaard & Steyn, 2018, p. 05).

3.2. أهمية التدقيق الداخلي:

من أجل ضمان استدامتها ونجاحها، يجب على وظيفة التدقيق الداخلي أن تقدم مثلها مثل أي وظيفة أخرى، مبررات لأصحاب المصلحة تثبت أهميتها، وذلك لحاجة أصحاب المصلحة لقياس قيمة الخدمات التي يمكن أن توفرها وظيفة التدقيق الداخلي. ومن أجل ذلك أنشأ معهد المدققين الداخليين (IIA) سنة 2008 مجموعة عمل "كانت مهمتها تصور وتطوير تفسير واضح وموجز للقيمة المقترحة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي" وفي عام 2010، وافقت هيئة الإدارة الخاصة بمعهد المدققين الداخليين على استنتاجات مجموعة العمل هذه. والتي يعرضها الشكل التالي موضحة القيمة المقترحة المقدمة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي (Reding & al, 2015, p. 37):

الشكل رقم 04: القيمة المقترحة من طرف التدقيق الداخلي



Source : (Reding & al, 2015, p. 37).

يوضح لنا الشكل أعلاه الإطار المقترح للقيمة المضافة التي يستطيع التدقيق الداخلي تقديمها للمؤسسات، والتي تنطوي أساساً على التأكيد على الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة حيث يوفر التدقيق الداخلي تأكيداً على عمليات الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة، لمساعدتها على تحقيق أهدافها المتعلقة بالاستراتيجية، العمليات، الإبلاغ والامتثال.

كما تقدم القيمة المضافة على شكل وجهة نظر بتقديم التحفيز والتحليلات والتقييمات، حيث يعمل المدقق الداخلي كحافز لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة، من خلال وجهة نظر وتوصيات تستند إلى تحليلات وتقييم المعلومات والعمليات التشغيلية.

وفي الأخير لا يمكن أن يساهم المدقق الداخلي في إضافة القيمة بدون الموضوعية التي تنطوي على النزاهة والمساءلة والاستقلالية، فمن خلال إظهار النزاهة والمساءلة، يخلق التدقيق الداخلي قيمة مضافة لهيئات

الإدارة والإدارة العليا لأنه يوفر مصدرا موضوعيا ومستقلا للاستشارة، وبالتالي تستطيع الإدارة الاعتماد على نتائجه بدون التخوف من مدى صحتها أو ملائمتها وعكسها للوضع الفعلي للمؤسسة.

الغرض من التدقيق الداخلي أيضا هو مساعدة أعضاء المؤسسة في الاضطلاع بمسؤولياتهم بطريقة فعالة وفعالة. في هذا السياق، يزودهم التدقيق الداخلي بالتحليل والتقييم والتوصيات والآراء والمعلومات المتعلقة بالأنشطة والعمليات التي يتم فحصها.

فحسب معهد المدققين الداخليين (IIA) تتمثل مهمة ورسالة التدقيق الداخلي "تعزيز وحماية قيمة المؤسسة من خلال تقديم التأكيد والمشورة والبصيرة، الموضوعية المستندة على المخاطر، لأصحاب المصلحة". وحسب دراسة (Barnia, 2015, p. 50) ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي من التدقيق الداخلي ألا وهو مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها، يجب على المدققين الداخليين التركيز على الكفاءة التشغيلية وكفاءة العمليات والأنشطة التجارية؛ وحماية الأصول من الخسائر التي قد تنجم عن احتيال الإدارة والموظفين؛ والامتثال للقوانين واللوائح والامتثال للمبادئ التوجيهية والتعليمات والسياسات التنظيمية؛ وأيضا موثوقية وجودة المعلومات وأنظمة المعلومات التي تعتبر مصدر أنظمة اتخاذ القرار؛ والأهم إدارة المخاطر، وجودة الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات.

فباختصار نستطيع استخلاص أهداف التدقيق الداخلي من تعريف هذا الأخير، حيث يعتبر هدف تحسين فاعلية الحوكمة أهم أهدافه، وذلك من خلال قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم إدارة المخاطر، وقد أصبح من واجب المدقق الداخلي حاليا الاستعداد لتدقيق كل شيء تقريبا -العمليات (بما في ذلك أنظمة الرقابة) والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية، الاحتيال والتلاعب، التقارير والأداء البيئي والجودة وكل أنواع المخاطر.

II. الإطار المرجعي للممارسات المهنية الدولية IPPF:

لقد كان لإصدار إطار مرجعي للممارسات المهنية الدولية لتنظيم وظيفة التدقيق الداخلي على المستوى الدولي دورا محوريا في تطويره وتوسيع نطاقه، ولم يتم نشر المجموعة الأولى من معايير التدقيق الداخلي من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA) حتى عام 1978. فقد ثبت أنه من الصعب وضع نمط معين لعمل التدقيق الداخلي، لاختلافه باختلاف الظروف المحيطة، فبدءا من سنة 1978 أصدر معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) أول أسس إطار ومعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

وقد أكد (Anderson & al, 2017, p. 60) أن معايير 1978 أثبتت أنها قوية بما فيه الكفاية لاستيعاب التطورات الحاصلة في المهنة آنذاك، وظلت دون تغيير نسبيا على مدار عشرين سنة، ومع ذلك فقد قدم معهد المدققين الداخليين مجموعة كبيرة من الإرشادات الإضافية لتسهيل تفسير هذه المعايير، والتي تضمنت ما يلي:

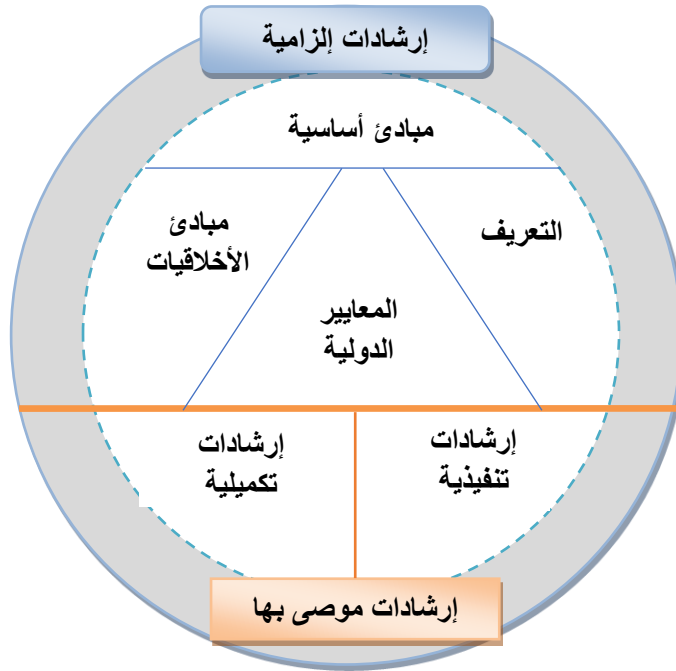
- المبادئ التوجيهية التي رافقت معايير 1978.
 - إصدارات الممارسات المهنية للمعايير التي تقدم إجابات على الأسئلة المتداولة.
 - أوراق الموقف.
 - دراسات بحثية.
- ومع الشعبية الكبيرة التي اكتسبها مفهوم استخدام تقييم المخاطر كأساس لتخصيص موارد التدقيق الداخلي (أي التدقيق القائم على المخاطر) مع بداية التسعينيات، وبدئ العديد من المؤسسات في إسناد أنشطة التدقيق الداخلي إلى موفري الخدمات الخارجيين، قل بشكل ملحوظ الاهتمام بخدمات التدقيق الداخلي التقليدية، وازداد التركيز على الفعالية وكفاءة العمليات، وأصبحت جل موارد التدقيق تخصص للخدمات غير التقليدية مثل برامج التقييم الذاتي للرقابة والأنشطة الاستشارية على الرقابة والمخاطر، وهو ما جعل المعايير الموضوعية سنة 1978 تقف عاجزة أمام هذه التغيرات التي لم تعالجها في بنودها بشكل كاف (Anderson & al, 2017, p. 61).
- وإدراكا للدور المهم الذي لعبته معايير 1978 في النهوض بمهنة التدقيق الداخلي العالمية، أنشأ معهد المدققين الداخليين فريق عمل إرشادي في عام 1997 للنظر في احتياجات وآليات توفير التوجيه المناسب للمهنة في المستقبل، حيث أصدر فريق العمل الإرشادي تقريره "رؤية من أجل المستقبل: إطار الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي"، الذي اقترح تعريفا جديدا للتدقيق الداخلي ليحل محل ذلك الموجود في بيان المسؤوليات وهيكل جديد للمعايير، وتمت الموافقة على التعريف والهيكل المقترحين في عام 1999، كما تم البدء في التنفيذ مع مراجعة مدونة الأخلاقيات سنة 2000 واستكمال المعايير سنة 2002.
- فبحلول سنة 2006، أصبحت المعايير معترف بها عالميا، مع ترجمات معتمدة بـ 32 لغة، علاوة على ذلك تزايد عدد الدول التي أدمجت المعايير في القوانين واللوائح الخاصة بالمهنة، مع زيادة الاعتراف بمكانة IIA كرائد دولي في توجيه المهنة، تم إنشاء فريق عمل ولجنة توجيهية للمراجعة والتطوير المستمر لمعايير 2002، مما أدى إلى إصدار إطار الممارسات المهنية الدولي (IPPF) وإعادة هندسة مكوناته، كما تم تحديثه سنة 2013 لتلبية التوقعات الجديدة للمهنة، ثم آخر تحديث سنة 2016.
- وفي سنة 2010، أنشأ مجلس الإدارة العالمي لمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) مجلس الرقابة (IPPF Oversight Council, 2019) (IIA, IPPF Oversight Council)، وذلك لتعزيز الشمولية والشفافية والصفات الأخرى ذات الأهمية لأصحاب المصلحة المتعددين، الذين يجب أن تكون لديهم الثقة الكاملة بأن IPPF لا يخدم أصحاب المصلحة في التدقيق الداخلي فحسب، بل يشمل على نطاق أوسع المصلحة العامة العالمية، حيث تتمثل مهمة مجلس الرقابة في تقييم وتقديم المشورة بشأن عمليات وضع المعايير الدولية والتوجيه - تطوير الإطار الدولي للممارسات المهنية، مما يساعد على ضمان وجود إجراءات واجبة شفافا وصارمة.

بالرغم من أهمية الإطار المرجعي والمعايير في تدويل المهنة وتأطيرها، يؤكد (Chambers & Odar, 2015, p. 36) بأن قوة المعايير تكمن في كونها عالمية، حيث تعكس تنظيم المهنة تحت المظلة الدولية لمعهد المدققين الداخليين (IIA)، ولكن تتمثل أهم نقاط ضعفها في عدم الاعتراف بها، والفرص المحدودة لفرضها، والمدى المتغير الذي يتم تطبيقها فيه جغرافيا ومن معيار إلى معيار. حيث يتضح الضعف الأول من خلال عدم وجود أي إشارة إلى معهد المدققين الداخليين أو معاييرهم في معيار التدقيق الخارجي الجديد من طرف (IAASB, 2013) بشأن استخدام عمل المدققين الداخليين.

ومن نقاط الضعف أيضا يذكر (Fountain, 2016, p. 33) أن معهد المدققين الداخليين (IIA) يعتبر هيئة معنية بوضع المعايير وليس لديه سلطة على القوانين أو اللوائح التي يمكن أن تحكم متطلبات الالتزام بالمعايير الموصى بها. ففي بعض النواحي تنظر الإدارة إلى المعايير على أنها مبادئ توجيهية فقط وليست متطلبات.

يحتوي إطار IPPF على ما يعتبر العناصر الأساسية لتقديم خدمات التدقيق الداخلي، وتتضمن هذه العناصر: المبادئ الأساسية لتقديم خدمات تدقيق داخلي فعالة؛ وخصائص المدقق الداخلي؛ وخصائص الوظيفة التي تقدم هذه الخدمات؛ وطبيعة أنشطة التدقيق الداخلي؛ ومعايير الأداء المرتبطة بها، وبالتالي يوفر IPPF إرشادات للمهنة ويحدد التوقعات لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بأداء خدمات التدقيق الداخلي، ويظهر الشكل الموالي الإطار بعناصره المختلفة:

الشكل رقم 05: مكونات الإطار المرجعي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF)



Source : www.global.theiia.org

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الإطار المرجعي يتكون من جزئين حيث يتمثل الجزء الأساسي في الارشادات الإلزامية والتي يجب تطبيقها في إطار تبني معايير التدقيق الداخلي لمعهد IIA والتي تتمثل أساسا في المبادئ الأساسية للتدقيق الداخلي والتعريف الرسمي الذي يحدد المجالات التي يضطلع بها، والمعايير المصدرة على شكل بنود تحيط بجميع جوانب التدقيق والمدقق الداخلي (معايير الصفات ومعايير الأداء)، وفي الأخير مبادئ أخلاقيات المهنة التي يجب أن يتحلى بها المدقق الداخلي من أجل تنفيذ مهامه بكل فعالية.

بينما يمثل الجزء الثاني الإرشادات الموصى بها، عن الارشادات التنفيذية والتكميلية الصادرة عن المعهد، والتي تهدف إلى التعمق أكثر في أحد بنود المعايير، وتقديم توضيحات أكثر حول تطبيقاتها، وتأتي هذه الارشادات عادة في إطار ورقات موقفية "Postion Papers".

1. معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) IPPF:

تم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة، لصالح مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلة، كما تتم ممارسة التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المؤسسات أو من خارجها، ومع أن تلك الاختلافات قد تؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدى، فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق يمكن المدققين الداخليين ونشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه، مما يساهم في خلق القيمة المضافة للمؤسسة (Vallabhaneni, 2014, p. 01)، حيث يتمثل الغرض من المعايير في:

- توجيه الالتزام بالعناصر الإلزامية من الإطار المهني الدولي لممارسة التدقيق الداخلي.
 - توفير إطار مرجعي لأداء وتعزيز مجال واسع من خدمات التدقيق الداخلي ذات القيمة المضافة.
 - إرساء الأسس لتقييم أداء التدقيق الداخلي.
 - تعزيز تحسين عمليات وأعمال المؤسسة.
- وقد أجريت العديد من التعديلات على معايير التدقيق الداخلي كان آخرها سنة 2017 (IPPF, 2017) وقد تمثلت أهم التحديثات لسنة 2017 في إعطاء أهمية أكبر للأدوار والمسؤوليات المتطورة لرئيس التدقيق التنفيذي (CAE)، بإضافة معيارين جديدين يقران بالمطالب المتزايدة على الرئيس التنفيذي للتدقيق وما ينتج عن ذلك من احتمالية ضعف الموضوعية، وتركز التحديثات الأخرى على المعايير على التوافق مع المبادئ الأساسية العشرة، التي تم تقديمها كجزء من تحديث العام السابق لإطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF) التابع لمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA, 2016).

1.1. مكونات معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي IPPF:

تستخدم المعايير بعض المصطلحات وذلك بغرض الدلالة على معاني محددة، حيث وضع (Nzechukwu, 2017, p. 524) أن المعايير تستخدم كلمة "يجب" "Must" لتحديد مطلب غير مشروط، بينما تستخدم كلمة "Should" عند توقع المطابقة، ما لم تكن الظروف تبرر الانحراف عند تطبيق الحكم المهني. لذا فمن الضروري النظر في البيانات وتفسيراتها وكذلك المعنى الدقيق المحدد للمصطلحات لفهم المعايير وتطبيقها بشكل صحيح.

تتألف المعايير من قسمين أساسيين: معايير الخصائص ومعايير الأداء، وقسم مكمل يساعد في التوسع في شرح القسمين الأساسيين:

- **معايير الخصائص:** تحدد الخصائص التي يجب توفرها في المؤسسات والأفراد الذين يمارسون التدقيق الداخلي.
- **معايير الأداء:** تتناول طبيعة التدقيق الداخلي وتحدد معايير الجودة لقياس أداء الخدمات المقدمة. هذا وتطبق معايير الخصائص ومعايير الأداء على جميع خدمات التدقيق الداخلي.
- **معايير التنفيذ:** فتتوسع في شرح معايير الخصائص ومعايير الأداء من خلال تقديم إرشادات ملزمة حول تطبيق معايير الخصائص ومعايير الأداء لدى تقديم خدمات التأكيد (ت) والخدمات الاستشارية (أ).

2.1. تنظيم معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي IPPF:

يتم تنظيم المعايير باستخدام نظام من الأرقام والحروف. معايير الخصائص هي مرقمة بسلسلة 1000 ومعايير الأداء مرقمة بسلسلة 2000. وتنطبق معايير الأداء ومعايير الخصائص على كل من أنشطة التأكيد والاستشارة. يتم تقديم معايير التنفيذ مباشرة بموجب معيار الأداء أو الخصائص الذي تشير إليه، وتتضمن رموزها "أ" إذا كانت تتعلق بأنشطة التأكيد، و "ج" إذا كانت تتعلق بالأنشطة الاستشارية (Reding & al, 2015, p. 80).

الجدول رقم 01: ملخص محتوى معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF)

معايير الأداء	معايير الخصائص
(ماذا يفعل المدققون الداخليون؟)	(ما هو التدقيق الداخلي ومن هم المدققون الداخليون؟)
2000. ادارة نشاط التدقيق الداخلي	1000. الغرض، السلطة، والمسؤولية
2100. طبيعة العمل	1100. الاستقلالية والموضوعية
2200. تخطيط مهمة التدقيق الداخلي	1200. المهارة والعناية المهنية اللازمة
2300. تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي	1300. برنامج تأكيد وتحسين الجودة
2400. تبليغ النتائج	
2500. مراقبة سير العمل	
2600. التبليغ عن قبول المخاطر	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: (IPPF, 2017).

2. مبادئ أخلاقيات وظيفة التدقيق الداخلي:

يملك المدقق الداخلي مجموعة من الالتزامات اتجاه المؤسسة التي يخدمها واتجاه مهنته ونفسه، والتي تفرض عليه ممارسة الأخلاقيات السليمة التي تحافظ على جودة ومصداقية الخدمات التي يقدمها، فكثيرا ما يواجه المدققون الداخليون معضلات أخلاقية ومواقف تتحدى معاييرهم الأخلاقية، مما قد يؤثر على قراراتهم وبالتالي على مؤسساتهم ككل وبعده طرق (Larkin, 2000, p. 401).

ويتطلب التعامل مع الأخلاقيات قبل كل شيء توضيح معناها، وبالعودة إلى أدبيات الفلسفة الأخلاقية ممكن اقتراح تعريف للأخلاق لتجنب الخلط اللاحق في التحليل، ويعرفها (Charpateau, 2012, p. 03) على أنها "مجموعة من القيم الشخصية، تبنى على أساس ما يعتقد الفرد أنه جيد أو سيئ، لكي توجه العمل الفردي".

وقد تم إصدار ميثاق الأخلاقيات لمعهد المدققين الداخليين (IIA, 2009) سنة 2009 والذي يستند إلى مبادئ النزاهة والموضوعية والسرية والكفاءة للمدققين الداخليين، بحيث يوضح قواعد السلوك الأخلاقي المتوقع تبنيتها من طرف المدققين الداخليين ويهدف إلى توجيهها.

ففي سنة 1968، قدم معهد المدققين الداخليين (IIA) إرشادات أخلاقية لأعضائه من خلال إصدار ميثاق للأخلاقيات. يتكون من ثمانية مواد، لا تزال مبادئها الأساسية موجودة في الميثاق الحالي. | (Anderson & al, 2017, p. 60)

ثم تبعه إصدار جديد سنة 1988، يتكون من 11 مقالا يحدد الممارسات المفضلة للأخلاقيات، وقد أشار (Moeller, 2004, p. 166) إلى أن إصدار 1988 قد استخدم مصطلح "الأعضاء ورئيس المدققين الداخليين"، بينما لجأ الميثاق الحالي لمصطلح "المدققون الداخليون" والذي يعتبر الأنسب، كما تميز الإصدار الأخير بالبساطة وسهولة الفهم والتطبيق، وذلك بالتركيز البارز على النزاهة والموضوعية والسرية والكفاءة.

ويعرف معهد (IPPF, 2017) ميثاق اخلاقيات المهنة الصادرة عن جمعية المدققين الداخليين، بأنه مجموعة من المبادئ الوثيقة الصلة بمهنة التدقيق الداخلي وممارستها، وايضا قواعد السلوك التي تصف حدود السلوكيات المتوقعة من المدققين الداخليين. وتنطبق مبادئ أخلاقيات المهنة على كل الأطراف والجهات التي تتولى تقديم خدمات التدقيق الداخلي، إن الغرض من مبادئ أخلاقيات المهنة هو تعزيز ثقافة أخلاقية رفيعة في أوساط مهنة التدقيق الداخلي بصفة عامة.

يعتبر Sawyer كما ورد عن (Nzechukwu, 2017, p. 527) أن الأخلاق هي مفتاح الثقة التي يضعها العملاء وأصحاب المصلحة في التدقيق الداخلي، ويؤدي انتهاك قواعد السلوك الأخلاقي إلى عقوبات من قبل الزملاء والهيئة المهنية، وبالتالي يعد الالتزام بمدونة قواعد السلوك أمرا ضروريا للحفاظ على مصداقية مهنة التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين.

كما يوضح (Reding & al, 2015, p. 78) أن مبادئ أخلاقيات المهنة تطبق على جميع الأفراد والكيانات التي تقدم خدمات التدقيق الداخلي، وليس فقط أعضاء معاهد التدقيق الداخلي (IIA) أو حاملي الشهادات المهنية مثل CIA. ومع ذلك فإن معهد (IIA) يتمتع بالسلطة على أعضائه فقط وحاملي الشهادات المهنية في حالة التعدي على أحد بنود الميثاق، حيث قد يتعرض أي شخص خاضع لسلطة المعهد في هذه الحالة إلى تعليق العضوية، فصل و / أو إلغاء الشهادات، على النحو الذي تحدده لجنة الأخلاقيات بالمعهد.

ومن الواضح أن وجود وظيفة تدقيق داخلي تتسم بالكفاءة والفعالية أمر بالغ الأهمية لتعزيز قيمة المؤسسة وحمايتها. ولكن على الرغم من أهمية وجود وظيفة تدقيق داخلي مستقلة، غالبا ما يواجه المدققون الداخليون ضغوطا لتغيير أو حذف بعض نتائج التدقيق (Rittenberg, 2015, p. 06).

ويتمد ميثاق الأخلاقيات إلى ما وراء تعريف التدقيق الداخلي ليشمل عنصرين أساسيين: أولاً المبادئ ذات الصلة بمهنة وممارسة التدقيق الداخلي وثانياً قواعد السلوك التي تصف معايير السلوك المتوقعة من المدققين الداخليين، هذه القواعد هي مساعدة لتفسير المبادئ في التطبيقات العملية وتهدف إلى توجيه السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين (Vallabhaneni, 2014, p. 67).

وتتمثل مبادئ ميثاق أخلاقيات المهنة الصادرة عن معهد (IIA) في أربعة مبادئ أساسية نذكرها فيما يلي:

الاستقامة:

استقامة المدققين الداخليين من شأنها إرساء دعائم الثقة وهذا ما يشكل الأساس للاعتماد على آرائهم وأحكامهم، حيث يجب على المدققين الداخليين (Reding & al, 2015, p. 78):

- أن يؤديوا أعمالهم بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية؛
- أن يلتزموا بالقوانين المعمول بها ومراعاة الإفصاح عما يتوفر لهم من معلومات في الحدود المتوقعة منهم وفقاً للقوانين المعمول بها وأصول المهنة؛
- ألا يتعمدوا أن يكونوا طرفاً في أي نشاط غير مشروع أو يقوموا بأي أفعال أو تصرفات تسيء إلى مهنة التدقيق الداخلي أو إلى المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها؛
- أن يراعوا ويسهموا في تحقيق الأهداف المشروعة والسليمة للمؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها.

الموضوعية:

يجب على المدققين الداخليين مراعاة أرفع مستويات الموضوعية في جمع وتقييم وتبليغ المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العمل الذي يكونون بصدد فحصه. ويجب على المدققين الداخليين مراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة، وكذلك مراعاة ألا يتأثروا في تكوينهم لآرائهم أو أحكامهم بمصالحهم الشخصية أو بآراء أو تأثيرات الآخرين، حيث يستوجب على المدققين الداخليين (Reding & al, 2015, p. 78):

- ألا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة قد تسيء - أو يتوقع أن تسيء - إلى تقييمهم المحايد. ويشمل ذلك عدم المشاركة في الأنشطة أو العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها؛
- ألا يقبلوا أي شيء من شأنه أن يسيء أو يفترض أن يسيء إلى تقديرهم المهني؛
- أن يفصحوا عن كافة الحقائق المادية المعلومة منهم والتي قد يكون من شأن عدم الإفصاح عنها تحريف أو تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي تجري مراجعتها.

السرية:

على المدققين الداخليين أن يحترموا قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها أو يطلعون عليها، وعليهم ألا يفصحوا عن تلك المعلومات بدون الحصول على الإذن أو التفويض المناسب اللازم، وذلك ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني بالإفصاح عن تلك المعلومات، وتحقق السرية من خلال (Vallabhaneni, 2014, p. 68):

- التبصر في استخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها في سياق أداء واجباتهم؛
- عدم استخدام تلك المعلومات لأجل أي منفعة شخصية أو على أي نحو من شأنه مخالفة القوانين أو الإساءة إلى مشروعية وأخلاقية أهداف المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها.

الكفاءة:

يمكن القيام بأنشطة التدقيق الداخلي من قبل المدققين الذين يظهرون النزاهة والموضوعية والسرية، ولكن هذه الأنشطة لن تكون ذات قيمة تذكر إذا لم تكن لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لأداء هذا العمل واستخلاص استنتاجات صحيحة، هذا هو السبب في وجود معايير تتطلب من المدققين الداخليين إثراء مهاراتهم ومعارفهم باستمرار (Renard, 2013, p. 108)، وأن يستخدموا هذه المعارف والمهارات والخبرات في أداء خدمات التدقيق الداخلي، ويجب كذلك (Reding & al, 2015, p. 78):

- ألا يؤديوا سوى الخدمات التي تكون لديهم المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لها؛
- أن يؤديوا خدمات التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي؛
- أن يعملوا باستمرار على تحسين مهاراتهم وفاعلية وجودة الخدمات التي يؤديونها.

3. مبادئ التدقيق الداخلي:

تتمثل المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي حسب ما ورد عن معهد (IIA) في النقاط المحورية التالية (IIA, Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing, 2020):

- إظهار نزاهة كاملة؛
- إظهار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة؛
- أن يكون موضوعيا و متحررا من أي تأثيرات غير مناسبة (مستقل)؛
- أن يكون متوافقا مع استراتيجيات، أهداف ومخاطر المؤسسة؛
- أن يكون في المركز الوظيفي المناسب ويمتلك الموارد الكافية؛
- إظهار الجودة والتحسين المستمر؛

- التواصل بشكل فعال؛
- تقديم تأكيد مرتكز على المخاطر؛
- ذو بصيرة، مبادر وذو نظرة مستقبلية؛
- يدعم تطوير وتحسين المؤسسة.

III. خصائص نشاط التدقيق الداخلي والمدقق الداخلي:

حدد معهد المدققين الداخليين (IIA) ضمن معايير (IPPF, 2017) تحت مسمى "معايير الخصائص" مختلف الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المؤسسات والأفراد الذين يمارسون التدقيق الداخلي، وسنتطرق إلى أهمها في العناصر الموالية:

1. ميثاق التدقيق الداخلي:

أحد التحديات الكبرى التي تواجهها كل مؤسسة هو التأكد من إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية، أي وجود السياسات والإجراءات المصممة لاستغلال أو تخفيف المخاطر لما فيه مصلحة المؤسسة. وعندما يتحقق ذلك على أكمل وجه، يقدم التدقيق الداخلي هذا التأكيد لكونه جزءاً من دوره في حماية وتعزيز القيمة التنظيمية. وحتى يعمل التدقيق الداخلي على أعلى المستويات، يجب أن يحظى بأوامر عليا محددة ومفصلة بوضوح من مجلس الإدارة. ويمكن تحقيق ذلك بسهولة بميثاق تدقيق داخلي جيد التصميم.

ويعرف (Fountain, 2016, p. 51) الميثاق بأنه الوثيقة التي تحدد مبادئ ووظائف وتنظيم وظيفة التدقيق الداخلي. كما يعرفه (CIIA, 2020) بأنه وثيقة رسمية تحدد غرض التدقيق الداخلي وسلطته ومسئوليته وموقعه داخل المؤسسة.

ويتمثل الغرض من ميثاق التدقيق الداخلي في التوثيق الرسمي لتفويض التدقيق والصلاحيات التي تمنح لتنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي نيابة عن مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، ويجب كتابة الميثاق وفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (Kagermann & al, 2008, p. 27).

ويعد ميثاق التدقيق الداخلي عاملاً أساسياً لنجاح وظيفة التدقيق الداخلي (معياري IPPF) رقم 1000)، فالميثاق وثيقة رسمية يعتمد عليها مجلس الإدارة ولجنة التدقيق أو أحدهما وتوافق عليها الإدارة، إذ يجب أن يحدد على الأقل (IPPF, 2017): الغرض من التدقيق الداخلي في المؤسسة وصلاحيته التدقيق وكذا مختلف مسؤولياته ومنصبه الوظيفي والإداري في المؤسسة.

وقد أصدر معهد المدققين الداخليين موثيق نموذجية متاحة لأعضاء معهد المدققين الداخليين بشمان لغات .

كما أن وجود ميثاق تدقيق داخلي يحدد أيضا موقع نشاط التدقيق الداخلي داخل المؤسسة، بما في ذلك التسلسل الإداري لرئيس التدقيق الداخلي، والسماح بالوصول إلى السجلات والموظفين والممتلكات المادية ذات الصلة بأداء المهام، وكذلك تحديد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي. وبالتالي فهي نقطة مرجعية لقياس فعالية التدقيق الداخلي. ويعتبر مسؤول التدقيق الداخلي مسؤولا عن صياغة الميثاق ومناقشة التفاصيل مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة للتأكيد على أنه يصف بدقة الدور والتوقعات المتفق عليها ومن ثم السعي للحصول على موافقة مجلس الإدارة (عبر لجنة التدقيق) (CIA, 2020).

ويجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمراجعة دورية لميثاق التدقيق الداخلي وعرضه على الإدارة العليا ومجلس الإدارة للموافقة عليه.

ونظرا لأن التدقيق الداخلي يمكن أن يعمل في جميع مجالات القطاعات المختلفة، من قطاع الخدمات المالية إلى التصنيع الكيميائي إلى القطاع الحكومي، يسمح ميثاق التدقيق بتحديد نطاق نشاط التدقيق الداخلي حسب الاحتياجات التي تنفرد بها كل مؤسسة (IIA, 2019, p. 02).

ويلخص معهد المدققين الداخليين للمملكة المتحدة ما يجب أن يحتويه الميثاق في النقاط التالية في الجدول أدناه:

الجدول رقم 02: محتويات ميثاق التدقيق الداخلي

المهمة	تحديد الغرض العام ووظيفة التدقيق الداخلي داخل المنظمة وكيف سيساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. المهمة هي ملخص للطريقة التي سيقدم بها التدقيق الداخلي قيمة للمؤسسة.
الأهداف	النص بوضوح على أن أهم أهداف التدقيق الداخلي هي توفير خدمات التأكيد بشأن مدى كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر في تقليل التعرض للمخاطر إلى المستويات المقبولة، بالإضافة إلى الخدمات والأنشطة الاستشارية.
الدور	تحديد دور المدقق الداخلي والمتمثل عادة في: تقييم مدى كفاية وفعالية نظام إدارة المخاطر والضوابط الداخلية المطبقة داخل المؤسسة، مراجعة وتقييم الامتثال للسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح، تقييم موثوقية وسلامة المعلومات وحماية الأصول.

نطاق العمل في بعض المؤسسات مثل الشركات متعددة الجنسيات والمجمعات، قد يكون من المهم توضيح النطاق الدقيق لنشاط التدقيق الداخلي لتجنب التداخلات أو الفجوات المحتملة.

الاستقلالية إذا كان التدقيق الداخلي سيقدم آراء وتأكيدات موضوعية وغير متحيزة، فمن الضروري أن يكون مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها. يجب أن يشرح الميثاق الطريقة التي يتم بها إرساء الاستقلالية والحفاظ عليها.

في حالة ظهور أي ضعف أو تهديد، يجب أن يحدد الميثاق لمن يجب الإبلاغ عنها وكيف، بما في ذلك الضمانات التي سيتم وضعها للحد من الإضرار بالاستقلالية أو الموضوعية.

حق الاطلاع لتقديم التأكيدات لمجلس الإدارة، يجب أن يتمتع التدقيق الداخلي بحق الاطلاع والوصول غير المقيد إلى جميع الأنشطة في جميع أنحاء المؤسسة (الوصول إلى السجلات والموظفين والممتلكات المادية).

الإبلاغ شرح كيفية إبلاغ تقارير التدقيق الداخلي، على سبيل المثال تقديم تقارير منتظمة إلى لجنة التدقيق (لجنة فرعية من مجلس الإدارة).

المسؤوليات تحديد مسؤوليات رئيس التدقيق الداخلي، والتي يجب أن تتضمن أي متطلبات محددة تتعلق بالقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، وكذا علاقة التدقيق الداخلي بمقدمي خدمات التأكيد الآخرين مثل دور التدقيق الداخلي في تطوير خريطة تأكيد ومتطلبات تقييم موثوقية التأكيد من أولئك الموجودين في خط الدفاع الأول والثاني.

التخطيط تحديد وإيجاز نهج التدقيق الداخلي لتخطيط التدقيق الداخلي القائم على المخاطر، وخطة الموارد والميزانية، بما في ذلك الترتيبات الخاصة بالموافقة على الخطط وإعداد التقارير ومراقبة التقدم.

الجودة وصف الترتيبات الخاصة بتطوير برنامج مستمر لتقييم الجودة والتحسين المستمر، والذي سيتضمن تفاصيل موجزة عن برنامج ضمان الجودة والتحسين (QAIP)، وإعداد التقارير عن التقييمات الداخلية والخارجية والعناصر الإلزامية ذات الصلة.

الموافقة يجب الحصول على الموافقة والمصادقة الرسمية من رئيس التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق.

Source : (CIIA, 2020).

2. الاستقلالية والموضوعية:

يستوجب المعيار (IPPF, 2017) رقم 1100 على نشاط التدقيق الداخلي أن يكون مستقلا وموضوعيا في أداء واجباته. حيث يوضح المعيار أنه يجب على المدير التنفيذي للتدقيق تقديم تقرير إلى مستوى أعلى داخل المؤسسة يضمن لنشاط التدقيق الداخلي الوفاء بمسؤولياته. ويجب أيضا ألا يتعرض نشاط التدقيق الداخلي إلى تدخل أطراف أخرى في تحديد نطاقه وأداء عمله وإبلاغ النتائج. كما تتطلب المعايير أيضا من المدققين الداخليين أن يكون لديهم موقف محايد وغير متحيز وأن يتجنبوا تضارب المصالح.

على الرغم من أن الأدبيات لا تتفق على تعريف دقيق للاستقلالية والموضوعية، إلا أنه من المتفق عليه عموما أن الموضوعية تتعلق بجودة التقييمات والأحكام والقرارات التي تمثل أنشطة لأي خدمة تأكيد أو استشارة، والاستقلالية تتعلق بحالة البيئة التي يتم فيها تقديم خدمات التأكيد أو الاستشارة. على وجه التحديد، يتم تعريف الموضوعية على أنها حالة ذهنية لا تؤثر فيها التحيزات بشكل غير لائق على التقييمات والأحكام والقرارات. بينما يتم تعريف الاستقلالية بأنها التحرر من تضارب المصالح المادية التي تهدد الموضوعية (Mutchler, 2003, p. 235).

1.2. الموضوعية:

تعرف الموضوعية حسب معايير (IPPF, 2017, p. 24) بأنها: "موقف ذهني غير متحيز يتيح للمدققين الداخليين أداء مهمات التدقيق على نحو يجعلهم يقدمون التأكيد المطلوب من نتائج أعمالهم، وأنه لم تحدث أي تنازلات عن الجودة المنشودة، وتتطلب الموضوعية ألا يخضع المدققون الداخليون في أحكامهم إلى الآخرين".

من المفترض أن تكون الموضوعية ضعيفة ومهددة إذا قام المدقق الداخلي بتدقيق نشاط ما كان مسؤولا عنه من قبل، حيث يجب ذكر هذا الضعف في الموضوعية عند التقرير عن النتائج (Plumlee, 1985, p. 683)، حيث يجب أن يكون نشاط التدقيق الداخلي في مأمن من أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق وإنجاز أعماله وإبلاغ النتائج. يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي التصريح عن أي تدخل من هذا النوع لمجلس الإدارة ومناقشة تداعياته (IPPF, 2017, p. 05).

تتكون مدونة الأخلاقيات من عدد من المبادئ الأساسية التي من المتوقع أن يتبناها المدققون الداخليون، التي تصف قواعد السلوك المتوقعة من المدققين الداخليين، ويتطلب المبدأ المتعلق بالموضوعية من المدققين الداخليين "إظهار أعلى مستوى من الموضوعية المهنية في جمع وتقييم وإبلاغ المعلومات حول النشاط أو العملية قيد الدراسة". علاوة على ذلك، من المتوقع أن يقوم المدققون الداخليون بإجراء تقييم متوازن لجميع

الظروف ذات الصلة، ولا ينبغي أن يتأثروا بشكل غير ملائم بمصالحهم أو مصالح الآخرين عند تشكيل الأحكام (IPPF, 2017, p. 05).

2.2. الاستقلالية:

تعرف معايير (IPPF, 2017, p. 24) الاستقلالية بأنها: "التحرر من الظروف التي تحدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على النهوض بمسؤوليات التدقيق الداخلي بطريقة غير متحيزة"

ويميز (Jenny & Nava, 2010, p. 330) بين مصطلحي الاستقلالية والموضوعية باعتبار أن الموضوعية هي حالة ذهنية، بينما تتمثل الاستقلالية في الحالة التي تسمح للمدقق الداخلي بالعمل بموقف موضوعي، فبالرغم من تأكيد معايير (IPPF) على أن الاستقلالية يجب أن تتوفر على المستوى التنظيمي، إلا أن التعريف يشير أيضا إلى أهمية توفرها على المستوى الفردي.

ويوضح (Kaboi & al, 2018, p. 355) أن قيمة ومصداقية خدمات التأكيد التي يقدمها المدققون الداخليون مستمدة من الافتراضات الأساسية لاستقلال العقل والاستقلال التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، لا ينبغي تكليف موظفي التدقيق الداخلي بواجبات بخلاف التدقيق مما قد يؤثر على نطاقهم ويضعف استقلال نشاط التدقيق الداخلي.

وتتمثل الاستقلالية التنظيمية في وجوب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا لمستوى تنظيمي في المؤسسة يكفل أداء نشاط التدقيق الداخلي لمسؤولياته على أكمل وجه، كما يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يؤكد لمجلس الإدارة الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي، وذلك بصفة سنوية على الأقل (IPPF, 2017, p. 05)، حيث تتحقق الاستقلالية التنظيمية فعليا حين يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا من الناحية الوظيفية لمجلس الإدارة.

وفي الأخير يذكر (PINET, 2013, pp. 39-40) أنه يجب أن يتمتع المدققون الداخليون بالاستقلالية، من أجل تحقيق النزاهة والموضوعية، ويجب ألا يكون هناك تحيز أو تضارب في المصالح. لهذا، فإن نتائج واستنتاجات التدقيق الداخلي يجب أن تستند على الأدلة فقط.

3. كفاءة المدقق الداخلي:

كلما تزايد نطاق أنشطة التدقيق الداخلي توسعت أيضا مجموعة المهارات والصفات التي يحتاجها المدققون الداخليون لمجاراة هذا التطور، هذه التغييرات ضرورية للاستجابة للبيئة الخارجية والداخلية المعقدة للمؤسسة المعاصرة، بسبب تأثير التنظيم والتكنولوجيا وعوامل أخرى. (Hass & al, 2006, p. 842)

الخبرة في التدقيق تشير الى المعرفة والمهارات المختلفة التي يحصل عليها المدققون كنتيجة لطول مدة ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي. فالمدققون مطالبون باستخدام خبرتهم في تحقيق أقصى فعالية ممكنة، (Badara & Saidin, 2013)، فحسب (Prawitt & al, 2009, p. 1252) فإن قياس جودة التدقيق يستند غالبا إلى ست خصائص فردية تم تحديدها مسبقا في معايير التدقيق الخارجي المتعلقة بكفاءة وموضوعية المدققين الداخليين، وحسب المعيار رقم 1210 فمن المتوقع أن يمتلك المدققون الداخليون المعارف والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لأداء مسؤولياتهم الفردية، وفي دراسة ل: (Rose, 2015, p. 02) وضح أنه من بين المهارات الخمس الأكثر طلبا من قبل مديري التدقيق الداخلي عند توظيف المواهب أو تطويرها هي على التوالي مهارات التفكير التحليلي والنقدي ومهارات الاتصال هذا على الصعيد الكفاءات الشخصية، أما بالنسبة للمهارات التقنية فيطلب مهارات المحاسبة، تقييم كفاءة إدارة المخاطر، نظم المعلومات، معارف خاصة بقطاع النشاط واستخراج وتحليل المعطيات، بينما يشير (Ouattara, 2016, p. 140) إلى أنه من وجهة نظر المدقق الداخلي، فإن حجم المؤسسة يعتبر أمرا فاصلا لتعزيز الكفاءة، وبالتالي الاستقلالية.

ويوضح الجدول الموالي مختلف الكفاءات التي يجب أن يمتاز بها المدقق الداخلي:

الجدول رقم 03: كفاءات المدقق الداخلي

المهارات التقنية	المهارات السلوكية	الكفاءات العامة
القدرة على التنبؤ	محفز للتغيير، التيسير والتأثير - القدرة	مهارات التواصل
معرفة الجودة ISO	على الإقناع، إدارة الموظفين	مهارات تحديد وحل المشكلات
أخذ العينات الإحصائية	بناء الفريق / خلق التآزر الجماعي	القدرة على تعزيز قيمة التدقيق الداخلي
أدوات وتقنيات التحليل المالي	بناء العلاقات - بناء الروابط	التغييرات التنظيمية والمعايير الصناعية
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	العمل باستقلالية	مهارات حل النزاعات
تقنيات التدقيق القائمة على التكنولوجيا	تسيير الفريق - التعاون / التعاون	التفاوض
الوعي بالاحتيايل	القيادة	تدريب وتطوير الموظفين
مهارات البحث التشغيلي والإداري	القدرة على اصدار الأحكام	أدوات وتقنيات الإطار المحاسبي
ادارة مشروع	مراعاة الحوكمة والأخلاق (النزاهة)	مهارات إدارة التغيير
التفاوض	العمل بشكل جيد مع جميع مستويات الإدارة	أدوات وتقنيات أطر عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
أدوات وتقنيات جمع وتحليل البيانات	إرسال رسائل واضحة والاستماع	الطلاقة الثقافية ومهارات اللغة الأجنبية
تحليل إجراءات العمل	الموضوعية	السرية

- أدوات وتقنيات حل المشكلات
- أدوات وتقنيات الحوكمة والمخاطر والرقابة
- تقنيات تحليل المخاطر وتقييم الرقابة
- فهم الأعمال

Source: (Nyarombe & Al, 2015, p. 18).

IV. التدقيق الداخلي كوظيفة لخلق القيمة:

تطور دور التدقيق الداخلي بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وتزايد معه التوقعات بشأن القيمة المضافة التي يمكن أن يحققها المدققون الداخليون لمؤسساتهم (Verver, 2015, p. 02)، وتعرف القيمة المضافة التي يمكن أن يساهم بها نشاط التدقيق الداخلي في المؤسسة على أنها "تلك التأكيدات الموضوعية المقدمة من طرف المدقق الداخلي وذلك بهدف المساهمة في فعالية وكفاءة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المؤسسة" (IPPF, 2017, p. 21)،

وفقاً لـ (The Dallas research committee, 2011, p. 04) لتحديد القيمة المضافة للتدقيق الداخلي يجب أن نتساءل عن تأثير التدقيق الداخلي على الأنشطة المرافقة، وبناء على استبيان التدقيق الداخلي العالمي (CBOK) الذي أعده معهد المدققين الداخليين (IIA)، ركزت لجنة The Dallas research على 05 من أنشطة التدقيق الداخلي التي يمكن للمدقق الداخلي أن يضيف قيمة من خلالها: تدقيق العمليات إدارة مخاطر المؤسسة، تأكيد إدارة المشاريع، تدقيق حوكمة الشركات، والمراجعات التي تربط بين الاستراتيجية وأداء المؤسسة والتدقيق الاجتماعي والاستدامة.

بينما ركز (Willis, 2016, p. 04) في دراسته على ضرورة تبني النهج القائم على المخاطر لزيادة القيمة المقدمة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي، وأشار (Barnia, 2015, p. 14) أشار في دراسته المعدة في المغرب إلى أن القيمة المضافة المحققة من طرف التدقيق الداخلي تعتمد على بيئة رقابية مناسبة، ووجود لجان تدقيق مع أعضاء مستقلين ومختصين، ووجود عمليات إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وكذا حوكمة مؤسسية رسمية بالإضافة إلى استقلالية وكفاءة المدققين الداخليين.

تتمثل القيمة المضافة للتدقيق الداخلي في خلق قيمة لأصحاب المصلحة من خلال تمكينهم من مواجهة الآثار المحتملة للمخاطر على طول سلسلة القيمة، ومن خلال توفير التكاليف من خلال تحسين وتعزيز حوكمة الشركات، وبالتالي تعزيز الثقة في نزاهة المؤسسة (Eulerich & Eulerich, 2020, p. 89).

وكما ذكرنا في السابق، فإن المهمة والدور الرئيسي لوظيفة التدقيق الداخلي في أي مؤسسة هو إضافة القيمة، ووفقا للعديد من الدراسات حول كيفية خلق هذه القيمة، نجد أن معظمها يشترك في التركيز على نفس الأنشطة المحددة في تعريف معهد المدققين الداخليين، أي إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة.

وهو ما يؤكد معهد (IIA, 2012, p. 04) الذي يعتبر أن عرض القيمة للتدقيق الداخلي يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية للقيمة يقدمها التدقيق الداخلي للمؤسسة: يوفر التدقيق الداخلي تأكيدا على حوكمة المؤسسة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة لمساعدة المؤسسة على تحقيق استراتيجيتها التشغيلية والمالية والعملية وأهداف الامتثال. وهذا ما سنفصله فيما يلي:

1. التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات:

مع التطور الذي شهدته إدارة المؤسسات والذي رافقه تشعب وتعدد العمليات التي تقوم بها المؤسسة أصبح المدراء غير قادرين لوحدهم على إدارة شؤون مؤسساتهم بأنفسهم، مما دفعهم إلى الاستعانة بأفراد آخرين، ليظهر مبدأ جديد في الإدارة وهو مبدأ تفويض السلطات، حيث على أساسه يقوم المدراء بتفويض جزء من سلطاتهم إلى هؤلاء الأفراد، ولكي يتم التأكد من أن هؤلاء الآخرين يتصرفون في السلطات التي فوضت لهم بالشكل الذي يخدم مصلحة المؤسسة ظهرت الحاجة إلى مختصين من داخل المؤسسة يراجعون أعمال الأفراد الذين فوضت لهم سلطات الإدارة والتسيير لصالح المدراء، هؤلاء المراجعين هم المدققون الداخليون، ولبين العلاقة التي تربط بين الحوكمة والتدقيق الداخلي وجب التطرق أولا إلى ماهية الحوكمة ومخلف الأطراف الفاعلين فيها.

1.1 تعريف حوكمة الشركات:

يعود مصطلح "حوكمة الشركات" "Corporate Governance" إلى أصول أنجلو سكسونية، والتي تعني إدارة المؤسسة أو الوحدة (Mihăilescu & Ducu, 2011, p. 387)، وقد ورد ذكره من قبل معايير التدقيق الداخلي الدولية الصادرة عن معهد IIA؛

حيث يعرفها معهد المدققين الداخليين (IPPF, 2017, p. 23) في المعايير بأنها: "مزيج من العمليات والهياكل التي يضعها المجلس لإعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها".

وفي التعريف المتداول لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015, p. 09) تعرف حوكمة الشركات على أنها "مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي تتحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء".

ويعرفها تقرير (Cadbury, 1992, p. 14) على أنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات، تتولى مجالس الإدارة مسؤولية الحوكمة، ويتمثل دور المساهمين في الحوكمة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة والمدققين وضمان وجود هيكل حوكمة مناسب، كما تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتوفير القيادة اللازمة لوضعها تحت التنفيذ، والإشراف على إدارة الأعمال وتقديم التقارير للمساهمين حول إشرافهم، حيث تخضع إجراءات مجلس الإدارة للقوانين واللوائح والمساهمين.

كما يعرف (Lessambo, 2014, p. 03) حوكمة الشركات على أنها: "الالتزامات المادية للشركة تجاه المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والدائنين والضرائب والسلطات الإشرافية الأخرى" وتتطلب حوكمة الشركات حسب (Roundtable, 2016, p. 04) فهما واضحا لأدوار كل من مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين؛ علاقتهم مع بعضهم البعض؛ وعلاقتهم مع أصحاب المصلحة الآخرين من الشركات.

وتركز حوكمة الشركات حسب (Fernando, Muraleedharan, & Satheesh, 2017, p. 38) على بعض الهياكل والآليات التي من شأنها ضمان هيكل داخلي سليم وقواعد مجلس الإدارة؛ إنشاء لجان مستقلة؛ قواعد الإفصاح عن المعلومات للمساهمين والدائنين؛ شفافية العمليات وتسهيل عملية صنع القرار ومراقبة الإدارة.

ويرى (Plessis & al, 2011, p. 10) أن الهدف النهائي لحوكمة الشركات هو تحقيق أقصى مستوى من الكفاءة والربحية للمؤسسة.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة الاختلاف حول مسؤولية الإدارة عن التقارير، حيث تتجه بعضها حول التركيز أساسا على المساهمين والتقارير المقدمة لهم، فيما يتجه البعض الآخر إلى توسيع نطاق مسؤوليات الإدارة لتشمل كل أطراف المصلحة الآخرين، ومع هذا فتتفق التعاريف على أن الحوكمة هي:

- نظام من العلاقات، تحدها الهياكل والعمليات؛
- تشمل هذه العلاقات أطرافا قد تكون لها مصالح مختلفة وأحيانا متضاربة؛
- يأخذ في الاعتبار جميع مصالح أصحاب المصلحة الداخليين والأطراف الأخرى التي يمكن أن تتأثر بسلوك المؤسسة؛
- يهدف إلى ضمان السلوك المسؤول من قبل المؤسسات عن طريق التنظيم والرقابة.

2.1. أطراف حوكمة الشركات:

يتطلب التطبيق السليم والفعال لنظام حوكمة الشركات وجود هيكل إداري متكامل، ويعتمد على مجموعة من الأطراف التي تؤثر فيها وتتأثر بها، التي من خلالها يحدد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذا

النظام، وهناك أربعة أطراف تتأثر بحوكمة المؤسسات قوم على أطراف تشكل اللبنة الأساسية في عمليات الرقابة وإدارة المخاطر لتجسيد متطلبات حوكمة الشركات بما يحقق قيمة مضافة للشركة، حيث أن أطراف الحوكمة تتمثل في:

أ. المساهمون:

يستثمر المساهمون في الشركات عن طريق شراء الأسهم والحصول على فوائد اقتصادية في المقابل، وبالرغم من أنهم لا يشاركون في الإدارة اليومية لعمليات الشركة، إلا أن لهم الحق في انتخاب ممثلين (أعضاء مجلس إدارة)، كي يعملوا كمشرفين على المدى الطويل لاستثماراتهم في الشركة، كما ينتظر المستثمرون أن يستجيب مجلس الإدارة ويتعامل مع القضايا والمخاوف التي تهمهم وتؤثر على قيمة الشركة على المدى الطويل (Roundtable, 2016, p. 16).

ب. مجلس الإدارة:

يلعب مجلس الإدارة دوراً مركزياً في إطار حوكمة الشركات، فهو مسؤول عن توجيه ووضع إستراتيجية الشركة وأولويات العمل، بما في ذلك الخطة المالية والتجارية السنوية، بالإضافة إلى توجيه ومراقبة الأداء الإداري. حيث يعمل لصالح الشركة، ويحمي حقوق جميع المساهمين، ويشرف على عمل المدير العام والمجلس التنفيذي، وكذلك أنظمة الرقابة المالية. يعد وجود مجلس إدارة فعال ومهني ومستقل أمراً ضرورياً لتنفيذ ممارسات حوكمة الشركات الرشيدة (Corporation, 2010, p. 53).

ج. الإدارة:

تعتبر الإدارة، بقيادة الرئيس التنفيذي، المسؤولة عن وضع وإدارة وتنفيذ استراتيجيات الشركة تحت إشراف مجلس الإدارة وإبقائه على اطلاع بحالة عمليات الشركة، وتشمل مسؤوليات الإدارة التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وإعداد التقارير المالية، ويجب على الإدارة التركيز على تحقيق الأهداف طويلة المدى للشركة بما يخدم مصالح الأطراف ذات المصلحة (Roundtable, 2016, p. 05)، فهي تعد حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

د. المدقق الداخلي:

يعتبر المدقق الداخلي إلزامياً في معظم الدول بموجب قوانين حوكمة الشركات أو القواعد التنظيمية، وهذا اعترافاً بقيمة التدقيق الداخلي للمؤسسة خاصة في الحوكمة (Bendermacher, 2017, p. 04)؛

حيث تحتاج الحوكمة ومن أجل تحقيقها آليات تحكم فعالة، والتي يجب أن تتدخل في المواقف الحرجة وتحمي مصالح جميع فئات المستخدمين، وهنا يأتي دور المدقق الداخلي كأحد أهم الأطراف الفاعلين في الحوكمة (Bostan & Grosu, 2010, p. 97). وسنفصل فيما بعد في هذا الدور.

هـ. المدقق الخارجي:

يؤكد تقرير (Cadbury, 1992) على أهمية التدقيق الخارجي باعتباره حجر الزاوية في حوكمة الشركات، فهو وظيفة مستقلة عن المؤسسة، تتمثل مهمتها في المصادقة على دقة وصدق الحسابات والنتائج والبيانات المالية (Renard, 2013, p. 80)، ويشيد (Alabede, 2012, p. 04) بأن المدقق الخارجي يحظى بتقدير كبير في إطار حوكمة الشركات لأنه على عكس المدقق الداخلي، يتم تعيينه من قبل المساهمين، فالمدقق الخارجي يعين وفقا لمتطلبات قانونية للتحقيق في البيانات المالية للمؤسسة وإبداء رأيه في شكل تقرير عن الصورة الحقيقية والعادلة لهذه البيانات المالية. علاوة على ذلك، تنص مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) بشأن حوكمة الشركات على ما يلي: "يجب إجراء تدقيق سنوي من قبل مدقق حسابات مستقل ومؤهل لتقديم تأكيد خارجي وموضوعي لمجلس الإدارة والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل بشكل عادل المركز المالي والأداء المالي للشركة من جميع الجوانب المادية". حيث يعتمد التفاعل بين حوكمة الشركات وخدمات التدقيق الخارجي على مبدأ التكامل وأن الغرض من كليهما هو حماية مصالح أصحاب المصلحة (Lessambo, 2014, p. 159).

و. أصحاب المصالح الآخرون:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة كالدائنين، الموردين والعمال وغيرهم ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

3.1. دور التدقيق الداخلي في تحسين عمليات الحوكمة:

لقد أرجعت العديد من الدراسات في الأدبيات المحاسبية والمالية، الحاجة إلى وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات إلى نظرية الوكالة، فهذه الحاجة تأتي أساسا من افتراض الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسة، والذي يؤدي حتما إلى مشكلة في الوكالة، ووفقا ل (Jensen & Meckling, 1976, p. 308) يمكن تعريف علاقة الوكالة بأنها: "عقد يلتزم بموجبه شخص أو أكثر، حيث يوكل المدير شخصا آخر (الوكيل) لأداء خدمات نيابة عنه، مما ينطوي عليه تفويض سلطة اتخاذ القرار"، فباختصار يفوض المساهمون إدارة النشاط الاقتصادي للمؤسسة إلى المديرين، مما يخلق الحاجة لمراقبتهم ومتابعة مدى كفاءتهم في إدارة أموالهم.

وبهدف الحد من عدم تناسق المعلومات، تتمثل مهمة التدقيق التدقيق حسب (Pigé, 2009, pp. 197-198) في جعل جميع المعلومات المفصح عنها أو جزء منها ذات موثوقية بدرجة أكبر، ويساعده على ذلك ارتباطه وظيفيا بالإدارة العليا مما يمكنه من أداء المهمة باستقلالية وموضوعية أكبر.

كما يرى المنظرون لنظرية تكاليف الصفقات أن المؤسسة عكس السوق، تظهر كأسلوب تنظيم يسمح بتحقيق وفورات على تكاليف الصفقات، وقد عملت إدارات المؤسسات على تخفيض تكاليف التدقيق الخارجي من خلال تحويل جزء من أعماله إلى التدقيق الداخلي (صالحى و مايو، 2016، صفحة 49)، مما أعطى هذه الوظيفة أهمية كبرى داخل المؤسسة تهدف لرقابة كل شيء تقريبا زيادة على الجانب المحاسبي.

حيث تهتم حوكمة الشركات، والتي تقوم على مجموعة من أنظمة الرقابة، ببناء الثقة بين المديرين والمساهمين أي حماية استثمارات المساهمين في المؤسسات الكبيرة، وهي بحاجة لتحقيق ذلك إلى تدعيم أجهزة الرقابة داخل المؤسسة وأهمها التدقيق الداخلي (Ziani, 2014, p. 126)، والذي يعتبر جزءا لا يتجزأ من حوكمة الشركات، حيث تحتاج المجالس والإدارة العليا إلى فهم مختلف العوامل والمخاطر التي قد تهدد تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي تظهر الحاجة إلى دور مستقل لمراقبة العمليات، وهنا يتجلى دور التدقيق الداخلي في تقديم تأكيد مستقل لتعزيز حوكمة الشركات (Zou, 2019, p. 65)، ومن ناحية أخرى، يمكن أن تعزز حوكمة الشركات استقلالية وسلطة التدقيق الداخلي (Zou, 2019, p. 66)، ولضمان ذلك يجب أن تخلق المؤسسات ظروفا للعمل المستقل لإدارة التدقيق.

واستنادا إلى (Florea & Florea, 2013, p. 83) يوجد ثلاث فئات رئيسية من البلدان في دول الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بالعلاقة بين التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، فالتدقيق الداخلي منصوص عليه في قانون حوكمة الشركات في كل من فنلندا، فرنسا، اليونان، إيطاليا، لوكسمبورغ، مالطا، رومانيا، سلوفاكيا، سلوفينيا، إسبانيا؛ بينما يوصى بالتدقيق الداخلي بموجب قانون حوكمة الشركات في كل من النمسا، بلجيكا، بلغاريا، قبرص، جمهورية التشيك، الدنمارك، إستونيا، ألمانيا، الحجر، أيرلندا، هولندا، السويد، المملكة المتحدة؛ أما باقي الدول فلم تذكر التدقيق الداخلي في قوانينها الخاصة بالحوكمة.

وفقا للمعيار 2110 من معايير (IPPF, 2017, p. 13) والمتعلق بحوكمة الشركات، فإن المدقق الداخلي مسؤول أيضا عن تقييم عملية حوكمة الشركة وتقديم التوصيات المناسبة للتحسين. لهذا الغرض، فإنه يحدد ما إذا كان تفي العملية بالأهداف التالية: تعزيز القواعد الأخلاقية والقيم المناسبة داخل المؤسسة؛ ضمان الإدارة الفعالة للأداء التنظيمي مع المساءلة؛ نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والضوابط إلى الإدارات المعنية داخل المؤسسة؛ توفير المعلومات الكافية لمجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والإدارة، وضمان التنسيق الفعال لأنشطتهم.

وتحتاج المؤسسة إلى هياكل وعمليات فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها، مع دعم وجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين، فمع أن مجلس الإدارة يتلقى من الإدارة تقارير عن الأنشطة والنتائج والتنبؤات، إلا أن كليهما يعتمدان على التدقيق الداخلي لتقديم تأكيد مستقل وموضوعي والمشورة بشأن كافة المسائل لتعزيز الابتكار والتحسين، ويعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول والأخير عن الحوكمة والتي تتحقق من خلال الإجراءات والسلوكيات التي يعتمدها المجلس والإدارة والتدقيق الداخلي (IIA, 2020, p. 02).

وفي الأخير نستنتج أن المهام التأكيدية والاستشارية الرقابية التي يقوم بها المدقق الداخلي تهدف إلى ضمان أن جميع عمليات المؤسسة تحت السيطرة وبأن المؤسسة تسير بكفاءة وشفافية، وهذا ما يعتبر ركيزة الحوكمة الرشيدة، وبهذه الطريقة تتحمل وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولية تضيي لها الشرعية على دورها كلاعب رئيسي في حوكمة الشركات.

وسنعرض فيما يلي مختلف العلاقات بين المدقق الداخلي وأطراف الحوكمة الآخرون، لبيان أهمية هذه العلاقات وأثرها على تحسين الحوكمة، وأهم الأطراف التي يتعامل معها المدقق الداخلي هم مجلس الإدارة والإدارة العامة وستتطرق لهذه العلاقة في ظل نموذج الخطوط الثلاثة، وكذا علاقته بلجنة التدقيق والمدقق الخارجي.

1.3.1. علاقة المدقق الداخلي بمختلف أطراف الحوكمة:

بما أن الحوكمة تتعلق أساسا بشكل رئيسي بالعلاقات بين الأطراف المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد عليه المعيار 2120 من معايير التدقيق الداخلي (IPPF, 2017) وكذلك نموذج الخطوط الثلاثة (IIA, The IIA'S three lines model, 2020)، وجب بيان أهمية العلاقة بين المدقق الداخلي وبين أطراف الحوكمة أي مجلس الإدارة، لجنة التدقيق والمدقق الخارجي.

ففي نموذج الخطوط الثلاثة للدفاع، تعتبر الرقابة الداخلية هي خط الدفاع الأول في إدارة المخاطر، وتعد وظائف مراقبة المخاطر والرقابة على الامتثال المختلفة التي وضعتها الإدارة هي خط الدفاع الثاني، والتأكيد المستقل للمدقق الداخلي هو الخط الثالث. حيث يلعب كل من هذه "الخطوط" الثلاثة دورا مميزا داخل إطار الحوكمة الأوسع للمؤسسة (IIA, 2013, p. 02).

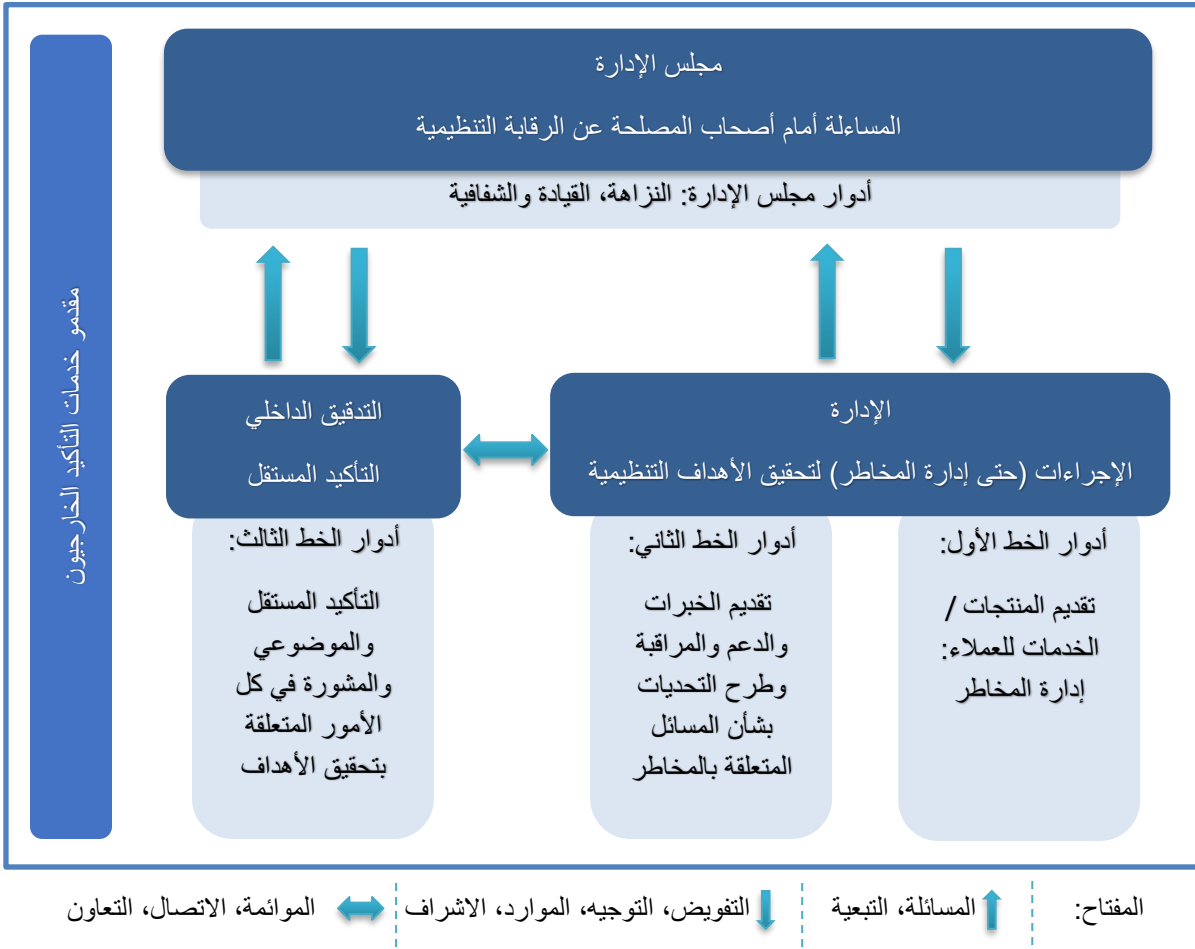
ويساعد نموذج الخطوط الثلاثة المؤسسة في تحديد الهياكل والعمليات التي تساعد في تحقيق أهدافها على أكمل وجه، وتقوية الحوكمة وإدارة المخاطر، ويمكن تطبيق هذا النموذج على كافة المؤسسات وتحسينه من خلال اعتماد نهج قائم على المبادئ، وتكييف النموذج ليتلاءم مع الظروف والأهداف التنظيمية، والتركيز

على المساهمة التي تدلي بها إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف وخلق قيمة، وكذا الدفاع والحفاظ عليها، وكذا الفهم الجلي للأدوار والمسؤوليات الموضحة في النموذج والعلاقات فيما بينها (IIA, 2020).

أ. علاقة المدقق الداخلي بالإدارة العليا في ظل نموذج الخطوط الثلاثة:

لقد تم تحديث نموذج الخطوط الثلاثة مؤخرا ليتماشى مع التغيرات الحاصلة في مجال الأعمال، ولكن أبقى على استخدام المصطلحات الخط الأول والخط الثاني والخط الثالث من النموذج الأصلي لشيوعها، إلا أن كلمة الخطوط لا تدل على عناصر هيكلية بل على التمييز المفيد بين الأدوار، وبالرغم من أن مجلس الإدارة يشكل أيضا خطأ من الخطوط، ولكن لم يعتمد هذا الاصطلاح لتجنب الالتباس، فترقيم الخطوط بالأول والثاني والثالث لا يعني أنها عمليات متسلسلة، بل أن جميع الأدوار تعمل في وقت واحد (IIA, The IIA'S three lines model, 2020).

الشكل رقم 06: نموذج الخطوط الثلاثة



Source: (IIA, The IIA'S three lines model, 2020, p. 04).

المبدأ الأول: الحوكمة:

تتطلب حوكمة المؤسسة وجود هياكل وعمليات مناسبة تتيح مساءلة مجلس الإدارة أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة التنظيمية من خلال النزاهة والقيادة والشفافية والتأكيد والاستشارة من وظيفة تدقيق داخلي المستقلة لتوفير الوضوح والثقة، وتعزيز عملية التحسين المستمر من خلال الاستقصاء الدقيق والإبلاغ المدعم بالرؤى المتعمقة.

المبدأ الثاني: أدوار مجلس الإدارة:

يتكفل مجلس الإدارة بوجود هياكل وعمليات مناسبة لحوكمة فعالة، وكذا أهداف تنظيمية وأنشطة تتوافق مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة، ويقوم مجلس الإدارة بتفويض المسؤوليات وتوفير الموارد للإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة مع التكفل بتلبية التوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية، وكذا تأسيس

وظيفة تدقيق داخلي مستقلة موضوعية ذات جدارة والإشراف عليها لتوفير الوضوح والثقة بشأن التقدم نحو تحقيق الأهداف.

المبدأ الثالث: أدوار الإدارة والخطين الأول والثاني:

تسعى الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تشمل أدوار الخطين الأول والثاني وترتبط أدوار الخط الأول بصورة مباشرة بتوصيل المنتجات أو الخدمات لعملاء المؤسسة، وتشمل أدوار وظائف الدعم، وتقدم أدوار الخط الثاني المساعدة بإدارة المخاطر.

يمكن دمج أدوار الخطين الأول والثاني أو فصلهما، فقد تسند بعض أدوار الخط الثاني للمتخصصين لتقديم خبرات تكميلية والدعم والمراقبة وطرح التحديات للمكلفين بأدوار الخط الأول. ويمكن أن تركز أدوار الخط الثاني على أهداف محددة لإدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوك الأخلاقي المقبول والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة.

وفي المقابل قد تشمل أدوار الخط الثاني مسؤولية أوسع نطاقاً عن إدارة المخاطر مثل إدارة المخاطر المؤسسية. إلا أن المسؤولية عن إدارة المخاطر تظل جزءاً من أدوار الخط الأول وضمن نطاق الإدارة.

المبدأ الرابع: دور الخط الثالث

يقدم التدقيق الداخلي تأكيداً مستقلاً وموضوعياً والاستشارة بشأن مدى كفاية وفاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر وينجز التدقيق الداخلي ذلك من خلال التطبيق المتخصص للعمليات المنهجية والمنضبطة والخبرات والرؤية المتعمقة. ويبلغ التدقيق الداخلي النتائج التي توصل إليها للإدارة ومجلس الإدارة لتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمرة، وفي أثناء ذلك، قد يأخذ في الحسبان التأكيد من مقدمي الخدمة الآخرين الداخليين والخارجيين.

المبدأ الخامس: استقلالية الخط الثالث

استقلالية التدقيق الداخلي عن مسؤوليات الإدارة أمر حاسم الأهمية لموضوعيته ومرجعيته ومصداقيته، ويترسخ ذلك من خلال المساءلة أمام مجلس الإدارة والوصول غير المقيد إلى الأشخاص والموارد والبيانات اللازمة لإنجاز عمله والتحرر من التحيز أو عدم وجود تدخل في التخطيط لخدمات التدقيق وتنفيذها.

المبدأ السادس: خلق القيمة والحفاظ عليها:

تساهم كل الأدوار التي تعمل معا مجتمعة في خلق القيمة والحفاظ عليها عندما تكون متوائمة مع بعضها البعض ومتوافقة مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة، وتتحقق هذه الموازنة من خلال الاتصال والتعاون، الأمر الذي سيضمن موثوقية وترابط وشفافية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على أساس المخاطر.

ب. دور لجنة التدقيق في دعم التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات:

تعتبر لجنة التدقيق جزء لا يتجزأ من حوكمة الشركات وعمليات إعداد التقارير المالية (Barua & al, 2010, p. 511)، فحسب (Mallin, 2013, p. 174) فهي تعتبر أهم لجان مجلس الإدارة الفرعية.

وعند الحديث عن التدقيق الداخلي وتطوره للعمل كأحد وسائل الدعم والإسناد لحوكمة الشركات، ينبغي التطرق إلى لجنة التدقيق التي تلعب دورا هاما في حوكمة الشركات. وقد أشار (Mihăilescu & Ducu, 2011, p. 391) إلى أن لجان التدقيق ظهرت بداية عام 1978 عندما أصدر مجلس إدارة سوق نيويورك للأوراق المالية قراره الشهير بإلزام الشركات المدرجة بإنشاء لجان تدقيق فيها، فلجنة التدقيق لجنة تنبثق عن مجلس الإدارة، وتتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين ويفضل أن تكون لديهم خبرات مالية أو محاسبية، وتلعب هذه اللجنة دورا فعالا في دعم استقلالية نشاط التدقيق الداخلي باعتبارها المسؤولة عن اختيار مدير التدقيق الداخلي (رئيس قسم التدقيق الداخلي) وتوفير احتياجات هذا القسم والتنسيق بين قسم التدقيق الداخلي والإدارة العليا، والتدخل لتسوية أي مشكل أو سوء فهم بينهم.

وقد كان الدور الرئيسي للجنة التدقيق ينحصر تقريبا في الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، حيث ذكر (Riyadh & al, 2017, p. 73) أنه وفي الآونة الأخيرة، وفي إطار نظام حوكمة الشركات، أصبح دور لجنة التدقيق بشكل عام، معني بجميع جوانب الحوكمة، مثل الإبلاغ عن أنظمة التدقيق الداخلية، أنظمة الرقابة الداخلية، عمليات التدقيق الخارجي، وإدارة المخاطر وأنظمة إدارة البيئة.

فباعتبارها آلية لحوكمة الشركات، فإن لجنة التدقيق مكلفة بتسهيل عمل التدقيق الداخلي والمحاسبين الماليين، كما تلتزم لجنة التدقيق بمراقبة وظيفة التدقيق الداخلي، ولتنفيذ هذه المهام، يجب على لجنة التدقيق مساعدة وظيفة التدقيق الداخلي، هذه الأخيرة التي يعمل على تنفيذ مسؤوليات اللجنة نيابة عنها (Alzebana & Sawan, 2015, p. 61).

كما أشارت (Mallin, 2013, p. 174) إلى أن دور لجنة التدقيق قد أصبح يتمثل أساسا في مراجعة نطاق ونتائج التدقيق ومحاولة ضمان الحفاظ على موضوعية المدققين، وعادة ما ينطوي ذلك على

مراجعة الاستقلالية العامة للمدققين، حيث توفر لجنة التدقيق "جسرا" مفيدا بين كل من المدققين الداخليين والخارجيين ومجلس الإدارة، مما يساعد على التأكد من أن مجلس الإدارة على دراية كاملة بجميع القضايا ذات الصلة المتعلقة بالتدقيق، كما تضطلع لجنة التدقيق بتقييم الأنظمة القائمة لتحديد وإدارة المخاطر المالية وغير المالية في المؤسسة.

وذلك لأن العلاقة الضعيفة أو المتوترة أو السطحية بين لجنة التدقيق والمدقق الداخلي قد تؤدي إلى خلق حالة من عدم اليقين، فحسب الورقة الموقفية (IIA, Relationships of Trust, 2019, p. 01) حول علاقة الثقة بين المدقق الداخلي ولجنة التدقيق، فإن هذا الخلل في العلاقة يمكن أن يصبح تهديدا خطيرا للحوكمة الرشيدة من خلال توسيع الفجوة بين الطرفين وزيادة سوء الفهم وتقييد الاستقلالية، والتسبب في عدم حصول نشاط التدقيق الداخلي على الموارد الكافية لتأدية مهامه، وبالتالي تقديم خدمات تأكيدية واستشارية لا ترقى للمستوى المطلوب والملائم للمؤسسة واحتياجاتها.

يجب أن يقدم التدقيق الداخلي تقارير وظيفية إلى رئيس لجنة التدقيق (أو ما يعادله) وإداريا إلى الإدارة التنفيذية، مما يؤدي إلى إنشاء خط اتصالات مباشر بين الرئيس التنفيذي للتدقيق ومجلس الإدارة. تعكس هذه الشراكة الفريدة أهمية الإدارة السليمة للعلاقة. في الواقع، هذه القناة المباشرة للهيئة الحاكمة تبدأ وتغذي المفهوم الكامل للاستقلالية والموضوعية الضروريين لنشاط تدقيق داخلي فعال.

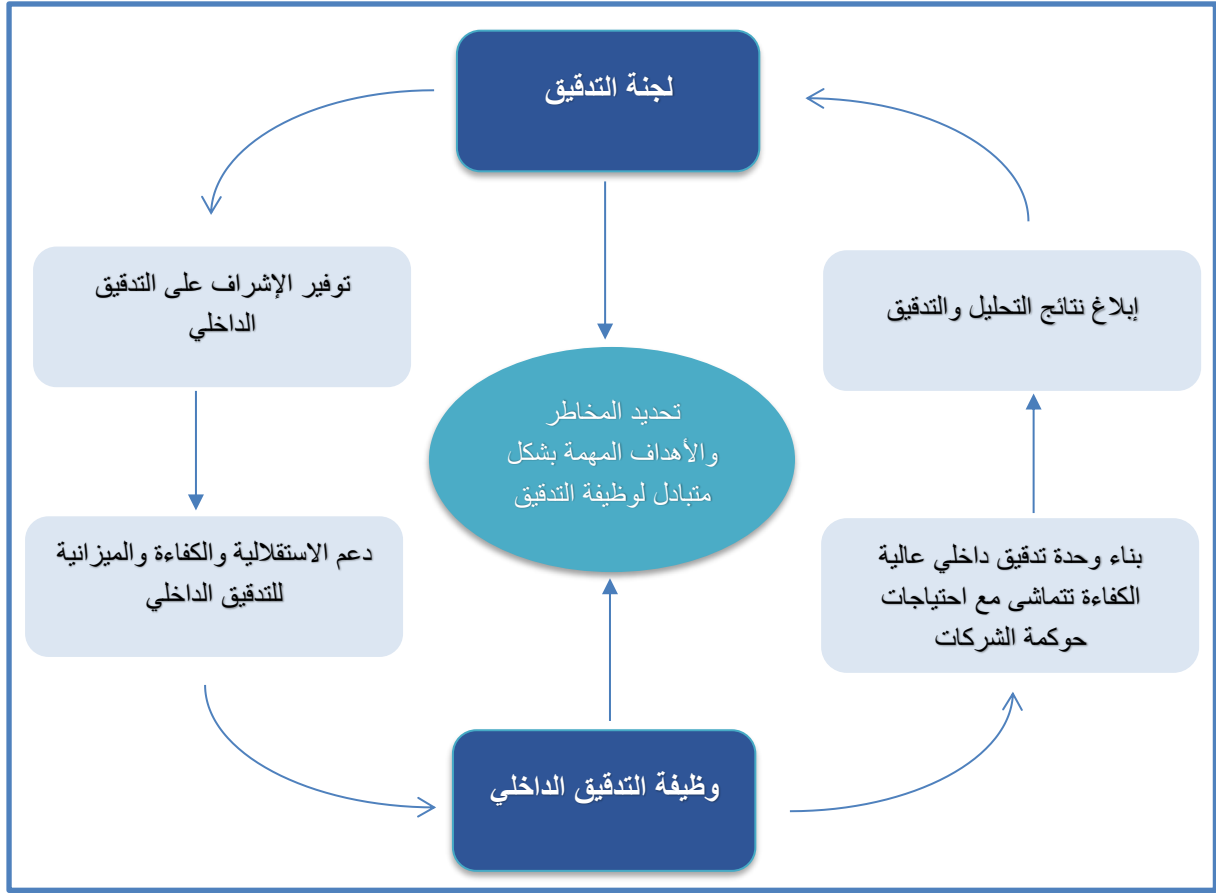
ركزت دراسة (DeLoach, 2016, p. 02) على أنه يجب على لجنة التدقيق تمكين المدققين الداخليين من التفكير بطريقة أكثر شمولية واستراتيجية عند التخطيط والتنفيذ والإبلاغ عن مهامهم؛ تشجيع التدقيق الداخلي على تجاوز مهام التأكيد لتحسين عرض قيمته؛ وضمان التمرکز الفعال لرئيس التدقيق الداخلي وإدارته لتلبية التوقعات.

ولتوضيح مجالات التحسين التي تقدمها لجنة التدقيق لوظيفة التدقيق الداخلي، تسلط دراسة (DeLoach, 2016) الضوء على ردود أعضاء لجنة التدقيق حول ستة مجالات ذات أهمية كبرى لهيئات الحوكمة هذه، والتي تتمثل في:

- تحسين وضع رئيس التدقيق الداخلي؛
- مساعدة رئيس التدقيق الداخلي على أن يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة؛
- تشجيع التفكير الذي يتجاوز خطة التدقيق؛
- توجيه المدققين الداخليين نحو المهام التي تتجاوز التأكيد؛
- التركيز على المخاطر الإستراتيجية؛

– إعطاء الأولوية للاتصالات الفعالة والجودة.

الشكل رقم 07: العلاقة المتبادلة بين لجنة التدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي



Source: (Rittenberg, 2016, p. 03).

ج. العلاقة التكاملية بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي:

يعتبر التدقيق الداخلي والخارجي من الوظائف التكاملية ضمن إطار التأكيد وكلاهما ضروري للإدارة الفعالة للمؤسسة (IIA U. , 2020). تتجلى العلاقة بينهما في التعاون والتنسيق والاعتماد المتبادل بين المدقق الداخلي والخارجي بحيث يعتمد كل منهما على عمل الآخر ، إلا أن درجة اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي تكون أكبر باعتبار أن المدقق الداخلي موظف داخل المؤسسة وعلى علم بكل ما يجري داخلها.

فغالبا ما تكون مصالح وأدوار ومسؤوليات وأنشطة المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين متكاملة ومتشابهة؛ وقد يشمل التداخل بين المدقق الداخلي والخارجي إجراء تحليل فعال للمعاملات، أن تصبح على دراية وثيقة بحوكمة المؤسسة وإدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية، وتبادل وتطوير تقارير نهائية دقيقة (Bendermacher, 2017, p. 01)، حيث أن المدقق الداخلي يهتم بالرقابة الداخلية من حيث تحسينها ودعمها وتقييم أدواتها وهذا ما يوفر للمدقق الخارجي القدرة على تحديد مجال فحصه بسهولة، مما يحقق

الفعالية القصوى لعمل المدقق الخارجي، ويساهم في التحقق الأمثل من صحة البيانات المالية، ما يدعم الحوكمة داخل المؤسسات.

عندما يتعلق الأمر بتقديم التأكيد حول الحوكمة، فإن التدقيق الداخلي ليس الفاعل الوحيد، حيث تسعى مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى الحصول على معلومات تأكيدية حول فعالية حوكمة المؤسسة من مجموعة متنوعة من المصادر الداخلية والخارجية، بما في ذلك المدققون الخارجيون (Bendermacher, 2017, p. 07).

ويعتبر كلا شكلي التدقيق سواء الداخلي أو الخارجي ضروريان للحوكمة الفعالة للمؤسسة، فكلاهما يحتاج إلى أن يكون مستقلا وموضوعيا ويتمتع بالموارد المناسبة ويعمل وفقا للمعايير الدولية الخاصة بهما (IIA U. , 2020, p. 01). لكنهم يؤدون وظائف مختلفة ويحتاجون إلى تقديم تقرير منفصل إلى مجلس الإدارة / لجنة التدقيق.

حيث يركز المدقق الداخلي على جميع المعلومات غير المالية (Bendermacher, 2017, p. 04)، بينما يركز المدقق الخارجي على ضمان صحة البيانات المالية للمؤسسة. كما تتطلب المعايير الدولية للتدقيق 610 (ISA) من المدققين الخارجيين مراعاة الموضوعية والكفاءة الفنية والعناية المهنية اللازمة والتواصل عند تقرير ما إذا كان عمل التدقيق الداخلي مناسبا لغرض تدقيقهم (IAASB, 2013).

وبالرغم من تشابه هاتين الوظيفتين من خلال أن كلاهما يجب أن تتوفر لديه الاستقلالية في العمل؛ وكذا اتباع الإجراءات المتعارف عليها في مهام التدقيق؛ وإعداد تقرير بعد الانتهاء من أداء المهمة المكلف بها، إلا أنهما تختلفان في العديد من النقاط (Bendermacher, 2017, p. 04) أهمها:

متخصصو التدقيق الداخلي لديهم خلفيات في مختلف التخصصات الأكاديمية، وليس هناك حاجة إلى تخصص واحد، بينما يشترط أن يكون المدقق الخارجي متخصصا في إحدى فروع المحاسبة؛

يتم توظيف المدققين الداخليين من قبل المؤسسة، لكنهم مستقلون عن الأنشطة التي يقومون بتدقيقها، لأن الاستقلالية أمر حتمي لتكون عملية التدقيق ذات فعالية، وعلى عكس المدققين الداخليين، فإن المدققين الخارجيين ليسوا موظفين في المؤسسة - فهم أطراف ثالثة، وبالتالي ليس لديهم مصلحة معينة في المؤسسة؛

يجب أن يلتزم المدققون الداخليون بمعايير معهد المدققين الداخليين الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF, 2017)، بينما يسترشد المدققون الخارجيون على الصعيد العالمي بمعايير التدقيق الدولية الصادرة عن مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولي (IAASB, 2013).

ويلخص الجدول الموالي الفرق بين وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي:

الجدول رقم 04: الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
الغرض	تحليل وتحسين الرقابة والأداء
النطاق	إصدار رأي حول الوضعية المالية
المهارات	العمليات التنظيمية
التوقيت	متعددة
الجمهور المستهدف	الحاضر والمستقبل (مستمرة)
المعايير	المستثمرين، الجمهور العام
التركيز/الهدف	مجلس الادارة، الادارة التنفيذية
العلاقة الوظيفية	معايير التدقيق المقبولة عموماً، معايير المهنية
	التدقيق الداخلي (IPPF)
	التدقيق الدولية (ISA)
	تحسين وحماية قيمة المؤسسة
	التمثيل الصادق للقوائم المالية
	موظف لدى المؤسسة
	طرف ثالث متعاقد

Source : (IIA U. , 2020, pp. 06-07)

2. التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر:

ذكر تقرير Turnbull البريطاني سنة 2004 سعي المدراء للحصول على تأكيدات بشأن ممارسات حوكمة الشركات، وذلك بتطوير دور جديد لخبرة المدققين الداخليين في المجال الهام لإدارة المخاطر (Michael Page, 2004, p. 17)، وستتطرق إلى هذا الدور بالتفصيل في الفصل الثالث من هذا البحث.

3. التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية

تسعى كل مؤسسة وقبل الشروع في تنفيذ أعمالها إلى وضع أهداف لنفسها، وفي طريقها لتحقيقها تتعرض للعديد من المخاطر التي تهدد وصولها لأهدافها، مما يدفعها لتطوير مختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية بشكل مناسب لضبط وإدارة هذه المخاطر.

ويعتبر التدقيق الداخلي جزءاً مهماً من نظام الرقابة الداخلية فهو يقع على قمة هذا النظام، كما أن دوره تغير من التركيز فقط على الجوانب المالية ليشمل أيضاً الجوانب الإدارية ومساهمته في إضافة قيمة للمؤسسة، وكذا تقديمه للخدمات الاستشارية. فرأي مدير التدقيق الداخلي حول كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهماً وشائعاً خصوصاً مع المستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال، ولعل أهمها قانون Sarbanes-Oxley سنة 2002، وتطور المعايير الدولية للتدقيق الداخلي التي أكدت على الدور الكبير الذي يلعبه في تقييم والدفع لتحسين الرقابة الداخلية المستمر (IPPF, 2017, p. 05).

1.3. تعريف الرقابة الداخلية:

تعددت وتنوعت التعاريف التي تتناول موضوع الرقابة الداخلية، وسنقدم أهمها فيما يلي:

عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) الرقابة الداخلية بأنها: "مجموع الاحتياطات التي تتخذها الرقابة، أي تصرف أو تدبير تتخذه الإدارة والمجلس وجهات أخرى بهدف إدارة المخاطر وزيادة درجة احتمال تحقيق الغايات والأهداف المنشودة، إن الإدارة تُخطط وتنظم وتوجه أداء التدابير الكافية لتقديم تأكيد معقول بأن الأهداف سيتم تحقيقها" (IPPF, 2017, p. 22).

ولقد تم تفصيل مفهوم الرقابة الداخلية ومكوناتها ضمن العديد من الأطر المرجعية التي ظهرت حول العالم ولعل الأطر الأكثر تبنيًا من قبل الإدارة والمحاسبين والمدققين الخارجيين ومهني التدقيق الداخلي هي:

إطار الرقابة الداخلية المتكامل، الذي نشرته (COSO, 2020)* في عام 1992 من قبل لجنة Treadway الأمريكية، والذي عرف الرقابة الداخلية على أنها: "عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة المؤسسة والإدارة والموظفين الآخرين، وهي مصممة لتقديم تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات وإعداد التقارير والامتثال".

كما عرفها إطار العمل الكندي COCO الذي نشره المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (CICA) في عام 1995، بأنها "مجموعة من العناصر في المنظمة والتي تدعم الأشخاص وتقديم ضمانات معقولة لتحقيق أهداف المنظمة في الفئات التالية: فعالية وكفاءة العمليات، موثوقية التقارير الداخلية والخارجية، والامتثال للقوانين واللوائح، وكذلك القوانين الداخلية" (Reding & al, 2015, p. 250).

وحسب دليل Turnbull (الرقابة الداخلية: الدليل المنقح للمديرين بشأن القانون الموحد) الذي نشره مجلس التقارير المالية، والذي ظهر لأول مرة في 1999 في الولايات المتحدة -لندن-، وتم تحديثه بعد ذلك سنة 2005 (Turnbull, 2005, p. 07)، فإن الرقابة الداخلية "تشمل القواعد والعمليات والمهام

* Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

والسلوكيات والجوانب الأخرى للمؤسسة التي توفر ضمانا معقولا أنها تسهل على هذه المؤسسة عملها بفعالية وكفاءة، وتمكنها من الاستجابة كما ينبغي للمخاطر الرئيسية التي تؤثر عليها، النشاط والعمليات والجوانب المالية والامتثال وما إلى ذلك. من أجل تحقيق أهدافها" (Reding & al, 2015, p. 250).

أما الإطار المرجعي ل AMF الصادر سنة 2007 تحت رعاية هيئة الأسواق المالية الفرنسية فيعتبر الرقابة الداخلية "كآلية يتم تحديدها وتنفيذها تحت مسؤولية المؤسسة. وهي تتضمن مجموعة من الوسائل والسلوكيات والإجراءات التي تتكيف مع الخصائص المحددة مؤسسة والتي تساهم في التحكم في أنشطتها وكفاءة عملياتها والاستخدام الفعال لمواردها، وتمكنها من الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الكبيرة بشكل مناسب، سواء كانت تشغيلية أو مالية أو مخاطر الامتثال" (Schick, 2007, p. 20).

كما أشار (Gendron & al, 2016, p. 04) إلى تعريف لرقابة الداخلية وفقا قاموس المحاسبة والإدارة المالية بأنها: "جميع الوسائل التي صممها ونفذها المكلفون بالحوكمة والإدارة والأعضاء الآخرون من الموظفين من أجل توفير مستوى معين من التأكيد فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشأة من حيث موثوقية المعلومات المالية وكفاءة وفعالية التشغيل والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها".

وتظهر الدراسات السابقة خلال التعاريف المتعددة للرقابة الداخلية تقريبا نفس المفاهيم، وإن اختلفت في مدى اتساع مجال العمل، أو المصطلحات المستخدمة أو العناصر التي تؤخذ في الاعتبار، إلا أنها تجمع على بعض العناصر المشتركة. فوفقا لجميع هذه التعريفات، تعتبر الرقابة الداخلية كعملية ينفذها الأفراد توفر ضمانا معقولا لتحقيق أهداف المؤسسة في ثلاث فئات: فعالية وكفاءة العمليات، موثوقية التقارير والامتثال، وبالتالي يمكن استنتاج العناصر الأساسية التي تشكل مفهوم الرقابة الداخلية وهي:

- عملية وسيطة: تعتبر وسيلة وليست غاية في حد ذاتها؛
- مسؤولية مشتركة: يتم تنفيذها من قبل جميع مستويات المؤسسة وليس الإدارة فقط؛
- نسبية: تقدم تأكيد معقول لتحقيق الأهداف وليس تأكيدا مطلقا؛
- تشمل: العمليات، الإبلاغ والامتثال.
- مرنة: قابلة للتكيف مع هيكل أي مؤسسة وتختلف باختلاف شكلها ونوعها.

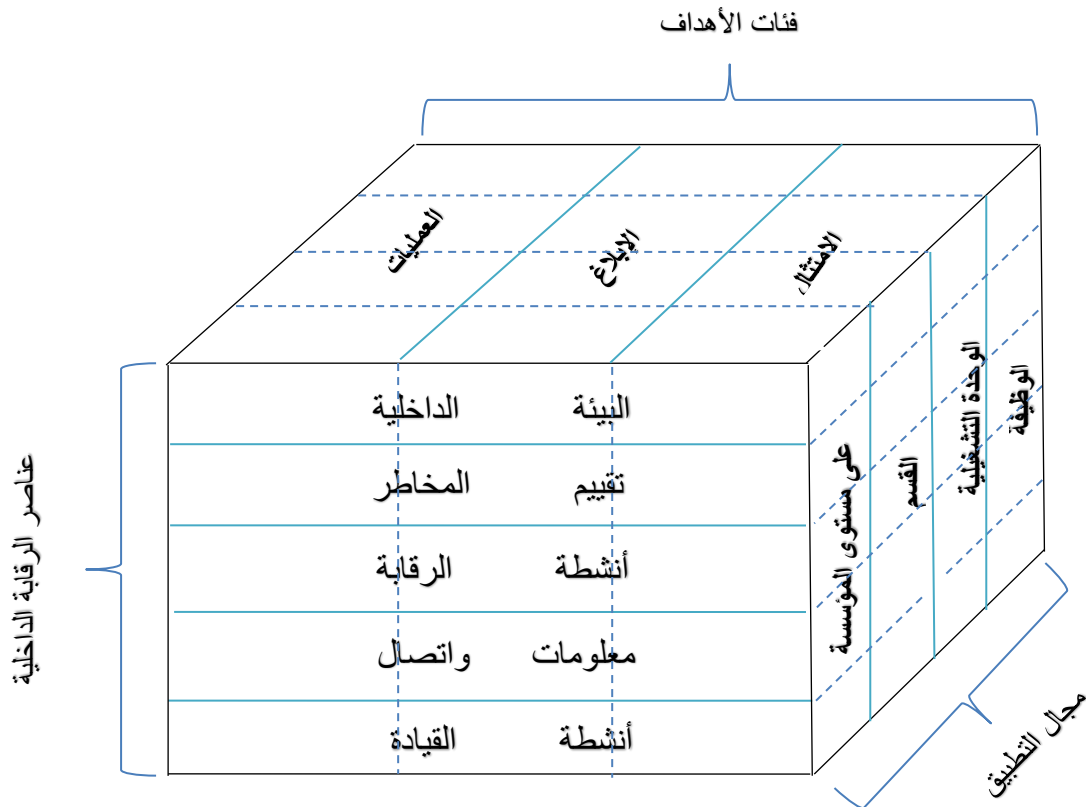
2.3. مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب COSO

على الرغم من بعض الاختلافات بين الأطر المرجعية السابق ذكرها، إلا أن مكوناتها للرقابة الداخلية تكاد تكون متشابهة تماما (Reding & al, 2015, p. 250)، وبالتالي يمكن الاعتماد على تصنيفات COSO لعناصر نظام الرقابة الداخلية، وذلك باعتبار إطار ال COSO أكثر شرعية لتبنيه من قبل مهنة

التدقيق والمحاسبة، أولاً في الولايات المتحدة ثم في جميع أنحاء العالم، وهذا يعود لصدور قانون إصلاح المحاسبة العامة وحماية المستثمر أو ما يعرف ب قانون Sarbanes Oxley (SOx)، الذي يلزم الشركات المدرجة بتقييم أنظمة الرقاب الداخلية ونشر نتائجها في البيانات التي تطلبها لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC)، وقد شجع قانون SOx على اعتماد إطار COSO كمرجع للتقييم (MOELLER, 2004, p. 12).

حيث ينقسم إلى خمس مكونات هي: بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصالات والقيادة. وقد تم تمثيلها في الاصدار الأول سنة 1992 ل COSO على شكل هرم. بعد سنة 2002 قامت لجنة Treadway بإحداث تغييرات عديدة على إطار COSO، وذلك بصقل عناصر الإطار وتكميلها، من خلال التعمق في عنصر تقييم المخاطر بداية (Renard, 2013, p. 138)، ثم في تحديث سنة 2013 تم تحديد 17 مبدأ للتقييم الفعال للعناصر الخمسة لإطار الرقابة الداخلية، مما يسمح بتنفيذ رقابة داخلية أكثر فعالية. حيث انتقلت عناصر الإطار من الشكل الهرمي الى شكل مكعب يشكل 3 أبعاد كما يبينها الشكل التالي:

الشكل 08: إطار الرقابة الداخلية ل COSO



Source: (COSO, Internal control – Integrated Framework, Executive summary, 2013, p. 14).

1.1.3 فئات الأهداف:

يهدف إطار (COSO, 2013, p. 14) إلى توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ولتسهيل إنشاء نظام الرقابة الداخلية، وبشكل أكثر تحديد أنشطة الرقابة، تم تقسيم الأهداف إلى ثلاث فئات. وهي تشمل تلك المتعلقة بعمليات المؤسسة، إبلاغ المعلومات المالية بموثوقية، وكذلك الامتثال للقوانين واللوائح.

أ. العمليات:

يمكن القول إن الفئة المتعلقة بالعمليات هي الأكثر أهمية للمؤسسة، لكن تحديدها بطريقة رسمية يعتمد إلى حد ما على حجم المؤسسة ومدى تعقيد دورتها التشغيلية المعنية، ففي المؤسسات الصغيرة، تكون العديد من الأهداف المتعلقة بالعمليات ضمنية فقط، حيث تقوم الإدارة ببساطة بإبلاغها شفهيًا. بينما تحدد في المؤسسات الكبيرة من خلال التخطيط الاستراتيجي أو إعداد الميزانيات السنوية، حيث تزداد احتمالية إغفال المخاطر المهمة بشكل كبير عندما تكون الأهداف المتعلقة بالعمليات ضمنية فقط ويتم توصيلها بشكل غير رسمي. لذلك يجب أن تصاغ بما يكفي من الوضوح والدقة لجعلها ممكنة (Gendron & al, 2016, p. 30).

ب. الإبلاغ:

غالبًا ما تكون أهداف الإبلاغ عن التقارير المالية بموثوقية في مقدمة الاهتمامات بالرقابة الداخلية، وذلك من أجل الوفاء بالالتزام القانوني للمؤسسة تجاه الغير، ويعود ذلك للفضائح المالية التي أثارت التساؤلات حول الحوكمة داخل الشركات المدرجة، وأدت إلى صدور اللوائح التي أوجبت التقرير عن الرقابة الداخلية. لدرجة افتراض البعض أن نظام الرقابة الداخلية موجود فقط لخدمة هذا النوع من الأهداف. ولا تقتصر عملية الإبلاغ عن البيانات المالية المعدة لأغراض خارجية، بل هناك أيضا تقارير داخلية تعد لتحسين عملية صنع القرار من قبل المديرين (Gendron & al, 2016, p. 31).

ت. الامتثال:

من بين فئات الأهداف الثلاثة الموضحة في إطار COSO، فإن تلك المتعلقة بالامتثال للقوانين واللوائح هي الأقل انتشارًا، وذلك بسبب عدم انتمائها لأنظمة المعلومات المحاسبية الأكثر استهدافًا من قبل الرقابة الداخلية، ووفقًا لإطار COSO فإن أهداف الامتثال قد تكون للقوانين واللوائح التي تخضع لها كل المؤسسات (مثل قانون العمل..)، أو تلك الخاصة بقطاعات معينة مثل الرخص والتصريحات.

ومن الممكن فصل أنشطة مراقبة الامتثال إلى فئتين، فئة الإجراءات التي لها تأثير مالي مباشر على الأعمال وتلك التي تؤثر على العمليات، وذلك لأن أنشطة الرقابة الداخلية التي تركز على أهداف الامتثال تختلف من فئة إلى أخرى (Gendron & al, 2016, p. 33).

2.2.3. عناصر الرقابة الداخلية:

يحدد الإطار سبعة عشر (17) مبدأ يمثل المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل عنصر، ولأن هذه المبادئ مستمدة مباشرة من العناصر الخمس، فإن تطبيقها على العمليات وإعداد التقارير وأهداف الامتثال يمكن المؤسسة من تحقيق رقابة داخلية فعالة. وسنذكر فيما يلي المبادئ التي تدعم عناصر الرقابة الداخلية:

أ. بيئة الرقابة:

وهي عبارة عن مجموعة من المعايير والعمليات والهياكل التي توفر الأساس لتنفيذ الرقابة الداخلية في جميع مستويات المؤسسة، وقد حدد إطار (COSO, 2013, p. 06) المبادئ الخمسة التالية التي يجب أن تتوفر في أي بيئة رقابة فعالة:

01. يجب أن تلتزم المؤسسة بالنزاهة والقيم الأخلاقية.
02. يجب أن يكون مجلس الإدارة مستقلاً عن الإدارة، وأن يمارس الاشراف على تطوير وأداء الرقابة الداخلية.
03. تحدد الإدارة، مع إشراف مجلس الإدارة، الهياكل والخطوط الإدارية والسلطات والمسؤوليات المناسبة في السعي لتحقيق الأهداف.
04. يجب أن تلتزم المؤسسة بجذب الأفراد الأكفاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم في التوافق مع الأهداف.
05. يجب أن تحاسب المؤسسة الأفراد على مسؤوليات الرقابة الداخلية الخاصة بهم في السعي لتحقيق الأهداف.

ب. تقييم المخاطر:

تواجه كل مؤسسة مجموعة متنوعة من المخاطر من مصادر خارجية وداخلية. وتعرف المخاطر بأنها احتمال وقوع حدث ما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف، ويعتبر تقييم المخاطر عملية ديناميكية ومتكررة، وذلك لاختلافها وتفاوتها من مستوى لآخر، وحسب إطار (COSO, 2013, p. 07) هناك أربع مبادئ يجب على المؤسسة اعتبارها لتقييم المخاطر:

06. تحدد المؤسسة الأهداف بوضوح كافٍ لتتمكن من تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالأهداف؛
07. تحدد المؤسسة المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها وتقوم بتحليل المخاطر لتحديد كيفية إدارتها؛
08. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار احتمالية الاحتيال عند تقييم المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف؛
09. تحدد المؤسسة وتقيم التغييرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نظام الرقابة الداخلية.

ت. أنشطة الرقابة:

هي الإجراءات والسياسات التي يتم وضعها لضمان تنفيذ توجيهات الإدارة، بخصوص تخفيف المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف. يتم تنفيذ الأنشطة الرقابية على جميع مستويات المؤسسة، وقد تشمل مجموعة من الأنشطة اليدوية أو الآلية مثل التراخيص والموافقات والتحقق والتسويات ومراجعة أداء الأعمال، ووفق (COSO, 2013, p. 07) يجب على المؤسسة:

10. اختيار وتطوير أنشطة الرقابة التي تساهم في التخفيف من المخاطر لتحقيق الأهداف إلى مستويات مقبولة؛

11. اختيار وتطوير أنشطة الرقابة العامة على التكنولوجيا لدعم تحقيق الأهداف؛

12. توزيع أنشطة الرقابة من خلال السياسات التي تحدد ما هو متوقع والإجراءات التي تضع هذه السياسات حيز التنفيذ.

ث. المعلومات والاتصال:

الاتصال هو عملية مستمرة ومتكررة لتوفير المعلومات الضرورية ومشاركتها والحصول عليها، لدعم تحقيق الأهداف المسطرة، والاتصال الداخلي هو الوسيلة التي يتم من خلالها نشر المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، وتندفق لأعلى ولأسفل وعبر الكيان، فهي تمكن الموظفين من تلقي رسالة واضحة من الإدارة العليا بأن مسؤوليات الرقابة يجب أن تؤخذ على محمل الجد، ولذا فعلى المؤسسة أن (COSO, 2013, p. 05):

13. تتحصل أو تنشئ وتستخدم المعلومات ذات الصلة والجودة لدعم عمل الرقابة الداخلية؛

14. تنقل المعلومات داخليا، بما في ذلك الأهداف والمسؤوليات المتعلقة بالرقابة الداخلية، اللازمة لدعم عمل الرقابة الداخلية.

15. تتواصل مع الأطراف الخارجية فيما يتعلق بالمسائل التي تؤثر على عمل الرقابة الداخلية.

ج. أنشطة المراقبة:

ان القيام بالتقييمات المستمرة، ومراقبة العمليات على مستويات مختلفة من المؤسسة، تضمن توفير المعلومات في الوقت المناسب، ويتم تقييم النتائج وفقا للمعايير الموضوعية من قبل الإدارة أو مجلس الإدارة، حيث (COSO, 2013, p. 05):

16. تختار المؤسسة وتطور وتنفذ تقييمات مستمرة و/أو منفصلة للتأكد مما إذا كانت مكونات الرقابة الداخلية موجودة وتعمل.

17. تقوم المنظمة بتقييم وإبلاغ أوجه القصور في الرقابة الداخلية في الوقت المناسب لتلك الأطراف المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة، حسب الاقتضاء.

3.2.3. مجال التطبيق:

يطبق إطار COSO الخاص بالرقابة الداخلية في مختلف مستويات المؤسسة، بدءاً من الوظائف ثم الأقسام، وصولاً إلى المؤسسة ككل.

3.3. العلاقة بين وظيفة التدقيق الداخلي ووظيفة الرقابة الداخلية

يذكر (Gendron & al, 2016, p. 77) أن دور المدقق الداخلي يتمثل في تقديم تأكيد بشأن حسن سير إدارة المخاطر المؤسسية، عن طريق ضمان أن تدابير الرقابة المعمول بها تعمل بطريقة فعالة، حيث يرتبط دور المدقق الداخلي نظرياً بتدقيق أنشطة الرقابة وليس بتصميمها أو تنفيذها.

على الرغم من الاعتراف المستمر بالمسؤولية التامة للإدارة العليا عن الحفاظ على نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، فإن دعم الإدارة في أداء جودة الرقابة الداخلية تعتبر دور شرعي يضاف إلى مسؤوليات المدققين الداخليين (IIA, 2004)، لأن الرقابة الداخلية لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا وضعت بانتظام تحت المراقبة الدقيقة للتدقيق الداخلي (Lefas & Goubault, 2008, p. 1076).

فحسب معايير (IPPF, 2017, p. 14)، يؤكد معيار الرقابة رقم 2130 على وجوب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، والدفع لتحسينها المستمر، وذلك عن طريق خدماته التأكيدية والاستشارية، حيث يجب أن يقدم تأكيد وتقييم لمدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة، ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وحماية أصولها؛ وكذا الامتثال لكل الاجراءات المعتمدة؛ وأيضاً كل من موثوقية البيانات المالية؛ وفعالية وكفاءة العمليات والبرامج.

وعادة ما تستند النصائح والاقتراحات المقدمة إلى قدرة المدقق الداخلي على التنبؤ بالأخطار المستقبلية التي قد تحدث بسبب نقاط الضعف أو الثغرات الحالية في أنظمة الرقابة.

وقد حدد (Arens & al, 2017, p. 375) نهج من خمس خطوات يمكن للمدقق الداخلي استخدامه لتحديد أوجه القصور وأوجه القصور الكبيرة ونقاط الضعف المادية في نظام الرقابة الداخلية وذلك بدءاً بتحديد عناصر الرقابة الموجودة؛ والتأكد من وجود عناصر الرقابة الرئيسية؛ وكذا النظر في إمكانية وضع عناصر رقابية تعويضية، فعنصر الرقابة التعويضي هو عنصر آخر في النظام يعوض عدم وجود عنصر رقابة رئيسي؛ ثم تقرير ما إذا كان هناك نقص كبير أو ضعف مادي؛ وفي الأخير تحديد الأخطاء المحتملة التي يمكن أن تنتج بسبب هذا النقص أو الضعف المادي.

ويشير (Oussii & Taktak, 2018, p. 17) أن تحسين كفاءة وأداء العمل للمدقق الداخلي يساهم في تعزيز نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي يساعد المديرين على تحسين جودة التقارير المالية.

وبناء على نتائج دراسة (Fadzil & al, 2005, p. 861) يؤثر التدقيق الداخلي على فعالية الرقابة الداخلية خاصة في عنصر المراقبة. وتتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة المراقبة، في توجيه ما إذا كانت أنظمة الرقابة الداخلية المصممة يتم تنفيذها بالفعل والإبلاغ عن الأفعال غير القانونية. ويعود الفضل في ابراز أهمية مساهمة المدقق الداخلي في عنصر المراقبة لاعتماد المدقق الخارجي على تقريره في هذا الشأن وهذا حسب دراسة (Shamsuddin & Johari, 2014, p. 306).

ونظرا لأن المدققين الداخليين يقومون بمهام التدقيق في جميع إدارات المؤسسة، فإن لديهم فرصة فريدة لتقديم منظور حول فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ويلخص (Reding & al, 2015, p. 250) عشر حالات يستطيع أن يقدم من خلالها المدقق الداخلي وجهة نظره:

- مساعدة المؤسسة على تطوير إطار مرجعي شامل لتقييم مدى كفاية التصميم والأداء الفعال للرقابة الداخلية؛
- مساعدة الإدارة على إنشاء هيكل منطقي لتحليل وتوثيق وتقييم تصميم وتنفيذ الرقابة الداخلية من قبل المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة على تطوير عملية لتحديد وتقييم وحل أوجه القصور في الرقابة الداخلية؛
- تقديم تأكيدات مستقلة بشأن كفاية التصميم والأداء الفعال للرقابة الداخلية؛
- التصرف بشكل حاسم عند تحديد تغييرات أو أوجه قصور كبيرة محتملة في الرقابة الداخلية؛
- دعم التحليل اللاحق عند حدوث أوجه قصور في الرقابة الداخلية؛
- إبلاغ الإدارة بالاختلالات المحتملة للرقابة الداخلية، التي تؤدي إلى زيادة المخاطر على المؤسسة؛
- مساعدة الإدارة على تطوير السلوك الأخلاقي (المثالي) وتقليل التسامح في مواجهة الرقابة الداخلية غير الفعالة؛
- مواكبة وإعلام الإدارة باللوائح والقوانين والقضايا الجديدة المتعلقة بفعالية الرقابة الداخلية؛
- تنظيم جلسات توعية حول الرقابة الداخلية في جميع أنحاء المؤسسة.

ونستنتج مما عرض أعلاه أنه ومن خلال معيار الرقابة 2130، نلاحظ أن المعايير لم تقم بإسناد مهمة تقييم نظام الرقابة الداخلية للمدقق الداخلي فحسب، بل أوجبت أن يقوم بتقييم فعاليتها وكفاءتها، فيجب على المدققين الداخليين التأكد من أن نظام الرقابة الداخلية يعمل على تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (الفعالية) وأنه مصمم بأقل تكلفة ممكنة تناسب حجم المؤسسة ونوعها (كفاءة)، وكذا يعتبر المدقق الداخلي مسؤولاً عن تقديم النصائح حول كيفية تحسين أنظمة الرقابة والإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

ويجب ألا نغفل أيضا حقيقة أن المدققين الداخليين هم جزء من إطار العمل الرقابي، لذا على المؤسسة إعادة النظر في كيفية زيادة فعالية التدقيق الداخلي لتحسين جودة الرقابة الداخلية.

حيث تساعد الرقابة الداخلية المؤسسة على تحديد وتحليل مخاطر تحقيق الأهداف وكيفية إدارة المخاطر، بالسماح للإدارة بالبقاء مركزة على العمليات والسعي لتحقيق أهداف الأداء، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة، وبالتالي يقوم المدقق الداخلي بتقييم نظام الرقابة من خلال تقييمه لعمليات إدارة المخاطر، ومع ذلك، فإن بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة مخاطر المؤسسة لا تؤخذ في الاعتبار ضمن الرقابة الداخلية مثل تقبل المخاطر، والتعايش، والاستراتيجية والأهداف ضمن إدارة مخاطر المؤسسة، ولكن ينظر إليها على أنها شروط مسبقة للرقابة الداخلية، وستتطرق إلى دور التدقيق الداخلي في نظام الرقابة الداخلية تحت ظل إدارة المخاطر لاحقا في الفصل الثاني.

V. سيرورة مهمة التدقيق الداخلي:

تطرقنا خلال العناصر السابقة لهذا الفصل إلى مفاهيم التدقيق الداخلي الأساسية التي يحتاج المدقق الداخلي إلى معرفتها وفهمها، ولكنها غير كافية لفهم التدقيق الداخلي، بحيث نحتاج أيضا إلى توضيح وفهم عملية التدقيق الداخلي، أي كيفية تخطيط وتنفيذ عمليات التأكيد والمهام الاستشارية وكيفية ابلاغ نتائج المهمة.

وقدم (Hass & al, 2006, p. 837) أمثلة على مهام التأكيد مثل عمليات التدقيق المالي والأداء والامتثال وأمن النظام، كما تتضمن الأنشطة الاستشارية إجراء التدريب على الرقابة الداخلية، وتقديم المشورة للإدارة حول مخاوف الرقابة في الأنظمة الجديدة، وصياغة السياسات، والمشاركة في تحسين الجودة.. الخ

ومنه يقدم المدقق الداخلي نوعين من المهام: مهام التأكيد والمهام الاستشارية والتي يمكن أن تركز على الضوابط الرقابية أو تركز على الأداء، حيث تتكون كلا المهام التأكيدية والاستشارية من ثلاث مراحل رئيسية: التخطيط والتنفيذ والابلاغ، وسنعرض في العنصر الموالي وصف موجز لمراحل المهمتين، وتوضيح الاختلافات بينها، بينما سنناقش بالتفصيل كيفية إجراء هاته المهام (خاصة مهمة التأكيد) ومختلف مراحلها في الفصل الثالث وذلك للأخذ بعين الاعتبار عملية إدارة المخاطر في كل مراحل مهمة التدقيق.

1. أنواع مهام التدقيق الداخلي

كما عرضنا سابقا يقدم المدقق الداخلي نوعين من الخدمات: خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية، وقد تم تعريف هذين النوعين من الخدمات ضمن مصطلحات المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في إطار الممارسات المهنية الدولية (IPPF, 2017, p. 03) على النحو التالي:

1.1. خدمات التأكيد:

وتتمثل في فحص موضوعي للأدلة بغرض تقديم تقييم مستقل للحكومة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة للمؤسسة، قد تشمل الالتزامات المالية والأداء والامتثال وأمن النظام والعناية اللازمة، ويتم تحديد طبيعة ونطاق مهمة التأكيد من قبل المدقق الداخلي، وبصفة عامة تشترك ثلاثة أطراف في خدمات التأكيد، أولاً الشخص الذي يكون في علاقة مباشرة بالكيان أو بالعملية أو بالوظيفة أي مالك العملية، والشخص الذي يقوم بإجراء هذا التقييم أي المدقق الداخلي والشخص الذي يستخدم هذا التقييم أي المستخدم.

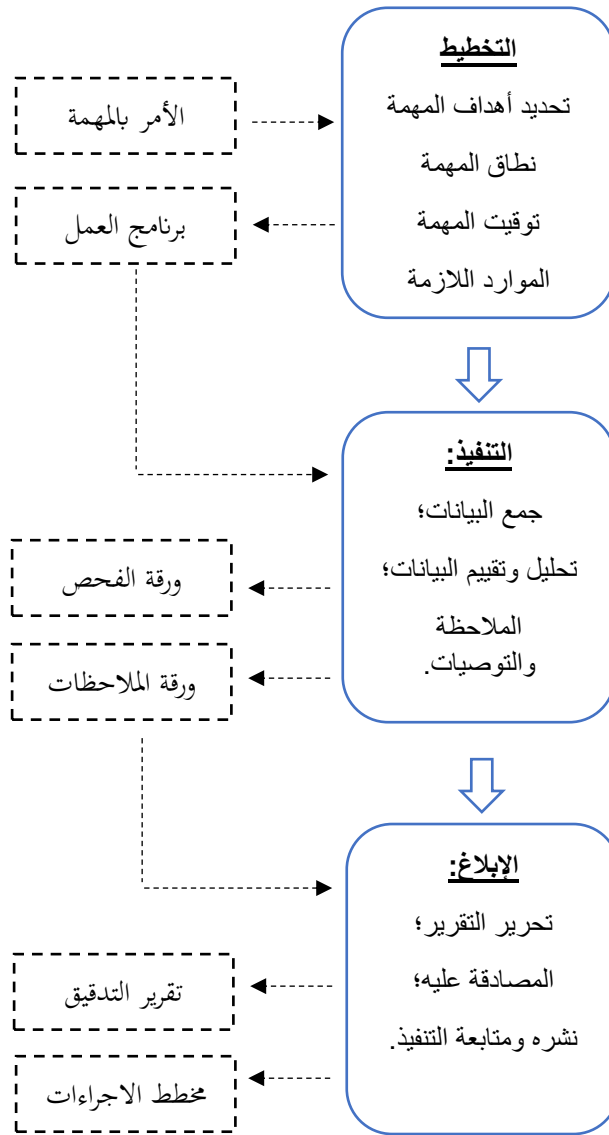
2.1. الخدمات الاستشارية:

وتتمثل في الأنشطة الاستشارية وأنشطة خدمة العملاء (الإدارة أو غيرها)، والتي يتم الاتفاق على طبيعتها ونطاقها مع العميل، وتهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات حوكمة المؤسسة وإدارة المخاطر والرقابة دون أن يتولى المدقق الداخلي مسؤولية إدارية، وتتضمن هذه الخدمات بصفة عامة طرفين وهما الشخص الذي يقدم المشورة أي المدقق الداخلي، والشخص الذي يبحث عن الاستشارة ويتلقاها أي العميل.

2. مراحل مهمة التأكيد:

يوضح الشكل رقم 09 عملية مهمة التأكيد والتي تتكون من ثلاث مراحل أساسية: التخطيط، التنفيذ والابلاغ، على الرغم من أن هذا الشكل يصور المراحل الثلاث كخطوات منفصلة ومتسلسلة، إلا أن مهام التدقيق الداخلي الفعلية لا تعمل بهذه الطريقة، حيث لا توجد حدود فاصلة بين التخطيط والتنفيذ والابلاغ والمتابعة، فقد لا يمكن تحديد متى ينتهي التخطيط ويبدأ التنفيذ، لأن التخطيط يستمر عادة طوال المهمة لأنه يلزم إجراء التعديلات عند اكتشاف أدلة جديدة، ويبدأ تنفيذ المهمة أثناء التخطيط حيث يطبق فريق التدقيق الداخلي الإجراءات لجمع المعلومات اللازمة لتخطيط المهمة، كما يتم الابلاغ خلال تنفيذ المهمة بقيام المدقق الداخلي بإيصال المعلومات الهامة إلى الخاضع للتدقيق على أساس مؤقت وليس فقط في نهاية العملية من خلال التقرير النهائي للمهمة (Anderson & al, 2017, p. 415)، كما تتميز كل مرحلة بمخرجات معينة عبارة عن وثائق عمل التدقيق وتقاريره المؤقتة والمستمرة طوال المهمة.

الشكل رقم 09: مراحل مهمة التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثة

يعرض الشكل أعلاه الأنشطة المختلفة لمراحل عملية التأكد، وكما ذكرنا سابقاً، سيتم وصف كل نشاط من الأنشطة المدرجة في الشكل ضمن مراحل التخطيط والتنفيذ والإبلاغ، على أن يتم التطرق إليها بدقة باعتبار المخاطر في الفصل الثالث من هذا البحث.

1.2. مرحلة التخطيط:

يشمل تخطيط التدقيق اتخاذ قرار بشأن استراتيجية التدقيق الشاملة ووضع خطة تدقيق (Bunjaku, 2014, p. 37)، ويعتبر التخطيط الفعال مفتاح الإنجاز الناجح لأي نوع من المشاريع، وهناك مقولة تسمى

أحيانا باسم "P's الستة" "Proper Prior Planning Prevents Poor Performance" والتي توضح أن التخطيط المسبق السليم يمنع الأداء الضعيف، فعلى الرغم من أنه قد يكون من المغري الانتقال مباشرة إلى التنفيذ، إلا أن اتباع نهج تخطيط منظم ومنضبط يساعد على ضمان تنفيذ المهمة بفعالية وكفاءة، وعلى العكس من ذلك، فإن الفشل في استثمار الوقت والجهد في التخطيط يزيد من احتمالية فشل المهمة في تحقيق الأهداف المرجوة أو أنها ستحقق الأهداف بشكل غير فعال (Anderson & al, 2017, p. 415)، وتبدأ هذه المرحلة بصدور الأمر بالمهمة من طرف رئيس التدقيق الداخلي أو أحيانا الإدارة.

2.2. مرحلة التنفيذ:

يجب استخدام مخرجات مرحلة التخطيط للتدقيق لتنفيذ الأنشطة الموضحة في برنامج العمل، وتمثل هذه الأنشطة في جمع الأدلة وتقييم النتائج ووضع الملاحظات والتوصيات (Anderson & al, 2017, p. 418)، حيث يقوم المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية والموثوقة اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق، وبناء استنتاجاتهم ونتائج مهمة التدقيق على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة، كما يجب على المدقق الداخلي الإشراف على مهام التدقيق بالشكل المناسب، بما يكفل تحقيق أهدافها، والتأكد من جودتها، وتطوير فريق العمل (IPPF, 2017, p. 17)، ويستخدم المدقق الداخلي خلال هذه المرحلة مجموعة من التقنيات سنتطرق إليها لاحقا ضمن عنصر تقنيات التدقيق الداخلي.

3.2. مرحلة الإبلاغ:

تحدث الاتصالات خلال مهمة التدقيق، ويعد إبلاغ النتائج إلى الأطراف المعنية مكونا مهما في جميع مهام التدقيق الداخلي، وتشمل تبليغات مهمة التدقيق في المعيار 2410 أهداف تلك المهمة، ونطاقها، ونتائجها، وبغض النظر عن محتوى أو شكل التقارير المختلفة، فيجب حسب المعيار رقم 2420 ان تكون التبليغات صحيحة، وموضوعية، وواضحة، وموجزة، وبناءة، وكاملة، وفي الوقت المناسب.

ويجب الإشارة إلى أهمية أن يمنح المدقق الداخلي الإدارة فرصة لتوضيح الملاحظات والتعبير عن آرائهم حول استنتاجاته وتوصياته، علاوة على ذلك يتم أحيانا تفسير الكلمات المكتوبة بشكل مختلف عن الكلمات المنطوقة، وكلاهما عرضة للتفسير الخاطئ، وبالتالي توفر مراجعة مسودات التقرير مع الإدارة تأكيدا على توافقها مع ما قاله المدقق الداخلي وما كتبه في تقريره (Anderson & al, 2017, p. 420).

3. مراحل مهمة الاستشارة:

تختلف مهام استشارات التدقيق الداخلي عن عمليات التأكيد في كون أن طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية تخضع للاتفاق مع عميل المهمة، في حين أن طبيعة ونطاق مهمة التأكيد يتم تحديدها من قبل

وظيفة التدقيق الداخلي، وبناء على ذلك، فإن المهمة الاستشارية تعتبر أكثر تقديرية في طبيعتها من مهمة التأكيد، وتشمل الخدمات الاستشارية الاستشارة والتسهيل والتدريب.

تتضمن عملية مهمة الاستشارة نفس مراحل مهمة التأكيد الموضحة في الشكل رقم، ومع ذلك قد لا تكون كل خطوة ضرورية لكل مهمة استشارية، ويمكن إجراء العديد من الخطوات بشكل مختلف. كما هو مبين في المعايير ذات الصلة المذكورة أدناه، تظل المراحل الرئيسية الثلاث لتخطيط المهمة وتنفيذها والابلاغ كما هي (Anderson & al, 2017, p. 420).

1.3. التخطيط للمهمة الاستشارية:

يجب على المدقق الداخلي تطوير وتوثيق خطة لكل مهمة استشارية، بما في ذلك أهداف المهمة ونطاقها وتوقيتها وتخصيص الموارد، وهذا حسب معيار (IPPF, 2017, p. 14) رقم 2200 الخاص بتخطيط المهمة، كما يجب أن يؤسس المدقق الداخلي حسب المعيار 2201 تفاهما مع العملاء طالبي الاستشارة حول الأهداف والنطاق والمسؤوليات الخاصة وتوقعاتهم الأخرى، والتأكد من أن نطاق المهمة كاف لمعالجة الأهداف المتفق عليها، وقد تختلف برامج العمل الخاصة بالمهام الاستشارية في الشكل والمحتوى اعتمادا على طبيعة المهمة.

2.3. تنفيذ المهمة الاستشارية:

يقوم المدقق الداخلي بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة الاستشارية (معيار IIA 2300 أداء المهمة) (IPPF, 2017, p. 16)، حيث يختلف نوع المعلومات التي تم تحديدها وتحليلها وتقييمها وتوثيقها اعتمادا على طبيعة المهمة، وكذلك طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق الداخلي المنفذة.

3.3. تبليغ نتائج المهمة الاستشارية:

يجب على المدقق الداخلي الإبلاغ عن نتائج مهمة الاستشارة (معيار IIA 2400: إبلاغ النتائج)، والتي تتضمن أهداف المهمة ونطاقها ونتائجها (معيار أ.1. IIA 2410 : معايير الإبلاغ). ويختلف الإبلاغ عن التقدم المحرز ونتائج المهام الاستشارية من حيث الشكل والمحتوى اعتمادا على طبيعة المهمة واحتياجات العميل (IPPF, 2017, p. 18).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا الاهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي كوظيفة رقابية ودوره في المؤسسة، حيث أنه نشأ في البداية كوظيفة رقابية تركز أساساً على النواحي المالية والمحاسبية، ليتطور ليضم تقديم الاستشارات الإدارية العالية في مختلف المجالات المرتبطة بنشاط المؤسسة، حيث ساهم ظهور وإنشاء معهد المدققين الداخليين IIA في أمريكا سنة 1941، في إحداث نقلة نوعية في مفاهيم وممارسات التدقيق الداخلي، حيث عمل المعهد منذ إنشائه إلى بناء إطار ومعايير تنظم وظيفة التدقيق الداخلي، وترشد ممارسيها في كل أنحاء العالم، كما عمل على إصدار مبادئ وقواعد للسلوك المهني تسهم في تعزيز ثقافة أخلاقية في أداء أنشطة التدقيق، حيث سطرت هذه المعايير مختلف الصفات الواجب توفرها في المدقق الداخلي والوظيفة ككل، كما احتوت على معايير الأداء التي تحدد نطاق عمل المدقق الداخلي بهدف تقييم وتحسين كل من الرقابة الداخلية، المخاطر والحوكمة، وذلك باتباع منهج منظم يعتمد على تخطيط مختلف مهامه التأكيدية والاستشارية وتنفيذها من أجل إعداد تقرير التدقيق الداخلي وإبلاغه للإدارة العليا، ومتابعة مختلف التوصيات الواردة فيه. كما قد ساهمت الفضاخ المالية المتعددة في العالم وخاصة أمريكا بداية هذه الألفية في تأكيد وتعزيز الدور الاستراتيجي الذي يلعبه المدقق الداخلي في مجال رصد المخاطر والإبلاغ عنها وبالتالي خلق قيمة للمؤسسة.

وعليه فإن البحث في نشاط التدقيق الداخلي ومعاييره الدولية يؤكد لنا السياق الشامل الحديث للتدقيق الداخلي، وتوسيع نطاقه ليشمل تقييم وتحسين إدارة المخاطر، ولهذا سنتطرق في الفصل الثاني إلى إدارة المخاطر وإطارها المفاهيمي في محاولة لربط نشاط التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر في الفصل الثالث، ومعرفة مساهمة كل منهما في دعم الآخر.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المخاطر

تمهيد:

لقد تطور التدقيق الداخلي بشكل كبير على مر السنين ليعكس مكانته الجديدة بالغة الأهمية في معظم المؤسسات الكبرى، لقد تحول من مجرد وظيفة المكتب الخلفي تمارس الرقابة على الموظفين إلى الاتجاه لتقييم المخاطر لتمكين الإدارة وموظفيها من وضع رقابة ذات هدف على أعمالهم، مما نتج عنه الانتقال من ثقافة ما يجب فعله إلى ثقافة الرغبة في التحكم بالظروف وحالات عدم اليقين.

فسواء كانوا يعرفون ذلك أم لا، فإن كل الأطراف العاملة في المؤسسة تشارك في "إدارة المخاطر" بشكل أو بآخر وذلك على أساس يومي، حيث تقوم المؤسسة بتأمين ممتلكاتها، كما يتخذ مدير تكنولوجيا المعلومات خطوات لحماية بيانات وأنظمة المؤسسة بعد اطلاع على نقاط الضعف، وكل هذا بهدف التقليل من كل أنواع حالات عدم التأكد التي قد تقف عائقاً في وجه تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، ومن أجل التعرف على ماهية إدارة المخاطر في المؤسسات، والنهج المتبع لتسييرها والتحكم فيها، ورصدها كاحتمالية قبل وقوعها، سنتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

I. الإطار النظري لإدارة المخاطر

II. معايير وأطر إدارة المخاطر

III. عملية إدارة المخاطر

I. الإطار النظري لإدارة المخاطر:

نظرا للظروف الراهنة والتطورات السريعة التي ساهمت في تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر، الشيء الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبين خطة فعالة من شأنها نقل المؤسسة من موقع الدفاع إلى موقع الهجوم اتجاه التعامل مع المخاطر، و إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر وحالات عدم التأكد، ومحاولة رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر، حيث تقدم إدارة مخاطر المؤسسات مجموعة واسعة من المفاهيم والتقنيات لإدارة المخاطر بطريقة شاملة، من خلال تقدير المخاطر بشكل صحيح وتحديد أولويات الاستجابات المناسبة.

1. تطور إدارة مخاطر المؤسسة:

مع أن أصول نشأتها متعددة، إلا أن أول الأحداث والتطورات التي أبرزت مفهوم إدارة المخاطر ظهرت في الولايات المتحدة بسبب وظيفة إدارة التأمين، فحسب (Hopkin, 2017, p. 46) فإن ممارسات إدارة المخاطر أصبحت أكثر انتشارا وتنسيقا بسبب تكلفة التأمين في الخمسينيات التي أصبحت باهظة جدا ومحدودة التغطية، حيث أدركت المؤسسات أن شراء التأمين لم يعد كاف لحماية الممتلكات والأشخاص، ومن هناك أصبح مشرو التأمين (المؤسسات) مهتمين أكثر بجودة حماية الممتلكات، ومعايير الصحة والسلامة، وقضايا مسؤولية المنتج، وغيرها من مخاوف التحكم في المخاطر، وتم تطوير هذا النهج المشترك لتمويل المخاطر والتحكم فيها في أوروبا خلال السبعينيات، وأصبح مفهوم التكلفة الإجمالية للمخاطر ذو أهمية كبيرة. ومع ترسخ هذا النهج شيئا فشيئا، أصبح من الواضح أن هناك العديد من المخاطر التي تواجه المؤسسات غير القابلة للتأمين، فتلك المتعلقة بالتمويل، القضايا التجارية، السوق والسمعة، وبالرغم من أهميتها الكبيرة، إلا أنها تعتبر خارج نطاق التأمين.

وقد أشار (Hardy, 2015, p. 36) إلى أن المؤسسة انتقلت من شراء التأمين إلى النظر إلى المخاطر على أنها تهديدات وركزت على تجنب الأحداث السلبية، ومعالجة المخاطر كوظيفة منفصلة، وإدارة المخاطر باستمرار بشكل مستقل داخل كل وظيفة.

ومع تزايد الوعي في أدبيات المخاطر بضرورة اتباع نهج أكثر شمولية لإدارة المخاطر، ظهرت إدارة مخاطر المؤسسة ERM بمثابة تطور طبيعي ونموذج جديد لعملية إدارة المخاطر (Fraser & Simkins, 2010, p. 04)، وذلك بدءا من منتصف التسعينات تقريبا أين تم استخدام مصطلح إدارة المخاطر على مستوى

المؤسسة، ويعتقد فريق من قادة الفكر على سبيل المثال ISO أن مصطلح إدارة المخاطر هو كل ما هو مطلوب لوصف الإدارة الشاملة للمخاطر، بينما يعتقد الفريق الآخر COSO وIRM أن مصطلح إدارة المخاطر غالبا ما يستخدم لوصف إدارة المخاطر على المستويات الأدنى من المؤسسة ولا يجسد بالضرورة مفاهيم منهج المخاطر على مستوى المؤسسة ككل (Fraser & al, 2015, pp. 01-02).

كما ذكر Fraser & Simkins فإنه في إطار إدارة المخاطر المؤسسية ERM، تعمل جميع مجالات المخاطر كأجزاء من نظام واحد متكامل واستراتيجي على مستوى المؤسسة، أين يتم تنسيق إدارة المخاطر مع الإشراف من أعلى مستوى إداري في المؤسسة، ويتم تشجيع الموظفين على جميع مستويات المؤسسة التي تستخدم إدارة المخاطر المؤسسية على النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها جزءا لا يتجزأ ومستمر من وظائفهم (Fraser & Simkins, 2010, p. 03).

ولقد أدى الاتجاه نحو دعم تطوير إدارة المخاطر كمهنة، إلى ظهور معايير إدارة المخاطر، وكان معيار إدارة المخاطر AS / NZS 4360: 1995 أحد الأمثلة المبكرة للنهج الشامل لإدارة مخاطر المؤسسة (Hopkin, 2017, p. 46)، والذي طور واندمج لاحقا تحت مسمى ISO31000 الذي يعتبر المعيار الأكثر تداولاً في الإدارة الشاملة للمخاطر، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية COSO 2004 Enterprise Risk Management الإطار المتكامل لإدارة المخاطر، وتتبنى العديد من المؤسسات حالياً أحد هذه الأطر أو الأخرى ثم تخصيصها وفقاً لسياقها الخاص، فمن الخطر الاعتقاد بوجود طريقة واحدة فقط للقيام بإدارة المخاطر المؤسسية، وذلك لأنها تتغير دائماً حسب المؤسسة وبيئتها (Fraser & al, 2015, pp. 01-02)، مع الإشارة إلى أنه قد تم تحديث المعيارين سنتي 2017 و2018 واستبدالهما بـ ISO31000:2018، وCOSO ERM 2017.

وبالتالي نستنتج أن عملية إدارة المخاطر لم تتطور إلا عندما تبين أنها لن تكون فعالة إذا مورست على شكل أنشطة منفصلة، بل يجب أن تندمج كل العمليات نحو تحقيق الأهداف المسطرة، حيث انتقلت من مجرد الاهتمام بتأمين بعض المخاطر إلى البحث في مخاطر كل نشاط كتكلفة منفصلة، لتتطور بعد ذلك إلى إدارة المخاطر الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، أين يتم تنسيقها على أعلى مستوى في المؤسسة، ويلخص الشكل الموالي مراحل تطور مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:

الشكل رقم 10: تطور مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة



Source: Karen Hardy, **Enterprise Risk Management, A Guide for Government Professionals**, John Wiley & Sons, USA, 2015, P37.

2. مفهوم إدارة المخاطر:

قبل التعمق في موضوع إدارة المخاطر، وجب تحديد ماهية الخطر وكل المرادفات المتعلقة به، كون تحديده يعتبر أساس عملية إدارته، حيث لا يمكن إدارة ما لا يمكن فهمه، لذا سنركز على مختلف المفاهيم المتعلقة بالخطر والتي سيتم استعمالها في طيات الموضوع، وسنعمد أساساً المصطلحات المستخدمة في معيار ISO31000:2018 لإدارة المخاطر.

1.2. تعريف الخطر:

تعتبر المخاطر حسب مرادفاتهما في اللغة فرصة أو احتمال لخطر أو خسارة أو إصابة أو عواقب سلبية أخرى، وتستحضر الكلمة عناصر الصدفة وعدم اليقين والتهديد والعشوائية (Lam, 2017, p. 04)، ويعتبر الخطر حتمية لا مفر منها في كل المؤسسات، وعلى الرغم من وجود العديد من التعريفات المقبولة للمخاطر المستخدمة في مختلف الصناعات والمؤسسات، إلا أن المفهوم الأكثر شيوعاً في جميع التعاريف هو عدم اليقين في النتائج، وتعتمد التعريفات المختلفة للمخاطر أيضاً على كيفية وصف النتائج، فبالنسبة لبعض المؤسسات، ترتبط المخاطر فقط بالعواقب السلبية دون مراعاة الفرص الكامنة في المخاطر (Hardy, 2015, p. 33).

فقد عرف معهد المدققين الداخليين IIA الخطر على أنه "احتمال وقوع حدث يكون له تأثير على تحقيق الأهداف، وتقاس الخطورة من حيث تأثيرها واحتمال وقوعها" (IPPF, 2017)، أما معهد إدارة المخاطر IRM* فيعرفه بكونه "مزيج من احتمالية وقوع حدث ونتائجه، يمكن أن تتراوح النتائج من الإيجابية إلى السلبية" (Theirm, 2020)، ففي الاقتصاد دائماً ما يكون للخطر جانبين يمثلان التهديدات والفرص المتاحة؛

وهذا ما يؤكد تعريف معيار إدارة المخاطر ISO31000:2018 (ISO, 2018) الذي يشدد على ازدواجية تأثير الخطر الذي يعتبر: "تأثير عدم اليقين على الأهداف، حيث أن التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً أو انحرافاً عن المتوقع، وغالباً ما يتم وصف المخاطر من خلال حدث أو تغيير في الظروف أو النتيجة، وعادة ما يتم التعبير عن المخاطر من حيث مصادر المخاطر والأحداث المحتملة وعواقبها واحتمالية حدوثها".

ويتطرق هذا التعريف الأخير للعديد من المفاهيم المتعلقة بالمخاطر، والتي تعبر عنها وتمثل فيما يلي (ISO, 2018):

* تأسس معهد إدارة المخاطر (IRM) في أبريل 1986 كمنظمة مانحة لتلبية الطلب المتزايد على دبلوم مؤهل في إدارة المخاطر. بقيادة AIRMIC (جمعية التأمين ومديري المخاطر)، جاء الدعم للدور الأوسع لـ IRM من الجمعية الملكية، ورابطة جنيف، ووزارات التعليم والعلوم في المملكة المتحدة، والتجارة والصناعة، والمدير التنفيذي للصحة والسلامة في المملكة المتحدة وجامعة غلاسكو كالدونيان ومجموعة من الشركات والمؤسسات الأخرى.

- مصدر الخطر: وهو عنصر يمكن أن يؤدي بمفرده أو مجتمعا مع عناصر أخرى إلى نشوء المخاطر؛
- الحدث: ظهور أو تغير مجموعة معينة من الظروف، ويمكن أن يكون له عدة أسباب وعدة عواقب، وقد يكون مصدر للخطر؛
- النتيجة: مخرجات حدث يؤثر على الأهداف، يمكن أن تكون النتيجة مؤكدة أو غير مؤكدة، لها آثار إيجابية أو سلبية مباشرة أو غير مباشرة على الأهداف، ويتم التعبير عنها سواء نوعيا أو كميًا، كما قد تتصاعد أي نتيجة من خلال التأثيرات المتتالية والتراكمية؛
- الاحتمالية: فرصة حدوث شيء ما سواء تم تحديده أو قياسه بشكل موضوعي أو شخصي، نوعا أو كميًا، ويوصف باستخدام المصطلحات العامة أو رياضيا مثل الاحتمال أو التكرار خلال فترة زمنية معينة.

2.2. تعريف إدارة المخاطر:

يعرفها معهد المدققين الداخليين IIA بأنها: "عملية لتحديد وتقييم وإدارة الأحداث أو المواقف المحتملة وتأمين الرقابة عليها بهدف التوصل إلى تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المؤسسة" (IPPF, 2017, p. 04).

وحسب معهد إدارة المخاطر IRM (Theirm, 2020) فإن إدارة المخاطر: "تتضمن فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها للتأكد من تحقيق المؤسسات لأهدافها. لذلك يجب أن تكون متناسبة مع درجة تعقيد ونوع المنظمة المعنية".

كما تعرف ISO إدارة المخاطر من خلال المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO31000:2018 على أنها: "الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر" (ISO, 2018).

3.2. تعريف إدارة المخاطر المؤسسية:

ويعرف (IIA, 2009, p. 02) إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة (ERM) بأنها: "عملية منظمة ومتسقة ومستمرة عبر المؤسسة بأكملها لتحديد وتقييم واتخاذ قرار بشأن الاستجابة والإبلاغ عن الفرص والتهديدات التي تؤثر على تحقيق أهدافها".

أما (Theirm, 2020) فيرى أن "إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) هي نهج متكامل ومترابط لإدارة المخاطر عبر المؤسسة وشبكاتها الممتدة".

أما (COSO, 2017, p. 03) فيعرفها على أنها: "الثقافة والقدرات والممارسات، المتكاملة مع وضع الإستراتيجية وأدائها، التي تعتمد عليها المنظمات لإدارة المخاطر في خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها".

ويعتبر (Lam, 2017, p. 11) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "عملية متكاملة ومستمرة لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة - بما في ذلك المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية والامتثال والسمعة - من أجل تقليل التباين غير المتوقع في الأداء وتعظيم القيمة الجوهرية للشركة. تعمل هذه العملية على تمكين مجلس الإدارة والإدارة من اتخاذ القرارات بشأن المخاطر من خلال معالجة المتطلبات الأساسية فيما يتعلق بالحوكمة والسياسة (بما في ذلك تقبل المخاطر)، تحليلات المخاطر، إدارة المخاطر، المراقبة وإعداد التقارير".

من خلال التعاريف السابقة والتي ركزت على تحديد مفهوم إدارة المخاطر وإدارة مخاطر المؤسسة ككل، نجد أن إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) هي ممارسة التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتعامل مع أنشطة المنظمة من أجل تقليل تأثير المخاطر على الاستثمار والأرباح. توسع إدارة المخاطر المؤسسية نهجها ليشمل ليس فقط المخاطر المرتبطة بالخسائر غير المتوقعة، ولكن أيضا المخاطر الاستراتيجية والمالية والتشغيلية.

II. معايير وأطر إدارة المخاطر:

تم تطوير عدد من المعايير والأطر على الصعيد العالمي لدعم المؤسسات في التنفيذ المنظم والفعال لإدارة المخاطر المؤسسية، وقد تم تطوير بعض المعايير المتاحة من قبل متخصصين في إدارة المخاطر، بينما تم تطوير البعض الآخر من قبل المحاسبين أو المدققين (Hopkin, 2017, p. 74)، ومع أنه يجب على كل مؤسسة أخذ على عاتقها تصميم إطار إدارة المخاطر المؤسسية الخاص بها، إلا أن هذه المعايير التي تعتبر طوعية تسعى أساسا لتسهيل وتساعد هذه المؤسسات في عملية إرساء نظام إدارة المخاطر، وتعكس هذه المعايير التركيز التقني المختلف لمطوريها وبالتالي فهي مناسبة للمؤسسات والمواقف المختلفة، حيث تهدف إلى تطوير رؤية مشتركة لهياكل الإدارة والعمليات والممارسات ويتم تحديدها بشكل عام بواسطة هيئات التقييس الدولية المعترف بها أو المجموعات الصناعية، إن نظام إدارة المخاطر المؤسسية ERM هو نظام سريع الحركة بسبب

التغيرات في البيئة واللوائح، وبالتالي تسعى كل منظمة لاستكمال المعايير وتحديثها بانتظام لتتوافق مع التغيرات الحاصلة، ولعل أهم هذه الأنظمة هي ISO31000:2018، COSO ERM، وIRM.

تم تطوير الأول من قبل هيئة المعايير في أستراليا في عام 1995، وتبعته تلك التي تم تطويرها في كندا واليابان والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، كما تم تطوير المعايير من قبل هيئات المعايير الوطنية الأخرى، والدوائر الحكومية في جميع أنحاء العالم.

وقد اشتهر دوليا الإطارين ISO 31000 وإطار COSO ERM (Hopkin, 2017, p. 74)، حيث يتخذ الإطارين مناهج مختلفة جدا لإدارة المخاطر وهما مناسبان لأنواع مختلفة من المؤسسات، فإطار عمل COSO، الذي تستخدمه الشركات الكبيرة بشكل متكرر، يعتبر إطارا منظما ومفصلا، أما ISO 31000 فهو أقل إلزامية ويعتمد بشكل أكبر على العمليات (Lam, 2017, p. 138). واللذان تم تحديثهما مؤخرا لكي يتماشيا مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ففي حين وسع COSO ERM نطاقه واتجه نحو التركيز بشكل أكبر على الاستراتيجية، اتجه معيار ISO31000 الى تبسيط نموذجه لكي يصبح أكثر شمولا، وبالتالي سنعتمد أساسا على معيار الايزو 31000 لإدارة المخاطر في تحديد عمليات إدارة المخاطر ومبادئها، وذلك بصفته الأكثر تبسيطا مما يتماشى مع بيئة الدراسة الميدانية لهذا البحث، مع التطرق كذلك إلى إطار COSO وخصوصياته، وكذا وجب توضيح الفرق بين المعيارين وأهم توجهاتهما.

ويجدر ذكر كذلك أن معهد إدارة المخاطر IRM أنتج سنة 2002 أحد أفضل معايير إدارة المخاطر الأكثر رسوخا والأكثر استخداما حسب (Hopkin, 2017, p. 71)، معيار IRM يستهدف المتخصصين وغير المتخصصين في إدارة المخاطر وقد تمت ترجمته إلى العديد من اللغات، ومتوفر كتتنزيل مجاني من موقع IRM*، كما يتميز باعتماده على المفردات والمصطلحات المستخدمة في معيار ISO31000، لكن ما يدفعنا لعدم التطرق إليه كمعيار ضمن معايير إدارة المخاطر المعتمدة هو أنه لم يتم تحيينه أو تحديثه منذ 18 سنة، خاصة أن المعايير الأخرى قد اتخذت هذه الخطوة ما يثبت ضرورة التكيف مع الظروف الحالية التي تغيرت كثيرا عما كانت عليه في بداية الألفية، وبالتالي سنستعين بهذا المعيار فقط من أجل تدعيم عنصر مراحل عملية إدارة المخاطر، وذلك لاعتماده على شرح مبسط وممنهج لها وهذا ما نهدف لتقديمه.

* The IRM, https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf,

1. معيار الإيزو 2018 :ISO31000

يوفر ISO 31000 إرشادات وليس متطلبات، وبالتالي فهو ليس مخصصاً لأغراض الاعتماد (ISO, 2020)، التي تتميز بها المنظمة العالمية للتقييس التي أصدرته، فغالبا ما تكون المعايير التي تصدر عنها إلزامية على المؤسسات للحصول على شهادات واعتمادات من طرف المنظمة؛

وقد تم إصدار هذا المعيار بداية ضمن المعايير الأسترالية (AS-NZS)، والذي تم تبنيه وتحديثه من طرف المنظمة الدولية للتقييس (the International Organization for Standardization) سنة 2009، وذلك بهدف المرافقة وليس التقييس، ثم بعد ذلك تم إعداد التحديث الأخير لهذا المعيار من قبل اللجنة التقنية للإيزو TC 262، وتم إصدارها خصوصا للمهنيين المهتمين بخلق القيمة وحمايتها في المؤسسة من خلال إدارة المخاطر واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحقيقها وتحسين الأداء، حيث يلغي الإصدار الثاني (ISO 31000 : 2018) ويحل محل الإصدار الأول (ISO 31000: 2009) الذي تمت مراجعته وحدثت فيه بعض التغييرات الرئيسية المتمثلة في مراجعة مبادئ إدارة المخاطر، تسليط الضوء على القيادة من قبل الإدارة العليا ودمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية الكلية، بدءا من حوكمة المؤسسة، وكذا زيادة التركيز على الطبيعة التكرارية لإدارة المخاطر بحيث يمكن مراجعة عناصر عملية إدارة المخاطر والإجراءات والضوابط في كل مرحلة من مراحل العملية؛ تبسيط المحتوى مع التركيز بشكل أكبر على استدامة نموذج الأنظمة المفتوحة ليلائم الاحتياجات المتعددة.

وسنوضح فيما يلي بمزيد من التفصيل أهم التحديثات التي قدمها المعيار الجديد (ISO, 2018):

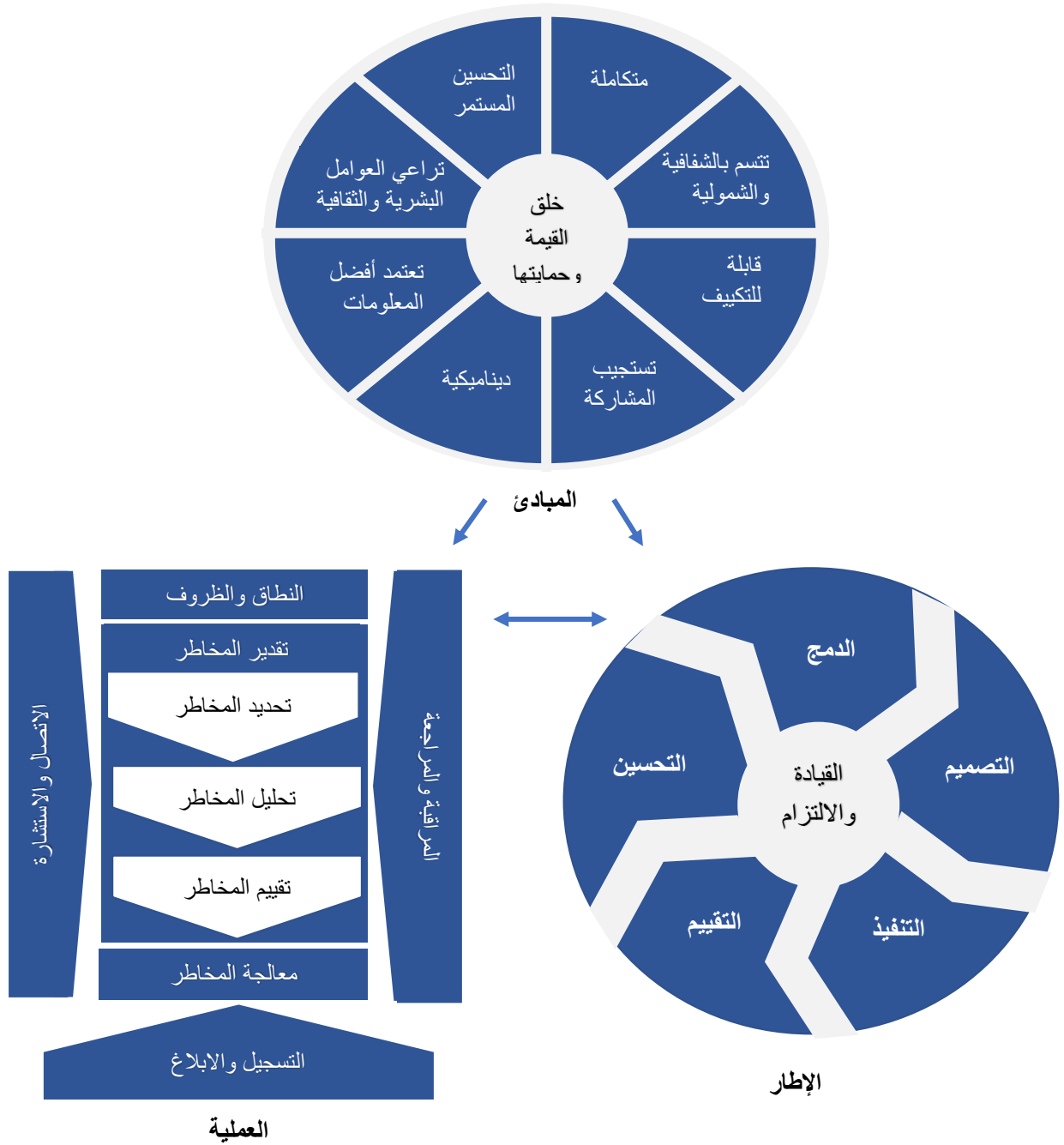
– استعمال لغة مبسطة: تم ذكر مبادئ إدارة المخاطر بعبارات بسيطة وجمل مختصرة وعملية يسهل الوصول إليها وترجمتها في الواقع، وتم تقليص عددها من 11 إلى 8، حيث كان إصدار ISO 31000: 2009 مفصلا ومطول ويتطلب فهما تفصيليا لإدارة المخاطر، وقد تم على هذا الأساس تخفيض المصطلحات المستخدمة من تسعة وعشرين إلى ثمانية فقط، حيث أصبح المعيار يتضمن أساسا أهم مفاهيم إدارة المخاطر (والتي تطرقنا إليها سابقا في عنصر التعاريف)، ومبادئ وإطار وعمليات إدارة المخاطر، حيث شجع المؤسسات لتبني المعيار واستخدامه حسب بيئتها وظروفها ودمجه مع ممارساتها الحالية لإدارة المخاطر، وتكييفه حسب متطلباتها، وهذا هو السبب الرئيسي لنقله من معيار تقني شديد التفصيل، إلى معيار مختصر قابل للفهم والتكيف بسهولة.

- التركيز على خلق القيمة وحمايتها: يركز ISO 31000: 2018 بشكل أكبر على خلق القيمة وحمايتها كأهداف رئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية. لتحقيق هذا الهدف، يحتوي المعيار على ثمانية مبادئ لتحسين إطار وعملية إدارة مخاطر المؤسسة، حيث نلاحظ من الشكل رقم 11 أن مركز دائرة المبادئ الثمانية هو خلق القيمة، وبالتالي فإن إدارة المخاطر يمكن أن تخلق قيمة إذا كانت جزءاً لا يتجزأ من أنشطة وقرارات المؤسسة، وتم تنفيذها بأسلوب منظم وشامل، وتستجيب للتغيرات الطارئة عن طريق التحسين المستمر، كما أن المعيار يشجع على الاعتماد على أفضل المعلومات المتاحة ومراعاة العوامل البشرية والثقافية.
- التركيز على القيادة الإدارية: لتحقيق الاندماج والشمولية لإدارة المخاطر عبر المؤسسة، يحتاج المديرين إلى فهم أهمية إدارة المخاطر المؤسسية وأن يلتزموا التزاماً تاماً بما باعتبارهم المسؤولون الأولون عنها*، حيث يؤكد ISO 31000: 2018 على ضرورة أن تلعب الإدارة دوراً فعالاً في تطوير إدارة المخاطر، فبدون التزام الإدارة وقيادتها، لا يمكن دمج العملية بشكل طبيعي، وبالتالي يؤكد المعيار أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن إدارة المخاطر، في حين أن المنظمين هم المسؤولون عن مراقبة فعالية إدارة المخاطر.
- إدارة المخاطر عملية تكرارية: يركز ISO 31000: 2018 أنه يجب على الفاعلين في إدارة المخاطر المؤسسية التواصل والتشاور مع بعضهم البعض طوال العملية، وذلك من خلال مبدئي التحسين المستمر والاستجابة للتغيرات، فعلى الرغم من أن عمليات إدارة المخاطر تظهر على شكل تسلسلي في الشكل رقم 11، إلا أن المعيار ينص صراحة على أن العملية في الواقع تكرارية، ويمكن الرجوع من مرحلة إلى أخرى عبر عمليات إدارة المخاطر كلما اقتضى الأمر ذلك، لضمان أن القرارات المتخذة تتماشى مع الظروف الآنية، وهذا يؤكد أهمية إدارة المخاطر ودورها الداعم في صنع القرار الراشد.
- المرونة والديناميكية: حيث شدد المعيار على وجوب تكيفه حسب ظروف المؤسسة، حيث أصبحت النسخة المعدلة مفيدة جداً لعدد كبير من المؤسسات، بغض النظر عن حجمها ومجالها وذلك بسبب قابليتها للتطبيق.

* [ISO - The new ISO 31000 keeps risk management simple.](#)

وتتكون إدارة المخاطر حسب ISO من المبادئ وإطار العمل والعمليات كما يوضحها الشكل رقم 11، وقد تكون هذه المكونات موجودة بالفعل كلياً أو جزئياً داخل المؤسسة، ومع ذلك قد تحتاج إلى تكييفها أو تحسينها حسب ظروفها بما يمكن إدارة المخاطر بالالتزام بالكفاءة والفعالية والاتساق، وستتطرق لاحقاً لمختلف مكونات المعيار خلال مختلف عناصر الفصل.

الشكل رقم 11: مبادئ وإطار وعمليات إدارة المخاطر حسب ISO 31000



Source: (ISO, ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines, 2018).

1.1. مبادئ وإطار إدارة المخاطر وفق ISO 31000:

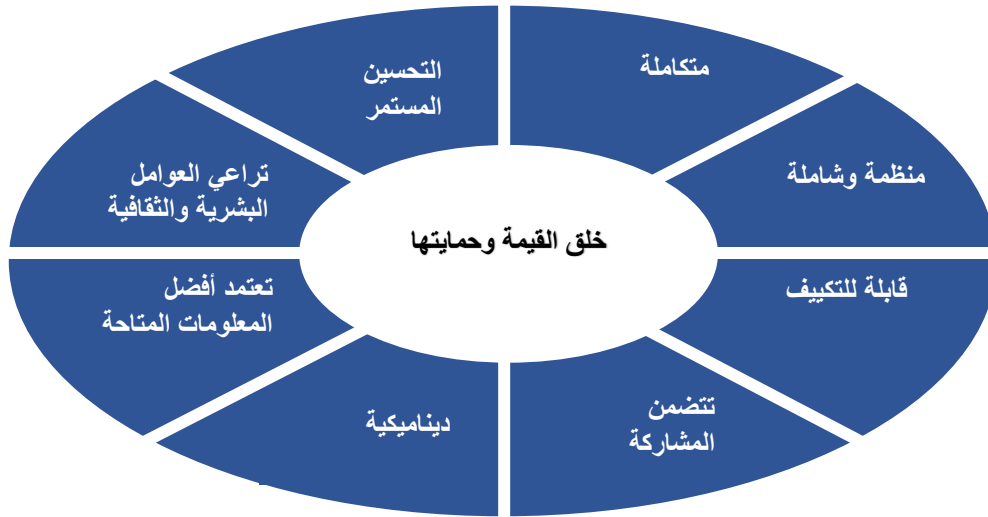
تم إعداد معيار الإيزو لإدارة المخاطر على شكل مبادئ وإطار يسهل على المؤسسات تبني المعيار بطريقة سلسلة داخل المؤسسة، مع تكييفها حسب بيئتها واحتياجاتها الخاصة، وسنحاول فيما يلي عرض

مختلف مكونات المعيار اعتماداً على النسخة المتوفرة في الموقع (ISO, ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines, 2018)

1.1.1. مبادئ إدارة المخاطر:

يركز المعيار ISO31000:2018 على خلق وحماية القيمة باعتبارها الغاية الأساسية لإدارة المخاطر، وذلك عن طريق تحسين الأداء وتشجيع الابتكار ودعم تحقيق الأهداف، وتوفر المبادئ الموضحة في الشكل رقم 12 إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة، وتوضيح قيمتها والغرض منها، حيث تعتبر المبادئ أساس إدارة المخاطر ويجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وعمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، مما سيمكنها من تحقيق أهدافها.

الشكل رقم 12: مبادئ إدارة المخاطر وفق معيار ISO31000:2018:



Source: ISO, [ISO 31000:2018\(en\), Risk management — Guidelines](#), 28/12/2020.

وتتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر المبادئ الموضحة في الشكل رقم 12 ويمكن شرحها على النحو

التالي:

— متكاملة: إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية؛ تدخل في كل عمليات المؤسسة سواء كانت رئيسية أو فرعية.

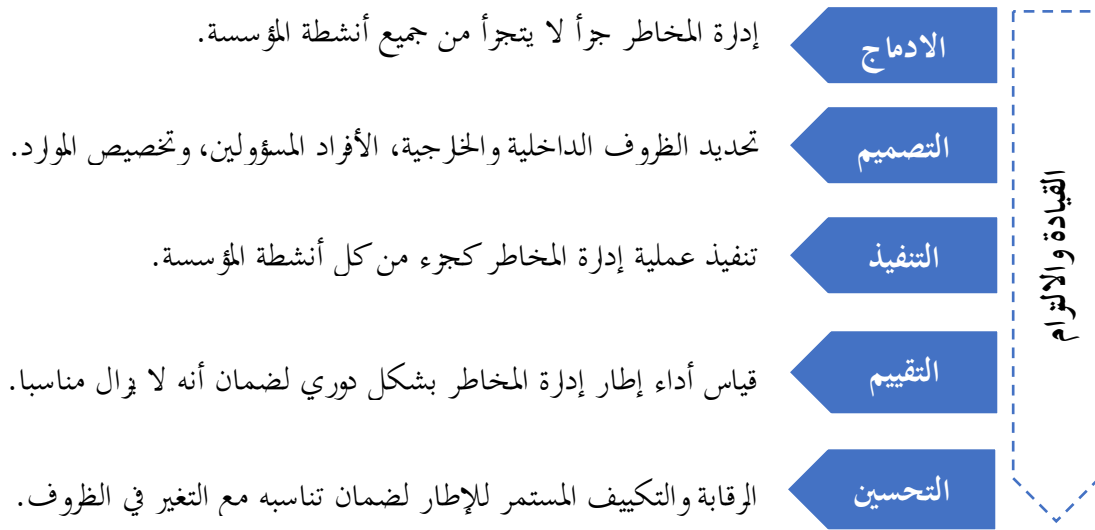
- منظمة وشاملة: يساهم اتباع نهج منظم وشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة؛ وبالتالي فهي عبارة عن خطوات ممنهجة تتكون من مبادئ وإطار وعمليات تكون ضمن إطار زمني محدد.
- قابلة للتكيف: يعتبر إطار وعملية إدارة المخاطر قابلان للتعديل والتكيف بما يتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة وآثارها على أهدافها؛ وبالتالي يجب أن تتوافق مع طبيعة المؤسسة وبيئتها.
- تتضمن المشاركة: إن المشاركة المناسبة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة تمكن من أخذ معارفهم وآرائهم وتصوراتهم في الاعتبار، مما يؤدي إلى تحسين الوعي في إدارة المخاطر؛
- ديناميكية: يمكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة، لذا يجب أن تتوقع إدارة المخاطر هذه التغييرات والأحداث وتكتشفها وتقرها وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب؛ وبالتالي على المؤسسة أن تعتمد نظام مرن يستجيب للتغيرات.
- تعتمد أفضل المعلومات المتاحة: تستند مدخلات إدارة المخاطر إلى المعلومات التاريخية والحالية، وكذلك على التوقعات المستقبلية، ويجب أن تأخذ إدارة المخاطر بعين الاعتبار وبشكل صريح أي قيود وشكوك مرتبطة بهذه المعلومات والتوقعات، بحيث يجب أن تكون المعلومات متوفرة في الوقت المناسب وواضحة ومتاحة لأصحاب المصلحة المعنيين؛
- تراعي العوامل البشرية والثقافية: يؤثر السلوك البشري والثقافة بشكل كبير في جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة؛
- التحسين المستمر: يتم تحسين إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة. وذلك عن طريق الاستفادة من نتائج الرقابة والتقارير التأكيدية أو الاستشارية الصادرة عنها.

2.1.1. إطار إدارة المخاطر وفق معيار ISO31000:2018:

يعتبر الهدف الأساسي من إطار إدارة المخاطر لـ ISO هو مساعدة المؤسسة في دمج إدارة المخاطر في مختلف الأنشطة والوظائف الهامة، وذلك لأن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على مدى اندماجها في حوكمة المؤسسة، ودورها في صنع القرار والذي يتطلب دعماً من أصحاب المصلحة ولا سيما الإدارة العليا.

يشمل الإطار الموضح في الشكل رقم 13 دمج وتصميم وتنفيذ وتقييم وتحسين إدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة، كما يجب على المؤسسة تقييم الممارسات والعمليات الحالية لإدارة المخاطر، وتقييم أي ثغرات ومعالجتها ضمن الإطار، ومن أجل الاستفادة القصوى من الإطار المقترح ترى ISO وجوب تخصيصه وتكييفه حسب احتياجات المؤسسة.

الشكل رقم 13: إطار إدارة المخاطر وفق معيار ISO31000:2018:



Source: Adapted from: (ISO, ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines, 2018).

1.2.1.1 القيادة والالتزام:

يجب أن تضمن هيئات الإدارة العليا دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية ويجب أن تتميز بالقيادة والالتزام من خلال تكييف وتنفيذ جميع مكونات الإطار وإصدار سياسة تحدد منهجاً لإدارة المخاطر أو خطة أو مسار عمل، وضمان تخصيص الموارد اللازمة لذلك، كما تعني هيئات الإدارة بتحديد السلطة والمسؤولية والمساءلة على المستويات المناسبة في المؤسسة.

وهذا ما من شأنه مساعدة المؤسسة على مواءمة إدارة المخاطر مع أهدافها واستراتيجيتها وثقافتها، والاعتراف بجميع التزاماتها ومعالجتها، وكذا تحديد مقدار ونوع المخاطر التي قد يتم أو لا يتم اعتبارها عند تطوير معايير المخاطر، وضمان إبلاغها إلى المؤسسة وأصحاب المصلحة، وبالتالي تبليغهم قيمة إدارة المخاطر،

كما يساعد التزام الإدارة العليا بتعزيز المراقبة المنتظمة للمخاطر والتأكد من أن إطار إدارة المخاطر يتماشى مع تغيرات ظروف المؤسسة.

في حين تعتبر الإدارة العليا مسؤولة عن إدارة المخاطر، تسند مسؤولية الإشراف عليها إلى هيئات الرقابة المختلفة (لجنة التدقيق والمدقق الداخلي..) والتي يتوجب عليها:

- ضمان مراعاة المخاطر بشكل مناسب عند تحديد أهداف المؤسسة؛
- فهم المخاطر التي تواجه المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها؛
- التأكد من أن أنظمة إدارة هذه المخاطر يتم تنفيذها وتشغيلها بفعالية؛
- التأكد من أن هذه المخاطر مناسبة لسياق أهداف المنظمة؛
- التأكد من توصيل المعلومات حول هذه المخاطر وإدارتها بشكل صحيح.

2.2.1.1. الأدماج:

يعتمد دمج إدارة المخاطر على فهم الهياكل التنظيمية وأهداف المؤسسة، كما يعد عملية ديناميكية متكررة، تستجيب للتغيرات وفق احتياجات المؤسسة وثقافتها، فيجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً من الغرض التنظيمي والحوكمة والقيادة والالتزام والاستراتيجية والأهداف والعمليات، وعلى كل فرد في المؤسسة أن يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر.

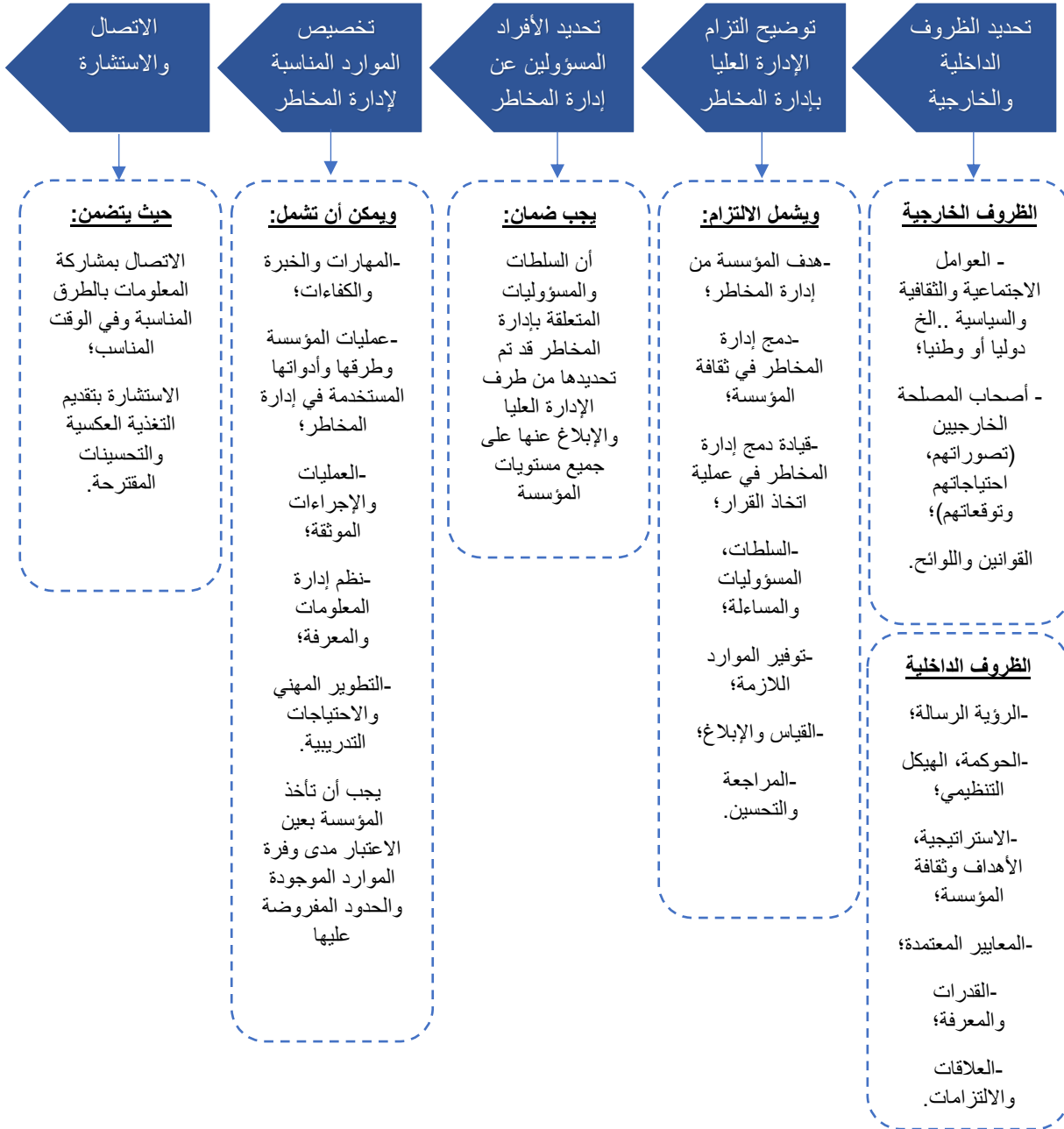
توجه الحوكمة مسار المؤسسة وعلاقتها الخارجية والداخلية والقواعد والعمليات والممارسات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتقوم الهياكل الإدارية بترجمة اتجاه الحوكمة إلى استراتيجية وأهداف لتحقيق المستويات المرغوبة من الأداء على المدى الطويل، ويعد تحديد أدوار المساءلة والإشراف على إدارة المخاطر داخل المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من حوكمة المؤسسة.

3.2.1.1. التصميم:

يعتمد تصميم إطار إدارة المخاطر الخاص بكل مؤسسة حسب ISO31000:2018 على مدى فهم أهداف المؤسسة وبيئتها والظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية، ثم التصريح بشكل مباشر بالتزام هيئات الإدارة والرقابة العليا المستمر بإدارة المخاطر وغايتها منها، وتحديد الأفراد الذين لديهم المساءلة والسلطة لإدارة المخاطر والإبلاغ عنهم على جميع مستويات المؤسسة، وكذلك ضمان تخصيص الموارد المناسبة

لإدارة المخاطر، وأخيراً ضمان الاتصال بمشاركة المعلومات مع الجماهير المستهدفة، والاستشارة بقيام المشاركين بتقديم التغذية الراجعة، وسنلخص من خلال الشكل الموالي مختلف مراحل تصميم إطار إدارة المخاطر مع الأمثلة المناسبة لكل مرحلة (على سبيل المثال لا الحصر):

الشكل رقم 14: مراحل تصميم إطار إدارة المخاطر حسب COSO31000:2018:



Source: Adapted from: (ISO, ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines, 2018).

4.2.1.1. التنفيذ:

يجب على المؤسسة تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر من خلال تطوير خطة مناسبة بما في ذلك الوقت والموارد، تحديد أين ومتى وكيف يتم اتخاذ القرارات ومن قبل من، وتعديل العمليات المطبقة عند الضرورة والتأكد من أنها مفهومة وممارسه بشكل واضح، كما يتطلب التنفيذ الناجح للإطار مشاركة وتوعية أصحاب المصلحة، مما يمكن المؤسسة من معالجة عدم اليقين في عملية صنع القرار، وأخذ أي حالة عدم يقين جديدة أو لاحقة في الاعتبار عند ظهورها.

ويضمن إطار عمل إدارة المخاطر، المصمم والمنفذ بشكل صحيح، أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءا من جميع الأنشطة في جميع أنحاء المؤسسة، بما في ذلك صنع القرار، وأن التغييرات في الظروف الخارجية والداخلية سيتم اعتبارها بشكل مناسب.

5.2.1.1. التقييم:

من أجل تقييم فعالية إطار إدارة المخاطر، يجب على المؤسسة قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل دوري بالمقارنة مع الغرض وخطط التنفيذ والمؤشرات والسلوك المتوقع وكذا تحديد ما إذا كان لا يزال مناسباً لدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

6.2.1.1. التحسين:

ويكون ذلك عن طريق أولاً التكيف بمراقبة وتكييف إطار إدارة المخاطر باستمرار للتعامل مع التغييرات الخارجية والداخلية، وثانياً بالتحسين المستمر حيث يجب أن تعمل المؤسسة على تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر باستمرار وكذا الطريقة التي يتم بها دمج عملية إدارة المخاطر. فعند تحديد الثغرات أو فرص التحسين يجب على المؤسسة تطوير الخطط والمهام واسنادها للمسؤولين عن تنفيذها مما يساهم في تعزيز إدارة المخاطر.

2. إطار COSO ERM لإدارة المخاطر:

نشرت COSO أول إطار لإدارة مخاطر المؤسسة - الإطار المتكامل سنة 2004، والذي كان الغرض منه مساعدة المؤسسات على حماية وتعزيز قيمة أصحاب المصلحة، وكانت فلسفته الأساسية هي تعظيم القيمة، ومنذ نشره تم استخدام الإطار على المستوى العالمي في المؤسسات من جميع الأنواع والأحجام لتحديد المخاطر، وإدارتها ضمن قابلية محددة للمخاطر ودعم تحقيق الأهداف. وبعد تطبيق الإطار في الممارسة العملية، اتضح أنه من الممكن استخدامه على نطاق أوسع، بالتعمق في جوانب معينة وتوفير رؤية أعمق للروابط بين الاستراتيجية والمخاطر والأداء، واستجابة لذلك فإن الإطار المحدث (COSO, 2017, pp. 02-03):

- يربط إدارة مخاطر المؤسسة بالعديد من توقعات أصحاب المصلحة.
 - يدمج إدارة المخاطر في سياق أداء المؤسسة وليس كممارسة منعزلة.
 - يمكن المؤسسات من توقع المخاطر بشكل أفضل حتى تتمكن من المضي قدماً فيها، مع إدراك أن التغيير يخلق الفرص، وليس مجرد احتمال حدوث أزمات.
- اطلق على الإطار المحدث تسمية إدارة مخاطر المؤسسة: التكامل مع الإستراتيجية والأداء، وعند القراءة الأولية لـ COSO ERM قد يبدو أن مخطط الإطار الجديد لا يظهر مصطلح الخطر حتى بين المكونات الخمسة، وربما يعود ذلك لنية ربط إطار العمل بصورة أوسع وتعزيز وجود إدارة المخاطر المؤسسية في ممارسات واستراتيجيات حوكمة الشركات، وهو ما تحاول COSO ترسيخه من خلال هذا التحديث، حيث وبالتعمق في قائمة المبادئ العشرين، نجد المصطلحات المألوفة في إدارة المخاطر، والتي توافق لحد ما تلك المستخدمة في معيار ISO31000:2018 أي تحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها.. الخ حيث تم التطرق إليها بطريقة انسيابية ومدججة وغير مفصلة، ويمكن اعتبار هذا نقطة إيجابية لإطار COSO حيث لخص كل الإطار في شكل واحد.

يتكون إطار COSO ERM من 20 مبدأ تم تجميعها لدعم المكونات الخمسة: الحوكمة والثقافة (5 مبادئ)؛ الاستراتيجية وتحديد الأهداف (4 مبادئ)؛ الأداء (5 مبادئ)؛ المراجعة والتعديل (3 مبادئ)؛ والمعلومات والاتصالات والإبلاغ (3 مبادئ)، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم 15: إطار إدارة المخاطر وفق COSO ERM 2017:

المهمة والرؤية والقيمة الأساسية	تطوير الإستراتيجية	صياغة الأهداف	التنفيذ والأداء	تعزيز القيمة
الحوكمة والثقافة	تحديد الإستراتيجية والأهداف	الأداء	المراجعة والتعديل	المعلومات، الاتصال والإبلاغ
1. ممارسة الاشراف على المخاطر	6. تحليل بيئة المؤسسة	10. تحديد المخاطر	15. تقييم التغيير الجوهري	18. رفع مستوى المعلومات والتكنولوجيا
2. تأسيس الهياكل التشغيلية	7. تحديد قابلية تحمل المخاطر	11. تقييم شدة المخاطر	16. مراجعة المخاطر والأداء	19. نقل معلومات المخاطر
3. تحديد الثقافة المرغوبة	8. تقييم الاستراتيجيات البديلة	12. إعطاء الأولوية للمخاطر	17. مواصلة التحسين في إدارة مخاطر المؤسسة	20. الإبلاغ عن المخاطر والثقافة والأداء
4. توضيح الالتزام بالقيم الأساسية	9. صياغة أهداف المؤسسة	13. تنفيذ الاستجابة للمخاطر		
5. جذب، تطوير والاحتفاظ بالأفراد الأكفاء		14. تطوير عرض المحفظة		

Source: (COSO, 2017, pp. 06-07).

ونلاحظ من خلال الشكل رقم 15 أن الهيكل مختلف كثيرا عما كان عليه في COSO 2004*، فبدلا من استخدام المكعب لتوضيح المكونات الثمانية لعملية إدارة المخاطر، يستخدم المعيار الجديد مخطط من نوع الشريط الذي يدمج خمس عناصر خلال دورة حياة المؤسسة، ويوضح المعيار أن هناك ثلاثة شرائط مندمجة وسط الرسم التخطيطي تمثل عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة وهي (تحديد الأهداف والاستراتيجية، الأداء، المراجعة والتعديل) بينما يمثل الشريطان الآخران الآليات الداعمة لإدارة مخاطر المؤسسات (الحوكمة والثقافة، الإعلام والاتصال والإبلاغ)، حيث تساهم الحوكمة والثقافة في تحديد المهمة والقيمة الأساسية للمؤسسة، فيما تعزز تدفقات المعلومات، الاتصال والإبلاغ من قيمتها.

الإطار المقدم من طرف (COSO, 2017, p. 06) يتمثل في مجموعة من المبادئ المنظمة تحت ظل

خمس مكونات مترابطة:

* استخدم COSO نفس مكعب إطار الرقابة الداخلية (المشار إليه في الفصل الأول)، لكن مع 8 عناصر بدل 5 عناصر للرقابة الداخلية، حيث تم تفصيل عنصر تقييم المخاطر إلى 3 عناصر، وبالتالي فعناصر إطار إدارة المخاطر الثمانية في نسخة 2004 الممثلة في مكعب كانت كما يلي: البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة لمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المراقبة.

- الحوكمة والثقافة: تعزز الحوكمة أهمية إدارة المخاطر المؤسسية وتخلق مسؤوليات الرقابة وتعزز أهميتها، بالإضافة إلى ذلك، تحدد الحوكمة أسلوب المؤسسة، وتشير الثقافة إلى القيم الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة وفهم المخاطر في المؤسسة.
 - تحديد الإستراتيجية والأهداف: تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي إدارة المخاطر المؤسسية والاستراتيجية وتحديد الأهداف، بحيث يجب وقبل تحليل وتقييم والاستجابة للمخاطر تحديد قابلية المؤسسة لتحمل المخاطرة وموائمتها مع الاستراتيجية.
 - الأداء: يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل، ثم بعد ذلك تحديد أولويات المخاطر حسب شدتها في حدود الرغبة في المخاطرة، وبعدها تختار المؤسسة كيفية الاستجابة للمخاطر واتخاذ التدابير اللازمة، كما يجب أن تعرض إدارة المخاطر المؤسسية محفظة التعرض الكلي للمخاطر، وأن يتم إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بالمخاطر.
 - المراجعة والتعديل: يمكن للمؤسسة تقييم مدى جودة عمل مكونات إدارة المخاطر المؤسسية مع مرور الوقت من خلال مراجعة أداءها، كما يمكنها تحديد التعديلات المطلوبة على ضوء التغيرات الجوهرية.
 - المعلومات، الاتصال والإبلاغ: تتطلب إدارة المخاطر المؤسسية عملية تكرارية ومستمرة لجمع المعلومات المفيدة ومشاركتها من المصادر الداخلية والخارجية على حد سواء والتي تتدفق عبر المؤسسة بأكملها.
- لم يتم التعمق في معيار COSO وذلك لاعتماده على دليل مفصل في كتاب من أكثر من 200 صفحة، وبالرغم من توفر الدليل المختصر، إلا أن هذا الإطار يناسب بشكل أكبر المؤسسات الكبرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بفضل دعم قانون Sarbanes Oxley للأطر التي تصدرها COSO، وبالتالي فإن تطبيقه كاستراتيجية يبقى مكلفا ومعقدا وجديدا على المؤسسات محل الدراسة، فبحكم البيئة المحيطة وعدم نضج ممارسات إدارة المخاطر فيها، سنستند أساسا على مراحل عملية إدارة المخاطر المنهجية والمبسطة المتعارف عليها في ISO31000 ومعيار IRM، وكذا ممارسات COSO والمصطلحات المختلفة التي استخدمتها، ذلك أن العملية تبقى متشابهة بالرغم من اختلاف الأطر.

كما لا ننسى الإشارة إلى تميز إطار COSO في تحديثه الأخير بالانسيابية والتكامل، مما يناسب ادماجه بسهولة ضمن استراتيجية المؤسسة، فحتى الآن يعتبر أحسن إطار مقترح قابل للتوغل في ممارسات المؤسسة من الإدارة الاستراتيجية إلى العمليات التنفيذية، مما يساهم في توضيح قيمة إدارة المخاطر، لذا فالمؤسسات التي ترغب في تطوير ممارساتها وأخذ هذا التحدي يعتبر هذا الإطار هو الأنسب.

3. الفرق بين معيار ISO31000 وCOSO ERM:

يشارك كل من ISO 31000 وCOSO ERM في العديد من المبادئ التي تهدف إلى دمج إدارة المخاطر بشكل أفضل في الإستراتيجية والحوكمة الشاملة، فوجود مثل هذه الأطر يساعد حتما ممارسو المخاطر لأنها تقدم مصطلحات ومبادئ مشتركة للقياس، وكذا لسعيها للقضاء على التناقضات والغموض بين الممارسة والمجتمع الأكاديمي. ولحسن الحظ، يؤكد كلا الإطارين على أهمية الارتباط بين إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة الإستراتيجية. ومع ذلك، من الواضح أنه لا يزال هناك غموض حول كيفية التحقق من المنفعة الاقتصادية (أي القيمة المضافة) أو قياسها في الممارسة العملية (Hunziker, 2019, p. 173).

ومن خلال تطرقنا للإطارين يتبين أن ISO يوفر تميزا واضحا بين إطار العمل والعملية، في حين أن العملية التي تحددها لا تزال تقليدية، إلا أنها تتناول تفاصيل أكثر حول الأساس الفعلي لتنفيذ العملية وتحديد المخاطر وتقييمها وغير ذلك، خاصة بعد إصدارها لمعيار آخر مختص في تقنيات تنفيذ تقدير المخاطر* ISO31010:2019 والذي حل محل ISO31010:2009 بعد التحديث، ومن جهة أخرى تجمع COSO بين هذين المفهومين (الإطار والعملية)، فإن مكون واحد فقط (الأداء) من المكونات الخمس للإطار يذكر العملية الفعلية لإدارة المخاطر وبالتالي فهو يركز أكثر على الاستراتيجية والتخطيط. وقد لخص (Hunziker, 2019) أهم الفروقات بين الإطارين في الجدول أدناه.

* International Standardization Organization, [ISO - IEC 31010:2019 - Risk management — Risk assessment techniques](#), 02/01/2021.

الجدول رقم 05: المقارنة بين ISO31000:2018 و COSO ERM 2017:

COSO ERM 2017	ISO31000 :2018	
إطار عمل متعدد الطبقات ومفصل. منهج من الأعلى إلى الأسفل. يعتمد على إطار الرقابة الداخلية COSO. غير قابل للتدقيق أو التدقيق. يعتمد على التدقيق.	المبادئ والتوجيهات عامة، غير قابل للتدقيق أو التصديق، نهج متكامل منظم. يعتمد على طبيعة المؤسسة.	النطاق
بالأحرى المؤسسات الكبرى، جميع المجالات.	جميع المؤسسات مهما كان مجالها أو حجمها.	الاستهداف
المحاسبين والمدققين في المقام الأول، وأيضا متخصصي المخاطر أثناء مرحلة الاستشارة. PwC* كمؤلف رئيسي. قائم على الإجماع الجزئي.	مستشارو إدارة المخاطر من ذوي الخبرة الدولية. قائم على الإجماع.	مطور من قبل
أساسا مجلس الإدارة والإدارة.	جميع أصحاب المخاطر، بغض النظر عن المستويات الهرمية.	أصحاب المصلحة المعنيون
احتمال وقوع أحداث وتؤثر على تحقيق الإستراتيجية وأهداف المؤسسة. يفهم الخطر على أنه حالة عدم معرفة كيف أو ما إذا كانت الأحداث المحتملة قد تظهر. موجه نحو الإستراتيجية وأهداف المؤسسة.	تأثير عدم اليقين على الأهداف. التأثير هو انحراف عن المتوقع. يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي أو كليهما، ويمكن أن تعالج أو تخلق أو تؤدي إلى الفرص والتهديدات. يسمح الارتباط بأهداف المؤسسة لإدارة المخاطر الاتسام بالوضوح وإدارة جميع أنواع المخاطر والفرص. موجهة نحو أهداف المؤسسات.	تعريف المخاطر

* PwC (PricewaterhouseCoopers) شبكة خدمات مهنية أنجلو أمريكية متعددة الجنسيات، تعمل كشراكات تحت العلامة التجارية PwC. وتصنف كثاني أكبر شبكة خدمات مهنية في العالم وتعتبر واحدة من أكبر أربع شركات محاسبة (The Big Four)، إلى جانب Deloitte، EY و KPMG.

<p>تركيز قوي على مواءمة إدارة المخاطر المؤسسية مع الإستراتيجية. التأكيد على العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وخلق القيمة في نسخة 2017.</p>	<p>يركز على القيمة المضافة. يحدد بوضوح المسؤوليات الرئيسية في تنفيذ وتوصيل سياسة إدارة المخاطر.</p>	<p>التركيز</p>
<p>يتم تعريف الرغبة في المخاطرة على أنها أنواع ومقدار المخاطر، على مستوى أوسع، التي تكون المؤسسة على استعداد لقبولها في سعيها لتحقيق القيمة. الأمثلة الملموسة متاحة</p>	<p>المصطلح غير مستخدم. وبدلاً من ذلك، استخدام ما يسمى معايير المخاطر التي تحدد مقدار ونوع المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة أو لا تتحملها، بالنسبة للأهداف وقدرة المخاطر. لا توجد أمثلة محددة متاحة</p>	<p>الرغبة في المخاطرة Risk Appetite</p>
<p>يجب أن تكون إدارة المخاطر مصممة وفقاً لثقافة المؤسسة. يجب مواءمة ثقافة وسياسة إدارة المخاطر في المؤسسة. كلا النهجين بحاجة إلى توضيح أن ثقافة المخاطر المناسبة ضرورية للإدارة الفعالة للمخاطر. يأخذ إطار COSO ERM في الاعتبار أهمية تأثير الثقافة على ممارسات إدارة المخاطر للمؤسسات.</p>	<p>يجب أن تكون إدارة المخاطر مصممة وفقاً لثقافة المؤسسة. يجب مواءمة ثقافة وسياسة إدارة المخاطر في المؤسسة. كلا النهجين بحاجة إلى توضيح أن ثقافة المخاطر المناسبة ضرورية للإدارة الفعالة للمخاطر. يأخذ إطار COSO ERM في الاعتبار أهمية تأثير الثقافة على ممارسات إدارة المخاطر للمؤسسات.</p>	<p>ثقافة المخاطر Risk Culture</p>

Source: (Hunziker, 2019, p. 175).

III. عملية إدارة المخاطر:

قبل التطرق إلى مراحل عملية إدارة المخاطر وجب الإشارة إلى الأفراد المعنيين بتنفيذها داخل المؤسسة، وتحديد أدوار كل منهم، أولاً وأساساً مدير المخاطر الذي يعتبر مسؤولاً عن تحديد المخاطر وتقييمها ورسم الخرائط ومن هناك يقدم اقتراحات حول الاستجابة الضرورية للمخاطر من أجل التخفيف من تأثيرها وتقليل حدوثها؛ مما يسمح بعدها للمدير التشغيلي أن يأخذ بعين الاعتبار مقترحات مدير المخاطر ويضع الوسائل الضرورية للتحكم بشكل أفضل في المخاطر. أما المدقق الداخلي فيقوم بتقييم جودة العمليات والموارد الموضوعية، كما يرصد الثغرات وأوجه القصور ويضع التوصيات لوضع حد لها.

لكن من الشائع والمعروف وفق العديد من الدراسات أن قسم إدارة المخاطر غير موجود في جميع المؤسسات كوظيفة فردية ومحددة، وخاصة في البيئة الجزائرية فهي تعتبر شبه منعدمة في أغلب المؤسسات، ولكن هذا لا يمنع حسب دراسة (Kaddouri, 2016, p. 33) من إدارة المخاطر إما بطريقة أو بأخرى إما بنشرها على جميع الجهات الفاعلة في المؤسسة، أو اسنادها كجزء مكمل لوظيفة أخرى (التدقيق

الداخلي)، فتحمل المدقق هذه المسؤولية له العديد من الإيجابيات. وسوف نتطرق لدوره بالتفصيل في العناصر القادمة.

عند الاطلاع على المراجع العديدة التي تتطرق لموضوع إدارة مخاطر المؤسسة، نصادف الكثير من المصطلحات التي قد تكون غير واضحة للمهنيين المبتدئين الذين ليسوا على دراية بإدارة المخاطر المؤسسية، خاصة بعد دمج الإطار والعملية في نفس السياق، واستخدام كلمة معيار وإطار بنفس المعنى أحيانا.. الخ، وقد يؤدي الاستخدام العشوائي لهذه المصطلحات إلى إرباك القارئ، لذلك وقبل الولوج في مراحل عملية إدارة المخاطر المؤسسية والتي تتضمن هي الأخرى جزءا من إطار العمل ظاهريا، وجب توضيح وباختصار الفرق بين الإطار والعملية.

حيث تتكون عملية إدارة المخاطر المؤسسية من الخطوات التي ستستخدمها المؤسسة والأدوات التي قد تحتاجها لتنفيذ إطار العمل (والذي تطرقنا إليه سابقا ضمن ISO31000 و COSO ERM حيث قدم كل منهما مقترحات وسبل وضع هذا الإطار)، فبمجرد اكتمال وضع إطار العمل تنتقل المؤسسة إلى العملية الفعلية لإدارة المخاطر المؤسسية، وتتكون هذه العملية من مراحل مساعدة تندمج وتدخل في كل المراحل التنفيذية مثل الاستشارة، المراقبة والمراجعة والتسجيل والابلاغ، ومراحل تنفيذية تتمثل في تحديد النطاق والظروف المحيطة ومدى القدرة على المخاطرة وتقدير المخاطر (تحديدها، تحليلها وتقييمها) ومعالجتها.

ويجب أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من الإدارة وصنع القرار ومتكاملة في هيكل وعمليات المؤسسة. ويمكن تطبيقها على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية أو المشروع ككل، كما يجب مراعاة الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للسلوك البشري والثقافة طوال عملية إدارة المخاطر، وعلى الرغم من أن هذه العملية غالبا ما يتم تقديمها على شكل تسلسلي، إلا أنها في الممارسة العملية متكررة.

انطلاقا من الشكل رقم 11 يتضح أن عملية إدارة مخاطر حسب (ISO, 2018) تتكون من خمس مراحل تنفيذية وثلاث عمليات داعمة لعملية إدارة المخاطر ومرافقة لها خلال كل المراحل، وتتكون عملية ادارة المخاطر حسب إطار COSO ERM تحت العنصر الثالث "الأداء" من: تحديد المخاطر، وتقييم شدتها، وتحديد أولويات المخاطر لتحديد الاستجابة الأكثر فعالية المناسبة لها، ثم تنفيذها (AICPA, 2018, p. 10)، وبالرغم من وضوح المراحل ومنهجيتها في معيار ISO إلا أننا سنتطرق إليها بقليل من

التعديل خاصة في ترتيب التطرق للعمليات الداعمة واستخدام بعض المصطلحات، حيث سنسعى لدمج ما اقترحتة COSO في إطارها واستخدام المصطلحات والممارسات التي نعتبرها حسب اطلاعنا أكثر شيوعا واستخداما في المصادر ذات الصلة.

1. تحديد النطاق، الظروف وقابلية المخاطرة:

تؤكد العديد من معايير إدارة المخاطر على وجوب أن تتم أنشطة وعملية إدارة المخاطر في سياق بيئة وظروف أعمال المؤسسة والمخاطر التي تواجهها، وذلك بعد تحديد نطاق عملية إدارة المخاطر ثم تسقيف قابليتها على تحمل تلك لمخاطر، وقد استخدم (ISO, 2018) في معيار ISO31000 مصطلح Context والذي يترجم حرفيا إلى كلمة سياق، لكننا ارتأينا استخدام مصطلح الظروف وذلك لتداولها وتقريبها أكثر للمفهوم، ففي النهاية نحن نحاول فهم الظروف المحيطة بكل عملية من أجل التحديد الأمثل لمصادر مخاطرها وكيفية التعامل معها، فالغرض من تحديد النطاق والظروف والقابلية للمخاطرة هو تخصيص عملية إدارة المخاطر حسب النشاط أو المشروع المراد تقييمه، وتمكين التقييم الفعال للمخاطر والمعالجة المناسبة.

1.1. تحديد النطاق:

يجب على المؤسسة تحديد نطاق أنشطة إدارة المخاطر الخاصة بها، نظرا لأنه يمكن تطبيق عملية إدارة المخاطر على مستويات مختلفة (استراتيجية أو تشغيلية أو أنشطة أخرى)، فمن المهم توضيح النطاق قيد النظر لتقدير المخاطر والأهداف ذات الصلة التي يجب مراعاتها ومواءمتها مع الأهداف التنظيمية، وذلك باعتبار ما يلي عند التخطيط لعملية إدارة المخاطر (ISO, 2018):

- الأهداف والقرارات التي يتعين اتخاذها؛
- النتائج المتوقعة من الخطوات التي سيتم اتخاذها في العملية؛
- الوقت والمكان والاستثناءات المحددة؛
- الأدوات والتقنيات المناسبة لتقييم المخاطر؛
- الموارد المطلوبة والمسؤوليات والسجلات الواجب حفظها؛
- العلاقات مع المشاريع والعمليات والأنشطة الأخرى.

2.1. الظروف الخارجية والداخلية:

عند إجراء تقدير للمخاطر، يجب أن يكون المشاركون على دراية بالظروف الأوسع التي سيتم فيها اتخاذ القرارات والإجراءات المستندة إلى تقييمهم، وهذا يشمل فهم الظروف الداخلية والخارجية التي تتمثل في البيئة التي تسعى المؤسسة فيها إلى تحديد أهدافها وتحقيقها (ISO, 2019, p. 13)، وتتلخص أهمية تحديد الظروف في إدارة المخاطر في سياق أهداف وأنشطة المؤسسة بحيث يمكن أن تكون العوامل التنظيمية مصدر خطر، أو قد يكون الغرض من عملية إدارة المخاطر ومجالها مترابطين مع أهداف المؤسسة ككل (ISO, 2018).

وقد تم التطرق إلى مجموعة من الأمثلة التي تخص الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة في عنصر تصميم إطار إدارة المخاطر حسب ISO أنظر الشكل رقم 14.

3.1. تحديد قابلية المخاطرة Risk Appetite:

بعد التشاور مع أصحاب المصلحة المعنيين وتحديد الأهداف المرجوة والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، يتبقى للمؤسسة عناصر أخرى لإكمالها قبل أن تكون مستعدة لبدء تشغيل برنامج إدارة المخاطر المؤسسية، وتتمثل الخطوة التالية في تطوير مستند رسمي يبين قابلية المؤسسة للمخاطرة (مقدار الرغبة في المخاطرة) Risk Appetite وإرساء درجة تحملها للمخاطر Risk Tolerance، كما يطلق على هذا المستند في بعض المراجع اسم ملف تعريف مخاطر المؤسسة.

استخدم معيار ISO مصطلح Risk Criteria أي معايير المخاطر، ومن أجل تفادي اللبس في استخدام كلمة معايير لأكثر من معنى، سنلجأ لاستخدام المصطلح المستخدم من طرف COSO ERM وهو قابلية المخاطرة Risk Appetite.

وحسب (ISO, 2018) يجب على المؤسسة تحديد مقدار ونوع المخاطر التي قد تتعرض لها أو لا تتعرض لها مقارنة بالأهداف، كما يجب أن تعكس الرغبة المخاطر قيم المؤسسة وأهدافها ومواردها وأن تكون متسقة مع السياسات والبيانات المتعلقة بإدارة المخاطر، كما يجب تحديدها مع الأخذ بعين الاعتبار التزامات المؤسسة وآراء أصحاب المصلحة.

بعد تحديد قابلية المؤسسة للمخاطرة Risk Appetite، يجب تحديد بعد ذلك مدى قدرتها على تحمل المخاطر في ظروف معينة أو لوححدات عمل أو نشاطات معينة، على الرغم من أن الكثيرين يستخدمون

مصطلحي القابلية للمخاطر (الرغبة في المخاطرة) ومدى تحملها على أساس مفهوم واحد، إلا أن COSO يوضح أن تحمل المخاطر يتعلق بالرغبة في المخاطرة ولكن يختلفان أساساً في كون تحمل المخاطر يمثل تطبيق قابلية أو الرغبة في المخاطرة على أهداف محددة ويلخص الجدول الموالي الفرق بين المفهومين:

الجدول رقم 06: الفرق بين مصطلحي الرغبة في المخاطرة وتحمل المخاطر (Risk Appetite vs Risk Tolerance)

تحمل المخاطر Risk Tolerance	الرغبة في المخاطرة Risk Appetite
تطبق في تنفيذ الاستراتيجية	تطبق خلال تطوير الاستراتيجية وتحديد الأهداف
تركز على الأهداف والانحرافات عن الخطة	تركز على الأهداف العامة للأعمال
تساعد في اتخاذ القرار	تساعد في صنع القرار
تساعد في تقييم الأداء مقارنة بالأهداف	تساعد في تقييم الأداء العام للمؤسسة
تربط الأهداف بالإجراءات	تربط الاستراتيجية بالإجراءات

Source: (Martens & Rittenberg, 2020, p. 19)

2. تقدير المخاطر:

بمجرد تحديد أهداف المؤسسة، تساعد الخطوات الثلاث التالية في زيادة ضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وبالتالي مهمة المؤسسة ككل، بدءاً بتحديد كل ما يمكن أن يؤثر على أهداف المؤسسة الأساسية، وتطوير سجل للمخاطر مع العناصر التالية (Louisot & Ketcham, 2014, p. 07):
تحديد الموارد المعرضة للخطر والأحداث غير المؤكدة أو تغير الظروف التي قد تؤثر عليها؛ تحليل التأثير واحتمال الوقوع في ضوء الأهداف وبدون أي معالجات أو ضوابط رقابية مطبقة (مخاطر كامنة)؛ تقييم التأثير والاحتمال مع الأخذ في الاعتبار آليات العلاج الحالية (المخاطر المتبقية).

ويجب إجراء تقدير المخاطر بشكل منهجي وتكراري وتعاوني، بالاعتماد على معرفة وآراء أصحاب المصلحة، واستخدام أفضل المعلومات والتقنيات المتاحة، مع استكمالها بمزيد من الاستفسار حسب الضرورة.

كما يجدر الإشارة إلى الاستخدام الشائع لمصطلح La Cartographie des Risques في المراجع الفرنكوفونية والتي تترجم إلى "تخطيط المخاطر" تتمثل أساسا في مراحل تقدير المخاطر وهي تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها ومتابعتها، ومختلف طرق تطبيقها في المؤسسة، وسنحاول أن نستعين ونركز على التقنيات الأكثر شيوعا والتي تستخدم خلال تخطيط المخاطر حسب المراجع الفرنكوفونية ودمجها مع الممارسات حسب المصادر الانجلوسكسونية، وذلك نتيجة للظروف المحيطة بالجانب التطبيقي والبيئة الجزائرية المعروفة بالتبعية للمصادر الفرنكوفونية، حيث أكدت لنا بعض الدراسات الاستطلاعية المسبقة على مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية الاتباع شبه التام للمنهجية والمصطلحات الفرنكوفونية المستخدمة في مجال إدارة المخاطر والصادرة بشكل أساسي من طرف (IFACI, 2003)، ووفقا لهذا سنسعى لتقريب النظري إلى نفس اتجاهات الجانب التطبيقي، مع الحفاظ على المصادر الأصلية للمصطلحات على المستوى العالمي. حيث يتمثل تخطيط المخاطر أساسا في تحديد موقع المخاطر الرئيسية وفقا لمحاور مختلفة، مثل التأثير المحتمل Impact أو احتمالية الحدوث Probabilité أو المستوى الحالي للتحكم في المخاطر (IFACI, 2003, p. 24). وستطرق لذلك لاحقا عند تحليل المخاطر.

قد يصعب الفصل أحيانا بين مرحلتي تحديد المخاطر وتحليلها، كما يصعب فصل مرحلتي تحليل المخاطر وتقييمها، حيث تشترك المراحل الثلاث في مختلف التقنيات خاصة النوعية، كما تشترك كل ثنائية في المخرجات، لذا يجب التأكيد على أن عملية تقدير المخاطر تعتبر عملية مستمرة (كما ذكرنا سابقا) وليست منفصلة، فالفصل المنهجي للمراحل هدفه الأساسي هو التفصيل في الشرح وليس التدرج الزمني بالضرورة، حيث تبقى العملية متغيرة حسب المؤسسة، ومدجة في كل أنشطتها، وبالتالي سنحاول قدر المستطاع توضيح خصوصية كل مرحلة وما ستضيفه وتتميز به عن سابقتها، ويتم التمييز بين مراحل تقدير المخاطر بالإجابة على الأسئلة التالية:

- تحديد المخاطر: ما الأحداث أو الظروف التي قد تحدث للتأثير على الهدف؟
- تحليل المخاطر: ما هو تأثير واحتمال حدوث المخاطر؟
- تقييم المخاطر: ما هي الضوابط الموجودة ضد المخاطر؟

1.2. تحديد المخاطر:

لا تعتبر هذه الخطوة الأولى فحسب في دورة عملية إدارة المخاطر، بل تعتبر الأكثر أهمية وذلك لأنه لا يمكن إدارة المخاطر ما لم يتم تحديدها أولاً، وتتضمن تحديد جميع الأطراف والنشاطات المعرضة للخطر، فحسب (Fraser & Simkins, 2010, p. 106) يجب تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بأي قرار (أي تكرار العملية قبل اتخاذ أي قرار) ووضعها في سجل المخاطر قبل أن يمكن معالجتها.

ويجب أن يتضمن هذا السجل تحديد ووصف المخاطر التي تقع تحت سيطرة المؤسسة والتي يتم التحكم فيها بشكل مناسب وتلك التي لا تخضع لسيطرتها، والمخاطر التي كانت معروفة سابقاً والجديدة، كما قد تقدم عملية تحديد المخاطر العواقب المحتملة للحدث (Green, 2016, p. 05)، وتعتبر المعلومات المناسبة والحديثة مهمة في تحديد المخاطر التي قد تساعد أو تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها (ISO, 2018).

ويؤكد (Richard J. Anderson, 2020, p. 13) على وجوب التركيز على تحديد المخاطر الاستراتيجية التي تواجه أهداف العمل الرئيسية للمؤسسة واستراتيجيات تنفيذها، ويتوافق هذا مع إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، الذي يولي أهمية أكبر للمخاطر الاستراتيجية التي قد تفقد فيها المؤسسة قيمة كبيرة على المدى الطويل.

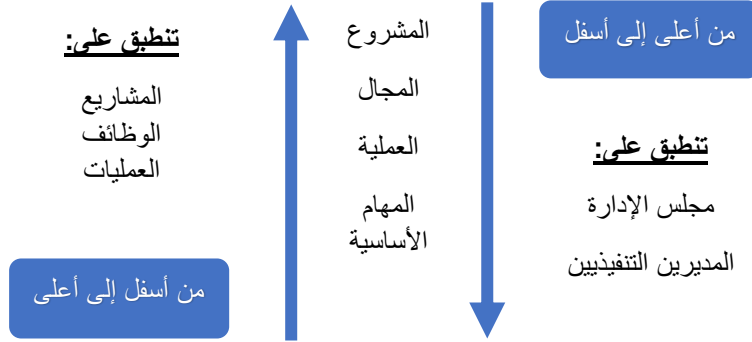
ويجب التنويه أن المخاطر المحددة قد تنقسم إلى عدة أنواع، وقد صنفها (Segal, 2011, p. 116) إلى مخاطر مالية، استراتيجية وتشغيلية، فالمخاطر مالية تمثل التغيرات غير المتوقعة في الأسواق الخارجية والأسعار والمعدلات وعرض السيولة والطلب عليها، بما في ذلك مخاطر السوق ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة. أما المخاطر الاستراتيجية، فهي تلك التغيرات غير المتوقعة في العناصر الرئيسية لصياغة الاستراتيجية أو تنفيذها، وبالنسبة للمخاطر التشغيلية، فهي تشمل التغيرات غير المتوقعة في العناصر المتعلقة بالعمليات، مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، العمليات والكوارث.

1.1.2. طرق تحديد المخاطر:

بعد تطرقنا لماهية تحديد المخاطر، والمراحل التي تسبقها من تحديد نطاق إدارة المخاطر والظروف الخارجية والداخلية المحيطة بها، ومقدار الرغبة في المخاطرة، ننتقل إلى الطرق العملية التي تساعد المؤسسة في تحديد المخاطر، لكن وقبل الشروع في مختلف الطرق يجب التعرف على أهم منهجين لتدفق المعلومات حول

المخاطر والذين يحددان الطريقة المستخدمة، وهما: منهج من أعلى إلى أسفل (Top Down Approach) ومنهج من أسفل إلى أعلى (Bottom Up Approach):

الشكل رقم 16: منهجي (Bottom Up و Top Down)



Source : Adapté de : (IFACI, Cartographie des risques, 2006, p. 14).

يوضح الشكل أعلاه المبدأ العام لعمل المنهجين، ففي المنهج من أعلى إلى أسفل نتقل من الشمولية إلى الأكثر دقة، أي من المشروع ككل إلى المهام الأساسية، أو من المديرين التنفيذيين إلى عمال الخطوط الأمامية، بينما يمثل منهج من الأسفل إلى الأعلى عكس ذلك.

وللتعمق أكثر في شرح المنهجين، وكما يوحي الاسم، فإن المنهج التنازلي ينطبق على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وعادة ما يتضمن استراتيجية والصورة الأكبر للمؤسسة. يمكن تغيير المعلومات المكتسبة من تحديد المخاطر من أعلى إلى أسفل وصولاً إلى العاملين حسب الحاجة، وبالتالي يلجأ مدير المخاطر إلى استخدام نهج من أعلى إلى أسفل إذا أراد تحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة بالعمل مع المديرين التنفيذيين.

من ناحية أخرى ينطبق المنهج التصاعدي على المشاريع أو الوظائف أو العمليات ويخوض في الكثير من التفاصيل، بحيث يشمل العاملين في الخطوط الأمامية الذين يقدمون قائمة مفصلة بالمخاطر، أين تكمن أهمية هذا المنهج في مساعدة قيادة المؤسسة على فهم ما يثير قلق العاملين في الخطوط الأمامية، كما يساعد الموظفين على الشعور بأن أصواتهم مسموعة.

وتوضح جمعية (AICPA, 2018, p. 06) أنه وفي غالب الأحيان تقوم المؤسسة بالجمع بين منهج من أعلى لأسفل بالتركيز على أهدافها والمخاطر المرتبطة بها، مع منهج من أسفل إلى أعلى بالتركيز على العمليات الرئيسية والفسل المحتمل لأنظمة الرقابة الداخلية.

وبعد أن حددنا المنهجين الذين يمكن انتهاجهما ليس فقط عند مرحلة تحديد المخاطر بل في كل المراحل التي تتطلب تدفق للمعلومات، سنتطرق فيما يلي إلى مختلف التقنيات والطرق الأكثر استخداما في تحديد المخاطر حسب المصادر المطلاع عليها، وللإشارة فقد صدر مؤخرا تحديث (ISO - IEC (31010:2019 - Risk management — Risk assessment techniques)* مفصل بمختلف التقنيات المستخدمة عند تنفيذ مراحل عملية إدارة المخاطر.

1.1.1.2 ورشات العمل Workshops:

يتم اللجوء لهذه الطريقة لتحديد المخاطر على مستوى المؤسسة باستخدام مجموعة صغيرة نسبيا من المديرين التنفيذيين أو المديرين، وتعتبر الخيار الأمثل عند الرغبة في الاستفسار عن أكبر المخاطر على مستوى المؤسسة بأكملها، وليس المخاطر على المستوى الوظيفي، ويمكن أن تندرج تحت هذه الطريقة تقنيتين واسعة الانتشار:

أ. تقنية العصف الذهني Brainstorming Technique:

هو عملية تستخدم لتحفيز وتشجيع مجموعة من الناس على تطوير أفكار تتعلق بموضوع، غالبا ما يستخدم هذا المصطلح ليعني أي نوع من المناقشة الجماعية، وتعطي هذه التقنية أفضل النتائج عندما يقودها خبير يمكنه توفير التحفيز الضروري وعدم الحد من التفكير، حيث يبدأ سلسلة من الأفكار ويتوقع من الجميع توليد الأفكار. بهدف جمع أكبر عدد ممكن من المقترحات ووجهات النظر التي تخص المخاطر المتوقعة.

يمكن تطبيق العصف الذهني على أي مستوى في المؤسسة لتحديد أوجه عدم اليقين، النجاح، الفشل أو الأسباب والعواقب أو معايير القرارات أو خيارات العلاج، وبالتالي فهي لا تطبق فقط في مرحلة تحديد المخاطر بل يمكن أن تطبق على مختلف المراحل الأخرى. يثير العصف الذهني آراء المشاركين، لذا فإنه لا

* Free version available at: [\(PDF\) ISO 31010 2019 Risk management -Risk assessment techniques Management du risque -Techniques d'appréciation du risque | Miguel Sanson - Academia.edu.](#)

يحتاج إلى بيانات أو معلومات فهو يستند على الخبرة والتجربة ومجموعة وجهات النظر المختلفة، وينتج عن هذه الطريقة المخرجات قائمة بجميع المخاطر المقترحة ومصادرها ومدى أهميتها (ISO, 2019, p. 41).

ب. تقنية المجموعة الاسمية **Nominal Group Technique**:

تهدف تقنية المجموعة الاسمية مثل العصف الذهني إلى جمع الأفكار، حيث يتم البحث عن الآراء أولاً بشكل فردي دون تفاعل بين أعضاء المجموعة، ثم يتم مناقشتها، وتكون العملية على النحو التالي: يزود المنسق كل عضو في المجموعة بالأسئلة التي يجب مراعاتها؛ ثم يكتب الأفراد أفكارهم بصمت وبشكل مستقل؛ بعدها يعرض كل عضو في المجموعة أفكاره بشكل مجهول دون مناقشة في هذه المرحلة؛ وفي الأخير تتم مناقشة الأفكار من قبل المجموعة لتقديم قائمة متفق عليها، ويقوم أعضاء المجموعة بالتصويت بشكل خاص على الأفكار ويتم اتخاذ قرار المجموعة بناء على الأصوات. يمكن استخدام تقنية المجموعة الاسمية كبديل للعصف الذهني، كما أنها مفيدة أيضا في تحديد أولويات الأفكار داخل المجموعة (ISO, 2019, p. 43).

2.1.1.2. المقابلات **Interviews**:

يمكن الاختلاف الوحيد بين المقابلات المنظمة وشبه المنظمة في أن الأخيرة تتيح مزيدا من الحرية للمحادثة للتطور لاستكشاف المشكلات عند ظهورها، وتعد المقابلات بديلا فعالا عندما يكون من الصعب جمع الأشخاص معا في جلسة العصف الذهني، خاصة عند تفرقهم جغرافيا أو عدم تناسب المناقشة الحرة في مجموعة للموقف أو الأفراد المعنيين، ويذكر (Chapman, 2011, p. 175) أنه بالإمكان اعتماد المقابلات في أي مرحلة من مراحل المشروع أو العملية، باعتبارها وسيلة لتوفير مدخلات أصحاب المصلحة لتقييم المخاطر، حيث يتم استخدامها بشكل شائع لتحديد المخاطر أو لتقييم فعالية خطط الاستجابة الحالية كجزء من إدارة المخاطر المستمرة.

كما يؤكد (Chapman, 2011, p. 175) على أنه وقبل إجراء المقابلة، يجب أن يكون هناك تعريف واضح لأهدافها، وقائمة بالمقابلات المختارة من أصحاب المصلحة المعنيين ومجموعة الأسئلة المعدة لتوجيه المحاور بحيث تكون الأسئلة مفتوحة (خاصة للحصول على مزيد من التفاصيل)، مفهومة بسهولة وبلغة مناسبة للمقابلة، كما يجب الحرص على عدم قيادة المحي، والنظر في الردود بدرجة من المرونة من أجل توفير الفرصة لاستكشاف المجالات التي قد يرغب الشخص الذي تتم مقابله في الذهاب إليها، تتمتع

المقابلات من هذا النوع بميزة إتاحة الوقت للمحاور للنظر في ردوده، والسماح له بالتعمق، كما يعيها هو امكانية أن تستغرق وقتا طويلا جدا.

3.1.1.2. الاستبيانات :Surveys

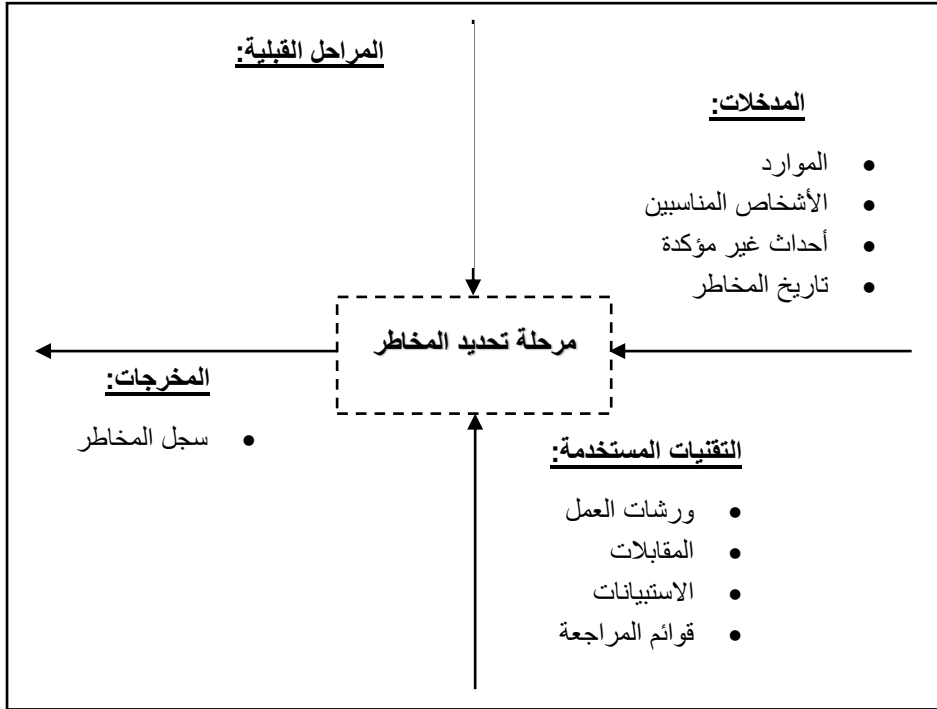
تشمل الاستطلاعات عموما عددا أكبر من الأشخاص مقارنة بالمقابلات، وعادة ما تطرح أسئلة أكثر تقييدا بنعم / لا، أو خيارات من مقياس التصنيف أو من مجموعة من الخيارات، بما يسمح بالتحليل الإحصائي للنتائج، كما يمكن تضمين بعض الأسئلة ذات الإجابات الحرة، ولكن يجب أن يكون عددها محدود بسبب صعوبات التحليل (ISO, 2019, p. 46). ويمكن استخدام الاستطلاعات في أي موقف يكون فيه التشاور على نطاق واسع مع أصحاب المصلحة، لا سيما عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات قليلة نسبيا من عدد كبير من الأشخاص.

4.1.1.2. قوائم المراجعة :Checklists

يتمثل الغرض من أي مشروع هو تحقيق مجموعة محددة من الأهداف، لذا يجب فحصه وفق ما ذكر (Pritchard, 2015, p. 35) بشكل منهجي لتحديد الأحداث التي قد تشكل تهديد لأهداف المشروع. يجب أن يركز البحث على تلك الأحداث التي سيكون لها تأثير كبير على تحقيق الأهداف، وتعكس قوائم المراجعة في كثير من الأحيان تاريخ مخاطر المؤسسة السابقة وتلك المخاطر التي كان لها تأثير واسع الانتشار بما يكفي لإدراجها كجزء من هذه المراجعة المنتظمة.

ونلخص من خلال الشكل الموالي مرحلة تحديد المخاطر ببيان مدخلات المرحلة ومخرجاتها وطرق تنفيذها.

الشكل رقم 17: عملية تحديد المخاطر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق.*

2.2. تحليل المخاطر:

بعد القيام بعملية تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تحليل المخاطر والتي تهدف إلى تقديم احتمال حدوث المخاطر ومدى تأثيرها في حالة تحققها، كما تهدف هذه المرحلة إلى تقديم ترتيب للمخاطر حسب الثنائية (احتمال/تأثير)، وادراجها في سجل المخاطر الرئيسية، وبالرغم من اعتبار أن هذه المرحلة تعتمد على الحكم الشخصي إلا أنها تقدم إطار مبدئي لاتخاذ القرارات.

ويوضح (Chapman, 2011, p. 185) أن المؤسسة تحتاج إلى تنقيح المخاطر الرئيسية ودراستها بشكل مفصل كلما توفرت لديها المزيد من المعلومات عنها مثل: الوقت... الخ، أو قد تلجأ لتقييمها باستخدام التقنيات الكمية للتعرف على أثر كل هذه المخاطر مجتمعة على المشروع (ستتطرق لذلك لاحقاً في مرحلة التقييم).

* Exhibit Inspired from: Robert J. Chapman, **Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management**, Second Edition, John Wiley & Sons, UK, 2011.

تنتج عملية تحديد المخاطر حسب (Pritchard, 2015, p. 37) وصفا جيد التوثيق للمخاطر في سجل للمؤسسة، بعدها يأتي دور التحليل للمساعدة على تنظيم وتصنيف المخاطر المحددة، باستخدام المعلومات المستخدمة عند تحديد المخاطر بالإضافة إلى مخرجات تحديد المخاطر، كما يوضح (Green, 2016, p. 05) بأن الغرض من تحليل المخاطر هو فهم أسباب ومصادر المخاطر، وفعالية أنظمة الرقابة الحالية، واحتمال وقوع الحدث، والعواقب (السلبية والإيجابية على حد سواء) للحدث، حيث تستخدم نتائج تحليل المخاطر لتقييم وتحديد أولويات المخاطر ومعالجة المخاطر.

وقبل الشروع في عملية التحليل من المهم فهم حالة كل خطر ضمن البيئة الحالية، والتي قد تصنف إلى مخاطر كامنة ومخاطر متبقية بعد الضوابط الرقابية، وتشير المخاطر الكامنة وفق (Lam, 2017, pp. 263-264) إلى احتمال التعرض للمخاطر قبل النظر في أي ضوابط رقابية أو جهود التخفيف، عادة ما يتم تقييم المخاطر الكامنة على أساس أربع أبعاد، والتي يمكن تحديدها نوعيا أو كميًا:

- الاحتمال: احتمال وقوع حدث خطر
 - التأثير: مدى تأثير حدث الخطر على المؤسسة من حيث التأثيرات المالية، الأمنية أو على الموظفين أو السمعة
 - القابلية للتأثر: القابلية للتعرض للخطر
 - سرعة البداية: المدة الزمنية بين وقوع حدث المخاطر وتأثيره على المؤسسة.
- غالبًا ما تكون هذه الصفات مترابطة، فكلما كانت المؤسسة أكثر عرضة لحدث خطر زاد تأثيره عليها، ويمكن أن يكون للمخاطر المتعددة تأثير إجمالي على المؤسسة، ومن الشائع أيضا أن أغلب المؤسسات تحلل المخاطر بفحص احتمالية الحدوث والتأثير، وأحيانا تأخذ في الاعتبار السرعة والاستعداد للمخاطر.
- وبمجرد قيام المؤسسة بتقييم المخاطر الكامنة ومدى فعالية الضوابط الرقابية، يمكنها بعد ذلك تحديد المخاطر المتبقية بعد أخذ الضوابط وجهود التخفيف في الاعتبار، وتنشأ المخاطر المتبقية عندما تختار المؤسسة التخفيف أو تجنب أو نقل أو قبول المخاطر في مرحلة الاستجابة. ففي حين أن الغرض من تحديد المخاطر الكامنة هو تحديد المخاطر التي تتطلب أكبر قدر من الاهتمام والموارد للتخفيف من حدتها، فإن المخاطر المتبقية تعتبر مقياس للتعرض الفعلي للمخاطر التي تواجهها المؤسسة وفعالية أنظمة الرقابة الحالية (Lam, 2017, pp. 263-264).

وتتمثل الضوابط الرقابية الداخلية في كيفية إدارة المؤسسة لمخاطرها ومدى فعالية ضوابطها في التخفيف من الآثار غير المرغوب فيها للمخاطر، وقد تكون الضوابط الرقابية حسب (Lam, 2017, pp. 263-264) وقائية أو استقصائية أو تصحيحية:

- الضوابط الوقائية: تهدف إلى إيقاف الخطر قبل وقوعه.
 - الضوابط الاستكشافية: تهدف إلى تحديد الخطر بعد وقوعه.
 - الضوابط التصحيحية: تهدف إلى تقليل التأثير وتصحيح نقاط الضعف.
- ومن البديهي أن تعتبر الضوابط الوقائية أفضل من الضوابط الاستكشافية أو التصحيحية، ولكنها قد لا تكون ممكنة دائما، ويجب على فريق إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي تقييم تصميم وفعالية الضوابط الرقابية بانتظام والتوصية بالتغييرات عند الضرورة.

وحسب (ISO, 2019) يمكن إجراء تحليل المخاطر بدرجات متفاوتة من التفاصيل والتعبير عن الآثار والاحتمالات باللجوء إلى تقنيات التحليل النوعية أو الكمية أو مزيج بينهما حسب نوع المخاطر وتوافر وموثوقية المعلومات، والموارد المتاحة، واستخدامات مخرجات تقييم المخاطر.

وقد ذهب بعض المصادر إلى القول بأن التقنيات النوعية تعتبر مرحلة أولى فقط في التحليل، من أجل غربلة المخاطر وتحديد أولويات قائمة المخاطر المحتملة وتضييقها إلى قائمة المخاطر الرئيسية، التي تضم تقريبا من 20 إلى 30 من أهم المخاطر حسب (Segal, 2011, p. 129)، وبعد ذلك استخدام الطرق التقنية لتحليل أعمق لآثار واحتمال حدوث هذه المخاطر الاستراتيجية (Hunziker, 2019, p. 102).

تتمثل مخرجات مرحلة التقييم باستخدام التقنيات النوعية وشبه كمية في سجلات المخاطر الرئيسية، وهي في الأساس قائمة أو قاعدة بيانات منظمة بالمخاطر التي تم تحديدها من قبل (Rees, 2015, p. 46)، وفيما يلي سنتطرق لمختلف التقنيات النوعية والشبه كمية لهذه السجلات والتي تحلل المخاطر بشكل منفصل فقط (حيث يتم تقييمها في المرحلة القادمة على أساس التأثير الكلي لمجموعة المخاطر إذا استدعى الأمر ذلك).

هناك طرق عديدة للتعبير عن نتائج تحليل المخاطر، الأكثر شيوعاً هو تقييم المخاطر باستخدام شبكة من الاحتمالية والعواقب أو الآثار، تعد شبكة 3×3 في الشكل الموالي أحد مظاهر شبكة تحليل المخاطر (Green, 2016, p. 05).

ويعتمد هذا النوع من التحليل على عناصر وصفية لتصنيف خطر معين، فبالنسبة لبعض المخاطر مثل السمعة أو المخاطر القانونية الخ، يمكن أن يكون الخيار الوحيد نظراً لأنه من الصعب تقييمها كمياً، وكذلك قد تستعين المؤسسة بهذه الطريقة من أجل بساطتها وسهولتها في تحليل المخاطر، حيث يعد التحليل النوعي أفضل اختيار في حالة نقص الامكانيات قدرات الأفراد.

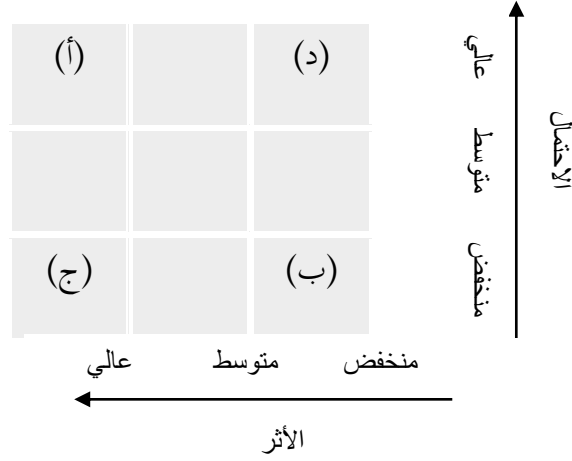
ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات التحليل النوعي استخداماً، حيث يطلب من الفرد تعيين درجة للمخاطر بناء على مقياس مرقم، عادة ما يكون المقياس من 1-5، وأحياناً من 1-3، أو مقياس آخر مثل مرتفع، متوسط أو منخفض، حيث تأخذ إدارة المخاطر المؤسسية المعلومات من هذه الاستبيانات لتحديد درجات المخاطر، وذلك بالطريقة الأكثر شيوعاً المتمثلة في مضاعفة أي ضرب التأثير في احتمالية الحدوث.

وستتطرق فيما يلي لمجموعة من التقنيات النوعية وشبه كمية الأكثر شيوعاً في عملية تحليل المخاطر واستخراج الاحتمال والأثر الخاص بكل خطر، وذلك بهدف ترتيب المخاطر حسب خطورتها في المؤسسة.

1.2.2. مصفوفات المخاطر Risk Matrix:

توفر مصفوفة المخاطر صورة ثنائية الأبعاد (أو أكثر) للمخاطر، إما لإدارات المؤسسة أو المنتجات أو المشاريع أو العناصر الأخرى ذات الأهمية، والغرض منها هو توفير وسيلة لتقدير احتمالية النجاح أو الفشل بشكل أفضل، وتحديد تلك الأنشطة التي تتطلب استجابة ورقابة أكبر. وتهدف مصفوفة المخاطر وفق (Olson & Wu, 2017, pp. 18-19) إلى أن تكون أداة تكشف عن توزيع المخاطر عبر مشاريع أو أنشطة المؤسسة، وتعيين المسؤوليات أو اجراءات الرقابة، وقد تتطلب الضوابط وأنظمة الرقابة الداخلية بذل جهد إداري إضافي لتحديد الأحداث السلبية بسرعة، واتخاذ إجراءات (بتكلفة معينة) لتوفير ضمان أكبر للنتائج المقبولة.

الشكل رقم 18: مصفوفة المخاطر



Source: (Green, 2016, p. 06).

في المصفوفة أعلاه، يعتبر الحدث (أ) الذي له أثر واحتمال عالي خطراً أكبر من الحدث (ب) الذي له أثر منخفض واحتمال منخفض، وبالتالي واعتماداً على المعايير التي تستخدمها المؤسسة لتحديد أولوية الاحتمالات أو الأثر، فإن الخطر (ج) الذي له أثر عالي واحتمال منخفض قد يعتبر أو لا يعتبر أهم من الخطر (د) ذو الأثر المنخفض والاحتمال العالي.

2.2.2 طريقة تحليل إيشيكاوا (هيكل السمكة):

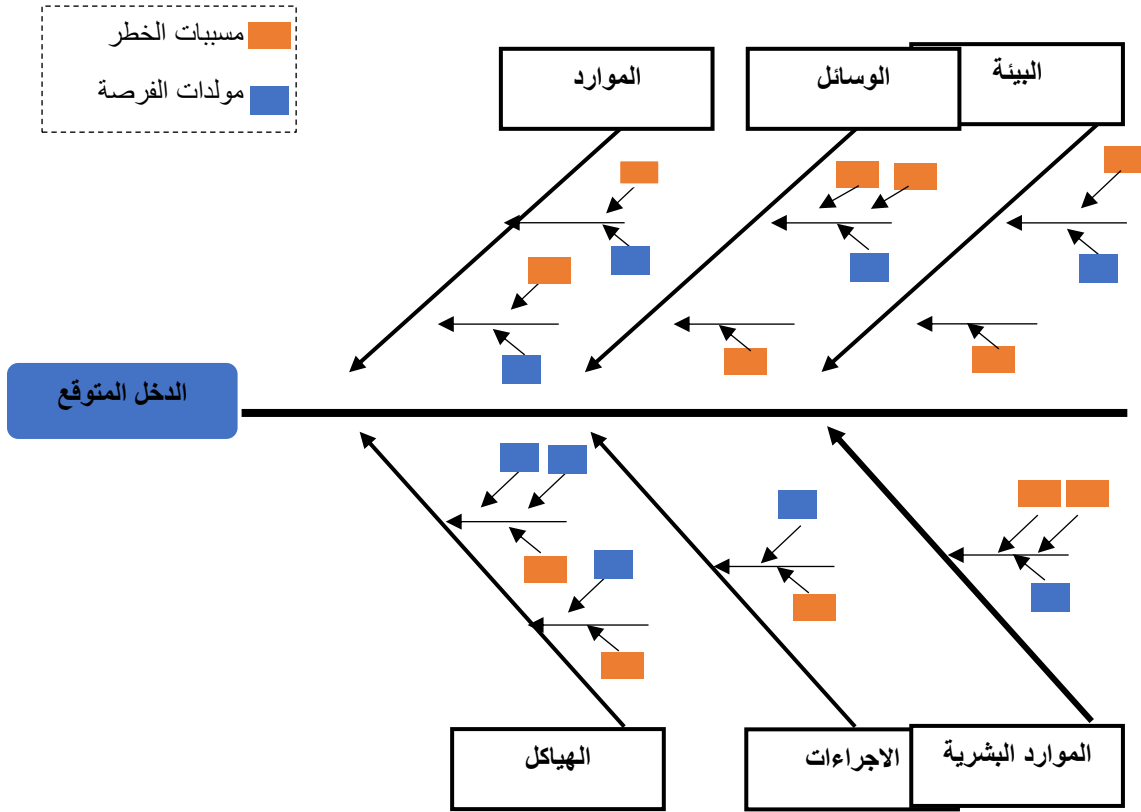
يستعين تحليل إيشيكاوا إلى خبرات الفريق لتحديد الأسباب المحتملة لأي حدث أو تأثير، بتنظيم العوامل المساهمة المحتملة تحت فئات لتغطية الأسباب البشرية والتقنية والتنظيمية، وعرضها في مخطط هيكل السمكة (إيشيكاوا)، وتمثل الخطوات الرئيسية في تنفيذ الطريقة فيما يلي (ISO, 2019, p. 59):

- وضع الحدث أو التأثير المراد تحليله في مربع ليكون رأس مخطط هيكل السمكة؛
- الاتفاق على الفئات الرئيسية للأسباب، والتي تتضمن الفئات شائعة الاستخدام مثل المواد والطرق والعمليات والبيئة والمعدات والأشخاص والقياسات.
- طرح سؤال لماذا؟ وكيف يمكن أن يحدث ذلك؟ بشكل متكرر لاستكشاف الأسباب والعوامل المؤثرة في كل فئة، مع إضافة كل منها إلى عظام مخطط هيكل السمكة.

– مراجعة جميع الفروع للتحقق من الاتساق والاكتمال والتأكد من أن الأسباب تنطبق على التأثير الرئيسي.

– تحديد أهم العوامل بناء على رأي الفريق والأدلة المتوفرة.

الشكل رقم 19: طريقة تحليل إيشيكاوا:



Source: (ISO, ISO - IEC 31010:2019 - Risk management — Risk assessment techniques, 2019, p. 59).

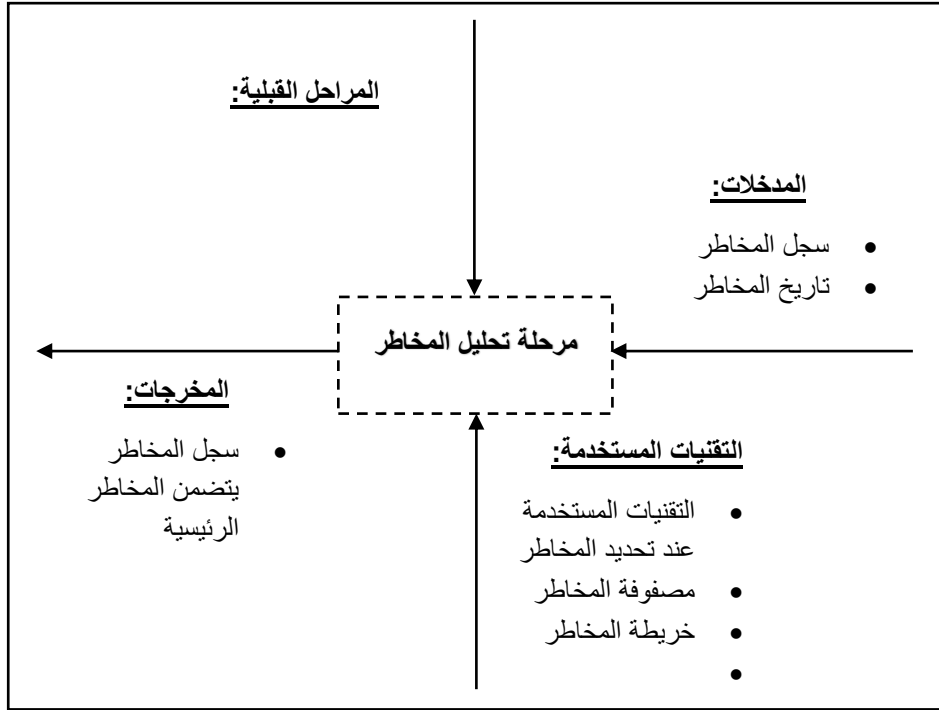
3.2.2. تحليل باريتو Pareto:

يستخدم تحليل باريتو لتركيز جهود الإدارة على تلك المخاطر التي من المحتمل أن يكون لها أكبر تأثير على المشروع، وهو عبارة عن العملية البسيطة لترتيب المخاطر وتمثيلها تصويرياً بواسطة مخطط شريطي، عندما يتم ترتيب الأشرطة بترتيب تنازلي من اليمين إلى اليسار مع ظهور السبب الأكثر تكراراً أولاً، يطلق على الرسم البياني الشريطي مخطط باريتو (خاصية متوفرة في Microsoft Excel)، وتكشف مخططات باريتو أن 20% من المخاطر في التحليل تساهم بحوالي 80% من إجمالي التعرض أو الأثر، باتباع مبدأ باريتو أو

قاعدة 20/80، يمكن توصيل أهمية المخاطر بسهولة إلى فريق العمل المعني بتحليل المخاطر (ISO, 2019).

وفي الأخير نقدم في الشكل الموالي تلخيص لمرحلة تحليل المخاطر:

الشكل رقم 20: عملية تحليل المخاطر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

3.2. تقييم المخاطر:

تملك مرحلة تقييم المخاطر العديد من التعريفات حسب المراجع المختلفة، وقد ذهب (Yoe, 2019, p. 61) إلى القول بأنك إذا أردت بدأ جدال مع المتخصصين في إدارة المخاطر، فما عليك سوى طرح السؤال التالي: ماذا يوجد في تقييم المخاطر؟ حيث تتمثل نقطة الاختلاف المحورية في كونها: هل التقييم يعني اعتماد مخرجات التحليل ومقارنته بالقدرة على تحمل المخاطر؟ (باعتبار اننا قمنا بالتحليل بالاعتماد على التقنيات النوعية والشبه كمية والكمية)، أم أن التقييم هو مرحلة التحقيق والتعمق في مخرجات التحليل في حالة لم تكن كافية لفهم المخاطر واتخاذ القرارات؟ (باعتبار ان مخرجات التحليل تتمثل في سجل المخاطر الأساسية معبر عنها بناتج الاحتمال والأثر باستخدام التقنيات النوعية وشبه نوعية فقط)، وفي بحثنا هذا سنتبنى الرأيين جزئيا، حيث نعتبر أن عملية التقييم هي أولا فلترة للمخاطر الرئيسية وتقييمها والتعمق فيها

بالرجوع الى الطرق النوعية أو النماذج الكمية إن كانت تستدعي وتتطلب ذلك، وثانيا مقارنة المخاطر مع القدرة على تحمل المخاطر المحددة سلفا في المراحل السابقة.

ونبرر اختيارنا هذا هو طبيعة ومستوى نضج عمليات إدارة المخاطر في البيئة الجزائرية، فحسب المراجع الفرنكوفونية يتم الاعتماد أساسا على الاحتمال والأثر... الخ كمخرجات لعملية التحليل والتوقف عند ذلك الحد، حيث نادرا ما يتم اللجوء الى النمذجة والتقييم الكمي، لذا فصلنا التقييم الكمي عن التحليل لجعله مرحلة مكتملة وليست أساسية.

تتمثل عملية تقييم وتحديد أولويات المخاطر في تحديد المخاطر التي يجب معالجتها بناء على مخرجات مرحلة تحليل المخاطر (Green, 2016, p. 05)، حيث وبعد تحليل المخاطر وتحديد احتمالات وآثار حدوث المخاطر والفرص تأتي مرحلة التقييم، والتي تتضمن تقييم نتائج مرحلة التحليل، حيث تعتبر هذه المرحلة محورية لفهم التعرض المحتمل للمخاطر، وفهم ماهية العلاقة بين المخاطر وتأثيرها كل على حدى، ثم تحديد تأثيرها ضمن الأخطار الكلية وعملية إدارة المخاطر الكلية، باعتبار هذه المرحلة عملية تكرارية لتحديد وصقل المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء عملية التحليل (Chapman, 2011, p. 159).

بعد تطرقنا لتحليل المخاطر وتصنيفها حسب الاحتمال والآثار، ننتقل إلى مرحلة تقييم المخاطر ضمن عملية إدارة المخاطر الشاملة، حيث يتضمن ذلك تقييم نتائج مرحلة التحليل إذا لم تكن كافية لاتخاذ القرارات، هذه المرحلة أساسية لفهم العلاقة بين المخاطر كل على حدى، وتأثيرها الحقيقي عند دمجها معا. فبعد الحصول على نتائج التحليل (المرور الأول)، من المحتمل أن تثار أسئلة أكثر ولذا سيكون من الضروري إعادة النظر في العملية السابقة بتقييم أوسع. وبالتالي فإن مرحلة التقييم هو عملية تكرارية لصقل المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء عملية التحليل وإدماجها في عملية التقييم (Chapman, 2011, p. 221).

وقد لا تتطلب كل أنشطة إدارة المخاطر اللجوء إلى مرحلة التقييم، فقد تكفي بمخرجات التحليل، وفي هذه الحالة ستقتصر مرحلة التقييم حسب ISO على مقارنة احتمالات واثار المخاطر الرئيسية بقابلية المؤسسة وقدرتها على تحمل المخاطر المحددة سلفا، لتحديد الإجراءات اللازمة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك سواء إلى اتخاذ قرار بعدم فعل أي شيء؛ أو النظر في خيارات الاستجابة للمخاطر؛ إجراء مزيد من التحليل لفهم المخاطر بشكل أفضل؛ الحفاظ على نظم الرقابة الحالية؛ أو إعادة النظر في الأهداف.

ويوضح (Yoe, 2019, p. 61) أنه في الغالب ما تكون غرفة مليئة بالخبراء كافية لتقديم كل الأدلة والمعرفة المناسبة للوصول الى كيفية اتخاذ القرارات بشأن المخاطر، فقد يحتوي سجل المخاطر الرئيسية المعلومات الكافية التي يحتاجها مديري المخاطر للانتقال لمرحلة الاستجابة ومعرفة كيفية التعامل مع المخاطر وتحقيق الفرص. دون اللجوء الى التقييم الكمي.

فقبل إجراء عملية تقييم المخاطر يجب مراجعة المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أي كيف سيتم تقرير ما إذا كان مستوى المخاطر مقبول؛ كيف سيتم تحديد الأهمية النسبية للمخاطر؛ كيف ستؤخذ المخاطر في الاعتبار في القرارات المتعلقة بالخيارات حيث يرتبط كل خيار بمخاطر متعددة قد يكون لها عواقب إيجابية أو سلبية أو كليهما؛ وكيف ستؤخذ العلاقات بين المخاطر في الاعتبار (ISO, 2019, p. 14).

والغرض من ذلك حسب (Green, 2016, p. 07) هو اتخاذ قرار بشأن الاستجابة الممكنة سواء تنفيذ اجراءات رقابية جديدة أو محسنة أو الاستمرار في الضوابط الحالية. ويجب مراعاة السياق الداخلي والخارجي، أهداف المؤسسة، آراء أصحاب المصلحة، والمتطلبات القانونية والتعاقدية وغيرها لتصنيف المخاطر ذات الأولوية العالية، المتوسطة والمنخفضة، ثم نقلها إلى مستويات الإدارة العليا.

وبالإضافة إلى التقنيات النوعية المذكورة سابقا في مرحلة التحليل والتي من الممكن أن يتم اللجوء اليها لتعمق أكثر في تقييم المخاطر الرئيسية، خاصة عند عدم كفاية مخرجات مرحلة تحليل المخاطر لاتخاذ القرارات المناسبة، تقوم المؤسسة بالاستعانة بالطرق الكمية خاصة عند توفر البيانات التاريخية المتعلقة بالخطر وكفائتها، وتشعب ارتباطاته وتأثيره على عناصر أخرى في المؤسسة، حيث تقدم التقنيات الكمية التي تعتمد على النماذج الإحصائية تقييم مبني على العديد من المتغيرات، وبما أن هذه التقييمات الكمية تستند بشكل عام إلى البيانات التاريخية، فهذا يجعلها أحد الأسباب لاعتبارها غير عملية بالنسبة للمؤسسات المبتدئة في رحلة إدارة المخاطر المؤسسية.

ومع ذلك نجد أن السؤال الذي غالبا ما يتكرر عند التحدث عن طرق تحليل وتقييم المخاطر هو: أي التقنيات تعتبر أكثر نجاعة النوعية ام الكمية؟

ويعتبر (Segal, 2011, p. 171) أن محاولة إتقان النماذج الكمية من خلال زيادة تعقيدها قد يؤدي في الواقع إلى القضاء عليها، حيث يؤكد أن التعقيد لا يعني بالضرورة القابلية للاستخدام، كما أن البساطة لا تعني عدم الفعالية؛ لذا على الافراد الذين يساهمون في بناء وتطوير النماذج وتوجيهها للاستخدام في قطاع الأعمال والاقتصاد، تقليص حجم التعقيد والتفاصيل لجذب الانتباه وخاصة توفير نماذج قابلة للتسويق مما سيحفز صناعات القرار لتبنيها دون تحوف من عدم القدرة على تطبيقها عمليا.

وقد زاد النقد الموجه إلى النماذج الكمية للمخاطر بشكل كبير في السنوات الأخيرة، مع وجود قائمة طويلة من الحجج التي تجعل المؤسسات تعزف عن استخدامها، لكن وفي ظل عدم تقديم بدائل تبقى هذه النماذج بدون منافس، ويذكر (Hunziker, 2019, p. 104) أن أكثر الانتقادات الموجهة لهذه النماذج تداولها هي ماضي تطبيقها الذي اثبت مرارا أنها خاطئة، فواقع عدم وجود بيانات متاحة كافية يجعل دقتها وجودتها رديئة، كما أن تعقيدها أحيانا يجعل حتى مدير المخاطر نفسه لا يفهمها، حيث يعتبر الناقدون التجربة الإنسانية والحس أقوى من نمذجة المخاطر.

ويشير (Hunziker, 2019, p. 106) أن تحليل المخاطر باستخدام الطرق التقنية، خارج مجال المؤسسات المالية يزال يخضع لانتقادات واسعة في الممارسة، وذلك لأنه يفضل اللجوء لهذه التقنيات عندما تكون البيانات التاريخية والموارد كافية والكفاءات متوفرة، وتستخدم التحليلات الكمية عادة بشكل شائع في تصنيف المخاطر المالية، الائتمانية أو مخاطر السوق، لذا فهي منتشرة بشكل أكبر في المؤسسات المالية.

ويوضح (Yoe, 2019, p. 130) أنه عندما لا يكون التقييم الكمي للمخاطر ممكنا أو ضروريا يتم

الاعتماد على التقييم النوعي للمخاطر كخيار فعال وقابل للتطبيق خاص بالنسبة:

- للمهام الروتينية غير المثيرة للجدل؛
- عند الرغبة في الاتساق والشفافية في التعامل مع المخاطر؛
- عندما تكون البيانات أو الوقت أو الخبرة محدودة؛
- عند التعامل مع مشاكل محددة على نطاق واسع حيث يكون التقييم الكمي للمخاطر غير عملي.

يمكن أن تكون التقييمات الكمية محددة بقيم ثابتة أو احتمالية (التقدير بنقطة أو بمجال)، حيث تنتج النتائج الثابتة عند اللجوء للتقدير النقطي للمخاطر، أما التقييمات الاحتمالية فتعتمد على التقدير بمجال، أي التوزيعات الاحتمالية وبيانات الاحتمالات لتقدير المخاطر، ويتم المفاضلة بينهما حسب أسئلة مدير المخاطر، والبيانات المتاحة، ومهارات المقيمين، وفعالية المخرجات في دعم صانعي القرار (Yoe, 2019, pp. 130-131) حيث يجب إشراك الأفراد الذين لديهم معرفة عميقة بعمليات المؤسسة ونطاق عملها في عملية التقييم فقط (Marchetti, 2012, p. 40).

وهذا ما يدفعنا للاستنتاج أنه ومن أجل التوصل إلى تطبيق التقنيات الكمية يجب أن تسند المهمة لأفراد ذوي اختصاص وكفاءات عالية خاصة في أساسيات الرياضيات والنمذجة الاحصائية، وذلك لاعتمادها بشكل كبير على النماذج والمقاييس الاحصائية (سنعرض ذلك لاحقاً)، وكما يجب أن يتحكم مطبق هذه الطرق في برامج الاعلام الآلي المختصة باعتبارها وسيلة التطبيق، وأهم من ذلك يجب أن تكون مهمة إدارة المخاطر موكلة إلى مدير المخاطر مستقل لكي يتفرغ لكل هذه المهام.

لكن وحسب الدراسات الاستطلاعية، وكذا العديد من الدراسات، فأغلب المؤسسات العمومية الجزائرية لا تملك مدير للمخاطر، وعلى الأغلب يقوم المدقق الداخلي بتولي مهمة تنفيذ عملية المخاطر، أو جزءاً منها على الأقل، وكما ذكرنا سابقاً يلجأ المدققون الداخليون غالباً لاستخدام التقنيات النوعية، وذلك لسهولة تطبيقها وارتباطها بطبيعة عمله في المؤسسة، لذلك سنتطرق لمجموعة من التقنيات الكمية المعروفة والشائعة لكن بدون تفصيل، خاصة وأنها كما وسبق ذكره تستخدم بكثرة في المؤسسات المالية، وفيما يلي نبذة عن بعض التقنيات الكمية لتحليل المخاطر:

1.3.2. تحليل الحساسية:

تحليل الحساسية هو ملاحظة التأثيرات على مخرجات نموذج معين كلما تم تغيير قيم الإدخال، ويمكن استخدامه للإجابة على العديد من الأسئلة من النوع (ماذا لو؟) التي يتم التعامل معها ضمن نموذج مالي، لطالما أن النموذج يمتلك المتغير الذي يتوافق مع الحساسية المرغوبة، وأنه يحافظ على هيكل منطقي مهما تغيرت القيمة المدخلة (Rees, 2015, p. 116).

هو أسلوب يستخدم عند تقييم ربحية مشروع استثماري معين، وتتضمن التقنية أخذ متغير واحد (مثل حجم المبيعات) فإذا أخذنا المبيعات على سبيل المثال فقد نطرح الأسئلة التالية:

- ماذا لو كان حجم المبيعات أعلى بنسبة 10% من المتوقع؟
- ماذا لو كان حجم المبيعات أقل من المتوقع بنسبة 5%؟
- ماذا لو تم تخفيض سعر البيع بنسبة 20%؟
- ماذا لو زاد سعر البيع بنسبة 5%؟

بالإجابة على هذه الأسئلة، من الممكن اكتشاف تأثير عدم دقة التنبؤ على النتائج النهائية، ولكن لا تقوم هذه التقنية بتعيين الاحتمالات لكل تغيير محتمل، ولا تأخذ في الاعتبار التأثير على النتائج المتوقعة لأكثر من متغير واحد في المرة الواحدة (Chapman, 2011, pp. 216-217).

2.3.2. تحليل السيناريوهات :Scenario Analysis

تعرف أيضا بمصطلح Assumption Analysis، حيث يطلق اسم تحليل السيناريو على مجموعة من التقنيات التي تتضمن تطوير نماذج لتصور المستقبل، حيث تتمثل في تحديد سيناريو معقول والعمل من خلال ما قد يحدث في ضوء التطورات المستقبلية المحتملة المختلفة (ISO, 2019, p. 52). وتستخدم هذه الطريقة بشكل خاص في تحديد المخاطر للأحداث ذات التأثير العالي ولكن احتمالية حدوثها منخفضة للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما يكون التخطيط الاستراتيجي قيد التنفيذ، أو عندما تكون المؤسسة بصدد اجراء تغيير كبير وتريد فهم تأثيره المحتمل.

يتضمن تحليل السيناريو تقييم التأثير على مخرجات النموذج حيث يتم تغيير العديد من المدخلات (عادة أكثر من اثنين) في نفس الوقت، يعد تحليل السيناريو أداة تخطيط قوية لها العديد من التطبيقات، بما في ذلك (Rees, 2015, p. 119):

- عندما يتم اعتبار أن هناك حالات ممكنة لمتغير معين بقيم منفصلة وليست مستمرة.
- للبدء في استكشاف التأثير على حسابات النموذج بتغيير العديد من متغيرات الإدخال في وقت واحد، ويمكن استخدام هذا إما كخطوة أولى نحو محاكاة كاملة، أو كطريقة تحسین تبحث عن أفضل سيناريو خاصة في المواقف المعقدة.

– كأداة وسيطة لتحديد التبعية بين المتغيرات، خاصة عند التأكد من أن العلاقة موجودة لكن التعبير عنها معقد للغاية.

3.2.3. محاكاة مونت كارلو Monte Carlo Simulation:

ذكر (Chapman, 2011, p. 218) أنه قد تم تقديم مصطلح مونت كارلو أول مرة خلال الحرب العالمية الثانية كاسم رمزي لمشاكل المحاكاة المرتبطة بتطوير القنبلة الذرية، وحسب (ISO, 2019, p. 82) يمكن استخدام محاكاة مونت كارلو كجزء من تقييم المخاطر لعدم الثقة في نتائج عملية التحليل أو عندما تكون التقنيات التحليلية غير مجدية، وتطبق خاصة في النمذجة وتقييم عدم اليقين في التوقعات المالية وأداء الاستثمار وتكلفة المشروع وتوقعات الجدول الزمني وانقطاعات العمليات التجارية ومتطلبات التوظيف.

تبحث مونت كارلو في عدد كبير من سيناريوهات "ماذا لو"، على سبيل المثال البحث عن النتيجة المالية لنشاط أو مشروع ما من خلال احتساب عدد كبير من القيم المحتملة التي يمكن أن يأخذها كل متغير وترجيح كل قيمة باحتمالية الحدوث، وعمليا تنشئ محاكاة مونت كارلو رقما عشوائيا لكل عنصر خطر ضمن قيود التوزيع الاحتمالي المخصص له (التوزيع الطبيعي متمائل أو غير متمائل..). ومقابلة هذا الرقم باحتمال حدوث الخطر (مثلا إذا كانت المخاطر تتوزع وفق التوزيع المتمائل بحدود عليا وسفلية قدرها 10 وحدات و5 وحدات على التوالي، واحتمال حدوثها بنسبة 50٪، فإن أي تكرار آخر يشمل احتمال المخاطرة والقيمة المخصصة لها سيكون محصور بين 10 و5 وحدات) ثم يتم تخزين هذه القيمة. ويتم بعد ذلك تجميع هذه الأرقام العشوائية المرجحة واحتمال وقوعها لإنشاء محاكاة نموذج واحد (التكرار، التجربة أو السيناريو)، والتي تعتبر إحدى القيم المحتملة للنشاط أو المشروع (Chapman, 2011, p. 218).

لنعتبر توزيع متغير عشوائي X تعطي دالة التوزيع التراكمي $F(x)$ الاحتمال P أن المتغير X سيكون

$$F(x) = P(X \leq x) \text{ ، أي: أقل من أو يساوي } x$$

مع العلم أن $F(x)$ تتراوح من 0 إلى 1، وبالنظر إلى هذه المعادلة في الاتجاه المعاكس: ما قيمة F

(x) لقيمة معينة من x ؟ تتم كتابة هذه الدالة العكسية ($G(F(x))$) بالشكل التالي (Vose, 2008, p.

$$G(F(x)) = x : (57)$$

مفهوم المعادلة العكسية $G(F(x))$ يستخدم في توليد العينات العشوائية من كل توزيع في نموذج تحليل المخاطر، وهو ما تستخدمه طريقة مونت كارلو (Vose, 2008, p. 57)، ومن بين سلبيات هذا الأسلوب في المعاينة هو إمكانية أن يعيد النموذج نفس التوزيع المقدم، ومن أجل تفادي ذلك يجب توليد أكبر عدد ممكن من التكرارات، وتكرار العملية عادة أكثر من 5000 مرة لإعطاء 5000 نتيجة واقعية محتملة للمشروع، ثم بعد ذلك تجميعها وتمثيلها بيانياً بواسطة مدرج تكراري لإظهار نطاق النتائج المحتملة، وتوزيع الاحتمالات لتوضيح الانحراف المحتمل ومنحنى التردد التراكمي لإظهار الاحتمال (كنسبة مئوية) لتجاوز أهداف المشروع (عادة حد التمويل) (Chapman, 2011, p. 218).

توفر المحاكاة سلسلة من القيم (أو عدداً من النتائج المحتملة) لنشاط أو مشروع ما، ويمكن تقسيم هذه النتائج إلى أجزاء متساوية. إما بتقسيم سلسلة القيم إلى جزأين متساويين حول الوسيط، أو إلى أربعة أجزاء متساوية، مفصولة بما يسمى الربيعيات، حيث يمثل الربيع الأول 25% أو أقل من البيانات، والثالث 75% أو أقل، كما يمكن تقسيم سلسلة القيم إلى 10 أو 100 (العشريات أو المئويات).

أثناء تحليل المحاكاة، من المهم حساب الارتباط بين المتغيرات، والذي يحدث عندما تكون نتائج العينات من توزيعين أو أكثر مرتبطة ببعضها، على سبيل المثال يجب أن يكون أخذ العينات من توزيعي تكاليف المواد والأسعار المحددة مرتبطاً لتجنب النتائج غير المنطقية، فعند أخذ عينات من قيمة عالية لتكاليف المواد، يجب أيضاً أخذ عينات من الأسعار المحددة على أنها مرتفعة نسبياً. لذا يجب عمل سجل للارتباط المتضمن في نموذج المحاكاة وذلك لتسهيل التحديثات عند تعديل المتغيرات (Chapman, 2011, p. 218)، فحسب ISO فبسبب طريقة عمل هذه التقنية فإنها لا تعطي وزن للنتائج غير المحتملة وإن كانت عالية، من خلال اعتبارها غير مرجحة للحدوث، وبالتالي يتسبب إزالة الأحداث المتطرفة من الاعتبار في إعطاء ثقة غير مبررة لصناع القرار.

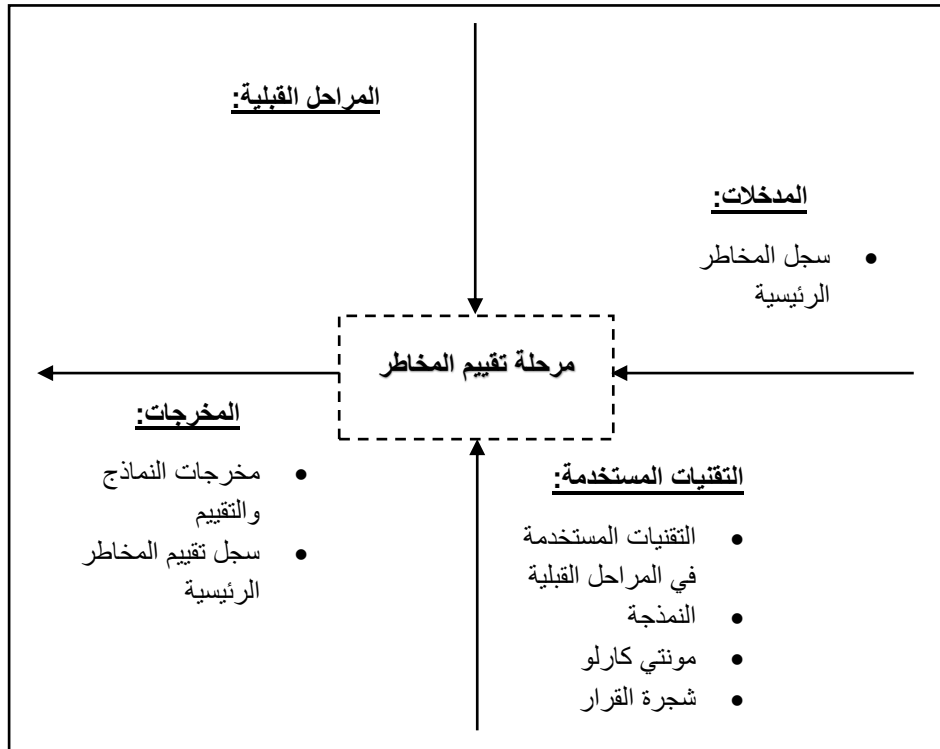
4.3.2. شجرة القرار Decision Tree:

تعتبر شجرة القرار من الأدوات الكلاسيكية لمخاطر المشروع، والتي تقدم المعلومات المتعددة بتنسيق سهل التفسير، وتفيد بشكل خاص في تقييم حجم المخاطر لأنها توفر معلومات عن الخيارات واحتمالات

الأحداث المرتبطة بهذا، والقيمة المتوقعة لهذه الخيارات والتأثيرات المحتملة لجميع النتائج المحتملة (Pritchard, 2015, p. 44).

والشكل الموالي يلخص مرحلة تقييم المخاطر ومختلف مدخلاتها ومخرجاتها:

الشكل رقم 21: مرحلة تقييم المخاطر



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

3. الاستجابة للمخاطر:

اعتمدت المصادر المختلفة على استخدام مصطلحين للتعبير عن هذه المرحلة وهما سواء Risk Response أو Risk Traitement (الاستجابة للمخاطر أو معالجة المخاطر)، وعمليا يعبر المصطلحين عن نفس السياسة، فبالرغم من لجؤنا لاستخدام المصطلحين إلا أننا نفضل اعتماد مصطلح الاستجابة للتعبير عن المرحلة ككل، لأن المعالجة قد لا تشمل كل السياسات خاصة في حالة التفادي، فتفادي الخطر يعتبر استجابة محايدة له وليس بالضرورة معالجة للخطر.

بعد اكتمال عملية تقييم المخاطر وتحديد الأولويات، تحدد المؤسسة الاستجابة المناسبة للمخاطر، وذلك بعد الدراسة المتأنية لتكلفة وفوائد كل استجابة، والتي قد تختلف بناء على الإطار الزمني المطلوب للاستجابة، ففي بعض الحالات قد تختار المؤسسة استخدام أكثر من استجابة واحدة (واحدة للمدى القصير وأخرى على المدى الطويل على سبيل المثال) مما قد يتطلب أن تكون عملية الاستجابة ديناميكية وتكرارية (AICPA, 2018, p. 11).

وتتمثل القيمة الحقيقية لإدارة المخاطر المؤسسية في تطوير خطط عمل للاستجابة للمخاطر لتحديد وتنفيذ الاختيارات المتاحة لمعالجتها، فهي عبارة عن عملية تكرارية من صياغة واختيار سياسة الاستجابة للمخاطر؛ تخطيطها وتنفيذها؛ تقييم فعاليتها هذه السياسة؛ تقرير ما إذا كانت المخاطر المتبقية بعد الاستجابة مقبولة؛ أخذ مزيد من العلاج إذا لم يكن مقبولاً (ISO, 2018, p. 13).

ويشير إطار ERM (COSO, 2017) إلى خمسة أنواع من الاستجابات للمخاطر: القبول، التجنب، المتابعة، التقليل أو المشاركة. يجب أن تكون الاستجابة للمخاطر مجتمعة في خطة عمل موحدة تمكن من تحديد أولويات الإجراءات والاستجابات وتخصيص الموارد المناسبة. يجب بعد ذلك تقديم خطة العمل الأولية الموحدة ومناقشتها مع مجلس الإدارة والإدارة، والنظر في تطوير خطة اتصالات للإبلاغ عن المخاطر المحددة والاستجابات عبر المؤسسة.

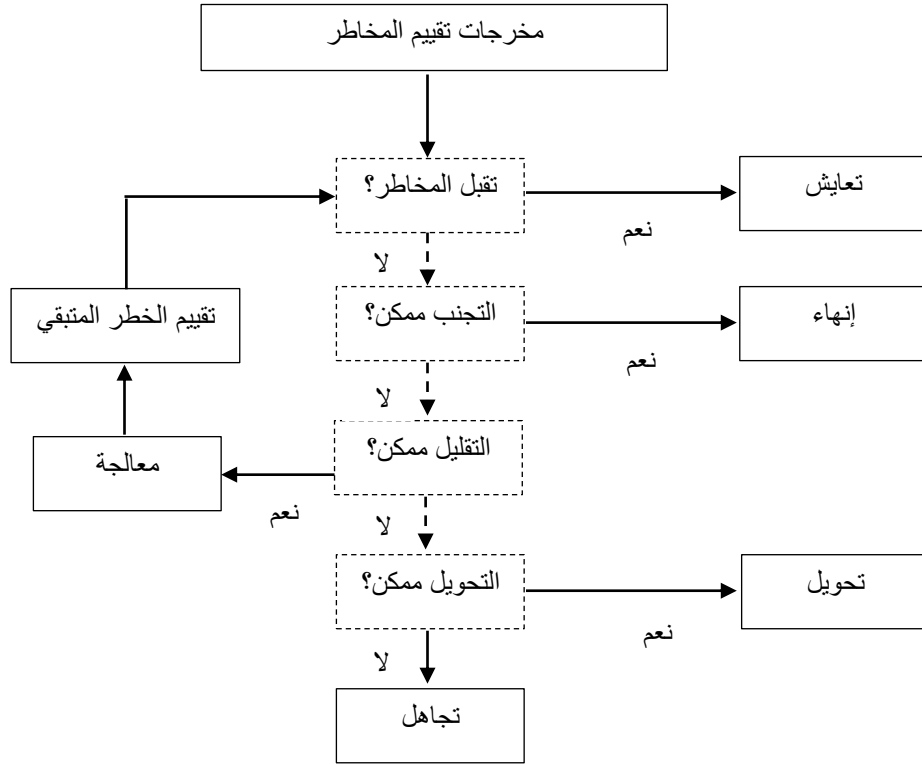
وتقوم الإدارة بتقييم الاستجابات المناسبة للمخاطر، بناء على طبيعة وحجم المخاطر، ويمكن أن تكون الاستجابة باتباع واحدة أو أكثر من السياسات التالية (Anderson & Al, 2017, p. 140):

- **القبول:** قبول المخاطرة عند مستواها الحالي وعدم اتخاذ أي إجراء للتأثير على خطورتها، وتشير مثل هذه الاستجابة إلى أن درجة الخطورة تقع ضمن مجال تحمل المؤسسة للمخاطر.
- **التجنب:** تجنب المخاطر عن طريق سحب الاستثمارات أو إزالتها بطريقة أخرى من برنامج المخاطر الخاص بالمؤسسة، وتشير هذه الاستجابة إلى درجة الخطورة التي قد تكون خارج قابلية المؤسسة للمخاطر ولا توجد استجابة فعالة من حيث التكلفة لجعلها في نطاق تقبل المخاطر.
- **المتابعة:** متابعة أو استغلال المخاطر لأن تحمل مثل هذه المخاطر قد يكون مفيداً للمؤسسة وقد يكون ضرورياً لتحقيق هدف تجاري معين.

- التقليل: تقليل المخاطر من خلال تطبيق الضوابط الرقابية أو غيرها من أنشطة التخفيف من المخاطر، وتشير مثل هذه الاستجابة إلى أن تأثير المخاطر قد يتجاوز قابلية المؤسسة للمخاطرة وأن الإجراءات ضرورية لتقليل التأثير المحتمل.
- مشاركة أو تحويل المخاطر: والتي قد تشمل الاستعانة بمصادر خارجية أو التأمين أو التحوط من المخاطر، هذا الخيار هو الأفضل عندما يتمكن الآخرون من إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية أو كفاءة مما تستطيع المؤسسة.

والشكل الموالي يقدم توضيحاً أكثر حول الطبيعة التكرارية لمرحلة الاستجابة للمخاطر:

الشكل رقم 22: سياسات الاستجابة للمخاطر



المصدر: منقول عن: (سايج، 2016، صفحة 86).

4. الاتصال والتشاور:

يشير ISO إلى أن الغرض من الاتصال والتشاور هو مساعدة أصحاب المصلحة المعنيين على فهم المخاطر، والأساس الذي يتم على أساسه اتخاذ القرارات والأسباب التي تدعو إلى اتخاذ إجراءات معينة،

حيث يسعى الاتصال إلى تعزيز الوعي بالمخاطر وفهمها، في حين تتضمن الاستشارات الحصول على تعليقات ومعلومات لدعم عملية صنع القرار (ISO, 2018).

ويجب أن يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين المناسبين عبر جميع خطوات عملية إدارة المخاطر، ويهدف التواصل والاستشارة إلى الجمع بين مجالات الخبرة المختلفة في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر والتأكد من مراعاة وجهات النظر المختلفة بشكل مناسب عند تحديد معايير المخاطر وعند تقييم المخاطر، وكذا توفير معلومات كافية لتسهيل مراقبة المخاطر واتخاذ القرار، وبالتالي بناء شعور بالشمولية والملكية بين المتضررين من المخاطر.

5. المراقبة والمراجعة:

يؤكد إطار (COSO, 2017) ERM على أهمية النظر في تغير الظروف الداخلية والخارجية في جميع جوانب عملية إدارة المخاطر المؤسسية من البداية إلى النهاية، ويشدد على ضرورة دمج هذا الاعتبار في الممارسات حتى تكون فعالة، ومن أجل الاستجابة للتغيير وتأثيره بالشكل وفي الوقت المناسب، وتوضح (AICPA, 2018, p. 13) بأنه يجب على المؤسسة مراقبة أدائها الفعلي مقابل الأهداف الإستراتيجية المحددة، من أجل اكتشاف الأنشطة التي تتطلب الإجراءات التصحيحية. كما يجب أن تتضمن مراجعة الأداء التنظيمي مراجعة قدرات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، لضمان طورها المستمر نحو تحقيق القيمة المرجوة. الغرض من المراقبة والمراجعة هو ضمان وتحسين جودة وفعالية تصميم العملية وتنفيذها ونتائجها. يجب أن تكون المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية لعملية إدارة المخاطر ونتائجها جزءاً مخططاً من عملية إدارة المخاطر، مع تحديد المسؤوليات بوضوح.

6. التسجيل والإبلاغ:

يجب توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة. يهدف التسجيل والإبلاغ إلى: توصيل أنشطة ونتائج إدارة المخاطر عبر المنظمة؛ تقديم معلومات لاتخاذ القرار؛ تحسين أنشطة إدارة المخاطر؛ مساعدة التفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أولئك الذين يتحملون المسؤولية والمساءلة عن أنشطة إدارة المخاطر.

ويعتبر الإبلاغ عن المخاطر جزءاً مهماً من عملية إدارة المخاطر المؤسسية المستمرة في المؤسسة، فنظراً للطبيعة الديناميكية للمخاطر والتغيرات المستمرة في استراتيجيات المؤسسة، فإن عملية الإبلاغ المستمرة عن المخاطر ضرورية، بحيث يجب أن تكون التقارير الأولية عن المخاطر بسيطة وواضحة مما يسهل على مستخدمو تقارير المخاطر تلقي معلومات مركزة ومفهومة وتنقل بوضوح أولويات المخاطر وشدتها (Richard J. Anderson, 2020, p. 16).

حيث يجب أن تتضمن تقارير إدارة المخاطر ما يلي (AICPA, 2018, p. 14):

- عرض سجل مخاطر المؤسسة مع تحديد الأولويات والترتيب المناسبين (على شكل قائمة أو خريطة المخاطر).
 - مؤشرات الأداء والمخاطر الرئيسية لتقييم أعمال المؤسسة ضمن حدود تقبلها للمخاطر، وقياس المخاطر التي تتعرض لها استراتيجية المؤسسة وأهدافها والإبلاغ عنها، ويتضمن هذا التقرير عادة كلاً من المقاييس الكمية والنوعية.
 - إجراءات وخطط الاستجابة للمخاطر وحالتها أو تنفيذها، وإجراءات اكتشاف المخاطر الجديدة.
 - تقييمات برنامج إدارة المخاطر وخطط التحسين.
 - الإبلاغ عن الثقافة والوعي بالمخاطر (تكون هذه التقارير نوعية بشكل عام).
- وقد تلجأ المؤسسة إلى استخدام الطريقتين التاليتين لعرض النتائج النهائية لعملية إدارة المخاطر:

1.6. خريطة المخاطر Risk Map:

تعتبر خريطة المخاطر أو خريطة الحرارة من الأساليب المستخدمة على نطاق واسع لتحليل المخاطر وتحديد أولويات المخاطر اللاحقة، باعتبارها أداة اتصال مرئية لمخاطر المؤسسة وتشكل الأساس لدعم اتخاذ القرار وتحديد أولويات المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار ومعالجتها في أقرب وقت (Hunziker, 2019, p. 94).

يتمثل الهدف من خريطة الحرارة في دعم فهم نتائج عملية تحليل المخاطر وتسهيل عرض المخاطر الرئيسية، كما تساعد في مرحلة التقييم أيضاً وعند مقارنة مقدار الرغبة في المخاطرة الإجمالية للمؤسسة لتحديد

الإجراءات المناسبة، وتوفر خريطة الحرارة مثالا مبسطا لتأثير المخاطر واحتمالات وقوعها (AICPA, 2018, p. 12).

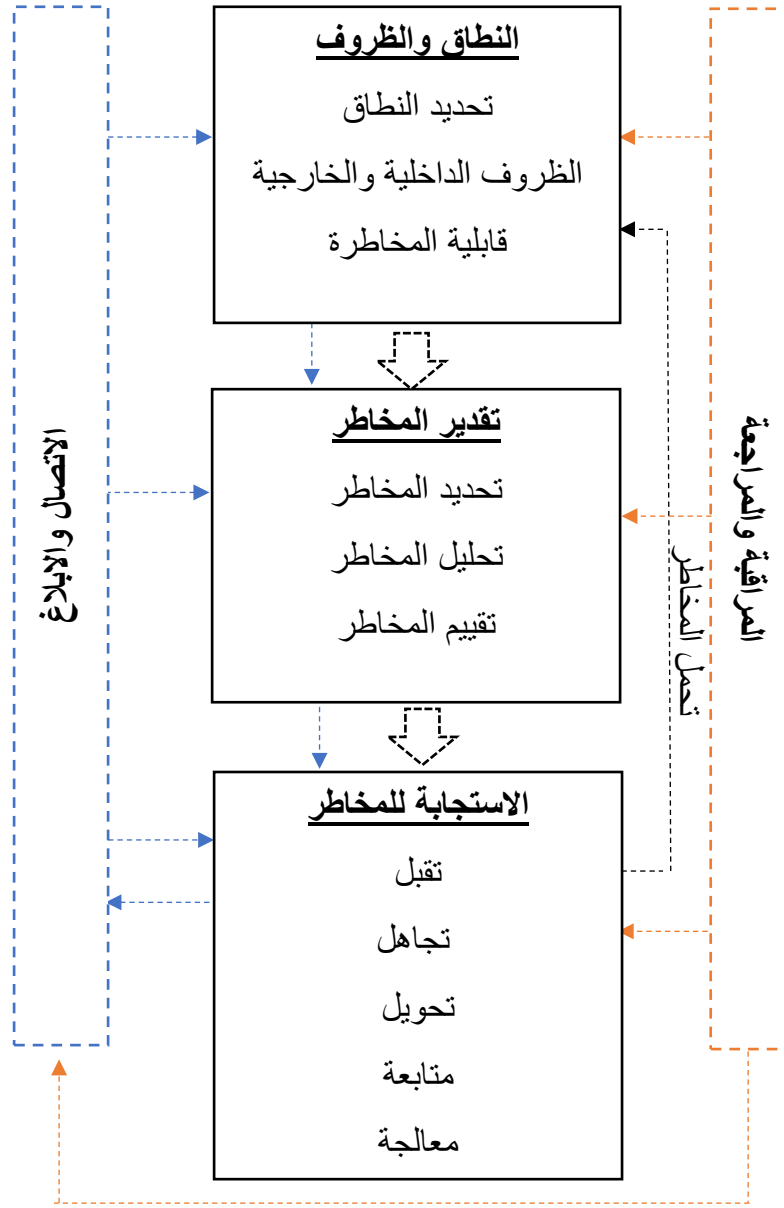
الشكل رقم 23: خريطة المخاطر

	تأثير جد منخفض	تأثير منخفض	تأثير متوسط	تأثير كبير	تأثير كبير جدا
احتمال منخفض جدا					
احتمال منخفض					
احتمال متوسط					
احتمال كبير					
احتمال كبير جدا					

Source: (Olson & Wu, Enterprise Risk Management Models, 2020, p. 22).

حيث يعبر اللون الأخضر على المساحات الأبعد من الخطر وهي كل تقاطعات الأثر الجد منخفض مع مختلف مستويات الأخطار المحتملة، بينما يعبر اللون الأصفر على مستوى خطر متوسط أين يتقاطع الأثر المنخفض والمتوسط مع الاحتمالات المنخفضة، أما اللون الأحمر فيمثل التأثير الكبير والكبير جدا للخطر على المؤسسة مقابل احتمالات وقوعه مهما كانت منخفضة أو كبيرة. ونقدم في الشكل الموالي إطار مقترح لعملية إدارة المخاطر وذلك بالاعتماد على تم التطرق إليه فيما سبق (خاصة إطار ISO):

الشكل رقم 24: إطار مقترح لعملية إدارة المخاطر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أن إدارة المخاطر تشمل تحديد عوامل الخطر التي تواجهها الأعمال التجارية وتحليلها والاستجابة لها، وتعني الإدارة الفعالة للمخاطر محاولة التحكم قدر الإمكان في النتائج المستقبلية من خلال التصرف بشكل استباقي بدلا من رد الفعل، وبذلك توفر الإدارة الفعالة للمخاطر إمكانية تقليل احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل على أهداف المؤسسة. وقد كان ينظر إلى إدارة المخاطر تقليديا على أنها تقليل الضرر الذي يلحق بالقيمة التي تخلقها المؤسسة لنفسها والموظفين والمساهمين والعملاء والمجتمع، حيث تقرر كل مؤسسة ما تعتبره خطرا على أعمالها وتقوم بتقييم تلك المخاطر بصورة منفردة.

حتى ظهر مصطلح جديد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والتي تتمثل في منهجية تبحث في إدارة المخاطر بشكل استراتيجي من منظور المؤسسة بأكملها، وتعتبر استراتيجية من أعلى إلى أسفل تهدف إلى تحديد وتقييم والاستعداد للخسائر المحتملة والأخطار والمخاطر وغيرها من الاحتمالات المحتملة للضرر الذي قد يتداخل مع عمليات وأهداف المؤسسة و / أو يؤدي إلى خسائر.

حيث تتبع إدارة المخاطر المؤسسية نهجا شاملا وتدعو إلى اتخاذ قرارات على مستوى الإدارة والتي قد لا تكون بالضرورة منطقية على مستوى الوحدات أو قطاعات العمل الفردي، وبالتالي فبدلا من أن تكون كل وحدة أعمال مسؤولة عن إدارة المخاطر الخاصة بها، يتم إعطاء الأولوية للمراقبة على مستوى المؤسسة ككل.

وبعد ما تم الإلمام بكافة جوانب إدارة المخاطر في المؤسسة، ومختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية، وكذا أهم التقنيات والمعايير المستخدمة لتقييم المخاطر في المؤسسة وكيفية الاستجابة لها، سيتم من خلال الفصل الثالث من هذا البحث التطرق لدور المدقق الداخلي ضمن معادلة إدارة المخاطر في المؤسسة، وكيفية تبنيه لهذا الدور من خلال اتباع منهج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر.

الفصل الثالث

التدقيق الداخلي القائم على

المخاطر كمدخل للقيمة

المضافة

تمهيد:

قدمنا في الفصل السابق أهم عناصر إدارة المخاطر في المؤسسات في ظل الاتجاه المتزايد نحو الاعتراف بالمخاطر كمحرك رئيسي لجميع الأنظمة التي تقوم عليها مؤسسة ناجحة، ونتجه الآن في هذا الفصل إلى توضيح المكانة التي يأخذها التدقيق الداخلي ضمن معادلة المخاطر، والدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية، سواء كانت المؤسسة تطبقها رسمياً أم لا، وقد صرح معهد IIA على وجوب تنبه المدقق الداخلي للمخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد، والمساهمة في تقييم فعالية إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.

وسنقوم من خلال هذا الفصل بتقديم الدور الذي يقوم به المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في جزأين: أولاً مناقشة تطور مهام التدقيق الداخلي وإدراج المخاطر ومنهجياتها ضمن دوره في خلق القيمة داخل المؤسسة، وثانياً، مناقشة الأدبيات التي تغطي البحث والممارسات الحالية فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي القائم على المخاطر.

I. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر؛

II. التدقيق الداخلي القائم على المخاطر؛

III. مراحل التدقيق القائم على المخاطر.

I. دور التدقيق الداخلي في عمليات إدارة المخاطر:

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة مدى حاجة المؤسسات إلى تحسين قدرتها على إدارة المخاطر، وقد كان انهيار Enron وفضيحة WorldCom، والأزمة المالية لعام 2008، وكارثة Deepwater Horizon الشركة BP وأزمة الديون الأوروبية، من الأمثلة التي أثبتت الحاجة إلى ممارسات رقابية أكثر شمولاً وفعالية لإدارة المخاطر، يجد المطلع على الدراسات الاقتصادية المتعلقة بدور التدقيق الداخلي (IA) داخل المؤسسات، أنها ركزت على وظائف التدقيق الداخلي المتعلقة بأنظمة الامتثال والرقابة الداخلية (SCI)، ولم تكن إضافة القيمة وتقديم رؤى حول المخاطر الرئيسية للمؤسسة أولوية رئيسية لعمليات التدقيق الداخلي (RIMS, 2012, p. 03).

وقد بدأ مفهوم مهنة التدقيق الداخلي يتغير في الثمانينيات، وسرعان ما اكتسب استخدام تقييم المخاطر كطريقة لتخصيص موارد التدقيق الداخلي (أي التدقيق على أساس المخاطر) شعبية كبيرة في التسعينيات (Anderson & al, 2017, p. 61). فقد أثرت اتجاهات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر بشكل كبير على دور التدقيق الداخلي الحديث، الذي كان يقتصر دوره في تدقيق الامتثال والرقابة الجزئية للأقسام (Koutoupis & Tsamis, 2009, p. 104).

حيث بدأ المدققون الداخليون وفق ما ذكره (Roth, 2002) بالانتقال من نهج المواجهة إلى الشراكة مع الإدارة (أي المساهمة في إيجاد الحلول عوض اكتشاف الأخطاء فقط)، والانتقال من نهج الرقابة الداخلية إلى النهج القائم على المخاطر، وبالتالي بدأ التركيز على الخدمات الاستشارية أكثر فأكثر.

وفي عام 1999، قام معهد المدققين الداخليين (IIA) بمراجعة تعريف التدقيق الداخلي ليشمل كلا من أنشطة التأكيد والاستشارات عبر المجالات الثلاثة ذات الصلة بإدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (IIA, 1999) Definition of internal auditing، حيث المدقق الداخلي أصبح يتطلع إلى إعادة صياغة دوره فيما يتعلق بإدارة المخاطر؛

وبعد خمس سنوات، أصدرت لجنة المنظمات الراعية (COSO) التابعة للجنة تريداوي إطارها المتكامل لإدارة مخاطر المؤسسة COSO ERM، ومنذ ذلك الحين ظهرت حركة عالمية نحو نهج شامل للمؤسسة لإدارة المخاطر (Zwaan & al, 2011, p. 587)

ويضيف (Zupan, 2020) أن إدارة المخاطر اعتبرت إحدى الخطوات المهمة في التعريف الجديد للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين في سنة 1999، والذي ينص بوضوح على أن "نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يقيم ويساهم في تحسين إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة".

فحسب (Sarens & Beelde, 2005, p. 13) يشارك المدققون الداخليون بشكل محدود في أنشطة تقييم المخاطر، وذلك لأن الإدارة تبقى مسؤولة في النهاية عن تقييمات المخاطر، فغالباً ما يقوم المدققون الداخليون بإجراء تقييم المخاطر الخاص بهم، مع اعتمادهم إلى حد كبير على المدخلات الواردة من الإدارة ووظائف إدارة المخاطر الأخرى، بحيث يلعب المدققون الداخليون نوعاً من دور التكامل.

وفقاً لـ (Gramling & Myers, 2006, p. 52) يساهم المدقق الداخلي في عملية إدارة مخاطر المؤسسة من خلال توفير تأكيدات معقولة حول عملية إدارة المخاطر، وأن المخاطر يتم تقييمها بشكل صحيح، وأن عملية إدارة المخاطر قد تم تقييمها بشكل صحيح، وأن المخاطر الرئيسية قد تم تحديدها وأن الإبلاغ عنها قد تم تحديده بشكل صحيح.

كما أكد (Zupan, 2020, p. 03) بأنه على وظيفة التدقيق الداخلي الحديثة فهم المخاطر الرئيسية للمؤسسة وأن تحدد بشكل استباقي المخاطر الناشئة من أجل إضافة قيمة إلى المؤسسة، وهذا يسمح للتدقيق الداخلي بمساعدة المؤسسة في تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية لتخفيف المخاطر ومواصلة تطوير دورها الاستراتيجي.

ويوضح (Pramesh, 2013, p. 8) أنه وعند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر يجب مراعاة ما إذا كان النشاط يشكل تهديدات لاستقلالية وموضوعية عمليات التدقيق الداخلي؛ وما إذا كان من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى تحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في المؤسسة.

حيث يجب التأكد من أن التدقيق الداخلي يوفر تأكيد مستقل وموضوعي بشأن إدارة المخاطر ومراقبة المخاطر، مما يساهم في إدارة المخاطر بشكل فعال، ذلك لأن الجمع بين أنشطة المخاطر والتدقيق الداخلي يثير قضايا وحالات عدم التأكد حول موضوعية تأكيد التدقيق الداخلي بشأن إدارة المخاطر، وبالتالي يستوجب على الإدارة فصل الوظيفتين وضمان عدم تداخلهما السلبي بأي شكل من الأشكال.

1. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر حسب معايير IPPF:

بين معهد المدققين الداخليين IIA دور المدقق الداخلي في مراعاة المخاطر الرئيسية في المعيار 1220. ت.3. (IPPF, 2017) الخاص بالعباية المهنية اللازمة الواجب تقديمها من طرف المدقق الداخلي، والذي ينص على "وجوب تنبه المدقق الداخلي للمخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد، ذلك لان مهمة التأكيد حتى وان تمت بالعباية المهنية اللازمة إلا أنها لا تضمن أن جميع المخاطر قد تم تحديدها".

كما يوضح معيار الأداء (IPPF, 2017) رقم 2120 أن الدور الأساسي لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر يتمثل في تقييم فعاليتها والمساهمة في تحسينها، وذلك عن طريق تقييم أن أهداف المؤسسة تساند وتتفق مع مهمة المؤسسة؛ وأن المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها؛ واختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر؛ وأيضا التقاط المعلومات المتعلقة بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

ولدعم هذا التقييم يمكن لنشاط التدقيق الداخلي أن يجمع المعلومات أثناء مهام التدقيق المتعددة، حيث توفر نتائج هذه المهام مجتمعة فهما لعمليات إدارة المخاطر في المؤسسة ومدى فعاليتها، وكذا مراقبة عمليات إدارة المخاطر من خلال الأنشطة الإدارية المستمرة، أو من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة، أو كليهما.

كما يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر الى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية، فعالية وكفاءة العمليات والبرامج، حماية الأصول، الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

يمكن للمدقق الداخلي القيام بمهام استشارية إلى جانب المهام التأكيدية لتقييم إدارة المخاطر، حيث يستخدم معرفته بالمخاطر المكتسبة من خلال انجازه للمهام الاستشارية وذلك عند تقييم عمليات إدارة مخاطر المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تحمل أي مسؤولية إدارية من خلال قيامه بإدارة المخاطر فعليا.

الشكل رقم 25: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي المتعلقة بإدارة المخاطر:

2010: التخطيط
2100: طبيعة العمل
2120: إدارة المخاطر

Source: (Anderson & Al, 2017, p. 151).

2. الأدوار التأكيدية والاستشارية في إدارة المخاطر:

من خلال معيار (IPPF, 2017, p. 13) رقم 2120 والخاص بإدارة المخاطر نلاحظ أن المدقق الداخلي قد يساهم في عملية إدارة المخاطر خلال مهمتي التأكيد والاستشارة، وسنتطرق فيما يلي إلى الخطوط العريضة لما يقوم به بالتحديد خلال كل مهمة، والتي ذكرت في وثيقة واسعة الانتشار لل IIA والتي تحدد فيها مجالات تدخل المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، وحدود ذلك التدخل.

تتمثل العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تحديد دور التدقيق الداخلي فيما إذا كان النشاط يثير أي تهديدات لاستقلالية نشاط التدقيق الداخلي وموضوعيته وما إذا كان من المحتمل أن يؤدي إلى تحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في المؤسسة، ويعرض الشكل الموالي مجموعة من أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية بالإشارة إلى الأدوار التي يجب أو لا يجب لنشاط التدقيق الداخلي أن يقوم بها.

تناول معهد المدققين الداخليين (IIA, 2009) ضمن ورقة موقف (Position Paper) والموسومة ب: "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة"، مختلف الأدوار التأكيدية والاستشارية التي يمكن أن يقدمها نشاط التدقيق الداخلي في إطار تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، وذلك شرط يجب الحفاظ على الاستقلالية المطلوبة للتدقيق الداخلي، حيث صنفها إلى أدوار أساسية (مهام تأكيدية)، وأدوار مساعدة تطبق بحذر (مهام استشارية)، وكذا الأدوار لا ينبغي القيام بها إلا في ظل ظروف غير عادية (أنظر الشكل 26).

الفصل الثالث.....التدقيق الداخلي القائم على المخاطر مدخل للقيمة المضافة

ومن العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تحديد دور التدقيق الداخلي هي ما إذا كان النشاط يثير أي تهديدات لاستقلالية نشاط التدقيق الداخلي وموضوعيته وما إذا كان من المحتمل أن يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر في المؤسسة والتحكم فيها.

الشكل رقم 26: دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة



Source: (IIA, Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management, 2009, p. 04).

1.2. الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي:

في يمين الشكل ضمن مهمة التأكيد، بهدف إعطاء تأكيدات بشأن سيرورة وفعالية عملية إدارة المخاطر في كل مراحلها، وذلك بالتأكيد على وجودها ومدى صحة مرحلة التقدير ومخرجات المخاطر الرئيسية، ومناهج الإبلاغ عنها (IIA, 2009, p. 06)، فعلى المدقق الداخلي وضع نفسه في قلب عملية إدارة المخاطرة مع تحقيق التوازن بين الاستقلالية ودوره التأكيدي (Pickett S. , 2011, p. 84)، كما

تشير وثيقة IIA إلى أن وجوب اعتماد المدقق الداخلي على النهج القائم على المخاطر والمتمثل في أنشطة التأكيد.

وبالتالي فإن الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر يتمثل أساساً من خلال اعتماد النهج القائم على المخاطر RBIA خلال كل مراحل مهمة التأكيد، وستطرق إليه لاحقاً بالتفصيل في هذا الفصل.

2.2. الدور الاستشاري للتدقيق الداخلي:

وتمثل الأنشطة في وسط الشكل رقم 26 (IIA, 2009, p. 05) الأدوار الاستشارية التي قد يساهم بها التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية، في تسهيل عملية تقدير المخاطر بما في ذلك تقديم توجيهات فيما يخص السياسات المناسبة للاستجابة للمخاطر، ومراجعة وتطوير إطار عمل إدارة المخاطر، كما يسعى إلى ابلاغ ونشر ثقافة تأسيس إدارة المخاطر المؤسسية. وذلك من خلال تقديم الدعم والمشورة في المساعدة على تأسيس عملية إدارة مخاطر سليمة؛ والمراجعة المستمرة لإطار إدارة المخاطر للإبلاغ عن مدى موثوقيتها؛ والقيام بمراجعات لجوانب عملية إدارة المخاطر كمساهمة في الحفاظ على جودتها وتأثيرها وتحسينها؛ وتوجيه التوصيات التي تساعد في حل أوجه القصور في إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية أو تساعد في إصلاح المشكلات في أجزاء معينة من العمل حيث تخرج المخاطر عن السيطرة؛ ويهدف التحسين المستمر يجب كذلك أن يقوم بمراجعة سنوية للتقدم المحرز في إنشاء إدارة جيدة للمخاطر على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

3.2. حدود دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر:

تمثل الأنشطة الموضحة على يسار الشكل رقم 26 الأدوار التي لا ينبغي أن تقوم بها وظيفة التدقيق الداخلي، حيث تمثل مسؤوليات الإدارة والتي من شأنها أن تضعف استقلالية المدقق الداخلي وموضوعيته، وتشمل هذه الأنشطة تحديد الرغبة في المخاطر؛ وفرض عمليات إدارة المخاطر؛ وكذا ضمان الإدارة بشأن المخاطر (أي اعتبار المدقق الداخلي المصدر الوحيد لتأكيد الإدارة على أن المخاطر تدار بشكل فعال، وبالتالي فهو يؤدي وظيفة إدارية)؛ اتخاذ القرارات بشأن الاستجابة للمخاطر وتنفيذها نيابة عن الإدارة؛ والأهم من ذلك المساءلة عن إدارة المخاطر.

فعند تحديد الدور الذي تلعبه وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية، يجب المدقق الداخلي تقييم ما إذا كان كل نشاط يثير أي تهديدات لموضوعية وظيفته التدقيق الداخلي خاصة كلما توسع في القيام بالأدوار الاستشارية، فمن المهم أن تدرك المؤسسة أن الإدارة تظل مسؤولة كلية عن إدارة المخاطر، وفيما يلي أمثلة على الإجراءات الوقائية والشروط التي يمكن وضعها (IIA, 2009, p. 06):

- بيان أن الإدارة تظل مسؤولة عن إدارة المخاطر.
- توثيق طبيعة مسؤوليات المدقق الداخلي في ميثاق التدقيق الداخلي واعتمادها من قبل لجنة التدقيق.
- عدم إدارة المخاطر نيابة عن الإدارة.
- تقديم المشورة والدعم للإدارة، وعدم اتخاذ القرارات نيابة عنها.
- التمتع بالمهارات والمعرفة الكافية.
- الاعتراف بأي عمل يتجاوز أنشطة التأكيد كمهمة استشارية.

3. المؤسسات التي تعتمد على التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر المؤسسية:

تحدد الإدارة دور التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر، بالأخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة، وقدرة ومؤهلات موظفي التدقيق الداخلي، والظروف والعادات المحلية في الدولة. ومع ذلك، يجب ان تتحمل الإدارة مسؤولية عملية إدارة المخاطر والتهديد المحتمل لموضوعية وظيفته التدقيق الداخلي عند طلبها أن يكون جزءا منها (Anderson & Al, 2017, p. 151).

ففي الحالات التي لا تمتلك فيها المؤسسة مدير للمخاطر وعمليات رسمية لإدارة المخاطر، يجب أن يتناقش مسؤول التدقيق بشكل رسمي مع الإدارة حول التزاماتها لفهم وإدارة ومراقبة المخاطر داخل المؤسسة، وحول طبيعة العمليات الموجودة للتحكم في المخاطر وان كانت غير رسمية، ما من شأنه توفير رؤية مناسبة للمخاطر الرئيسية وكيفية إدارتها ومراقبتها، وتوضيح توقعات الإدارة المرجوة من مساهمة وظيفته التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المؤسسة، وتدوين هذه التوقعات بعناية في ميثاق التدقيق الداخلي، أو بأي طريقة رسمية أخرى (Anderson & Al, 2017, p. 151)، وقد تتمثل مهام التدقيق الداخلي في حالة عدم وجود إدارة مخاطر المؤسسة فيما يلي (IFACI, 2003, p. 22):

- مساعدة المؤسسة على تحديد وتقييم المخاطر إذا لم تكن هناك عملية لإدارة المخاطر في المؤسسة، فقد تكون إحدى المساهمات الأولى للتدقيق الداخلي في تأسيس مثل هذه العملية هي مساعدة المؤسسة على تقدير مخاطرها.
- تقدير المخاطر بالاعتماد على المقابلات مع المديرين الرئيسيين للمؤسسة باستخدام الاستبيانات ومختلف التقنيات الأخرى لمعرفة العمليات والمخاطر، وهي نفس التقنيات المستخدمة خلال مهام التدقيق الداخلي، وبالتالي فإن طبيعة عمله تخوله لأن يكون الأكثر قدرة على معرفة المخاطر التي تؤثر على العمليات وقياسها، حيث يهدف إلى تحديد:
 - ✓ تأثير الخطر (أو الأهمية النسبية)؛
 - ✓ احتمالية الحدوث؛
 - ✓ مستوى الضوابط الرقابية.
- زيادة الوعي حول المخاطر وأهمية الرقابة الداخلية، والترويج لمنهج إدارة المخاطر المؤسسية في غياب عملية إدارة المخاطر، يساعد تحليل المخاطر الذي يقوم به المدقق الداخلي خلال مهمة التدقيق إلى زيادة وعي المؤسسة بالمخاطر، مما يمهد تدريجياً لتوفير المؤهلات اللازمة والخبرة المكتسبة خلال المهام لتأسيس عملية أولية لإدارة المخاطر.

II. التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA:

يذكر (Koutoupis & Tsamis, 2009, p. 104) في بحثه حول التدقيق القائم على المخاطر في البنوك اليونانية، أنه قد تم نشر عدد قليل جداً من الأوراق الأكاديمية (حسبه) التي تتناول موضوع التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA، والتي استند معظمها ان لم نقل كلها على الأوراق الموقفية وإطار الممارسات المهنية الدولي IPPF لمعهد المدققين الداخليين.

ويتضمن إطار الممارسات المهنية الدولي IPPF الذي تم تحديثه مؤخراً مهمة جديدة للتدقيق الداخلي: "تعزيز القيمة التنظيمية وحماتها من خلال تزويد أصحاب المصلحة بالتأكيد والاستشارة والرؤية القائمة على المخاطر والموضوعية والمصدقية"، ولتحقيق هذه المهمة، يجب أن تركز وظائف التدقيق الداخلي في جميع المؤسسات على المخاطر كأساس لتحديد ما يجب تدقيقه، وكيف ينبغي تدقيقه، وما يجب الإبلاغ عنه

(Sobel, 2015, p. 05)، ومع أن دور التدقيق الداخلي مستمر في التطور في إدارة المخاطر، إلا أنه لا يزال أمام المدقق الداخلي التصدي لتحديات المخاطر في عالم دائم التغير.

يعرف معهد المدققين الداخليين (IIA, 2014, p. 01) التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA على أنه: "منهجية تربط التدقيق الداخلي بإطار إدارة المخاطر الشامل للمؤسسة. يسمح RBIA للتدقيق الداخلي بتقديم تأكيد لمجلس الإدارة بأن عمليات إدارة المخاطر تدير المخاطر بشكل فعال، فيما يتعلق بقابلية المخاطر".

كما يعرف التدقيق الداخلي القائم على المخاطر على أنه: "نوع من التدقيق الذي يعتمد على تحديد وتقييم خصائص مخاطر المؤسسات، من خلال التحليل الاستراتيجي وتقييم المخاطر وتصميم عملية التدقيق بما يتماشى مع مصفوفة المخاطر أو خريطة المخاطر" (Ayagre, 2014, p. 56).

ويرى (Nzechukwu, 2017, p. 132) أن أبسط طريقة للتعبير عن التدقيق القائم على المخاطر نظريا هي أنه: "تدقيق الأنشطة التي تهم المؤسسة حقا، فلكي يستطيع المدقق الداخلي إشراك الإدارة بشكل كامل والحصول على اهتمام مسؤولي الوظائف المختلفة الخاضعة للتدقيق، يجب أن يبدأ بمناقشة أهدافهم وما يحتاجونه إلى تحقيقها وكيف يتم قياس ذلك، ثم الانتقال إلى مناقشة التهديدات والعوائق (المخاطر) التي تواجه تحقيق تلك الأهداف وتحول دون النجاح، والإجراءات والضوابط المناسبة للتخفيف من هذه المخاطر".

ويهدف التدقيق الداخلي المتكامل القائم على المخاطر (IIA, 2016, p. 01) إلى تقديم قيمة متزايدة من خلال الرقابة الداخلية الفعالة، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من الأساليب والتقنيات في عملية تدقيق واحدة مع التركيز على المجالات ذات المخاطر الأعلى للعملاء وأصحاب المصلحة والمنظمة والمجتمع والبيئة، وبالتالي التركيز على تحقيق أهداف العمل مع مراعاة الطبيعة المترابطة لمجالات الأعمال والبيئة الأوسع التي تعمل فيها. ويعتبر نهجا قويا لضمان بقاء نشاط التدقيق الداخلي فعالا وملائما، وتركيز انتباهه على المجالات الأكثر أهمية.

حيث يركز التدقيق الداخلي القائم على المخاطر مهمته الأولى على دعم أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات (على سبيل المثال، الإدارة العليا ومجلس الإدارة، بما في ذلك لجنة التدقيق)، مما يدعم دوره في حوكمة الشركات (Lenz, 2013, p. 76).

وقد بحث (Castanheira, Rodrigues, & Craig, 2010, p. 95) في دور التدقيق الداخلي في سياق إدارة مخاطر المؤسسة، وقد تم استخلاص النتائج من استبيان تم إرساله إلى جميع المدققين الداخليين الذين كانوا أعضاء في معهد المدققين الداخليين البرتغالي والبالغ عددهم 96، وأظهرت النتائج أن 82% من المؤسسات تستخدم نهجاً قائماً على المخاطر في التخطيط السنوي للتدقيق، بينما تميزت عمليات التدقيق الفردية بكونها قائمة على الرقابة وليست موجهة نحو المخاطر، وفي 60% في المؤسسات، أدى التدقيق الداخلي دوراً ديناميكياً في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. كما خلصت نتائج البحث إلى أن اعتماد التدقيق على أساس المخاطر يرتبط بشكل إيجابي بحجم المؤسسة.

ويمكن توضيح الاختلافات الجوهرية بين التدقيق الداخلي التقليدي والتدقيق القائم على المخاطر من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث.....التدقيق الداخلي القائم على المخاطر مدخل للقيمة المضافة

الجدول رقم 07: الفرق بين التدقيق الداخلي التقليدي والتدقيق الداخلي القائم على المخاطر

الخصائص	التدقيق الداخلي التقليدي	التدقيق الداخلي المبني على المخاطر
تركيز التدقيق	الرقابة الداخلية	المخاطر
التدقيق الداخلي	بعد وقوع الأحداث، رقابة متقطعة	استباقية، في الوقت الحقيقي، رقابة مستمرة
تقييم المخاطر	عوامل الخطر	تخطيط السيناريو
اختبارات التدقيق	مبنية على الرقابة	مبنية على المخاطر
توصيات التدقيق	ضمان كفاءة الرقابة الداخلية	حول أنواع المخاطر، تحويل المخاطر وإدارتها
دور التدقيق في المؤسسة	تقديم تدقيق داخلي مستقل	متكامل مع إدارة المخاطر والإدارة العليا

Source : (Gorener, 2017, p. 271).

ونستنتج مما سبق أن نهج التدقيق القائم على المخاطر يعتبر المخاطر أساس لخطة التدقيق، حيث يتمثل هدفه في معالجة المخاطر ذات الأولوية القصوى للإدارة، وذلك بالبدء بتقييم المخاطر الكبرى للإدارة، ثم تصميم جميع عمليات التدقيق لمعالجة تلك المخاطر وتقديم رؤى عنها.

ويجدر الإشارة إلى أن إطار عمل إدارة المخاطر إذا لم يكن قويا أو غير موجود، فإن المؤسسة تعتبر غير جاهزة لـ RBIA، وأن نظام الرقابة الداخلية فيها ضعيف، فيستوجب على المدققين الداخليين في مثل هذه المؤسسة تعزيز الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر لتحسين نظام الرقابة الداخلية. ويمكن ذلك التدقيق الداخلي من تزويد مجلس الإدارة بالتأكيدات التي يحتاجها في ثلاث مجالات:

– مدى جودة تصميم عمليات إدارة المخاطر؛

- إدارة المخاطر الرئيسية وفعالية الضوابط والاستجابات الأخرى لها؛
- يتم التصنيف الكامل والمناسب للمخاطر والابلاغ عنها.

1. أهداف التدقيق القائم على المخاطر:

لطالما كانت المخاطر جزءا من مفاهيم التدقيق، ولكن منهج التدقيق القائم على المخاطر يسعى لجعلها أكثر من ذلك، ليست فقط جزء من التدقيق بل أحد العوامل الرئيسية الدافعة لما سيتم تضمينه في مهمة التدقيق، وتسليط الضوء على الجانب الإيجابي للمخاطر، وذلك لتأييده فلسفة "أن الأمر لا يتعلق بحجم العمل الذي نقوم به، بل يتعلق بالاختلاف الذي نحدثه". وتشمل العناصر العملية لعملية التدقيق القائمة على المخاطر (IIA, 2016, p. 08):

- يسمح للتدقيق الداخلي بالتركيز على العناصر الأكثر أهمية والأكثر خطورة والتي لها أكبر تأثير، مما يجعل خدمة التدقيق الداخلي أكثر فائدة؛
- لا يشمل فقط المخاطر المالية، بل يشمل كذلك جوانب أخرى ذات أهمية مثل مخاطر التشغيل وأنظمة المعلومات والأداء والبيئة والاحتياط، كما تستخدم تقنيات مختلفة لضمان مراعاة الخيارات والإمكانيات المختلفة؛
- لا يهدف إلى تدقيق كل شيء، ولكن استخدام أنواع مختلفة من مؤشرات المخاطر لتوجيه تركيز التدقيق الداخلي على مجالات المخاطر التي يرغب مستخدم مخرجات التدقيق في تغطيتها، دون إقصاء باقي المجالات بالضرورة؛
- لا يركز على أهداف التدقيق، بل التركيز بشكل أكبر على الأهداف الاستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل؛
- لا يتم تدقيق مختلف الأنشطة بمعزل عن بعضها البعض، مع وجود العديد من المخاطر المترابطة، وبالتالي فإن الهدف هو تضمين جميع المخاطر التي لها تأثير كبير على الأنشطة المحددة أو المؤسسة ككل؛
- كما يهدف نهج التدقيق القائم على المخاطر إلى توسيع مجال تغطية مهام التدقيق لتكون أكثر فعالية وكفاءة، وذلك بالأخذ في الاعتبار المخاطر الرئيسية في المؤسسة، على سبيل المثال، مما يمكن الإدارة

من اكتساب رؤى أكبر من خلال تدقيق مجال أعمالها بالكامل بدلا من التدقيق المنفصل لمختلف الأنشطة بشكل دوري، وبالتالي فهو لا يقيد نطاق التدقيق.

2. المراحل الرئيسية للتدقيق القائم على المخاطر:

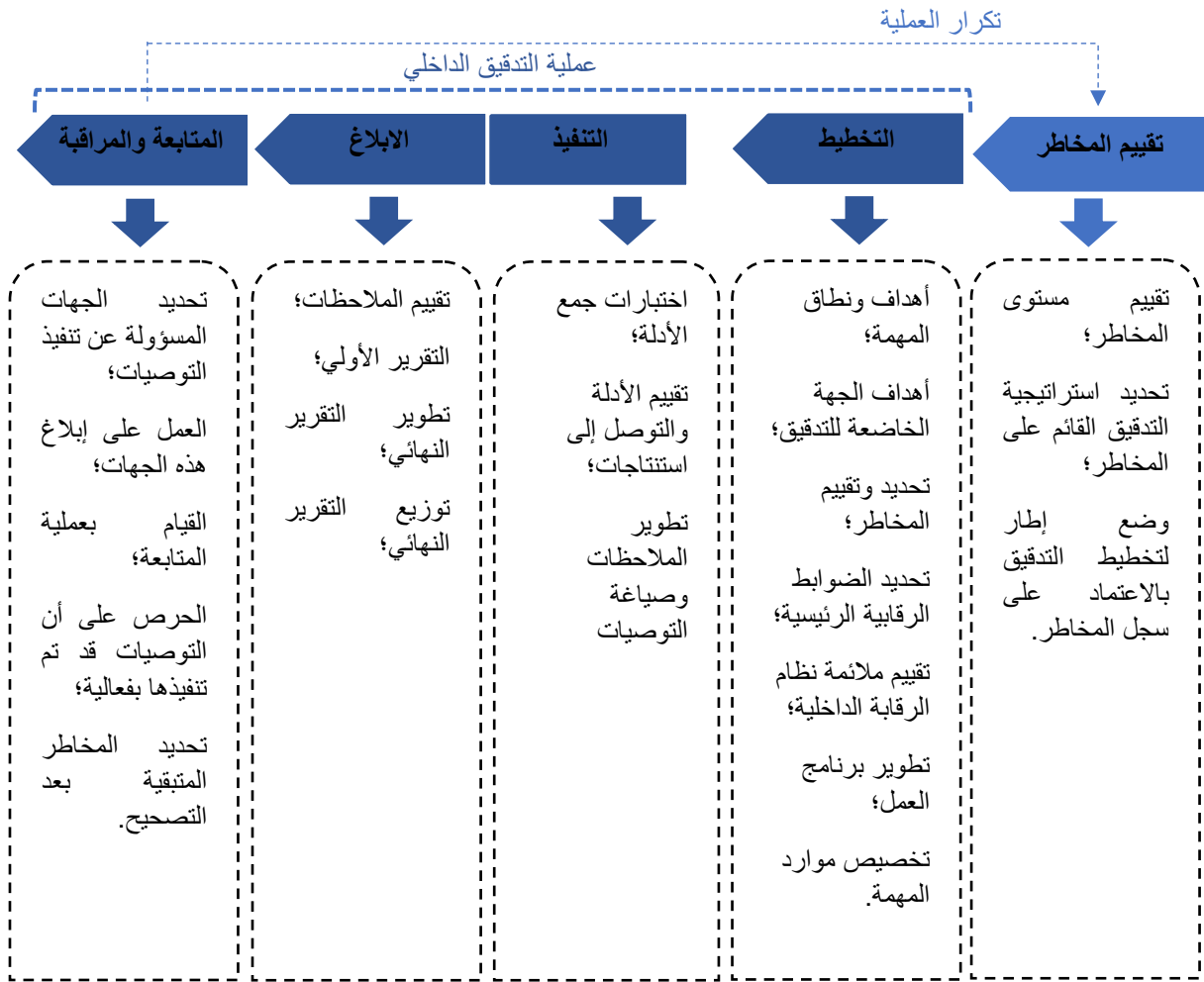
عند البداية في تصميم مهام التدقيق القائمة على المخاطر، من المهم أن يعمل المدقق الداخلي مع القيادة العليا للمؤسسة ومجلس الإدارة أو لجنة التدقيق، للحصول على فهم واضح للتوقعات المنتظرة من التدقيق الداخلي في المساعدة في تقليل وتخفيف المخاطر بالنسبة للمؤسسة، يجب أن تتضمن هذه المهمة إجراء عمليات تدقيق دورية لتحديد الامتثال فيما يتعلق بالمتطلبات التنظيمية والقانونية المعمول بها، ولتوفير تأكيد بأن الضوابط الرقابية موجودة للكشف ومنع السلوك غير الممثل بالإضافة إلى ذلك، كما يجب أن يتضمن التدقيق الداخلي القائم على المخاطر آليات لمتابعة ما إذا كانت الإدارة قد نفذت الإجراءات التصحيحية من خلال عملية إدارة أداء مستمرة، وبمجرد وضع إطار العمل لمهمة التدقيق على أساس المخاطر، يجب القيام بأربع مهام رئيسية:

- إجراء تقييم وتحديد أولويات المخاطر على مستوى المؤسسة؛
- تطوير خطة تدقيق قائمة على المخاطر.
- تنفيذ خطة العمل التصحيحية التي وضعتها الإدارة لتقليل المخاطر.
- التقييم الدوري للعملية.

فعلى الرغم من أن كل مهمة تدقيق فريدة من نوعها وتختلف باختلاف المؤسسة، إلا أن مراحلها متشابهة في معظم المهام وتتكون عادة من أربع مراحل: التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ، وكذا المتابعة. من خلال هذه المراحل، يحدد التدقيق الداخلي طرقا لتقليل المخاطر وزيادة فرص تحقيق الأهداف المحددة.

وستتطرق فيما يلي إلى مراحل مهمة التدقيق الداخلي بالاعتماد على المخاطر، استنادا إلى منهج RBIA وكذا معايير IPPF، وذلك باعتبار تطبيق نموذج التدقيق القائم على المخاطر RBIA المقترح في وثيقة IIA يتعلق أساسا بالمؤسسات التي تمتلك عمليات إدارة المخاطر وسجل المخاطر (أي وظيفة لإدارة المخاطر ومدير للمخاطر)، وبالتالي سنسعى إلى اعتماد المراحل الأساسية لمهمة التدقيق ودمجها مع عمليات إدارة المخاطر الواجب أخذها في الحسبان، وتتمثل مراحل هذه المهمة في العناصر الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 27: مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: (Anderson & Al, 2017, p. 415)

1.2. تقييم مستوى إدارة المخاطر:

وذلك للحصول على فهم عام عن المدى الذي ساهم فيه مجلس الادارة والادارة العليا في تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر، وهو ما يوفر مؤشرا على موثوقية سجل المخاطر عند تخطيط مهام التدقيق، وتتكون هذه المرحلة من تقييم المخاطر وتحديد استراتيجية التدقيق القائم على المخاطر المتعلقة بمهام التأكيد والاستشارة (وضع إطار لتخطيط التدقيق بالاعتماد على سجل المخاطر).

وهناك ثلاثة أنواع من المخاطر التي يتم أخذها في الاعتبار عادة عند استخدام نهج التدقيق القائم على المخاطر وهي (Casarino, 2015, p. 48): المخاطر الكامنة ومخاطر الرقابة ومخاطر الكشف، والتي تعرف أيضا باسم مخاطر التدقيق.

حيث يتم أخذ تاريخ استحقاق المخاطر كنقطة انطلاق، ويعد تصنيف المخاطر وفرزها بهدف إنشاء قاعدة بيانات "سجل المخاطر" الخطوة الأولى التي يجب أخذها في الاعتبار، حيث سيوفر سجل المخاطر المعلومات اللازمة لإنشاء خطة التدقيق، ويتم توفير تقييم قابلية تحمل المخاطر فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية من قبل الإدارة، مما يمكن المدقق الداخلي أن يستنتج تاريخ استحقاق المخاطر (Danescu, Oltean, & Sandru, 2010, p. 235).

ووفقا ل (IIA, 2014) يمكن مستوى نضج إدارة المخاطر في المؤسسة أن يتخذ أحد الأشكال

التالية:

- **التمكن من المخاطر:** وتصل المؤسسة إلى مستوى التمكن أو التحكم في المخاطر عند قيامها بدمج إدارة المخاطر والضوابط الرقابية الداخلية بالكامل في العمليات، بحيث تكون ضوابط إدارة المخاطر والمراقبة متطورة وفي المستوى المطلوب، كما يتم توفير سجل كامل للمخاطر، والتأكيد على أعمال التدقيق يتعلق بتطوير العمليات المناسبة.
- **إدارة المخاطر:** حيث يتمثل هذا المستوى في قيام الإدارة بتطوير نهج إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة والإبلاغ عنه، بالرغم من وجود بعض نقاط الضعف به الواجب تصحيحها.
- **تحديد المخاطر:** حيث تكون المؤسسة قد قامت بتحديد قابلية تحمل المخاطر، ووضعت الإستراتيجيات والسياسات وتم توصيلها، وفي هذا المستوى يعمل التدقيق الداخلي كمستشار لتسهيل إعداد سجل كامل للمخاطر، أين يجب أن يركز التدقيق الفردي على فهم مستوى نضج المخاطر في العناصر التي يتم تدقيقها، وتحديد المخاطر، وتقديم الاستشارة عند العثور على نقاط ضعف.
- **إدراك المخاطر:** عندما يقوم عدد قليل من المديرين بتحديد المخاطر، دون إعداد سجل رسمي للمخاطر، ففي هذا المستوى أين تكون المخاطر مدركة يجب أن يعمل التدقيق الداخلي كمستشار لإجراء تقييم المخاطر، وتحديد العمل المطلوب لتنفيذ إطار عمل المخاطر.

- مخاطر ساذجة: في هذا المستوى لا توجد عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، فالمخاطر غير مدركة وبالتالي فعلى قسم التدقيق الداخلي تعزيز وتقديم الاستشارات حول ضرورة إنشاء إطار عمل لإدارة المخاطر ومدى أهميته.

هناك عدة طرق يمكن من خلالها إجراء تقييمات المخاطر في هذه المجالات، وتشمل هذه استخدام التقنيات المذكورة سابقا في الفصل مثل ورشات العمل ومقابلات مع الهيئة الادارية للمساعدة في تحديد المخاطر، الدراسات الاستقصائية وكذا نتائج التدقيق الداخلي السابقة، وعمليات التدقيق الخارجية التي أجريت في المؤسسة.

وبمجرد تحديد المخاطر، تأتي الحاجة إلى عملية تحديد الأولويات لتحديد احتمالية حدوث المخاطر، وقدرة الإدارة على تخفيف المخاطر (أي هل توجد ضوابط للمخاطر، بغض النظر عن احتمال حدوث تلك المخاطر؟)، وتأثير المخاطر على المؤسسة، ويعد تحديد أولويات المخاطر عملية مستمرة ويجب أن تتضمن مراجعات دورية خلال السنة للتأكد من أن طرق تحديد الأولويات السابقة عند تطبيقها في الوقت الفعلي لا تزال فعالة وقابلة للتطبيق على المخاطر.

من المهم أن تقوم القيادة العليا بالمشاركة والموافقة على تحديد الأولويات عالية المخاطر لخطة التدقيق والمراقبة، حيث سيضمن ذلك تأييد الإدارة والتركيز على أولويات المخاطر، وكذا تثقيف المديرين المشاركين في مرحلة تطوير الخطة بشأن نوع الأنشطة المخطط لها والموارد اللازمة لإجراء هذه الأنشطة.

2.2. التخطيط للتدقيق:

تنص المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF, 2017) خلال المعيار 2120 على أنه "يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم الفعالية والمساهمة في تحسين عمليات إدارة المخاطر"، ويتم ذلك من خلال تطوير وتنفيذ خطة التدقيق بالاعتماد على المخاطر، ويعتبر تقييم المخاطر وتحديد الأولويات عناصر مهمة في تطوير خطة التدقيق القائمة على المخاطر، كما يجب أن تشمل الاعتبارات المتعلقة بالخطة أيضا وهي مراجعة مجالات العمل الأخرى في المؤسسة التي قد تقوم بإجراء تدقيق نشاط ما، لمحاولة الاستفادة منها؛ الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة حسب الحاجة؛ الساعات اللازمة لإكمال مراحل المهمة؛ الإطار الزمني المتوقع؛

تحديد أنشطة التدقيق بدقة؛ المرونة في إعداد الخطة لمعالجة التغييرات في أولويات المخاطر غير المخطط لها فور حدوثها.

ويحدد معيار IIA 2120.A1 محور عملية تقييم المخاطر حيث يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم التعرض للمخاطر المتعلقة بموثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية، فعالية وكفاءة العمليات، حماية الأصول، الامتثال للقوانين واللوائح والعقود.

وتستمر عملية تقييم المخاطر من خلال تنفيذ الخطة حيث تعكس أهداف المهمة نتائج تقييم المخاطر، حيث يكون التدقيق على أساس المخاطر مستمر وديناميكي يتغير بتغير احتياجات المؤسسة.

يعد عالم المخاطر والتدقيق امتدادا لسجل مخاطر الإدارة، والذي يتكون من المخاطر التي حددتها الإدارة والدرجات المرتبطة بها؛ العمليات والأهداف التي قد تهددها هذه المخاطر؛ تحديد "مالك" الخطر (الشخص المسؤول عن إدارة المخاطر)؛ التدقيق الذي يقدم رؤيا حول إدارة كل خطر، وتفصيل عمليات التدقيق وضوابط إدارة المخاطر. وعليه تتم وضع استراتيجية عامة للتدقيق الداخلي وإعداد خطة التدقيق وفق المراحل التالية (Danescu, Oltean, & Sandru, 2010, p. 236):

تخصيص المخاطر لعمليات التدقيق: تتمثل في إحدى الخطوات المهمة والتي ستحدد نطاق التدقيق الفردي، حيث يتم تخصيص التدقيق حسب فئة المخاطر المحددة والاستجابات المحتملة والضوابط الرقابية التي تقدمها المؤسسة للمخاطر.

تحديد نوع مهمة التدقيق الداخلي: بعد الحصول على صورة عن المخاطر والنتائج والتدقيق المرتبط بها، يجب اختيار النهج والمهام الواجب اتباعها، يمكن أن يوفر التدقيق إما تأكيدا أو يمكنه تقديم الاستشارات، وغالبا ما يتم اعتماد مهام التأكيد إذا كانت درجة التحكم في المخاطر عالية (التأكيد أن المخاطر تدار بشكل صحيح)، بينما يوصى باللجوء إلى المهام الاستشارية إذا كانت درجة التحكم في المخاطر منخفضة، حيث سيكون دور التدقيق الداخلي هنا هو التسهيل على الإدارة تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية.

تخصيص الموارد: وذلك قبل نشر خطة التدقيق حيث يلزم تقدير إجمالي عدد الأيام لكل تدقيق ولكل مرحلة ومهمة، وأيضا تخصيص الموارد البشرية.

3.2. تنفيذ مهام التدقيق:

يتم تنفيذ مهام تقييم المخاطر بصفة فردية لتقديم تأكيدات على جزء من إطار إدارة المخاطر، بما يتضمن التخفيض من خطر ما أو مجموعة من المخاطر، وعند تنفيذ التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA، يجب على المدقق الداخلي وضع خطة لنطاق المهمة وتقييم الأخطار المحددة للوحدة الخاضعة للتدقيق، ثم استنتاج مستوى الخطر المقبول وتأكيد نطاق مهمة التدقيق، وفي الأخير مناقشة ومراقبة ضوابط الرقابة والتحقق من الأدلة والمواضيع الإرشادية.

كما يجب أن يكون لكل نشاط إطار عمل محدد من شأنه أن يزود الإدارة بفهم للتوقعات والنهج أثناء تنفيذ الخطة. يجب أن يتضمن إطار العمل الإجراءات التالية:

- تحديد الهدف من المهمة وذلك بتحديد نطاق عمل موضوعي وقابل للقياس وموجز، والتأكد من عدم الحاجة إلى مشورة قانونية قبل القيام بتدقيق المجالات ذات الأولوية عالية الخطورة؛
- إجراء مناقشة أولية مع الجهة الخاضعة للتدقيق للمدخلات المتعلقة بسمات التدقيق والتوقيت والعملية؛
- إجراء النشاط؛
- تحديد النتائج الأولية والملاحظات؛
- توفير فرصة للنتائج والملاحظات ليتم التحقق من صحتها من قبل منطقة الأعمال.

4.2. توثيق نتائج أعمال التدقيق:

بعد تقييم المخاطر المتبقية، واستخلاص الاستنتاجات بشأن الاستجابات وعمليات إدارة المخاطر التي غطتها المهمة، يجب إعداد التقارير وتلخيص نتائج التدقيق للجنة التدقيق، حيث تمر عملية تحرير التقرير ومتابعته بالمراحل التالية:

- الانتهاء من التقرير.
- تحديد عمليات المتابعة بعد أن تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية المتعلقة بنتائج الأنشطة والملاحظات، باعتبار جمع البيانات وتتبعها أمر بالغ الأهمية لأنها توفر تحليل الاتجاهات وقياس التقدم.
- تحديد النقاط الرئيسية للنشاط التي يمكن توفيرها عند رفع التقارير إلى مجلس الإدارة.

الفصل الثالث.....التدقيق الداخلي القائم على المخاطر مدخل للقيمة المضافة

– توثيق العملية الشاملة لتطوير خطة التدقيق، ويشمل ذلك وصفاً لكيفية إجراء تقييم المخاطر ومنهجية تحديد أولويات المخاطر.

– يجب توثيق أوراق العمل التي تدعم نتائج التدقيق والتقارير وخطط العمل التصحيحية وتقديمها بشكل مناسب. قبل نشاط التدقيق، تأكد من تحديد وتوثيق ما يجب اعتباره جزءاً من أوراق العمل.

وفي نهاية كل سنة خطة، من المهم إجراء تقييم للفعالية العامة للخطة، وذلك بطرح الأسئلة التالية:

– هل تم تنفيذ الخطة بالكامل؟

– هل تم استخدام الموارد المناسبة لتنفيذ الخطة؟

– هل تم تنفيذ الأنشطة في الوقت المناسب؟

– هل أحدثت الخطة فرقاً فيما يتعلق باستراتيجية المؤسسة وأعمالها؟

– هل وصلت الخطة إلى هدف اكتشاف أو ردع أو منع المخاطر من الحدوث؟

يمكن إجراء التقييمات السنوية من خلال التقييم الذاتي أو بشكل مستقل عن وظيفة التدقيق الداخلي من قبل طرف ثالث، أي مراجعة الأقران التي يتم إجراؤها مع المدققين من المؤسسات الأخرى، ومراجعة تقييم الجودة التي تتم وفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين (كل 5 سنوات)، وما إلى ذلك المراجعات أقل كثافة للموارد، يوصى بإجراء مراجعة مستقلة كل سنتين على الأقل لتقييم فعالية جهود التدقيق.

باختصار، سيتم تحديد الفعالية في تطوير وتنفيذ خطة التدقيق الداخلي القائمة على المخاطر من خلال سلامة وخصائص عملية التدقيق، حيث تساعد نتائج مهام التدقيق الفعالة في تحديد نقاط الضعف في الضوابط الرقابية المتخذة، وإجراءات الإدارة لتصحيح نقاط الضعف تلك، والمتابعة للتأكيد على وضع آليات في الوقت المناسب لتعزيز الضوابط من أجل التخفيف من المخاطر، بالإضافة إلى ذلك، سيتم الكشف عن المخاطر وردعها أو منعها.

5.2. التكرار المتواصل للعملية:

الفصل الثالث.....التدقيق الداخلي القائم على المخاطر مدخل للقيمة المضافة

تعتمد طريقة التدقيق الداخلي المبني على المخاطر على تكرار عملياتها حسب الحاجة وحسب التغيرات في الظروف المحيطة والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فهي بذلك غير مقيدة بالدورية في التخطيط ولا بفترة زمنية محددة.

ويمكن تلخيص مراحل منهجية التدقيق المبني على المخاطر، في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: منهجية التدقيق المبني على المخاطر RBIA

المرحلة	مضمونها
تقييم المخاطر	<p><u>تحديد وتقييم المخاطر: من خلال:</u></p> <ul style="list-style-type: none">— ورشات العمل ومقابلات مع الهيئة الادارية للمساعدة في تحديد المخاطر؛— الدراسات الاستقصائية وكذا نتائج التدقيق الداخلي السابقة؛— عمليات التدقيق الخارجية التي أجريت في المؤسسة. <p><u>تحديد أولويات المخاطر: عن طريق:</u></p> <ul style="list-style-type: none">— تصنيفها حسب الاحتمالية والتأثير واجراءات التخفيف من المخاطر.— المراجعة الدورية للتأكد من أن طرق تحديد الأولويات لا تزال فعالة وقابلة للتطبيق.— مشاركة وموافقة الادارة العليا على تحديد الأولويات عالية المخاطر.— ضمان تأييد الإدارة للمهام المخطط لها والموارد اللازمة لإجرائها.
تطوير خطة التدقيق	<p><u>اعتبارات إعداد خطة التدقيق:</u></p> <ul style="list-style-type: none">— نتائج تقييم المخاطر؛— نتائج تحديد أولويات المخاطر؛— الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة حسب الحاجة؛— الساعات اللازمة لإكمال كل مرحلة من مراحل المهمة؛— الإطار الزمني المتوقع لمهمة ككل؛— تحديد أنشطة التدقيق بدقة؛

— المرونة في إعداد الخطة للاستجابة للتغيرات في أولويات المخاطر فور حدوثها.

إطار العمل: ويتضمن الإجراءات التالية:

تنفيذ مهمة

التدقيق

— تحديد الهدف من المهمة ونطاق عمل موضوعي وقابل للقياس وموجز؛

— التأكد من عدم الحاجة إلى مشورة قانونية قبل تدقيق المجالات ذات الأولوية عالية الخطورة؛

— إجراء مناقشة أولية مع الجهة الخاضعة للتدقيق للمدخلات المتعلقة بتنفيذ التدقيق؛
— إجراء المهمة؛

— تحديد النتائج الأولية والملاحظات؛

— توفير فرصة للتحقق من صحة النتائج والملاحظات.

تقييم التعرض للمخاطر: المتعلقة بما يلي:

— موثوقية المعلومات المالية والتشغيلية؛

— فعالية وكفاءة العمليات؛

— حماية الأصول؛

— الامتثال للقوانين واللوائح.

إعداد التقرير:

الإبلاغ

والمتابعة

— الانتهاء من التقرير

— تحديد النقاط الرئيسية التي يمكن توفيرها عند رفع التقارير إلى مجلس الإدارة؛

— توثيق العملية الشاملة لتطوير خطة التدقيق، بما في ذلك كيفية إجراء تقييم المخاطر ومنهجية تحديد أولويات المخاطر؛

— توثيق أوراق العمل التي تدعم نتائج التدقيق والتقارير؛

— تحديد عمليات المتابعة بعد أن تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية المتعلقة بنتائج وملاحظات التقرير؛

— توثيق خطط العمل التصحيحية وتقديمها بشكل مناسب.

التقييم

تقييم فعالية الخطة: وذلك بطرح الأسئلة التالية:

والتحديث

- هل تم تنفيذ الخطة بالكامل؟
- هل تم استخدام الموارد المناسبة لتنفيذ الخطة؟
- هل تم تنفيذ الأنشطة في الوقت المناسب؟
- هل أحدثت الخطة فرقا فيما يتعلق باستراتيجية المؤسسة وأعمالها؟
- هل وصلت الخطة إلى هدف اكتشاف أو ردع أو منع المخاطر من الحدوث؟

طرق إجراء التقييم:

- التقييم الذاتي؛
- من قبل طرف ثالث؛
- تقييم الجودة وفقا لمعايير معهد المدققين الداخليين (كل 5 سنوات).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

خلاصة الفصل:

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى العلاقة التي تربط بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، والأدوار المحورية التي يقوم بها المدقق الداخلي بهدف إدارة وتقييم المخاطر في المؤسسة، وذلك سواء كانت المؤسسة تتبع منهج رسمي لإدارة المخاطر، يكلف التدقيق الداخلي بتقديم تأكيدات على أن برنامج إدارة المخاطر المؤسسية يعمل بشكل فعال، وتقديم توصيات للتحسينات المحتملة، ومن خلال هذا الفصل تبين لنا أن التدقيق الداخلي القائم على المخاطر (RBIA) يركز على استجابة المؤسسة للمخاطر التي تواجهها في تحقيق أهدافها وغاياتها المسطرة، حيث يختلف RBIA عن الأنواع الأخرى من عمليات التدقيق بأنه يعتمد على أهداف العمل والمخاطر المرتبطة بها، فمن خلال هذا النهج يكتسب المدققون الداخليون مسؤوليات أخرى، لا تقتصر على إدارة أنشطة الرقابة فحسب، بل يضيفون أيضا مساهمة مهمة في تطوير عمليات إدارة المخاطر من خلال تحديد عالم المخاطر في المؤسسة قبل الشروع في التخطيط والتنفيذ لمهمة التدقيق، وتركيز أولويات هذه المهمة على المخاطر حسب أهميتها وأثرها على مسار تحقيق الأهداف. فاستخدام التدقيق الداخلي لمعلومات المخاطر كأساس لتطوير وتحديث خطط التدقيق الخاصة يضمن تركيز موارد التدقيق بشكل مناسب.

الفصل الرابع:

دور التدقيق الداخلي في

إدارة المخاطر في بعض

المؤسسات العمومية الجزائرية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث، والإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، سنتطرق من خلال هذا الفصل في شطره الأول إلى واقع التدقيق الداخلي والمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، ومختلف القوانين التي تؤطرهما، ثم نتقل بعد ذلك إلى تبيان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قمنا بها في مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE)، وكذا عرض مختلف الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة وتبويبها والتعليق عليها، كما قمنا في الشطر الثاني لهذا الفصل بتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة لمعرفة مدى مساهمة المدقق الداخلي في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال تأكيد صحتها أو نفيها، وعرض النتائج المتوصل إليها.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- I. واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) في الجزائر؛
- II. التأطير المنهجي للدراسة؛
- III. بيئة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة؛
- IV. الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة؛
- V. التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة الميدانية؛
- VI. اختبار فرضيات البحث؛
- VII. عرض نتائج الدراسة الميدانية.

I. واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية:

قبل التطرق إلى واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية سنتطرق أولاً لواقع هذه الأخيرة، تعريفها مختلف القوانين التي تؤطرها.. الخ.

1. الإطار القانوني للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر:

لقد نشأت المؤسسة الاقتصادية العمومية وتطورت لترشيد دور ووظيفة الدولة في القيام بوظائفها الاقتصادية والاجتماعية بصورة أكثر فعالية ونتاجية بمنحها حرية التصرف والتخصص (بغدادى، 2020، صفحة 72)، ولقد مرت هذه المؤسسات الجزائرية منذ نشأتها بعدة تحولات حتى الآن وعرفت العديد من الإصلاحات، التي يتعلق بعضها بالفترة التي ساد فيها الاقتصاد المخطط، والبعض الآخر ظهر مع بداية الانتقال إلى اقتصاد السوق، حيث اشتملت الإصلاحات الرئيسية على الإدارة الذاتية والإدارة الاشتراكية وإعادة الهيكلة العضوية والمالية للشركات، كمرحلة تمهيدية لمرحلة الحكم الذاتي التي تعتبر حجر الزاوية في إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني (Oudjedi & Kerzabi, 2018, p. 48).

منذ عام 1988، تعرضت المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي لاضطراب عميق في وضعها القانوني، وأصبحت المؤسسة العمومية توصف صراحة بأنها شركة تجارية وكيان مستقل فيما يتعلق بالدولة. وبالتالي لم تعد تعتبر مجرد ملحق إداري (Lakehal, 2017, p. 30)، وقد تم تجسيد هذا التحول من خلال مجموعة من النصوص القانونية أهمها:

صدور (الجريدة الرسمية العدد 02، 1988، صفحة 31) الحاملة للقانون رقم 88-04 المؤرخ 12 جانفي 1988 المعدل، والذي عرف المؤسسة العمومية الاقتصادية EPE في المادة 05 على أنها شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة و/أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم و/أو الحصص.

والأمر المكمل للأمر رقم 75-59 الذي يحدد القانون التجاري ويضع القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات الاقتصادية العامة،

وكذا الأمر رقم 95-25 المؤرخ 25 سبتمبر 1995 المتعلق بإدارة رأس المال التجاري للدولة، علاوة على ذلك، تم إلغاؤه واستبداله بموجب المرسوم عدد 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم وإدارة وخصخصة الشركات.

حيث أصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية تعرف حسب (الجريدة الرسمية العدد 47، 2001، صفحة 09) في المادة رقم 2 من الأمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها

وخصوصتها على أنها: "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة. وهي تخضع للقانون العام".

ولعل أبرز الإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية الاقتصادية هي عمليات التأهيل التنظيمي والإداري التي هدفت إلى تحسين المناخ التنظيمي لهذه المؤسسات ودعم الأجهزة الرقابية بها، خاصة الداخلية منها، وذلك لإدراك الجهات الوصية أن آليات الرقابة الخارجية التقليدية لم تكن كافية، لعجزها عن مجارة التغيرات الداخلية للتسيير طوال سنة الاستغلال، باعتبارها رقابة نهائية تهدف إلى المصادقة على القوائم المالية النهائية، وبالتالي أضحى من الواجب تبني وظيفة تدقيق داخلي تساهم في دعم وتحسين وتطوير النظام الرقابي، بما يمكن من خلق قيمة مضافة والتحكم في المخاطر وإرساء مبادئ الحوكمة (مزياي، 2012، صفحة 188).

ويجدر بالإشارة أنه وبالرغم من سعي الدولة إلى تقديم مجموعة من الإصلاحات من أجل تحسين التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية ومحاولة فصلها اقتصاديا، إلا أن التدخل المباشر للدولة في الإدارة اليومية للـ EPE نتج عنه نظام إدارة بيروقراطي عرّض هذه المؤسسات إلى فقدان الاستقلالية اللازمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية والاقتصادية، وربما كانت هذه هي الفدية التي دفعتها EPE مقابل حمايتها واستفادتها من الاحتكار، والحفاظ على استمراريتها مهما كانت نتيجة الأرباح المحققة وما إلى ذلك، خاصة وأن كل تعاملاتها محددة مسبقا ووفق ظروف وأسس مجهولة (مثل تحديد السعر، واختيار الموردين، وسياسة التوظيف..). (Hadj Sahraoui, 2005, p. 74). وقد أدى أيضا هذا التدخل إلى ضعف الأجهزة الرقابية لعدم تمكنها من التمتع بالاستقلالية اللازمة لإنجاز مهامها، وخاصة التدقيق الداخلي.

2. واقع التدقيق الداخلي في الجزائر:

لقد مرت مهنة التدقيق بكثير من المراحل، عرفت خلالها تطورات على المستويين النظري والعملي متأثرة بعوامل اقتصادية، اجتماعية، إدارية وتكنولوجية، أهمها: كبر حجم المؤسسات، تعقد أنشطتها وتحويل الكثير منها إلى، أو شركات عالمية، وانتشار فصل الإدارة عن الملكية في ظل اشتداد المنافسة ولعل أهم تلك المحطات هو ميلاد وظيفة التدقيق الداخلي (صالح م.، 2016، صفحة 274)، وستتطرق فيما يلي إلى مراحل تطور نشاط التدقيق في الجزائر وواقعه الحالي.

1.2. مراحل تطور نشاط التدقيق الداخلي في الجزائر:

لقد شهد نشاط التدقيق الداخلي تطورات عديدة في الجزائر، وذلك وفقا لتغير الظروف الاقتصادية والسياسية في البلد، ومختلف المراحل التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، انطلاقا من الاقتصاد

الموجه ثم بعدها اقتصاد السوق كما ذكرنا سابقا، وقد قسم (صالح م.، 2016، صفحة 277) هذه التطورات والتغييرات إلى ثلاث مراحل: مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية، مرحلة الإصلاحات الاقتصادية والمرحلة الحالية، كما يلي:

1.1.2. المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية (قبل 1988)

كان النظام السائد خلال تلك المرحلة هو الاقتصاد المخطط أو ما يدعى بالاقتصاد الاشتراكي، والذي يمتاز بالطابع العمومي ويخضع لوصاية مختلف الهيئات الوزارية التي تتولى وضع الخطط والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية التابعة لها لقد كانت المؤسسات الاقتصادية العمومية تخضع لرقابة ما يسمى بمجلس المحاسبة في وضعه لقانون خاص بهذه الهيئة، على ضرورة أن يخضع التدقيق الداخلي لسلطة هذا المجلس، حيث نصت المادة 36 من قانون 05/80 المتعلق بإنشاء مجلس المحاسبة على ضرورة أن تتولى الهيئات توجيه أشغال الرقابة الداخلية والخارجية للهيئات والمصالح المالية، وهي بذلك تشرف على تنفيذ واستغلال نتائج أعمالها.

ومنه نستنتج أنه بهذا الشكل، فإن الإدارة العليا المسؤولة عن إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي، تفقد مسؤوليتها على الوظيفة، وذلك يجعلها تحت سلطة مجلس المحاسبة ومسؤوليته، بدلا من سلطة الإدارة العليا ومسؤوليتها التي تتولى تحديد مهماتها ومجالات تدخلاتها.

2.1.2. المرحلة الثانية: مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (1988-1995)

منذ أن اختارت الجزائر الانتقال إلى اقتصاد السوق كنموذج اقتصادي، وضعت السلطات العمومية جملة من القوانين تساعد على الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ما يعني انفتاح الجزائر على الاستثمار الخاص والمحلي والأجنبي، وكان من بين هذه القوانين قانون 01/88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية الصادر في (الجريدة الرسمية العدد 02، 1988، صفحة 36) والذي كرس في مادته الأربعين إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد جاء فيه ما يلي: يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتدعيمها، وتحسين أنماط سيرها وتسييرها بصفة مستمرة"، انطلاقا من نص هذه المادة، تتمثل مهمات وظيفة التدقيق الداخلي في المساعدة على تطوير طرق العمل، وأساليب التسيير في هذه المؤسسات وتحسينها بشكل مستمر، كما ساهم هذا القانون في تحرير مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية من رقابة مجلس المحاسبة حيث انفصلت وظيفة التدقيق الداخلي من سلطة ووصاية مجلس المحاسبة وأصبحت خاضعة لسلطة الإدارة العليا، فالملاحظ على التطور الذي عرفته وظيفة التدقيق الداخلي خلال هذه المرحلة هو أنها لم ترقى إلى المستوى الذي كان منتظرا منها وذلك لمجموعة من الاعتبارات يمكن ذكر البعض منها وهي:

- اختلاف الزاوية التي ينظر منها للتدقيق الداخلي من طرف مسيري المؤسسات، حيث أن معظم المديرين يرفضون أحد المبادئ التي يقوم عليها التدقيق الداخلي وهو تقييم والحكم على تصرفات المسيرين حول الكيفية التي يتولون بها إدارة رؤوس الأموال الموضوعة تحت تصرفهم من طرف المساهمين؛
 - تعدد المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسات الاقتصادية العمومية كالصعوبات المالية والضعف التكنولوجي وغياب منافذ للتسويق والتوزيع جعلت من المسيرين لا يولون لهذه الوظيفة أي أدنى اهتمام، ذلك أن عدد المؤسسات الاقتصادية العمومية التي لجأت إلى تطبيق المادة 40 من القانون 01/88 ضعيف جدا؛
 - تفاء السلطات العمومية بوضع مادة تفرض على المؤسسات الاقتصادية العمومية إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي دون اللجوء إلى وضع إطار تنظيمي يسهل على المسيرين إنشاءها والذي يعتبر أيضا أحد الأسباب التي لم تسمح بتطور هذه الوظيفة. فالذي يميز ذلك هو أن المؤسسات القليلة التي أنشأت هذه الوظيفة قامت بإنشائها بأشكال مختلفة من مؤسسة لأخرى حيث حددت المؤسسات للمدققين الداخليين مجالات تدخل مختلفة وكذلك الأمر بالنسبة للارتباط بالهيكل التنظيمي حيث أن معظم المؤسسات جعلت الوظيفة ترتبط بمديريات مركزية مختلفة مما جعل الوظيفة تفتقد لجزء من استقلاليتها؛
 - لقد أعطيت لهذه الوظيفة تسميات مختلفة، فهناك من أطلق عليها اسم مفتشية وهناك من سماها بمصلحة الرقابة، وهذا ما جعلها تنحرف عن تأدية مهامها الأساسية وتتولى القيام بمهام أخرى لا تدخل ضمن دائرة صلاحياتها.
- 3.1.2. المرحلة الثالثة: المرحلة الحالية (من سنة 1995 إلى يومنا هذا):**
- حيث شهدت سنة 1995 إلغاء قوانين الإصلاحات الاقتصادية كلها، بما فيها قانون 01/88، وتعويضها بالأمر الرئاسي رقم 25/95 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، والمتضمن تسيير رؤوس الأموال المنقولة ملك للدولة إن المميز لهذه المرحلة، أنه بالرغم من إلغاء المادة 40، فإن السلطات العمومية واصلت إصدار تعليمات لفائدة المؤسسات الاقتصادية العمومية بضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي، ومن بين هذه التعليمات:
- التعليم رقم: 97DPE /STP/36 المؤرخة يوم 17 فيفري 1998، الصادرة عن المجلس الوطني لمساهمة الدولة.
 - التعليم الثالثة لرئيس الحكومة بصفته رئيس مجلس مساهمة الدولة الصادرة بتاريخ 20 ماي 2003.

- التعليم رقم 03/02 المؤرخة يوم 14 نوفمبر 2002، المتضمنة تقوية أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية؛
- التعليم رقم SG/79/07 المؤرخة يوم 30 جانفي 2007، الصادرة من وزارة ترقية الاستثمارات، والمتضمنة وضع مصلحة التدقيق الداخلي وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية.
- وقد أقر المرسوم التنفيذي رقم 96/09 المؤرخ في 29 فيفري 2009، المحدد لكيفية مراقبة التسيير للمؤسسات الاقتصادية وتدقيقها، من طرف المفتشية العامة للمالية ضمينا بضرورة إنشاء هيكل للتدقيق الداخلي في المؤسسات والاهتمام بها، حيث نصت في المادة (2) منه على أن عمليات الرقابة وتدقيق التسيير تشمل ميادين عدة وذكر منها سير الرقابة الداخلية وهيكل التدقيق الداخلي.

كما قد تناولت (معايير التدقيق الجزائرية، 2017) التدقيق الداخلي من خلال معيار التدقيق رقم 610 حيث نص بأن وظيفة التدقيق الداخلي قد تشمل مهمة أو عدة مهام وهي:

- متابعة المراقبة الداخلية خاصة فيما يتعلق باستعراض المراجعات، متابعة أدائها والتوصيات الرامية لتحسينها؛
- فحص المعلومة المالية العملية بإعادة النظر في الوسائل المستخدمة في تحديدها، تقديرها، تصنيفها وتقديمها، والقيام بفحص تفاصيل المعاملات، أرصدة الحسابات والإجراءات؛
- إعادة النظر في الأنشطة العملية ومدى فعاليتها ونجاعتها، بما فيها الأنشطة غير المالية للكيان؛
- فحص مدى احترام النصوص التشريعية والتنظيمية أو الواجبات الخارجية وكذلك سياسات وتوجيهات الإدارة ومقتضيات أخرى داخلية؛
- إدارة المخاطر من خلال المساعدة في تحديد وتقييم المخاطر الكبرى التي تعترض الكيان والمساهمة في تحسين أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر؛
- تقييم سير الحوكمة بالنظر إلى الأهداف المحققة من حيث قيم وأخلاقيات الكيان، نجاعة الإدارة وشفافية تسييرها.

2.2. المؤهلات المهنية المدققين الداخليين في الجزائر

سيتم من خلال هذا العنصر المؤهلات المهنية المدققين الداخليين، وكذا الجهة المنظمة لنشاط التدقيق الداخلي في الجزائر، ومن خلال الدراسات الاستطلاعية لبعض المؤسسات المدروسة، تبين أن أغلب المدققين الداخليين لا يملكون شهادات مهنية في التدقيق الداخلي، وأن أغلبهم شغلوا مناصب في المؤسسات كمدققين

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

داخليين عن طريق الترقية، بناء على خبراتهم المكتسبة من العمل في المؤسسة، أو أنهم كانوا يعملون كمُدققين خارجيين ويملكون شهادات في هذا التخصص.

أما بالنسبة للمستوى العالمي فالشهادة المعترف بها هي تلك الصادرة عن (IIA, 2021)، وبصفتها التصنيف الأول والشهادة الأكثر اعتمادا لمعهد المدققين الداخليين (IIA) لأكثر من 40 عاما، تعتبر شهادة المدقق الداخلي المعتمد «Certified Internal Auditor» من أهم معايير التميز في المهنة، ويعد اكتساب المدقق الداخلي لشهادة CIA خطوة مهمة نحو إظهار وتطوير مهاراته ومعارفه الأساسية في التدقيق الداخلي.

وباعتبارها شهادة التدقيق الداخلي الوحيدة المعترف بها عالميا، فإن الحصول على شهادة المدقق الداخلي المعتمد (CIA) هو الطريقة المثلى لتوصيل المعرفة والمهارات والكفاءات لتنفيذ المسؤوليات المهنية بشكل فعال لأي تدقيق داخلي في أي مكان في العالم، حيث تمكن هذه الشهادة المدقق الداخلي من التمتع بالمزايا التالية (IIA, 2021):

- تعزيز المصداقية والاحترام.
- شحذ المهارات والكفاءات.
- زيادة إمكانية التقدم والكسب.
- إظهار التفهم والالتزام.

فالحصول على شهادة المدقق الداخلي المعتمد هي خطوة مهمة وميزة مهنية للمدققين في جميع مراحل حياتهم المهنية، وهي موجهة للمدققين الداخليين، المدراء ومسؤولي التدقيق، مسيري المخاطر، وأيضا الطلبة المسجلين في برنامج دراسات محاسبية، مالية أو تسيير.

يشترط للتأهل لنيل شهادة المدقق الداخلي المعتمد، أن يكون المترشح حائزا على شهادة الليسانس، وأن تكون لديه خبرة مهنية لا تقل عن سنتين في التدقيق الداخلي أو مجال له علاقة بالتدقيق الداخلي، بما في ذلك التدقيق الخارجي أو تأكيد الجودة أو مراقبة الجودة أو الالتزام الرقابي أو إدارة المخاطر.

ويجدر الإشارة إلى أن المدقق الداخلي المعتمد هو الشهادة الوحيدة المعترف بها دوليًا للمدققين الداخليين (IFACI, 2021)، حيث كانت سابقا تعتمد الدول الفرنكوفونية على «DPIA» الشهادة المهنية للتدقيق الداخلي «Diplôme Professionnel de l'Audit Interne» والتي كان يصدرها المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية منذ وقت ليس ببعيد، إلا أن هذا الأخير قد أصبح يصدر شهادة CIA فقط باعتبارها الشهادة الوحيدة المعترف بها عالميا.

3.2. الجهة المنظمة للتدقيق الداخلي في الجزائر

بالنسبة للجهة المنظمة للتدقيق الداخلي في الجزائر فتتمثل في AACIA جمعية المدققين المستشارين الداخليين الجزائريين Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens، والتي أنشئت رسميا في 19 جويلية 1993، من طرف مجموعة من المدققين الداخليين يعملون في مؤسسات اقتصادية ومالية جزائرية، تنشط في قطاعات مختلفة، يرأس هذه الجمعية حاليا محمد مزيان والرئيس الشرفي نور الدين خطاط، وهي هيئة غير حكومية مستقلة مقرها شركة سيدار بمدينة عنابة، تضم حوالي 140 مدققا داخليا، هذه الجمعية تعدت الحدود منذ 1955، ولها علاقة تعاون مع مجموعة من الجمعيات في كل من: أمريكا، كندا، لكسمبورغ، فرنسا، سويسرا، تونس، المغرب، مالي، الكاميرون والسينغال، وهي تعمل على وضع معايير التدقيق الداخلي في الجزائر كما تسعى لتحقيق ما يلي (صالح م.، 2016، صفحة 279):

- ترقية ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتطويرها؛
- خلق العلاقات وتدعيمها بين المدققين الداخليين، ما يمكن من التعاون وتبادل المعارف؛
- اقتراح محاور التكوين وتحسين المستوى في مجال التدقيق الداخلي؛
- جمع الدوريات والمراجع المتخصصة في التدقيق الداخلي وتوزيعها؛
- خلق العلاقات مع جمعيات وطنية وأجنبية ذات أهداف مماثلة وتدعيمها؛
- البحث وتطوير المبادئ والقواعد المنهجية والالتزام بأخلاقيات المهنة؛
- العمل على تنظيم ملتقيات بين المدققين الداخليين العاملين في مختلف المؤسسات من أجل تبادل الخبرات والأفكار حول مواضيع تتعلق بالعمل الميداني للتدقيق الداخلي؛
- برمجة دورات تكوينية في مهنة التدقيق الداخلي منذ جانفي 2009 بالتعاون مع المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية IFACI.
- مساعدة المؤسسات على إنشاء ميثاق التدقيق الداخلي.

II. التأطير المنهجي للدراسة:

1. المنهج المستخدم وعينة الدراسة:

1.1. المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية:

استخدمنا منهج دراسة الحالة باعتباره الأنسب لهذا الفصل واعتمدنا أيضا بالمنهج الوصفي في على ملاحظتنا وتحليل نتائج الاستمارة وفي التعليق عليها بناء ا اطلاعنا على واقع هاته المؤسسات .

لقد توجهنا بتطبيق دراستنا على بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية في الشرق الجزائري، لكن العينة التي شملتها دراستنا لا تعتبر حسب الإحصائيين والمختصين ممثلة للمجتمع الإحصائي (المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية) خاصة وأنها لا تصل إلى 30% من المجتمع ككل، وذلك لصعوبة الحصول على احصائيات رسمية بعدد هذه المؤسسات، وبالتالي فلن نستخدم المنهج الاستقرائي ونعمم الجزء على الكل (حيث لجأنا أساسا إلى اختيار مؤسسات عمومية اقتصادية بطريقة قصدية، تقع ضمن محيط الولايات الأقرب إلينا جغرافيا في جهة الشرق الجزائري).

وبعد توزيعنا على مجموعة من المؤسسات وبداية اتضاح الاتجاه العام للإجابات، وإيجاد أن النظام الذي يحكم هذه المؤسسات موحد تقريبا، فهي تواجه نفس التحديات ونفس الظروف بدرجات متفاوتة، قررنا الاكتفاء بما تم توزيعه في الحدود الجغرافية القريبة، والتخلي عن فكرة التوسع لمناطق أخرى.

ولهذا نعتبر هذه الدراسة بمثابة دراسة إسقاطية الهدف منها معرفة الظروف العامة المحيطة بعمل المدقق الداخلي في هذه المؤسسات والدور الذي يقوم به في تقييم وتحسين عملية إدارة المخاطر المختلفة التي تواجهها هذه المؤسسات.

2.1. عينة الدراسة:

يصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك، وباعتبار أن مجتمع المؤسسات متجانس، وأن هذه المؤسسات تنشط في نفس المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ومراعاة منا وحرصا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار العينة القصدية، تتكون في مجملها من 43 مفردة موزعة على 30 مؤسسة، وهو حجم يسمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية المهمة، و قد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في عدد من ولايات

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الشرق الجزائري من القطاع العمومي الاقتصادي، وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات.

وبالتالي تمثل المؤسسات الاقتصادية EPE في الجزائر المجتمع الكلي للدراسة، حيث تم استهداف جميع العاملين في قسم/وظيفة التدقيق الداخلي في هذه المؤسسات، أي رؤساء قسم التدقيق الداخلي، المدققين الداخليين، مساعدي المدقق الداخلي.. الخ.

ومنه فقد تم استبعاد وظيفة تدقيق الجودة والعاملين فيها (RMQ)، بالرغم من قيامهم بمهام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، لكن سبب الاستبعاد هو خضوع هذه الوظيفة أساسا لمعايير الايزو، وتركيزها على جوانب معينة تخالف أهداف الدراسة، وهيكله الاستبيان التي بنيت أساسا على معايير التدقيق الداخلي IPPF، وبالتالي تم اعتبار ان المدقق الداخلي وحدة المفردة الوحيدة القادرة على الإجابة على جميع جوانب الاستبيان، (كما أقصينا كل الإطارات الأخرى في قسم المالية والمحاسبة والموارد البشرية، وذلك بالرغم من إمكانية أن تكون لهم دراية بمهمة التدقيق، إلا أن خصوصية الموضوع المتعلق بعملية إدارة المخاطر والتي تعتبر كتمارس جديدة في مجال التدقيق، فقد استبعدت هذه الوحدات خاصة بعد قيامنا بمقابلة بعضهم والتأكد من عدم قدرتهم على الإجابة على الاستبيان وكل بنوده).

تم الاستعانة بطريقة كرة الثلج أيضا لضمان استجابة أكبر والحصول على أكبر عدد ممكن من الاستبيانات، وذلك من خلال طلبنا من الإطارات المستجوبة أن تقترح علينا مدققين داخليين في مؤسسات صناعية أخرى وتزويدنا بعناوين مؤسساتهم.

لقد استمرت مدة توزيع الاستبيانات واسترجاعها من 15 مارس 2021 إلى 15 ماي 2021، حيث تم اتباع طريقة Drop&Pick أي توزيع الاستبيان على وحدات العينة وتحديد موعد لاحق لاسترجاعه، من أجل إعطاء المدقق الوقت الكاف للإجابة عليه بتأني، وكذا من أجل فسح المجال للقيام بالمقابلة الشخصية ومناقشة العديد من الجوانب (الاتفاق المسبق عند الإيداع على إمكانية إجراء المقابلة عند الاسترجاع)، وقد تم توزيع جميع الاستبيانات شخصيا والتنقل أكثر من مرة إلى المؤسسة لضمان الاستجابة في أقصر مدة ممكنة.

حيث مكنتنا هذه الطريقة بالحصول على موعد آخر مع المدقق الداخلي أين يكون متفرغ للإجابة على مختلف تساؤلاتنا، وكذا الإجابة على أسئلة المقابلة الموجهة والتي كان الهدف منها التطرق بمزيد من التفصيل إلى بيئة ممارسات التدقيق الداخلي القائم على المخاطر، والتعمق أكثر للتعرف على الظروف المحيطة،

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

حيث اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة متعددة الإجابات والتي سنسعى لتحليل نتائجها لاحقا، وقد تم طرح أسئلة المقابلة على مسؤولي قسم التدقيق الداخلي فقط (36 مقابلة).

في هذه الفترة تم توزيع 51 استبيان على 36 مؤسسة، في حين تم استرجاع 43 استبيان قابل للدراسة والتحليل من 28 مؤسسة، حيث تم استرجاع الاستبيانات من 5 ولايات فقط من أصل 7 (عدم تجاوب مؤسسات ولايتي باتنة وسكيكدة في الوقت المحدد)، مع الإشارة إلى أنه وبسبب نقص المعلومات الخاصة بالمؤسسات في مواقعها الالكترونية، وعدم القدرة على معرفة ما إذا كانت تمتلك وظيفة التدقيق الداخلي أم لا، وبعد قيامنا بالتنقل للعديد من المؤسسات، وجدنا أن المؤسسات الاقتصادية العمومية EPE يوجد بها عادة وظيفة التدقيق الداخلي، أما باقي المؤسسات الخاصة (حتى الكبيرة منها) فأغلبها يحتوي فقط على وظيفة تدقيق الجودة RMQ، وهذا ما يفسر كون جميع الاستبيانات المسترجعة تمت الإجابة عليها من طرف المدققين في المؤسسات العمومية الاقتصادية فقط، بالتالي فعينة الدراسة مكونة من مجموعة المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الشرق الجزائري.

الجدول رقم 09: توزيع المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة

الولاية	عدد المدققين	اسم المؤسسة	الولاية	عدد المدققين	اسم المؤسسة
سطيف	01	AGRODIV SE	سطيف	03	SANIAK
سطيف	02	CIMENTERIE	سطيف	01	AL MOULE
قسنطينة	03	ENASEL	سطيف	01	SOFIPLAST
قسنطينة	01	GRANNU EST	سطيف	01	BCR
قسنطينة	03	ENMTP	سطيف	01	MEDIFIL
قسنطينة	02	SOMATEL	سطيف	01	SIPLAST
قسنطينة	01	EPET	سطيف	02	SETS
قسنطينة	01	GICA ELHAMA	سطيف	01	SYNSET
قسنطينة	02	SOFARE	سطيف	01	EMIVAR
قسنطينة	01	AGRODIV CO	سطيف	01	ENPC
جيجل	01	EPJ	سطيف	02	AMC
جيجل	01	LIEGE ETANCHEITE	سطيف	02	ENPEC
بجاية	02	EPB	سطيف	02	LITTERIE TELL
البرج	02	ANABIB	سطيف	01	TREFISOUD

2. حدود الدراسة:

1.2. المجال المكاني:

تم اختيار عدد من ولايات الشرق الجزائري لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك للأسباب التالية:

- توفر ولايتي قسنطينة وسطيف على عدد لا بأس به من المؤسسات العمومية الاقتصادية، بالإضافة لعدد قليل في الولايات المتبقية (جيجل، بجاية، برج بوعريج)؛
- تفضيل التوزيع الشخصي للاستبيان والقيام بمختلف المقابلات واستبعاد الاستبيان الإلكتروني، وذلك للاستفادة من الملاحظة المباشرة لردود أفعال مفردات العينة، ومحاولة التعمق أكثر فيما وراء الأسئلة المباشرة المقدمة؛
- شمول مجال الدراسة للعديد من البلديات والدوائر للولاية الواحدة، وذلك لعدم تمركز المؤسسات EPE في منطقة واحدة (عدد كبير منها خارج المناطق الصناعية)، فبالنسبة لولاية سطيف تتوزع مؤسساتها على المناطق التالية: (العلمة، مزلق، العناصر، الحاسي، وسط المدينة، المنطقة الصناعية، حمام قرقور، عين الكبيرة..)، أما ولاية قسنطينة فتتوزع على: (بوالصوف، المنطقة الصناعية عين سمارة، المنطقة الصناعية بالما).
- الوقت الكبير الذي يتطلبه الانتقال من ولاية إلى أخرى ثم من مؤسسة إلى أخرى، واستحالة التنقل الشخصي إلى مختلف الولايات البعيدة جغرافيا والتي قد لا تحتوي في نهاية المطاف سوى مفردة واحدة لنقص انتشار مؤسسات EPE نوعا ما.

2.2. المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج والتساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من سنة، انقسمت إلى أربعة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: وهي الخطوة الأولى والتمهيدية في هذه الدراسة، حيث تم من خلالها الاتصال الأولي

بميدان الدراسة قصد تكوين فكرة عامة ومحددة عن طبيعة المنطقة التي ستجري فيها الدراسة، وتضمنت مقابلات واتصالات مع العديد من إطارات المؤسسات بالولاية، وقمنا بزيارة استطلاعية لبعض المؤسسات

للتعرف عن موقع كل مؤسسة، واستغرقت مدة هذه المرحلة حوالي 3 أشهر، شهر فيفري ثم أبريل وماي 2019.

المرحلة الثانية: تم خلالها إعداد الاستمارة الموجهة لمسيرى المؤسسات محل الدراسة، وكذا أسئلة المقابلة، وقد استغرق ذلك قرابة ثلاثة أشهر لصياغتها في شكلها النهائي ديسمبر إلى فيفري 2021.

المرحلة الثالثة: تم خلالها توزيع الاستمارات على المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف، قسنطينة، برج بوعرييج، جيجل ومقابلة العديد من إطارات هاته المؤسسات، وقد استغرقت هاته المدة قرابة شهر ونصف من 15 مارس 2021 حتى 15 أبريل 2021.

المرحلة الرابعة: وفيها بدأت عملية تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، وذلك انطلاقا من بداية شهر أبريل إلى غاية نهاية البحث.

3. أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوع بحثنا المتعلق بتحديد دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، فإننا استعملنا أربع أدوات لجمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، في حين استعملت الأدوات: الملاحظة والمقابلة وبعض وثائق المؤسسات كأدوات مفسرة وداعمة للدراسة، وفيما يلي شرح لكل أداة:

1.3. المقابلة الموجهة:

كان الهدف في التعمق في مختلف ممارسات التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر عن طريق دراسة الحالة وتحليل بيانات المؤسسات دراسة الحالة، لكن وبسبب ميثاق أخلاقيات المدقق الداخلي والذي يوجب عليه الاحتفاظ بسرية المعلومات وعدم نشرها دون اللجوء إلى الإدارة، وبسبب تحفظ أغلب مدراء المؤسسات محل الدراسة، ارتأينا اللجوء إلى المقابلة الموجهة، والتي تساعد على الحصول على تفاصيل أكثر لا يمكن التحصل عليها باستخدام الاستبيان، وبالتالي سيكون الهدف من المقابلة هو اثناء تحليل فرضيات الدراسة، باللجوء إلى الدراسة الكيفية والتحليل باستخدام النسب المئوية.

وقد اعتمدنا أساسا في أسئلة المقابلة على استبيان CBOOK لممارسي التدقيق الداخلي العالمي سنة 2015 والذي يهدف إلى توضيح البيانات والرؤى التي ستساعد المدققين الداخليين على فهم الممارسات العالمية المتعلقة بالمخاطر، وتعتبر هيئة المعرفة المشتركة للتدقيق الداخلي العالمي (CBOOK) أكبر دراسة جارية في العالم لمهنة التدقيق الداخلي، بما في ذلك دراسات ممارسي التدقيق الداخلي وأصحاب المصلحة. ومن أحد المكونات الرئيسية لاستبيان CBOOK 2015 هو استطلاع الممارسين العالميين، والذي يوفر نظرة شاملة على أنشطة وخصائص المدققين الداخليين في جميع أنحاء العالم. يعتمد هذا المشروع على مسح عالميين سابقين لممارسي التدقيق الداخلي أجرتهما مؤسسة أبحاث IIA في عام 2006 (9,366 ردا) و 2010 (13,582 ردا).

2.3. الملاحظة:

في الواقع إن كل من الأداتين المستخدمتين (الاستبيان والمقابلة)، يتضمنان قدرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بغض النظر أحيانا عن الأسلوب المستخدم في جمع البيانات، إلا أن الملاحظة تختلف عن جمع البيانات، وتختلف عن كل من الاستبيان والمقابلة، وذلك بكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق.

وتركزت ملاحظتنا - سواء المباشرة أو التلقائية - على عدد من المشاهد مثل سلوك المدققين الداخليين، ورد الفعل إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان، ورفضه أحيانا لأفكار معينة ثم الإجابة عليها بنعم بالرغم من ذلك، وعدم الرغبة في ابداء عجزه عن فهم أحد البنود التي تحتوي على مجال بحثي جديد نوع ما، فكل هذا لا يمكن التقاطه سوى بالملاحظة المباشرة، ومحاولة استدراك الموقف والتعمق أكثر في النقاط التي أثارت حولها الشكوك، والسعي لفهم السبب وراء ذلك.

3.3. الوثائق والمستندات:

وتمثلت في بعض الوثائق، التي أمدنا بها بعض المدققين الداخليين، حول أهم القوانين المقننة لوظيفة التدقيق في الجزائر، مختلف الوثائق الداخلية لمهمة التدقيق، وميثاق التدقيق الداخلي.. الخ.

4.3. الاستبيان:

وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته، وقد تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة من المؤسسات.

III. بيئة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

يهدف التعرف على البيئة التي يمارس فيها التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، لجأنا إلى أعداد مقابلة موجهة، تحتوي على مجموعة من الأسئلة متعددة الإجابات، وقد تم توجيه أسئلة المقابلة إلى مسؤول التدقيق الداخلي في المؤسسة، وقد قمنا بـ 36 مقابلة تم استرجاع منها 28 مقابلة فقط، وقد كان سبب عدم استرجاع الباقي هو تفضيل بعض المدققين الإجابة عليها في وقت لاحق وعدم التزامه بموعد المحدد للتسليم (المقابلة كانت طويلة نوعا ما حيث تكونت من 10 صفحات ولم نستخدم منها إلا بعض الأسئلة التي تصب في صلب إشكالية البحث، باقي الأسئلة كان هدفها التعرف على نشاط التدقيق الداخلي ككل وليس على دوره في إدارة المخاطر فقط)، وذلك لأنه المخول الوحيد لتزويدنا بالمعلومات الدقيقة حول سياسات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر داخل المؤسسة، وقد لجأنا إلى الإحصاء الوصفي لمعالجة نتائج المقابلة، بالاعتماد أساسا على التكرارات والنسب المئوية، وذلك لأننا نهدف كما ذكر سابقا إلى التعرف على البيئة والظروف المحيطة بالتدقيق الداخلي، وممارسات إدارة المخاطر.

1. عرض وتحليل أسئلة المقابلة:

وفيما يلي سيتم عرض كل سؤال على حدة مع محاولة تحليل وتلخيص وتصنيف النتائج المحصل عليها.

1.1. إجراءات عملية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة:

وقد تم طرح هذا السؤال لمعرفة حال الإجراءات في قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وإن كانت هذه الإجراءات موثقة بشكل جيد ولا تنجز عشوائيا وبطرق متفرقة، حيث تلخصت إجابات مختلف رؤساء التدقيق الداخلي في الجدول الموالي كالتالي:

الجدول رقم 10: إجراءات عملية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

النسب	التكرار	إجراءات عملية التدقيق الداخلي
10.7%	3	إجراءات التدقيق مؤقتة وغير موثقة بشكل واضح
60.7%	17	يتم توثيق إجراءات التدقيق في دليل التدقيق الداخلي
10.7%	3	يتم توثيق إجراءات التدقيق في دليل تدقيق داخلي ومراقبتها بفحوصات وضوابط يدوية
17.9%	5	لا ينطبق
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتفق أغلبية رؤساء التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة وبنسبة 60.7% على أن إجراءات التدقيق موثقة بشكل جيد في دليل التدقيق، حيث تتمتع أغلب المؤسسات محل الدراسة بميثاق تدقيق داخلي منظم يجد مختلف الخصائص والمهام والصلاحيات، وذلك حسب المدققين المستجوبين.

بينما تعاني 28.6% من المؤسسات محل الدراسة من نقص كبير فيما يخص تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي وتركها للعشوائية والمهام الروتينية، التي تقتصر على بعض الصلاحيات فقط، حيث وحسب المجيبين بلا ينطبق وكذا بكونها مؤقتة وغير موثقة بشكل صحيح، ففي الغالب لا تحظى حتى تقاريرهم المقدمة للإدارة بالاهتمام الكاف، بل ويسعى المديرون في مثل هذه المؤسسات إلى قمع كل محاولة لتطوير وظيفة التدقيق الداخلي سواء من جانب المدخلات أو المخرجات، وتعتبر كل محاولة كتحدٍ للإدارة قد يتعرض صاحبها للتحويل والابتداء بمدقق آخر يكون في الغالب بدون خبرة في المجال.

2.1. مدى توافق قسم التدقيق الداخلي مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة:

من أجل معرفة مدى توافق قسم التدقيق الداخلي مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة، قمنا بتوجيه السؤال مباشرة لمسؤولي التدقيق الداخلي، مع تقديم إجابات مقترحة تحدد درجة هذا التوافق، ولقد كان الهدف الأساسي من وراء هذا السؤال، هو معرفة البعد الاستراتيجي لأهمية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وهل يعتبر من بين الوظائف التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، أم ينظر إليه على أنه مجرد وظيفة روتينية، تقوم بمهام دورية وتسجل نتائجها ودواليك، وقد تحصلنا على الإجابات كما هي ممثلة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 11: توافق خطة التدقيق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة

النسبة	التكرار	توافق خطة التدقيق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة
14.3%	4	متوافق بالكامل
21.4%	6	متوافق بالكامل تقريبا
14.3%	4	متوافق إلى حد ما
17.9%	5	غير متوافق
32.1%	9	الخطة الإستراتيجية لمؤسستي غير محددة بوضوح
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أن 32.1% من رؤساء التدقيق الداخلي أي الأغلبية يعتبرون أن استراتيجية مؤسستهم غير محددة وواضحة، بينما يرى 50% منهم أن قسم التدقيق متوافق بالكامل أو تقريبا أو إلى حد ما مع استراتيجية المؤسسة مما يبين بأنهم على دراية باستراتيجية المؤسسة ويسعون إلى القيام بدورهم الرقابي بفعالية للمساهمة في تحقيق أهدافها، وفي المقابل 17.9 فقط من المدققين الداخليين صرحوا بعدم وجود أي توافق بين ما يقومون به من مهام والاستراتيجية العامة للمؤسسة، أي أن دورهم مغيب، ويعملون فقط من أجل اجراء مهام روتينية وتقديم تقارير لا تحظى عامة باهتمام من الإدارة العليا.

3.1. مستوى تطور عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

ولقد تم توجيه هذا السؤال لمسؤولي التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطور عمليات إدارة المخاطر بهذه الأخيرة، وكذلك من أجل التعمق أكثر حول الشكل التي تتخذه عمليات إدارة المخاطر، وقد تم وضع مجموعة من الإجابات المقترحة والتي تتلخص في الجدول الموالي:

الجدول رقم 12: مستوى تطور عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى تطور عمليات إدارة المخاطر
10.7%	3	لا توجد عمليات لإدارة المخاطر
28.6%	8	وجود عمليات غير رسمية لإدارة المخاطر
25%	7	وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر.
21.4%	6	لدى المؤسسة عملية رسمية لإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) مع مسؤول مخاطر رئيسي أو ما يعادله
14.3%	4	لا ينطبق
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أن 28.6% من المؤسسات محل الدراسة تملك عمليات إدارة المخاطر لكنها غير رسمية وتعتبر في الغالب محاولات فردية من قبل المدقق الداخلي من أجل تطوير خطة مهمته، والقدرة على تحديد الأنشطة التي سيركز عليها عند تنفيذ مهامه، و46.4% منها تملك عمليات رسمية موضوعة من قبل الإدارة، حيث أكد رؤساء التدقيق الداخلي عدم وجود مسؤول للمخاطر وأن العمليات الرسمية إن وجدت فهي مسطرة من قبل الادارة العامة أو مجلس الإدارة.

وفي المقابل نجد أن 25% من هذه المؤسسات لا تملك عمليات لإدارة المخاطر أو أنها لا تنطبق (أي أن مسؤول التدقيق لا يعلم بوجودها أو أنه غير متأكد من ذلك)، وتعكس هذه النسبة بقاء هذه المؤسسات في مرحلة التدقيق الداخلي التقليدي، وعدم سعيها للقيام بتطويره.

4.1. مستوى نضج المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

بالرغم من تقارب هذا السؤال مع سابقه، إلا أن الهدف من طرحه هو التأكد من الإجابات السابقة وتحديد إلى أي مستوى وصل نضج عمليات إدارة المخاطر في هذه المؤسسات إذا تم اعتبار أنها موجودة، وكما لاحظنا أن أغلب رؤساء قسم التدقيق الداخلي قد أقرروا بوجود هذه العمليات، ويوضح الجدول الموالي مدى نضجها:

الجدول رقم 13: مستوى نضج المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

النسب	التكرار	مستوى نضج المخاطر
60.7%	17	لا توجد خطط رسمية لإدارة المخاطر (المخاطر الساذجة)
7.1%	2	التخطيط لتنفيذ إدارة المخاطر (إدراك المخاطر)
14.3%	4	المراحل الأولى من التنفيذ (تحديد المخاطر)
7.1%	2	إدارة المخاطر مع التوسع المخطط له (إدارة المخاطر)
10.7%	3	ثقافة مخاطر راسخة وفعالة على جميع المستويات (التمكن من المخاطر)
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب رؤساء التدقيق الداخلي وبنسبة 60.7% (أي أكثر من الصنف) يرون أن عمليات إدارة المخاطر مازالت ساذجة، كونها غير رسمية ولا تطبق بشكل اجباري وجدي في المؤسسة، وهذا لا يتعارض مع نتائج السؤال السابق، وذلك لأنه تقريبا 40% من باقي الإجابات تعتبر أنها في طريق إدراك وتحديد المخاطر، وتسعى للتمكن فيها.

5.1. مجالات/أنشطة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

ومحاولة معرفة أكثر المجالات التي تركز عليها المؤسسات محل الدراسة عند تطبيق إدارة المخاطر، قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات مع اتاحة إمكانية اختيار أكثر من مجال/نشاط، وقد كانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم 14: مجالات/أنشطة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

النسب المئوية	التكرارات	مجالات تطبيق إدارة المخاطر
12.5%	12	الأهداف الإستراتيجية
16.7%	16	المالية
20.8%	20	التشغيلية
11.5%	11	الصحة والسلامة والبيئة
3.1%	3	التأمين
10.4%	10	أمن تكنولوجيا المعلومات

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

إدارة المشروع	9	9.4%
الشراكات والمشاريع المشتركة	4	4.2%
عمليات الاستحواذ والاندماج	4	4.2%
أخرى	7	7.3%
المجموع	96	100%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يوضح لنا الجدول أن المجالات التي تحصلت على أعلى التكرارات هي: الأهداف الاستراتيجية، الأنشطة التشغيلية والمالية، وكذا مجالات الصحة والسلامة والبيئة وأمن تكنولوجيا المعلومات، ويرجع ذلك أساسا إلى أن أغلب هذه المجالات تقع ضمن اهتمامات نظام الجودة الايزو، والذي يحظى باهتمام كبير لدى المؤسسات، ويطبق نظام إدارة مخاطر خاص به.

6.1. المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

يعرض الجدول الموالي المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم تقديم العديد من الاقتراحات الأخرى، ولكن تم اختيار 3 اقتراحات فقط كما يلي:

الجدول رقم 15: المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

النسب	التكرار	المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر
25%	7	الرئيس التنفيذي
35.7%	10	مدير التدقيق الداخلي
39.3%	11	أخرى
100	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يعتبر 35.7% من رؤساء التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة أنفسهم المسؤولين عند تصميم وتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر، وذلك خاصة في حالة العمليات غير الرسمية وإلا فقط يكون هذا تهديدا لاستقلالية وموضوعية المدقق الداخلي، أما 25% فيعتبرون الإدارة المسؤول الوحيد على تصميم هكذا استراتيجية وهذا في حالة العمليات الرسمية، بينما يعلن البقية (أغلبهم) ونسبة 39.3% عن وجود أطراف أخرى مسؤولة عن هذه الاستراتيجية، وقد تراوحت الإجابات بين: المسؤول عن إدارة الجودة ومجلس الإدارة..

7.1. العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في المؤسسات محل الدراسة:

توضح الإجابات عن السؤال أعلاه على نوع العلاقة التي تربط بين وظيفة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 16: العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في المؤسسات محل

الدراسة:

النسب	التكرار	العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسة
3.6%	1	التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وظيفتان منفصلتان ولا تتفاعلان
7.1%	2	التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وظيفتان منفصلتان
28.6%	8	التدقيق الداخلي هو المسؤول عن إدارة المخاطر، ولكن سيتم نقل المسؤولية إلى إدارة أخرى في المستقبل
50%	14	التدقيق الداخلي مسؤول عن وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة.
10.7%	3	لا ينطبق
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

تؤكد الإجابات على هذا السؤال أن التدقيق الداخلي مسؤول عن إدارة المخاطر في نصف (50%) من المؤسسات محل الدراسة، لكن هناك تطلعات في 28.6% من المؤسسات إلى نقل هذه المسؤولية مستقبلا إلى إدارة أخرى.

8.1. الأدوار التي يؤديها المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

ولقد تم إتاحة إمكانية اختيار أكثر من إجابة وذلك من أجل الوقوف على مختلف الأدوار التي يمكن أن يلعبها المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 17: الأدوار التي يؤديها المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات محل

الدراسة

النسب	التكرار	أدوار المدقق الداخلي في إدارة المخاطر
15.8%	9	لا شيء

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

7%	4	التأكيد على تطبيق عمليات إدارة المخاطر
12.3%	7	التأكيد على إدارة المخاطر
7%	4	التأكيد على الإبلاغ عن المخاطر
17.5%	10	تسهيل تحديد وتقييم المخاطر
24.6%	14	تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر
10.5%	6	تنفيذ الاستجابات للمخاطر
5.3%	3	أخرى
100%	57	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يرى 24.6% من رؤساء التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، أن قسم التدقيق يقوم بتنفيذ إجراءات المخاطر، وتسهيل عملية تحديدها وتقييمها وذلك بنسبة 17.5%، بينما يرى 15.8% من المدققين أن لا دور لهم في عمليات إدارة المخاطر وذلك لعدم وجودها في المؤسسة، ولعدم امتلاكهم المعارف اللازمة لمحاولة تقديم وتطوير عمليات غير رسمية.

9.1. نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة:

في ظل عمليات إدارة المخاطر الرسمية أو غير الرسمية يهدف هذا السؤال إلى معرفة نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق، وقد كانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم 18: نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

النسب	التكرار	نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق
28.6%	8	تقييم شامل للمخاطر يقوم به التدقيق الداخلي
28.6%	8	تقييم بعض المخاطر فقط من خلال التدقيق الداخلي
7.1%	2	إجراء تقييم بعض المخاطر من قبل الإدارة
35.7%	10	لا ينطبق
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

تظهر نتائج الجدول أن 57.2% من رؤساء التدقيق الداخلي يقومون بأنفسهم سواء بتقييم شامل أو لبعض المخاطر (بنسب متساوية)، وذلك حتى يتسنى لهم الاعتماد على نتائج التقييم واخذها بعين الاعتبار عند مختلف مراحل مهمة التدقيق، بينما يرى 35.7% من رؤساء التدقيق أنه لا يطبق أي تقييم للمخاطر في مؤسساتهم، و فقط 7.1% من هذه المؤسسات تقوم فيها الإدارة بهذه المهمة.

10.1. عدد المرات التي يقوم فيها التدقيق الداخلي بتقييم للمخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

بعد التعرف على نوع تقييم المخاطر الذي يقوم به المدقق الداخلي، نسعى فيما يلي الى بيان عدد المرات التي يتم فيها هذا التقييم خلال السنة، وهل يتمتع بالمرونة الكافية لإدراك المخاطر المستجدة أم لا.

الجدول رقم 19: عدد المرات التي يقوم فيها التدقيق الداخلي بتقييم للمخاطر في المؤسسات محل

الدراسة

النسب	التكرار	المرات التي يقوم فيها التدقيق الداخلي بتقييم للمخاطر
14.3%	4	التقييم السنوي بدون تحديثات رسمية
25%	7	تقييم سنوي مع تحديثات رسمية دورية
17.9%	5	التقييم المستمر
39.3%	11	مطلقا (لا يجري التدقيق الداخلي تقييما للمخاطر.)
3.6%	1	أخرى
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن 39.3% من المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة لا يقومون بتقييم المخاطر، بينما يقوم الباقي أي 25% منهم بتقييمات سنوية مع التحديث وإدراك المخاطر التي تطرأ دوريا، وذلك لضمان تغطية كل مخاطر المؤسسة وعدم اغفال أي منها.

وبالتالي نعتبر أنه 57.2% من المدققين الداخليين يقومون بالتقييم السنوي للمخاطر سواء كان ذلك

باستمرار وبصفة رسمية أو لا.

11.1. كيفية تسجيل والحفاظ على نتائج تقييم المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

ارتأينا طرح هذا السؤال لمعرفة الطريقة التي يعتمد عليها المدقق الداخلي أو الجهة المسؤولة على القيام بتقييم المخاطر، في سجل وحفظ نتائج هذا التقييم، وفي ضمن أي نوع من المستندات يندرج في المؤسسة، وقد كانت الأجوبة كما يلي:

الجدول رقم 20: كيفية تسجيل والحفاظ على نتائج تقييم المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

النسبة	التكرار	كيفية تسجيل والحفاظ على نتائج تقييم المخاطر
14.3%	4	جزء من تقييم الحوكمة والمخاطر والامتثال
7.1%	2	عملية تقييم المخاطر قائمة بذاتها
17.9%	5	جزء من نظام إدارة التدقيق
10.7%	3	في برنامج جداول البيانات أو قواعد البيانات
50%	14	لا ينطبق
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

50% من المدققين الداخليين محل الدراسة لا يقومون بتسجيل نتائج عملية تقييم المخاطر بصفة رسمية، حيث غالبا ما تكون هذه العملية غير موجودة أصلا، بينما تعتبر كجزء من نظام إدارة التدقيق في 17.9% من المؤسسات محل الدراسة، أين يسجلها المدقق الداخلي كمسودة أو قائمة لتخطيط المخاطر، ضمن مجهود فردي لا علاقة له بإشراف الإدارة.

12.1. مدى زيادة إدارة المخاطر من احتمالية تحقيق أهداف/نتائج الأعمال في المؤسسات محل

الدراسة:

لقد تم توجيه هذا السؤال بشكل مباشر لمعرفة نظرة المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة لأهمية إدارة المخاطر في المساهمة في تحقيق الأهداف، وهل لاحظوا أنها تحث فعلا فرقا في التسيير، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول رقم 21: مدى زيادة إدارة المخاطر من احتمالية تحقيق أهداف الأعمال في المؤسسات محل

الدراسة

النسب	التكرار	زيادة إدارة المخاطر من احتمالية تحقيق أهداف المؤسسة
%35.7	10	لا دليل
%46.4	13	أدلة محدودة على تحسين الأداء
%7.1	2	دليل واضح على التحسينات الإيجابية
%10.7	3	دليل واضح على إنجازات مهمة للغاية
%100	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يعتبر 46.4% من المدققين الداخليين المستجوبين أنه يوجد أدلة محدودة جدا لمدى مساهمة عمليات إدارة المخاطر في تحسين الأداء، كما يعتبر 35.7% منهم عدم وجود أي دليل بأن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الأداء أو تساعد على تحقيق لأهداف، وتعود هذه النسبة المرتفعة للفتتين لكون مؤسساتهم سواء لا تملك أي عمليات إدارة المخاطر وبالتالي فلن يكون هناك أي دليل يقاس عليه، أم أنها عملية غير رسمية في بدايات وضعها وبالتالي صعوبة ملاحظة التغيير الذي يمكن أن تحدثه؛

بينما يرى القلة المتبقية أي في 17.8% من المؤسسات، وجود دلائل واضحة عن التحسينات التي ساهمت بها عمليات إدارة المخاطر في الأداء، وملاحظتهم لأنها تساعد على تحقيق إنجازات مهمة في هذا الصدد، وذلك خاصة عندما تكون هذه العمليات موضوعة منذ فترة تسمح لها بإحداث التغيير، وأن هناك محاولات لتطويرها والاهتمام بها.

13.1. أهم المخاطر محل اهتمام وتركيز (المدير التنفيذي وقسم التدقيق الداخلي) في عام 2021 في

المؤسسات محل الدراسة:

- بالنسبة للمدير التنفيذي:

يهدف هذا السؤال للتعرف على القيمة المضافة التي يريد تحقيقها كل من الإدارة والمدقق الداخلي من خلال وظيفة التدقيق الداخلي، وأي نوع من المخاطر يريدون متابعتها خلال المهام المختلفة، كما يهدف إلى التعرف في أي مرحلة لا يزال ينشط التدقيق الداخلي، وهل تجاوز دوره التقليدي في التركيز على مخاطر الرقابة الداخلية؟ ولأجل تحديد أكثر من خطر فقد أننا إمكانية اختيار أكثر من جواب.

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول رقم 22: أهم المخاطر محل اهتمام وتركيز المدير التنفيذي في المؤسسات محل الدراسة

المخاطر محل اهتمام وتركيز المدير التنفيذي	التكرار	النسب
مخاطر الأعمال الاستراتيجية	12	15%
تأكيد فعالية إدارة المخاطر	9	11.3%
حوكمة الشركات	12	15%
التشغيلية	13	16.3%
الامتثال/التنظيم	13	16.3%
تكنولوجيا المعلومات	8	10%
الاحتيال	13	16.3%
المجموع	28	100%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يظهر لنا الجدول بأن الإدارة تركز وبنسب متساوية (16.3%) على كل من المخاطر التشغيلية، مخاطر الامتثال والتنظيم وكذا مخاطر الاحتيال، وتصب كل هذه الأنواع ضمن إطار الرقابة الداخلية، مما يدفعنا الى الاستنتاج بأن الدور الرئيسي للتدقيق الداخلي في أغلب المؤسسات محل الدراسة (من وجهة نظر المديرين) يتمثل أساسا في المساهمة في تقييم وتحسين الرقابة الداخلية.

- بالنسبة لقسم التدقيق الداخلي:

أما بالنسبة للمدققين الداخليين فقد كانت أهم المخاطر الواجب التركيز عليها أثناء أداء مهامهم، والتي يعتبرونها أهم المخاطر، هي كالتالي:

الجدول رقم 23: أهم المخاطر محل اهتمام وتركيز قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

المخاطر محل اهتمام وتركيز قسم التدقيق الداخلي	التكرار	النسب
مخاطر الأعمال الاستراتيجية	7	9.2%
تأكيد فعالية إدارة المخاطر	10	13.2%
حوكمة الشركات	4	5.3%
التشغيلية	18	23.7%
الامتثال/التنظيم	16	21.1%

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

تكنولوجيا المعلومات	5	6.6%
الاحتيال	16	21.1%
المجموع	28	100%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

تعتبر المخاطر التشغيلية ومخاطر الامتثال والتنظيم وكذا مخاطر الاحتيال من أهم المخاطر الواجب تغطيتها أثناء أداء مهام التدقيق، وبهذا تتفق تماما رؤية المدققين مع مديريهم حول هذه المخاطر، واعتبار التركيز على مخاطر نظام الرقابة الداخلية من أولويات مهام التدقيق.

14.1. الأولويات الرئيسية لخطة التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة:

يهدف هذا السؤال إلى توضيح أهم الأولويات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند الشروع في عملية التخطيط لمهمة التدقيق الداخلي، وقد كانت أهم هذه الأولويات كما يلي:

الجدول رقم 24: الأولويات الرئيسية لخطة التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

الأولويات الرئيسية لخطة التدقيق الداخلي	التكرار	النسب
ضمان تطبيق إجراءات إدارة المخاطر	9	11.5%
التأكيد على إدارة المخاطر	7	9%
ضمان الإبلاغ عن المخاطر	4	5.1%
التأكد من الامتثال للمتطلبات القانونية والتعاقدية	21	26.9%
التأكد من الامتثال للضوابط المالية	17	21.8%
التأكد من الامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات	8	10.3%
تقديم خدمات استشارية للإدارة	11	14.1%
أخرى	1	1.3%
المجموع	78	100%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

تتمثل أهم أولويات إعداد خطة التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة حسب نتائج الجدول

فيما يلي:

- التأكد من الامتثال للمتطلبات القانونية والتعاقدية؛

الفصل الرابع:.....دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

- التأكد من الامتثال للضوابط المالية؛

- تقديم خدمات استشارية للإدارة.

حيث تحصل العنصرين الأول والثاني على أعلى النسب (26.9 و 21.8% على التوالي)، وهذا يفسره الدور التقليدي للمدقق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة والذي يركز أساسا على تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي فمن البديهي أن يكون من أولويات خطة التدقيق.

15.1 المصادر التي يستخدمها المدقق الداخلي لوضع خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة:

تهدف من خلال هذا السؤال إلى تحديد المصادر التي يعتمد عليها المدقق الداخلي أثناء وضعه لخطة التدقيق، وبما أن الخطة قد تعتمد على مصادر متعددة فقد تم إتاحة خاصية الإجابات المتعددة، وتمثل كالتالي حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: المصادر التي يستخدمها المدقق الداخلي لوضع خطة التدقيق في المؤسسات محل

الدراسة

النسب	التكرار	المصادر المستخدمة لوضع خطة التدقيق
16%	15	منهجية قائمة على المخاطر
16%	15	خطة التدقيق للعام السابق
3.2%	3	المشاورات مع رؤساء الأقسام
14.9%	14	تحليل استراتيجية المؤسسة أو أهداف العمل
16%	15	الامتثال / المتطلبات التنظيمية
19.1%	18	طلبات من الإدارة
5.3%	5	طلبات لجنة التدقيق
3.2%	3	طلبات المدققين الخارجيين
3.2%	3	التشاور مع المدققين الخارجيين
3.2%	3	أخرى
100%	94	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

حسب نتائج الجدول يعتبر أهم مصدر لإعداد خطة التدقيق هو الطلبات المحددة مسبقاً من طرف الإدارة وذلك بنسبة 19.1% من الاجابات، حيث نجد أنه في غالي المؤسسات محل الدراسة، يملك المدقق الداخلي خطة تدقيق محددة مسبقاً لا تتغير غالباً إلا إذا اقترحت الإدارة القيام ببعض التعديلات عليها؛ بينما يعتبر 16% من المدققين الداخليين أن المصادر التالية تعتبر أساس خطة التدقيق ونذكر:

- خطة التدقيق للسنة السابقة؛
- الامتثال والمتطلبات التنظيمية؛
- الاعتماد على منهجية قائمة على المخاطر .

ويؤكد أغلب المدققين المستجوبين الذين يعتمدون على المنهجية القائمة على المخاطر بأنها نتاج مجهودهم الخاص، وسعيهم الفردي لتطوير مهامهم وجعلها تتميز بقيمة مضافة أكبر.

16.1. مرونة خطة التدقيق الداخلي للاستجابة للمخاطر الجديدة في المؤسسات محل الدراسة:

هل تتجاوز خطة التدقيق الداخلي بمرونة كافية مع التغيرات المختلفة التي قد تطرأ على نشاط المؤسسة؟ أم أنها تعد ثابتة طوال السنة ولا تتغير؟ وقد جاءت إجابات المدققين الداخليين على هذا السؤال كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 26: مدى مرونة خطة التدقيق الداخلي للاستجابة للمخاطر عند ظهورها في المؤسسات

محل الدراسة

هل خطة التدقيق مرنة؟	التكرار	النسب
نعم	15	53.6%
لا	4	14.3%
لست متأكد	9	32.1%
المجموع	28	100%

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يعتبر 53.6% من المدققين الداخليين المستجوبين أن خطة التدقيق خاصتهم تتمتع بالمرونة اللازمة لتدارك الأخطار الواردة خلال الدورة، ولكن يشرح أغلب المحييين بنعم بأن تدارك التغيرات الحاصلة والمفاجأة يكون غالباً من خلال برجة مهام استشارية جديدة، بينما تبقى سيرورة خطة مهمة التأكيد عادة بدون تغيير،

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

إلا بعض التعديلات الطفيفة على مسارها، مثلا زيادة الوقت المخصص لقسم ما، تقديم فترة التدقيق لقسم ما على حساب آخر، إعادة برمجة بعض المقابلات إلى حين توفر معلومات معينة إلخ.

كما يرى البقية أي 46.4% من المستجوبين أن خطة التدقيق خاصتهم لا تتغير بالقدر الكاف لتدارك الأخطار، أو أنهم غير متأكدون تماما إن كانت تملك المرونة الكافية.

17.1. تطوير خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة:

بعد معرفة أن أغلب المدققين الداخليين يصفون خطة التدقيق في مؤسساتهم بالمرونة الكافية، يسعى هذا السؤال على التعرف إلى عدد المرات التي قد تتغير فيه هذه الخطة خلال السنة الواحدة، وقد جاءت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم 27: تطوير خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة

عدد مرات تطوير خطة التدقيق	التكرار	النسب
يتم تطويرها مرة كل عام ولا تتغير خلال العام	10	35.7%
يتم تطويرها مرة كل عام وتحديثها مرة أو مرتين سنويا	8	28.6%
يتم تطويرها وتحديثها 3 مرات أو أكثر سنويا حسب المخاطر	5	17.9%
خطة مرنة للغاية تتوافق مع المخاطر المتغيرة في المؤسسة	3	10.7%
لا ينطبق	2	7.1%
المجموع	28	100%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتضح من خلال إجابات المدققين الداخليين على السؤال أعلاه، أن 35.7% منهم لا يقومون بتغيير خطة التدقيق خلال السنة، بينما يتفق الأغلبية ونسبة 57.2% على أن خطة التدقيق قد تتغير على الأقل مرتين سنويا، حيث تعتبر مرنة للغاية ومتوافقة مع المخاطر في 10.7% من المؤسسات محل الدراسة.

18.1. المسؤول الأول عن متابعة الإجراءات التصحيحية الواردة في تقرير التدقيق الداخلي:

بعد أن ينتهي المدقق الداخلي من تنفيذ مهامه يقوم بإعداد تقرير التدقيق النهائي، والذي يحتوي على مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، والتي يهدف من خلالها إلى تصويب أي انحرافات داخل أقسام

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

المؤسسة، ولكن على من تعود مسؤولية متابعة هذه الإجراءات التصحيحية في المؤسسات محل الدراسة؟، يعرض الجدول الموالي إجابات المدققين الداخليين على هذا السؤال.

الجدول رقم 28: المسؤول الأول عن مراقبة ومتابعة الإجراءات التصحيحية الواردة في تقرير التدقيق

الداخلي

النسب المئوية	التكرارات	المسؤول عن متابعة الإجراءات التصحيحية الواردة في تقرير التكرارات التدقيق
3.6%	1	الجهة الخاضعة للتدقيق
50%	14	دائرة التدقيق الداخلي
21.4%	6	كل من التدقيق الداخلي والجهة الخاضعة للتدقيق
3.6%	1	لا ينطبق (لا توجد متابعة رسمية).
21.4%	6	لا أعرف
100%	28	المجموع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 50% من المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة يقومون بمتابعة ومراقبة التوصيات الواردة في تقاريرهم بأنفسهم، كما قد يتعاونون في ذلك مع الجهة الخاضعة للتدقيق، بينما أشار 21.4% من مجموع المدققين الداخليين إلى جهلهم بمصير التوصيات التي يقدمونها في تقرير التدقيق النهائي، وذلك لعدم حصوله على الاهتمام الكاف من الإدارة، التي تعتمد غالبا إلى تجاهل تقارير التدقيق، وعدم السعي إلى الاستفادة منها، وبالتالي تبقى مجرد تقارير روتينية يقدمها المدقق فقط لكي لا يتعرض فيها بعد للمساءلة إن حدثت بعض التجاوزات الخطيرة، فبتقديمه التقرير يخلي مسؤوليته بعدها وتصبح الإدارة هي المسؤول الأساسي.

2. النتائج المستخلصة من المقابلة الموجهة:

لقد ساعدتنا هذه المقابلات إلى الفهم المعمق للبيئة التي يعمل فيها المدقق الداخلي في المؤسسات محل الدراسي، ومختلف الظروف التي تحدده دوره الحقيقي في هذه الأخيرة، وقد خلصت هذه المقابلات إلى مجموعة من النتائج سنعرضها باختصار في النقاط التالية:

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

- إجراءات التدقيق موثقة بشكل جيد في دليل التدقيق، حيث تتمتع 60.7% المؤسسات محل الدراسة بميثاق تدقيق داخلي منظم يجد مختلف الخصائص والمهام والصلاحيات؛
- تعاني 28.6% من المؤسسات محل الدراسة من نقص كبير فيما يخص تنظيم وظيفة التدقيق الداخلي وتركها للعشوائية والمهام الروتينية؛
- يتوافق قسم التدقيق في 50% من المؤسسات محل الدراسة بالكامل أو تقريبا أو إلى حد ما مع استراتيجية المؤسسة مما يبين بأنهم على دراية باستراتيجية المؤسسة وأهدافها ويسعون إلى القيام بدورهم الرقابي بفعالية للمساهمة في تحقيقها؛
- عمليات إدارة المخاطر مازالت ساذجة في 60.7% من المؤسسات محل الدراسة، كونها غير رسمية ولا تطبق بشكل اجباري وجدي في المؤسسة؛
- أهم مجالات/أنشطة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة هي:
 - ✓ الأهداف الاستراتيجية؛
 - ✓ الأنشطة التشغيلية والمالية؛
 - ✓ مجالات الصحة والسلامة والبيئة؛
 - ✓ وأمن تكنولوجيا المعلومات.
- يعتبر 35.7% من رؤساء التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة أنفسهم المسؤولين عند تصميم وتنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر؛
- يعتبر التدقيق الداخلي مسؤول عن إدارة المخاطر في نصف (50%) المؤسسات محل الدراسة؛
- يقوم حوالي 57.2% من رؤساء التدقيق الداخلي بأنفسهم بتقييم كل أو بعض المخاطر؛
- يقوم حوالي 57.2% من المدققين الداخليين المستجوبين بالتقييم السنوي للمخاطر سواء كان ذلك باستمرار وبصفة رسمية أو لا؛
- 50% من المدققين الداخليين محل الدراسة لا يقومون بتسجيل نتائج عملية تقييم المخاطر بصفة رسمية، حيث غالبا ما تكون هذه العملية غير موجودة أصلا؛
- يعتبر 46.4% من المدققين الداخليين المستجوبين وجود أدلة محدودة جدا لمدى مساهمة عمليات إدارة المخاطر في تحسين الأداء، كما يعتبر 35.7% منهم عدم وجود أي دليل بأن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الأداء أو تساعد على تحقيق لأهداف؛
- تتفق الإدارة والمدققون الداخليون في المؤسسات محل الدراسة على أن المخاطر التشغيلية ومخاطر الامتثال والتنظيم وكذا مخاطر الاحتيال من أهم المخاطر الواجب تغطيتها أثناء أداء مهام التدقيق؛

- تتمثل أهم أولويات إعداد خطة التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة في:
 - ✓ التأكد من الامتثال للمتطلبات القانونية والتعاقدية؛
 - ✓ التأكد من الامتثال للضوابط المالية؛
 - ✓ تقديم خدمات استشارية للإدارة.
- تعتبر المصادر التالية أهم أسس خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة بالترتيب:
 - ✓ الطلبات المحددة مسبقا من طرف الإدارة؛
 - ✓ خطة التدقيق للسنة السابقة؛
 - ✓ الامتثال والمتطلبات التنظيمية؛
 - ✓ الاعتماد على منهجية قائمة على المخاطر.
- يعتبر 53.6% من المدققين الداخليين المستجوبين أن خطة التدقيق خاصتهم تتمتع بالمرونة اللازمة لتدارك الأخطار الواردة خلال الدورة.
- يتفق الأغلبية المستجوبين وبنسبة 57.2% على أن خطة التدقيق قد تتغير على الأقل مرتين سنويا، حيث تعتبر مرنة للغاية ومتوافقة مع المخاطر في 10.7% من المؤسسات محل الدراسة؛
- يقوم 50% من المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة بمتابعة ومراقبة التوصيات الواردة في تقاريرهم بأنفسهم.

IV. خطوات إعداد الاستبيان:

- قمنا بإعداد هذا الاستبيان بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، واعتمادا على المصادر المذكورة سابقا، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، وحتى يكون الاستبيان منظما في شكله العلمي من حيث البساطة، الشكل، المضمون ووفقا للموضوع المدروس، فإنه مر بالخطوات التالية:
- إعداد استبيان أولي لأجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وقد تضمن 96 سؤالا؛
 - عرض الاستبيان على المشرف، لأجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
 - إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان مع تسجيل ملاحظات وانطباعات المستقيين؛
 - إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان؛
 - عرض الاستبيان المعدل على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تعديل وحذف ما يلزم؛

– إعادة عرض الاستبيان على المشرف من أجل المصادقة عليه؛ حيث تضمن هذا الاستبيان النهائي 72 سؤالاً؛

– توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛ حيث تم تقديم هذا الاستبيان إلى المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة موضوعة وفق مقياس ليكارت بسلم ثلاثي، إن السبب الرئيسي الذي دفعنا لتبني هذا المقياس هو أن فقرات الاستبيان في أغلبها، هي أسئلة معلومة للمدققين الداخليين وليست أسئلة آراء فقط (حيث أن أسئلة الآراء يفضل لها المقياس الخماسي فقط)، وبالرغم من أن المقياس الشائع لأسئلة المعلومة هو المقياس الثنائي (نعم، لا)، إلا أننا أردنا أن نعطي مجال أكبر لمعرفة ما إذا كان السؤال يطبق كلياً أو جزئياً أو لا يطبق مطلقاً، وذلك بسبب خصوصية الموضوع ونقص ممارسات إدارة المخاطر وعدم تطورها كلياً.

بعد إعداد الاستبيان الموضح في الملحق رقم 01، 02 تم توزيعه على المؤسسات محل الدراسة، وقد تم الإجابة عليه عن طريق المقابلة الموجهة، وذلك بهدف الشرح في حالة عدم فهم المجيب لبعض الفقرات.

1. بناء الاستبيان:

تم الاستعانة بكل العناصر التي تم التطرق لها في الجانب النظري لبناء الاستبيان وصقل محاوره، كما اعتمدنا أساساً على الدراسات التالية من أجل صياغة أسئلة كل محور بما يضمن احاطته وتمثيلها له كلياً، حيث تم تطوير الاستبيان بالاعتماد على المصادر والدراسات التالية:

– سايح نوال، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد حوكمة الشركات، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2015.

- IPPF.
- CBOK, The CBOK 2015 Global Internal Audit Practitioner Survey provides data and insight that will help internal auditors understand the global practices around risk.
- IIA, Internal Audit Performance: A summary of the effectiveness of the internal audit functions reviewed during 2016/17, Chartered Institute of Internal Auditors, UK, 2017.
- IIA, Heads of Internal Audit Service Benchmarking Report -Risk management and risk based internal auditing, UK, 2008.

2. تحكيم الاستبيان:

تم تحكيم الاستبيان من طرف 3 اساتذة متخصصين في مجال المحاسبة والتدقيق واستاذين في المنهجية، و3 مدققين داخليين من مؤسسات BCR و SETS و EPB وذلك لطول خبرتهم في المجال واطلاعهم على المعايير ومواكبتهم المستجدات، من بين التصحيحات الجوهرية التي قدمها المحكمون:

— قام مدقق شركة EPB بتحكيم الاستبيان المعد باللغة الفرنسية، بحكم ان تكوينه الأكاديمي في مجال التدقيق والمحاسبة كان باللغة الفرنسية في فرنسا جامعة ليون وبالتالي قام بضبط كل المصطلحات المستخدمة، فيم أكد المدققان الاخران على النسخة الفرنسية وشمول المحاور على كل النقاط الواجب التطرق اليها.

— اقترح المدقق في مؤسسة BCR استبدال مصطلح Registre des Risques بمصطلح Cartographie des Risques الأكثر شيوعا واستخداما في المراجع الفرنكوفونية والمؤسسات محل الدراسة.

— ركز اساتذة التخصص في مجال التدقيق في التصحيح على دراسة خصائص وكفاءة المدقق الداخلي في مجال ادارة المخاطر فقط وحذف الاسئلة العامة حول المتغير، ما وجدناه منطوقيا وبالتالي تم اخذ التصحيح بعين الاعتبار.

— ركز اساتذة المنهجية على وجوب ان لا يفوق سؤال السطر الواحد، وتفادي الاسئلة المركبة وهو ما حاولنا قدر المستطاع فعله، وبالتالي اخذ الملاحظات بعين الاعتبار.

— اقترح أحد الاساتذة المحكمين تقليص عدد الاسئلة ما اخذناه بعين الاعتبار قدر المستطاع، ومع ذلك فقد بقي العدد النهائي كبيرا مقارنة بالمعتاد، لأن كل سؤال يخدم المحور في جانب من الجوانب.

— اما بالنسبة لكل الاقتراحات التي كانت حول تخصيص الاسئلة وتحديد نوع المخاطر سواء داخلية او خارجية مالية او تشغيلية الخ، لم تؤخذ بعين الاعتبار في الاستبيان وذلك لأننا فصلنا في هذا في اسئلة المقابلة، وبالتالي فضلنا ان تبقى اسئلة الاستبيان حول مدى اعتماد مهمة التدقيق الداخلي على المخاطر مهما كان نوعها (وذلك لأنها متعددة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى).

— كما اقترح أحد الأساتذة حذف المحور الذي كان يهدف لقياس استقلالية وموضوعية وكفاءة المدققين المستجوبين ومدى تأثير ذلك على دورهم في إدارة المخاطر، وقد تم أخذ الاقتراح بعين الاعتبار.

3. محاور الاستبيان:

تضمن الاستبيان أسئلة توزعت حول قسمين، كما يلي :

أولا: القسم الأول: خاص بالبيانات العامة للمؤسسة

والتي تتمثل في: التعريف بالمؤسسة، والمدقق الداخلي وذلك من خلال: مجال النشاط،

ثانيا: القسم الثاني: خاص بمحاور الدراسة

المحور الأول:

ويمثل مدى تقييم عملية إدارة المخاطر من قبل المدقق الداخلي قبل شروعه في التخطيط لمهمة التدقيق، سواء كان ذلك في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر وبالتالي يحاول المدقق الداخلي تقديم تأكيد حولها، أو في ظل غيابها وبالتالي يسعى المدقق الداخلي إلى تقديم خدمات استشارية لتطويرها داخل المؤسسة، ومن أجل الإحاطة بهذا المحور من جانبه تم تقسيمه إلى قسمين من الأسئلة بلغ مجموعها 18 سؤال توزعت إلى:

المجموعة الأولى: أسئلة خاصة بتقييم عمليات إدارة المخاطر في ظل وجودها (11 سؤال)؛

المجموعة الثانية: أسئلة خاصة بتقييم سبل تبني عمليات إدارة المخاطر في ظل غيابها (7 أسئلة)؛

المحور الثاني:

ويمثل مدى اعتماد المدقق الداخلي على مخرجات عملية إدارة المخاطر عند تخطيطه لمهمة التدقيق، وذلك في حالتين: حالة التخطيط للخدمات التأكيدية في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر، وكذا التخطيط لتضمين خدمات استشارية ضمن خطة التدقيق وذلك في ظل غياب عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة، وقد اشتملت على الأسئلة من 19 إلى 32، توزعت حسب المجموعات التالية:

المجموعة الأولى: الاعتماد على عمليات إدارة المخاطر الموجودة للتخطيط للتدقيق (8 أسئلة)؛

المجموعة الثانية: اقتراح خدمات استشارية ضمن خطة التدقيق عند غياب إدارة المخاطر (6 أسئلة).

المحور الثالث:

تدور أسئلة هذا المحور حول مدى اعتماد المدقق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة على عملية إدارة المخاطر عند تنفيذ مهمة التدقيق، وتم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث مجموعات، بدءا

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

بالعمليات التأكيدية في إطار الرقابة الداخلية ومخاطر الرقابة، ثم العمليات التأكيدية المنفذة حول عمليات إدارة المخاطر الموجودة، وفي الأخير العمليات الاستشارية التي يقدمها المدقق الداخلي أثناء تنفيذه للمهمة من أجل تحسين عمليات إدارة المخاطر، وقد اشتملت على الأسئلة من 33 إلى 55 وتتوزع كما يلي:

المجموعة الأولى: تتعلق بالتأكيد على عمليات الرقابة الداخلية (8 أسئلة)؛

المجموعة الثانية: تتعلق بالمهام التأكيدية المقدمة اعتمادا على عمليات إدارة المخاطر الموجودة (10

أسئلة)؛

المجموعة الثالثة: تتعلق بالخدمات الاستشارية المنفذة في ظل تحسين عمليات المخاطر (5 أسئلة).

المحور الرابع:

نركز في هذا المحور على المرحلة الأخيرة لمهمة التدقيق الداخلي ألا وهي اعداد وإبلاغ التقرير ومتابعته، بالاعتماد على عمليات إدارة المخاطر، وبالتالي ينقسم هذا المحور إلى قسمين من الأسئلة، هدف القسم الأول إلى معرفة مقدار النصيب الذي تأخذه عمليا إدارة المخاطر من التقرير عند إعداده، بينما يركز القسم الثاني على عمليات متابعة مدى تطبيق وصايا التقرير القائم على المخاطر، ويشمل هذا المحور الأسئلة من 56 إلى 72 وتتوزع كما يلي:

المجموعة الأولى: اعداد وإبلاغ التقرير (9 أسئلة)؛

المجموعة الثانية: متابعة تنفيذ توصيات التقرير (8 أسئلة).

4. صدق وثبات الاستبيان:

1.4. صدق أداة الدراسة:

وفيما يتعلق بصدق الاستمارة، فقد تم اختبار صدق الاستبيان باستخدام مؤشر صدق المحتوى، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبعض المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة، للحكم على مدى تمثيل الفقرات المستخدمة فيها للجوانب المختلفة للمحتوى المفاهيمي للموضوع محل الدراسة، حيث قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم التي ارتكزت على مدى مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته، دقة وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان، اقتراح حذف فقرات، وبعد إجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الاستبيان وحذف عدد منها، تم عرضها على عدد من المدققين الداخليين من مجتمع البحث المستهدف وهذا

للتأكد من وضوح أسئلة الاستبيان وعباراتها، وأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، خاصة فيما يخص المحاور ومدى تعبيرها عن المتغيرات المدروسة.

2.4. اختبار الثبات:

أما عن ثبات الاستمارة (الاعتماد على الاستبيان)، فقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل Cronbach Alpha، الذي يعتبر مؤشرا احصائيا دقيقا على مدى الاعتمادية، يشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان، وإلى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في ظل أوضاع مختلفة ومع مرور الوقت. وقد كانت معاملات الثبات الخاصة بكل محور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: قيمة معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	الاستبيان ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.926	0.883	0.930	0.881	0.970

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من الجدول رقم أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 0.60، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.970، وهي نسبة ثبات كبيرة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

5. أدوات تحليل البيانات:

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة؛ واعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، على استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات مجتمع البحث المستهدف من حيث خصائصها؛

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

- المتوسطات الحسابية: لمعرفة درجة موافقة مجتمع البحث المستهدف على فقرات الاستبيان، كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات مجتمع البحث المستهدف عن المتوسط الحسابي؛
- لغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية)، المعبر عنها في محاور الاستمارة، تم اعتماد مقياس ليكرت الموضح سابقا، وعلى أساسه حدد المدى $3-1=2$ ، وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة 3 نحدد طول الفقرة والمقدرة ب: $0.67 = 3/2$ وعليه تكون قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية كما يلي:

الجدول رقم 30: قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.66	0.33 إلى 0.55	ضعيفة
من 1.67 إلى 2.33	0.56 إلى 0.77	متوسطة
من 2.34 إلى 3	0.78 إلى 1	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة

- اختبار ت للعينة الواحدة (T) One Sample Test .

V. وصف خصائص عينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التعريفية سواء تلك المتعلقة بالمؤسسة أو تلك التي تتعلق بالمدققين الداخليين، حيث سنعرض فيما يلي أهم خصائص المؤسسات والسمات الوظيفية للمدققين الداخليين محل الدراسة، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهاتهم حول محاور الدراسة والمستوى الذي يتحلون به، وبالتالي مدى جودة مخرجات الاستبيان.

1. قطاع نشاط المؤسسة:

يوضح لنا الجدول الموالي توزيع المدققين الداخليين المستجوبين حسب القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيها المؤسسة التي يعملون بها:

الجدول رقم 31: توزيع عينة الدراسة حسب قطاع نشاط المؤسسة

قطاع النشاط	التكرارات	النسب المئوية (%)
تجاري	3	7%

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

صناعي	32	74.4%
أخرى	8	18.6%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتبين من خلال الجدول أن أغلب المدققين الداخليين المستجوبين يعملون في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تنشط في القطاع الصناعي وذلك بنسبة 74.4% من إجمالي عينة الدراسة، بينما يمثل البقية 7% في القطاع التجاري، و 18.6% في قطاعات أخرى أغلبها قطاع الأشغال العمومية.

ومن خلال هذه النتائج نستطيع استنتاج كون أغلب المدققين الداخليين يعملون في أحد القطاعات الأكثر عرضة للمخاطر، والذي يملك عدد كبير من العمليات والأنشطة مقارنة بالقطاعات الأخرى، ما يعني أن أغلب المدققين الداخليين يتعاملون بشكل دائم مع المخاطر، ما يجعل تبني مهام تدقيق داخلي مبنية على المخاطر أكثر إلحاحا في ظل هذه الظروف.

2. أقدمية وظيفة التدقيق في المؤسسة:

يوضح لنا الجدول الموالي توزيع المدققين الداخليين المستجوبين حسب أقدمية وظيفة التدقيق الداخلي التي يعملون بها:

الجدول رقم 32: توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية وظيفة التدقيق

أقدمية وظيفة التدقيق	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	4	9.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	18.6%
من 10 إلى 15 سنة	11	25.6%
أكثر من 15 سنة	20	46.5%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتبين من خلال الجدول أن أغلب المؤسسات تمتلك الخبرة اللازمة والأقدمية في مجال الاستعانة بوظيفة التدقيق الداخلي، وبالتالي وبالنظر لأن أكثر من 70% من المؤسسات تعتمد هذه الوظيفة منذ 10 سنوات على الأقل، فهذا يعكس أن تجربتها كافية لتزويدنا بالمعلومات اللازمة.

3. وجود لجنة التدقيق:

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

يوضح لنا الجدول الموالي توزيع المدققين الداخليين المستجوبين حسب وجود لجنة تدقيق تدعم عملهم داخل المؤسسة أم لا:

الجدول رقم 33: توزيع عينة الدراسة حسب وجود لجنة التدقيق

هل توجد لجنة تدقيق؟	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	26	60.5%
لا	17	39.5%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتبين من خلال الجدول أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تملك لجنة للتدقيق وذلك بنسبة 60%، مما سيدعم استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي في هذه المؤسسات، أما 40% المتبقية أي 17 مؤسسة فهي تعاني من التبعية للإدارة العامة وبالتالي التضيق أكثر على الاستقلالية.

4. وجود وظيفة أو قسم لإدارة المخاطر:

يوضح لنا الجدول الموالي توزيع المدققين الداخليين المستجوبين حسب وجود إدارة تختص في إدارة المخاطر، وذلك للتعرف على مصدر ممارسات إدارة المخاطر الموجودة في المؤسسة:

الجدول رقم 34: توزيع عينة الدراسة حسب وجود قسم إدارة المخاطر

هل يوجد قسم لإدارة المخاطر؟	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	1	2.3%
لا	42	97.7%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتبين من خلال الجدول أنه تقريبا كل المؤسسات لا تملك قسم لإدارة المخاطر، فحتى المؤسسة الوحيدة التي تملكها قد أقرت بأنه قسم يتعامل خاصة بمعايير الايزو، مما يدفع بنا الى الاستنتاج بأن المؤسسات المتبقية وان سعت إلى تبني عملية إدارة المخاطر فستكون بطريقة غير رسمية وستندرج تحت مهام التدقيق الداخلي.

5. المركز الوظيفي:

يوضح لنا الجدول الموالي توزيع المدققين الداخليين المستجوبين حسب مركزهم الوظيفي:

الجدول رقم 35: توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية (%)
مسؤول قسم التدقيق الداخلي	22	51.2%
مدقق داخلي مساعد	20	46.5%
مدير مهمة	1	2.3%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتبين من خلال الجدول أن أغلب المدققين الداخليين محل الدراسة يشغلون وظيفة مسؤول قسم التدقيق الداخلي حيث بلغ عدد المدققين في هذه الفئة 22 مدققا أي بنسبة 51.2%، وهو مؤشر جيد في الدراسة ذلك أن النسبة الأكبر هم مدققون داخليون يشغلون مراكز وظيفية عالية، لهم مسؤولية إدارة وتسيير قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات المدروسة، وتنسيق مهام التدقيق المختلفة، وتليها فئة المدققين الداخليين المساعدين بعدد مقارب التي بلغت 20 مدققا بنسبة 46.5%، بينما يمثل مركز مدير مهمة مدقق واحد فقط بنسبة 2.3%.

ويعود هذا أساسا لكون أغلب المؤسسات محل الدراسة تملك مسؤول للتدقيق ومساعد أو مساعدين اثنين (في حالة المؤسسات الكبرى التي تملك العديد من الوظائف وصعوبة تغطية مهمة التدقيق من طرف مدقق واحد)، ونادرا ما تسند مهمة التدقيق لمدقق يحمل مركز مدير مهمة فقط، وهذا ما قد ينتج تحديا آخر داخل هذه المؤسسات، فعدد المدققين الداخليين بما الذي لا يفوق 03 مدققين مهما كان حجم المؤسسة، يطرح تساؤل ما إذا كان هذا العدد كافيا فعلا لتغطية جميع عمليات المؤسسة، وتدقيقها جميعها مع أخذ الوقت اللازم لإنجاز المهمة بفاعلية، فمقارنة بتدقيق الجودة الذي يعتبر من متطلبات الحصول وتطبيق ISO، نجد أن عدد مدققي الجودة والقائمين بالمهمة قد يتعدى أحيانا 10 مدققين، مقابل مدقق داخلي واحد فقط.

وهذا ما يجعلنا نقف حول ما إذا كان المدقق الداخلي يحصل فعلا على الاهتمام الكاف من سلطات العليا، خاصة في مؤسسات تملكها الدولة وتشكل جزءا حساسا من اقتصادها.

6. المستوى التعليمي:

يمثل الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي والذي قدم في 6 مستويات:

ليسانس، شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، ماستر، ماجستير، دكتوراه..

الجدول رقم 36: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
48.8%	21	ليسانس
9.3%	4	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية
25.6%	11	ماستر
2.3%	1	ماجستير
14%	6	أخرى

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المدققين الداخليين محل الدراسة وبنسبة 48.8% لديهم مستوى ليسانس أي ما يقابل 21 مدقق داخلي، وتليها شهادة الماستر كذلك والتي يحوزها 25.6% من مجموع العينة، مما يعطي انطبعا جيدا حول مستوى أفراد العينة المستجوبة والذين يحوز أغلبهم على شهادات جامعية، بينما تمثل المستويات الأخرى مثل المهندسين وخريجي المدارس العليا وأصحاب الشهادات المهنية 14% من مجموع العينة.

فالمستوى التعليمي الذي تميزت به مفردات العينة ينعكس أساسا على متطلبات الوظيفة العمومية وقوانين التوظيف السارية في الجزائر، حيث أن أي منصب كإطار في المؤسسات الاقتصادية يخضع لشروط التوظيف حسب الشهادة، على الأقل الحاصلون على شهادة الليسانس، خاصة في السنوات الأخيرة.

7. التخصص الدراسي:

الجدول رقم 37: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الدراسي

النسب المئوية (%)	التكرارات	التخصص الدراسي
23.3%	10	محاسبة
32.6%	14	مالية
7%	3	تدقيق
37.2%	16	أخرى

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 32.6% من المدققين الداخليين قد تتبعوا تخصص مالية، أما بالنسبة لتخصصي المحاسبة والتدقيق فقد مثلا نسب 23.3% و 7% على التوالي، فيما تمثل النسبة الأكبر في التخصصات الأخرى التي لم تدرج ضمن الخيارات المتاحة، وقد تنوعت هذه التخصصات بين إدارة الأعمال، التسويق، الاقتصاد التطبيقي، وحتى التخصصات خارج التخصصات الاقتصادية مثل: الاعلام الآلي، هندسة الطرائق، ميكانيك.. الخ.

ويعود السبب لتعيين مدققين داخليين من تخصصات متنوعة ومختلفة إلى خصوصية المؤسسة وحاجتها أحيانا وخاصة عند تعيين المدققين المساعدين، إلى متخصصين في مجال غير المجال الاقتصادي، لمتابعة الورشات.. الخ، كما أن أغلب المدققين الداخليين من التخصصات البعيدة من التدقيق يملكون خبرة لا بأس بها داخل المؤسسة وهو ما ساعد على تنصيبهم في هذه الوظيفة.

حيث كثيرا ما تقوم الإدارات العليا للمؤسسات بإسناد مناصب مدققين داخليين لتدعيم وظيفة التدقيق الداخلي إلى إطارات كانوا يشغلون مناصب مسؤولة في أقسام أخرى للشغل، دون سابق معرفة أو خبرة بالتدقيق الداخلي، وهذا ما يكلف المؤسسة سنوات من تأهيل المدقق الجديد، وزيادة من احتمالية عدم اكتشاف المخاطر في وقتها المحدد، وعدم ضمان الفترة التي يحتاجها المدقق الجديد لاكتساب الخبرة اللازمة التي تخوله لإعداد تقرير ذو قيمة مضافة.

8. الخبرة المهنية:

الجدول رقم 38: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية:

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	17	39.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	27.9%
من 10 إلى 15 سنة	9	20.9%
أكثر من 15 سنة	5	11.6%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المدققين الداخليين وبنسبة تفوق 60% يملكون خبرة مهنية في التدقيق الداخلي تتجاوز 5 سنوات، وبالتالي نجد أن الخبرة المعتبرة للمدققين المستجوبين تخولهم لإثراء هذا البحث والاشكالية المدروسة، وذلك لمقدرتهم على الإجابة على كل أسئلة أداة الدراسة، وتزويدنا بالأراء

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

والمعلومات المناسبة لمعرفة الدور الفعلي الذي يقوم به المدقق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية عملية إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة، انطلاقا من ممارساتهم الميدانية.

9. الشهادات المهنية في التدقيق:

الجدول رقم 39: توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة المهنية المتحصل عليها في مجال التدقيق

النسب المئوية (%)	التكرارات	الشهادة المهنية في التدقيق
41.9%	18	دون شهادة
4.7%	2	خبير محاسبي
7%	3	محافظ حسابات
46.5%	20	شهادة مهنية في التدقيق الداخلي

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يظهر لنا الجدول أعلاه أغلب المدققين الداخليين يملكون شهادة مهنية في التدقيق الداخلي وذلك بعدد 20 مدقق داخلي، حيث يمثلون نسبة 46.5% من إجمالي مفردات العينة، وتليها فئة المدققين الداخليين الذين لا يملكون شهادة مهنية متخصصة، بينما نجد ما يقارب 12% من إجمالي مفردات العينة والممثلة و5 مدققين فقط ممن يملكون شهادة خبير محاسب ومحافظ حسابات، وأغلبهم تحصل عليها في سنوات التسعينات حيث أنهم مارسوا المحاسبة والتدقيق الخارجي قبل توليهم منصب مدقق داخلي.

وبالتالي نجد 53.6% من إجمالي العينة لا يملكون شهادات متخصصة في التدقيق الداخلي، وذلك بسبب نقص التكوين والتربصات المقدمة في إطار الحصول على شهادات مهنية من طرف المؤسسة، وصعوبة التسجيل في برامج هذه الشهادات سواء لغلاء سعرها أو اشتراطها في كثير من الأحيان ان تكون دورات منظمة من طرف المؤسسات على شكل اتفاقيات، كما نستطيع تفسير ذلك بنقص دعم الدولة في هذا المجال، حيث أنه (حسب المقابلات مع مختلف المدققين الداخليين) أن آخر مرة قامت فيها الدولة بتنظيم تكوين للحصول على شهادة دولية في التدقيق الداخلي وذلك بالتنسيق مع معهد IFACI كانت ما بين سنة 2009 و2010، وذلك بهدف الارتقاء بالمدققين الداخليين في EPE وتحسين الحوكمة بها.

وقد يعود هذا سلبا على القيمة المضافة المحققة من طرف وظيفة التدقيق الداخلي، حيث أنه كلما ارتفع عدد المتحصلين لشهادات مهنية متخصصة في التدقيق، كلما زادت معرفته لمختلف التطورات والتحديات المحيطة بالمهنة، وقدرته على التأقلم السريع مع ظروف المؤسسة وعملياتها.

10. التربصات والتكوينات:

يعرض الجدول الموالي إجابات أفراد العينة على مدى استفادتهم من التكوين والتربصات خارج المؤسسة، حيث تم طرح السؤال بنعم أو لا للتعرف على مدى الاستفادة من عدمها.

الجدول رقم 40: توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من التربصات

الاستفادة من التربص	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	26	60.5%
لا	17	39.5%

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلب المدققين الداخليين بنسبة 60.5% قد استفادوا من قبل من تربصات من أجل تحسين المستوى والاطلاع على آخر المستجدات في مجال المهنة، بينما نجد أن ما نسبته 39.5% أي 17 مدقق داخلي لم يستفيدوا ولو مرة واحدة من تربصات خارج المؤسسة، وذلك راجع حسبهم إلى غياب الإرادة الإدارية في تحسين مخرجات وظيفة التدقيق الداخلي واعتبارها كوظيفة روتينية غير قابلة للتطور، وعدم حصول هذه الوظيفة الحساسة على الاهتمام الكاف من قبل المديرين.

بينما ذكر أيضا العديد ممن يتحصلون على التكوين، بأنه غير خاضع لمنهجية معينة تجعلهم يستفيدون منه لأقصى درجة، فغالبا ما تكون التربصات على شكل حصص تعليمية أو دروس نظرية حول المستجدات المختلفة المحيطة بالمهنة، دون الخوض في تفاصيل كيفية تبني وتطبيق هذه المستجدات، وكيفية احداث التغيير المناسب في وظيفة التدقيق الداخلي داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

VI. التحليل الاحصائي لمعطيات الدراسة الميدانية:

سنركز في هذا العنصر على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات المدققين الداخليين محل الدراسة حول محاور الدراسة، وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سنقوم بتحديد الأهمية النسبية لمختلف فقرات محاور الدراسة ودرجات الموافقة حولها.

1. تحليل البيانات المتعلقة بمدى قيام المدقق الداخلي بتقييم عملية إدارة المخاطر قبل

التخطيط لمهمة التدقيق

في هذا الصدد، سيتم إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد مجتمع البحث المستهدف، وتحديد واقع تطبيقهم للتقييم القبلي لعمليات إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة، وذلك في حالة وجود عملية إدارة المخاطر موضوعة قبلا، وكذا في حالة انعدام هذه العملية في المؤسسة، وذلك وفقا للعبارات من 1 إلى 18 مقسمة إلى مستويين كما يلي:

1.1. في ظل وجود عملية إدارة المخاطر:

تم قياس مدى قيام المدققين الداخليين بتقييم عملية إدارة المخاطر الموجودة والمحددة مسبقا في المؤسسة وهذا من خلال حساب درجة التطبيق للعبارات من 01 إلى 11، ويوضح الجدول التالي درجات الموافقة لإجابات المدققين المستجوبين ضمن مجموعة المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم عمليات إدارة المخاطر الموجودة:

الجدول رقم 41: توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الأول للفرضية الأولى

الرقم	العبرة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		مطبق	مطبق جزئيا	غير مطبق			
01	مناقشة مستوى إدارة المخاطر مع الإدارة العليا؛	26	8	9	2.40	0.821	كلي
02	مناقشة مستوى إدارة المخاطر مع المديرين التنفيذيين؛	22	13	8	2.33	0.778	جزئي
03	تحديد ما إذا كان سجل المخاطر شامل لكل المخاطر في مؤسستك؛	13	19	11	2.05	0.754	جزئي
04	التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛	31	8	4	2.63	0.655	كلي

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

05	تحديد الطريقة التي تحدد بها المؤسسة المخاطر قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛	21	13	9	2.28	0.797	جزئي
06	تحديد الطريقة التي تقيم بها المؤسسة المخاطر قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛	20	12	11	2.21	0.833	جزئي
07	توضيح مستوى قابلية المؤسسة للمخاطر قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛	16	15	12	2.09	0.811	جزئي
08	توضيح سبل الإبلاغ عن المخاطر على مستويات الإدارة المختلفة قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛	17	15	11	2.14	0.804	جزئي
09	تقييم مستوى إدارة المخاطر في مؤسستك وتصنيفها إلى: (متمكنة/متحكممة/محددة/مدركة/ساذجة) قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛	15	16	12	2.07	0.799	جزئي
10	التواصل مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها نتيجة تقييم مستوى إدارة المخاطر؛	23	14	6	2.40	0.728	كلي
11	تحديد المهام التأكيدية الواجب تقديمها في حال مستوى إدارة المخاطر مقبول؛	19	18	6	2.30	0.708	جزئي
المعدل العام					2.26	0.594	جزئي

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

من خلال هذه النتائج يستنتج أن المدققين الداخليين يطبقون بدرجة متوسطة أي جزئيا فقط عملية تقييم إدارة المخاطر الموجودة قبل القيام بعملية التدقيق، إذ بلغ المتوسط العام لمجموع عبارات هذا المحور 2.26، الذي يقع ضمن نطاق درجة التطبيق الجزئية بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.594، وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المدققين الداخليين المستجوبين فيما يخص تقييم عملية المخاطر قبل الشروع في التخطيط لمهمة التدقيق، ويعود هذا أساسا لعدم وجود عمليات إدارة المخاطر مطبقة بصفة رسمية داخل المؤسسة تحت إعداد وإشراف الإدارة العليا، حيث لاحظنا من خلال المقابلات المختلفة مع أغلب المدققين الداخليين المحييين على الاستبيان، أن عمليات إدارة المخاطر وإن وجدت فهي تكون من إعداد المدقق الداخلي نفسه وفي أغلب الأحيان تكون باجتهاد شخصي وبطريقة غير رسمية، حيث يلجأ إليها المدقق الداخلي لكي يحسن مخرجات مهمته ومحاوله الرقي بوظيفة التدقيق الداخلي، إلى مستوى الممارسات الدولية.

يلاحظ أيضا من خلال الجدول أن العبارات التي تحصلت على أعلى درجات الموافقة (2.40، 2.63 و 2.40 على التوالي) هي تلك المتعلقة بتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا وذلك لمناقشتها حول مستوى إدارة المخاطر، وكذا العمل على تحديد أهداف المؤسسة قبل البدء بالتدقيق، وأيضا التواصل معها لتحديد ما يجب فعله نتيجة تقييم مستوى المخاطر، مما يؤدي بنا إلى الاستنتاج أن عملية إدارة المخاطر وتقييمها تبقى خاضعة لسلطة الإدارة العليا، فهي تعتبر من مهامها الأساسية وتدخل ضمن مسؤولياتها، ومع هذا يسعى المدقق الداخلي إلى التواصل من أجل توضيح معالمها وادماجها ضمن مهامه، وبالتالي يوافق المدققون الداخليون فقط على هذا الجزء من دوره في التأكيد على عمليات إدارة المخاطر الموجودة (ذلك لأنها غير رسمية حسب نتائج المقابلة).

بينما نلاحظ من نفس الجدول أن العبارات التي تحصلت على أدنى المتوسطات وتقع ضمن مجال الموافقة والتطبيق الجزئي هي تلك المتعلقة بمراحل عملية إدارة المخاطر المختلفة، خاصة العبارة المتعلقة بمدى تحديد شمول سجل المخاطر على كل المخاطر وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.05 وتشتت منخفض قدر ب 0.754، وهذا يفسر بما تم ملاحظته خلال المقابلات المجرأة والتي تؤكد عدم وجود سجل رسمي للمخاطر في أغلب المؤسسات محل الدراسة.

أما بالنسبة لباقي العبارات التي تحصلت على موافقة متوسطة أو جزئية، فهي تدور كذلك حول ما قد ينتج عن إعداد سجل المخاطر أي مراحل عملية إدارة المخاطر والتأكيد عليها: (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، وسبل الإبلاغ عنها، وكذا قابلية المؤسسة المخاطر ومستوى إدارة المخاطر ككل)، والتي حصلت على متوسط إجابات يبلغ: 2.28، 2.21، 2.14، 2.09، 2.07 على التوالي وبمستوى تشتت منخفض لا يتجاوز 0.833 في كل العبارات، وبالتالي تقارب الإجابات بين أفراد العينة، وهذا ما يؤكد على ما ذكرناه سابقا، ويفسر نقص الإدراك الكاف بمراحل عمليات إدارة المخاطر، ونقص تداولها في محيط عمل المدقق الداخلي وذلك بسبب عدم وجودها بصفة رسمية ومؤطرة.

2.1. في ظل غياب عملية إدارة المخاطر:

تم قياس مدى قيام المدققين الداخليين باقتراح عمليات استشارية في حالة غياب عملية إدارة المخاطر، وهذا من خلال حساب درجة التطبيق للعبارات من 12 إلى 18، ويوضح الجدول التالي درجات الموافقة لإجابات المدققين المستجوبين ضمن مجموعة المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم اقتراح الاستشارة عند غياب عمليات إدارة المخاطر:

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول رقم 42: توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الثاني للفرضية الأولى

الرقم	العبارة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		مطبق مطبق جزئيا	مطبق غير مطبق	مطبق جزئيا مطبق			
12	تحديد المهام الاستشارية الواجب تقديمها في حالة مستوى إدارة المخاطر ضعيف أو غير موجود؛	18	17	8	2.23	0.751	جزئي
13	اقترح تقديم خدمات استشارية للمساهمة في تحسين مستوى إدارة المخاطر في مؤسستك؛	21	11	11	2.23	0.841	جزئي
14	اقترح خدمات استشارية للمساهمة في تحديد المخاطر في حالة عدم وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر؛	22	11	10	2.28	0.826	جزئي
15	اقترح خدمات استشارية للمساهمة في تقييم المخاطر في حالة عدم وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر؛	19	15	9	2.23	0.782	جزئي
16	اقترح خدمات استشارية للمساهمة في ترتيب المخاطر حسب الأولوية في حالة عدم وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر؛	20	11	12	2.19	0.852	جزئي
17	تحديد الإطار الذي سيتم استخدامه لتخطيط التدقيق اعتمادا على مستوى إدارة المخاطر في مؤسستك؛	25	13	5	2.47	0.702	كلي
18	تحديد استراتيجية التدقيق حسب نتيجة تقييم مستوى إدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة/الإدارة/لجنة التدقيق قبل الاعتماد.	24	11	8	2.37	0.787	كلي
	المعدل العام				2.28	0.541	جزئي
	المعدل العام للمحور ككل				2.27	0.519	جزئي

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

بناء على معطيات الجدول أعلاه، نسجل أن المعدل العام للفقرات قدر بـ: 2.28 وبانحراف معياري مقداره 0.541 ومن خلال هذه النتائج يستنتج أن المدققين الداخليين يطبقون بدرجة متوسطة أي جزئيا فقط على مدى اقتراح المدقق الداخلي لخدمات الاستشارة قصد تحسين عمليات إدارة المخاطر قبل الشروع في التخطيط لمهمة التدقيق، حيث كانت الإجابات متجانسة ومنخفضة التشتت.

ويتضح من الجدول أيضا، أن أعلى الفقرات التي حازت على درجة موافقة عالية بالنسبة للمدققين الداخليين في مؤسسات EPE محل الدراسة هما الفقرتين الأخيرتين (رقم 17، 18)، حيث تنصان على مدى تحديد إطار واستراتيجية التدقيق حسب نتيجة تقييم عملية إدارة المخاطر (مهما كانت مخرجات هذا التقييم) وعرضها على الإدارة العليا للاعتماد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين 2.47 و 2.37 على التوالي بانحراف معياري لا يتجاوز 0.787 أي أن التشتت منخفض والإجابات على الفقرتين متجانسة.

بينما حازت الفقرات من (12 إلى 16) على مستوى موافقة متوسط، حيث تتعلق هذه الفقرات أساسا بالخدمات الاستشارية المقترحة في حال غياب عمليات إدارة المخاطر، وذلك قصد تحسينها وتوعية الإدارة بأهميتها، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي لهذه الفقرات 2.28 واقصى انحراف معياري 0.852 والتي تعبر عن تشتت منخفض بين الإجابات حول هذه الأسئلة.

بناء على معطيات الجدول رقم 18، نسجل أن المعدل العام لفقرات المحور الأول ككل تقدر بـ: 2.27 وبانحراف معياري مقداره 0.519 ومن خلال هذه النتائج يستنتج أن المدققين الداخليين يوافقون جزئيا فقط على مدى تقييم مستوى عمليات إدارة المخاطر قبل التخطيط لعملية التدقيق حيث كانت الإجابات متجانسة ومنخفضة التشتت.

2. تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المدقق الداخلي على عملية إدارة المخاطر عند التخطيط

لمهمة التدقيق

في هذا الصدد، سيتم إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد مجتمع البحث المستهدف، وتحديد واقع أخذهم لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة، وذلك في حالة وجود عملية إدارة المخاطر موضوعة قبلا، وكذا في حالة انعدام هذه العملية في المؤسسة، وذلك وفقا للعبارات من 19 إلى 32 مقسمة إلى مستويين كما يلي:

1.2. في حالة وجود عملية إدارة المخاطر:

الجدول رقم 43: توزيع إجابات فئة الدراسة حول البعد الأول من الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	التكرارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جزئيا	موافق غير موافق			
19	وضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي بالأخذ بعين الاعتبار المخاطر؛	7	7	2.51	0.768	كلية
20	وضع هدف تقييم فعالية برنامج ادارة المخاطر ضمن مخطط التدقيق؛	6	12	2.47	0.702	كلية
21	القيام بتصنيف المخاطر حسب الأولوية لإعداد خطة التدقيق؛	5	13	2.44	0.734	كلية
22	تحديد جميع الأنشطة والمخاطر المتعلقة بها التي يجب تضمينها في خطة التدقيق؛	5	14	2.44	0.700	كلية
23	مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق؛	7	12	2.40	0.760	كلية
24	توضيح حجم المخاطر الكامنة والاستجابات المقترحة لها؛	11	13	2.19	0.824	جزئية
25	توضيح الضوابط الرقابية للتحكم بمخاطر المؤسسة الواجب تقييم كفاءتها وفعاليتها؛	7	11	2.42	0.763	كلية
26	توضيح المخاطر المتبقية الواجب تقييمها.	9	12	2.30	0.803	جزئية
المعدل العام				2.39	0.622	كلية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

بناء على معطيات الجدول أعلاه، نسجل أن المعدل العام للفقرات قدر بـ: 2.39 وانحراف معياري مقداره 0.622 ومن خلال هذه النتائج يستنتج أن المدققين الداخليين يوافقون بدرجة عالية على العبارات الخاصة بمدى أخذهم لعملية إدارة المخاطر (تخطيط مهام تأكيدية) بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة، حيث كانت الإجابات متجانسة ومنخفضة التشتت.

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

ما عدا فيما يخص الفقرتين رقم 24 و 26 والتي تحصلنا على متوسط إجابات يقع ضمن الموافقة الجزئية (2.19 و 2.30 على التوالي)، وذلك لأنها فقرات متعلقة بالمخاطر الكامنة والاستجابات المقترحة لها، والمخاطر المتبقية بعد تطبيق سياسة الاستجابة، وهما يعبران عن المصطلحات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر الرسمية، سواء ضمن الإطار المقترح من طرف COSO أو ISO، حيث لاحظنا من خلال المقابلة ضعف إدراك المدققين الداخليين في أغلب المؤسسات محل الدراسة لهذا النوع من المصطلحات، وهذا ما يفسر الموافقة الجزئية عليها.

2.2. في حالة عدم وجود عملية إدارة المخاطر:

جدول رقم 44: توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الثاني للفرضية الثانية

الرقم	العبرة	التكرارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جزئيا	موافق غير موافق			
27	تحديد الفترة اللازمة لتنفيذ وتحرير التقرير الخاص بمهمة التدقيق الداخلي؛	38	5	2.88	0.324	كلية
28	تحديد الموارد اللازمة لأداء مهمة التدقيق الداخلي؛	31	9	2.65	0.613	كلية
29	تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في مؤسستك؛	14	21	2.14	0.710	جزئية
30	تحديد الموارد المتاحة لتقديم المهام الاستشارية؛	14	21	2.14	0.710	جزئية
31	عرض خطة التدقيق على (مجلس الإدارة/الإدارة/لجنة التدقيق) للموافقة عليها؛	36	6	2.81	0.450	كلية
32	تعديل الخطة حسب اقتراحات (مجلس الإدارة/الإدارة/لجنة التدقيق) قبل الاعتماد.	32	6	2.63	0.691	كلية
المعدل العام						
المعدل العام للمحور ككل						

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

بناء على معطيات الجدول أعلاه، نسجل أن المعدل العام للفقرات قدر بـ: 2.54 وبانحراف معياري مقداره 0.378 ومن خلال هذه النتائج يستنتج أن المدققين الداخليين يوافقون بدرجة عالية على العبارات الخاصة بمدى أخذهم لعملية إدارة المخاطر (تخطيط مهام استشارية) بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة، حيث كانت الإجابات متجانسة ومنخفضة التشتت.

ومنه وبناء على معطيات الجدول رقم 20، نسجل أن المعدل العام لفقرات المحور الثاني ككل تقدر بـ: 2.45 وبانحراف معياري مقداره 0.437 ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن المدققين الداخليين يوافقون كلياً على مدى اعتبار المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر عند قيامه بالتخطيط لمهمة التدقيق، حيث كانت الإجابات متجانسة ومنخفضة التشتت.

3. تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المدقق الداخلي على عملية إدارة المخاطر عند تنفيذ

مهمة التدقيق

في هذا الصدد، سيتم إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد مجتمع البحث المستهدف، وتحديد واقع اعتمادهم عملية إدارة المخاطر عند تنفيذ مهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة، وذلك عند تقديم مهام التأكيد حول الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وكذا مهام الاستشارة حول هذه الأخيرة، وذلك وفقاً للعبارات من 33 إلى 55 مقسمة إلى ثلاث أبعاد كما يلي:

1.3. مخاطر الرقابة الداخلية:

يلخص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مدى استناد المدقق الداخلي أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي على تقييم كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية في مجموع المؤسسات EPE محل الدراسة، والذي يمثل العبارات من 33 إلى 40.

الجدول رقم 45: توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الأول للفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	التكرارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جزئياً	موافق غير			
33	التأكد من أن نطاق مهمة التدقيق يكفي لتقديم تأكيدات حول عمليات الرقابة في المؤسسة؛	6	4	2.67	0.644	كلية
34	التأكد من موثوقية ومصداقية البيانات المالية؛	1	0	2.98	0.152	كلية
35	التأكد من أن العمليات في المؤسسة تحقق الأهداف المسطرة؛	3	1	2.88	0.391	كلية

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

36	التأكد من أن النظام المتبع في المؤسسة يحمي الأصول؛	37	4	2	2.81	0.500	كلية
37	التأكد من مدى الامتثال للقوانين والاجراءات المعمول بها في المؤسسة؛	40	3	0	2.93	0.258	كلية
38	التأكد من مدى كفاءة وفعالية عمليات الرقابة الداخلية في المؤسسة؛	37	6	0	2.86	0.351	كلية
39	القيام بتقييم عمليات الرقابة الداخلية من أجل تحديد مخاطر الرقابة؛	33	9	1	2.74	0.492	كلية
40	الاستناد على التقييم الذاتي للإدارة في المؤسسة عند تقييم عمليات الرقابة الداخلية؛	18	20	5	2.30	0.674	جزئية
المعدل العام					2.77	0.304	كلية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتضمن الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد تنفيذ مهمة التدقيق في ظل إدارة المخاطر، وهو بعد الرقابة الداخلية، والتي تعتبر جزءا هاما من عملية إدارة المخاطر (كآلية من آليات الاستجابة للخطر وتقبله)، وقد كان عدد الأسئلة التي تقيس هذا البعد هي 08 أسئلة كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.77، وانحراف معياري قدره 0.304 الذي يعبر عن تشتت ضعيف جدا، مما يدل على أن إجابات المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة متجانسة جدا بالنسبة إلى تقييم الرقابة الداخلية، حيث حصل هذا البعد على أعلى متوسط إجابات توافق جدا مع كل الأسئلة، وهذا راجح لكون أن تقييم الرقابة الداخلية لا يزال الهدف الرئيسي لمهمة التدقيق الداخلي داخل معظم المؤسسات EPE محل الدراسة، حيث أكد المدققون الداخليون خلال المقابلة المجرأة أنه يبقى الهدف الأساسي الذي تركز عليه الإدارة العامة من خلال مهام التدقيق الدورية، وبالتالي يوافق المدققون الداخليون على جميع العبارات في هذا البعد.

2.3. عملية إدارة المخاطر:

وينقسم هذا البعد بدوره إلى جزئيتين، كي نفصل بين إجابات فئة الدراسة حول تنفيذ المهمة بالأخذ بالاعتبار عملية إدارة المخاطر، ويتكون هذا البعد من الأسئلة من 41 إلى 50 موزعة على جزئيتين كما يلي:

1.2.3. تقديم المهام التأكيدية:

الجدول رقم 46: توزيع إجابات فئة الدراسة للجزئية الأولى للبعد الثاني للفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	التكرارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جزئيا	موافق غير موافق			
41	مراجعة سجل المخاطر المعد من طرف المؤسسة؛	17	15	2.14	0.804	جزئية
42	تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر الموجودة في المؤسسة للتأكد من دقتها؛	25	11	2.42	0.763	كلية
43	التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم الإبلاغ عنه بالطرق المناسبة داخل المؤسسة؛	24	11	2.37	0.787	كلية
44	فحص نقاط الضعف المحتملة في نظام ادارة المخاطر في المؤسسة؛	24	12	2.40	0.760	كلية
45	إجراء تقييم أولي للمخاطر المتصلة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه؛	27	9	2.47	0.767	كلية
46	اجراء مقابلات مع مختلف المستويات الإدارية من أجل تحديد المخاطر الموجودة في كل مستوى؛	30	7	2.56	0.734	كلية
47	تقييم مدى ملاءمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في المؤسسة؛	28	11	2.56	0.666	كلية
48	تقييم مدى كفاءة الضوابط الرقابية للتحكم بمخاطر المؤسسة؛	28	10	2.53	0.704	كلية
49	تقييم المخاطر المتبقية بعد المعالجة؛	23	13	2.37	0.757	كلية
50	مناقشة مستوى المخاطر غير المقبول مع الإدارة؛	23	10	2.30	0.832	جزئية
	المعدل العام			2.41	0.304	كلية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الاجابات جاءت متمركزة في مقياس الموافقة الكلية، ما عدا السؤال الخاص بمراجعة سجل المخاطر والذي حاز على متوسط إجابات منخفض مقارنة بباقي أسئلة البعد، وهذا راجع كما ذكرنا سابقا إلى انعدام سجل المخاطر في أغلب المؤسسات EPE محل الدراسة، وبالرغم من ذلك فإن المتوسط العام للبعد في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر تقع في مجال الموافقة الكلية، والذي بلغ 2.41 مع انحراف معياري يقدر بـ 0.304 والذي يؤكد على تجانس إجابات المدققين الداخليين محل

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الدراسة وموافقتهم لجزئية تقديم المهام التأكيدية لتقييم عمليات إدارة المخاطر (وإن كانت غير رسمية إلا أنها تمارس بشكل ضمني خلال تنفيذ المهمة).

2.2.3. تقديم المهام الاستشارية:

الجدول رقم 47: توزيع إجابات فئة الدراسة للجزئية الثانية للبعد الثاني للفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	التكرارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جزئيا	موافق غير موافق			
51	مناقشة مسؤوليتك في عملية إدارة المخاطر مع الادارة العليا عند غياب إطار إدارة المخاطر؛	13	12	2.14	0.833	جزئية
52	تقديم خدمات استشارية لتحسين إدارة المخاطر في المؤسسة؛	9	10	2.33	0.837	جزئية
53	المساهمة في تحديد وتقييم المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر؛	11	7	2.42	0.763	كلية
54	تشجيع الإدارة العليا على تبني برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر؛	12	7	2.40	0.760	كلية
55	التأكد من أن الادارة تقوم بمراقبة برنامج ادارة المخاطر لمعرفة أنه مازال يعمل بفعالية.	12	9	2.30	0.803	جزئية
المعدل العام				2.31	0.603	جزئية
المعدل العام للمحور ككل				2.51	2.46	كلية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الاجابات جاءت متمركزة في مقياس الموافقة الجزئية، ما عدا العبارتين حول مساهمة المدقق الداخلي في تحديد وتقييم إدارة المخاطر وتشجيع الإدارة لتبني برنامج إدارة المخاطر في حل غيابه، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلا العبارتين: 2.42 و 2.40 على التوالي، بتشتت منخفض لا يتجاوز 0.769، في حين حظيت العبارات التي تمحورت أساسا حول استطاعة المدقق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة اقتراح خدمات فعلية لتحسين عمليات إدارة المخاطر بمتوسط إجابات منخفض، يعبر عن الموافقة الجزئية لعينة الدراسة، خاصة فيما يخص مناقشة مسؤولية المدقق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في حال غيابها، بمتوسط قدره 2.14 وانحراف معياري 0.833.

وعليه فإن المتوسط العام للبعد تقديم الخدمات الاستشارية يقع في مجال الموافقة الجزئية، والذي بلغ 2.31 مع انحراف معياري يقدر بـ 0.603 والذي يؤكد على تجانس إجابات المدققين الداخليين محل الدراسة وموافقتهم الجزئية حول تقديم واقتراح المهام الاستشارية لتحسين عمليات إدارة المخاطر.

وبناء على معطيات الجدول رقم 23، نسجل أن المعدل العام لفقرات المحور الثالث ككل تقدر بـ: 2.51 وبانحراف معياري مقداره 0.428 ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن المدققين الداخليين يوافقون كليا على مدى اعتبار المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر عند قيامه بتنفيذ مهمة التدقيق، حيث كانت الإجابات متجانسة ومنخفضة التشتت.

4. تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المدقق الداخلي على عملية إدارة المخاطر عند الإبلاغ

عن تقرير التدقيق:

في هذا الصدد، سيتم إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد مجتمع البحث المستهدف، وتحديد واقع أخذهم لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداد تقرير التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة، وذلك عند إعداد وإبلاغ التقرير ومتابعته، وذلك وفقا للعبارات من 56 إلى 72 مقسمة إلى مستويين كما يلي:

1.4. اعداد وإبلاغ التقرير:

يلخص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مدى استناد المدقق الداخلي أثناء إعدادة لتقرير التدقيق على إدارة المخاطر في مجموع المؤسسات EPE محل الدراسة، والذي يمثل العبارات من 56 إلى 64.

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الجدول رقم 48: توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الأول للفرضية الرابعة

الرقم	العبرة	التكرارات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جزئيا	موافق غير موافق	غير موافق			
56	يتضمن التقرير المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تدقيقه في مؤسستك؛	31	9	3	2.65	2.65	كلية
57	صياغة ملحق للتقرير يتضمن الملاحظة واحتمالية حدوث الخطر المرتبط بها؛	18	14	11	2.16	0.814	جزئية
58	صياغة ملحق للتقرير يتضمن الملاحظة والأثر المتوقع للخطر المحتمل؛	17	16	10	2.16	0.785	جزئية
59	صياغة ملحق للتقرير يتضمن الضوابط الرقابية التي وضعت للحد من هذا الخطر؛	21	14	8	2.30	0.773	جزئية
60	تصنيف المخاطر في ملحق التقرير حسب أهميتها؛	22	11	10	2.28	0.826	جزئية
61	ابلاغ الإدارة عن مستوى المخاطر غير المقبول؛	28	7	8	2.47	0.797	كلية
62	مراعاة متطلبات (مجلس الإدارة/الإدارة/الجنة التدقيق) عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛	29	11	3	2.60	0.623	كلية
63	تقديم التأكيد على تقييم عملية إدارة المخاطر لمجلس الإدارة/الإدارة/الجنة التدقيق؛	20	15	8	2.28	0.766	جزئية
64	تقديم توصيات لتحسين عملية إدارة المخاطر لمجلس لإدارة/الإدارة/الجنة التدقيق)؛	32	7	4	2.65	0.650	كلية
المعدل العام					2.39	0.525	كلية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لبعد إعداد التقرير باعتبار إدارة المخاطر يقع في مجال الموافقة الكلية، والذي بلغ 2.39 مع انحراف معياري يقدر بـ 0.525 والذي يؤكد على تجانس إجابات المدققين الداخليين محل الدراسة وموافقتهم الكلية حول استناد المدقق الداخلي على إدارة المخاطر عند إعدادة لتقرير التدقيق في مجموع المؤسسات EPE محل الدراسة.

2.4. متابعة تنفيذ توصيات التقرير:

يلخص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مدى متابعة المدقق الداخلي تنفيذ توصيات تقرير التدقيق المتعلقة بإدارة المخاطر في مجموع المؤسسات EPE حمل الدراسة، والذي يمثل العبارات من 65 إلى 72.

الجدول رقم 49: توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الثاني للفرضية الرابعة

الرقم	العبارة	التكرارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جزئياً	موافق غير موافق			
65	التأكد من أن مسؤولية تنفيذ اجراءات المتابعة محددة في ميثاق التدقيق؛	21	12	2.26	0.819	جزئية
66	استلام تحديثات دورية من طرف الادارة تسمح بتقييم التقدم في إجراءات المتابعة المتخذة من طرفها؛	27	10	2.49	0.736	كلية
67	إخطار الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في ملاحظات وتوصيات التقرير؛	28	10	2.53	0.702	كلية
68	استلام معلومات عن الجهات التي تلقت مسؤولية تنفيذ ملاحظات وتوصيات التقرير؛	25	11	2.42	0.763	كلية
69	تقييم الإجراءات المتخذة من طرف الجهات المكلفة بتنفيذ الملاحظات والتوصيات؛	32	7	2.65	0.650	كلية
70	التأكد من أن الإجراءات المتخذة لتنفيذ الملاحظات والتوصيات تساهم في معالجة المخاطر؛	32	10	2.72	0.504	كلية
71	الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح؛	29	11	2.60	0.623	كلية
72	تقديم تقارير إلى (مجلس الإدارة/الادارة/الجنة التدقيق) عن التقدم في الاستجابة للملاحظات والتوصيات.	31	11	2.70	0.513	كلية
	المعدل العام			2.54	0.445	كلية
	المعدل العام للمحور ككل			2.46	0.416	كلية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعدد التقارير باعتبار إدارة المخاطر يقع في مجال الموافقة الكلية، والذي بلغ 2.54 مع انحراف معياري يقدر بـ 0.445 والذي يؤكد على تجانس إجابات المدققين الداخليين محل الدراسة، وموافقتهم الكلية حول متابعة المدقق الداخلي مدى تنفيذ التوصيات تقرير التدقيق المتعلقة بإدارة المخاطر في مجموع المؤسسات EPE محل الدراسة.

وبناء على معطيات الجدول رقم 25، نسجل أن المعدل العام لفقرات المحور الرابع ككل تقدر بـ: 2.46 وبانحراف معياري مقداره 0.416 ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن المدققين الداخليين يوافقون كلياً على مدى اعتبار المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر عند إعداده لتقرير التدقيق الداخلي، حيث كانت الإجابات متجانسة ومنخفضة التشتت.

VII . اختبار فرضيات البحث:

بعد القيام بتحليل مختلف إجابات المدققين الداخليين على مختلف الأسئلة الخاصة بمحاور الدراسة، سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات البحث باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة (والتي تتمثل أساساً في اختبارات للعينة الواحدة)

1. اختبار صحة الفرضية الأولى:

ومفادها: " يقوم المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق "

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية، استخدام اختبارات لعينة واحدة، لاختبار مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 2 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 42، وحددت القيمة الجدولية حسب توزيع ستودنت بـ: 1.68، حيث قمنا بصياغة فرضيتي العدم والبديلة كما يلي:

فرضية العدم H0: لا يقوم المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق؛

الفرضية البديلة H1: يقوم المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة

التدقيق.

والجدول التالي، يبين نتائج اختبارات للعينة الواحدة لكل من الفرضية الأولى وأبعادها:

جدول رقم 50: نتائج اختبارات لعينة واحدة لمعرفة مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة

المخاطر قبل التخطيط لعملية التدقيق:

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الأبعاد	قيمة المتوسط الحسابي	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر	2.26	24.93	0.00	معنوية
في ظل غياب عمليات إدارة المخاطر	2.28	27.72	0.00	معنوية
المعدل العام للأبعاد	2.27	28.65	0.00	معنوية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه إلى المتوسط العام للإجابات والمقدر بـ: 2.27 وبالتالي فهو يفوق المتوسط الفرضي 2، وأن متوسط الإجابات الخاص بكل من بعدي تقييم عمليات الإدارة المخاطر من قبل المدقق الداخلي قبل شروعه في التخطيط للمهمة وذلك في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر أو غيابها بلغ 2.26 و 2.28 على التوالي بقيم تفوق المتوسط الفرضي 2، مما يدل على موافقة المدققين الداخليين محل الدراسة على البعدين.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن قيمة ت المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدر بـ: 28.65 أكبر من قيمة ت الجدولية المقدر بـ: وبمستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، كما أن قيمة ت المحسوبة لكل من تقييم عمليات إدارة المخاطر قبل الشروع في التخطيط سواء في ظل وجودها أو غيابها هي على التوالي: 24.93 و 27.72 والقيمتين أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة 0.00 أي أكبر من 0.05، مما يؤكد على التطبيق الجزئي لتقييم عمليات إدارة المخاطر قبل التخطيط من قبل المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي قبول صحة الفرضية الأولى:

يقوم المدقق الداخلي بتقييم عمليات إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة

2. اختبار صحة الفرضية الثانية:

ومفادها: " يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق

"

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية، استخدام اختبار ت لعينة واحدة، لاختبار مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

الاقتصادية محل الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 2 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 42، وحددت القيمة الجدولية حسب توزيع ستودنت ب: 1.68، حيث قمنا بصياغة فرضيتي العدم والبديلة كما يلي:

فرضية العدم H0: لا يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق؛

الفرضية البديلة H1: يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق.

والجدول التالي، يبين نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لكل من الفرضية الثانية وأبعادها:

جدول رقم 51: نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمعرفة مدى أخذ المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق:

الأبعاد	قيمة المتوسط الحسابي	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر	2.39	25.23	0.00	معنوية
في ظل غياب عمليات إدارة المخاطر	2.54	44.09	0.00	معنوية
المعدل العام للأبعاد	2.45	36.83	0.00	معنوية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه إلى المتوسط العام للإجابات والمقدر ب: 2.45 وبالتالي فهو يفوق المتوسط الفرضي 2، وأن متوسط الإجابات الخاص بكل من بعدي اعتبار عمليات الإدارة المخاطر من قبل المدقق الداخلي عند التخطيط للمهمة وذلك في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر أو غيابها بلغ 2.39 و 2.54 على التوالي بقيم تفوق المتوسط الفرضي 2، مما يدل على موافقة المدققين الداخليين محل الدراسة على البعدين.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن قيمة ت المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدر ب: 36.83 أكبر من قيمة ت الجدولية وبمستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، كما أن قيمة ت المحسوبة لكل من تقييم عمليات إدارة المخاطر قبل الشروع في التخطيط سواء في ظل وجودها أو غيابها هي على التوالي: 25.23 و 44.09 والقيمتين أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة 0.00 أي أكبر من 0.05، مما يؤكد على

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

أخذ عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط من قبل المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي قبول صحة الفرضية الثانية:

يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة

3. اختبار صحة الفرضية الثالثة:

ومفادها: " يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذ مهمة التدقيق "

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية كذلك، استخدام اختبارات للعينة الواحدة، لاختبار مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 2 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 42، وحددت القيمة الجدولية حسب توزيع ستودنت ب: 1.68، حيث قمنا بصياغة فرضيتي العدم والبديلة كما يلي:

فرضية العدم H0: لا يقوم المدقق الداخلي بأخذ عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية التدقيق؛

الفرضية البديلة H1: يقوم المدقق الداخلي بأخذ عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية التدقيق.

والجدول التالي، يبين نتائج اختبار ت للعينة الواحدة لكل من الفرضية الثالثة وأبعادها الثلاثة:

جدول رقم 52: نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمعرفة مدى أخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر

بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية التدقيق:

الأبعاد	قيمة المتوسط الحسابي	قيمة ت الحاسوبية	مستوى الدلالة	النتيجة
تقديم التأكيد على الرقابة الداخلية	2.77	59.80	0.00	معنوية
تقديم التأكيد على عمليات إدارة المخاطر	2.41	26.58	0.00	معنوية
تقديم الاستشارة حول عمليات إدارة المخاطر	2.31	25.16	0.00	معنوية
المعدل العام للأبعاد	2.51	38.52	0.00	معنوية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه إلى المتوسط العام للإجابات والمقدر بـ: 2.51 وبالتالي فهو يفوق المتوسط الفرضي 2، وأن متوسط الإجابات الخاص ببعدي تقديم التأكيد على الرقابة الداخلية، وعمليات إدارة المخاطر بلغ 2.77 و2.41 على التوالي بقيم تفوق المتوسط الفرضي 2، مما يدل على الموافقة العالية المدققين الداخليين محل الدراسة على البعدين، بينما بلغ متوسط الإجابات الخاص ببعد تقديم الاستشارة حول عمليات إدارة المخاطر 2.31، وبالتالي فموافقة مفردات العينة على هذا البعد كانت متوسطة.

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن قيمة ت المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدر بـ: 38.52 أكبر من قيمة ت الجدولية، وبمستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، كما أن قيمة ت المحسوبة لكل من الأبعاد الثلاثة هي على التوالي: 59.80 و26.58 و25.16 والقيم الثلاث أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة 0.00 أي أكبر من 0.05، مما يؤكد على أخذ المدققين الداخليين محل الدراسة لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذهم لمهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة، وإثبات صحة الفرضية الثالثة:

يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذ مهمة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة

4. اختبار صحة الفرضية الرابعة:

ومفادها: " يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداد تقرير التدقيق "

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية، استخدام اختبارات لعينة واحدة، لاختبار مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 2 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 42، وحددت القيمة الجدولية حسب توزيع ستودنت بـ: 1.68، حيث قمنا بصياغة فرضيتي العدم والبديلة كما يلي:

فرضية العدم H0: لا يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداده لتقرير

التدقيق؛

الفرضية البديلة H1: يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداده لتقرير

التدقيق.

الفصل الرابع:..... دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

والجدول التالي، يبين نتائج اختبارات لعينة واحدة لكل من الفرضية الأولى وأبعادها:

جدول رقم 53: نتائج اختبارات لعينة واحدة لمعرفة مدى اعتبار المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر

عند إعداده لتقرير التدقيق:

الأبعاد	قيمة المتوسط الحسابي	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
اعداد وإبلاغ التقرير	2.39	29.90	0.00	معنوية
متابعة تنفيذ توصيات التقرير	2.54	37.46	0.00	معنوية
المعدل العام للأبعاد	2.46	38.80	0.00	معنوية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه إلى المتوسط العام للإجابات والمقدر بـ: 2.46 وبالتالي فهو يفوق المتوسط الفرضي 2، وأن متوسط الإجابات الخاص بكل من بعدي تقييم عمليات الإدارة المخاطر من قبل المدقق الداخلي قبل شروعه في التخطيط للمهمة وذلك في ظل وجود عمليات إدارة المخاطر أو غيابها بلغ 2.39 و2.54 على التوالي بقيم تفوق المتوسط الفرضي 2، مما يدل على موافقة المدققين الداخليين محل الدراسة

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن قيمة ت المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدر بـ: 38.80 أكبر من قيمة ت الجدولية المقدر بـ: وبمستوى دلالة 0.00 أقل من 0.05، كما أن قيمة ت المحسوبة لكل من بعدي الإبلاغ والمتابعة هي على التوالي: 29.90 و37.46 والقيمتين أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة 0.00 أي أكبر من 0.05، مما يؤكد على أخذ المدققين الداخليين عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداد التقرير في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي قبول صحة الفرضية الرابعة:

يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداد تقرير التدقيق في المؤسسات محل

الدراسة

VIII. نتائج الدراسة الميدانية:

بعد جمع البيانات وتحليلها احصائيا باستخدام الأدوات المناسبة، واختبار الفرضيات، سنستعرض ضمن هذا المطلب أهم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموعة من المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الشرق الجزائري.

1. النتائج المستمدة من وصف بيانات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية

محل الدراسة:

إن وصف وتحليل بيانات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، قد أفضى إلى مجموعة من الاستنتاجات، هي كالآتي:

- أغلبية المدققين الداخليين المستجوبين يشغلون وظيفة مسؤول قسم لتدقيق الداخلي وذلك بنسبة 51.2%، أي أكثر من نصف العينة المستجوبة، بينما يشغل بقية المدققين وظيفة مدقق مساعد أو مدير مهمة.
- أغلب المدققين الداخليين المستجوبين متحصلون على شهادة الليسانس وذلك بنسبة 48.8 %، كما يمثل عدد المدققين الداخليين الحاصلين على شهادة جامعية (ليسانس، DEUA، ماستر، ماجستير) قد بلغ نسبة 97.7% من إجمالي عينة الدراسة.
- أغلب المدققين الداخليين متحصلون على شهادات جامعية في تخصصات محاسبة ومالية والتدقيق وذلك بنسبة 62.9%، بينما تمثل الفئة المتبقية 37.2% تخصصات تتنوع ما بين إدارة الأعمال، التسويق، الاعلام الآلي.. إلخ
- أغلبية المدققين الداخليين يملكون خبرة في مجال التدقيق الداخلي تفوق 5 سنوات وذلك بنسبة 60.5%، مما يخولهم للإجابة بدقة على مختلف عبارات أداة الدراسة.
- أغلب المدققين الداخليين المستجوبين لا يملكون شهادة مهنية في التدقيق الداخلي وذلك بنسبة 53.6 %، بالمقابل يمثل ما نسبته 46.5% من مجموع العينة المستجوبة يملكون شهادة مهنية.
- يستفيد أغلب المدققين الداخليين من التكوين والترقيات التي ترعاها مؤسساتهم وذلك بنسبة 60.5% مقابل 39.5% من مجموع العينة لا يستفيدون منها.

2. النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة اجابات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية

الاقتصادية محل الدراسة المتعلقة بأسئلة الاستبيان:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل اجابات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية

الاقتصادية محل الدراسة حول محاور وبنود الاستبيان، نوردتها فيما يلي:

1.2. المحور الأول:

خلصت نتائج الإجابات على فقرات المحور الأول إلى أن المدققين الداخليين يوافقون جزئيا فقط على مدى تقييمهم لمستوى عمليات إدارة المخاطر قبل التخطيط لعملية التدقيق في المؤسسات (EPE) محل الدراسة؛

ففيما يخص البعد الأول خلصت النتائج إلى أن المدققين الداخليين يطبقون بدرجة متوسطة أي جزئيا فقط عملية تقييم إدارة المخاطر الموجودة قبل القيام بعملية التدقيق، ويعود هذا أساسا لعدم وجود عمليات إدارة المخاطر مطبقة بصفة رسمية داخل المؤسسة تحت إعداد وإشراف الإدارة العليا، كما أنها وإن وجدت فهي تكون من إعداد المدقق الداخلي نفسه وفي أغلب الأحيان تكون باجتهاد شخصي وبطريقة غير رسمية، حيث يلجأ إليها المدقق الداخلي لكي يحسن مخرجات مهمته ومحاوله الرقي بوظيفة التدقيق الداخلي، إلى مستوى الممارسات الدولية، حيث يقوم المدقق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة في هذا الصدد بـ:

- مناقشة مستوى إدارة المخاطر مع الإدارة العليا؛
- مناقشة مستوى إدارة المخاطر مع المديرين التنفيذيين؛
- التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
- تحديد الطريقة التي تحدد وتقيم بها المؤسسة المخاطر قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
- التواصل مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها نتيجة تقييم مستوى إدارة المخاطر؛
- تحديد المهام التأكيدية الواجب تقديمها في حال مستوى إدارة المخاطر مقبول؛

أما فيما يخص البعد الثاني فقد خلصت النتائج إلى أن المدققين الداخليين يطبقون بدرجة متوسطة أي جزئيا فقط على مدى اقتراح المدقق الداخلي لخدمات الاستشارة قصد تحسين عمليات إدارة المخاطر قبل الشروع في التخطيط لمهمة التدقيق.

2.2. المحور الثاني:

خلصت نتائج الإجابات على فقرات المحور الثاني إلى أن المدققين الداخليين يوافقون كليا على مدى اعتبار المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر عند قيامه بالتخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات (EPE) محل الدراسة؛

فيما يخص البعد الأول فقد خلصت النتائج إلى أن المدققين الداخليين يوافقون بدرجة عالية على العبارات الخاصة بمدى أخذهم لعملية إدارة المخاطر (تخطيط مهام تأكيدية) بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة.

أما فيما يخص البعد الثاني فقد وجدنا أن المدققين الداخليين يوافقون بدرجة عالية على العبارات الخاصة بمدى أخذهم لعملية إدارة المخاطر (تخطيط مهام استشارية) بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة.

3.2. المحور الثالث:

خلصت نتائج الإجابات على فقرات المحور الثالث إلى أن المدققين الداخليين يوافقون كليا على مدى اعتبار المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر عند قيامه بتنفيذ مهمة التدقيق في المؤسسات (EPE) محل الدراسة؛

بالنسبة للبعد الأول المتعلق بمخاطر الرقابة الداخلية فقد وافقت عين الدراسة من المدققين الداخليين كليا، بإجابات متجانسة جدا بالنسبة إلى تقييم مخاطر الرقابة الداخلية، حيث حصل هذا البعد على أعلى متوسط إجابات توافق جدا مع كل الأسئلة، وهذا راجح لكون أن تقييم الرقابة الداخلية لا يزال الهدف الرئيسي لمهمة التدقيق الداخلي داخل معظم المؤسسات EPE محل الدراسة.

أما فيما يخص البعد الثاني فقد وجدنا أن المدققين الداخليين يوافقون بدرجة عالية على العبارات الخاصة بمدى أخذهم لعملية إدارة المخاطر (تقديم مهام تأكيدية) بعين الاعتبار عند تنفيذ مهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة (وإن كانت غير رسمية إلا أنها تمارس بشكل ضمني خلال تنفيذ المهمة).

أما فيما يخص البعد الثاني فقد وجدنا أن المدققين الداخليين يوافقون بدرجة متوسطة على العبارات الخاصة بتقديم واقتراح المهام الاستشارية لتحسين عمليات إدارة المخاطر عند تنفيذ مهمة التدقيق في المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) الجزائرية محل الدراسة.

4.2. المحور الرابع:

خلصت نتائج الإجابات على فقرات المحور الرابع إلى أن المدققين الداخليين يوافقون كليا على أخذ المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداده لتقرير التدقيق الداخلي في المؤسسات (EPE) محل الدراسة؛

فبالنسبة للبعد الأول فقد وجدنا أن إجابات المدققين الداخليين محل الدراسة توافق كليا على استناد المدقق الداخلي على إدارة المخاطر عند إعداده لتقرير التدقيق في مجموع المؤسسات EPE محل الدراسة.

أما فيما يخص البعد الثاني فقد خلصت إجابات المدققين الداخليين محل الدراسة إلى الموافقة الكلية على متابعة المدقق الداخلي مدى تنفيذ التوصيات تقرير التدقيق المتعلقة بإدارة المخاطر في مجموع المؤسسات EPE محل الدراسة.

3. نتائج مستمدة من اختبار فرضيات البحث:

لقد تضمنت فرضيات البحث مجموعة من المتغيرات، تمت دراستها باستخدام أدوات الاحصاء المناسبة، وتوصلنا على مجموعة من النتائج، أهمها:

- يقوم المدقق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل الشروع في عملية التخطيط لمهمة التدقيق، وذلك بهدف الاستعانة بذلك التقييم عند التخطيط؛
- يأخذ المدقق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بالتخطيط لمهمة التدقيق؛ بهدف تخطيط مهام تأكيدية واستشارية تهدف إلى تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر؛
- يأخذ المدقق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بتنفيذ مهمة التدقيق؛ بقيامه بتقييم مخاطر الرقابة الداخلية، وتقديم خدمتي التأكيد والاستشارة لتقييم وتحسين عملية إدارة المخاطر؛

الفصل الرابع:.....دورالتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

- يأخذ المدقق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بإعداد تقرير التدقيق، حيث ينطوي التقرير على مختلف التوصيات التي يحرص المدقق الداخلي على متابعة تنفيذها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالعينة محل الدراسة الميدانية، والتفصيل في مختلف مراحل تطور نشاط التدقيق الداخلي في الجزائر، الشهادات المهنية التي يمكن أن يكتسبها المدقق الداخلي والجهة المنظمة للتدقيق الداخلي في الجزائر، مروراً بواقع المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر باعتبارها مجتمع الدراسة عليه، من خلال التركيز على مميزات القطاع العمومي الاقتصادي في الجزائر.

كما تم التطرق إلى مراحل إعداد الدراسة الميدانية، بداية بتصميم الاستبيان، تحكيمه، والأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية، ثم القيام بتحليل الخصائص النوعية لعينة الدراسة من خلال حساب التكرارات المطلقة والنسبية والمتمثلة في: قطاع نشاط المؤسسة، عمر وظيفة التدقيق، وجود لجنة التدقيق وقسم إدارة المخاطر، المؤهل العلمي والشهادات المهنية المتحصل عليها، طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة والخبرة المهنية.

وفي الأخير قمنا على تحليل بيانات المحور الأول لمعرفة نتيجة إجابات المدققين الداخليين حول مدى قيامهم بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل الشروع في عملية التدقيق، سواء في حالة وجود عمليات إدارة المخاطر بصفة رسمية أو غيابها، ثم انتقلنا بعدها إلى المحور الثاني لتحليل مختلف الإجابات حول ما إذا كان المدقق الداخلي يأخذ عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار أم لا عند قيامه بالتخطيط لمهام التدقيق، ثم عرجنا إلى المحور الثالث المتعلق بمدى أخذ المدقق الداخلي لعمليات إدارة المخاطر عند تنفيذه لمهام التدقيق، وذلك بتحليل مختلف الإجابات حول أبعاده الثلاثة، وفي الآخر عرضنا تحليل إجابات المدققين الداخليين حول مدى أخذهم لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعدادهم لتقرير التدقيق ومتابعته، وبعد التطرق إلى اختبار الفرضيات الموضوعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية البديلة التي تنص على موافقة المدققين الداخليين على مدى تقييم مستوى إدارة المخاطر قبل الشروع في عملية التخطيط لمهمة التدقيق،
- قبول الفرضية البديلة التي تنص على أخذ المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بالتخطيط لمهمة التدقيق؛
- قبول الفرضية البديلة التي تنص على أخذ المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بتنفيذ مهمة التدقيق؛
- قبول الفرضية البديلة التي تنص على أخذ المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند إعداد تقرير التدقيق.

الخاتمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، باعتبار أن أهم وظائف التدقيق الداخلي الحالية هي المساهمة في تقييم وتحسين عملية إدارة المخاطر.

وقد تطرقت هذه الدراسة في جانبها النظري في الفصل الأول منها إلى كافة جوانب التدقيق الداخلي والمعايير الدولية المنظمة لهذه الوظيفة، ثم عرجنا إلى مهمة التدقيق الداخلي ومختلف مراحلها، وخصصت الفصل الثاني لدراسة الجوانب الأدبية لإدارة المخاطر والمراحل التي تمر عليها عملية إدارة المخاطر في المؤسسات، كما قمنا بتفصيل العلاقة التي تربط التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر والحدود التي يمكن أن يساهم فيها المدقق الداخلي في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، مع التركيز في الفصل الثالث على نشاط التدقيق الداخلي في الجزائر ومختلف مراحل تطوره وكذا الاطار المنهجي للدراسة الميدانية والدراسة الوصفية لخصائص المدققين الداخليين العاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، لنتقل في الأخير في الفصل الرابع لتحليل إجابات عينة الدراسة على بنود أداة الدراسة، واختبار فرضيات البحث ومناقشة مختلف النتائج المتحصل عليها.

وفي ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي أجريت على أفراد العينة المدروسة المتكونة من المدققين الداخليين العاملين في هذه المؤسسات، تم التوصل إلى جملة من النتائج، كما تم صياغة بعض الاقتراحات.

أولاً: النتائج:

بعد إجراء التحليل الإحصائي المطلوب واختبار الفرضيات، إضافة إلى ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك وعي وإدراك لدى إدارة التدقيق الداخلي بأهمية إدارة المخاطر ومدى الحاجة لتحسين أنظمة الرقابة الخاصة بها؛
- تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإعداد خطة للتدقيق سنويا وفقا للمخاطر المدروسة؛
- يقدم المدقق الداخلي استشارات لإدارة المخاطر وليس من مهامه القيام بعملية إدارة المخاطر، والتي تعتبر من مسؤوليات الإدارة العامة؛

- هناك وعي لدى إدارة التدقيق الداخلي بأهمية دورها في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة؛
 - يساهم المدقق الداخلي بتقديم مهام التأكيد والاستشارة بهدف تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، وذلك عن طريق محاولة تبني إطار غير رسمي والسعي بمحاولات فردية لتحديد وتقييم المخاطر وبناء خطة التدقيق عليها؛
 - تنفيذ مهام التدقيق الداخلي مع السعي إلى توضيح مختلف المخاطر الموجودة داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة؛
 - إعداد التقرير لمهمة التدقيق وذلك بإدراج الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها المدقق الداخلي حول المخاطر التي تواجهها المؤسسة، دون ارفاقها بملاحق خاصة بسجل إدارة المخاطر (ذلك لأنه معد من طرف المدقق الداخلي فقط وغير مطلوب من الإدارة العليا).
- بالرغم من النتائج المتحصل عليها، وادراك المدققين الداخليين لأهمية إعداد مهمة التدقيق اعتمادا على إدارة المخاطر، وذلك بالاعتماد على قدراتهم وتجاربهم في مجال التدقيق الداخلي لبناء إطار إدارة المخاطر بمختلف مراحلها بإعداد سجل المخاطر (Cartographie des Risques)، وسعيهم المتواصل لتطوير هذا الجانب من الوظيفة، والارتقاء في الممارسات المطبقة، إلا أنها تبقى وظيفة تهدف إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية فقط في أغلب المؤسسات، بسبب العراقيل التي تحول دون ممارسة المدقق الداخلي لمهامه الروتينية، ناهيك عن تطوير آفاقها، وسنذكر في العنصر الموالي بعض هذه العراقيل، والتي تم استقاؤها مباشرة من خلال مقابلة المدققين وإجاباتهم عن استفساراتنا والملاحظة لسيرورة عملهم داخل المؤسسات محل الدراسة:

ثانيا: العراقيل التي تحول دون تطور وتوسع آفاق ومهام مهنة التدقيق الداخلي:

يواجه المدققون الداخليون في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة العديد من العراقيل، والتي حالت دون تطور دورهم داخل هذه المؤسسات وتوسيع آفاقهم، وانتقالهم من مجرد مهمة روتينية تهدف إلى تدقيق المطابقة وبأن الاجراءات المحددة تطبق بالفعل داخل جميع الأقسام، إلى مهمة تخلق القيمة المضافة داخل المؤسسات وتساهم في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر وبالتالي تحقيق الحوكمة في المؤسسة ككل، وضمان حق الدولة المالكة لها، ومن أهم العراقيل التي ذكرها لنا المدققون الداخليون محل الدراسة خلال المقابلة نجد:

- الفساد والاختلاس اللذين عانت منهما مؤسسات الدولة الجزائرية ومازالت تعاني منهما وما أنجر عنه من استنزاف الثروات وإهمال المؤسسات العمومية الاقتصادية، وضعف الرقابة عليها،

وبالتالي ضعف موقف المدقق الداخلي والرغبة في تحجيم دوره في اكتشاف المخاطر المختلفة وتقييده؛

- عدم وجود قانون يحمي المدقق الداخلي من التضيق عليه من طرف المدراء العامين؛
- عدم فهم المسؤول الأول للمؤسسة أهداف التدقيق الداخلي وعدم ثقة المسؤول في المدقق الداخلي؛
- معظم المسؤولون يعتبرون وجود المدقق شيء إجباري بحكم القانون أو التنظيم الإداري فقط، ولا يعتبرونه جزء مهم قادر على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- جهل معظم الجهات الخاضعة للتدقيق بالدور الحقيقي للمدقق الداخلي حتى أصبحوا يظنون أنه عدوهم، حيث ينظر إليه عادة على أنه محقق أو شرطي هدفه ترصد أخطائهم والابلاغ عنها لأذيتهم؛
- غياب قوانين صارمة وواضحة تنص على وجوب وجود نشاط أو لجنة التدقيق في كل المؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- عدم وجود معهد للمدققين الجزائريين والرقابة الداخلية كبقية دول العالم، ولا يوجد أي تعاون مع معهد IIA مقارنة بدول الجوار؛
- وجود مبادرات لتكوين هيئات للمدققين مثل جمعية (AACIA)، لكنها لم تتمكن لحد الآن من اقتراح معايير وطنية للتدقيق الداخلي بالرغم من علاقاتها التي تعدت الحدود، والعديد من الملتقيات المنظمة، كما أن نشاط الجمعية محمد تقريبا منذ 3 سنوات، سواء من واجهتها في موقعها الرسمي، أو من خلال الملتقيات التي تنظمها (فحسب المدققين الذين ينتمون لها فلم يتم الاتصال بهم منذ تلك الفترة تقريبا)؛
- عدم وجود الاهتمام الكافي من طرف الدولة والسلطات العليا لتطوير مكانة التدقيق الداخلي، وذلك كونها المستفيدة الأولى من خدماتها، فمن الواجب أن تسعى لتحقيق الحوكمة في مؤسساتها العمومية الاقتصادية، لضمان حسن التسيير، وعدم ترك الحرية التامة والكاملة للمدير العام ومجلس الإدارة في تسيير نشاطات التدقيق، وذلك لأن الدولة تعتبر المالك الوحيد لهذه المؤسسات، والمعنية الوحيدة بضمان استمراريتها؛
- عدم كفاءة بعض المدراء ورؤساء مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، مما ينعكس على أداء المدقق الداخلي الذي يتم تطبيق مجال عمله بدون سبب واضح، ومحاولة حصر

مهامه في مهام روتينية سطحية وتقرير سنوي متحفظ لا يجب أن يحتوي على ما يهدد صورة الإدارة العامة؛

- تغليب المصالح الشخصية للإدارة العامة ومجلس الإدارة على حساب المصلحة العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية، في ظل غياب الدولة وغياب الرقابة الصارمة على أملاكها؛

- التبعية الوظيفية والإدارية للمدقق الداخلي إلى المدير العام ومجلس الإدارة، الذين لا يعتبرون المالكين الأساسيين المستفيدين من نجاح المؤسسة والمتضررين بفشلها، مما يجعل المدقق الداخلي تحت عرضة دائمة للتضييق من طرف هذا الجهات، وتحكمهم المطلق في مخرجات تقرير التدقيق؛

- تعتمد توظيف مدققين داخليين لا يملكون أدنى خبرة في الوظيفة، وتوظيفهم مباشرة بدون تربص أو متابعة من المدقق السابق، مما يجعل فترة تأقلمهم مع حركية الوظيفة طويلة نوعاً ما، ما يسمح للعديد من الأخطاء والمخاطر بأن تبقى دون تحديد أو اكتشاف لأطول فترة ممكنة (وهذا باعتراف العديد من المدققين الداخليين في المؤسسات محل الدراسة)؛

- عدم تخصيص ميزانية محددة لمهام التدقيق، حيث يعتبر الراتب هو التمويل الوحيد للمدققين الداخليين؛

- انعدام الرغبة لدى المسيرين بتطوير وظيفة التدقيق الداخلي، حيث أن كل الجهود المبذولة في هذا المجال مصدرها المدققون الداخليون؛

- انحصار دور التدقيق الداخلي في معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية في تقييم نظام الرقابة وتدقيق المطابقة، وأن كل الممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر تبقى اجتهاد فردي من طرف المدققين الداخليين من خلال تبني عمليات إدارة مخاطر غير رسمية تساعدهم في تحسين مخرجات التدقيق.

نستنتج من العراقيل السابقة الذكر، أن المحيط والبيئة الجزائرية لم تقدم الدعم الكافي لتطور أفاق وظيفة التدقيق الداخلي، خاصة وكونها المالك للمؤسسات التي يعمل فيها المدققون عينة الدراسة، وعليه سنحاول فيما يلي تقديم مختلف التوصيات في هذا الصدد والتي تهدف إلى تطوير ودعم وظيفة التدقيق الداخلي وتهيئة الظروف الملائمة كي تخلق القيمة المضافة عن طريق إدارة المخاطر المختلفة وبالتالي تحقيق الحوكمة.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات:

تتكون التوصيات المقدمة في خاتمة بحثنا هذا، من مزيج بين توصيات واقتراحات المدققين الداخليين محل الدراسة التي قدمت خلال المقابلة، وكذلك تلك التي تم استنتاجها عن طريق الملاحظة للممارسات الدولية والممارسة في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة:

- وجوب وعي المسؤول الأول بأهمية إدارة المخاطر في المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
- ضرورة إجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية ومستمرة في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر للبقاء على اطلاع مستمر بالتطورات المهنية في هذه المجالات؛
- ضرورة تطوير مستوى الدورات التدريبية المقدمة، بتدعيم محتواها بأساليب فعالة لتطبيق المستجدات في المهنة، وكيفية التأقلم السريع مع التطورات الحاصلة؛
- تدعيم مكانة وموقف المدقق الداخلي من خلال الاصغاء إليه وتنفيذ توصياته؛
- على الدولة إيجاد طرق لمقاومة التغيير الذي تعاني منه المؤسسات العمومية الاقتصادية، وعقلية التملك وعدم الرغبة في التطوير ودعم محاولات التطوير التي يقدمها المدقق الداخلي؛
- بما أن المؤسسات العمومية الاقتصادية ملك للدولة، والتي تعتبر المستفيد الأول والأخير من هذه المؤسسات (عدم تأثير نجاحها من عدمه على مداخل الإدارة العامة التي تبقى ثابتة، وتبقى مناصبهم ثابتة بالرغم من الكوارث التسييرية)، يجب في هذا الإطار إيجاد حلقة وصل بين المدققين الداخليين العاملين في هذه المؤسسات ومجلس المحاسبة الوطني (CNC)، لرفع من مستوى استقلاليتهم وتحليصهم من هيمنة الإدارة العليا كونها تتحكم في توظيفهم واقالتهم؛
- إصدار معايير تشبه تلك المتعلقة بالمدققين الخارجيين (NAA)، بما يناسب البيئة الجزائرية، وتخصيص بنود تتعلق أساسا بالمؤسسات العمومية الاقتصادية لخصوصيتها، وضرورة أن تكون إلزامية التطبيق؛
- دعم لجنة (AACIA) باعتبارها تملك الخبرة المناسبة لإصدار المعايير، والسعي لتحفيز جميع المدققين الداخليين في المؤسسات الجزائرية للانضمام إليها، خلق جسر للتعاون المتبادل من أجل التعيير والتشريع ووضع معايير وأسس ببصمة جزائرية؛
- إنشاء ما يشبه معايير الايزو (ISO)، ووضع معايير للتدقيق الداخلي توفر للمؤسسات إطار التطبيق وتمنحها شهادات عالية حول جودة التسيير الداخلي، والتدقيق والرقابة الداخليين، من أجل خلق بيئة للتنافس في مجال تبني هذه المعايير؛

- تطوير آليات وأدوات تطبيق مرافقة لإصدار المعايير الجزائرية للتدقيق الداخلي، وذلك لضمان التبنى السريع لها من طرف المؤسسات؛
- وضع قوانين تحمي وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية وتمنحه صلاحيات ودعم أكبر؛
- تنصيب لجان للتدقيق من أجل تعزيز استقلالية المدققين الداخليين، حيث نقترح أن تكون هذه اللجان في حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية تتبع هيئة أعلى من مجلس الإدارة مثل المجلس الوطني للمحاسبة (CNC) لتعطي أكبر دعم ممكن للمدقق؛
- نشر الوعي لدى الجهات الخاضعة للتدقيق بأهمية مهام التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء، وبأنه ليس هناك من أجل تهديد مناصبهم ومكانتهم وتصيد أخطائهم؛
- إعطاء أمثلة حية عن مدى متابعة توصيات التدقيق الداخلي، وتحديد عقوبات في حال عدم أخذ توصياته بعين الاعتبار خاصة المستعجلة والخطيرة منها (في حالة مخاطر كبيرة تم اكتشافها، مخاطر اختلاس، مخاطر فساد.. الخ)؛
- نشر الوعي حول أهمية إدارة المخاطر وأثرها الإيجابي على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تقوية جسر التعامل بين الجامعة والقطاع الاقتصادي، والحرص على تكوين الطلبة الجامعيين وفق معايير (IPPF)، وتوفير الظروف الملائمة لتربصات الطلبة، لمدة لا بأس بها، وذلك من أجل ربط الدروس النظرية بواقع التطبيق وبالتالي ضمان تكوين أفضل للطلبة وتجهيزهم للعالم المهني؛
- التعاون بين الباحثين والمهنيين من أجل إصدار كتب وبحوث مشتركة في هذا المجال، والاستفادة من التجارب الطويلة لبعض المدققين الداخليين، الذين قد مجالون إلى التقاعد قريبا دون أن نستطيع تلخيص تجاربهم ونشرها على نطاق واسع، حيث تأسف الكثير من المدققون لعدم قدرتهم على نشر خبرتهم الطويلة ليستفيد منها غيرهم، وأعربوا عن رغبتهم الشديدة في إيجاد فرصة تعاون مع الباحثين والأكاديميين؛
- إضافة قسم أو وظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية، أو تعيين مدير لإدارة المخاطر، من أجل إرساء عمليات رسمية لإدارة جميع المخاطر التي تواجه المؤسسة، واستخدام مختلف الطرق النوعية والكمية لتطويرها، وفسح المجال للمدقق الداخلي بتقييمها وتقديم الاقتراحات حول كيفية تحسينها؛

- نشر تقارير التدقيق الداخلي في مختلف المواقع الالكترونية للمؤسسات العمومية الجزائرية (انشاء وتطوير المواقع الالكترونية في حال انعدامها أو عدم تحديثها)، بهدف إزالة السرية والغموض المحيط بتقرير المدقق، والسماح بتداوله واستعماله من طرف الباحثين ومختلف أطراف الحوكمة المهتمين، خاصة في حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تمثل اقتصاد دولة وليس أشخاص.
- القيام بالتدقيق الداخلي المتقاطع (Audit Croisé) "والذي يقصد به ارسال مدقق فرع ما إلى فرع آخر لمؤسسة عمومية في نفس المجال"، وذلك لزيادة فعالية مخرجات التدقيق، وتخفيض الحساسية بين المدقق الداخلي والجهات الخاضعة للتدقيق، والسماح بالتقييم المتبادل لعمل المدققين في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

الرسائل العلمية:

1. أسماء جعفري. (2019). التدقيق الداخلي المدمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
2. نوال سايح. (2016). مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات الحوكمة، أطروحة دكتوراه، سطيف: جامعة فرحات عباس.

المقالات:

3. إيمان بغداددي. (2020). النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية بالجزائر. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، 71-80.
4. محمد يزيد صالح. (2016). واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية، دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، 271-296.
5. نور الدين مزياني. (2012). ممارسات التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ضوء معايير التدقيق الداخلي الدولية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، 187-202.
6. يزيد صالح، وعبد الله مايو. (2016). دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة ميدانية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (04).

القوانين واللوائح:

7. الجريدة الرسمية العدد 02. (1988). قانون رقم 88-01 المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية. تم الاسترداد من <https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/1988/A1988002.pdf?znjo=02>
8. الجريدة الرسمية العدد 47. (2001). أمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصيتها. تم الاسترداد من <https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2001/A2001047.pdf?znjo=47>
9. معايير التدقيق الجزائرية. (2017). المعيار 610. الجزائر: المجلس الوطني للمحاسبة. تم الاسترداد من <http://www.cn-onec.dz/index.php/component/jdownloads/send/15-les-normes-algeriennes-d-audit/34-normes-algeriennes-d-audit-520-570-610-620?Itemid=0>

ثانيا: باللغة الأجنبية:

Books :

10. AICPA. (2018). Enterprise Risk Management: Guidance for Practical Implementation and Assessment, Practice Aid. USA: Association of International Certified Professional Accountants.
11. Anderson, U. L., & al. (2017). Internal Auditing Assurance & Advisory Services (4th edition ed.). USA: The Internal Audit Foundation.
12. Arens, A. A., & al. (2017). Auditing and Assurance Services, An Integrated Approach (7th edition ed.). USA: PEARSON.
13. Cascarino, R. (2015). INTERNAL AUDITING: An Integrated Approach Third edition (Third Edition ed.). South Africa: Juta & Company Ltd.
14. Chapman, R. J. (2011). Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management (02 ed.). UK: John Wiley & Sons.
15. Charpateau, O. (2012). L'éthique des auditeurs. Encyclopédie des ressources humaines.
16. Fernando, A. C., Muraleedharan, K. P., & Satheesh, E. K. (2017). Corporate Governance Principles, Policies and Practices (3rd Edition ed.). India: Pearson.

17. Fountain, L. (2016). Leading the Internal Audit Function. USA: Taylor & Francis Group.
18. Fraser, J., & al. (2015). Implementing Enterprise Risk Management Case Studies and Best Practices. USA: John Wiley & Sons.
19. Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). Enterprise Risk Management. USA: John Wiley & Sons.
20. Gendron, D., & al. (2016). CONTRÔLE INTERNE: Une Approche Gestionnaire. Canada: Chenelière Education.
21. Green, P. E. (2016). Enterprise Risk Management A Common Framework for the Entire Organization. UK: Elsevier.
22. Hardy, K. (2015). Enterprise Risk Management, A Guide for Government Professionals. USA: John Wiley & Sons.
23. Helianti, U. (2016). A case study of internal auditing practice in a State-Owned Enterprise in Indonesia. Doctor of Philosophy thesis. Australia: University of Wollongong.
24. Hopkin, P. (2017). Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management (4th edition ed.). UK: Kogan Page Limited.
25. Hunziker, S. (2019). Enterprise Risk Management Modern Approaches to Balancing Risk and Reward. Germany: Springer Gabler.
26. Kagermann, H., & al. (2008). Internal Audit Handbook, Management with the SAP Audit Roadmap. Germany: Springer.
27. Lam, J. (2017). Implementing Enterprise Risk Management from Methods to Applications. USA: John Wiley & Sons.
28. Lessambo, F. I. (2014). The International Corporate Governance System Audit Roles and Board Oversight. UK: PALGRAVE MACMILLAN.
29. Louisot, J.-P., & Ketcham, C. (2014). Enterprise Risk Management Issues and Cases. UK: John Wiley & Sons.
30. Mallin, C. A. (2013). Corporate Governance (4th edition ed.). UK: Oxford University Press.
31. Marchetti, A. M. (2012). Enterprise Risk Management Best Practices, From Assessment to Ongoing Compliance. USA: John Wiley & Sons.
32. Michael Page, L. F. (2004). The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit. UK: The Institute of Chartered Accountants of Scotland.

33. Moeller, R. R. (2004). Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules. USA: John Wiley & Sons.
34. MOELLER, R. R. (2004). Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules. USA: John Wiley & Sons.
35. Mutchler, J. F. (2003). Chapter 7: Independence and Objectivity: A Framework for Research Opportunities in Internal Auditing. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
36. Nzechukwu, P. O. (2017). Audit Practice from A to Z. USA: Taylor & Francis Group.
37. Olson, D. L., & Wu, D. (2020). Enterprise Risk Management Models (03 ed.). Germany: Springer.
38. Olson, D. L., & Wu, D. D. (2017). Enterprise Risk Management Models (02 ed.). Germany: Springer.
39. Pickett, K. H. (2010). The Internal Auditing Handbook, (Third edition ed.). UK: John Wiley & Sons.
40. Pickett, S. (2011). The Essential Guide to Internal Auditing (02 ed.). UK: John Wiley & Sons.
41. Pigé, B. (2009). Audit et contrôle interne (éd. 03). Paris: Edition EMS.
42. PINET, C. (2013). L'audit de Système de Management. France: Lexitis Editions.
43. Plessis, J. J., & al. (2011). Principles of Contemporary Corporate Governance (2nd edition ed.). USA: Cambridge University Press.
44. Pritchard, C. L. (2015). Risk Management Concepts and Guidance (05 ed.). USA: Taylor & Francis Group.
45. Ramamoorti, S. (2003). INTERNAL AUDITING: HISTORY, EVOLUTION, AND PROSPECTS. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
46. Reding, K. F., & al. (2015). MANUEL D'AUDIT INTERNE Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques. France: Edition EYROLLES.
47. Rees, M. (2015). Business Risk and Simulation Modelling in Practice, Using Excel, VBA and @RISK. UK : John Wiley & Sons.
48. Renard, J. (2013). Théorie et pratique de l'audit interne (éd. 8eme). France: Eyrolles.
49. Roth, J. (2002). Adding Value: Seven Roads to Success. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs.

- 50.Schick, P. (2007). Mémento d’audit interne. France: DUNOD.
- 51.Segal, S. (2011). Corporate Value of Enterprise Risk Management, the Next Step in Business Management. USA: John Wiley & Sons.
- 52.Vallabhaneni, S. R. (2014). Wiley CIA excel Exam: Internal Audit Basics. USA : John Wiley & Sons.
- 53.Verver, J. (2015). Rapprocher tout ce qui contribue à la création de valeur pour l’audit interne. Canada: ACL.
- 54.Vose, D. (2008). Risk Analysis: A quantitative guide. UK: John Wiley & Sons.
- 55.Yoe, C. (2019). Principles of Risk Analysis, Decision Making Under Uncertainty (61 ed.). USA: Taylor & Francis Group.

Theses:

- 56.Barnia, M. (2015). La création de valeur ajoutée socio-économique par l’audit interne –Cas d’entreprises marocaines. Thèse de doctorat. France : Conservatoire national des arts et métiers.
- 57.Coetzee, G. (2010). A RISK-BASED AUDIT MODEL FOR INTERNAL AUDIT ENGAGEMENTS. South Africa: Faculty of Economic and Management Sciences Centre for Accounting.
- 58.Lenz, R. (2013). Insights into the effectiveness of internal audit. Belgium : Louvain School of Management Research Institute.
- 59.Ouattara, A. (2016). Contribution à l'étude de la qualité de l'audit. Thèse de doctorat. France : Université Paris-Est.
- 60.Swinkles, W. (2012). Exploration Of a Theory of Internal Audit -A study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms-, Doctor of Philosophy thesis, 201. University of Amsterdam.
- 61.Ziani, A. (2014). Le rôle de l'Audit Interne dans l'amélioration de la Gouvernance d'Entreprise -Cas Entreprises Algériennes. Tlemcen: Université Abou Bekr Belkaid.

Publications:

- 62.Alabede, J. O. (2012). The Role, Compromise and Problems of the External Auditor in Corporate Governance. Research Journal of Finance and Accounting, 03.(09)

63. Alzebana, A., & Sawan, N. (2015). The impact of audit committee characteristics on the implementation of internal audit recommendations. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* (24), 61–71.
64. Ayagre, P. (2014). The adoption of risk based internal auditing in developing countries: the case of Ghanaian companies. *European Journals of Accounting Auditing and Finance Research*, 02(07), 52-65.
65. Badara, M. S., & Saidin, S. Z. (2013). Antecedents of Internal Audit Effectiveness: A Moderating Effect of Effective Audit Committee at Local Government Level in Nigeria, *International Journal of Finance and Accounting*, 2(2), 82-88.
66. Barua, A., & al. (2010). Audit committee characteristics and investment in internal auditing. *J. Account. Public Policy* (29), 503–513.
67. Bendermacher, J. (2017). *Internal Audit and External Audit: Distinctive Roles in Organizational Governance*. USA: The Institute of Internal Auditors.
68. Bostan, L., & Grosu, V. (2010). The Role of Internal Audit in Optimization of Corporate Governance at the Groups of Companies. *Theoretical and Applied Economics*, 89-110.
69. Bunjaku, F. (2014). Audit components: Literature Review on Audit Plan, Risk and Materiality and Internal Control. *Journal of Economics*, 36-43.
70. Castanheira, N., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2010). Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 25(01), 79-98.
71. Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 34-55.
72. Danescu, T., Oltean, A., & Sandru, R. (2010). RISK BASED INTERNAL AUDIT: PERSEPECTIVES OFFERED TO CORPORATIONS AND BANKS. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 231-237.
73. DeLoach, J. (2016). Six impératifs pour le comité d'audit, Permettre a l'audit interne d'avoir l'impact. La Fondation de la Recherche de l'IIA, Étude du CBOK.

74. Eulerich, A., & Eulerich, M. (2020). What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 83-92.
75. Fadzil, F. H., & al. (2005). Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*, 20(08), 844-866.
76. Florea, R., & Florea, R. (2013). Internal Audit and Corporate Governance. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 79-83.
77. Gorener, A. (2017). *Risk Based Internal Audit*. Springer International Publishing, 261-275.
78. Gramling, A. A., & Myers, P. M. (2006, Avril). Internal Auditing's Role in ERM. *The Internal Auditor*, 52-62.
79. Hadj Sahraoui, H. (2005). Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'Entreprise Publique Economique -Cas de l'EPE BCR Setif 1985-2003. *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, 72-87.
80. Hass, S., & al. (2006). The Americas literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 21(08), 835-844. doi:DOI 10.1108/02686900610703778
81. IFACI. (2003). Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation. France : Institut Français de l'Audit et Du Contrôle Interne.
82. IFACI. (2006). Cartographie des risques. France : Groupe professionnel assurance.
83. IIA. (2009). IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management. USA: The institute of internal auditors. Retrieved from <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>
84. IIA. (2012). Value Proposition of Internal Auditing and the Internal Audit Capability Model. USA: The Institute of Internal Auditors.
85. IIA. (2013). The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control. USA: The Institute of Internal Auditing.
86. IIA. (2014). Risk based internal auditing. USA: Chartered Institute of Internal Auditors. Retrieved from <https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/201501guidetorbia.pdf>
87. IIA. (2016). White Paper -Integrated Risk-Based Internal Auditing. Australia: The Institute of Internal Auditors. Retrieved from

- <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/position-paper-risk-management-and-internal-audit/>
- 88.IIA. (2019). IPPF Oversight Council. USA: The Institute of Internal Auditors.
- 89.IIA. (2019). Relationships of Trust. USA: The Institute of Internal Auditors. Retrieved from <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Relationships-of-Trust.pdf>
- 90.IIA. (2019). The Internal Audit Charter: A Blueprint to Assurance Success. USA: The Institute of Internal Auditors.
- 91.IIA. (2020). The IIA'S three lines model. USA: The institute of internal auditors. Retrieved from <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf>
- 92.Jenny, S., & Nava, S. (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(04), 328-360.
- 93.Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3.
- 94.Joseph, V., & al. (2005). Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals. *International Journal of Auditing Int. J. Audit*(9), 117–127.
- 95.Kaboi, & al. (2018). Influence of Internal Audit Independence on Internal Audit Effectiveness in The Kirinyaga County Government Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, VI(8), 341-360.
- 96.Kaddouri, A. (2016). La Relation Du Risk Management Et L'audit Interne Dans La Gouvernance des EPE. *Journal de recherche en finance et comptabilité*.(02)
- 97.Koutoupis, A. G., & Al. (2020). Risk based internal audit at Greek listed shipping companies of New York stock exchange. *Journal of Accounting and Taxation*, 135-144.
- 98.Koutoupis, A. G., & Tsamis, A. (2009). Risk based internal auditing within Greek banks: a case study approach. *J Manag Gov*(13), 101-130.
- 99.Lakehal, S. (2017). Le Statut Juridique De L'entreprise Publique économique à L'ère Du Désengagement De L'état De La Sphère économique. *Revue critique de droit et sciences politiques*, 28-59.

100. Larkin, J. M. (2000). The Ability of Internal Auditors to Identify Ethical Dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 401–409.
101. Lefas, P., & Goubault, J. (2008). Contrôle interne, audit interne et certification des comptes de l'Etat. *La Revue du trésor*, 1075-1078.
102. Martens, F., & Rittenberg, L. (2020). Risk Appetite Critical to Success, Using Risk Appetite to Thrive in A Changing World. USA: Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/COSO-Guidance-Risk-Appetite-Critical-to-Success.pdf>
103. Mihăilescu, C., & Ducu, C. (2011). Internal Audit – A Key Element of Corporate Governance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 387-395.
104. Nyarombe, F., & Al. (2015). The effect of risk-based audit approach on the implementation of internal control systems: a case of UasinGishu County. *International Journal of Business and Management Invention*, 04(01), 12-32.
105. OECD, O. d. (2011). Contrôle et audit internes : assurer L'intégrité et la responsabilité du secteur public. France : l'Audit interne de l'OCDE.
106. Oudjedi, Y., & Kerzabi, A. (2018). Pratique de l'audit interne au sein d'une Entreprise publique Algérienne : Le cas de l'Entreprise Nationale des Industrie Electroniques (ENIE). *Revue des politiques économiques*, 41-53.
107. Oussii, A. A., & Taktak, N. B. (2018). The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal*.
108. Plumlee, R. D. (1985). The Standard of Objectivity for Internal Auditors: Memory and Bias Effects. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 683-699.
109. Pramesh, B. (2013). The changing role of internal audit -moving away from traditional internal audit. South Africa: Deloitte.
110. Prawitt, D., & al. (2009). Internal Audit Quality and Earnings Management. *The Accounting Review*, 4(84), 1255-1280.
111. Richard J. Anderson, M. L. (2020). Creating and Protecting Value, Understanding and Implementing Enterprise Risk

- Management. USA: Committee of Sponsoring Organizations of the treadway committee COSO.
- 112.** RIMS, T. R. (2012). risk management and internal audit: Forging a Collaborative Alliance. USA: The Risk & Insurance Management Society.
- 113.** Rittenberg, L. E. (2015). Ethics and Pressure, Balancing the Internal Audit Profession. The IIA Research Foundation.
- 114.** Rittenberg, L. E. (2016). Interacting with Audit Committees, the Way Forward for Internal Audit. USA: The IIA Research Foundation.
- 115.** Riyadh, H. A., & al. (2017). The influence of internal audit function on promoting effective corporate governance by using the management support in commercial iraqi banks. The International Journal of Accounting and Business Society, 25.
- 116.** Rose, J. (2015). Top 7 des compétences recherchées par les responsables de l'audit interne. Retrieved from The Global Internal Audit Common Body of Knowledge CBOK: www.theiia.org/goto/CBOK
- 117.** Roussy, M., & perron, A. (2018). New Perspectives in Internal Audit Research: A Structured Literature Review. Accounting perspectives, 345–385.
- 118.** Sarens, G., & Beelde, I. D. (2005). Internal Auditor's Perception about their Role in Risk Management Comparison between Belgian and US Companies. Managerial Auditing Journal, 05, 1-25.
- 119.** Shamsuddin, N., & Johari, N. (2014, 05 26). The Effect of Internal Audit Towards Internal Control System Effectiveness. E-proceedings of the Conference on Management and Muamalah (CoMM 2014). Malaysia.
- 120.** Sobel, P. J. (2015). Who Owns Risk? A Look at Internal Audit's Changing Role. USA: The Global Internal Audit Common Body of Knowledge.
- 121.** The Dallas research committee, I. (2011). Internal Audit's Value Addition Approach - a Study in the Dallas-Fort Worth Area. USA: The IIA research foundation.
- 122.** Wibowo, S., & Al. (2021). Internal audit nature of work: A Structured Literature Review. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 01-18.

123. Willis, B. (2016). Seeking value through internal audit. Canada: KPMG Study.
124. Wyngaard, T. v., & Steyn, B. (2018). The Role of Internal Audit in Integrated Reporting: A South African Case Study. South Africa: Internal Audit Foundation.
125. Zou, J. (2019). On the Role of Internal Audit in Corporate. American Journal of Industrial and Business Management, 63-71.
126. Zupan, L. (2020). 20 key risks to consider by Internal Audit before 2020. Switzerland: KPMG.
127. Zwaan, L. d., & al. (2011). Internal Audit Involvement in Enterprise Risk Management. Managerial Auditing Journal, 286-604. doi:DOI 10.1108/02686901111151323

Reports :

128. Cadbury, T. C. (1992). The Cadbury Report. UK. Retrieved from <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf>.
129. CIIA. (2020). Ressources/ internal audit charter. Retrieved from Chartered institute of internal auditors: <https://www.iaa.org.uk/resources/managing-internal-audit/internal-audit-charter/?downloadPdf=true>.
130. Corporation, I. F. (2010). Corporate Governance Manuel. Vietnam: BACSON.
131. COSO. (2013). Internal control – Integrated Framework, Executive summary. USA: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>.
132. COSO. (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary. USA: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Retrieved from <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

133. COSO. (2020, 12 11). Retrieved from COSO: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>, 11/12/2020.
134. IAASB. (2013). ISA 610: Using the work of internal auditors. USA: International Auditing and Assurance Standards Board.
135. IIA. (2009). Code of Ethics. Retrieved from The Institute of Internal Auditors: https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/2010-06-16_10165_Code_of_Ethics.pdf
136. IPPF. (2017). IPPF INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING (STANDARDS). USA: The Institute of Internal Auditors.
137. ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. ISO. Retrieved from ISO 31000:2018(en), Risk management — Guidelines, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
138. ISO. (2019). ISO - IEC 31010:2019 - Risk management — Risk assessment techniques. International Standardization Organization.
139. ISO. (2020, 12 29). ISO, 29/12/2020. Retrieved from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>.
140. OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en#page3.
141. Roundtable, B. (2016). PRINCIPLES OF Corporate Governance. USA. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf>
142. Turnbull. (2005). Internal Control: Revised Guidance for Directors on The Combined Code. UK: FINANCIAL REPORTING COUNCIL. Retrieved from <https://www.frc.org.uk/getattachment/fe1ba51a-578d-4467-a00c-f287825aced9/Revised-Turnbull-Guidance-October-2005.pdf>

Websites:

143. IFACI. (2021, 05 11). Tout savoir sur le CIA. Récupéré sur L'institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne : <https://www.ifaci.com/certifications/tout-savoir-sur-le-cia/>.
144. IFACI, I. F. (2019, 11 09), Consulté le 09/11/2018. Récupéré sur l'Institut Français de Contrôle et de l'Audit Interne : <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/definition/>.
145. IIA. (1999). Definition of internal auditing. Retrieved from the institute of Internal Auditors: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>.
146. IIA. (2004). Internal auditing's role in sections 302 and 404 of the Sarbanes-Oxley Act. Retrieved from The Institute of Internal Auditors: www.theiia.org/iaa/download.cfm?file_1655.
147. IIA. (2016). The IIA Updates Standards. Retrieved from The Institute of Internal Auditors: <https://na.theiia.org/news/Pages/IIA-Updates-Standards.aspx>
148. IIA. (2020). Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing. Retrieved from The Institute of Internal Auditors: Pages - Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing (theiia.org)
149. IIA. (2021, 04 13). Certified Internal Auditor. Retrieved from The Institute of Internal Auditors: <https://www.theiia.org/en/certifications/cia/>
150. IIA. (n.d.). Mission-of-Internal-Audit. Retrieved from <https://na.theiia.org>: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>
151. IIA, U. (2020). Internal audit's relationship with external audit. UK: Chartered Institute of Internal Auditors. Retrieved from <https://www.iaa.org.uk/resources/delivering-internal-audit/position-paper-internal-audits-relationship-with-external-audit/#:~:text=The%20external%20audit%20focus%20is,are%20effective%20in%20managing%20risks>.
152. Theirm. (2020, 12 25). What is Enterprise Risk Management? Retrieved from What is Enterprise Risk Management (theirm.org)

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان باللغة العربية

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: محاسبة وتدقيق

استبيان موجه إلى جميع الموظفين العاملين في قسم التدقيق الداخلي في مؤسستكم

الأخ الكريم الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان:

" دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "

وذلك كبحث أكاديمي لنيل شهادة دكتوراه تخصص محاسبة وتدقيق، وتسعى هذه الدراسة إلى بيان مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين عملية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونأمل من حضرتكم المساهمة بتقديم إجابات وآراء دقيقة على ما تتضمنه من أسئلة؛

ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

وتقبلوا منا خالص الشكر وعظيم الامتنان لتعاونكم سلفا.

الباحثة: بولفراخ سارة.

Tel : 0665 67 48 62

Email : sarah_boulfrakh@yahoo.com

ضع E-mail الخاص بك هنا إن كنت مهتما بالاطلاع على نتائج الدراسة: الدراسة:

القسم الأول: المحاور الخاصة بمتغيرات بالدراسة

! ملاحظة هامة: عند إيجاد عبارة (مجلس الإدارة/الإدارة/لجنة التدقيق) يرجو تسطير وتحديد الجهة/الجهات المعنية بمحتوى السؤال.

المحور الأول: يقوم المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق.

درجة التطبيق			الفقرات
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق	
			1. مناقشة مستوى إدارة المخاطر مع الإدارة العليا؛
			2. مناقشة مستوى إدارة المخاطر مع المديرين التنفيذيين؛
			3. تحديد ما إذا كان سجل المخاطر شامل لكل المخاطر في مؤسستك؛
			4. التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
			5. تحديد الطريقة التي تحدد بها المؤسسة المخاطر قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
			6. تحديد الطريقة التي تقيم بها المؤسسة المخاطر قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
			7. توضيح مستوى قابلية المؤسسة للمخاطر قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
			8. توضيح سبل الإبلاغ عن المخاطر على مستويات الإدارة المختلفة قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
			9. تقييم مستوى إدارة المخاطر في مؤسستك وتصنيفها إلى: (ممكنة/متحكمة/محددة/مدركة/ساذجة) قبل الشروع في التخطيط للمهمة؛
			10. التواصل مع الإدارة العليا لمناقشة الإجراءات التي من الممكن اتخاذها نتيجة تقييم مستوى إدارة المخاطر؛
			11. تحديد المهام التأكيدية الواجب تقديمها في حال مستوى إدارة المخاطر مقبول؛
			12. تحديد المهام الاستشارية الواجب تقديمها في حالة مستوى إدارة المخاطر ضعيف أو غير موجود؛
			13. اقتراح تقديم خدمات استشارية للمساهمة في تحسين مستوى إدارة المخاطر في مؤسستك؛
			14. اقتراح خدمات استشارية للمساهمة في تحديد المخاطر في حالة عدم وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر؛

15	اقترح خدمات استشارية للمساهمة في تقييم المخاطر في حالة عدم وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر؛
16	اقترح خدمات استشارية للمساهمة في ترتيب المخاطر حسب الأولوية في حالة عدم وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر؛
17	تحديد الإطار الذي سيتم استخدامه لتخطيط التدقيق اعتمادا على مستوى إدارة المخاطر في مؤسستك؛
18	تحديد استراتيجية التدقيق حسب نتيجة تقييم مستوى إدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة/الإدارة/لجنة التدقيق قبل الاعتماد.

المحور الثاني: يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق.

درجة الموافقة			الفقرات
غير موافق	موافق جزئياً	موافق	
			19 وضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي بالأخذ بعين الاعتبار المخاطر؛
			20 وضع هدف تقييم فعالية برنامج ادارة المخاطر ضمن مخطط التدقيق؛
			21 القيام بتصنيف المخاطر حسب الأولوية لإعداد خطة التدقيق؛
			22 تحديد جميع الأنشطة والمخاطر المتعلقة بها التي يجب تضمينها في خطة التدقيق؛
			23 مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق؛
			24 توضيح حجم المخاطر الكامنة والاستجابات المقترحة لها؛
			25 توضيح الضوابط الرقابية للتحكم بمخاطر المؤسسة الواجب تقييم كفاءتها وفعاليتها؛
			26 توضيح المخاطر المتبقية الواجب تقييمها؛
			27 تحديد الفترة اللازمة لتنفيذ وتحرير التقرير الخاص بمهمة التدقيق الداخلي؛
			28 تحديد الموارد اللازمة لأداء مهمة التدقيق الداخلي؛
			29 تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في مؤسستك؛
			30 تحديد الموارد المتاحة لتقديم المهام الاستشارية؛
			31 عرض خطة التدقيق على (مجلس الإدارة/الإدارة/لجنة التدقيق) للموافقة عليها؛
			32 تعديل الخطة حسب اقتراحات (مجلس الإدارة/الإدارة/لجنة التدقيق) قبل الاعتماد.

المحور الثالث: يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذ مهمة التدقيق.

درجة الموافقة	الفقرات
---------------	---------

غير موافق	موافق جزئياً	موافق	
			33 التأكد من أن نطاق مهمة التدقيق يكفي لتقديم تأكيدات حول عمليات الرقابة في المؤسسة؛
			34 التأكد من موثوقية ومصداقية البيانات المالية؛
			35 التأكد من أن العمليات في المؤسسة تحقق الأهداف المسطرة؛
			36 التأكد من أن النظام المتبع في المؤسسة يحمي الأصول؛
			37 التأكد من مدى الامتثال للقوانين والاجراءات المعمول بها في المؤسسة؛
			38 التأكد من مدى كفاءة وفعالية عمليات الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
			39 القيام بتقييم عمليات الرقابة الداخلية من أجل تحديد مخاطر الرقابة؛
			40 الاستناد على التقييم الذاتي للإدارة في المؤسسة عند تقييم عمليات الرقابة الداخلية؛
			41 مراجعة سجل المخاطر المعد من طرف المؤسسة؛
			42 تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر الموجودة في المؤسسة للتأكد من دقتها؛
			43 التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم الإبلاغ عنه بالطرق المناسبة داخل المؤسسة؛
			44 فحص نقاط الضعف المحتملة في نظام ادارة المخاطر في المؤسسة؛
			45 إجراء تقييم أولي للمخاطر المتصلة بالنشاط الذي يتم التدقيق عليه؛
			46 اجراء مقابلات مع مختلف المستويات الإدارية من أجل تحديد المخاطر الموجودة في كل مستوى؛
			47 تقييم مدى ملاءمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في المؤسسة؛
			48 تقييم مدى كفاءة الضوابط الرقابية للتحكم بمخاطر المؤسسة؛
			49 تقييم المخاطر المتبقية بعد المعالجة؛
			50 مناقشة مستوى المخاطر غير المقبول مع الإدارة؛
			51 مناقشة مسؤوليتك في عملية إدارة المخاطر مع الادارة العليا عند غياب إطار إدارة المخاطر؛
			52 تقديم خدمات استشارية لتحسين إدارة المخاطر في المؤسسة؛
			53 المساهمة في تحديد وتقييم المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر؛
			54 تشجيع الإدارة العليا على تبني برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر؛
			55 التأكد من أن الادارة تقوم بمراقبة برنامج ادارة المخاطر معرفة أنه مازال يعمل بفعالية.

المحور الرابع: يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند الإبلاغ عن تقرير التدقيق.

درجة الموافقة	الفقرات
---------------	---------

غير موافق	موافق جزئياً	موافق	
			56 يتضمن التقرير المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تدقيقه في مؤسستك؛
			57 صياغة ملحق للتقرير يتضمن الملاحظة واحتمالية حدوث الخطر المرتبط بها؛
			58 صياغة ملحق للتقرير يتضمن الملاحظة والأثر المتوقع للخطر المحتمل؛
			59 صياغة ملحق للتقرير يتضمن الضوابط الرقابية التي وضعت للحد من هذا الخطر؛
			60 تصنيف المخاطر في ملحق التقرير حسب أهميتها؛
			61 ابلاغ الإدارة عن مستوى المخاطر غير المقبول؛
			62 مراعاة متطلبات (مجلس الإدارة/الادارة/لجنة التدقيق) عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
			63 تقديم التأكيد على تقييم عملية إدارة المخاطر لمجلس الإدارة/لجنة التدقيق؛
			64 تقديم توصيات لتحسين عملية إدارة المخاطر لمجلس إدارة/لجنة التدقيق؛
			65 التأكد من أن مسؤولية تنفيذ اجراءات المتابعة محددة في ميثاق التدقيق؛
			66 استلام تحديثات دورية من طرف الادارة تسمح بتقييم التقدم في إجراءات المتابعة المتخذة من طرفها؛
			67 إخطار الجهات المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في ملاحظات وتوصيات التقرير؛
			68 استلام معلومات عن الجهات التي تلقت مسؤولية تنفيذ ملاحظات وتوصيات التقرير؛
			69 تقييم الإجراءات المتخذة من طرف الجهات المكلفة بتنفيذ الملاحظات والتوصيات؛
			70 التأكد من أن الإجراءات المتخذة لتنفيذ الملاحظات والتوصيات تساهم في معالجة المخاطر؛
			71 الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح؛
			72 تقديم تقارير إلى (مجلس الإدارة/الادارة/لجنة التدقيق) عن التقدم في الاستجابة للملاحظات والتوصيات.

القسم الثاني: البيانات الشخصية

I. معلومات خاصة بمؤسستك:

1. ما هو نوع مؤسستكم؟ صن مالية أخرى:
2. هل توجد لجنة تدقيق في مؤسستك (إذا أجبت "بنعم" كم يبلغ عدد أعضائها:)
3. هل يوجد قسم خاص بوظيفة التدقيق الداخلي في مؤسستك
4. هل يوجد قسم خاص بإدارة المخاطر

.II معلومات حول وظيفة التدقيق الداخلي في مؤسستك:

1. المركز الوظيفي: رئيس قسم التدقيق الدا مدقق مساعد رئيس مهمة أخرى:
-
2. المؤهلات العلمية: ليسانس شهادة دراسات تطبيق ماستر ماجستير دكتوراه
-:
3. التخصص أخرى:
4. سنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي: أقل من 5 5 إلى 10 10 إلى 5 5 إلى 10
- من 15 سنة
5. الشهادات المهنية في التد دون شها خبير محاسب محافظ حسابات شهادة
- متخصصة في التدقيق الداخلي
6. التبعية الإدارية: لجنة الأ مجلس الإ الإدارة العا دائرة المالية والمحاسبة أخرى:
-
7. التبعية الوظيفية: لجنة الأ مجلس الإ الإدارة العا دائرة المالية والمحاسبة أخرى:
-
8. هل تستفيد من الدورات والترقيات في مجال التدق

الملحق رقم 02: الاستبيان باللغة الفرنسية

Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique

Université Ferhat Abbas -Setif1-

Faculté de sciences économiques, commerciales et science de gestion

Spécialité Comptabilité et audit

Questionnaire destiné à l'ensemble des auditeurs interne dans votre entreprise

Madame, Monsieur

Mes salutations ;

J'ai le plaisir de vous présenter ce questionnaire qui sert pour une recherche académique « Thèse » intitulée :

« Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques dans les entreprises Algériennes »

Votre collaboration favorisera la recherche scientifique en Algérie et aidera à montrer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques et le contrôle interne. Alors vous êtes priés de répondre précisément au questionnaire, sachant que l'exactitude des résultats dépendra sur vos réponses.

Nous vous assurons que toutes les informations collectées sont confidentielles et ne seront utilisées que pour la recherche

Je vous prie d'agréer Madame, Monsieur mes salutations les plus distinguées.

Chercheur : Boulfrakh Sarah

Tel : 0665 67 48 62

Email : sarah_boulfrakh@yahoo.com

Si vous voulez obtenir les résultats de cette étude mettez votre E-mail ici :

.....

I. Variables de l'étude

! Note importante : Lorsque vous trouvez la phrase (Conseil d'administration/Direction/Comité d'audit), veuillez indiquer et souligner uniquement l'organisme concerné par le contenu de la question.

Axe01 : l'auditeur interne évalue il le niveau de gestion des risques avant de planifier la mission d'audit ?

	D' accord	Moins d' accord	Pas d' accord
Nous vous proposons une série de suggestions :			
1 Discuter le niveau de gestion des risques avec la direction ;			
2 Discuter le niveau de gestion des risques avec les supérieurs hiérarchiques ;			
3 Déterminez si la cartographie des risques comprend tous les risques dans votre organisation ;			
4 Définir précisément les objectifs de l'organisation avant de procéder à la planification de la mission			
5 Déterminer la manière dont l'entreprise identifie les risques avant d'entreprendre la planification de la mission ;			
6 Déterminer la manière dont l'entreprise évalue les risques avant d'entreprendre la planification ;			
7 Démontrer le niveau d'appétit pour le risque de l'entreprise avant d'entreprendre la planification ;			
8 Définir les moyens de signaler les risques à différents niveaux de gestion avant d'entreprendre la planification ;			
9 Évaluez le niveau de gestion des risques dans votre organisation et classez-le en : (qualifié / contrôlé / défini / perçu / naïf) avant de commencer la planification ;			
1 Communiquer avec la direction pour discuter des mesures possibles qui pourraient être prises à la suite de l'évaluation du niveau de gestion des risques ;			
1 Déterminer les missions d'assurance à fournir si le niveau de gestion des risques est acceptable ;			
1 Déterminer les missions de conseil à fournir dans le cas où le niveau de gestion des risques est faible ou inexistant ;			
1 Proposer des services de conseil pour contribuer à améliorer le niveau de gestion des risques ;			
1 Proposer des services de conseil pour contribuer à l'identification des risques dans votre organisation en l'absence de processus formels de gestion des risques ;			
1 Proposer des services de conseil pour contribuer à l'évaluation des risques dans votre organisation en l'absence de processus formels de gestion des risques ;			

1	Proposer des services de conseil pour contribuer à la priorisation des risques en l'absence de processus formels de gestion des risques ;			
1	Définir le cadre qui sera utilisé pour planifier la mission d'audit en fonction du niveau de gestion des risques dans votre organisation ;			
1	Définir la stratégie d'audit en fonction du résultat de l'évaluation du niveau de gestion des risques et la présenter au (Conseil d'administration/Direction/Comité d'audit) avant approbation. ;			

Axe04 : l'auditeur interne prend il en compte le processus de gestion des risques lors de la planification de la mission d'audit ?

Nous vous proposons une série de suggestions :		D' accord	Moins d' accord	Pas d' accord
1	Élaborer un plan d'audit interne basé sur les risques ;			
2	Fixer l'objectif de l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques dans le plan d'audit ;			
2	Hiérarchiser les risques pour préparer le plan d'audit ;			
2	Identifier tous les activités et les risques associées qui doivent être inclus dans le plan d'audit ;			
2	Prise en compte des risques à faible probabilité et impact afin d'assurer une couverture d'audit complète ;			
2	Préciser les risques inhérents et les réponses proposées ;			
2	Préciser les mesures pour contrôler les risques afin de les évaluer ;			
2	Préciser les risques résiduels à évaluer ;			
2	Déterminer la période nécessaire pour mettre en œuvre et rédiger le rapport de la mission d'audit interne ;			
2	Déterminer les ressources nécessaires pour exécuter la mission d'audit interne ;			
2	Inclure des missions de conseil dans le plan d'audit lorsque vous pouvez améliorer la gestion des risques dans votre organisation ;			
3	Identifier les ressources disponibles pour fournir des missions de conseil ;			
3	Présenter le plan d'audit au (Conseil d'administration/Direction/Comité d'audit) pour approbation ;			
3	Modifier le plan selon les suggestions du (Conseil d'administration/Direction/Comité d'audit) avant approbation.			

Axe03 : l'auditeur interne prend il en compte le processus de gestion des risques lors de la mise en œuvre de la mission d'audit ?

		D' accord	Moins d' accord	Pas d' accord
Nous vous proposons une série de suggestions :				
3	Veiller à ce que le périmètre de la mission d'audit soit suffisante pour fournir des assurances sur les processus de contrôle de l'organisation ;			
3	Confirmation que les informations sont véridiques et fiables ;			
3	Confirmation que les opérations de l'organisation atteignent les objectifs fixés ;			
3	S'assurer que le système suivi dans l'établissement protège les actifs ;			
3	Surveiller le respect des lois et procédures en vigueur dans l'établissement ;			
3	Assurer l'efficacité et l'efficience des processus de contrôle interne ;			
3	Évaluation des processus de contrôle interne afin d'identifier les risques de contrôle ;			
4	S'appuyer sur l'auto-évaluation de la direction dans l'organisation lors de l'évaluation des processus de contrôle interne ;			
4	Examiner la cartographie des risques préparé par l'entreprise ;			
4	Évaluer les rapports sur les risques en place pour leur exactitude ;			
4	S'assurer que le rapport de risque est correctement rapporté au sein de l'organisation ;			
4	Examiner les faiblesses potentielles du système de gestion des risques d'entreprise ;			
4	Conduire une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité auditée ;			
4	Mener des entretiens avec différents niveaux administratifs afin de déterminer les risques présents à chaque niveau ;			
4	Évaluer la pertinence de l'approche de réponse aux risques de l'entreprise ;			
4	Évaluer l'efficacité des mesures de contrôles pour contrôler les risques d'entreprise ;			
4	Evaluer les risques résiduels après avoir appliqué les mesures de contrôles ;			
5	Discuter avec Direction lorsqu'elle accepte un niveau de risque que vous jugez inacceptable ;			
5	Discuter de votre responsabilité dans le processus de gestion des risques avec la haute direction en l'absence d'un cadre de gestion des risques ;			
5	Proposer des services de conseil pour améliorer la gestion des risques dans votre entreprise ;			
5	Contribuer à l'identification et à l'évaluation des risques en l'absence d'un cadre de gestion des risques ;			
5	Encourager la haute direction à adopter des processus de gestion des risques en l'absence d'un cadre de gestion des risques ;			

5	S'assurer que la direction surveille le programme de gestion des risques pour s'assurer qu'il continue de fonctionner efficacement.			
---	---	--	--	--

Axe04 : l'auditeur interne prend il en compte le processus de gestion des risques lors du reporting du rapport d'audit ?

Nous vous proposons une série de suggestions :		D' accord	Moins d' accord	Pas d' accord
5	Rédaction du rapport incluant les risques associés à l'activité auditée dans votre organisation ;			
5	Rédiger une annexe au rapport qui associe chaque observation avec la probabilité du risque ;			
5	Rédaction d'une annexe au rapport comprenant chaque observation avec l'impact potentiel du risque en cas de survenance ;			
5	Rédaction d'une annexe au rapport qui reprend les contrôles mis en place pour réduire le risque ;			
6	Classer les risques dans l'annexe du rapport selon leur importance ;			
6	Informar la direction lors de l'acceptation d'un niveau de risque inacceptable ;			
6	Prise en compte des exigences du Conseil d'Administration / de la Direction / du Comité d'Audit lors de l'émission de l'avis de l'auditeur interne ;			
6	Fournir l'assurance de l'évaluation du processus de gestion des risques au conseil d'administration / à la direction / au comité d'audit ;			
6	Faire des recommandations pour améliorer l'efficacité du processus de gestion des risques au conseil d'administration / à la direction / au comité d'audit) ;			
6	Définition de la responsabilité du suivi de l'avancement de votre entreprise dans la charte d'audit ;			
6	Recevoir des mises à jour périodiques de l'administration permettant d'évaluer l'avancement des actions entreprises par celle-ci ;			
6	Recevoir des informations sur les activités responsables de mettre en œuvre les notes de rapport ;			
6	Notifier les niveaux de direction appropriés chargés de prendre les mesures figurant dans le rapport			
6	Évaluation des actions entreprises par les activités chargées de mettre en œuvre les observations et les recommandations ;			
7	Veiller à ce que les mesures prises pour mettre en œuvre les observations et les recommandations contribuent à corriger les risques ;			
7	Engagement à documenter correctement les activités de suivi ;			
7	Soumettre des rapports au (Conseil d'administration/ la direction / Comité d'audit) sur les progrès accomplis dans la réponse aux observations et aux recommandations ;			

II. Informations démographiques

Veillez répondre aux questions suivantes concernant votre entreprise :

1. Quel est le type de votre entreprise :

Public Privé

2. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise :

Commerce Industrie Finance Autre :

3. La fonction d'audit est fonctionnelle dans votre entreprise depuis combien d'année :

Moins que 5 ans 5-10 ans 10-15 ans Plus que 15 ans

4. Existence d'un comité d'audit rattaché au conseil administration de votre entreprise :

Oui Non Si oui veuillez citer le nombre de membres :
.....

5. Y a-t-il un département de gestion des risques dans votre entreprise :

Oui Non

Veillez répondre aux questions suivantes concernant vos expériences :

6. Veuillez préciser votre fonction dans le département d'audit :

Responsable d'audit interne Auditeur interne assistant Directeur de mission

7. Veuillez citer votre rattachement hiérarchique :

Conseil d'administration Direction Comité d'audit Autre :

8. Veuillez citer votre rattachement fonctionnel :

Conseil d'administration Direction Comité d'audit Autre :

9. Votre niveau d'étude

Licence DEUA Master Régistré Doctorat Autre :
.....

10. Quel est votre spécialité d'étude ?

Comptabilité Finance Audit Contrôle de gestion Autre :
.....

11. Diplôme professionnel dans l'audit :

Sans diplôme Commissaire des comptes Expert-comptable Diplôme professionnelle en Audit interne

12. Votre expérience en tant qu'auditeur interne :

Moins de 5ans 5-10 ans 10-15 ans plus de 15 ans

13. Recevez-vous des stages pour vous former plus dans la profession ?

Oui

Non

الملحق رقم 03: معامل ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	43	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	72

الملاحق رقم 04: التكرارات النسبية والتكرارات المطلقة لخصائص العينة:

Votre rôle dans le département d'audit

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Responsable d'audit interne	22	51,2	51,2	51,2
	Auditeur interne assistant	20	46,5	46,5	97,7
	Directeur de mission	1	2,3	2,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Niveau d'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Licence	21	48,8	48,8	48,8
	DEUA	4	9,3	9,3	58,1
	Master	11	25,6	25,6	83,7
	Magistere	1	2,3	2,3	86,0
	Doctorat	1	2,3	2,3	88,4
	Autre	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Niveau d'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Licence	21	48,8	48,8	48,8
	DEUA	4	9,3	9,3	58,1
	Master	11	25,6	25,6	83,7
	Magistere	1	2,3	2,3	86,0
	Autre	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Spécialité d'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Comptabilité	10	23,3	23,3	23,3
	Finance	14	32,6	32,6	55,8
	Audit	3	7,0	7,0	62,8
	Autre	16	37,2	37,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Votre expérience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins que 5 ans	17	39,5	39,5	39,5
	5-10 ans	12	27,9	27,9	67,4
	10-15 ans	9	20,9	20,9	88,4
	Plus que 15 ans	5	11,6	11,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Diplôme professionnel dans l'audit

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sans diplôme	18	41,9	41,9	41,9
	Commissaire des comptes	2	4,7	4,7	46,5
	Expert comptable	3	7,0	7,0	53,5
	Diplome professionnelle en audit interne	20	46,5	46,5	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Discuter le niveau de gestion des risques avec la direction ;	43	2,40	,821
Discuter le niveau de gestion des risques avec les supérieurs hiérarchiques ;	43	2,33	,778
Déterminez si la cartographie des risques comprend tous les risques dans votre organisation ;	43	2,05	,754
Définir précisément les objectifs de l'organisation avant de procéder à la planification de la mission	43	2,63	,655

Déterminer la manière dont l'entreprise identifie les risques avant d'entreprendre la planification de la mission ;	43	2,28	,797
Déterminer la manière dont l'entreprise évalue les risques avant d'entreprendre la planification ;	43	2,21	,833
Démontrer le niveau d'appétit pour le risque de l'entreprise avant d'entreprendre la planification ;	43	2,09	,811
Définir les moyens de signaler les risques à différents niveaux de gestion avant d'entreprendre la planification ;	43	2,14	,804
Évaluez le niveau de gestion des risques dans votre organisation et classez-le en : (qualifié / contrôlé / défini / perçu / naïf) avant de commencer la planification ;	43	2,07	,799
Communiquer avec la direction pour discuter des mesures possibles qui pourraient être prises à la suite de l'évaluation du niveau de gestion des risques ;	43	2,40	,728
Déterminer les missions d'assurance à fournir si le niveau de gestion des risques est acceptable ;	43	2,30	,708
Déterminer les missions de conseil à fournir dans le cas où le niveau de gestion des risques est faible ou inexistant ;	43	2,23	,751

Proposer des services de conseil pour contribuer à améliorer le niveau de gestion des risques ;	43	2,23	,841
Proposer des services de conseil pour contribuer à l'identification des risques dans votre organisation en l'absence de processus formels de gestion des risques ;	43	2,28	,826
Proposer des services de conseil pour contribuer à l'évaluation des risques dans votre organisation en l'absence de processus formels de gestion des risques ;	43	2,23	,782
Proposer des services de conseil pour contribuer à la priorisation des risques en l'absence de processus formels de gestion des risques ;	43	2,19	,852
Définir le cadre qui sera utilisé pour planifier la mission d'audit en fonction du niveau de gestion des risques dans votre organisation ;	43	2,47	,702
Définir la stratégie d'audit en fonction du résultat de l'évaluation du niveau de gestion des risques et la présenter au (Conseil d'administration/Direction/Comité d'audit) avant approbation. ;	43	2,37	,787
N valide (liste)	43		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

Élaborer un plan d'audit interne basé sur les risques ;	43	1	3	2,51	,768
Hiérarchiser les risques pour préparer le plan d'audit ;	43	1	3	2,47	,702
Fixer l'objectif de l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion des risques dans le plan d'audit ;	43	1	3	2,44	,734
Identifier tous les activités et les risques associées qui doivent être inclus dans le plan d'audit ;	43	1	3	2,44	,700
Prise en compte des risques à faible probabilité et impact afin d'assurer une couverture d'audit complète ;	43	1	3	2,40	,760
Préciser les risques inhérents et les réponses proposées ;	43	1	3	2,19	,824
Préciser les mesures pour contrôler les risques afin de les évaluer ;	43	1	3	2,42	,763
Préciser les risques résiduels à évaluer ;	43	1	3	2,30	,803
Déterminer la période nécessaire pour mettre en œuvre et rédiger le rapport de la mission d'audit interne ;	43	2	3	2,88	,324
Déterminer les ressources nécessaires pour exécuter la mission d'audit interne ;	43	1	3	2,65	,613
Inclure des missions de conseil dans le plan d'audit lorsque vous pouvez améliorer la gestion des risques dans votre organisation ;	43	1	3	2,14	,710
Identifier les ressources disponibles pour fournir des missions de conseil ;	43	1	3	2,14	,710

Présenter le plan d'audit au (Conseil d'administration/Direction/Comité d'audit) pour approbation ;	43	1	3	2,81	,450
Modifier le plan selon les suggestions du (Conseil d'administration/Direction/Comité d'audit) avant approbation.	43	1	3	2,63	,691
N valide (liste)	43				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Veiller à ce que le périmètre de la mission d'audit soit suffisante pour fournir des assurances sur les processus de contrôle de l'organisation ;	43	1	3	2,67	,644
Confirmation que les informations sont véridiques et fiables ;	43	2	3	2,98	,152
Confirmation que les opérations de l'organisation atteignent les objectifs fixés ;	43	1	3	2,88	,391
S'assurer que le système suivi dans l'établissement protège les actifs ;	43	1	3	2,81	,500
Surveiller le respect des lois et procédures en vigueur dans l'établissement ;	43	2	3	2,93	,258
Assurer l'efficacité et l'efficience des processus de contrôle interne ;	43	2	3	2,86	,351
Évaluation des processus de contrôle interne afin d'identifier les risques de contrôle ;	43	1	3	2,74	,492

S'appuyer sur l'auto-évaluation de la direction dans l'organisation lors de l'évaluation des processus de contrôle interne ;	43	1	3	2,30	,674
N valide (liste)	43				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Rédaction du rapport incluant les risques associés à l'activité audité dans votre organisation ;	43	1	3	2,65	,613
Rédiger une annexe au rapport qui associe chaque observation avec la probabilité du risque ;	43	1	3	2,16	,814
Rédaction d'une annexe au rapport comprenant chaque observation avec l'impact potentiel du risque en cas de survenance ;	43	1	3	2,16	,785
Rédaction d'une annexe au rapport qui reprend les contrôles mis en place pour réduire le risque ;	43	1	3	2,30	,773
Classer les risques dans l'annexe du rapport selon leur importance ;	43	1	3	2,28	,826
Informar la direction lors de l'acceptation d'un niveau de risque inacceptable ;	43	1	3	2,47	,797
Prise en compte des exigences du Conseil d'Administration / de la Direction / du Comité d'Audit lors de l'émission de l'avis de l'auditeur interne ;	43	1	3	2,60	,623

Fournir l'assurance de l'évaluation du processus de gestion des risques au conseil d'administration / à la direction / au comité d'audit ; Faire des recommandations pour améliorer l'efficacité du processus de gestion des risques au conseil d'administration / à la direction / au comité d'audit) ;	43	1	3	2,28	,766
N valide (liste)	43				

الملحق رقم 06: اختبار الفرضيات

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Var1.1	24,482	42	,000	2,25814	2,0720	2,4443
Var1.2	27,724	42	,000	2,28779	2,1213	2,4543
Var1	28,655	42	,000	2,27132	2,1114	2,4313

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Var2.1	25,230	42	,000	2,39535	2,2037	2,5869
Var2.2	44,094	42	,000	2,54264	2,4263	2,6590
Var2	36,839	42	,000	2,45847	2,3238	2,5931

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Var3.1	59,809	42	,000	2,77326	2,6797	2,8668
Var3.2	26,583	42	,000	2,41163	2,2285	2,5947

Var3.3	25,167	42	,000	2,31628	2,1305	2,5020
Var3	38,528	42	,000	2,51668	2,3849	2,6485

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Var4.1	29,904	42	,000	2,39535	2,2337	2,5570
Var4.2	37,463	42	,000	2,54651	2,4093	2,6837
Var4	38,803	42	,000	2,46648	2,3382	2,5948

الملحق رقم 07: أسئلة المقابلة الموجهة

I. حول إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة:

1. إلى أي مدى تعتقد أن قسم التدقيق الداخلي لديك متوافق مع الخطة الاستراتيجية لمؤسستك؟

- متوافق بالكامل غير متوافق
- متوافق بالكامل تقريبا الخطة الإستراتيجية لمؤسستي غير محددة بوضوح.
- متوافق إلى حد ما لا أعرف

2. ما هو مستوى تطوير مؤسستك لعمليات إدارة المخاطر؟

- لا توجد عمليات لإدارة المخاطر. لدى المؤسسة عملية رسمية لإدارة مخاطر المؤسسة
- وجود عمليات غير رسمية لإدارة المخاطر (ERM) مع مسؤول مخاطر رئيسي أو ما يعادله. وجود عمليات رسمية لإدارة المخاطر.
- لا ينطبق لا أعرف

3. ما هو مستوى نضج المخاطر في مؤسستك؟

- لا توجد خطط رسمية لإدارة المخاطر (المخاطر الساذجة) إدارة المخاطر مع التوسع / التطوير المخطط له (إدارة المخاطر)
- الاستشارات والتخطيط لتنفيذ إدارة المخاطر (إدراك المخاطر) ثقافة مخاطر راسخة وفعالة على جميع المستويات (التمكن من المخاطر)
- المراحل الأولى من التنفيذ (تحديد المخاطر)

4. في أي المجالات / الأنشطة يتم تطبيق إدارة المخاطر في مؤسستك؟ (ضع علامة على كل ما ينطبق)

- الأهداف الإستراتيجية أمن تكنولوجيا المعلومات
- المالية إدارة المشروع
- التشغيلية الشراكات والمشاريع المشتركة
- الصحة والسلامة والبيئة عمليات الاستحواذ والاندماج
- التأمين أخرى (يرجى التحديد)

5. من المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر؟

- الرئيس التنفيذي مدير إدارة المخاطر
- سكرتير المؤسسة مدير التدقيق الداخلي
- مدير مالي / مراقب مالي أخرى (يرجى التحديد)

6. ما العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في مؤسستك؟

- التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وظيفتان منفصلتان ولا تتفاعلان. التدقيق الداخلي مسؤول عن وظيفة إدارة المخاطر في المؤسسة.

- التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وظيفتان منفصلتان، لكنهما ينسقان ويتشاركان المعرفة. لا أعرف
- التدقيق الداخلي هو المسؤول عن إدارة المخاطر، ولكن سيتم نقل المسؤولية إلى إدارة أخرى في المستقبل

7. ما الأدوار التي يؤديها التدقيق الداخلي في مؤسستك فيما يتعلق بإدارة المخاطر؟ (ضع علامة على كل ما ينطبق)

- لا شيء تسهيل تحديد وتقييم المخاطر
- التأكيد على تطبيق عمليات إدارة المخاطر تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر
- التأكيد على إدارة المخاطر تنفيذ الاستجابات للمخاطر
- التأكيد على الإبلاغ عن المخاطر أخرى (يرجى التحديد):

8. ما هي الأولويات الرئيسية لخطة التدقيق الداخلي الخاصة بك؟ (ضع علامة على كل ما ينطبق)

- ضمان تطبيق إجراءات إدارة المخاطر التأكد من الامتثال للضوابط المالية
- التأكيد على إدارة المخاطر التأكد من الامتثال لضوابط تكنولوجيا المعلومات
- ضمان الإبلاغ عن المخاطر تقديم خدمات استشارية للإدارة
- التأكد من الامتثال للمتطلبات القانونية أخرى (يرجى التحديد):
- والتعاقدية

9. ما نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق الداخلي في مؤسستك؟

- تقييم شامل للمخاطر تقوم به الإدارة إجراء تقييم بعض المخاطر من قبل الإدارة
- تقييم شامل للمخاطر يقوم به التدقيق الداخلي أخرى
- تقييم بعض المخاطر فقط من خلال التدقيق الداخلي لا ينطبق

10. كم مرة يقوم التدقيق الداخلي بإجراء تقييم للمخاطر؟

- التقييم السنوي بدون تحديثات رسمية مطلقا (لا يجري التدقيق الداخلي تقييما للمخاطر).
- تقييم سنوي مع تحديثات رسمية دورية التقييم المستمر
- أخرى

11. كيف يتم التسجيل والحفاظ على تقييم المخاطر الخاص بك؟

- جزء من تقييم الحوكمة والمخاطر والامتثال في برنامج جداول البيانات أو قواعد البيانات
- عملية تقييم المخاطر قائمة بذاتها أخرى
- جزء من نظام إدارة التدقيق لا ينطبق

12. بشكل عام، هل تزيد إدارة المخاطر من احتمالية تحقيق أهداف / نتائج الأعمال للمؤسسة؟

- لا دليل دليل واضح على التحسينات الإيجابية
- أدلة محدودة على تحسين الأداء دليل واضح على إنجازات مهمة للغاية

13. ماهي أهم خمس مخاطر محل اهتمام وتركيز (المدير التنفيذي أو قسم التدقيق الداخلي) في عام 2021:

يرجى تحديد المخاطر التي تحظى بأكثر مستوى من الاهتمام في عام 2021، من طرف:		الرجاء تحديد خمس مخاطر
قسم التدقيق الداخلي	المدير التنفيذي	
		مخاطر الأعمال الاستراتيجية
		تأكيد فعالية إدارة المخاطر
		حوكمة الشركات
		التشغيلية
		الامتثال/التنظيم
		تكنولوجيا المعلومات
		الاحتيال
		أخرى.....
		لست متأكد

III. حول عمليات مهمة التدقيق الداخلي:

14. ما هي المصادر التي تستخدمها لوضع خطة التدقيق الخاصة بك؟ (اختر كل ما ينطبق)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> طلبات من الإدارة | <input type="checkbox"/> منهجية قائمة على المخاطر |
| <input type="checkbox"/> طلبات لجنة التدقيق | <input type="checkbox"/> خطة التدقيق للعام السابق |
| <input type="checkbox"/> طلبات المدققين الخارجيين | <input type="checkbox"/> المشاورات مع رؤساء الأقسام |
| <input type="checkbox"/> التشاور مع المدققين الخارجيين | <input type="checkbox"/> تحليل استراتيجية المؤسسة أو أهداف العمل |
| <input type="checkbox"/> أخرى | <input type="checkbox"/> الامتثال / المتطلبات التنظيمية |

15. مقارنة بعام 2020 أو 2019، وضح ما إذا كان تركيز التدقيق على كل مجال من المجالات التالية سيزداد أو لا يتغير أو ينقص في عام 2021:

مجال التدقيق	زيادة	لا تغير	نقصان	لا أعرف/لا ينطبق
مخاطر الأعمال الاستراتيجية				
تأكيد فعالية إدارة المخاطر				
حوكمة الشركات				
التشغيلية				
الامتثال / التنظيم				
تكنولوجيا المعلومات (IT)				
الاحتيال				

				أخرى:
				لست متأكد

16. يوجد مرونة كافية في خطة التدقيق الداخلي للنظر في مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية للمخاطر الجديدة عند

ظهورها؟

نعم

لا

لست متأكد

17. كيف تصف تطوير خطة التدقيق في مؤسستك؟

- يتم تطويره مرة كل عام ولم يتغير خلال العام
- يتم تطويره مرة كل عام وتحديثه مرة أو مرتين سنويا
- يتم تطويره مرة كل عام وتحديثه 3 مرات أو أكثر سنويا مع تغير المخاطر
- خطة مرنة للغاية تتوافق مع ملف تعريف المخاطر المتغير للمؤسسة
- أخرى
- لا ينطبق

18. كيف تصف إجراءات عملية التدقيق الداخلي في مؤسستك؟

- إجراءات التدقيق مؤقتة وغير موثقة بشكل واضح.
- يتم توثيق إجراءات التدقيق في دليل التدقيق الداخلي.
- يتم توثيق إجراءات التدقيق في دليل تدقيق داخلي ومراقبتها بفحوصات وضوابط يدوية.
- يتم توثيق إجراءات التدقيق في دليل تدقيق داخلي ومراقبتها يدويا وباستخدام برنامج يقوم بإجراء عمليات فحص وضوابط آلية.
- لا ينطبق

الملاحق رقم 08: أسئلة المقابلة الموجهة باللغة الفرنسية (جزء من النسخة الموزعة)

Concernant la gestion des risques dans votre entreprise :**19. Dans quelle mesure pensez-vous que votre service d'audit interne est aligné sur le plan stratégique de votre organisation ?**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entièrement aligné | <input type="checkbox"/> Non aligné |
| <input type="checkbox"/> Presque entièrement aligné | <input type="checkbox"/> Le plan stratégique de mon organisation n'est pas clairement défini. |
| <input type="checkbox"/> Un peu aligné | <input type="checkbox"/> Je ne sais pas |

20. Quel est le niveau de développement de votre organisation pour ses processus de gestion des risques ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aucun processus de gestion des risques n'est en place. | <input type="checkbox"/> L'organisation dispose d'un processus formel de gestion des risques (ERM) avec un responsable des risques ou l'équivalent. |
| <input type="checkbox"/> Les processus de gestion des risques sont informels ou en développement. | <input type="checkbox"/> Non applicable |
| <input type="checkbox"/> Des processus et procédures formels de gestion des risques sont en place. | <input type="checkbox"/> Je ne sais pas |

21. Quel est le niveau de maturité des risques de votre organisation ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pas de plans formels de gestion des risques (Risk Naive) | <input type="checkbox"/> Gestion des risques établie avec extension / développement planifié (Risk Managed) |
| <input type="checkbox"/> Conseil et planification pour mettre en œuvre la gestion des risques (Risk Aware) | <input type="checkbox"/> Culture du risque pleinement établie et efficace à tous les niveaux (Risk Enabled) |
| <input type="checkbox"/> Premières étapes de la mise en œuvre (Risk Defined) | |

22. Dans quels domaines / activités la gestion des risques est-elle appliquée dans votre organisation ? (Cochez tout ce qui s'applique)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Objectifs stratégiques | <input type="checkbox"/> Sécurité informatique |
| <input type="checkbox"/> Finances | <input type="checkbox"/> Gestion de projet |
| <input type="checkbox"/> Opérationnels | <input type="checkbox"/> Partenariats et coentreprises |
| <input type="checkbox"/> Santé, sécurité et environnement | <input type="checkbox"/> Acquisitions et fusions |
| <input type="checkbox"/> Assurance | <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) :
..... |

23. Qui est responsable de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Directeur général | <input type="checkbox"/> Directeur de l'audit interne |
| <input type="checkbox"/> Secrétaire d'entreprise | <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) :
..... |
| <input type="checkbox"/> Directeur Financier / Contrôleur Financier | |

24. Quelle est la relation entre l'audit interne et la gestion des risques d'entreprise (ERM) dans votre organisation ?

- L'audit interne et l'ERM sont des fonctions distinctes et n'interagissent pas.
- L'audit interne et la ERM sont des fonctions distinctes, mais elles coordonnent et partagent les connaissances.
- L'audit interne est responsable de la fonction ERM actuelle, mais la responsabilité sera transférée à un autre service à l'avenir.
- L'audit interne est responsable de la fonction ERM de l'organisation
- Non applicable
- Je ne sais pas

25. Quels rôles l'audit interne joue-t-il dans votre organisation par rapport à la gestion des risques ? (Cochez tout ce qui s'applique) :

- Aucun
- Donner l'assurance que les processus de gestion des risques sont appliqués
- Donner une assurance sur la gestion des risques
- Donner une assurance sur le reporting des risques
- Fournir des conseils sur les activités de gestion des risques
- Faciliter l'identification et l'évaluation des risques
- Mettre en place des procédures de gestion des risques
- Mettre en œuvre des réponses aux risques
- Autre (veuillez préciser) :
.....
.....

26. Quelles sont les principales priorités de votre plan d'audit interne ? (Cochez tout ce qui s'applique)

- Assurance que les procédures de gestion des risques sont appliquées
- Assurance sur la gestion des risques
- Assurance sur le reporting des risques
- Assurance du respect des exigences légales et contractuelles
- Assurance du respect des contrôles financiers
- Assurance du respect des contrôles informatiques
- Fournir des services de conseil à la direction
- Autre (veuillez préciser) :
.....
.....

27. Sur quel type d'évaluation des risques l'audit interne s'appuie-t-il dans votre organisation ?

- Une évaluation complète des risques effectuée par la direction
- Une évaluation complète des risques réalisée par l'audit interne
- Évaluations de certains risques ciblées effectuées par l'audit interne
- Évaluations de certains risques ciblées effectuées par la direction
- Autre :
- Non applicable

28. À quelle fréquence l'audit interne procède-t-il à une évaluation des risques ?

- Évaluation annuelle sans mises à jour formelles
- Évaluation annuelle avec mises à jour formelles périodiques
- Jamais (l'audit interne ne procède pas à une évaluation des risques.)
- Autre :
.....

- Évaluation continue

29. Comment votre évaluation des risques est-elle maintenue ?

- Fait partie d'un ensemble plus large de gouvernance, de risque et de conformité
- Dans un tableur ou un logiciel de base de données
- Le processus d'évaluation des risques est autonome
- Autre :
- Partie d'un système de gestion d'audit
- Non applicable

30. En général, la gestion des risques augmente-t-elle la probabilité d'atteindre les objectifs / résultats opérationnels pour l'organisation ?

- Aucune preuve
- Preuve claire d'améliorations positives
- Preuves limitées d'amélioration des performances
- Preuve claire de réalisations très significatives

31. Veuillez identifier les cinq principaux risques sur lesquels votre (Comité d'audit/Direction générale/Service d'audit interne) accorde le plus d'attention en 2021.

Les risques	Veuillez identifier les cinq principaux risques pour :		
	Comité D'audit	Direction générale	Service d'audit interne
Risques commerciaux stratégiques			
Assurance / efficacité de la gestion des risques			
Gouvernance d'entreprise			
Opérationnel			
Conformité / réglementation			
Technologies de l'information (TI)			
Fraude			
Autre :			
Je ne suis pas sûr			

32. Quel est le degré de responsabilité de l'audit interne pour détecter la fraude dans votre organisation ?

- Toute la responsabilité
- Aucune responsabilité
- La plupart des responsabilités
- Sans objet / Je ne sais pas
- Une partie de la responsabilité

33. À votre avis, quelles sont les cinq activités d'audit interne qui apportent le plus de valeur à votre organisation. (Choisissez jusqu'à cinq.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Assurer l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne | <input type="checkbox"/> Extraction et analyse des données pour la gestion |
| <input type="checkbox"/> Assurer les processus de gestion des risques de l'organisation | <input type="checkbox"/> Enquêter ou dissuader la fraude |
| <input type="checkbox"/> Assurer les processus de gouvernance de l'organisation | <input type="checkbox"/> Informer et conseiller la direction |
| <input type="checkbox"/> Assurer la conformité réglementaire | <input type="checkbox"/> Informer et conseiller le comité d'audit |
| <input type="checkbox"/> Diriger le processus de gestion des risques d'entreprise | <input type="checkbox"/> Informer les principales parties prenantes |
| | <input type="checkbox"/> Accompagnement des auditeurs externes |
| | <input type="checkbox"/> Autre : |

Concernant la mission d'audit :

34. Quelles ressources utilisez-vous pour établir votre plan d'audit ? (Choisissez tout ce qui correspond.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Une méthodologie basée sur les risques | <input type="checkbox"/> Demandes de la direction |
| <input type="checkbox"/> Le plan d'audit de l'année précédente | <input type="checkbox"/> Demandes du comité d'audit |
| <input type="checkbox"/> Consultations avec les chefs de division | <input type="checkbox"/> Demandes d'auditeurs externes |
| <input type="checkbox"/> Analyse de la stratégie de l'organisation et ses objectifs | <input type="checkbox"/> Consultations avec les auditeurs externes |
| <input type="checkbox"/> Conformité/exigences réglementaires | <input type="checkbox"/> Autre |

35. Votre plan d'audit interne dispose-t-il d'une flexibilité et d'un temps de contingence suffisants pour examiner l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes pour les nouveaux risques à mesure qu'ils surviennent ?

- Oui
 Non
 Je ne suis pas sûr

36. Comment les ressources d'audit interne de votre organisation sont-elles réparties entre l'assurance et le conseil *? (* L'assurance fait référence aux évaluations de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle. Le conseil désigne les conseils, la facilitation et la formation à la demande du client.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Toutes les ressources sont consacrées à l'assurance. | <input type="checkbox"/> Presque toutes les ressources sont consacrées au conseil et peu de ressources sont consacrées à l'assurance. |
| <input type="checkbox"/> Presque toutes les ressources sont consacrées à l'assurance et peu de ressources sont consacrées au conseil. | <input type="checkbox"/> Toutes les ressources sont consacrées au conseil. |
| <input type="checkbox"/> Les ressources sont également réparties entre l'assurance et le conseil. | <input type="checkbox"/> Je ne sais pas |

37. Comment décririez-vous l'élaboration du plan d'audit dans votre organisation ?

- Développé une fois par an et non modifié au cours de l'année
- Développé une fois par an et mis à jour 1 à 2 fois par an
- Développé une fois par an et mis à jour 3 fois ou plus par an en fonction de l'évolution des risques
- Plan hautement flexible adapté à l'évolution du profil de risque de l'organisation
- Autre
- Non applicable

38. Comment décririez-vous les procédures opérationnelles d'audit interne dans votre organisation ?

- Les procédures d'audit sont ponctuelles et ne sont pas clairement documentées
- Les procédures d'audit sont documentées dans un manuel d'audit interne
- Les procédures d'audit sont documentées dans un manuel d'audit interne et surveillées par des contrôles manuels
- Les procédures d'audit sont documentées dans un manuel d'audit interne et surveillées manuellement et avec un logiciel qui effectue des contrôles automatisés
- Non applicable

39. Environ combien de semaines de travail le service d'audit interne de votre organisation a-t-il consacré l'année dernière à des activités qui soutenaient l'audit externe ?

- Jusqu'à 1 semaine
- 1 à 4 semaines
- Entre 4 semaines et 8 semaines
- Plus de 8 semaines
- Aucun
- Je ne sais pas

40. Les auditeurs internes de mon organisation consacrent suffisamment de temps aux contrôles internes sur lesquels le comité d'audit et la haute direction veulent obtenir une assurance ?

- Oui
- Non
- Je ne suis pas sure

41. Si un rapport d'audit contient des constatations qui nécessitent des mesures correctives, qui a la responsabilité principale de contrôler que des mesures correctives ont été prises ?

- L'entité auditée / le propriétaire du processus
- Le service d'audit interne
- L'audit interne et l'entité auditée
- Autre :
- Sans objet (Il n'y a pas de suivi formel)
- Je ne sais pas

42. Selon vous, quelle est l'importance et la valeur de la fonction d'audit interne dans votre organisation ?

La réponse :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملاحق رقم 09: مخرجات SPSS الخاصة بالدراسة الوصفية للمقابلة الموجهة

1. إجراءات عملية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة:

Comment décrieriez-vous les procédures opérationnelles d'audit interne dans votre organisation ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Les procédures d'audit sont ponctuelles et ne sont pas clairement documentées	3	10,7	10,7	10,7
	Les procédures d'audit sont documentées dans un manuel d'audit interne	17	60,7	60,7	71,4
	Les procédures d'audit sont documentées dans un manuel d'audit interne et surveillées par des contrôles manuels	3	10,7	10,7	82,1
	Non applicable	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

2. مدى توافق قسم التدقيق الداخلي مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة

L'audit interne est aligné sur le plan stratégique de votre organisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entièrement aligné	4	14,3	14,3	14,3
	Presque entièrement aligné	6	21,4	21,4	35,7
	Un peu aligné	4	14,3	14,3	50,0
	Le plan stratégique de mon organisation n'est pas clairement défini.	5	17,9	17,9	67,9
	Je ne sais pas	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

3. مستوى تطور عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

Niveau de développement des processus de gestion des risques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucun processus de gestion des risques n'est en place.	3	10,7	10,7	10,7
	Les processus de gestion des risques sont informels ou en développement.	8	28,6	28,6	39,3
	Des processus et procédures formels de gestion des risques sont en place	7	25,0	25,0	64,3
	Non applicable	6	21,4	21,4	85,7
	Je ne sais pas	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

4. مستوى نضج المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

Quel est le niveau de maturité des risques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de plans formels de gestion des risques (Risk Naive)	17	60,7	60,7	60,7
	Conseil et planification pour mettre en œuvre la gestion des risques (Risk Aware)	2	7,1	7,1	67,9
	Premières étapes de la mise en œuvre (Risk Defined)	4	14,3	14,3	82,1
	Gestion des risques établie avec extension / développement planifié (Risk Managed)	2	7,1	7,1	89,3
	Culture du risque pleinement établie et efficace à tous les niveaux (Risk Enabled)	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

5. مجالات/أنشطة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

\$Domaine fréquences				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Domaines de la gestion des risques ^a	Objectifs stratégiques	12	12,5%	48,0%
	Finances	16	16,7%	64,0%
	Opérationnels	20	20,8%	80,0%
	Santé, sécurité et environnement	11	11,5%	44,0%
	Assurance	3	3,1%	12,0%
	Sécurité informatique	10	10,4%	40,0%
	Gestion de projet	9	9,4%	36,0%
	Partenariat et coentreprises	4	4,2%	16,0%
	Acquisitions et fusions	4	4,2%	16,0%
	Projet en cours d'installation	7	7,3%	28,0%
Total		96	100,0%	384,0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

6. المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

Le responsable de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur général	7	25,0	25,0	25,0
	Directeur de l'audit interne	10	35,7	35,7	60,7
	Autre	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

7. العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في المؤسسات محل الدراسة

La relation entre l'audit interne et la gestion des risques d'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	L'IA et l'ERM sont des fonctions distinctes et n'interagissent pas	1	3,6	3,6	3,6
	L'AI et la ERM sont des fonctions distinctes, mais elles coordonnent et partagent les connaissances.	2	7,1	7,1	10,7
	L'audit interne est responsable de la fonction ERM de l'organisation	8	28,6	28,6	39,3
	Non applicable	14	50,0	50,0	89,3
	Je ne sais pas	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

8. الأدوار التي يؤديها المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

\$Role fréquences

	Réponses		Pourcentage d'observations	
	N	Pourcentage		
Role ^a	Aucun	9	15,8%	32,1%
	Donner l'assurance que les processus de gestion des risques sont appliqués	4	7,0%	14,3%
	Donner une assurance sur la gestion des risques	7	12,3%	25,0%
	Donner une assurance sur le reporting des risques	4	7,0%	14,3%
	Fournir des conseils sur les activités de gestion des risques	10	17,5%	35,7%
	Faciliter l'identification et l'évaluation des risques	14	24,6%	50,0%

Mettre en place des procédures de gestion des risques	6	10,5%	21,4%
Mettre en oeuvre des réponses aux risques	3	5,3%	10,7%
Total	57	100,0%	203,6%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

9. نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

Sur quel type d'évaluation des risques l'audit interne s'appuie-t-il

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Une évaluation complète des risques réalisée par l'audit interne	8	28,6	28,6	28,6
Évaluations de certains risques ciblées effectuées par l'audit interne	8	28,6	28,6	57,1
Évaluations de certains risques ciblées effectuées par la direction	2	7,1	7,1	64,3
Non applicable	10	35,7	35,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

10. عدد المرات التي يقوم فيها التدقيق الداخلي بتقييم للمخاطر في المؤسسات محل

الدراسة

À quelle fréquence l'audit interne procède-t-il à une évaluation des risques

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Évaluation annuelle sans mises à jour formelles	4	14,3	14,3	14,3
Évaluation annuelle avec mises à jour formelles périodiques	7	25,0	25,0	39,3
Évaluation continue	5	17,9	17,9	57,1
Jamais (l'audit interne ne procède pas à une évaluation des risques.)	11	39,3	39,3	96,4
En cours d'installation	1	3,6	3,6	100,0

Total	28	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

11. كيفية تسجيل والحفاظ على نتائج تقييم المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

Comment votre évaluation des risques est-elle maintenue ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Fait partie d'un ensemble plus large de gouvernance, de risque et de conformité	4	14,3	14,3	14,3
Le processus d'évaluation des risques est autonome	2	7,1	7,1	21,4
Partie d'un système de gestion d'audit	5	17,9	17,9	39,3
Dans un tableur ou un logiciel de base de données	3	10,7	10,7	50,0
Non Applicable	14	50,0	50,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

12. مدى زيادة إدارة المخاطر من احتمالية تحقيق أهداف الأعمال في المؤسسات محل

الدراسة

La gestion des risques augmente-t-elle la probabilité d'atteindre les objectifs / résultats opérationnels

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Aucune preuve	10	35,7	35,7	35,7
Preuves limitées d'amélioration des performances	13	46,4	46,4	82,1
Preuve claire d'améliorations positives	2	7,1	7,1	89,3
Preuve claire de réalisations très significatives	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

13. أهم المخاطر محل اهتمام (الإدارة وقسم التدقيق الداخلي) في المؤسسات محل

الدراسة

\$Cinq_Direction fréquences

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Principaux risques pour la direction ^a	Risques commerciaux stratégiques	12	15,0%	50,0%
	Assurance / efficacité de la gestion des risques	9	11,3%	37,5%
	Gouvernance d'entreprise	12	15,0%	50,0%
	Opérationnel	13	16,3%	54,2%
	Conformité / réglementation	13	16,3%	54,2%
	Technologie de l'information	8	10,0%	33,3%
	Fraude	13	16,3%	54,2%
Total		80	100,0%	333,3%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

\$Cinq_Audit fréquences

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Principaux risques pour l'audit ^a	Risques commerciaux stratégiques	7	9,2%	35,0%
	Assurance / efficacité de la gestion des risques	10	13,2%	50,0%
	Gouvernance d'entreprise	4	5,3%	20,0%
	Opérationnel	18	23,7%	90,0%
	Conformité / réglementation	16	21,1%	80,0%
	Technologie de l'information	5	6,6%	25,0%
	Fraude	16	21,1%	80,0%
Total		76	100,0%	380,0%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

14. الأولويات الرئيسية لخطة التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

\$Priorités_Plan fréquences				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Principales priorités du plan d'audit ^a	Assurance que les procédures de gestion des risques sont appliquées	9	11,5%	32,1%
	Assurance sur la gestion des risques	7	9,0%	25,0%
	Assurance sur le reporting des risques	4	5,1%	14,3%
	Assurance du respect des exigences légales et contractuelles	21	26,9%	75,0%
	Assurance du respect des contrôles financiers	17	21,8%	60,7%
	Assurance du respect des contrôles informatiques	8	10,3%	28,6%
	Fournir des services de conseil à la direction	11	14,1%	39,3%
	Autre	1	1,3%	3,6%
Total		78	100,0%	278,6%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

15. المصادر التي يستخدمها المدقق الداخلي لوضع خطة التدقيق في المؤسسات محل

الدراسة

\$Ressource_plan fréquences				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Les ressources pour élaborer le plan ^a	Une méthodologie basée sur les risques	15	16,0%	53,6%
	Le plan d'audit de l'année précédente	15	16,0%	53,6%
	Consultations avec les chefs de division	3	3,2%	10,7%
	Analyse de la stratégie de l'organisation et ses objectifs	14	14,9%	50,0%

Conformité/exigences réglementaires	15	16,0%	53,6%
Demandes de la direction	18	19,1%	64,3%
Demandes du comité d'audit	5	5,3%	17,9%
Demandes d'auditeurs externes	3	3,2%	10,7%
Consultations avec les auditeurs externes	3	3,2%	10,7%
Autre	3	3,2%	10,7%
Total	94	100,0%	335,7%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

16. مرونة خطة التدقيق الداخلي للاستجابة للمخاطر الجديدة في المؤسسات محل الدراسة

Votre plan d'audit interne dispose-t-il d'une flexibilité et d'un temps de contingence suffisants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	15	53,6	53,6	53,6
Non	4	14,3	14,3	67,9
Je ne suis pas sure	9	32,1	32,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

17. تطوير خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة

Comment décriez-vous l'élaboration du plan d'audit dans votre organisation ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Développé une fois par an et non modifié au cours de l'année	10	35,7	35,7	35,7
Développé une fois par an et mis à jour 1 à 2 fois par an	8	28,6	28,6	64,3
Plan hautement flexible adapté à l'évolution du profil de risque de l'organisation	5	17,9	17,9	82,1
Autre	3	10,7	10,7	92,9
Non applicable	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

18. المسؤول الأول عن متابعة الإجراءات التصحيحية الواردة في تقرير التدقيق الداخلي:

Si un rapport d'audit contient des constatations qui nécessitent des mesures correctives, qui a la responsabilité principale de contrôler que des mesures correctives ont été prises ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	L'entité auditée / le propriétaire du processus	1	3,6	3,6	3,6
	Le service d'audit interne	14	50,0	50,0	53,6
	L'audit interne et l'entité auditée	6	21,4	21,4	75,0
	Sans objet (Il n'y a pas de suivi formel)	1	3,6	3,6	78,6
	Je ne sais pas	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

فهرس الأشكال

والجداول والملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ل	نموذج البحث	01
06	تطور وظيفة التدقيق الداخلي	02
10	عناصر نشاط التدقيق الداخلي	03
11	القيمة المقترحة من طرف التدقيق الداخلي	04
14	مكونات الإطار المرجعي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF)	05
33	نموذج الخطوط الثلاثة	06
37	العلاقة المتبادلة بين لجنة التدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي	07
42	إطار الرقابة الداخلية ل COSO	08
50	مراحل مهمة التدقيق الداخلي	09
58	تطور مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة	10
65	مبادئ وإطار وعمليات إدارة المخاطر حسب ISO 31000	11
66	مبادئ إدارة المخاطر وفق معيار ISO31000:2018	12
68	إطار إدارة المخاطر وفق معيار ISO31000:2018	13
70	مراحل تصميم إطار إدارة المخاطر حسب COSO31000:2018	14
73	إطار إدارة المخاطر وفق COSO ERM 2017	15
84	منهجي (Bottom Up و Top Down)	16
87	عملية تحديد المخاطر	17
91	مصنوفة المخاطر	18
92	طريقة تحليل إيشيكاوا	19
93	عملية تحليل المخاطر	20
101	مرحلة تقييم المخاطر	21
103	سياسات الاستجابة للمخاطر	22
106	خريطة المخاطر	23
107	إطار مقترح لعملية إدارة المخاطر	24
113	المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي المتعلقة بإدارة المخاطر	25

115	دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة	26
123	مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر	27

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	ملخص محتوى معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF)	01
21	محتويات ميثاق التدقيق الداخلي	02
25	كفاءات المدقق الداخلي	03
39	الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	04
75	المقارنة بين ISO31000:2018 و COSO ERM 2017	05
81	الفرق بين مصطلحي الرغبة في المخاطرة وتحمل المخاطر (Risk Appetite vs (Risk Tolerance	06
120	الفرق بين التدقيق الداخلي التقليدي والتدقيق الداخلي القائم على المخاطر	07
129	منهجية التدقيق المبني على المخاطر RBIA	08
143	توزيع المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية التي شملتها الدراسة	09
148	إجراءات عملية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة	10
149	توافق خطة التدقيق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة	11
150	مستوى تطور عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة	12
151	مستوى نضج المخاطر في المؤسسات محل الدراسة	13
152	مجالات/أنشطة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة	14
153	المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر في المؤسسات محل الدراسة	15
153	العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في المؤسسات محل الدراسة	16
154	الأدوار التي يؤديها المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة	17
155	نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة	18

156	عدد المرات التي يقوم فيها التدقيق الداخلي بتقييم للمخاطر في المؤسسات محل الدراسة	19
157	كيفية تسجيل والحفاظ على نتائج تقييم المخاطر في المؤسسات محل الدراسة	20
157	مدى زيادة إدارة المخاطر من احتمالية تحقيق أهداف الأعمال في المؤسسات محل الدراسة	21
158	أهم المخاطر محل اهتمام وتركيز المدير التنفيذي في المؤسسات محل الدراسة	22
159	أهم المخاطر محل اهتمام وتركيز قسم التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة	23
160	الأولويات الرئيسية لخطة التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة	24
161	المصادر التي يستخدمها المدقق الداخلي لوضع خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة	25
162	مدى مرونة خطة التدقيق الداخلي للاستجابة للمخاطر عند ظهورها في المؤسسات محل الدراسة	26
163	تطوير خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة	27
164	المسؤول الأول عن مراقبة ومتابعة الإجراءات التصحيحية الواردة في تقرير التدقيق الداخلي	28
171	قيمة معامل الثبات لمحاو أداة الدراسة	29
172	قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاو الاستبيان	30
172	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع نشاط المؤسسة	31
173	توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية ووظيفة التدقيق	32
174	توزيع عينة الدراسة حسب وجود لجنة التدقيق	33
174	توزيع عينة الدراسة حسب وجود قسم إدارة المخاطر	34
175	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	35
176	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	36
176	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص الدراسي	37
177	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	38
178	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة المهنية المتحصل عليها في مجال التدقيق	39
179	توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من الترتيبات	40
180	توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الأول للفرضية الأولى	41

183	توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الثاني للفرضية الأولى	42
185	توزيع إجابات فئة الدراسة حول البعد الأول من الفرضية الثانية	43
186	توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الثاني للفرضية الثانية	44
187	توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الأول للفرضية الثالثة	45
189	توزيع إجابات فئة الدراسة للجزئية الأولى للبعد الثاني للفرضية الثالثة	46
190	توزيع إجابات فئة الدراسة للجزئية الثانية للبعد الثاني للفرضية الثالثة	47
192	توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الأول للفرضية الرابعة	48
193	توزيع إجابات فئة الدراسة للبعد الثاني للفرضية الرابعة	49
194	نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمعرفة مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل التخطيط لعملية التدقيق	50
196	نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمعرفة مدى أخذ المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط لمهمة التدقيق	51
197	نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمعرفة مدى أخذ المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند تنفيذ عملية التدقيق	52
198	نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمعرفة مدى اعتبار المدقق الداخلي لعملية إدارة المخاطر عند إعداداه لتقرير التدقيق	53

قائمة الملحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
01	الاستبيان باللغة العربية	227
02	الاستبيان باللغة الفرنسية	233
03	معامل ألفا كرونباخ	239
04	التكرارات النسبية والتكرارات المطلقة لخصائص العينة	240
05	المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة	241
06	اختبار الفرضيات	247
07	أسئلة المقابلة الموجهة	249

253	أسئلة المقابلة الموجهة باللغة الفرنسية (جزء من النسخة الموزعة)	08
259	مخرجات SPSS الخاصة بالدراسة الوصفية للمقابلة الموجهة	09

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العناوين
أ-ل	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
02	تمهيد
03	I. الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي
03	1. نشأة وتطور التدقيق الداخلي
06	2. مفهوم التدقيق الداخلي
06	1.2. تطور تعريف التدقيق الداخلي
08	2.2. التعريف الحديث للتدقيق الداخلي
10	3.2. أهمية التدقيق الداخلي
12	II. الإطار المرجعي للممارسات المهنية الدولية IPPF
14	1. معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي IPPF
15	1.1. مكونات معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي IPPF
16	2.1. تنظيم معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي IPPF
16	2. مبادئ أخلاقيات المهنة
14	1.2. الاستقامة
14	2.2. الموضوعية
14	3.2. السرية
15	4.2. الكفاءة
19	3. مبادئ التدقيق الداخلي
20	III. خصائص نشاط التدقيق الداخلي والمدقق الداخلي
20	1. ميثاق التدقيق الداخلي
22	2. الاستقلالية والموضوعية
23	1.2. الموضوعية
23	2.2. الاستقلالية
24	3. كفاءة المدقق الداخلي

26	IV. التدقيق الداخلي كوظيفة لخلق القيمة
27	1. التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات
27	1.1. تعريف حوكمة الشركات
28	2.1. أطراف حوكمة الشركات
30	3.1. دور التدقيق الداخلي في تحسين عمليات الحوكمة
32	1.3.1. علاقة المدقق الداخلي بمختلف أطراف الحوكمة
39	2. التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر
39	3. التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية
40	1.3. تعريف الرقابة الداخلية
41	2.3. مكونات نظام الرقابة الداخلية حسب COSO
42	1.2.3. فئات الأهداف
43	2.2.3. عناصر الرقابة الداخلية
45	3.2.3. مجال التطبيق
45	3.3. العلاقة بين وظيفة التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية
48	V. سيورة مهمة التدقيق الداخلي
48	1. أنواع مهام التدقيق الداخلي
48	1.1. خدمات التأكيد
49	2.1. الخدمات الاستشارية
49	2. مراحل مهمة التأكيد
50	1.2. مرحلة التخطيط
51	2.2. مرحلة التنفيذ
51	3.2. مرحلة الإبلاغ
51	3. مراحل مهمة الاستشارة
52	1.3. التخطيط للمهمة الاستشارية
52	2.3. تنفيذ المهمة الاستشارية
52	3.3. تبليغ نتائج المهمة الاستشارية
53	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

55	تمهيد
56	I. الإطار النظري لإدارة المخاطر
56	1. تطور إدارة مخاطر المؤسسة
58	2. مفهوم إدارة المخاطر
59	1.2. تعريف الخطر
60	2.2. تعريف إدارة المخاطر
60	3.2. تعريف إدارة المخاطر المؤسسية
61	II. معايير إدارة المخاطر
65	1. معيار الإيزو 2018: ISO31000
65	1.1. مبادئ وإدارة المخاطر وفق ISO31000:2018
66	1.1.1. مبادئ إدارة المخاطر
67	2.1.1. إطار إدارة المخاطر وفق معيار ISO31000:2018
72	2. إطار COSO ERM لإدارة المخاطر
75	3. الفرق بين معيار ISO31000 و COSO ERM
77	III. عملية إدارة المخاطر
78	1. تحديد النطاق، الظروف وقابلية المخاطرة
79	1.1. تحديد النطاق
79	2.1. الظروف الخارجية والداخلية
79	3.1. تحديد قابلية المخاطرة Risk Appetite
81	2. تقدير المخاطر
82	1.2. تحديد المخاطر
83	1.1.2. طرق تحديد المخاطر
88	2.2. تحليل المخاطر
90	1.2.2. مصفوفات المخاطر Risk Matrix
91	2.2.2. طريقة تحليل إيشيكاوا (هيكل السمكة)
92	3.2.2. تحليل باريتو Pareto

93	3.2. تقييم المخاطر
97	1.3.2. تحليل الحساسفة
98	2.3.2. تحليل السيناريوهات Scenario Analysis
99	3.3.2. محاكاة مونت كارلو Monte Carlo Simulation
100	4.3.2. شجرة القرار Decision Tree
101	3. الاستجابة للمخاطر
103	4. الاتصال والتشاور
104	5. المراقبة والمراجعة
104	6. التسجيل والابلاغ
105	1.6. خريطة المخاطر Risk Map
108	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التدقيق الداخلي القائم على المخاطر كمدخل للقيمة المضافة

110	تمهيد
111	I. دور التدقيق الداخلي في عمليات إدارة المخاطر
112	1. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر حسب معايير IPPF
113	2. الأدوار التأكيدية والاستشارية في إدارة المخاطر
115	1.2. الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي
116	2.2. الدور الاستشاري للتدقيق الداخلي
116	3.2. حدود دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر
117	3. المؤسسات التي تعتمد على التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر المؤسسية
118	II. التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA
121	1. أهداف التدقيق القائم على المخاطر
122	2. المراحل الرئيسية للتدقيق القائم على المخاطر
123	1.2. تقييم مستوى إدارة المخاطر
125	2.2. التخطيط للتدقيق
126	3.2. تنفيذ مهام التدقيق
127	4.2. توثيق نتائج أعمال التدقيق

128	5.2. تكرار المراحل كل مرة
132	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية

134	تمهيد
-----	-------

I. واقع التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

135	1. الإطار القانوني للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر
136	2. واقع التدقيق الداخلي في الجزائر
136	1.2. مراحل تطور نشاط التدقيق الداخلي في الجزائر
137	1.1.2. مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية (قبل 1988)
137	3.1.1. مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (1988-1995)
138	3.1.2. المرحلة الحالية (من سنة 1995 إلى يومنا هذا)
139	3.2. المؤهلات المهنية المدققين الداخليين في الجزائر
140	3.2. الجهة المنظمة للتدقيق الداخلي في الجزائر

III. التأطير المنهجي للدراسة

141	1. المنهج المستخدم وعينة الدراسة
141	1.1. المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية
142	2.1. عينة الدراسة
144	2. حدود الدراسة
144	1.2. المجال المكاني
145	2.2. المجال الزمني
145	3. أدوات جمع البيانات
146	1.3. المقابلة الموجهة
146	2.3. الملاحظة
147	3.3. الوثائق والمستندات
147	4.3. الاستبيان

III. بيئة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة

147	1. عرض وتحليل أسئلة المقابلة
147	1.1. إجراءات عملية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

148	3.3. مدى توافق قسم التدقيق الداخلي مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة
149	3.1. مستوى تطور عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة
150	4.1. مستوى نضج المخاطر في المؤسسات محل الدراسة
151	5.1. مجالات/أنشطة تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة
152	6.1. المسؤول عن تصميم وتنفيذ استراتيجية المخاطر في المؤسسات محل الدراسة
153	7.1. العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في المؤسسات محل الدراسة
154	8.1. الأدوار التي يؤديها المدقق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة
155	9.1. نوع تقييم المخاطر الذي يعتمد عليه التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة
155	10.1. عدد المرات التي يقوم فيها التدقيق الداخلي بتقييم للمخاطر في المؤسسات محل الدراسة
156	11.1. كيفية تسجيل والحفاظ على نتائج تقييم المخاطر في المؤسسات محل الدراسة
157	12.1. مدى زيادة إدارة المخاطر من احتمالية تحقيق أهداف الأعمال في المؤسسات محل الدراسة
158	13.1. أهم المخاطر محل اهتمام (الإدارة وقسم التدقيق الداخلي) في المؤسسات محل الدراسة
160	14.1. الأولويات الرئيسية لخطة التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة
161	15.1. المصادر التي يستخدمها المدقق الداخلي لوضع خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة
162	16.1. مرونة خطة التدقيق الداخلي للاستجابة للمخاطر الجديدة في المؤسسات محل الدراسة
163	17.1. تطوير خطة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة
163	18.1. المسؤول الأول عن متابعة الإجراءات التصحيحية الواردة في تقرير التدقيق الداخلي
164	2. النتائج المستخلصة من المقابلة الموجهة
166	IV. خطوات إعداد الاستبيان

167	1. بناء الاستبيان
167	2. تحكيم الاستبيان
168	3. محاور الاستبيان
170	4. صدق وثبات الاستبيان
170	1.4 صدق أداة الدراسة
170	2.4 اختبار الثبات
171	5. أدوات تحليل البيانات
172	V. وصف خصائص عينة الدراسة
172	1. قطاع نشاط المؤسسة
173	2. أقدمية وظيفة التدقيق في المؤسسة
173	3. وجود لجنة التدقيق
174	4. وجود وظيفة أو قسم لإدارة المخاطر
174	5. المركز الوظيفي
175	6. المستوى التعليمي
176	7. التخصص الدراسي
177	8. الخبرة المهنية
178	9. الشهادات المهنية في التدقيق
179	10. التربصات والتكوينات
180	VI. التحليل الاحصائي لمعطيات الدراسة الميدانية
180	1. تحليل البيانات المتعلقة بمدى قيام المدقق الداخلي بتقييم عملية إدارة المخاطر قبل التخطيط لمهمة التدقيق
180	1.1. في ظل وجود عملية إدارة المخاطر
182	2.1. في ظل غياب عملية إدارة المخاطر
184	2. تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المدقق الداخلي على عملية إدارة المخاطر عند التخطيط لمهمة التدقيق
185	1.2. في حالة وجود عملية إدارة المخاطر
186	2.2. في حالة عدم وجود عملية إدارة المخاطر
187	3. تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المدقق الداخلي على عملية إدارة المخاطر عند تنفيذ مهمة التدقيق

187	1.3. مخاطر الرقابة الداخلية
188	2.3. عملية إدارة المخاطر
189	1.2.3. تقديم المهام التأكيدية
190	2.2.3. تقديم المهام الاستشارية
191	4. تحليل البيانات المتعلقة بمدى اعتماد المدقق الداخلي على عملية إدارة المخاطر عند الإبلاغ عن تقرير التدقيق
191	1.4. اعداد وإبلاغ التقرير
192	2.4. متابعة تنفيذ توصيات التقرير
194	.VI. اختبار فرضيات البحث
194	1. اختبار صحة الفرضية الأولى
195	2. اختبار صحة الفرضية الثانية
196	3. اختبار صحة الفرضية الثالثة
198	4. اختبار صحة الفرضية الرابعة
199	.VIII. نتائج ومقترحات الدراسة
199	1. النتائج المستمدة من وصف بيانات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة
200	2. النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة اجابات المدققين الداخليين في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة المتعلقة بأسئلة الاستبيان
202	3. نتائج مستمدة من اختبار فرضيات البحث
204	خلاصة الفصل
206	الخاتمة العامة
213	قائمة المراجع
227	الملاحق
269	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
274	فهرس المحتويات
283	ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى مساهمة المدقق الداخلي في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الشرق الجزائري، ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض الدراسة الأدبية المتعلقة بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، ودراسة الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المدقق الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر، وذلك بتطبيق ما يسمى بالتدقيق القائم على المخاطر، أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بالشرق الجزائري (28 مؤسسة)، حيث قمنا بإعداد استبيان اعتمادا مراحل مهمة التدقيق القائم على المخاطر (تقييم المخاطر، التخطيط، التنفيذ والتقرير)، وتوزيعه على مجموعة من المدققين الداخليين (43 مدقق داخلي) العاملين بهذه المؤسسات، حيث وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- يقوم المدقق الداخلي بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل الشروع في عملية التخطيط لمهمة التدقيق؛
- يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بالتخطيط لمهمة التدقيق؛
- يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بتنفيذ مهمة التدقيق؛
- يأخذ المدقق الداخلي عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بإعداد تقرير التدقيق.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، المؤسسات العمومية الاقتصادية.

Abstract:

This research aims to study the extent to which the internal auditor contributes to evaluating and improving risk management processes in economic public institutions. To achieve this goal, the research included, in its theoretical part, the presentation of the literature review related to internal auditing and risk management, and roles that the internal auditor can play in assessing and improving risk management, by applying the so-called risk-based audit. As for the practical part, it revolved around a field study that included a sample of public economic institutions in Algeria (28 institutions), by distributing a survey based on the risk-based audit mission (risk assessment, planning, performing and reporting) to a group of internal auditors (43 internal auditors), where were approved. The study reached a set of results which were:

- The internal auditor assesses the level of risk management before the engagement planning process;
- The internal auditor takes the risk management process into account when planning the audit engagement;
- The internal auditor takes the risk management process into account when performing the audit;
- The internal auditor takes the risk management process into consideration when preparing the audit report.

Keywords: internal audit, risk management, public economic institutions.